

2 Begriffliche Grundlagen zum Personalmanagement

Zum Begriff Personalmanagement finden sich sehr unterschiedliche Synonyme. So wird der Begriff **Personalpolitik** häufig synonym zum Personalmanagement und den Begriffen Personalwesen und Personalwirtschaft verwendet. Das Verständnis von Politik umfasst dabei das Setzen von Zielen, die Strukturierung von Aufgaben und Durchführung von Maßnahmen. Damit ist naturgemäß jedes betriebliche Handeln auch ein politisches Handeln. Im engeren Sinne umfasst Personalpolitik daher lediglich die Ziel- und Maßnahmenplanung sowie ihre Realisierung.

In der Literatur wird selten stringent zwischen Personalpolitik und Personalmanagement differenziert. Vielmehr wird von Personalpolitik eher in „konservativen“, verwaltungstechnischen Kontexten gesprochen mit Fokus auf die strategische Ausrichtung, während Personalmanagement für alle Bereiche des Personalwesens verwendet wird.

Das **Personalmanagement** (häufig synonym mit Personalwesen und Personalwirtschaft) wird aufgefasst als die Summe personeller Gestaltungsmaßnahmen zur Verwirklichung der Unternehmensziele. Im angelsächsischen Bereich wird der Begriff durch „Human Resource Management (HRM)“ ersetzt.

Die **Personalwirtschaft** (alternative Bezeichnungen: Personalwesen, Personalmanagement, teilweise Personalpolitik sowie Human Resource Management) betont, dass sich der Personaleinsatz an Effizienzkriterien zu orientieren hat. Eine ihrer zentralen Aufgaben ist die, an zukünftigen Arbeitsanforderungen ausgerichtete Personalplanung. Im Zuge dessen stellt sich die Aufgabe der Personalbeschaffung und eine an den Fähigkeiten und Bedürfnissen aller Beteiligten möglichst gerecht werdenden Personaleinsatzplanung und eines Arbeitszeitmanagements. Ebenso ist aus ökonomischen Erwägungen der Interessensausgleich bei der Personalentlohnung ein wichtiges Feld der Personalwirtschaft eines Unternehmens. Ein weiteres Betätigungsfeld ist die an aktuellen und zukünftigen Zielen orientierte Personalentwicklung, die hierarchieübergreifende Maßnahmen der Bildung, der Karriereplanung sowie der Arbeitsgestaltung für alle Mitarbeiter umfasst. Dabei werden drei Ausrichtungen der Maßnahmen unterschieden: die informatorischen Maßnahmen, die sich auf Informationen zu Personen, Organisationseinheiten und Märkten beziehen; die bildungsbezogenen Maßnahmen (Aus- und Weiterbildung, Umschulung) und die stellenbezogenen Maßnahmen, die die Planung sowie Steuerung eines Aufstiegs und die Stellenvertretungsregelungen

thematisieren.⁵ Ferner müssen individual-rechtliche Rahmenbedingungen der Arbeitsverhältnisse berücksichtigt werden, um unnötige Kosten möglichst gering zu halten.⁶

Laut Kolb ist das Verwenden verschiedener Synonyme zum Begriff Personalmanagement der historischen Entwicklung der Disziplin geschuldet. So sind die inhaltlichen Schwerpunkte des Personalmanagements deutlich durch den Wandel der Arbeit in den Unternehmen beeinflusst, was sich wiederum in unterschiedlichen begrifflichen Klärungen des Personalmanagements widerspiegelt.⁷

Während die Schwerpunktaufgabe des Personalmanagements in den 50ziger Jahren sehr stark auf den verwaltenden Aspekt von Personal ausgerichtet war, hat sich ein inhaltlicher Wandel nach der Etablierung des Personalmanagements in den 60ziger Jahren durch die Einflüsse der Arbeitswissenschaften und der Humanisierung der Arbeit in den 70ziger Jahren hin zu einer Mitarbeiterorientierung entwickelt. Hier standen die Entwicklung der Qualifikation der Mitarbeiter, deren Mitbestimmung und Partizipation im Vordergrund. In der Phase der 80ziger und 90ziger Jahre kamen durch den intensiven Einsatz der Informationstechnologien und erforderlicher Umstrukturierungen in Unternehmen weitere Anforderungen auf das Personalmanagement hinzu, die z. B. in Aspekten wie Personalcontrolling, Gesundheitsmanagement, Unternehmenskultur, Führen mit Zielen, Internationalisierung und dezentraler Personalarbeit mündeten.⁸

Die nachhaltigsten Entwicklungen, die das Personalmanagement ab 2000 bis heute genommen hat, zeigt Abbildung 1.

Für die Sichtweise „unternehmerisches Personalmanagement und strategischer Business Partner“ stehen stellvertretend für andere Autoren Lindner-Lohmann et al.⁹ Sie verstehen unter Personalmanagement alle mitarbeiterbezogenen Aufgaben der organisationalen Gestaltung und Verwaltung. Bei erfolgreicher Umsetzung stellen diese die Grundlage für die Wertschöpfung der Unternehmung dar. Dabei verweisen die Autoren auf ein Geflecht aus den ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielen des Unternehmens und den individuellen Interessen des einzelnen Mitarbeiters.¹⁰ Die ökonomischen Ziele stehen repräsentativ für die

5 BERTHEL, J./ BECKER, F. G. (2007), S. 306 sowie THOM (2008), zitiert nach ZAUGG, R. J. (2008), S. 23.

6 <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/personalpolitik.html>, Zugriffsdatum vom 02.02.2012.

7 KOLB, M. (2010), S. 3.

8 S. u.a. SCHOLZ, Ch. (1995).

9 LINDER-LOHMANN, D. et al (20008), S. 1.

10 Ebd. S. 1f.

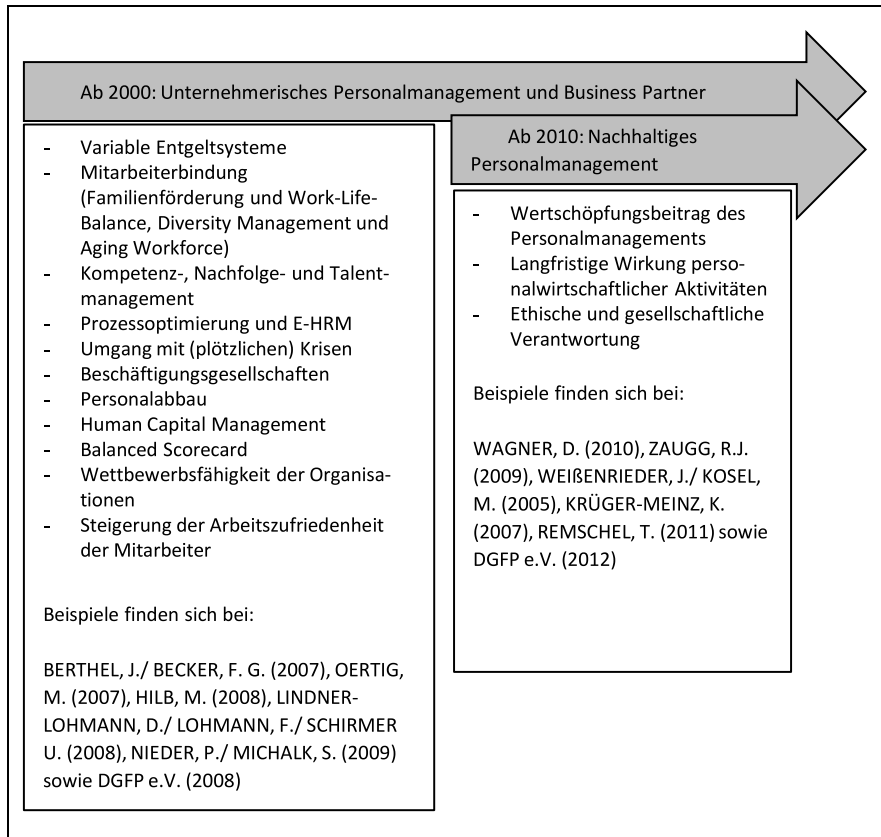


Abbildung 1: Jüngere Entwicklungen des Personalmanagements (in Anlehnung an KOLB, M. (2010), S. 13; LINDNER-LOHMANN, D./ LOHMANN, F./ SCHIRMER U. (2008), S. 5ff.)

Kapitalgeber-Perspektive, die sich auf die Rentabilität und Gewinnerzielung infolge einer langfristigen Gewinnmaximierung bzw. Kostenminimierung bezieht. Zu den ökologischen Zielen gehört der effiziente und verantwortungsbewusste Umgang bei der Nutzung von Energie und Ressourcen in der Herstellung, dem Vertrieb und in der Entsorgung. In Bezug auf die sozialen Ziele postulieren Lindner-Lohmann et al. die Schaffung optimaler Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter und differenzieren dabei mittelbare und unmittelbare Faktoren.¹¹ Mittelbare Faktoren sind die Arbeitsplatzsicherheit, die leistungsgerechte Vergü-

11 LINDNER-LOHMANN; D. et al. (2008), S. 3f.

tung sowie die Arbeitszeitflexibilisierung. Zu den unmittelbaren Faktoren zählen sie die Beeinflussung der Arbeitsumstände, z. B. ein familienfreundlicher Arbeitsplatz, optimierte Arbeitsinhalte und eine mitarbeitergerechte Gestaltung der Arbeitsorganisation. Als Beispiele für individuelle Interessen der Mitarbeiter nennen die Autoren die Bestrebung, Harmonie am Arbeitsplatz zu erhalten und auszubauen, um einer Einschränkung der Arbeitszufriedenheit durch Konflikte zu entgehen.¹² Produktivität, Kundenorientierung und Innovationsfähigkeit identifizieren die Autoren als die zentralen Werttreiber, die von Mitarbeitern entscheidend gestaltet und determiniert werden.¹³ Die Betonung der Wert-Orientierung der Unternehmung kann hier bereits als Übergang in die aktuelle Phase des nachhaltigen Personalmanagements aufgefasst werden. So verweist auch Oertig darauf, dass ein strategisch ausgerichtetes Human Resource Management (synonym zu Personalmanagement) zur Wertsteigerung der Organisation beiträgt.¹⁴ Der Autor (ebd.) beschreibt, dass ein auf die Geschäftstätigkeit und Strategie abgestimmtes Personalmanagement, Leistung und Verhalten der Mitarbeiter auf die Geschäftsprioritäten ausrichtet, was wiederum Gewinn und Wachstum und damit den Marktwert des Unternehmens beeinflusst.¹⁵

Als Beispiel für die Phase „Nachhaltiges Personalmanagement“ ist die begriffliche Auffassung von Wagner zu nennen.¹⁶ Er betrachtet das Personalmanagement als festen Bestandteil der Unternehmensführung. Im Kern geht es um alle Fragen, die mit dem wirtschaftlichen Einsatz des Personals in privaten wie in öffentlichen Organisationen zusammenhängen. Dabei stehen die Aspekte einer sich verändernden Organisation im Vordergrund, auf die das Personalmanagement mit einer strategischen, langfristigen und integrativen Perspektive reagieren muss.¹⁷ So ist vordergründig, welchen Beitrag das Personalmanagement zur Steigerung des Unternehmenswerts liefern kann.¹⁸ Eine Analogie zu dieser Betrachtung findet sich bei der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP e.V.), die u.a. die Prämisse lernende Organisation und Prozessorientierung für ein professionelles Personalmanagement hervorhebt.¹⁹

12 Ebd.

13 Ebd.

14 OERTIG, M. (2007), S. 17.

15 Ebd.

16 WAGNER, D. (2010).

17 WAGNER, D. (2010), S. 220.

18 Ebd. S. 224.

19 DGFP e.V. (2012), S. 19ff.

2.1 Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung

Die bereits in den 70ziger Jahren diskutierten Zyklusmodelle²⁰ werden heute erneut mit Bezug auf den demografischen Wandel und den Innovationsdruck, dem Unternehmen sich ausgesetzt sehen, unter Begriffen wie Employability (Erhalt und Ausbau der Arbeitsmarktfähigkeit) und lebenslanges Lernen aufgegriffen und diskutiert.²¹ Graf beschreibt lebenszyklusorientierte Personalentwicklung als ein Konzept, das sich am Lebenszyklus eines in der Organisation arbeitenden Individuums ausrichtet und informations-, bildungs- und stellenbezogene Maßnahmen umfasst.²² Diese Maßnahmen werden systematisch zur Entwicklung jedes Organisationsmitglieds auf allen Hierarchieebenen während seines gesamten beruflichen Lebenszyklus eingesetzt und weisen eine Mitarbeiter- und Unternehmensorientierung auf (s. Tabelle 1).

Graf beschreibt insgesamt fünf Lebenszykluskonzepte (s. Tabelle 2).²³

Die Wechselwirkung der verschiedenen Konzepte zum menschlichen Lebenszyklus wird von unterschiedlichen Autoren betont.²⁴ Konsens besteht darüber, dass das biosoziale, familiäre und betriebliche Lebenszykluskonzept bedeutend für das Konzept der lebenszyklusorientierten Personalentwicklung ist. Diese drei Lebenszykluskonzepte weisen im Verlauf der verschiedenen Phasen der Entwicklung des Menschen unterschiedliche Intensitäten auf und stellen das Individuum vor unterschiedliche Herausforderungen.²⁵

Im Bereich des **biosozialen Lebenszyklus** finden sich zwei Ansätze: das biosoziale Lebenszykluskonzept von Erikson und das biosoziale Lebenszykluskonzept von Schein.²⁶ Erikson teilt die Entwicklung des Menschen in acht Stadien mit jeweils signifikanten Chancen und Risiken (Krisen) ein.²⁷ Diese werden über die Stadien vom Säuglingsalter bis zum Alter mit Bezeichnungen von Tugenden versehen (z. B. Hoffnung, Weisheit). Das biosoziale Lebenszykluskonzept von Schein betont die Entwicklung des erwachsenen Menschen und fasst jeweils zehn

20 Vgl. ERIKSON, E. H. (1973) sowie SCHEIN, E. (1978).

21 MAYERHOFER, W. (1992), S. 1241 sowie GRAF, A. (2008), S. 269f.

22 GRAF, A. (2002), S. 34ff.

23 GRAF, A. (2008).

24 SCHEIN, E. (1978), S. 20ff., SATTELBERGER, T. (1995), S. 288 und GRAF, A. (2002), S. 46.

25 SATTELBERGER, T. (1995), S. 288.

26 ERIKSON, E. H. (1998) sowie SCHEIN, E. (1978).

27 ERIKSON, E. H. (1998), S. 72f.

Tabelle 1: Erläuterungen der Bestandteile der Definition der lebenszyklusorientierten Personalentwicklung (GRAF, A. (2002), S. 34ff.)

Bestandteile	Erläuterung
Ausrichtung am individuellen Lebenszyklus der Mitarbeiter	Zuordnung von Personalentwicklungsmaßnahmen zwischen Eintreten und Ausscheiden der Mitarbeiter aus der Unternehmung unter Berücksichtigung der Wechselwirkungen einzelner Lebenszyklen untereinander
Informations-, stellen- und bildungsbezogene Maßnahmen	Informationsbezogene Maßnahmen (z. B. Personalbeurteilungssysteme, Anforderungsprofile) als Grundlage für die Planung bildungs- (z. B. Coaching, Aus- und Weiterbildung) und stellenbezogener Maßnahmen (z. B. Karriere- und Nachwuchsplanung, Arbeitsstrukturierung) zur Entwicklung der Mitarbeiter
Systematische Entwicklung	Ausgewählte Personalentwicklungsmaßnahmen und kontinuierliche Weiterentwicklung einzelner Mitarbeiter zum Erhalt und zur Förderung der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft
Einbeziehung jedes Organisationsmitglieds auf allen Hierarchieebenen	Gleichberechtigte Einbindung aller Unternehmensangehöriger an Entwicklungsmaßnahmen unabhängig von Hierarchie, beruflicher Gruppe, Zugehörigkeit zu Geschlecht oder Alter
Bezug zum gesamten beruflichen Lebenszyklus	Förderung der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter während jedes Stadiums der Unternehmenszugehörigkeit
Mitarbeiterorientierung	Beachtung der Bedürfnisse, Ziele und Wünsche der Mitarbeiter und Aufrechterhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit durch individuelle Entwicklungsmaßnahmen
Unternehmensorientierung	Sicherung des Unternehmenserfolgs durch langfristigen Erhalt der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter

Jahre einer Lebensalter-Dekade zusammen.²⁸ Dabei erstreckt sich die erste Phase zwischen dem 20. und 30. Lebensjahr (Gründung einer eigenen Familie; Ausbau der beruflichen Karriere) und die letzte beginnt ab dem 60. Lebensjahr bis zum Tod (beruflicher Rückzug, gesundheitliche Veränderungen, Bewältigung von Todesfällen). Ein Beispiel für den **familiären Lebenszyklus** findet sich bei Duvall.²⁹ Im Mittelpunkt steht hier die sich selbst konstituierende Familie, die in

²⁸ SCHEIN, E. (1978), S. 72f.

²⁹ DUVALL (1977), zitiert nach MAYERHOFER, W. (1992), S. 1245.

Tabelle 2: Lebenszykluskonzepte und deren Ansatzpunkte im Konzept lebenszyklusorientierte Personalentwicklung (in Anlehnung an GRAF, A. (2008), S. 269f.)

Lebenszyklus-konzept	Beschreibung	Ansatzpunkte für lebenszyklus-orientierte Personalentwicklung
Biosozial	Alle Abschnitte des menschlichen Lebens von der Geburt bis zum Tod einschl. Betrachtung sozialer und biologischer Faktoren	Verschiedene Lebensphasen, die das Individuum jeweils vor andere Aufgaben stellt und die unterschiedliche Potenziale beinhalten
Familiär	Fokus auf die vom Einzelnen gebildete Familie unter Einbezug der Aspekte Ehe, Kinder und Enkelkinder	Spannungsfeld zwischen Familie-Beruf; Work-Life-Balance; Dual Career Couples
Betrieblich	Eintritt und Austritt der Mitarbeiter in das bzw. aus dem jeweiligen(n) Unternehmen sowie Darstellung der Laufbahn der Mitarbeiter in der Organisation und Betrachtung verschiedener stellenbezogener Lebenszyklen	Ausbau und Erhalt der Leistungsfähigkeit sowie Förderung des Mitarbeiterpotenzials
Beruflich	Entwicklung der Mitarbeiter von der Entscheidung für einen Beruf bis hin zum Austritt aus dem Erwerb	Ausbildung; verschiedene berufliche Lebenszyklen; Erwerbsbrüche infolge Weiterbildung, Mutterschutz oder Krankheit; Notwendigkeit des lebenslangen Lernens; Wiedereingliederung in den Beruf nach Erwerbsunterbrechungen; Verschiebung der Bedeutung der Arbeit und Karriere aufgrund veränderter Werte in der Gesellschaft
Stellenbezogen	Durchlaufen einer Position in einer Unternehmung vom Antritt der Stelle bis zum Wechsel des Arbeitsplatzes bzw. Austritt aus der Organisation	Bereitschaft zur Leistungsfähigkeit seitens der Mitarbeiter und deren Förderung durch das Unternehmen

acht aufeinander folgenden Phasen differenziert wird. Dabei werden jeder Phase Rollen bzw. Positionen und Familienentwicklungsaufgaben zugeordnet. So z. B. in der Phase 1 „verheiratetes Paar“ die Rolle der Ehefrau bzw. des Ehemannes und damit die Aufgabe des Aufbaus einer beidseitig zufriedenstellenden Ehe, Anpassung an Schwangerschaft und bevorstehende Elternschaft.

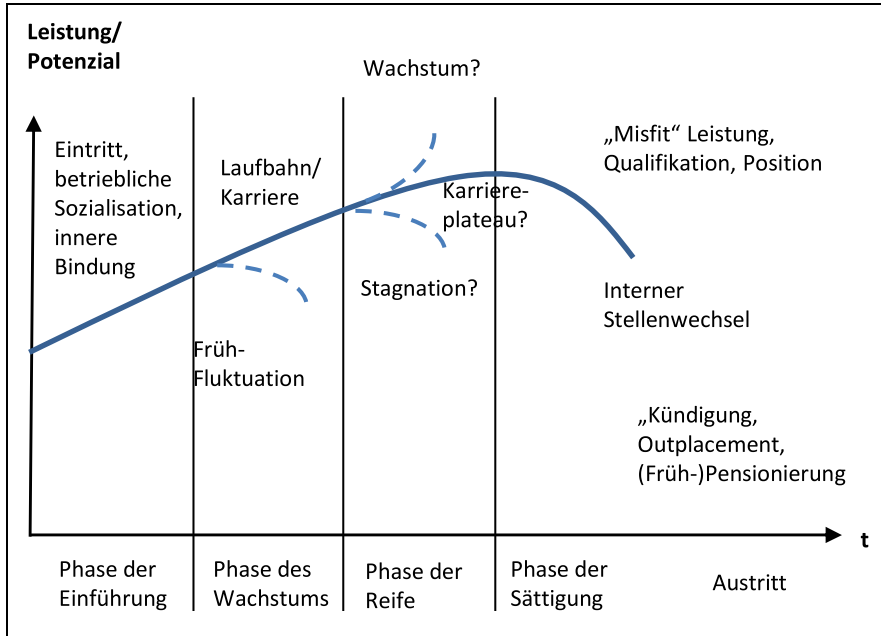


Abbildung 2: Der betriebliche Lebenszyklus von GRAF, A. (2008), S. 275

Der Beginn des **betrieblichen Lebenszyklus** (siehe Abb. 2) erfolgt mit dem Eintritt in eine Organisation, wobei der Mitarbeiter verschiedene Phasen durchläuft. Schein unterscheidet verschiedene Mitarbeiterstadien: Trainee bzw. Neuling, akzeptiertes Mitglied, Dauermitglied und Oldtimer.³⁰ In Anlehnung an diese Stadien im Zusammenhang mit der Zugehörigkeit zu einer Organisation skizziert Graf verschiedene Phasen des betrieblichen Lebenszyklus.³¹

Die Phase der Einführung ist der Eintritt des Individuums in die Organisation (betriebliche Sozialisation), wobei das Ziel die Integration eines neuen Mitarbeiters ist.³² Diese Phase beinhaltet die Akzeptanz gesellschaftlicher, betrieblicher und gruppenbezogener Normen und Werte, die Internalisierung für den Betrieb wesentlicher Kenntnisse und Fertigkeiten sowie die Anpassung und wenn nötig Veränderung der eigenen Einstellungen und Erwartungen.³³ Treten Differenzen z. B. bezüglich der Einstellungen und Erwartungen auf, die vom Mitarbeiter als

30 SCHEIN, E. (1978), S. 40ff.

31 GRAF, A. (2002), S. 83f. sowie GRAF, A. (2008), S. 274f.

32 GRAF, A. (2008), S. 274.

33 Ebd.

unüberwindlich wahrgenommen werden, kann es zu Beginn der nachfolgenden Phase des Wachstums zu einer Frühfluktuation kommen.

Der Verlauf des betrieblichen Lebenszyklus führt weiter über die individuelle Laufbahn des Mitarbeiters: Phase des Wachstums. Der Begriff „Karriere“ wird dabei als das kontinuierliche Erlernen und Sammeln von Erfahrungen aufgefasst.³⁴

Flexibilität in Bezug auf die Veränderung der Position in der individuellen betrieblichen Laufbahn ist grundsätzlich in drei verschiedenen Richtungen möglich: die horizontale Entwicklung, wobei unterschiedliche Fachabteilungen durchlaufen werden, die vertikale Richtung durch Beförderung in eine höhere Hierarchieebene sowie die zentripetale Positionsveränderung, die durch das Überschreiten von Zugehörigkeitsgrenzen zu einem sogenannten „inneren Zirkel“ gekennzeichnet ist.³⁵

Mitarbeiter, die sich in der Phase der Reife befinden, stellen in der Regel eine wertvolle Ressource dar, da sie über umfangreiches Fachwissen verfügen und eine gute Leistung erbringen.³⁶ Die Überprüfung des eigenen beruflichen und persönlichen Standorts in der mittleren Karrierephase kann zu nachdrücklichen Veränderungen führen: weiteres Wachstum, Aufrechterhaltung des Status Quo und damit Erreichen eines Karriereplateaus oder Stagnation. Graf versteht das Erreichen eines Karriereplateaus als Situation, in der eine weitere vertikale Bewegung der eigenen Position unwahrscheinlich ist, der Mitarbeiter bereits zu lange auf der Position verweilt und bzw. oder der Aufgabenbereich für den Mitarbeiter keine Lern- und Entwicklungschancen mehr beinhaltet.³⁷ Um zu verhindern, dass die Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters abnimmt und der Mitarbeiter im Verlauf seines individuellen betrieblichen Lebenszyklus in die Phase der Sättigung eintritt, müssen geeignete Maßnahmen der personellen Entwicklung eingesetzt werden.

In der Phase der Sättigung wird eruiert, warum der Mitarbeiter die geforderte Leistung nicht mehr erbringen kann oder will. Ein interner Stellenwechsel sollte angestoßen werden, wenn in einem festgelegten Zeitraum ein Wiedereintritt in die Phase der Reife nicht erfolgen kann und Voraussetzungen in Bezug auf Motivation, Fähigkeiten und offene Positionen gegeben sind.³⁸ Der interne Wechsel erfolgt derart, dass der Mitarbeiter Funktionen mit einem kleineren Verantwortungsbereich bzw. auf einem tieferen hierarchischen Niveau übernimmt. Ist keine

34 Ebd., S. 275.

35 SCHEIN, E. (1978), S. 38.

36 GRAF, A. (2002), S. 105.

37 GRAF, A. (2008), S. 275.

38 Ebd., S. 276.

geeignete Passung zwischen den Anforderungen einer Stelle und den Fähigkeiten des Mitarbeiters aufgrund fehlender geeigneter Stellen möglich, führt dies zum Austritt des Mitarbeiters aus der Organisation durch Maßnahmen der Personalfreisetzung wie Kündigung, Outplacement oder (Früh-)Pensionierung.³⁹

Graf merkt an, dass die einzelnen Phasen im betrieblichen Lebenszykluskonzept für das Individuum sehr unterschiedlich verlaufen können.⁴⁰ Zu den subjektiv bedingten Einflussfaktoren auf den betrieblichen Lebenszyklus zählen beispielsweise der Trend zu mehr Selbstständigkeit und Selbstverantwortung. Die Autorin verweist darauf, dass es in der Zukunft der Arbeitswelt zu einer Verschiebung der Verantwortung in Bezug auf die Planung, Steuerung und Kontrolle der Karriereschritte kommen wird. Dabei hat sowohl die Unternehmung die Verantwortung für die Gestaltung und Richtung der Laufbahnplanung als auch die Mitarbeiter, die zu ihren eigenen Personalentwicklern werden.⁴¹

2.2 Kritische Bewertung der Lebenszykluskonzepte

An den Lebenszykluskonzepten ist verschiedentlich Kritik geäußert worden. So stellt die Gruppierung der Lebensphasen zu bestimmten Altersgruppen nur ein grobes auf Durchschnittsbetrachtungen basierendes Vorgehen dar,⁴² wenngleich das Wissen über allgemeine Entwicklungsphasen für die Beziehung zwischen inneren und äußeren Krisen ein relevanter Erklärungsfaktor sein kann. Ferner werden die Lebenszykluskonzepte als Heuristiken betrachtet, die wegen des zeitlichen Verlaufs, aufgrund kultureller Einflüsse sowie der Propagierung der Konzepte selbst zu Modifikationen der Lebenszyklusmodelle führen.⁴³ Darüber hinaus wird kritisiert, dass in den Konzepten die Unterschiedlichkeit individueller Entwicklungen nicht hinreichend gewürdigt wird. Die Zykluskonzepte betonen ausschließlich die Perspektive einer vorgegebenen Reihenfolge ablaufender Prozesse. Selbst Hinweise auf den nicht-sequentiellen Ablauf und eine Vernetzung einzelner Stadien verharren auf einem oberflächlichen Niveau.⁴⁴ Die Konzepte sind nicht aktuell und müssen den heutigen Anforderungen an Unternehmen und Mitarbeiter angepasst werden. So kritisieren Rühl und Armutat, dass ein Denken in altersnormierten Stereotypen der Dynamik des Lebenslaufs nicht gerecht wird

39 Ebd.

40 GRAF, A. (2008), S. 276.

41 Ebd.

42 SATTELBERGER, T. (1995), S. 293.

43 KAPPLER, E. (2004), S. 1070.

44 MAYERHOFER, W. (1992), S. 1246.

Innovative Personalmanagement-Konzepte
Eine Analyse ihres Gleichstellungspotenzials
Stangel-Meseke, M.
2015, VII, 59 S. 5 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-09170-5