

---

*Lothar Bildat, Tim Warszta (Hrsg.)*

---

# Psychologie im Human Resource Management

Ein Lehrbuch für  
Hochschule und Praxis



PABST SCIENCE PUBLISHERS · Lengerich



# Inhaltsverzeichnis

---

Vorwort .....	5
Danksagung .....	6
Geleitwort .....	8

## **1** Arbeitsanalysen und Kompetenzmodellierung

*Tim Warszta, Alina Siemsen & Lothar Bildat* ..... 19

<b>1</b> Einleitung .....	20
<b>2</b> Begriffsbestimmungen .....	20
<b>3</b> Grundlagen: Tätigkeitsanalyse und Arbeitsgestaltung .....	22
3.1 Funktionen, Bedeutung und Wirkungen von Erwerbsarbeit .....	22
3.2 Regulation von Arbeitstätigkeit: Die Urzelle m. Arbeitshandlung .....	26
3.3 Das Konzept der Vollständigkeit von Arbeitstätigkeiten .....	30
3.4 Verfahren zur Erfassung von Tätigkeitsmerkmalen .....	33
3.5 Verfahren zur Erfassung berufsbezogener Personenmerkmale .....	35
3.6 Ein Zwischenfazit: Arbeitsgestaltung als Führungsaufgabe .....	36
<b>4</b> Ansätze zur Kompetenzmodellierung .....	36
4.1 Die Bottom-Up-Methode .....	37
4.2 Die Top-Down-Methode .....	38
4.3 Gemischtes Vorgehen .....	39
<b>5</b> Anwendungsfelder für die Ergebnisse von Anforderungsanalysen .....	43
5.1 Personalmarketing und Personalauswahl .....	43
5.2 Leistungsmanagement und Vergütung .....	45
5.3 Personal- und Managemententwicklung .....	45
5.4 Personalfreisetzung .....	48
<b>6</b> Zusammenfassung .....	48
<b>7</b> Weiterführende Hinweise für Masterstudierende .....	49
<b>8</b> Verständnisfragen .....	49
Literatur .....	49

## **2** Personalrekrutierung

*Tim Warszta* ..... 53

<b>1</b> Einleitung – Personalrekrutierung in Zeiten des Fachkräftemangels .....	54
<b>2</b> Begriffsbestimmungen .....	55
<b>3</b> Personalmarketing .....	56
3.1 Drei Aktionsfelder des Personalmarketings .....	56

3.2	Personalmarketing als Zyklus	57
<b>4</b>	<b>Employer Branding</b>	60
4.1	Analyse	61
4.2	Planung	62
4.3	Umsetzung	65
4.4	Evaluation	66
<b>5</b>	<b>Recruitment aus der Perspektive der Jobsuchenden</b>	66
5.1	Arbeitgeberwahl	68
5.2	Candidate Experience – die Bewerberperspektive	69
<b>6</b>	<b>Technologiebasiertes Recruitment</b>	70
6.1	Zielgruppenidentifikation	71
6.2	Zielgruppenwerbung	72
6.3	Screening	73
6.4	Bewerberkommunikation	73
6.5	Personalauswahl über Game-Based-Assessment	74
6.6	Zusammenfassung: Ein technologiebasierter Rekrutierungsprozess – ein Beispiel	74
<b>7</b>	<b>Diversity Management im Recruitment</b>	75
<b>8</b>	<b>Zusammenfassung</b>	76
<b>9</b>	<b>Vertiefende Hinweise für Masterstudierende</b>	76
<b>10</b>	<b>Kontrollfragen</b>	77
	Literatur	77

### **3 Personalauswahl**

Lothar Bildat & David Scheffer . . . . . 81

<b>1</b>	<b>Geschichtliche Aspekte der Eignungsdiagnostik</b>	82
1.1	Historischer Rahmen	82
1.2	Typen und Persönlichkeit	84
<b>2</b>	<b>Einführung in die Eignungsdiagnostik</b>	88
2.1	Einordnung der Personalauswahl	88
2.2	Beurteilen von Menschen	88
2.3	Vorhersage, Passung und Auswahl	89
2.4	Gütekriterien	109
2.5	Eignungsdiagnostik und Personalentwicklung	111
2.6	Analyse von Arbeitstätigkeiten	111
<b>3</b>	<b>Arten und Strategien</b>	112
3.1	Eigenschafts- und Verhaltensdiagnostik	112
3.2	Diagnostische Strategien	112
3.3	Gesetzliche Rahmenbedingungen	117
<b>4</b>	<b>Verfahren und Interpretation von Ergebnissen</b>	118
<b>5</b>	<b>Zusammenfassung des Kapitels</b>	120
<b>6</b>	<b>Vertiefende Fragen</b>	120



	Literatur . . . . .	121
<b>7</b>	<b>Anhang</b> . . . . .	<b>125</b>

#### **4 Onboarding – Integration neuer Mitarbeiter**

	<i>Daniela Lohaus &amp; Wolfgang Habermann</i> . . . . .	127
<b>1</b>	<b>Bedeutung der Integration neuer Mitarbeiter</b> . . . . .	128
<b>2</b>	<b>Begriffsklärung und Einordnung in die Personalbedarfsdeckungskette</b> . . . . .	130
<b>3</b>	<b>Ziele und Nutzen der Integration</b> . . . . .	131
3.1	Kriterien für Anpassung und langfristige Ergebnisse . . . . .	131
3.2	Finanzieller Nutzen systematischer Integration . . . . .	132
<b>4</b>	<b>Zielgruppen der Integration</b> . . . . .	133
<b>5</b>	<b>Theoretische Grundlagen der Integration</b> . . . . .	133
5.1	Phasenmodell der Integration . . . . .	133
5.2	Gegenläufige Prozesse von Sozialisation und Individuation. . . . .	135
5.3	Bedeutung des psychologischen Vertrags . . . . .	136
5.4	Person-Organisation-Fit . . . . .	137
<b>6</b>	<b>Integrationsmaßnahmen</b> . . . . .	138
6.1	Formale Gestaltungsmerkmale von Integrationsmaßnahmen . . . . .	138
6.2	Inhalte und zeitliche Abfolge von Integrationsmaßnahmen . . . . .	140
<b>7</b>	<b>Empirische Befunde zur Integration neuer Mitarbeiter</b> . . . . .	143
7.1	Vergleiche zwischen Unternehmen . . . . .	143
7.2	Einfluss des Verhaltens von Vorgesetzten und Kollegen . . . . .	143
7.3	Einfluss von Persönlichkeit und Verhalten der neuen Mitarbeiter . . . . .	144
7.4	Befunde zur Gestaltung von Integrationsmaßnahmen . . . . .	145
<b>8</b>	<b>Evaluation von Integrationsmaßnahmen</b> . . . . .	146
<b>9</b>	<b>Zusammenfassung</b> . . . . .	147
<b>10</b>	<b>Vertiefende Hinweise für Masterstudierende</b> . . . . .	148
<b>11</b>	<b>Kontrollfragen</b> . . . . .	148
	Literatur . . . . .	149

#### **5 Leistungsbeurteilung in der Praxis**

	<i>Arne Voigt</i> . . . . .	153
<b>1</b>	<b>Einleitung</b> . . . . .	154
<b>2</b>	<b>Was verbirgt sich hinter dem Begriff „Leistung“?</b> . . . . .	155
<b>3</b>	<b>Ziele und Funktionen der Leistungsbeurteilung</b> . . . . .	156
3.1	Leistungsdifferenzierung im Sinne der Personalökonomie. . . . .	156
3.2	Motivation und individuelle Förderung . . . . .	157
3.3	Manifeste und latente Zwecke. . . . .	157
<b>4</b>	<b>Die Wahl des geeigneten Instruments zur Leistungsbeurteilung</b> . . . . .	158
4.1	Faktor Größe der Organisation . . . . .	158

4.2	Faktor Kultur und Leitbilder	159
<b>5</b>	<b>Standardisierte Beurteilungssysteme</b>	160
5.1	Einstufungsverfahren	160
5.2	Rangordnungsverfahren	162
5.3	Kennzeichnungsverfahren	163
5.4	Zielsetzungsverfahren	163
<b>6</b>	<b>Rollenabgrenzung im strukturierten Mitarbeitergespräch</b>	165
<b>7</b>	<b>Praxisbeispiel: Leistungsbeurteilungssysteme im Unternehmen</b>	167
<b>8</b>	<b>Fazit</b>	171
<b>9</b>	<b>Fragen zur Vertiefung des Gelernten</b>	173
<b>10</b>	<b>Kurzzusammenfassung</b>	173
	Literatur	173
	Weiterführende Literatur zur Vertiefung	174
<b>6</b>	<b>Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation</b>	
	<i>Johannes Moskaliuk &amp; Lothar Bildat</i>	175
<b>1</b>	<b>Motivation: Zentrale Begriffe und Konzepte</b>	176
1.1	Überblick über das Konzept Motivation	176
1.2	Extrinsische/Intrinsische Motivation: Energie von außen und innen	179
<b>2</b>	<b>Modelle und Theorien zur Arbeitsmotivation</b>	181
2.1	Inhaltsmodelle der Arbeitsmotivation	182
2.2	Prozessmodelle zur Arbeitsmotivation	183
2.3	Erwartung-mal-Wert-Modelle	185
2.4	Ziele und Leistung	188
2.5	Attribution und Leistung	190
<b>3</b>	<b>Modelle und Theorien zur Arbeitszufriedenheit</b>	192
3.1	Arbeitszufriedenheit nach Herzberg: Hygienefaktoren und Arbeitsmotivation	193
3.2	Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann	193
3.3	Arbeitszufriedenheit und Arbeitsgestaltung	195
<b>4</b>	<b>Zusammenfassung</b>	197
<b>5</b>	<b>Vertiefung für Masterstudierende:</b>	
	<b>Wie hängen Arbeitszufriedenheit und Leistung zusammen?</b>	198
<b>6</b>	<b>Fragen zum Verständnis</b>	198
	Literatur	199
<b>7</b>	<b>Personalentwicklung und Training</b>	
	<i>Lothar Bildat</i>	201
<b>1</b>	<b>Personalentwicklung und Training</b>	
1.1	Ziele der Personalentwicklung	202
1.2	Trainingsarten	204
		206

1.3	Wie wirkt Training? . . . . .	207
1.4	Wann nutzen Mitarbeiter Trainings (nicht)? . . . . .	208
1.5	Weitere Maßnahmen (Auswahl) . . . . .	209
<b>2</b>	<b>Evaluation und Transfer von Personalentwicklung</b> . . . . .	<b>211</b>
2.1	Evaluation . . . . .	211
2.2	Transfer . . . . .	214
<b>3</b>	<b>E-Learning</b> . . . . .	<b>214</b>
3.1	Definitionen und Begriffe. . . . .	215
3.2	Kriterien guter E-Learning-Angebote. . . . .	215
3.3	Einsatz in Organisationen und Betrieben . . . . .	217
<b>4</b>	<b>Personalentwicklung für Führungskräfte</b> . . . . .	<b>218</b>
4.1	Rahmenmodelle und Beispiele . . . . .	219
4.2	Evaluation von Führungskrafttrainings . . . . .	224
4.3	Zukunft der Führungskräfte-Entwicklung? . . . . .	226
4.4	Führungskräfte-Entwicklung für Studierende an Hochschulen? . . . . .	227
<b>5</b>	<b>Was wichtig für die Praxis ist: Eine Synopse gesicherter Erkenntnisse</b> . . . . .	<b>229</b>
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung des Kapitels</b> . . . . .	<b>234</b>
<b>7</b>	<b>Verständnisfragen</b> . . . . .	<b>235</b>
	Literatur . . . . .	235

## **8 Führung**

*Lothar Bildat, David Scheffer & Jens Eisermann* . . . . . 239

<b>1</b>	<b>Einführung</b> . . . . .	<b>240</b>
<b>2</b>	<b>Was ist Führung (nicht)?</b> . . . . .	<b>240</b>
<b>3</b>	<b>Eigenschaftsansätze</b> . . . . .	<b>244</b>
3.1	Die „Klassiker“ . . . . .	244
3.2	„Dunkle“ Eigenschaften . . . . .	246
3.3	Motive, Befinden und Genetik . . . . .	248
<b>4</b>	<b>Verhaltenswissenschaftliche Theorien</b> . . . . .	<b>257</b>
<b>5</b>	<b>Kontingenzansätze/Interaktionstheorien</b> . . . . .	<b>259</b>
<b>6</b>	<b>Transformationales Führen</b> . . . . .	<b>262</b>
<b>7</b>	<b>Führungswirkung und Mitarbeitergesundheit</b> . . . . .	<b>266</b>
7.1	Ein Modell der Führungswirkung . . . . .	266
7.2	Führen und Gesundheit . . . . .	267
<b>8</b>	<b>Weitere, neue (?) Ansätze und „ein Blick in die Glaskugel“</b> . . . . .	<b>272</b>
<b>9</b>	<b>Zusammenfassung des Kapitels</b> . . . . .	<b>277</b>
<b>10</b>	<b>Vertiefende Fragen</b> . . . . .	<b>278</b>
	Literatur . . . . .	278
<b>11</b>	<b>Anhang</b> . . . . .	<b>283</b>

<b>9</b>	<b>Stress und Gesundheit</b> . . . . .	285
	<i>Lothar Bildat</i> . . . . .	
<b>1</b>	<b>Einführung in die Psychologie der Arbeitsbelastung</b> . . . . .	286
1.1	Psychologische Stressmodelle . . . . .	287
<b>2</b>	<b>Neurophysiologische Aspekte des Stressgeschehens</b> . . . . .	291
<b>3</b>	<b>Stress und Leistung</b> . . . . .	293
<b>4</b>	<b>Burnout: Schlagwort oder echt gefährlich?</b> . . . . .	295
<b>5</b>	<b>Quellen der Belastungen in der Arbeitswelt</b> . . . . .	297
5.1	Typische Auslöser der Stressreaktion . . . . .	297
5.2	Erkrankungsrisiken durch psychische Arbeitsbelastungen . . . . .	299
5.3	Gratifikationskrisen: Mehr hineinstecken, als herauskommt . . . . .	300
5.4	Arbeitszeit und Gesundheit. . . . .	301
<b>6</b>	<b>Stressbewältigung und Ressourcen</b> . . . . .	304
<b>7</b>	<b>Beispiele</b> . . . . .	309
<b>8</b>	<b>Zusammenfassung des Kapitels</b> . . . . .	312
<b>9</b>	<b>Verständnisfragen</b> . . . . .	313
	Literatur . . . . .	313
<b>10</b>	<b>Gesundheitsmanagement in Organisationen</b> . . . . .	317
	<i>Björn Bücks</i> . . . . .	317
<b>1</b>	<b>Zielsetzung des Kapitels</b> . . . . .	318
<b>2</b>	<b>Begriffliche Differenzierungen im (betrieblichen) Gesundheitsmanagement</b> . . . . .	319
<b>3</b>	<b>Gesundheit als Managementaufgabe</b> . . . . .	327
<b>4</b>	<b>Hürden, Barrieren und Konfliktpotenziale aus organisationspsychologischer Perspektive</b> . . . . .	330
<b>5</b>	<b>Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung</b> . . . . .	337
5.1	Vorbereitung . . . . .	341
5.2	Tätigkeiten und Arbeitsplatztypen festlegen . . . . .	344
5.3	Psychische Belastungen ermitteln und beurteilen . . . . .	344
5.4	Maßnahmen entwickeln und umsetzen . . . . .	352
5.5	Wirksamkeit der Maßnahmen kontrollieren . . . . .	353
5.6	Dokumentation und Fortschreibung . . . . .	355
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung des Kapitels</b> . . . . .	356
<b>7</b>	<b>Verständnisfragen</b> . . . . .	358
	Literatur . . . . .	359



<b>11</b>	<b>Interkulturelle Handlungskompetenz als Ansatz für die betriebliche Integration von Menschen mit Migrationshintergrund – am Beispiel eines syrischen Fluchtmigranten</b>	
	<i>Fiona Peters &amp; Antje Wolf</i> . . . . .	361
<b>0</b>	<b>Kurzzusammenfassung</b> . . . . .	362
<b>1</b>	<b>Einleitung</b> . . . . .	362
<b>2</b>	<b>Theoretischer Bezugsrahmen</b> . . . . .	364
2.1	Betriebliche Integration und Entwicklung von Mitarbeitern. . . . .	364
2.2	Handlungskompetenz und besondere Anforderungen im interkulturellen Kontext. . . . .	366
2.3	Strukturmodell der interkulturellen Handlungskompetenz. . . . .	367
2.4	Entwicklung und Erscheinungsformen kultureller Identitäten . . . . .	369
2.5	Studien zur Landeskultur: Kulturschemata. . . . .	373
<b>3</b>	<b>Fallbeispiel: Schilderungen eines syrischen Fluchtmigranten in Studium und Beruf</b> . . . . .	376
3.1	Das Leben eines syrischen Fluchtmigranten zwischen Beruf und Studium in Deutschland . . . . .	376
3.2	Erkenntnisse zur kultur-sensibilisierten Handlungskompetenz. . . . .	378
<b>4</b>	<b>Fazit</b> . . . . .	381
	Literatur. . . . .	381
<b>12</b>	<b>Teamarbeit und Teameffektivität</b>	
	<i>Bettina Keßler</i> . . . . .	383
	Einführung in die Thematik . . . . .	384
	Gliederung des Kapitels . . . . .	385
	Verständnis und Haltung . . . . .	385
<b>1</b>	<b>Definitionen, Rahmenmodelle und Befunde aus der Teamforschung</b> . . . . .	385
1.1	Verschiedene Teamtypen und -arten . . . . .	386
1.2	Rahmenmodelle zur Leistungsfähigkeit von Teams . . . . .	387
1.3	Sitzen wir im Team „im gleichen Film“? . . . . .	389
1.4	Was kann dazu führen, dass Teams falsche Entscheidungen treffen? . . . . .	390
1.5	Welche subtilen Dynamiken sind in Teams am Werk? . . . . .	392
1.6	Was ist das emotionale Fundament von Teams? . . . . .	396
1.7	Was lässt Teams in einer VUCA-Welt aktiv und gestalterisch agieren? . . . . .	398
1.8	Welche Rolle spielen Erwartungen für die Leistungsfähigkeit von Teams? . . . . .	400
<b>2</b>	<b>Performanz und Effektivität von Teams</b> . . . . .	402
2.1	Das einzelne Teammitglied als Stakeholder – What’s in it for me? . . . . .	403
2.2	Das Team als Stakeholder – Wie entstehen Synergien? . . . . .	404
2.3	Die Business-Unit als Stakeholder – Wie entstehen Innovationen? . . . . .	406
2.4	Die Organisation als Stakeholder – Was bedeutet Diversity? . . . . .	408
<b>3</b>	<b>Forschungsmethoden</b> . . . . .	410
3.1	Qualitative Forschungsmethoden. . . . .	410

3.2	Quantitative Forschungsmethoden	413
	Literatur	416
<b>13</b>	<b>Positive Psychologie und ihre Anwendungsfelder in Organisationen</b>	<b>421</b>
	<i>Kai Externbrink</i>	
	Einführung	422
1	Ursprung der positiven Psychologie	422
2	Psychologisches Kapital	424
3	Authentische Führung	428
4	Appreciative Inquiry	431
5	Humor und positive Emotionen	434
6	Kritische Würdigung	438
7	Fragen zur Wiederholung und Vertiefung	440
8	Weiterführende Literatur	440
	Literatur	440
<b>14</b>	<b>Arbeit 4.0 als Herausforderung einer psychologisch fundierten Arbeitsanalyse und -gestaltung</b>	<b>445</b>
	<i>Iris Peinl</i>	
1	<b>Der Ausgangspunkt:</b>	
	<b>Industrie 4.0 und neue Kooperations- und Geschäftsmodelle</b>	<b>446</b>
1.1	Industrie 4.0	446
1.2	Neue Kooperations- und Geschäftsmodelle	448
2	<b>Arbeit 4.0: Skizze einer arbeitspsychologisch bezogenen Darstellung</b>	<b>449</b>
2.1	Social Media@Production: Crowdsourcing und Crowdarbeit	450
2.2	Social Media@Production: Exkurs zur bezahlten Clickarbeit	451
2.3	Data@Industry: Industrieroboter, Maschine-zu-Maschine-Kommunikation und Produktionsmitarbeiter	454
3	<b>Arbeit 4.0 aus der Perspektive des aktuellen Human Resource Managements</b>	<b>459</b>
4	<b>Einmischen! Gute Arbeitsgestaltung der Arbeit 4.0</b>	<b>460</b>
5	<b>Zusammenfassung: Arbeit 4.0 und Handlungsanforderungen an das Personalmanagement</b>	<b>461</b>
6	<b>Vertiefende Hinweise für Masterstudierende</b>	<b>462</b>
7	<b>Kontrollfragen</b>	<b>463</b>
	Literatur	464



## **15 Wertbeitrag des Human Resource Managements aus ökonomischer Sicht**

	<i>Augustin Süßmair</i> . . . . .	467
	Einführung . . . . .	468
<b>1</b>	<b>Wahrnehmung der Relevanz sowie der Stellung des Personalbereichs in Unternehmen</b> . . . . .	468
<b>2</b>	<b>Wahrnehmung des Human Resource Managements aus Sicht der Wissenschaft</b> . .	471
<b>3</b>	<b>Die Verbindung der Personalarbeit mit dem Unternehmenserfolg</b> . . . . .	473
<b>4</b>	<b>Einflussmöglichkeiten des Human Resource Managements auf den Economic Profit und damit auf den Unternehmenswert</b> . . . . .	475
4.1	Steuerungskennzahl für die Personalarbeit: Economic Profit pro Mitarbeitendem . .	477
4.2	Der HR-Businessplan als Grundlage für ein wertorientiertes Personalmanagement . .	478
<b>5</b>	<b>Risikomanagement und HR-Risikomanagement</b> . . . . .	480
<b>6</b>	<b>Der Wertbeitrag der Personalarbeit für das Individuum, das Unternehmen sowie die Gesellschaft – eine Beispielrechnung</b> . . . . .	485
<b>7</b>	<b>Fragen zur Vertiefung</b> . . . . .	487
	Literatur . . . . .	487

## **16 Compliance und Human Resource Management**

	<i>Stefan Behringer &amp; Lothar Bildat</i> . . . . .	489
	Einführung . . . . .	490
<b>1</b>	<b>Praktische Relevanz von Wirtschaftskriminalität</b> . . . . .	490
<b>2</b>	<b>Compliance in der Unternehmenspraxis</b> . . . . .	492
<b>3</b>	<b>Charakteristika von Wirtschaftskriminalität und Wirtschaftskriminellen</b> . . . . .	493
3.1	Anthropologische Theorien . . . . .	493
3.2	Ökonomische Theorie der Kriminalität . . . . .	494
3.3	Das Fraud-Triangle . . . . .	497
3.4	Das Modell der Korruption nach Rabl (2011) . . . . .	498
<b>4</b>	<b>Persönlichkeit und Compliance</b> . . . . .	499
4.1	Zur Persönlichkeit des „typischen Betrügers“ . . . . .	499
4.2	Integrität als positiver „Kern“ von Compliance . . . . .	501
<b>5</b>	<b>Organisationales Handeln</b> . . . . .	502
<b>6</b>	<b>Kompetenzen im Compliance Management</b> . . . . .	504
<b>7</b>	<b>Zusammenfassung des Kapitels</b> . . . . .	505
<b>8</b>	<b>Fragen zur Vertiefung</b> . . . . .	506
	Literatur . . . . .	507

## **17 Berufsfelder für Wirtschaftspsychologen im Personalmanagement**

	<i>Tim Warszta &amp; Jan Westensee</i> . . . . .	511
<b>1</b>	<b>Einführung</b> . . . . .	512
<b>2</b>	<b>Personalmanagement als interdisziplinäres Berufsfeld</b> . . . . .	512

<b>3</b>	<b>Organisationsstrukturen im Personalbereich</b> . . . . .	514
<b>4</b>	<b>Tätigkeiten im Personalbereich</b> . . . . .	515
4.1	Recruiter/in als Beruf für Wirtschaftspsychologinnen und Wirtschaftspsychologen . .	515
4.2	Personalreferent/in / HR Business Partner als Beruf für Wirtschaftspsychologinnen und Wirtschaftspsychologen. . . . .	520
4.3	Personalentwickler/in als Beruf für Wirtschaftspsychologinnen und Wirtschaftspsychologen . . . . .	523
4.4	HR Consultant (w/m) für Psychometrie als Beruf für Wirtschaftspsychologinnen und Wirtschaftspsychologen . . . . .	528
<b>5</b>	<b>Zusammenfassung</b> . . . . .	531
	Literatur . . . . .	531
<b>18</b>	<b>Wirtschaftspsychologie an Fachhochschulen in Deutschland – Geschichte, Konzepte und Perspektiven</b>	
	<i>Ullrich Günther</i> . . . . .	533
<b>1</b>	<b>Geschichtliche Entwicklung der Wirtschaftspsychologie einschließlich des Human Resource Managements an Fachhochschulen</b> . . . . .	534
1.1	Gründe für die Erfolgsgeschichte der wirtschaftspsychologischen FH-Studiengänge .	534
<b>2</b>	<b>Curriculare Merkmale der neuen Studiengänge</b> . . . . .	535
<b>3</b>	<b>Die „Effizienz“ der FH-Studiengänge: Das Studium im Hinblick auf den Beruf</b> . .	537
<b>4</b>	<b>Aktuelle Entwicklung der wirtschaftspsychologischen Studiengänge</b> . . . . .	538
4.1	Überblick im Rahmen der allgemeinen Hochschulentwicklung . . . . .	538
4.2	Starke Zunahme der wirtschaftspsychologischen Studiengänge an privaten Fachhochschulen und ihre Gründe. . . . .	540
4.3	Freiheit der Lehre oder Qualitätskontrolle durch Akkreditierungsagenturen? . . . . .	541
<b>5</b>	<b>Mindestanforderungen für Studiengänge der Wirtschaftspsychologie?</b> . . . . .	543
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick</b> . . . . .	545
	Literatur . . . . .	545
<b>A</b>	<b>Anhang:</b>	
	<b>Führung in unsicheren Zeiten:</b>	
	<b>Praxistipps für transformationale Führungskräfte</b>	
	<i>Huw Wynn Jones</i> . . . . .	549
<b>1</b>	<b>Idealisierte Einflussnahme</b> (Idealized Influence) . . . . .	552
<b>2</b>	<b>Inspirierende Motivation</b> (Inspirational Motivation) . . . . .	555
<b>3</b>	<b>Intellektuelle Stimulierung</b> (Intellectual Stimulation) . . . . .	559
<b>4</b>	<b>Individualisierte Berücksichtigung</b> (Individualized Consideration) . . . . .	560
<b>5</b>	<b>Fazit</b> . . . . .	561
	Autorinnen und Autoren . . . . .	563
	Stichwortverzeichnis . . . . .	567