



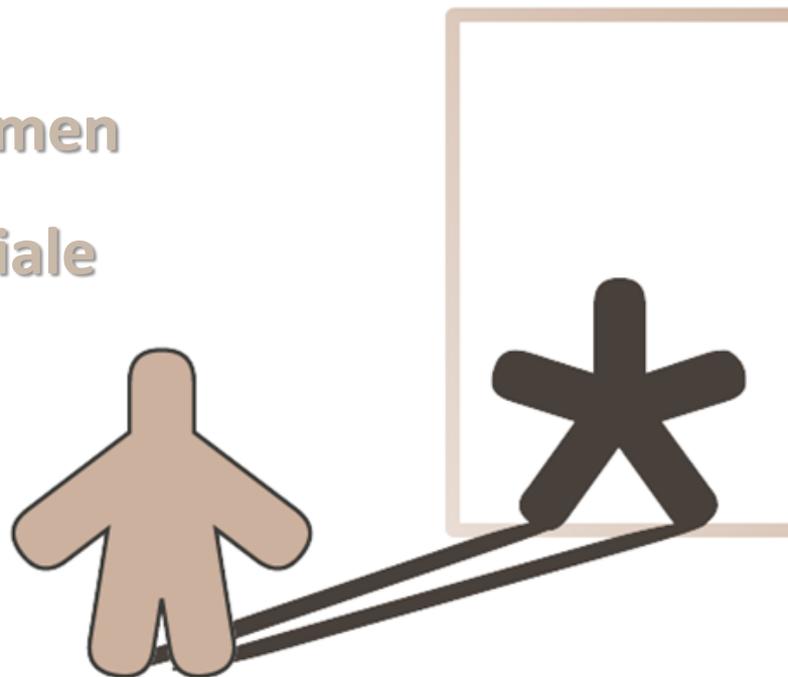
Der Wert der Personalbilanz

– Erfolgsprofil Soziale Kompetenz

Das Thema:

Erfolgsfaktor „Mensch“ im Unternehmen
– auf die Mitarbeiter und ihre Potenziale
kommt es an!

**Wir laden Sie ein, zu erleben, wie Sie
dieses Potenzial erkennen, entwickeln, und erhalten können!**





Harald Müller

- Verheiratet, drei Kinder.
- Geschäftsführer der BWA Bonn GmbH
- Studium der Wirtschaftsinformatik bei der Bundeswehr, ab 1990 Aufbau neuer, IT-gestützter Personalführungssysteme
- Seit über 15 Jahren Spezialist für Personalentwicklung, Outplacement, Personalberatung, Change Management-Prozesse sowie für Arbeitsmarktprogramme wie Beschäftigtentransfer.
- Engagiert im Bundesverband Mittelständische Wirtschaft e.V.



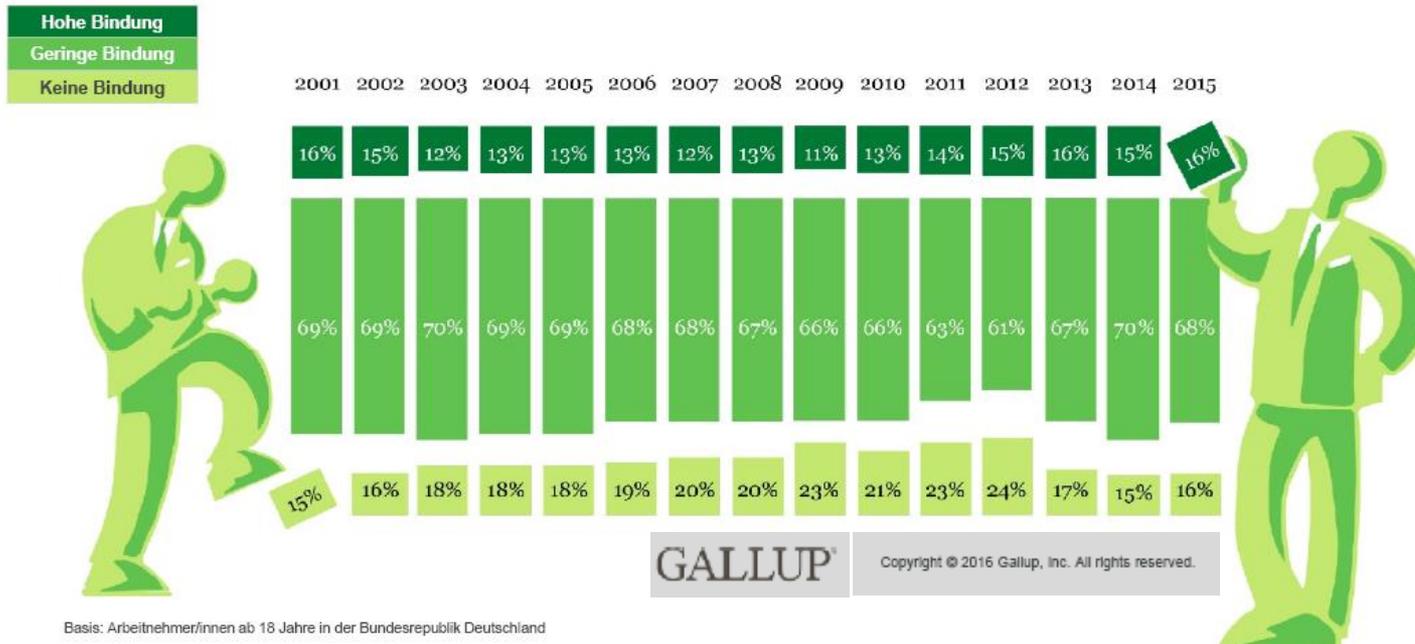
Ulrich Heuke

- Jahrgang 1956 verheiratet, 2 Kinder
- Handlungsbevollmächtigter der DNLA GmbH
- Spezialist für den "Faktor Mensch" im Unternehmen und für die DNLA Potenzialanalyseverfahren und für die DNLA Personalbilanz
- Umfangreiche und vielseitige Ausbildung, diverse Abschlüsse
- Diverse Auszeichnungen
- Seit über 20 Jahren Unternehmer, als Berater und Dozent tätig
- In den vergangenen 30 Jahren Vorstand, Geschäftsführer und Gesellschafter verschiedener Unternehmungen
- Zu seinen Kunden & Partnern zählen diverse Vorstände/Geschäftsführer von Unternehmen sowie TOP-Führungskräfte in zahlreichen Branchen und Nachwuchsführungskräfte.

Gallup – Studien / Gallup HR-Engagement-Index:

- Engagement und emotionale Bindung der Mitarbeiter in Deutschland liegt auf einem weiterhin niedrigem Niveau.
- Nur 16% aller Mitarbeiter weisen eine hohe emotionale Bindung auf.

MITARBEITER MIT HERZ, HAND UND VERSTAND NACH WIE VOR EINE MINDERHEIT



Basis: Arbeitnehmer/innen ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland

Gallup – Studien / Gallup Engagement-Index:

-  84% der Arbeitnehmern hierzulande verspüren keine echte Verpflichtung gegenüber ihrer Arbeit!
-  Nur noch 16% sind wirklich engagiert am Arbeitsplatz
-  Fast zwei Drittel der Beschäftigten machen nur noch „ Dienst nach Vorschrift “
-  ...und 16% der Arbeitnehmer haben die „innere Kündigung“ bereits vollzogen!



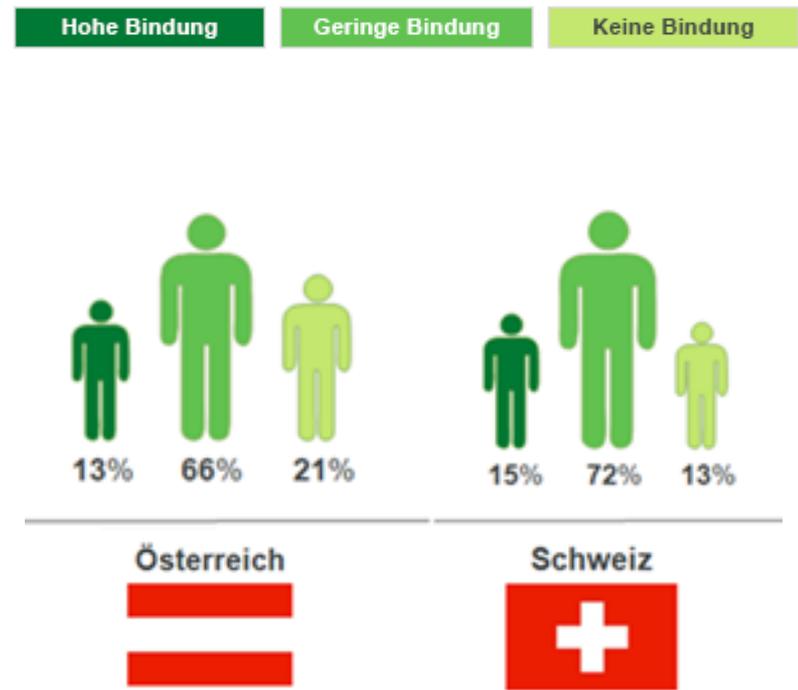
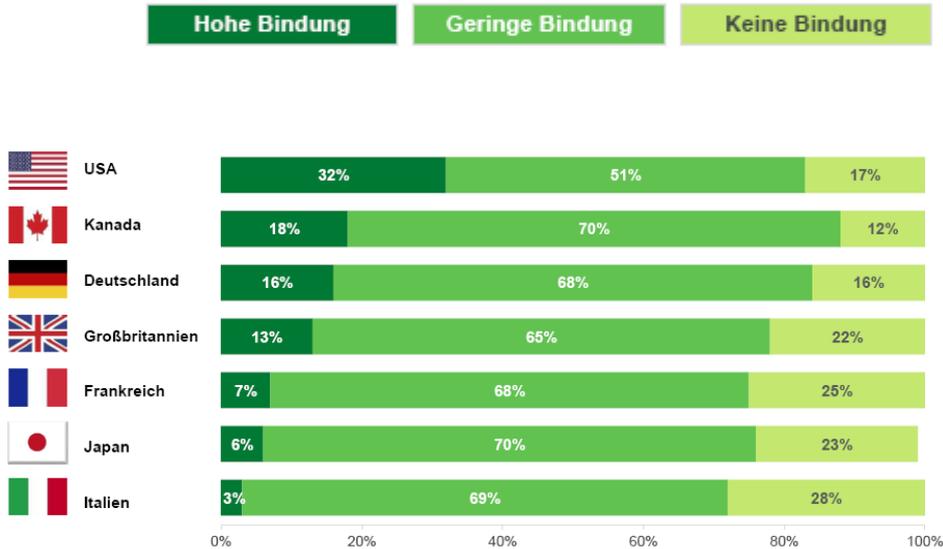
Und wie sieht es bei Ihnen im Unternehmen aus?

GALLUP ENGAGEMENT INDEX 2015

VERGLEICH G7 – GRUPPE DER 7 FÜHRENDEN INDUSTRIELÄNDER

GALLUP ENGAGEMENT INDEX 2015

VERGLEICH DEUTSCHSPRACHIGER RAUM



- Als Folge des niedrigen Engagement-Niveaus (hohe Fehlzeiten, niedrige Produktivität) ergibt sich ein gesamtwirtschaftlicher Schaden von geschätzt rund 75,6 bis 99,2 Milliarden Euro jährlich!



Die volkswirtschaftlichen
Kosten aufgrund
von innerer Kündigung
belaufen sich auf eine
Summe zwischen
75,6 und **99,2**
Milliarden Euro jährlich.

- Weitere Folge: **Hohe Krankenstände und Fehlzeiten** und **hohe Fluktuation!**

Der deutschen Wirtschaft entstehen durch fehlende oder nur geringe emotionale Bindung der Beschäftigten zu ihrem Unternehmen Kosten in Höhe von:



Für ein Unternehmen mit der rechts stehenden Anzahl an Beschäftigten ergeben sich pro Jahr folgende **Fluktuationskosten:**

Würde man bei einem Unternehmen mit der untenstehenden Anzahl an Mitarbeitern die Fehlzeit auf die Größenordnung der Beschäftigten mit hoher emotionaler Bindung an ihre **Firma reduzieren (5,8 Tage pro Jahr)**, so würde dies eine Kostenentlastung in folgender Höhe ausmachen:

Mitarbeiteranzahl	Jährliche Einsparung
500 Mitarbeiter	278 Tsd. Euro
2.000 Mitarbeiter	1,1 Mio. Euro
30.000 Mitarbeiter	16,7 Mio. Euro

Fluktuationsneigung und Fluktuationskosten:

Mitarbeiteranzahl	Jährliche Einsparung
500 Mitarbeiter	477 Tsd. Euro
2.000 Mitarbeiter	1,9 Mio. Euro
30.000 Mitarbeiter	28,6 Mio. Euro

Kurzfristig

Führungsqualität systematisch erfassen.



Führungskräfte benötigen Instrumente, die ihnen dabei helfen, das eigene Führungsverhalten zu reflektieren und Veränderungen auf den Weg bringen zu können.



Führungskräfte für die Qualität ihrer Führung verantwortlich halten.



Mittelfristig



Bei der Auswahl von Führungskräften darauf achten, wer Führungskraft wird – nicht jeder hat das Talent dazu.



Alternative Karrierewege schaffen, damit nicht nur Führungsverantwortung mit Karriere machen gleichgesetzt wird.



Kompetenzaufbau im Personalbereich zur gezielten Begleitung und Unterstützung von Führungskräften.

- -> Führungsqualität verbessern
- -> Instrumente nutzen und an die Hand geben, die die Führungskräfte bei der bedarfsgerechten, mitarbeiterorientierten Führung unterstützen („Wie geht es meinen Mitarbeitern?“ „Was braucht mein Mitarbeiter?“)



MAX-PLANCK-GESELLSCHAFT

DNLA wurde aus einer Reihe von in den 90er-Jahren am Max-Planck-Institut in München von Prof. Dr. Dr. Dr. Brengelmann und Dr. Wolfgang Strasser durchgeführten Studien entwickelt.

Die zentrale Fragestellung:

Was braucht man, um im Beruf erfolgreich zu sein? Welche „Soft Skills“ spielen hier die entscheidende Rolle?



Die Sozialkompetenz-Faktoren, die den größten Einfluss auf den beruflichen Erfolg aufwiesen, wie z.B. Einfühlungsvermögen, Misserfolgstoleranz, Selbstvertrauen und Eigenverantwortlichkeit wurden in unser Verfahren aufgenommen. Sie bilden den Kern von DNLA ESK! – die **ERFOLGSFAKTOREN DER SOZIALEN KOMPETENZ!**

Das treibt uns an:

"Unser Job ist es, dafür zu sorgen, dass SIE ihren Job gut machen können, dass bei Ihnen im Unternehmen alle gut zusammen arbeiten - ohne Reibung und Querelen, mit Spaß an der Sache, motiviert, und erfolgreich. Nicht gestört durch Reibereien, durch Mangel an Respekt und Einbeziehung, dadurch, dass mancher überfordert wird und ein anderer unterschätzt.

Kurz: Alles, was mit dem Faktor Mensch zu tun hat, dafür sind wir Experten. Hier kennen wir uns aus, und hier erkennen wir die wichtigen Faktoren und Stellschrauben. Denn wir messen und entwickeln Soft Skills, und sorgen so dafür, dass Ihre Mitarbeiter mental top fit sind - zur Zufriedenheit aller.,,

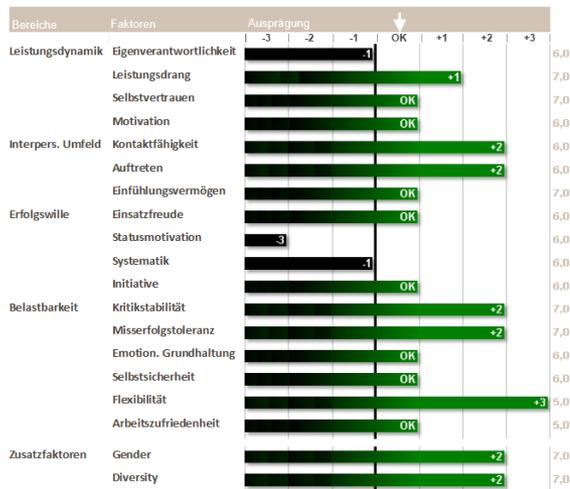
"Unser Job ist es, dafür zu sorgen, dass SIE ihren Job gut machen können",

"gut - zusammen – arbeiten!"



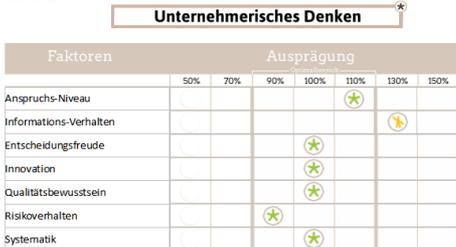
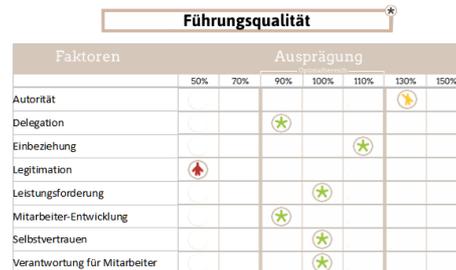
DNLA – ESK Soziale Kompetenz

Fragen: 191 Faktoren: 19 Bereiche: 4



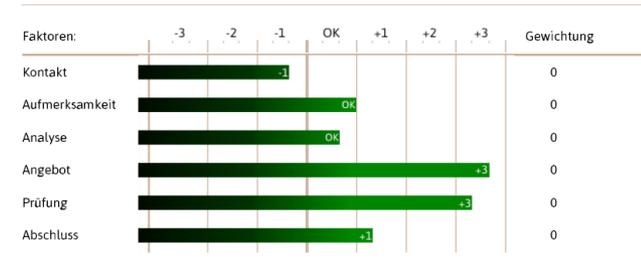
DNLA – MM Management

Fragen: 242 Faktoren: 25 Bereiche: 3

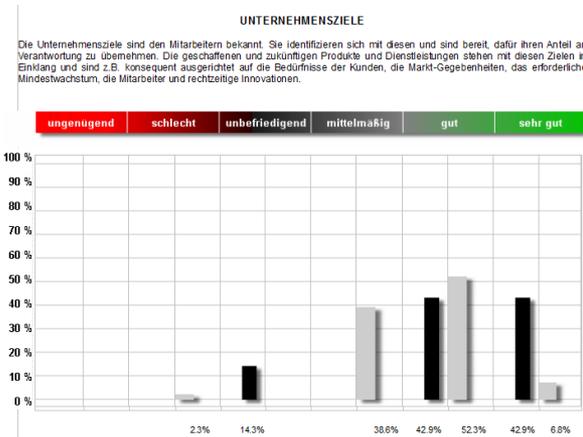


DNLA – VKP Verkäuferisches Potenzial

Fragen: 45 (120) Faktoren: 6



DNLA – PWA Personalwirtschaftliche Analyse



Fragen: 100 + x

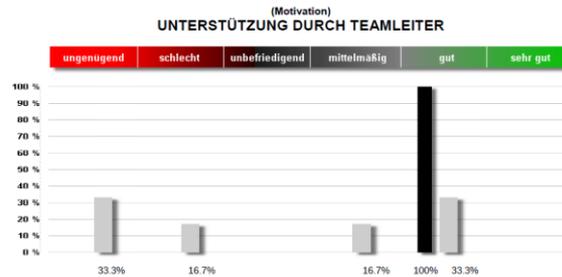
Faktoren: 12 + x

DNLA – TA Teamanalyse

Bereich : Motivation des Teams
Faktor : Unterstützung durch Teamleiter

Beschreibung des Faktors: Unterstützung durch Teamleiter

Der Teamleiter weiß, dass er durch enge Einbindung und persönliche Förderung jedes Einzelnen einen hohen Grad an Motivation schafft. Dazu gehört, dass er bei auftretenden Problemen immer da ist und ein offenes Ohr für jeden im Team hat.



Fragen: 176

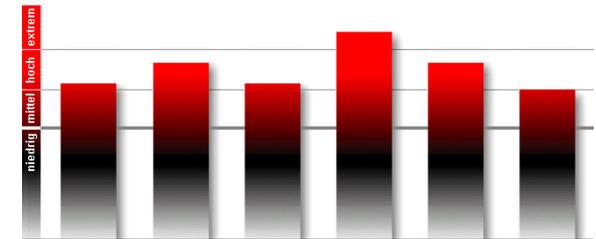
Faktoren: 69

Bereiche: 9

DNLA – MSS Managerial Stress Survey

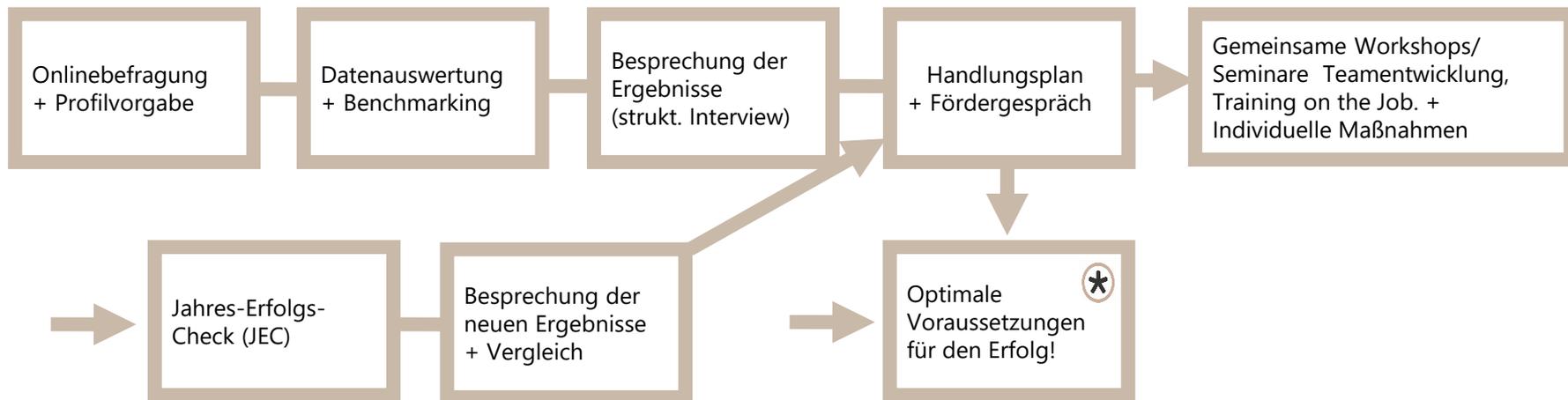
Managerial Stress Survey

Einfluss von Arbeitsumfeld und -belastungen	Subjektiv empfundene Stressauslöser	Soziales Umfeld Organisation Vergütungen	Anzeichen von akutem Stress	Symptome von chronischem Stress	Veränderungen der Persönlichkeit und des Verhaltens
---	-------------------------------------	--	-----------------------------	---------------------------------	---



Fragen: 150

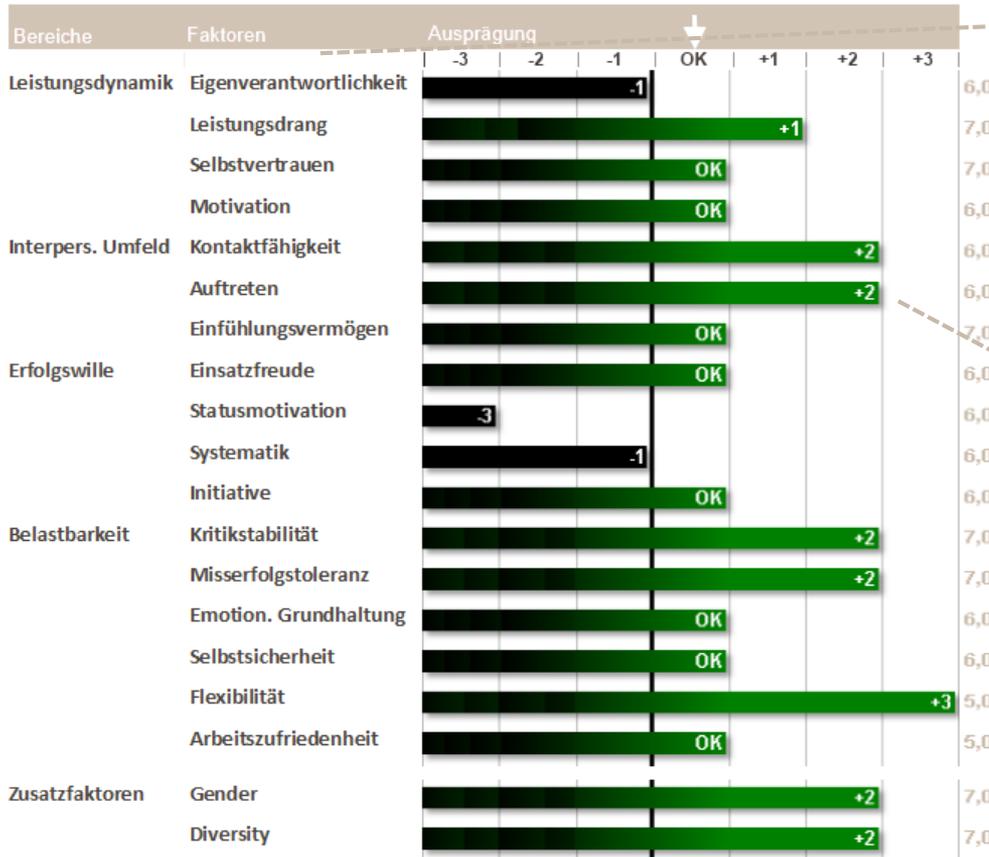
▪ **Beratungsprozess basierend auf DNLA-Analyse:**



Umsetzung / Maßnahmen:

z.B. - Seminare & Workshops

- Training on the Job
- Coaching
- Fördermaßnahmen, Fördergespräche und individuelle Maßnahmen für Einzelne.
- Ergänzt durch organisationale Maßnahmen & die aktive Beteiligung der Führungskräfte



- Messung der 17 für den berufl. Erfolg wichtigsten sozialen Kompetenzen
- Relevante Vergleichsgruppe
- Objektive, wiss. fundierte Messung:
 - Minus = Potentiale vorhanden aber vllt. nicht ausreichend für die Position
 - OK = Niveau der Besten
 - Plus = sehr starke Ausprägung

Zusatzmessung von:

- Besonderheiten im Antwortverhalten (soziale Erwünschtheit, Widersprüchlichkeit, Tendenz zur Mitte).
- Positivpotenzial & Führungsaufwand
- Stressbelastung (Ausnahmesituationen)
- Interkultureller Kompetenz
- Führungsfähigkeit & Führungswille

Der DNLA-JEC = Jahres-Erfolgs-Check

Regelmäßige Durchführung der DNLA – Analysen.

Der Vorteil:

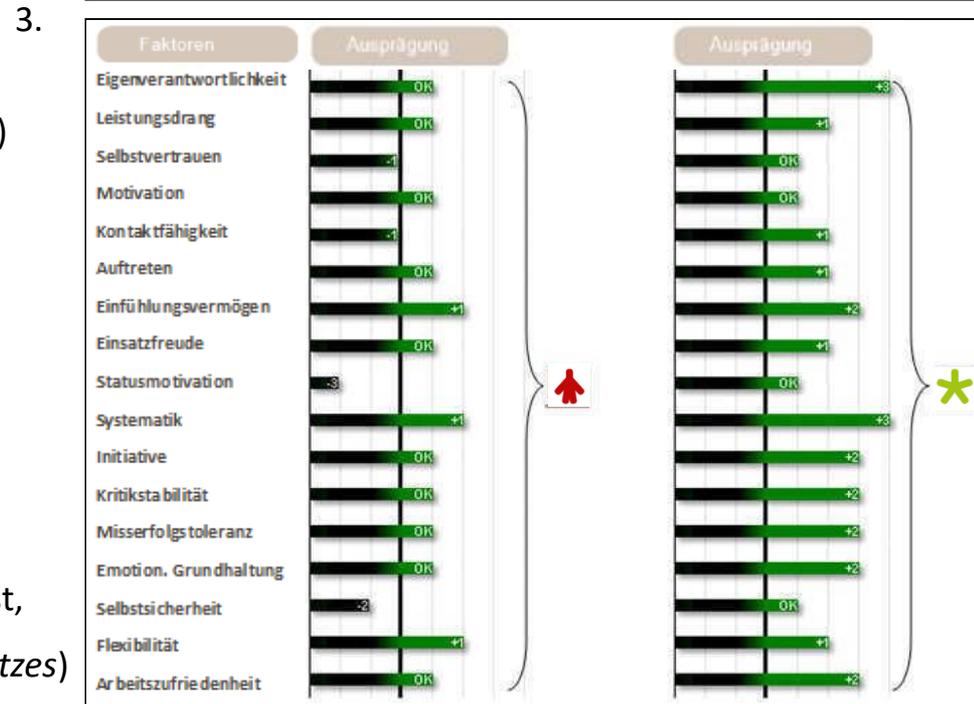
- Trainingserfolge aufzeigen & absichern (*Nachhaltigkeit*)
- Veränderungen der Erfolgspotenziale (*Soft Skills*) und der Erfüllung der betrieblich vorgegebenen Leistungsziele im selben Zeitraum. (*Erfolgskontrolle/Bildungscontrolling*)
- Probleme frühzeitig erkennen (*Prävention*)
- Dort Unterstützung geben, wo sie wirklich notwendig ist, HR-Budgets optimal zuweisen (*Effizienz des Mitteleinsatzes*)

1.

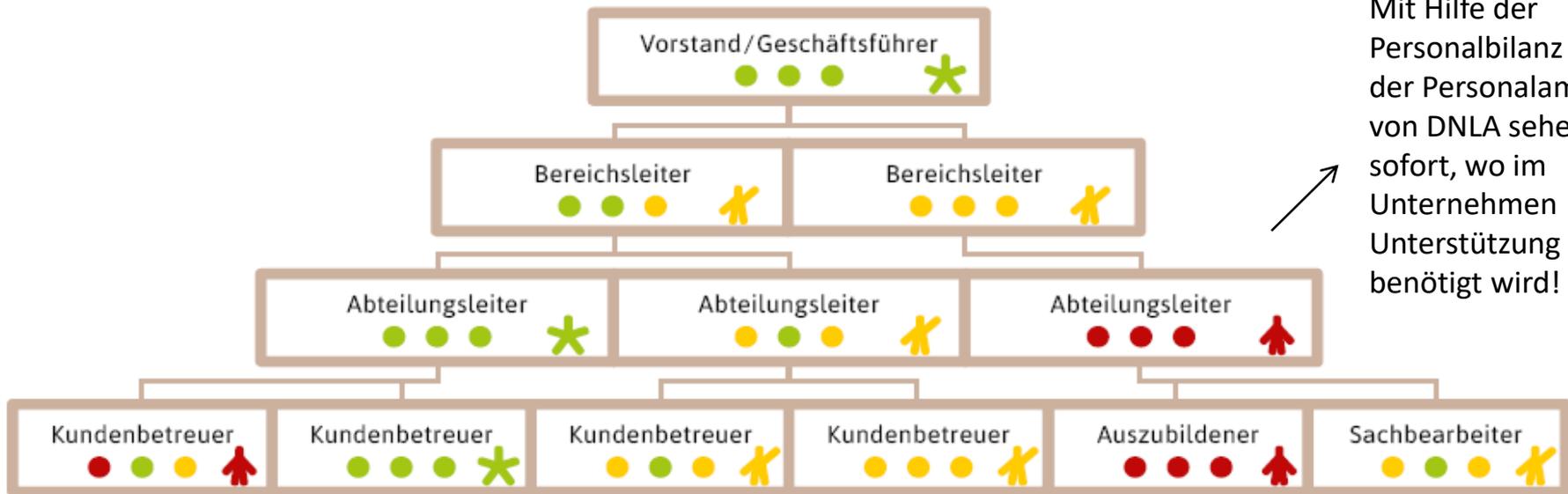
Bewertung der/s Vorgesetzten			Note				Note	
AK 1	Fleiß:	3	}	✎	Fleiß:	2	}	✳
AK 2	Teamarbeit:	2			Teamarbeit:	2		
AK 3	Potenzial f. Weiterentw.:	2			Potenzial f. Weiterentw.:	2		
AK 4	Arbeitsqualität:	2			Arbeitsqualität:	2		
AK 5	Erneute Einstellung:	1			Erneute Einstellung:	1		
AK 6	Führungsqualität:	2			Führungsqualität:	2		

2.

Aktuelle Zielerreichung:	✎	Aktuelle Zielerreichung:	✳
--------------------------	---	--------------------------	---



Die Integration aller Einzelthemen und –Anwendungen und die unternehmensweite, nachhaltige Anwendung von DNLA bei allen Mitarbeitern, um verborgenes und ungenutztes Potenzial zu erkennen, zu heben und zu erhalten, nennt sich DNLA-Personalbilanz.



Mit Hilfe der Personalbilanz und der Personalampel von DNLA sehen Sie sofort, wo im Unternehmen Unterstützung benötigt wird!

Der Caritasverband für die Diözese Speyer:

- Spitzenverband für alle katholisch-caritativen Einrichtungen in der Diözese Speyer und Träger von 2 Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe
- 8 Caritaszentren (dezentrale Beratungszentren verteilt über die Diözese Speyer)



Die Situation dort:

- **2009:** Wechsel des Vorstandes und der Geschäftsführung.
- **2011:** Erarbeitung der Vision 2016. Einführung des Strategieprozesses auf der Grundlage des EFQM Modells.
- **2012:** Einrichtung strategischer Teams in allen Abteilungen und Einrichtungen (SWOT-Analysen und Handlungsoptionen).
- **2013:** Dienstvereinbarung „Zielvereinbarungsgespräche“ (ZVG bis auf Teamebene). Erste Selbstbewertung nach EFQM (R4E).
- **2014:** Leitbild unter breiter Beteiligung der Mitarbeiter neu erarbeitet und verabschiedet. Entwicklung zur Prozessorganisation.
- **2015:** Erste Mitarbeiterbefragung.
- **2016:** Erste Kundebefragung. Zweite Selbstbewertung nach EFQM (R4E).



Einführung von DNLA bei der Diözese Speyer:

- Suche nach geeigneten Instrumenten zur systematischen PE unserer Führungskräfte. Kontaktaufnahme mit dem Berufsbildungszentrum BBZ, Berlin.
- März 2013: Das Top Management (Geschäftsführung, Vorsitzender und Mitglieder der Leitungskonferenz) führen das DNLA Verfahren durch.
 - ESK (Erfolgsfaktor soziale Kompetenz)
 - MM (Management)
- Auswertungsgespräche mit externem Feedbackgeber.
- Bewertung des Verfahrens in der Leitungskonferenz („Leiko“).



Fazit der Leiko:

„Das trifft`s ... !“

„Kein DNLA[®] ohne Feedbackgespräch – war sehr hilfreich.“

„Die Fragen waren teilweise trivial, aber das Ergebnis ist von hoher Treffsicherheit.“

„Gute, weil objektive Grundlage, um PE-Gespräche zu führen.“

„Ergebnis und Selbsteinschätzung liegen sehr nah beieinander“

„DNLA[®] bringt die PE weiter !“

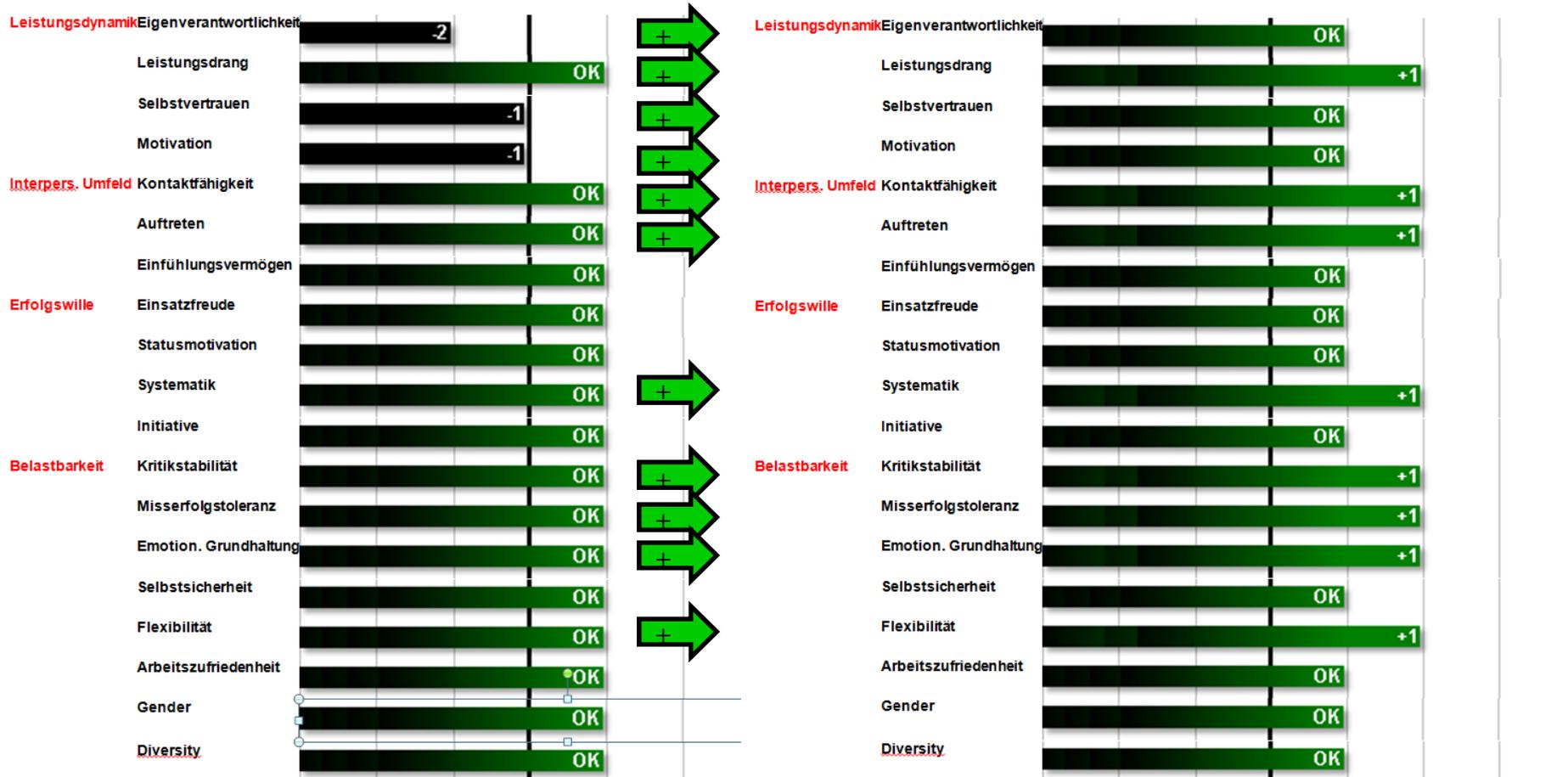
„Das Feedbackgespräch war wertschätzend – hat gut getan!“

Die nächsten Schritte:

- Juni 2013: Einladung aller 33 Einrichtungsleitungen zu einem halbtägigen Workshop.
- Gemeinsames Verständnis von Kompetenzmanagement erarbeitet.
- Das DNLA Verfahren vorgestellt (ESK und MM).
- Leiko Mitglieder interviewt.
- Prozessbeschreibung vorgestellt.
- Freiwillige Teilnahme mit dem Ergebnis, dass 32 von 34 Einrichtungsleitungen am Verfahren teil nahmen.

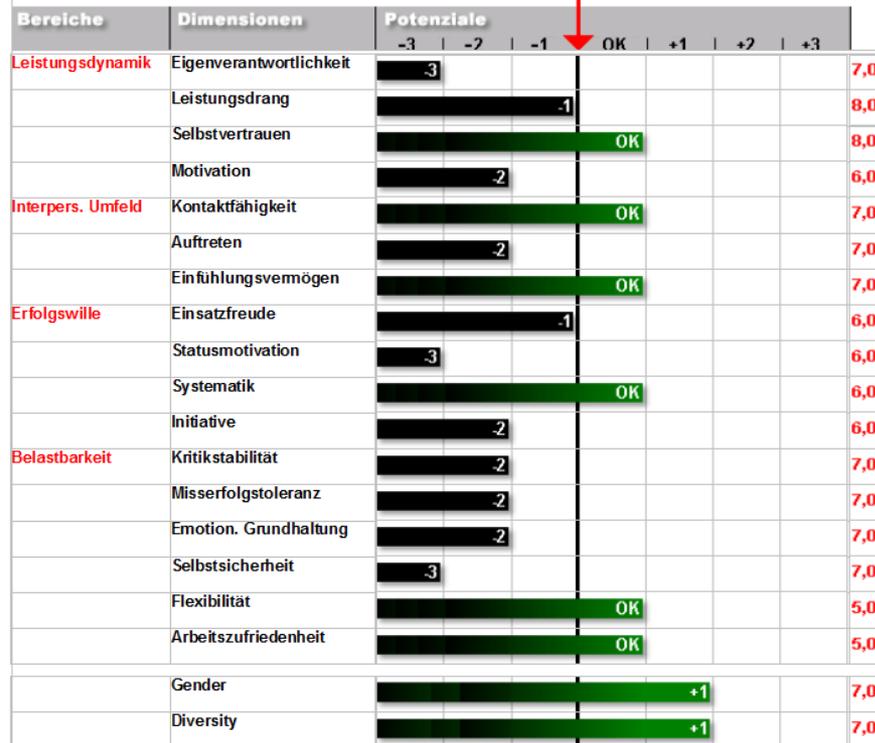
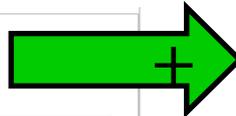


Die Resultate: Kumuliertes Ergebnis ESK – Erfolgsprofil Soziale Kompetenz 2013 -> 2014: DEUTLICHER POTENZIALAUFBAU!



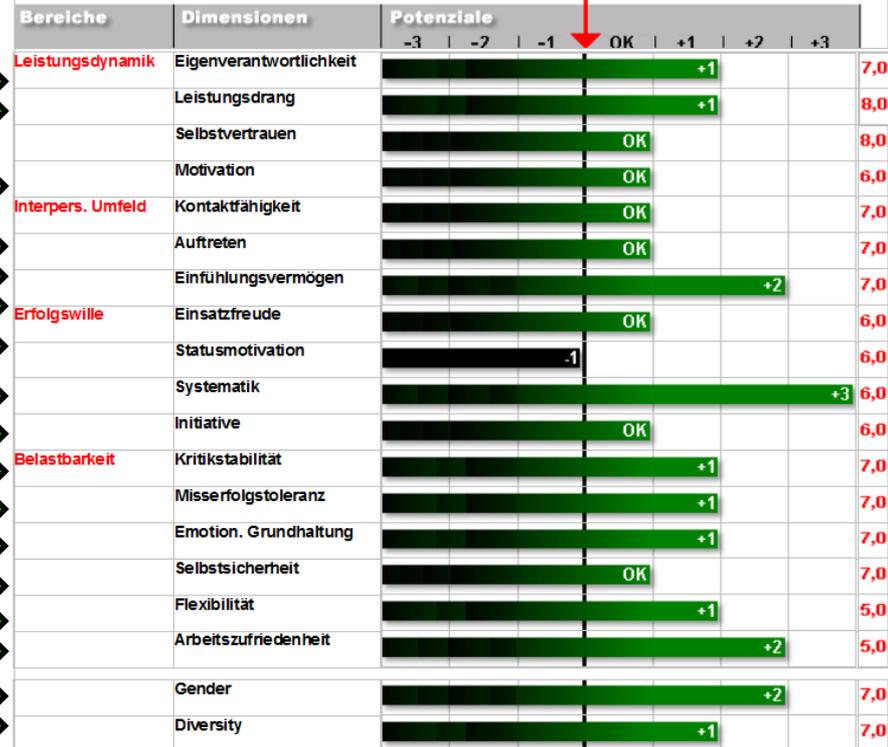
Die Resultate: Beispiel: ESK- Profil eines Einrichtungsleiters – Entwicklung 2013 -> 2014: DEUTLICHER POTENZIALAUFBAU!

Dies ist der für die oben genannte Position vorgegebene Anforderungsgrad, der je nach beruflicher Anforderung von Faktor zu Faktor unterschiedlich eingestellt ist. Beispiel: Für den Berater (höchste Ansprüche) ist programmintern die Anforderung an die Kontaktfähigkeit wesentlich härter eingestellt als für einen Buchhalter (kein Kundenkontakt).



Gesamtergebnis im Bereich sozialer Kompetenz auf Grund vorgegebenem Anforderungsprofil auf Grundlage der Positivpotenziale: **Deutlich unterhalb der Anforderungen**

Dies ist der für die oben genannte Position vorgegebene Anforderungsgrad, der je nach beruflicher Anforderung von Faktor zu Faktor unterschiedlich eingestellt ist. Beispiel: Für den Berater (höchste Ansprüche) ist programmintern die Anforderung an die Kontaktfähigkeit wesentlich härter eingestellt als für einen Buchhalter (kein Kundenkontakt).

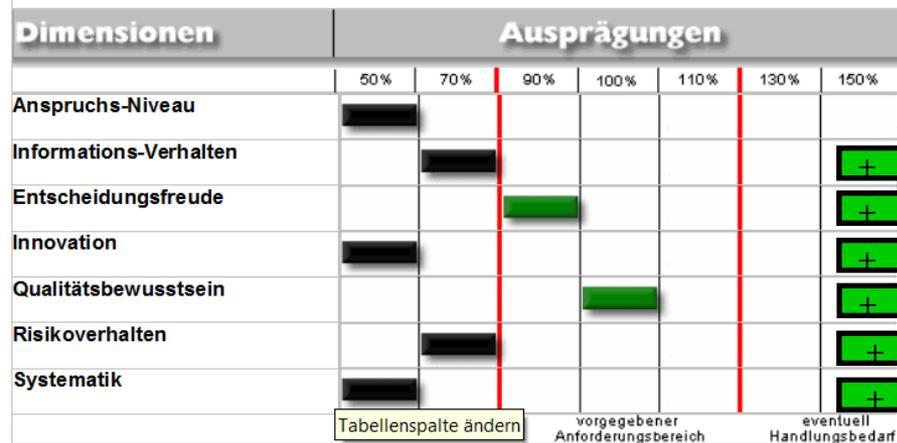


Gesamtergebnis im Bereich sozialer Kompetenz auf Grund vorgegebenem Anforderungsprofil auf Grundlage der Positivpotenziale: **Sehr Gut**

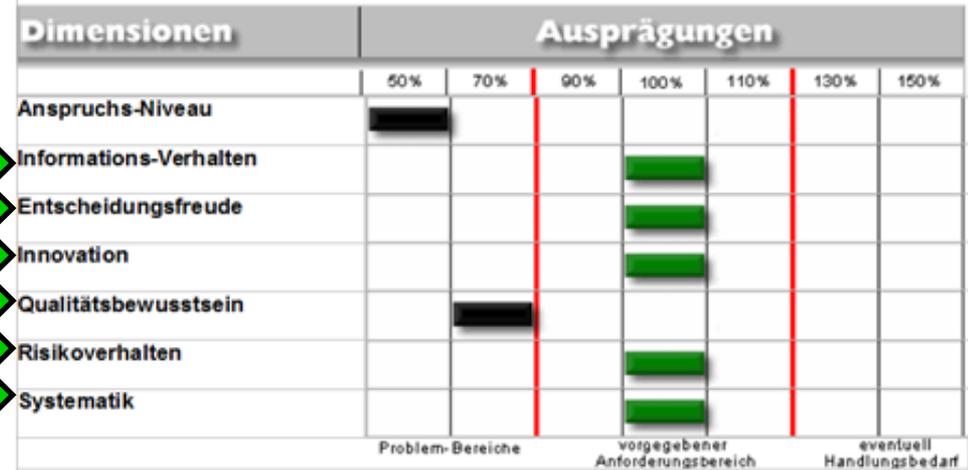
Die Resultate: Beispiel: Management- Profil eines Einrichtungsleiters – Entwicklung 2013 -> 2014:

wieder **DEUTLICHER POTENZIALAUFBAU!**

Unternehmerisches Denken



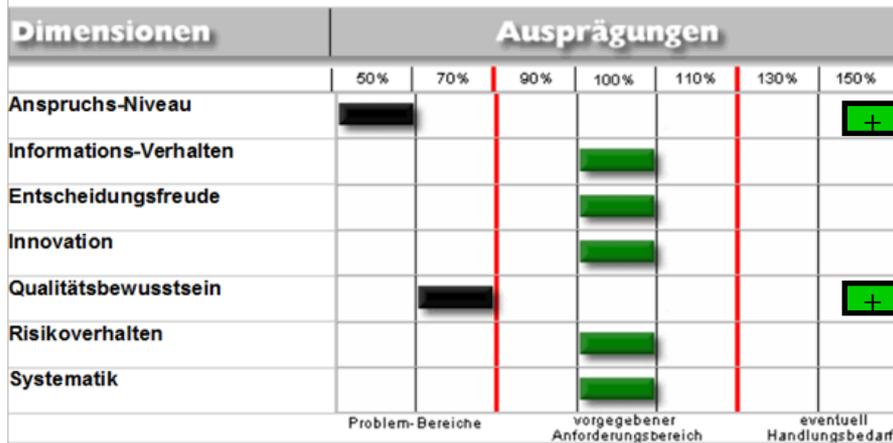
Unternehmerisches Denken



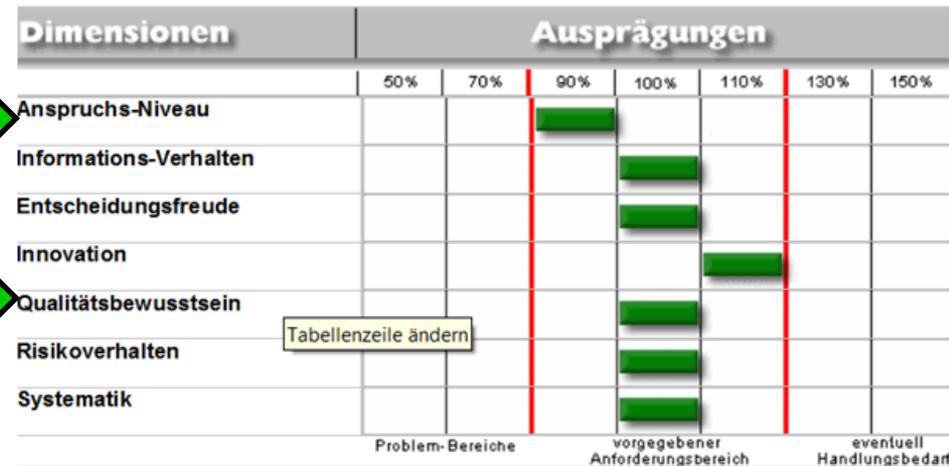
Die Resultate: Beispiel: Management- Profil eines Einrichtungsleiters – Entwicklung 2013 -> 2014:

wieder **DEUTLICHER POTENZIALAUFBAU!**

Unternehmerisches Denken



Unternehmerisches Denken



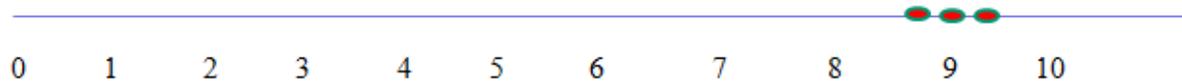
Tabellenzeile ändern

Die Resultate: Feedback & Zufriedenheit der Teilnehmer



DNLA: Bewertung durch die Teilnehmer

Wie zutreffend waren Ergebnisse aus ESK?
 Wie zutreffend waren Ergebnisse aus MM?
 War der Zeitaufwand gerechtfertigt?



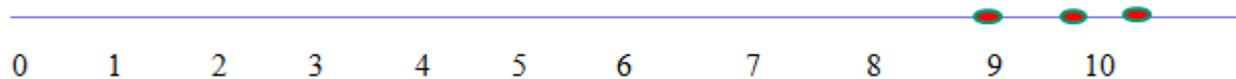
Das Feedbackgespräch:

Wie bewerten sie die Gesprächsatmosphäre ?
 Wie bewerten Sie die Gesprächsführung?
 Wie zufrieden waren Sie mit dem Gesprächsergebnis?
 Wie gerechtfertigt war der Zeitaufwand?



Das PE-Gespräch:

Wie bewerten Sie die Gesprächsatmosphäre?
 Wie bewerten Sie die Gesprächsführung?
 Wie zufrieden waren sie mit dem Gesprächsergebnis?



Die Resultate:

Von: "Gehring, Dietmar" <Dietmar.Gehring@cbs-speyer.de>

Datum: 5. Februar 2016 um 09:15:11 MEZ

An: ""Heuke, Ullrich"" <heukeu@bbz-berlin.de>

Betreff: DNLA

Lieber Herr Heuke,

wie Sie wissen, haben wir uns entschlossen, das DNLA verfahren mit unseren Führungskräften (Mitglieder der Leitungskonferenz und Einrichtungsleitungen) alle zwei Jahre durchzuführen. Nun ist es wieder so weit. In 2016 steht der dritte Durchlauf an. Auch darauf bin ich wieder sehr gespannt. [...]

Übrigens, im Anhang finden Sie eine Gegenüberstellung der kumulierten Ergebnisse aus 2013 und 2014. Da sind deutliche Entwicklungsfortschritte sichtbar, bei einzelnen EL sogar Entwicklungssprünge. Diese Ergebnisse korrelieren stark mit den Ergebnissen unserer Mitarbeiterbefragung, die 2015 zum ersten Mal durchgeführt wurde. Dort, wo laut DNLA die EL stark aufgestellt ist, haben wir auch die zufriedenen Mitarbeiter. Spannend !! Als nächstes schaue ich auf die Wirtschaftlichkeit/Jahresergebnisse dieser Einrichtungen. Ob es da auch Zusammenhänge gibt?

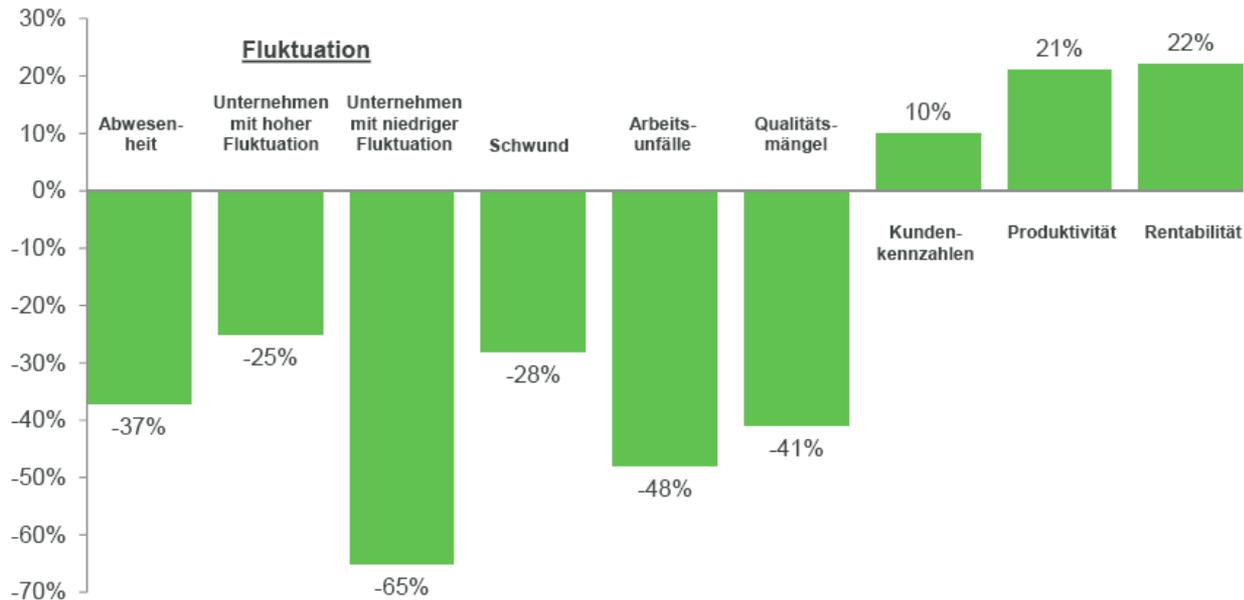
Herzliche Grüße aus Speyer
Dietmar Gehring

Dietmar Gehring
Caritas Betriebsträgergesellschaft Speyer mbH



WEICHE FAKTOREN ZAHLEN SICH IN BARER MÜNZE AUS

Arbeitsgruppen mit hoher emotionaler Bindung – die oberen 25% – weisen gegenüber Arbeitsgruppen mit niedriger emotionaler Bindung – den unteren 25% – im Schnitt folgende Unterschiede auf:



Basis: 192 Unternehmen aus 49 Branchen mit knapp 1,4 Millionen Mitarbeitern aus 34 Ländern
Quelle: Gallup Meta-Analyse 2012

MITARBEITERBINDUNG WIRKT SICH POSITIV AUF DEN UNTERNEHMENSERFOLG AUS

WENIGER FEHLZEIT, GRÖßERE TREUE, AKTIVERE WEITEREMPFEHLUNG

Hohe Bindung

Geringe Bindung

Keine Bindung

„Ungefähr wie viele Tage haben Sie im vergangenen Jahr bei Ihrer Arbeit gefehlt, weil Sie sich krank oder nicht gut fühlten?“



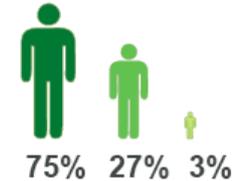
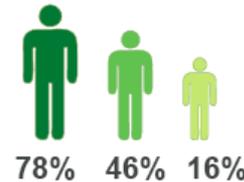
*Ø: 7,9 Tage; Ohne Berücksichtigung von Langzeitkranken (90 oder mehr Krankheitstage pro Jahr)

... die Produkte und Dienstleistungen meiner Firma meinen Freunden und Familienangehörigen empfehlen.

... meine Firma als einen hervorragenden Arbeitsplatz meinen Freunden und Familienangehörigen empfehlen.

Ich würde ...

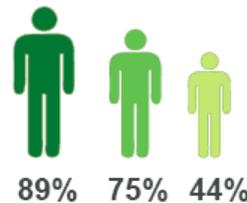
%5 = Top-Box („stimme vollständig zu“) auf einer Fünf-Punkte-Skala



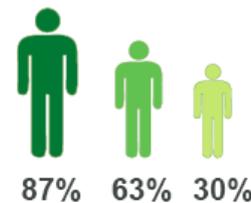
Ich beabsichtige ...

%5 = Top-Box („stimme vollständig zu“) auf einer Fünf-Punkte-Skala

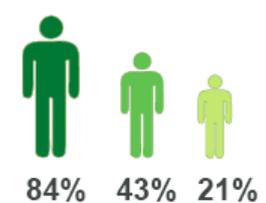
... heute in **einem Jahr** noch bei meiner derzeitigen Firma zu sein.



... heute in **drei Jahren** noch bei meiner derzeitigen Firma zu sein.



... meine **berufliche Karriere** bei meiner derzeitigen Firma zu machen.



Basis: Arbeitnehmer/innen ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland

GALLUP®

Kompetenz – Transfer:

- Unser Ansatz ist, maximal 20% Beratung „von außen“ zu machen
- Wir favorisieren Training on the job & enge Einbindung der Führungskräfte

Schulungen, Lizenzierungen und In-House-Möglichkeiten:

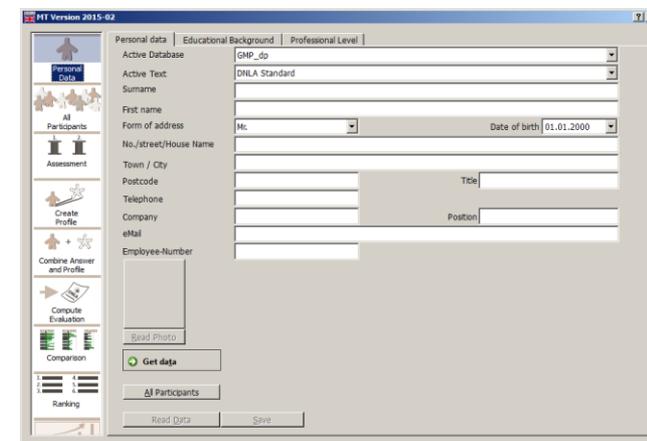
- Sie können sich selbst zum DNLA-Berater ausbilden lassen!
- Die können das DNLA –Auswertungsprogramm „DNLA-Master“ – mit allen Vergleichsdaten und Benchmarkingoptionen! - lizenzieren und In-House nutzen!

Customizing:

- Wir integrieren Ihr Kompetenzmodell in unsere validen Messinstrumente mit den dazugehörigen DNLA-Faktoren
- Sie können die DNLA-Auswertungen auf Ihre CI anpassen! (Firmenlogo, eigene Texte)
- Weiterentwicklungsempfehlungen und Vorschläge für Trainingsprogramme können auf bestehende Programme und Inhalte abgestimmt werden!

DNLA ESK - Erfolgsprofil Soziale Kompetenz

Basisschulung & Vertiefung



The screenshot shows a software window titled 'HT Version 2015-02'. It has three tabs: 'Personal data', 'Educational Background', and 'Professional Level'. The 'Personal data' tab is active. The form contains the following fields:

- Active Database: GMP_dp
- Active Text: DNLA Standard
- Surname: [empty]
- First name: [empty]
- Form of address: Mr. (dropdown)
- Date of birth: 01.01.2000 (dropdown)
- No./street/House Name: [empty]
- Town / City: [empty]
- Postcode: [empty]
- Telephone: [empty]
- Company: [empty]
- eMail: [empty]
- Employee-Number: [empty]
- Spaid Photo: [empty]

At the bottom, there are buttons for 'Get data', 'All Participants', 'Read Data', and 'Save'.

Typ A

„Identität und Initiative“

Eigenverantwortlichkeit
Leistungsdrang
Motivation

Trainingsinhalte:



- Partner & Kunden (KMU, Banken, Großunternehmen, Non-Profit,...)





Wissenschaftliche Arbeiten, akademische Studien und
sowie Publikationen in der Fach- und Publikumspresse und in Fachbüchern



HandelsblattJournal

Personalwirtschaft



Master-Degree-Program "Innovation and Management in Tourism"
University of Applied Sciences Salzburg



mz-web.de

Mitteldeutsche Zeitung

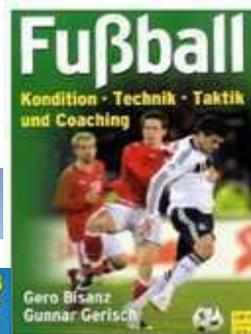


Frankfurter Allgemeine HOCHSCHULANZEIGER

Die SparkassenZeitung
Wochenzeitung für die Sparkassen-Finanzgruppe



AKAD. Das Hochschulmagazin.
Heft 20 | April 11





- Interessiert?
Dann nicht lange warten – starten!
- Wer unseren Ansatz „live“ kennen lernen und einmal in der Praxis ausprobieren möchte, dem bieten wir ganz unkompliziert Möglichkeiten zu einem Praxis-Testlauf.
- -> TAN für den Online-Fragenkatalog
-> Auswertung – persönliches Gutachten
-> Feedbackgespräch – vor Ort, oder ganz unkompliziert online (z.B. Skype)

Diese Zeit (ca. 2 x 1h) ist gut investiert
– Sie werden sehen!

Es steckt viel Potenzial in unserer Zusammenarbeit!

- Entdecken und wecken Sie mit uns das Potenzial, das in ihrem Unternehmen schlummert!

Unsere Kontaktdaten:



DNLA GmbH

Münsterstraße 11
48282 Emsdetten

Telefon: +49- 2572 94 68 96-0
Fax: +49 -2572 94 68 96-68
E-Mail: info@dnla.de
Internet: www.dnla.de www.dnla.com
www.personalbilanz.de



Bonner Wirtschafts Akademie GmbH

Burgstraße 81
53177 Bonn

Tel. 0228/323005-0
Fax 0228/323005-27
Mail info@bwabonn.de
Web www.bwabonn.de

