

26 HRM INSIDER



© 2022 DIANA ROTH - WWW.DIANAROTHCOACHING.COM

TIPPS & TRICKS

Liebe Macherin,
lieber Macher,

wunderbar – Du hast dieses kleine E-Book bestellt und erhältst Wissenswertes zum Thema HRM in KMU.

Du leitest eine Abteilung und sollst nun noch das HR übernehmen?
Oder Du sollst den Bereich HR aufbauen und führen?
Oder Du bist Ehefrau/Ehemann von einem Unternehmer und übernimmst nun den Bereich HR?
Du übernimmst die Firma Deines Vaters und willst nun auch ein zeitgemäßes Personalmanagement einführen, jedoch hast nicht die Möglichkeit dafür, jemanden einzustellen?

Dann gehörst du zu genau den Personen, denen ich diese 26 Insidertipps geben möchte. Mehr als 250 Folgen mit weiteren Tipps gibt es in meinem Podcast Abenteuer HRM: Hier zu finden: iTunes, Spotify, Deezer und überall, wo es Podcast gibt.

Zudem: auf LinkedIn gebe ich jeden Tag einen KMU-Impuls heraus. Gehe gerne auf #herzblutpersonalerin.

Du hast nur wenig Kenntnisse und Ahnung von HR?
Du bist jedoch sehr interessiert.
Du willst Dich nicht blamieren, selbstsicher und voller Elan den «HR-Laden schmeissen».

Dann ist dieses E-Book genau richtig. Wenn Du mehr dazu wissen willst: es gibt ein HR-Macherprogramm dazu. Einfach bei mir melden.

Ich biete Dir meinen 33-jährigen HR-Wissens- und Erfahrungsschatz aus der Praxis für Deine erfolgreiche HR-Praxis an. Ich freue mich auf Deine Fragen, Deinen Input - auf LinkedIn oder per E-Mail.
Hier die kostenfreie Gruppe für HR-Fragen.

Auf der letzten Seite wartet noch eine Überraschung auf Dich: lass' Dich inspirieren.

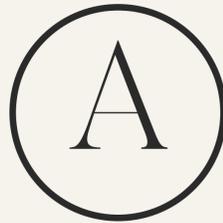
Cheerio und auf bald,

Diana



26 unschlagbare HRM-Tipps & Tricks

KNIFFE & WISSENSWERTES RUND UM DEINE HR-AUFGABE



Du hast 100 Bewerbungen auf dem Tisch und sollst diese so schnell wie möglich selektieren?

Nichts einfacher als das!



Lösung:

A-Bewerbungen erfüllen alle Muss- und viele Kannkriterien (diese wurden durch den Vorgesetzten eingereicht).

B-Bewerbungen erfüllen die meisten Musskriterien.

C-Bewerbungen erfüllen keine Musskriterien – geschweige denn Kannkriterien.

Tipp: Vor einer Stellenausschreibung lasse Dir alle Muss-, Kann- und Nice-to-have-Kriterien vom Fachvorgesetzten angeben. Das ist Dein Leitfaden. Fokus: Lebenslauf.

B

Wie Vitamin B.

Bewerber mit Vitamin B (Empfehlungsmanagement) erhalten insbesondere in KMUs Vorzug vor den Bewerbern, die keinen persönlichen Fürsprecher haben.

In der Schweiz gilt: je mehr das Unternehmen ausserhalb der grossen Ballungsgebiete angesiedelt ist, desto erfolgreicher funktionieren Anstellungen aufgrund von Empfehlungen.



C

C-Bewerber erhalten umgehend eine Absage. Einerseits, um sie nicht durch unnötige Wartebriefe hinzuhalten (Hoffnungsmanagement/Fairness) - andererseits um eine effiziente Personaladministration sicher zu stellen.

Absagen sollen möglichst eine klare, nachvollziehbare Begründung erhalten. 0815-Schreiben sollten vermieden werden.

Bewerber, die im Gespräch waren, und nicht passen, erhalten auf jeden Fall eine telefonische Absage.

Tipp:

Absagen sollten möglichst in den ersten 3 Tagen nach Posteingang erfolgen. Absagen sind ein Personalmarketinginstrument und zeigen sehr gut auf, wie professionell eine Firma mit Bewerbungen umgeht.

D

Wie die sogenannten D-Führungskräfte.

D-Führungskräfte führen eine große Führungsspanne zielgerichtet und klar. Sie sind entscheidungsstark. Sie haben die Adlerperspektive. Sie werden jedoch als unnahbar, machtfokussiert und kalt wahrgenommen. (Interesse an dem Thema? In der roth HRM-Akademie, switzerland, gehen wir intensiv darauf ein).

Tipp: D-Führungskräfte als Verbündete für Deine Arbeit zu gewinnen ist nicht ganz einfach – aber wenn es klappt, ist es hochwirksam. Wie Du sie zu Verbündeten machst, verrate ich Dir gerne in meiner [LinkedIn-Gruppe](#).



E

Wie Personal-Erhaltung. Neben den Führungskräften hat die personalverantwortliche Person in einer KMU den Fokus auf die Erhaltung von guten Mitarbeitenden zu legen.

Instrumente hierzu: Personalentwicklungsmaßnahmen wie Weiterbildungen, gut geführte Mitarbeiter-Gespräche, betriebliches Gesundheitsmanagement (Ja! Auch und gerade in KMU s wertvoll und einfach umsetzbar), eine gute Informations- und Kommunikationspolitik, gute Arbeitszeitmodelle, Goodies etc.

Tipp: Prüfe die Goodies (Begriff: fringe benefits) in Deinem Unternehmen. Mache eine Goodie-Liste. Du wirst staunen, wie viel zu finden ist. Ansonsten baue Goodies langsam auf. Das kann der Essensgutschein einer Kantine sein, Rabatte beim nächsten Fitnessclub, das kostengünstige Anmieten des Firmenwagens, der Gratis-Parkplatz vor der Tür etc. Vieles ist möglich, ohne dass Geld fließt.

F

Wie **Fachkompetenz**. Wusstest Du, dass Geschäftsleiter bei 9 von 10 Führungskräfte-Einstellungen auf die Fachkompetenz gesteigerten Wert legen? Und wusstest Du auch, dass mehr als die Hälfte dieser Einstellungen schlussendlich – so traurig es klingt - an fehlender Sozialkompetenz scheitern?

Übrigens: Fachkompetenz ist eine der vier Anforderungsarten. Sie umfasst die Fähigkeiten und Kenntnisse, die mit der Berufsausbildung zusammenhängen. Die weiteren 3 Kompetenzen sind: **Methoden, Sozial- und Selbstkompetenz**. Wenn es um Führungskräfte geht, kommt noch die Führungskompetenz hinzu. Diese Oberkategorien gehören in ein Anforderungsprofil. Dies gibt Dir einen Leitfaden, nach welchen Kriterien Du den/die richtige/n BewerberIn findest.

G

Wie **Gesundheitsmanagement**.

Ohne Gesundheit ist alles nichts. Gerade in KMUs mit wachsendem Fachkräftemangel und Nachwuchsproblemen sind steigenden Absenzen einschneidend. Dabei gibt es kleine Schritte, die Großes bewirken können.

Tipp: Erstelle regelmäßig Absenzenstatistiken. Welche Abteilungen haben eine hohe Menge von Fehlzeiten? An welchen Wochentagen und zu welchen Jahreszeiten? Wie viele Mitarbeitende kommen trotz Krankheit arbeiten? Wie werden Mitarbeitende, die länger wegen Krankheit abwesend waren, wieder begrüßt, eingeführt? Und ...achte einmal auf den sogenannten Präsentismus in Deinem Unternehmen.

Erklärung zum Wort Präsentismus = krank zur Arbeit gehen.

H

Wie **Humor**.

Wie Herz. Wie Hirn. Wie HRM (Personalwesen). Eine HR-Macherin/ein HR-Macher zeigt Herz & Humor. Und sie/er kann trotzdem oder gerade deswegen neutral, wertschätzend und professionell Dienstleistung erbringen. Gerade die nonverbale Kommunikation der Personalverantwortlichen, die durch Mimik, Körpersprache, Gestik und Sprechweise gezeigt wird, kann große Wirkung zeigen.

Wertschätzung kann besonders durch die **nonverbale Kommunikation** ausgedrückt werden. Dies trägt zur Personalerhaltung wesentlich bei.

Wenn Dich das Thema **Körpersprache** interessiert habe ich, einen kostenfreien 10-teiligen Videokurs entwickelt. -> [Du kannst ihn hier bestellen.](#) Aber Achtung: die Auslieferung ist mengenmäßig limitiert. Reagiere rasch.



I, J

Wie Instrumente - wie jonglieren.

Viele gute HR-Instrumente (Stellenbeschreibung, Anforderungsprofil, ABC-Analyse, Referenzgespräche, Einführungspläne, Probezeitgespräche, Standortgespräche, Mitarbeitergespräche, Fördergespräche, Abmahnungsgespräche etc.) erleichtern uns die Personalarbeit.

Und wir jonglieren täglich die Anliegen unserer verschiedenen Anspruchsgruppen: einerseits die Geschäftsleitungsmitglieder, die Führungskräfte, die Mitarbeitende, die Auszubildenden, andererseits die Bewerber, ehemalige Mitarbeiter, Ämter, Krankenkassen etc.



K

Wie Kompetenz. Wie Fach-, Führungs-, Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenz.

Als HR-MacherIn müssen wir in der Lage sein, nicht nur diese Kompetenzarten zu unterscheiden, anzufragen, sondern auch einzufordern. Wir dürfen die Führungskräfte begleiten in dieser Differenzierung bei der Mitarbeiterauswahl und Beurteilung.

Tipp: Wenn Du mehr Akzeptanz von allen im Unternehmen gewinnen willst, dann zeige Deine Professionalität und Deine Fachkompetenzen. Wie? Im Gespräch mit den Vorgesetzten. Argumentiere aus den verschiedenen Kompetenzgebieten heraus. Bring' sie zum Staunen.

Bereite eine **Checkliste** zum anstehenden Gespräch vor. Schreibe Dir Dein Ziel auf.

Dieses Ziel führt Dich durch das Gespräch. Komme immer wieder auf das Ziel zu sprechen.

Habe immer ein Ass im Ärmel und gib dem Vorgesetzten als erstes den Raum, seine Bedürfnisse anzumelden.

L

Wie Lehrlinge, Lernende, Azubis. Nachwuchsplanung gehört zu der sozialen Verantwortung eines jeden Unternehmens.

Ausbilden heute - um die Fachkräfte morgen passend einzusetzen. Gehe außergewöhnliche Wege und zeige Deine Bandbreite. Damit gewinnst Du mehr Akzeptanz im Unternehmen.

Tipps zur Rekrutierung von Lehrlingen kommst Du -> hier.



M

Wie Mitarbeiterumfragen.

Dieses Instrument der Personalführung und -betreuung kann schriftlich oder auch mündlich (Handwerkerbetrieb) durchgeführt werden. Mündliche Mitarbeiterumfragen sind recht selten und sie sollten unbedingt von **einer externen Person** durchgeführt werden.

Weit verbreitet sind jedoch schriftliche Mitarbeiterumfragen. Diese - regelmässig neutral, gleichartig eingesetzt und ausgewertet - sind nicht nur für die Geschäftsleitung, sondern auch für das HR ein guter Pulsmesser.

Tipp: Klare Fragestellungen, einfache Auswertbarkeit (bitte **vermeide** die mittige Wahl zum Ankreuzen), gute und laufende Information, Unterstützung durch die Vorgesetzten **als Promoter** der Umfrage, Anonymität, hohe Rücklaufquote fördern und rasche Maßnahmenentwicklung (ideal mit einer MA-Gruppe), Durchführung innerhalb eines fest definierten Zeitraums. Regelmäßigkeit (z.B. alle 2 Jahre).



N

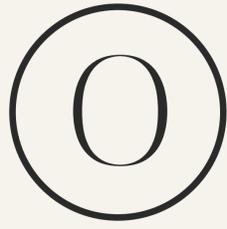
Wie Nutzwertanalyse.

Schon davon gehört?

Du und der Vorgesetzte könnt euch zwischen drei Bewerbern nicht entscheiden?

Anhand eines einfachen Excel-Sheets und mehrerer Angaben aus dem Anforderungsprofil mit entsprechender Gewichtung kann zu mindestens **rechnerisch** ein Ergebnis ermittelt werden.

Tipp: Gib in Google „Nutzwertanalyse“ ein und Dir werden vielfältige Beispiele gebracht. So kannst Du den Prozess noch professioneller gestalten und die Führungskräfte von Deiner Fachkompetenz überzeugen. Außerdem steigert es Deine Akzeptanz im Unternehmen, wenn Du nicht aus dem Bauch heraus argumentierst, sondern faktisch Deine Meinung belegen kannst.

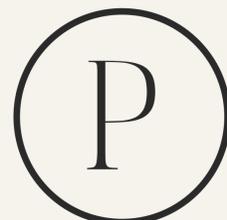


Wie die **giulio**-Formel.

Diese Formel wird gerne bei der attraktiven Gestaltung von Inseraten eingesetzt. Das **O** steht für die Optik eines Stelleninserats. Das Auge nimmt bekanntlich als erstes Bilder auf, bevor es den Text liest. Solltest Du noch mit Printmedien bei Stellenausschreibungen arbeiten - lege hier einen besonderen Fokus darauf. Die **AIDA**-Formel ist ebenso hilfreich.

Übrigens: G steht für Glaubwürdigkeit; I für Information; U für Unverwechselbarkeit; L für Lesbarkeit; I für Identität. Mache aus den Buchstaben eine Checkliste und lege diese an jedes Inserat an.

Überzeuge Deine Kunden (hier Führungskräfte) von der Wirksamkeit dieses Modells.



Wie **Potential**.

Es gibt viele Arten der Potenzialerschaffung. Sei es die Beobachtung des Vorgesetzten, die Meldung des MA selbst, ein Assessment, ein Test oder ein Potentialerschaffungssystem (bzw. Insight MDI, Master, DISG, Bochumer etc.). Seit 2003 nutze ich das Insight MDI, und es hat mich bei jeder Rekrutierung überzeugt. Ich liess mich damals zertifizieren und setze es heute noch in der Bewerberauswahl ein. Es zeigt neben den Fähigkeiten auch die Werte/Motivation des Kandidaten auf.

Übrigens: Assessment-Center werden auch von KMUs beauftragt. Dieses Verfahren zur Auswahl von Bewerbern und zur Einschätzung von Mitarbeitenden, die eventuell befördert werden sollen (Nachfolgeplanung), sind kostenintensiv, aber haben eine hohe Aussagekraft und Akzeptanz.

Möchtest Du einmal ein Muster einer Analyse sehen? Gerne sende ich Dir dieses zu. Melde Dich bei mir unter: <http://dianarothcoaching.com/kontakt/>.



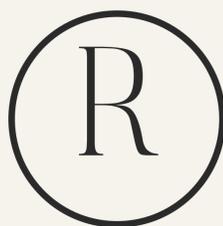
Wie Qualitative/Quantität Leistungen, wie Qualigespräche. Warum steckt hier das Wort **Qual** drin? Personaler können Führungskräfte bei der Art und Weise von Beurteilungen respektive Zielformulierungen unterstützen, da sie eine andere/neutralere Sicht der Dinge haben.

Es ist nicht leicht, qualitative und quantitative Leistungen so zu formulieren, dass Leistungs- wie Verhaltensziele spezifisch, messbar, attraktiv, erreichbar und terminierbar (SMART) sind.

Das HR als Dienstleister und Führungsunterstützer kann hier ein guter Sparringspartner sein.

Tipp: Analytische Verfahren werden heute bevorzugt. Sie orientieren sich an Merkmalen, die beobachtet wurden. Dadurch kann die Beurteilung „versachlicht“ werden. Das schützt vor Subjektivität. Damit können **zuverlässige und durchaus vergleichbare** Ergebnisse genannt werden. Diese werden von **Mitarbeitenden gerechter** empfunden als die sogenannten „summarischen Beurteilungen“.

Das setzt Führungskräfte mit guter Menschenkenntnis und Verhandlungsgeschick voraus. Leider verfügen wenige über diese Fähigkeiten und neigen zur Subjektivität. Genau hier braucht es Dich. Als Personalerin solltest du hier bewusst Deine Fach- und Sozialkompetenz aufzeigen. Du zeigst durch Deine Professionalität Linie in Deiner Dienstleistung auf.



Wie realistisch, wie rund, wie **Rolle**...wie Deine Rolle. Kennst Du Deine Rolle? Im Organigramm Deiner Firma ist sie wie dargestellt?

Erarbeitest Du Strukturen mit?

Gestaltest du das Arbeits- und Betriebsklima mit?

Betreust Du Mitarbeitende, die ein Problem haben?

Bist Du vermehrt strategisch unterwegs?

S

Wie Sonne, wie Sand, wie Spannung...aber auch wie Sachebene.

Bei jeder Form von Kommunikation im HRM wird ein Thema behandelt. Das Thema ist die Sache.

Die Menschen haben eine Beziehung zu einander. Also ...zwei Ebenen. Und diese verlaufen parallel.

Du kannst also durchaus sachlich mit einem Vorgesetzten diskutieren, obwohl die Chemie bei Euch gar nicht stimmt. Im HRM ist es jedoch gut, wenn eine harmonisierende Beziehung hergestellt wird, denn nur so sind erfolgreiche Gespräche möglich. Es gehören **beide Ebenen** zwingend in ein Gespräch.

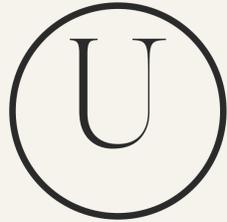


T

T wie Tusch, wie Tante, wie Transaktionen.

Es gibt verschiedene Gesprächsmodelle. Eines der interessantesten ist die **Transaktions-Analyse**. Diese ist von Eric Berne entwickelt worden. Es geht immer darum, dass man sein Gegenüber besser versteht. Eric Berne spricht von drei **Ich-Zuständen**.

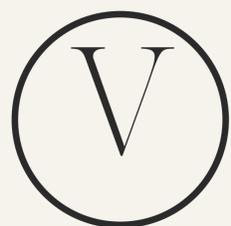
Da ist einmal das **Kind-Ich**. Der Teil in uns, der zuständig ist für Freude und Schmerz und dies auch zum Ausdruck bringt. Dann ist da das **Erwachsenen-Ich**: Der Teil in uns, der logisch, sachlich und zielorientiert denkt und agiert. Und da ist das **Eltern-Ich**. Der Teil in uns, der lobt und auch straft.



Wie Unternehmenskultur. Welche Kultur herrscht in Deinem Unternehmen vor? Wusstest Du, dass gerade Personalverantwortliche in KMU wesentlich dazu beisteuern können? Es gibt einfache und doch sehr wirksame Instrumente, die dies steuern können.

Hier ein paar **Beispiele**: Welche Mitarbeiter stellst Du an? Wie wird über den Geschäftsgang, Ein- und Austritte informiert? Wie wird mit gekündigten Mitarbeitenden umgegangen? Gibt es eine Kleiderempfehlung? Gibt es ein Leitbild etc.?

Tipp: Beantworte die Fragen aus dem Beispiel und setze dies in Checklisten um. Stell' dies der Firmenleitung vor und argumentiere mit dem grossen Nutzen fürs Unternehmen. Damit schaffst Du eine klarere Positionierung.

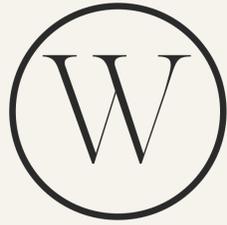
Wie Gesichtsverlust, wie Versagensangst – wie Verlierer...

Höre meinen erfolgreichsten Podcast: <http://dianarothcoaching.com/wie-du-sitzungsspiele-spielst-podcast-014/>

Hier wird das Thema nochmals aus einer anderen Sichtweise angesprochen.

Der Gesichtsverlust, den man einem anderen zufügen kann, ist schwer wieder gut zu machen. Beobachtest Du diese Spielchen im Alltag? Welche Rolle nimmst Du ein?

Tipp: Vermeide die Rolle des **Retters** - genauso wie die anderen zwei Rollen, die des Verfolgers oder des Opfers.



Wie **Wirkung**.

Wie wirkt unser Personalmarketing?

Wie wirken wir als HR-MacherIn auf die Mitarbeiter, auf die Führungskräfte?

Welche Reputation hat das HR in Deinem Unternehmen?

Personalmarketing bedient nicht nur die externen Anspruchsgruppen wie Bewerber, Ämter, Zeitungen etc.

Personalmarketing richtet sich auch nach innen.

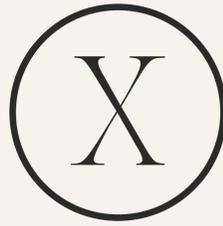
Wie gehen wir mit Mitarbeitenden um?

Wie werden sie informiert, eingeführt?

Wie geht das HR mit Problematiken der Mitarbeitenden um?

Kennst Du Deinen **Spitznamen** in der Firma?





WIE X-crossing sprich Querdenken. Wie oft setzt Du die Methode des Querdenkens ein? Du hast ein Problem und suchst nach einer Lösung? Versuch: X-crossing.

Tipp:

Hier eine bewährte Methode, die aus meiner Business Coaching-Ausbildung kommt.

1.)

Schreib das Problem mit einem passenden **Codewort** versehen auf ein rotes Blatt.

Lege es in die Mitte des Raums und stelle **3 Stühle frontal** dazu auf.

Setz dich auf den ersten Stuhl. Lese das Codewort laut vor, und dann versuchst Du dieses Problem nur und ausschliesslich aus der Perspektive eines **sympathischen Spinners** zu lösen. Wichtig: Du darfst und musst spinnen. Erst wenn Dir das gelungen ist, darfst Du auf den nächsten Stuhl mit Blick aufs Codewort und auf den Stuhl des Spinners wechseln.

2.)

Schau das Codewort an und antworte kritisch den spinnerten Ideen des Sitznachbarn. Ja – hier bist Du der **Kritiker**.

Wichtig: du darfst und musst nur wohlwollend kritisch die Ideen des Spinners analysieren und kritisieren.

Ich bin überzeugt, dass Du diese Aufgabe gut machst.

3.)

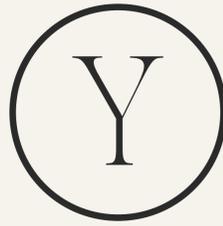
Dann wechselst du zu Stuhl Nummer drei.

Hier sitzt du als **Macherin**. Du hast das Problem erkannt, spinnerte Lösungsideen angehört und alle kritischen Aspekte.

Nun redest Du als Macherin, die sagt, welche Lösung wie und mit welchem kalkulierbaren Risiko angegangen wird.

Und dann – nutze die Erfolgsformel mit 3 Buchstaben: T. U. N.

Versuch`s! Du wirst staunen.



Wie Y-Achse bei der grafischen Aufbereitung von HR-Kennzahlen. Wertest Du die Unfallzahlen, die Fluktuationsquote nach Abteilung aus? Weisst Du, welcher Monat im Jahr statistisch gesehen die meisten Überstunden aufzeigt, welche Abteilung die meisten Montags-/Freitagsabsenzen aufweist?

Werte die Austrittsgründe aus. Sie sind Gold wert, wenn Du gegenüber der Geschäftsleitung Massnahmen vorschlagen willst.

Statistiken können spannend sein. Sie helfen wunderbar, HR-Themen der Geschäftsleitung vorzutragen, Entscheidungen auszulösen und Wirkung zu erzielen. Gut und sauber erstellt, haben sie eine hohe Akzeptanz.

Und übrigens: welche Fluktuationsformel nutzt du?

Austretende
Durchschnittlicher Personalbestand x 100 Prozent

o d e r

Ersetzte Austretende
Durchschnittlicher Personalbestand X 100 Prozent

Diese gibt ja an, wie viele Mitarbeiter aus welcher Abteilung das Unternehmen verlassen.

Eine Analyse kann auf schlechten Führungsstil, schlechtes Arbeitsklima, Umsatzeinbrüche oder auch andere Problemstellungen hinweisen. Dank guter Interviews beim Austritt (Austrittsgespräche – möglichst standardisiert) können hier Erkenntnisse gewonnen werden.



Wie **Z**wischenzeugnis. Ein Zwischenzeugnis kann vom Mitarbeiter jederzeit beantragt werden, ohne Angabe von Gründen. Was ist bei diesem zu beachten?

Genau wie das Schlusszeugnis soll es **individuell, wahrheitsgetreu, vollständig** und **wohlwollend** formuliert sein. Nur ist dieses in **Gegenwartsform** zu schreiben und aktuell zu datieren. Natürlich fehlt hier auch die Schlussformel mit Bedauern o.ä., da der Mitarbeiter weiter in der Firma ist.

Abschliessend: Informationen zu Diana Roth

Als Personalfachfrau, Business Coach, HR-Dozentin, HR-Expertin, HR-Autorin und HR-Bloggerin (HR-Podcasterin) lebe ich seit 2003 meine persönliche Mission:

Ich wünsche mir, dass jeder HR-Macher weiss, dass sie/er

- durch die überlegte, diplomatische und doch klare Zusammenarbeit mit Vorgesetzten, Mitarbeitenden (bestehenden und potentiellen)
- durch die richtige Positionierung im Unternehmen

einen grossen und wichtigen Beitrag in die Arbeitswelt bringen kann, und dabei wachsen und Spass haben kann.

In meinen Blogs und Podcasts verbinde ich HR-Fachwissen mit HR-Persönlichkeitskompetenz, und Du kannst Dir dies jederzeit abholen oder bei mir nachlesen.

Denn: Wenn schon der Flügelschlag eines Schmetterlings die Welt auf den Kopf stellen kann, was kann dann erst ein/e beherzte/r Personalverantwortliche/r mit der richtigen Unterstützung erreichen?

Suche unter «Diana Roth, die Herzblutpersonalerin» und Du wirst mich finden. Die HR-Machergruppe wird Dir Fragen beantworten: <https://www.linkedin.com/groups/12623175/>

Hast Du Fragen? Anregungen? Themen für meinen Podcast?

Hier mein Kontakt. Ich beantworte jedes Mail.

Kontakt@dianarothcoaching.com

Bitte schreibe mir – ich freue mich immer und gebe alles, dieses zu beantworten.

Herzliche Grüsse,
Diana





PS: Die Überraschung? Meine HRM-Challenge zum Thema «Selbstmanagement im HRM». An drei Tagen erhältst DU per E-Mail Inputs/Impulse/Inspirationen und ein verheißungsvolles (kostenfreies Angebot). Hier mehr: <http://dianarothcoaching.com/3tage/>