grow.up.
Wachsen im eigenen Rhythmus
MANAGEMENTBERATUNG

Unterstützung bei der Einführung des Customer Relationship Managements

Für Kliniken, Krankenhäuser und ambulante Operationszentren

Überblick

grow.up.
MANAGEMENTBERATUNG

Erstellung CRM Konzept, Masterplan und Begleitung bei der Implementierung

Der Wettbewerb ist im vollen Gang

Wie ist die Situation bei Patienten und Zuweisern?

Wie ist die Situation derzeit in Krankenhäusern?

Wie wir unterstützen können

Warum mit grow.up.?

Der Wettbewerb ist im vollen Gang

grow.up. MANAGEMENTBERATUNG

Erfolgreiches Wachstum ist möglich

- Kunden und Zuweiser denken stärker regional: Die Wahlmöglichkeiten beider Gruppen steigen, das beinhaltet Chancen und Risiken.
- Wachstum braucht kompetente Mitarbeiter, zufriedene Patienten und loyale Zuweiser.
- Viele Prozesse im Krankenhaus sind stark aus medizinischen Notwendigkeiten, durch wirtschaftliche Rahmenbedingungen und durch Sicherheits- und Machbarkeitsüberlegungen entstanden.
- Zukünftiger Erfolg wird aber noch stärker als in der Vergangenheit auch auf dem individuell wahrgenommenen Kundennutzen beruhen.
- Diesen Kundenutzen zu adressieren, dabei Erwartungen zu managen, schnell, verständlich und zuverlässig zu kommunizieren, erreichbar und flexibel zu sein und die Chancen der Digitalisierung zu nutzen, um Kunden und Zuweiser zu Botschaftern oder sogar zu aktiven Vermittlern zu machen, ist das Ziel von Customer Relationship Management.

Wie ist die Situation bei Patienten und Zuweisern?

grow.up. MANAGEMENTBERATUNG

Ansprüche steigen – Transparenz auch

- Patienten werden zunehmend informierter und kritischer.
- Das post-faktische Zeitalter hält weiter Einzug: Gerüchte, Meinungen und Vorurteile bestimmen die Entscheidung für das Krankenhaus und den Arzt.
- Die Medien schaffen immer stärker Transparenz über Leistungsschwerpunkte, die Berichterstattung wird plakativer und polarisierender.
- Wenn kleinere, lokale Häuser reduziert werden und Patienten und Angehörige dadurch notwendigerweise sowieso weiter fahren müssen, vergrößert sich möglicherweise das Spektrum der in Frage kommenden Häuser.
- Zuweiser werden anspruchsvoller und erwarten besser an ihren spezifischen Bedarf angepasste Leistungen.
- Wir werden in Zukunft auch über möglichen Zusatz-Nutzen für Zuweiser nachdenken müssen.

Wie ist die Situation derzeit in Krankenhäusern?

grow.up. MANAGEMENTBERATUNG

Intensivere Kommunikation ist mehr als nötig

- Medizinischer Fortschritt, damit einhergehende Qualitätsanforderungen, weiter wachsende Komplexität, aber auch die wirtschaftlichen Notwendigkeiten, steigende Dokumentations-Anforderungen und die Dauerbelastung einiger Berufsgruppen bestimmen den Alltag.
- Das Patientenaufkommen zu vergrößern, wird daher nicht von allen Berufsgruppen im Krankenhaus immer als reine Freude verstanden. Dabei „kundenorientiert“ auch in Belastungssituationen zu denken, gelingt nicht immer durchgängig.
- Proaktive Informationen und Bemühungen, die Kommunikation konstanter zu gestalten und so die Bindung zu erhöhen, sind sowohl in Richtung der Zuweiser, als auch in Richtung der Patienten und Angehörigen bei vielen Häusern häufig erst punktuell zu finden.
- Potenzielle Patienten oder regional weiter entfernte Zuweiser werden oft zu selten adressiert.
- Datenschutz-Thematiken und die Leistungsfähigkeit der EDV fördern nicht immer ein kundenorientiertes und zeitgemäßes Arbeiten im Krankenhaus, sowohl in Richtung der Zuweiser, als auch im Hinblick auf die Bedürfnisse der Patienten.

Warum Customer Relationship Management?

grow.up. MANAGEMENTBERATUNG

Nutzen für das Unternehmen

Positive Beeinflussung der Wahlentscheidung der Patienten durch aktive Information

Gutes Erwartungsmanagement bildet eine wesentliche Voraussetzung für dauerhafte Zufriedenheit

Eine intensivere und systematische Einbindung der Zuweiser beeinflusst deren aktive Empfehlungsrate nachhaltig

Kontinuierliche Verbundenheit mit den Zuweisern schafft Vertrauen und Nähe

Visionen für die Zuweiser-Kommunikation

Aufbau nützlicher und werthafter Anbindungen

grow.up.
MANAGEMENTBERATUNG

- Tieferes Wissen über das Behandlungsspektrum
- Bessere Erreichbarkeit ärztlicher Ansprechpartner
- Wertschätzung durch aktive Einbindung in den Behandlungsprozess
- Schnellere Information über Verfügbarkeiten und das Belegungsmanagement
- Einfacher Austausch durch elektronische Anbindung

Vision für die Patienten-Kommunikation

Einfacher, schneller, direkter und effektiver

grow.up. MANAGEMENTBERATUNG

Ich wusste schon vor meiner Aufnahme, wie meine Station heißt, wer mich dort betreut und wer mir für Fragen zur Verfügung steht!

Ich konnte mich vor der Operation über die kommenden Behandlungsschritte ausführlich informieren!

Mein Hausarzt kann alle wichtigen Informationen aus dem Krankenhaus jederzeit online abrufen!

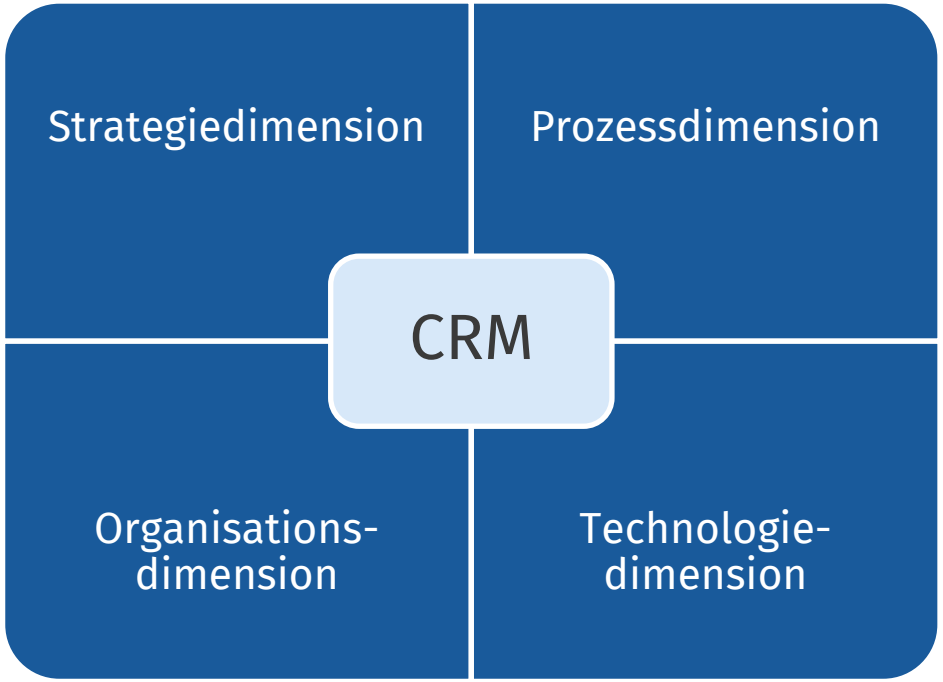
Ich werde automatisch zu Folgeterminen eingeladen und kann Behandlungszeiten von zu Hause aus buchen!

Customer Relationship Management

Eine Definition

grow.up. MANAGEMENTBERATUNG

CRM ist ein strategischer Managementansatz, der neben der Akquisition auch die Bindung und Rückgewinnung wertstiftender Kunden und damit die Steigerung der Kundenprofitabilität und des Unternehmenserfolgs zum Ziel hat.



Beziehungsorientiertes Marketing

Systematisierung der Begrifflichkeiten

Kundenorientierung

Umgehen mit heterogenen Patientenerwartungen

grow.up. MANAGEMENTBERATUNG

Die 3 Dimensionen der Kundenorientierung

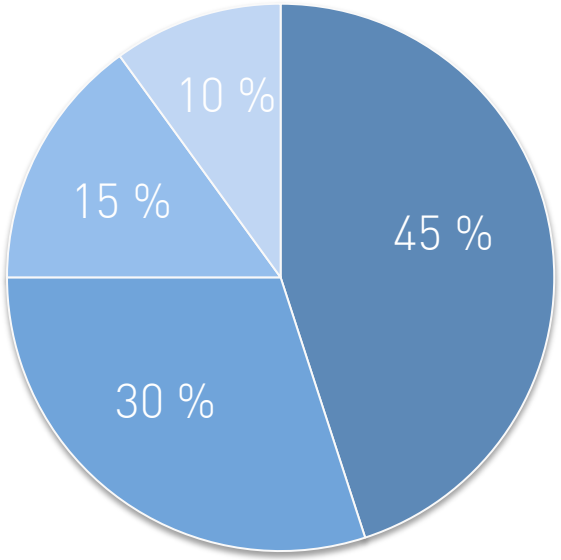
Zentrales Ziel der Kundenorientierung ist die Identifizierung, Erreichung und der Erhalt profitabler Kundenbeziehungen.

Kundenorientierung im Krankenhaus

Bedeutende Anspruchsgruppen (Stakeholder)

grow.up. MANAGEMENTBERATUNG

Zugangswege stationär aufgenommener Patienten



- Elektive Einweisung von niedergelassenen Ärzten
- "Selbst-Einweiser" über Ambulanz/Nothilfe
- Rettungswesen und Notfallversorgung
- Verlegungen von anderen Häusern/Institutionen

Kundenorientierung im Krankenhaus

grow.up. MANAGEMENTBERATUNG

Bedeutende Anspruchsgruppen (Stakeholder)

- Angebots- und Nachfragesituation in Krankenhäusern sind besonders
  - Nachfrager ist der Patient, meist aber vertreten durch den (einweisenden) Arzt als Vermittler.
  - Kostenträger wiederum sind meist die Krankenkassen.

- Der niedergelassene Arzt ist ein ganz zentraler Stakeholder, da er maßgeblichen Einfluss auf die Krankenhauswahl des Patienten ausübt
  - Patienten haben in der Vergangenheit meist ihre Entscheidungskompetenz an ihn delegiert.

- Der proaktive Patient
  - Gesellschaftliche und gesundheitspolitische Trends treiben den Wandel zum proaktiven Patienten weiter voran.
  - Die offene Unterstützung der zunehmenden Patientensouveränität ist zukünftig ein wichtiger Erfolgsfaktor von Krankenhäusern.
  - Der in vielen Befragungen am häufigsten genannte Grund für eine Nicht-Einweisung ist der Patientenwunsch.
  - Der negative Patientenwunsch gegen ein Krankenhaus wirkt stärker als der positive.

Kundenorientierung im Krankenhaus

grow.up. MANAGEMENTBERATUNG

Einfluss der Medien auf die Stakeholder

- Medien werden zunehmend wichtige Informationsquelle für Patienten, Zuweiser und Meinungsbildner
  - Wir sind auf dem Weg vom Experten-Modell (in dem der niedergelassene Arzt die Entscheidung wesentlich mit beeinflusst) hin zu partizipativer Entscheidungsfindung.
  - Informationen aus (sozialen) Medien werden für Patienten zukünftig entscheidungsrelevanter – die ersten Portale sind in den Startlöchern.
  - Zuweiser werden nicht nur persönliche Eindrücke, Vertrautheiten und Kontakte, sondern auch Medienberichte zur Grundlage ihrer Empfehlungen machen.
  - Zukünftig wird die Wahl des passenden Krankenhauses ein interaktiver Prozess mit stärkerer Patientenbegleitung.

CRM im Krankenhaus

Besonderheiten im Krankenhaus-Kontext

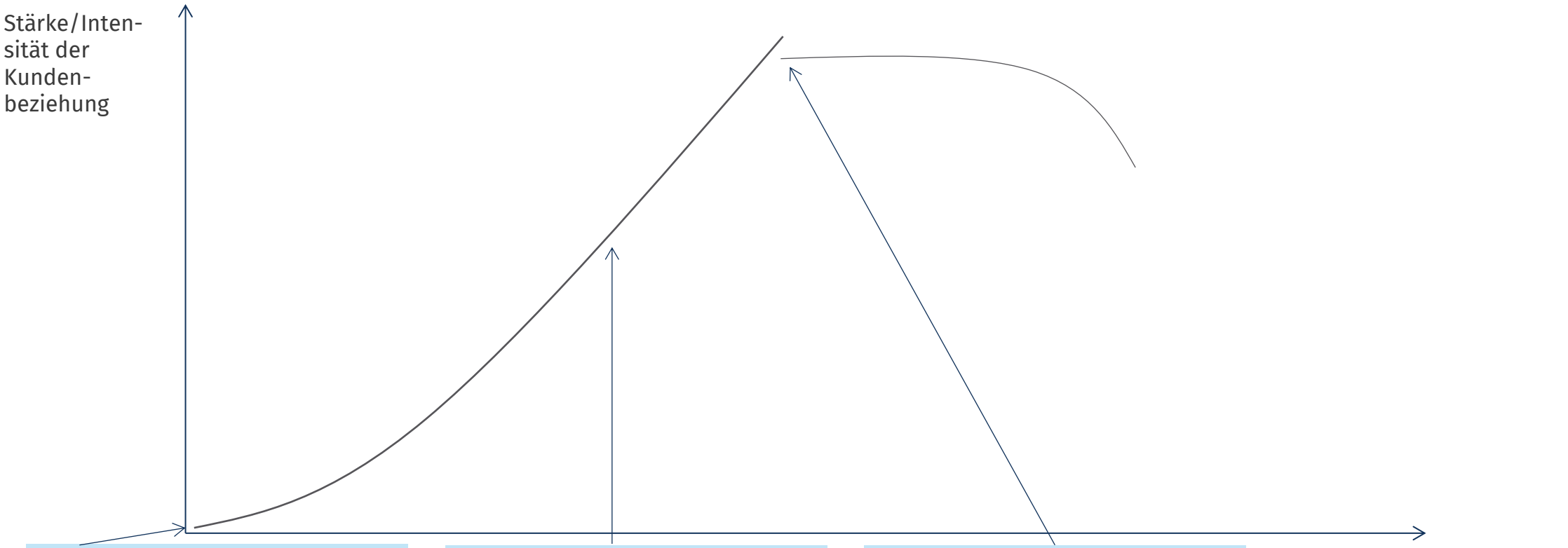
grow.up. MANAGEMENTBERATUNG

Ein Fokus des klassischen Kundenmanagements: Die Gestaltung der langfristigen Bindung zwischen Anbieter und Nachfrager

- Patientennachfrage ist nicht auf Dauer angelegt, das Ziel ist Genesung und nicht langfristige Kundenbindung.
- Ein direkt auf den potenziellen Patienten ausgerichtetes CRM ist darum wenig sinnvoll.
- Direkte Patientenansprache ist nur dann sinnvoll, wenn die volle Entscheidung beim Patienten liegt. Hierbei geht es vorwiegend um Selbstzahler-Segmente.
- Positive Mund-zu-Mund-Kommunikation und aktive Weiterempfehlung rücken stärker in den Fokus.
- Mitarbeiter zur aktiven Empfehlung und damit auch zu Markenbotschaftern des Krankenhauses zu machen, ist in vielen Häusern heute noch keine im Alltag gelebte Realität.
- Proaktives Customer Relationship Management, insbesondere zwischen Klinik und niedergelassenen Ärzten, ist zukünftig ein noch wichtigerer Erfolgsfaktor als bereits heute.

CRM im Krankenhaus

Der Kundenbeziehungslebenszyklus



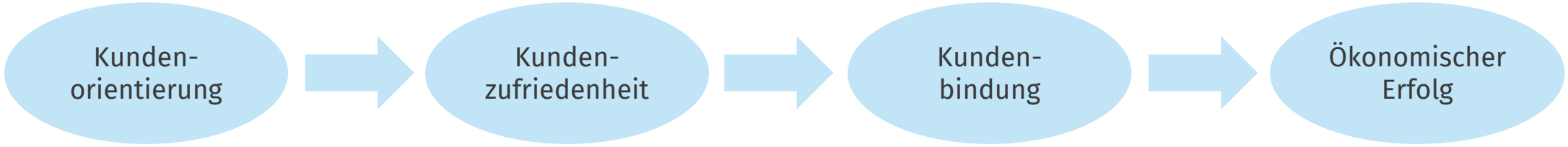
Kundenakquisition
- Anbahnungsphase
- Sozialisationsphase

Kundenbindung
- Wachstumsphase
- Reifephase

Kundenrückgewinnung
- Gefährdungsphase(n)
- Auflösungsphase
- Abstinenzphase

CRM im Krankenhaus

Die Erfolgskette der Kundenorientierung



Einzelne Teile sowie die Beziehungen dazwischen können durch moderierende Faktoren (unternehmensextern vs. unternehmensintern) beeinflusst werden.

- Beispiel unternehmensextern: Heterogene Kundenerwartungen führen dazu, dass bestimmte Marketingaktivitäten nicht zu einer generell höheren Kundenzufriedenheit führen.
- Beispiel unternehmensintern: Individualität oder Komplexität der Dienstleistung; vertragliche Bindungen

CRM im Krankenhaus

grow.up. MANAGEMENTBERATUNG

Die Erfolgskette im Krankenhaus und deren moderierende Einflussgrößen

Moderierende Einflussgrößen

Wettbewerbsumfeld
- Wettbewerbsintensität
- Verfügbarkeit von alternativen Kliniken

Leistungseigenschaften
- „Allgemeines Flaggschiff der Region“ oder spezialisierte Klinik
- Leistungsspektrum

Einweiser

Erstkontakt
Inanspruchnahme einer Leistung im Krankenhaus (Einweisung)

Einweiserzufriedenheit
Bewertung durch Soll-Ist-Vergleich

Einweiserbindung
Wiederinanspruchnahme, Weiterempfehlung, Cross-Selling

Ökonomischer Erfolg

Kranken-haus

Moderierende Einflussgrößen

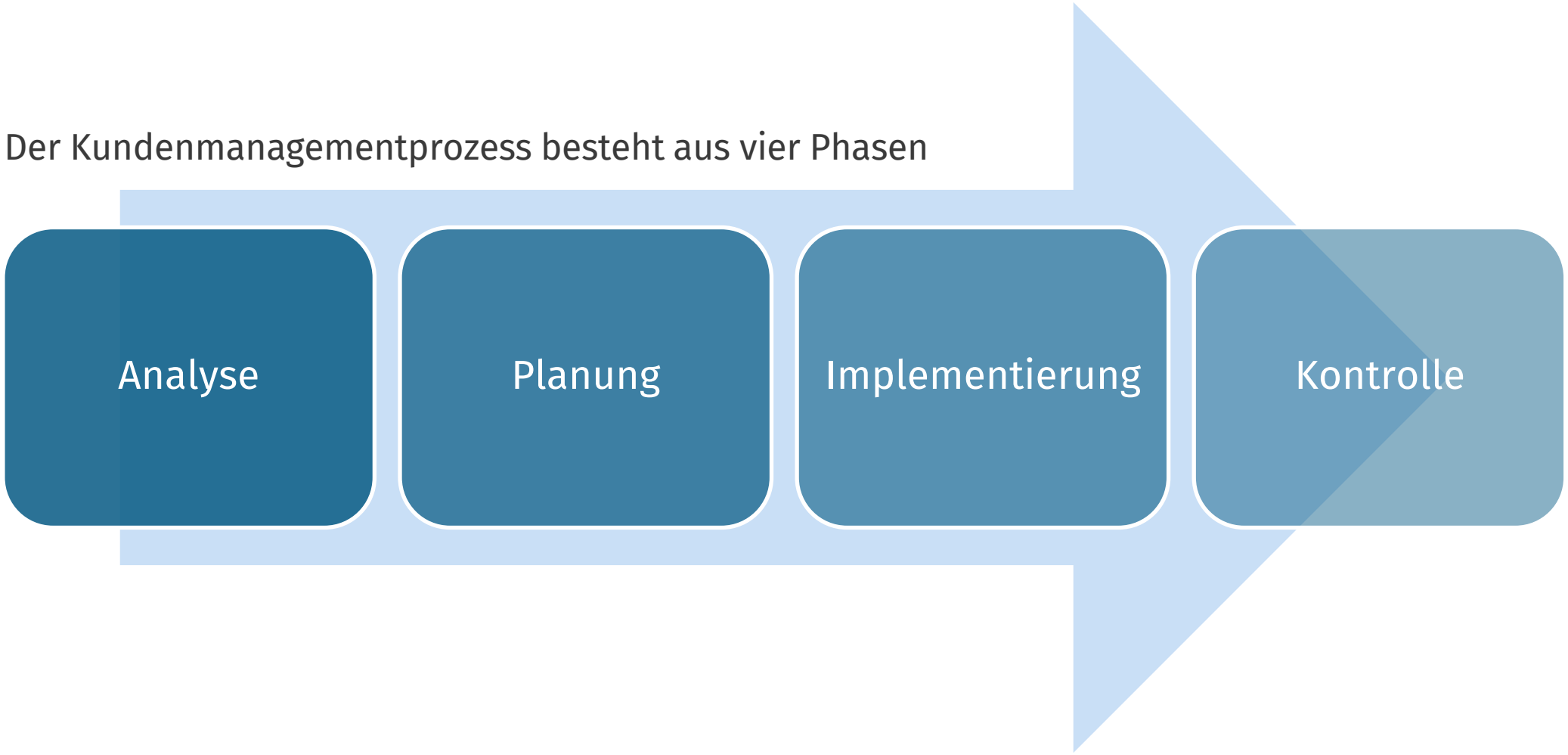
Krankenhausaktivitäten
- Marketingaktivitäten (Einweiser-Management)
- Beschwerdemanagement

Eigenschaften des Einweisers
- Lebenszyklus der Praxis
- Alter des niedergelassenen Arztes

CRM im Krankenhaus

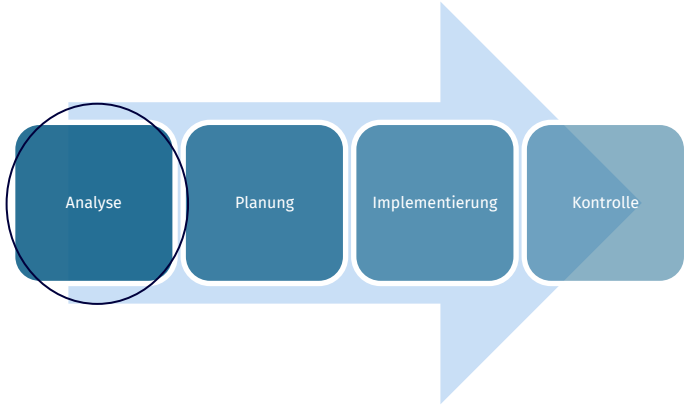
Kundenmanagementprozess bei kundenorientierter Unternehmensführung

Der Kundenmanagementprozess besteht aus vier Phasen



CRM im Krankenhaus

Phase 1: Analyse der Ist-Situation



Externe Analyse des Makro- und Mikroumfelds

- Makroumfeld: Politisch-rechtliche, wirtschaftliche Rahmenbedingungen
- Mikroumfeld: Regionaler Markt, Wettbewerber, Zuweiser-Struktur
- Welche Zuweiser haben welches Potenzial?

Kundensegmentierung auf drei Ebenen zur zielgerichteten Maßnahmenplanung und Kundenbearbeitung

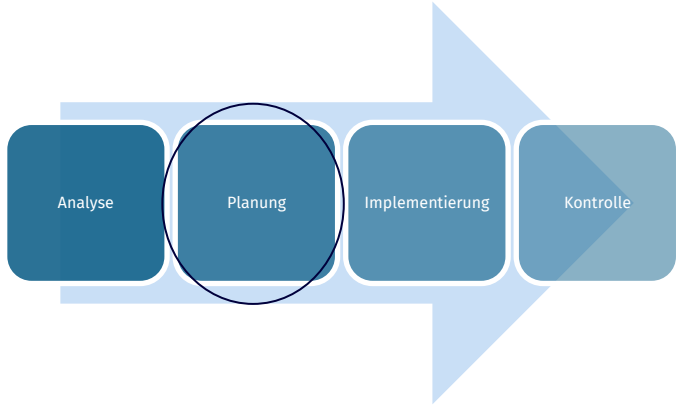
- Segmentierung nach Zufriedenheitspotenzial
- Segmentierung nach Kundenbindungspotenzial
- Segmentierung nach Erfolgspotenzial

SWOT Analyse: Gegenüberstellung der Stärken/Schwächen und Chancen/Risiken

Aufbauend auf diesen Analysen werden strategische und ökonomische Ziele definiert

CRM im Krankenhaus

Phase 2: Planungs- und Steuerungsphase



Strategie fixieren

- Für die drei Haupt-Phasen (Akquisition, Bindung und Rückgewinnung) werden die grundlegenden Stoßrichtungen festgelegt

Drei mögliche Varianten kundenorientierter Strategien:

- Pull-Marketing-Strategie → Konzentration auf Patientenmarketing
- Push-Marketing-Strategie → Konzentration auf niedergelassene Ärzte
- Kombinationsmodell → Konzentration auf beide Anspruchsgruppen

Marktstrategien: Marktdurchdringung, Marktentwicklung, Leistungsentwicklung, Diversifikation

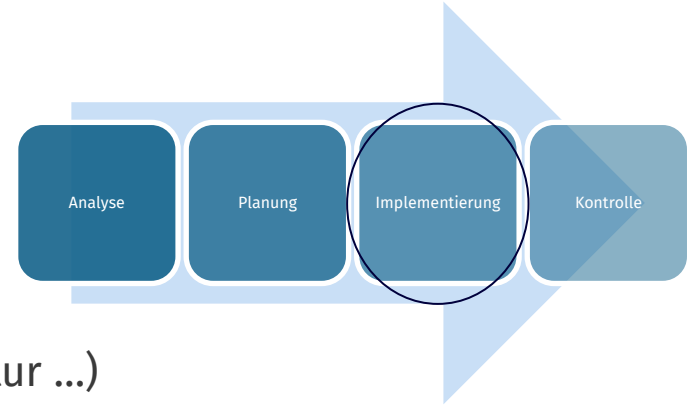
Marktparzellierungsstrategien: Massen- vs. segmentspezifisches Marketing

Steuerungsphase: Hier werden die Marketinginstrumente gezielt je nach den aktuellen Kundebeziehungsphasen eingesetzt. Marketingstrategien werden im klassischen Marketing-Mix operationalisiert

CRM im Krankenhaus

Phase 3: Implementierungsphase

grow.up. MANAGEMENTBERATUNG



Entwickelte Ziele und Strategien münden in operativen Maßnahmen

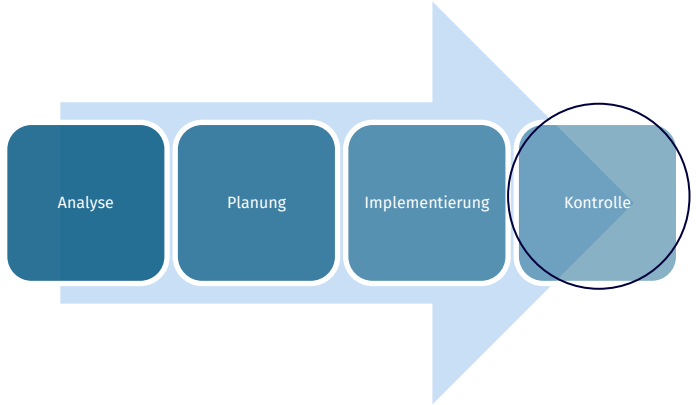
- Erfahrungsgemäß meist schwieriger als die Konzeption
- Die Art des Vorgehens ist erfolgsentscheidend: Wir gehen eindeutig menschenzentriert vor
- Anpassungen der Organisationsstrukturen, Managementsysteme und der Organisationskultur (Dienstleistung, Fehlerkultur ...)

In Krankenhäusern gibt es häufig Verbesserungsbedarf in Bezug auf die Ablauforganisation

- Personalschulungen zur Steigerung der Dienstleistungsqualität gegenüber den Kunden (Service-Schulungen)
- Presse/PR: Aktive Kommunikation der Spezialisierungen, der Leistungen und Erfolge an Zuweiser und potentielle Patienten, Rückgewinnung von Patienten und MitarbeiterInnen
- Qualitätsmanagement: Stärkere Orientierung nach Außen
- IT: Infrastruktur, Dienstleistungsqualität und Performance

CRM im Krankenhaus

Phase 4: Kontrollphase



Ziele und Maßnahmen werden auf Umsetzung geprüft

- Kontinuierliche Überprüfung wichtig
- Feedback für neue strategische Planungen sowie Anpassung der Ziele

Marktbezogene Wirkungskontrolle: Bewertung aus Kundensicht

- Zuweiserbezogene Wirkungskontrolle
- Case-Mix bezogene Wirkungskontrolle
- Ökonomische Wirkungskontrolle

Unternehmensbezogene Wirkungskontrolle: Beurteilung interner Prozesse aus Zuweiser, Patienten und Angehörigensicht

Wie wir unterstützen können

grow.up.
MANAGEMENTBERATUNG

Erfolgreiches CRM ist die Kunst, vom Kundennutzen her zu denken, zu führen und zu handeln.
Es ist viel mehr als eine Software.
Es ist ein sicherer Schlüssel zu stabilem Wachstum.

Wie gehen wir vor?

Mehrere Projektgruppen arbeiten der Steuerungsgruppe zu

grow.up. MANAGEMENTBERATUNG

Die Steuerungsgruppe CRM verantwortet den Masterplan, die Koordination der Sub-Projekte und den Rollout

Kunden
- Ziele
- Botschaften
- Zielgruppen
- Inhalte
- Medien
- Vor/Während/Nach
- Push/Pull
- Frequenz
- Zeit- und Stufenplan

Zuweiser
- Ziele
- Botschaften
- Zielgruppen
- Kanäle
- Security/Rechte
- Online/Offline
- Zeit- und Stufenplanung

Kommunikation
- Ziele
- Botschaften
- Zielgruppen
- Medien
- Notfallplan
- Roll-Out
- Verantwortliche

EDV
- Ziele
- Beteiligte
- Marktüberblick
- Softwarelösungen
- Auswahl
- Schnittstellen ins Haus
- Security
- Rechtemanagement

Welche Stufen können wir gehen?

Einfach zu handhaben, schnell auffindbar, aktuell

grow.up.
MANAGEMENTBERATUNG

1

Information und Kommunikation auf internen Webseiten

Handelnde Personen, Erreichbarkeiten, Leistungsspektrum
Erklärvideos (Behandlungschritte, Handhabung der Technik im Haus etc.)
Präsentationen (Informationen über Behandlungen/Op´s etc.)

2

Interne und externe Interaktion über Portale

Terminangebote und -vergabe, Aufnahme- und Entlassungsplanung, Belegungsmanagement, Behandlungsschritte und –ergebnisse, Prozessunterstützung, Verpflegungsauswahl, Zusatz- und Wahlleistungen, Unterstützungs-Dienstleistungen, Einladungen zu Fortbildungen und Veranstaltungen

3

Dauerhafte Anbindung über sichere Verbindungen

Integration mit Lese-Rechten und automatisch angestossenen Übermittlungen (Untersuchungsergebnisse, Entlassungsbriefe, Nachfolgetermine, Medikation etc.)

Warum mit grow.up.?

Wir begleiten die Teams über alle Projektphasen

grow.up.
MANAGEMENTBERATUNG

Konzeption
Zielgruppen
Botschaften
Strategie
Denke & Verständnis
Planung
Kanäle

Qualifikation
Motivation
Interessen
Zielsetzungen
Qualifikation
Training
Coaching

Implementierung
Rollen
Verantwortlichkeiten
Berechtigungen
Freigabeprozesse
Handhabung

Warum mit grow.up.?

Unser Vorgehen

	Beratung	Begleitung	Inhalte	Unterstützung	Unterstützung	Unterstützung	Projektbüro
Inhalt	Strategie und Konzeption	Begleitung der Subprojekt-gruppen	Unterstützung bei der Erstellung von Inhalten	Roll-Out	Durchführung von Workshops mit Führungskräften und Mitarbeitern	Unterstützung der Führungskräfte bei der selbständigen Durchführung von Workshops und Meetings	Projekt-management
Unsere Leistung	• Masterplan-Erstellung • Moderation der Steuergruppe • Kundennutzen-Denke	• Vorbereiten der Inhalte • Erstellung Agenden • Moderation der Arbeitsgruppen-treffen • Dokumentation • Integration	• Websites • Präsentationen • Erklärvideos • Webinare • Filme	• Akzeptanz • Information • Kundennutzen-Denke verankern • Training • Verhinderung einer Widerstands-haltung	• Konzeption der Workshops • Kundennutzen-Denke verankern • Erstellung der Agenda und Materialien • Durchführung • Protokollierung	• Tel. Beratung • Briefing • Konzeption • Erstellung der Agenda und Materialien • Safety-Pilot beim Workshop	• Koordination der Arbeitsgruppen und Qualitäts-sicherung • Beratung von Führungskräften • Briefing spezialisierter Berater und externer Dienstleister

Warum mit grow.up.?

grow.up.
MANAGEMENTBERATUNG

Unsere Erfahrungen mit komplexen Veränderungs- und Neuausrichtungsprojekten

Deutsche Telekom
Universitätskliniken Jena
Helios Klinken
Lufthansa Cityline
Horvath + Partners
HSE24 Home Shopping Europe

Tomorrow Fokus
Vodafone / Kabel Deutschland
Warth & Klein Grant Thornton
GE Wind-Energy
Allianz Versicherung
Zurich Versicherung

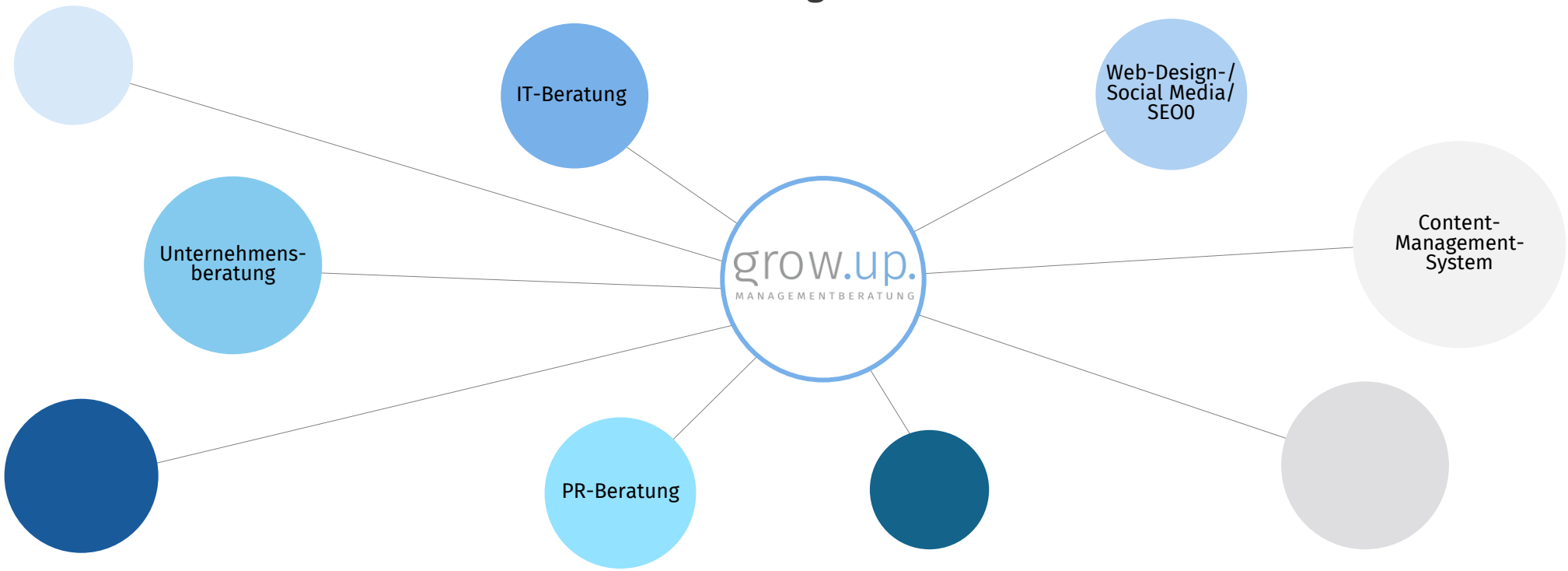
Unsere Kunden im Krankenhausbereich

Universitätsklinik Jena
Universitätsklinik Hannover
Universitätsklinik Würzburg
BG Unfallklinik Frankfurt
Helios Kliniken

Klinikum Bad Kreuznach
Klinikum Lippe
Klinikum Braunschweig
Klinik Göttingen
Klinikum Wolfsburg

Warum mit grow.up.?

Unser leistungsstarkes Team



.

Wir sind eingebunden in ein Netzwerk aus Beratungen ud Agenturen mit unterschiedlichen Schwerpunkten.
Bei Bedarf integrieren wir kompetente Partner in die Projekte.
Wir arbeiten gerne auch mit ihren heutigen Partnern zusammen.

E-Learning Empfehlung

Führung

grow.up.
MANAGEMENTBERATUNG

Erhältlich auf academy.grow-up.de

Intensivkurs: Führen im Change

5 Lektionen

Intensivkurs: Vom Kollegen zum Vorgesetzten

9 Lektionen

Kompaktkurs: Train the Trainer „Das Vierfarben - Modell verstehen und im Team anwenden“

5 Lektionen

Intensivkurs: Mitarbeiter kennen, führen und motivieren

5 Lektionen

Kompaktkurs: Erfolgreich delegieren

3 Lektionen

Kompaktkurs: Vom Kontakt zum Kunden – Professionell akquirieren

5 Lektionen

Intensivkurs: Psychologie im Business

7 Lektionen

Kompaktkurs: Wirkungsvoll Feedback geben

3 Lektionen

Außerdem finden Sie in unserem Shop kostenlose Lernnuggets zu diesen und weiteren Themen:

- Motivation
- Feedback
- Kommunikation
- Auftritt und Wirkung
- Selbst- und Zeitmanagement

Literaturempfehlungen

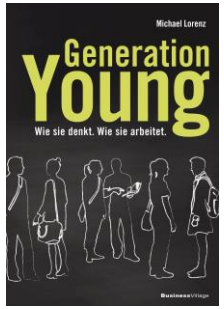
grow.up.
MANAGEMENTBERATUNG

Führung

Einfach anklicken und bestellen!

Fit für die Geschäftsführung im digitalen Zeitalter
Harald Eichsteller, Michael Lorenz

256 Seiten, gebunden



Generation Young
Michael Lorenz

198 Seiten, broschiert

Fit für die Geschäftsführung
Michael Lorenz, Harald Eichsteller, Stephan Wecke

343 Seiten, gebunden

Digitale Führungskompetenz
Michael Lorenz

242 Seiten, broschiert

Erfolgreiche Führung durch Selbstführung
Michael Lorenz, Nora Haager

72 Seiten, broschiert

Erfolgreiche Führung durch Motivation
Michael Lorenz, Dr. Saskia Lucht

50 Seiten, broschiert

Neuorientierung für Führungskräfte
Michael Lorenz, Uta Rohrschneider

192 Seiten, gebunden

Praktische Psychologie für den Umgang mit Mitarbeitern
Michael Lorenz, Uta Rohrschneider

181 Seiten, broschiert

Praxishandbuch Mitarbeiterführung
Michael Lorenz, Uta Rohrschneider

283 Seiten, broschiert

Literaturempfehlungen

grow.up.
MANAGEMENTBERATUNG

Führung

Einfach anklicken und bestellen!

Macht, Neugier, Team, …
Uta Rohrschneider

216 Seiten, broschiert

Leadership Culture. Im Konsens zum Ziel in der Kuschelecke
Michael Lorenz

184 Seiten, broschiert

Leadership Culture. Führungskultur verstehen und leben
Michael Lorenz

57 Seiten, broschiert

Erfolgreiches Verhandeln für Führungskräfte
Michael Lorenz, Ilona Haselbach

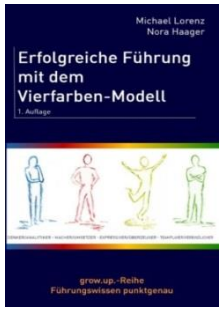
56 Seiten, broschiert

Feedbackkompetenz für Führungskräfte
Michael Lorenz, Ilona Haselbach

58 Seiten, broschiert

Erfolgreiche Führung durch Kommunikation
Michael Lorenz, Dr. Saskia Lucht

66 Seiten, broschiert



Erfolgreiche Führung mit dem Vierfarben-Modell
Michael Lorenz, Nora Haager

61 Seiten, broschiert

Erfolgreiche Führung durch Delegation
Michael Lorenz, Nora Haager

50 Seiten, broschiert

Literaturempfehlungen

Personalentwicklung

grow.up. MANAGEMENTBERATUNG

Einfach anklicken und bestellen!

Erfolgserprobte Einstellungsinterviews
Uta Rohrschneider, Hanna Haarhaus, Sarah Friedrichs, Marie-Christine Lohmer

304 Seiten, gebunden

Erfolgreiche Personalauswahl
Michael Lorenz, Uta Rohrschneider

208 Seiten, broschiert

Professionelle Personalauswahl und -entwicklung
Michael Lorenz, Dr. Saskia Lucht

54 Seiten, broschiert

Der Personalentwickler
Uta Rohrschneider, Michael Lorenz

256 Seiten, gebunden

Erfolgsfaktor Potenzialanalyse
Uta Rohrschneider, Sarah Friedrichs, Michael Lorenz

214 Seiten, broschiert

Praxishandbuch für Personalreferenten
Michael Lorenz, Uta Rohrschneider

432 Seiten, gebunden

Besuchen Sie uns auf …

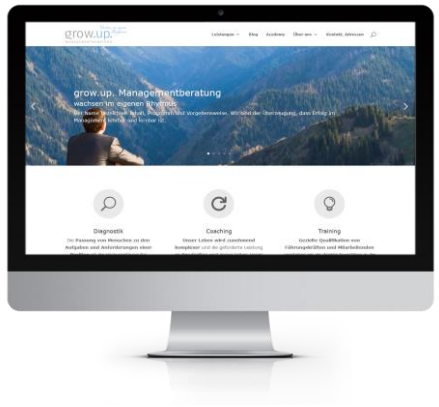
grow.up.
MANAGEMENTBERATUNG

Klicken und folgen!

unserer Homepage
www.grow-up.de

unserem Blog
www.blog.grow-up.de

unserer E-Learning Academy
www.academy.grow-up.de



grow.up.
Wachsen im eigenen Rhythmus
MANAGEMENTBERATUNG

grow.up. Managementberatung GmbH
Quellengrund 4
51647 Gummersbach

info@grow-up.de
Tel: +49 (2354) 70890 - 0
Fax: +49 (2354) 70890 - 11