



Herzlich Willkommen!

SANDER CONCEPT

Erfolgreiches Personalmanagement



„Hier arbeite ich gern!“

Personalmanagement als Binnenmarketing

Vor zehn Jahren kamen teilweise einhundert Bewerbungen auf eine Stellenanzeige.

Heute ist der Praxisinhaber froh, wenn sich überhaupt eine Zahnarzthelferin bewirbt und diese dann auch seinen Qualifikationsanforderungen entspricht.

In der gesamten deutschen Arbeitswelt und eben auch in Zahnarztpraxen wird ein Thema die nächsten 20 Jahre beherrschen: Personalmangel.

Stellen Sie Ihre Praxis zukunftssicher auf:
Mit einem modernen, engagierten und erfolgsorientierten Team.



Agenda

Was erwartet Sie heute Nachmittag?

- **Fokus Personal:** Personalmanagement als Binnenmarketing
- **Überblick:** Wertschöpfungskette des Personalmanagements
- **Aktuell:** Viel mehr als Work-Life-Balance – Moderne Arbeitsplatzwünsche
- **Demografie:** Junge und jung Gebliebene: Attraktive Arbeitsbedingungen durch Lebensphasenorientierung
- **Marketing:** „Da will ich hin!“ Traumjob Praxis: Arbeitgebermarketing für Zahnarztpraxen
- **Personalführung:** Schöne neue Arbeitswelt – Die veränderte Rolle von Führung in Zahnarztpraxen
- **Diskussion:** Arbeitszeitmodelle
- **Brainstorming:** Wie kann man Mitarbeiter gewinnen und halten?
- **Übung 1:** Bedeutung von Mitarbeitergesprächen
- **Übung 2:** Attraktivitätssteigerung der Praxis



Agenda

Was erwartet Sie heute Nachmittag?

- **Fokus Personal:** Personalmanagement als Binnenmarketing
- **Überblick:** Wertschöpfungskette des Personalmanagements
- **Aktuell:** Viel mehr als Work-Life-Balance – Moderne Arbeitsplatzwünsche
- **Demografie:** Junge und jung Gebliebene: Attraktive Arbeitsbedingungen durch Lebensphasenorientierung
- **Marketing:** „Da will ich hin!“ Traumjob Praxis: Arbeitgebermarketing für Zahnarztpraxen
- **Personalführung:** Schöne neue Arbeitswelt – Die veränderte Rolle von Führung in Zahnarztpraxen
- **Diskussion:** Arbeitszeitmodelle
- **Brainstorming:** Wie kann man Mitarbeiter gewinnen und halten?
- **Übung 1:** Bedeutung von Mitarbeitergesprächen
- **Übung 2:** Attraktivitätssteigerung der Praxis



„Hier arbeite ich gern!“

Personalmanagement als Binnenmarketing

Das **Ziel** einer jeden Zahnarztpraxis ist es, durch die kompetente und erfolgreiche Behandlung der Patienten Gewinn zu erzielen, den Unternehmenswert zu erhöhen, also Wert zu erzeugen.

Primäre Funktionen einer wertschöpfenden Organisation sind unmittelbar in den Produktionsprozess eingebunden, d.h. sie sind direkt dafür verantwortlich, dass die Praxis Geld verdient.

Die **sekundären Funktionsbereiche**, wie Praxisorganisation und Personalmanagement, sind nicht direkt am Produktionsprozess beteiligt. Sie haben unterstützende Aufgaben, die es den direkt wertschöpfenden Praxisaktivitäten erst ermöglichen, erfolgreich zu sein.

So kann der Zahnarzt nur dann erfolgreich den Patienten behandeln, wenn dieser einen Termin bekommen hat, am Empfang entgegen genommen wurde, in das Wartezimmer und den Behandlungsraum geführt wurde. Ein Implantat kann nur eingesetzt werden, wenn es fristgerecht im Labor angefertigt wurde. Die Reibungslosigkeit dieser Vorgänge hängt maßgeblich von der Qualifikation und Motivation der Praxismitarbeiter ab.

LKW-Formel: Leistung = **K**önnen (Qualifikation) x **W**ollen (Motivation)



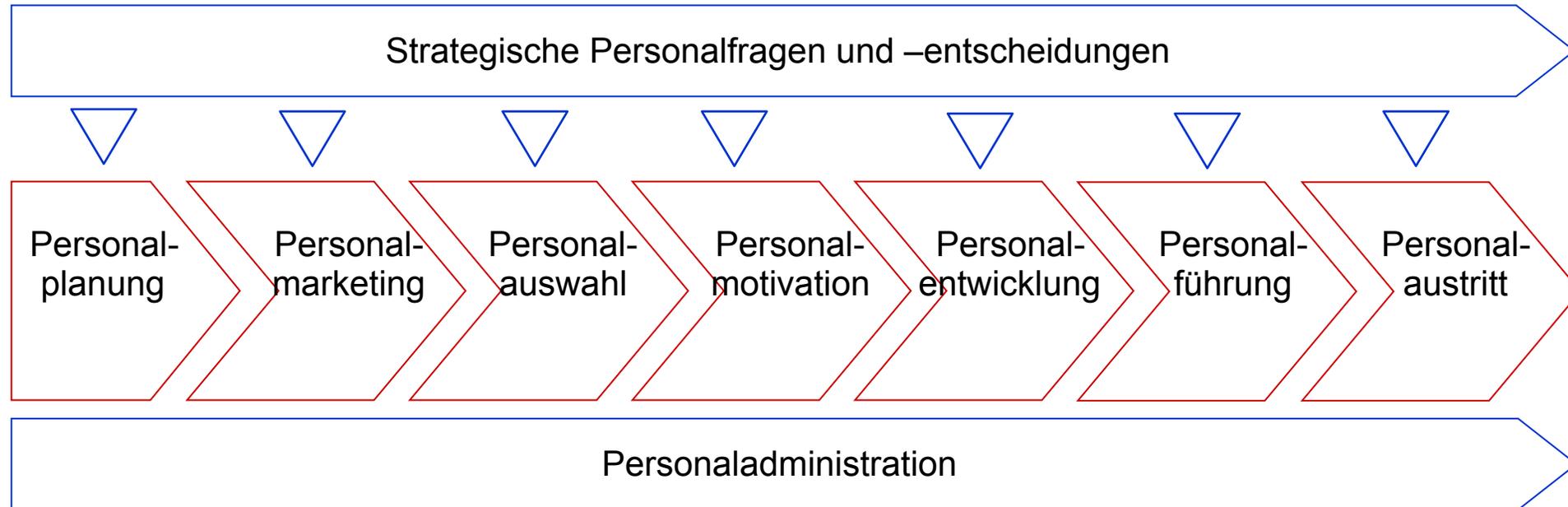
Agenda

Was erwartet Sie heute Nachmittag?

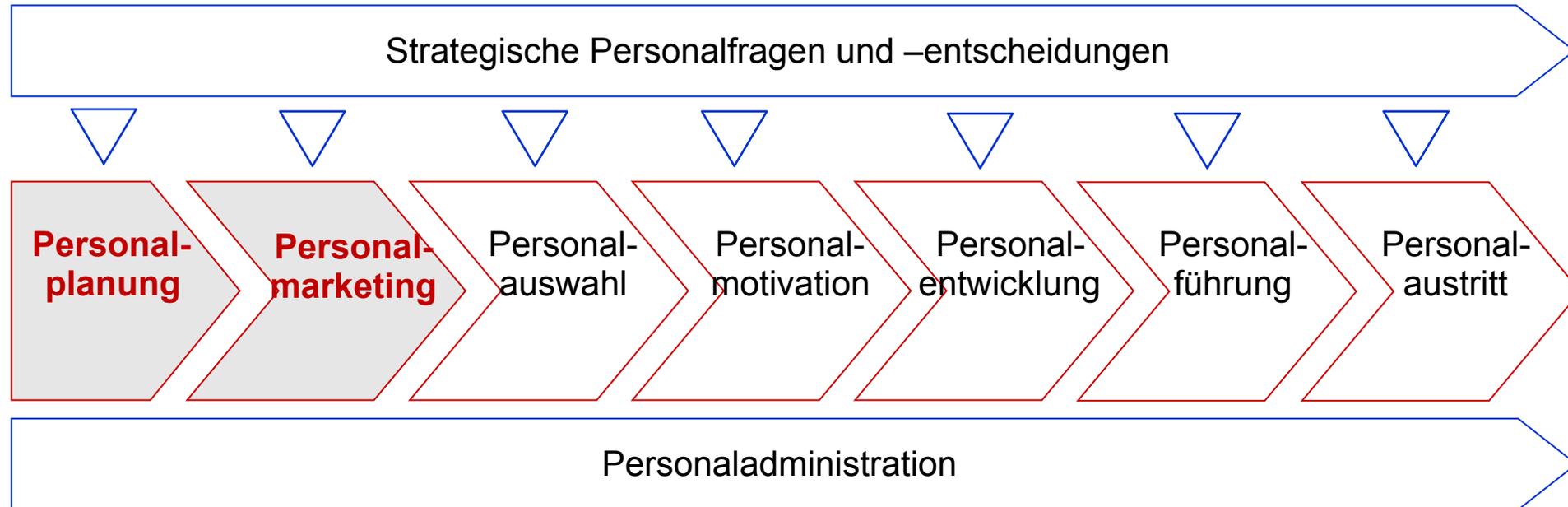
- **Fokus Personal:** Personalmanagement als Binnenmarketing
- **Überblick:** Wertschöpfungskette des Personalmanagements
- **Aktuell:** Viel mehr als Work-Life-Balance – Moderne Arbeitsplatzwünsche
- **Demografie:** Junge und jung Gebliebene: Attraktive Arbeitsbedingungen durch Lebensphasenorientierung
- **Marketing:** „Da will ich hin!“ Traumjob Praxis: Arbeitgebermarketing für Zahnarztpraxen
- **Personalführung:** Schöne neue Arbeitswelt – Die veränderte Rolle von Führung in Zahnarztpraxen
- **Diskussion:** Arbeitszeitmodelle
- **Brainstorming:** Wie kann man Mitarbeiter gewinnen und halten?
- **Übung 1:** Bedeutung von Mitarbeitergesprächen
- **Übung 2:** Attraktivitätssteigerung der Praxis



Wertschöpfungskette des Personalmanagements



Wertschöpfungskette des Personalmanagements



Kluge Personalplanung als Grundlage für erfolgreiches Binnenmarketing

- **Personalbeschaffung** ist eine Funktion des Personalmanagements und trägt entscheidend dazu bei, dass eine Praxis überhaupt funktioniert und erfolgreich seine Leistungen erbringt und zufriedene Patienten hat.
 - Ohne die **notwendige Zahl an Mitarbeitern mit der notwendigen Qualifikationen** lassen sich auch die besten Behandlungen und die tragfähigste Praxisstrategie nicht realisieren.
- **Quantitativer Aspekt:** Wie viele Mitarbeiter habe ich vs. brauche ich?
 - **Qualitativer Aspekt:** Welche Mitarbeiter habe ich vs. brauche ich?
 - **Zeitlicher Aspekt:** Wann habe ich vs. brauche ich die Mitarbeiter?
 - **Räumlicher Aspekt:** Wo habe ich vs. brauche ich die Mitarbeiter?



Der Kampf um gute Mitarbeiter wird härter, der Fachkräftemangel erfordert Employer Branding

- **Quantitativer Engpass:** die Zahl der quantitativ verfügbaren Fachkräfte sinkt
- **Qualitativer Engpass:** der Kampf um Talente mit besonderen Qualifikationen/in besonderen Berufsgruppen wird härter
- **Employer Branding:** Unternehmen müssen auf sich aufmerksam machen, um neue Talente werben und gute Mitarbeiter halten



- **Ziel von Employer Branding/Personalmarketing:** eine unverwechselbare Identität des Unternehmens am Arbeitsmarkt zu kommunizieren und zu realisieren (=Arbeitgebermarke)



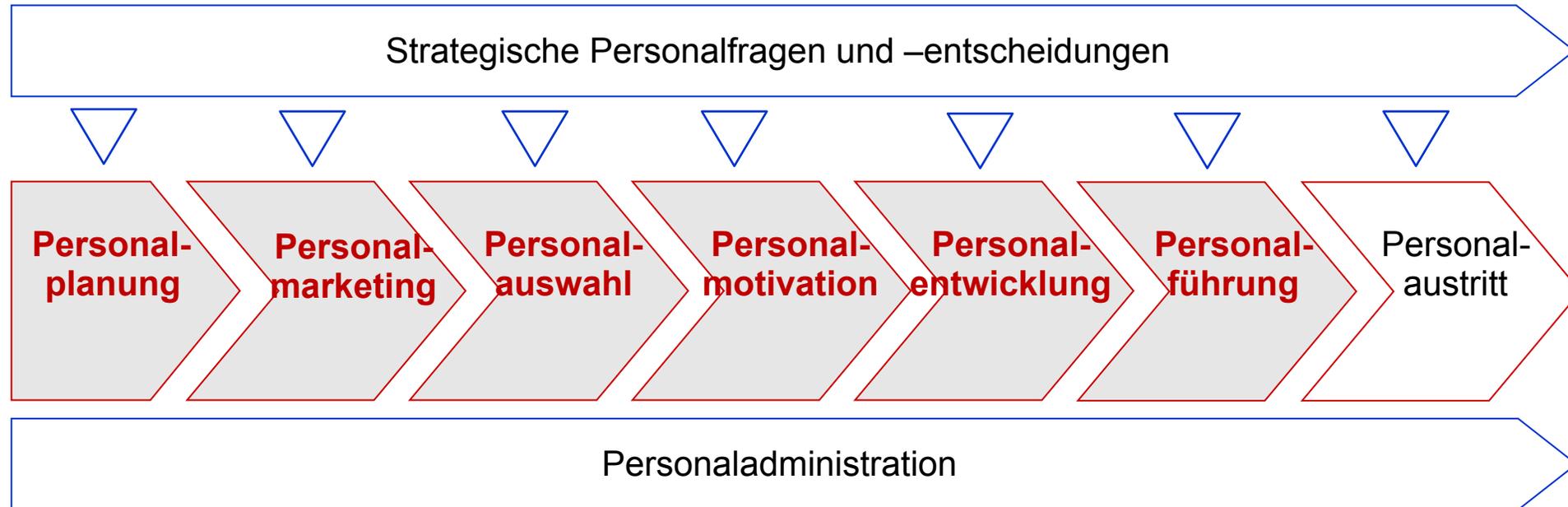
Agenda

Was erwartet Sie heute Nachmittag?

- **Fokus Personal:** Personalmanagement als Binnenmarketing
- **Überblick:** Wertschöpfungskette des Personalmanagements
- **Aktuell:** Viel mehr als Work-Life-Balance – Moderne Arbeitsplatzwünsche
- **Demografie:** Junge und jung Gebliebene: Attraktive Arbeitsbedingungen durch Lebensphasenorientierung
- **Marketing:** „Da will ich hin!“ Traumjob Praxis: Arbeitgebermarketing für Zahnarztpraxen
- **Personalführung:** Schöne neue Arbeitswelt – Die veränderte Rolle von Führung in Zahnarztpraxen
- **Diskussion:** Arbeitszeitmodelle
- **Brainstorming:** Wie kann man Mitarbeiter gewinnen und halten?
- **Übung 1:** Bedeutung von Mitarbeitergesprächen
- **Übung 2:** Attraktivitätssteigerung der Praxis



Wertschöpfungskette des Personalmanagements



Viel mehr als Work-Life-Balance – Moderne Arbeitsplatzwünsche

- Durch die geringere Anzahl der Kohorte der aktuell in den Arbeitsmarkt eintretenden Generation (Generation Y), werden Zahnarztpraxen in einen Wettkampf um die qualifizierten Arbeitskräfte treten müssen.
 - Gleichzeitig nimmt der Anteil an erfahrenen (=älteren) Arbeitskräften zu – und immer öfter arbeiten mehrere Generationen in einer Praxis zusammen.
- Wichtige Grundregeln für diese altersheterogene Zusammenarbeit lautet: **Gegenseitige Wertschätzung durch mitarbeiterorientierte Führung zum Ausdruck bringen und individuelle Unterschiede berücksichtigen**



Bildquelle: zahnarzt-am-stadtsee.de



Viel mehr als Work-Life-Balance – Moderne Arbeitsplatzwünsche

Fertigkeit	Babyboomer (*1955 – 1965)	Generation X (*1965 – 1979)	Generation Y (*nach 1980)
Problembewältigung	an der Hierarchie orientiert	unabhängig und selbstbestimmt	Gruppenorientiert
Arbeitsstil	eine Aufgabe nach der anderen	wenn nötig Multitasking	multimodales Multitasking
Kommunikation	von oben nach unten	auf Basis persönlicher Beziehungen	vernetzt und transparent
Führungsverhalten	streng hierarchisch	Führungsebenen übergreifende Zusammenarbeit	partnerschaftlich, unabhängig von Hierarchie, Ort, Zeit
Lernstil	lernen vom Lehrer / Trainer	Lernen vom Lehrer / Trainer plus Selbststudium	lernen in sozialen Netzwerken und / oder Selbststudium
Weiterbildung	nur wenn aktuell für den Beruf wichtig	regelmäßige Seminare	lebenslanges Lernen, unabhängig vom Beruf
IT, Soziale Medien	notwendiges Übel, lieber persönliches Gespräch	Routine ergänzt um persönliches Gespräch	Teil des Selbstverständnisses plus persönliches Gespräch



Quelle: www.leadership-in-change.de

Viel mehr als Work-Life-Balance – Moderne Arbeitsplatzwünsche

- Die **Motivation und Zufriedenheit** von Helferinnen, die Wert auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder ein ausgewogenes Privatleben legen, kann durch **individuelle Arbeitszeitregelungen** gesteigert werden.
 - Oftmals verschieben sich die Bedürfnisse nach Vereinbarkeit über die Lebensspanne.
 - Die Praxisleitung sollte regelmäßige Mitarbeitergespräche durchführen, um im individuellen Gespräch mit den Helferinnen herauszufinden, welches Arbeitszeitmodell das passende ist – und ob sich Veränderungen zum letzten Gespräch ergeben haben.
- Daraus ergibt sich ein erhöhter Koordinationsaufwand in der Arbeitszeitplanung für die Praxisleitung.



Bildquelle: CandyBox Images - Fotolia

- *Erweiterung der Praxisleitung um eine Praxismanagerin kann diesen Vorgang professionalisieren und vereinfachen.*
- *Die Außenwirkung der Praxis als Arbeitgeber, der Wert auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie legt, mag eine solche neue Struktur rechtfertigen.*

Agenda

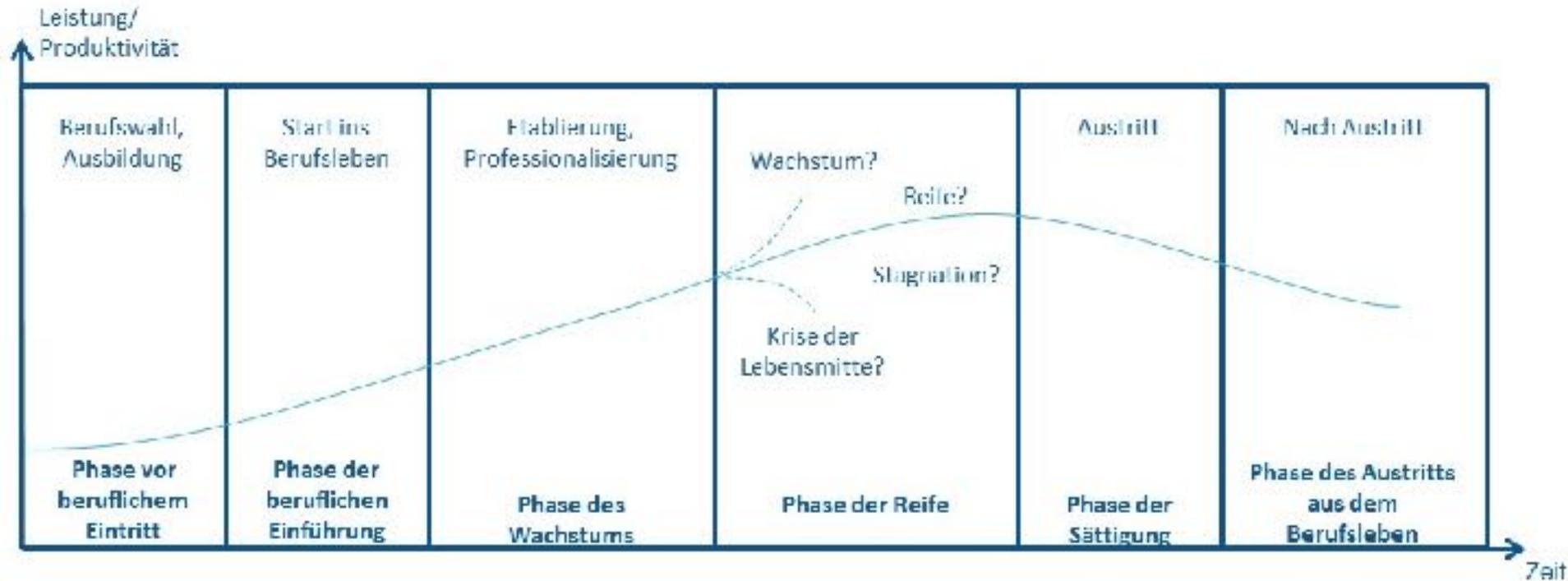
Was erwartet Sie heute Nachmittag?

- **Fokus Personal:** Personalmanagement als Binnenmarketing
- **Überblick:** Wertschöpfungskette des Personalmanagements
- **Aktuell:** Viel mehr als Work-Life-Balance – Moderne Arbeitsplatzwünsche
- **Demografie:** Junge und jung Gebliebene: Attraktive Arbeitsbedingungen durch Lebensphasenorientierung
- **Marketing:** „Da will ich hin!“ Traumjob Praxis: Arbeitgebermarketing für Zahnarztpraxen
- **Personalführung:** Schöne neue Arbeitswelt – Die veränderte Rolle von Führung in Zahnarztpraxen



Junge und jung Gebliebene: Attraktive Arbeitsbedingungen durch Lebensphasenorientierung

In der Vergangenheit war der klassische Arbeitslebenszyklus über verschiedenste Zielgruppen hinweg relativ homogen:

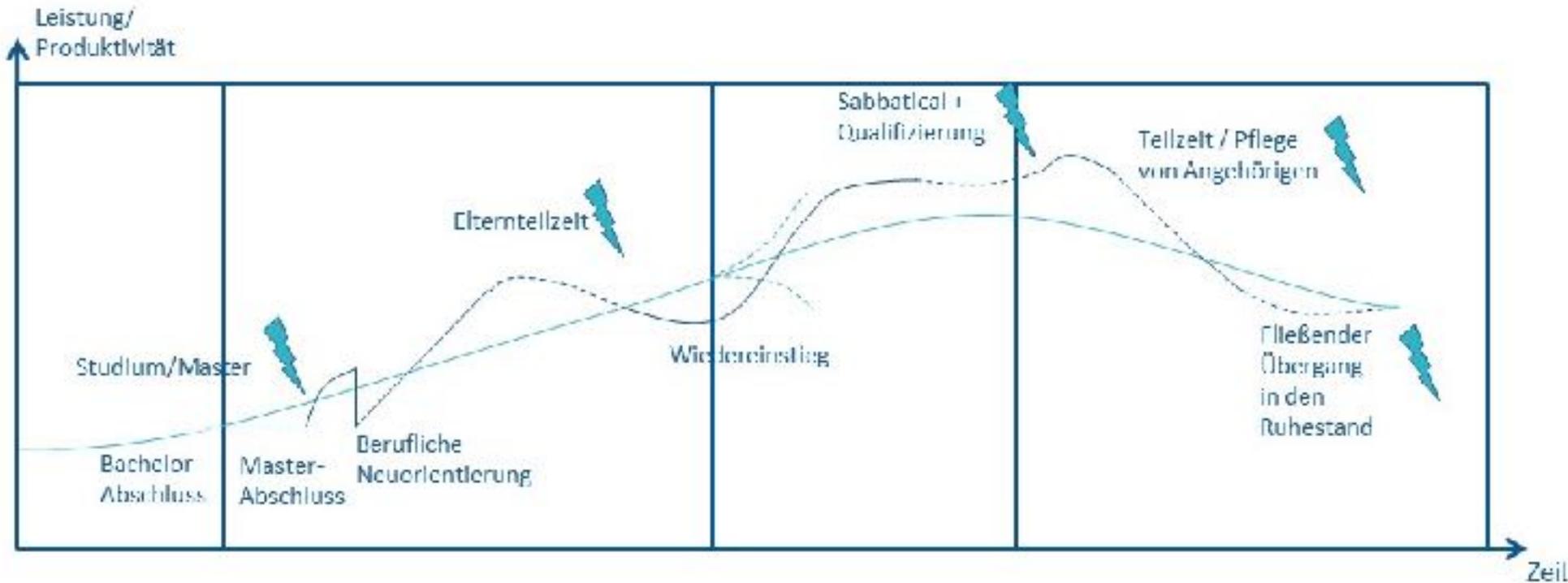


Der klassische Arbeitslebenszyklus ist vor allem bei Bestleistern immer seltener zu finden. Darauf müssen Praxisleitungen reagieren.



Junge und jung Gebliebene: Attraktive Arbeitsbedingungen durch Lebensphasenorientierung

Aktuelle „Wunscharbeitgeber“ holen die Menschen in ihrer konkreten Lebensphase ab – eine Herausforderung:



Brüche gehören im zukünftigen Arbeitslebenszyklus zu jeder Biografie. Praxen müssen dies akzeptieren und ihren Umgang mit den neuen Anforderungen anpassen.



Agenda

Was erwartet Sie heute Nachmittag?

- **Fokus Personal:** Personalmanagement als Binnenmarketing
- **Überblick:** Wertschöpfungskette des Personalmanagements
- **Aktuell:** Viel mehr als Work-Life-Balance – Moderne Arbeitsplatzwünsche
- **Demografie:** Junge und jung Gebliebene: Attraktive Arbeitsbedingungen durch Lebensphasenorientierung
- **Marketing:** „Da will ich hin!“ Traumjob Praxis: Arbeitgebermarketing für Zahnarztpraxen
- **Personalführung:** Schöne neue Arbeitswelt – Die veränderte Rolle von Führung in Zahnarztpraxen



„Da will ich hin!“ Traumjob Praxis: Arbeitgebermarketing für Zahnarztpraxen

Wenn die erforderlichen Anforderungen an den modernen Arbeitsplatz aus Sicht der Praxis erfüllt sind, sollten dies die potenziellen neuen Mitarbeiter auch erfahren.

Ziele des „Employer Brandings“:

- durch die positive Reputation der Praxis nicht nur als Behandler, sondern auch als Arbeitgeber kontinuierlich ausreichend potenzielle Bewerber für die Praxis zu interessieren...
- ... um alle ausgeschriebenen Stellen angemessen, schnell und möglichst dauerhaft besetzen zu können.



Bildquelle: www.zahnarzt-pfinztal.de

Employer Branding = Employee Branding



„Da will ich hin!“ Traumjob Praxis: Arbeitgebermarketing für Zahnarztpraxen

Das Mitarbeitermarketing funktioniert ähnlich wie das Patientenmarketing:

Die besten Fachangestellten finden den Weg über die **Empfehlung** – zum Beispiel durch Ihre Helferinnen.

Andere erfahren schon früher, wahrscheinlich, z.B. in lokal organisierten **Social Media-Gruppen**, von einer Vakanz bei einer Zahnarztpraxis in der Nähe.

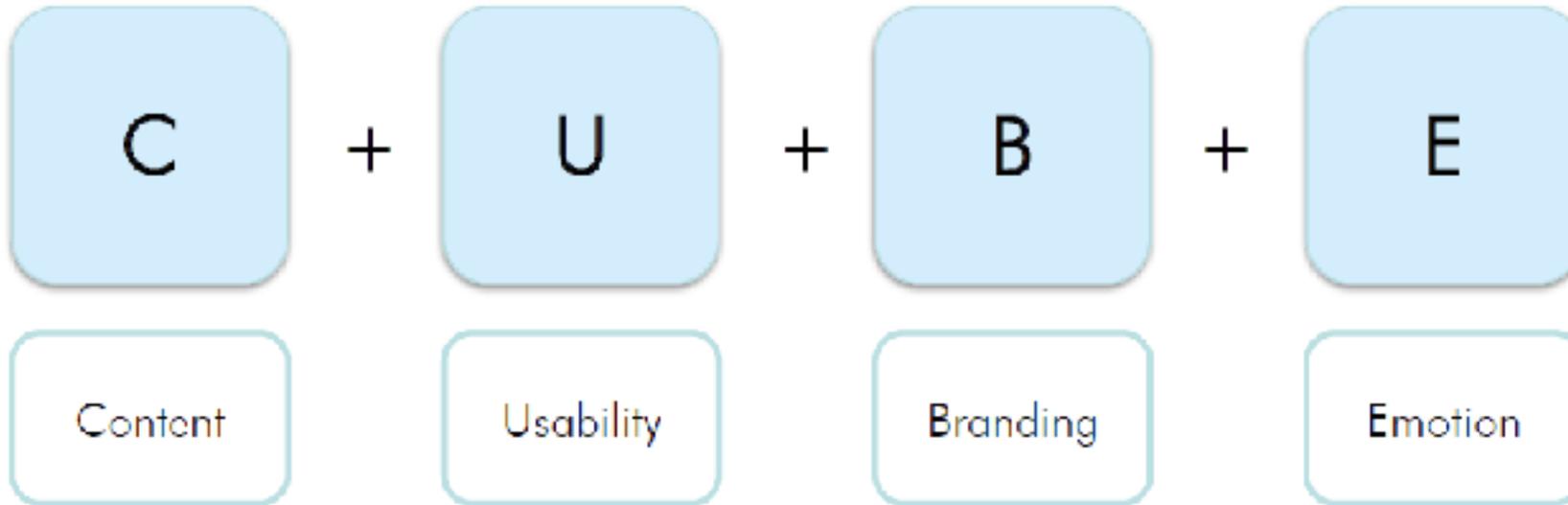
Aber ein großer Teil der Arbeit suchenden ZFA's wird das tun, was alle tun: **Googeln**.

- Ist Ihre Praxis-Website auf Personalsuche ausgerichtet?
- Welche Emotionen haben Helferinnen, wenn Sie auf Ihrer Homepage landen?



Die CUBE-Formel wurde für die Bewertung von Internet-Auftritten entwickelt

Die Praxis-Website gilt als das Personalmarketing-Instrument Nummer eins. Sie kann mithilfe der CUBE-Formel analysiert werden. CUBE steht für C-Content, U-Usability, B-Branding und E-Emotion.



Die CUBE-Formel wurde für die Bewertung von Internet-Auftritten entwickelt

Content: Finden Bewerber alle Informationen auf der Firmenhomepage, die sie brauchen?

- Genaue Anforderungen der jeweiligen Stelle?
- Verschiedene Arbeitsmodelle?
- Umfangreiche Informationen über die jeweiligen Einsatzorte?

→ **Nutzbar?**

Usability: Wie ist die „Handhabbarkeit“ der Personalhomepage?

- Findet sich der Bewerber gleich auf der Homepage zurecht?
- Ist das Interface, die Schnittstelle zwischen Information (Stellenangeboten) und User (Bewerber), intuitiv erschließbar?
- Wie sind die Stellenangebote angeordnet?
- Ist die Homepage barrierefrei?

→ **Anwendbar?**

Branding: Wird die Employer Value Proposition“ klar herausgestellt?

- Baut das Unternehmen auf der Firmenhomepage eine klare Identität auf?
- Wird eine Arbeitgebermarke kreiert?
- Gibt es eine durchgehende Corporate Identity (medienübergreifender Einsatz von gleichen Schrifttypen, Farben, Logos...)

→ **Unterscheidbar?**

Emotion: Macht der Besuch der Website Spaß?

- Welche Stimmung verbreitet die Website (distanziert, freundschaftlich/familiär...)?
- Welche Farben, Formen und Bilder werden verwendet?
- Gibt es verspielte Interfaces, die Hierarchien auflockern oder witzige Anspielungen auf die Produkte des Unternehmens?

→ **Fühlbar?**



Die AIDA-Formel aus dem Marketing kann auch auf Personalakquise angewandt werden

Im Kontakt mit einer Werbebotschaft durchläuft man die Stadien:

- **A**ttention
- **I**nterest
- **D**esire
- **A**ction



Ein Ansatzpunkt für die AIDA-Formel ist die Formulierung von Stellenanzeigen:

Sie sollen...

- ... auffallen, was durch bestimmte Reiz- und Schlüsselworte sowie den gezielten Einsatz von Farben, Logos und Bildern erreicht werden kann (**A**ttention)
- ... Interesse schaffen und neugierig machen (**I**nterest)
- ... Wünsche wecken (**D**esire)
- ... den potenziellen Bewerber dazu bewegen, sich zu bewerben (**A**ction)



Mit Stellenanzeigen lässt sich ein Image- und Brandingeffekt erzielen, nicht nur bei Bewerbern

IKEA sucht 200 neue  **Bosse** mit  **Karisma** und  **Format** für den Bereich Kommunikation&Gestaltung, Verkauf und Logistik.  **Optimal** wäre eine  **Mixtur** aus  **Idealisk** und  **Fantast**. Wenn du  **Lokka** und dennoch  **Energisk** bist, dazu in deinem  **Sektor** zu den  **Bestå** zählst, passt du  **Perfekt** zu uns. Kunden und Kollegen  **Behandla** du immer mit  **Respekt** und sehr viel  **Charm**. Willst du dein  **Debut** bei uns geben?  **Magnifik**! Mach's dir  **Bekväm** und schau  **Prompt** auf www.ikea.de/jobs. Wir  **Hopen** bald von dir zu hören.


www.ikea.de

 **VÄRDE** ein Teil von IKEA? Im Köcher  **NORDEN** Wir suchen 220  **EFFAL** Mitarbeiter mit  **FORMAT** und  **ELLAN** in der Nähe der Köcher  **CITY**. Wenn du  **LOKKA**,  **NATURLIG** und dennoch  **EFFEKTIV** bist, passt du  **PERFEKT** zu uns. Kunden und Kollegen  **BEHANDLA** du immer mit viel  **CHARM**. Ist IKEA? dein  **FAVORIT**?  **MAGNIFIK!** Bewirb dich  **BEKVÄM** auf www.ikea.de/Karriere/Arbeitsstellen. Wir  **HOPEN** bald von dir zu hören.

Bewirb dich jetzt für einen von über 220 freien Stellen, als Mitarbeiter/innen in Voll- oder Teilzeit. Gehaltsrahmen abhängig von der Funktion, dem Berufsweg und dem Bewerber. Bitte an unterschiedlichen Terminen anschauen dem 130.000€ und dem 183.000€. Außerdem suchen wir zum 01.01.2017 12 Auszubildende (w/m) in den Bereichen: 1 Fachinformatiker/innen für Systemintegration und 1 Grafiker/innen für Visual Marketing. Alle über offene Stellen, Bewerbergebühren, Differenzversicherungen und weitere Infos zum neuen Bewerbungsprozess. E-Mail: karriere@ikea.de oder www.ikea.de/Karriere/Arbeitsstellen


 Möbel sind viel mehr als nur ein Produkt



Agenda

Was erwartet Sie heute Nachmittag?

- **Fokus Personal:** Personalmanagement als Binnenmarketing
- **Überblick:** Wertschöpfungskette des Personalmanagements
- **Aktuell:** Viel mehr als Work-Life-Balance – Moderne Arbeitsplatzwünsche
- **Demografie:** Junge und jung Gebliebene: Attraktive Arbeitsbedingungen durch Lebensphasenorientierung
- **Marketing:** „Da will ich hin!“ Traumjob Praxis: Arbeitgebermarketing für Zahnarztpraxen
- **Personalführung:** Schöne neue Arbeitswelt – Die veränderte Rolle von Führung in Zahnarztpraxen



Schöne neue Arbeitswelt – Die veränderte Rolle von Führung in Zahnarztpraxen

In der Arbeitswelt von Generation Y und Social Media stellt sich auch die Frage nach neuen Anforderungen an die Führung der Praxis.

- **Professionelles Personalmanagement ist eine zentrale Führungsaufgabe.**
- Direkte Auswirkungen guter Führungskultur, z.B. auf das Betriebsklima und die Motivation der Helferinnen.
- Es gibt auch indirekte Auswirkungen, z.B. auf die Außenwirkung der Praxis am Arbeitnehmermarkt (Employer Branding).

Betriebsklima oder Organisationskultur = Summe der vorherrschenden Verhaltensgewohnheiten der Personen, welche die Zahnarztpraxis determinieren

Die Organisationskultur wird maßgeblich von den Führungspersonen der Praxis bestimmt.



Bildquelle: www.mitarbeitergespraeche.de



Schöne neue Arbeitswelt – Die veränderte Rolle von Führung in Zahnarztpraxen

Entscheidend ist die klare Rollenverteilung in der Praxis und die entsprechende Übernahme von Verantwortlichkeiten.

Eng damit verknüpft ist die Kommunikation zwischen Führungsteam der Praxis und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Klare Aufteilung von Aufgaben und Befugnissen:

- durch regelmäßige Teambesprechungen
- durch Formierung eines Führungsteams (alle Personen in leitender Funktion und mit koordinierenden sowie anweisenden Aufgaben)

Eine Praxismanagerin kann durch eine Zusatzausbildung und entsprechende Berufserfahrung qualifiziert werden.

Speziell für kleine Praxen:

- *Geschäftsmodell Z1?*



Bildquelle: www.zahnarzt-drkilimann.de



Zahnarzt: Geschäftsführer, Personalchef, Marketing- und Vertriebsleiter und „Arbeiter“ in einer Person

„Rolle“ = Gesamtheit der Erwartungen, die an eine Person in einer Position gerichtet werden.

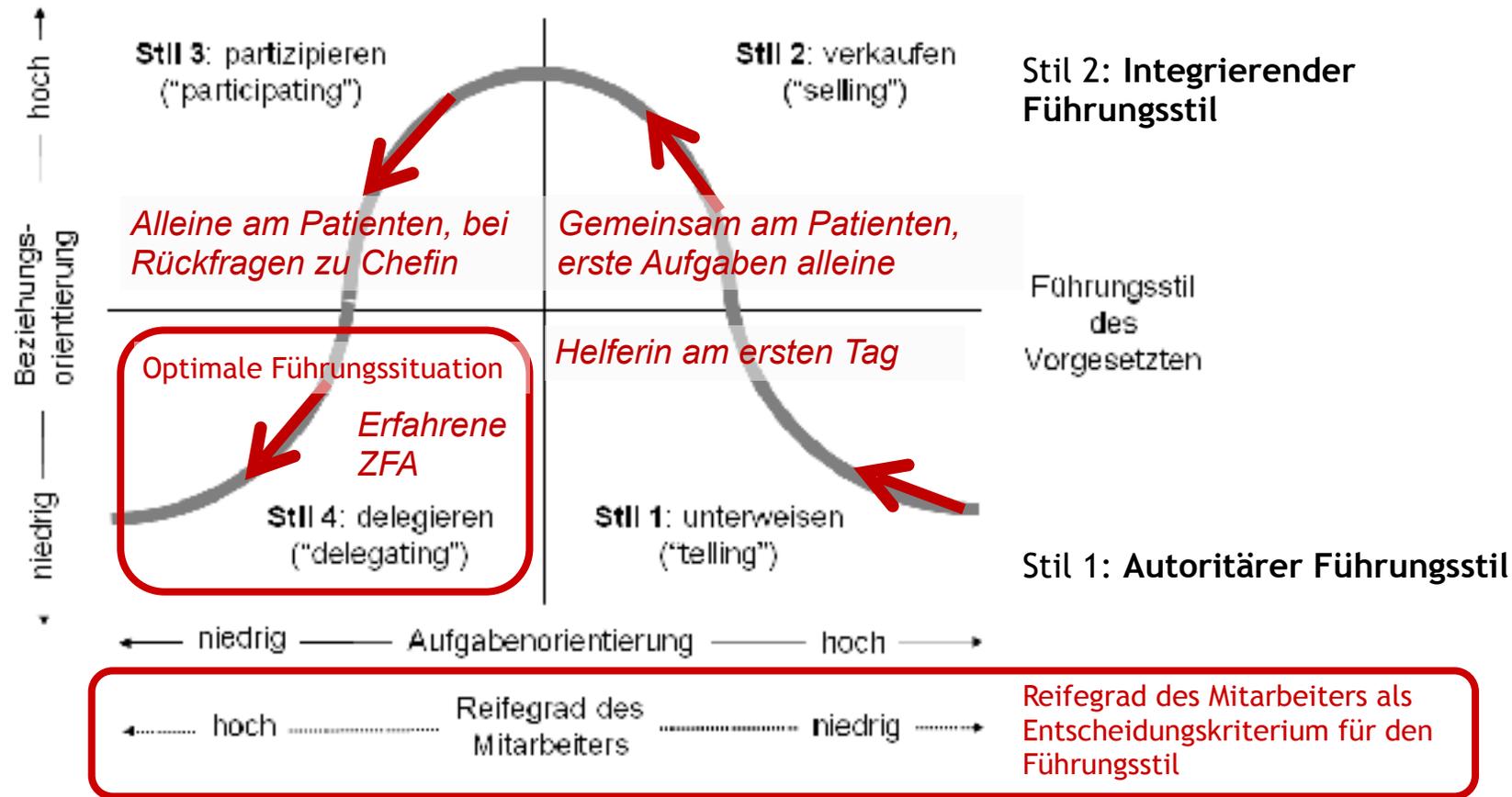
- Unterschiede in den Rollenerwartungen führen zu Verantwortungslücken und Kooperationsfehlern.
- Eine Auflistung von Rollen und Aufgaben von Chefbehandler (oftmals Praxiseigentümer), Praxismanagerin, Laborleiter, Helferinnen und weiteren Personen kann helfen diese Klarheit zu erlangen.

So kann der Chefbehandler und Praxiseigentümer je nach Aufgabe...

- als **Unternehmer** mit Verantwortung für das Geschäft, die Strategie und die Finanzen unterwegs sein,
- als **Zahnarzt** den Patienten behandeln,
- sich um **Formblätter und Anträge** kümmern sowie
- als **Personalchef** Entscheidungen über die Personalstrategie (welche Mitarbeiter brauchen wir wann und mit welcher „Geisteshaltung“) und Personalplanung (wann wird wer eingestellt) treffen.



Situative Führung – ein Fahrplan zum erfolgreichen Team



Quelle: Pelz, W. (2004). *Kompetent führen*. Wiesbaden: Gabler.

Kommunikation ist alles – Mitarbeitergespräche richtig führen

Kommunikation in der Praxis findet auf drei Ebenen statt:

- 1. Individuelle Ebene:** Mitarbeitergespräche, idealerweise mindestens einmal jährlich sowie nach Bedarf, z.B. bei Änderung der Lebensumstände eines Angestellten, von der Praxisleitung persönlich durchgeführt.
- 2. Organisationale Ebene:** Praxisorganisation, Management der Praxis. Kann durch Einstellung einer Praxismanagerin wesentlich unterstützt werden.
- 3. Öffentliche Ebene:** Außenwirkung der Praxis als Arbeitgeber (Employer Branding). Exzellente Betreuung und Behandlung der Patienten steht an erster Stelle, allerdings ist auch das Miteinander in der Praxis nicht zu unterschätzen.



Bildquelle: www.mitarbeitergespraeche.de



Kommunikation ist alles – Mitarbeitergespräche richtig führen

Für Mitarbeitergespräche gibt es kein starres, allgemeingültiges Ablaufschema.

Sie müssen unter Berücksichtigung der jeweiligen Situation, der entsprechenden Zielsetzung sowie der individuellen Eigenheiten der Gesprächspartner geführt werden.



Neupatientengewinnung

- Websites & Social Media
- Google & Suchmaschinenoptimierung
- Imagebroschüren & Außenwerbung
- Corporate Design & Werbung

Praxisökonomie

- Business-Planung & Gründungsberatung
- Wertgutachten & Abgabestrategien
- Positionierung & Strategieentwicklung
- Marketingberatung & -planung

Personalmanagement

- Workshops „Führung & Zusammenarbeit“
- Coaching & Beratung
- Personalstrategie & Employer Branding

www.sander-concept.de

