



KARRIEREWEG

Flexible Beschäftigungsmodelle
als Wettbewerbsvorteil

Fractional Services

**Neues HR-Buzzword oder
Beschäftigungsmodell der Zukunft?**



Inhalt

Fractional
Flexibilität gepaart mit
Exzellenz und Verbindlichkeit **04**

Potenzielle Spielwiesen
für Fractional Experts **07**

Vorteile siegen
über Vorurteile **08**

Challenge accepted
Sind Sie reif für
Fractional Work? **10**

Let's talk about money
Wieviel kostet mich
Fractional Work? **11**

Unser Fazit:
Bleiben Sie dran **13**





Was ist Fractional Work?

Fractional Work beschreibt ein Arbeitsmodell, bei dem selbstständig arbeitende Personen ihre Arbeitszeit anteilig mehreren Unternehmen gleichzeitig zur Verfügung stellen. Die Zusammenarbeit ist dabei nicht projektbasiert, sondern auf kontinuierliche, längerfristige Kooperation ausgelegt. Die jeweilige Arbeitszeit kann dabei den Bedürfnissen des Kunden immer wieder neu angepasst werden.



Fractional "Work" oder Fractional "Employment"?

In der Fachliteratur werden die Begriffe „Fractional Work“ und „Fractional Employment“ oft gleichbedeutend verwendet. Der Terminus „Fractional Work“ hebt die Selbstständigkeit hervor. Im deutschsprachigen Raum könnte der Begriff „Employment“ fälschlicherweise mit einer Festanstellung assoziiert werden.

Fractional Services

Neues HR-Buzzword oder Beschäftigungsmodell der Zukunft?

Unternehmen stehen vor nie dagewesenen und sich rasant zuspitzenden Herausforderungen. Neben der Sicherung von Marktanteilen und der Erschließung neuer Märkte im hart umkämpften Wettbewerb, bringt die Transformation die Notwendigkeit einer konsequenten Innenschau und Anpassung mit sich.

Demnach müssen Arbeitgeber ihre Prozesse und Strukturen analysieren, digitalisieren und gemäß sich verändernden Bedingungen kontinuierlich modifizieren. Bestehende Mitarbeiter wollen motivatorisch auf die Reise mitgenommen aber auch für den Wandel als neuen Normalzustand befähigt werden. Hybride Arbeitsformen verändern die Kultur in und die Identifikation mit Unternehmen selbst. Neue Mitarbeiter sehen große Aufgaben auf sich zukommen, für die sie im Zweifel nicht unbedingt auf bisherige Erfahrungen zurückgreifen können. So wählen sie ihre Arbeitgeber zunehmend mit kritischer Sorgfalt aber auch teils unrealistischen Ansprüchen aus.

Und als sei dies alles noch nicht genug, trifft nun diese Dynamik auf den ohnehin kontinuierlich wachsenden Fachkräftemangel und perspektivisch auch auf einen Führungskräftemangel. Denn die nachfolgende Generation möchten bekanntlich weniger bis keine Führungsverantwortung übernehmen. (Quelle: <https://www.robertwalters.co.uk/insights/news/blog/conscious-unbossing.html>)



Flexible Beschäftigungsmodelle sind ein echter Wettbewerbsvorteil angesichts der aktuellen Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt. „

Lutz Altmann
Geschäftsführer Karriereweg

Personal- und Führungseingänge führen zu Transformationsstau und damit unweigerlich zum Wettbewerbsnachteil für Unternehmen. Kurz – ein echtes Dilemma und Anlass, über alternative Beschäftigungsmodelle nachzudenken. Mit der Einbindung von Freelancern und Interim Managern bei Projektspitzen, Sonderprojekten und in Krisensituationen dürften mittlerweile viele Unternehmen erste Erfahrungen gemacht haben.

Doch nun taucht ein neuer Begriff vermehrt im Kontext des Fachkräftemangels und der Transformation aus dem angloamerikanischen Raum auf: Fractional Work. Was steckt dahinter und welche Vorteile bieten sich für Unternehmen?

Fractional – Flexibilität gepaart mit Exzellenz und Verbindlichkeit

Fractional Work beschreibt ein flexibles Beschäftigungsmodell, bei dem erfahrene Fach- und Führungskräfte freiberuflich ihre breite und fundierte Expertise auf Teilzeitbasis oder projektbezogen mehreren Unternehmen gleichzeitig längerfristig zur Verfügung stellen.

Im Gegensatz dazu ist ein Interim Manager meist zwischen 4 bis 5 Tage pro Woche nacheinander bei unterschiedlichen Auftraggebern für eine Zeitspanne von wenigen Monaten tätig, um Vakanz zu überbrücken oder in Krisensituationen die Handlungsfähigkeit des Unternehmens zu gewährleisten.

Fractional Experts sind im Vergleich zu den bekannten klassischen Teilzeitmodellen, bei denen oft einfachere Tätigkeiten übernommen werden oder das Verantwortungsspektrum überschaubar ist, echte Experten auf ihrem Gebiet. Sie warten mit einem breiten Kompetenzspektrum und umfassender Erfahrung aus unterschiedlichen strategisch wichtigen Funktionen in Unternehmen auf – und das auf Abruf und ohne dauerhafte Verpflichtung für Arbeitgeber.

Dabei treiben sie, wie Interim Manager, erfolgsentscheidende Projekte bei ihren Kunden voran und liefern – im Unterschied zu den meisten Consultants – Strategie und Umsetzung aus einer Hand.

“

Mit dem Einsatz von projektbezogenen oder Teilzeit Fach- und Führungskräften sichern sie sich strategische Expertise – kosteneffizient und ohne langfristige Verpflichtung.”

Stefan Schulz

Geschäftsführer Karriereweg

Während klassische Freelancer an eng umgrenzten zumeist operativen Aufgaben arbeiten und Projektpeaks abfangen, sind Fractional Experts oft fest in bestehende Teams, Abteilungen oder Units integriert und übernehmen Ergebnis- und meist auch Führungsverantwortung. Ein Interimsmandat kommt aus Kostengründen nicht für jedes Unternehmen infrage, durch den Teilzeiteinsatz stellt Fractional Work jedoch eine kostenoptimierte Option für ein breites Spektrum an Unternehmen dar.

Abbildung 1 stellt die Besonderheiten der einzelnen flexiblen Beschäftigungsmodelle im Detail gegenüber.

	Fractional	Freelance	Interim	Consulting
Art der Tätigkeit	Spezialisierte Führungskraft oder Experte, der seine Fähigkeiten auf Teilzeitbasis mehreren Unternehmen zur Verfügung stellt.	Selbstständig arbeitende Person, die projektbezogen überwiegend operative Leistungen erbringt.	Erfahrene Fach- oder Führungskraft, die kurz- bis mittelfristig in Unternehmen eingesetzt wird, um spezifische Aufgaben zu übernehmen oder Krisen zu managen.	Experte, der Unternehmen bei der Lösung von spezifischen Problemen oder der Umsetzung von Projekten berät.
Dauer des Einsatzes	Meist längerfristig angelegt, oft über mehrere Monate oder Jahre	Projektbezogen, kann von wenigen Tagen bis zu mehreren Monaten dauern	Kurz- bis mittelfristig, oft einige Monate bis zu einem Jahr	Projektbezogen, kann von wenigen Tagen bis zu mehreren Monaten dauern
Vertragsverhältnis	Meist Projektvertrag, direkt oder über Provider	Vereinbarung oder Dienstvertrag mit Freiberufler und Unternehmen	Meist Projektvertrag, direkt oder über Provider	Projektvertrag mit individuellem Consultant oder Beratungsmandat mit Unternehmen
Einbindung ins Unternehmen	Enge strategische Einbindung in die Unternehmen, oft Teil des Führungs- oder Expertenteams	Meist projektbezogene Zusammenarbeit, weniger tiefgreifende Einbindung	Enge operative und/oder strategische Einbindung in die Unternehmensstrukturen, oft Verantwortung für ein Projekt oder indirekt für ein Team	Meist projektbezogene Zusammenarbeit, Fokus auf Beratung und Lösungsvorschläge
Fokus	Strategische Beratung und strategische Umsetzung von Projekten, Verantwortung für Aufgabenbereiche und ggf. für Teams	Ausführung von Projekten, Lieferung von spezifischen Leistungen	Überbrückung von Vakanzen, Krisenmanagement, Umsetzung von Veränderungsprozessen	Beratung, Analyse, Lösungsentwicklung, ohne operative Umsetzung
Erfahrung	Meist langjährige Berufserfahrung in Führungs- oder Expertenrollen	Vielseitige Projekterfahrung in einem bestimmten Fachgebiet	Umfangreiche fachliche Erfahrung, bei Bedarf auch Führungserfahrung ggf. mit Branchenkenntnissen	Tiefgreifende Fachkenntnisse in einem bestimmten Bereich



Ob, wann und welches flexible Beschäftigungsmodell für Unternehmen nun in Frage kommt, hängt natürlich von der Aufgabe, deren Dringlichkeit, dem zeitlichen Rahmen und dem verfügbaren Budget allgemein ab.

“

Der Übergang von Interim zu Fractional und umgekehrt ist möglich und ganz vom Bedarf des Unternehmens abhängig. ”

Lutz Altmann

Geschäftsführer Karriereweg

Bei genauerer Betrachtung der Abbildung 1 können wir zudem feststellen, dass die Übergänge in der Praxis fließend sein können. Ein erfolgreiches Consulting Projekt kann beispielsweise in ein Interim Mandat und daran anschließend in einen Fractional Ansatz übergehen. Andersherum könnte ein Fractional Expert für einen gewissen Zeitraum als Interim Manager agieren, sollte es die aktuelle Situation des Unternehmens erfordern.

Potenzielle Spielwiesen für Fractional Experts

Dieser Ansatz ist besonders attraktiv für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU), aber auch Unternehmen in der Start-up- und Wachstumsphase. Sie können sich oft eine entsprechende Expertise in Vollzeit nicht leisten oder eine 100%ige Auslastung auf Dauer nicht garantieren. Andererseits sind sie jedoch für ihren Erfolg darauf angewiesen, in wiederkehrenden Phasen auf Spezialexpertise zurückgreifen zu können.

Auch für große Unternehmen, die Projekte von strategischer Bedeutung nicht an kostenintensive Dienstleister und Beratungshäuser auslagern wollen oder Konzept und Umsetzung aus einer Hand bevorzugen, kann Fractional Work eine spannende Perspektive bieten. Fractional Experts übernehmen heute schon vielerorts wichtige Funktionen in den

Bereichen IT/Technologie, Marketing, Vertrieb, Personal und Finanzen.

Insbesondere auf C-Level können Firmen von Fractional Work profitieren. Fractional CFOs unterstützen Unternehmen bspw. bei Aufgaben wie Kapitalbeschaffung, Finanzmanagement, Strategieentwicklung oder Systemeinführung. Ein Fractional CHRO begleitet Unternehmen bei der Umsetzung des kulturellen Wandels, der Implementierung eines Talentmanagementsystems oder im Rahmen von Restrukturierungen. Ein Fractional CIO kann Unternehmen bei der Sicherstellung von Cybersecurity, bei der Migration der IT-Infrastruktur in die Cloud oder der Auswahl und Implementierung relevanter Technologien begleiten.

“

Überall dort, wo Nischenexpertise gefragt und langfristig strategische Kompetenz sichergestellt werden muss, sind Fractional Fach- und Führungskräfte eine geeignete Alternative zu Interim Mandaten. ”

Stefan Schulz
Geschäftsführer Karriereweg



Vorteile siegen über Vorurteile



Flexibilität auf Abruf

Kurzfristiger Zugang zu qualifizierter Fach- und Führungsexpertise, der Einsatz erfolgt nach konkretem Bedarf und Budget.



Expertise auf Knopfdruck

Zugriff auf spezialisierte und Nischenkompetenzen, ohne langfristige Bindung oder lange Suche.



Kosteneffizienz

Hohe Qualität und Skalierbarkeit. Keine Lohnnebenkosten, keine Zusatzkosten, Zahlung nur für Leistung, Kostendeckung aus Projektbudget, interne Verrechnung mit berechneten Vakanzkosten.



Innovation & Impulse

Neue Impulse durch hohe Prozess- und Technologieexpertise, Synergieeffekte durch Erfahrungsspektrum und Netzwerk.



Mitarbeiterentwicklung

Das Team profitiert von den Erfahrungen und Kenntnissen der neuen Führungskraft, erhält neue Impulse, übt sich in der Übernahme von Verantwortung und transparenter Kommunikation.



Nachhaltigkeit

Durch die längerfristige Zusammenarbeit wird die konsequente Weiterführung strategisch bedeutsamer Themen und Projekte durchgehend gewährleistet, was neben Produktivität und Wachstum auch in die Identifikation der Mitarbeiter einzahl.



Es liegt in der Natur des Menschen, dass er alles Neue erst einmal kritisch beäugt. Das trifft natürlich auch auf den Fractional Ansatz zu. Zumal Unternehmen und Fachabteilungen immer noch voreingenommen gegenüber einem Teilzeitmodell in strategisch relevanten Positionen oder gar auf Führungsebene sind. Eine gute Führungskraft muss schließlich 24/7 erreichbar, geografisch maximal mobil sein und nicht zuletzt alle Bedürfnisse zugunsten der Karriere hintenanstellen. Das Credo: Wer weniger als Vollzeit arbeiten möchte, setzt schlicht den falschen Fokus.

Dieses Vorurteil ist auch an konkreten Zahlen abzulesen. Laut dem Institut für Wirtschaft (Quelle: <https://www.iwkoeln.de/studien/andrea-hammermann-fuehrung-in-teilzeit.html>) arbeiteten in Deutschland 2023 gerade mal knapp 13 Prozent aller Führungskräfte in Teilzeit. Bezogen auf Männer, waren es gar nur 5,5%.

Spätestens seit Corona wissen wir, dass entsprechende Systemlandschaften eine erfolgreiche Zusammenarbeit trotz mittlerweile verbreiteter hybrider Arbeitsmodelle (on-/offsite, Voll/Teilzeit, Permanent/Freelance) in Unternehmen sehr wohl möglich machen. Damit ist der Einsatz von Teilzeit Fach- und Führungskräften letztlich eine Frage der Organisations- und Delegationskompetenz und Ausdruck einer starken Unternehmenskultur.

Die Frage nach der Kompatibilität von Teilzeitmodellen bei strategisch wichtigen und Führungsaufgaben ist allerdings nicht die einzige Befürchtung, die Arbeitgeber gegenüber Fractional Work hegen. An allererster Stelle bei den Einwänden steht das Kostenargument. Dieses kann jedoch durch den schnellen bedarfsgerechten Einsatz, die Skalierbarkeit der Arbeit und Fakturierung auf Projektkosten entkräftet werden. Gegen das Argument der Scheinselbstständigkeit hilft eine rechtssichere Vertragsgestaltung, notfalls unter Zuhilfenahme einer Rechtsberatung.

Allgemein unterstellt man Freelancern oft ein geringeres Interesse für die spezifische Unterneh-

menkultur. Dabei ist das erfolgreiche Wirken eines Fractional Experts an strategisch wichtigen Knotenpunkten in Unternehmen an ein tiefes Verständnis für die individuellen Belange und Herausforderungen gekoppelt. Auch mangelt es den Fractional Experts keinesfalls an Ambitionen! Schließlich geht es ihnen nicht darum, die Gesamtarbeitszeit auf Teilzeit zu reduzieren, um mehr Zeit auf dem Golfplatz oder mit der Familie zu verbringen. Ein Fractional Expert verteilt seine volle Arbeitszeit lediglich auf mehrere Unternehmen gleichzeitig. Jeder seiner Einsätze ist eine neue und nicht zu unterschätzende Herausforderung. Die Übernahme von strategischen und operativen Aufgaben nimmt ihn gewissermaßen besonders in die Pflicht, Konzepte auf dem Papier auch in die Tat umzusetzen. Das setzt eine hohe intrinsische Motivation voraus.

Die Mitarbeiter profitieren wiederum von einer hohen Fach- und Prozessexpertise und können Fractional Experts als Role Model für den Umgang mit zukünftigen Herausforderungen betrachten. Die notwendige Delegation von Verantwortung durch die reduzierte Verfügbarkeit trägt darüber hinaus zur Weiterentwicklung jedes Einzelnen bei. Zu guter Letzt ist ein Fractional Expert selbst Unternehmer, der als „One (Wo)man Show“ hervorragend organisiert sein muss. Er strebt von sich aus eine schnelle Integration an. Durch sein breites Erfahrungsspektrum profitieren Unternehmen von Synergieeffekten aber auch von interessanten Netzwerken.

Eine gezielte Aufgabenzuweisung gepaart mit der Formulierung von Zielen und letztlich ein exzellentes Onboarding minimieren den Koordinationsaufwand im laufenden Mandat.



Challenge accepted

Sind Sie reif für Fractional Work?

Es gilt, stets die beste Lösung für das aktuelle Problem im Unternehmen zu finden und nicht darum, die neuste Sau – aka Fractional – durchs Dorf zu jagen. Dieser Ansatz stellt lediglich eine Erweiterung flexibler Arbeitsmodelle dar. Zugegeben eine zukunftssträchtige und recht praktikable.

“

Wir glauben fest daran, dass die persönliche und fachliche Eignung für anstehende Aufgaben und Herausforderungen in Unternehmen das alleinige Kriterium für eine Personalentscheidung sein sollte. Das konkrete Beschäftigungsmodell – Freelance, Interim, Consultant oder Fractional ist stets zweitrangig und an spezifische Gegebenheiten in Unternehmen gekoppelt. ”

Lutz Altmann
Geschäftsführer Karriereweg

Auch bei Fractional Work ist der Cultural Fit und damit eine professionelle Eignungsdiagnostik unabdingbar. Um eine rasche Verfügbarkeit zu gewährleisten und aussagekräftige Leistungsprofile zu

erhalten, können Personalvermittlungen hier einen entscheidenden Beitrag leisten. Sie verfügen über die entsprechende Kompetenz, Kontakte und dokumentierte Referenzen aus betreuten Mandaten.

Um die Vorteile des Fractional-Ansatzes vollumfänglich auszuschöpfen, müssen Unternehmen allerdings auch bestimmte Voraussetzungen erfüllen. Eine offene Unternehmenskultur ist nicht nur vorteilhaft, sondern zwingend notwendig. Dies sollte aber angesichts der Veränderungsfähigkeit von Unternehmen in der heutigen Zeit von jedem angestrebt werden, wenn nicht schon längst State of the Art sein.

Natürlich ist es wichtig, die Mitarbeiter über die neue Rolle zu informieren und darüber hinaus auch eine klare Definition des Aufgaben- und Verantwortungsbereiches vorzunehmen. Interne Prozesse und Abläufe müssen transparent sein und eine umfassende Kommunikation und Dokumentation zur Qualitätssicherung gewährleisten sein.

Aber mal ehrlich – gilt das nicht für die Integration jedes neuen Mitarbeiters und darüber hinaus für die produktive Zusammenarbeit aller im Team? Die Vorbereitung für Fractional Work-Einsätze und die Impulse aus ihnen selbst heraus sind eine optimale Antwort auf die Hausaufgaben, die die Transformation an Unternehmen stellt.

Wer diese bereits gemacht hat, tut vermutlich gut daran, in Zukunft den Fractional-Ansatz bei der Personalplanung zu berücksichtigen. Sammeln Sie proaktiv Erfahrung, indem Sie ein passendes Projekt pilotieren, statt sich aus der Notsituation gezwungenermaßen darauf einlassen zu müssen.

Let's talk about money

Wieviel kostet mich Fractional Work?



Kosten Permanent/ Interim/Fractional im Vergleich

Nehmen wir einmal an, ein mittelständisches Unternehmen mit 500 Mitarbeitern befindet sich mitten im digitalen Change Prozess. Die kleine zweiköpfige IT-Abteilung kann die zusätzlichen Aufgaben fachlich und zeitlich nicht stemmen. Die Suche nach einem festangestellten IT-Leiter stellt sich als schwierig dar und würde mindestens neun Monate benötigen. Daher soll ein Fractional IT-Experte diese Abteilung perspektivisch über die Dauer eines Jahres bei der Einführung neuer IT-Systeme, der Anpassung damit verbundener Prozesse sowie der internen Schulung der Mitarbeiter unterstützen. Abbildung 2 stellt die Kosten verschiedener Beschäftigungsmodelle gegenüber.



Insbesondere das Kostenargument wird schnell ins Feld geführt, wenn man auf Interim- oder Fractional-Einsätze zu sprechen kommt. Denn allen flexiblen Arbeitsmodellen ist gemein, dass der Tagessatz im Vergleich zu einer Festanstellung deutlich höher liegt. Flexibilität hat eben ihren Preis.

Die Frage nach den Kosten lässt sich grundsätzlich nicht pauschal beantworten, da diese von verschiedenen Faktoren abhängt und stark schwanken. Als solche wären die Branche, die Einsatzregion, die benötigte Expertise und das Erfahrungsspektrum sowie Projektumfang und -dauer zu benennen. Und nicht zu vergessen: das Verhandlungsgeschick beider Parteien.

Die Vergleichsgröße stellt dabei in der Regel das Bruttojahresgehalt einer entsprechenden Funktion in Festanstellung dar. Als Berechnungsgrundlage eines Tagessatzes haben sich ca. 1,2 bis 1,3 % vom Bruttojahresgehalt für Interim-Einsätze etabliert. Damit liegt man noch deutlich unter den Kosten für Beratungshäuser. Durch den Teilzeit Einsatz eines Fractional Experts erhöht sich der Tagessatz meistens ein wenig. Doch insgesamt können Unternehmen das Budget für einen wesentlich längeren Zeitraum gezielter einsetzen.

Bei genauerer Betrachtung wird jedoch vor allem deutlich, dass gerade bei Permanent Positionen weitere hohe Kosten als nur das Jahresgehalt berücksichtigt werden muss! Das betrifft vor allem die Lohnneben- und Zusatzkosten und lange Kündigungsfristen aber auch hohe Vakanzkosten sowie Opportunitätskosten, verursacht z.B. durch Fluktuation, Transformations- und Innovationsstau.

Kosten für Fractional oder Interim Experten belasten darüber hinaus meistens das Projekt- und nicht das Personalkostenbudget. Wer das einmal für sich durchrechnet, wird nicht nur überrascht sein, sondern zukünftig mit aussagekräftigen Zahlen bei entsprechenden Personalentscheidungen überzeugen.

IT-LEITER in Festanstellung

Jahresgehalt
100.000 Euro

Faktor Personalkosten (1,3 - 1,7)
1,3

Personalkosten pro Jahr
130.000 Euro

Time to fill
270 Tage

Personalkosten Vakanzzeit
96.164 Euro

Opportunitätsfaktor (0,1 - 2,0)
0,8

Opportunitätskosten
76.932 Euro

Vakanzbudget
173.096 Euro



Wertschöpfung des Vakanzbudgets ohne Produktivitätsverlust

INTERIM EXPERT Option 1

Tagessatz
1.250 Euro

Einsatztage
138,5 Tage

Einsatztage pro Woche
4,0 Tage

Einsatzwochen
34,6 Wochen

Investment
173.125 Euro

FRACTIONAL EXPERT Option 2

Tagessatz
1.400 Euro

max. Einsatztage
123,6 Tage

Einsatztage pro Woche
2,0 Tage

Einsatzwochen
61,8 Wochen

Investment
173.040 Euro

Unser Fazit: Bleiben Sie dran

Unternehmen können mit Fractional Work flexibel auf sich verändernde Anforderungen reagieren, schnell auf Expertenwissen zugreifen und ihre Kosten dabei optimieren. Ob es um Wachstum, Transformation oder die Besetzung von Nischenkompetenzen geht – Fractional Work kann in vielen Bereichen einen entscheidenden Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Die Fachkräfte selbst profitieren von mehr Autonomie, Vielfalt aber auch ganz individuellen fachlichen und persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten.

Auch wenn Fractional Work noch nicht flächendeckend praktiziert wird, der Trend wird sich vermutlich weiter fortsetzen. Bereits heute sind bereits 100 Tsd. Menschen als Fractional Experts bei LinkedIn registriert. Die vermehrte Spezialisierung von Dienstleistern und Experts sprechen dafür.

Eine Online-Befragung von 3.042 Freelancern durch Deutschlands größter Freelance Plattform [freelancermap.de](https://www.freelancermap.de/marktstudie) Anfang 2024 (Quelle: <https://www.freelancermap.de/marktstudie>) ergab eine hohe Zufriedenheit mit diesem Arbeitsmodell wie auch einen anhaltenden Trend. Viele blicken gerade aufgrund des Fachkräftemangels zuversichtlich in ihre Zukunft.

Fractional. Interim. Permanent.

Wir beraten und vermitteln.

www.karriereweg.de





Karriereweg GmbH
Theodorstraße 105
40472 Düsseldorf

T: +49 178 4734587
E: info@karriereweg.de
W: karriereweg.de



KARRIEREWEG