

Wenn der Chef «jobbt»

Interim-Management ist eine Chance und Herausforderung für Unternehmen und Manager. —VON ANDREAS KÖNIG UND HARALD SCHÖNFELD

overview Wichtige Entscheide fällen und diese lieber gestern als morgen umsetzen: Solche **unternehmerischen Knacknüsse** sind mit **Interim-Management** leichter zu bewältigen. Doch was ist Interim-Management genau? Die **atypische Beschäftigungsform** ist sowohl für Unternehmen als auch für interessierte Manager eine **Chance**, stellt beide aber auch vor einige **Herausforderungen**. Der Artikel zeigt Führungskräften das für **Interim-Management** nötige **Kompetenzprofil** auf, aber auch die **Auswirkungen auf die Erwerbsbiografie** und die **Bewirtschaftung der eigenen Arbeitskraft als Lebensunternehmer**. Verantwortliche im Unternehmen erhalten **Zahlen und Fakten** als **Grundlagen für personalwirtschaftliche Entscheidungen und Handlungen**.



DR. PHIL. ANDREAS KÖNIG, *Magister Artium*, ist Dozent für Human Resources Management und Koordinator Forschung & Entwicklung am Zentrum Human Capital Management der Zürcher Hochschule Winterthur (CH). andreas.koenig@zhwin.ch



DR. RER. SOC. OEC. HARALD SCHÖNFELD, *Diplom-Volkswirt*, arbeitet als geschäftsführender Gesellschafter von Butterflymanager GmbH – Gesellschaft für Executive Interim-Management in Kreuzlingen (CH). schoenfeld@butterflymanager.com

Dinge sowohl richtig tun als auch schnell umsetzen: Das wird für Unternehmen heute in Anbetracht der Tragweite vieler Entscheidungen immer wichtiger. Umsetzungsorientiertes Know-how kurzfristig zur Verfügung zu haben, ist ein strategischer Erfolgsfaktor. Entscheidend sind hoch qualifizierte Führungskräfte und Mitarbeiter, die fachlich und menschlich in der Lage sind, einen Wandel kompetent zu gestalten. Sie müssen zudem bereit sein, sich auch bei erhöhter Unsicherheit motiviert einzusetzen und permanent dazuzulernen. Interim-Management ist eine mögliche Lösung.

Was aber bedeutet Interim-Management als Beschäftigungsform konkret für die Unternehmen und was für die betroffenen Führungskräfte?

Interim-Management bezeichnet die zeitlich befristete Übernahme von operativen Managementaufgaben (Bloemer 2003). Ein von aussen kommender Manager wird in die Funktions- und Verantwortungshierarchie eines Unternehmens integriert. Sein Einsatz ist idealtypisch durch neun Punkte beschreibbar:

1. Umfangreiche Erfahrung als Führungskraft ist Grundvoraussetzung.
2. Die Tätigkeit im Unternehmen ist zeitlich begrenzt.
3. Der Einsatz erfolgt für eine bestimmte Aufgabe bzw. ein Projekt.

4. Der Manager wird im Unternehmen tätig, ohne dort angestellt zu sein.
5. Der Interim-Manager wird mit Wirkung und Darstellung nach aussen in die Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens eingebunden.
6. Er ist bei der Lösung seiner Aufgaben nicht an Weisungen gebunden.
7. Gegenüber unterstellten Mitarbeitern ist er weisungsbefugt.
8. Seine Honorierung erfolgt in der Regel auf der Basis von Tagessätzen.
9. Seine Aufgabe erledigt er im Rahmen eines Dienstvertrages.

Interim-Manager werden eingesetzt, um Vakanz zu überbrücken, Projekte zu leiten, Marktchancen zu nutzen, Beratungsergebnisse umzusetzen oder ein Unternehmen in besonderen Phasen zu unterstützen (so z. B. bei Umstrukturierung, Sanierung, Mergers & Acquisitions, Nachfolge).

Führung auf Zeit ist für Firmen ein plausibler Trend

Es fällt schwer, eine genaue Zahl aktiver Interim-Manager anzugeben, fehlen doch entsprechende Arbeitsmarktzahlen. Zudem ist das Interim-Management in einer Grauzone zwischen Selbstständigkeit und Abhängigkeit angesiedelt. Für Deutschland wird geschätzt, dass zwischen 1200 und 10 000 Menschen als



Wenn Firmen kurzfristig zusätzliche Managementkompetenz brauchen, sind Interim-Manager gefragte Leute.

Illustration: Lorenz Meier

Interim-Manager arbeiten. Diese Zahl schliesst aber auch Unternehmensberater ein, die zusätzlich als Interim-Manager tätig sind, sowie Führungskräfte, die übergangsweise als Interim-Manager arbeiten, bis sie wieder eine feste Anstellung gefunden haben.

Glaubt man den Prognosen, so wird die Zahl der Einsätze von Interim-Managern künftig ansteigen: Die Vorhersagen liegen zwischen 10 und 30 Prozent. Aus Unternehmenssicht ist dieser Trend plausibel. Die Festkosten im operativen Bereich wurden durch Reengineering und neue Managementmethoden (v. a. Lean Management) bereits weitgehend gesenkt. Wenn nun Kostenstrukturen weiter verschlankt wer-

den sollen, ist es konsequent, auch die Führungsebene in die Sparmassnahmen einzubeziehen.

Seit den Neunzigerjahren steigt der Anteil der neuen Selbstständigen in Deutschland und international an. Interim-Management ist dabei doppelt repräsentativ: einmal in seiner Form als atypisches Beschäftigungsverhältnis, das den Arbeitsmarkt zunehmend prägt, zum anderen in seiner demografischen Struktur. Der Arbeitsmarkt der Zukunft wird älter, qualifizierter und weiblicher sein (Kobi 2000, S. 29; Oertig 1999, 6.3-5). Voraussetzung für den Interim-Einsatz ist eine Reihe von Berufsjahren und breite Erfahrung. Damit ist Interim-Management zugleich eine Beschäfti-

gungsform «45+», das heisst, vor allem für «ältere» Führungskräfte relevant. In der Schweiz wird um 2050 jeder Vierte 65 Jahre alt oder älter sein. Das Arbeitskräftepotenzial der älteren Mitarbeiter wird damit mehr nachgefragt werden müssen. Selektive Personalpolitiken, die bisher jüngere Arbeitnehmer bevorzugen, werden künftig revidiert (Oertig 1999, 6.3-4). Demografische Trends auf dem Arbeitsmarkt zeigen weiter, dass Arbeitnehmer generell und vor allem hoch qualifizierte künftig häufiger die Stelle wechseln. Das bedeutet eine immer kürzere Verweildauer in einer Stelle – aber auch geringere Loyalität zum Arbeitgeber (Oertig 1999, 6.3-5). Auf dieses Phänomen werden die HR-

Abteilungen mittelfristig reagieren müssen.

Interim-Manager als ältere, erfahrene Berufsleute gehören also mit zu der Altersgruppe, die stärker auf dem Arbeitsmarkt präsent sein wird. Zudem zeigen Untersuchungen, dass ältere Arbeitnehmer den Vergleich mit jüngeren punkto Kosten (selbst bei Feststellungen) und Leistung nicht scheuen müssen. Sie sind für die Unternehmen günstiger zu rekrutieren (Joder 2004). Biologische Leistungsdefizite spielen keine Rolle, da nur wenig berufliche Einsatzgebiete körperliche Leistungsfähigkeit voraussetzen (Winkler 2004). Diese Einschätzung belegt auch, dass die Beschäftigungsform bereits ihren Wie-

derhall in spezifischen Weiterbildungsangeboten findet. So bietet die Universität der Bundeswehr in München ab 2005 eine Weiterbildung zum Interim-Manager an, da sie den Markt und das Berufsbild als langfristig bedeutsam einstuft, nicht nur als konjunktur- und krisenbedingte, vorübergehende Erscheinung.

Teilzeit für Kader noch keine personalpolitische Strategie

Atypische Beschäftigungsverhältnisse schliessen ein breites Spektrum an Arbeitsformen ein: Da gibt es den Quasi-Angestellten in unmittelbarer Abhängigkeit vom Unternehmen, der das Risi-

ko der Selbstständigkeit kombiniert mit dem des Angestelltendaseins und ein Leben unter «prekären Umständen» führt. Aber es gibt auch den hoch qualifizierten Freelancer, der sich meistbietend verkaufen kann. Insgesamt nimmt der Trend von Vollbeschäftigten zu Teilzeit- und selbstständig Beschäftigten zu (Mayrhofer und Meyer 2002, S. 600).

Interim-Management ist als Arbeitsform für Führungskräfte nicht ohne Vorläufer. Lässt man die rechtliche Form der Beziehung zum Auftraggeber über einen Dienstvertrag einmal ausser Acht, so stellt sich Interim-Management primär als eine Form der Teilzeitarbeit (Jahres- oder Lebensteilzeit) für führende Mitarbeiter dar, bei der die Dauer der

Vergleich der Kosten für einen Interim-Einsatz

	Führungskraft (fest angestellt)	Interim-Manager	Consultant
Tagessatz	Entfällt	1250 Euro + Spesen (nur für geleistete Tage, also nicht bei Krankheit oder Urlaub)	Meist 50–100 Prozent mehr als Interim-Manager, d. h. ca. 1875–2500 Euro + Spesen (nur für geleistete Tage, also nicht bei Krankheit oder Urlaub)
Fixgehalt	100 000 Euro	Entfällt	Entfällt
Bonus	25 000 Euro	Nur in Ausnahmefällen	Entfällt
Rekrutierungskosten	Rund 30 Prozent Jahresgehalt = 37 500 Euro. Benötigte Zeit: 3–9 Monate	Keine (evtl. Suchkosten), Benötigte Zeit: 1–2 Wochen	Keine (evtl. Suchkosten). Benötigte Zeit: 1–2 Wochen
Lohnnebenkosten	Rund 50 Prozent = 62 500 Euro (inkl. Alterssicherung/Versicherungen z.B.)	keine	keine
Weitere Nebenkosten	Hotel während Probezeit, Übernahme von Umzugskosten, Dienstwagen, Einrichtungsänderungen, Sekretariat, Schulungen, Trainings	Nutzung der vorhandenen Infrastruktur	Nutzung der vorhandenen Infrastruktur
Trennungskosten/Abfindung	Je nach Vertrag, zzgl. Anwalts- u. Gerichtskosten	keine	keine
Kündigungsfrist	Rund 6 Monate (i.d.R. unter Freistellung von der Arbeit)	Rund 5–30 Tage, in vielen Fällen im Voraus definiert	Keine, da im Voraus definiert
Gesamtkosten (Vollkostenrechnung)	Jahresgehalt x 2 = 250 000 Euro pro Jahr (200 Arbeitstage = 1 250 Euro/Tag)	s.o.	s.o.

Die Kosten für einen Interim-Manager liegen meist unter denjenigen eines Beraters oder eines festangestellten Managers.

Beschäftigung flexibel gehandhabt und individuell vereinbart wird. In der Praxis dauert ein Einsatz im Durchschnitt rund sechs Monate, kann jedoch auch nur wenige Wochen oder länger als ein Jahr dauern.

Nun wird Teilzeitarbeit aus personalwirtschaftlicher Sicht meist als ein Instrument des Beschäftigungsmanagements gesehen. Es wird angewendet, um die Arbeitszeit von Mitarbeitenden flexibler zu gestalten. Bei Führungskräften wurden die Veränderungen von Arbeitszeitformen in der Fachdiskussion daraufhin interpretiert, wie die neuen Arbeitszeitformen den Führungsstil verändern oder in welchem Zusammenhang sie mit Managementsystemen stehen (Hummel 1995). Kader selbst als Teilzeitmitarbeiter sind die Ausnahme und werden auch kaum als mögliche Teilzeitkräfte wahrgenommen. Ein anderer Unterschied in der Anwendung von Teilzeitsystemen auf Mitarbeiter oder Führungskräfte besteht in der Abwägung betriebswirtschaftlicher Gesichtspunkte. Während die Flexibilisierung von Arbeitszeitmodellen für Mitarbeiter immer mit Kostensenkung oder Produktivitätssteigerung zusammenhängen, ist der flexible Einsatz von Führungskräften in der Praxis noch mehr als kurzfristige Reaktion auf Not-situationen einzuschätzen – weniger als geplante personalpolitische Strategie.

Lebensläufe haben künftig mehr Hochs und Tiefs

Der Interim-Manager ist in seiner Biografiegestaltung und seinem Kompetenzprofil deutlich mehr gefordert als der klassische Arbeitnehmer. In der Entwicklung seiner «Employability» und der Struktur seiner Tätigkeit nimmt er Trends vorweg. Die Erwerbsbiografien der Zukunft haben kürzere und diskontinuierlichere Laufbahnzyklen und weisen mehr Höhen und Tiefen auf. Zwei-

Studie zu E-Recruiting-Software: offen für weitere Teilnehmer

Seit Dezember 2004 untersuchen das Zentrum Human Capital Management und das Institut für Übersetzen und Dolmetschen der Zürcher Hochschule Winterthur zusammen mit deutschen und Schweizer Unternehmen E-Recruiting-Software. Ziel ist es, die schriftliche Kommunikation an der Schnittstelle Unternehmen – Bewerber aus linguistischer Sicht zu verbessern, um die Bearbeitungszeiten beim E-Recruiting für alle Beteiligten zu verkürzen. Das bedingt eine genaue Prozessanalyse der Recruiting-Lösungen, um die Erwartun-

gen an die Anwendungssituation definieren zu können. Die Ergebnisse des Projekts sollen die E-Recruiting-Lösungen und die begleitenden Beratungs- und Implementierungsprozesse verbessern. Das Projekt ist noch offen für weitere Partnerfirmen, die E-Recruiting-Software in dem und für den deutschsprachigen Raum entwickeln.

Interessenten wenden sich an Dr. Andreas König, Zentrum Human Capital Management in Winterthur (CH),
► andreas.koenig@zhwin.ch.

te und dritte Karrieren, Sabbaticals und Berufswechsel werden dazugehören. Auch innerfamiliär verändern sich die Rollen, wenn «Dual Career Couples» gemeinsam ihre Laufbahnen gestalten müssen. Der künftige Arbeitnehmer wird verstärkt Lebensunternehmer («Ich-AG») sein und verschiedene Aufgaben in einem Portfolio kombinieren. Sicherheit schafft nicht mehr das eine grosse Pensum, sondern die nachhaltige Bewirtschaftung der eigenen Arbeitskraft und der systematische Erhalt der eigenen «Employability» (Oertig 1999, 6.3-8f).

Aus dem beruflichen wie privaten Umfeld ergeben sich für die interessierte Führungskraft wichtige Entscheidungskriterien. Die Stärken und Schwächen des Beschäftigungsmodells können aus der Sicht der Beschäftigten nach folgenden Bewertungskriterien analysiert werden (Baillod et al. 1997, S. 61):

1. Gesundheit
2. Familie/Partnerschaft
3. Teilnahme am sozialen Leben
4. Kompetenzentwicklung
5. Einkommen
6. Aufgabenerfüllung
7. Beschäftigungswirkung

Führungskräfte auf Zeit sind über ihre Aufgabenprofile an das Unterneh-

men gebunden. Nicht die Stelle, sondern die Aufgabe wird in Zukunft zentral sein. Der Arbeitgeber der Zukunft beschäftigt ein deutlich kleineres Kernteam, das um Selbstständige bei den Service- und Supportleistungen ergänzt wird. Die Lieferanten und die Kunden sind in eine (virtuelle) Organisation eingebunden. Im Dienstleistungssektor lässt sich beobachten, dass höher qualifizierte Selbstständige seit 1991 von 15 auf 18 Prozent zugenommen haben. Der Arbeitsmarkt funktioniert zunehmend unternehmensübergreifend, das heisst, dass ein Arbeitnehmer künftig verschiedene Teilpensen an verschiedenen Orten kombinieren wird (Oertig 1999, 6.3-6).

Interim-Manager stehen prinzipiell an der Grenze zwischen selbstständigen Arbeitsanbietern («Arbeitskraftunternehmer») und Leiharbeitern, wenn sie durch Agenturen vermittelt werden. Ihre Möglichkeiten zur Vertragsaushandlung und Mitbestimmung an den Arbeitsaufgaben variieren entsprechend.

Die Leiharbeitsform mit Interim-Führungskräften bietet dem Arbeitgeber grosse Vorteile. So sind zum Beispiel sehr kurzfristige Anpassungen und Personaleinsatzbestimmungen möglich. Der Interim-Manager sollte aus

diesem Grund rechtliche Kompetenzen mitbringen oder aber diese Aufgabe einem Professionellen übertragen.

Manager auf Vorrat sind zu teuer

Kostenbewusste und flexible – zumeist auch «schlanke» – Betriebe können kaum Management-Kapazitäten auf Vorrat halten. Das betrifft gerade den grösseren Mittelstand, der zunehmend Kader auf Zeit nachfragt. Er verfügt oft nicht über die nötigen Ressourcen, auf lange Dauer und für jeden Bedarf hoch qualifizierte Mitarbeiter beschäftigen oder teure Ausbildungen und Freistellungen für seine High-Potentials bezahlen zu können.

Es erscheint auch kaum sinnvoll, den jeweils erforderlichen Manager zuerst zeit- und kostenaufwändig über eine Personalberatung zu suchen und auf Dauer fest einzustellen, wenn abzusehen ist, dass er nur für bestimmte Zeit benötigt wird. Zu teuer sind die Trennungs- und Folgekosten einer potenziell falschen Personalentscheidung auf erster und zweiter Führungsebene. Hinzu kommen die Opportunitätskosten, die entstehen, wenn Chancen nicht schnell genug genutzt oder Probleme nicht schnell gelöst werden, weil die Managementkapazitäten oder das notwendi-

ge Know-how nicht vorhanden sind und erst aufgebaut werden müssen.

Für operative Aufgaben – z. B. im produktiven Bereich – haben sich kurzfristige Beschäftigungsverhältnisse längst durchgesetzt. Mit ihrer Hilfe können Firmen die Spitzen der Arbeitsbelastung abfangen und sind in den Tälern der Auslastung flexibler. Insofern ist es nur konsequent, wenn Unternehmen diese Form der Beschäftigung auch auf Führungspositionen ausdehnen.

Positive Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit

Die Kosten für einen Interim-Manager sind transparent und gut planbar. Die Tabelle auf Seite 16 vergleicht die Interim-Kosten mit denen einer angestellten Führungskraft und denen eines Beraters. Um diesen Vergleich weiter zu vereinfachen, gehen wir von einem Jahresgehalt von 100 000 Euro aus.

Neben den direkten Salärkosten sind für den Betrieb die langfristigen Wirkungen des Interim-Einsatzes bedeutsam. Diese können hier nur skizziert werden. Typische Effekte von Teilleistungsmodellen, wie etwa die Arbeitszeitverdichtung und Produktivitätssteigerung, können mit Mitteln des Performance Management und Controlling evaluiert werden. Schwerer zu quantifizieren sind die Auswirkungen auf den Wert des Unternehmens am Arbeits- und Kapitalmarkt.

Aus Mitarbeitersicht bedeuten flexible Beschäftigungsformen attraktivere Arbeitsbedingungen, höhere individuelle Leistungsfähigkeit und -bereitschaft sowie Berücksichtigung individueller Arbeitszeitwünsche. Für die Firma bedeutet das bessere Nutzung oder Ausdehnung der Betriebszeiten, die Anpassung der Arbeitszeit an Auftragsschwankungen und eine positive Beschäftigungswirkung mit Wirkungen auf Arbeitszufriedenheit, Sozial-

pläne, Entlassungen usw. Diese Faktoren kommen dem HR-Marketing bzw. dem Wert des Betriebs auf dem Arbeitsmarkt und gegenüber potenziellen Mitarbeitern zugute. Werden flexible Beschäftigungsformen zur Grundlage des Personalmanagements, müssen die Firma und ihr HR-Departement jedoch auch neue Strategien und Umgangsformen für die Personalentwicklung und -erhaltung, das Personalcontrolling oder Führungssysteme entwickeln.

Eine Stärke des Interim-Managements aus Sicht des Betriebs besteht darin, «Know-how on demand» zu liefern, also Führungskapazität punktuell zur Verfügung zu stellen. Es werden keine zusätzlichen Investitionen in einen Kompetenzaufbau geleistet und keine langfristigen Verbindlichkeiten bei Personalkosten eingegangen. Im Unterschied zu flexiblen Arbeitszeitformen für «normale» Mitarbeiter werden solche Regelungen für Führungskräfte jedoch bisher weder vom Arbeits- noch vom Kapitalmarkt als Zeichen attraktiver Arbeitsbedingungen gewertet («great places to work are great places to invest»).

Für den Wert und das Image der Firma ist ein «Feuerwehreinsatz» auf Managementebene eher ein kritisches und bestenfalls hoffnungsvolles Zeichen. Im Betrieb selbst wird wechselnde Führung assoziiert mit höherem Koordinationsaufwand, schwierigerer Personalführung, Gefährdung sicherer Ansprechzeiten und Beeinträchtigung von Informationsfluss und Kooperation (Blum, Zaugg 1999, S. 82).

Neue Anforderungen an ein nachhaltiges HRM

In dem Masse, wie die (flexible) Arbeit von Führungskräften weiter disponierbar, gezielt einsetzbar und austauschbar wird, müssen die Unternehmensleitung und das Human Resource Management

Artikel zum «io new management»-Trendbarometer

Im aktuellen «io new management»-Trendbarometer (vorgestellt in Ausgabe 1-2/2005) setzt das «io new management»-Expertenteam die **demografischen Veränderungen auf Platz 7** der für Unternehmen entscheidenden «Driving Forces». Dieser Artikel zeigt Ansätze auf, um die Erfahrung älterer Arbeitnehmer zu nutzen.

► Das aktuelle «io new management»-Trendbarometer finden Sie in Ausgabe 1-2/2005 (zu bestellen unter Tel. +41 (0)44 288 35 46).

neue HR-Strategien und Strukturen für ihre Umsetzung entwickeln. Ein effektives und nachhaltiges Wissensmanagement wird zunehmend an den Markt und an die Person des Lebensunternehmers delegiert und in den Unternehmen selbst langfristig nur noch mit innovativen Modellen umsetzbar sein. Die Fluktuation auf den Führungsebenen erfordert eine neue Form der Sicherung des Know-how- und des Kompetenztransfers sowie der Lernfähigkeit auf der organisationalen Ebene. Dies gilt umso mehr, je höher die Anforderungen des Marktes an die Innovationskraft des Unternehmens sind.

Loyalität erhalten

Erste Lösungsansätze liegen in einem konsequenten Wissensmanagement und in seiner Verankerung in der Unternehmenskultur. Weiter gehören neue Formen des Poolings von Arbeitskräften sowie auch des Einsatzes von professionellen Netzwerken dazu. Das Unternehmen muss gewichten, ob und zu welchen Kosten es strategische Kompetenzen zum Beispiel zur Gestaltung des Wandels oder zur Beherrschung von Krisen wirklich nach aussen delegieren kann und will. Eine neue Abhängigkeit kann entstehen, wenn für wiederkehrende Situationen in einem dynamischen Marktgeschehen Kompetenzen eingekauft werden müssen. Von den entsprechenden Kompetenzträgern können weniger Loyalität, Kulturnähe und stabile Mitarbeiter- oder gar Kundenbeziehungen erwartet werden. Dies erfordert neue Strategien, wie das Human Resource Management und das Management Zugriff auf und Kontrolle über die externalisierten Human Resources behalten können und – bei Nutzung aller Vorteile des Interim-Managements – die Motivation und Loyalität der schneller wechselnden Mitarbeiter sowie des «Kernteam» absichern können.

Literatur

- Baillod, J.; Davatz, F.; Luchsinger, C.; Stamatidis, M.; Ulich, E.** (1997): *Zeitenwende Arbeitszeit. Wie Unternehmen die Arbeitszeit flexibilisieren.* vdf Hochschulverlag an der ETH, Zürich (Reihe Mensch, Technik, Organisation 17).
- Bloemer, V.** (2003): *Interim-Management: Top-Kräfte auf Zeit. Aufgaben, Auswahl, Kosten.* Metropolitan Verlag, Berlin.
- Blum, A.; Zaugg, R. J.** (1999): *Praxishandbuch Arbeitszeitmanagement. Beschäftigung durch innovative Arbeitszeitmodelle.* Rüegger, Chur, Zürich.
- Hummel, T. R.** (1995): *Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitszeit aus Sicht der Führungskräfte.* In: Wagner, D. (Hrsg.): *Arbeitszeitmodelle. Flexibilisierung und Individualisierung,* S. 101–111. Hogrefe Verlag für angewandte

Psychologie, Göttingen (Reihe Psychologie für das Personalmanagement).

- Joder, E.** (2004): *Mit Temporäreinsätzen im Berufsleben aktiv bleiben.* In: *HR-Today* 10, S. 26.
- Kobi, J.-M.** (2002): *Personalrisikomanagement. Strategien zur Steigerung des People Value.* Gabler, Wiesbaden.
- Mayrhofer, W.; Meyer, M.** (2002): *«No more shall we part?» Neue Selbstständige und neue Formen der Koppelung zwischen Organisationen und ihrem Personal.* In: *Zeitschrift für Personalforschung* 16 (4), S. 599–615.
- Oertig, M.** (1999): *Neue Beschäftigungs- und Laufbahnmuster und ihre Konsequenzen für das Human Resource Management.* In: Knauth, P.; Wollert, A. (Hrsg.): *Human Resource Management. Neue Formen betrieblicher Arbeitsorganisation und Mitarbeiterführung,* 6.3, 1–16. Deutscher Wirtschaftsdienst, Köln.
- Winkler, R.** (2004): *Lernen und leisten – altersmäßig anders.* In: *HR-Today* 10, S. 14.

Tagung

Gender und Diversity Management

2. Juni 2005 in Olten

Gender und Diversity Management: eine Strategie der Grossunternehmen – eine Chance auch für Verwaltungen, Non-Profit-Organisationen und KMU.

Die Tagung stellt verschiedene Ansätze des Konzepts in Deutschland und der Schweiz vor, diskutiert im Podiumsgespräch die Implikationen von Recht und Politik und zeigt in Workshops Praxisbeispiele:

Messbarkeit von Diversity: Kriterien und Instrumente, Gender Mainstreaming als Strategie des Diversity Management, Diversity und Human Resources: Personalentwicklung im Niedriglohnssektor.

Interessiert?
Bestellen Sie unseren Flyer bei:
Rahel Christen
Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz
Riggenbachstrasse 16
CH-4600 Olten
E-Mail: rahel.christen@fhso.ch
Telefon: 0041 62 286 01 68
oder auf
www.gendermanagement.ch
Beachten Sie unsere Weiterbildungsangebote.

Fachhochschule Nordwestschweiz