



THEMA – HUMAN RESOURCES

Mag. Barbara Covarrubias Venegas, Wien

Strategie für die Zukunft: Lebensphasenorientiertes Personalmanagement!

Nachhaltigkeit durch individuell angepasste Maßnahmen

» ARD 6461/5/2015

Die Arbeitswelt verändert sich. Die Entwicklung zur Wissensgesellschaft, gesellschaftlicher Wertewandel und Individualisierung, die demografische Entwicklung und somit ein steigender Anteil von Frauen als auch eine zunehmende Alterung verändern unsere Gesellschaft und haben großen Einfluss auf Unternehmen. Dieser Artikel diskutiert die Auswirkungen der Alterung unserer Gesellschaft im organisationalen Kontext und fokussiert auf ausgewählte Handlungsfelder.

1. UNTERSCHIEDLICHE GENERATIONEN – UNTERSCHIEDLICHE WERTE?!

Noch nie waren der Arbeitsmarkt, die Belegschaften in den Unternehmen so divers wie in diesen Zeiten. BabyBoomers, Generation X, Generation Y/Millennials, Generation Z – Begriffe, die im Raum stehen, Bezeichnungen für Angehörige unterschiedlicher Geburtsjahrgänge, die in den Unternehmen neben- und miteinander arbeiten:

- BabyBoomers (Geburtsjahre 1956-1970)
- Generation X (Geburtsjahre 1971-1980)
- Generation Y (Geburtsjahre 1981-1995) und
- Generation Z (Geburtsjahre ab 1996).

Auch wenn die Grenzen zwischen Generationen fließend sind und eine exakte Abgrenzung nicht immer eindeutig möglich ist, wird bereits auf den ersten Blick eines klar: Mit einem „One-Fits-All“ HR Instrumentarium ist es hier nicht getan – zu unterschiedlich sind die Werthaltungen, zu verschieden die Interessen. Eine Studie der Society for Human Resource Management zeigt, dass in Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern 58 % (!) der befragten Personalisten Konflikte zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern wahrnehmen. Zu ähnlichen bzw. unterstützenden Ergebnissen kam jüngst auch eine breit angelegte Studie, welche in Australien, China, Deutschland, Singapur und den USA durchgeführt wurde (*Cogin et al 2014*).

2. HARTE ARBEIT, ASKESE ODER WORK-LIFE-BALANCE? – WO IST DER TATSÄCHLICHE UNTERSCHIED ZWISCHEN DEN GENERATIONEN IN DER WERTHALTUNG?

2.1. ALTRUISMUS ALS TREIBER?

Selbstlosigkeit (in der Arbeit) ist ein Wert, der allen Generationen im selben Ausmaß wichtig ist. Entgegen der landläufigen Meinung, gerade die Generation Y wäre besonders egoistisch,

konnte dieses Bild aber nicht bestätigt werden, denn just den Baby Boomers ist die Rücksicht auf andere einen Tick unwichtiger als der Generation Y.

2.2. FREIZEIT ÜBER ALLES?

Der Stellenwert von Freizeit spielt eine besonders große Rolle für die Generation Y. Flexible Arbeitszeitmodelle und die Möglichkeit einer Bildungskarenz oder eines Sabbaticals, das mitunter für eine längere Reise verwendet wird, stellen für diese Generation eine besondere Motivation dar. Flexibilisierung in allen möglichen Bereichen der Arbeitswelten (zB Ort, Zeit, Karrierewege) ist hier gefragt. Im Gegensatz stehen für die Gruppe der Baby Boomers die hohe Bedeutung von harter Arbeit für den persönlichen und beruflichen Erfolg, klare Karrierewege mit entsprechenden Statussymbolen und finanziellen Anreizen im Mittelpunkt des Interesses.

2.3. ASKESE: DAS LEBEN IM „HIER UND JETZT“?

Letztlich lassen sich auch beim Wunsch nach Askese deutliche Unterschiede zwischen den Generationen feststellen, denn gerade bei der Generation X und Y ist im Gegensatz zu den Baby Boomers das Streben nach Askese und Selbstkontrolle besonders hoch. Dies hat ua konkrete Auswirkungen auf die Ausgestaltung der Bonussysteme, das Angebot an Weiterbildungsmöglichkeiten sowie auf die Feedbackkultur zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Während etwa die Baby Boomers ein Mitarbeitergespräch pro Jahr als ausreichend erachten, wünschen sich die Generation X und die Generation Y häufiges und unmittelbar in den Arbeitsalltag integriertes Feedback. Regelmäßiges Feedback sollte somit ein fester Bestandteil der Führungsarbeit und darüber hinaus in allen HR Instrumenten eingebettet sein.

Werthaltungen in Bezug auf den Arbeitskontext verändern sich insbesondere in jungen Jahren, also von Schule, über Hochschule bis hin zum Eintritt in den Arbeitsmarkt. Es zeigt sich jedoch auch, dass sich etablierte Werte im Laufe der Zeit (dem Arbeitsleben) kaum mehr verändern (*Smola & Sutton 2002*).

3. LEBENSPHASENORIENTIERUNG IM PERSONAL-MANAGEMENT – WAS BEDEUTET DAS?

Jutta Rump (2014) beschreibt Lebensphasenorientierung als ein alle Phasen, also vom beruflichen Einstieg bis zum beruflichen Ausstieg, umfassendes Personalmanagement. Klassi-



sches Personalmanagement fokussierte bisher vor allem auf den Zeitraum der ersten 25 Jahre eines Berufslebens (20. bis 45. Lebensjahr). Dies führt nicht selten zum sogenannten Lebensstau. Man muss fast alle beruflichen und privaten Entscheidungen in diesem Zeitraum treffen.

Lebensphasenorientierung bedeutet zudem, dass unterschiedliche private und berufliche Hintergründe, welche die jeweilige Lebensphase kennzeichnen, berücksichtigt werden. Das bedeutet einerseits die Entwicklung und Erhaltung der nachhaltigen Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit aller Mitarbeiter, andererseits auch die Vereinbarkeit von Lebens- und Berufssituationen sowie den Umgang mit ua unterschiedlichen Erwartungs- und Werthaltungen der Generationen, durch eine „alternsgerechte“ Personalpolitik. Zu den Lebensphasen, die es zu berücksichtigen gilt, gehören Partnerschaft, Familie/Kinderbetreuung, Familie/Pflege, Um- und Neuorientierung, Krankheit, Vorbereitung auf den 3. Lebensabschnitt. Die **Verknüpfung zwischen betrieblichen Zielen und den Bedürfnissen und Interessen der Mitarbeiter** bedarf eines Matchings von Berufs- und Lebensphasen. Das **Ziel** ist die **langfristige Bindung der Mitarbeiter** an das Unternehmen und **gleichzeitig die Arbeitgeberattraktivität für potenzielle Mitarbeiter** zu erhöhen, um damit einen **Wettbewerbsvorteil** im „war for talents“ zu haben.

4. HANDLUNGSFELDER

4.1. HANDLUNGSFELD UNTERNEHMENS- UND FÜHRUNGSKULTUR

Eine Unternehmenskultur, die auf **Wertschätzung und Respekt** aufbaut, um unternehmensweit Diversität zu fördern und Stereotypisierung und Diskriminierung zu minimieren, sollte hierbei Hauptaugenmerk der Personalarbeit sein. *Gisela Bieling* (2010) beschreibt das Konzept *Age Inclusion* als die subjektive Wahrnehmung der Mitarbeiter hinsichtlich des Grades, in dem Beschäftigte unterschiedlichen Alters in das Unternehmen und seine Wertschöpfungsprozesse integriert werden. Eine zentrale Erkenntnis ihrer Studie ist, dass die Art und Weise, wie Mitarbeiter den Umgang mit unterschiedlichen Altersgruppen in Unternehmen wahrnehmen, deren Einstellungen und Verhalten beeinflusst. Wenn es Unternehmen somit gelingt, Mitarbeiter unterschiedlichen Alters aktiv in ihre Wertschöpfungsprozesse zu integrieren, hat dies positive Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit, die Bindung, die Lernmotivation, die Bereitschaft zum Wissensaustausch, das Engagement sowie die Effektivität der Beschäftigten. Damit wird deutlich, dass der Fokus von Unternehmen, die den Umgang mit einer altersheterogenen Belegschaft erfolgreich gestalten wollen, nicht allein auf der Implementierung von Maßnahmen liegen sollte. Vielmehr ist es für den Erfolg der Maßnahmen wichtig zu reflektieren, wie die Mitarbeiter diese Aktivitäten wahrnehmen und bewerten. Der **größte Einflussfaktor hierbei sind Einstellungen und Verhaltensweisen von direkten Vorgesetzten** im Umgang mit Mitarbeitern unterschiedlichen Alters. Dies unterstreicht die immens wichtige Rolle von Führungskräften. Um die Führungskultur zu verbessern, sollten Unternehmen folglich negative Stereotype von Führungskräften in Bezug auf das Altern bzw in Bezug auf

Menschen bestimmter Altersgruppen abbauen. Je besser eine Person über das Altern informiert ist, je häufiger sie mit Personen der Altersgruppe interagiert, auf die sich die Vorurteile beziehen und je besser sie in der Lage ist, sich in Personen der anderen Altersgruppe hineinzuversetzen, desto geringer sind altersbezogene Vorurteile. *Kunze et al* (2011) weisen auch darauf hin, dass – entgegen landläufiger Meinung – vermehrte Diversität in einer Belegschaft die Wahrnehmung von Altersdiskriminierung sogar steigern kann, und zeigen auf, dass es einen Zusammenhang zwischen wahrgenommener Altersdiskriminierung und Performance gibt. Dies zeigt wiederum, dass Altersdiskriminierung nicht nur aus einem ethischen Blickwinkel betrachtet zu vermeiden ist, sondern dass diese auch negative Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg hat, wenn nicht entsprechend mit **Sensibilisierungsmaßnahmen auf Gesamtorganisationsebene** gegengesteuert wird.

4.2. HANDLUNGSFELD WEITERBILDUNG, ENTWICKLUNG & WISSENSMANAGEMENT

Viele Unternehmen stehen bereits vor der Herausforderung, die Mitarbeiter mit den passenden Qualifikationen zu finden. Daher wird künftig die innerbetriebliche Weiterbildung einen immer höheren Stellenwert einnehmen. Daten von Eurostat zeigen, dass jedoch die **Weiterbildungsbeteiligung in Österreich mit 12 %** zwar leicht über dem EU-Durchschnitt von 10 % liegt, aber noch immer weit unter den Quoten von Ländern wie bspw Schweden, Dänemark, Island mit mehr als 25 %. Weiters nimmt die Weiterbildungsbeteiligung bereits ab einem Alter von 45 Jahren signifikant ab. Insbesondere bei Frauen und nicht-österreichischen Staatsbürgern sinkt die Weiterbildungsbeteiligung signifikant, wobei je höher der formale Bildungsabschluss, desto größer die Wahrscheinlichkeit der beruflichen Weiterbildungsteilnahme. Zahlreiche empirische Studien und Statistiken betonen den **Zusammenhang zwischen Bildung (im weitesten Sinn) und nachhaltiger Beschäftigungsfähigkeit**. Geringe Weiterbildungsquoten bewirken, dass es an Lernerfahrungen mangelt, in weiterer Folge Weiterbildung zu einer Belastungssteigerung führen kann und sich die Arbeitsanforderungen erhöhen, bzw ein „Abdriften“ in Routinetätigkeiten die Folge ist. Wichtige Ansatzpunkte für Unternehmen sind hier einerseits der Abbau von Motivationsbarrieren, die Förderung von „alternsgerechten“ Lern- und Arbeitsbedingungen, sowie ua systematischer Arbeitsplatzwechsel. Die Lernforschung zeigt, dass insbesondere der Praxis- und **Anwendungsbezug, das Anknüpfen an Vorwissen sowie selbstgesteuerte und selbstorganisierte Lernprozesse für ältere Mitarbeiter besonders wichtig sind**. Kompetitive Lernsettings in altersgemischten Gruppen sind eher zu vermeiden, damit gewährleistet ist, dass jeder Teilnehmer das Lerntempo auch selbst bestimmen kann, denn je heterogener eine Lerngruppe, desto größer ist die Herausforderung für die Trainer. Hier bedarf es erfahrener Trainer (= nicht ältere Trainer), die einen entsprechenden Methoden-Werkzeugkasten mitbringen.

Das Thema Weiterbildung ist sehr stark mit Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen verknüpft, denn nicht nur die Führungskräfte, auch Mitarbeiter haben ein Lebensmodell ver-



innerlicht, das einen Rückzug aus der Berufstätigkeit mit Mitte 50, ein Ende der möglichen Karriere mit ca 45 beinhaltet. Die anstehende Verlängerung des Erwerbslebens bedeutet aber, dass die Mehrheit der Beschäftigten im Alter von Mitte 40 noch 25 Jahre Arbeit vor sich hat. Es wäre somit nicht nur ein enormer wirtschaftlicher Verlust, sondern auch individuell unbefriedigend, wenn die Menschen diese Zeit nur „absitzen“ würden. Oft ist es nun aber so, dass in Unternehmen für Mitarbeiter ab 45 Jahren kaum bis keine Weiterentwicklungsmöglichkeiten bestehen.

4.3. HANDLUNGSFELD KARRIERE: RISIKO KARRIERESTAUF ODER MODERNE KARRIEREWEGE?

Im heutigen umgangssprachlichen Gebrauch wird mit dem Wort Karriere nach wie vor häufig eine erfolgreiche Berufslaufbahn im Sinne eines hierarchischen Aufstiegs, verbunden mit mehr Verantwortung, Gehalt und in weiterer Folge auch Status, assoziiert. Die Etablierung von Fach- und Projektlaufbahnen wird für Unternehmen immer wichtiger, da jüngere Generationen nicht im selben Ausmaß wie Baby Boomer eine Führungslaufbahn anstreben, Organisationsstrukturen sich verflachen und somit auch insgesamt eher weniger Führungspositionen zur Verfügung stehen. Karrierewege werden bunter! Abgesehen von dem hierarchischen Aufstieg gibt es auch mögliche horizontale bzw laterale Wechsel (Job-Rotation).

Fachlaufbahnen, welche zu einem großen Teil auch bereits in Unternehmen vorzufinden sind, haben das Experten- und Methodenwissen im Vordergrund, nicht die Managementkompetenz. Fachkarrieren sind Chancen, um Schlüsselpositionen aufzubauen und weiterzuentwickeln. Technologischer Fortschritt, Internationalisierung und ein Wandel hin zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft verändern die Arbeitsweisen und Arbeitsprozesse. **Projektorientierung und interdisziplinäre Zusammenarbeit** gewinnen dadurch verstärkt an Bedeutung.

Projektkarrieren werden oft als eine Kombination von Fach- und Führungslaufbahn gesehen, denn in einem Projekt ist ein Mitarbeiter bspw in der Rolle eines Projektmitarbeiters, wobei er in einem anderen Projekt die Projektleitung innehaben kann. Projektstellen erfordern ein fundiertes Wissen an unterschiedlichen Projekttools betreffend Planung, Führung und Wirtschaftlichkeit, sowie Projektmanagement Know-how im Allgemeinen.

Essenziell für das Personalmanagement bei der Etablierung unterschiedlicher Karrierewege ist ein Anstreben der Gleichwertigkeit zwischen zB Führungs- und Fachlaufbahn. Patchwork-Karrieren, entstanden durch oft befristete Arbeitsverhältnisse, unsichere Wirtschaftsverhältnisse und dadurch vermehrten Arbeitsplatzwechsel bzw auch den Wunsch der jüngeren Generation nach Veränderung, zeigen die Kurzlebigkeit der modernen Berufswelt auf. Karrieren haben keinen roten Faden mehr, sondern setzen sich aus teils sehr unterschiedlichen Stationen zusammen, einem Mosaik ähnelnd, oft bunt zusammengewürfelt.

Der **Blick nach innen**, also auf den **internen Arbeitsmarkt** wird somit auch immer bedeutender. Interne Personalbeschaffung hat einige wesentliche Vorteile, einerseits werden Aufstiegschancen im Unternehmen aufgezeigt, was sich wiederum

positiv auf die Motivation aller Mitarbeiter auswirkt, die Kosten als auch Einarbeitungszeit sind geringer. Des Weiteren kennt man die Person bereits und somit sinkt auch die Wahrscheinlichkeit einer Fehlbesetzung um ein Vielfaches. Rivalitäten oder Neidgefühlen, als mögliche Probleme interner Besetzungen, kann durch transparente Prozesse und Kommunikation entgegen gewirkt werden.

5. „BEI UNS IST VIEL WISSEN IN PENSION GEGANGEN“

Golden Handshakes, oft mit dem Ziel, vermeintlich teure alte Mitarbeiter zu reduzieren, haben dazu geführt, dass in Unternehmen aufgrund von fehlenden Wissensmanagementsystemen viel Wissen einfach nicht mehr vorhanden ist. Viele Unternehmen beschäftigen bereits „ihre“ Pensionisten wieder als senior experts oder Konsulenten, die weiterhin in Projekten mitarbeiten bzw als Mentoren zur Verfügung stehen. **Generationenübergreifendes Arbeiten, Kompetenz-Tandems** bzw Patenschaften oder Expertennetzwerke sind strategische Instrumente, welche einerseits den Wissensaustausch und auch -erhalt in einem Unternehmen fördern, gleichzeitig aber auch für die Innovationskraft des Unternehmens wichtig sind.

6. TEAMSTRUKTUREN NEU GEDACHT – ALTERSGEMISCHTE TEAMS

Zahlreiche Studienergebnisse zeigen auf, dass heterogene, also **gemischte Teams** bessere Leistungen erzielen können als homogene Teams. Der Grund hierfür findet sich in der sogenannten „kognitiven Diversitäts-Hypothese“, welche besagt, dass heterogene Teams über eine breitere Basis an relevanten Fähigkeiten und Wissen, Perspektiven, Informationen und Erfahrungen verfügen. Die Leistungsfähigkeit der Gruppe wird durch zusätzliche, sich ergänzende Informationen, welche die einzelnen Teammitglieder einbringen, gesteigert. Insbesondere wenn es sich um die Lösung von anspruchsvollen Aufgabenstellungen handelt, die über die tägliche Routine hinausgehen, können somit heterogene Teams die Leistung von homogenen Teams übertreffen. Gerade ältere und jüngere Mitarbeiter verfügen über verschiedenartige Kompetenzen und unterschiedliches Wissen. Dies gilt aber für alle Formen der Diversität, ebenso Geschlecht, Ethnie usw. Die älteren Mitarbeiter der Baby Boomer Generation verfügen über ein sehr breites Erfahrungswissen, vielfältige, bewährte Problemlösungsstrategien sowie umfassende soziale und berufliche Netzwerke.

Zahlreiche Studien konnten zeigen, dass **heterogene Teams kreativere und innovativere Lösungen hervorbringen** können als homogene Teams. Dies liegt daran, dass Teammitglieder mit unterschiedlichen Perspektiven und Einstellungen zusammenarbeiten. Die Problemlösungsfähigkeit von heterogenen Teams wird des Weiteren durch breitere Wahrnehmungsfähigkeiten, unterschiedliche Wissensstrukturen sowie durch sich ergänzende Kompetenzen gestärkt, über die Mitglieder unterschiedlicher Altersgruppen verfügen. Hierdurch verbreitern sich die angedachten Lösungsalternativen und die Qualität der Entscheidungsfindung steigt. Von besonderer Bedeutung ist ebenso das sogenannte „**implizite Wissen**“ – dh das in den Köpfen



der Mitarbeiter gespeicherte, durch Erfahrung untermauerte Wissen, welches nicht ohne Weiteres abstrahiert, dokumentiert und weitergegeben werden kann. Altersgemischte Teams stellen einen erfolgversprechenden Weg dar, um die Weitergabe dieses impliziten Erfahrungsschatzes zu unterstützen.

7. FAZIT FÜR DAS PERSONALMANAGEMENT

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und der damit verbundenen Überalterung der Belegschaft bei gleichzeitigem Rückgang der (Führungs-)Nachwuchskräfte ist es für die Unternehmen zentral, eine konfliktfreie, sogenannte „Employer-of-Choice“-Kultur zu schaffen. Finnische Längsschnittstudien von *Juhani Ilmarinen* zeigen, dass mit einer Kombination an Maßnahmen aus **individueller Gesundheitsförderung, ergonomischen Maßnahmen und verbessertem Führungsverhalten** die Arbeitsbewältigung am besten erhalten bleibt. Insbesondere sei an dieser Stelle nochmals auf die zentrale Rolle der Führungskräfte hingewiesen, denn Anerkennung und Wertschätzung spielen eine bedeutende Rolle. Des Weiteren gibt es einen positiven Zusammenhang zwischen Weiterentwicklungsmöglichkeiten und der Leistungsbereitschaft älterer Arbeitnehmer sowie **weniger Monotonie (respektive mehr Abwechslung in den Tätigkeiten)**.

Personalwirtschaftliche Maßnahmen, welche die unterschiedlichen Lebensphasen berücksichtigen, sind nicht nur entsprechend attraktiv für potenzielle neue Bewerber, sondern motivieren auch die bestehenden Mitarbeiter und binden diese an das Unternehmen. Nur wer sich der Komplexität der Altersstrukturen stellt und **individuell zugeschnittene Maßnahmen** anbieten kann, wird letztlich auch im Wettbewerb um den besten Kandidaten oder Mitarbeiter die Nase ganz weit vorne haben. Die Devise **„Working smarter, not harder“** wird durch folgendes Zitat von *Juhani Ilmarinen* unterstützt: „Produktivität ist nicht vom Alter abhängig, sondern von der Organisation der Tätigkeit.“



Die Autorin:

Mag. **Barbara Covarrubias Venegas** ist Forscherin und Lektorin am Institut für Personal & Organisation, FH Wien der WKW.

✉ barbara.covarrubias@fh-wien.ac.at

🌐 [lesen.lexisnexis.at/autor/Covarrubias Venegas/ Barbara](http://lesen.lexisnexis.at/autor/Covarrubias%20Venegas/Barbara)

Foto © FH Wien der WKW/FP

Quellen & Literaturempfehlungen:

Bieling, Gisela (2010): Age Inclusion, Gabler Research; *Bruch, Heike, Kunze, Florian & Böhm, Stephan* (2010): Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels, Gabler Verlag; *Cogin, Julie* (2014) Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications, The International Journal of Human Resource Management, 23:11; *Dorozalla, Florian* (2013): Strategisches Personalmanagement und demografischer Wandel, Springer Gabler Verlag; *Holz, Melanie & Da-Cruz, Patrick* (2007): Demografischer Wandel und Unternehmen. Herausforderung für die strategische Personalplanung, Gabler Verlag; *Rump, Jutta & Eilers, Silke* (2011): Ökonomische Effekte des Age Managements, Verlag Wissenschaft & Praxis; *Rump, Jutta & Eilers, Silke* (2013): Die jüngere Generation in einer alternden Arbeitswelt. Baby Boomer versus Generation Y, Verlag Wissenschaft & Praxis; *Rump, Jutta & Eilers, Silke* (2014): Lebensphasenorientierte Personalpolitik. Strategien, Konzepte und Praxisbeispiele zur Fachkräftesicherung, Springer Gabler Verlag; *Kunze, Florian; Boehm, Stephan A. & Bruch, Heike* (2011): Age diversity, age discrimination climate and performance consequences – a cross organizational study, Journal of Organizational Behavior, 32, 2, pp. 264-290; *Ilmarinen, Juhani* (2011): Das Haus der Arbeitsfähigkeit – der finnische Blick auf den demografischen Wandel, Vortragsunterlagen DGB Bildungswerk Konferenz „Den demografischen Wandel sozialpartnerschaftlich gestalten“, Kassel 21. März 2011; *Smola, Karen Wey & Sutton, Charlotte D.* (2002): Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium, Journal of Organizational Behavior, 23, pp. 363–382; *Sporket, Mirko* (2011): Organisationen im demographischen Wandel. Altersmanagement in der betrieblichen Praxis, VS Verlag; *Stamov Roßnagel, Christian* (2008): Mythos „alter Mitarbeiter. Lernkompetenz jenseits der 40?! Beltz Verlag; *Voepel, Sven, Leibold, Marius & Fruchtenicht, Jan-Dirk* (2007): Herausforderung 50plus. Wiley.

Hinweis:

Studienteilnahme: Wollen Sie das Altersklima Ihrer Organisation analysieren? Im Rahmen eines Forschungsprojektes führen wir qualitative Interviews in Organisationen durch. Bei Interesse am Austausch zu diesem Forschungsschwerpunkt und weiterführenden Informationen zur Teilnahme kontaktieren Sie bitte: barbara.covarrubias@fh-wien.ac.at

Täglich auf dem neuesten Stand:

Mit den Rechtsnews
von LexisNexis® Online.

Jetzt 2 Wochen
gratis testen unter
online.lexisnexis.at