Balance und Performance für Führungskräfte

Unser Praxis-Beitrag im Buch:
Burn-out-Vorbeugung und Behandlungskonzepte

(Hrsg. Werner Müller, 2017)

Dr. Dirk Seeling und Anna Breise

Führung wird anstrengender.

1. Burn-out ist ein Symptom von mangelnder Resilienz (Balancekompetenz) auf der Ebene des Individuums, des Teams und des Unternehmens. Des Weiteren ist Burn-out als ein Symptom entstanden durch Anspannung in dem jeweils spezifischen Markt sowie der Inbalance in der Gesellschaft. Die steigenden Anforderungen und die Komplexität im Job sowie im Privatleben, der Druck, Entscheidungen zu treffen, arbeitet der Sinnfindung, der Gelassenheit und Freude im Leben entgegen. Die Burn-out – Häufigkeit zeigt somit einen Zeitgeist, ein gesamtgesellschaftliches Problem sowie eine unternehmenskulturelle Problematik auf.

   Den Führungskräften kommt dabei eine ganz besondere Verantwortung zu. Sie sind die Wirbelsäule der Organisation ohne die keine Kommunikation, Handlung, keine Information von der Basis an die Spitze stattfindet. Wenn immer mehr Mitarbeiter auf Work-Life-Balance pochen, bedeutet das für die Führungskräfte einen größeren Bedarf an Mitarbeitern und ggf. die Suche nach neuen Mitarbeitern, die schwer zu gewinnen sind. So geraten die Führungskräfte tiefer in die Verantwortungsfalle. Der Kunde wartet auf die Leistung. Einer muss liefern. Was also tun? Chefärzte sagen uns „Früher war ich Assistenzarzt und habe den Chefarzt beneidet, dass er einfach Schluss machte und wir für Patienten da bleiben mussten. Nun bin ich Chefarzt und keiner der Assistenzärzte ist bereit, die Extrameile zu laufen, wenn Patienten die Leistung brauchen.“ Das Thema betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) oder auch Glück/-Zufriedenheit braucht ein fundamentales Umdenken. Die Arbeit ist ein Ort, der Halt, Orientierung, Resilienz schaffen kann, wenn Gemeinschaft funktioniert.

   Burn-out ist nicht nur ein Prozess des Ausbrennens (Kolitzus, 2006), sondern auch ein Symptom von mangelnder Resilienz. Resilienz ist eine Kompetenz, die uns hilft, wieder in Balance zu kommen, wenn wir in Stress geraten. Man kann sich das wie einen Werkstoff vorstellen, der nach dem Biegen wieder elastisch zurück in den Urzustand

wechselt und nicht bricht. Um anpassungsfähig und resilient zu werden, können wir an unseren Stressoren arbeiten und an deren Bewertung, achtsamer in und mit unseren Stressreaktionen umgehen und für genügend ausgleichende Erholung sorgen (Schuster et al., 2011). Diese Kompetenz ist nicht nur für jedes Individuum wichtig, sondern genauso für Teams sowie für die Zusammenarbeit zwischen Teams.

Betrachtet man Burn-out als Phänomen auf Unternehmensebene oder gar auf Ebene unserer ganzen Gesellschaft, zeigt sich, dass dem Thema Resilienz über den Unternehmenskontext hinaus ein hoher Stellenwert zugeschrieben wird – Krisen, Konflikte und Ungerechtigkeit auf der ganzen Welt sind Zeichen für Inbalance. Balance

wiederherzustellen, also Resilienz aufzubauen, sollte demnach ein weltweites Bestreben aller Länder werden.

Ausgangspunkt für eine solche Veränderung und Kompetenzentwicklung ist immer das Individuum. Ohne Veränderung in der Person kann keine nachhaltige Lösung für Inbalance im „Außen“ erfolgen. Der Mensch steht mit seiner Reizverarbeitung, Fokussierung, neurologischen Verarbeitungsprozessen und auch seelischen Prozessen im Mittelpunkt. Oft jedoch werden seelische Prozesse solange nicht ernst genommen, bis sie sich so intensiv melden, dass es fast zu spät ist.

Unterscheidung „Individueller und struktureller Burn-out“.

Wenn Personen in den Burn-out rutschen, dann stehen dahinter oft stark ausgeprägte, *bewusste* oder *unbewusste Glaubenssätze*, die im Prozess des Ausbrennens zu starker körperlicher und/oder psychischer Erschöpfung, Negativismus und Zynismus führen können. Überzeugungen wie „Ich muss es allen recht machen“ oder „ich darf keinen enttäuschen“ prägen das eigene Verständnis von Kommunikation, das Verhalten und sogar die eigene Wahrnehmung. Betroffene konstruieren auf Basis von dysfunktionalen Gedanken „unwissentlich“ Situationen, in denen sie in Überforderung kommen. Deshalb ist es für Betroffene schwierig, sich selbstständig ohne Feedback von außen aus den eigenen Gedanken/Gefühlen zu befreien.

Eine weitere wesentliche Gefahr und Förderung der Überlastung von Mitarbeitern stellt der *strukturelle Burn-out* dar. Unternehmensstrukturen und –werte erfordern oft Multi-tasking-Fähigkeiten, die nicht selten an Zeitdruck und gleichzeitig an einen hohen Qualitätsanspruch gebunden sind. Hinzu kommt die ansteigende technische Kompetenz, mehrere Computerprogramme zu beherrschen und die Übernahme der Verantwortung im Übermaß, um der eigenen Expertenrolle gerecht zu werden. Die Erfindung des Home-Office hat für viele Unternehmen den Weg zu mehr Flexibilität für Mitarbeiter bereitet, doch diese Flexibilität

bedeutet auch eine Aufhebung der Grenze zwischen Arbeitswelt und Privatleben. Bei denjenigen, die sich solche Grenzen nicht setzen können und dort, wo die Leistungskultur des Unternehmens keine Rücksicht darauf nimmt, führt die ständige Erreichbarkeit zu eingeschränkten Erholungs- und Regenerationsmöglichkeiten.

Die Resilienzqualifizierung nur am Individuum ist daher hilfreich, greift aber zu kurz.

Das Fazit ist, dass eine Resilienzqualifizierung allein am Individuum einer nachhaltigen ganzheitlichen Lösung nicht gerecht wird und daher zu kurz greift. Die externen Stressursachen wie z.B. Überlastung durch Prozessfehlorganisation oder systemische Fehler wie die Belohnung von Krankheit statt Gesundheit in unserem „Kranken-System“ werden nicht verändert. Erst wenn auch die Unternehmen sich in der Verantwortung für die psychische Gesundheit Ihrer Mitarbeiter sehen, kann Burn-out tatsächlich langfristig vorgebeugt werden. Erst wenn auch Gesellschaftsformer (Politiker) sich mit Fragen von Organisation der Arbeit in der Moderne des 21. Jahrhunderts tiefer beschäftigen, wird eine andere Zielsetzung möglich. Heute heißt die Devise einfach kürzer arbeiten, morgen sollte sie lauten: „glücklicher leben und im Einklang mit den Lebensmotiven arbeiten“, um Balance zu ermöglichen. Die Arbeitszeitverkürzung und Rollenvielfalt aller gesellschaftlichen Gruppen führt zu einer anderen Form von Stress am Arbeitsplatz. Effizienz hat so zu erfolgen, dass kaum Zeit für menschliche Begegnung bleibt. Patienten werden somit emotional nicht mehr aufgefangen, sondern als Fall verwaltet. Schulkinder werden zu Lernzielgruppen statt zu Individuen mit aktuellen Motiven und Grenzen. Mitarbeiter werden zu Human Ressourcen anstelle von interessanten Persönlichkeiten, deren Leben man mitbekommt. Ganz anders sehen das die Vorzeige-Communities wie Google und Apple, die sich eher wie eine Familie ausrichten, die Orientierung und Heimat bietet. Wie kann sich ein deutsches Unternehmen zwischen diesen Polen von distanzierter Nummernverwaltung bis Familien-Ersatz bewusst positionieren?

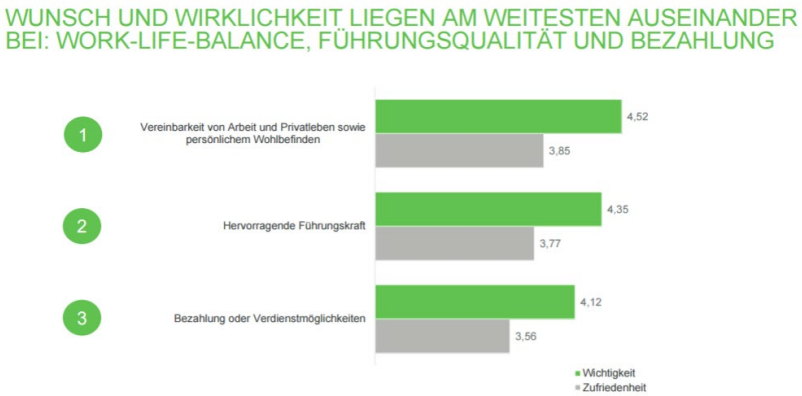
Die systemische Sicht auf das Individuum und die Organisation, in der sich der Mensch bewegt, führt dazu, dass das Unternehmen als vernetztes Ganzes gesehen werden kann und alle Menschen miteinander verbunden sind, wie es die Nervenzellen in unserem Kopf sind. Es verwundert daher nicht, dass isolierte Gesundheitsmaßnahmen kaum Nachhaltigkeit bewirken. Die Ergebnisse der AOK-

Studie zur Wirksamkeit von betrieblichem Gesundheitsmanagement zeigen, dass das individuelle Gesundheitsverhalten stark von der Kultur abhängt, in der ich mich aufhalte. Was wird „belohnt“, was wird „bestraft“? Das Thema Gesundheit sollte daher nicht ohne die Themen „Führung“ und „Organisation“ bearbeitet werden.

2. Einige Fakten zum Thema Burn-out in Betrieben:

Noch nie haben die Menschen gesetzlich so wenig gearbeitet wie heute. Noch nie waren die Sicherheitsstandards so hoch. Dank der Prüfungen durch die Unfallstatistiker der Berufsgenossenschaften muss man kaum noch Angst vor Betriebsunfällen haben. Noch nie wurden Menschen so gut bezahlt. Noch nie wurden Menschen so alt wie heute. Wir sollten glücklich sein oder? Offensichtlich hat Glück nichts mit diesen Eckdaten zu tun, da in internationalen Studien bewiesen wurde, dass Glück und Zufriedenheit mehr mit dem sozialen Zusammenhalt als dem objektiven Reichtum und Wohlstand zu tun hat. Der OECD-Glücks-Index zeigt sehr gut auf, warum Dänemark jedes Jahr unter den Topplätzen kursiert. Menschen fühlen sich dort stärker in einer Gemeinschaft geborgen und haben den Eindruck, dass sie die Arbeit in ihr Leben gut integriert bekommen.

In unserer Welt mit einem der höchsten BIP zeigen sich in z.B. der Gallup-Umfrage andere Zusammenhänge zwischen Leben und Arbeiten:



Motivation: Was ist Ihre größte Motivation bei der Arbeit?

1. Gutes Verhältnis zu den Kollegen
2. Eine spannende Tätigkeit
3. Ein hohes Gehalt.

Welche der folgenden Kompetenzen sind Ihrer Meinung nach wichtig für eine Führungskraft, wenn sie ihre Mitarbeiter motivieren will?

1. Moderationskompetenz
2. Authentizität
3. Begeisterungsfähigkeit

Zahlreiche Mitarbeiter sind von Schlafstörungen, Depression, Kraftlosigkeit geplagt. Wenn eine Person etwas über sein Burn-out offen sagt, dann öffnen sich plötzlich immer mehr Personen und erzählen von Ihren Erfahrungen damit. Die Betroffenheit ist hoch. Einige Fakten zu Symptomen, wie krank unsere Gesellschaft ist:

Schlaflosigkeit: mit 30% die zweit häufigste Gesundheitsbeschwerde in DE 2015

Frühberentung: 49,3% aller Frühberentungen gehen auf psychische Erkrankungen zurück. Psychische Erkrankungen verursachen jährlich Kosten in Höhe von bis zu 16 Milliarden Euro.

Langzeitkranke: Zweithäufigste Diagnosegruppe für Langzeit-erkrankte sind psychische Störungen im Jahr 2014

Auch bei der Wahl des Arbeitgebers kommt der Faktor Stress und Work-Life Balance voll zum Tragen.

Was ist Ihnen bei der Wahl Ihres Arbeitgebers wichtig?

1. Gute Aufstiegsmöglichkeiten
2. Schnelle Verantwortungsübernahme
3. Work-Life-Balance (Statista, März 2017)

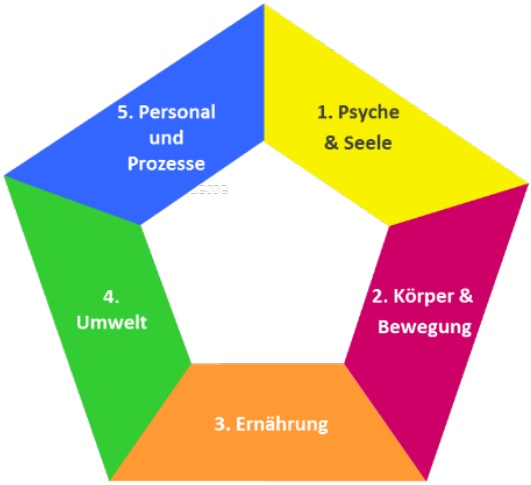
Das Thema betriebliche Gesundheit ist also wesentlich vielschichtiger mit Employer Branding und gesellschaftlichen Themen verquickt, als in den ersten Modellen von BGM angenommen. Wir wollen das komplexe Thema Glück/Zufriedenheit und Burnout/psychische Belastung strukturiert ganzheitlich erfassen mit einem wissenschaftlich fundiert entwickelten und zugleich der positiven Psychologie verbundenen Online-Fragebogen.

3. Ein validierter Online-Fragebogen erfasst die Ursachen für Balance, Motivation & Belastung

Ohne gute und genaue Diagnose kann keine gute und effiziente Intervention erfolgen! Die Ursachen für Glück/Zufriedenheit im Unternehmen bzw. Krankheit, Demotivation und Under-performance können auf verschiedenen Ebenen liegen. Erst mit einer validen Identifizierung der Quelle können passende Maßnahmen für eine Lösung aufgesetzt werden. Hierzu bietet personal-point den validierten Balance-Online-Bogen (BOB) zur Erfassung von Leistungsfähigkeit, Zufriedenheit sowie der psychischen Gefährdungsbeurteilung an. Laut den Empfehlungen der GDA zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen enthalten valide Instrumente zur Erfassung der Ist-Analyse folgende Bereiche:

1. Arbeitsinhalt / -aufgabe
2. Arbeitsorganisation
3. Soziale Beziehungen
4. Arbeitsumgebung
5. Neue Arbeitsformen

Der BOB beinhaltet nicht nur die genannten Bereiche, sondern darüber hinaus auch die Faktoren Ernährung, Bewegung sowie Personal & Prozesse, die eine ganzheitliche Betrachtung auf die Gesundheit ermöglichen.



Der Nutzen des Balance-Online-Bogens auf einem Blick:

- Wissenschaftlich validiertes Instrument für die Durch-führung einer psychischen Gefährdungsbeurteilung (nach §§ 5 und 6 ArbSchG und BAuA-Richtlinien)

- Sicherheit durch Anonymität und höchste Datenschutz-Voraussetzungen
- Einfache Durchführung mit dem Online-Tool
- Verständlich formulierte Fragen mit dem Fokus auf Gesundheit anstatt Krankheit
- Feedback auf Individuum-, Team- & Unternehmensebene
- Firmeninterner Benchmark
- Auf die Ursachen bezogene Empfehlungen mit Change Management Expertise
- Ansprechende Visualisierung der Ergebnisse

Die unterschiedliche ***Tiefe der Auswertung*** **auf Unternehmens-, Team- und Individuum-Ebene** bietet konkrete Ansatzpunkte für Entwicklungsmaßnahmen des Coachings, Trainings, Teamentwicklung und des Change Managements. Die Erfahrung hat gezeigt, dass viele Schwachstellen auf Teamebene in einem Teamworkshop durch kleine Änderungen beseitigt werden können. Auf Ebene des Individuums können nach Wunsch spezielle Stressmanagement-, Entspannungs-, Visionscoachings oder –trainings durchgeführt werden.

4. **Entscheidung auf Top-Management-Ebene** für die Stärkung der Balance und Performancefaktoren

   Hohe Ergebnisse des BOB mit Entwicklungspotenzial auf Unternehmensebene dienen als Grundlage für eine Diskussion des Topmanagements, inwiefern psychisch gefährdende Ursachen in der Organisation behoben und die motivationsstärkenden, balancestabilisierenden Faktoren weiter gefördert werden könnten. Entscheidungen dieses Ausmaßes sind ein Teil eines Change Management-Prozesses, da diese sich nicht nur auf die Rahmenbedingungen im Unternehmen und auf die Tätigkeit der Mitarbeiter auswirken, damit prägt und gestaltet das BGM auch die

Kultur des Unternehmens. Die Herausforderung besteht für BGM-Beauftragte und Geschäftsführer darin, die Mitarbeiter an diesen Punkten abzuholen und mit gutem Beispiel voraus zu gehen, was man tun kann, um sich und andere in Balance zu halten.

5. **Qualifizierung der Führungskraft als Balancemanager und überzeugende Multiplikatoren für gesunde Veränderungen statt BGM**

   Eine Führungskräftequalifizierung zu Balancemanagern und Multiplikatoren des BGM-Change-Prozesses stellt sicher, dass die Ergebnisse des BOB und die Vision für das Ziel der Veränderung angemessen an die Mitarbeiter kommuniziert werden. Schwerpunkte der Qualifizierungsmaßnahmen liegen dabei auf Kommunikations- und Moderatortechniken sowie Umgang mit Konflikten. Die Führungskräfte haben eine wichtige Rolle für die Umsetzung des BGM-Change-Prozesses, sind das stabilisierende Rückgrat der Organisation. Ihr Engagement, ihre Begeisterung, ihr Commitment übertragen Sie an ihre Mitarbeiter. Wenn die Führungskräfte nicht hinter den Zielen des BGM stehen und sich nicht damit identifizieren, kann langfristig kein Change-Prozess erfolgreich sein.

6. **Mitarbeiterbesprechung zu „Balance und Performance“, moderiert von qualifizierten Führungskräften**

   In Mitarbeiterbesprechungen stellen die Führungskräfte als Moderatoren die Ergebnisse des BOB vor. Sie machen Stärken und Entwicklungspunkte Ihres Teams/Abteilung deutlich und erarbeiten gemeinsam mit den Mitarbeitern erste schnell umsetzbare Lösungen für ihr Team. Der Fokus liegt dabei auf machbare Veränderungen mit Eigenverantwortung: *„Was kann das Team oder jeder Einzelne tun, damit weniger Stress entsteht?“*. So wird dem Bemängeln von unveränderlichen Rahmenbedingungen z.B. von „denen da oben“ oder „die im anderen Bereich“ der Raum genommen. Gleichzeitig erhält jeder Einzelne das Bewusstsein, dass er aktiv beteiligt ist an

Stressbedingungen und viel bewegen kann, wenn er nur will. Genauso wie in guter Gesundheitsvorsorge ist im Unternehmen ein Slogan wichtig: *Eigenverantwortung vor Fremdverantwortung.* Verbesserungsvorschläge auf Unternehmensebene (gemeint sind hier unveränderbare Themen, die in der Chefetage entschieden werden müssen) werden jedoch nicht unbehandelt gelassen, sondern auf einer Liste gesammelt und an das Top-Management gereicht. Das Top-Management kümmert sich darum oder reicht die Liste an eine eigens dazu gebildete AG, um Handlungsvorschläge griffiger zu machen, Prioritäten zu setzen und diese den Mitarbeitern gegenüber zu begründen.

7. **Quick Wins und Nachhaltigkeit in der Umsetzung: Vereinbarte Maßnahmen sollten zentral kontrolliert werden, um den Mitarbeitern zu zeigen, dass sie wichtig sind und man das ernst meint mit der Gesundheit und Zufriedenheit. Erste Erfolge sollten möglichst breit und kontinuierlich kommuniziert werden.**

   Das Ergebnis des Mitarbeiter-Workshops ist eine Aktionsliste, die definiert, was die nächsten Schritte sind, wie sie umgesetzt werden sollen, von wem und vor allem bis wann. Die BGM-Beauftragten und die Führungskräfte haben die Aufgabe, dafür zu sorgen, dass die Maßnahmen im Rahmen der Planung vorangetrieben werden. Sie sind die Schnittstelle zwischen dem Top-Management, den Führungskräften und den Mitarbeitern, die den Erfolg der BGM-Maßnahmen sicherstellen.

8. **Nachhaltigkeit durch die Verzahnung von bestehenden BGM-Strukturen**

   Die sogenannten BGM-Beauftragten, die in Ihrer Rolle als Unterstützer der Führungskräfte statt Verteidiger der Mitarbeiter fungieren, erhalten Unterstützung, indem Sie kompetente Tools und Übungen an die Hand bekommen, mit denen die Workshops begleitet werden können. Die Akzeptanz für den Dialog über Performance und Balance wird geschaffen, wenn das Gespräch über psychische Belastung und

Gesundheit nicht den Alltag im Unternehmen konterkariert und ironisch erscheinen lässt. Ein Vorstand sagte mal zu einer Führungskraft, die sich coachen lassen wollte aufgrund Überlastung, „Wenn Sie einen Psychiater brauchen, dann müssen Sie das wohl machen“. In unserer Organisation hatten wir vorab geklärt, dass die Geschäftsführung das ernst meint mit Balance und Performance. Der Performance-Manager ist nicht „der Böse“ und der Gesundheitsmanager nicht „der Gute“, sondern ein Unternehmen ist gegründet, um Leistung für die Kunden zu erzeugen. Balance hilft, die Kundenzufriedenheit und Leistung sicher zu stellen. Balance und Performance ergeben ein harmonisches Flow-Erlebnis, wenn sie gut aufeinander abgestimmt sind.

Es ist falsch, Work gegen Life zu stellen. Die Gedanken über Work als Life-Gegensatz führt somit durch das Bild schon zur Energiereduktion im menschlichen System, da ich ja „arbeiten muss“ statt zu „wollen“! Kein Wunder, dass Burn-out nicht mit der Anzahl geleisteter Arbeitsstunden sondern eher mit dem Gefühl des Ausgeliefertseins und Unbeeinflussbarkeit/Unvorhersehbarkeit und Verantwortungsgefühl korreliert. Ähnliches kennt man in der Psychoneuroimmunologie aus Rattenexperimenten und Zellveränderungen. Fühlen sich Mensch und Tür hilflos den Bedingungen ausgesetzt, die sie nicht beeinflussen können, dann erlernen sie Hilflosigkeit und Depression. Binden Führungskräfte und BGM-Beauftragte die Mitarbeiter in Problemlösungen ein, so verlieren die Mitarbeiter das Gefühl „ausgeliefert“ zu sein, sondern gestalten aktiv mit. Das richtige Besprechungsformat und die vertrauensvolle Moderation durch BGM-Beauftragte oder Führungskräfte schaffen den Rahmen für ernst gemeinte Veränderung.

Die BGM-Beauftragten bringen Nachhaltigkeit in die BGM-Maßnahmen, sodass diese nicht nur Eintagsfliegen bleiben. Dabei sehen sich die BGM-Beauftragten als Unterstützer der Führungskräfte bei der Umsetzung von BGM-Maßnahmen und gleichzeitig als Vertreter der Mitarbeiter, die gesund bleiben möchten. So soll langfristig die Akzeptanz für einen Dialog über Balance <u>und</u> Performance am Arbeitsplatz geschaffen werden. Denn es sind nicht konkurrierende,

sondern viel mehr komplementäre Ziele, die die Existenzgrundlage für jedes Unternehmen bieten. Diese Sichtweise soll fördern, dass beide Perspektiven ihre Daseinsberechtigung haben. Ohne Performance und ohne das Ziel der Performancesteigerung würde es ein Unternehmen und seine Mitarbeiter nicht geben. Ohne Balance, also gesunde, motivierte und zufriedene Mitarbeiter, die die Performance erbringen, auch nicht.

Bei Balance und Performance sitzen Betriebsrat, Geschäftsführung, BGM-Beauftragte und Betriebsärzte mit den Führungskräften in einem Boot

Alle Beteiligten wollen eine gesunde Balance von Anspannung und Entspannung. Sie wollen mehr Spaß an Leistung und Gemeinschaft. Diese Balance zwischen Balance und Performance am Arbeitsplatz zu tarieren, wird die große Herausforderung für BGM-Change Management Projekte der Zukunft sein. Dazu braucht es einen Prozessbegleiter, der die beteiligten Parteien miteinander auf dieses gemeinsame Ziel hin vernetzt und ihnen den Mehrwert einer Zusammenarbeit bei BGM-Projekten aufweist. Unter der Prämisse, dass das Ergebnis von heutigen BGM-Projekten nicht das Verhindern von Krankheiten, sondern das Fördern von Gesundheit, Spaß und Leistung sein soll, sollte BGM als ein Bestandteil der Balance Scorecard oder anderer Unternehmenssteuerungsmodelle betrachtet werden, der die strategische Ausrichtung des Unternehmens beeinflusst. Ein Glücks- oder Zufriedenheitsindex erscheint nicht so abwegig, wenn man das mit Employer Branding und dem Markenwert nach Innen und Außen richtig zu nutzen weiß.

Anforderung an externe Berater wächst:

Mit über 20 Jahren Erfahrung in Führungskräfte- und Organisationsentwicklung und psychologischem Gesundheitsmanagement schafft personal-point mit seinem Tochterunternehmen Balance Energy Center ein Gesundheitsnetzwerk in enger Vernetzung

mit herausragenden Partnern aus Medizin, Psychologie, Sport, Ernährungs- und Umweltexperten. Die ganzheitliche und pragmatische Analyse mittels Balance-Online-Bogen ermöglicht einen Lösungsansatz mit dem größten Wirkungsgrad bei möglichst geringer Störung der Unternehmensprozesse. Unser BGM-Gesamtkonzept geht über Burnout-Prävention hinaus. Ziel ist die Zufriedenheit und das Glück von möglichst vielen Mitarbeitern durch individuelle, teamorientierte und gesamtunternehmerische Maßnahmen zu erreichen. Unsere Expertise aus Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Gesundheitsmanagement sichert pragmatische Machbarkeit und Wirksamkeit in höchstem Maße. Das ist unser Anspruch an vertrauensvolle Zusammenarbeit.

Anna Breise

Dr. Dirk Seeling

personal point
Personal- und
Unternehmensberatung GmbH

Bachstraße 6
D-53115 Bonn
Telefon: +49 (228) – 629 69 69
Fax: +49 (228) – 629 69 70
E-Mail: office@personal-point.de
Internet: www.personal-point.de