

Newsletter 1/2009

Sehr geehrte Damen und Herren,

heute erhalten Sie den ersten Newsletter der integra akademie. Alle zwei bis drei Monate werden wir Sie künftig über Neues, Interessantes und Bemerkenswertes insbesondere aus den Bereichen Managementtraining und Organisationsentwicklung informieren!

Wir wollen Ihnen einen kompakten Informations-Mehrwert bieten und wünschen Ihnen jetzt viele Anregungen und Spaß beim Lesen!

Unsere Themen für Sie:

- **Vertrauensarbeitszeit – Chancen und Risiken**
- **Aktuelle Studie: Gute Chefs haben die gesündesten Mitarbeiter**
- **Initiativpreis Aus- und Weiterbildung 2009**
- **Minijobs – Angst vor Nachzahlungen?**
- **Buchtipps: „Führen mit flexiblen Zielen“**
- **In eigener Sache: Regina Radlmair und Jacobus Kraan unterstützen die integra akademie**

Über Ihr Feedback und weitere Anregungen freuen wir uns. Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für diesen Newsletter nehmen!



Herzliche Grüße aus Markt Schwaben und eine erfolgreiche Zeit wünscht Ihnen

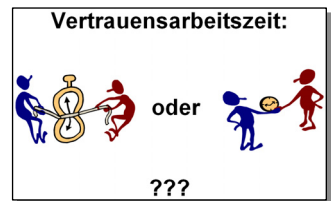
Ihr

Manfred Stöhr

Vertrauensarbeitszeit – Chancen und Risiken

Insbesondere im Dienstleistungssektor ist zu beobachten, dass immer mehr Unternehmen die (elektronische) Zeiterfassung abschaffen und das Zeitkonten-Management an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übertragen. Sie wechseln zur Vertrauensarbeitszeit. Ziel ist, ein Unternehmen mit eigenverantwortlichen und unternehmerisch denkenden Beschäftigten zu entwickeln.

Zusätzlich sollen unproduktive Arbeitsprozesse vermieden werden, Kosten für die Zeiterfassung (Geräte und manuelle Nacherfassung), Folgebearbeitung sowie Zeitkontrolle eingespart und Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter wie Führungskräfte von der Zeit- zur noch stärkeren Ergebnisorientierung geführt werden.



Definition und Begriff

Vertrauensarbeitszeit (auch Vertrauensgleitzeit, Vertrauensarbeit oder Vertrauenszeit genannt) ist ein Modell der Arbeitsorganisation, bei dem nicht die zeitliche Präsenz des Arbeitnehmers sondern die Erledigung vereinbarter Aufgaben im Vordergrund steht. Es ist ein Modell der Arbeitsorganisation, nicht der Arbeitszeit. Der Arbeitnehmer ist selbst für die Gestaltung und Erfassung der Arbeitszeit verantwortlich. Die Verantwortung zur Einhaltung der gesetzlichen und tariflichen Arbeitszeitregelungen liegt jedoch weiterhin beim Arbeitgeber.

Konzept

In der Regel geht man beim Konzept der Vertrauensarbeitszeit davon aus, dass die Lage der Arbeitszeit nicht (mehr) so maßgeblich ist, sondern vielmehr der Zeitraum oder Zeitpunkt, in bzw. zu dem eine bestimmte Arbeitsaufgabe erledigt sein soll. Insoweit wird in die Tatsache „vertraut“, dass die Arbeitsleistung – auch ohne Nachhalten der Arbeitszeiten mit einem Zeiterfassungssystem – wirklich erbracht wird oder wurde. Bei der Vertrauensarbeitszeit werden in Zielvereinbarungen konkrete Ziele – zusammen mit Zeiträumen für ihre Erreichung – vereinbart („Management by objectives“).

Unter der Vertrauensarbeitszeit sind die Beschäftigten in der Organisation ihrer Zeit nicht etwa vollkommen frei; deren Disposition wird weiterhin vor allem durch die Interessen des Betriebes bestimmt – nicht nur faktisch, sondern auch rechtlich. Auch bei der Vertrauensarbeitszeit ist es keineswegs gleichgültig, wie lange jemand arbeitet. Die Ableistung der vereinbarten Arbeitszeit ist vielmehr weiterhin arbeitsvertragliche Pflicht. Allerdings entfällt die häufig als kleinlich empfundene Kontrolle, ob die Arbeitszeit auch bis zur letzten Minute erbracht wurde.

Ein gänzlich Fehlen einer Arbeitszeiterfassung widerspräche in Deutschland allerdings den Regelungen des Arbeitszeitgesetzes und des Arbeitsschutzgesetzes, welches die Arbeitnehmer vor überhöhter Belastung und die dadurch entstehenden Auswirkungen auf die Gesundheit schützen soll. Der Arbeitgeber hat seinen Betrieb so zu organisieren, dass er die Durchführung der geltenden Gesetze, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen selbst gewährleisten kann.

Basis und Voraussetzungen

Der Vertrauensarbeitszeit liegt eine Vertrauenskultur zugrunde. Diese entwickelt sich im Zeitablauf. Vertrauen vorschnell „per Anweisung“ einzufordern wird in der Praxis nahezu immer auf breite Skepsis und Ablehnung stoßen.

Bedeutet eine geplante Einführung einer Vertrauensarbeitszeit im Umkehrschluss, dass zuvor im Unternehmen kein Vertrauen vorhanden war? Und wer soll wem vertrauen? Die Führungskraft dem Mitarbeiter, dass er die vertraglich geschuldete Arbeitsleistung erbringt oder der Mitarbeiter der Führungskraft, dass er Plusstunden ausgleichen kann?

Das Vertrauen in die Zuverlässigkeit der Mitarbeiter ist ebenso wichtig wie das Vertrauen in die Führungsfähigkeiten des Vorgesetzten. Dies stellt hohe Anforderungen an die Kompetenz zum Selbstmanagement der Arbeitnehmer und die Führungskompetenz der Vorgesetzten. Kernelement der Vertrauensarbeitszeit ist, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowohl Arbeitszeit wie Zeitausgleich eigenverantwortlich planen. Dies beinhaltet die folgenden Elemente:

- Kenntnis und Berücksichtigung des (künftigen) Arbeitsanfalls
- Absprachen im Team und mit dem Vorgesetzten
- Erfüllung von vereinbarten Servicezeiten und selbstbestimmten Zeiten

Oftmals ist zu beobachten, dass in vielen Unternehmen Vertrauensarbeitszeit bereits seit vielen Jahren eingeführt ist und sich bewährt hat ohne dass der Begriff bisher explizit verwendet wurde. Es wurden Führungskräfte und Beschäftigte von der Zeiterfassung ausgenommen, die einen eigenen Verantwortungs- bzw. Gestaltungsspielraum haben oder die bereits erfolgs- und zielreichungsabhängig vergütet werden.

Die Rolle der Geschäftsleitung und der Führungskräfte

Geschäftsleitung und Führungskräfte haben wichtige Aufgaben, um ein funktionierendes und von allen Beteiligten auch akzeptiertes Vertrauensarbeitszeitmodell sicher zu stellen. Es müssen die Ziele bzw. die Erwartungen im Zusammenhang mit delegierten Aufgaben klar formuliert und rechtzeitig kommuniziert werden. Was bedeutet dabei Vertrauen? Die Geschäftsleitung und die Führungskräfte müssen loslassen von ihren bisher oftmals gewohnten und lieb gewordenen Kontrollmechanismen der Zeitsalden und reinen Anwesenheiten etc.

Dabei ist wichtig, dieses „Loslassen“ bewusst an die Mitarbeiter zu kommunizieren. In diesem Zusammenhang sollte diese Thematik – gerade in der Anfangszeit der Einführung/Umstellung auf das Vertrauensarbeitszeitsystem – z. B. in Mitarbeiterbesprechungen laufend besprochen bzw. in Feedbackprozessen aufgearbeitet werden.

Die Mitarbeiter müssen Vertrauen erleben. Sie müssen erfahren, dass tatsächlich „nur“ noch auf die Ziele und Arbeitsergebnisse hingewirkt wird und der Aufgabenabschlussprozess sowie die Ergebnisse (laufend und unterjährig) kontrolliert werden. Die Mitarbeiter und Teams müssen ihre Freiräume in Ausgestaltung und gegenseitiger Abstimmung der Anwesenheit bzw. Arbeitszeit spüren. Erst dann werden auch sie zunehmend Vertrauen in den fairen Umgang in diesem System gewinnen und ihrerseits beginnen sich zunehmend stärker eigenverantwortlich für die (ihre) Zielerreichung einzusetzen sowie Freude und Motivation aus diesem System zu ziehen.

In gegenseitiger Verantwortung (Hol- und Bringschuld) besprechen die Vorgesetzten mit ihren Mitarbeitern zeitnah Arbeitszeit und -leistung und treffen Vereinbarungen über die daraus resultierenden Ausgleichszeiten. Insgesamt haben die Führungskräfte ihre Mitarbeiter und Teams – im Zusammenhang mit ihrer selbstbestimmten Arbeitszeit und ihrer eigenen Motivation zu Leistung und Produktivität – zur zunehmend eigenständigen Aufgabenwahrnehmung zu entwickeln.

Wie denken die Mitarbeiter über das System der Vertrauensarbeitszeit?

In der Belegschaft sind oftmals sehr unterschiedliche Sichtweisen zu beobachten: Während die einen sich für eine minutengenaue und „gerechte“ Zeiterfassung aussprechen, fühlen andere sich durch diese „Bürokratie“ kontrolliert und in ihrer Kreativität eingeschränkt. Die Entscheidung, ob eine Zeiterfassung sinnvoll ist oder wie der Weg zu einem ggf. neuen System aussieht, hängt stark von der bisherigen Handhabung im Unternehmen, der Art der Führung und dem Entwicklungsstand des Teams ab.

Abwägung der Chancen und Risiken

Vertrauensarbeitszeit birgt natürlich Tücken. Viele Beschäftigte denken weiter in Stundeneinheiten und werden nicht über Nacht zu unternehmerisch denkenden Mitarbeitern. Wird die Zeiterfassung ad hoc abgeschafft, halten die Beschäftigten aus Gründen der Transparenz und der Legitimation oft daran fest und schreiben ihre selbst Stunden auf. Sie brauchen einen Nachweis für freie Stunden oder Tage – gegenüber dem Team und der Führungskraft, aber auch für sich selbst. Die Ursache hierfür liegt oft in der Führungs- oder Unternehmenskultur, die bisher die Zeiterfassung unterstützte. Um diesen Prozess in der Einführungsphase „vertrauensvoll“ zu begleiten, haben Geschäftsleitung und Führungskräfte die bereits erwähnte wichtige Rolle. Wenn nämlich Vertrauensarbeitszeit „nicht funktioniert“ und Vertrauen nur auf „dem Papier“ besteht, dann nehmen in der Folge Stress sowie Rückgang der Motivation und innere Kündigung zu.

Auf der anderen Seite bestehen große Chancen durch dieses System. Richtig konzipiert und eingeführt kann Vertrauensarbeitszeit zu einem echten Motivationsfaktor für alle Beschäftigten werden. Zudem besteht auch die Möglichkeit sich als innovativer Arbeitgeber – mit einer positiven Außenwirkung auch für mögliche neue Beschäftigte – am Markt zu positionieren. Eine weitere Fokussierung auf Ziele und Ergebnisse wird durch die Vertrauensarbeitszeit ebenso bewirkt wie eine deutliche Reduzierung der Kosten und des unproduktiven Zeitaufwandes für Erfassung, Folgebearbeitung und Listenkontrolle.

Bei Interesse erhalten Sie von der integra akademie gern ergänzende Hinweise zur Einführung und Umsetzung. Insbesondere die Gründe pro Vertrauensarbeitszeit sowie mögliche Maßnahmen zum Arbeitszeitmanagement, der richtigen Kommunikation im Unternehmen bzw. der Gestaltung von Servicezeiten und selbstbestimmte Zeiten erläutern wir Ihnen gern. Zudem informieren wir Sie gern mit einem Impulsvortrag für Führungskräfte über diese Thematik.

(verfasst von Manfred Stöhr)

Aktuelle Studie - Gute Chefs haben die gesündesten Mitarbeiter



Gibt es einen Zusammenhang zwischen guter Mitarbeiterführung, Zufriedenheit im Job und Gesundheit? *„Durch Anerkennung und Aufmunterung kann man in einem Menschen die besten Kräfte mobilisieren“*. Dieses Zitat des amerikanischen Stahlindustriellen Charles M. Schwab ist eine sehr weise Führungsstrategie. Gesunde und motivierte Mitarbeiter sind leistungsfähiger und können die wirtschaftlichen Chancen eines Unternehmens deutlich steigern. Besonders gute Chefs mit einem hohen sozialen Engagement fördern die Gesundheit ihrer Mitarbeiter deutlich: Das ergibt eine finnische Studie.

Kommunikationsfähigkeit, Motivationsfähigkeit, Integrität: alles, was unter dem Begriff „soft skills“, also emotionale und soziale Kompetenzen, zusammengefasst wird, bezeichnet nicht nur Dinge, die in vielen Stellenanzeigen gefordert werden. All das sind Eigenschaften, über die man vor allem verfügen sollte, wenn man Personalverantwortung übernehmen will.

Daher geht eine gute Mitarbeiterführung nicht nur mit einem besseren psychischen Wohlbefinden und weniger Stress bei den Mitarbeitern einher, sondern auch mit deutlich weniger Krankheitstagen. Als Chef dient man seinen Mitarbeitern als Orientierung und hat großen Einfluss auf sie – im Positiven wie auch im Negativen. Jeder Vorgesetzte sollte sich dessen bewusst sein und seine Vorbildfunktion nutzen, um die Unternehmenskultur im positiven Sinne zu beeinflussen.

Weniger Fehltage durch glückliche Mitarbeiter

Bei der Auswertung von mehr als zwanzig Studien war finnischen Wissenschaftlern besonders aufgefallen, dass es einen Zusammenhang zwischen der Qualität des Managements und der Zufriedenheit im Job gibt: Mitarbeiter mit guten Chefs gaben deutlich häufiger an, zufrieden mit ihrer Arbeit zu sein. Sie litten auch viel seltener an Angstzuständen, Depressionen oder Stress. Bei Chefs, die bei der Mitarbeiterführung besonders hohe soziale und fachliche Kompetenzen unter Beweis stellen, konnten die Forscher sogar eine positive Auswirkung auf die Fehltage verzeichnen: Mitarbeiter in Unternehmen mit guter Personalführung hatten durchschnittlich 27 Prozent weniger krankheitsbedingte Fehltage als Mitarbeiter in Firmen, wo Mitarbeitermotivation an letzter Stelle stand.

Gute Mitarbeiterführung von Anfang an

Die Zahlen dokumentieren sehr gut, wie eng der Zusammenhang zwischen guter Mitarbeiterführung, Zufriedenheit im Job und Gesundheit ist, erklären die Forscher. Aber ein Grundprinzip, welches viele Führungstrainer vermitteln ist, dass eine gute Mitarbeiterführung bereits damit beginnt, wie neue Mitarbeiter in Arbeitsgruppen eingeführt werden, wie sie über ihre Aufgaben informiert werden und wie sie sich von den Kollegen aufgenommen fühlen. Dadurch wird ihre Einstellung zum Unternehmen, zur Arbeitsgruppe und speziell zum Vorgesetzten nachhaltig beeinflusst. Auch die Forschung will in diesem Zusammenhang noch weitere Studien durchführen. Die Wissenschaftler möchten wissen, auf welche Weise sich ein gutes Management auf die Zufriedenheit im Job und die Gesundheit der Mitarbeiter auswirkt.

Diesen Artikel haben wir für Sie gefunden unter: <http://www.bildungsspiegel.de/aktuelles/gute-chefs-haben-die-gesuesten-mitarbeiter.html?Itemid=262>

Initiativpreis Aus- und Weiterbildung 2009

Startschuss für eine neue Runde: Die Bewerbungsfrist für den Initiativpreis Aus- und Weiterbildung 2009 ist angelaufen. Der DIHK, die Otto Wolff-Stiftung und die Wirtschaftswoche, die den Preis seit 1993 gemeinsam verleihen, prämiieren vorbildliche Initiativen, die die Qualität und Attraktivität der betrieblichen Aus- und Weiterbildung steigern. An dem Wettbewerb teilnehmen können Unternehmen, betriebliche und überbetriebliche Bildungseinrichtungen sowie Einzelpersonen - Unternehmer, Personal-, Aus- und Weiterbildungsleiter.



Wichtig für die Bewerbung

Die Modelle müssen auf andere Unternehmen übertragbar sein. Wenn sie ohne direkte staatliche Unterstützung auskommen, erhalten sie Pluspunkte. Bewerbungsschluss ist am 27. Februar 2009. Ausschreibungsunterlagen gibt es bei jeder IHK, auch Online-Bewerbungen sind unter www.initiativpreis.de möglich.

Minijobs – Angst vor Nachzahlungen?



Ein Urteil des Hessischen Landessozialgerichts verunsicherte in den vergangenen Tagen die Arbeitgeberwelt. Im Beschluss hieß es, dass die Unkenntnis über mehrere Minijobs ihrer Beschäftigten Arbeitgeber nicht vor nachträglichen Zahlungen an die Sozialversicherung schütze.

Die Minijob-Zentrale gibt jetzt Entwarnung

Laut Minijob-Zentrale beziehe sich das Urteil und der Beschluss auf die Rechtslage vor dem 1. April 2003 und gelte damit nicht für heutige Minijobs.

Was war passiert?

Am 21. August 2006 hat das Hessische Landessozialgericht per Beschluss (AZ: L 1 KR 366/02) die Berufung eines Arbeitgebers gegen das Urteil des Sozialgerichts Wiesbaden vom 22. Januar 2002 zurückgewiesen. Damit musste

erwähnter Arbeitgeber nachträglich Beiträge an die Sozialversicherung bezahlen, da einer seiner Minijobber - ohne ihn in Kenntnis zu setzen - einem weiteren Minijob nachging.

Die Einzelheiten

Von Januar 1995 bis zum Dezember 1998 hatte ein Arbeitgeber einen geringfügig entlohten Beschäftigten gemeldet. Im November 1998 hatte die Einzugsstelle dann festgestellt, dass dieser Arbeitnehmer bereits seit August 1994 einer geringfügigen Beschäftigung bei einem anderen Arbeitgeber nachging. Aufgrund dieses Tatbestandes mussten beide Beschäftigungsverhältnisse addiert werden, was zur Folge hatte, dass die Geringfügigkeitsgrenze überschritten wurde und der Minijobber damit voll versicherungspflichtig in allen Bereichen der Sozialversicherung war.

Aktuelle Rechtslage seit 1. April 2003

Nach aktueller Rechtslage sehe die Sache ganz anders aus. Wenn ein Sozialversicherungsträger nachträglich feststelle, dass mehrere kurzfristige Beschäftigungen oder mehrere geringfügig entlohnte Beschäftigungen oder - abgesehen von einer geringfügig entlohten Beschäftigung - eine geringfügig entlohnte Beschäftigung mit einer nicht geringfügigen versicherungspflichtigen Beschäftigung zusammenzurechnen seien und damit Versicherungspflicht gegeben sei, trete diese erst mit Bekanntgabe der Feststellung durch die Einzugsstelle oder durch einen Rentenversicherungsträger ein. Die Versicherungspflicht gelte demnach nur für die Zukunft - für die vergangene Zeit bleibe die Beschäftigung weiter versicherungsfrei.

Ausnahme – grobe Fahrlässigkeit und Vorsatz

Laut Minijob-Zentrale gelte diese Vorschrift für alle ab 1. April 2003 getroffenen Entscheidungen. Auch, wenn die zu bewertende Beschäftigung schon vor dem 1. April 2003 aufgenommen worden sei. Ausgenommen seien Fälle bei denen grobe Fahrlässigkeit oder Vorsätzlichkeit seitens des Arbeitgebers vorliege.

Wie sich Arbeitgeber absichern können

Um sich als Arbeitgeber abzusichern, rät die Minijob-Zentrale schriftlich abzufragen, ob der Arbeitnehmer schon anderweitig geringfügig oder versicherungspflichtig beschäftigt ist. Hilfreich kann hier das Ausfüllen des „Personalfragebogens für geringfügig Beschäftigte“ sein.

(verfasst von Manfred Stöhr)

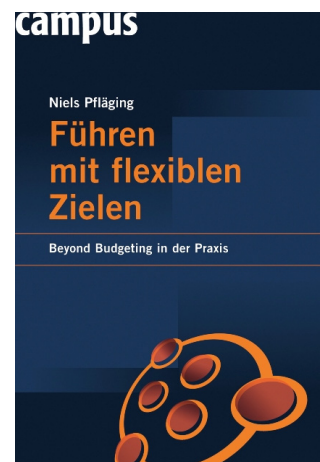
Buchtipp: „Führen mit flexiblen Zielen“

Die Süddeutsche Zeitung urteilt bereits am 23. September 2006 mit „Ein Glanzstück zeitgemäßer Managementliteratur“. Die Financial Times Deutschland vergibt im gleichen Jahr den Wirtschaftsbuchpreis 2006!

Und heute? Ein Blick auf die verfasste Buchbeschreibung verdeutlicht die zeitlose Aktualität dieses Werks:

„Wirtschaft und Gesellschaft haben sich verändert, aber die Managementmethoden sind gleich geblieben. Vieles, was jahrzehntelang als Standard galt, muss heute hinterfragt werden: Zielverhandlungen, vorfixierte Ziele, individuelle Mitarbeiterbewertungen, leistungsorientierte Vergütung, Budgets und Plan-Ist-Vergleiche – alles Standards, aber alles heute noch zeitgemäß? Und wenn nicht, wie kann man es heute besser machen? Was tritt an die Stelle von Anweisung, Anreizung, Zielvereinbarung und Budgetplanung?“

Niels Pfläging zeigt, dass Unternehmen, die auf fixierte Ziele und Budgets verzichten, dauerhaft erfolgreich sind. Er zeigt, wie die Umsetzung von Beyond Budgeting tatsächlich funktioniert und wie sich Unternehmen aus dem Klammergriff von Kommandokultur und Bürokratie befreien. Es geht um einen neuen, produktiven Umgang mit Menschen, Leistungen und Zielen.“



Allen interessierten Lesern will ich dieses Buch besonders empfehlen (Campus Verlag, 276 Seiten, Preis: ca. 40,00 €). Niels Pfläging hat in den letzten Jahren zahlreiche Unternehmen kennengelernt, die jenseits starrer Zahlenvorgaben und Budgets flexibel handeln. Er entwirft ein neues Steuerungsmodell für Unternehmen, das an die Stelle von Weisung und Kontrolle, Macht per Organigramm, starren Zielvorgaben, leistungsorientierter Bezahlung und Plan-Ist-Vergleichen tritt. Er wirbt für ein neues Verständnis von Mitarbeitermotivation, Leistung und Verantwortung. Im Mittelpunkt steht der selbstmotivierte Mitarbeiter, der dem Unternehmen mit Höchstleistung dient.

Seine Thesen sind ungewöhnlich. Leistungsverantwortung wird von oben an kundennahe Teams übertragen. Entscheidungen werden immer auf der niedrigstmöglichen Ebene getroffen. Denn dort ist die Kompetenz am größten und die Bereitschaft vorhanden, Selbstverantwortung für sein Tun zu übernehmen. Jeder Mitarbeiter wird zum Selbstunternehmer in einem Aktionsfeld, das Teil eines größeren kollegialen Netzwerkes ist. Jeder ist leistungsbereit, seinem Team gegenüber loyal, kümmert sich um seine Kunden, beschränkt sich mit den Ressourcen, die er zur Verfügung hat, hinterfragt seine Kosten und stellt gängige Annahmen permanent in Frage.

Pfläging beschreibt ausführlich zwölf Beyond Budgeting-Fallbeispiele aus aller Welt. Vom brasilianischen Technologiekonzern Semco, in dem es überhaupt keine Führungskräfte mehr gibt, bis zur schwedischen Universalbank Svenska Handelsbanken, wo alle Budgets abgeschafft und die Entscheidungsgewalt der Filialen mittlerweile größer als die der Stockholmer Zentrale ist. Auch zwei deutsche Firmen haben es in den erlauchten Firmenkreis geschafft. Die Drogeriemarktkette dm und der Discounter Aldi.

(verfasst von Manfred Stöhr)

In eigener Sache: Regina Radlmair und Jacobus Kraan unterstützen die integra akademie



Bereits seit einigen Monaten unterstützen Regina Radlmair (Senior Management Consultant der Siemens AG) und Jacobus Kraan (Beratungsleiter der EVOLOG Beratungsgesellschaft) als weitere Berater die integra akademie.

Damit bieten wir unseren Kunden ein breites Spektrum an qualifizierten Dienst- und Beratungsleistungen. Zudem kann - fallweise und projektbezogen - auf Berater und Trainer mit unterschiedlichen Kompetenzschwerpunkten zurückgegriffen werden.



Über die ausführlichen Beraterprofile von Frau Radlmair und Herrn Kraan können Sie sich unter www.integra-akademie.de informieren. Wir freuen uns auf unser gemeinsames Wirken und unsere Zusammenarbeit!

Dieser Newsletter wurde am 26. Januar 2009 als kostenloses Informationsmedium der integra akademie® Managementtraining und Organisationsentwicklung veröffentlicht | Anzahl der Abonnenten dieser Ausgabe: 367

Herausgeber und Redaktion:

integra akademie® Managementtraining und Organisationsentwicklung | Am Wiegenberg 8 | 85570 Markt Schwaben
Inhaber Manfred Stöhr | Telefon 0 81 21 / 25 89 61 | Telefax 0 81 21 / 25 89 63 | Mobil 01 79 / 696 70 80