

Daniel Thomas

## Bilanzierung und Steuerung des Humankapitals



*Diplom.de*

---

Liebe Leserin, lieber Leser,

es freut mich, dass Sie sich für einen Titel aus der Reihe "Studien 2004" entschieden haben.

Diese Reihe wurde von mir zusammengestellt, um einem breiten Publikum den Bezug von herausragenden wissenschaftlichen Abschlussarbeiten zu ermöglichen. Bei den Abschlussarbeiten handelt es sich um hochwertige Diplomarbeiten, Masterarbeiten, Magisterarbeiten, Staatsexamensarbeiten, Bachelorarbeiten oder Dissertationen mit einer sehr guten Bewertung.

Diese Studien beschäftigen sich mit spezifischen Fragestellungen oder mit aktuellen Themen und geben einen guten Überblick über den Stand der wissenschaftlichen Diskussion und Literatur. Wissenschaft und andere Interessierte können durch diese Reihe Einblick in bisher nur schwer zugängliche Studien nehmen.

Jede der Studien will Sie überzeugen. Damit dies immer wieder gelingt, sind wir auf Ihre Rückmeldung angewiesen. Bitte teilen Sie mir Ihre kritischen und freundlichen Anregungen, Ihre Wünsche und Ideen mit.

Ich freue mich auf den Dialog mit Ihnen.

**Björn Bedey**

Herausgeber

Diplomica GmbH

Hermannstal 119k

22119 Hamburg

[www.diplom.de](http://www.diplom.de)

[agentur@diplom.de](mailto:agentur@diplom.de)

---

---

Daniel Thomas: Bilanzierung und Steuerung des Humankapitals / Björn Bedey  
(Hrsg.), Hamburg, Diplomica GmbH 2005  
Zugl.: Frankfurt/Essen, Fachhochschule, Diplom, 2004

ISBN 978-3-8366-4903-2

© Diplomica GmbH, Hamburg 2005

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomica GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

---

---

Daniel Thomas

# **Bilanzierung und Steuerung des Humankapitals**





Daniel Thomas, 1976 in Frankfurt am Main geboren, startete nach dem Abitur seine Karriere bei dem Medienkonzern Wolters Kluwer Deutschland GmbH (ehemals Hermann Luchterhand Verlag GmbH). Der Verlag bildete ihn zwischen 1998 und 2000 zum Verlagskaufmann, Fachrichtung Buchverlag, aus. Anschließend übernahm ihn die Redaktion des Fachmagazins „Personalwirtschaft“, die zum Wolters-Kluwer-Konzern gehört, als Volontär und bildete ihn journalistisch aus. 2002 wurde er als Redakteur bei der „Personalwirtschaft“ eingestellt. Er war erstens für die Themen Personalmarketing, -rekrutierung, -entwicklung und -controlling zuständig. Zweitens war er für den produktionstechnischen Ablauf verantwortlich.

Bereits während des Volontariats begann er von 2001 bis 2004 ein berufsbegleitendes Studium an der Fachhochschule für Ökonomie & Management, Essen. Er schloss dieses Studium mit der Auszeichnung „Besten des Studienjahrgangs“ und den Titeln Diplom-Kaufmann (FH) und Bachelor of Business Administration ab. 2004 verließ er Wolters Kluwer Deutschland und arbeitet seither als freier Journalist.

---

## **Geleitwort**

„Eine mit Herzblut geschriebene, wissenschaftlichen Ansprüchen gleichwohl gerecht werdende, aufgrund ihres journalistischen Stils hervorragend lesbare Arbeit“, so ließe sich das vorliegende Buch charakterisieren, und damit wäre das Wichtigste gesagt. Da aber ein ordentliches Vorwort länger als ein Satz zu sein hat, soll die Eingangsbemerkung doch noch etwas ergänzt werden.

Die gesamte Arbeit ist im Stil amerikanischer Lehrbücher eher journalistisch geschrieben und daher auch für den nicht einschlägig vorbelasteten Interessenten mit Gewinn lesbar – die Erfahrung des Autors als Redakteur einer personalwirtschaftlichen Fachzeitschrift macht sich deutlich und positiv bemerkbar.

Daniel Thomas hat seine Arbeit breit, aber nicht zu breit angelegt. Man merkt, dass er sich mit seinem Thema identifiziert hat. Dabei muss der Leser nicht alle Standpunkte des Verfassers teilen, interessant sind diese allemal. Besonders verdienstvoll ist die Darstellung der Versuche, das Humankapital zu bewerten und zu bilanzieren. Der gehaltvolle Literaturapparat lädt zum Weiterforschen ein.

Seine Arbeit geht an Umfang, inhaltlicher Durchdringung und formaler Stringenz weit über das hinaus, was man vernünftigerweise von einem vergleichsweise jungen Autor erhoffen würde. Daniel Thomas ist es gelungen, sein Thema in einer Weise zu durchdringen, die fortzusetzen und zu vertiefen man sich wünscht. Man bekommt selten eine derart „runde“, formal wie inhaltlich überzeugende Arbeit zu Gesicht.

Gerade in einer Zeit, in der „der Kapitalismus“ einmal mehr in der Diskussion steht, liest sich das vorliegende Buch mit Gewinn: Zum einen zeigt es die längst von den Unternehmen erkannte hohe soziale wie ökonomische Bedeutung des Produktionsfaktors Arbeit (und nimmt damit etlichen Kapitalismuskritikern den Wind aus den Segeln), zum anderen weist es auf die Lücken in der Bilanzierung und Steuerung des Humankapitals hin (und bestätigt damit nur, dass auch „der Kapitalismus“ noch nicht Ende und Maß aller Dinge ist, sondern durchaus verbesserungswürdig und -bedürftig ist).

Dem Buch ist eine hohe Verbreitung gerade auch bei denjenigen Verantwortlichen in den Unternehmen zu wünschen, die strategische Entscheidungen zu fällen, umzu-

---

setzen und zu vertreten haben. Auch wenn die Personalaufwandsquote in Deutschland bei durchschnittlich nur mehr etwas über 15 Prozent (gemessen an der Summe der betrieblichen Aufwendungen) – Daniel Thomas zeigt mit Recht auf, dass die tatsächliche Bedeutung des Produktionsfaktors Arbeit weit über die nackte Prozentzahl hinausgeht.

Heppenheim, im Mai 2005

Prof. Dr. Jochen Struwe

---

## **Vorwort**

Diese Diplomarbeit „Bilanzierung und Steuerung des Humankapitals“ zeigt den aktuellen Stand der Humankapitaldiskussion. Dazu wird die theoretische Basis und darauf aufbauend eine Auswahl der praxisrelevanten Ansätze zur Humankapitalbewertung und -steuerung vorgestellt. Es soll allerdings nicht der Anschein erweckt werden, dass die Ansätze zur Humankapitalbewertung und -steuerung reine technokratische Instrumente seien, wo man nur „einen Heben umlegt“, um das Humankapital auf den richtigen Kurs zu bringen: Jedes Unternehmen ist ein soziales Gebilde, in dem Menschen miteinander interagieren. Deshalb können die vorgestellten Kennzahlensysteme die Wertschätzung der Mitarbeiter nicht ersetzen. Sie können aber im Idealfall das Bewusstsein für gutes Personalmanagement und partizipative Führung fördern. Insofern wird bei dieser Diplomarbeit auf den sozialen Aspekt des Humankapitalgedankens Wert gelegt. Da die Humankapitalbewertung und -steuerung für die Praxis die größere Bedeutung besitzt, nimmt diese den größeren Raum als das Thema Bilanzierung des Humankapitals ein.

Der Hauptteil dieser Diplomarbeit beginnt mit dem Kapitel 2 Rahmenbedingungen. Darin wird dargestellt, durch welche Entwicklungen das Humankapital eine der wichtigsten Ressourcen und Erfolgsfaktoren geworden ist. Im Kapitel 3 Wertschöpfung wird aufgezeigt, wie Unternehmen Wert schöpfen und welche Rolle das Personalmanagement darin beziehungsweise spielen sollte. Im Kapitel 4 Human Capital Management wird das Personalmanagement und insbesondere die Funktion Personalcontrolling näher vorgestellt. Hier findet eine detailliertere Diskussion über wertschöpfende Tätigkeiten des Personalmanagements statt und mündet in die Vorstellung verschiedener Humankapitalbewertungs- und Steuerungsansätze. Das letzte Kapitel 5 Bilanzierung des Humankapitals stellt die aktuelle Problematik in Bezug auf die Rechnungslegung und Offenlegung des Humankapitals dar.

Ich möchte mich herzlich bei einigen Kollegen für Ihre Unterstützung bedanken: Jens Reimer Schinkel, Jutta Karrasch, Rudolf Nägele, Martin Schwarz von der Agentur Art & Work, Herr Wilhelm und seine Kollegen von der Druckerei Wilhelm & Adam sowie Volker Wendt und Patrick Schmidt.

Daniel Thomas

---

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	IX
Tabellenverzeichnis.....	IX
Abkürzungsverzeichnis.....	XI
<b>1 Zusammenfassung.....</b>	<b>1</b>
<b>2 Rahmenbedingungen.....</b>	<b>3</b>
2.1 Informationsgesellschaft als Treiber immaterieller Vermögenswerte	3
2.1.1 Stetiger Wandel und Internet.....	3
2.1.2 Kostendruck und Digitalisierung der Geschäftsprozesse....	4
2.1.3 Steigende Komplexität.....	6
2.1.4 Innovation.....	7
2.2 Eigenschaften von Informationen und Wissen.....	8
2.2.1 Gesetz vom abnehmenden Grenzertrag.....	9
2.2.2 Gesetz vom zunehmenden Grenzertrag.....	11
2.2.3 Netzwerkeffekte.....	12
2.2.4 Kauf unter Unsicherheit.....	12
2.3 Formen immaterieller Vermögenswerte.....	13
2.3.1 Humankapital.....	15
2.3.2 Strukturkapital.....	16
2.3.3 Kundenkapital.....	18
2.3.4 Beziehung zwischen Human- und Strukturkapital.....	19
2.4 Der Kern des Humankapitals: Wissensarbeiter.....	19
2.5 Die Arbeitswelt von morgen.....	23
2.5.1 Wissensarbeiter sind die wichtigste Ressource.....	27
2.5.2 Demographie und Fachkräftemangel.....	28
2.5.3 Entwicklungen am Hochschulstandort Deutschland.....	30
<b>3 Wertschöpfung.....</b>	<b>33</b>
3.1 Evolutorische Theorien.....	33
3.1.1 Resource-based-View.....	34
3.1.2 Knowledge-based-View.....	35

---

3.2	Volkswirtschaftliche Wertschöpfung.....	35
3.3	Betriebswirtschaftliche Wertschöpfung.....	36
3.3.1	Prozessbedingte Wertschöpfung.....	39
3.3.2	Strategiebedingte Wertschöpfung.....	40
3.3.2.1	Discounted-Cashflow.....	41
3.3.2.2	Cashflow-ROI.....	43
3.3.2.3	Übergewinnverfahren.....	45
3.3.3	Hintergründe für ein wertorientiertes Personalmanagement	46
3.3.3.1	Verhaltenswissenschaftliche Theorien und Konzepte	49
3.3.3.2	Personalwirtschaftliche Theorien.....	50
3.3.3.3	Humankapital und Unternehmenserfolg.....	52
3.3.3.4	Mitunternehmertum.....	56
<b>4</b>	<b>Human Capital Management.....</b>	<b>59</b>
4.1	Begriffe.....	61
4.2	Ökonomische Bedeutung der Personalstrategie.....	64
4.3	Wertschöpfung des Personalmanagements.....	67
4.3.1	Personalcontrolling im Detail.....	69
4.3.2	Wertschöpfungscenter Personal.....	71
4.3.3	Rollen des Personalmanagements.....	73
4.3.4	Bezugsgruppenorientierung.....	75
4.3.5	Differenzierung der Wertschöpfungsdimensionen.....	76
4.3.5.1	Wertsteigernde und wertsichernde Wertschöpfung.	76
4.3.5.2	Ergebnis- und potenzialbezogene Wertschöpfung..	77
4.3.5.3	Direkte und indirekte Wertschöpfung.....	79
4.4	Wertschöpfungsmessung.....	79
4.4.1	Grundlagen.....	79
4.4.1.1	Kennzahlen.....	81
4.4.1.2	Kennzahlensysteme.....	82
4.4.1.3	Entwicklungsstufen im Personalcontrolling.....	84
4.4.2	Humankapitalbewertung und -steuerung.....	85
4.4.2.1	Die Ansätze im Überblick.....	88
4.4.2.2	Einführung in die Balanced Scorecard.....	90
4.4.2.3	Skandia Navigator.....	93

---

4.4.2.4	Strategischer Einsatz der Balanced Scorecard.....	96
4.4.2.5	Workonomics.....	98
4.4.2.6	Balanced Scorecard mit Werthebelbäumen.....	103
4.4.2.7	Werttreiber des Human Capital Managements.....	104
4.4.2.7.1	Erfolgskritische Werttreiber.....	105
4.4.2.7.2	Best Practice oder Resource-based-View?.....	108
4.4.2.7.3	Wirkungszusammenhänge.....	109
4.4.2.7.4	Das Werttreibermodell des Humankapitals.....	111
<b>5</b>	<b>Bilanzierung des Humankapitals.....</b>	<b>115</b>
5.1	Principal-Agent-Theorie.....	117
5.2	Personalrisiken.....	118
5.3	Ausgewählte Anwendungen.....	121
5.3.1	Basel II.....	123
5.3.2	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich	125
5.3.3	Due Diligence bei Fusionen & Akquisitionen.....	125
5.4	Rechnungslegung.....	128
5.4.1	Bilanzierungsformen.....	129
5.4.1.1	Personalbericht.....	129
5.4.1.2	Personalwertbericht.....	130
5.4.1.3	Personalbilanz.....	130
5.4.2	Handelsgesetzbuch.....	131
5.4.3	International Financial Reporting Standards.....	136
5.4.4	US-Generally Accepted Accounting Principles.....	137
5.4.5	Fair Value als Bewertungsmaßstab.....	138
5.4.6	Umsetzungsprobleme bei der Humankapitalbilanzierung....	140
5.4.7	Intellectual Capital Statement.....	140
	Literaturverzeichnis.....	145

---

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Klassisches Ertragsgesetz .....	10
Abbildung 2: Marktwertschema .....	14
Abbildung 3: Argumente für und gegen Wissensarbeit.....	22
Abbildung 4: Wissensarbeiter sind die wichtigste Mitarbeitergruppe.....	28
Abbildung 5: Bruttonationaleinkommen .....	36
Abbildung 6: Entstehungsrechnung .....	38
Abbildung 7: Wertschöpfungskette .....	39
Abbildung 8: Wertschöpfung und Gewinn.....	40
Abbildung 9: Discounted-Brutto-Cashflow .....	42
Abbildung 10: Cashflow-ROI .....	44
Abbildung 11: Wertsteigerung nach Übergewinnverfahren .....	46
Abbildung 12: Portfolio-Analyse zum Mitunternehmertum.....	57
Abbildung 13: HR-Wertschöpfungskette .....	67
Abbildung 14: Rollen des Personalmanagements .....	74
Abbildung 15: Potenzial- und ergebnisorientierter Wertschöpfung.....	78
Abbildung 16: Aufbau eines Kennzahlensystems .....	83
Abbildung 17: Entwicklungsstufen von HR-Kennzahlensystemen.....	85
Abbildung 18: Balanced Scorecard als Rahmenkonzept.....	91
Abbildung 19: Der Intellectual-Capital-Navigator der Skandia.....	93
Abbildung 20: Ursache-Wirkungszusammenhänge in der Balanced Scorecard .....	97
Abbildung 21: Mathematische Ableitung des VAP aus dem CVA .....	99
Abbildung 22: Anwendung von Workonomics bei SAP .....	101
Abbildung 23: HR-Cockpit als Werthebelbaum.....	104
Abbildung 24: Das Werttreibermodell des Humankapitals.....	112
Abbildung 25: Aktuelle Bilanzierung immateriellen Vermögens und Kapitals.....	115
Tabelle 1: Altersaufbau der Bevölkerung Deutschlands .....	29
Tabelle 2: Controllingdimensionen im Wertschöpfungscenter Personal .....	72
Tabelle 3: Mitarbeiterperspektive der Balanced Scorecard Deutsche Lufthansa .....	97
Tabelle 4: Vergleich der Kennzahlen .....	100
Tabelle 5: Bedeutung des Humankapitals bei den Dax-Unternehmen.....	102
Tabelle 6: Kategorie Human Capital .....	143

---

## Abkürzungsverzeichnis

ACP	Average Cost per Person
AktG	Aktiengesetz
BAFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BDA	Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände
BDI	Bundesverbands der deutschen Industrie
BIB	Bruttoinvestitionsbasis (investiertes Kapital)
BSC	Balanced Scorecard
CFROI, Cashflow-ROI	Cashflow-Return-on-Investment
CVA	Cash Value Added
DRS	Deutsche Rechnungslegungsstandard
EVA	Economic Value Added
F&E	Forschung und Entwicklung
FASB	Financial Accounting Standards Board
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
HCM	Human Capital Management
HGB	Handelsgesetzbuch
HR	Human Resources
HRA	Human Resource Accounting
HRM	Human Resources Management
i	Zins
IAS/IFRS	International Accounting Standards/International Financial Reporting Standards
IC	Intellectual Capital
IK	Investiertes Kapital
KK, k	Kapitalkosten, Kapitalkostensatz
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
o.J.	ohne Jahresangabe
o.O.	ohne Ortsangabe
o.V.	ohne Verfasser
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
P	Personal (Anzahl der Mitarbeiter)
ROI	Return on Investment
US-GAAP	US-Generally Accepted Accounting Principles
VAP	Value Added per Person

---

## **1 Zusammenfassung**

Verschiedene Faktoren wie die Dienstleistungsgesellschaft, Internet, Informationstechnologie, zunehmende Komplexität der Gesellschaft und Wirtschaft, Globalisierung sowie die Entwicklung von Innovationen verursachen einen stetig steigenden Bedarf an Mitarbeitern, die Informationen analysieren und nutzbringend einsetzen. Diese sogenannten Wissensarbeiter sind Träger von Kompetenzen und Motivationen. Diese Kompetenzen und Motivationen wiederum stellen für Unternehmen einen Wert dar: Humankapital. Das Human Capital Management beabsichtigt, das Humankapital entsprechend der Unternehmensstrategie zu entwickeln und optimal einzusetzen. Es bedingt die Sichtweise, dass Wissensarbeiter beziehungsweise Mitarbeiter im Allgemeinen keine Kostenfaktoren, sondern langfristige Erfolgsfaktoren sind. Personalentwicklung stellt somit eine Investition in das Humankapital dar. Mithilfe von verschiedenen Instrumenten werden die Kosten, aber auch der Wert des Humankapitals gemessen. Dabei werden nicht nur quantitative, sondern auch qualitative Faktoren evaluiert, um durch die personalwirtschaftlichen Aufgaben wie Personalrekrutierung, Personalentwicklung, Personalführung, Kommunikation, et cetera eine nachhaltige und wertschöpfende Personalarbeit sicherzustellen. Beispielsweise beträgt bei SAP das Verhältnis Personal- zu Kapitalkosten (Abschreibungen und Zinsen auf das eingesetzte Kapital): 7,5 zu 1. Damit sind bei SAP nicht mehr Maschinen der wesentliche Erfolgsfaktor, sondern die Mitarbeiter. Jedoch wird dieser Wert oftmals nicht als solcher wahrgenommen, obwohl es ein Unterschied ist, ob ein Unternehmen durch Mitarbeiterentlassungen 20 Millionen pro Jahr spart, aber damit auch 500 Millionen Euro an Humankapital, inklusive der nicht-amortisierten Bildungsinvestitionen, vernichtet. Diese Transparenz zum Beispiel über Kennzahlensysteme herzustellen, ist eine weitere Aufgabe des Human Capital Managements. Außerdem sollte diese Transparenz den Kapitalmärkten zugänglich gemacht werden. Denn Humankapital wie auch andere immaterielle Vermögenswerte werden zurzeit nicht ausreichend in der Bilanz ausgewiesen. Dies erschwert Aktionären die Investitionsentscheidung und kann aufgrund des Risikozuschlags aus Unternehmenssicht zu steigenden Kapitalkosten führen.

---

## 2 Rahmenbedingungen

### 2.1 Informationsgesellschaft als Treiber immaterieller Vermögenswerte

Der Wandel von der Industrie- zur Informationsgesellschaft ist von einigen Entwicklungen begleitet. Im Mittelpunkt stehen jedoch immer Informationen, anwendungsorientiertes Wissen und Informationstechnologien. Sie sind für den Unternehmenserfolg zunehmend entscheidend, während die Bedeutung materieller Vermögenswerte wie Maschinen abnimmt. Erfolgreich sind diejenigen Unternehmen, die über die besten Informationen verfügen und dieses Wissen am effektivsten einsetzen.<sup>1</sup> In diesem Zusammenhang wird auch von dem Begriff der Neuen Ökonomie gesprochen. Die nachfolgend dargestellten Entwicklungen zeigen, dass Daten, Informationen und Wissen eine große Rolle in der heutigen Geschäftswelt spielen. Unlängst wird auch vom Produktionsfaktor Information gesprochen.<sup>2</sup>

Abgrenzung nach Stahlknecht/Hasenkamp:<sup>3</sup> Informationen werden aus Zeichen wie zum Beispiel dem Alphabet gebildet und stehen in einem Kontext. Wenn Informationen zweckorientiert und zielgerichtet angewendet werden, spricht man von Wissen. Zeichen beziehungsweise Informationen, die dem Zweck der Informationsverarbeitung dienen, heißen Daten.

#### 2.1.1 Stetiger Wandel und Internet

Der Wechsel von der Agrar- zur Industriegesellschaft vollzog sich innerhalb eines Jahrhunderts. Der gegenwärtige Wandel zur Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft vollzieht sich dagegen innerhalb nur weniger Jahre.<sup>4</sup> Während 1950 zwei Drittel der Arbeitskräfte in produzierenden Unternehmen und weniger als ein Drittel in

---

<sup>1</sup> Vgl. Daum, J. H.: Intangible Assets oder Kunst, Mehrwert zu schaffen, Bonn 2002, S. 17

<sup>2</sup> Vgl. Stahlknecht, P./Hasenkamp, U.: Einführung in die Wirtschaftsinformatik, 10. Auflage, Berlin/Heidelberg 2002, S. 440

<sup>3</sup> Vgl. Stahlknecht, P./Hasenkamp, U.: Einführung in die Wirtschaftsinformatik, 10. Auflage, Berlin/Heidelberg 2002, S. 10

<sup>4</sup> Vgl. Lombriser, R./Uepping, H.: Employability statt Jobsicherheit. Personalmanagement für eine neue Partnerschaft zwischen Unternehmen und Mitarbeitern, Neuwied/Kriftel 2001, Seite 1

---