

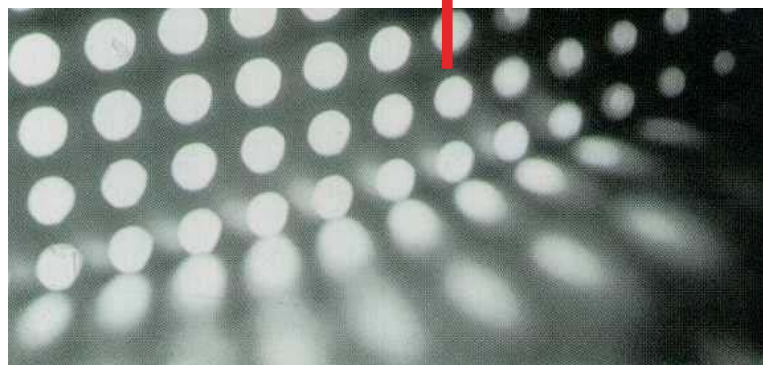
Management
consult

Aufgabenkritik

Methodenskizze

beraten • bewegen • begleiten

Bestell-Nr.:
2.000



*Entscheidend für
den Erfolg einer
Organisation
sind nachhaltige
Veränderungen.*

In einer schnelllebigen Zeit wie heute sind wirtschaftliche und gesellschaftliche Voraussetzungen, Aufgaben und Strukturen schnell überholt. Unternehmen und Verwaltungen müssen sich auf diesen rasanten Wandel einstellen.

Jede Organisation ist grundsätzlich optimierbar. Optimierung ist ein Muss, um profitabel zu wachsen und wettbewerbsfähig zu werden oder zu bleiben.

Schnelle, pragmatische Reformen und innovative Lösungen für folgende Aufgaben:

- Wie können wir im Wettbewerb bestehen?
- Welche Risiken gilt es zu beachten? Welche Chancen zu nutzen?
- Wie stellen wir heute die richtigen Weichen für die Zukunft?
- Welche Visionen bringen uns voran?
- Wie können wir Reformen ohne Reibungsverluste umsetzen?

Setzen Sie auf das Know-how unserer Berater. Zusammen mit gezielter Kommunikation nach innen und außen können Sie so den Innovationsprozess vorantreiben. Richten Sie Ihren Fokus dabei vor allem auf:

■ **Strategien**

weil nur mit einer Strategie Ziele erreichbar werden

■ **Menschen**

weil sie die wichtigste Ressource sind

■ **Prozesse**

weil sie wirtschaftlich und effizient auszurichten sind

■ **Strukturen**

weil Kunden, Mitarbeiter und Lieferanten eine transparente Organisation schätzen - eine Organisation, in der man gerne arbeitet und mit der man gerne zu tun hat.

agiert als Promoter, der Veränderungsprozesse in Ihrem Unternehmen oder Ihrer Organisation aktiv vorantreibt.

Dabei stellen wir je nach Auftrag ein Team von Experten für Sie zusammen. Ganz gleich, in welchen Bereichen Sie etwas verändern möchten – wir entwickeln innovative Lösungen „step by step“. Ihre Mitarbeiter werden dabei in die Problem-Diskussion und Lösungsfindung aktiv einbezogen – eine wichtige Voraussetzung für die Akzeptanz und Umsetzung der nötigen Veränderungen.

Wir arbeiten für:

- **Mittelständische Unternehmen**,
zum Beispiel aus der Handels- und Dienstleistungsbranche
- **Non-Profit Unternehmen wie Vereine und Verbände**
- **Landesministerien** und andere staatliche Einrichtungen
- **Kommunalverwaltungen** wie Gemeinden, Städte und Landkreise

Neugierig geworden? Dann nehmen Sie mit uns Kontakt auf! Wir freuen uns auf Ihren Anruf unter 0228 / 433 81-0! Oder besuchen Sie uns im Internet: <http://www.Managementconsult.de>

Dort finden Sie eine Fülle von Informationen zu unseren Projekten. Weitere Broschüren zum Downloaden sowie zahlreiche Tipps und Checklisten.

	Seite
Vom Gießkannenprinzip zur Aufgabenkritik	4
Wertschöpfung durch Aufgabenkritik	6
Haushaltskonsolidierung	7
Keine pauschalen Kürzungen	8
Dimensionen der Aufgabenkritik	9
Aufgabenkritik und Produktplan	10
Vorgehensweise	11
Einsatz von Fragebögen / Checklisten	12
Weitergehende Untersuchungen	13
Umsetzung der Erkenntnisse	14
Arbeitshilfen zur Aufgabenkritik	15
Gute Gründe zur Kooperation	16
Informations-Voucher	11





Jederzeit
Überblick

Vom Gießkannenprinzip

Ein durchgreifender Bürokratieabbau setzt die Anwendung einer Reihe von Instrumenten voraus. Nicht jedes davon kann in jedem Fall eingesetzt werden. Der möglichst umfassende Einsatz der Instrumente ist jedoch notwendige Voraussetzung für Erfolge bei der Entbürokratisierung.

Instrumente wie Gesetzesfolgeabschätzung, Gesetzesrevision, Regelungen auf Probe, Experimentierklauseln, Genehmigungsfristen, Planungsbeschleunigen, Wahlrechte, Pauschalierungen (Steuerrecht) und Aufgabenkritik können gute Erfolge erzielt werden.

Mit einer methodisch klaren und nachvollziehbaren Vorgehensweise sind die häufig gewünschten Ziele der „dauerhaften Konsolidierung“, der „Optimierung der Leistungserbringung“ oder gar einer *systematischen* und *nachvollziehbaren* (und damit fortschreibungsfähigen) Stellenbedarfsermittlung zu erreichen. Bei diesen Zielen hilft es somit nicht etwa „Flächenbombardement“ zu betreiben, kreative Vorschläge zu entwickeln, ein Gutachten zu schreiben und sich dann aus dem Prozess zurückzuziehen. Auch das „Gießkannenprinzip“, von vielen Verwaltungen angewandt, hilft wenig.

Vielmehr geht es darum, mit der Erfahrung aus anderen Verwaltungen und einem methodisch-organisatorisch systematischen Vorgehen unter Einbezug der Beschäftigten Schwachstellen zu enttarnen, Verbesserungen zu entwickeln und Aufgaben und Leistungen der Verwaltung hinsichtlich der Wirkung und des Ressourcenverbrauchs zu analysieren, um über diesen Weg die Verwaltung zu optimieren.

Es darf sich bei diesem Vorgehen nicht um kurzfristige Effekthascherei handeln, sondern um eine wirklich grundlegende Untersuchung in der Verwaltung unter Einbezug von Politik, oberster Leitung Verwaltung und Bürgerorientierung, die entsprechend arbeitsintensiv ist.

Was spricht für diesen Vorschlag?

Wenn man einmal davon ausgeht, dass Verwaltungshandeln grundsätzlich der politischen Legitimation bedarf, bedeutet dies, dass (theoretisch) für jede wahrgenommene Aufgabe auch ein politischer Beschluss vorliegen müsste und die Einstellung der Aufgabenerledigung ebenfalls nur auf politischen Willen möglich ist. Der praktische Verwaltungsalltag sieht jedoch oft ganz anders aus wenn man bedenkt, dass sich im Laufe der Jahre und Jahrzehnte die gesellschaftlichen Probleme und politischen Ziele und damit auch die Aufgaben der öffentlichen Verwaltung laufend geändert haben. Aufgrund dieses Wandels lässt sich bei vielen Aufgaben nicht mehr mit Sicherheit feststellen, wie und warum sie in Gang gesetzt wurden und ob sie noch aktuell sind. Einmal etablierte Aufgabenbereiche entwickeln dabei oft ein starkes Beharrungsvermögen, aufgrund dessen sowohl Beschäftigte als auch Nutzer an der regelmäßigen Erfüllung festhalten.

Aufgabenkritik setzt als wichtiges Führungsinstrument an dem Punkt an, wo über die Standortbestimmung hinaus Überlegungen zur Zielerreichung und zur Änderung der Unternehmensziele gemacht werden. Aufgabenkritik initiiert also Zieldiskussionen, bei denen die Ziele ständig und systematisch in Frage gestellt und auf ihre Aktualität hin überprüft werden.

Aufgabenkritik kann sowohl zum Einstieg in eine ernstgemeinte Bürgerorientierung als auch zur wirkungsvollen und sozialverträglichen Haushaltskonsolidierung eingesetzt werden.

Es ist ratsam, sich planvoll mit ihren Zielen und Aufgaben auseinandersetzen um festzustellen,

- welche Aufgaben erledigt werden,
- für wen die Aufgaben erledigt werden,
- welchen Umfang und Qualität die Aufgabenerledigung hat,
- welches Ziel erreicht werden soll,
- in welchem Grad das angestrebte Ziel erreicht wurde,
- ob für die Zielerfüllung überhaupt noch ein aktuelles Bedürfnis vorliegt.

Die Aufgabenkritik soll als systematisches Steuerungsinstrument zur Überprüfung und Bereinigung der Aufgaben und Ziele angewendet werden, da die Erfahrungen in Behörden erhebliche positiven Auswirkungen zeigen, die je nach Verwaltung und Art der Führung unterschiedlich stark ins Gewicht fallen.

	Verhinderung von unnötigen Regelungen (Infragestellung staatlichen Handelns)	Verhinderung von übertriebenen Regelungen (Umfang und Art prinzipiell gerechtfertigter Staatstätigkeit)
Gesetzesfolgenabschätzung	X	X
Gesetzesrevision	X	X
Regelungen auf Probe	X	X
Experimentierklauseln	X	X
Automatische Genehmigung		X
Planungsbeschleunigung		X
Wahlrecht		X
Pauschalierungen		X
Aufgabenkritik	X	

Politische Zieldiskussion

Hier schafft Aufgabenkritik klarere Verhältnisse. Wenn die Verwaltung bereit ist, ihren Aufgabenbestand zu analysieren und zu offenbaren, hat die Politik haben aber auch die Führungskräfte aufgrund dieser Transparenz die Möglichkeit, über Aufgabenbestand und Zielerreichung zu reflektieren und ggf. die Ziele zu ändern oder aufzuheben. Bei dieser Aufgabenplanung müssen der Verwaltung dann für die Zukunft klare Zielprioritäten vorgegeben werden, damit die begrenzten Ressourcen der Verwaltung auf politisch wichtigere Aufgaben gelenkt und erfolgsorientierter genutzt werden können.

Value for money

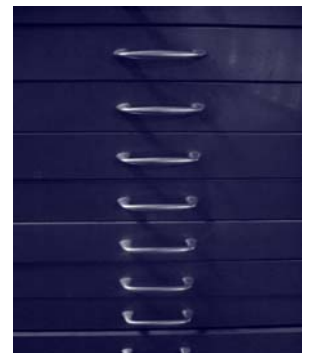
Die Einstellung der Bürgerinnen und Bürger zur Verwaltung hat sich in den letzten Jahren erheblich geändert. Das frühere Obrigkeitsdenken ist einer kritischen Auseinandersetzung mit der Öffentlichen Verwaltung gewichen, durch die zum Ausdruck gebracht wird, dass die Verwaltung für den Bürger da sein soll und nicht umgekehrt.

Ebenfalls ist ein gesteigertes Anspruchsdenken zu verzeichnen. Für die laufend steigende Abgabenlast wird von der Verwaltung erwartet, dass sie gute Leistung und entsprechende Qualität liefert. Eine moderne Verwaltung muss sich diesen neuen Qualitätsansprüchen in allen Bereichen stellen, sei es nun durch freundlichere Bescheide, bessere Öffnungszeiten, intensivere Bürgerbeteiligung, schnellere Vorgangserledigung, kürzere Verwaltungswege oder exaktere Arbeitsergebnisse.

Mit der Aufgabenkritik kann sich die Verwaltung den Bürgerinnen und Bürgern offen legen und deutlich machen, welche Leistungen zu welchem Preis angeboten werden, in welcher Intensität die Aufgaben erledigt werden und welche Qualität das Verwaltungshandeln hat.

Bürgerorientierung

Wer Bürgerorientierung ernst nimmt, muss sich an die Kundenorientierung privater Unternehmen anlehnen und bereits bei der Zielsetzung an die Abnehmer denken. Aufgabenkritik kann einen ersten Einstieg derartiger Kundenorientierung auch in die öffentliche Verwaltung implementieren. Bei aufgabenkritischen Untersuchungen wird immer Antwort darauf gegeben, für welche Zielgruppe und für wie viele Nutzer gearbeitet, in welchem Umfang die Zielgruppe überhaupt erreicht und mit welchem Standard die Aufgabe erledigt wird. Hierbei darf nicht vergessen werden, dass sich bei einer echten Bürgerorientierung automatisch die Frage nach Zielkorrekturen und Aufgabenänderungen ergibt, auch wenn dies für die Verwaltung unangenehm sein kann.



Die Durchführung von Aufgabenkritik zum Zwecke der Haushaltskonsolidierung ist der bisher am weitesten verbreitete Anwendungsbereich in der öffentlichen Verwaltung, obwohl Aufgabenkritik keine Sparrezeptur, sondern ein Führungsinstrument ist.

Es ist schade, dass dieses Instrument im wesentlichen erst in wirtschaftlich schlechten Zeiten unter dem enormen Spardruck seinen Weg in die öffentliche Verwaltung gefunden hat. Ein Grund hierfür liegt darin, dass der Erfolg der Aufgabenkritik in Form von Haushaltseinsparungen leicht messbar und damit offenkundiger ist, als die anderen bereits beschriebenen Vorteile der Aufgabenkritik.

Woher kommt dieser Erfolg auf dem Gebiet der Sparmaßnahmen?

Traditionelle Haushaltskonsolidierungsmaßnahmen wirken meist durch pauschale Ausgabenkürzungen nach der altbekannten „Rasenmähermethode“ und packen das Problem damit hinten an, nämlich bei den Ausgaben. Dies passt nicht in die modernen Managementüberlegungen zur outputorientierten Verwaltungssteuerung, denn über die Kürzung der Ausgaben lässt sich nicht im Voraus genau planen oder kontrollieren, welche Änderungen sich bei der Aufgabenerledigung ergeben.

Während die Politik die Entscheidung über die Ausgabenkürzungen trifft, werden die Änderungen bei der Aufgabenerledigung in der Verwaltung getroffen oder geschehen de facto.

Sparüberlegungen bei der Aufgabenkritik setzen nicht bei den Ausgaben an, sondern bei den Zielen und den Aufgaben. Auch bei einer finanziell motivierten Aufgabenkritik setzt man sich nämlich differenziert mit Aufgaben und Zielen auseinander. Bei der aufgabenkritischen Untersuchung jeder einzelnen Aufgabe daraufhin, ob sie reduziert werden kann, treten automatisch neben Kosten und Erledigungsstandard auch Ziel und Zielerreichungsgrad in den Blickwinkel der Untersuchung.

Sparmaßnahmen können so in direkter Relation zur Zielerreichung geprüft und entschieden werden. Es lässt sich zahlenmäßig belegen, welche Auswirkungen Sparmaßnahmen auf Zielgruppe und Zielerreichung haben werden. Der große Vorteil der aufgabenkritischen Untersuchung liegt darin, dass deren Ergebnisse die für die Beurteilung von Einsparmaßnahmen wichtige Transparenz hinsichtlich der Auswirkungen besitzt. Mit diesen Informationen lassen sich Einsparungen durch Aufgabenreduzierungen modular zusammensetzen und zwar nach individuell unterschiedlichen Entscheidungskriterien wie z. B.

- Personal- und Sachkosteneinsparungen
- Kurzfristige und langfristige Maßnahmen
- Örtliche Maßgaben
- Themenbereiche
- Zielgruppen
- Einsparsumme
- Widerstände usw.

*Aufgabenkritik
ist ein Führungs-
instrument*

Keine pauschalen Kürzungen

Anders als bei pauschalen Ausgabenkürzungen wird in Kenntnis der Auswirkungen auf die Zielerreichung zuerst festgesetzt, welche Änderungen bei der Aufgabenerledigung gewünscht werden. Aus dieser Änderung ergibt sich dann erst die Einsparung. Allerdings muss die Haushaltswirksamkeit dieser Einsparung auch nachgehalten und durchgesetzt werden, was ein Nachteil gegenüber den sofort festgeschriebenen Haushaltskürzungen beim traditionellen Verfahren ist.

*Keine pauschalen
Stellenkürzungen
sondern Analyse des
Aufgabenvolumens
mit begründbaren
Stellenkürzungen*

Ein weiterer wichtiger Vorteil der Aufgabenkritik kommt den Beschäftigten zugute. Die Sozialverträglichkeit ist erheblich höher und die Akzeptanz bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dementsprechend besser. Es gibt keine motivationshemmenden pauschalen Stellenkürzungen bei ungeschmälertem Aufgabenvolumen, die für die Betroffenen Mehrarbeit bedeuten. Statt dessen werden - im übrigen auch noch unter offener Beteiligung der Beschäftigten - Aufgaben ermittelt, die wegfallen. Erst aufgrund des dadurch wegfallenden Arbeitsvolumens kommt es zu Stellenkürzungen. Dieser Weg ist sauberer und gerechter für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.



Der beschriebene Ansatz zur Aufgabenkritik beinhaltet die Facetten einer sogenannten **Zweckkritik**, die sich ausschließlich mit dem "OB" einer Aufgabe befasst. Von diesen zweckkritischen Überlegungen ist die **Vollzugskritik** abzugrenzen, die sich auf das "WIE" der Aufgabenerledigung fokussiert, ohne die Aufgabe selbst in Frage zu stellen.

Vollzugskritik kann zeitlich erst nach Abschluss der Zweckkritik bei den verbleibenden Restaufgaben durchgeführt werden. Eine typische vollzugskritische Fragestellung ist etwa: *"Wie können wir das, was wir weiterhin machen wollen, besser erledigen?"*

Bei der zweckkritischen Untersuchung werden daher als Vorbereitung für spätere vollzugskritische Überlegungen schon erste Erkenntnisse über organisatorische Zuordnungen, Schnittstellen und Arbeitsabläufe gesammelt und den Aufgaben zugeordnet.

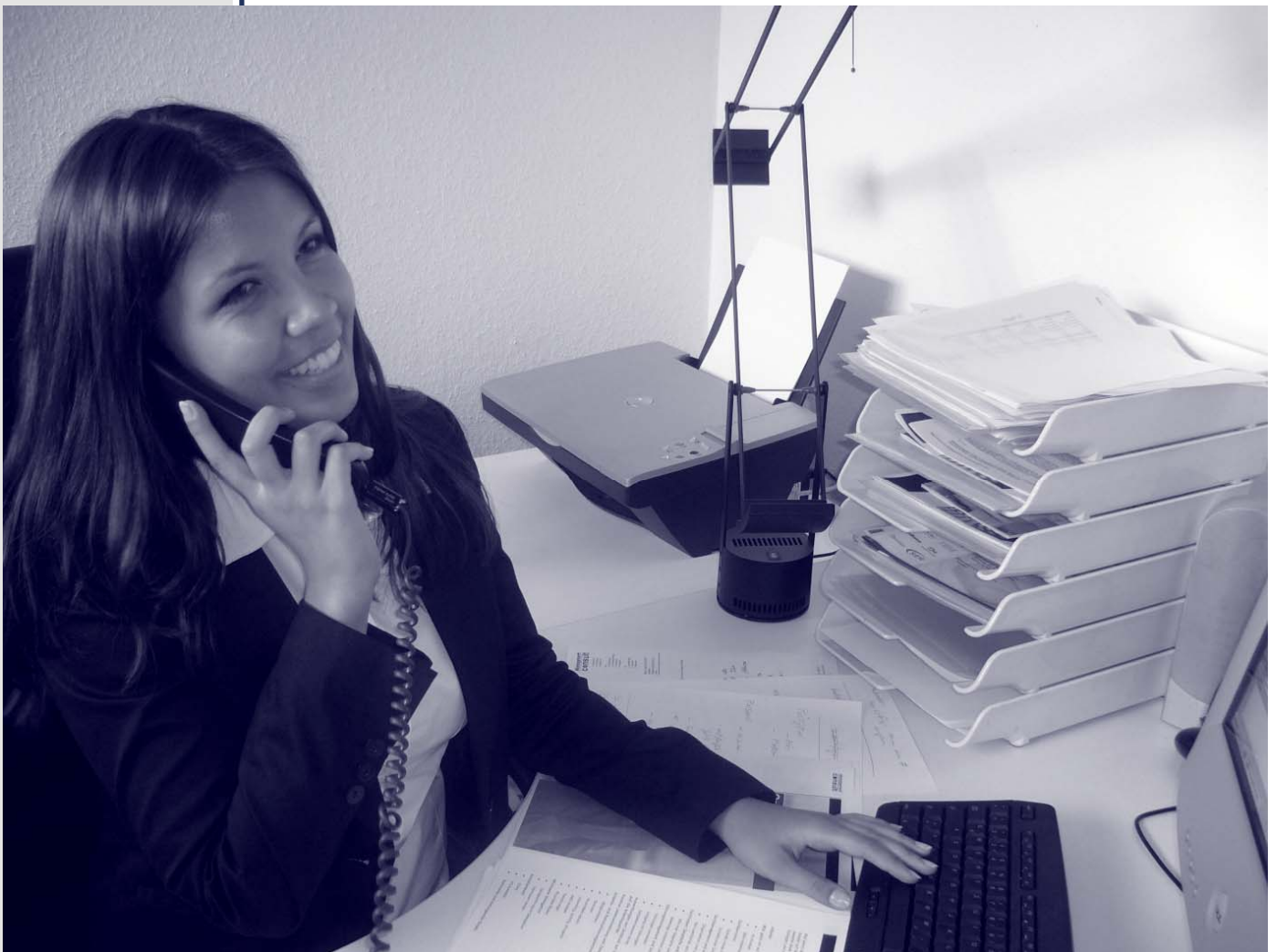
Zweckkritik „OB“

Vollzugskritik „Wie“



Aufgabenkritik in einer einmaligen Aktion durchzuführen und dann ad acta zu legen, wäre eine recht kostspielige Aktion. Aufgabenkritik sollte vielmehr als permanente Führungsaufgabe in Form einer zukunftsorientierten Aufgabenplanung durchgeführt werden. Der Arbeitsaufwand für die erstmalige Durchführung einer Aufgabenkritik in der Verwaltung muss nach unserer Auffassung gleichzeitig die Grundlagen für ein zukünftiges Controlling sicherstellen. Das bedeutet, dass die Ergebnisse der Aufgabenkritik fortschreibungsfähig sein sollten, um zukünftig als Controllinginstrument zur Zielsetzung, Planung und Entscheidung bei der Aufgabenplanung zu fungieren.

Hierbei wird mit dem Auftraggeber geklärt, inwieweit die beabsichtigte Verwaltungsmodernisierung eine Produktorientierung für die zukünftige Verwaltungssteuerung vorsieht. Die Ergebnisse der Aufgabenkritik wären hierauf abzustimmen und sollten dann als maßgebliche Grundlage für die verwaltungsweite Produktbildung verwendet werden können. Möglich ist auch, eine ohnehin beabsichtigte Produktbildung vorzuziehen und die Aufgabenkritik dann als sog. Produktkritik anhand eines Produktkataloges durchzuführen.



Management consult führt die Aufgabenkritik in mehreren Stufen durch. Das Projektdesign richtet sich hierbei nach den Wünschen des Auftraggebers. Dies betrifft vor allem die Zeitplanung sowie den Einbezug der Betroffenen in die Untersuchung. Ferner ist zu erörtern, ob eine Aufgabenkritik singulär, d. h. als gesondertes Instrument durchzuführen ist, oder ob weitere Instrumente einzusetzen sind.

Soll beispielsweise neben der Aufgabenkritik mit ihren Ergebnissen auch eine fortschreibungsfähige Personalbemessung erzielt werden, dann ist es zweckmäßig, die von Management consult entwickelte Software PAULA® einzusetzen, weil hiermit nicht nur die Aufgabenkataloge sondern auch die Mengen erfasst werden und damit später sehr einfach die Auswirkung von wegfallenden Aufgaben aufgezeigt werden kann.

Da die individuellen Kundenwünsche stets im Vordergrund stehen, konkretisieren wir gemeinsam mit dem Auftraggeber die Aufgabenstellung und die zu erreichenden Ziele.

Konkretisierung der Aufgabenstellung

Gemeinsam mit dem Auftraggeber werden die Ziele der Aufgabenkritik und die zu untersuchenden Bereiche festgelegt. Bei umfangreichen Maßnahmen, beispielsweise wenn die gesamte Verwaltung einer Aufgabenkritik unterzogen werden soll, ist die Initiierung einer Voruntersuchung empfehlenswert. Dies minimiert die Kosten für das Projekt und gibt dem Auftraggeber Sicherheit bei der Umsetzungsreihenfolge.

Wir setzen ein kombiniertes Werkzeugpaket ein:

- Erstellung von **Aufgabenkatalogen**
- Durchführung von **Workshops** mit den Beschäftigten mit dem Ziel, pauschale Schwachstellen und Stärken der Bereiche zu erkennen
- **Strukturierte Interviews** mit Arbeitsplatzinhabern
- Schriftliche Erhebung mittels **Fragebogen**.

Damit erreichen wir folgende Wirkungen:

Die Aufgabenkataloge strukturieren die Aufgaben und Tätigkeiten der Bereiche, katalogisieren freiwillige Aufgaben und Pflichtaufgaben (besonders im kommunalen Bereichen von Bedeutung) und bilden gleichzeitig die Grundlage für die Hauptuntersuchung. Ferner aktiviert die Erstellung der Aufgabenkataloge die Beschäftigten und motiviert sie auch, über den Vollzug ihrer Tätigkeiten unter organisatorischen Aspekten nachzudenken.

Die Workshops aktivieren die Potenziale der Beschäftigten auf hervorragende Art und Weise. Sie beteiligen die Beschäftigten, die während der Workshops ihre Meinung kundtun können und helfen über Unzulänglichkeiten aber auch über Verbesserungsmöglichkeiten nachzudenken.

Aufgabenkritik kann partizipativ, d. h. unter intensivem Einbezug der Beschäftigten oder auch mit dem Fokus auf die externe Dienstleistung durchgeführt werden. Welcher Ansatz jeweils der geeignete ist, wird mit dem Auftraggeber abgestimmt.

Strukturierte Interviewleitfäden und Analysebögen sind hierbei die Mittel, die Management consult bei einer rein externen Untersuchung einsetzt.

Bei einer partizipativen Projektausprägung können neben Interviews und Workshops auch Fragebögen für die Aufgabenkritik eingesetzt werden. Dieses Instrument eignet sich vor allem für eine erste Analyse bei größeren Organisationseinheiten.

Die Fragebögen, gezielt vorbereitet, können Informationsdefizite offen legen, Kommunikationsbeziehungen transparent machen und Schwachstellen erkennen lassen.

Unsere Leistungen - je nach Ausprägung des Projektes -:

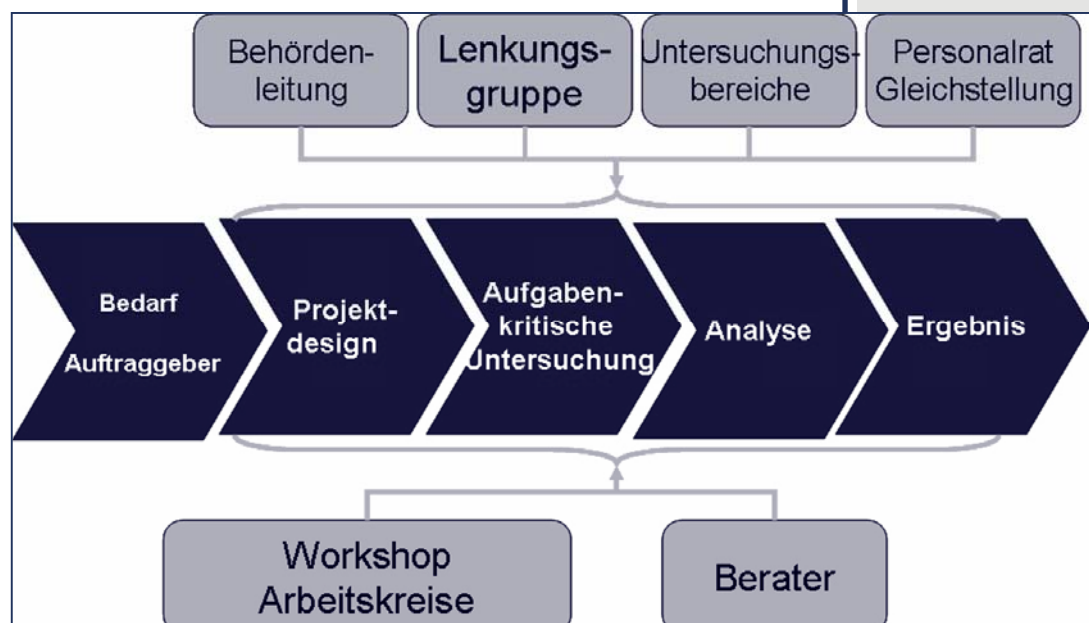
- Anpassung und Einsatz des Erhebungsinstrumentariums
- Erstellung von Aufgabenkatalogen und Schulung der Beschäftigten
- Workshops (Schwerpunkt Schwachstellenanalyse)
- Fragebogen (Schwerpunkt Informations-/Kommunikationsbeziehungen)
- Betreuung der Projektgremien
- Zusammenfassende Dokumentation der erzielten Ergebnisse einschließlich Maßnahmenkatalog



Die Analysetiefe und –breite der Hauptuntersuchung ist abhängig von den Ergebnissen der Voruntersuchung. Wird, wie eingangs bereits erwähnt, eine fortschreibungsfähige Personalbemessung gewünscht, sind weitere Arbeiten notwendig. Ebenso müssen weitere Projektschritte erfolgen, wenn beispielsweise aufgrund der Veränderung des Aufgabenbestandes und seiner Zuordnung zu Stellen Qualifizierungsbedarf entsteht.

Es werden häufig folgende Ergebnisse erzielt:

- Aufzeigen von disponiblen Aufgaben
- Angaben zu den erforderlichen Änderungen der Aufbau- und Ablauforganisation
- Angaben zu den erforderlichen Änderungen des Informations- und Kommunikationsflusses
- Angaben zu den personalwirtschaftlichen Folgen
- Vorschlägen zur Personalbemessung und Stellenstruktur
- Vorschläge zur Stellenbewertung
- Angaben zu notwendigen Schulungsaufwänden
- Aufzeigen der Kostenentwicklung (Personal-/Sachkosten)
- Aufzeigen von konkreten Sparmaßnahmen
- Wirtschaftlichkeit des Veränderungsvorschlages insgesamt.

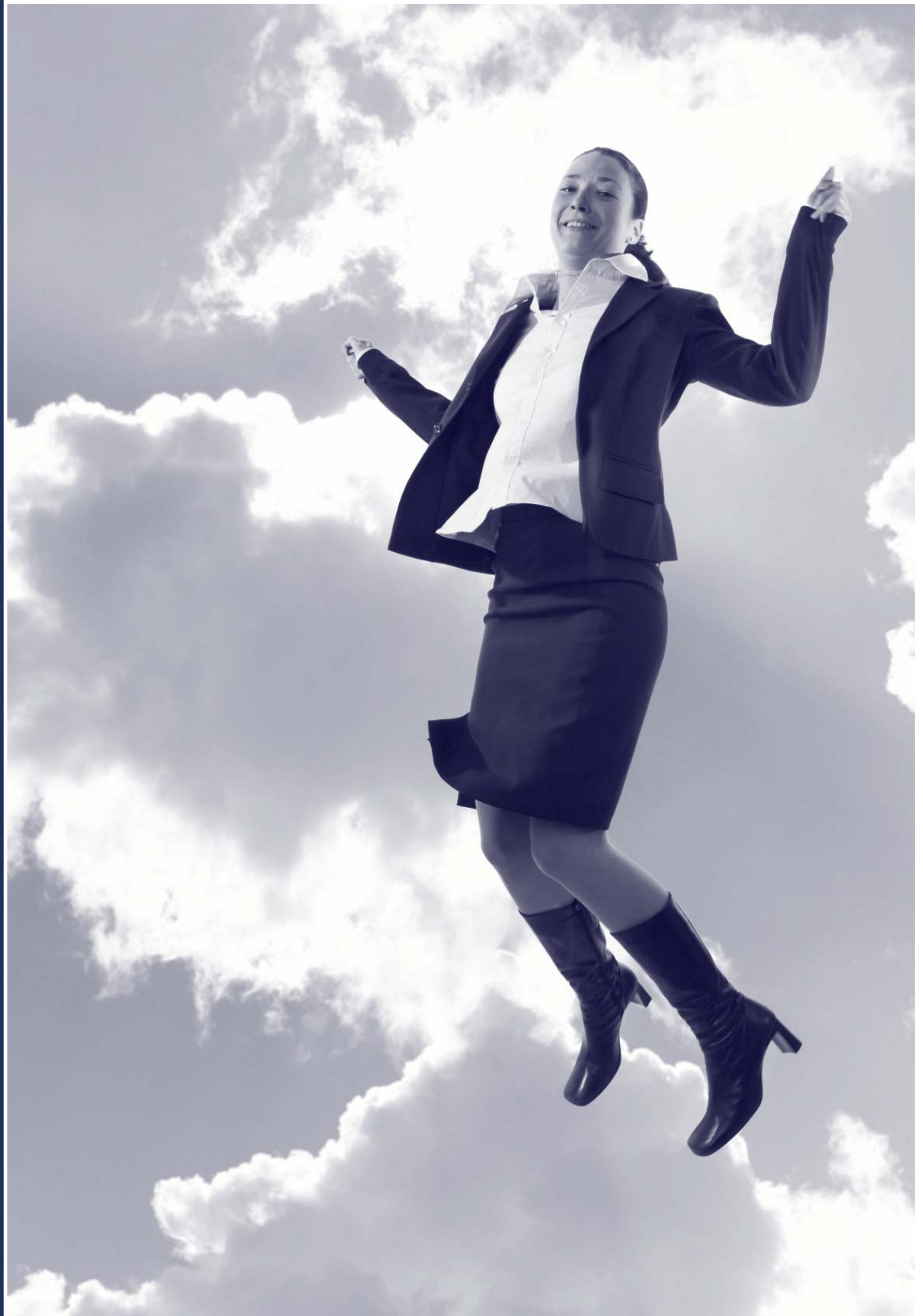


Umsetzung der Erkenntnisse

Schon während des Projekts können sich sehr schnell Lösungen herauskristallisieren, deren Umsetzung – nach Entscheidung durch Politik und Projektgremien – sofort initiiert werden kann.

Management consult begleitet den Umsetzungsprozess und stärkt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in dem Vorhaben.

Durch Qualitätssicherungsmaßnahmen werden die Prozesse unterstützt.



Management consult hat umfangreiche Arbeitshilfen zur Aufgabenkritik erarbeitet. Fragen Sie danach!



Gute Gründe sich mit Management consult in Verbindung zu setzen:

- Möchten Sie auch in Ihrer Verwaltung Kosteneinsparungen wirksam umsetzen und langfristige Einsparpotenziale diagnostizieren?
- Möchten Sie Politik und Verwaltung im Gespräch über Ziele und Wirkungen noch intensiver vernetzen?
- Möchten Sie den Spagat zwischen Wirtschaftlichkeit und Fürsorgepflicht bezogen auf das Personal schaffen?
- Möchten Sie die Ablauforganisation effizienter ausrichten?



Was meinen Sie nun?

Ist Management consult der geeignete Partner für Ihr Vorhaben?

Gerne erarbeiten wir für Sie ein individuelles Angebot.

Rufen Sie uns an oder faxen Sie

Telefon 0228 433 81 0

Telefax 0228 433 81 11

Mehr Informationen, Tipps, Tricks und Wissenswertes finden Sie auf unseren Internet-Seiten

www.Managementconsult.de

Per Telefax an 0228 433 81 11

Management consult GmbH
Königswinterer Straße 154
D-53227 Bonn

Absender

Firma:

Abteilung:

Name, Vorname:

Strasse:

PLZ Ort:

Telefon:

E-Mail:

Ich wünsche Informationen zu folgenden Themen

.....
.....

Ich möchte mit Ihnen sprechen. Rufen Sie mich an.



Es gibt Aufgaben, die man besser aufgeben sollte.
Zum Beispiel die, bei denen man sich aufgibt.



Else Pannek

Management
consult
Unternehmensberatung GmbH

Königswinterer Straße 154 • D-53227 Bonn

Telefon +49-(0)228 / 433 81-0 • Telefax +49-(0)228 / 433 81-11

<http://www.Managementconsult.de>

E-Mail: info@Managementconsult.de