



Zukunftsforum Soziale Arbeit

„Halten statt verheizen“: Nachhaltige Personalstrategien

Katharina Neumann & Ulrike Goletz
contec GmbH

Berlin, 07.09.2023



01 | BEGRÜßUNG & GEMEINSAMER EINSTIEG

02 | FACHLICHE IMPULSE & GEMEINSAMER AUSTAUSCH

Die Rolle der Personalarbeit im Kontext nachhaltigen Handelns im Unternehmen:
Definition & Einordnung

Betrachtung aktueller Handlungsfelder & Maßnahmen des Personalmanagements aus Perspektive der sozialen Nachhaltigkeit: Personalcontrolling & Prozessoptimierung, Recruiting & Auswahl, Bindung, Entwicklung, Kulturentwicklung

Erfolgsfaktoren

03 | FAZIT & ABSCHLUSS

Ihre Referentinnen aus dem Beratungsfeld Personal



Katharina Neumann
Personal- und
Organisationsberaterin,
Beratungsfeld Personal

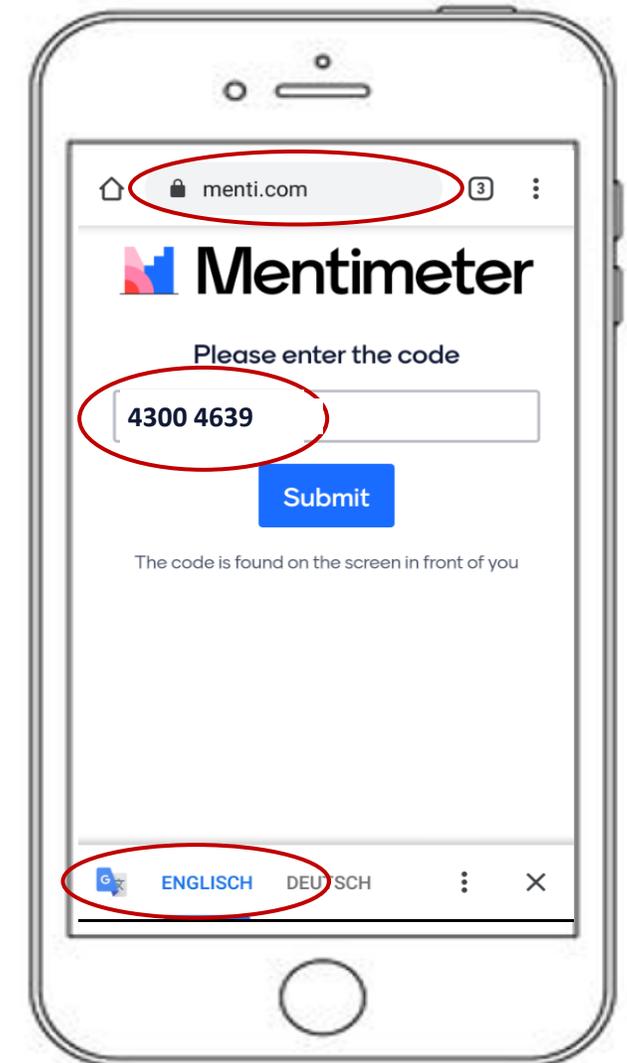


Ulrike Goletz
Personal- und
Organisationsberaterin,
Beratungsfeld Personal

Mentimeterabfrage

Mentimeter ist ein Online-Tool, das interaktive Echtzeitbefragungen ermöglicht, um ein direktes, digitales und anonymes Feedback auf Fragen zu erhalten.

1. Bitte gehen Sie mit Ihrem Smartphone oder im Browser auf **www.menti.com**
2. Geben Sie den Code **4300 4639** ein.
3. Falls die Auswahl erscheint, wählen Sie bitte **Englisch** als Sprache.
4. Bitte warten Sie, bis die Umfrage startet.



| 02

Fachliche Impulse

Nachhaltigkeit im Allgemeinen

Die Rolle der Personalarbeit im Kontext von Nachhaltigkeit

Handlungsfelder & Maßnahmen

Erfolgsfaktoren

07.09.2023

Fachliche Impulse

Nachhaltigkeit im Allgemeinen

Was bedeutet Nachhaltigkeit?

„Nachhaltigkeit oder nachhaltige Entwicklung bedeutet, **die Bedürfnisse der Gegenwart so zu befriedigen, dass die Möglichkeiten zukünftiger Generationen nicht eingeschränkt** werden. Dabei ist es wichtig, die **drei Dimensionen** der Nachhaltigkeit – wirtschaftlich effizient, sozial gerecht, ökologisch tragfähig – gleichberechtigt zu betrachten. Um die globalen Ressourcen langfristig zu erhalten, sollte Nachhaltigkeit die Grundlage aller politischen Entscheidungen sein.“

*Bundesministerium für wirtschaftliche
Zusammenarbeit und Entwicklung 2023*



Das Nachhaltigkeitsdreieck mit den drei Dimensionen

Ökologie

- Rücksichtsvoller Umgang mit Ressourcen & Ökosystemen, um Umwelt, Klima und Artenvielfalt zu schützen
- Nachhaltigkeit wird häufig nur unter dieser Dimension wahrgenommen



Ökonomie

- Wirtschaftliche Unternehmenssteuerung, ohne die Gefahr wertvolle Ressourcen zu gefährden oder soziale Lebensqualitäten zu vernachlässigen

Soziales

- Verantwortungsbewusstes Handeln sich selbst & seinen Mitmenschen gegenüber
- Bedürfnisse befriedigen, um das soziale Wohlbefinden zu erhalten
- Steht häufig im Schatten der anderen Dimensionen

Nachhaltigkeit als Trendthema: Von *nice-to-have* zu *must-have*

- Klimawandel mit spürbaren Konsequenzen 
- Covid-19-Pandemie
- Gesellschaftliche Herausforderungen (Polarisierung/Erosion/Überalterung)
- Wirtschaftliche und politische Situation in Europa/weltweit (vgl. Global Risk Report 2023)
- Forderungen der jungen Generationen



- Die Notwendigkeit des nachhaltigen Handelns ist **kein Erkenntnisproblem** mehr, sondern muss jetzt **konsequent** in die **Umsetzung** gelangen 
 - Gesetzliche und regulatorische Maßnahmen werden ergriffen: die CSR Berichtspflicht wird zum 1. Januar 2024 ausgeweitet, Lieferkettengesetz
- **Personalmanagement rückt zunehmend in den Fokus beim Thema Nachhaltigkeit**

Wie kann **Nachhaltigkeit** in sozialen Unternehmen **sichtbar und spürbar** werden? Welche **Rolle** übernimmt die **Personalabteilung** bei diesem Vorhaben?



Fachliche Impulse

Die Rolle der Personalarbeit
im Kontext von
Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeitsentwicklung im Unternehmen



Eine strategische Ausrichtung, die Aspekte der Nachhaltigkeit berücksichtigt, geht aus den **Werten & Zielen** der Organisation hervor.



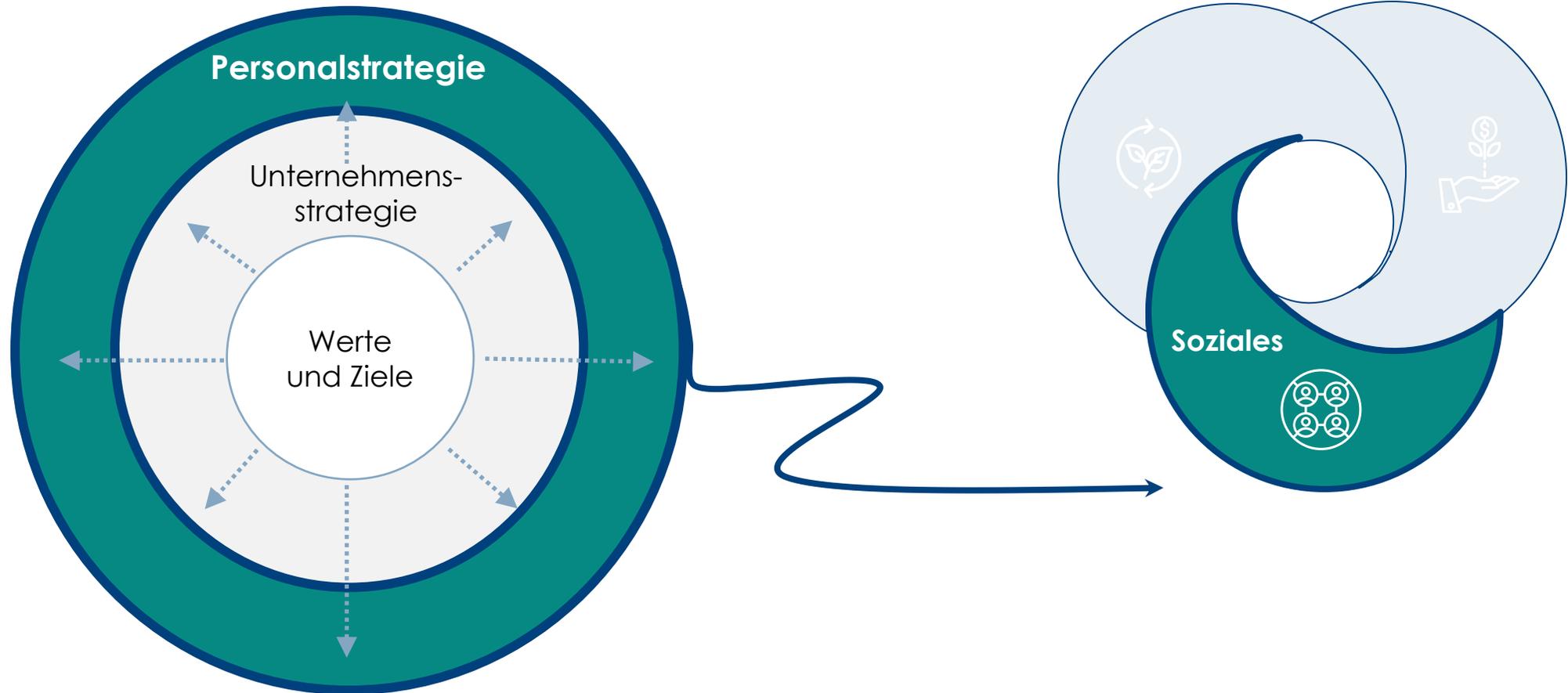
Studienergebnisse:

75 % der befragten Unternehmen binden die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit **aktiv** in ihrem unternehmerischen Handeln mit ein und setzen den **Fokus** primär auf die **ökologische Dimension**.



Quelle: Mercer (2022): Kann HR Nachhaltigkeit?

Insbesondere die Ausgestaltung der sozialen Nachhaltigkeit im Unternehmen kommt in der Personalstrategie zum Tragen



Dimensionen der sozialen Nachhaltigkeit im Kontext der Personalarbeit denken



Was bedeutet **soziale Nachhaltigkeit** für uns im Unternehmen?



- Faire & gesunde Arbeitsbedingungen
- Arbeitgeberattraktivität + Mitarbeitendenbindung
- Arbeitsplatzsicherheit
- Entwicklung
- Gerechtigkeit, Chancengleichheit, Solidarität, Diversität, Inklusion
- Mitarbeitendenzufriedenheit



Welche **Rolle** trägt die **Personalarbeit** in Bezug zur Nachhaltigkeit?



Schlüsselrolle als ...

- ... Managerin und Entwicklerin der wichtigsten Ressource in der personenbezogenen Dienstleistung
- ... Mitgestalter*in strategischer Entscheidungen
- ... Kulturentwicklerin
- ... Krisenmanagerin



Was denken Sie, welche **Rollen** nimmt die Personalarbeit in Ihrem Unternehmen ein?

Welche Rolle(n) möchten Sie **zukünftig** intensivieren?

Fachliche Impulse

Handlungsfelder & Maßnahmen

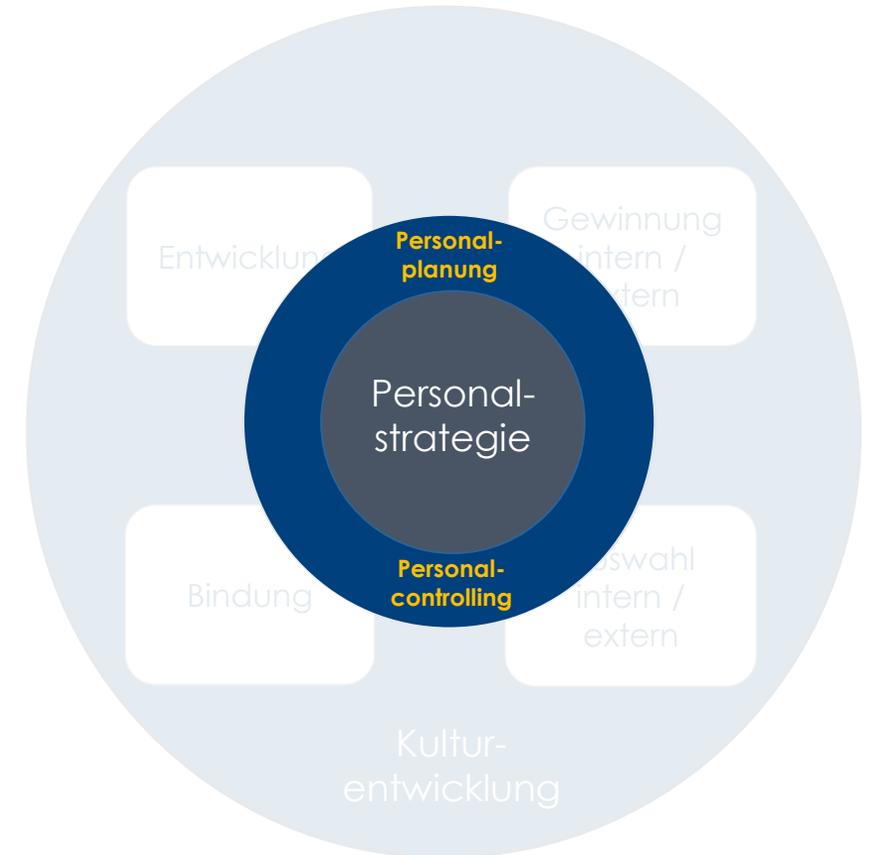
Personalcontrolling als valide Basis zur Steuerung & Prozessoptimierung

Rolle: Mitgestalter*in strategischer Entscheidungen

Potenzial des Personalcontrolling **vollumfänglich** ausschöpfen & zum Beispiel die Quote der Krankenstände und Fluktuation beobachten, um bei Bedarf strategisch relevante Schritte einzuleiten

Studienergebnisse:

Mit **51,3 %** betreiben knapp über die Hälfte der Unternehmen in der Sozialwirtschaft **Personalcontrolling**.



Quelle: Curacon (2022): Studie Controlling in der Sozialwirtschaft

Insbesondere für die jüngere Generation stellt Nachhaltigkeit im Unternehmen ein bedeutender Attraktivitätsfaktor dar



Rolle: Manager*in der wichtigsten Ressource „Personal“

Studienergebnisse:

49 % der Mitarbeitenden bevorzugen Organisationen, welche sich **aktiv um die Gesundheit** ihrer Belegschaft kümmern



37 % der Mitarbeitenden bevorzugen Unternehmen, die sich für **Umweltschutz & soziale Gerechtigkeit einsetzen**

Fokus der nachhaltigen Ausrichtung im unternehmerischen Handeln in die Arbeitgebermarke integrieren & nach außen kommunizieren

- Vision, Mission & Werte
- Beschreibung Arbeitsbedingungen & Benefits
- Mindset Bewerber*innenmarkt



Quelle: Mercer (2022): Kann HR Nachhaltigkeit?

Auswahlprozess bewusst und nachhaltig gestalten

Rolle: Manager*in der wichtigsten Ressource



Chancengleichheit



Diversität

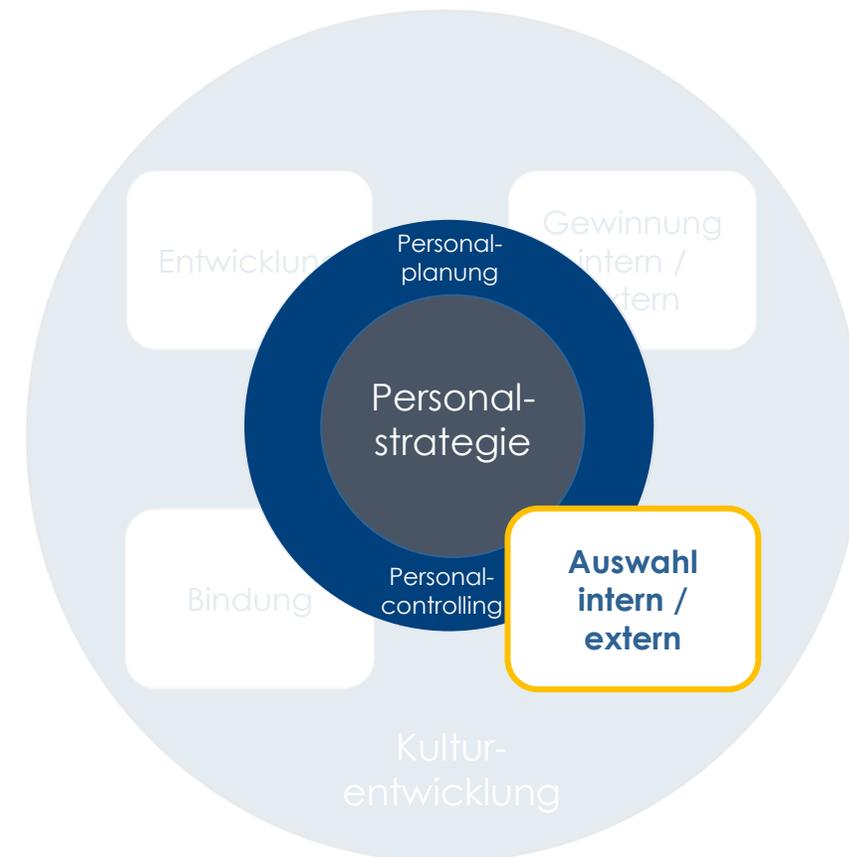


Gleichberechtigung

Organisationsspezifische + strategische Ziele: Erhöhung der Frauen/Männerquote, Ermöglichung flexibler Arbeitszeitmodelle, strategisches Nachfolgemanagement

- Stellenbeschreibung als Grundlage
- Potenzialanalyse, 360 Grad Feedback, ...
- Kompetenzerwerb durch Entwicklungsmöglichkeiten fördern
- „Person-Job-Fit“ / Cultural Fit innerhalb des Assessments durchführen
- Integrationsorientiertes Onboarding

Schnittstellenmanagement durch transparente & schnelle Kommunikationswege sowie sauber definierten Prozessschritten im Auswahlverfahren erzeugen.



Best-Practice-Beispiel: UNITY AG

Nachhaltige Recruitingnetzwerke anstatt Talentpools

1 LinkedIn-Gruppe mit ca. 20 Unternehmen aus der DACH-Region „Lift | Promote deine 2nd Best Candidates | von Recruitern für Recruiter“

2 Absage der ursprünglichen Stelle → Möglichkeit Vorlage auszufüllen & in die Gruppe „geliftet“ zu werden

3 Unternehmen in der Gruppe bekommen eine Mitteilung & dürfen auf den neuen „Lift“ reagieren

4 Reaktion mit  → Recruti*in kontaktiert Kandidat*in und stellt bei Bedarf Kontakt zu dem Unternehmen her

Vorlage:
Lift-Infos

Header: LIFT (spannender Intro-Header für euren Lift Bsp. »IT-Consultant 5 Jahre Erfahrung Remote)	
▶ Aktuelle Rolle des LIFTS/BEWORBEN auf Stelle bei uns:	xxx
<input type="checkbox"/> Fav. Arbeitsort:	(voll remote/hybrid?) xxx
<input type="checkbox"/> Fav. Arbeitszeit:	xxx Std/Woche etc.
<input type="checkbox"/> Gehaltsvorstellung:	xxx
▶ Berufserfahrung/Weiterbildungen:	- (interessante Stellen und Zeitraum) - xxx
▶ Alleinstellungsmerkmal/Bemerkenswertes:	- xxx - xxx
▶ Bereiche/Rollen, die noch interessant sein könnten:	xxx
▶ Individ. Wünsche/Bedürfnisse/Must-Haves:	xxx
▶ Soft Skills:	xxx
<input type="checkbox"/> Evtl. No-Gos für lift (hardfacts):	xxx
▶ Weiteres:	xxx

LIFT YOUR 2ND BEST | COMMUNICATION

FEEDBACK-REAKTIONS-LEGENDE

-  ICH HABE DEN POST GESEHEN.
-  GERADE HABEN WIR NICHTS. DANKE FÜRS POSTEN/DEINEZEIT!
-  WIR MÖCHTEN DEN LIFT KENNENLERNEN/EINSTELLEN.

AKTIVIERE DIE GLOCKE, UM KEINE LIFTS ZU VERPASSEN

Faire, gesunde & attraktive Arbeitsbedingungen sorgen für eine nachhaltige Mitarbeitendenzufriedenheit



Rolle: Manager*in der wichtigsten Ressource

Fairness und Flexibilität zeigen

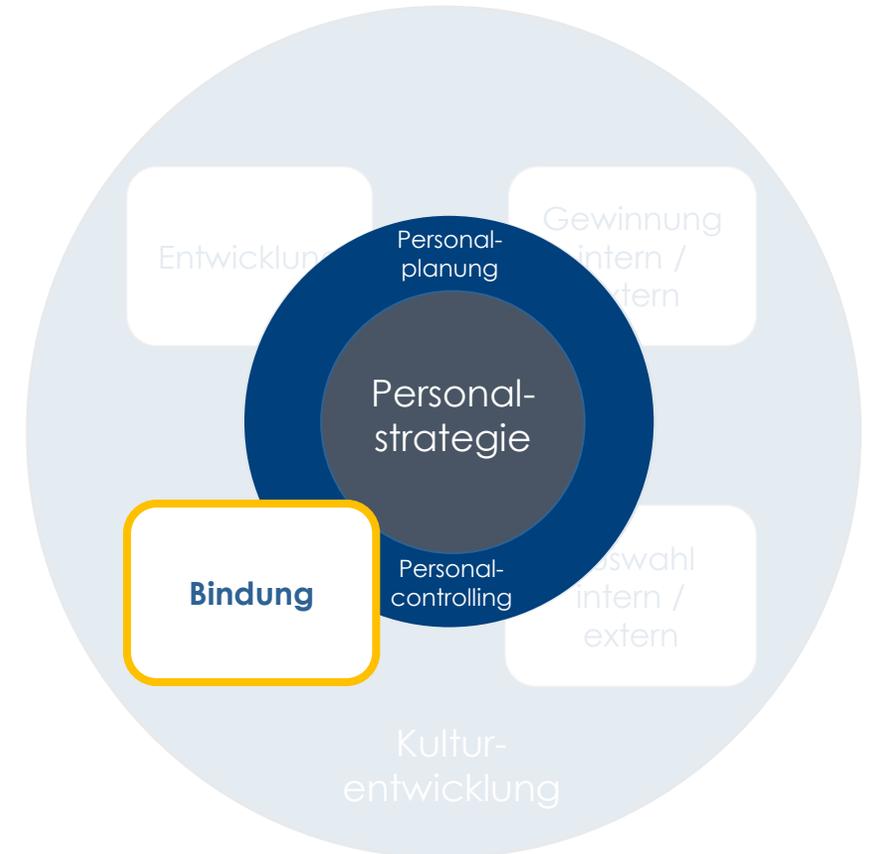
- Angemessene Vergütung
- Maßnahmen zur Arbeitssicherheit
- Individuelle/lebensphasenbezogene Arbeitszeitmodelle
- Reflexions- und Feedbackkultur

Wohlbefinden unterstützen

- BGM: Anstatt einzelne Maßnahmen ein ganzheitliches Konzept in die Unternehmensstrategie integrieren
- Gesundheitsfördernde Benefits wie Jobrad, Beratungsangebote, Bezuschussung Fitnessstudio, Sabbaticals, moderne Arbeitsplatzausstattung

Attraktivität kommunizieren

- Offene Unternehmenskultur (Teamevents, Firmenfeiern, etc.)
- Wertschätzende Führung & Kommunikation auf Augenhöhe
- Corporate volunteering
- Individuelle Arbeitszeit- und Karrieremodelle



Best-Practice-Beispiel: Corporate Volunteering bei der DHL Group

Global Volunteer Day bei der DHL Group

- Ehrenamtlicher Beitrag bei gemeinnützigen Organisationen im direkten Umfeld
- Zahl der Freiwilligenprojekte steigend
- Einsatz ist nicht auf einen bestimmten Tag oder Projekt begrenzt → Anreiz für langfristige Zusammenarbeit gewünscht



Auswirkungen



- Personalentwicklung → Kennenlernen von anderen Lebensrealitäten
- Neue Chancen zur Selbstverwirklichung → erhöhte Motivation & Bindung der Mitarbeitenden
- Teamzusammenhalt wird gestärkt & besseres Kennenlernen losgelöst vom Berufskontext



Mitarbeitende durch ein Angebot an (Entwicklungs)-Möglichkeiten in Ihrer generationenspezifischen Verwirklichung unterstützen



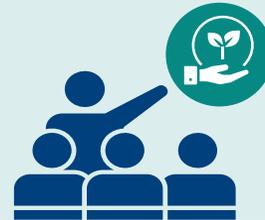
Rolle: Entwickler*in der wichtigsten Ressource

Ressourcen der Mitarbeitenden erhalten, entfalten & ausbauen



- Talentmanagement
- Job Enrichment, Enlargement & Rotation
- Coaching & Supervisionen
- Fort- und Weiterbildungen
- (Reflexions-)Gespräche

Führungskräfte in ihren Rollen als Impulsgeber*innen & Multiplikator*innen schulen



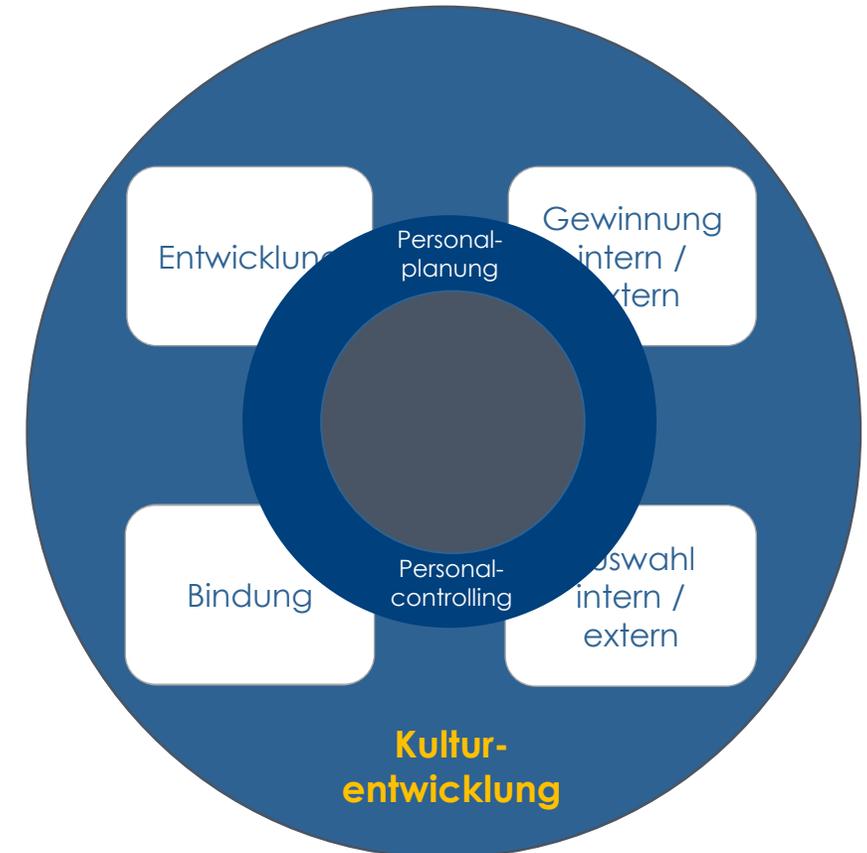
- Führungskräfteentwicklung
- Zielvereinbarungen
- Führungskräfte-nachwuchsprogramm
- Mentoringprogramme

Im Rahmen des strategischen Nachfolgemanagements eigene Entwicklungskapazitäten überprüfen.



Rolle: Kulturentwickler*in

Die Kulturentwicklung dient als **rahmengebende Orientierung**, um weitere Handlungsfelder im Bereich des Personalmanagements **nachhaltig** auszurichten.



... werden zum Auftrag für alle Mitarbeitenden

Rolle: Kulturentwickler*in

- Einheitliche Definition von (sozialer) Nachhaltigkeit im Kontext des Unternehmens → Leitspruch, Werteverprechen oder Verhaltensanker
- Klärung von Verantwortlichkeiten, Aufgabenbereich & Rollenverständnis



Mitarbeitende

- in den organisationsübergreifenden Prozess der Kulturentwicklung zum Thema Nachhaltigkeit partizipativ miteinbinden (Befragungen, Workshops, Arbeitsgruppen)



Personalabteilung



- Prozessoptimierung & Personalcontrolling als Grundlage zur Steuerung nachhaltigen Handelns
- Handlungsfelder in Dimensionen der sozialen Nachhaltigkeit denken, erschließen & aktiv ausgestalten
- Kommunikation / Schnittstellen entwickeln und gestalten

Führungskräfte

- Nachhaltige Zielvereinbarungen treffen
- In ihren Rollen als Multiplikatoren & Impulsgeber*innen bestärken
- Weiterbildung anbieten & Kompetenzen entwickeln

Erfolgsfaktoren: Wie kann es nachhaltig funktionieren?

- **Ziele** formulieren, zeitliche Ressourcen einplanen und Zielerreichung nachhalten
- **Kommunikationsstrukturen** schaffen und nutzen: Gutes tun und darüber sprechen!
- **Authentizität**: Schuster bleib bei deinen Leisten: Ansatzpunkte im eigenen Spektrum suchen
- **Synergien** identifizieren und nutzen: nicht jedes Themenfeld benötigt einen eigenen Manager

- **Prozesse ganzheitlich** und **konsequent** nachhaltig gestalten: ein guter Bewerbungsprozess hilft wenig, wenn es kein umfassendes Onboarding gibt

- **Führungskräfte** sind die „Nachhaltigkeitsmanager vor Ort“



Wo wird Nachhaltigkeit bisher sichtbar in unserer Branche



Engagement der Diakonie für mehr Klima- und Umweltverantwortung

Im Sommer 2022 veröffentlichte die Diakonie mit 40 Partner:innen aus dem Umwelt-, Sozial- und kirchlichen Bereich »Zehn Thesen für einen sozialen und ökologischen Neustart«. Ein neues Projekt der Diakonie Deutschland zur sozial-ökologischen Transformation startet ebenfalls in 2022. Im Jahr 2023 wird die Diakonie die Chancen eines europäischen »Social and green new deal« auf ihrer Europakonferenz beschreiben. Eine im Juni 2022 geschlossene Kooperationsvereinbarung mit dem Naturschutzbund Deutschland (NABU) sowie der Beitritt der Diakonie Deutschland zur Klimaallianz sind weitere wichtige Bausteine ihres Engagements für mehr

Klima- und Umweltverantwortung. Im Oktober 2021 hat die Konferenz Diakonie und Entwicklung Nachhaltigkeitsleitlinien für die Diakonie verabschiedet. Bis spätestens 2035 will die Diakonie selbst klimaneutral wirtschaften.

Mehr Informationen unter www.diakonie.de/erwartungen-an-die-politik/klimaschutz-sozial-gestalten

www.diakonie.de/nachhaltigkeit

www.diakonie.de/menschenwuerdiges-existenzminimum



Die »Zehn Thesen für einen sozialen und ökologischen Neustart« sind eine gemeinsame Erklärung von 40 Organisationen aus dem Sozial- und Umweltbereich. Ihre Forderungen nach einer nachhaltigen und zugleich sozialverträglichen Umgestaltung von Wirtschaft und Gesellschaft wurden auch durch Sharepics in den sozialen Medien verbreitet.

im Jahresbericht der Diakonie Deutschland

Unsere Werte



Respekt – andere anerkennen

Wir achten unser Gegenüber und begegnen ihm mit Klarheit und Respekt.



Empathie – sich in andere einfühlen

Für die Lebenshilfe Frankfurt stehen die Wünsche, Bedürfnisse und Gefühle der Menschen stets im Mittelpunkt.



Offenheit – niemanden ausschließen

Wir denken und handeln partei- und religionsunabhängig.



Kooperation – zusammenarbeiten

Die Lebenshilfe Frankfurt ist gut vernetzt und arbeitet gern mit Partnern zusammen. Wir sind überzeugt: Gemeinsam geht es besser!



Nachhaltigkeit – verantwortlich handeln

Die Gesellschaft gehört uns allen. Wir verstehen unsere Umwelt als Mitwelt. Deshalb gehen wir mit Ressourcen verantwortungsvoll um.

in den Werten der Lebenshilfe Frankfurt

2. Die Stabsstelle Fördermittelberatung & Nachhaltigkeit/Klimaschutz informiert Mitglieder der Caritas im Bistum Essen und die Fachbereiche des Hauses über Fördermöglichkeiten. Sie begleitet Antragstellungen an externe Fördermittelgeber sowie an die Caritas-Stiftung und den Innovationsfonds im Bistum Essen. Seit Herbst 2021 bedient sie außerdem die Themen Nachhaltigkeit und Klimaschutz.

als Stabstelle beim Caritasverband für das Bistum Essen

Aktuell
24.11.2022 | Pressemitteilung

Nachhaltigkeit bei der AWO: Abschied von der AWO-Ente

Verlosung der letzten zehn AWO-Enten.

Seite drucken

Die AWO wird nachhaltiger und vor 2040 klimaneutral. Dafür hat sie auf ihrem Bundesausschuss am 5. März 2022 einen umfassenden Ziel- und Maßnahmenkatalog zum Klimaschutz verabschiedet. Schon davor hatte sich die Arbeiterwohlfahrt zu den 17 Zielen für Nachhaltige Entwicklung und zu den Pariser Klimaschutzziele bekannt. Das bringt für die AWO kleinere und größere Veränderungen mit sich. So wird die AWO unter anderem ab 2023 mindestens alle zwei Jahre einen AWO-Klimaschutzbericht vorlegen, setzt ab 2025 auf Strom aus 100% erneuerbaren Energien und engagiert sich für nachhaltige Beschaffung.

Kontakt:

Jennifer Rötter
Pressesprecherin

als Pressemitteilung auf der Homepage bei der AWO Deutschland



Welche **Maßnahmen** haben Sie im Unternehmen bereits umgesetzt, die sich unter der Dimension der sozialen Nachhaltigkeit einordnen lassen?

Gibt es weitere **Erfolgsfaktoren**, die Ihnen einfallen, um nachhaltiges Handeln im Unternehmen zu realisieren?

| 04

Fazit & Abschluss

07.09.2023

Fazit: Nutzen Sie die Chance des Zukunftsthemas soziale Nachhaltigkeit



- Die Verankerung von Nachhaltigkeit in Unternehmensgrundsätzen entwickelt sich vom nice-to-have zum **must-have**.
- Die Gestaltung sozial nachhaltigen Handelns stellt eine **Chance** für die soziale Arbeit dar, als prädestinierter Promotor des Themas.
- Die authentische Berücksichtigung und Umsetzung nachhaltiger Aspekte stellt einen **Wettbewerbsvorteil** in der Gewinnung von Fachkräften dar.
- Sozial nachhaltiges Personalmanagement betrifft nicht nur das „Was?“, sondern insbesondere das „**Wie?**“.
- Auf dem Weg von der „Hochglanzbroschüre“ in die tägliche Praxis, spielen Personalverantwortliche eine **wichtige Rolle**, die **gestaltbar** ist.



Organisationen der Sozialwirtschaft scheinen prädestiniert dafür zu sein, sozial nachhaltig zu arbeiten – da ihr Unternehmensziel genau darauf ausgerichtet ist (gesellschaftliche Teilhabe, Unterstützung, Beratung etc.). Welche **Hürden** erleben Sie dennoch in Ihren Organisationen?

Das Thema Nachhaltigkeit ist in den Köpfen und Organisationen nach wie vor **ökologisch geprägt** und assoziiert. Wie ergeht es Ihnen selbst und wie würden Sie es für Ihre Organisation **bewerten**?

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Ihre Ansprechpartner*innen der contec:



Katharina Neumann
Personal- und
Organisationsberaterin
Beratungsfeld Personal

T: +49 176 46144238
k.neumann@contec.de



Ulrike Goletz
Personal- und
Organisationsberaterin
Beratungsfeld Personal

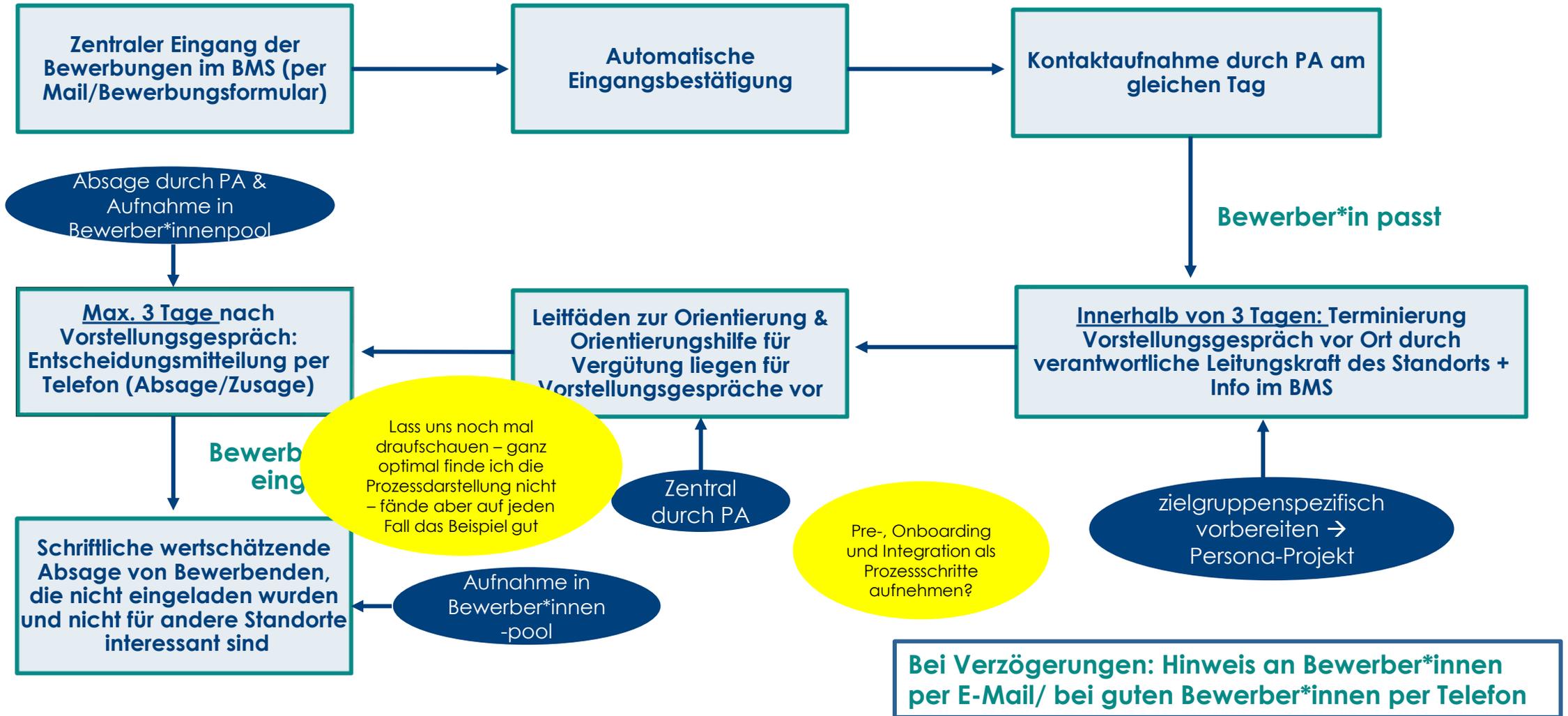
T: + 49 151 74535191
u.goletz@contec.de



Best-Practice: Prozessoptimierung im Bewerbungsmanagement



Zu dieser Folie überlege ich mich noch mal ...



Die Führungskultur übt einen erheblichen Einfluss auf die Unternehmenskultur aus

Führungskräfte



- **Rahmenbedingungen** dahingehend **verändern**, dass ein Raum entsteht, in dem die ökologische Nachhaltigkeit **gemeinsam verbessert** werden kann – nicht nur nach außen, sondern insbesondere **nach innen**

Unternehmenskultur



- **Verständnis** erlangen über nachhaltiges Wirtschaften
- **Synergien** nutzen
- Innovationen & Technologien **vorantreiben**
- Veränderungen & Trends kritisch hinterfragen & **strategisch einordnen**

! Nachhaltigkeit braucht Führungskompetenz

- Persönliches Engagement zeigen
- Kooperatives & werteorientiertes Handeln
- Gesamtsystematisches Denken



- Förderung **individueller Potenziale**
- **Wohlbefinden** am Arbeitsplatz ermöglichen & **erhalten**
- Kommunikation & Begegnungen auf Augenhöhe mit **Respekt, Wertschätzung & Anerkennung**

Mitarbeitende

Das Management der contec



Detlef Friedrich



Dietmar Meng



Dr. Thomas Müller



Dr. Constantin Bukó



Birgitta Neumann



Patrick Weiss



Michael Uhlig



Silvia Breyer



>30
Jahre am
Markt

120
Mitarbeiter*innen

15
Standorte
bundesweit

2.300
zufriedene Kunden

8.500
erfolgreich
abgeschlossene
Projekte

Von links nach rechts: Detlef Friedrich (Geschäftsführung | Innovation und Vernetzung), Dietmar Meng (Geschäftsführung | Managementberatung Groß und Komplexträger), Dr. Thomas Müller (Geschäftsführung | HR & Personalberatung conQuaesso JOBS), Constantin Bukó (Geschäftsführung | conPrimo Strategieberatung GmbH & Leitung Gesundheitsunternehmen), Birgitta Neumann (Leitung Unternehmen der Eingliederungs-, Kinder- und Jugendhilfe), Thorsten Böger (Leitung Pflegeunternehmen), Michael Uhlig (Leitung Erlössicherung & Entgeltverhandlungen für Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft), Silvia Breyer (Leitung Personalmanagement für Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft)

Fachliche Exzellenz im marktfeldbezogenen Kontext



Personalgewinnung
conQuaesso@ JOBS
Leitung: Dr. Thomas Müller
Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft

STRATEGIE & TRANSFORMATION

Managementberatung Groß- & Komplexträger
Leitung: Dietmar Meng

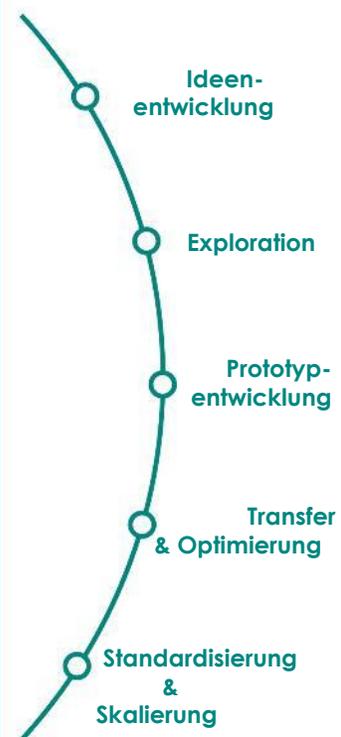
conPrimo® Strategieberatung
Leitung: Dr. Constantin Bukó und Dr. Thomas Müller

<p>Gesundheitsunternehmen Leitung: Dr. Constantin Bukó Krankenhäuser, Rehakliniken, Praxen</p>	<p>Pflegeunternehmen Leitung: Patrick Weiss Wohn- und Pflegeheime, Pflegedienste</p>	<p>Unternehmen der Eingliederungshilfe Leitung: Birgitta Neumann Wohnformen, WfbM, ambulante Dienste</p>	<p>Kinder- und Jugendhilfeunternehmen Leitung: Birgitta Neumann Wohnformen, Ambulante Dienste, Schulen</p>
---	---	---	---

Beratungsfeld Personal
Leitung: Marc Dobberstein | Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft

Erlössicherung und Entgeltverhandlungen
Leitung: Michael Uhlig | Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft

Innovation und Vernetzung
conZinno®
Leitung: Detlef Friedrich
Sozialversicherungen, Wohlfahrtsverbände, Ministerien, Bund/Land, Kommunen, Berufsgenossenschaften, Interessenverbände, Wirtschaftsförderungen



Erfolgsfaktoren

