

(Heft 3/2010)

Potentialberatung bei der Freien Alten- und Nachbarschaftshilfe, FAN, in Ennepetal

Mehr Mitarbeitergesundheit gewollt – gesamtes Unternehmen verändert

Macht Altenpflege die Pfleger krank? Diese Frage drängte sich auf, angesichts des Krankenstandes bei der Ennepetaler Freien Alten- und Nachbarschaftshilfe (FAN).

Allein vier Fachkräfte verließen 2009 den Anbieter von Pflege-, Hauswirtschafts- und Beratungsdiensten wegen Krankheit oder schieden aus diesem Grund ganz aus dem Berufsleben aus. Auch die sonstige Personalfuktuation war hoch. Als dann auch noch der Geschäftsführer krankheitsbedingt für mehrere Monate ausfiel, war klar: Hier musste etwas geschehen.

Schnelle und unbürokratische Hilfe bot eine Potentialberatung – ein Förderangebot des Landes Nordrhein-Westfalen, kofinanziert mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds, das Unternehmen helfen soll, erfolgreich zu arbeiten, also qualifizierter, flexibler und gesünder. Mit ihrer Hilfe wurden bei FAN die Probleme analysiert und Lösungswege entwickelt. Ein erfolgreicher Weg, wenn man Geschäftsführer Jürgen Kern fragt. Er leitet das Dienstleistungsunternehmen seit 1986. Entstanden aus privater Initiative feiert der gemeinnützige Verein im kommenden Herbst sein 25-jähriges Bestehen.

„Damals machte jeder bei uns alles“, erinnert sich der FAN-Geschäftsführer. So hat er zum Beispiel als Sozialpädagoge auch bei der Altenpflege und der Hauswirtschaftshilfe mitgearbeitet, kümmerte sich nebenbei um die Buchführung. „Da steckte anfangs viel Selbstaussbeutung drin“, blickt Jürgen Kern zurück. Durch den wachsenden Bedarf und begünstigt durch zahlreiche Förderprogramme in den 1990er Jahren wuchs der Ennepetaler Dienstleister schnell. Zur Boomzeit hatte FAN etwa 120 Beschäftigte.

Dann wurden die Fördermittel zurückgefahren. Die Qualität der Unternehmensführung musste verbessert werden, wenn man in der neuen Situation bestehen wollte. Für die Sozialpädagogen und Pfleger, damals mehr Idealisten mit einer Vorstellung von ganzheitlicher Pflege als Geschäftsleute, kein einfacher Prozess, der ohne Hilfe von außen nach Überzeugung des Geschäftsführers in die Pleite geführt hätte. Ende der 1990er Jahre holte sich FAN zum ersten Mal externe Hilfe von Managementberaterin Angela Siebold ins Haus. „Es ging darum – und eigentlich ist es auch heute noch so – diesen Denkansatz von ganzheitlicher Pflege mit der notwendigen Professionalität in Einklang zu bringen“, sagt die Bochumer Beraterin. Mit vereinten Kräften schaffte man es damals im Rahmen des von der EU geförderten ADAPT-Programms, FAN zu stabilisieren und sich trotz einer im Zuge der Einführung der Pflegeversicherung im Jahr 1995 schnell wachsenden Zahl von Mitbewerbern am Markt zu behaupten.

Heute bietet FAN mit seinen 95 Mitarbeitern nicht nur häusliche Alten- und Krankenpflege an, auch Haushaltshilfe, Wohnberatung, Menü-Service, Betreuung von Menschen mit Demenz und Beratung der Angehörigen findet sich im Portfolio des Dienstleisters. Mit 72 Firmenfahrzeugen ist FAN in einem Umkreis von circa 35 km Durchmesser um Ennepetal präsent. „Heimaufenthalt vermeiden“ hieß von Anfang an die Devise bei FAN und so ist es bis heute geblieben. Geblieben ist

auch der Status als gemeinnütziger Verein. Eine bewusste Entscheidung: Überschüsse werden sofort wieder investiert, entweder in neue Fahrzeuge oder in neue Projekte.

Mit der damaligen Unternehmensberatung wurden nachhaltige Strukturen wie zum Beispiel ein Qualitätszirkel geschaffen, die bis heute existieren und mithelfen, Risikofaktoren wie zum Beispiel Fachkräftemangel oder hohe Krankheitsstände frühzeitig zu erkennen. Und so wandte sich der FAN-Geschäftsführer auch mehr als zehn Jahre später, als die Potentialberatung anstand, an die Bochumer Managementberaterin.

Branchenweites Personalproblem

Ohne Unterstützung von außen bleibt der Blick für bestimmte Problemlagen im Unternehmen oft verstellt. „Als wir mit der Potentialberatung im Sommer vergangenen Jahres angefangen haben, geschah das aus einer Drucksituation heraus und aus dem Gefühl, dass wir alleine nicht weiter kommen. Uns war aber nicht klar, wie weit sich das Feld öffnet“, sagt Jürgen Kern im Rückblick und macht damit schon deutlich, dass es sich bei den offensichtlichen Problemen beim Gesundheitszustand der Mitarbeiter um Symptome gehandelt hat, deren Ursachen nicht nur in einem begrenzten Unternehmensbereich zu suchen waren. Die Beratung musste ganzheitlich angelegt sein, um das Dienstleistungsunternehmen weiter zu entwickeln und die Zufriedenheit der Mitarbeiter insgesamt zu verbessern.

Dabei ist das Unternehmen mit seinen Schwierigkeiten nicht allein: „Die Probleme von FAN sind ein echtes Branchenproblem“, weiß Angela Siebold. Die Kundenzahl der Pflege-Dienstleister steigt im Zuge des demografischen Wandels beständig, gleichzeitig wird sowohl seitens der Kunden als auch seitens der Krankenkassen höhere Qualität erwartet. Die Zahl der Pflegekräfte nimmt aber nicht adäquat zu. „Wenn ich die Kunden in einer bestimmten Qualität nicht mehr bedienen kann, nützt mir die steigende Nachfrage wenig“, so Jürgen Kern und weiter: „Die Zeiten, in denen man vieles einfach den Zivildienstleistenden überlassen konnte, sind passé.“ Heute sind nur noch zwei Zivis bei FAN beschäftigt.

Das fest angestellte Personal ist gut qualifiziert und sozialversicherungspflichtig beschäftigt. Es sind Sozialpädagogen und Sozialarbeiter mit Zusatzqualifikationen wie Wohn- und Demenzberatung, examinierte Pflegekräfte in den Sozialstationen. Dazu kommen Auszubildende, Praktikanten und ehrenamtliche Helfer. Qualifizierte Kräfte auch zu finden, ist nach Erfahrung des FAN-Geschäftsführers nicht ganz einfach. Die Konkurrenz ist groß. Jürgen Kern berichtet sogar von Head-Huntern aus den USA, die in Deutschland Pflegekräfte abwerben, weil auch in den Vereinigten Staaten der Bedarf an qualifizierten Fachkräften durch den demografischen Wandel ständig steigt.

Mitarbeiter im Beratungsprozess eingebunden

Dass die Potentialberatung nicht sofort von allen Mitarbeitern gutgeheißen wurde, verschweigt Jürgen Kern nicht: „Da waren bei einigen schon Ängste vorhanden, nach dem Motto: Am Ende müssen wir nur noch schneller arbeiten.“ Deshalb steht am Anfang einer Beratung grundsätzlich der Vertrauensaufbau: „Der beteiligungsorientierte Ansatz der Potentialberatung entspricht auch meiner Beratungsphilosophie“, sagt Angela Siebold. Sie setzte in der ersten Phase der Beratung bei FAN mit einer ausdifferenzierten Altersstrukturanalyse von demoBIB (www.demobib.de/bib/) an.

Dazu kam ein von der Beraterin speziell für das Unternehmen entwickelter Fragebogen mit 10 bis 15 Fragen zum Thema Gesundheit und Arbeitsbelastung, der an alle Mitarbeiter verteilt wurde. Dabei ging es zunächst um die Frage: Wie definiert der Einzelne für sich Gesundheit?, aber auch: Was

belastet im Unternehmen besonders? „Da gibt es eine ganze Reihe von Möglichkeiten“, stellt Angela Siebold fest, „der Zeitfaktor, die Patienten, die Angehörigen, die Beziehungen untereinander im Team, die Struktur der Geschäftsführung.“ Die Befragung erfolgte anonym, allerdings mit Angabe des Teams, damit Probleme auf die einzelnen Einsatzgruppen zurückgeführt werden konnten. Der Rücklauf war mit circa 90 Prozent sehr gut. Schnell kristallisierte sich aber ein Team heraus, das Schwierigkeiten hatte, den Fragebogen auszufüllen. „Offensichtlich herrschte dort großes Misstrauen“, sagt die Beraterin.

Als die Ergebnisse der beiden Untersuchungen vorlagen, wurden sie im Rahmen des Qualitätszirkels vorgestellt. Das 14-köpfige Gremium, das sich viermal im Jahr trifft, wurde als Steuerungselement für die Potentialberatung genutzt. In ihm sind alle Abteilungen, Ebenen und „Blickwinkel“, wie Angela Siebold das nennt, ständig rotierend vertreten, „das sicherste Instrument, um möglichst breit in ein Unternehmen hineinzugehen“, ist die Management-Beraterin überzeugt. Die Ergebnisse der Analysen wurden gleichzeitig aber auch der Geschäftsführung, der nächsten Führungsebene und den einzelnen Teams vorgestellt.

Ursachen für Probleme aufgedeckt

Die Altersstrukturanalyse erbrachte folgendes Bild: Es gibt bei FAN zum einen eine Altersgruppe von 28- bis 31-Jährigen, und zum anderen eine Gruppe von über 45-Jährigen. Ein Zusammenhang zwischen Alter und Krankheit konnte nicht festgestellt werden, sehr wohl aber ein Zusammenhang zwischen Dauer der Betriebszugehörigkeit und Krankheit, besonders in der Pflege-Abteilung. Nach fünf bis sieben Jahren in der Pflege stieg das Risiko krank zu werden stark an. Bei der Definition der Mitarbeiter von Gesundheit gab es zunächst große Einigkeit: Das Gefühl, fit, leistungsfähig und aktiv zu sein, stand im Vordergrund – eine sehr positive Definition. Andererseits stellte sich heraus, dass es zwischen den Teams, zwischen den zwei großen Pflegebereichen sowie zwischen Teams und Pflegedienstleitung Probleme gab. „Wenn man sich im Team nicht wohlfühlt, ständig unter Druck arbeitet, führt das letztendlich zu Krankheit“, weiß die Beraterin.

Maßnahmen auf allen Unternehmensebenen

„Als die Ergebnisse auf dem Tisch lagen, hat es zunächst richtig rumort“, blickt Angela Siebold zurück. In kleineren Workshops setzten sich alle Ebenen mit den Ergebnissen auseinander und entwickelten Maßnahmen. „Das kostet Zeit“, weiß Jürgen Kern, „aber führt dazu, dass der Einzelne eigentlich keine Wahl hat – er muss mitziehen.“

Als allererste Maßnahme wurde die Geschäftsführung um eine zweite Geschäftsführerin aufgestockt. „Denn der Geschäftsführer litt am meisten unter der Situation“, stellt Angela Siebold rückblickend fest. „Das war auch ein Ergebnis der Beratung“, erklärt Jürgen Kern, „nämlich festzustellen, dass sich die Bereiche so erweitert hatten, dass das von einem allein – und zwar von mir – nicht mehr zu leisten war.“ Mit der Aufteilung der Aufgaben konnte sich der alte Geschäftsführer wieder auf seine Stärken im kaufmännischen und sozialpädagogischen Bereich sowie bei Verhandlungen konzentrieren. Die zweite Geschäftsführerin übernahm die Fachbereiche Menüservice, Wohnberatung, Fort- und Weiterbildung, Ausbildung und Betreuungsgruppen für Menschen mit Demenz. Während der Krankheitsphase von Jürgen Kern wurde außerdem auch die zweite Führungsebene gestärkt. „Die gesamte Arbeitsorganisation ist auf dieser Seite im Zuge der Potentialberatung restrukturiert worden“, sagt Angela Siebold, „und damit auch die gesamten Kommunikationsstrukturen.“

Heute wird nicht mehr jedes Problem auf die Chefs abgeladen. Jeder Mitarbeiter hat nun einen persönlichen Verantwortungsbereich, in dem er versucht, Probleme selbst zu lösen. Die Teams

definierten hierzu detailliert, wer im Team für was verantwortlich ist, auch für den Vertretungsfall. „Da gab es zunächst Widerstände, nach und nach wurde aber immer klarer, was alles ‚nebenbei‘ geleistet wurde“, sagt Jürgen Kern, „bis hin zur Frage, wer den Anrufbeantworter abhört und die Spülmaschine ausräumt.“

Auf der anderen Seite zeigte sich, dass gewisse Dinge delegiert wurden, die nicht delegiert werden dürfen. Das betraf vor allem das Pflorgeteam, das bei der Datenerhebung nur sehr zögerlich mitgearbeitet hatte. Als Grund stellte sich ein schweres Problem mit der Pflegedienstleitung heraus. „Da hatte sich ein Führungsstil etabliert, der leider überhaupt nicht zum Leitbild des Unternehmens passte“, sagt Angela Siebold. Das führte letztendlich zu personellen Konsequenzen – „immer eine schwierige Entscheidung“, so Angela Siebold. „Sie hatte aber auf der anderen Seite den positiven Effekt, dass alle anderen seitdem geblieben sind.“

Die Transparenz der Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten wurde in Workshops mit den Mitarbeitern erarbeitet. Dieser Prozess führte schnell dazu, dass neue Stellen wie die von Stationshilfen oder die eines Hausmeisters eingerichtet werden mussten. „Wir haben damit zum Beispiel die examinierten Kräfte von Aufgaben entlastet, für die sie abrechnungstechnisch viel zu hoch qualifiziert waren“, so der Geschäftsführer. Dadurch, dass die entsprechenden Kräfte nun ausschließlich für die qualifizierten Tätigkeiten eingesetzt werden, konnte der Fachkräftemangel in gewissen Grenzen ausgeglichen werden. Zusätzlich arbeitet FAN dem Fachkräftemangel seit Neuestem durch eigene Ausbildung von Pflegekräften entgegen. Zwei Auszubildende pro Jahr sind das Ziel. Über Bildungsgutscheine wurden zu diesem Zweck examinierte Pflegerinnen als Mentorinnen ausgebildet, die diesen Nachwuchs betreuen. Die Mentorinnen-Rolle ist gleichzeitig für ältere Kräfte eine Möglichkeit, einer Überlastung durch die Pflgetätigkeit vorzubeugen.

Konkurrenzdenken abgebaut

„Insgesamt lag das Augenmerk bei der Neuorganisation der Arbeit auf einem wertschätzenden Miteinander“, sagt Angela Siebold. Dazu gehörte auch die Stärkung des Teamgeistes mit Maßnahmen, die die Mitarbeiter im Rahmen der Potentialberatung selbst entwickelt haben. Verschönerung der Teamräume, Einrichtung eines Raucher-Pavillons, interne „Tage der offenen Tür“ in den einzelnen Stationen, bei denen sich die Teams gegenseitig einladen, gehören dazu. Weitere organisatorische Verbesserungen bei FAN: die Einrichtung eines Hauspostdienstes zwischen den verschiedenen Standorten des Dienstleisters und eine Modernisierung im IT-Bereich. Es gibt jetzt einen zentralen Server, auf dem Daten wie die Patientenakten abgelegt und für alle Abteilungen verfügbar sind.

Die Vereinheitlichung von Prozessen in den Teams führt dazu, dass Teammitglieder nun auch flexibler eingesetzt werden können. Gemeinsame regelmäßige Fallbesprechungen reduzieren die Konkurrenz zwischen den einzelnen Einsatzgruppen, zum Beispiel zwischen der Pflege und der Hauswirtschaft. Auch das System von verschiedenen Patienten-Mappen für Pflege, Hauswirtschaft, SGB IV-Fälle und Abrechnung wurde abgeschafft und ersetzt durch ein einheitliches EDV-gestütztes Dokumentationssystem. Alle Dienste dokumentieren nun in einer Mappe, sichtbar für jeden, ihre Leistungen. Durch diese Maßnahmen hat man den ganzheitlichen Ansatz, der das Leitbild bei FAN prägt, wieder mehr in den Mittelpunkt der täglichen Arbeit gerückt. Sowohl das Unternehmens- als auch das Pflgeleitbild, das man bei FAN vor etwa zehn Jahren erarbeitet hatte, wurden im Zuge der neuen Erkenntnisse durch die Potentialberatung überarbeitet. „Wir hatten die Individualität des Kunden, seine Wünsche und Bedürfnisse ein bisschen aus den Augen verloren“, muss Jürgen Kern eingestehen.

Verbesserte Kommunikation und mehr Zufriedenheit

Zwar sind ständige Weiter- und Fortbildungen der Mitarbeiter bei FAN von jeher Pflicht, durch die Potentialberatung wurde aber in bestimmten Bereichen zusätzlicher Fortbildungsbedarf erkannt. So wird jetzt auch im Bereich Kommunikation mit Patienten, aber auch Kommunikation untereinander fortgebildet. Diese Maßnahmen fanden sowohl teamweise als auch teamübergreifend statt. Einige langjährige Mitarbeiterinnen wurden zu Pflegeassistentinnen ausgebildet. Im Hintergrund stand hier die langfristige Bindung der Mitarbeiterinnen an das Unternehmen und auch die Integration von gelernten Arzhelferinnen, MTAs oder medizinischen Fachangestellten in den Pflegebereich, besonders bei einem Wiedereinstieg in den Beruf nach längerer familienbedingter Pause. Dazu werden, zum Teil mithilfe der Arbeitsagentur, auch gezielt Wiedereinsteigerinnen angesprochen. Für die Realisierung der Fortbildungen hat man bei FAN das Instrument der Bildungsschecks genutzt.

Neben der Weiterqualifizierung verfolgt man bei FAN auch noch einen anderen Zweck mit der Fortbildungsoffensive. „Viel Weiterbildung führt zu einer höheren Zufriedenheit, denn man ist sicherer in seinem Beruf“, sagt Angela Siebold. Außerdem sei es wichtig, in dem Beruf, der in der Öffentlichkeit kein gutes Image habe, Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen und so auch etwas für das Selbstwertgefühl der Mitarbeiter zu tun. Auch das Image von FAN werde so verbessert, was das Unternehmen für potentielle Bewerber als Arbeitgeber attraktiver mache. Erste positive Entwicklungen lassen sich bereits erkennen: Vor Kurzem hat Jürgen Kern einen Ausbildungsvertrag mit einer ehemaligen Praktikantin geschlossen, die ihre Ausbildung nach dem guten Eindruck, den sie während des Praktikums vom Unternehmen gewonnen hatte, unbedingt bei FAN machen wollte.

Eine weitere Motivation für die Mitarbeiter, an Fortbildungen teilzunehmen, ist ein bei FAN eingeführtes Bonuspunkte-System. Demnach sind jährlich zwei Fortbildungen Pflicht. Wer mehr macht oder Sonderaufgaben übernimmt, erhält zusätzliche Bonuspunkte. Auf der anderen Seite führen Fehlzeiten, schlecht geführte Abrechnungsunterlagen oder Dokumentationen zu Punktabzügen. Jeweils im Oktober stellt das Unternehmen fest, wie viel Geld für Sonderzahlungen zur Verfügung steht und das wird dann nach den Punktwerten auf die Mitarbeiter verteilt. Dieses System gab es schon vorher, es wurde aber im Zuge der Potentialberatung verfeinert und verbessert.

Weiteren Beratungsbedarf erkannt

Ein wichtiges Projekt bei FAN ist die Umstellung des gesamten Pflegekonzepts. Man will von der „Funktionspflege“ abrücken und feste Teams aus examinierten Kräften und Hilfskräften bilden, die gemeinsam die gleichen Patienten betreuen. „Bezugspflege“ nennt sich dieses neue Konzept, das dem Patienten das Gefühl gibt, nicht von ständig wechselndem Pflegepersonal betreut zu werden. Gleichzeitig soll es für die Pflegekräfte aber auch die Möglichkeit geben, sich von besonders anstrengenden Patienten eine gewisse Zeit zu erholen. Eine schwierige organisatorische Aufgabe, die aber unbedingt gelöst werden müsse, wie Jürgen Kern betont: „Wenn wir weiter in dem bei uns bisher üblichen Rhythmus – zwölf Tage arbeiten, zwei Tage frei – bleiben, finden wir in Zukunft keine neuen Pflegekräfte mehr. Das ist auf Dauer einfach zu viel.“

Zur Verbesserung des internen Qualitätsstandards wurde zusätzlich zu dem bestehenden ein weiterer Qualitätszirkel speziell für den Pflegebereich eingerichtet. Problem durch die Potentialberatung erkannt, Umsetzung schwierig. Das ist hier im Moment der Stand der Dinge. Jürgen Kern sieht hier für sein Unternehmen noch weiteren externen Beratungsbedarf.

Das bei der Altersstrukturanalyse festgestellte Problem „Krankheit durch langjährige Arbeit in der Pflege“ will man durch mehr Möglichkeiten zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung angehen. Auch das ist vor dem Hintergrund, dass die Pflege und auch der Menü-Service 365 Tage im Jahr gesichert sein müssen, kein ganz einfaches Unterfangen. „Überhaupt ist das Thema Arbeitszeit ein sehr sensibles“, weiß Jürgen Kern, „da gilt es viele Widerstände bei den Mitarbeitern abzubauen.“ Auch

das möchte der FAN-Geschäftsführer aber mit externer Beratung schaffen – das nächste Projekt für den Ennepetaler Dienstleister.

Erfolge und Erfolgsfaktoren

Das Problem des hohen Krankheitsstandes, Auslöser für die Potentialberatung bei FAN, hat sich im laufenden Jahr schon sehr stark gebessert. Es gibt bisher keine neuen Langzeitkranken.

Auch die Stimmung im Unternehmen ist sehr viel besser als noch vor Jahresfrist. Das belegen die Fragebogenaktionen zur Mitarbeiterzufriedenheit, die bei FAN regelmäßig durchgeführt werden. Dementsprechend ist auch die hohe Fluktuation im Mitarbeiterstamm zurückgegangen. Die Änderungen in zahlreichen Unternehmensbereichen scheinen also bereits Früchte zu tragen.

Dass sich bei FAN ausgehend von der Gesundheitsfrage der Mitarbeiter Handlungsbedarf auf ganz unterschiedlichen Unternehmensfeldern gezeigt hat, überrascht Angela Siebold indes nicht: „Das ist immer so. Ich steige bei meiner Arbeit bei dem akuten Problem ein, das die Menschen am meisten bewegt, und schnell zeigt sich, dass alles mit allem zusammenhängt.“ Bei einem ganzheitlichen Ansatz geht es nach Überzeugung der Unternehmensberaterin über den Beratungseinstieg hinaus darum, die Mitarbeiter ständig einzubinden. „Wenn sie den Veränderungsprozess nicht mitgestalten können, funktioniert er nach meiner Überzeugung nicht“, so Angela Siebold. Das ist zeitaufwändiger als Veränderungen „von oben“, lohnt sich nach Erfahrung der Beraterin für das Unternehmen und auch für die Mitarbeiter aber unbedingt. Eine einmalige Potentialberatung reichte für den so angestoßenen Veränderungsprozess nicht aus. Deshalb wurde für die erste Hälfte des Jahres 2010 eine zweite, insgesamt fünftägige Beratungsphase beantragt.

Auch aus anderen Gründen brauchen Veränderungsprozesse in Unternehmen eine gewisse Zeit: „Sie können nicht alles von heute auf morgen ändern“, sagt Jürgen Kern, „ein Zuviel kann die Mitarbeiter auch verunsichern.“ Ein allgemeingültiges Rezept für eine erfolgreiche Potentialberatung hat der FAN-Geschäftsführer nicht, er hält es aber für wichtig, nicht mit zu starken Zielvorstellungen in den Beratungsprozess einzutreten: „Man muss zulassen können, dass sich innerhalb des Beratungsprozesses Veränderungen in den Zielsetzungen und den Wegen dahin ergeben – dann ist man auch erfolgreich.“

Ansprechpartnerin in der G.I.B.

Claudia Thierfelder
Tel.: 02041 767-271
c.thierfelder@gib.nrw.de

Kontakte

Jürgen Kern
FAN, Freie Alten- und Nachbarschaftshilfe e. V.
Heilenbecker Str. 18
58256 Ennepetal
Tel.: 02333 7847
info@fan-en.de
www.fan-en.de

Angela Siebold
Managementberatung, Coaching, Supervision
Klinikstraße 32
44791 Bochum
Tel.: 0234 9507621
siebold@siebold-coaching.de
www.siebold-coaching.de

Links

Infos zu Potentialberatung
www.arbeit.nrw.de/arbeit/erfolgreich_arbeiten/angebote_nutzen/potentialberatung/index.php

Werkzeuge für die betriebliche Personalarbeit
www.demobib.de/bib/
www.demowerkzeuge.de/index.php

Autor

Frank Stefan Krupop
Tel.: 02306 741093
frank_krupop@web.de

