



Personalentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds

Teamarbeit

Mitarbeitergespräche

Konfliktmanagement

Generation 50plus

Coaching

Unternehmensleitbild

Unternehmensstrategie

Personalorganisation

Personalentwicklung

Stellenbeschreibung

? *Wenn ich ausfalle, steht das Unternehmen still.*

Es genügt nicht, sich auf Einzelne zu verlassen — Flexibilität fördern heißt, die Arbeit auf viele Schultern zu verteilen.

Bedeutung von Teamarbeit

- ✓ Unternehmensziele werden besser erreicht.
- ✓ Die Verringerung von Know-how-Engpässen erhöht die Flexibilität.
- ✓ Vertretungen sind leichter zu realisieren.
- ✓ Unterschiedliche Sichtweisen, Erfahrungen und Stärken fließen ein.
- ✓ Gemeinschaftsgefühl wird gestärkt.
- ✓ Beschlüsse und Vorhaben werden nachvollziehbar.
- ✓ Lösungen werden effektiver und effizienter erreicht.
- ✓ Mitarbeiter/innen lernen voneinander.

Voraussetzung für Teamarbeit

- 1 eine gemeinsame Arbeitsaufgabe
- 2 klare Leistungs- und Entwicklungsziele
- 3 Kennzahlen, um die Zielerreichung zu überprüfen

- 4 Spielregeln der Zusammenarbeit
- 5 regelmäßige Rückkopplung mit Vorgesetzten
- 6 leistungsgerechte Entlohnung
- 7 Impulse zur Teamentwicklung
- 8 systematische Qualifizierung

Vorgehensweise in Teams

- 1 Hören Sie aktiv zu.
- 2 Sprechen Sie Probleme und Wünsche offen an.
- 3 Beziehen Sie alle Beteiligten ein.
- 4 Kommunizieren Sie auf gleicher Augenhöhe.
- 5 Führen Sie regelmäßige Arbeitsbesprechungen durch.
- 6 Entwickeln Sie klare Maßnahmen.
- 7 Legen Sie Verantwortlichkeiten fest und führen Sie Protokoll.

Teamarbeit

Mitarbeitergespräche

Konfliktmanagement

Generation 50plus

Coaching

Unternehmensleitbild

Unternehmensstrategie

Personalorganisation

Personalentwicklung

Stellenbeschreibung

? *Ich bin unzufrieden mit der Leistung einer Mitarbeiterin. Sie hatte immer sehr gut gearbeitet, aber nun passieren ihr ständig Fehler.*

Regelmäßige Mitarbeitergespräche helfen, die Qualität der Arbeit zu sichern, stetig weiter zu entwickeln und die Mitarbeiterzufriedenheit zu fördern.

Bedeutung von Mitarbeitergesprächen

- ✓ Ziele der Unternehmensleitung werden vermittelt.
- ✓ Mitarbeiter/innen fühlen sich einbezogen und identifizieren sich stärker mit dem Unternehmen.
- ✓ Qualifizierungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten können mit den Mitarbeitern/innen besprochen werden.
- ✓ Probleme und Konflikte werden frühzeitig erkannt und angesprochen.
- ✓ Mitarbeitende erhalten die Möglichkeit, Ideen einzubringen und Fragen zu klären.

Vorgehensweise bei Mitarbeitergesprächen

- 1 Gemeinsam Termin festlegen**
Planen Sie genügend Zeit für die Vorbereitung ein.
- 2 Gesprächsvorbereitung**
Analysieren Sie die Stärken und Schwächen

Ihrer Beschäftigten. Prüfen Sie die Entwicklungsmöglichkeiten für jede/n der Mitarbeitenden. Bestimmen Sie die Position des Mitarbeiters im Unternehmen und im Team.

3 Gesprächsablauf

Führen Sie regelmäßig Mitarbeitergespräche (z.B. ein bis zwei Mal pro Jahr). Schließen Sie Störungen aus. Planen Sie genügend Zeit ein (ca. 1 bis 1,5 Stunden). Vermeiden Sie das Gefühl einer Prüfungssituation. Planen Sie Gespräche auch ein, wenn keine Probleme erkennbar sind.

4 Gesprächsinhalte

Geben Sie dem Mitarbeiter, der Mitarbeiterin ein Feedback. Ermöglichen Sie einen Rück- und Ausblick. Reflektieren Sie die Tätigkeit des/der Gesprächspartner/in. Dokumentieren Sie die getroffenen Zielvereinbarungen. Besprechen Sie Entwicklungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten.

Mitarbeitergespräche

Konfliktmanagement

Generation 50plus

Coaching

Unternehmensteilbild

Unternehmensstrategie

Personalorganisation

Personalentwicklung

Stellenbeschreibung



*Ein Mitarbeiter fühlt sich in seiner Abteilung ausgegrenzt.
Seine Kollegen beschwerten sich, dass er die Arbeit nicht richtig erledigt.*

Konflikte sollten frühzeitig erkannt werden. Es gilt, gemeinsam mit allen beteiligten Personen nach den Ursachen und möglichen Lösungen zu suchen.

Bedeutung des Konfliktmanagements

- ✓ Konfliktpotenziale werden frühzeitig erkannt und beseitigt.
- ✓ Produktivität und Unternehmensklima werden im Unternehmen verbessert.
- ✓ Negative Konsequenzen (Krankheit, Fluktuation, Mobbing, ...) werden vermieden.
- ✓ Teamfähigkeit wird erhöht.

Typische Ursachen für Konflikte

- ✓ Missverständnisse
- ✓ persönliche Vorbehalte
- ✓ unklare Zuständigkeiten
- ✓ Über- / Unterforderung
- ✓ mangelnde Transparenz
- ✓ Konkurrenzdenken
- ✓ autoritärer Führungsstil
- ✓ mangelndes Verständnis für andere Meinungen
- ✓ Geltungsbedürfnis

Vorgehensweise zur Vermeidung bzw. Beseitigung von Konflikten

- 1 Stellen Sie sicher, dass alle Beteiligten bereit sind, den Konflikt zu lösen.
- 2 Sorgen Sie für eine konkrete und dokumentierte Aufgabenverteilung.
- 3 Legen Sie Umgangsregeln fest.
- 4 Führen Sie Einzelgespräche mit den Mitarbeitern/innen durch. Arbeiten Sie Beziehungs- und Sachargumente heraus.
- 5 Organisieren Sie anschließend einen „runden Tisch“ mit allen beteiligten Personen. Sprechen Sie Probleme direkt an. Nehmen Sie die Rolle eines Schlichters/ einer Schlichterin ein.
- 6 Achten Sie auf einen respektvollen Umgang.
- 7 Holen Sie sich externe, neutrale Unterstützung, wenn Sie nicht alleine weiter kommen.
- 8 Treffen Sie Vereinbarungen und führen Sie Folgegespräche.

Konfliktmanagement

Generation 50plus

Coaching

Unternehmensteilbild

Unternehmensstrategie

Personalorganisation

Personalentwicklung

Stellenbeschreibung



Meine Belegschaft wird immer älter. Wie kann ich mit ihr trotzdem leistungsfähig und innovativ bleiben?

Mit einer altersgerechten Personalarbeit können Sie die Chancen und Potenziale des veränderten Arbeitsmarktes nutzen (Altersstrukturwandel).

Bedeutung altersgerechter Personalarbeit

- ✓ Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer zwischen den Generationen wird sichergestellt.
- ✓ Betriebsklima und Mitarbeitermotivation werden gestärkt.
- ✓ Verlust von Wissen (z.B. durch blockweises Ausscheiden von Mitarbeitern/innen) wird vermieden.
- ✓ Erfahrungen der Älteren werden für das Unternehmen nutzbar.
- ✓ Know-how der Mitarbeiter/innen wird durch lebenslanges Lernen verbessert.
- ✓ Fachkräftemangel wird entgegen gewirkt.

Vorgehensweise zur Berücksichtigung der Generation 50plus

- 1 Erarbeiten Sie geeignete Weiterbildungsangebote und Entwicklungsmöglichkeiten (z.B. neue Aufgabengebiete und mehr Verantwortung, horizontale Karrieremöglichkeiten).

- 2 Fördern Sie den Wissenstransfer (z.B. ältere Mitarbeiter/innen als Mentoren für die jüngeren einsetzen, Tandems aus verschiedenen Generationen bilden).
- 3 Erfassen Sie wichtige Kompetenzen regelmäßig. Dokumentieren Sie relevante Arbeitsprozesse.
- 4 Klären Sie rechtzeitig die Nachfolge und sorgen Sie für fachlichen Nachwuchs.
- 5 Fördern Sie individuelle Renteneinstiegs- und Arbeitszeitmodelle.
- 6 Schaffen Sie Toleranz zwischen Jung und Alt, indem Sie die Stärken der Generationen herausstellen.
- 7 Sorgen Sie für gesundheitsförderliche Arbeitsplätze (z.B. körperliche Belastung reduzieren, Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit entwickeln).
- 8 Berücksichtigen und fördern Sie die Bewerbungen von älteren Arbeitnehmern/innen.

Generation 50plus

Coaching

Unternehmensteilbild

Unternehmensstrategie

Personalorganisation

Personalentwicklung

Stellenbeschreibung



Mir wächst die Arbeit über den Kopf. Die Mitarbeitenden beschwerten sich und die Kunden rennen uns weg. Für meine Familie finde ich auch keine Zeit mehr.

Ein Coach berät Sie passiv und greift selbst nicht in die Prozesse Ihres Unternehmens ein. Er kann Ihnen durch seine externe Rolle bei der Bewältigung von Stresssituationen helfen und Ihnen Feedback geben.

Bedeutung von Coaching

- ✓ Durch Fragestellungen und Anregungen von außen wird eine neue Sichtweise auf Problemstellungen entwickelt.
- ✓ Differenzen zwischen verschiedenen Personen werden durch unbeteiligte Vermittler oder Vermittlerinnen besser behoben (Mediation).
- ✓ Stresssituationen beispielsweise auf Grund von hohen Arbeitsbelastungen oder Konflikten werden reduziert (z.B. durch Entwicklung eines Zeitmanagements).
- ✓ Die Balance zwischen Arbeit und Freizeit wird durch eine Verbesserung des Zeitmanagements wiederhergestellt („Work-Life-Balance“).

Aufgaben von Coaches (Auswahl)

- ✓ Fragen stellen und Feedback geben
- ✓ Verdeutlichung der Problemstellung durch Rollenspiele, Konfrontationsübungen etc.
- ✓ Selbstreflektion fördern
- ✓ Verhalten und Fähigkeiten trainieren

Voraussetzungen für Coaching

- ✓ eignet sich sowohl für Mitarbeiter/innen als auch für Führungskräfte (z.B. Geschäftsführer/in)
- ✓ einen externen, ausgebildeten und persönlich geeigneten Coach hinzuziehen
- ✓ Vertrauensverhältnis zwischen Coach und Klienten
- ✓ Freiwilligkeit
- ✓ Diskretion

Vorgehensweise beim Coaching

- 1 Probleme werden analysiert.
- 2 Stärken und Schwächen der Person werden herausgearbeitet.
- 3 Handlungsstrategien werden entwickelt.
- 4 Umsetzung wird unterstützt und geübt.
- 5 Erzielte Ergebnisse werden reflektiert und ggf. nachbearbeitet.



Warum sollte ich ein Unternehmensleitbild entwickeln? Wir wissen doch alle, worum es geht.

Ein Unternehmensleitbild sorgt für Orientierung. Es gibt Ihren Mitarbeitern/innen die Möglichkeit, die Tätigkeiten sowie das Verhalten gegenüber Kunden besser an den Erfordernissen des Unternehmens auszurichten.

Bedeutung des Unternehmensleitbildes

- ✓ Mitarbeiter/innen identifizieren sich stärker mit dem Unternehmen (Mitarbeiterbindung und -motivation).
- ✓ Mitarbeiter/innen werden durch ein Wertesystem bei der Orientierung im Unternehmen unterstützt.
- ✓ Durch ein am Unternehmensleitbild ausgerichtetes Denken, Fühlen und Handeln wird ein abteilungsübergreifendes Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter/innen erreicht.
- ✓ Einheitliches, geschlossenes Auftreten erhöht das Image des Unternehmens.
- ✓ Kundenzufriedenheit und -bindung wächst.

Was soll ein Unternehmensleitbild können?

- ✓ Es soll begeistern.
- ✓ Es soll eindeutig sein.
- ✓ Es soll orientieren.
- ✓ Es soll nachhaltig sein.

Vorgehensweise zur Entwicklung eines Unternehmensleitbildes

- ➊ Formulieren Sie klar, kurz und für alle verständlich die wichtigsten Unternehmensziele.
- ➋ Beziehen Sie Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bei der Entwicklung des Unternehmensleitbildes und der Festlegung eines Wertekanons ein (Bottom-Up-Methode).
- ➌ Verabschieden Sie gemeinsam mit allen Mitarbeitern/innen das Leitbild (Zustimmung einholen).
- ➍ Geben Sie, wo immer möglich, einer eigenen Unternehmenskultur Raum (in Anlehnung an das Leitbild).
- ➎ Beschreiben Sie, welche Grundsätze bzgl. Organisation, Finanzierung, Qualitätssicherung und Innovation in Ihrem Unternehmen bestehen.
- ➏ Stellen Sie sicher, dass Unternehmenszweck, Auftrag und Leitidee klar beschrieben werden und für jeden jederzeit verfügbar sind.

? *Ich möchte mein Unternehmen fit für die Zukunft machen.*

Für eine strategische Unternehmensführung müssen Sie nicht nur Ihr Unternehmen, sondern auch Ihre Kunden und Wettbewerber kennen. Dazu sind sowohl betriebswirtschaftliche als auch organisationale Kenntnisse erforderlich.

Bedeutung einer Unternehmensstrategie

- ✓ Langfristige, nachhaltige Unternehmensentwicklung wird ermöglicht (z.B. Unternehmen wird rechtzeitig an veränderte Marktbedingungen angepasst bzw. greift ihnen vor).
- ✓ Probleme können frühzeitig erkannt und verhindert oder abgemildert werden (z.B. Arbeitsplatzabbau wird durch Reorganisationsmaßnahmen vermieden).
- ✓ Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen können ihre Aktivitäten besser an den Erfordernissen des Unternehmens ausrichten.

Möglichkeiten der Unternehmensanalyse (Auswahl)

- ✓ Markt- und Umfeldanalyse (Produkt, Preis, Qualität, Image, Megatrends, ...)
- ✓ Analyse der Kennzahlen des Unternehmens (z.B. Rentabilität, Liquidität, Cashflow, Kapitalstruktur)
- ✓ Kunden- und Mitarbeiter-Befragungen zur Bestimmung von Stärken und Schwächen des Unternehmens
- ✓ Entwicklung einer Scorecard zur Analyse von Erfolgsfaktoren des Unternehmens

Vorgehensweise zur Entwicklung einer Unternehmensstrategie

- ➊ Analysieren Sie Ihr Unternehmen und formulieren Sie langfristige Ziele.
- ➋ Erarbeiten Sie ein Konzept, eine langfristige Strategie und einen Maßnahmenplan für Ihr Unternehmen.
- ➌ Entwickeln bzw. überarbeiten Sie die Prozesse in Ihrem Unternehmen. Passen Sie bei Bedarf die Unternehmensorganisation an. Prüfen Sie Möglichkeiten zur Personalentwicklung.
- ➍ Stellen Sie die Umsetzung der Maßnahmen sicher. Evaluieren Sie, ob die eingeleiteten Maßnahmen die geplanten Ergebnisse erzielen.
- ➎ Gewährleisten Sie den nachhaltigen Erfolg Ihrer Maßnahmen (z.B. durch Controlling).



Wir könnten so produktiv sein, aber mal erledigen zwei Mitarbeiter/innen dieselbe Arbeit und dann wieder bleibt etwas liegen, und niemand kümmert sich darum.

In diesem Fall sollten Sie prüfen, wie Ihr Unternehmen aufgebaut ist. Ein Organigramm hilft, die Positionen aller Beschäftigten zu visualisieren. Auf diese Weise lassen sich Verantwortungsbereiche nachvollziehbar regeln.

Bedeutung einer klaren Personalorganisation

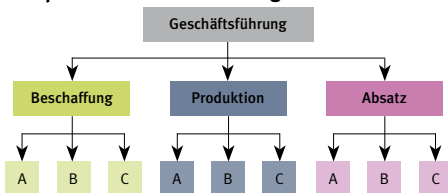
- ✓ Durch Festlegung von Hierarchien und Verantwortlichkeiten wird eine klare Anweisungs- und Berichtskette geschaffen.
- ✓ Koordination und Abstimmung von arbeitsteiligen Aufgaben werden verbessert.
- ✓ Schnittstellen werden definiert und optimiert.
- ✓ Überschneidungen bei Verantwortungsbereichen und Ansprechpartnern werden reduziert oder vermieden.
- ✓ Kommunikationsstruktur sowie Entscheidungsqualität und -geschwindigkeit werden verbessert.
- ✓ Vertretungen bei Urlaub oder Krankheit werden klar geregelt.

Vorgehensweise zur Entwicklung einer Personalorganisation

- 1 Zerlegen Sie die Aufgaben des Unternehmens in Teilaufgaben. Prüfen Sie dabei, wer für welche Position in welchem Zusammenhang am besten geeignet ist.
- 2 Vereinfachen Sie die Strukturen durch Zusammenfassung gleichartiger Tätigkeitsfelder.
- 3 Prüfen Sie, welche Aufgaben in Teamarbeit erledigt werden.

- 4 Ordnen Sie in Abstimmung mit den Mitarbeitern/innen diesen Teilaufgaben zu.
- 5 Erstellen Sie ein Organigramm. Verwenden Sie die Stellenbeschreibungen für Ihre Mitarbeiter/innen als Grundlage.
- 6 Prüfen Sie, ob eine sektorale, funktionale oder Spartenorganisation am besten zu Ihrem Unternehmen passt.
- 7 Machen Sie das Organigramm der gesamten Belegschaft bekannt.

Beispiel für eine sektorale Organisation:





Mein Unternehmen ist nicht besonders groß. Ich bin mit meinen Mitarbeitern/innen zufrieden, aber kann ihnen nicht mehr zahlen. Welche Perspektiven kann ich trotzdem bieten?

Die Motivation Ihrer Mitarbeiter/innen hängt meist nicht ausschließlich von finanziellen Fragen ab. In persönlichen Gesprächen können Sie die individuellen Werte und Wünsche Ihrer Mitarbeiter kennen lernen und fördern.

Bedeutung der Personalentwicklung

- ✓ Nachhaltige Entwicklung des Unternehmens wird langfristig sichergestellt.
- ✓ Aktivitäten der Mitarbeiter/innen werden besser auf die Unternehmensziele abgestimmt.
- ✓ Mitarbeiter/innen erhalten Perspektiven für die verschiedenen Lebensarbeitsphasen (z.B. Karriereentwicklung).
- ✓ Qualifikationen und Kompetenzen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden erkannt und verbessert.
- ✓ Mitarbeiterbindung wird verstärkt.

Vorgehensweise zur Personalentwicklung

- 1 Ermitteln Sie aktuell vorhandene und zukünftig erforderliche Qualifikationen und Kompetenzen. Unterscheiden Sie dabei zwischen fachlicher, sozialer und Führungskompetenz.
- 2 Legen Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern/innen den Schulungs- und Entwicklungsbedarf fest.

- 3 Fördern Sie Weiterbildungsmaßnahmen und stellen Sie Lernmaterialien bereit.
- 4 Treffen Sie Zielvereinbarungen (z.B. Delegieren von Aufgaben). Fördern Sie die Eigenverantwortung.
- 5 Führen Sie regelmäßig Mitarbeitergespräche durch.
- 6 Prüfen Sie horizontale Karrieremöglichkeiten (z.B. Abteilungs- oder Tätigkeitswechsel auf gleichem Niveau).
- 7 Passen Sie Ihre Unternehmensorganisation an (z.B. Erweiterung der Verantwortungskompetenz von einzelnen Beschäftigten).
- 8 Evaluieren Sie den Erfolg der Mitarbeitermaßnahmen.
- 9 Regeln Sie die Vergütung (z.B. Anwendung eines Bonusystems, Beteiligung am Unternehmenserfolg).
- 10 Ermöglichen Sie eine lebensphasengerechte Arbeitszeitgestaltung.



Warum sollte ich alle Stellen in meinem Unternehmen analysieren und dokumentieren? Jede/r weiß doch, was er/sie zu tun hat und wofür er/sie verantwortlich ist!

Stellenbeschreibungen sind hilfreich, um eindeutige Arbeitsvereinbarungen zu treffen. Sie bieten zudem eine gute Grundlage für ein konstruktives Mitarbeitergespräch. Ausgehend von einem klaren Leistungsbild können Sie Ihr Personal besser beurteilen.

Bedeutung von Stellenbeschreibungen

- ✓ Personalorganisation wird transparent.
- ✓ Arbeitsvereinbarungen werden klar geregelt.
- ✓ Anforderungen an eine Stelle werden nachvollziehbar.
- ✓ Personalbedarf kann ermittelt werden.
- ✓ Präzise Stellenausschreibung / -besetzung wird ermöglicht.
- ✓ Mitarbeiter/innen können besser beurteilt werden.
- ✓ Sind für Mitarbeitergespräche eine gute Grundlage.
- ✓ Konflikte oder Missverständnisse lassen sich vermeiden.
- ✓ Sind Orientierungspunkt für Zielvereinbarungen.

Wichtige Inhalte einer Stellenbeschreibung

- ✓ Stellenbezeichnung (Position)
- ✓ Ziele der Stelle
- ✓ hierarchische Einordnung (z.B. Vollmacht, Kompetenzbeschränkung, Stellvertretung)
- ✓ Aufgabenbild (z.B. Tätigkeiten, Arbeitsmittel, Vorschriften/Richtlinien)

- ✓ fachliche Voraussetzungen (z.B. Qualifikationen, Verantwortung, Erfahrungen)
- ✓ persönliche Anforderungen (z.B. Sorgfalt, Kontaktfähigkeit, Durchsetzungsvermögen)
- ✓ Zusammenarbeit mit anderen Stellen
- ✓ Angabe von Lohn- bzw. Gehaltsgruppe

Vorgehensweise zur Erstellung einer Stellenbeschreibung

- 1 Identifizieren und ordnen Sie die Prozessketten und Aufgabenfelder mit Hilfe der Unternehmensorganisation.
- 2 Analysieren Sie die Aufgaben und beschreiben Sie diese knapp, verständlich und präzise.
- 3 Umreißen Sie klar den Handlungs- und Entscheidungsspielraum.
- 4 Analysieren und beschreiben Sie für die Stelle notwendige Voraussetzungen und Kompetenzen.
- 5 Formulieren Sie die Stellenbeschreibung und aktualisieren Sie diese regelmäßig, so dass sie mit den Tätigkeiten des Mitarbeiters/ der Mitarbeiterin übereinstimmt.

Regionalbüros für Fachkräftesicherung



Unterstützungsangebote des Teams Regionalbüros für Fachkräftesicherung

- Beratung zu Fördermöglichkeiten der betrieblichen Aus- und Weiterbildung
- Informationen für Unternehmen zur strategischen Personalentwicklung
- Initiierung und Begleitung von regionalen Fachkräftenetzwerken
- Unterstützung der Unternehmen bei der Nachwuchssicherung
- Unterstützung von Ansiedlungs- und Erweiterungsvorhaben
- Organisation und Weiterentwicklung des systematischen Fachkräftemonitorings

Zu all unseren Angeboten beraten und informieren wir Sie gern.
Nutzen Sie die Chance!

Landesagentur für Struktur und Arbeit Brandenburg GmbH

Team Regionalbüros für Fachkräftesicherung

Wetzlarer Str. 54

14482 Potsdam

Tel.-Nr: (03 31) 60 02-200

Fax-Nr: (03 31) 60 02-400

E-Mail: lasa@lasa-brandenburg.de

Internet: www.fachkraefte-brandenburg.de



Regionalbüros für Fachkräftesicherung



Regionalbüro Ost-Brandenburg

für Frankfurt (Oder), Märkisch-Oderland, Oder-Spree

Udo Müller (03 31) 60 02-485

Markus Zech (03 31) 60 02-486

Regionalbüro Nordwest-Brandenburg

für Havelland, Ostprignitz-Ruppin, Prignitz

Anne Lüdemann (03 31) 60 02-460

Anja Dohnke (03 31) 60 02-461

Regionalbüro West-Brandenburg

für Brandenburg an der Havel, Potsdam, Potsdam-Mittelmark

Silke Bigalke (03 31) 60 02-518

Jörn Hänsel (03 31) 60 02-323

Regionalbüro Mitte-Brandenburg

für Dahme-Spreewald, Teltow-Fläming

Andreas Hoffmann (030) 63 49 93 99 41

Wolfgang Wurg (030) 63 49 93 99 42

Regionalbüro Süd-Brandenburg

für Cottbus, Elbe-Elster, Oberspreewald-Lausitz, Spree-Neiße

Katja Bolz (03 31) 60 02-465

Claudia Schielei (03 31) 60 02-466

Regionalbüro Nordost-Brandenburg

für Barnim, Oberhavel, Uckermark

Angelika Hauptmann (03 31) 60 02-480

Christian Knauer (03 31) 60 02-481



Regionalbüros für Fachkräftesicherung



Das Projekt wird gefördert durch das Ministerium für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Brandenburg.
Europäischer Sozialfonds – Investition in Ihre Zukunft



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds



LAND
BRANDENBURG

Ministerium für Arbeit, Soziales,
Frauen und Familie

Herausgeber: LASA Brandenburg GmbH
© 2010, zukunft im zentrum GmbH

