



Die Beratung und Wirtschaftsförderung informiert zum Thema

Mitarbeiterführung



Rechtlicher Hinweis: Dieses Merkblatt gibt als Serviceleistung Ihrer Kammer nur erste Hinweise und erhebt daher keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Obwohl dieses Merkblatt mit größter Sorgfalt erstellt wurde, kann keine Haftung für die inhaltliche Richtigkeit übernommen werden.

Persönliche Beratung wird empfohlen.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind ein wichtiges Potenzial

Ihre Mitarbeiter spiegeln das Gesamtbild Ihres Unternehmens wieder. Sie haben meist den direkten Kontakt zu Ihren Kunden und tragen entscheidend zu dem Erfolg Ihres Unternehmens bei. Damit der Erfolgsfaktor Mitarbeiter in Ihrem Betrieb zu einer festen Größe wird, sollte das Thema Mitarbeiterführung mit an oberster Stelle stehen. Ihre Personalführung sollte systematisch geplant und organisiert sein. So sichern Sie sich Wettbewerbsvorteile und können erfolgreich wachsen.

Die große Herausforderung für Sie als Chef beginnt dann, wenn Sie Ihren ersten Mitarbeiter zur Verstärkung einstellen.

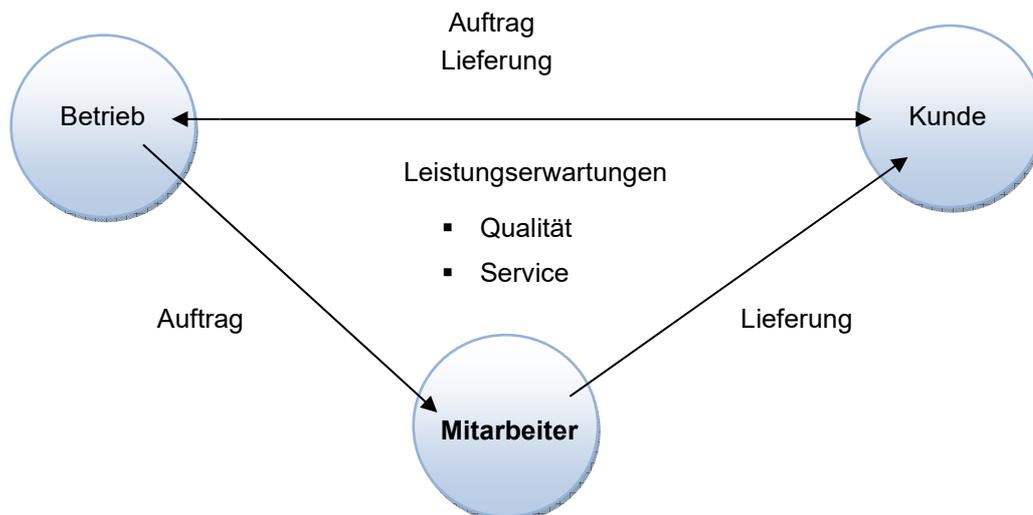
Führen will gelernt sein

Erfolgreich „Führen“ kann man lernen. Nachfolgend möchten wir Ihnen einige Hinweise, Tipps und Hilfestellungen geben, was Sie bei Ihrer Mitarbeiterführung beachten sollten und welche Führungsstile es gibt.

Mitarbeiterführung beginnt bei der Personalsuche und -auswahl und setzt sich in den Mitarbeitergesprächen fort. Schritt für Schritt machen Sie aus Ihren Mitarbeitern ein Erfolgsteam, das Ihre persönliche qualifizierte Arbeitsausführung fortsetzt.

Das Erfolgsteam Führungskraft – Mitarbeiter beruht auf einem partnerschaftlichen, vertrauensvollen Umgang miteinander. Beweist die Führungskraft, Kompetenz, Fairness, Ehrlichkeit, zeigt auch der Mitarbeiter Motivation, Leistung, Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit.

Das Erfolgsteam: Betrieb – Mitarbeiter – Kunde



- nur, wenn sich der Zirkel schließt, ist der Erfolg gesichert
- bei dem direkten Weg Betrieb – Kunde ist ausschließlich die eigene Leistung verantwortlich
- ist der Mitarbeiter als „Faktor“ zwischengeschaltet,
- delegiert die Führungskraft Verantwortung und Leistung,
- durch geplante Mitarbeiterführung wird aus dem „Risiko“-Faktor Mitarbeiter der „Erfolgsfaktor“

**Erster Schritt:**

Geeignete Mitarbeiter suchen über: Zeitungsannoncen, Arbeitsagentur, Mitarbeiter, Soziale Netzwerke, Internetseite, Messen, Veranstaltungen....

Personalsuche und Personalauswahl

Vorauswahl anhand eingegangener Bewerbungsunterlagen

(formale Kriterien für Bewerber)

Anschreiben

- Gestaltung und Aufmachung der Bewerbung
- Initiative erkennbar?
- welche Position?
- Motivation (ernst gemeint?)
- Ausdrucksvermögen
- selbst verfasst?
- Gehaltsvorstellungen
- möglicher Eintrittstermin
- Unterschrift

Lebenslauf

- Foto (nicht zwingend notwendig)
- Persönliche Daten
- Familienstand
- Schulischer Werdegang
- Beruflicher Werdegang
- bewusste Lücken / vorenthalten von Informationen?
- Schlüssigkeit (Werdegang / angestrebte Stelle)

Zeugnisse

- Übereinstimmung mit Angaben im Lebenslauf
- Unwahrheiten erkennbar
- Gründe für Wechsel plausibel
- Stärken / Schwächen
- Gesundheit

Sonstiges

- Mobilität (Führerschein/PKW)
- Papiere bei ausländischen Bewerbern
- Teilzeit/Vollzeit
- besondere Kenntnisse
- Hobbies / privates Engagement
- Politik / Religion

Wichtig:

Alles, was hier nicht ersichtlich ist, kann und sollte im persönlichen Gespräch nachgefragt werden!



Nächster Schritt:

Geeignet erscheinende Bewerber werden zu einem persönlichen Vorstellungsgespräch eingeladen. Das Erstgespräch kann auch digital durchgeführt werden.

Das persönliche Vorstellungsgespräch

Nehmen Sie sich Zeit für das Gespräch. Bereiten Sie sich auf das Gespräch vor.

Warm-up-Phase

- den Bewerber ankommen lassen
- Atmosphäre schaffen, Angst nehmen (Kaffee, Wasser)
- Fragen stellen (Haben Sie den Weg gut gefunden?)
- sich selber vorstellen (Betrieb, eigene Funktion)
- Unternehmen vorstellen (so ausführlich wie es für das Gespräch über eine bestimmte Stelle sein muss, aber ohne die 100 jährige Firmengeschichte)

Vorstellung

- persönliche Vorstellung des Bewerbers
- Notizen machen
- Namen nennen
- Blickkontakt
- offene Fragen stellen
- Ziele des Bewerbers erfragen
- zuhören und ausreden lassen
- Signale erkennen (entspannte Haltung, verkrampfte Haltung)
- Chemie beachten
- Feedback nehmen und geben

Verabschiedung

- Zusammenfassung des Gesprächseindrucks
- verbindliche Verabschiedung (Termin für Rückmeldung setzen)
- für das Gespräch bedanken (Schön, dass Sie da waren...)

Im Vorstellungsgespräch sind besonders „offene“ Fragen nützlich. Diese ermuntern den Bewerber zum Sprechen und Geben einen besseren Einblick in die Person gegenüber. Typische offene Fragen beginnen mit: Wie schätzen Sie.....?, Warum haben Sie.....?, Mit welchen Methoden.....?, Wie sieht Ihre.....?.

Planen Sie im Anschluss des Gesprächs Zeit für Notizen ein. So ist der Eindruck noch frisch und verwischt nicht mit anderen Gesprächen.



Nächster Schritt:

Der Bewerber, der alle (oder die meisten) Kriterien, für die von Ihnen zu besetzende Position erfüllt, wird zu einem weiteren Gespräch eingeladen oder zu ein oder zwei Probearbeitstagen eingeladen oder eingestellt.

Zusammenarbeit – Bewährungsprobe für Mitarbeiter und Führungskraft

Es ist wie bei einer Fußballmannschaft: Elf gute Einzelspieler gilt es zu einer erfolgreichen Mannschaft zusammenzustellen und zu führen – so wird daraus ein erfolgreiches Team.

Führen – was ist das?

Theorie X: Der Mensch ist faul und will nicht arbeiten.
Lenkung durch autoritäre Vorgabe und starke Kontrolle.

Theorie Y: Der Mensch ist eigenständig und selbstmotiviert.
Anerkennung, Integration und Selbstkontrolle durch Zielidentifikation (nach Douglas McGregor)

Führen heißt:

Die auf dem Weg zur gemeinsamen Zielerreichung auftretenden Probleme und Konflikte mit dem Instrument Sprache lösen zu helfen.

Definition „Problem“: eine Aufgabe, deren Lösungsweg (noch) nicht bekannt ist (Sachebene)

Definition „Konflikt“: ein innerer Spannungszustand gleichzeitiger und gegensätzlicher Strömungen (Beziehungsebene)

Führungskräfte müssen Mitarbeiter nicht mögen, sondern respektieren, ebenso nicht erziehen, sondern Zielvereinbarungen treffen.

Motivationsmöglichkeiten für Mitarbeiter

Motivation Modell „Esel“

durch Androhung...
wenn nicht, dann...
Bestrafung

durch Versprechen...
wenn, dann...
Belohnung

oder weil sie es selbst wollen...

extrinsischer Antrieb

(von außen her angeregt,
nicht aus eigenem, innerem Anlass
Grund äußerer Antriebe)

- Geld
- Prämien
- Fahrtkosten
- Gehaltserhöhung

intrinsischer Antrieb

(von innen her, aus eigenem Antrieb
durch Interesse an der Sache, durch in der Sache erfolgend, auf
liegende Anreize bedingt...)

- Dank
- Anerkennung
- Verantwortung
- Perspektive

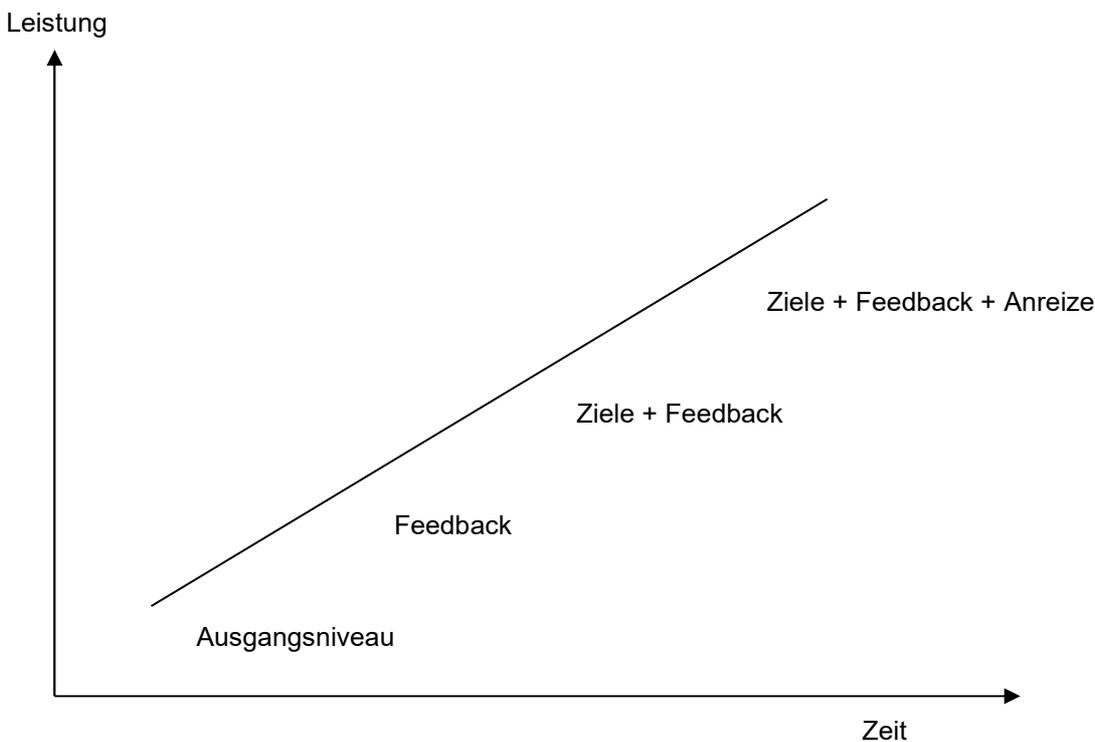
Gemeinsam Ziele festlegen

Um Erfolg zu messen und wahrzunehmen sollte man Ziele festlegen. Diese sollten Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern stecken. Dies erhöht die Motivation und die Identifizierung mit dem Unternehmen und den Unternehmenszielen.

„**Wer nicht genau weiß, wohin er will, der darf sich nicht wundern, wenn er ganz woanders ankommt!**“
(Sprichwort von Mark Twain)

- Ziele schaffen Klarheit und ermöglichen die Bestätigung oder Korrektur des Handelns.
- Zielerreichung schafft Motivation.
- Motivation schafft die Realisierung höherwertiger Ziele.

Ziele und Zielvereinbarungen



- **S** – Spezifisch: Ziele müssen klar definiert sein...
- **M** – Messbar: Ziele müssen messbar sein...
- **A** – Akzeptiert: Ziele müssen von den Empfängern akzeptiert sein...
- **R** – Realistisch: Die Rahmenbedingungen müssen realistisch sein...
- **T** – Terminiert: Ziele müssen einen Zeitrahmen haben...

Führungsverhalten

Erfolgreich sind diejenigen Vorgesetzten, die je nach Situation den passenden Führungsstil anwenden.

Führungsstile



Jeder von uns bevorzugt einen Führungsstil, und hat einen zweiten, auf den man gelegentlich ausweicht. Der Mitarbeiter kennt meistens nur den zweiten Stil, weil er abweicht vom normalen Verhalten.

Situatives Führen (nach Hersey und Blanchard)

Hersey und Blanchard unterscheiden zwischen einem mehr aufgabenbezogenen und einem mehr personenbezogenen Führungsstil. Je nach „Reifegrad“ der geführten Mitarbeiter ist ein anderes Verhalten des Vorgesetzten erfolgversprechend. Davon lassen sich vier wesentliche Verhaltensweisen ableiten:

Führungsstil 1: Bei einer niedrigen Reife der Mitarbeiter wird eine hohe Aufgabenorientierung bei gleichzeitig niedriger Beziehungsorientierung empfohlen. Mit anderen Worten: Der Vorgesetzte sollte unterweisen.

Führungsstil 2: Hat sich der Mitarbeiter weiter entwickelt (geringe bis mäßige Reife), ist es empfehlenswert, wenn der Vorgesetzte einen stark mitarbeiterbezogenen und aufgabenbezogenen Führungsstil gleichzeitig anwendet. Es kommt darauf an, die Mitarbeiter zu überzeugen.

Führungsstil 3: Bei mäßiger bis hoher Reife seiner Mitarbeiter sollte der Vorgesetzte stark mitarbeiterbezogen und gleichzeitig weniger aufgabenbezogen führen und sie an der Zielsetzung oder an Entscheidungen beteiligen.

Führungsstil 4: Sehr „reife“ Mitarbeiter benötigen weder eine besondere Zuwendung durch den Vorgesetzten, noch braucht man ihnen detaillierte Vorgaben bezüglich ihrer Aufgaben und ihres Verhaltens zu machen. In diesem Falle sollte man Verantwortung delegieren.



12 wichtige Bestandteile eines wirksamen Gespräches mit Mitarbeitern

1. **Sachlich bleiben**
Nicht sich und die eigenen Interessen, sondern die Sache in den Mittelpunkt stellen.
2. **Verständlich reden**
Mitteilungen werden leichter verstanden, wenn der Sprecher seine Gedanken organisiert und logisch vorbringt.
3. **Analytisch zuhören**
Ein sachlicher Inhalt kann klarer zur Sprache gebracht werden, wenn die Gesprächspartner analytisch zuhören.
4. **Aktiv zuhören**
Das Zuhören in partner- oder personenorientierten Gesprächen beschränkt sich nicht auf passives Entgegennehmen von Informationen, sondern beinhaltet aktive Reaktionen des Empfängers auf das Gesagte.
5. **Gefühle direkt ansprechen**
Gefühle werden vor allem aus nichtsprachlichen Signalen erkannt und entschlüsselt.
6. **Feedback geben und nehmen**
Nach bestimmten Abschnitten sollten Gesprächspartner rückmelden, wie sie die Situation und den anderen momentan erleben. Es ist wichtig, solche Rückmeldungen entgegennehmen zu können, ohne verärgert oder abwehrend zu reagieren.
7. **Ich-Botschaften senden**
Ein Gesprächspartner wirkt glaubwürdiger, wenn er seine eigenen Überzeugungen und Gefühle ausdrückt.
8. **Eigene Meinung sagen**
Die eigene Meinung sagen zu können unterstützt die Glaubwürdigkeit und erforderliche Zusammenarbeit.
9. **Absichten / Ziele klären**
Gespräche werden kürzer und konzentrierter, wenn die Gesprächspartner gleich zu Beginn ihre Absichten und Ziele mitteilen.
10. **Überzeugen**
Die Überzeugungskraft eines Arguments erhöht sich, wenn sie an die Vorstellungen, das Bezugssystem und die Motive des Zuhörers anknüpfen.
11. **Fragen stellen**
Fragen sind notwendig, um ein Gespräch zu lenken und Informationen zu erhalten.
12. **Fair lenken**
Statt manipulativer Techniken sind offene und durchsichtige Verhaltensweisen angebracht.

In der Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zeigt sich nach Ablauf einiger Zeit, ob Zielvereinbarungen eingehalten werden, übertroffen werden, nicht eingehalten werden...



Nächster Schritt:

Nun wird es Zeit für Lob oder Kritik, für Fördergespräche oder motivierende Kritikgespräche.

Lob und Kritik

Förder- und motivierende Kritikgespräche

Ob positiver oder auch mal negativer Anlass, bereiten Sie sich inhaltlich und emotional auf das Gespräch vor, nehmen Sie sich Zeit dafür.

Situation

- 1. **Anlass**
eigene Beobachtung, Feedback von dritten, Äußerungen des Kunden...
- 2. **Gesprächspartner**
persönliche Daten und Merkmale des Mitarbeiters, besondere Eigenheiten, Fähigkeiten, Kenntnisse
- 3. **Gesprächsziel**
was soll im Gespräch erreicht werden, wie soll das Ergebnis aussehen, welche Maßnahmen sollen ergriffen werden...
- 4. **Sonstiges**
was Ihnen sonst noch zu diesem Gespräch einfällt, z.B. Atmosphäre, Themen am Rande, Persönliches...

Anlass Fördergespräch

handwerkliches Geschick
Freundlichkeit
Eigeninitiative
Improvisation
in besonderer Lage
Servicegedanke

Maßnahmen Fördergespräch

(wichtig: die Maßnahmen müssen dem Anlass entsprechen!)

Lob öfter einfach mal aussprechen
finanzielle Anreize
Lohnerhöhung

Weiterbildung fördern
Kosten für Lehrgänge tragen

Anlass motivierendes Kritikgespräch

eigene Beobachtung
Feedback von Kollegen
Feedback von Kunden

wiederholt zu spät
Nachlassen der Arbeitsleistung
Arbeitsverweigerung
unfreundlich zu Kunden
unkollegial
wiederholte Freitag/Montag-Krankheiten
Alkohol/Drogen

Maßnahmen motivierendes Kritikgespräch

Maßnahmenkatalog
je nach Anlass vorbereiten,
sollte dann mit Mitarbeiter vereinbart werden,
ohne Akzeptanz kein Erfolg



Motivierende Kritikgespräche – ein heikles Thema

- Einige Empfehlungen, bevor der Kragen platzt...
- Gespräch so vereinbaren, dass der Mitarbeiter absehen kann, worum es sich handelt.
- Das Gespräch gut vorbereiten

- Störungsfreie Umgebung wählen (Sitzgelegenheit, Getränk etc. nicht vergessen)
- Einleitung wählen, die als Kontaktbrücke harmonische Atmosphäre entstehen lässt.
- Fragen so vorbereiten, dass ihr Ton es zulässt, dass der Mitarbeiter Fehler zugibt / sein Problem auf den Tisch bringt

- Alternativen überlegen
- wie geht das Gespräch weiter, wenn der Mitarbeiter sich öffnet (Fehler zugibt)?
- wie geht das Gespräch weiter, wenn ich das Gefühl habe, der Mitarbeiter stellt sich stur, verheimlicht etwas, das zur Sache gehört?

- Sachbezogene statt personenbezogene Kritik üben
- Keine Kritik vor Kollegen
(bei Lob vorher gut überlegen, ob es - vor Kollegen ausgesprochen - nützt oder schadet)
- Kritik nicht in Abwesenheit des Betroffenen (Urlaub/Krankheit) äußern

- Aktiv zuhören, besonders wenn es um persönliche Hintergründe geht
- Konkrete Ich-Botschaften statt „man“-Aussagen

- Keine unbeteiligten Dritten als Zwischeninstanz mit der Kritik beauftragen
- Kritik möglichst persönlich, nicht am Telefon übermitteln

- Den Mitarbeiter während des Gesprächs zur Entwicklung eigener Problemlösungen ermuntern
- entschuldigende Begründungen akzeptieren, aber ohne das Ziel, kritikwürdiges Verhalten in Zukunft auszuschließen, aus den Augen zu verlieren

- Das künftig erwünschte Verhalten eindeutig vereinbaren, evtl. schriftlich festhalten
- Von der Bedeutung der Verhaltensänderung überzeugen, damit der Mitarbeiter sich mit dem Ziel rational und gefühlsmäßig einverstanden erklären kann

- Vereinbarungen treffen, inwieweit das kritisierte Verhalten in der kommenden Zeit überprüft wird
- Gespräch dann vertagen, wenn Behauptungen nicht unmittelbar überprüft werden können
- Gespräch möglichst mit einer positiven Gesprächsatmosphäre beenden



Leitfaden für ein motivierendes Kritikgespräch

1. Qualifizierte Vorbereitung
2. Aufwärmphase
3. Anlass klären
4. Anlass bewerten
5. Stellungnahme zulassen
6. Mitarbeiter zur Korrektur interessieren
7. Vereinbarung der Maßnahme...
 - zur Veränderung
 - zur Schadensbegrenzung
8. Übereinkunft, wie und wann die Änderung greifen soll...
 - und überprüfen
9. Positives Ende

Kernkompetenzen einer Führungskraft

So wie Sie Ihre Mitarbeiter führen und beobachten, so beobachtet Ihr Mitarbeiter Ihr Führungsverhalten. Dabei misst er Sie, vielleicht auch unbewusst an Ihren Kernkompetenzen.

Kernkompetenz: Beobachtbare Vorgehens- und Verhaltensweise

Soziale Kompetenz: bringt Partner Vertrauen entgegen
unterstellt positives
teilt Erfolgserlebnisse
hört zu, unterbricht nicht
setzt aus Eigennutz keine Machtmittel ein
erkennt und berücksichtigt Probleme/Gefühle anderer
greift Ideen auf, gibt Informationen weiter
steht zu gemeinsamen Vereinbarungen
bleibt sachlich, wird nicht persönlich/aggressiv

Systematisches Denken und Handeln: hält Zeiten ein, beachtet Vorgaben
kombiniert in neuartiger Weise, entwickelt Alternativen
berücksichtigt alle Informationen
setzt Prioritäten
bedenkt Folgen von Entscheidungen, wägt Risiken ab
schiebt Entscheidungen nicht auf andere ab

Ausdruck und Argumentation:	formuliert klar und verständlich kommt mit wenigen Worten auf den Kern der Dinge passt sich Partner/jeweiliger Situation an kann Argumente mit anderen Worten wiederholen argumentiert so, dass Andere die Argumente übernehmen
Auftreten:	lässt sich nur von Fakten beeinflussen
Selbstständigkeit Belastbarkeit:	vertritt eigene Meinung, scheut keine notwendigen Konflikte gibt bei Rückschlägen nicht auf Leistung bleibt konstant, bis zum Schluss dabei behält unter Zeitdruck den Überblick
Zielstrebigkeit:	formuliert Aufgaben und Ziele Durchsetzung arbeitet ergebnisorientiert überprüft Zielerreichung, behält Termine/Ziele im Auge sucht rationelle Wege/Methoden, beseitigt Hindernisse
Leistungs- und Führungsverhalten:	ergreift Initiative, Abläufe zu gestalten geht auf andere zu, hat und pflegt Kontakte ergreift Initiative, Menschen zu organisieren, zu lenken sucht und ergreift Führungsrollen verhandelt geschickt und situationsgerecht

Das Erfolgsteam Führungskraft – Mitarbeiter beruht auf einem partnerschaftlichen, vertrauensvollen Umgang miteinander. Beweist die Führungskraft, Kompetenz, Fairness, Ehrlichkeit, zeigt auch der Mitarbeiter Motivation, Leistung, Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit.



Haben Sie Fragen zum Thema oder benötigen Sie weitere Informationen? Wir beraten Sie gerne!
Beratung und Wirtschaftsförderung, Tel. 0261/398-251, beratung@hwk-koblenz.de, www.hwk-koblenz.de



Beratung und Wirtschaftsförderung der HwK Koblenz

Unsere Berater, die durch den stetigen Dialog mit den Betrieben die regionalen Marktgegebenheiten, Besonderheiten und Probleme kennen, stehen Ihnen für individuelle und kostenfreie Beratungen zur Verfügung. Nutzen Sie das Wissen und die Praxiserfahrung der Kammerexperten in allen Fragen von der Existenzgründung bis zur Betriebsübergabe.

Beratung für das Handwerk

Gemeinsam stark!

Wir bieten Ihnen ein breites Spektrum an Themen, die für Sie und Ihren Betrieb interessant sind.

- Existenzgründung
- Betriebsübernahme
- Betriebsübergabe
- Betriebsbörse
- Unternehmensführung
- Investitionen
- Finanzierung, Bürgschaften, Rating
- Fördermöglichkeiten
- Liquiditätssicherung
- Marketing
- Personal/Fachkräfte
- Rechtsformen
- Patent- und Markenberatung
- EDV, Organisation
- IT-Sicherheit und Datenschutz
- Standort- und Marktdaten
- Schwachstellenanalyse
- Notfallmanagement
- Kooperationen
- Außenwirtschaft
- Altbausanierung/Denkmalpflege
- Technologie
- Technik und Arbeitssicherheit
- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Energie und Umwelt
- Mediation

Die Beratung und Wirtschaftsförderung deckt die Vielfalt der Betriebsführung von der strategischen Ausrichtung bis zum akuten Notfall ab. Auch Fragen wie "Wie führe ich ein Bankgespräch?", "Wie lese ich eine BWA?", "Wie baue ich ein Energiemanagementsystem auf?" uvm. beantworten Ihnen unsere Berater gerne.

Beratung vor Ort – unser kostenloser Service

Immer in Ihrer Nähe beraten wir Sie in Ihrem Betrieb vor Ort oder an unseren Standorten in Koblenz, Bad Kreuznach, Bad Neuenahr-Ahrweiler, Cochem, Herrstein, Rheinbrohl, Simmern und Wissen.

Haben Sie Fragen zum Thema oder benötigen Sie weitere Informationen? Wir beraten Sie gerne!

Beratung und Wirtschaftsförderung, Tel. 0261/398-251, beratung@hwk-koblenz.de
Rechtsabteilung, Tel. 0261 /398 200, recht@hwk-koblenz.de





Die Beratung und Wirtschaftsförderung der HwK Koblenz bietet Merkblätter zu folgenden Themen an:

- Alternative Finanzierungsinstrumente
- Beschäftigung von Mitarbeitern
- Einsatz ausländischer Subunternehmer in Deutschland
- Erfolgsfaktor Marketing
- Existenzgründung im Nebenberuf
- Fachkräfte im Handwerk
- Familienfreundliche Betriebe
- Franchise im Handwerk
- Impressumspflicht
- Kooperationen im Handwerk
- Liquidität
- Mein Betrieb im Internet
- Mitarbeiterbeteiligung
- Mitarbeiterführung
- Notfallregelungen
- Rating: Worauf Banken bei der Kreditvergabe achten
- Rechtsformen im Überblick
- Unternehmerpflichten im Arbeitsschutz

Unsere oben genannten Merkblätter finden Sie auf unserer Internetseite unter www.hwk-koblenz.de > Service-Center > Formulare und Downloads > Betriebsführung

Gerne schicken wir Ihnen die gewünschten Merkblätter auch per Post zu:

Senden Sie uns dafür das Formular ausgefüllt an beratung@hwk-koblenz.de

.....
Betrieb

.....
Name, Vorname

.....
PLZ/Ort

.....
Straße

.....
Telefon

.....
Mobil

.....
E-Mail

Haben Sie Fragen zum Thema oder benötigen Sie weitere Informationen? Wir beraten Sie gerne!

Handwerkskammer Koblenz – Beratung und Wirtschaftsförderung, Tel. 0261/398-251, beratung@hwk-koblenz.de, www.hwk-koblenz.de

