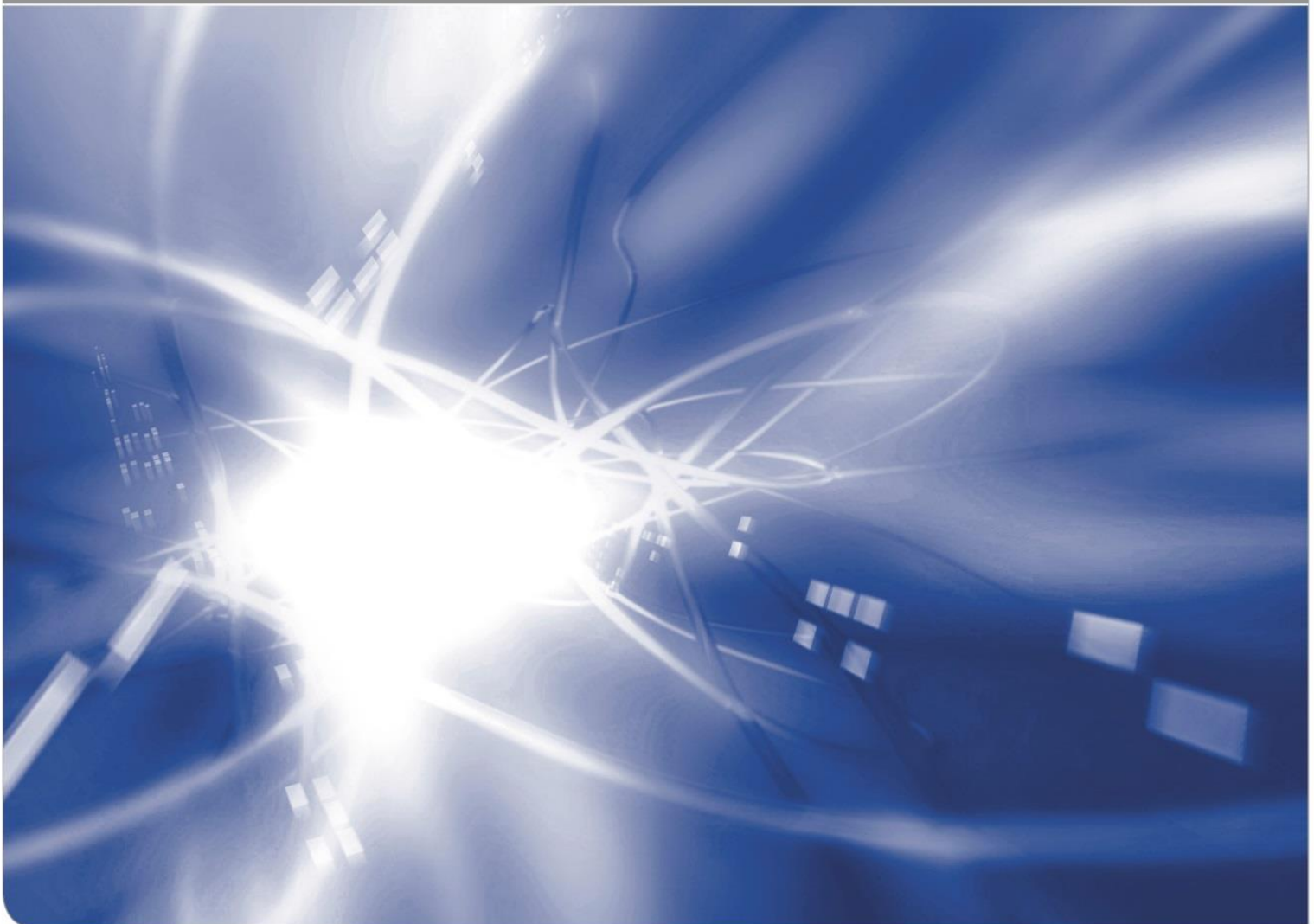


Entwicklung eines ganzheitlichen Ansatzes in der Personalbeschaffung und Personalbindung in vom Fachkräftemangel betroffenen Branchen

von Elmar Stein¹

KIT SCIENTIFIC WORKING PAPERS 220



¹ Fakultät für Geistes- und Sozialwissenschaften, Karlsruher Institut für Technologie (KIT)

Impressum

Karlsruher Institut für Technologie (KIT)
www.kit.edu



Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz (CC BY-SA 4.0):
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>

2023

ISSN: 2194-1629

Zusammenfassung

Unternehmen stehen aufgrund der demografischen Entwicklung großen personellen Herausforderungen gegenüber. Auf einem angespannten Arbeitsmarkt wird es zunehmend schwerer geeignete Fachkräfte zu finden und diese für das Unternehmen zu begeistern. Unternehmen treten in immer stärkeren Wettbewerb um Fachkräfte, mit der Folge, dass sie sich bei der Personalbeschaffung breiter aufstellen müssen. Ein besseres und vor allem ein ganzheitliches Konzept beziehungsweise ein ganzheitlicher Ansatz ist notwendig, um Fachkräfte für ein Unternehmen zu gewinnen. Dies beinhaltet eine integrierte Entwicklung eines Employer Brandings, des Arbeitgeberimages, des Recruitingprozesses, des Onboardings und der Personalentwicklung. Einzubeziehen sind dabei alle beteiligten Gruppen des Personalmanagements und des Linienmanagements. Eine enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit gemeinsamer Verantwortung und Zielen sind erforderlich um langfristig erfolgreich sein zu können.

Keywords: Employer Branding, Arbeitgeberimage, Recruitingprozess, Onboarding, Personalentwicklung, Schnittstellenmanagement, Personalbindung

Gliederung

1. Die Herausforderungen des Fachkräftemangels und die Notwendigkeit eines ganzheitlichen Ansatzes	1
2. Methodik	2
3. Voraussetzungen vor dem direkten Recruitingprozess	2
4. Der Recruitingprozess	4
5. Personalbindung als Folgeprozess des Recruitings	6
6. Fazit	8
7. Literaturverzeichnis	9

1. Die Herausforderungen des Fachkräftemangels und die Notwendigkeit eines ganzheitlichen Ansatzes

Der Fachkräftemangel ist derzeit bereits eine große Herausforderung für viele Branchen und Unternehmen. Die Verfügbarkeit von (geeignetem) Personal ist in den letzten Jahren mit der Folge gesunken, dass sich eine zunehmende Anzahl an Unternehmen immer größere Herausforderungen haben, geeignetes Personal zu finden (Müller, 2022). Unternehmen, vor allem in den Branchen, in denen die Verfügbarkeit von Fachkräften geringer als in anderen ist, treten in stärkeren Wettbewerb untereinander um die noch vorhandenen Fachkräfte. Aufgrund des demografischen Wandels wird sich die Situation in der näheren Zukunft noch weiter zuspitzen, weil das Ausmaß des Fachkräftemangels noch weiter ansteigen wird (Fuchs, Söhnlein & Weber, 2021). Bereits in den letzten Jahren lässt sich feststellen, dass Unternehmen und besonders deren Personalabteilungen einen Fokus auf die Rekrutierung von Personal legen. Unternehmen haben bereits in den letzten Jahren die personellen Ressourcen im Bereich des Recruitings erhöht, um die benötigten personellen Kapazitäten erreichen beziehungsweise den Fachkräftemangel möglichst weit eingrenzen zu können. Diese auf den ersten Blick nachvollziehbare und logische Entwicklung greift als alleinige Maßnahme allerdings langfristig zu kurz. Unternehmen müssen einen individuellen ganzheitlichen Ansatz entwickeln, der an die spezifische Situation, Herausforderung, Problematik und Branche angepasst ist (Ulrich, et.al., 2017). Einzubeziehen ist dabei nicht nur das Recruiting, sondern auch andere Aspekte des Personalmanagements um auf dem derzeitigem, vor allem aber auf dem zukünftigen Arbeitsmarkt langfristig erfolgreich sein zu können (Silzer & Dowell, 2010). Die Bereiche, die in die Entwicklung eines individuellen ganzheitlichen Konzeptes einfließen und aufeinander abzustimmen sind, werden im Folgenden ebenso dargestellt, wie deren Zusammenhänge. Durch die mögliche Vielfalt der Situation, der Herausforderung und Problematik der unterschiedlichen Branchen, Unternehmen und die regionalen Unterschiede, können nur die verschiedenen einzubeziehenden Bereiche und deren Zusammenhänge dargestellt werden. Den best way beziehungsweise das best practice müssen sich

Unternehmen und vor allem deren Personalabteilungen hieraus selbst erschließen und eine geeignete Umsetzung des Konzeptes entwickeln (Peyret, 2008).

2. Methodik

Im Vordergrund soll die Entwicklung eines ganzheitlichen Ansatzes in der Personalbeschaffung und der Personalbindung zur Reduktion der Auswirkungen des Fachkräftemangels stehen. Unternehmen insgesamt, vor allem aber das Personalmanagement und das Linienmanagement sollen hierdurch in die Lage versetzt werden, eine langfristige und systematisch ausgelegte Personalbeschaffung und Personalbindung zu erzielen. Die wesentlichen Bestandteile eines solchen Konzeptes werden im Folgenden auf theoretischer Basis dargestellt, um dem Personalmanagement und dem Linienmanagement eine individuelle Ausgestaltung zu ermöglichen; eine Universallösung ist aufgrund vieler unterschiedlicher Situationen in den verschiedenen Branchen und der Ausgangssituation nicht möglich; wodurch dieser methodische Ansatz gewählt wurde.

3. Voraussetzungen vor dem direkten Recruitingprozess

Das Recruiting ist zweifelsohne eine wichtige Kernaufgabe und Herausforderung für Personalabteilungen von Unternehmen, die aufgrund der Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt noch deutlich an Relevanz gewinnen wird. Die Erhöhung und auch die Bündelung personeller Ressourcen im Bereich des Recruitings greift ohne eine gelegte Erfolgsbasis zu kurz (Peteraf, 2011). Ohne diese kann ein effizientes Recruiting nicht realisiert werden, vor allem weil es zu Kostensteigerungen kommt, ohne einen hierfür ausreichenden Erfolg zu erzielen (Rheault, 2003). Der Anspruch eines effizienten Recruiting muss für diesen Teilbereich des Personalmanagements die oberste Maxime sein. Der Einsatz finanzieller Mittel und personeller Ressourcen hat sich hieran auszurichten. Eine notwendige Basis für erfolgreiches Recruiting ist Employer Branding. Versucht wird,

eine Unternehmensmarke für potentielle Angestellte zu entwickeln. Das Unternehmen, vor allem aber das Personalmanagement, muss sich überlegen, wie das Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt und bei potentiellen Angestellten wahrgenommen werden möchte. Zu überlegen ist, wie die Attraktivität als Arbeitgeber gesteigert werden kann und wie die Employer Value Proposition, also der Wert, der sich für Personen aus der Arbeit in einem Unternehmen ergibt und damit die Angebotsgüte kommuniziert und gesteigert werden kann (Biernoth, 2015). Zu berücksichtigen ist dabei auch die Übereinstimmung mit der Unternehmenskultur, um Paradoxien und Unstimmigkeiten zu vermeiden, die wiederum negative Auswirkungen haben und sich im schlimmsten Fall sogar widersprechen können. Anvisierte Ziel sind unter diesen Umständen nicht zu erreichen und behindern ein effizientes Recruiting (Huf, 2022, 164-166).

In diesem Zusammenhang ist auch das Arbeitgeberimage zu analysieren und zu verbessern, welches durchaus gravierende Abweichungen vom Employer Branding haben kann. Das Arbeitgeberimage beschreibt, wie der Arbeitgeber im internen und vor allem auch im externen Arbeitsmarkt wahrgenommen wird. Für das Recruiting neuer Mitarbeiter ist vor allem die Wahrnehmung von externen Personen relevant, da diese einen wichtigen Teil der Zielgruppe ausmachen. Das Personalmanagement sollte durch Analyse und eine anschließende Umsetzung geeigneter Maßnahmen das Ziel verfolgen, dass Employer Branding und Arbeitgeberimage möglichst deckungsgleich sind. Stimmen beide (nahezu) überein, so ist es den Verantwortlichen in Unternehmen gelungen, dass das Unternehmen so wahrgenommen wird, wie es beabsichtigt ist. Ein gutes Employer Branding ist damit eine wichtige Voraussetzung, sie kann aber nicht ohne das Arbeitgeberimage auskommen; denn das beste Employer Branding kann nicht erfolgreich sein, wenn das Arbeitgeberimage nicht ausreichend ist. Andererseits kann das Arbeitgeberimage langfristig nicht erfolgreich sein ohne eine enge Anbindung an das Employer Branding. Unternehmen und die Personalverantwortlichen müssen sich darüber bewusst sein, welche Arbeitgebermarke sie entwickeln möchten und welche positiven Faktoren hierfür relevant sind. Zusätzlich zu dieser Herausforderung kommt die Zielgruppen- und die Arbeitsmarktanalyse hinzu. Employer Branding und Arbeitgeberimage können für ein effizientes Recruiting nur dann erfolgreich sein, wenn die Zielgruppe inklusive deren Vorstellungen, Wünsche, Ziele, Ideale und

Absichten bekannt ist. Personalverantwortliche müssen sich deshalb damit auseinandersetzen, welcher Personenkreis zur Zielgruppe gehört und welche attraktiven Angebote für diese unterbreitet werden können. Die Notwendigkeit einer Differenzierung beim Employer Branding und beim Arbeitgeberimage wird aufgrund unterschiedlicher Zielgruppen offensichtlich; wobei auch ein Gefüge zwischen den Gruppen zu berücksichtigen ist (Biernoth, 2015).

4. Der Recruitingprozess

Auf Basis des Employer Brandings und des Arbeitgeberimages können Recruitingprozesse zielgruppenspezifisch ausgerichtet werden. Personalverantwortliche müssen sich dabei für einzelne Gruppen bewusst machen, wie diese am besten angesprochen werden können; eine Differenzierung ist für ein effizientes Recruiting erforderlich. Auf einem vom Fachkräftemangel bestimmten Arbeitsmarkt müssen Unternehmen und Personalverantwortliche sicherstellen, dass die wenigen geeigneten Kandidaten zielgerichtet angesprochen werden und für die Mitarbeit im Unternehmen gewonnen werden können, wobei der ideale Mix aus verschiedenen Möglichkeiten der Kandidatenansprache zu finden und regelmäßig zu überprüfen ist. Einzubeziehen sind die Quantität und die Qualität der Bewerbungen auf ausgeschriebene Stellen in Kombination mit den verschiedenen Recruitingkanälen, für die sich entschieden wurde. Für einen optimierten Recruitingprozess ist dessen Controlling notwendig. Neben der Herausforderung aus dieser Analyse die richtigen Implikationen zu ziehen, kommt der Zusammenhang mit dem Employer Branding und dem Arbeitgeberimage hinzu. Aufgrund des beschriebenen Zusammenhangs der drei bisher dargestellten Aspekte gestalten sich eindeutige Analysen in der Praxis oftmals schwierig, da eindeutige Zuschreibungen nicht immer möglich sind. Zu versuchen ist, dass das Gesamtgefüge dieser drei Aspekte analysiert und Verbesserungsmöglichkeiten gefunden werden können, wenn einzelne Zuschreibungen nicht ohne weiteres möglich sind (Petrov, 2022).

Ein weiterer wichtiger Aspekt der Analyse des Recruitingprozesses schließt sich an das Controlling der Quantität und der Qualität der Bewerbungen an; das

Controlling der Personalauswahl. Zunächst muss hierbei die Güte der Auswahlkriterien analysiert werden, um mögliche Verbesserungen im Personalauswahlprozess ausfindig machen zu können. Im Kern geht es darum, sich dem Ziel zu nähern, dass aus einer guten Quantität und Qualität von Bewerbungen diejenigen Personen ausgewählt werden, die sowohl von der Qualifikation, der Erfahrung, den Kompetenzen zum Unternehmen passen, als auch eine hohe Identifikation mit der Unternehmenskultur aufweisen. Verantwortliche für die Personalauswahl müssen sich darüber bewusst sein, dass eine gute Personalbeschaffung eine wichtige Basis für den späteren Unternehmenserfolg ist und dass sich ihre erfolgreiche Arbeit bei der Personalbeschaffung auf viele anschließende Aufgaben des Personalmanagements auswirkt. Zum einen sind dies die Qualität und die Quantität der Mitarbeiter, die für eine Zusammenarbeit mit dem Unternehmen gewonnen werden, zum anderen sind es aber auch deren Entwicklungsmöglichkeiten und auf einem Arbeitsmarkt, bei dem der "War for Talent" beziehungsweise "War for Employees" weiter voranschreitet, auch die Personalbindung. Gelingt es im bisher beschriebenen Prozess der Personalbeschaffung in unzureichendem Ausmaß, diejenigen Personen für eine Mitarbeit im Unternehmen zu gewinnen, die auch zu dessen Unternehmenskultur, Führungsstil sowie aufgrund ihrer Aufgaben und Entwicklungsmöglichkeiten passen, erhöht sich die eigene Arbeitsbelastung in mehrfacher Hinsicht. Erstens müssen durch eine hohe Fluktuation regelmäßig neue Recruitingprozesse angestoßen werden, um keine zu großen personellen Lücken entstehen zu lassen. Zweitens müssen gleichzeitig Recruitingprozesse auf deren Problemursachen analysiert und Anpassungen vorgenommen werden. Diese können aufgrund des Zusammenhangs allerdings auch beim Employer Branding und beim Arbeitgeberimage liegen. Drittens erschwert sich die Personalbeschaffung durch eine hohe Fluktuation zusätzlich und haben damit zumindest einen negativen Einfluss auf das Arbeitgeberimage, was somit ebenfalls anzugehen ist. Die Notwendigkeit, alle bis hierher dargestellte Aspekte durch ein regelmäßiges Controlling zu überprüfen, ist aufgrund der beschriebenen potentiellen negativen Auswirkungen gegeben, auch wenn wegen der Komplexität der Zusammenhänge nicht immer eindeutige Ursache-Folge-Beziehungen geschlussfolgert werden können und noch weitere Aspekte einzubeziehen sind (Petrov, 2022).

5. Personalbindung als Folgeprozess des Recruitings

Auf einem Arbeitsmarkt voller Chancen und Möglichkeiten für Angestellte muss das Personalmanagement nach der Einstellung von geeigneten Personen sicherstellen, dass sich eine gute Personalbindung anschließt. Die Herausforderung und die Schwierigkeit liegen vor allem darin begründet, dass unterschiedliche Personen(gruppen) des Personalmanagements als auch beim Onboarding Personen des Linienmanagements, besonders Führungskräfte, hierfür verantwortlich sind. Eine enge Abstimmung und eine gute Zusammenarbeit an diesen Schnittstellen ist eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Verbindung zwischen Personalbeschaffung und Personalbindung; dem Schnittstellenmanagement kommt damit eine entscheidende Bedeutung zu. Das Linienmanagement ist daher in die Prozesse des Employer Brandings mit ebenso mit einzubeziehen wie in das Arbeitgeberimage. Vor allem bei letzterem trägt diese Gruppe in der täglichen Arbeit in erheblichem Umfang zu dessen Stand und Entwicklung bei, wodurch sie wiederum Einfluss auf die Personalbeschaffungsmöglichkeiten haben. Neben der Notwendigkeit einer engen Zusammenarbeit zeigt sich an diesem Punkt bereits die gemeinsame Verantwortung der Beteiligten bei der Personalbeschaffung und der Personalbindung (Petrov, 2022).

Der erste Aspekt der Personalbindung ist das Onboarding. Personalverantwortliche und Linienverantwortliche haben beim ersten Kontaktpunkt des neuen Angestellten im Arbeitsalltag Hand in Hand zu arbeiten und müssen sich der gemeinsamen Verantwortung bewusst sein, um ein Gefühl des Willkommenseins und eine gute Einarbeitung sicherzustellen. Vorbereitungen und Prozesse sind zu entwickeln, die sicherstellen, dass eine frühe Beendigung des Arbeitsverhältnisses des neuen Angestellten verhindert oder zumindest auf ein erträgliches Maß reduziert werden. Neue Mitarbeiter müssen durch geeignete und vorher definierte Ansätze, Methoden und Herangehensweisen gut in das Unternehmen und die Teams, mit denen zusammengearbeitet wird, integriert werden (Voß & Würtemberger, 2023). Berücksichtigung müssen hierbei sowohl fachliche Aspekte – vorrangig des Linienmanagements – als auch personalwirtschaftliche Aspekte – die sowohl vom Verantwortlichen der Personalabteilung als auch vom Linienmanagement – finden.

In den Bereichen, in denen das Linienmanagement Aufgaben des Personalmanagements ausübt, beispielsweise in der Personalführung, aber auch in der Personalentwicklung ist Coaching inklusive der Entwicklungsprozesse und Ziele erforderlich. Die Entwicklungen und die Ergebnisse sind in einem Controllingprozess regelmäßig zu ermitteln, um Verbesserungsansätze erkennbar zu machen. Die interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen dem Personalmanagement und dem Linienmanagement sowie die Komplexität der Zusammenhänge von Employer Branding, Arbeitgeberimage, Recruitingprozess und Onboarding erschwert die Optimierung erheblich und setzt auf beiden Seiten ein großes Verantwortungsbewusstsein und eine Zielorientierung voraus. Zusätzlich erschwert wird die Situation auch dadurch, dass unterschiedliche Personengruppen innerhalb des Personalmanagements in diesen Prozess einzubeziehen sind, da nicht alle Verantwortlichkeiten von der gleichen Gruppe des Personalmanagements übernommen werden (Robinson & Robinson, 2005).

Die Personalentwicklung schließt sich als wesentlicher Aspekt der Personalbindung an. Angestellte in einem Unternehmen haben unterschiedliche Vorstellungen, Absichten und Ziele bezüglich der beruflichen Entwicklung. Unternehmen und Personalverantwortliche müssen sicherstellen, dass die Personalentwicklung, und damit die Möglichkeiten, die in einem Unternehmen angeboten werden, dazu beitragen, dass die Personalbindung unterstützt wird. Diese ist nicht nur an diesem Ziel, sondern auch an der Effizienz der Umsetzung auszurichten. Karrierepfade und Entwicklungsschritte sind zu definieren, Entwicklungsnotwendigkeiten, Entwicklungsmöglichkeiten und die Messung von Entwicklungen sind zu beschreiben, zu konzipieren, umzusetzen und letztendlich auch durch Controlling zu evaluieren. Die Zusammenarbeit von Linienmanagement und Personalmanagement spielt hierbei erneut eine wichtige Rolle, gleichwohl bestehen hier ebenfalls Herausforderungen mit einer besonders hohen Komplexität aufgrund der ausgeprägten Notwendigkeit interdisziplinären Wissens, Verständnisses und gemeinsamer Verantwortung, auch im Bereich des Controllings der Personalentwicklung. Beide Gruppen müssen sich dabei darüber bewusst sein, dass die vorher kommunizierten Möglichkeiten beim Employer Branding, beim Arbeitgeberimage und im Recruitingprozess bezüglich der Personalentwicklung auch umgesetzt werden müssen; gelingt dies nicht, hat dies wiederum negative

Auswirkungen auf alle vorherigen Prozesse und erschwert damit wiederum auch den Prozess der Personalentwicklung (Guggenberger, 2021).

6. Fazit

Der Arbeitsmarkt und dessen Entwicklung, die durch den demografischen Wandel getrieben ist, macht das Personalmanagement von Unternehmen zu einer strategisch noch relevanteren Kernfunktion, weil es in noch stärkerem Maße zum Unternehmenserfolg oder Misserfolg beiträgt. Die Herausforderungen und die Komplexität in den einzelnen Teilbereichen des Personalmanagements steigen, das Management von Schnittstellen innerhalb der Personalabteilung und die interdisziplinäre Zusammenarbeit mit dem Linienmanagement gewinnt an Relevanz. Wie dargestellt ist die systematische Entwicklung eines integrierten und interdisziplinären Ansatzes bei der Personalbeschaffung und bei der Personalbindung für die Sicherstellung der benötigten qualitativen und quantitativen Personalkapazitäten und damit für den Unternehmenserfolg von besonderer Relevanz. Basis hierfür ist allerdings, dass das Personalmanagement dazu in der Lage ist, Zusammenhänge in den einzelnen erläuterten Personalbereichen trotz Schwierigkeiten zu erkennen. Eine gute Kenntnis der Methodentoolbox in den einzelnen Bereichen, die gesehene gemeinsame Verantwortung, die beiderseitige Überzeugung zu einer engen Notwendigkeit, die Reflexionsfähigkeit und das gemeinsame Bewerten und kontinuierliche Verbessern der aktuellen Situation sind notwendige Voraussetzung, um einen entscheidenden Beitrag zum Unternehmenserfolg beisteuern zu können. Sie sind allerdings nur eine hinreichende Ausgangsbedingung, weil es individuelle Unterschiede, Situationen und Voraussetzungen gibt und aus der Methodentoolbox unternehmensspezifische Lösungen, den best way beziehungsweise den best practice finden muss. Im Fokus steht somit auch die Umsetzung der theoretischen Ansätze, Prozesse und Abläufe in die Praxis.

7. Literaturverzeichnis

- Biernoth, M. (2015). *Employer- und Behavioral Branding im Gesundheitswesen. Konzepte zur Bewältigung des Fachkräftemangels*. Wiesbaden. Springer Gabler.
- Fuchs, J., Söhnlein, D. & Weber, B. (2021). *Demografische Entwicklung lässt das Arbeitskräfteangebot stark schrumpfen*. Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung – Kurzbericht. Verfügbar unter: <https://doku.iab.de/kurzber/2021/kb2021-25.pdf> - abgerufen am 13.05.2023
- Guggenberger, B. (2021). *Modernes Personalmanagement. Strategisch – operativ – systematisch*. Wiesbaden: SpringerGabler.
- Huf, S. (2022). *Personalmanagement*. Wiesbaden: SpringerGabler.
- Müller, M. (2022). *Fachkräftemangel: Die Hälfte der deutschen Wirtschaft steht bereits in der Warteschlange*. KfW-ifo-Fachkräftebarometer Dezember 2022: KfW Research. Verfügbar unter: https://www.kfw.de/%C3%9Cber-die-KfW/Newsroom/Aktuelles/News-Details_741312.html#:~:text=Fachkr%C3%A4ftemangel%3A%20Die%20H%C3%A4lfte%20der%20deutschen,Gesch%C3%A4ftst%C3%A4tigkeit%20von%2046%20%25%20der%20Unternehmen - abgerufen am 13.05.2023
- Peteraf, M. A. (2011). Research Complementaries: A Resource-Based View of the Resource Allocation Process Model (and Vice Versa) (409-426). In: Bower, J. L., & Gilber, C. G. From Resource Allocation to Strategy. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Petrov, S. (2022). *Quick Guide Employer Branding für Konzerne. Wie Sie Mitarbeiter von sich überzeugen und langfristig halten*. Wiesbaden: SpringerGabler.
- Peyret, H. (2008). *Follow Three Best Practices to Succeed at Business Activity Monitoring*. Intelligent Enterprise, 11(4), 5
- Rheault, D. (2003). Freshening Up Strategic Planning: More than Fill-In-The-Blanks. The Journal of Business Strategy, 24(6), 33-37.

Robinson, D. G., & Robinson, J. C. (2005). *Strategic Business Partner: Aligning People Strategies*

with Business Goals. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

Silzer, R., & Dowell, B. E. (Eds.). (2010). *Building Sustainable Talent through Talent Management: Benefits, Challenges, and Future Directions* (745-766). In: Silzer, R., & Dowell, B. E.: *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Ulrich, D., Kryscynski, D., Ulrich, M., & Brockbank, W. (2017). *Victory Through Organization. Why the War for Talent Is Failing Your Company and What You Can Do About It*. New York, NY: McGraw Hill.

Voß, E. & Würtemberger, S. (2023). *Vielfalt im Employee Lifecycle. Diversity Management in HR-Prozessen*. Wiesbaden: SpringerGabler.

KIT Scientific Working Papers
ISSN 2194-1629

www.kit.edu