



VERÄNDERUNGEN IM UMFELD VON ZEITARBEIT UND INTERIMSMANAGEMENT

POSITIVER AUSBLICK: MEHR VERANTWORTUNG, STEIGENDER BEDARF
AN FACHKRÄFTEN UND EINE FLEXIBLE ARBEITNEHMERSCHAFT



INHALT

ÜBER UNS.....	4
KERNERGEBNISSE	5
METHODIK.....	6
WELCHE UNTERNEHMEN STELLEN ZEITARBEITNEHMER UND INTERIMSMANAGER EIN – UND WELCHE ERFAHRUNGEN MACHEN SIE DAMIT?	8
WIE VERÄNDERN SICH ARBEIT UND ARBEITSBEDINGUNGEN? ZEITARBEITNEHMER UND INTERIMSMANAGER GEBEN AUSKUNFT	13
SCHLUSSFOLGERUNGEN.....	18



ÜBER UNS

Page Personnel ist eine Marke der PageGroup, die zu den weltweit größten und renommiertesten Personalberatungsgruppen gehört. Gegründet 1976 in London, ist die PageGroup mit 152 Büros in 35 Ländern vertreten. Kernkompetenz des Unternehmens ist die Vermittlung von qualifizierten Fachkräften und Young Professionals sowohl für Festanstellungen als auch im Rahmen der qualifizierten Zeitarbeit. Die PageGroup beschäftigt über 5.800 Mitarbeiter weltweit und wird im FTSE 250 geführt. Das Vorgehen der PageGroup bei der Personalvermittlung kombiniert lokale Marktkenntnisse mit internationalen Erfahrungswerten. So wird gewährleistet, dass die Erwartungen von Kandidaten und Kunden zufriedenstellend erfüllt werden.



KERNERGEBNISSE

Wie verändern sich Zeitarbeit und Interimsanstellungen? Für diese Studie hat Page Personnel weltweit Unternehmen und Erwerbstätige zu ihren Wahrnehmungen und Ansichten zu diesem Thema befragt.

Vom Generalisten zum Spezialisten

Der Spezialisierung fällt eine prominente Rolle auf dem Gebiet der Zeitarbeit zu. Der Trend lässt vermuten, dass Unternehmen Zeitarbeitnehmer und Interimsmanager zunehmend für hochspezialisierte Aufgaben einsetzen. Dies wird durch das Qualifikationsniveau der befragten Gruppe nochmals bekräftigt: Fast die Hälfte der Interimsmanager verfügt über einen MBA-Abschluss, 70 % der befragten Fachkräfte weisen einen Bachelor-Abschluss nach.

Erfahrung wird stärker geschätzt

Arbeitgeber legen Wert auf Erfahrung: Mehr als 80 % der Fachkräfte verfügen über fünf oder mehr Jahre Berufserfahrung im Rahmen der Zeitarbeit oder von Interim-Einsätzen. Das Profil der befristet Beschäftigten und Interimsmanager unterliegt dabei einem Wandel: In den meisten der untersuchten Regionen stellen die Über-30-jährigen mittlerweile die Mehrheit der Befragten.

Zeitarbeit und Interimsanstellungen finden nicht mehr im Verborgenen statt

Qualifizierte Zeitarbeit und Interimsmanagement sind häufiger und vielfältiger als zuvor und in allen Wirtschaftsbereichen angekommen. Auch die Aufgaben der Angestellten sind abwechslungsreicher geworden.

Selbständigkeit in der Zeitarbeit wird immer gefragter

Bei der Untersuchung stellte sich heraus, dass die Arbeitnehmer im Rahmen ihrer Beschäftigung große Gestaltungsspielräume nutzen. Der an sie gestellte Anspruch, ohne unmittelbare Aufsicht zu arbeiten, ist ein globales Phänomen. Unternehmen erwarten von ihnen Selbständigkeit.

Flexibilität bei der Belegschaft fordert höhere Ausgaben im Bereich Ausbildung

Da Belegschaften immer flexibler werden müssen, wird die Qualifikation von Zeitarbeitnehmern und Interimsmanagern immer wichtiger. Weiterbildungschancen sind starke Triebfedern für die Entscheidung, einen Auftrag anzunehmen.

Rund zwei Drittel der Interimsmanager und fast die Hälfte der Zeitarbeitskräfte führen ihren Karriereschub auf die Aufnahme einer temporären oder einer Interimsanstellung zurück.

Auch die Unternehmen haben erkannt, dass Investitionen in die Fortbildung von qualifizierten Zeitarbeitern maßgeblich für den eigenen Geschäftserfolg sind, weshalb sie entsprechend investieren.

Hinweis zur Terminologie:

- Der Begriff „**Zeitarbeit**“ beschreibt das Dreiecksverhältnis zwischen einer Zeitarbeitsfirma, einem Angestellten, der für einen bestimmten Zeitraum einen Auftrag für sie ausführt, und einem Arbeitgeber.
- „**Interimsmanagement**“ bezieht sich auf die befristete Tätigkeit eines erfahrenen, leitenden Angestellten in Übergangszeiten, Sanierungsfällen oder während Veränderungsprozessen im Unternehmen.

METHODIK

Diese Studie basiert auf einer Online-Befragung, an der 1.954 Manager in Unternehmen mit Zeitarbeitnehmern und Interimsbeschäftigten, sowie 4.092 Fachkräfte in Zeitarbeit oder bei Interimseinsätzen teilnahmen.

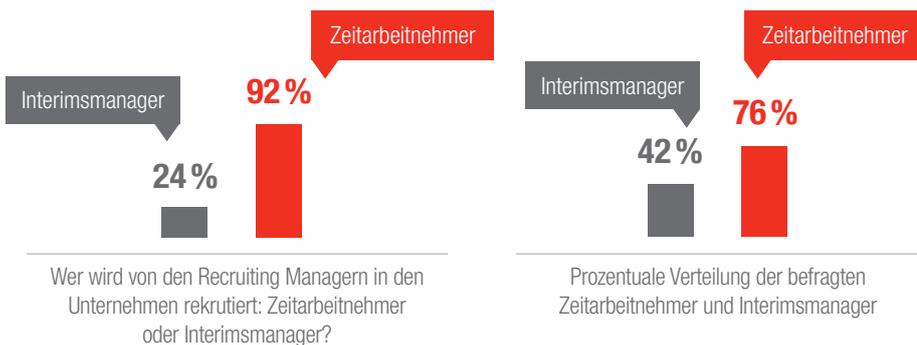
Die untersuchten Regionen der Studie



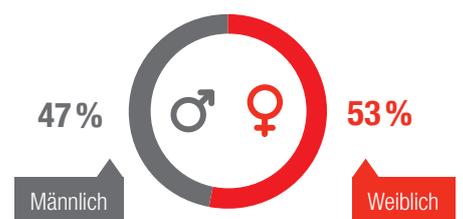
Die Ergebnisse aus den jeweiligen Regionen wurden entsprechend der landesspezifischen Marktgröße gewichtet.



Ein Blick auf die Befragten



Geschlechtsverteilung der Befragten



Branchenverteilung der befragten Unternehmen in %:



Branchenverteilung der befragten Zeitarbeitnehmer und Interimsmanager in %:





WELCHE UNTERNEHMEN STELLEN ZEITARBEITNEHMER UND INTERIMSMANAGER EIN – UND WELCHE ERFAHRUNGEN MACHEN SIE DAMIT?

Unternehmen profitieren von erfahrenen Recruiting Managern

Seit wann greifen Sie auf die Dienste von Zeitarbeitnehmern und Interimsmanagern zurück?

Seit 2 oder mehr Jahren



Seit 5 oder mehr Jahren



Dabei erweist sich der Standort eines Unternehmens als wichtiger Faktor für den Erfahrungswert des einstellenden Recruiting Managers:

- Mehr als die Hälfte (54 %) aller Unternehmen in Kontinentaleuropa haben fünf oder mehr Jahre Erfahrung mit der Anstellung von Zeitarbeitnehmern und Interimsmanagern.
- Im Vergleich dazu berichten Unternehmen aus dem asiatisch-pazifischen Raum und aus Lateinamerika deutlich geringere Praxiswerte mit Zeitarbeit und Interimsmanagement. In den lateinamerikanischen Ländern verfügen nur 32 % über fünf oder mehr Jahre Erfahrung.

WICHTIGSTE ERKENNTNIS:

UNTERNEHMEN IN KONTINENTALEUROPA HABEN UMFANGREICHERE ERFAHRUNGEN MIT DER BESCHÄFTIGUNG VON ZEITARBEITNEHMERN UND INTERIMSMANAGERN ALS UNTERNEHMEN IN LATEINAMERIKA

Hier deutet sich bereits an, was später durch die Studie weiter untermauert wird: Wenn es um Zeitarbeit und Interimsmanagement geht, sind europäische Recruiting Manager in aller Regel erfahrener und können die Bedürfnisse ihres Unternehmens besser einschätzen.

Zeitarbeit und Interimsmanagement werden von Unternehmen durchgängig positiv wahrgenommen

Zufriedenheit in Zahlen

Weltweit	75 %
Kontinentaleuropa	82 %
Lateinamerika	70 %
Asien-Pazifik	68 %
Großbritannien & Irland	68 %

Werte markiert in **Blau** oder **Grün** liegen signifikant **unter** bzw. **über** dem weltweiten Durchschnitt.

So stellte sich heraus, dass drei Viertel aller Unternehmen weltweit ein positives Gesamtbild von Zeitarbeit und/oder Interimsmanagement haben – allen voran Unternehmen aus Kontinentaleuropa. Spitzenreiter ist dabei der Bereich Einkauf und Beschaffung, in dem vier von fünf Unternehmen (80 %) ihre Zustimmung zum Ausdruck brachten. Etwas niedriger fällt die Zufriedenheitsquote im Personalbereich (HR) mit 74 %, in den Segmenten Marketing und IT mit jeweils 69 % sowie im Bereich Maschinenbau und Fertigung mit 64 % aus.

Als Hauptgrund für die positive Resonanz wurde genannt, dass Zeitarbeitnehmer und Interimsmanager für spezielle Funktionen und Abteilungen im Unternehmen eingesetzt werden können. Hinzu kommt ein weiterer angenehmer Nebeneffekt für den Arbeitgeber: Er kann den befristeten Einsatz als Probezeit nutzen, um den Kandidaten für eine mögliche Festanstellung in Betracht zu ziehen.

Aufstieg der Spezialisten: das neue Arbeitnehmerprofil

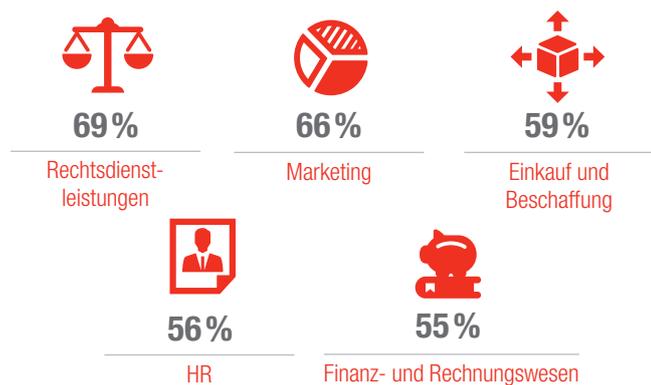
Vier von fünf Recruitern im Unternehmen, die Mitarbeiter in den Branchen IT (83% von allen Recruitern), Maschinenbau und Fertigung (80%) und Vertrieb (79%) einstellen, sind sich einig: Das Interesse der Unternehmen gilt in erster Linie Spezialisten. Länderspezifische Abweichungen von diesem Trend sucht man in der Studie vergeblich.

Entwirft man ein Gesamtbild aus Kandidatenprofilen und den Geschäftsfeldern, in denen Zeitarbeitnehmer bevorzugt zum Einsatz kommen, stellt sich heraus:

- In der **IT** sind Zeitarbeitnehmer als Systemadministratoren, Vertriebsanalysten und Softwareentwickler sowie im IT-Betrieb gefragt
- Im Segment **Maschinenbau und Fertigung** werden Positionen in der Entwicklung (Ingenieure, Projektmanager, Entwicklungsleiter), im Produktionsmanagement und in der Planung am häufigsten genannt
- **Einkauf und Beschaffung** meldet den häufigsten Einsatz von qualifizierten Zeitarbeitnehmern überall dort, wo es um den Faktor Qualität geht – als Qualitätsmanager oder Qualitätsbeauftragte – im Bereich Transportmanagement, als Logistik-Koordinator, -Spezialist, -Berater oder als Betriebsleiter
- Im **Finanz- und Rechnungswesen** bekleiden die Kandidaten Buchhalterpositionen sowohl auf Junior- als auch auf Senior-Level

Mehr als die Hälfte aller Unternehmen ist auf der Suche nach Spezialisten für die Tätigkeitsfelder Einkauf und Beschaffung (59%), HR (56%) und im Finanz- und Rechnungswesen (55%).

Nach Spezialisten in diesen Bereichen sucht die Mehrheit der Unternehmen



Von der oben genannten Regel gibt es lediglich zwei Ausnahmen: Für Sekretariatstätigkeiten und bei Banken und Versicherungen werden überwiegend Generalisten nachgefragt:



Jedes Geschäftsfeld folgt seinen eigenen Regeln. Daher ist relativ eindeutig, warum es für Unternehmen so ansprechend ist, Fachkräfte mit diesen Profilen zu rekrutieren: Es erlaubt ihnen effizienter zu arbeiten.

Die schwierige Suche nach Spezialisten

Für Unternehmen stellt es eine echte Herausforderung dar, Arbeitnehmer mit Kompetenzen in hochspezialisierten Fachgebieten zu finden. Fast ein Viertel aller britischen Recruiting Manager berichtet von Problemen auf der Suche nach geeigneten Kandidaten für spezialisierte Positionen im Finanz- und Rechnungswesen.

Wachstumsbranchen, wie die Kommunikationswirtschaft, HR und Dienstleistungen im juristischen Bereich sind davon am stärksten betroffen. Expertenwissen und Fachkenntnisse in Form von qualifizierter Zeitarbeit und Interimsmanagement werden hier händeringend gesucht.

Das ist neu: Ein wachsendes Interesse an Abschlüssen und Erfahrung

Mehr als die Hälfte aller befragten Unternehmen ist auf der Suche nach Kandidaten, die mindestens einen Bachelor-Abschluss haben. Zum Beispiel 65% im Finanz- und Rechnungswesen und jeweils 61% in den Bereichen IT und Marketing.

Etwa ein Viertel aller Unternehmen wertschätzt Kandidaten, die ihr Know-how in einer Ausbildung erworben haben. Das gilt insbesondere für Stellen in Maschinenbau und Fertigung (27%), HR (26%) und IT (16%).



Die klassische Ausbildung galt lange als Einbahnstraße für Berufsbilder im gewerblich-technischen Bereich, wie das Baugewerbe. Jetzt ist sie im Begriff, sich als Standard für Bereiche zu etablieren, in denen eine höhere Ausbildung gefragt ist – zum Beispiel für Buchhalter oder im Personalwesen.

WICHTIGSTE ERKENNTNIS:
UNTERNEHMEN SIND AUF DER SUCHE NACH KANDIDATEN, DEREN QUALIFIKATIONSNIVEAU MINDESTENS EINEM BACHELOR-ABSCHLUSS ENTSPRICHT

Ein Beispiel für die Kenntnisse, die ein Buchhalter heutzutage mitbringen muss

Technische Kompetenz im eigenen Fachbereich genügt längst nicht mehr. Ein Buchhalter benötigt heute eine komplexe Mischung aus Allgemeinwissen, Fachwissen und fachübergreifenden Fertigkeiten. Dazu zählen:



das Beherrschen der IT – verbunden mit der Fähigkeit, System-Upgrades zu implementieren



die Fähigkeit, sektorenübergreifende Informationssysteme zu nutzen, der Einsatz elektronischer Dokumentationsmethoden und digitale Zusammenarbeit



die Bereitschaft, neue Aufgaben und ein zusätzliches Arbeitspensum zu übernehmen, darunter Beratungstätigkeiten, Unterstützung bei der Installation von IT-Systemen und die Kommunikation von Finanzinformationen



Geschick für Teamarbeit und Netzwerken



ein ausgeprägtes Sprachgefühl



die fachliche Vielseitigkeit, den verschiedenen Aspekten der Buchhalterertätigkeit nachzugehen



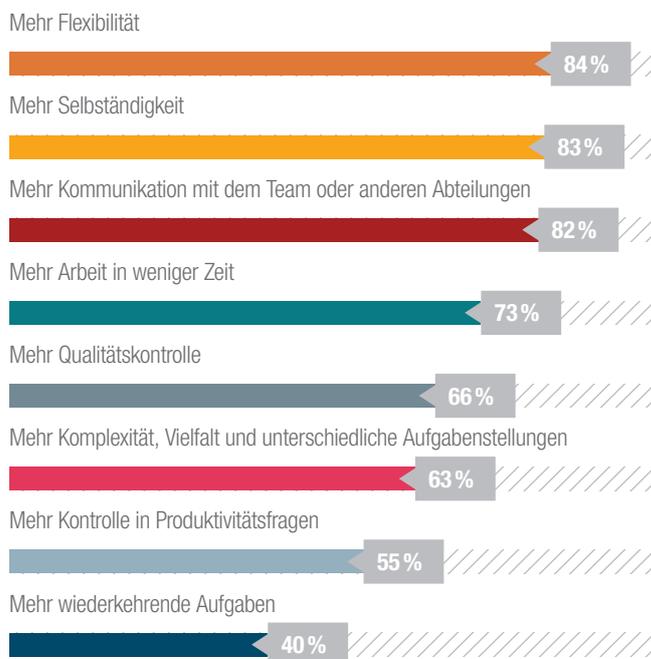
persönliche Qualitäten wie Entgegenkommen, Neugier, Kreativität, Weltoffenheit, Anpassungsfähigkeit und die Fähigkeit, sich flexibel auf Veränderungen einzustellen

„Wir haben festgestellt, dass Interimsmanager neue Sichtweisen und unterschiedliche Erfahrungen mitbringen.“

Britischer HR Manager, zuständig für den Sektor Immobilien und Bauwesen

Zeitarbeit im Wandel: Steigende Ansprüche auf Arbeitgeberseite

Zeitarbeit und Interimsmanagement entwickeln sich weiter. Die Anforderungen an Eigenständigkeit, Verantwortung und Teamwork an die Kandidaten der flexiblen Arbeitnehmerschaft von heute steigen. Gleiches gilt auch für Arbeitsgeschwindigkeit und Termintreue.



Mehr Flexibilität

84 % aller Unternehmen erwarten von Zeitarbeitnehmern und Interimsmanagern größere Flexibilität hinsichtlich wechselnder Arbeitsbelastungen.

Mehr Selbständigkeit

Ähnlich hoch ist die Forderung nach mehr Selbständigkeit (83 %).

Mehr Kommunikation

Vorausgesetzt wird außerdem eine intensivere Kommunikation sowohl unter Teammitgliedern als auch mit Mitarbeitern in anderen Abteilungen (82 %).

Zeitarbeitnehmer und Interimsmanager arbeiten mit der Stoppuhr im Nacken

Mehr Arbeit in weniger Zeit: Unternehmen berichten, dass sie ihren Zeitarbeitnehmern und Interimsmanagern heute strengere Zeitvorgaben machen. Dies gilt für rund drei Viertel aller befragten Unternehmen (73 %), mit Spitzenwerten in den lateinamerikanischen Ländern (84 %).

Der Mittelwert der Befragten in den europäischen Ländern lag bei 69 % – mit Italien als Spitzenreiter und bemerkenswerten 90 %.

Der Trend, der sich dabei herausstellt: Die Schlagzahl im Arbeitsleben nimmt zu. Aufgrund der zunehmenden Komplexität des Arbeitsumfeldes, werden die Aufgaben gleichzeitig als größere Herausforderung wahrgenommen.

Zeitarbeitnehmer und Interimsmanager stehen unter größerem Leistungsdruck

Zwei Drittel (66 %) aller Unternehmen geben an, dass sie die Arbeit von Zeitarbeitnehmern zunehmend sorgfältiger überprüfen. Mehr als die Hälfte (52 %) legen mittlerweile eine höhere Anzahl von Leistungszielen fest.

Auch hier ist der Trend global und zieht sich quer durch alle Länder. Kein Land zeigt signifikante Abweichungen von diesem Muster.

Die Revolution der Zeitarbeit weckt steigende Arbeitgeber-Erwartungen

In den Augen der befragten Unternehmen sind die Aufgaben, die an Zeitarbeitnehmer und Interimsmanager gestellt werden, zunehmend komplexer, schwerer zu verstehen, vielfältiger und häufiger Änderungen unterworfen. Durchschnittlich 63 % der weltweit Befragten stimmten dieser Aussage zu.

Noch deutlicher wird dieser Trend in Großbritannien (79 %), Deutschland (71 %) und Italien (75 %) wahrgenommen. Lediglich in Spanien (45 %) und Chile (42 %) ist man davon weniger überzeugt.

Standortfaktoren beeinflussen den Grad der ausgeübten Kontrolle

Kontrolle oder Supervision der Produktivität von Zeitarbeitnehmern und Interimsmanagern sind bei Unternehmen aus den lateinamerikanischen Ländern besonders stark ausgeprägt (68 % im Vergleich zu 55 % global). Ein ähnliches Bild präsentiert sich mit 79 % Zustimmung in Italien.

Ganz anders sieht es allerdings bei Italiens europäischen Nachbarn aus. 72 % der schwedischen Unternehmen, 64 % in der Schweiz, und 62 % in Frankreich gehen nicht davon aus, dass die Kontrolle oder Supervision von Zeitarbeitnehmern und Interimsmanagern im Vergleich zu früher zugenommen hat. Vermutlich sind diese Abweichungen auf die unterschiedliche Industriestruktur und Beschäftigungspraxis der jeweiligen Länder zurückzuführen.

Die Aufgaben sind vielfältiger geworden

Unternehmen berichten von strengeren Kontrollen in Bezug auf das Arbeitstempo und das erwartete Produktivitätsniveau. Einen gleichzeitigen Anstieg der wiederkehrenden Aufgaben sucht man nach Auskunft aus den kontinentaleuropäischen Ländern vergeblich (29 % im Vergleich zu 40 % global).

WICHTIGSTE ERKENNTNIS:

MIT AUSNAHME VON LATEINAMERIKA IST DIE ZAHL DER AUFGABEN MIT WIEDERKEHRENDEM MUSTER, DIE VON ZEITARBEITNEHMERN UND INTERIMSMANAGERN ÜBERNOMMEN WERDEN, ÜBERALL AUF DER WELT IN DEN LETZTEN JAHREN GESUNKEN

Die höchsten Werte in Kontinentaleuropa werden dabei mit 24 % in der Schweiz und in Deutschland erreicht, während die Zahlen aus Italien und Schweden mit 21 % und 16 % sogar noch niedriger liegen.



Einzig die Unternehmen in Lateinamerika vertreten eine andere Meinung: Hier spricht sich eine Mehrheit von 60 % dafür aus, dass sich die Aufgaben, die Zeitarbeitnehmern und Interimsmanagern zugewiesen werden, häufiger wiederholen als früher. Diese Ansicht ist innerhalb von Lateinamerika in Chile (67 %) besonders ausgeprägt.

Arbeitgeber investieren in die Ausbildung der flexiblen Arbeitnehmerschaft

• Weiterbildung in der Zeitarbeit

Wenn Personalvermittler in die Fortbildung von Zeitarbeitnehmern investieren, geschieht dies meist, um den Qualifikationsanforderungen der Unternehmen zu entsprechen. Eine breite Mehrheit von Unternehmen (58 %) ist erklärtermaßen bereit, in die Aus- und Weiterbildung von Zeitarbeitnehmern zu investieren.

Investitionen in die Fortbildung von Zeitarbeitnehmern

Portugal	80%
Italien	77%
Belgien	75%
Spanien	72%
Brasilien	65%
Mexiko	65%
Schweden	61%
Großbritannien & Irland	61%
Australien	61%
Schweiz	50%
Chile	47%
Niederlande	47%
Deutschland	45%
Frankreich	40%

Werte markiert in **Blau** oder **Grün** liegen signifikant **unter** bzw. **über** dem weltweiten Durchschnitt.

Dabei ist der Beitrag von Zeitarbeitsfirmen nicht zu unterschätzen. Da diese häufig der direkte Arbeitgeber der Fachkräfte sind, kommen sie oft für die Bezahlung der Weiterbildungen auf. Häufig sind sie sogar aktiv an der Gestaltung und Anpassung von Trainingsmaßnahmen an die spezifischen Bedürfnisse von Zeitarbeitnehmern beteiligt.

• Weiterbildungen für Interimsmanager

Mehr als die Hälfte aller Arbeitgeber (58 %) investiert in die Fortbildung von Interimsmanagern. Der höchste Prozentsatz findet sich dabei in den lateinamerikanischen Ländern (72 %), der niedrigste Wert mit 48 % in Kontinentaleuropa.

Auch hier sind die Gründe dieselben wie im Fall der Zeitarbeitnehmer. Verantwortlich für die berufliche Weiterbildung ist der vertragliche

Arbeitgeber, der auch hier das vermittelnde Zeitarbeitsunternehmen ist.

Im diesem Zusammenhang kam eine kulturelle Besonderheit Deutschlands zum Vorschein: Die Verantwortung für Aus- und Weiterbildung ist hier individuell geregelt. In anderen Ländern ist dies nicht der Fall, wie zum Beispiel in Frankreich, wo die berufliche Weiterbildung schon seit 1971 unter die gesetzliche Pflicht des Arbeitgebers fällt.

Zeitarbeitnehmer und Interimsmanager übernehmen dieselben Aufgaben wie das Stammpersonal

40 % der befragten Unternehmen geben an, dass Zeitarbeitnehmer und Interimsmanager dieselben Aufgaben übernehmen, wie festangestellte Mitarbeiter, wobei die Zahlen, die aus Belgien (55 %), Italien und Spanien (49 %), Brasilien (48 %) und Großbritannien (47 %) kommen, noch deutlich darüber liegen. Für 43 % der befragten Unternehmen zählt die zu besetzende Position zu den ausschlaggebenden Faktoren – eine Meinung, die auch 53 % der deutschen Unternehmen teilen.

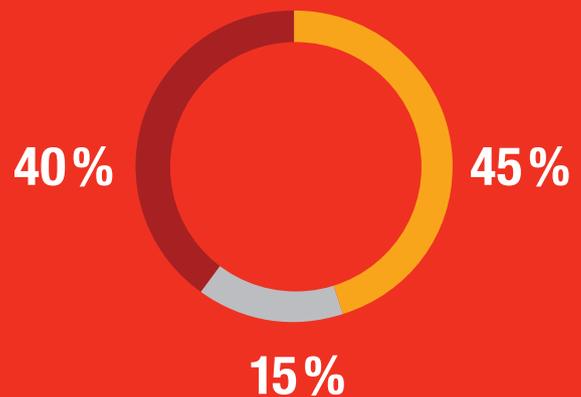
Allerdings geben auch 15 % der Unternehmen das genaue Gegenteil zu Protokoll. Zeitarbeitnehmer und Interimsmanager werden für andere Aufgaben eingestellt, als sie von festangestellten Mitarbeitern erledigt werden. Mit einem Durchschnittsergebnis von 21 % liegen insbesondere die lateinamerikanischen Länder über diesem Wert, mit Chile bei 29 %. In Europa liegen insbesondere Schweden mit 28 % und die Schweiz mit 25 % signifikant über dem Durchschnitt.

WICHTIGSTE ERKENNTNIS:

VON WENIGEN REGIONALEN AUSNAHMEN ABGESEHEN, WIRD ZEITARBEITNEHMERN UND INTERIMSMANAGERN IMMER HÄUFIGER ZUGETRAUT, DASS SIE DIESELBE VERANTWORTUNG TRAGEN KÖNNEN, WIE FESTANGESTELLTE MITARBEITER

Trotz aller länderspezifischen Abweichungen, die bei der Studie zum Vorschein kamen, zeigen die Ergebnisse, dass Zeitarbeitnehmer zunehmend als verlässliche Angestellte wahrgenommen werden, die denselben Verantwortungen gewachsen sind wie festangestellte Mitarbeiter.

Es gibt viele Argumente für die Zusammenarbeit mit Zeitarbeitsfirmen. Die Suche nach sehr speziellen oder auf dem lokalen Arbeitsmarkt schwer zu findenden Kompetenzen wird sich in den kommenden Jahren zu einem der ausschlaggebenden Gründe für die Beschäftigung von Zeitarbeitnehmern entwickeln.



Unternehmen stellen Zeitarbeitnehmer und Interimsmanager für dieselben Aufgaben ein, wie sie festangestellte Mitarbeiter erledigen

45% abhängig von der Funktion

40% Ja

15% Nein

„Ich habe mir angewöhnt, immer mit derselben Zeitarbeitsfirma zusammenzuarbeiten. Dort kennt man mich und meine Anforderungen bereits und bietet mir im Handumdrehen genau das, was ich suche.“

Recruiting Manager im französischen Energiesektor



WIE ÄNDERN SICH ARBEIT UND ARBEITSBEDINGUNGEN? ZEITARBEITNEHMER UND INTERIMSMANAGER GEBEN AUSKUNFT

Die Rückmeldung der Zeitarbeitnehmer und Interimsmanager bestätigt die eingangs geäußerte Annahme, dass ihre Arbeitsplätze einem tiefgreifenden Wandel unterworfen sind.

Wie sieht der typische Zeitarbeitnehmer heute aus?

82 % der Zeitarbeitnehmer in der Befragung blicken auf fünf oder mehr Jahre Berufserfahrung zurück. Vier Fünftel der Fachkräfte (95 % der Interimsmanager) waren über 30 Jahre alt. Noch präziser ausgedrückt, waren 66 % 36 Jahre oder älter (88 % der Interimsmanager) und 41 % waren älter als 46 Jahre (60 % der Interimsmanager).

Diese Ergebnisse dürften vielleicht überraschen, schließlich galt Zeitarbeit lange als Zwischenstation für junge Leute, um Arbeitserfahrung zu sammeln oder um einen bestimmten Arbeitsplatz auszuprobieren.

- **Erfahrene Arbeitnehmer stellen einen signifikanten Teil der Zeitarbeitnehmerschaft**

Interimsmanager verfügen über einen vergleichsweise größeren Erfahrungsschatz. In den meisten Regionen stellen Arbeitnehmer im Alter von 30 Jahren oder darüber die Mehrheit der Befragten für diese Studie. In vielen Fällen geht das Lebensalter Hand in Hand mit Berufserfahrung und Qualifikationen. Deshalb sind ältere Menschen oft die besseren Kandidaten für verantwortungsvollere Positionen.

Interessanterweise trifft dies auch auf Zeitarbeitnehmer zu, bei denen in den vergangenen Jahren ein Anstieg des Durchschnittsalters zu beobachten war. Dazu tragen zwei Faktoren bei:

- Der Trend zur Anhebung des Rentenalters
- Die schwierige Wirtschaftslage – in Zeiten der Rezession ziehen Männer und Frauen jedes Alters und auf jedem Qualifikationslevel Zeitarbeit für sich in Betracht

- **Ein höherer Abschluss ist nicht länger die Ausnahme**

Zu den Besonderheiten der Studie zählt auch die akademische Leistung der Befragten. Sieben von zehn Teilnehmern sind im Besitz eines Universitätsabschlusses (Bachelor, Diplom und darüber oder MBA).

Unter den Angestellten, die sich in die Kategorie der Interimsmanager einordnen, verfügt knapp die Hälfte (49 %) über einen Diplomabschluss oder mehr.

WICHTIGSTE ERKENNTNIS:

82 % DER BEFRAGTEN ZEITARBEITNEHMER UND INTERIMSMANAGER VERFÜGEN ÜBER FÜNF ODER MEHR JAHRE BERUFSERFABUNG

Zeitarbeit ist mittlerweile in vielen Wirtschaftssektoren angekommen

Bei der Untersuchung stellte sich heraus, dass dem Finanz- und Rechnungswesen eine führende Rolle bei der Beschäftigung von Zeitarbeitnehmern und Interimsmanagern zukommt. Sie bekleiden dabei eine Vielzahl unterschiedlicher Positionen vom Buchhalter über den Finance Executive bis zum Financial Controller.

Auch die IT, die an zweiter Stelle folgt, bietet zahlreiche Positionen, in denen die Fachkräfte zum Einsatz kommen. Neben Einsätzen als Projektmanager oder Business Analyst findet man sie auch häufig im Einkauf und Supply Chain Management als strategischer Einkäufer oder Einkaufsdirektor.

In der Frage der Hierarchieebene stellte sich heraus, dass 38 % der Fachkräfte Managementpositionen bekleideten – einschließlich der höchsten Führungsebene als Vorstand oder Geschäftsführer.

Arbeitnehmer sehen Zeitarbeit insgesamt positiv.

Weltweit	54%
Großbritannien & Irland	75%
Lateinamerika	68%
Kontinentaleuropa	54%
Asien-Pazifik	49%
Nordamerika	45%

Werte markiert in **Blau** oder **Grün** liegen signifikant **unter** bzw. **über** dem weltweiten Durchschnitt.

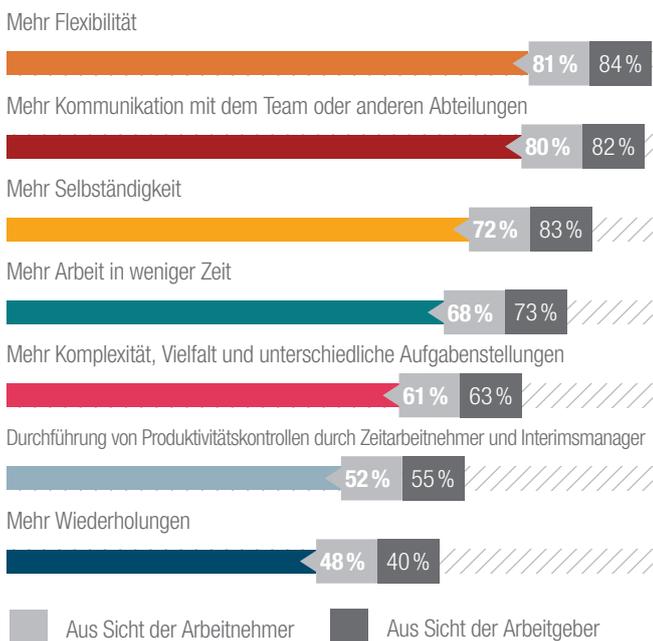
Wo wird Zeitarbeit von Arbeitnehmern als besonders positiv wahrgenommen? Unter allen teilnehmenden Ländern sind diese Regionen die Spitzenreiter in der Untersuchung:

- Großbritannien & Irland – von 75 % der Zeitarbeitnehmer in der Umfrage
- Lateinamerika – von 68 % (Brasilien 77 %)
- In manchen Ländern Kontinentaleuropas: Niederlande 72 % und Frankreich und Schweden jeweils 64 %

Wechselnde Konditionen, anpassungsfähige Arbeitnehmer – bei positiven und negativen Veränderungen.

Zu den interessantesten Ergebnissen der Studie zählt die Tatsache, dass Arbeitgeber und Arbeitnehmer sich weitestgehend einig sind, wie sich die Ausprägungen und Konditionen von Zeitarbeit und Interimsmanagement verändert haben.

Zustimmung in Prozent



Arbeitgeber erwarten größere Flexibilität – insbesondere von Interimsmanagern

Sind Arbeitsmuster und Arbeitsumfeld im Umbruch, müssen die Angestellten darauf mit höherer Flexibilität reagieren. Diese Aussage findet in allen Ländern und Regionen breite Zustimmung – besonders häufig wird sie von Interimsmanagern unterschrieben (84 %).

Auch die Antworten der Unternehmen in der Untersuchung bekräftigen diesen Standpunkt, der auf alle Geschäftsfelder im Unternehmen zutrifft.

Kommunikationszuwachs auf breiter Front

Kommunikation und Kollaboration: Zeitarbeitnehmer und Interimsmanager stehen vor der Herausforderung, auch mit Kollegen in anderen Abteilungen für einen ungehinderten Informationsfluss und steigende Effizienz zu sorgen.

- Unter den Befragten finden sich die höchsten Zustimmungswerte zu dieser Aussage mit 91 % in den Ländern Lateinamerikas (Brasilien und Chile 92 %)

Konsens quer durch alle Sektoren herrscht bei der Frage nach der Notwendigkeit von engerer Zusammenarbeit – wobei der Bereich Einkauf und Beschaffung hervorzuheben ist, in dem 90 % der Arbeitnehmer ihre Zustimmung äußern.

WICHTIGSTE ERKENNTNIS:

VON ZEITARBEITNEHMERN UND INTERIMSMANAGERN WIRD ERWARTET, DASS SIE IHREN BEITRAG ZUR OPTIMIERUNG DER KOMMUNIKATION AM ARBEITSPLATZ LEISTEN

Zeitarbeitnehmer und die Forderung nach Selbständigkeit

Global	72%
Zeitarbeitnehmer	74%
Interimsmanager	67%

Quer durch alle Bereiche von Zeitarbeit und Interimsmanagement geben 7 von 10 Arbeitnehmern (72 %) an, dass von ihnen ein höheres Maß an Eigenverantwortung bei der Erledigung ihrer Aufgaben erwartet wird:

- Mit 80 % ist das Ergebnis besonders hoch in der Logistik, dicht gefolgt von Immobilien und Bauwesen mit 79 %



80%

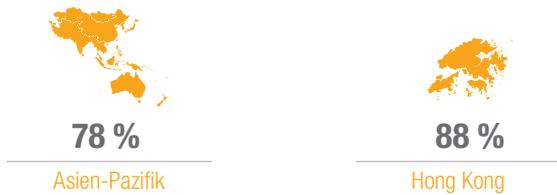
Logistik



79%

Immobilien & Bauwesen

- Bemerkenswerte 78 % der Befragten in der Region Asien-Pazifik äußern ihre Zustimmung, mit einem Spitzenwert von 88 % in Hong Kong



- Auch die Zahlen für Mexiko und Frankreich sind mit 86 % und 81 % vergleichsweise hoch



Der Druck, mehr Arbeit in kürzerer Zeit zu erledigen...

Strenge Zeitvorgaben erfordern Produktivitätssteigerungen auf Seiten der Arbeitnehmer, geben zwei Drittel der Befragten an – sowohl Zeitarbeitnehmer (68 %), als auch Interimsmanager (67 %).

Es überrascht kaum, dass dieser Zeitdruck insbesondere von Zeitarbeitnehmern stark wahrgenommen wird, mit den höchsten Prozentsätzen in:

- Spanien – 78 %
- den lateinamerikanischen Ländern – 76 %, mit Brasilien mit 78 % an der Spitze

Unter den Interimsmanagern macht sich diese Entwicklung der

Prozentsatz der Zeitarbeitnehmer und Interimsmanager, die ihre Arbeit selbst prüfen und validieren

Global	52%
Zeitarbeitnehmer	61 %
Interimsmanager	50 %

Arbeitsbedingungen besonders in den Ländern Asien-Pazifiks (78 %) bemerkbar. Auch die Länder Lateinamerikas melden hohe Prozentzahlen (73 %), mit Chile mit 77 % an der Spitze.

Obwohl sich Termindruck und gesteigertes Arbeitstempo quer durch alle Geschäftsfelder ziehen, sind diese Bereiche besonders bemerkenswert:

- Stiftungen und Verbände – 71 % der Befragten insgesamt, 80 % der Zeitarbeitnehmer
- Industrie – 70 % der Befragten insgesamt, 74 % der Zeitarbeitnehmer

Wie wird Arbeit geprüft und kontrolliert?

Diese Erkenntnis in Bezug auf Kontrolle und Anerkennung der geleisteten Arbeit kommt bei Interimsmanagern (61 %) deutlicher zum Vorschein als bei Zeitarbeitnehmern (50 %).

- Zu den Ländern, in denen besonders starke Zustimmung unter den Interimsmanagern herrscht, zählen die Niederlande (74 %) und Deutschland (72 %).
- Zwei Länder mit besonders hoher Zustimmung unter den Zeitarbeitnehmern sind Deutschland (62 %) und Japan (61 %).

Komplexität, Vielfalt und unterschiedliche Aufgabenstellungen der Arbeitseinsätze nehmen zu

Für 61 % der Fachkräfte stellt es heute eine weitaus größere Herausforderung dar, den Kern ihrer Aufgabenstellungen zu verstehen und den gestellten Auftrag umzusetzen. Dabei kommen Zeitarbeitnehmer und Interimsmanager mit 61 % und 62 % Zustimmung auf nahezu identische Ergebnisse, die sich außerdem quer durch alle Sektoren ziehen.

Im Detail:

- Zeitarbeitnehmer in allen Ländern betonen den Zuwachs an Komplexität in ihrer Arbeit. Das gilt insbesondere für die asiatisch-pazifischen Länder und Lateinamerika (66 %), wobei Brasilien mit 73 % an der Spitze liegt.
- 73 % der Interimsmanager in den asiatisch-pazifischen Ländern und 75 % in Brasilien stimmen dem zu.

WICHTIGSTE ERKENNTNIS:

UNABHÄNGIG VON BRANCHE ODER TÄTIGKEITSBEREICH STEHEN ZEITARBEITNEHMER UND INTERIMSMANAGER AUF DER GANZEN WELT UNTER GROSSEM ZEITDRUCK – INSBESONDERE IN ASIATISCH-PAZIFISCHEN RAUM, DEN LATEINAMERIKANISCHEN LÄNDERN UND IN SPANIEN

Die flexible Arbeitnehmerschaft steht vor einer größeren Vielfalt an Aufgaben

Mittlerweile verneint eine Mehrheit der Beschäftigten (52 %), dass die an sie gestellten Aufgaben monoton sind. Allerdings gibt es dabei zahlenmäßige Unterschiede zwischen Zeitarbeitnehmern (49 %) und Interimsmanagern (63 %).

WICHTIGSTE ERKENNTNIS:

DIE FACHKRÄFTE SEHEN SICH MIT DER ERWARTUNG KONFRONTIERT, ANSPRUCHSVOLLERE AUFGABEN IN EINEM ENGEREN ZEITLICHEN RAHMEN ZU BEWÄLTIGEN

Wahrscheinliche Ursache dafür ist – wie sich bei der Untersuchung herausstellte – dass Arbeitnehmer in Zeitarbeit oft im Zusammenhang mit durchgeplanten Arbeitsabläufen zum Einsatz kommen. Im Gegensatz dazu bekleiden Interimsmanager normalerweise Positionen, die ein höheres Qualifikationslevel erfordern und Aufgaben umfassen, die sich grundsätzlich weniger oft wiederholen.

Mitarbeiter mit niedrigerer Qualifikation berichten deutlich häufiger davon (60 %), dass sie vor allem monotone Tätigkeiten ausüben. Sie führen mit höherer Wahrscheinlichkeit Anweisungen aus, die zu sich wiederholenden Aufgaben führen; intellektuell anspruchsvolle Tätigkeiten stehen vergleichsweise selten auf ihrer Tagesordnung.

Training und Fortbildung: Unentbehrlich für den nachhaltigen Unternehmenserfolg

Steigt der Anteil von Zeitarbeitnehmern und Interimsmanagern am geleisteten Arbeitspensum, wird das Thema Training und Fortbildung für die Unternehmen zum entscheidenden Faktor. Das belegen auch die Ergebnisse der Studie:

- 52 % der Befragten haben in Zusammenhang mit einem Einsatz schon einmal eine Fortbildung erhalten => Diese Zahl steigt auf 63 %, wenn man nur die Arbeitseinsätze der letzten 12 Monate in Betracht zieht. Dabei konzentrieren sich die jüngsten Trainingsaktivitäten vermehrt auf Zeitarbeitnehmer (65 %), als auf Interimsmanager (55 %).

Fortbildungen alle Umfrageteilnehmer in den letzten 12 Monaten

Global	63%
Nordamerika	74%
Asien-Pazifik	64%
Großbritannien & Irland	62%
Kontinentaleuropa	59%
Lateinamerika	58%

Werte markiert in **Blau** oder **Grün** liegen signifikant **unter** bzw. **über** dem weltweiten Durchschnitt.

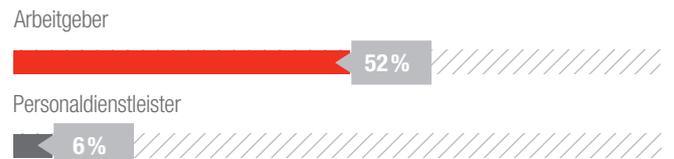
Nordamerika (64 %), Mexico (77 %) und Portugal (67 %) melden die höchsten Prozentsätze an Zeitarbeitnehmern, die in den Genuss von Trainingsmaßnahmen gekommen sind.

In allen Branchen wurde die Fortbildung hauptsächlich durch den Arbeitgeber bereitgestellt, worin sich die Suche nach Kompetenzen quer durch alle Bereiche der Geschäftstätigkeit widerspiegelt.

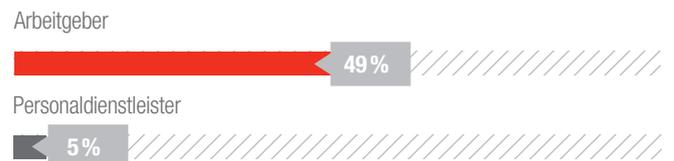
Wer ist für Fortbildung verantwortlich? Arbeitgeber oder Personaldienstleister?

Bei der Studie stellte sich heraus, dass Arbeitgeber für den Löwenanteil der für die Arbeitseinsätze notwendigen Aus- und Fortbildungsmaßnahmen verantwortlich sind. In den meisten Fällen – etwas weniger als zwei Drittel aller Befragten – handelte es sich dabei um die Nutzung von Software. Im Vergleich dazu gaben nur etwa 6 % an, dass der Personaldienstleister hinter der Maßnahme stand. Die übrigen 32 % wurden anderweitig weitergebildet.

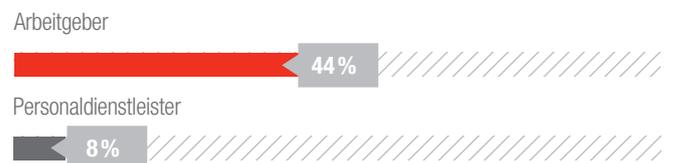
Fortbildungen zu technischen Aspekten des Arbeitseinsatzes werden durchgeführt durch:



Fortbildungen zu branchenspezifischen Vorschriften werden durchgeführt durch:



Fortbildungen zu Umwelt-, Gesundheits- und Sicherheitsfragen werden durchgeführt durch:



Managementfortbildungen werden durchgeführt durch:



Sprachkurse werden durchgeführt durch:



Es mag Erklärungen für das kaum vorhandene Engagement der Personaldienstleister in der Fortbildung geben. Verständlicherweise zählt dies aus ihrer Sicht nicht zu ihren wichtigsten Geschäftsbereichen. Das Thema wird erst dann relevant, wenn die Kompetenzen, nach denen ihre Kunden suchen, nur schwer auf dem Arbeitsmarkt zu finden sind.

In vielen Ländern findet Ausbildung durch Personaldienstleister nur mit direkter Einwilligung der potenziellen Arbeitgeber statt. In diesen Fällen handelt es sich oft um einen strategischen Bestandteil der Dienstleistung. Ohne Zweifel wird sich das Thema zu einem wichtigen Bestandteil des HR-Managements der Personaldienstleister entwickeln. Es gibt Hinweise, dass dieser Prozess bereits begonnen hat.

Fortbildung und Training: Schlüsselfaktoren in der Karriereentwicklung der flexiblen Arbeitnehmerschaft

Fortbildungsmaßnahmen sollten so konzipiert sein, dass sie den Arbeitnehmer darin unterstützen, sich schnell zurechtzufinden und die zugeteilte Arbeit effizienter umzusetzen. Ein mögliches Ziel könnte sein, die Kompetenzen der Mitarbeiter auszubauen, eventuell sogar in Kombination mit der formalen Anerkennung des neu Gelernten. Trainings können auch der Mitarbeiterbindung dienen, insbesondere dann, wenn die Zusatzausbildung vom Beschäftigten als willkommene Investition in die eigene Karriere wahrgenommen wird.

Interne Ausbildungen und berufsbegleitende Trainings fördern das Engagement, die Produktivität und die persönliche Entwicklung der Beschäftigten. Auch diese Aussage wird durch die Ergebnisse der Studie abgedeckt: Mehr als die Hälfte der Arbeitnehmer (52 %) sehen in ihrer Beschäftigung in der Zeitarbeit oder als Interimsmanager den Auslöser für einen Karriereschub.

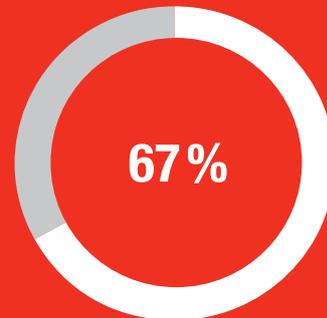
Besonders weit verbreitet ist diese Ansicht bei Interimsmanagern (67 %), die Zustimmung von Zeitarbeitnehmern fällt mit 47 % dagegen deutlich geringer aus. Fortbildungsmaßnahmen können im Zusammenhang mit der positiven Beurteilung von Zeitarbeit oder Interimsmanagement auf die Karriereentwicklung zu den entscheidenden Faktoren zählen.

Die Aussicht auf einen Karriereschub kann ein starkes Motiv für die Übernahme einer Tätigkeit sein, vor allem da die Beschäftigung als Zeitarbeitnehmer oder Interimsmanager ohne unmittelbare, finanzielle Anreize wie individuelle Sonderzahlungen oder Team-Boni einhergehen kann. Nur ein Fünftel (21 %) der befragten Beschäftigten – 19 % der Zeitarbeitnehmer und 29 % der Interimsmanager – geben an, dass ihr Honorar variable leistungsbezogene Vergütungsbestandteile enthält. Unabhängig davon besteht jedoch die Möglichkeit, dass sie auf Tages- oder Stundensätze umgerechnet mehr als ihre festangestellten Kollegen verdienen.

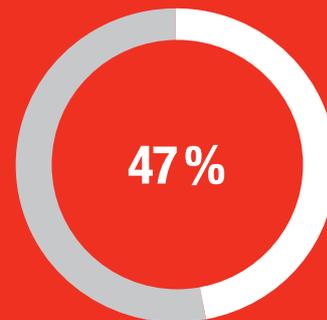
Ähnlich wie beim Thema Ausbildung mag der prozentuale Unterschied auch in diesem Fall Gegenstand zukünftiger Untersuchungen durch die Personaldienstleister sein.

WICHTIGSTE ERKENNTNIS:

52% DER BEFRAGTEN BESCHÄFTIGTEN FÜHREN IHRE POSITIVE KARRIEREENTWICKLUNG AUF DIE AUFNAHME EINER TÄTIGKEIT ALS ZEITARBEITNEHMER ODER INTERIMSMANAGER ZURÜCK



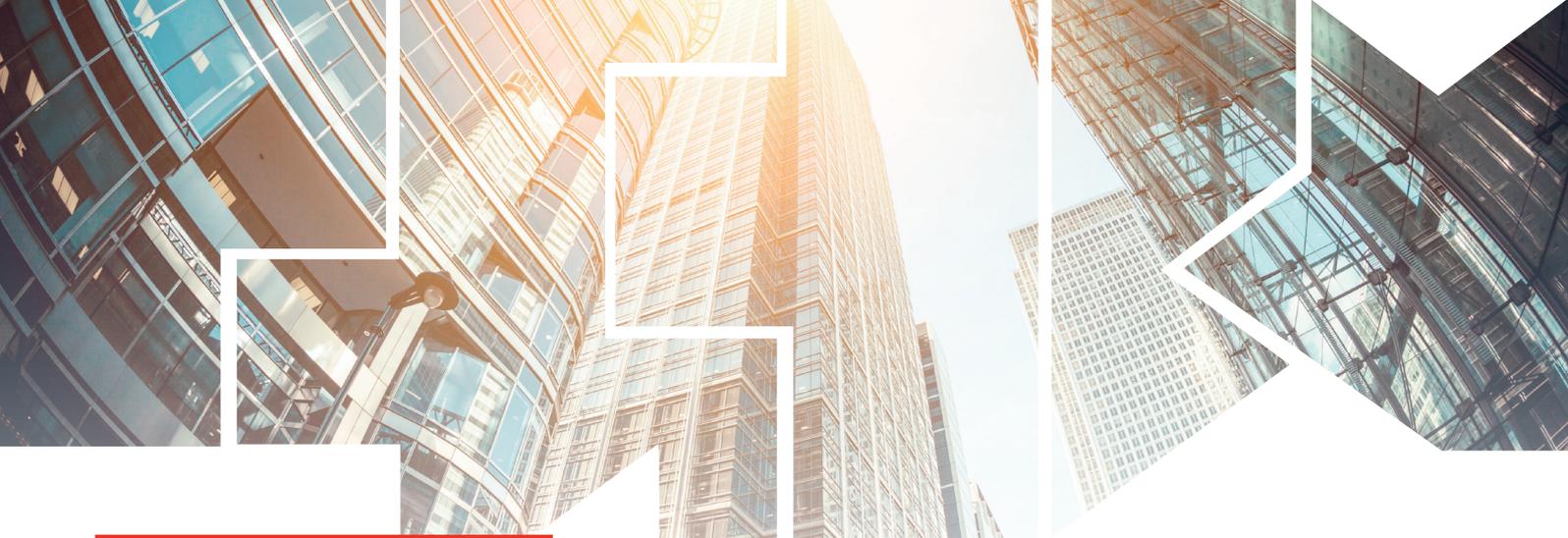
Interimsmanager führen ihren Karriereschub auf die Aufnahme einer Interimsanstellung zurück



Zeitarbeitnehmer führen ihren Karriereschub auf die Aufnahme einer temporären Anstellung zurück

„Die Industrie muss sehr genau den eigenen Einstellungsbedarf im Auge behalten und junge, talentierte Absolventen gezielt fördern.“

Britischer Recruiting Manager, Immobilien und Bauwesen



SCHLUSSFOLGERUNGEN

Zusammenfassend lässt sich beobachten, wie Zeitarbeit in allen Tätigkeiten und Sektoren ankommt. Im gleichen Maßstab, in dem sich die Bedürfnisse vervielfältigen, wächst auch die Nachfrage nach Zeitarbeitnehmern, insbesondere nach Spezialisten. Bei der globalen Studie von Page Personnel kamen drei bedeutende Trends zum Vorschein.

Der Trend zur Spezialisierung von Berufsprofilen in allen Geschäftsbereichen

Der Einsatz von temporären Arbeitskräften geht Hand in Hand mit dem Trend zur Spezialisierung der Profile von Zeitarbeitnehmern und Interimsmanagern. Die Studie macht deutlich, dass der typische Mitarbeiter das Jugendalter hinter sich gelassen hat und ein hohes Qualifikationsniveau mitbringt. Dies gilt insbesondere für Interimsmanager.

Der Einsatz von Zeitarbeitnehmern und Interimsmanagern hilft Herausforderungen im Personalwesen zu lösen, zum Beispiel durch das Abfedern von Spitzenbelastungen oder wenn es darum geht, bestimmte Fähigkeiten in einem Unternehmen zu integrieren.

Hier können Personaldienstleister von großem Nutzen sein. Während die Nachfrage nach personellen Ressourcen in allen Unternehmensabteilungen steigt, ist der Personalbedarf an hochqualifizierten Mitarbeitern in Wachstumssektoren wie dem Finanzwesen und der Buchhaltung besonders hoch.

Der Trend zur „Revolution der Zeitarbeit“, bei der Mitarbeiter mehr Verantwortung in „ihrem“ Unternehmen übernehmen

Mit Einschränkung durch kulturelle Unterschiede übernehmen Zeitarbeitnehmer und Interimsmanager heute grundsätzlich mehr Verantwortung und arbeiten selbstständiger. Dieser Trend ist bei Zeitarbeitnehmern stärker ausgeprägt.

Wichtiger Aspekt des Trends zur Qualitätssteigerung der Arbeit ist die steigende Nachfrage nach Fachkräften, die flexibel arbeiten und dabei zunehmend komplexe Aufgaben übernehmen.

Der Trend zu steigenden Investitionen in Fortbildungsmaßnahmen der flexiblen Arbeitnehmerschaft

Für Zeitarbeit und Interimsmanagement wird die Bedeutung von Fortbildung immer wichtiger. Dabei profitieren Arbeitgeber und Arbeitnehmer gleichermaßen – das Unternehmen von dem dabei stattfindenden Know-how-Transfer als Grundlage

für nachhaltigen Geschäftserfolg, und der Mitarbeiter von der getätigten Investition in die eigene Karriere, die er in direktem Zusammenhang mit seiner Tätigkeit als Zeitarbeitnehmer begreift.

Global oder lokal?

Während die aktuelle wirtschaftliche Entwicklung stets ein wichtiger Faktor bleiben wird, deutet die Studie an, dass sich die Erwartungen von Arbeitgebern an Zeitarbeitnehmer und Interimsmanager weltweit immer mehr angleichen. Dies betrifft Qualifikation, persönliches Engagement und Berufserfahrung ebenso, wie die Fähigkeit zu Kommunikation und Zusammenarbeit sowie die Bereitschaft, am Arbeitsplatz Verantwortung zu übernehmen.

Dabei verweisen die Ergebnisse auf einige Fragen, bei denen sich eine tiefer gehende Untersuchung lohnen wird:

- **Wie sieht das Profil des Recruiting Managers im Unternehmen aus?**

In einer Zeit, in der Zeitarbeit und Interimsmanagement zunehmend organisiert eingesetzt werden, wird das Profil des Recruiting Managers ebenfalls zum Schlüsselfaktor, wenn es darum geht, die Kriterien zu verstehen, nach denen die Auswahl der Fachkräfte gehandhabt wird.

- **Welche kulturellen Besonderheiten spielen eine Rolle?**

Welche Verhaltensmuster und welcher Einsatz im Beruf werden von Zeitarbeitnehmern und Interimsmanagern erwartet?

- **Wie wird berufliche Fortbildung angeboten und vermittelt?**

Dieser Aspekt ist für Unternehmen, die Zeitarbeitnehmer und Interimsmanager einstellen, besonders wichtig – insbesondere dann, wenn dabei Wissen in Bereichen vermittelt wird, die für das eigene Kerngeschäft wichtig sind.

- **Wie ist der Karriereweg der Mitarbeiter strukturiert?**

Welche Möglichkeiten tun sich auf, wenn man sich über einen Personaldienstleister für einen Einsatz bewirbt?

Diese Fragen weisen sowohl auf den sich verändernden Arbeitsmarkt als auch auf die zunehmend wichtige Rolle von Personaldienstleistern hin.

ANMERKUNGEN

Wir möchten den vielen Tausend Arbeitgebern und Fachkräften auf der ganzen Welt danken, die dazu beigetragen haben, diesen Bericht zu erstellen, indem sie uns ihre Erfahrung und ihre Expertise zur Verfügung stellten. Wir danken auch Professor Rachid Belkacem, Dozent für Ökonomie an der University of Lorraine – Lorraine Laboratory of Social Sciences für die Analyse und Interpretation der Ergebnisse.

Wichtige Quellen der Studie:

Ernst & Young, 2014. The revolution in business: New jobs, new skills: what challenges for the company? Ernst & Young, LinkedIn, Building a better working world, 2014,

Belkacem R. et Lhotel H., 2012, Training practices in the temporary work sector: forces, evolutions and limits, Revue Travail et Emploi, n°132, octobre-décembre 2012,

Everaere C., Proposal of an evaluation tool for autonomy in work Revue française de gestion 11/2007 (n° 180), p. 45-59

Valeyre A. et Lorenz E., 2005, New forms of work organization in Europe, mars, 2005

Le Boterf Guy, 2002, the establishment of jurisdiction approach: some conditions for success.

HERAUSGEBER

© PageGroup | April 2016 | www.page.com

PagePersonnel