



contec

Die Management- und Unternehmensberatung
der Gesundheits- und Sozialwirtschaft

Personalmarketing, Personalgewinnung und Personalbindung - neue Konzepte des Personalmarketings

Münster | ZUPF 19. - 20.03.2013



Caritasverband
für die Diözese
Münster e.V.



Das Programm „rückenwind“ – für
Beschäftigte in der Sozialwirtschaft
wird durch das Bundesministerium
für Arbeit und Soziales und den
Europäischen Sozialfonds gefördert.



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



rückenwind
Für die Beschäftigten
in der Sozialwirtschaft

Der gemeinsame Weg zum Ziel

Bochum • Berlin • Stuttgart • München

Vorstellung der Teilnehmer

♪ Zu Ihrer Person

- ♪ Name
- ♪ Herkunft
- ♪ Ausbildung

♪ Arbeit

- ♪ Funktion / Tätigkeit
- ♪ Informationen zu Ihrer Einrichtung
- ♪ Welche Erwartungen haben Sie an das heutige Seminar?



Seminarinhalte



Uhrzeit	Thema
9.00 Uhr - 9.30 Uhr	Begrüßung
09:30 Uhr - 10.45 Uhr	Entwicklungen der Altenhilfe / Fachkräftemangel /
10.45 Uhr – 11.00 Uhr	Pause
11.00 Uhr – 12.30 Uhr	Grundlagen des Personalmarketings
12:30 Uhr – 13-30 Uhr	Mittagspause
13.30 Uhr – 15.00 Uhr	Personalbindung/ Personalentwicklung
15.00 Uhr – 15.30 Uhr	Pause
15.30 Uhr – 17.00 Uhr	Personalbindung/ Personalentwicklung
17.00 Uhr	Ende

Seminarinhalte



ntec

Uhrzeit	Thema
9.00 Uhr – 9.15 Uhr	Begrüßung
9.15 Uhr - 10.30 Uhr	Personalgewinnung: Arbeitgeberattraktivität
10.30 Uhr – 10.45 Uhr	Pause
10.45 Uhr – 12.30 Uhr	Personalgewinnung: Stellenanzeigen
12:30 Uhr – 13-30 Uhr	Mittagspause
13.30 Uhr – 15.00 Uhr	Workshops Homepage & Marketing
15.00 Uhr – 15.30 Uhr	Pause
15.30 Uhr – 17.00 Uhr	Methoden der Personalgewinnung
17.00 Uhr	Ende

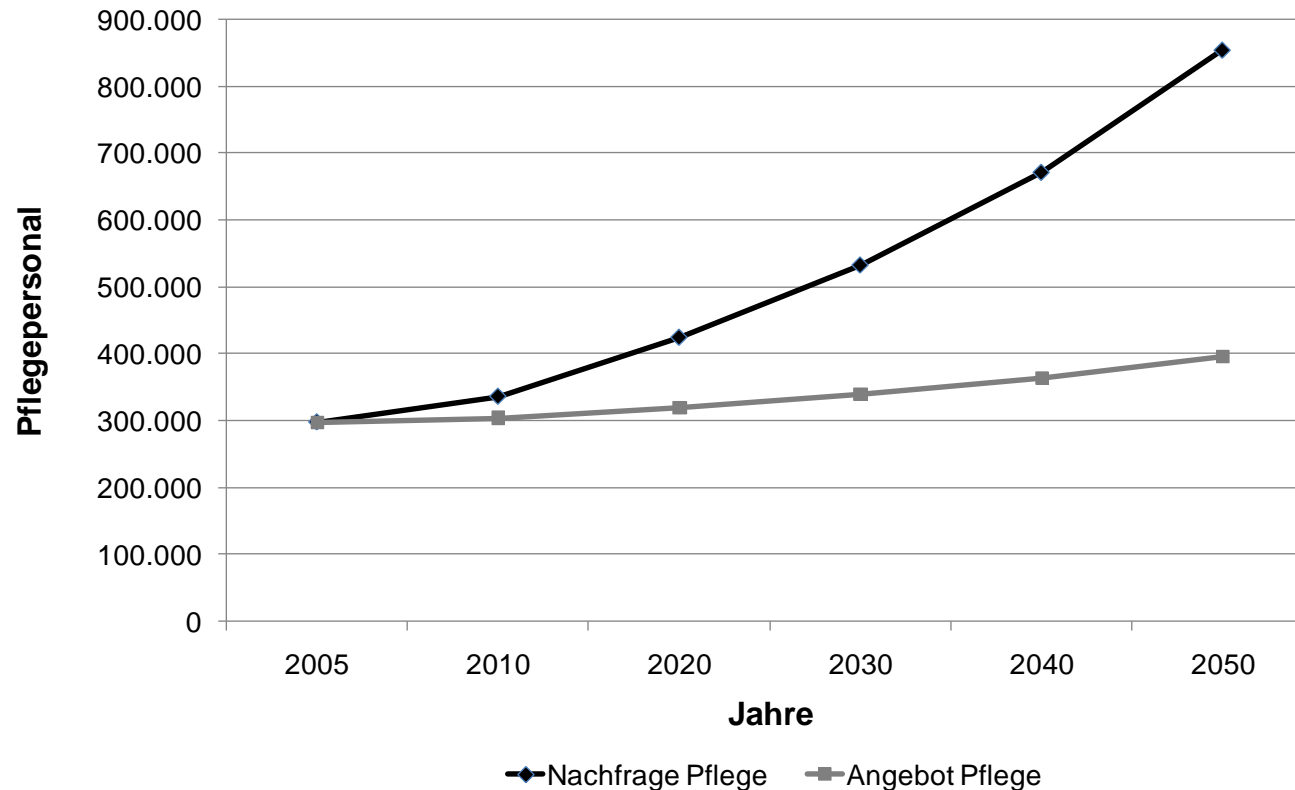
1. Entwicklungen in der Altenhilfe: Wo steht die Branche?

2. Grundlagen des Personalmarketings

3. Personalentwicklung

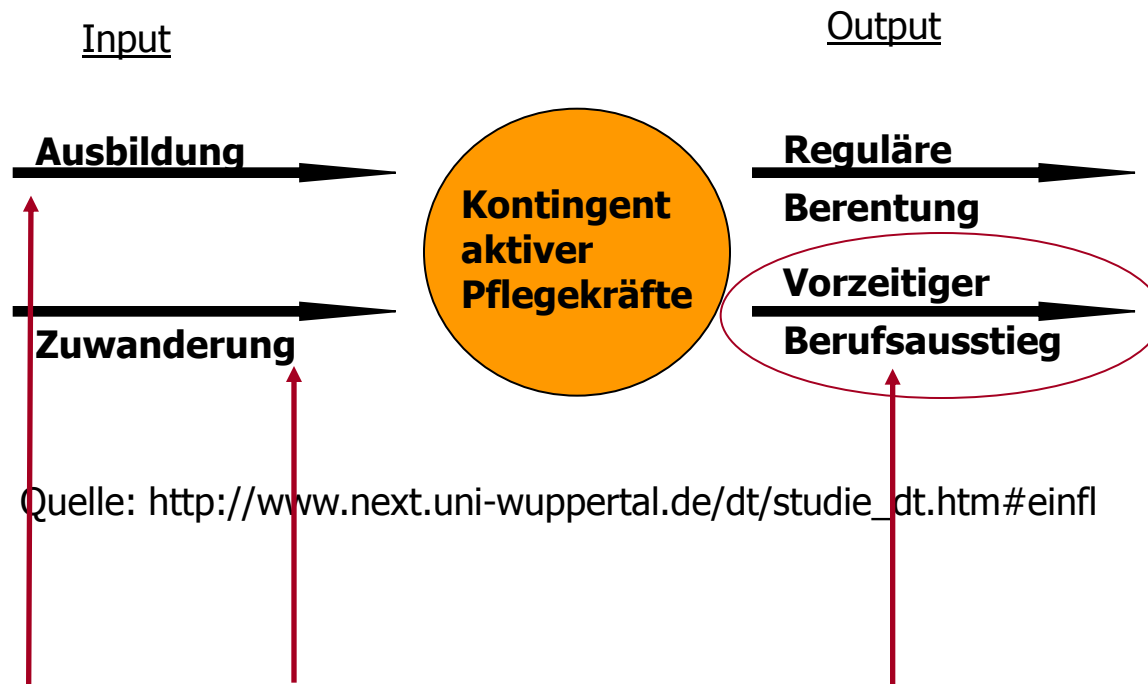
4. Personalbindung

Personalbedarf bis 2050



- 1. Nachfrageschock:** Anstieg professionell zu versorgender Pflegefälle von 1,2 Mio. (2007) auf etwa 3,2 Mio. (2050)
- 2. Angebotsschock:** Rückgang weiblicher Erwerbspersonen im Alter 35-55 Jahre von 10,4 Mio. (2007) auf etwa 5,9 Mio. (2050)

Der demografische Wandel ist für die Pflegebranche ein Thema:



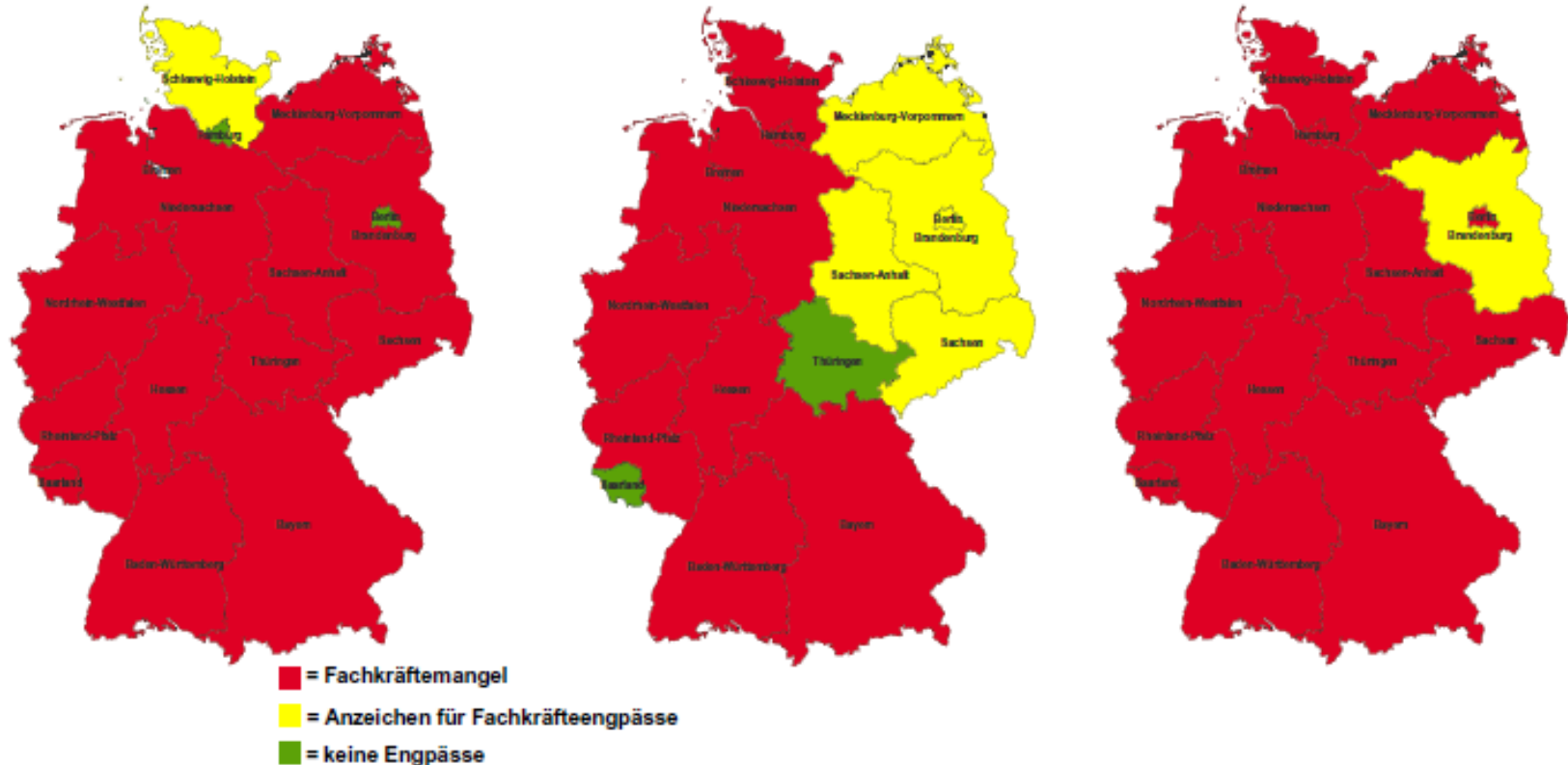
450.000 Pflegekräfte fehlen 2050

Hier müssen Ansatzpunkte gefunden werden!

Humanmedizin

Gesundheits- und Krankenpflege

Altenpflege



Altenpflege:

Bis 2030 zusätzliche 325.000 Vollkräfte benötigt, davon 140.000 Pflegefachkräfte

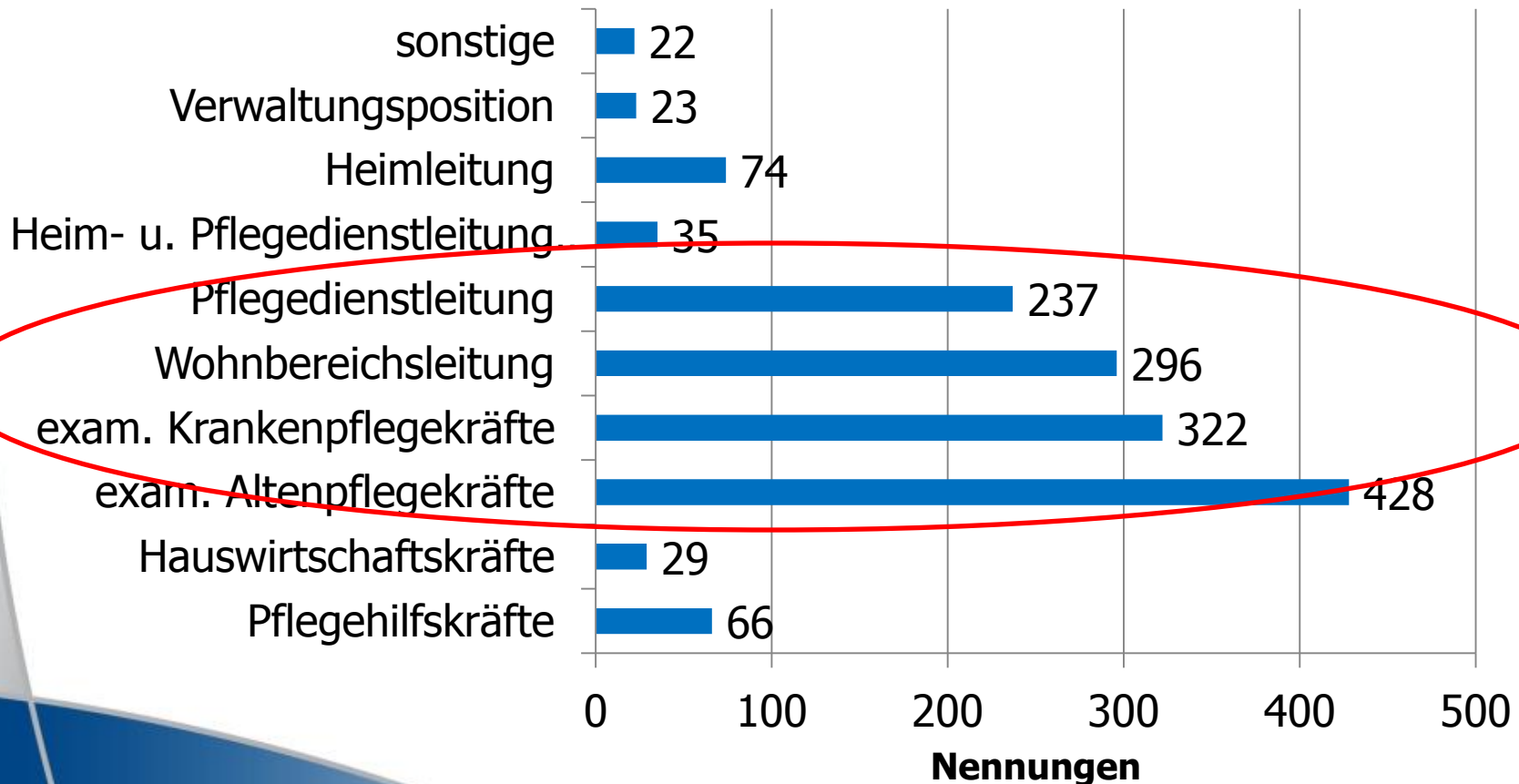
- ♪ Heimleitung
 - ♪ neue Aufgaben- und Rollendefinition – Marketing/Belegungsmanagement
 - ♪ Sekundärprozessmanager

- ♪ Pflegedienstleitung
 - ♪ QM-Verantwortlichkeit, operatives Personalmanagement
 - ♪ Primärprozessmanager

- ♪ Wohnbereichsleitung
 - ♪ Personaleinsatzsteuerung, QM-Prozessesteuerung, Ansprechpartner [Bewohner, Angehörige, Ärzte, Fachkräfte etc.]
 - ♪ Kernprozessverantwortlichkeit

- ♪ Fachkräfte
 - ♪ Dokumentation, Ansprechpartner [Bewohner, Angehörige, Hilfskräfte etc.]
 - ♪ Pflegeprozessverantwortlichkeit

Welche Positionen können Sie nur schwer besetzen?



Anforderungen an das Personal steigen



♪ Neue **fachliche** Anforderungen an Fach- und Führungskräfte

BWL-
Kompetenz

Vertriebs-
kompetenz

Flexibilität

Kunden-
orientierung

Netzwerk-
arbeit

Know-how
über aktuelle
Themen

Anforderungen an das Personal steigen



♪ Neue **persönliche** Anforderungen an Fach- und Führungskräfte

Umgang mit Stress,
Ausdauer

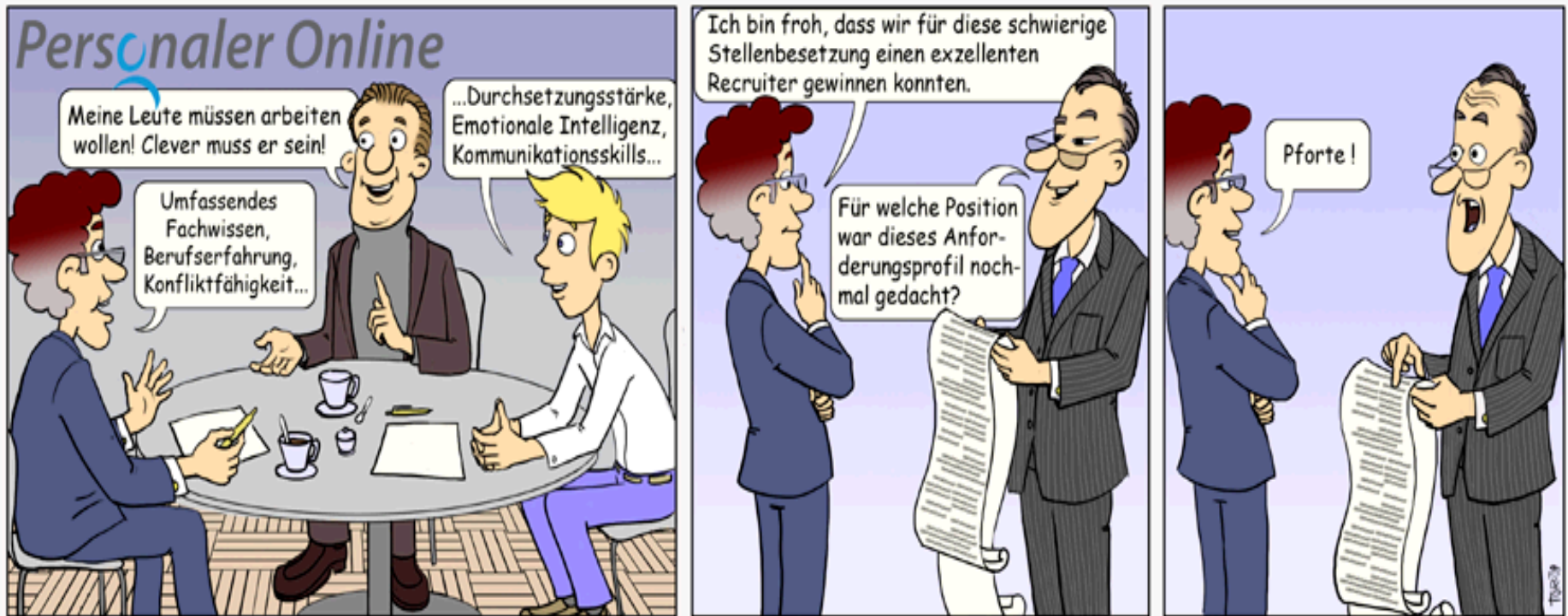
Hilfe zur
Weiterentwicklung
der Persönlichkeit
der Klienten

Bereitschaft zu
Weiterbildung und
Qualifizierung

Flexibilität im
Umgang mit dem
Klientel

Empathie und
Auffassungsgabe

Stichwort: Anforderungen



© www.personaler-online.de

Führungskompetenz

- Entscheidungsfreudigkeit
- Konfliktfähigkeit
- Durchsetzungsvermögen
- Überzeugungskraft
- Delegationsvermögen
- Koordinierungsfähigkeit
- Integrationsfähigkeit

Strategische Kompetenz

- visionäres Denken
- analytische Fähigkeiten
- konzeptionelle Fähigkeiten
- vernetztes Denken
- Gespür für Entwicklungen

Unternehmerische Kompetenz

- Markt- und Wettbewerbsorientierung
- Kundenorientierung
- Ergebnisorientierung
- Gestaltungswille
- Risikobereitschaft

Methodenkompetenz

- Organisationsvermögen
- Urteilsvermögen
- Problemlösefähigkeit
- Kreativität
- Verhandlungsgeschick

Soziale Kompetenz

- Kommunikationsfähigkeit
- Teamfähigkeit
- Kooperationsfähigkeit
- Kritikfähigkeit
- Konfliktfähigkeit
- Einfühlungsvermögen

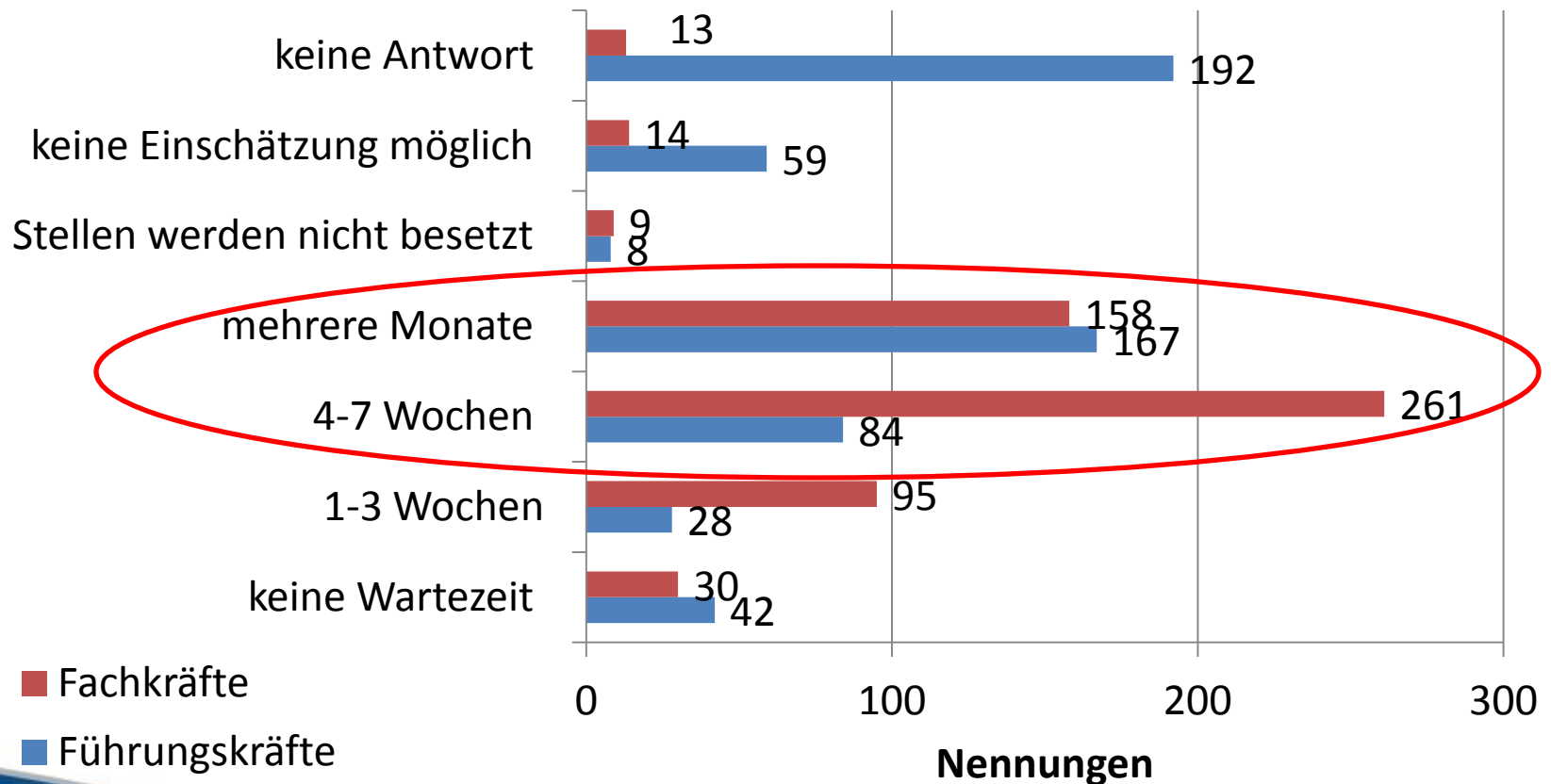
Fachkompetenz

- Expertenwissen
- spezielle Fähigkeiten
- fachliche Breite
- Produkt-/Markterfahrung
- Vermitteln von Fachinformationen
- Interdisziplinarität

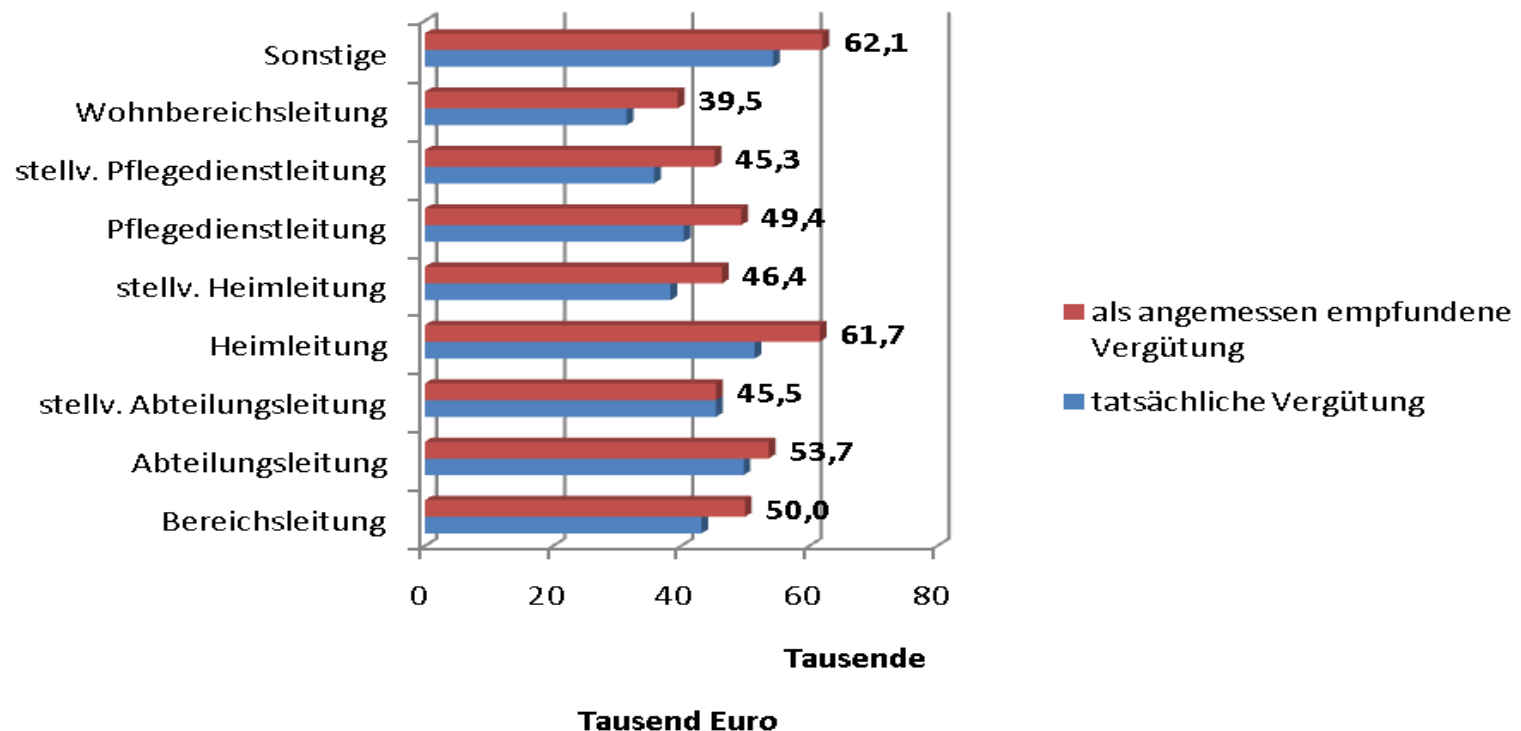
Selbstkompetenz

- Belastbarkeit
- Selbstständigkeit
- Flexibilität
- Frustrationstoleranz
- Lernbereitschaft

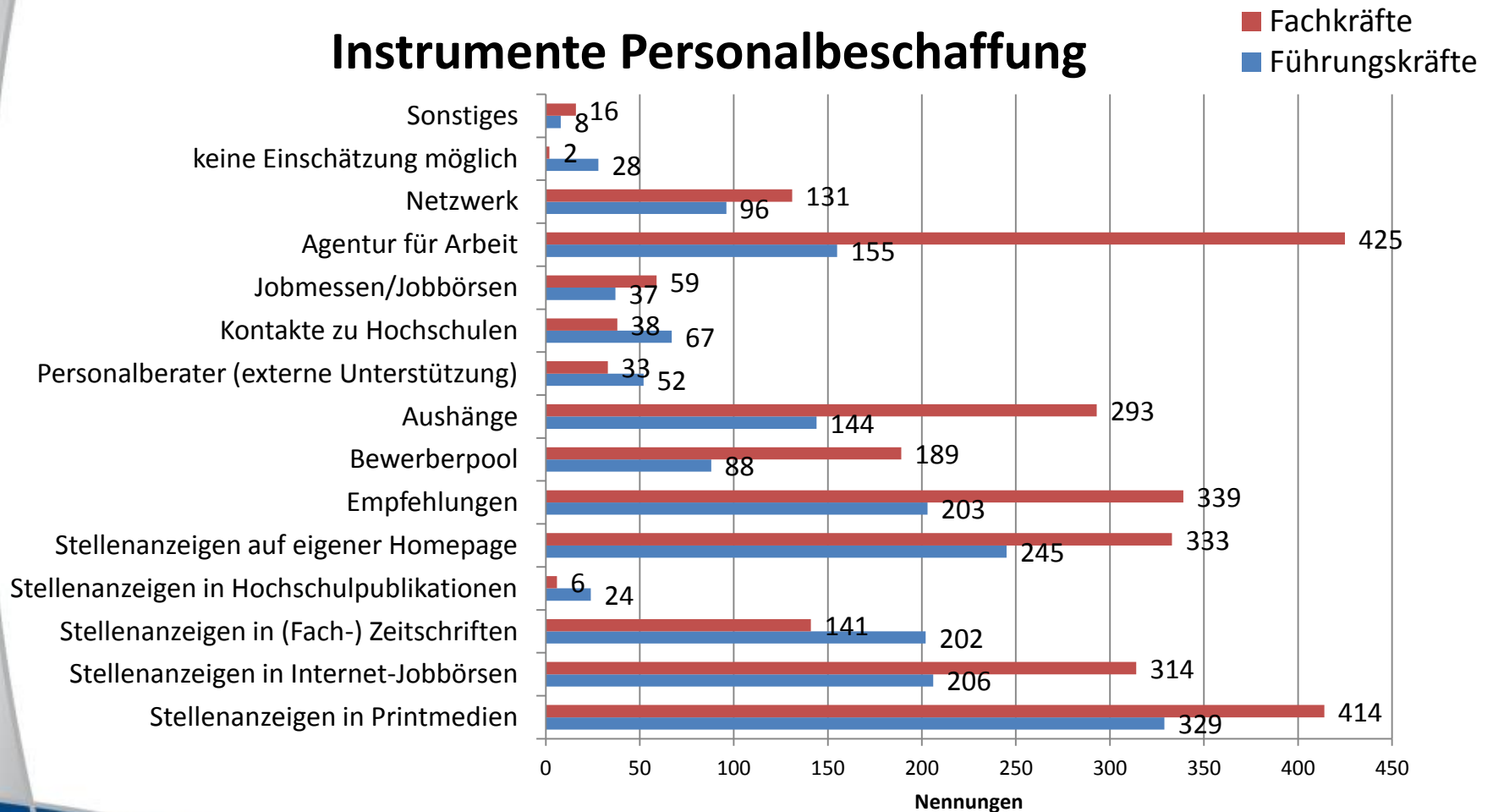
Dauer der Besetzung vakanter Stellen



Tatsächliches und als angemessen empfundenes Gehalt



Instrumente Personalbeschaffung



Gruppenarbeit



- ♪ Welche Veränderungen haben sich in Ihrer Arbeit in den letzten fünf Jahren in puncto Personal ergeben (Aufgaben, Konkurrenz, Mittelausstattung etc.)?
- ♪ Wie haben Sie auf diese Veränderungen reagiert?
- ♪ Was erleben Sie derzeit an Wandel in der Personalsituation.
- ♪ Welche Erwartungen/Entwicklungen sehen Sie in den nächsten 5 Jahren im Bezug auf die personellen Entwicklungen Ihrer Einrichtung?
- ♪ Welche Zielgruppen sind in Ihrer Einrichtung hiervon betroffen?



1. Entwicklungen in der Altenhilfe: Wo steht die Branche?

2. Grundlagen des Personalmarketings

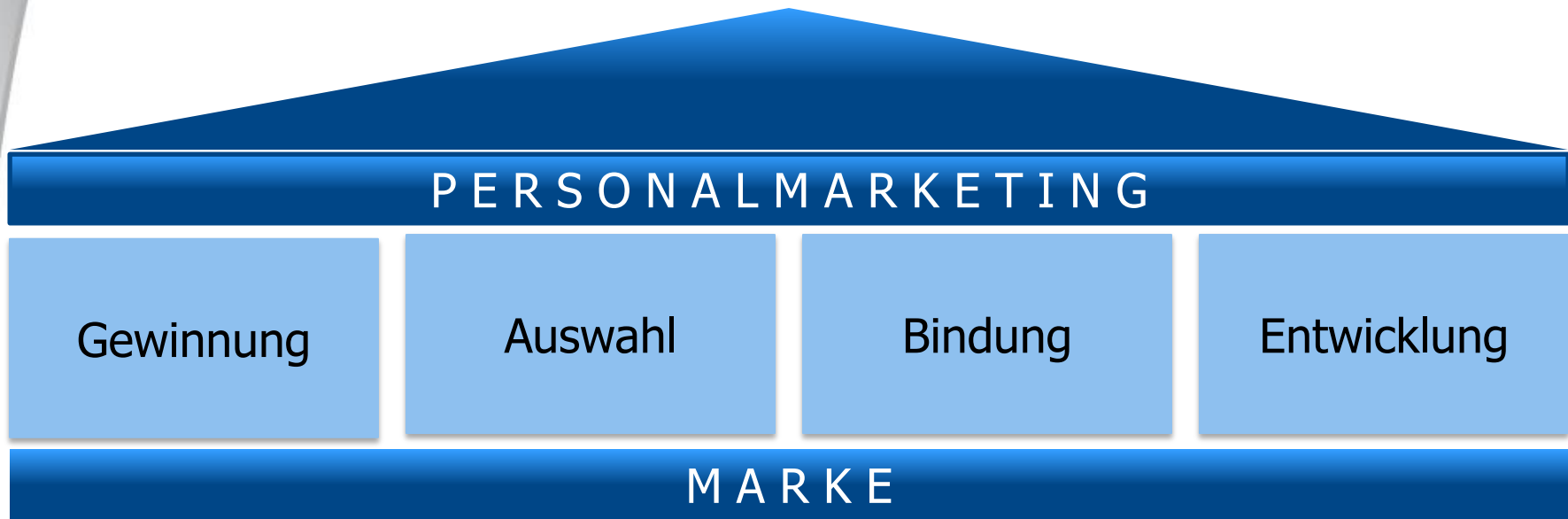
3. Personalentwicklung

4. Personalbindung

Marketing ist...




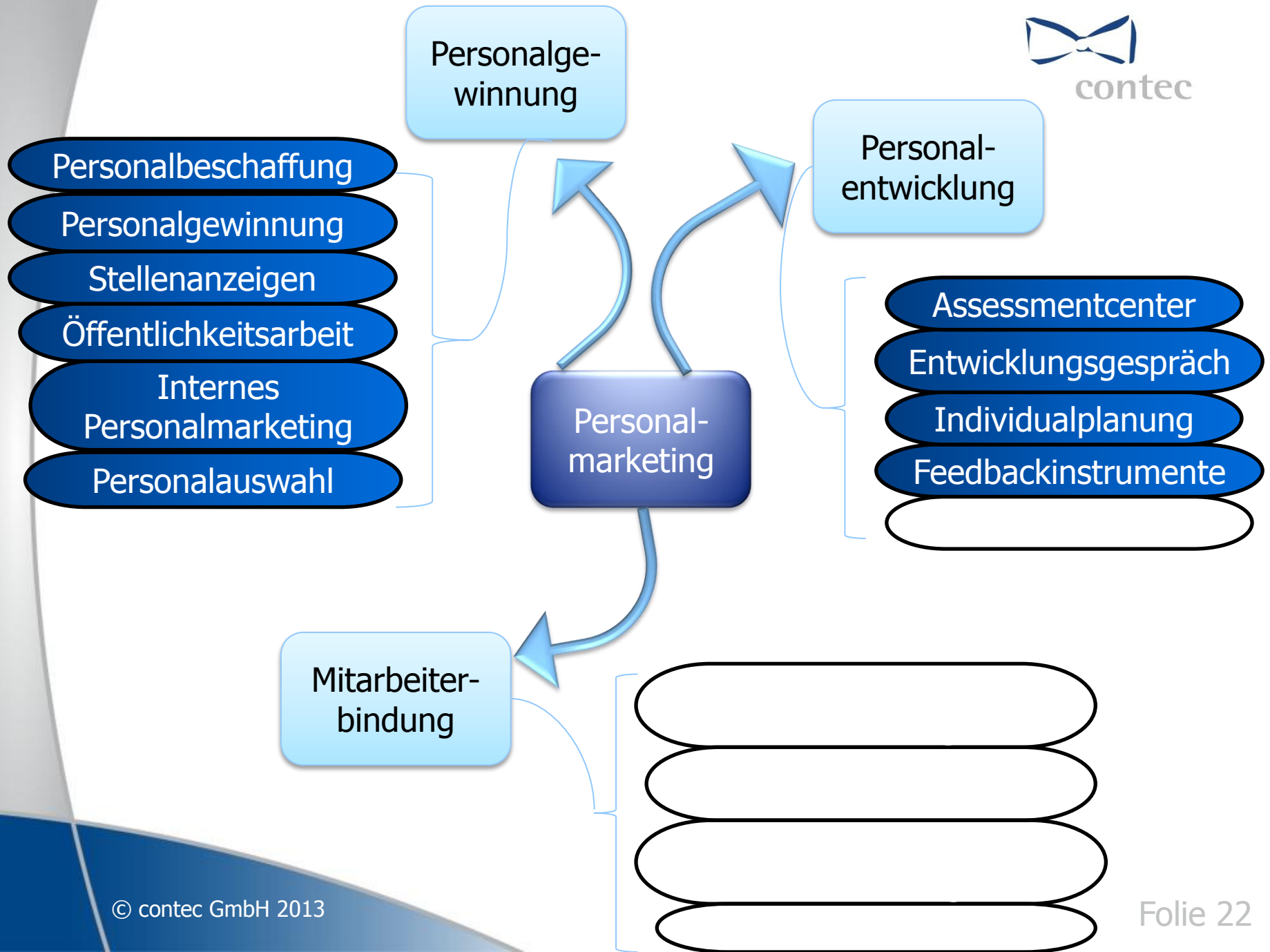
- ♪ „Die bewusst marktorientierte Führung des gesamten Unternehmens, die sich in Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potentiellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten niederschlägt." (Meffert)
- ♪ „Alle Maßnahmen einer Unternehmung, die darauf ausgerichtet sind, den Absatz zu fördern." (Orbis Wirtschaftslexikon)
- ♪ "Bedürfnisse profitabel zu befriedigen". (Kotler)



Personalmarketing ist...

...die Orientierung der gesamten Personalpolitik eines Unternehmens an den **Bedürfnissen** von **gegenwärtigen und zukünftigen** Mitarbeitenden mit dem Ziel:

 gegenwärtige Mitarbeiter zu halten und zu entwickeln und neue Mitarbeiter zu gewinnen.

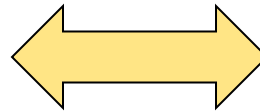


Internes vs. Externes Personalmarketing



INTERN

EXTERN



Zielgruppe:

- ♪ Vorhandene Mitarbeiter

Zielgruppe:

- ♪ Zukünftige Mitarbeiter

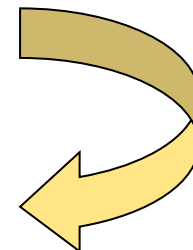
Ziele:

- ♪ Hohe Arbeitszufriedenheit
- ♪ Hohe Arbeitsmotivation
- ♪ Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen binden

Ziele:

- ♪ Attraktive Außenwirkung
- ♪ Hoher Bekanntheitsgrad
- ♪ Akquisitionspotenzial ausschöpfen
- ♪ Neues Personal gewinnen

stets reziproke Wechselwirkung



- ♪ Das **Ziel** von Maßnahmen des **internen Personalmarketings** ist es, die eigenen Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden.

- ♪ Das **Ziel** von Maßnahmen des **externen Personalmarketings** ist es, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein und neues, qualifiziertes Personal zu gewinnen.

Mittel- und langfristiger Erfolg durch...

- ♪ Positives Image
- ♪ Bekanntheit der Einrichtung
- ♪ Langfristige Sicherung qualifizierter Mitarbeiter
- ♪ Hohe Arbeitszufriedenheit
- ♪ Hohe Arbeitsmotivation
- ♪ Geringe Kündigungsneigung und Fluktuation

Aufgrund von...



- ♪ verschärftem Wettbewerb geeigneter Mitarbeiter
- ♪ Rückläufiger demographischer Entwicklung
- ♪ Mangel an Fachkräften
- ♪ Stark erhöhtem Bedarf an personenbezogenen sozialen Dienstleistungen
- ♪ starker Fluktuation von Leistungsträgern
- ♪ etc.



...wird sich die Bedeutung von Personalmarketing immens an Bedeutung gewinnen!

Instrumente des Absatz- und Personalmarketing



Absatzmarketing	Personalmarketing
Produktpolitik	Angebotspolitik
Preispolitik	Entgeldpolitik
Kommunikationspolitik	Kommunikationspolitik
Distributionspolitik	Verfügbarkeitspolitik

1. Entwicklungen in der Altenhilfe: Wo steht die Branche?

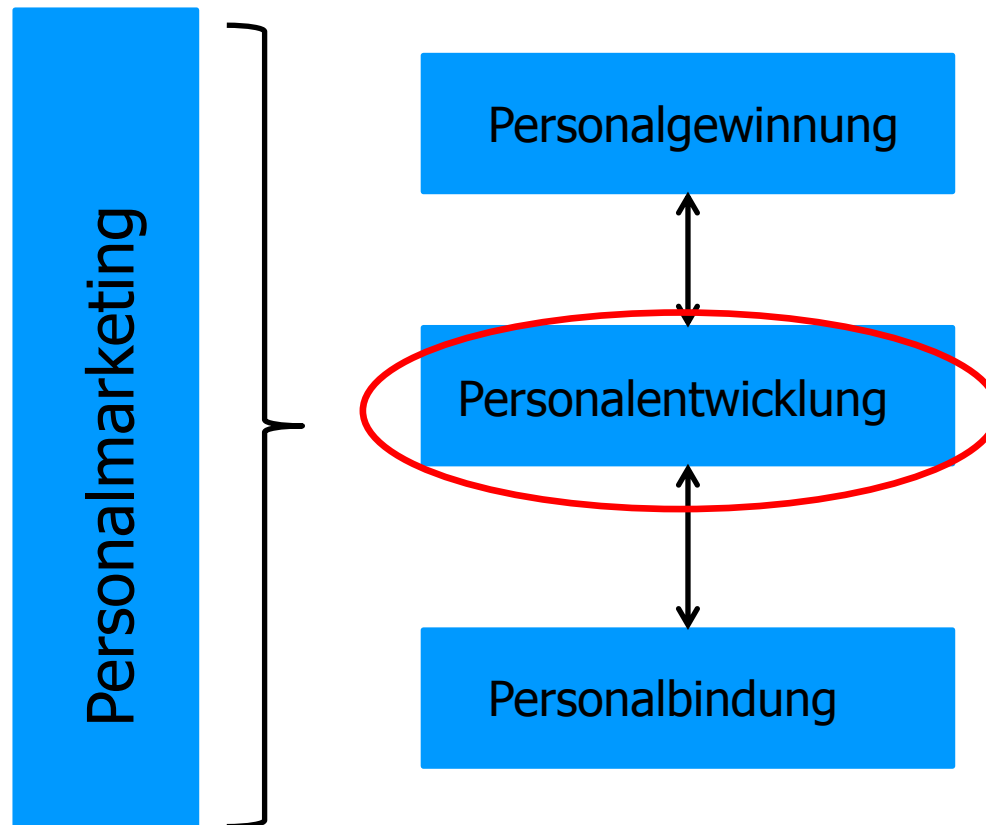
2. Grundlagen des Personalmarketings

3. Personalentwicklung

4. Personalbindung

Einführung

Bausteine des Personalmarketings



Personalentwicklung
steht als Herzstück im
Zentrum des
Personalmarketings

Beispiel aus einem Kundenprojekt



Unter Personalentwicklung wird die Summe der Maßnahmen und Prozesse verstanden, die die Mitarbeitenden befähigen, die gegenwärtigen und zukünftigen **Aufgaben** möglichst **optimal** zu **bewältigen**.

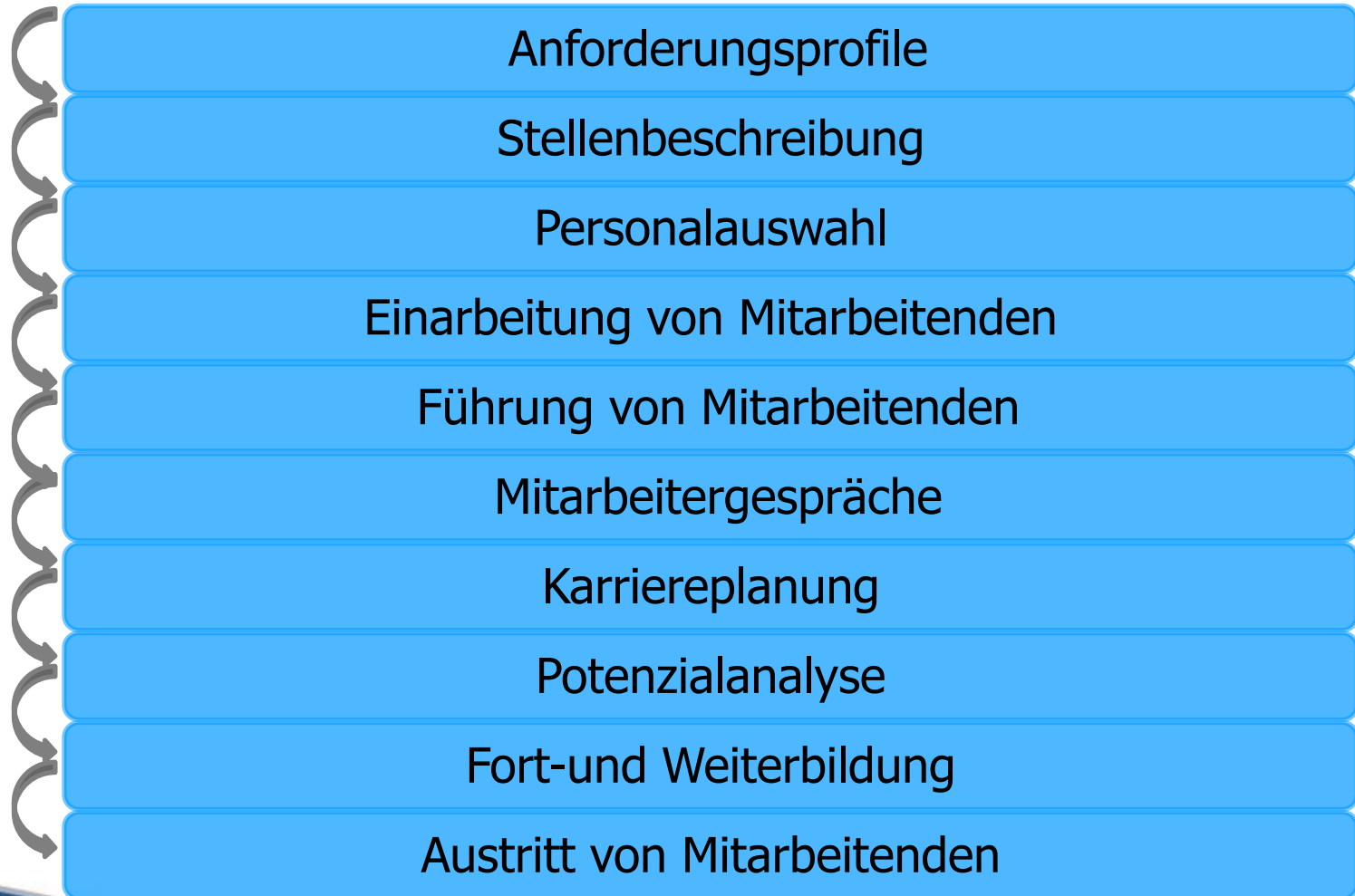
Zentral im Rahmen der Personalentwicklung ist die systematische Vernetzung der Maßnahmen, um eine **bestmögliche Weiterentwicklung der Mitarbeitenden** zu erreichen und die **Zukunftsfähigkeit der Einrichtung** durch erfolgreiche Personalarbeit **sicherzustellen**.

Ziele der Personalentwicklung

- ♪ Die Prozesse und Instrumente der Personalentwicklung der Einrichtung orientieren sich an folgenden Zielen:
 - ♪ die Förderung einer Unternehmenskultur, die dazu beiträgt, die Unternehmensziele zu erreichen
 - ♪ die Sicherstellung und Weiterentwicklung der Qualität der Aufgabenwahrnehmung durch qualifizierte Mitarbeitende
 - ♪ die Stärkung der Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen
 - ♪ die bestmögliche Abstimmung von Unternehmenszielen und Mitarbeiterbedürfnissen
 - ♪ die Integration der Aktivitäten der Personalentwicklung in ein umfassendes Personalmarketingsystem

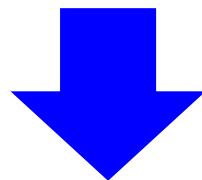


Maßnahmen und Instrumente der Personalentwicklung



Stellenbeschreibungen

- ♪ Stellenbeschreibungen bestimmen die wesentlichen Ziele und Aufgaben einer Arbeitsstelle.
- ♪ In der Einrichtung werden die Prozesse zur Erstellung von Stellenbeschreibungen in den jeweiligen Geschäftsbereichen definiert. Hierbei gibt es derzeit jedoch einen unterschiedlichen Kenntnisstand.



In der Einrichtung sind Instrumente zu Stellenbeschreibungen bereits vorhanden und etabliert, müssen jedoch aktualisiert werden.



Anforderungsprofile

- ♪ Anforderungsprofile beinhalten die Eigenschaften und Inhalte, die für eine erfolgreiche Bewältigung der jeweiligen Stelle benötigt werden.
- ♪ Ein Anforderungsprofil stellt die Ausgangsbasis für eine erfolgreiche Personalauswahl dar.
- ♪ Es bietet die Grundlage für die Festlegung des Personalbedarfs.



Ein Anforderungsprofil beinhaltet folgende Anforderungsbereiche

♪ Grundlagen

- ♪ Allgemeine Anforderungen
- ♪ Entsprechende Ausbildungs- oder Studienabschlüsse bzw. Fort- und Weiterbildungen
- ♪ Arbeitsfeldbezogenes Wissen
- ♪ Wirtschaftliche Grundkenntnisse

♪ Soziale und personale Kompetenzen

- ♪ Soziale Kompetenzen
- ♪ Personale Kompetenzen

♪ Methodische Fähigkeiten/ Trägerorientierte Leitungskompetenzen

- ♪ Allgemeine methodische Fähigkeiten

Anforderungsprofile



Das Anforderungsprofil bestimmt die erfolgskritischen Anforderungen der jeweiligen Position



Das Anforderungsprofil dient als Hilfestellung in der Personalentwicklung, um Bewertungs- und Erfolgskriterien festzulegen



Soll-Ist-Abgleich zwischen dem jeweiligen Mitarbeitenden und dem Anforderungsprofil



Aus der Auswertung des Soll-Ist-Abgleiches ergibt sich der individuelle Personalentwicklungsbedarf

Personalauswahl

- ♪ Der Personalauswahl kommt die Funktion zu, aus einem Bewerberkreis diejenigen auszuwählen, die die Kriterien des Anforderungsprofils bestmöglich erfüllen.
- ♪ Es ist entscheidend, den Bewerbern überzeugende Attraktivitätsfaktoren zu vermitteln und Bewerber somit an die Organisation zu binden.



Personalauswahl

Auszug aus der Checkliste zum Bewerbungsgespräch



Anreize durch Arbeitsentgelt

- Vergütungsberechnung (Anzeige ggf. von Weihnachtsgeld bzw. Sonderzahlung, Schichtzulagen, etc.)
- Vermögenswirksame Leistungen
- Betriebliche Altersvorsorge sollte erwähnt werden

Anreize durch flexible Arbeitszeiten

- (Flexible) Arbeitszeiten darstellen
- Rücksichtnahme auf individuelle Lebensentwicklung in Bezug auf Arbeitszeit- und Arbeitsplatz (Vereinbarkeit von Beruf & Familie, Pflege eines Angehörigen,...)
→ evtl. Teilzeitgestaltung

Anreize durch Arbeitsinhalte

- Arbeitsplatz positiv darstellen → anspruchsvolle und interessante Aufgaben erläutern
- Horizontale und vertikale Veränderungsmöglichkeiten, z.B.
 - Job Enrichment = komplexere, anspruchsvollere Aufgaben bzw. Erweiterung des Entscheidungs- und Kontrollspielraums
 - Job Enlargement = Aufgabenerweiterung, d.h. Angliederung weiterer Arbeitselemente zur ursprünglich ausgeübten Tätigkeit

Einarbeitung von Mitarbeitenden

- ♪ Durch das Einarbeitungsverfahren stellt die Einrichtung sicher, dass
 - ♪ fachliche,
 - ♪ organisatorische und
 - ♪ konzernweite Grundlagen vermittelt werden.
- ♪ Die neuen Mitarbeitenden können zielführend in das Unternehmen integriert werden.
- ♪ Damit die Einarbeitungsphase systematisch und geplant verläuft, sollten Einarbeitungskonzepte vorhanden sein. Diese müssen jedoch noch aufeinander abgestimmt werden.
- ♪ Die Planung, Durchführung und Evaluation der Einarbeitung ist Aufgabe der Verantwortlichen in den jeweiligen Bereichen.



- ♪ Ziel der Führung von Mitarbeitenden ist die zukunftsorientierte Steuerung und Unterstützung der Arbeit und Zusammenarbeit.

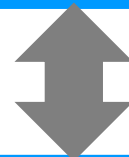
Führungsrichtlinien der Einrichtung

Geben ein gemeinsames
Verständnis von Führung



Schaffen Transparenz für alle
Mitarbeitenden

Bilden einen Rahmen zu Auftrag, Haltung und Verhalten
von Führungskräften



Operative Umsetzung der Führungsrichtlinien obliegt der
jeweiligen Führungskraft

Führung von Mitarbeitenden

Was sind Führungsrichtlinien?



- ♪ Führungsrichtlinien bilden die Grundregeln für das Führungsverständnis eines Unternehmens.
- ♪ Sie spiegeln die Grundhaltung der Organisation und ihrer Führungskräfte im Zusammenhang mit der Leitung von unterstellten Mitarbeitenden wider.
- ♪ Führungsrichtlinien stellen die normative Grundlage der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft, zwischen zwei gleich gestellten Führungskräften und zwischen Führungskraft und vorgesetzter Führungskraft dar.

Mitarbeitergespräche

- ♪ Mitarbeitergespräche nehmen in der Personalentwicklung eine Schlüsselrolle ein.
 - ♪ Sie geben die Möglichkeit und Chance zur kontinuierlichen Weiterentwicklung und zur optimalen Nutzung der Potenziale der Mitarbeitenden.
- ♪ Mitarbeitergespräche bilden die Basis einer funktionierenden Zusammenarbeit.
- ♪ Bei Vier-Augen-Gesprächen werden personenbezogene und organisationsbezogene Bedürfnisse abgeglichen und ein gemeinsames Vorgehen erarbeitet.



- ♪ Ein Mitarbeitergespräch lässt sich in verschiedene Phasen unterteilen:
 - ♪ Allgemeine Anforderungen
 - ♪ Anforderungen und Abschlüsse
 - ♪ Arbeitsfeldbezogenes Wissen
 - ♪ Wirtschaftliche Kenntnisse und soziale Kompetenzen
 - ♪ Personale Kompetenzen
 - ♪ Allgemeine methodische Fähigkeiten
- ♪ auch Veränderungswünsche und Fort- und Weiterbildungsbedarfe werden besprochen

Mitarbeitergespräche



Auszug aus dem Leitfaden für ein Mitarbeitergespräch

Orientierung bietet eine Bewertungsskala, die Kompetenzmerkmale in einer umgekehrten Schulnotensystematik bewertet

Name des Mitarbeitenden:	Name des Vorgesetzten:
Ggf. weitere Teilnehmer:	Datum des letzten MA-Gesprächs:
Datum:	

Bewertungsskala	
1: Kompetenzmerkmal nicht oder nur teilweise erkennbar	2: Kompetenzmerkmal vorhanden, aber nicht ausreichend
3: Kompetenzmerkmal gut ausgeprägt	4: Kompetenzmerkmal vollständig ausgeprägt
5: Kompetenzmerkmal außerordentlich stark ausgeprägt	

Wirtschaftliche Kenntnisse und soziale Kompetenzen

Vorstellung von wirtschaftlichen Zusammenhängen und Zahlen im Zusammenhang mit dem Leistungsgeschehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5

Betriebswirtschaftliches Grundwissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5

Soziale Verantwortung (Bewusstsein darüber haben, dass Entscheidungen oder Verhaltensweisen Einfluss auf die Lebenswirklichkeit anderer Menschen haben)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5

Entwurf contec GmbH

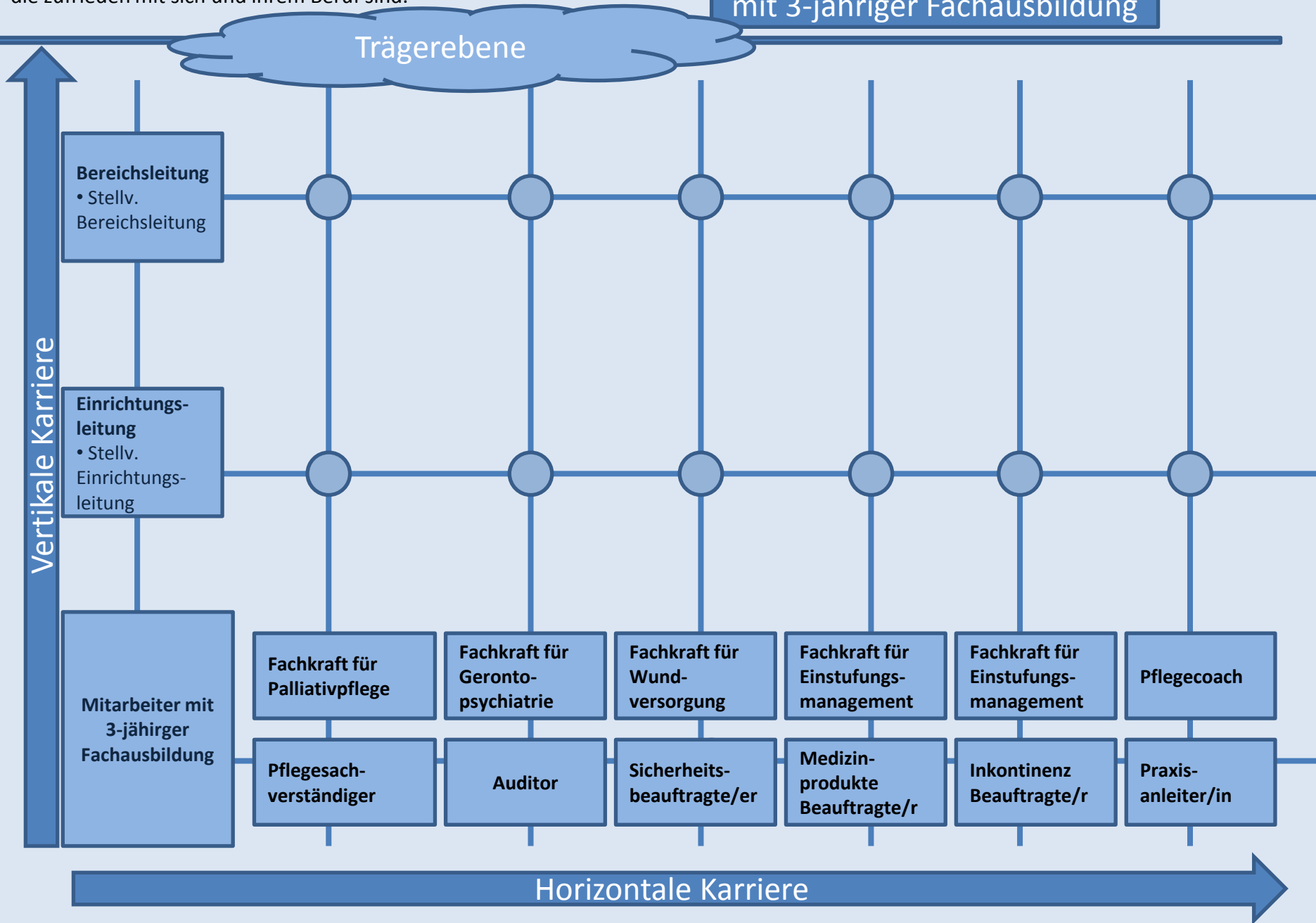
Karriereplanung (vertikal/horizontal)



- ♪ Ziel der Karriereplanung ist die laufbahnorientierte Entwicklung der Mitarbeitenden entsprechend der individuellen Kompetenz, Fähigkeiten und Motivationslage.
- ♪ Durch Karriereplanung wird der zukünftige Bedarf an Fach- und Führungskräften bestmöglich intern abgedeckt.
- ♪ Das nachfolgende Instrument der Karriereplanung bildet die vertikalen und horizontalen Karrieremöglichkeiten ab.
- ♪ Im Rahmen der Personalentwicklung sollten die einzelnen Karriereschritte jeweils auf die Kompetenzen des Stelleninhabers abgestimmt werden, sodass gezielte Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen geplant werden können.

„Die schönsten Geschichten sind die Geschichten von Menschen, die zufrieden mit sich und ihrem Beruf sind.“

Karriereplanung Mitarbeiter mit 3-jähriger Fachausbildung



Fort- und Weiterbildung

- ♪ Die Mitarbeitenden werden seitens der Organisation durch passgenaue Maßnahmen und Angebote der Fort- und Weiterbildung unterstützt.
- ♪ Die Thematik und Inhalte der Fort- und Weiterbildungen orientieren sich am Ergebnis des Soll-Ist-Abgleichs zwischen dem Mitarbeiter und dem Anforderungsprofil.
- ♪ Neben den in den Geschäftsbereichen dezentral organisierten, fachlichen und gesetzlich vorgeschriebenen Schulungen, werden auch spezielle Weiterbildungsangebote für Führungskräfte konzipiert.



Traineeprogramme

♪ Vorteile von Traineeprogrammen

- ♪ Teilnehmende Mitarbeitende werden fachlich, methodisch und im Bezug auf Soft Skills auf die Übernahme von Führungs- und Leitungsaufgaben vorbereitet.

♪ Umsetzung erfolgt durch:

- ♪ Training-on-the-job
- ♪ Training-along-the-job
- ♪ Kontinuierliche Weiterentwicklung der Trainees
- ♪ Die Bindung der Nachwuchsführungskräfte an das Unternehmen wird gestärkt.



Austritt von Mitarbeitenden



- ♪ Der Trennungsprozess beinhaltet ein Gespräch mit dem jeweiligen Vorgesetzten
- ♪ Inhalte des Gesprächs:
 - ♪ Reflexion der Leistung des Mitarbeitenden
 - ♪ Diskussion von Kündigungsgründen und möglichen Änderungsvorschlägen
 - ♪ Rückmeldung und Resümee
 - ♪ Vereinbarung über die Gestaltung der Verabschiedung

- ♪ Welche Instrumente der Personalentwicklung setzen Sie bei sich ein?
- ♪ Welche Erfahrungen haben Sie damit gesammelt?
- ♪ Welche neuen Instrumente würden Sie einsetzen?
- ♪ Welche Voraussetzungen sind hierfür nötig?



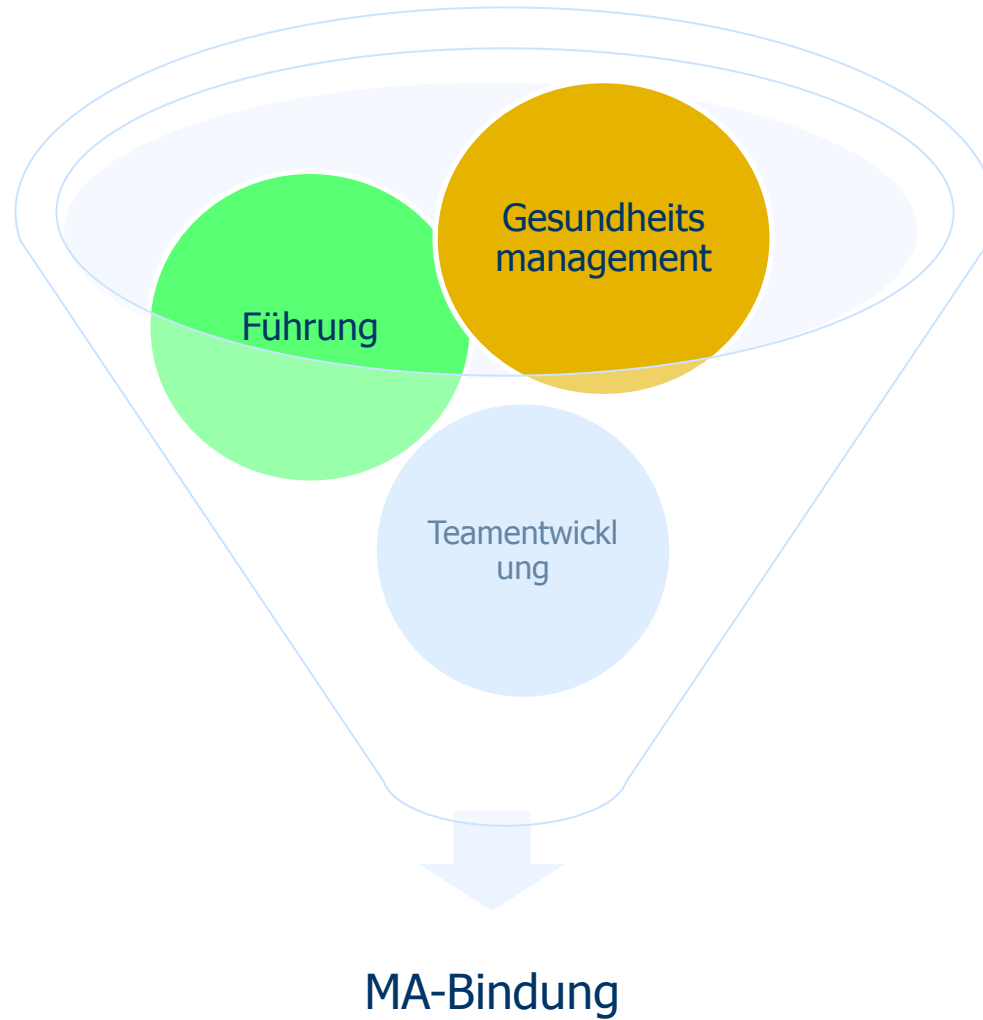
1. Entwicklungen in der Altenhilfe: Wo steht die Branche?

2. Grundlagen des Personalmarketings

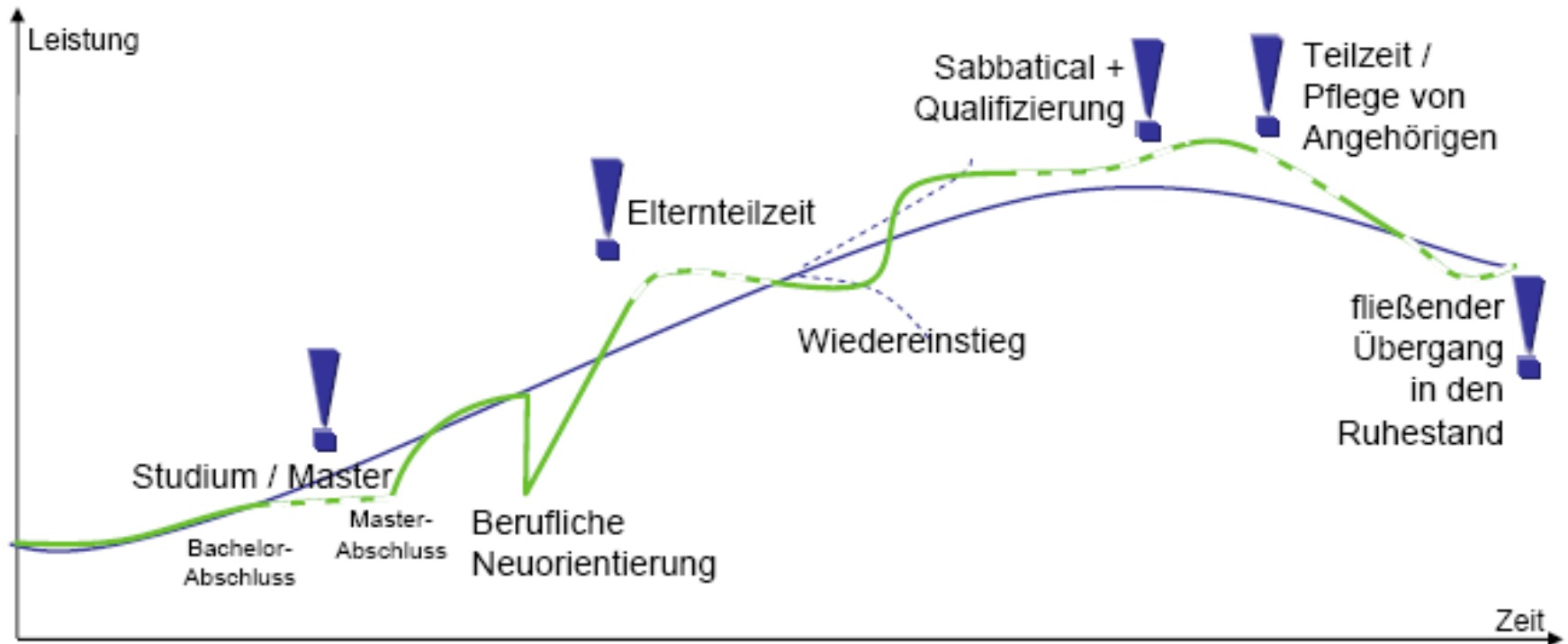
3. Personalentwicklung

4. Personalbindung

Mitarbeiterbindung



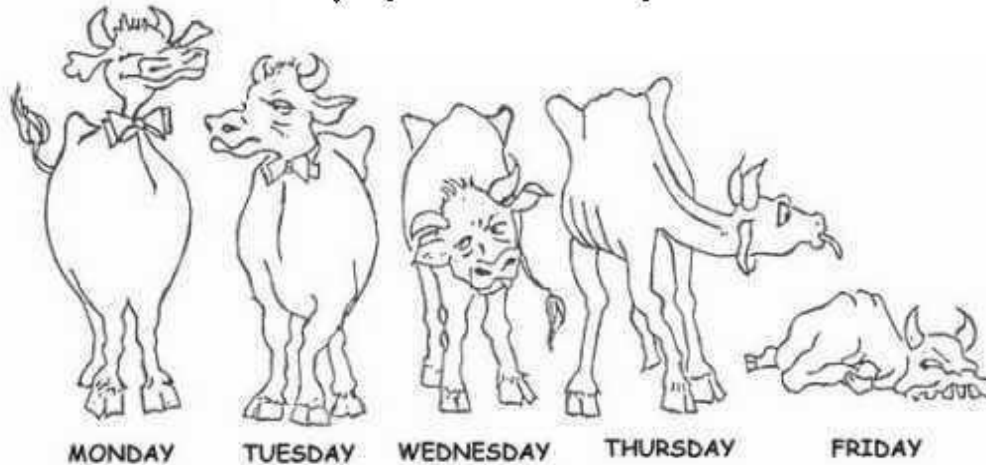
Lebensphasenorientierte Personalarbeit I



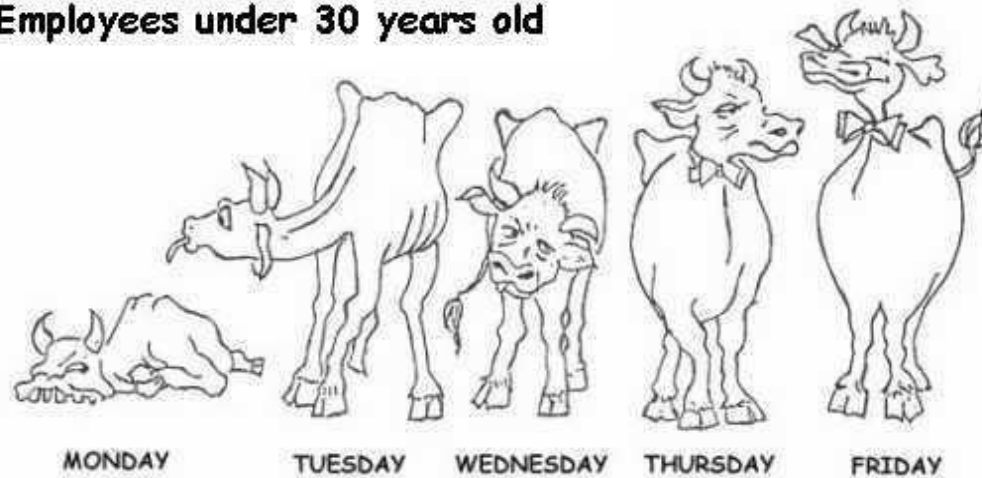
Quelle: modifizierte eigene Darstellung nach Deka Bank 2009

Lebensphasenorientierte Personalarbeit II

Employees over 40* years old



Employees under 30 years old



At least they understand each other on Wednesday

Personalbindung – erfolgskritische Bereiche



Gesundheitsmanagement

Führung

Work-life-balance

Integration neuer Mitarbeiter

Arbeitsklima

Symbolische Gesten

Mitarbeiterbedürfnisse

Gruppenarbeit



- ♪ Wie binden Sie Ihre Mitarbeitenden an Ihre Einrichtung?
- ♪ Welche Instrumente nutzen Sie hierfür?
- ♪ Welche Instrumente sind erfolgreich?
- ♪ Haben Sie Erfahrungen gemacht, welche Instrumente keinen Erfolg hatten?
- ♪ Welche Instrumente könnten Sie noch nutzen?
- ♪ Welche Voraussetzungen benötigen diese?





contec

Die Management- und Unternehmensberatung
der Gesundheits- und Sozialwirtschaft

contec – der gemeinsame Weg zum Ziel

Ihr Ansprechpartner:

Thomas Müller
mueller@contec.de
Mobil: +49 151 12630423

Christopher Roßberg
rossberg@contec.de
Mobil: +49 152 54281101

www.contec.de

Bochum • Berlin • Stuttgart • München