

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

es erfüllt uns mit großer Freude, dass wir Ihnen heute unseren ersten Newsletter zum Thema "Betriebliches Gesundheitsmanagement" präsentieren können. Gesundheit am Arbeitsplatz war schon immer von entscheidender Bedeutung, aber in den heutigen Zeiten ist sie wichtiger denn je. Unser Ziel mit diesem Newsletter ist es, Sie über die neuesten Entwicklungen, bewährte Praktiken und Trends im Bereich des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) zu informieren und Ihnen wertvolle Einblicke zu bieten.



Wir leben in einer Ära, in der die Arbeitswelt einem stetigen Wandel unterliegt. Die aktuellen globalen Herausforderungen, sei es die COVID-19-Pandemie, die fortschreitende Digitalisierung oder die steigenden Anforderungen an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, stellen Unternehmen vor immer neue Herausforderungen. In dieser dynamischen Umgebung ist das BGM zu einem Schlüsselement geworden, um die Gesundheit und das Wohlbefinden der Belegschaft zu fördern und die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens zu steigern.

Unsere Newsletter-Ausgaben werden sich mit einer breiten Palette von Themen rund um das Betriebliche Gesundheitsmanagement befassen. Wir werden Ihnen aktuelle Forschungsergebnisse, Erfolgsgeschichten aus der

Praxis, Tipps zur Implementierung von BGM-Maßnahmen und Interviews mit Experten präsentieren. Unser Ziel ist es, Ihnen praxisrelevante Informationen und Ressourcen bereitzustellen, die Ihnen helfen, ein effektives BGM in Ihrem Unternehmen zu etablieren oder zu verbessern.

Wir sind fest davon überzeugt, dass ein erfolgreiches BGM nicht nur das Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steigert, sondern auch die Unternehmenskultur positiv beeinflusst, die Mitarbeiterbindung erhöht und letztendlich die Geschäftsergebnisse verbessert. Wir möchten Sie ermutigen, die Gesundheit am Arbeitsplatz als strategisches Element Ihrer Unternehmensführung zu betrachten und aktiv zu gestalten.

Wir möchten auch betonen, wie wichtig uns Ihr Feedback ist. Ihre Meinungen, Fragen und Anregungen sind uns äußerst wichtig, da sie dazu beitragen, unseren Newsletter kontinuierlich zu verbessern und besser auf Ihre Bedürfnisse einzugehen. Zögern Sie also nicht, uns jederzeit zu kontaktieren.

Wir laden Sie herzlich dazu ein, unseren Newsletter aufmerksam zu verfolgen und von den Inhalten zu profitieren. Gemeinsam können wir dazu beitragen, eine gesunde und produktive Arbeitsumgebung zu schaffen, in der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihr volles Potenzial entfalten können.

Wir danken Ihnen für Ihr Interesse und Ihre Unterstützung, und wir freuen uns auf eine inspirierende und informative Reise zum Thema Betriebliches Gesundheitsmanagement.

Dezember 2023

Mit besten Grüßen,

Manuela Li Ranzi & Hans-Joachim Möser

Die Evolution des Betrieblichen Gesundheitsmanagements in Zeiten der Krise

Ein Blick auf den Stillstand und die dringende Notwendigkeit

In den letzten Jahren hatte man den Eindruck, dass sich das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) nicht weiterentwickelt hat. Dies insbesondere vor dem Hintergrund von globalen Krisen wie der COVID-19-Pandemie oder dem Ukraine Krieg denen Unternehmen gegenüberstehen. Andererseits haben die Krisen die Notwendigkeit eines effektiven und ganzheitlichen BGM verdeutlicht. Dieser Artikel wirft einen Blick auf die Entwicklung des BGM in dieser Ära der Krisen und wie es sich zu einem strategischen Eckpfeiler für den Erfolg von Organisationen entwickelt hat.

Von der Prävention zur Resilienz

Traditionell konzentrierte sich das BGM hauptsächlich auf die Prävention von Krankheiten und Verletzungen am Arbeitsplatz. Doch die jüngsten Krisen haben gezeigt, dass es nicht ausreicht, nur auf Prävention zu setzen. Unternehmen müssen auch resilient sein, um unvorhersehbaren Herausforderungen standzuhalten. Das bedeutet, dass BGM nicht nur darauf abzielt, gesunde Arbeitsbedingungen zu schaffen, sondern auch die Fähigkeit der Organisation stärkt, auf Krisen und Stresssituationen angemessen zu reagieren.

Covid19 und die Dringlichkeit des Wandel

Die COVID-19-Pandemie war ein Weckruf für das BGM. Plötzlich sahen sich Unternehmen mit einer noch nie dagewesenen Gesundheitskrise konfrontiert, die die

Art und Weise, wie wir arbeiten, grundlegend veränderte. Es war ein Augenöffner für die Notwendigkeit einer flexibleren, ganzheitlichen Herangehensweise an das BGM. Homeoffice, Gesundheitsvorschriften und psychische Gesundheit am Arbeitsplatz rückten ins Zentrum der Aufmerksamkeit.



Abbildung: Die Evolution des BGM

Die Einführung von flexiblen Arbeitsmodellen, wie Homeoffice und mobiles Arbeiten, hat sich in den letzten Jahren beschleunigt, vor allem als Reaktion auf die Krise. Dies hat das BGM dazu veranlasst, verstärkt den Fokus auf die psychische Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu legen. Die

Isolation und die Belastungen durch die Pandemie haben gezeigt, wie wichtig es ist, Unterstützung für die psychische Gesundheit anzubieten und ein gesundes Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben zu fördern.

Die Krisen zwangen Unternehmen dazu, BGM neu zu denken und innovative Lösungen zu entwickeln. Die Digitalisierung spielte dabei eine entscheidende Rolle. Wie die letzte Personalmesse in München zeigte, setzen Unternehmen vermehrt auf digitale Lösungen, um die Gesundheit ihrer Belegschaft zu überwachen und zu verbessern. Wearables, Gesundheits-Apps und Telemedizin werden zu unverzichtbaren Werkzeugen, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Krisenzeiten zu unterstützen.

Gesellschaftliche Verantwortung und Nachhaltigkeit

Insgesamt zeigt die Entwicklung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements in den letzten Jahren eine Verschiebung vom reinen Kostenfaktor hin zu einem strategischen Asset. Unternehmen, die in die Gesundheit und das Wohlbefinden ihrer Belegschaft investieren, sind besser gerüstet, um Krisen wie die COVID-19-Pandemie und den Ukraine-Konflikt zu bewältigen, die Produktivität zu steigern und langfristig erfolgreich zu sein. BGM ist nicht mehr nur eine Option, sondern ein Muss in der heutigen Arbeitswelt, die von Unsicherheit und Veränderung geprägt ist. Es ist an der Zeit, den Stillstand zu überwinden und das BGM als unverzichtbaren Schlüssel zum Erfolg anzuerkennen.

Betriebliches Eingliederungsmanagement – Pflicht oder Kür?

Die betriebliche Gesundheitsförderung und die Fürsorge für die Mitarbeiter sind Themen, die in der modernen Arbeitswelt immer stärker an Bedeutung gewinnen. In diesem Kontext stellt sich die Frage: Ist das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) eine Pflicht oder eine Kür? Um diese Frage zu beantworten, werfen wir einen genaueren Blick auf das BEM und seine Bedeutung für Arbeitgeber und Arbeitnehmer.

Was ist das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM)?

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement ist ein Instrument, das dazu dient, die Gesundheit und die

Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitern zu erhalten oder wiederherzustellen. Es richtet sich insbesondere an Beschäftigte, die aufgrund von gesundheitlichen Problemen ihre bisherige Tätigkeit nicht mehr ausüben können. Das BEM soll helfen, individuelle Lösungen zu finden, um die betroffenen Mitarbeiter wieder erfolgreich in den Arbeitsprozess zu integrieren.



Die rechtliche Grundlage

In Deutschland ist das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) gesetzlich verankert. Der § 84 Absatz 2 des Neunten Sozialgesetzbuches (SGB IX) legt fest, dass Arbeitgeber verpflichtet sind, ein BEM anzubieten, sobald ein Mitarbeiter innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig ist. Diese Verpflichtung dient dem Schutz der Gesundheit der Arbeitnehmer und der Vermeidung von dauerhaften Arbeitsunfähigkeiten.



Pflicht oder Kür?

Angesichts der gesetzlichen Vorgaben könnte man argumentieren, dass das Betriebliche Eingliederungsmanagement eine Pflicht für Arbeitgeber ist. Tatsächlich ist es eine rechtliche Verpflichtung, ein BEM anzubieten, wenn die genannten Voraussetzungen erfüllt sind. Die Erfüllung dieser Pflicht hat jedoch auch positive

Auswirkungen auf die betroffenen Mitarbeiter und das Unternehmen selbst.

Die Vorteile des BEM

1. **Gesunde und motivierte Mitarbeiter:** Durch das BEM erhalten Mitarbeiter, die gesundheitliche Probleme haben, die Möglichkeit, wieder in den Arbeitsprozess integriert zu werden. Dies kann ihre Motivation und Zufriedenheit steigern.
2. **Vermeidung von Arbeitsausfällen:** Das BEM kann dazu beitragen, langfristige Arbeitsausfälle zu verhindern, indem frühzeitig Maßnahmen ergriffen werden, um die Gesundheit und die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter zu erhalten.
3. **Rechtssicherheit für Arbeitgeber:** Die Umsetzung des BEM gemäß den gesetzlichen Vorgaben schützt Arbeitgeber vor rechtlichen Konsequenzen und Sanktionen.
4. **Imagegewinn:** Unternehmen, die sich aktiv um das Wohl ihrer Mitarbeiter kümmern, stärken ihr Image als verantwortungsbewusste Arbeitgeber und sind oft attraktiver für Fachkräfte.

Fazit

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement ist keine reine "Pflichtübung". Es ist vielmehr ein Instrument, das sowohl Arbeitnehmern als auch Arbeitgebern Vorteile bringt. Die gesetzliche Verpflichtung dient dem Schutz der Gesundheit und der Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter. Unternehmen sollten das BEM daher als eine sinnvolle Investition in die Gesundheit und Produktivität ihrer Belegschaft betrachten, anstatt es als lästige Pflicht zu sehen. In einer Zeit, in der die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter immer mehr in den Fokus rücken, kann ein gut durchgeführtes Betriebliches Eingliederungsmanagement ein entscheidender Differenzierungs- und Erfolgsfaktor für Unternehmen sein.

Welche Vorteile bieten Externe bei der Durchführung eine BEM

Die Durchführung eines Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) durch externe Dienstleister oder Experten kann für Unternehmen verschiedene Vorteile bieten:

Objektive Expertise:

Externe Dienstleister bringen oft eine objektive Perspektive in den Prozess ein. Sie können unvoreingenommen die Situation analysieren und Lösungen vorschlagen, ohne von internen Interessen oder Vorurteilen beeinflusst zu sein.



Spezialisierte Kenntnisse:

Externe Experten verfügen in der Regel über spezialisierte Kenntnisse und Erfahrungen im Bereich des BEM. Sie sind mit den aktuellen Gesetzen, Best Practices und Trends vertraut und werden dieses Wissen in den Prozess einbringen.

Effizienz:

Externe Dienstleister können den BEM-Prozess effizient gestalten, da sie über die erforderlichen Ressourcen und Erfahrungen verfügen, um die notwendigen Schritte zügig umzusetzen.

Vertraulichkeit:

Externe Dienstleister können zur Wahrung der Vertraulichkeit beitragen. Mitarbeiter fühlen sich möglicherweise wohler dabei, ihre persönlichen Gesundheitsprobleme und Herausforderungen mit einer unabhängigen dritten Partei zu besprechen.

Entlastung des internen Personals:

Die Implementierung des BEM erfordert Zeit und Ressourcen. Wenn externe Experten den Prozess durchführen, können interne Mitarbeiter sich auf ihre Hauptaufgaben (Kernkompetenzen) konzentrieren, ohne von zusätzlichen BEM-Aufgaben belastet zu werden.

Effektive Konfliktlösung:

Bei Konflikten oder schwierigen Situationen kann eine externe Partei als neutraler Vermittler auftreten und helfen, Lösungen zu finden, die für alle Beteiligten akzeptabel sind.

Kosteneffizienz:

Externe Dienstleister können oft kosteneffizientere Lösungen bieten, da sie über das notwendige Fachwissen und die Ressourcen verfügen, um den BEM-Prozess effektiv zu gestalten.

Erfolgreichere Umsetzung:

Aufgrund ihrer Erfahrung können externe Experten den BEM-Prozess in einer Weise durchführen, die die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Umsetzung erhöht. Dies kann dazu beitragen, die Arbeitsfähigkeit der betroffenen Mitarbeiter effektiver wiederherzustellen.

Praxisbeispiel BEM

BEM für eine Kommissioniererin bei einer Spedition

Unternehmen und Mitarbeiterin

Die Kommissioniererin ist 38 Jahre alt und arbeitet seit sechs Jahren 40 Stunden in der Woche in einer Spedition mit insgesamt 42 Beschäftigten. Ihr Arbeitsplatz ist eine große Halle. Dort stellt sie die angeforderten Waren versandfertig an einem Packtisch zusammen. Das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) ist beim Unternehmen nicht bekannt.

Herausforderung

Die Kommissioniererin fehlte aufgrund von akuten Venenentzündungen und offenen Beinen über drei Jahre hinweg häufig an ihrem Arbeitsplatz in einer Spedition. Aufgrund der hohen Fehlzeiten überlegt das Unternehmen eine krankheitsbedingte Kündigung aussprechen und schaltete den Betriebsrat ein.



Wussten Sie

... dass, professionell geführte BEM-Gespräche eine nachhaltige Produktivitätssteigerung bewirken?



JB smart consult – Ihre BGM-Berater

Das Unternehmen leitet dem Betriebsrat eine Kündigung für die Kommissioniererin zu und bittet um dessen Zustimmung (vgl. § 102 BetrVG Mitbestimmung bei der Kündigung). Es begründet die Kündigungsabsicht mit den hohen Fehlzeiten in den letzten drei Jahren, die im Schreiben wie folgt aufgelistet sind: Im ersten Jahr fehlte

die Kommissioniererin 173 Tage, im zweiten Jahr 183 Tage und im dritten Jahr 179 Tage durch Krankheit. Das möchte das Unternehmen nicht länger hinnehmen und eine krankheitsbedingte Kündigung aussprechen. In einer einberufenen außergewöhnlichen Sitzung berät der Betriebsrat über das Kündigungsbegehren. Der Betriebsrat weiß, dass ohne ein BEM-Verfahren eine Kündigung vor einem Arbeitsgericht kaum zu erreichen ist. Solch ein Gespräch kann bisher nicht stattgefunden haben, denn dann wäre der Betriebsrat involviert gewesen. So widersprach der Betriebsrat der beabsichtigten Kündigung der Kommissioniererin und begründete dies mit dem fehlenden BEM-Verfahren.

Nachgeholtes BEM-Gespräch

Daraufhin will das Unternehmen das Verfahren und ein Gespräch nachholen. Dem Betriebsrat sicherte es zu, dass zukünftig solch hohe Fehlzeiten bei keinem Beschäftigten mehr auflaufen. Es soll ein geregeltes BEM-Verfahren eingeführt werden, um sich frühzeitig um erkrankte Beschäftigte kümmern zu können.

Die Kommissioniererin wird dann schriftlich zu einem BEM-Gespräch eingeladen. Sie bekommt schriftliche Informationen zu diesem Verfahren und das Angebot, sich ausführlich über das Verfahren bei einem Mitarbeiter in der Personalabteilung, der sich gut auskennt, zu informieren. Sie nimmt mit dem Genannten telefonisch Kontakt auf und ist mit dem Gesprächsergebnis offenbar zufrieden. Sie stimmt dem BEM-Gesprächs-Termin zu, an dem das Unternehmen und der Betriebsrat teilnehmen.

Krank machende Arbeitssituation

In diesem Gespräch erzählt die Kommissioniererin, dass sie gern im Betrieb arbeitet. Sie kann jedoch auf dem

Zementfußboden nicht lange stehen oder laufen, denn sie leide unter akuten Venenentzündungen und offenen Beinen. Bei den Belastungen am bisherigen Arbeitsplatz können die nur sehr schwer heilen. Ihr behandelnder Arzt hat ihr geraten, eine wechselseitige Tätigkeit zwischen Stehen, Laufen und Sitzen zu suchen. Für einen Heilungsprozess ihrer Beine ist das deutlich günstiger.

Alternativen

Die Kommissioniererin wird danach gefragt, ob sie sich vorstellen kann, an einer anderen Stelle im Betrieb zu arbeiten. Gemeinsame Überlegungen nach einem alternativen Arbeitsplatz führen zu dem Ergebnis, dass ihr eine Arbeit als Gabelstapelfahrerin im Lager gut gefallen würde. Solch ein Arbeitsplatz ist tatsächlich gerade frei und die Kommissioniererin freut sich, dass auch das Unternehmen nichts gegen einen Arbeitsplatzwechsel hat. Allerdings müsste sie hierfür eine Qualifizierung zur Führung eines Gabelstaplers machen. Diese Möglichkeit sichert ihr das Unternehmen – auf seine Kosten – zu. Die Kommissioniererin befürchtet noch, dass sie nach der Prüfung nicht so schnell werde arbeiten könne wie die anderen. Bei der Arbeit geht es hektisch zu. Das Bestellaufkommen sei hoch und die Ware muss schnell zur Kundschaft kommen.

Eingliederungszuschuss als Unterstützung für das Unternehmen

Doch das Unternehmen kann sie beruhigen: Nach ihrer Prüfung erhalte sie die Möglichkeit zu einer langsamen Einarbeitung. Er werde einen Eingliederungszuschuss beantragen (vgl. § 50 (3) SGB IX Leistungen an den Arbeitgeber). Damit kann er entweder zusätzliche Einsatzzeiten der Kolleginnen honorieren oder eine Aushilfskraft einstellen. Eine zusätzliche Belastung der übrigen Kolleginnen und Kollegen werde so in dieser Zeit vermieden.

Nach diesem konstruktiven Gesprächsverlauf wird die Umsetzung in Angriff genommen: die Kommissioniererin schafft die Qualifikation zur Gabelstaplerfahrerin. Nach der Einarbeitung im neuen Job kann sie so sicher und schnell ihre Arbeit verrichten wie die anderen. Die Krankenzeiten werden in den folgenden Jahren deutlich geringer.

Resümee

Durch das nachgeholte BEM-Gespräch, und durch die relativ einfache, zusätzliche Qualifizierung konnte ein geeigneter Arbeitsplatz bereitgestellt werden. Eine Kündigung wurde so verhindert, und eine erfahrene und zufriedene Mitarbeiterin blieb dem Betrieb erhalten.

Was hier im Ergebnis so einfach klingt, hat den guten Willen und das Wissen von allen Beteiligten zur Voraussetzung. Wir können uns den Fall auch einen Moment lang anders vorstellen: Das Unternehmen kennt seine Rechte und Pflichten nicht. Der Betriebsrat hat noch nie etwas vom BEM gehört. Es gibt kein Gespräch mit der erkrankten Beschäftigten. Es wird nicht nach Möglichkeiten außerhalb der Kündigung gesucht. Das Unternehmen kennt seine finanziellen Entlastungsmöglichkeiten nicht. Die möglichen Folgen? Stress für alle! Die betroffene Mitarbeiterin hat durch den drohenden Arbeitsplatzverlust existenzielle Ängste. Der Betriebsrat kämpft zusammen mit der Beschäftigten gegen das Unternehmen um den Arbeitsplatz. Das sieht sich brüskiert und darüber hinaus finanzielle Belastungen auf sich zukommen, die es unter Druck setzen. Die Lage ist angespannt, schaukelt sich hoch und landet – vier Wochen später und unter Einsatz großer Kraft von allen Seiten – vor dem Arbeitsgericht. Dies konnte hier verhindert werden.

Quelle: Praxisbeispiel vom Institut für Personalentwicklung und Coaching (ipeco)

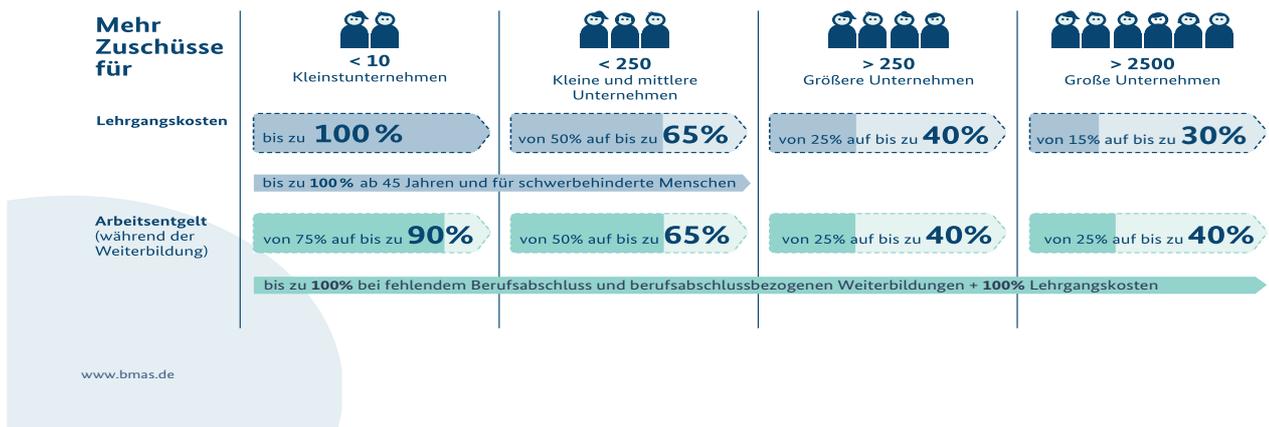
Kosteneinsparung für Arbeitgeber mit dem QualifizierungsChancenGesetz (QCG)

Das QualifizierungsChancenGesetz (QCG) in Deutschland hat sich als ein leistungsstarkes Instrument erwiesen, um die Qualifikationen von Mitarbeitern zu verbessern und gleichzeitig erhebliche Kosteneinsparungen für Arbeitgeber zu erzielen.

Dieses Gesetz, das im Jahr 2020 in Kraft trat, bietet Unternehmen die Möglichkeit, ihre Mitarbeiter gezielt weiterzubilden und so langfristige finanzielle Vorteile zu realisieren.

Gesetz zur Förderung der beruflichen Weiterbildung im Strukturwandel und zur Weiterentwicklung der Ausbildungsförderung

Verbesserung der Weiterbildungsförderung durch Erhöhung der Basiszuschüsse nach dem QCG um +5 Prozentpunkte bei Betriebsvereinbarungen und Tarifverträgen mit Qualifizierungselementen (§ 82 Abs. 4 SGB III-neu) und +10 Prozentpunkte bei qualifikatorischem Anpassungsbedarf von mindestens einem Fünftel (in KMU von mindestens einem Zehntel) der Belegschaft (§ 82 Abs. 5 SGB III-neu)



Ausschlaggebend für den Gesetzgeber im Jahre 2019 waren der bereits vorhandene Fachkräftemangel als auch der digitale Strukturwandel. Wurden bisher nur Menschen ohne hohe Qualifikation und ältere Beschäftigte gefördert, sieht das Gesetz nun vor, dass alle Beschäftigten von der Förderung profitieren können.

Ziel des Gesetzes ist es, dass alle Arbeitnehmer*innen von einer Weiterbildung profitieren sollen, unabhängig

von ihrer Qualifikation, ihrem Lebensalter oder der Größe des Betriebs, in dem sie beschäftigt sind.

Eine der Hauptquellen für Kosteneinsparungen für den Arbeitgeber liegt in der Übernahme der Kosten für Seminare, wobei die Agentur für Arbeit bis zu 100% der Seminarkosten übernimmt und - das ist neu - bis zu 90% des Gehaltes, während der/die Mitarbeiter*in sich auf dem Seminar befindet. Voraussetzung für die Übernahme der Kosten ist die Vorgabe, dass das Seminar von einem zertifizierten Anbieter durchgeführt wird.

Weiterbildung auch bei Kurzarbeit

Auch während einer Kurzarbeit kann die Förderung in Anspruch genommen werden. Hinzu kommt dann, dass die Sozialversicherungsbeiträge des Arbeitgebers zur Hälfte auf Antrag erstattet werden. Das schafft zusätzliche Anreize für eine Weiterbildung im Betrieb. Die Antragsprüfung und Erstattung übernimmt die Bundesagentur für Arbeit.

In Kooperation mit der TASys-Akademie bieten wir als JB smart consult folgende Seminare nach QCG an:

- Mit BGM die Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit erhöhen
- Führungskompetenzen und
- BGM Stress- und Burnout-Prävention

Zusätzliche Informationen finden Sie auch unter

<https://www.jbsmartconsult.de/index.php/leistungen/angebot-coaching/foerderung>

Impressum

Herausgeber
JB smart consult
An der alten Post 2a
84503 Altötting
Redaktion:
Hans-Joachim Möser
Manuela Li Ranzi
www.jbsmartconsult.de
mail: info@jbsmartconsult.de

Falls an einzelnen Stellen nur die männliche Form der Schreibweise verwendet wird, wird dies als geschlechtsunabhängig verstanden und bezieht alle Geschlechtsformen mit ein. Bilder: Fotolia, Pixelbay

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) kann ...



Manuela Li Ranzi
80689 München
Tel. +49 15224678465
www.jbsmartconsult.de
info@jbsmartconsult.de

Hans-Joachim Moeser
84503 Altötting
Tel. +49 8671 8839702

JB smart consult – Ihre BGM-Berater