



PDL-Kompetenzen: Fit für die Zukunft

Keine Frage: Ohne die Pflegedienstleitung geht nichts. Umso wichtiger, die Kompetenzentwicklung der PDL fest im Blick zu haben. Welche Führungsqualitäten sind unverzichtbar, um künftige Herausforderungen erfolgreich zu meistern?

Text: Jörg Wolter und Thorsten Ritter

Mehr zum Thema

01

Die Autoren gestalten im Rahmen der Häusliche Pflege PDL Woche vom 8. bis 12. Mai 2023 in Potsdam am Dienstag, den 9. Mai 2023 einen Workshop zum Thema „Die richtige Rolle finden“- speziell konzipiert für Führungskräfte. Hierbei werden die notwendigen Fach-, Führungs-, Methoden- sowie sozialen Kompetenzen vermittelt, um die Zukunft erfolgreich zu meistern. hp-pdl-woche.de

02

Die Autoren planen den Aufbau einer ERFA-Gruppe, d.h. das regelmäßig organisierte Zusammentreffen unabhängiger Pflege-Unternehmer:innen zum vertrauensvollen Erfahrungsaustausch. Bei Interesse wenden Sie sich bitte an info@linkka.de

03

Entwickeln Sie Ihre Führungskompetenzen und formen Sie eine starke Teamkultur, unabhängig von Ihrer Führungserfahrung. Informationen zum System Leading Simple© unter lernwelt.grundl-institut.de

Foto: AdobeStock/Nutthavit

Die verkürzte Stellenausschreibung einer PDL könnte heißen: Multi-Talent mit hoher Stressresistenz gesucht. Die Pflegedienstleitung ist das Rückgrat eines erfolgreichen Pflegedienstes. Die Rolle vereint eine Vielzahl anspruchsvoller Aufgaben und erfordert facettenreiche Kompetenzen. Die objektiven Aufgaben sind durch Zulassungsvoraussetzungen sowie eine Vielzahl an gesetzlichen Vorschriften geregelt. Seltener im Fokus sind die „alltäglich gelebten“ Aufgaben wie Dolmetscher:in, Mutmacher:in, Regisseur:in, Vermittler:in usw. Die Annahme und engagierte Ausführung dieser nicht-fachlichen Aufgaben trägt jedoch entscheidend zur Kunden- und Mitarbeiterbindung und somit zum langfristigen Erfolg des Pflegedienstes bei. Um als Pflegedienstleitung diese unterschiedlichen objektiven und subjektiven Aufgaben erfolgreich wahrnehmen zu können, gilt es, sich im Laufe des Berufslebens mannigfaltige Kompetenzen anzueignen.

Wir möchten mit einem Zitat von Henry Ford starten: „Erfolg besteht darin, dass man genau die Fähigkeiten hat, die im Moment gefragt sind.“ Es geht also nicht nur um aktuelle Fähigkeiten, sondern gleichfalls um die Entwicklung von

Handlungskompetenzen, die künftig gefordert sind. Notwendige PDL-Kompetenzen lassen sich in vier Cluster einteilen:

1. Fachkompetenz: Berufs- und stellentypische Aufgaben selbstständig und eigenverantwortlich bewältigen
2. Methodenkompetenz: Arbeitstechniken sachgerecht, situationsbezogen, zielgerichtet gebrauchen
3. Sozialkompetenz: In Kommunikations- und Interaktionssituationen entsprechend den Bedürfnissen der Beteiligten Realitätskontrolle übernehmen und effektiv handeln
4. Führungskompetenz: Ziele festlegen/Verhalten anderer so führen, dass Ziele in Resultate umgesetzt werden.

Persönlichkeit: Zu den vier Handlungskompetenzen ist der Vollständigkeit halber die Persönliche Kompetenz zu ergänzen (Was sagen andere Menschen über dich? Welches Verhalten erleben Sie bei dir?).

Das Rückgrat eines erfolgreichen Pflegedienstes.

Fachkompetenz: Lücken schließen

Formale Anforderungen: Staatlich geprüfter und anerkannter Berufsabschluss als Pflegefachfrau/Pflegefachmann, Gesundheits- und Krankenpfleger:in, Gesundheits- und Kinderkrankenpfleger:in oder Altenpfleger:in; zweijährige hauptberufliche Berufspraxis (in den vergangenen acht Jahren); erfolgreich durchgeführte Weiterbildungsmaßnahme für leitende Funktionen.

Pflegefachliche Kompetenzen: Unsere Erfahrung zeigt, dass Pflegedienstleitungen durch erfolgreich absolvierte berufliche Aus- und Weiterbildung zumeist die erforderliche Fachlichkeit besitzen. Hier sind u.a. zu nennen: MDK-Richtlinien, RKI-Richtlinien, Pflege-Software, Strukturierte Informationssammlung, Expertenstandards, Hygienevorschriften etc.

Nicht-pflegefachliche Fähigkeiten

Fachliche Themenfelder, die in Zukunft an Bedeutung gewinnen werden, sind Service- und Kundenfokussierung, Rechtliches Grundwissen, Wirtschaftliches Handeln, Steuerung agiler Strukturen, Digitalkompetenz.

Service- und Kundenfokussierung: Fragt man Pflegedienstleitungen, was ihnen am Herzen liegt, so ist es meist die bestmögliche Versorgung der Patient:innen. Vor dem Hintergrund steigenden Kostendrucks werden Pflegedienste künftig

- ▶ diesen Anspruch nur durch eine umfassende vertikale und horizontale Vernetzung erreichen. Diese sektorenübergreifende Versorgung verbindet die ambulante Versorgung mit weiteren Bausteinen, u.a. Palliativversorgung, Gesundheitsförderung, Rehabilitation, Pflege, Arzneimittelversorgung, soziale/kommunale Angebote. Pflegedienste und somit PDL müssen die Fähigkeit aufbauen, die Bedeutung solcher Netzwerke zu verstehen/sich mit eigenen Services einzubringen.

Rechtliches Grundwissen: Arbeitsrecht, Sozialrecht, Tarifrecht, Pflegehaftungsrecht, Versorgungsverträge, Pflegestärkungsgesetz: Der Alltag der PDL ist von einer Vielzahl gesetzlicher Regelungen geprägt. Diese werden ständig reformiert. Wichtig ist, den Überblick zu behalten. Wer im/außerhalb (des) Unternehmen(s) ist zu welchem fachlichen Rechtsthema der/die Expert:in? Wie stelle ich sicher, dass die relevanten Regelungen in ihrer aktuellen Auslegung beachtet werden? Hier hilft eine Verantwortlichkeitsmatrix.

Wirtschaftliches Handeln: Ein ausgewogenes Verhältnis aus Wirtschaftlichkeit und Patientenwohl sicherzustellen ist eine weitere PDL-Kompetenz. Diese erfordert die permanente Transparenz und Steuerung der Erlös- und Kostenstrukturen. Gemessene und analysierte Kennzahlen sind hier der Erfolgsfaktor. Wie ist der Median-Umsatz pro Kund:in und wie kann ich diesen Umsatz steigern? Welche Kosten sind in den vergangenen Perioden wie gestiegen?

Steuerung agiler Strukturen: Agile Strukturen sind eine Antwort auf die zunehmende Komplexität/veränderten Mitarbeiterbedürfnisse. Hier wird die Verantwortung auf weitere Schultern verteilt. Es gilt, sich mit den Prinzipien agilen Arbeitens vertraut zu machen/die Einführung zu prüfen.

Digitalkompetenz: Die Digitalisierung hat schon heute die Arbeitswelt des Pflegedienstes stark verändert. Lösungen zur Kommunikation, Mitarbeitergewinnung, zum Fuhrparkmanagement, zur Fortbildung oder Telematikinfrastruktur halten Einzug. Die Entscheidung, ob und wie solche Technologien eingeführt werden sollten/müssen, erfordert Digitalkompetenz. Die Zusatzqualifikation Pflege 4.0 kann hier ein guter Einstieg sein: [digitalekompetenzenpflege.de](https://www.digitalekompetenzenpflege.de)

Methodenkompetenz: Sichere Anwendung

Die beschriebenen PDL-Fachkompetenzen sind erforderlich, um alltägliche Aufgaben sowie neue Herausforderungen zu meistern. Methodenkompetenzen sind Fähigkeiten, um diese Aufgaben zielorientiert umzusetzen. Dazu gehören:

Ziel-, Zeit- und Selbstmanagement: Gemeint ist die Fähigkeit, seine Zeit und verfügbaren Ressourcen zielgerichtet, effektiv und effizient einzusetzen. Wer bei der Fülle der anfallenden Aufgaben zu viel Stress empfindet und wem es schwer fällt, zwischen Dringlichkeit und Wichtigkeit zu priorisieren, sollte diese wichtige PDL-Kompetenz vertiefen.

Fähigkeiten im Bereich Projektmanagement helfen gleichfalls, anfallende Aufgaben ganzheitlich umzusetzen.

Entscheidungen treffen: Mit einer hohen Entscheidungskompetenz gelingt es, auf Basis von definierten Zielen, Vor- und Nachteile sowie Chancen und Risiken möglicher Alternativen zu bewerten und Lösungen unter Berücksichtigung zeitlicher, finanzieller und personeller Ressourcen festzulegen. Zur Einschätzung werden die Fähigkeit zur Informationsbeschaffung sowie die richtige Urteilskompetenz benötigt.

Wissensmanagement: Ob Arbeitsanweisungen, Schulungen, Verantwortlichkeiten – der schnellere Zugriff auf Informationen liefert viele Vorteile u.a. bei Einarbeitung neuer Mitarbeitender, Vermeidung bekannter Fragestellungen etc. Empfehlenswert: Einführung einer technischen Lösung, die gut in die Alltagsroutine der Mitarbeitenden integriert ist.

Präsentationsfähigkeit: Erfolgreich zu präsentieren beinhaltet, Inhalte verständlich aufzubereiten und lebendig vorzustellen. Die letzten Jahre haben gezeigt, dass Videokonferenzen an Bedeutung gewonnen haben. Weitere gängige Methoden können helfen, Fragestellungen effizienter zu beantworten. Hier sind u.a. zu nennen ABC-Analyse, Mind-Mapping, SWOT-Analyse, Ansoff Matrix, GROW-Modell.

Soziale Kompetenz: Es wird persönlich

Soziale Kompetenzen sind Fähigkeiten im Umgang und in der Kommunikation mit anderen Menschen (Vorgesetzte Mitarbeitende, Patient:innen, Angehörige, Kooperationspartner:innen etc.). Sie entscheiden maßgeblich über den Erfolg als PDL. Wichtige soziale Kompetenzen sind u.a.:

- Konfliktfähigkeit
- Teamfähigkeit
- Kompromissbereitschaft
- Überzeugungsfähigkeit
- Toleranz
- Motivationsfähigkeit
- Durchsetzungsvermögen
- Verhandlungsgeschick
- Selbsteinschätzung und Reflexion.

Führungskompetenz: Der Bindungsfaktor

Welche Fähigkeiten/Eigenschaften machen eine wirkungsvolle Führungskraft aus? Mitarbeitende nennen oft folgende Punkte: Vorbild sein, Sicherheit/Orientierung geben, Verantwortung übernehmen, Mitarbeitende coachen, Entscheidungen treffen. Vielleicht gibt es noch mehr. Hier einige Ideen.

Führungssystem: Wir sind der Überzeugung, dass Führungskompetenz eine unternehmerische Ressource darstellt und unternehmensweit implementiert werden sollte. Hierzu ist ein Führungssystem notwendig. Wir möchten ein solches vorstellen, welches durch das System Leading Simple© inspiriert ist (siehe Abb. 1). Die Basis des vorgestellten

Führungssysteme sind Grundlagen, die durch das Unternehmen definiert und durch die Führungskräfte angewandt werden. Zur operativen Führung stehen den Führungskräften indirekte und direkte Instrumente zur Verfügung. Auf all diese Bereiche möchten wir nachfolgend eingehen.

Grundlagen: Kompass für die Führungsarbeit

Gelebte Verantwortung: Basis eines jeden Führungssystems sind definierte und gelebte Verantwortungsbereiche. Hier übernimmt die Führungskraft die Gesamtverantwortung sowie Verantwortung für ausgewählte Aufgaben. Moderne Führungssysteme leben immer stärker von geteilten Verantwortlichkeiten – weg von Alleinverantwortung durch die Führungskraft hin zu Teamverantwortung/verteilter Verantwortung. Das bedeutet, Entscheidungen werden dort getroffen, wo die Kompetenz liegt. Dies entlastet die Führungskraft und beschleunigt Entscheidungen (siehe Abb. 2).

Führungspersönlichkeit der Zukunft: Nach welchen Führungsprinzipien sollen die Führungskräfte des Unternehmens zukünftig arbeiten? Diese Frage ist von Pflegedienst zu Pflegedienst individuell zu beantworten. Vier mögliche Führungsprinzipien zeigt Abb. 3.

Sinn-Orientierung: Sinnorientierte Unternehmen beantworten die Frage nach dem WARUM. Warum tun wir, was wir tun? Der Pflegedienst Home Instead wirbt z.B. mit dem Spruch „Verändern Sie gemeinsam mit uns das Gesicht des Alterns!“ Der Sinn muss von Bewerber:innen/Mitarbeitenden

emotional angenommen werden, steht ggf. über anderen Unternehmenszielen und fordert eine konsequente Aussonderung von allem, was den Sinn nicht befördert.

Ergebnis-Orientierung: Der Führungsgedanke Ergebnisorientierung umfasst nicht nur typische Ergebnisse wie Umsatz/Erlös, sondern betrachtet den Begriff umfassender. Mitarbeiterzufriedenheit ist ein Ergebnis. Die Krankenquote ist ein Ergebnis. Die Arbeitswelt wird zu einer Welt von Ergebnissen.

Veränderungskompetenz: Verändern sich die unternehmerischen Rahmenbedingungen, muss das Unternehmen reagieren. Die vergangenen Monate waren für Pflegedienste geprägt von Veränderungen: Pandemie, Tariftreuegesetz, steigende Energiekosten, um nur einige zu nennen. Unternehmen streben nach einem stabilen Zustand, Führungskräfte müssen den Übergang dorthin begleiten. Hier sind neben methodischen Kompetenzen folgende Fähigkeiten gefragt: Offenheit gegenüber Neuem, Perspektivenvielfalt, Selbstvertrauen, Vertrauen in andere, Unsicherheiten ertragen können, Frustrationstoleranz, Spontanität.

Lernen von anderen: Wie kann es gelingen, die Leistung des Unternehmens, seine Stärken und Schwächen realistisch einzuschätzen? Sind unsere Personalkosten zu hoch? Ist unser Umsatz pro Kund:in zu gering? Dies gelingt nur durch den Vergleich mit Marktteilnehmer:innen. Das Lernen von anderen verstehen wir als Führungsressource. ➤

Indirekte Führung		Direkte Führung	
Zukunftsfähige Firmenkultur	Mitarbeitende fördern und fordern	Stimmiges Lob	Entwickelnde Fragen
Stimmiges Geschäftsmodell	Konstruktive Kritik	Stärken-Optimierung	Kluges Vertrauen
Steuerungs-Systeme schaffen	Positive Kontrolle	Grundlagen Gelebte Verantwortung Ergebnis-Orientierung Führungspersönlichkeit der Zukunft Veränderungskompetenz Sinn-Orientierung Lernen von anderen	
Ergebnisorientierte Aufgabenbeschreibung	Konsequent delegieren		

Abb. 1

Hackmans Autoritätsmatrix

Mission und Ziele definieren	Führungsverantwortung		Teamverantwortung
Teamzusammensetzung, Ressourcen & Entscheidungswege definieren	Teamverantwortung		Teamverantwortung
Arbeitsprozesse gestalten, Controlling, Weiterentwicklung durch Feedback	Teamverantwortung		Teamverantwortung
Aufgaben erledigen	Managergeführte Teams	Sich selbst führende Teams	Sich selbst gestaltende Teams

Abb. 2

➤ **Indirekte Führung**

Zur Führungskompetenz zählt auch die indirekte Führung. Bei indirekten Führungsinstrumenten wirkt die PDL auf die Mitarbeitenden ein, ohne selbst zu handeln.

Zukunftsfähige Firmenkultur: Die Firmenkultur ist so etwas wie der Charakter des Unternehmens, der sich auf verschiedene Weisen zeigt, z. B. Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen, Umgang mit Konflikten/Fehlern, Kommunikationsverhalten, Wertschätzung von Einsatz/Leistung, Umgang mit Kund:innen, Partner:innen, Feedback-Kultur, Familienfreundlichkeit. Eine formulierte und gelebte Unternehmenskultur entlastet die Führungskraft, da

Führungsprinzipien

<p>Innovative Führung</p> <ul style="list-style-type: none"> Digitale Transformation gestalten Kreativität und Agilität im Team fördern Verantwortungsfreude entwickeln 	<p>Empathische Führung</p> <ul style="list-style-type: none"> Intrinsische Motivation entwickeln Transparente Kommunikation Erkennen von Bedürfnissen
<p>Gesunde Führung</p> <ul style="list-style-type: none"> Gesundheit und Wohlbefinden erhalten Resilienz fördern Adäquater Umgang mit Erkrankungen 	<p>Inklusive Führung</p> <ul style="list-style-type: none"> Diversität annehmen und fördern Arbeitgeber-Attraktivität für diverse Zielgruppe schaffen

Abb. 3

Mitarbeitende bei definierten Fragestellungen/Entscheidungen vorgegebene Leitplanken berücksichtigen können.

Stimmiges Geschäftsmodell: Ein Geschäftsmodell sollte einfach und eindeutig erklärbar sein. Der Markt unterliegt einem kontinuierlichen Wandel und auch Pflegedienste haben in den vergangenen Jahren Leistungen ggf. angepasst oder neue hinzugefügt. Jedem Mitarbeitenden im Unternehmen müssen Geschäftsmodell und Leistungen vertraut sein.

Steuerungssysteme schaffen: Unter Steuerungssystemen verstehen wir Mittel, die unterstützen, Ergebnisse der Organisation zu messen und zu steuern. Hierzu zählen insbesondere Gremien und Kennzahlen. Gremien verantworten einen Aufgabenbereich, z.B. Qualitätsmanagement. Ein Gremium Qualitätsmanagement könnte z.B. die Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität des Pflegedienstes definieren

und fortschreiben. Kennzahlen wiederum beschreiben den Zustand eines Sachverhaltes, z.B. Kundenzufriedenheit. Über die Steuerungssysteme werden die Führungskraft sowie die Mitarbeitenden über aktuelle Zustände informiert (Online-Ampelsystem oder Gremienprotokolle) und können notwendige Maßnahmen einleiten.

Ergebnisorientierte Aufgabenbeschreibung: Bei der ergebnisorientierten Aufgabenbeschreibung werden genaue Ziele und Ergebnisse für jeden Mitarbeitenden definiert – SMART (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert). Es geht um die Verantwortungsübernahme für Ergebnisse.

Positive Kontrolle: Es ist die Aufgabe einer Führungskraft, die erreichten Arbeitsergebnisse zu kennen, mit den vereinbarten Ergebnissen zu vergleichen und bei Abweichungen gemeinsam mit den Mitarbeitenden die Ursachen zu klären. Werden diese Kontrollen positiv, sachdienlich, einfühlsam und kooperativ durchgeführt, wirken sie motivierend.

Konsequent delegieren: Delegieren bringt nur Vorteile: bessere Arbeitsergebnisse, mehr Zeit für das Wesentliche, Fördern der Mitarbeitenden, Anerkennung als Führungsperson.

Direkte Führung

Direkte Führung ist direkte Kommunikation zwischen Führungsperson und Mitarbeitenden. Führungsinstrumente:

Mitarbeitende fördern und fordern: Es ist der gesunde Mix aus Fördern und Fordern, der das individuelle Potenzial der Mitarbeitenden jenseits der Komfortzone erkennen lässt.

Stimmiges Lob: Mitarbeitende haben ein feines Gespür, ob ein Lob nur Schmeichelei ist oder ob Ergebnisse und Wachstumssprünge des Mitarbeitenden erkannt/anerkannt werden. Lob als wertschätzende Form des Feedbacks nutzen!

Entwickelnde Fragen: Als Führungskraft sollte man nicht die besten Antworten geben, sondern die besten Fragen stellen. Entwickelnde Fragen führen Mitarbeitende zu neuer Erkenntnis.

Konstruktive Kritik: Wie Kritik wirkt, hängt maßgeblich von vier Faktoren ab: Inhalt der Kritik (belastbare Basis), Ton (sachlich, klar, wertschätzend), Zeitpunkt (situativ wählen), Absicht (Einsicht und Änderung von Verhalten beim Gegenüber). Wichtig: Nicht der Mensch wird kritisiert, sondern nur sein Verhalten in der konkreten Situation.

Stärken-Orientierung: Kernidee der Stärkenorientierung ist, sich auf die Talente zu konzentrieren und diese zu Stärken auszubauen. Die Kenntnis der Schwächen ist dennoch wichtig. Diese kann man entweder auf ein höheres Niveau bringen oder durch sinnvolle Lösungen kompensieren.

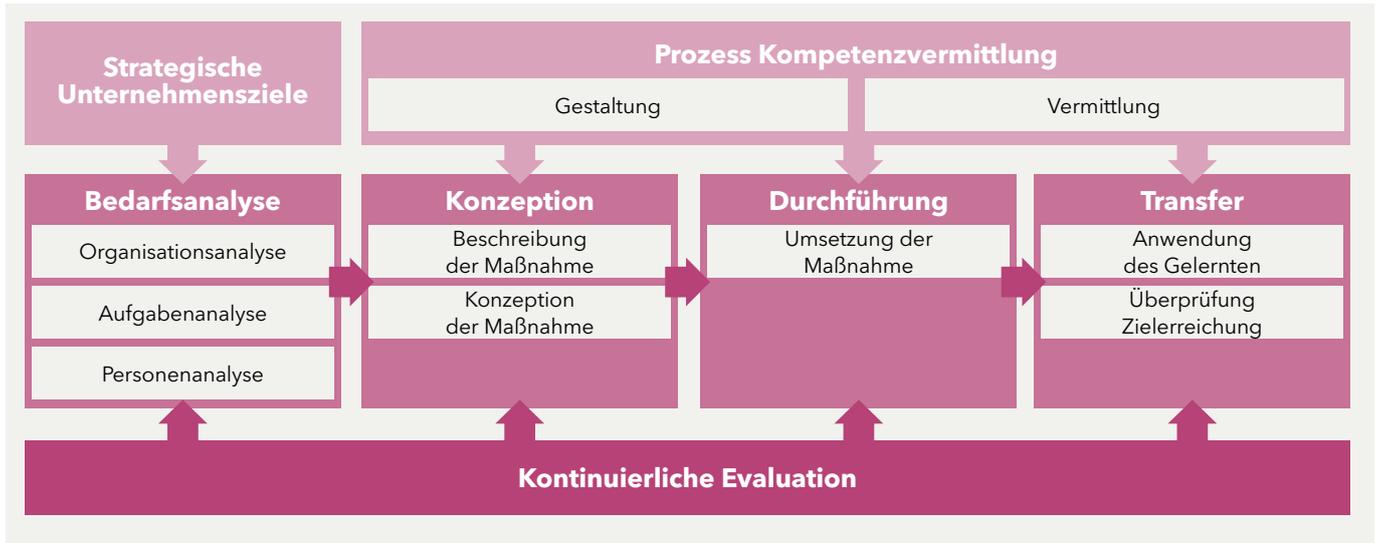


Abb. 4

Kluges Vertrauen: Grundlage von Vertrauen ist die Glaubwürdigkeit. Vertrauen und Vertrauensvorschuss sollten immer die Basis gesunder Führung sein. Dennoch ist Kontrolle sinnvoll, insbesondere bei wenig Vorerfahrungen mit dem Mitarbeitenden. Die Kontrolle sollte sich aber nur auf die Ergebnisse, nicht auf den Weg beziehen. Den Spagat zwischen Vertrauen und Kontrolle nennt man kluges Vertrauen.

Kompetenzentwicklung: Der persönliche Fahrplan
Soweit einige Inspirationen zu Fach-, Methoden-, Sozial- und Führungskompetenzen der PDL. Entscheidend sind darüber hinaus vor allem die Bereitschaft zur Selbstreflexion sowie die Bereitschaft, lebenslang zu lernen. Sind die unternehmerischen und persönlichen Rahmenbedingungen von Pflegedienst zu Pflegedienst auch unterschiedlich, so kann man doch den in Abb. 4 skizzierten Prozess als Basis zur Kompetenzentwicklung nutzen. Ausgangspunkt sollten immer die Unternehmensstrategie und die daraus abgeleiteten Unternehmensziele sein. Diese bestimmen maßgeblich die zukünftig erforderlichen PDL-Kompetenzen. Anschließend wird der Status Quo erhoben. Wie ist die heutige Ausprägung

der PDL-Kompetenzen? Hier sollten immer Eigen- und Fremdsicht berücksichtigt werden. In der Konzeptionsphase werden die einzelnen Maßnahmen zur Kompetenzerweiterung definiert und in einen Fortbildungsplan überführt.

Die Art und Weise der Aneignung von Kompetenzen ist immer individuell. Mögliche Entscheidungskriterien für eine Methodik können sein: Zeit-/Ortsunabhängigkeit, tutorielle Begleitung, Austausch mit anderen, Kosten etc. In Abhängigkeit vom didaktischen Konzept sind in Abb. 5 einige Methoden zugeordnet. Die Kombination der Vor- und Nachteile von Präsenz-Lernen und E-Learning spiegelt sich im Konzept des Blended Learning wider. Dies eignet sich u.E. gut zur Vermittlung und Entwicklung von Führungskompetenzen.

Nach der Konzeptionsphase kommt die Phase der Durchführung der Maßnahmen. Insbesondere die sozialen und Führungskompetenzen beruhen oft auf jahrelangen Gewohnheiten. Es braucht Zeit, diese zu verändern. Um neue Verhaltensmuster zu entwickeln, gilt es, die gewonnenen Erkenntnisse täglich anzuwenden und zu reflektieren. Nur so lässt sich erkennen, in welchen Bereichen bereits Fortschritte erreicht wurden und wo weiterer Verbesserungsbedarf besteht. ⚡

DIDAKTISCHES KONZEPT	LERTOOLS, UNTERRICHTSMETHODE	
	ANALOG	DIGITAL
Vormachen-Nachmachen	• Demonstration in realen Arbeitssituationen	• Simulationen • Virtual Reality Learning
Aufgabenbezogenes Lernen	• Selbstständiges Lösen von Problemen • Rückfragen d. Mentor	• Wikis • Lernvideos
Vermitteln theoretischer Grundlagen	• Selbststudium (Bücher) • Präsenztraining	• Selbststudium (E-Learning) • Webinare
Projektorientiertes Lernen	• Durchführung Projekte • Arbeit in Gruppen	• Unterstützung durch Social Media
Überprüfen der Kompetenzen	• Selbst- und Fremdtests • Feedback	• Computergestützte Tests

Abb. 5



Jörg Wolter
Geschäftsführender Gesellschafter
linkka Consulting GmbH
www.linkka.de



Thorsten Ritter
Geschäftsführender Gesellschafter
linkka Consulting GmbH
www.linkka.de