



contec

Die Management- und Unternehmensberatung
der Gesundheits- und Sozialwirtschaft

Gute Leute für die Pflege gewinnen - was hilft ?

Gemeinsame Deutsche Arbeits|schutz|strategie
Auftaktveranstaltung „Gesund pflegen“

| 22. März 2011, Köln|

Referent:

Detlef Friedrich, Geschäftsführer der contec GmbH

Der gemeinsame Weg zum Ziel

Bochum • Berlin • Stuttgart • München

1. Status quo: Wo steht die Branche?

2. Das Personalmarketing

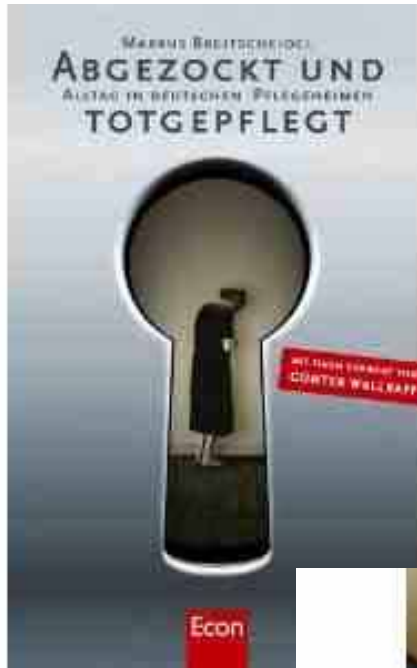
3. Nachwuchs und Karriere in der Pflege ?

4. Der „Wettbewerb“ um das Personal

5. Innen muss es stimmen

6. Fazit

Würden Sie in diesen Beruf einsteigen?



...oder:
only bad news are
good news...



Status quo: Wo steht die Branche?



I: Vergütung



Bundesweite **Vergütungsstudie**
der Zeitschrift ALTENHEIM (vincentz)
und der Personalberatung
conQuaesso® für die Altenhilfe
1054 Teilnehmer/-innen

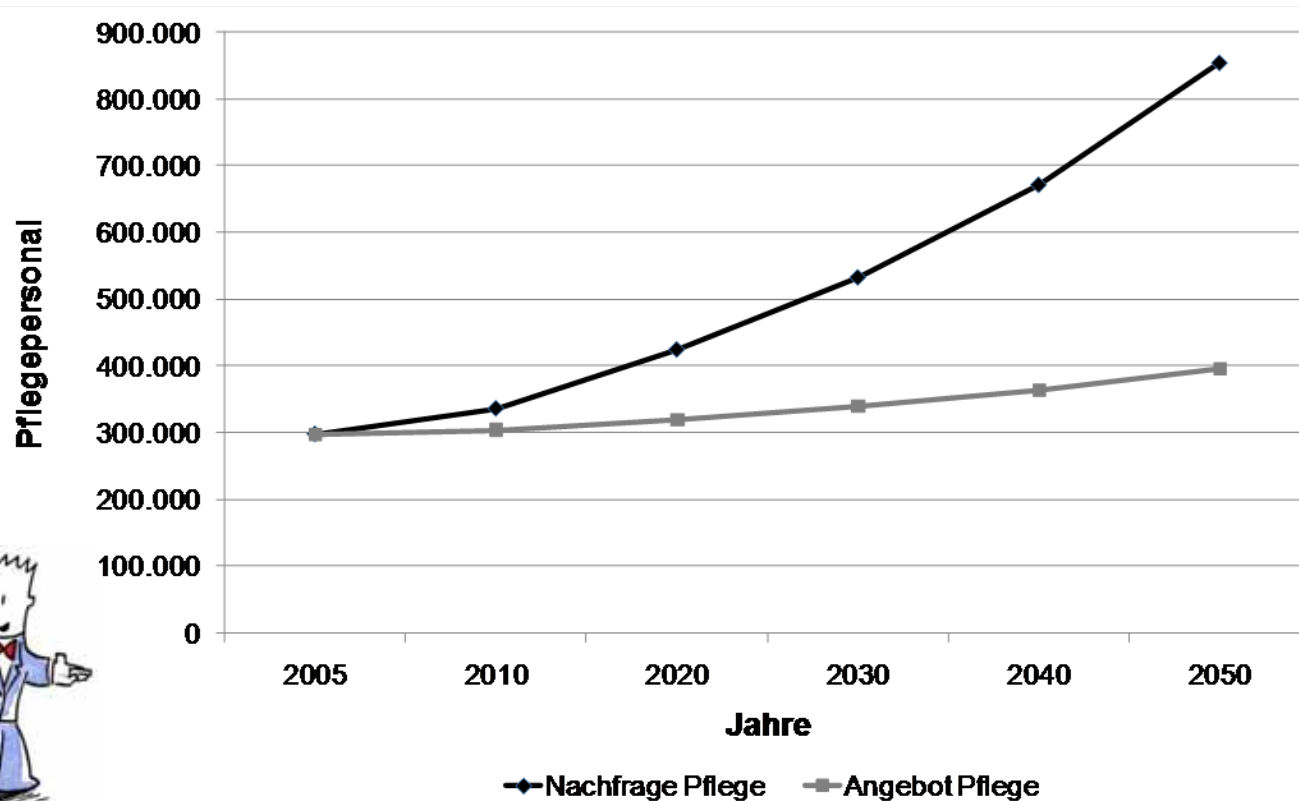


II: Personalmarketing



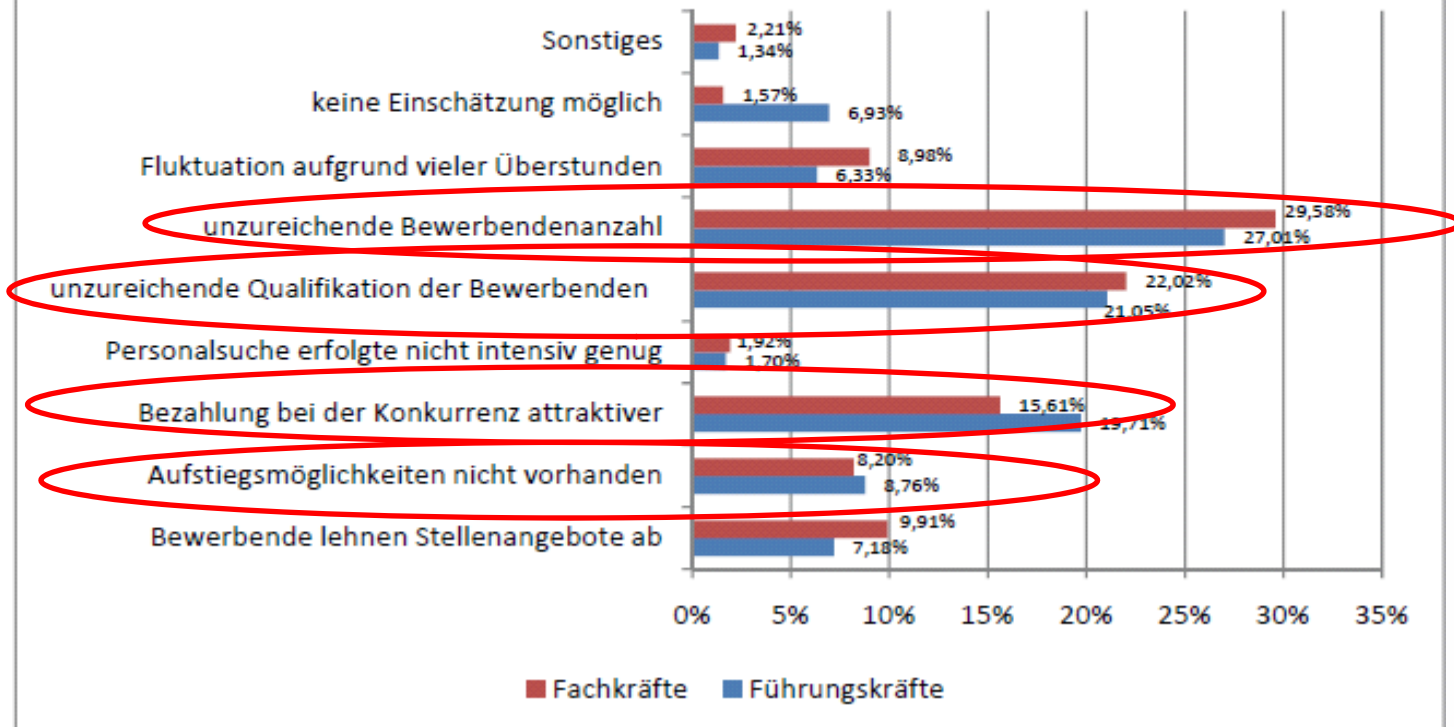
Bundesweite
Personalmarketingstudie der
Zeitschrift ALTENHEIM (vincentz) und
der Personalberatung conQuaesso®
für die Altenhilfe
921 Teilnehmer/-innen

Personalbedarf bis 2050



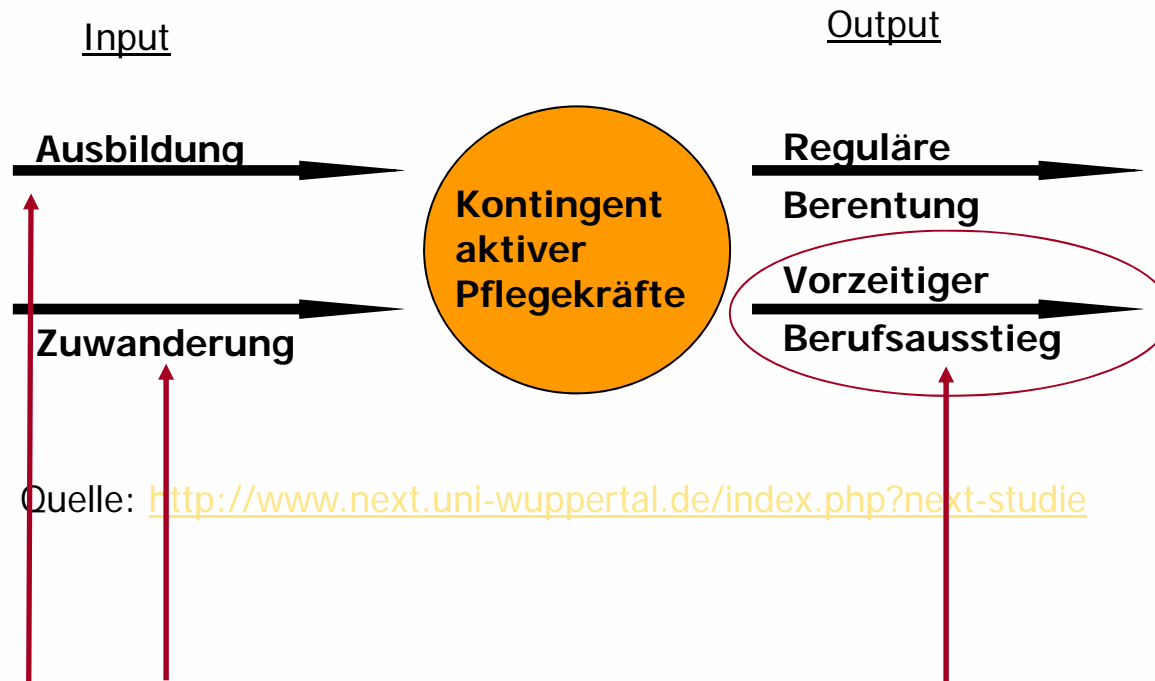
1. **Nachfrageschock:** Anstieg professionell zu versorgender Pflegefälle von 1,2 Mio. (2007) auf etwa 3,2 Mio. (2050)
2. **Angebotsschock:** Rückgang weiblicher Erwerbspersonen im Alter 35-55 Jahre von 10,4 Mio. (2007) auf etwa 5,9 Mio. (2050)

Was sind die häufigsten Gründe für die Stellenbesetzungsprobleme?



Quelle: conQuaesso® - Die Personalberatung (2009). Altenhilfe in der Personalkrise. Ergebnisse der Online-Umfrage von Altenheim und conQuaesso® zum Führungs- und Fachkräftemangel in der stationären Altenhilfe.

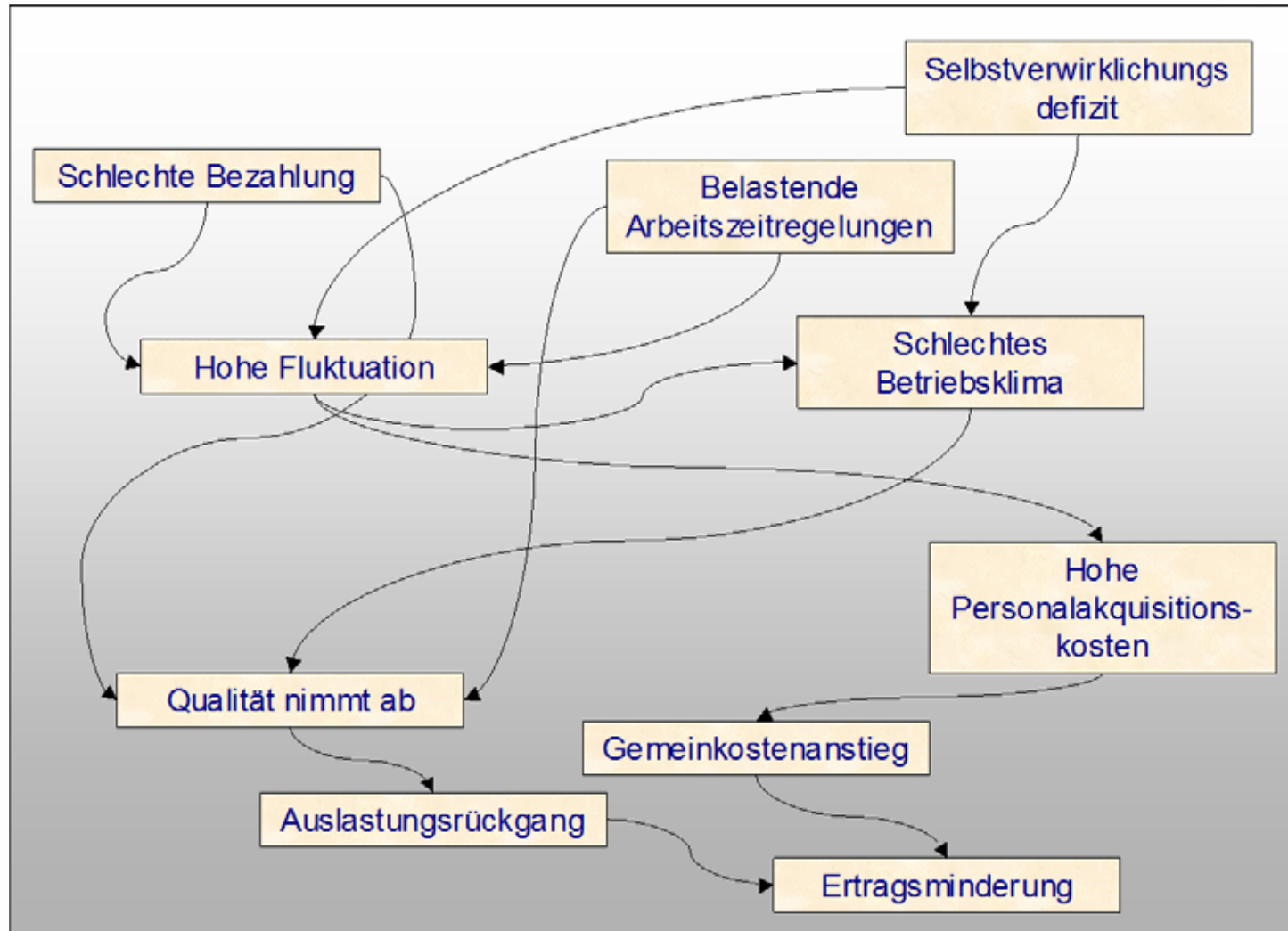
Der demografische Wandel ist für die Pflegebranche ein Thema:



450.000 Pflegekräfte fehlen 2050

Hier müssen Ansatzpunkte gefunden werden!

Herausforderung der Ressource Personal



Globale Fragestellung

Wie kann der Fachkräftemangel abgefedert werden, damit auch in Zukunft gute Pflege gewährleistet ist?



Gemeinsam Personalmangel begegnen!



Attraktivität von Branche und Beruf steigern

Handlungsfeld
Unternehmen

Handlungsfeld
Gesellschaft



„Die Zeit der Einzelkämpfer ist vorbei.“

1. Status quo: Wo steht die Branche?

2. Personalmarketing

3. Nachwuchs und Karriere in der Pflege ?

4. Der „Wettbewerb“ um das Personal

5. Innen muss es stimmen

6. Fazit

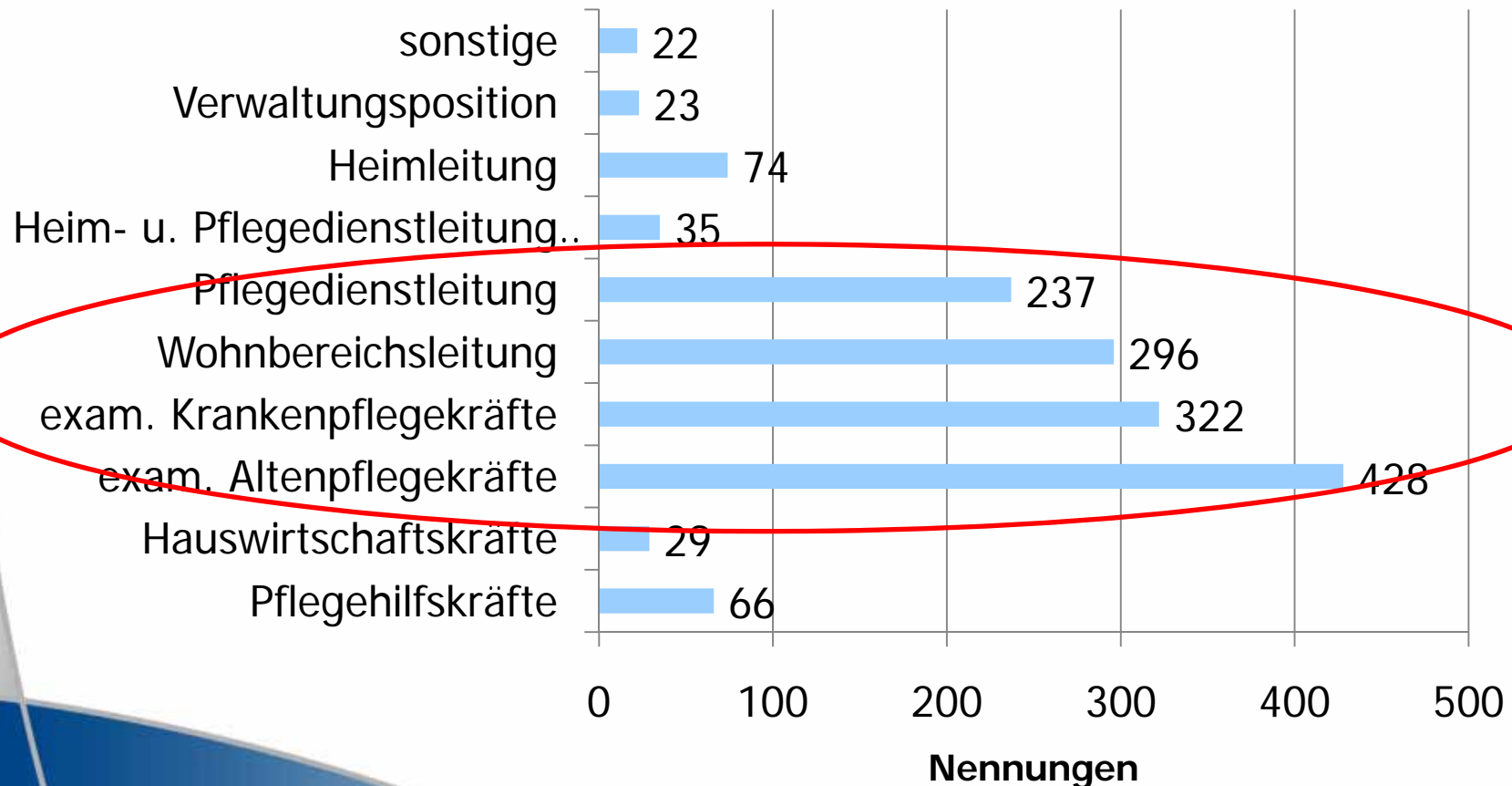
- ♪ Heimleitung
 - ♪ neue Aufgaben- und Rollendefinition – Marketing/Belegungsmanagement
 - ♪ Sekundärprozessmanager

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

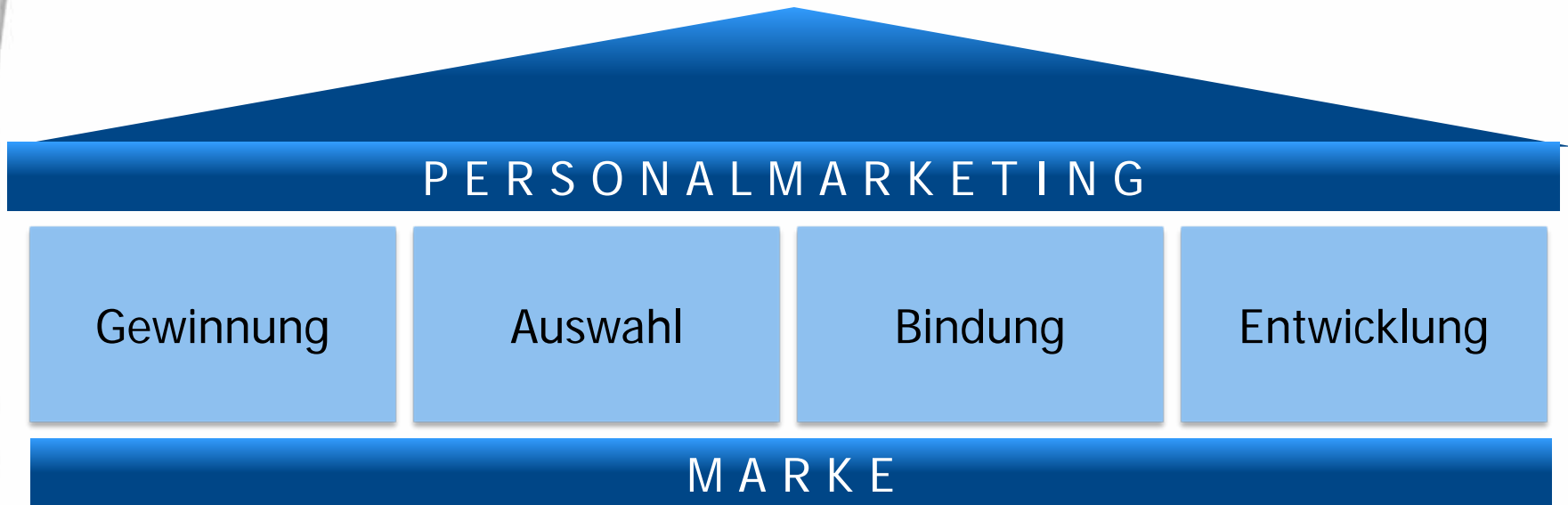
- ♪ Wohnbereichsleitung
 - ♪ Personaleinsatzsteuerung, QM-Prozessesteuerung, Ansprechpartner [Bewohner, Angehörige, Ärzte, Fachkräfte etc.]
 - ♪ Kernprozessverantwortlichkeit

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

Welche Positionen können Sie nur schwer besetzen?



Personalmarketing gewinnt an Bedeutung



PERSONALMARKETING

Internes Personalmarketing

Ziel ist es, die eigenen Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden.

Externes Personalmarketing

Ziel ist es, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein und neues, qualifiziertes Personal zu gewinnen.

Die Arbeitgebermarke („Employer Brand“)



...zum Thema Stellenanzeige



Wir suchen Dich – als **stellv.** **Pflegedienstleitung** für unser Team!

Wir sind ein Team von ambulanten Pflegefachkräften bei einem engagierten und namhaften Träger in Köln mit über 1400 Mitarbeitenden. Unser Anliegen ist es, kranken Menschen ihre Eigenständigkeit zu erhalten und ein selbst gestaltetes Leben zu ermöglichen.

Wir bieten:

- ♪ eine Arbeitsatmosphäre mit kollegialer Wertschätzung
- ♪ eine aus gutem Grund sehr geringe Fluktuation
- ♪ eine sehr gute Einarbeitung
- ♪ einen kollegialen Austausch in einem offenen Team

Unsere Chefin bietet Dir:

- ♪ Aufstiegschancen und ausgezeichnete Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten
- ♪ Teilhabe an der Entwicklung und Gestaltung des Unter-

Unsere Sozialstation bietet Dir:

- ♪ einen unbefristeten Arbeitsvertrag mit attraktivem Gehalt und Zusatzleistungen
- ♪ eine moderne Organisation, die die individuellen Bedürfnisse der Bewohner sowie deren Versorgung und Betreuung in den Vordergrund stellt
- ♪ qualitätsorientiertes Arbeiten in einer etablierten Einrichtung mit gutem Ruf
- ♪ einen offenen, persönlichen und anerkennungsorientierten Kommunikations- und Führungsstil
- ♪ attraktive und altersgerechte Arbeitszeitmodelle

Wandel der Personalgewinnung

- ♪ Traditionell: Mitarbeiter bewirbt sich bei Unternehmen
- ♪ Zukünftiger Trend: Unternehmen müssen sich bei den potenziellen Mitarbeitern „bewerben“



- ♪ Mitarbeiter wollen sich über das Unternehmen informieren
- ♪ Welche Quellen gibt es? Welche Möglichkeiten der Personalgewinnung stehen zur Verfügung?
- ♪ **Eine neue Generation wächst heran**

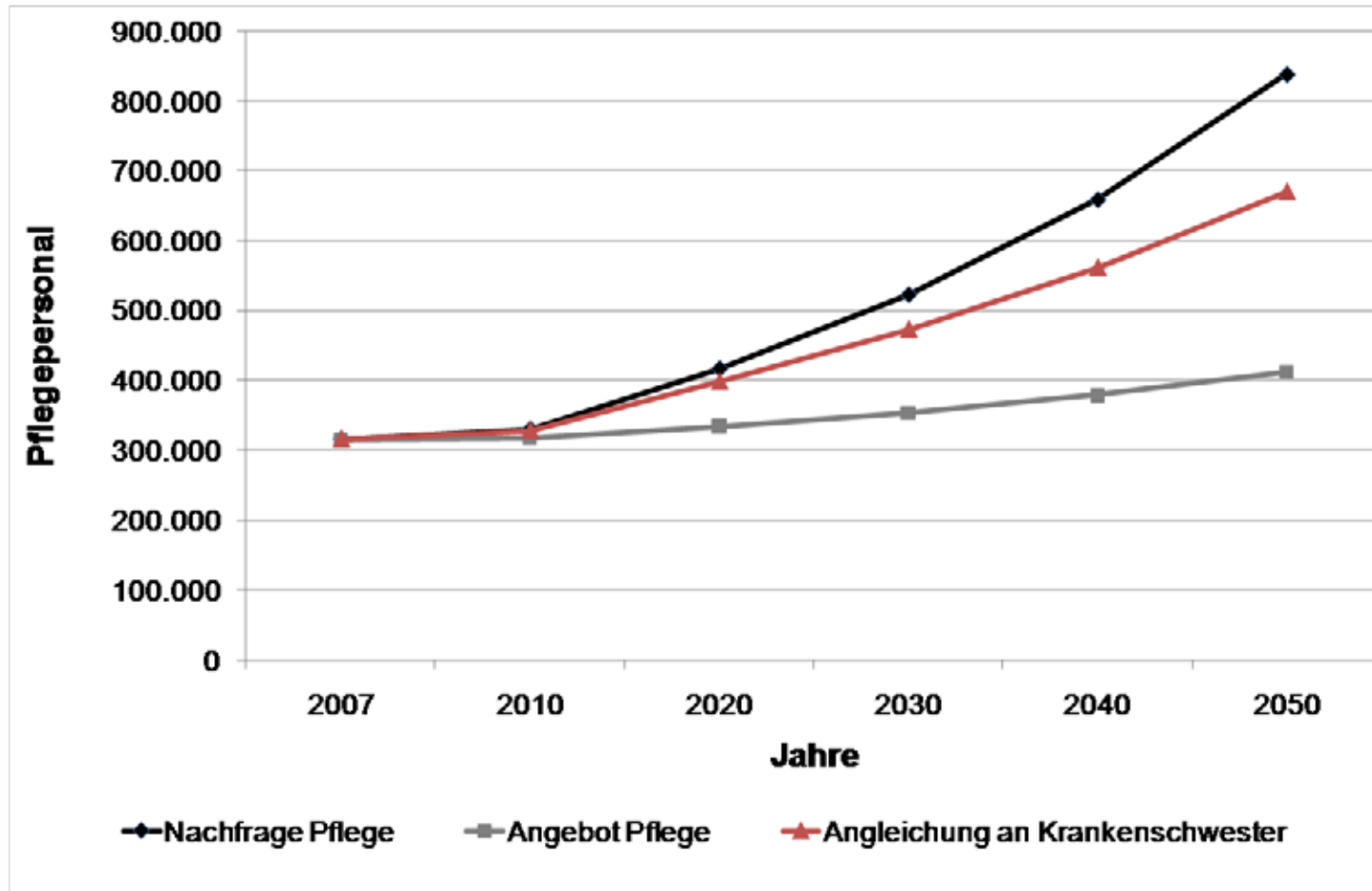
Web 2.0



WIKIPEDIA
The Free Encyclopedia



Szenario: Erhöhung der Berufsverweildauer



Quelle: Hackmann 2009

Szenario: Wiedereinstieg von Pflegekräften



- ♪ Ausgebildete Pflegekräfte frühzeitig für den Beruf zurückgewinnen
- ♪ Gründe für den Berufsaustieg
 - ♪ Schlechte Arbeitsbedingungen
 - ♪ Fragen der Arbeitsorganisation
 - ♪ Mangelnde Partizipation
- ♪ **Wiedereinstieg:** kommunale Netzwerkstrukturen müssen geschaffen werden, da die Zielgruppe schwer mit Kommunikationsmaßnahmen zu erreichen ist.

Szenario: Personalgewinnung über Mobilität und Migration



1. Status quo: Wo steht die Branche?

2. Personalmarketing

3. Nachwuchs und Karriere in der Pflege

4. Der „Wettbewerb“ um das Personal

5. Innen muss es stimmen

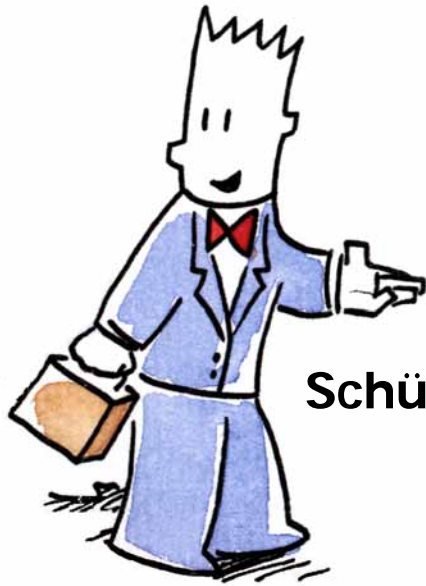
6. Fazit

Auf der Suche nach der...



...eierlegenden Woll-Milch-Sau

Das Projekt



care4future

Schüler für Pflegeberufe begeistern – keine Illusion!

gefördert vom:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

fachlich begleitet durch:

baaa:
Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin

Initiative Neue Qualität der Arbeit
inoa.de

begleitet durch:

Gesellschaft für soziale
Unternehmensberatung mbH

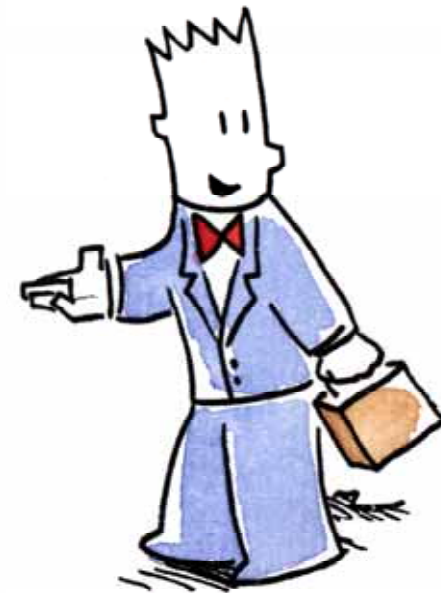
gsub



care4future - Eine konkrete Initiative zur Zukunft der Pflege!



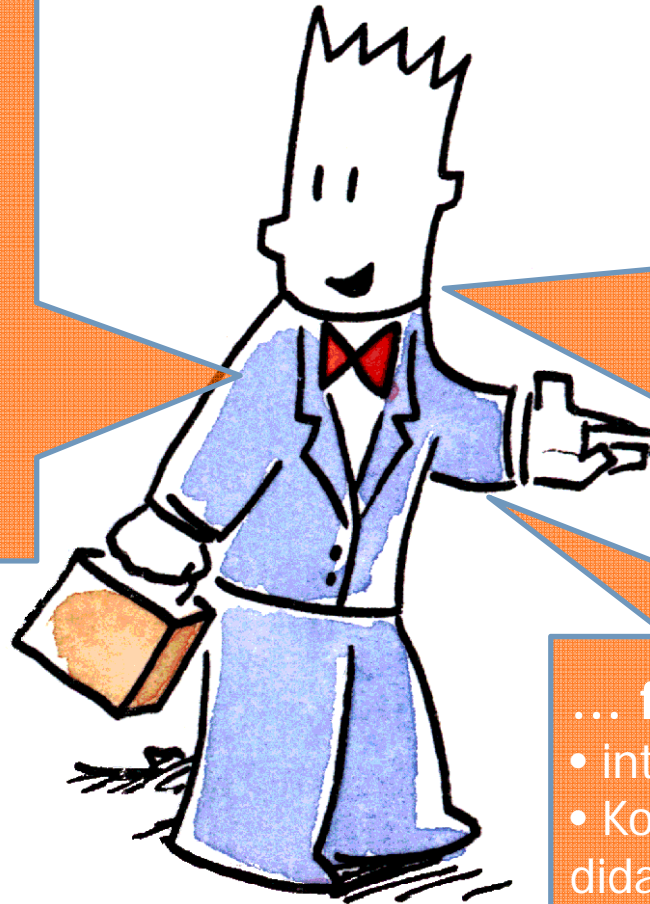
- ♪ durch innovative Vernetzung von Allgemeinbildenden und Pflegeschulen, Unternehmen/Einrichtungen und Arbeitsagentur
 - ♪ neue Wege zur Gewinnung der Pflegefachkräfte von morgen und übermorgen
- ♪ **Es fehlen:**
 - ♪ qualifizierten Fachkräfte in der Pflege
- ♪ **Schüler brauchen:**
 - ♪ ein zukunftssicheres Berufsfeld, für das Sie sich entscheiden können



Die Ziele im Überblick sind ...

... für Schulen

- Schüler für eine zukunftssichere Branche begeistern
- Praxisorientiertes Erlernen relevanter Sozialkompetenzen z.B. Teamfähigkeit
- Frühzeitiger Branchenkontakt



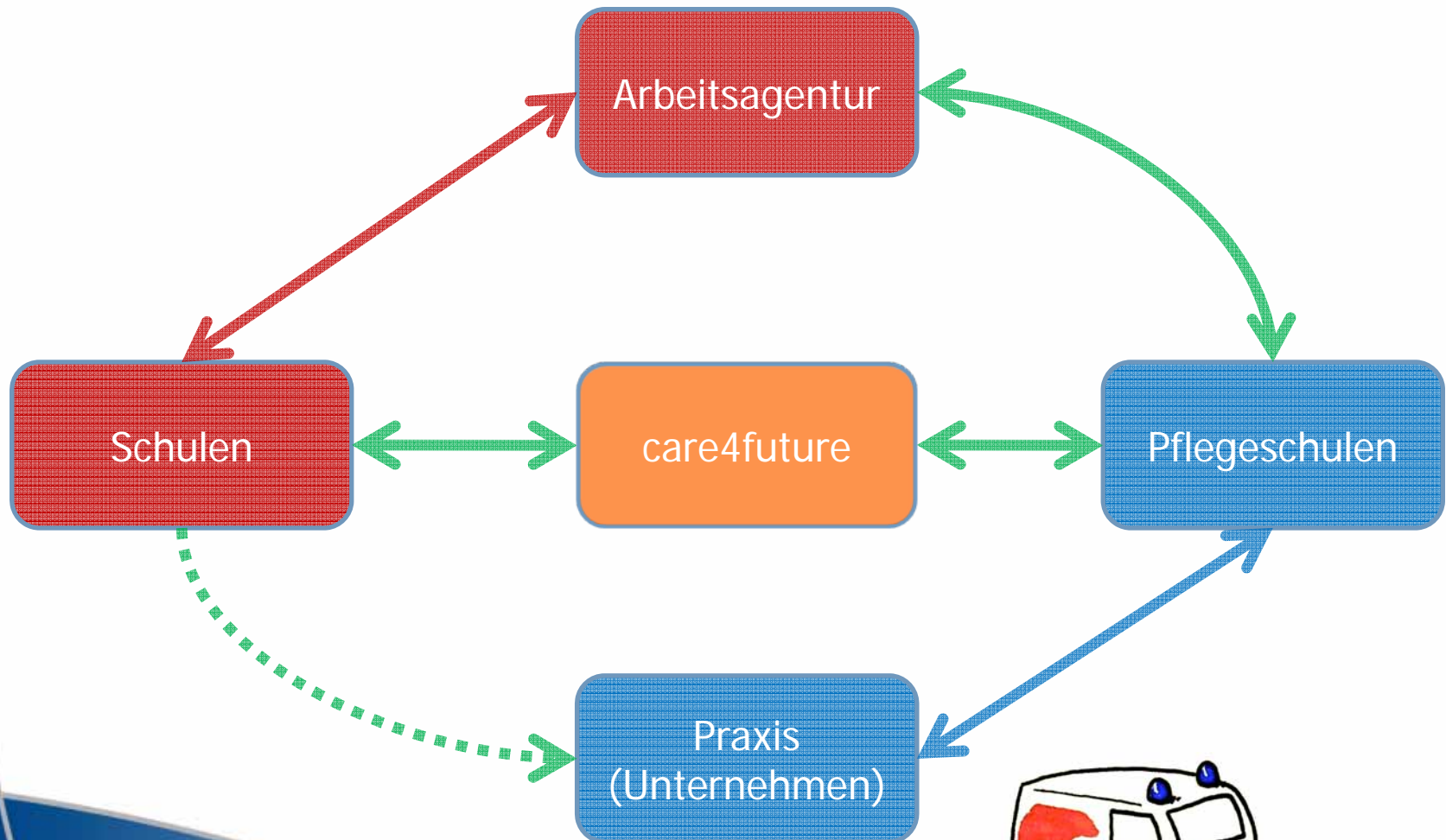
... für Unternehmen

- Frühzeitiger Kontakt zur Zielgruppe
- Frühzeitiger Kontakt mit Unternehmenskultur
- Steigerung der Arbeitgeberattraktivität
- Zukunftssicherung der Branche

... für Berufsfachschulen

- intensives aktives Lernen
- Kommunikative und didaktische Fähigkeiten werden erworben
- Wahrnehmung des eigenen Expertenstatus

Das Besondere an care4future...



Kooperationsvereinbarungen



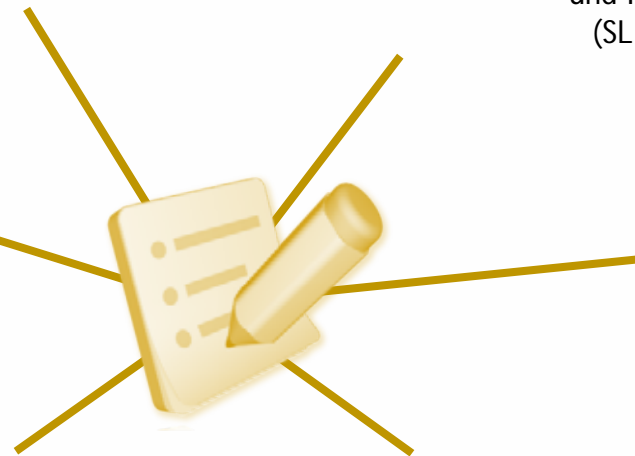
Berufsfachschule
für Altenpflege
(SL Herr Kothe)



Fachschule für Gesundheits-
und Krankenpflege
(SL Frau Rode)



Fachschule St. Raphael für
Heilerziehungspflege
(SL Herr Weihrauch)



Deutsches Rote Kreuz
KV Aschendorf-Hümmling
(GF Herr Wittrock)



Michaelschule
Papenburg HRS
(SL Frau Sandmann)



Schulstiftung im Bistum
als Schulträger
(SR Herr Sommer)

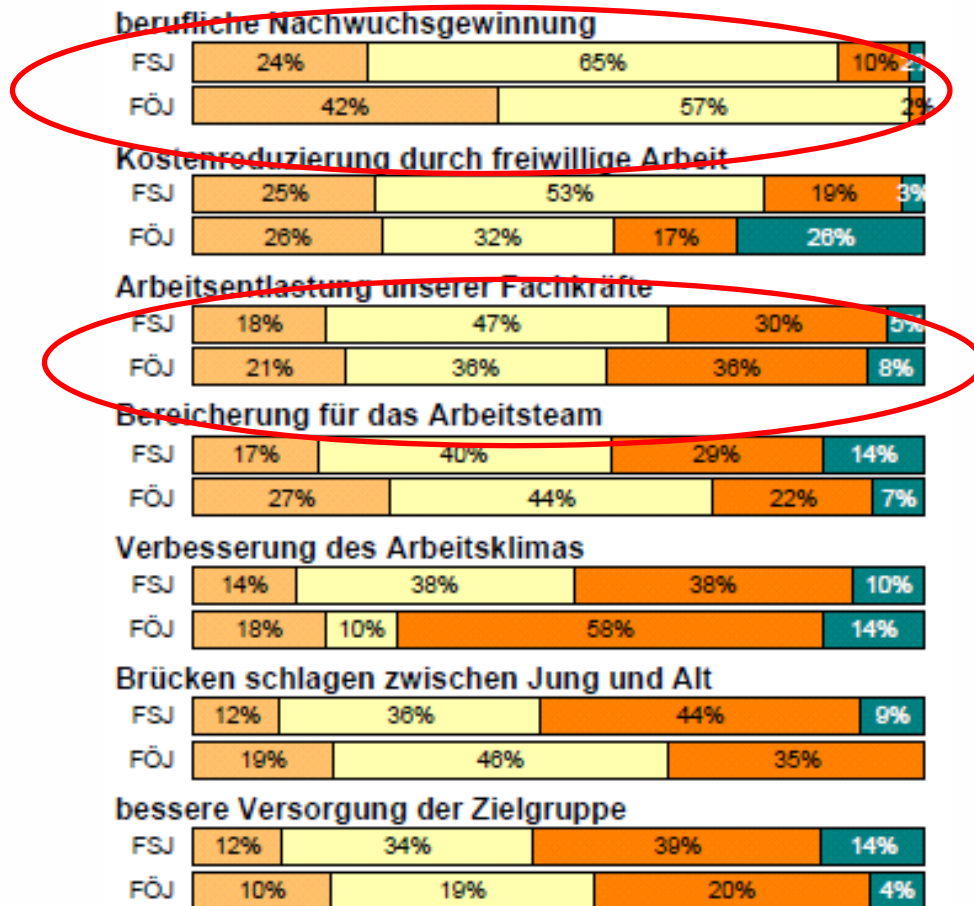
Aus der Praxis...



Der Nutzen des Freiwilligen Sozialen Jahres



Nutzen ist für uns
 ■ groß ■ eher groß ■ eher gering ■ sehr gering



Quelle: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2006). Ergebnisse der Evaluation des FSJ und FÖJ

Personalgewinnung über das FSJ - Dominoeffekt



Das Freiwillige Soziales Jahr

Einblicke in soziale Arbeitsfelder

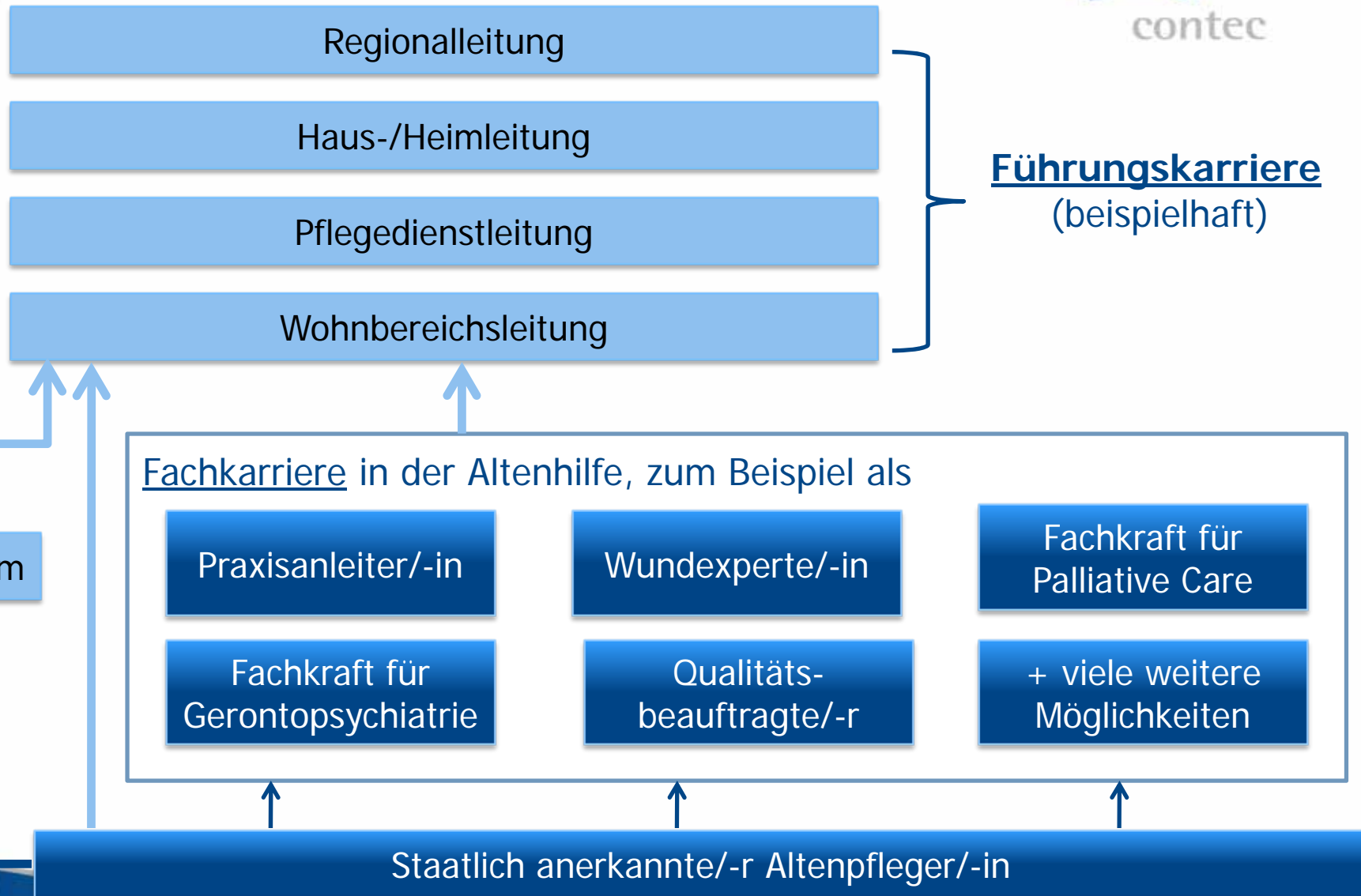


Persönliche Erfahrungen sind prägend und ein wesentlicher Zugang zu späteren Tätigkeitsfeldern.

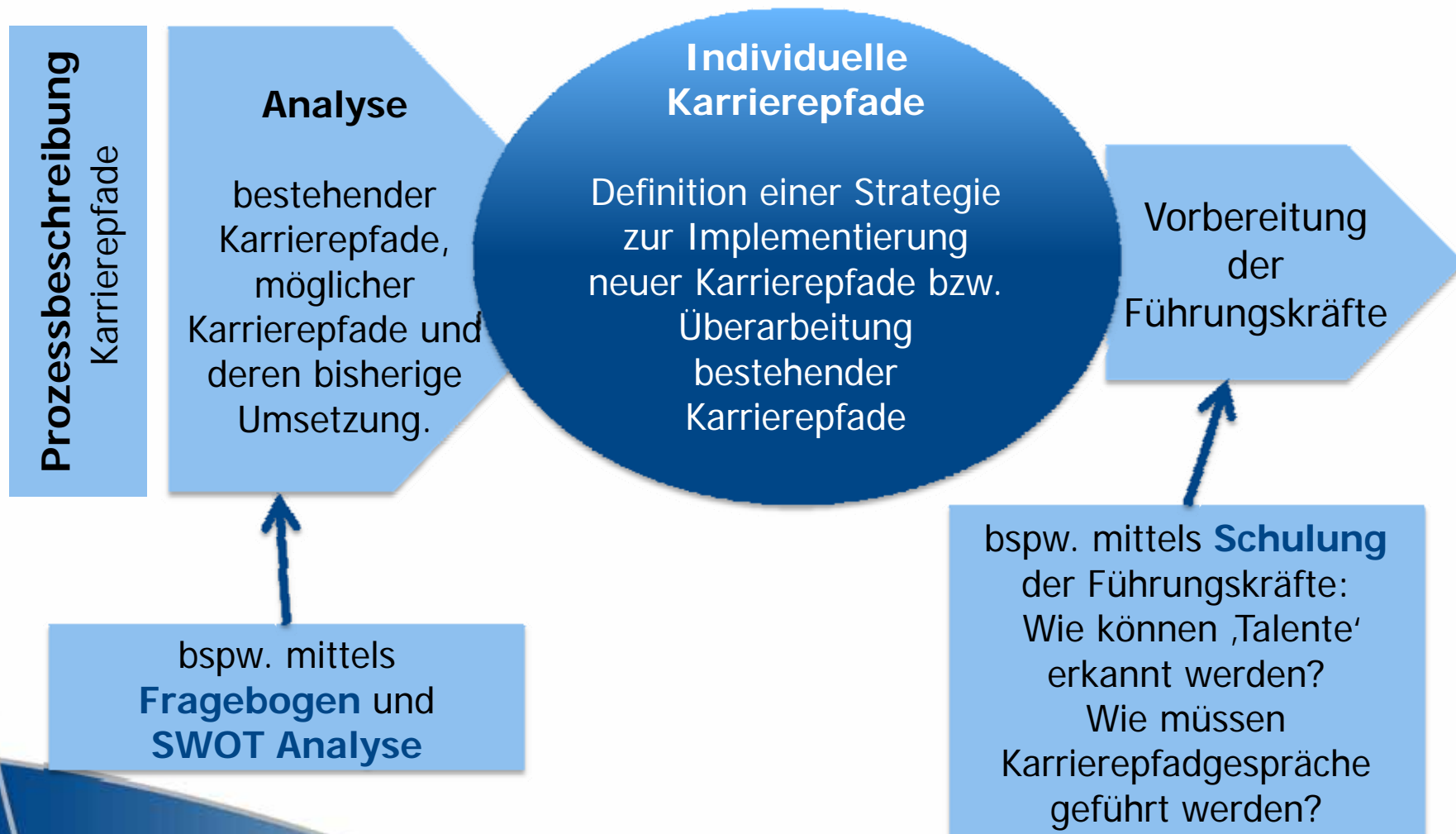


Positive Erfahrungen im FSJ mit einer Organisation als Arbeitgeber führen dazu, dass Bewerber sich bei der Stellensuche wieder dieser Organisation zuwenden.

Karrierewege in der Altenpflege



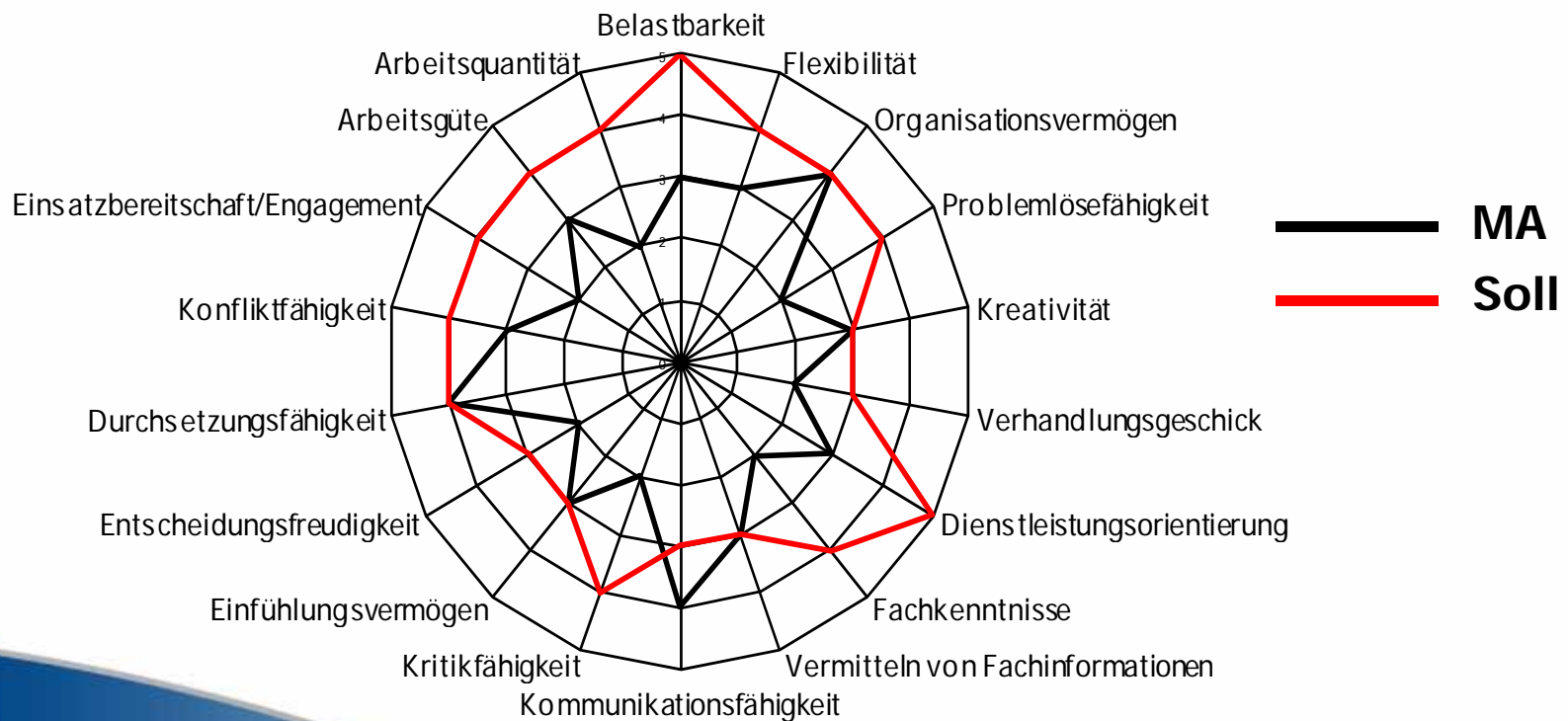
Prozessbeschreibung „Individuelle Karrierepfade“



Konsequenzen: Personalentwicklung



- ♪ Herausforderung:
 - ♪ Mitarbeitende parallel zur Organisation entwickeln.
 - ♪ Mitarbeitende kompetenzorientiert entwickeln.
 - ♪ Erstellung von Kompetenzprofilen für das gesamte Unternehmen.



1. Status quo: Wo steht die Branche?

2. Personalmarketing

3. Nachwuchs und Karriere in der Pflege

4. Der „Wettbewerb“ um das Personal

5. Innen muss es stimmen

6. Fazit

Schönheits-OP gegen Fachkräftemangel

Eine Prager Privatklinik bietet neuen Arbeitskräften eine kostenlose Schönheitsoperation an, wenn diese sich verpflichten, mindestens drei Jahre an ihrem Arbeitsplatz zu bleiben. Mit der Aktion reagiere man auf Personalmangel, sagte ein Kliniksprecher. Das Angebot komme gut an, schon mehrere Pflegerinnen hätten zugesagt. Eine Brustvergrößerung etwa koste regulär rund 60 000 Kronen (2250 €), „der geldwerte Vorteil der Vereinbarung ist also bemerkenswert“, warb der Sprecher. Dem tschechischen Gesundheitssystem fehlen nach Angaben der Gewerkschaften mehrere Tausend Fachkräfte, teilweise weil Personal wegen besserer Bezahlung ins Ausland auswandert. DPA

**Financial Times Deutschland,
28.05.2009**

Eine Prager Privatklinik bietet neuen Arbeitskräften eine kostenlose Schönheitsoperation an, wenn diese sich verpflichten, mindestens drei Jahre an ihrem Arbeitsplatz zu bleiben. Mit der Aktion reagiere man auf Personalmangel, sagte ein Kliniksprecher. Das Angebot komme gut an, schon mehrere Pflegerinnen hätten zugesagt.

Eine Brustvergrößerung etwa koste regulär rund 60.000 Kronen (2.250 €), „der geldwerte Vorteil der Vereinbarung ist also bemerkenswert“, warb der Sprecher. Dem Tschechischen Gesundheitssystem fehlen nach Angaben der Gewerkschaften mehrere Tausend Fachkräfte, teilweise, weil Personal wegen besserer Bezahlung ins Ausland auswandert. (DPA)

Was machen andere?



Die Kampagne



Du hast Chancen. Du hast Zukunft. Wir haben Berufe.

Mit einer Postkartenaktion und auf dem Internetportal www.sagnichtwirhaettenesdirnichtgesagt.de werben Caritas, Diakonie und Die Johanniter in Köln bei jungen Menschen für die Ausbildung in der Ambulanten Pflege.

Eine Ausbildungsinitiative für Köln von:



Diakonie
Köln und Region

**DIE
JOHANNITER**



Diakonie
Michaelshoven

Was machen andere?



Herzwerker.de
Nähe macht stark:
Soziale Berufe in Bayern



**Er sorgt für Herzklopfen.
Sie sorgen für den perfekten Antrieb.**



Wir freuen uns auf Sie als:

Entwicklungsingenieur Berechnung und Simulation Antrieb (m/w)
Stellenreferenzen 51554, 51784

Entwicklungsingenieur Motor- und Antriebssteuerung E/E (m/w)
Stellenreferenzen 51342, 51959, 51992, 51993, 51989, 51990

Entwicklungsingenieur elektrische Speichertechnologien (m/w)
Stellenreferenzen 51991, 52007, 52008

Entwicklungsingenieur elektrische Maschinen (m/w)
Stellenreferenzen 52014, 52015

Entwicklungsingenieur Funktionsentwicklung Antrieb (m/w)
Stellenreferenzen 50473, 51630, 51827

Details zu diesen, sowie weiteren Positionen und die Möglichkeit zur Online-Bewerbung finden Sie auf: www.bmwgroup.jobs.

Bitte bewerben Sie sich unter Angabe der **Kennziffer 1232**.

BMW Group



Unser Nachwuchs fährt elektrisch.
Zeigen Sie ihm wie.



Das McDonald's Team braucht Verstärkung:

Bewerben Sie sich direkt beim Restaurant Management oder online unter www.mcdonalds.de/jobs als:

- Mitarbeiter im Restaurant / McCafé (m/w)
- Mitarbeiter im Restaurant Management (m/w)
- Auszubildende Fachmann / Fachfrau für Systemgastronomie





Bis zum Jahr 2030 wird es 3 Millionen **pflegebedürftige** Menschen geben. Deutschland braucht Millionen Hände der **Pflege**. Menschen, die sich **Pflege** zur Aufgabe machen, um das Leben in jeder Phase lebenswert zu gestalten. Deine Hände für die **Pflege**, denn Leben geht jeden an.

www.haende-für-deutschland.de



millionen hände für deutschland

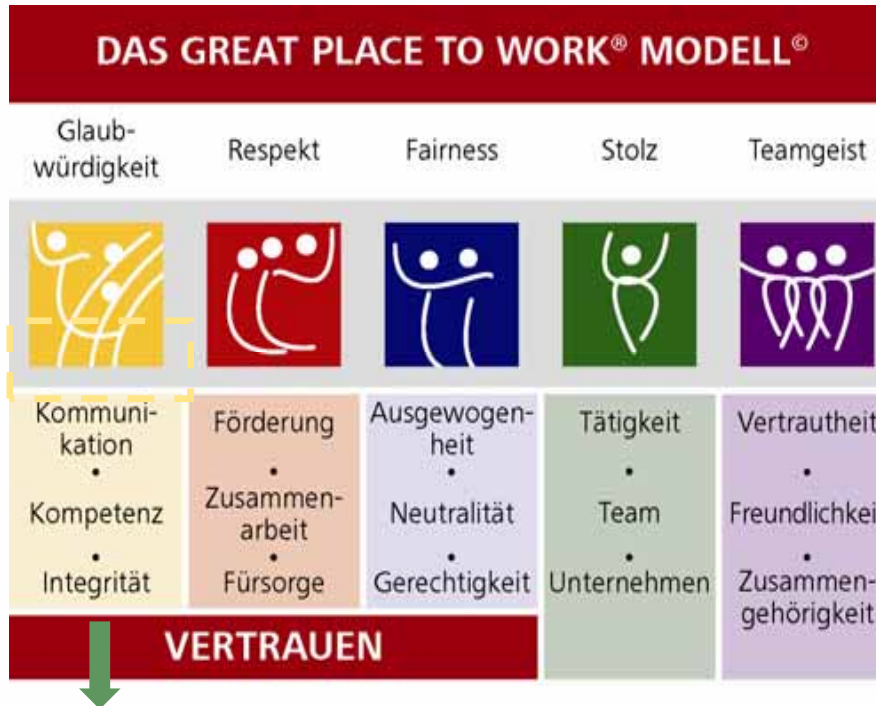
pflege . gemeinsam . leben



Wettbewerb Bester AG im Gesundheitswesen



Das Great Place to Work® Modell® beschreibt, was aus Sicht der Beschäftigten einen sehr guten Arbeitgeber ausmacht.



- ♪ Kommunikation und Führung sind wichtige Merkmale einer sehr guten Arbeitsplatzkultur.
- ♪ Die beiden Aspekte betreffen die Beziehung zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitern
- ♪ Kommunikation, Kompetenz und Integrität machen zusammen den Wert GLAUBWÜRDIGKEIT aus.
- ♪ Weitere Aspekte wie z.B. Anerkennung sind eng mit dem Thema verbunden.

Glaubwürdigkeit



- Kommunikation Erreichbar/offen: Erhalte auf Frage angemessene Antwort
- Kompetenz Vision: Führungskräfte haben klare Vorstellungen von Zielen und Zielerreichung
- Integrität Zuverlässig: Führungskräfte halten Versprechen ein

„Bester Arbeitgeber tun etwas“



Lernen der Besten Arbeitgeber mit anderen Branchen

Lernen von den Besten Arbeitgebern in Lernnetzwerken

Regionale Kooperationsprojekte zur Nachwuchsgewinnung initiieren

1. Status quo: Wo steht die Branche?

2. Personalmarketing

3. Nachwuchs und Karriere in der Pflege

4. Der „Wettbewerb“ um das Personal

5. Innen muss es stimmen

6. Fazit

Ein Unternehmen ist wie ein Orchester, Erfolg hat man nur bei einem guten Zusammenspiel

Die Führung

bündelt die Stärken der Teams in einem Unternehmen so, dass das volle Potenzial genutzt werden kann. Wie ein Dirigent, der die individuellen Stärken seiner Musiker zu einem harmonischen Klangerlebnis vereint.

Das Leitbild

gibt wichtige strategische Hilfen. Wer führt, interpretiert es und liefert damit die Orientierung auf dem Weg zum Erfolg. So wie ein Dirigent eine Partitur deutet und seine Sicht zur Grundlage für die musikalische Interpretation macht.

Das Team

formt aus einzelnen Begabungen eine Kraft, die größer ist als die Summe ihrer Individuen – im Unternehmen wie im Orchester. Die Fähigkeiten der Musiker müssen harmonisieren, wenn höchste Leistung geboten werden soll.

Die Struktur

eines Unternehmens bestimmt sein Leistungsspektrum. Was möglich ist, entscheiden die Instrumente und das Geschick, mit dem sie eingesetzt werden.

Die Prozesse

in einem Unternehmen entwickeln spezifische Tempi und folgen einem eigenen Rhythmus. So wie vor jedem Konzert die Instrumente aufeinander eingestimmt werden, sind Arbeitsprozesse immer wieder zu überprüfen und anzupassen.

Das Lernen

begleitet die menschliche Arbeit. Ob in einem Orchester oder in einem Unternehmen, das komplexe Dienstleistungen anbietet. Ob als Proben für neue Konzerte oder als Personalentwicklung mit dem Ziel, zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden.

Die Kunden

Anspruchsvolle Kunden sind wie Konzertbesucher – sie lieben gute Leistungen und sind offen für interessante Neuerungen. Erfolg wird von gutem Marketing begleitet. Das prägt ein Image und schafft dauerhaftes Vertrauen.

Die Wirtschaftlichkeit

Auch ein Orchester ist ein Unternehmen, das den Anforderungen wirtschaftlichen Handelns genügen muss. Ein ausgereiftes Controlling liefert alle Kennzahlen, die eine umfassende Steuerung erlauben.

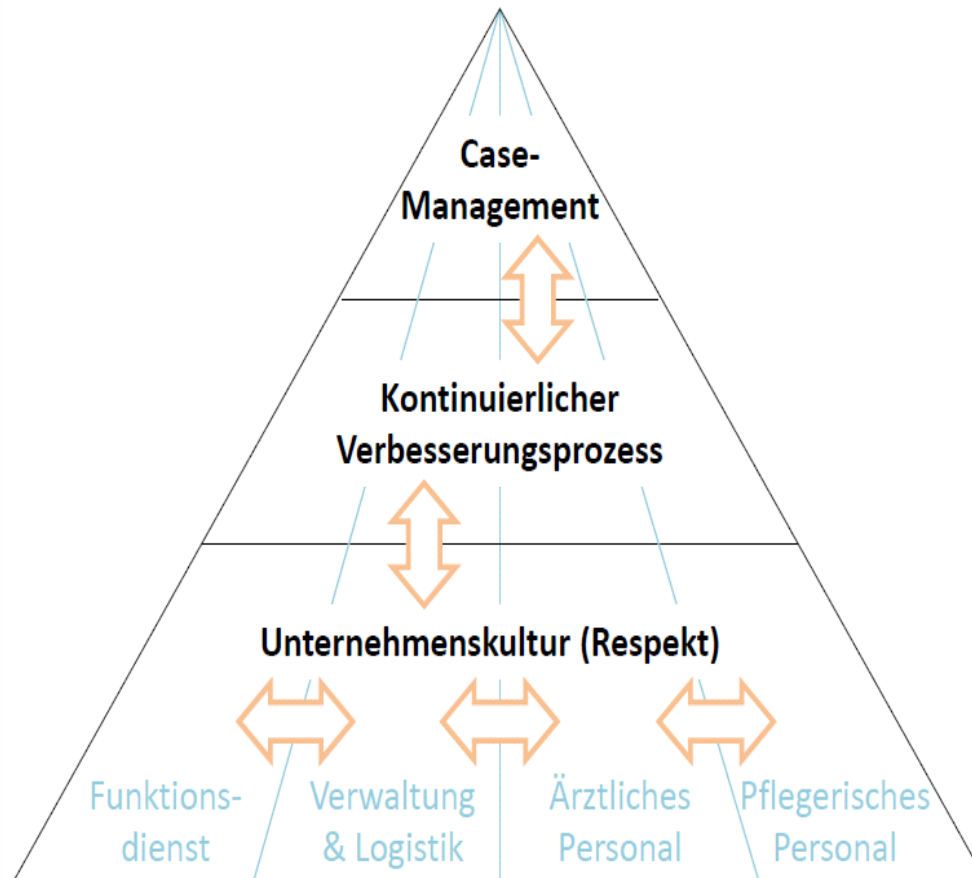
Kultur der Wertschätzung?

- ♪ Im Großen und Ganzen ein **positives Betriebsklima**
 - ♪ Anerkennung
 - ♪ Fairness im Umgang mit den Mitarbeitern
 - ♪ Gegenseitiger Respekt
 - ♪ Sorge um das Wohlergehen des Mitarbeiters
 - ♪ Förderung der Gesundheit am Arbeitsplatz
 - ♪ Personalentwicklungsmaßnahmen



s. Müller, T. (2010)

Respekt



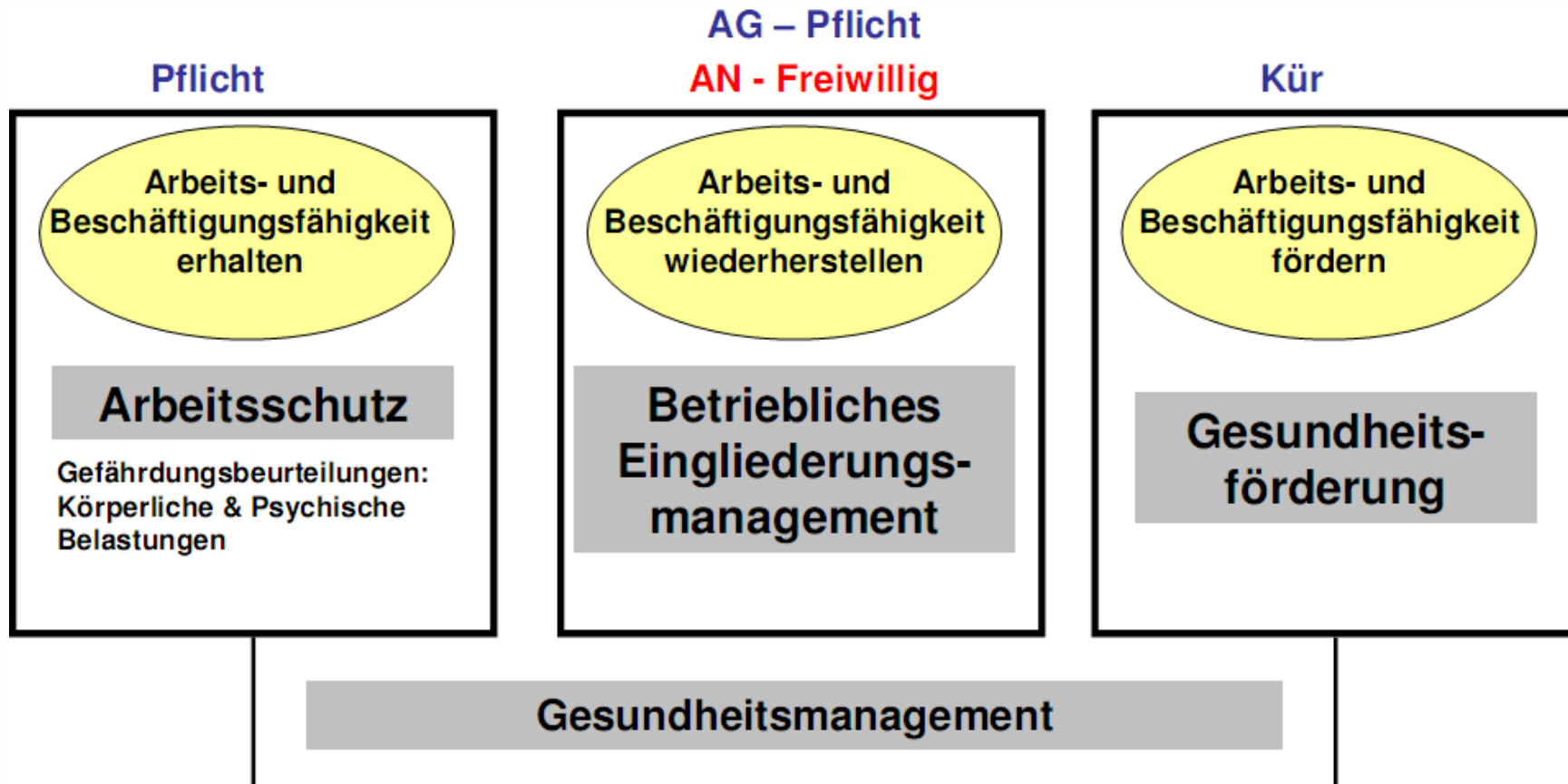
Aufbau eines strategischen Veränderungsprozesses in Organisationen

Maßnahmen zur Berufsverweildauer



- ♪ Gesundheitsmanagement
- ♪ Arbeitszeitmodelle
- ♪ Arbeitsorganisation
- ♪ Arbeitsplatzgestaltung
- ♪ Leistungsfeldübergreifende Beschäftigungsmöglichkeiten
- ♪ Work-Life-Balance (Kinder- und Seniorenbetreuung)
- ♪ Lebensphasenorientierte Personaleinsatzmodelle
- ♪ Technikeinsatz (AAL)

Präventionsarbeit Von der Pflicht zur Kür



Konsequenzen: Lebensphasenorientierte Personalarbeit



Biologische & kognitive Leistungsfähigkeit	Berufliche Ziele	Private Interessen
PHASE DES WACHSTUMS (30 – 39 Jahre)		
Hohe körperliche und kognitive Leistungsfähigkeit, hoher Bildungsstand in Theorie & Praxis	Karriere, Wettbewerb, Vergütung, Arbeitgeberwechsel	Vereinbarkeit von Familie und Beruf
PHASE DER REIFE (40 – 49 Jahre)		
Aktive Gesundheitsförderung, hohes organisatorisches, informelles Wissen	Herausforderungen, Grenzen der Karriere	Überprüfung der Lebensziele, alternde Eltern und Angehörige
PHASE DER SÄTTIGUNG (50 – 59 Jahre)		
Gesundheitserhaltung, Erfahrungswissen, Methoden der Wissensweitergabe (Lehr-/Beratertätigkeit, Mentor)	Akzeptiertes & gebrauchtes Mitglied des Unternehmens bleiben, Vorbereitung Ruhestand	Neue familiäre Beziehungen/ Situation (Enkel, Tod von Angehörigen)

Quelle: modifizierte eigene Darstellung nach Schlusen, R. 2009

1. Status quo: Wo steht die Branche?

2. Personalgewinnung

3. Personalauswahl

4. Personalbindung

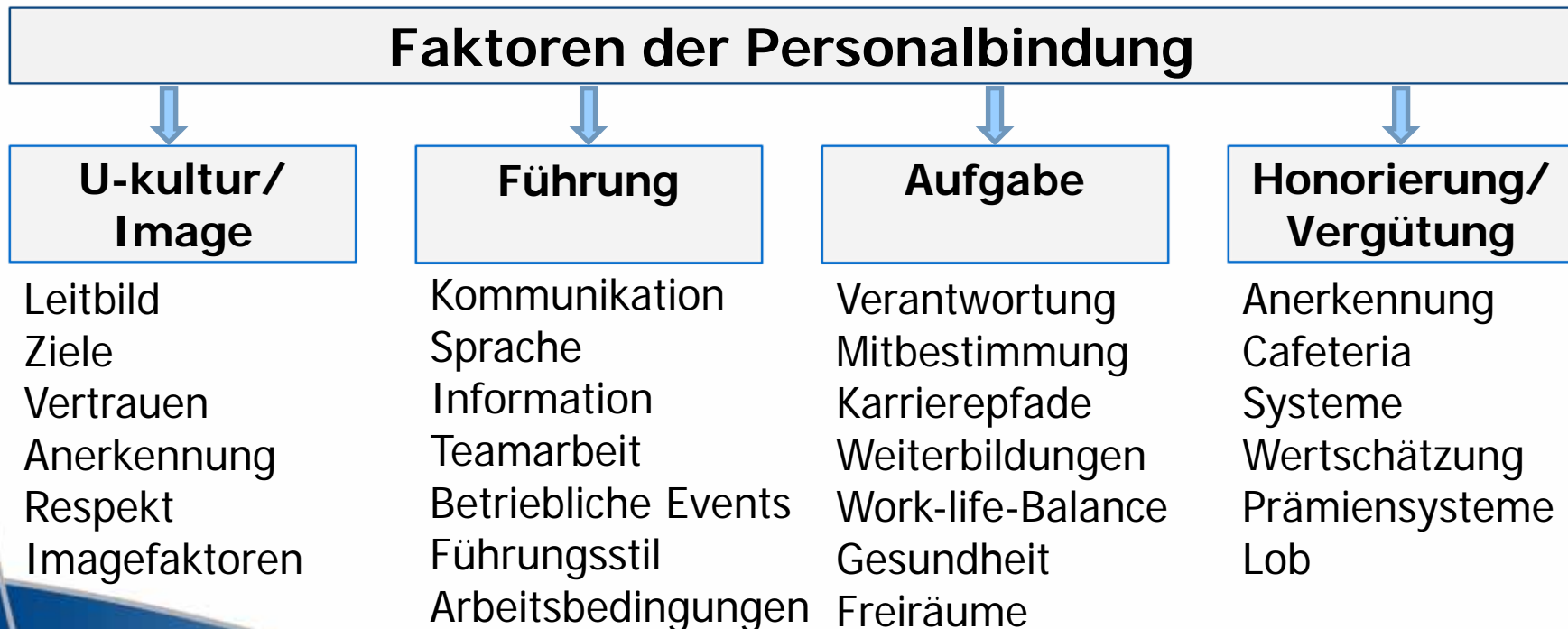
5. Personalentwicklung

6. Fazit

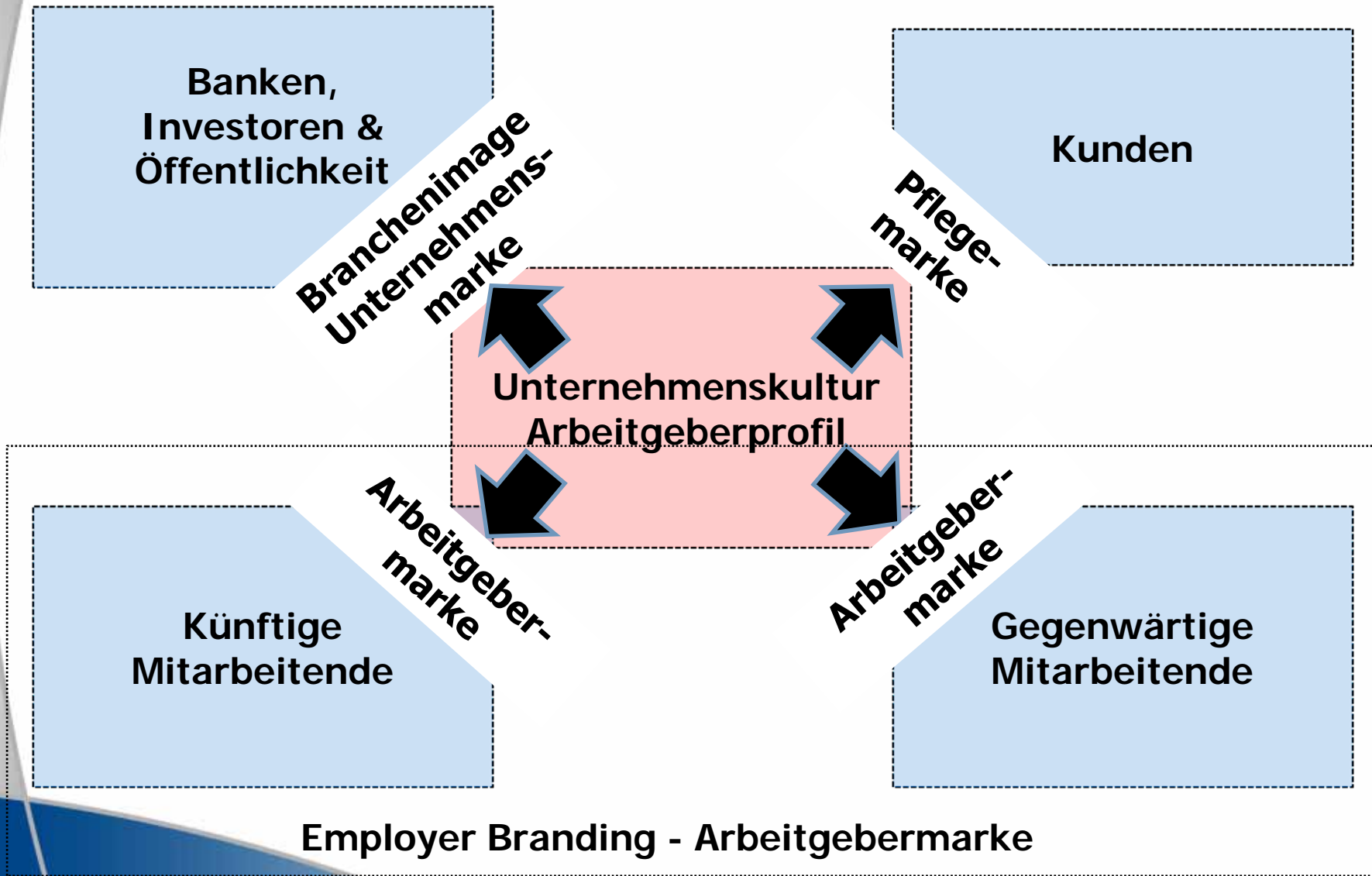
Konsequenzen: Personalbindung



- ♪ Herausforderungen:
 - ♪ Mitarbeitende zu Mitunternehmern machen.
 - ♪ (Jüngere) Mitarbeitende motivieren und durch Karrierepfade binden.
 - ♪ (Ältere) Mitarbeitende motiviert sowie physisch und psychisch fit halten.



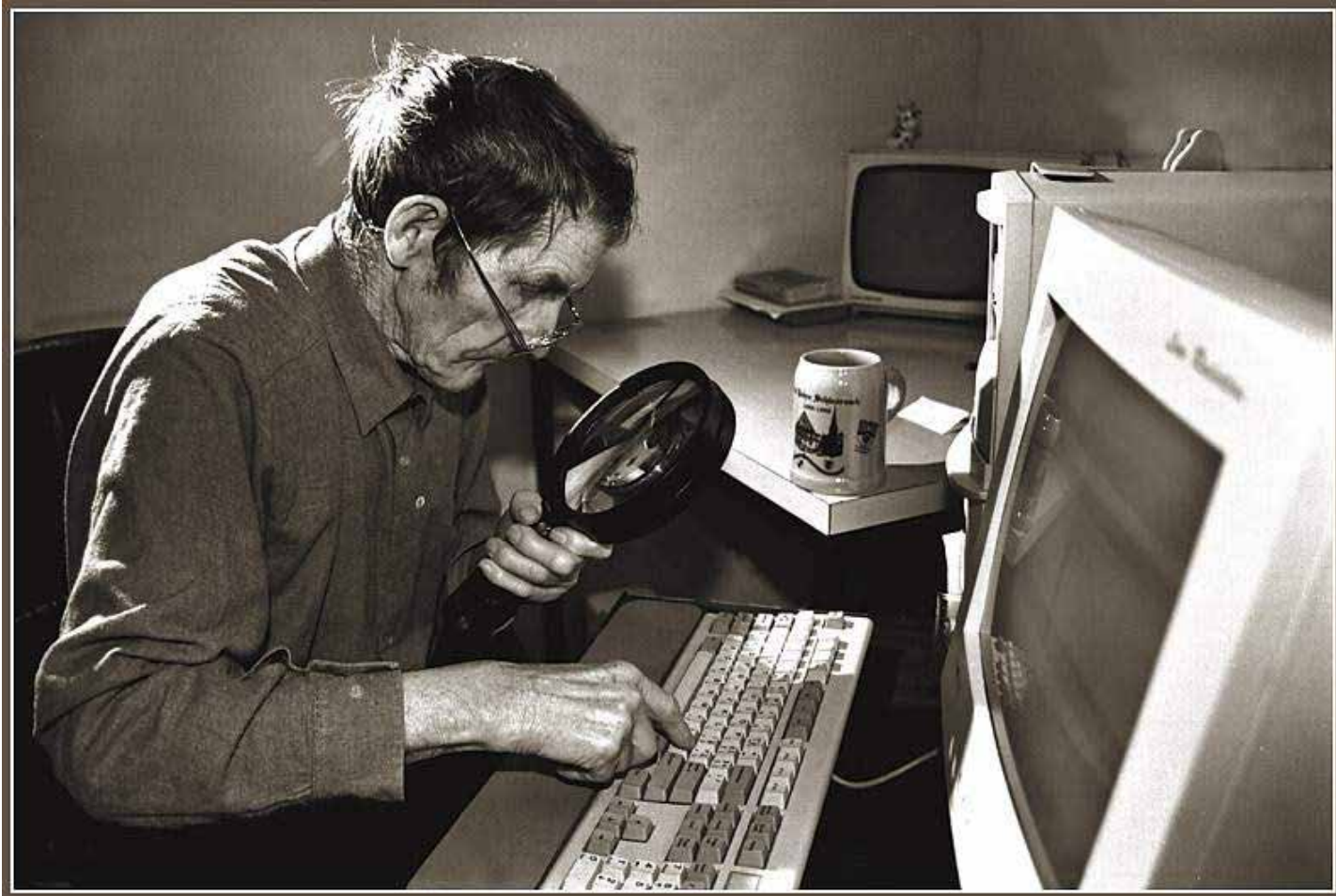
Konsequenzen: Arbeitgeber – Profil bilden



„Wer immer tut, was er schon kann, bleibt
immer das, was er schon ist.“

-Henry Ford-

... Unsere gemeinsame Zukunft ?!





Thomas Müller | Lars Rosner (Hrsg.)

Gute Mitarbeiter finden, fördern, binden
Personalmarketing in der Altenpflege

Ein Buch von **conQuaesso®** & vincentz Network

Träger klagen über fehlende Fach- und Führungskräfte. Experten sagen den Pflegenotstand voraus. Doch wie gewinnt man den Wettbewerb um qualifiziertes Personal?

Personalmarketing ist hier gefragt! Vom Finden, Integrieren und Einarbeiten neuer Mitarbeiter bis zum Binden des vorhandenen Personals reicht die Themenpalette des Praxishandbuches der Personalmarketing-Experten Müller und Rosner. Die sofort umsetzbaren Lösungsvorschläge basieren auf den Ergebnissen und Problemanalysen der Studie

Personalmarketing – Altenhilfe in der Personalkrise der Fachzeitschrift **Altenheim** und der Personalberatung **conQuaesso®**.

Vision & Mission

Vision:

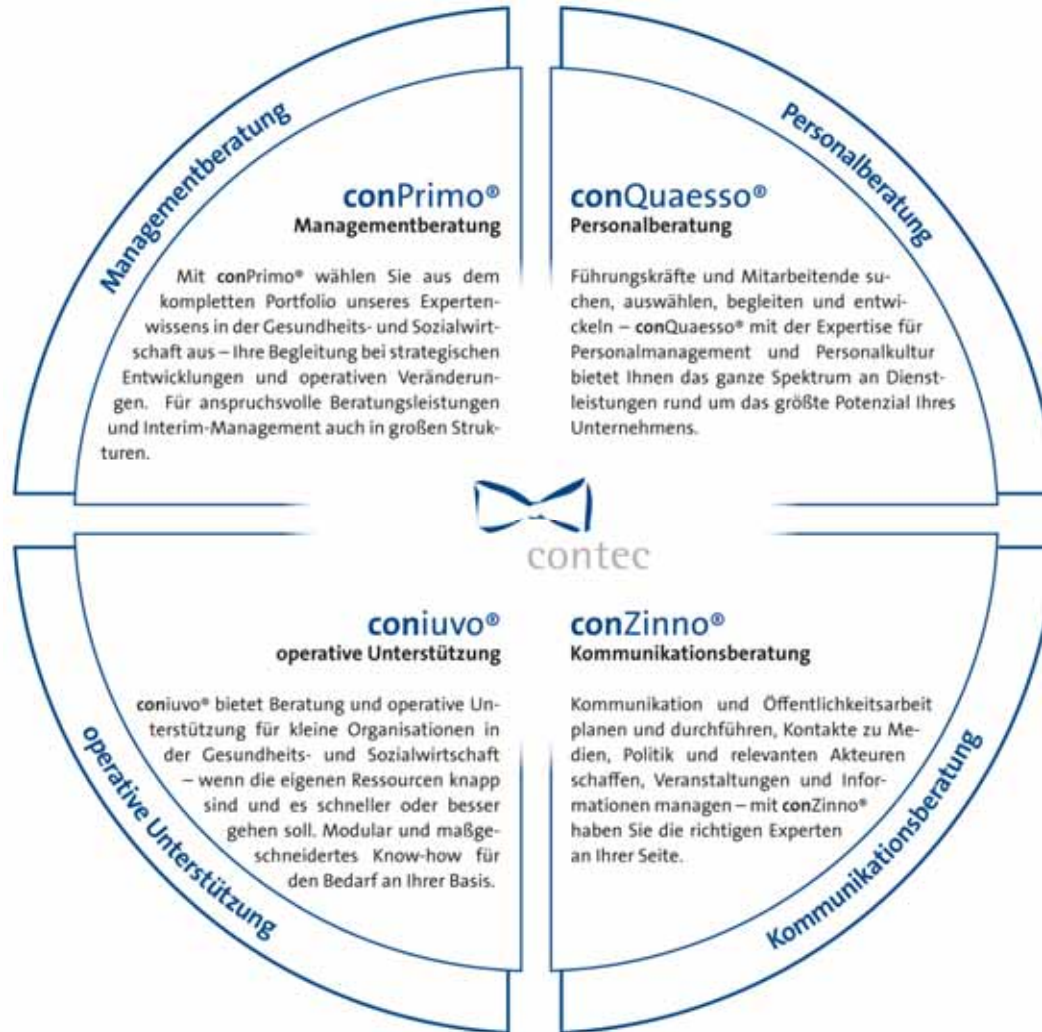
Für eine **inklusionsorientierte Gesellschaft** gestalten wir mit unseren Kunden **wertschöpfende Gesundheits- und Sozialsysteme**, in denen ein Leben in **Gesundheit, sozialer Sicherheit** und **Würde** dauerhaft möglich ist.

Mission:

Wir beraten und begleiten unsere Kunden langfristig in ihrer **unternehmerischen Entwicklung** und implementieren mit ihnen **innovative** und **nachhaltige Leistungsangebote**. Wir arbeiten in einem Klima von **Respekt und Vertrauen** und ermöglichen **persönliches Lernen** und die **Entwicklung des Unternehmens**.



Der gemeinsame Weg zum Ziel



Was Sie von uns erwarten können



- ♪ Unsere Kunden schätzen die:
 - ♪ prozessorientierte und
 - ♪ betriebswirtschaftliche
 - ♪ Umsetzungsberatung und –begleitung

Der Nutzen unserer Kunden:

Maßnahmen- und umsetzungsorientiertes Projektmanagement
statt umfangreicher Gutachten

Eingebunden in eine umfangreiche sozial- und
gesundheitspolitische Netzwerkarbeit

Partner bei folgenden Fragen:

Strategie - und Strukturberatung

Strategieberatungen
Strategiekonzeptionen

Markt- und Leistungs-
strukturanalysen

Standortanalysen

Neu- Umbau und
Sanierungsberatung

Prozessberatung

Geschäftsprozess-
optimierungen

Effizienzanalysen

Betriebsorganisation

Qualitätsmanagement
(ISO; EFQM; TQM;KTQ®)

Management- und Steuerungssysteme

Kostenrechnungs- und
Controllingsysteme

Balanced Scorecard

Zielvereinbarungssysteme

Befragungen und
Benchmarking

Kooperations- und Fusionsmanagement
Krisen- und Sanierungsmanagement
Reorganisationen - Projektmanagement

Gesundheitswirtschaft

Sozialwirtschaft

Non Profit Organisationen



contec

Die Management- und Unternehmensberatung
der Gesundheits- und Sozialwirtschaft

Es freuen sich auf Ihre Anmerkungen/
Fragen:

Herr Detlef Friedrich,

✉: friedrich@contec.de



Ansprechpartner Personal:

Herr Thomas Müller,

✉: mueller@contec.de

