

Anlage 1



Umsetzungskonzept für das Modell „Gesundheitsamt der Zukunft“

Organisationsentwicklung im Gesundheitsamt Bremerhaven

Hamburg, 2. Januar 2025

/ Für die öffentliche Hand von morgen /

Inhaltsverzeichnis

1. Erarbeitung des Umsetzungskonzepts	2
2. Das Modell „Gesundheitsamt der Zukunft“ im Überblick	4
3. Das Umsetzungskonzept im Überblick	8

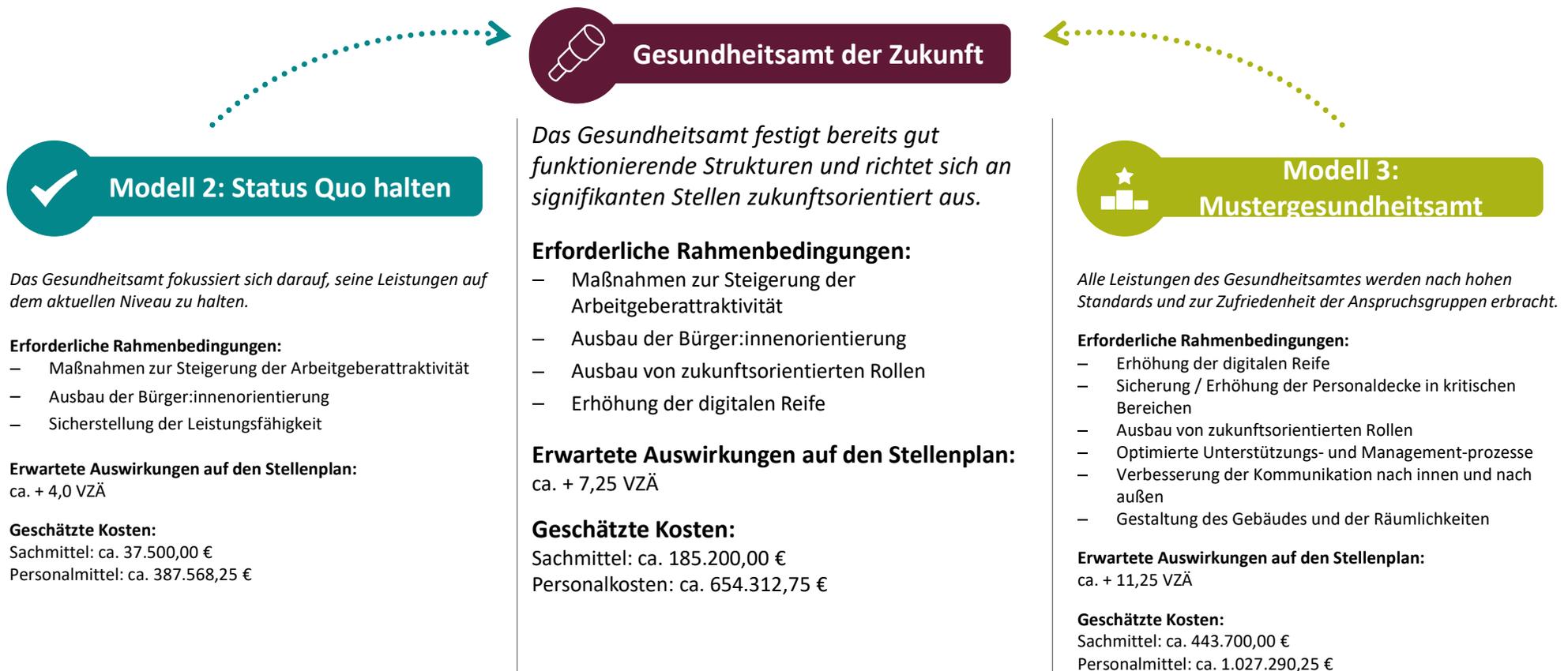
Das vorliegende Umsetzungskonzept wurde auf Basis der Modellkonzeption in einem iterativen Prozess mit den Beteiligten erarbeitet.



Inhaltsverzeichnis

1. Erarbeitung des Umsetzungskonzepts	2
2. Das Modell "Gesundheitsamt der Zukunft" im Überblick	4
3. Das Umsetzungskonzept im Überblick	8

Das Modell „Gesundheitsamt der Zukunft“ beinhaltet zentrale Elemente der Modelle „Status Quo halten“ und „Mustergesundheitsamt“.



Die dargestellten Kosten basieren auf der Vorlage der Personalkosten des Senators für Finanzen. Sie setzen sich aus Personalkosten inkl. Nebenkosten + Arbeitsplatzkosten + Gemeinkosten zusammen. Es wurde keine Personalbemessung vorgenommen. Die Kosten sind statisch. Die dargestellten Auswirkungen auf den Stellenplan beinhalten nicht die aktuell vorhandenen befristeten PÖGD-Stellen.

Diese Maßnahmen aus den Modellen 2 und 3 werden im Modell „Gesundheitsamt der Zukunft“ umgesetzt. (1/2)

Übersicht: Berücksichtigte Maßnahmen in der Beschlussvorlage

2.1	Rollenbasiertes Schulungs- und Fortbildungskonzept	2.26	Klärung der Anforderungen für die Abteilungsleitungsfunktion (nicht ärztlich)
2.2	Überarbeitung der Stellenbeschreibungen	2.27	Ausbau des Qualitätsmanagements
2.3	Onboarding-Konzept	3.8	Prozessdigitalisierung (weiter fortführen)
2.5	Kommunikationskonzept (in reduziertem Umfang)	3.12	Entwicklung und Einführung eines Berechtigungskonzeptes zum Datenaustausch innerhalb des GA
2.14	Prozess für interne Kommunikation gesetzlicher Neuerungen	3.13	Ausbau der Stabsstelle Kommunale Gesundheitsförderung und Prävention (inkl. Verstetigung)
2.16	Optimierung der Meeting-Struktur – in Kombination mit 2.5	3.16	Initiierung eines stadtweiten Strategieprozesses für die Erstellung einer gemeinsamen Präventionsstrategie
2.17	Festlegung und Kommunikation klarer Zuständigkeiten	3.17	Mehrsprachiges Informationsmaterial
2.22	Besetzung der vorhandenen Stellen (Priorität Abteilung 1)	3.18	Stärkere Steuerung der kommunalen Gesundheitsfachkräfte
2.24	Klare und transparente Zuständigkeiten in Abteilung 1	3.19	Ausbau Kommunale Gesundheitsberichterstattung
2.25	Durchführung von Personalentwicklungsgesprächen	3.21	Ausbau eines Pools an Expert:innen für psychosoziale Krisen

Diese Maßnahmen aus den Modellen 2 und 3 werden im Modell „Gesundheitsamt der Zukunft“ umgesetzt. 2/2



Übersicht: Berücksichtigte Maßnahmen in der Beschlussvorlage

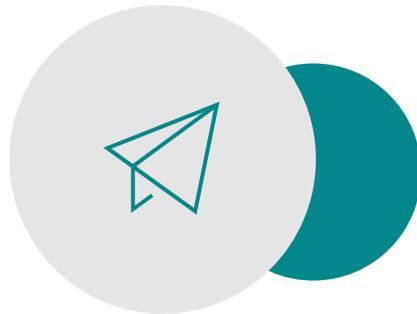
3.23	Ausstattung mit Hard- und Software zur schnellstmöglichen Fallerrfassung und -dokumentation
3.29	Erreichbarkeit erhöhen: Ausweitung der Öffnungszeiten (Erstkontakt für Bürger:innen)
3.30	Aktuelle, übersichtliche und ansprechende Website
3.34	Verstärkte Präsenz in relevanten Gremien und Arbeitsgruppen
3.38	„Große“ Umorganisation Abteilung 1
3.41	Ausbau der Serviceorientierung
3.42	Führung: Weiterentwicklung der Führungskultur im GA (ggf. ohne Zusatzkosten)
3.46	Organisatorische Neuansiedlung der SG Beratungsstelle sexuelle Gesundheit, ProstSchG und Sozialmedizinischer Dienst (aus 53/2)

Inhaltsverzeichnis

1. Erarbeitung des Umsetzungskonzepts	2
2. Das Modell "Gesundheitsamt der Zukunft" im Überblick	4
3. Das Umsetzungskonzept im Überblick	8
3.1. Aufbauorganisation	10
3.2. Ablauforganisation	13
3.3. Grobes Ressourcenkonzept	17
3.4. Umsetzungsplan im Detail	21
3.5. Steuerung und Kommunikation	25

Das Umsetzungskonzept umfasst fünf wesentliche Elemente.

Umsetzungs- konzept



Das Umsetzungskonzept umfasst folgende Aspekte:

1. Aufbauorganisation
2. Ablauforganisation
3. Grobes Ressourcenkonzept
4. Umsetzungsplan
5. Steuerung und Kommunikation

Inhaltsverzeichnis

1. Erarbeitung des Umsetzungskonzepts	2
2. Das Modell "Gesundheitsamt der Zukunft" im Überblick	4
3. Das Umsetzungskonzept im Überblick	8
3.1. Aufbauorganisation	10
3.2. Ablauforganisation	13
3.3. Grobes Ressourcenkonzept	17
3.4. Umsetzungsplan im Detail	21
3.5. Steuerung und Kommunikation	25

Das Modell hat zum Ziel, durch gezielte Schwerpunktsetzung das Gesundheitsamt zukunftsorientiert auszurichten – dies zeigt sich auch an Anpassungen der Struktur.



Beschreibung und erforderliche Rahmenbedingungen

Das Gesundheitsamt festigt bereits gut funktionierende Strukturen und richtet sich an signifikanten Stellen zukunftsorientiert aus.

Wodurch zeichnet sich das Modell „Gesundheitsamt der Zukunft“ aus?

- Hohe Qualität in der Leistungserbringung – menschennah und digital
- Zukunftsorientierte inhaltliche Schwerpunktsetzung
- Verbesserung der internen Prozesse und Erhöhung der Transparenz
- Personal kann gehalten werden



Zentrale Veränderungen der Aufbauorganisation



Neustrukturierung Abteilung 1



Neuansiedlung Beratung sex. Gesundheit und ProstSchG sowie des Sozialmedizinischen Dienstes in 53/3 bzw. 53/5



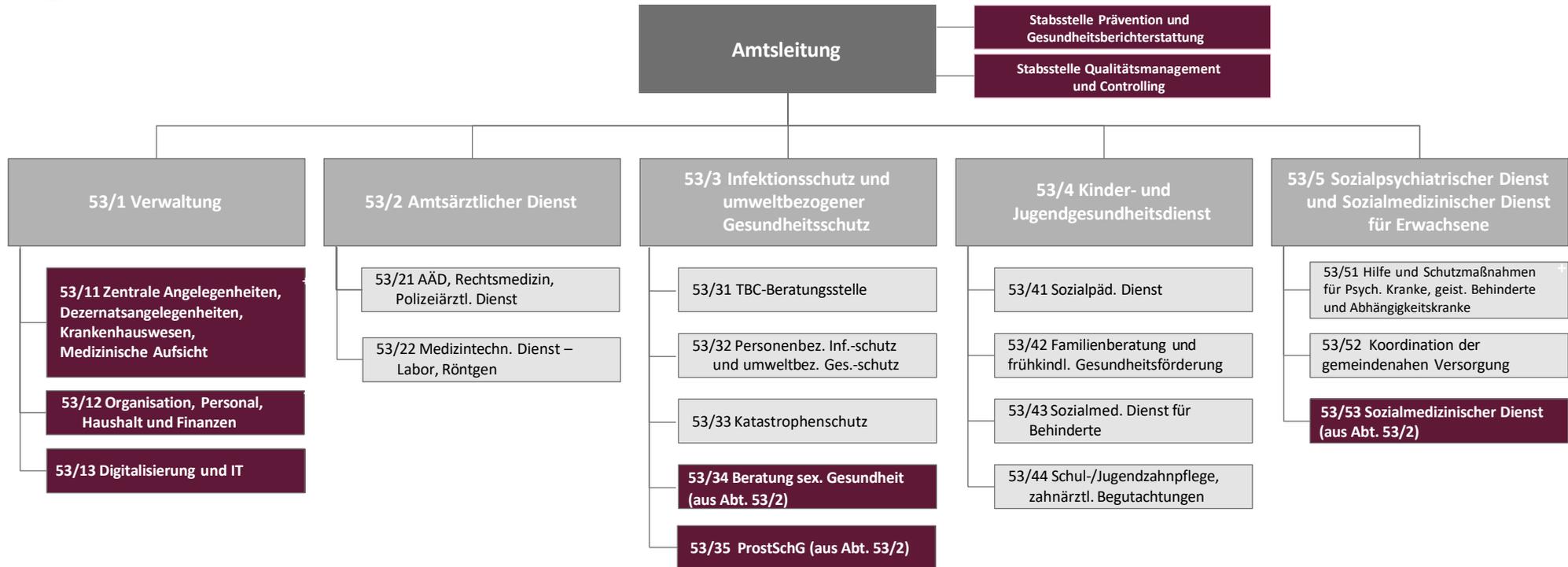
Ausbau einer Stabsstelle Prävention und Gesundheitsberichterstattung



Auf- und Ausbau der Stabsstelle Qualitätsmanagement und Controlling

Anpassungen der Aufbauorganisation im Modell „Gesundheitsamt der Zukunft“

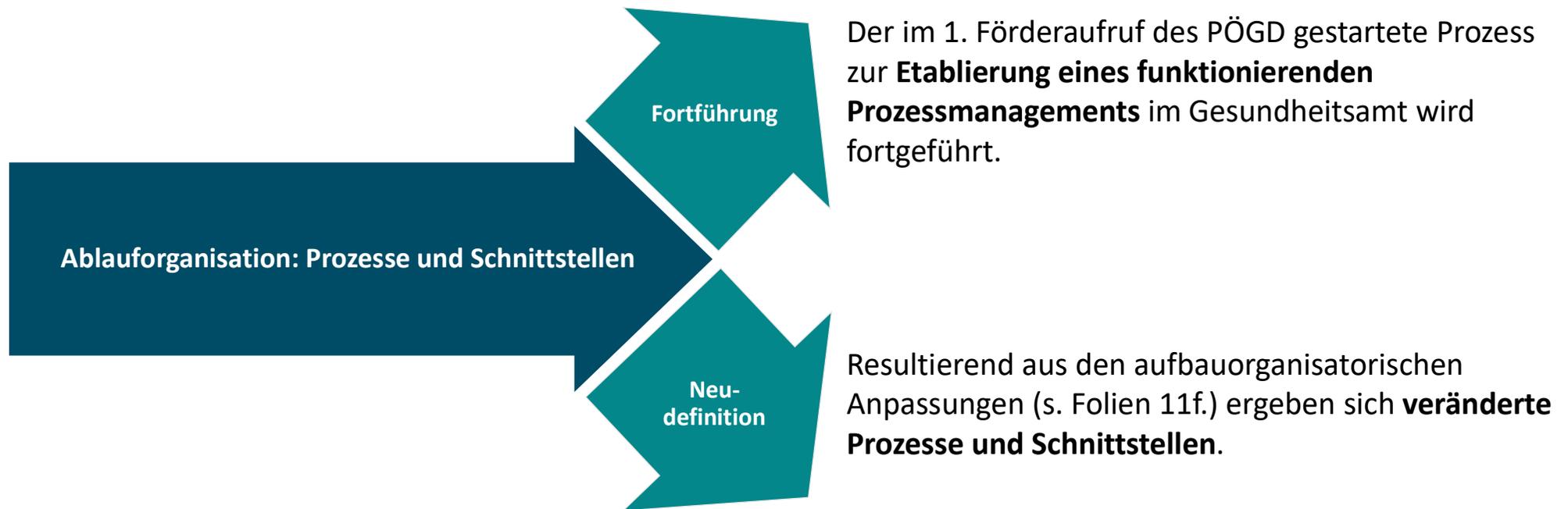
Veränderungen im Stellenplan



Inhaltsverzeichnis

1. Erarbeitung des Umsetzungskonzepts	2
2. Das Modell "Gesundheitsamt der Zukunft" im Überblick	4
3. Das Umsetzungskonzept im Überblick	8
3.1. Aufbauorganisation	10
3.2. Ablauforganisation	13
3.3. Grobes Ressourcenkonzept	17
3.4. Umsetzungsplan im Detail	21
3.5. Steuerung und Kommunikation	25

Resultierend aus der Maßnahmenumsetzung des Modells ergeben sich in Hinblick auf die Ablauforganisation zwei Stränge: Fortführung und Neudefinition.



Fortführung des Prozessmanagements im Gesundheitsamt als Aufgabe der Stabsstelle Qualitätsmanagement

Prozessdokumentation

- Großteil der Kern-, Neben- und Managementprozesse ist dokumentiert
- Grundlage für alle weiteren Schritte zum Aufbau eines Prozessmanagements geschaffen
- Bewusstsein für die Notwendigkeit dokumentierter und optimierter Prozesse im Gesundheitsamt geschärft

Qualitätssicherung: Prozesskritik und Identifikation von Digitalisierungspotenzialen

- Aktuell Qualitätssicherung der dokumentierten Prozesse durch PD
- Prozesskritik sowie Identifikation von Digitalisierungspotenzialen (s. Anhang).
- Nächste Schritte:
 - entsprechende Überarbeitung der Prozesse
 - Dokumentation in Viflow

Umsetzung und Verstetigung

- Weiterentwickelte Prozesse werden in die jeweiligen Fachabteilungen zurückgegeben, um deren Anwendung sicherzustellen
- Staffelung nach Fertigstellung empfohlen



- Direkt nach Implementierung der optimierten Prozesse: Etablierung eines regelmäßigen und kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP)
- Ziel: Prozessmanagement verstetigen und lebendig halten

Neudefinition von Schnittstellen und Prozessen in der angepassten Aufbauorganisation



Durch die Neuansiedlung der bereits skizzierten Bereiche ergibt sich die Notwendigkeit, die **Prozesse und Schnittstellen**, die in diesen Organisationseinheiten bestehen, zu **überprüfen**.

Dafür gibt es folgende Fallgruppen:

1. **Bereits dokumentierte Prozesse** sind zu überprüfen und bei Bedarf anzupassen.
2. **Neue Prozesse** (z.B. in den Stabsstellen durch den Aufgabenausbau) sind im Sinne des dargestellten Prozessmanagements neu zu dokumentieren und analysieren, um in das bestehende Prozessmanagement einzumünden.
3. **Die Prozesse, die Schnittstellen zu anderen Organisationseinheiten im Gesundheitsamt oder darüber hinaus** umfassen, sind in Hinblick auf die veränderten Schnittstellen neu auszurichten.*

* Zur Schnittstellenklärung empfehlen wir die RACI-Methode

Inhaltsverzeichnis

1. Erarbeitung des Umsetzungskonzepts	2
2. Das Modell "Gesundheitsamt der Zukunft" im Überblick	4
3. Das Umsetzungskonzept im Überblick	8
3.1. Aufbauorganisation	10
3.2. Ablauforganisation	13
3.3. Grobes Ressourcenkonzept	17
3.4. Umsetzungsplan im Detail	21
3.5. Steuerung und Kommunikation	25

Einige der avisierten Maßnahmen erfordern den Einsatz von zusätzlichen Personalressourcen.

Auswirkung auf Personalressourcen

- ◆ Stellenfreigabe im Jahr 2025 notwendig, um Stellenbesetzung zu ermöglichen und Maßnahmen umzusetzen
- ◆ Stellenfreigabe im Jahr 2026 notwendig, um Stellenbesetzung zu ermöglichen und Maßnahmen umzusetzen

Maßnahme	Personalressourcen
2.1 Rollenbasiertes Schulungs- und Fortbildungskonzept	0,25 VZÄ EG11 ◆
2.27 Ausbau des Qualitätsmanagements	1,0 VZÄ EG12 ◆
3.13 Ausbau der Stabsstelle Kommunale Gesundheitsförderung und Prävention	1,0 VZÄ EG12* ◆
3.19 Ausbau Kommunale Gesundheitsberichterstattung	0,5 VZÄ EG13 ◆ 0,5 VZÄ EG13 ◆
3.21 Ausbau eines Pools an Expert:innen für psychosoziale Krisen	1,25 VZÄ EG12** ◆ 0,75 VZÄ EG12** ◆
3.29 Allgemeine Erreichbarkeit erhöhen: Ausweitung der Öffnungszeiten	1,0 VZÄ EG5 ◆
3.38 „Große Umorganisation“ Abteilung 1	1,0 VZÄ EG11 ◆

Alle Schätzungen sind auf Basis von Erfahrungen und/oder der Recherche von vergleichbaren Beispielen erfolgt.

Es wurde keine Personalbemessung vorgenommen.

* Ggf. Prüfung der Eingruppierung der Stabsstellenleitung erforderlich.

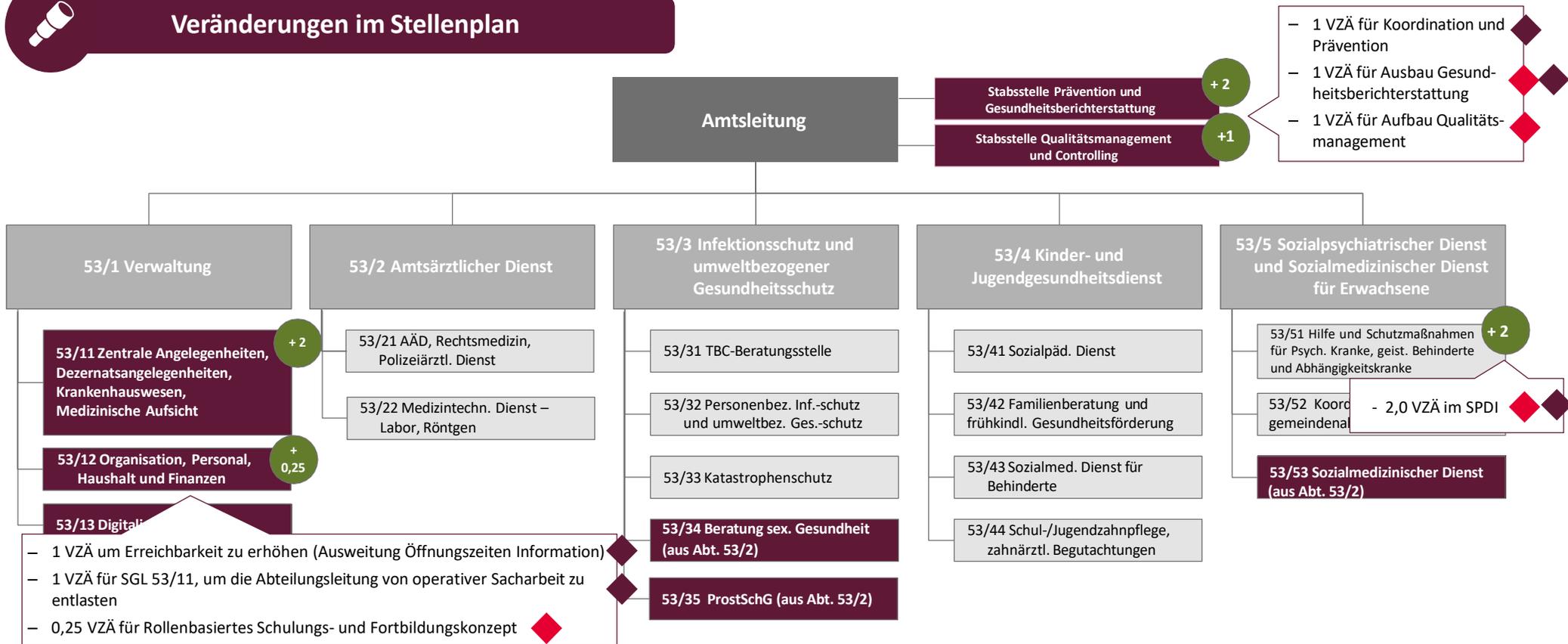
** Vergleichbar mit EG S14

Umsetzungskonzept für das Modell „Gesundheitsamt der Zukunft“

In dem Modell „Gesundheitsamt der Zukunft“ erfolgt eine Anpassung der Aufbauorganisation und Stellenaufstockung zur Verbesserung der Leistungen.

- ◆ Stellenfreigabe im Jahr 2025 notwendig, um Stellenbesetzung zu ermöglichen und Maßnahmen umzusetzen
- ◆ Stellenfreigabe im Jahr 2026 notwendig, um Stellenbesetzung zu ermöglichen und Maßnahmen umzusetzen

Veränderungen im Stellenplan



Die finanziellen Implikationen in Hinblick auf die benötigten Personalressourcen des Modells „Gesundheitsamts der Zukunft“



Finanzielle Implikationen der notwendigen Personalressourcen

Das Modell „Gesundheitsamt der Zukunft“ beinhaltet einen Stellenzuwachs von ca. + **7,25 VZÄ** mit geschätzten Personalkosten von ca. **654.312,75 €** (jährliche Personalkosten). Davon entfallen ca. + 3,0 VZÄ mit geschätzten Personalkosten von ca. 290.145,75 € auf das Jahr 2025 und ca. + 4,25 VZÄ mit geschätzten Personalkosten von ca. 364.176,00 € auf das Jahr 2026.

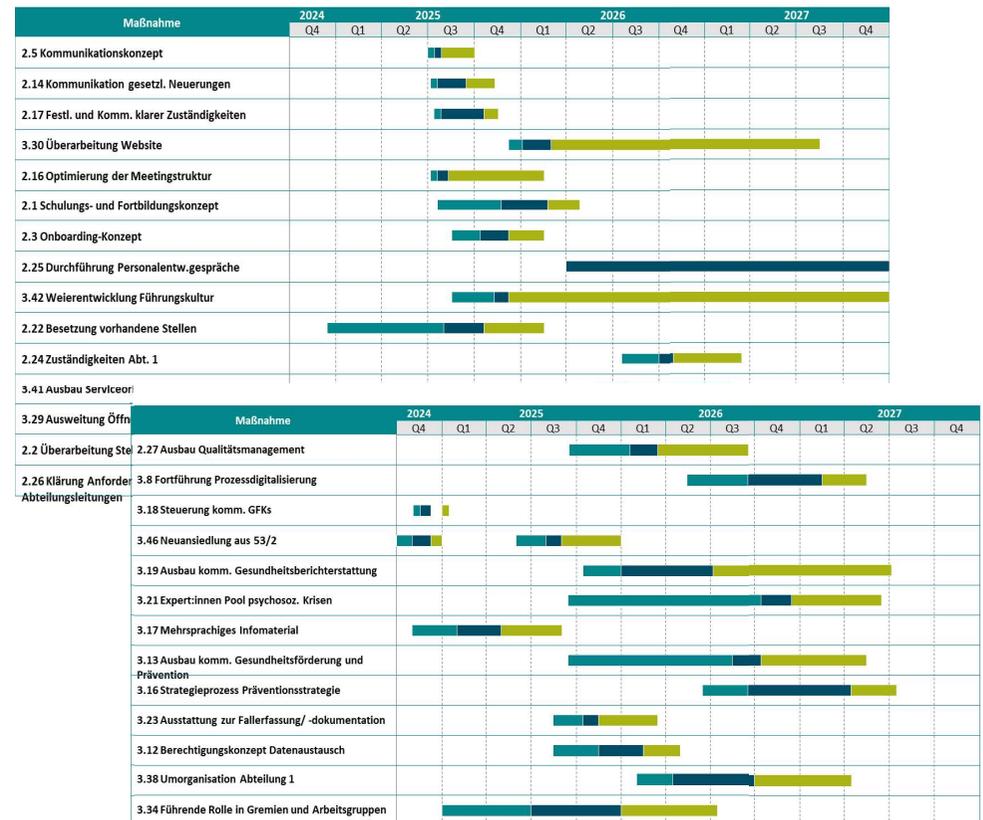


Inhaltsverzeichnis

1. Erarbeitung des Umsetzungskonzepts	2
2. Das Modell "Gesundheitsamt der Zukunft" im Überblick	4
3. Das Umsetzungskonzept im Überblick	8
3.1. Aufbauorganisation	10
3.2. Ablauforganisation	13
3.3. Grobes Ressourcenkonzept	17
3.4. Umsetzungsplan im Detail	21
3.5. Steuerung und Kommunikation	25

Der Umsetzungsplan umfasst ein Gantt-Diagramm aller Maßnahmen, das Zeitrahmen und Abfolgen abbildet.

- Auf Basis der **vorgelegten Maßnahmendesigns** haben wir die Planungen für die Maßnahmen miteinander **abgeglichen, strukturiert und bei Bedarf angepasst**.
- Die Zeitplanung ist **in drei Schritten** angegeben: Vorbereitung, Durchführung und Roll-Out.
- Handlungsleitend für die **Abfolge** waren:
 - die angegebene Priorität zur Einordnung des gewünschten Starts
 - Abhängigkeiten zwischen einzelnen Maßnahmen wie in den Maßnahmendesigns definiert und/oder darüber hinaus identifiziert
 - die angemessene Belastung einzelner Organisationseinheiten im Gesundheitsamt
- Bei Bedarf wurden aufgrund von beeinflussenden Jahresereignissen (wie Feiertage oder Ferien) **Anpassungen** vorgenommen.



Ein Gantt-Diagramm ist ein Instrument des Projektmanagements, das die zeitliche Abfolge von Aktivitäten grafisch in Form von Balken auf einer Zeitachse abbildet.

Der Umsetzungsplan für das Modell „Gesundheitsamt der Zukunft“ 1/2

- ◆ Stellenfreigabe im Jahr 2025 notwendig, um Stellenbesetzung zu ermöglichen und Maßnahmen umzusetzen
- ◆ Stellenfreigabe im Jahr 2026 notwendig, um Stellenbesetzung zu ermöglichen und Maßnahmen umzusetzen

PD

- Vorbereitung
- Durchführung
- Rollout

Maßnahme	2024				2025				2026				2027				Erforderliche Sachkosten
	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4				
2.5 Kommunikationskonzept				■	■										0 €		
2.14 Kommunikation gesetzl. Neuerungen				■	■	■									0 €		
2.17 Festl. und Komm. klarer Zuständigkeiten				■	■	■									0 €		
3.30 Überarbeitung Website						■	■	■	■	■	■	■	■	■	0 €		
2.16 Optimierung der Meetingstruktur				■	■	■									0 €		
2.1 Schulungs- und Fortbildungskonzept ◆		■	■	■	■	■	■	■	■						5.000 €		
2.3 Onboarding-Konzept				■	■	■									0 €		
2.25 Durchführung Personalentw.gespräche							■	■	■	■	■	■	■	■	0 €		
3.42 Weiterentwicklung Führungskultur				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	60.000 €		
2.22 Besetzung vorhandene Stellen		■	■	■	■	■									0 €		
2.24 Zuständigkeiten Abt. 1								■	■	■	■	■	■	■	0 €		
3.41 Ausbau Serviceorientierung							■	■	■	■	■	■	■	■	30.000 €		
3.29 Ausweitung Öffnungszeiten ◆								■	■	■	■	■	■	■	0 €		
2.2 Überarbeitung Stellenbeschreibungen					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	0 €		
2.26 Klärung Anforderungen nicht-ärztl. Abteilungs.				■	■	■	■	■	■						0 €		

Der Umsetzungsplan für das Modell „Gesundheitsamt der Zukunft“ 2/2

- ◆ Stellenfreigabe im Jahr 2025 notwendig, um Stellenbesetzung zu ermöglichen und Maßnahmen umzusetzen
- ◆ Stellenfreigabe im Jahr 2026 notwendig, um Stellenbesetzung zu ermöglichen und Maßnahmen umzusetzen



- Vorbereitung
- Durchführung
- Rollout

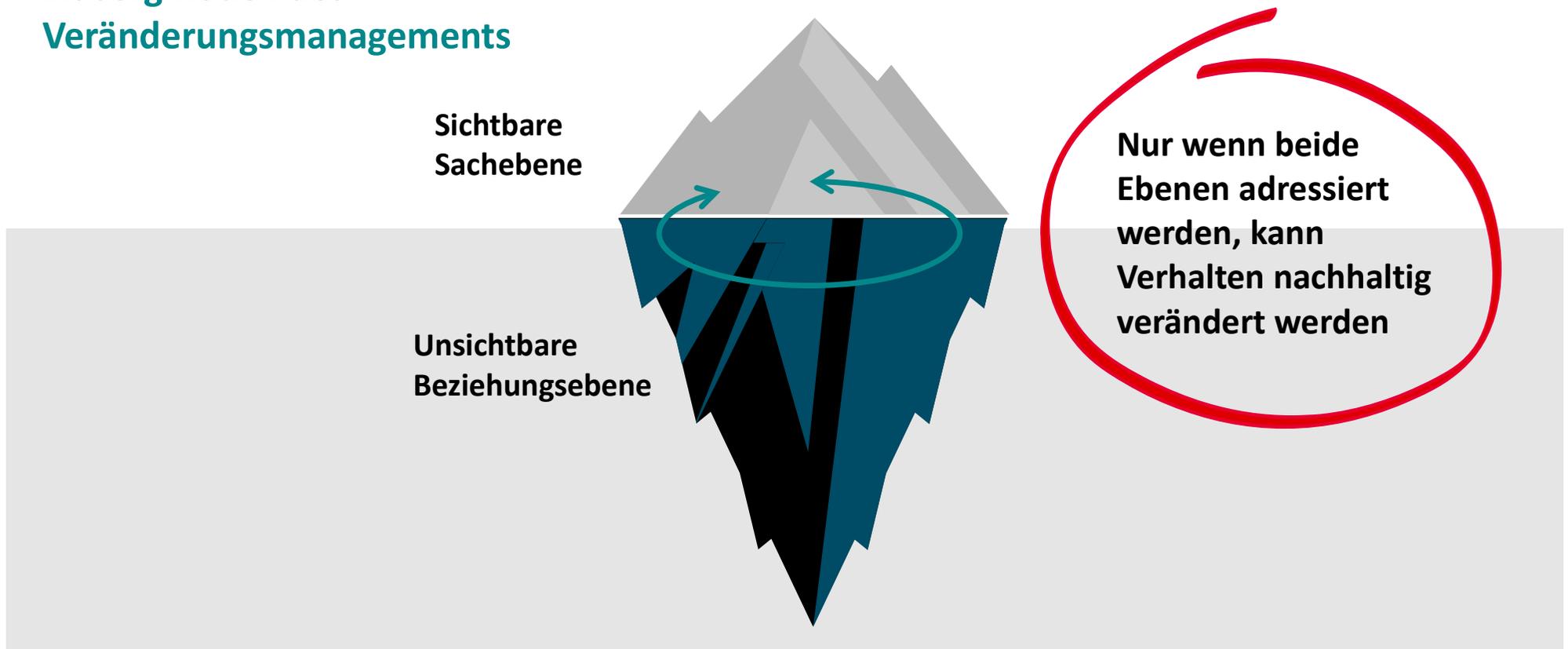
Maßnahme	2024				2025				2026				2027				Erforderliche Sachkosten
	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4				
2.27 Ausbau Qualitätsmanagement ◆		[Bar chart showing preparation, execution, and rollout from Q1 2025 to Q3 2026]								0 €							
3.8 Fortführung Prozessdigitalisierung							[Bar chart showing preparation, execution, and rollout from Q2 2026 to Q2 2027]				0 €						
3.18 Steuerung komm. GFKs	[Bar chart showing preparation and rollout in Q4 2024]													0 €			
3.46 Neuansiedlung aus 53/2	[Bar chart showing preparation, execution, and rollout in Q4 2024]			[Bar chart showing preparation, execution, and rollout in Q3 2025]										0 €			
3.19 Ausbau komm. Gesundheitsberichterstattung ◆◆		[Bar chart showing preparation, execution, and rollout from Q1 2025 to Q2 2027]								5.000 €							
3.21 Expert:innen Pool psychosoz. Krisen ◆◆		[Bar chart showing preparation, execution, and rollout from Q1 2025 to Q2 2027]								0 €							
3.17 Mehrsprachiges Infomaterial	[Bar chart showing preparation, execution, and rollout in Q4 2024]													12.500 €			
3.13 Ausbau Gesundheitsförderung und Prävention ◆				[Bar chart showing preparation, execution, and rollout from Q3 2025 to Q2 2027]									0 €				
3.16 Strategieprozess Präventionsstrategie							[Bar chart showing preparation, execution, and rollout from Q2 2026 to Q2 2027]				50.000 €						
3.23 Ausstattung zur Fallfassung/ -dokumentation				[Bar chart showing preparation, execution, and rollout in Q3 2025]										20.700 €			
3.12 Berechtigungskonzept Datenaustausch				[Bar chart showing preparation, execution, and rollout in Q3 2025]										0 €			
3.38 Umorganisation Abteilung 1 ◆						[Bar chart showing preparation, execution, and rollout from Q1 2026 to Q2 2027]				0 €							
3.34 Präsenz in Gremien und Arbeitsgruppen		[Bar chart showing preparation, execution, and rollout from Q1 2025 to Q2 2026]								2.000 €							

Inhaltsverzeichnis

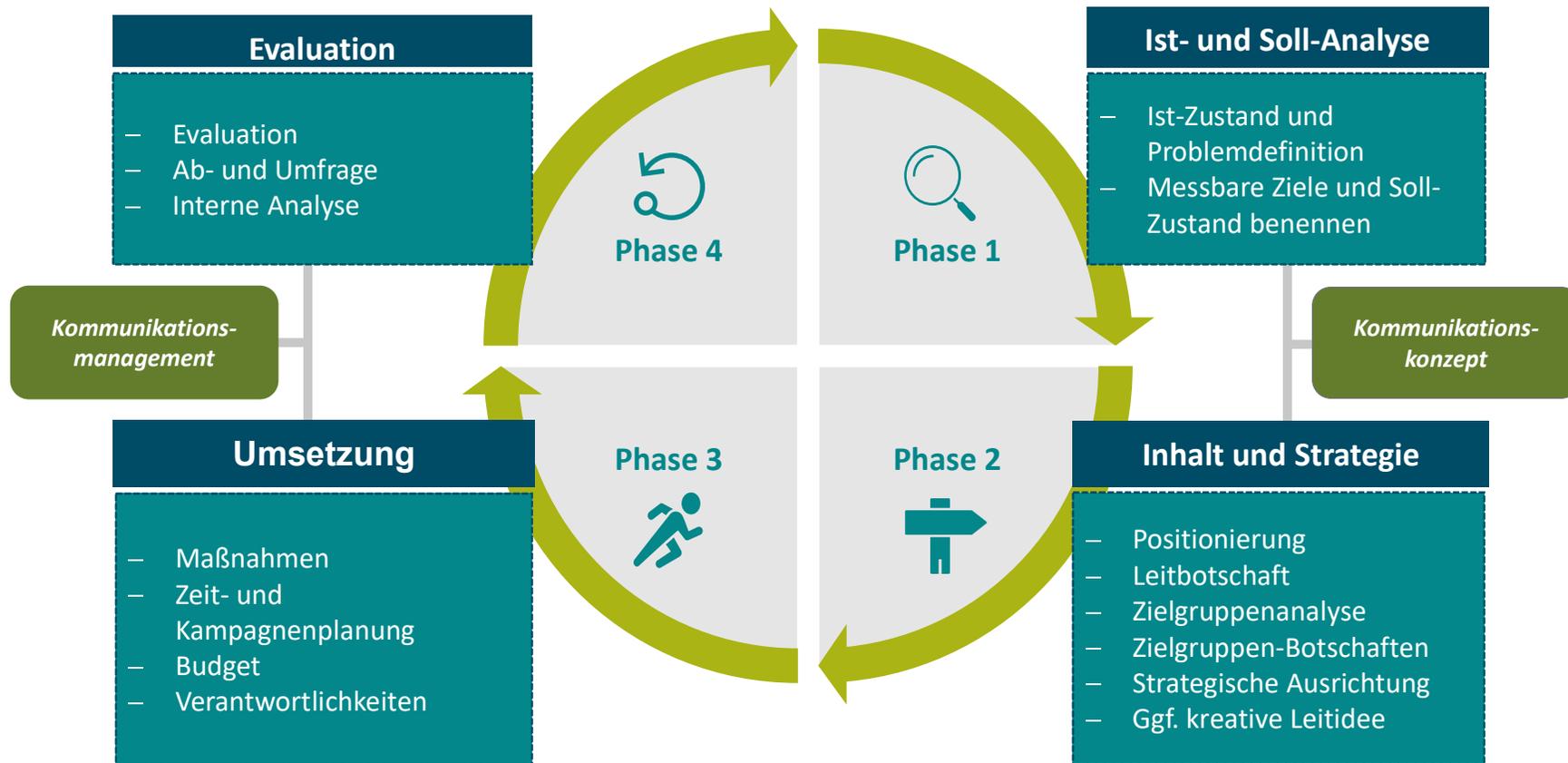
1. Erarbeitung des Umsetzungskonzepts	2
2. Das Modell "Gesundheitsamt der Zukunft" im Überblick	4
3. Das Umsetzungskonzept im Überblick	8
3.1. Aufbauorganisation	10
3.2. Ablauforganisation	13
3.3. Grobes Ressourcenkonzept	17
3.4. Umsetzungsplan im Detail	21
3.5. Steuerung und Kommunikation	25

Das Eisbergmodell verdeutlicht, warum es für eine erfolgreiche Veränderung einer proaktiven Kommunikation und Einbindung der Betroffenen bedarf.

Eisbergmodell des Veränderungsmanagements



Die Kommunikation in einem Veränderungsprozess sollte strategisch aufgebaut werden.



Kommunikationsplan bis Ende 2026

Wer	Was	Wann	Wie
Amtsleitung	Auftakt der Umsetzung des Modells „Gesundheitsamt der Zukunft“	Mitarbeitendeninformationsveranstaltung 12. Dezember 2024	Format Townhall
Projektgruppe	Umsetzungsplan 2025	Jan 2025	Informationsemail
Dezernentin mit Amtsleitung	Rückenwind durch die Politik für den begonnenen Prozesse	Nach dem Gesundheitsausschuss 19. Februar 2025	Informationsemail
Projektgruppe / Stabsstelle QM*	Bereits Erreichtes und Ausblick auf das kommende Halbjahr	Zum Ende des 1. Quartals 2025; anschließend quartalweise	Informationsemail sowie Aushang der Ergebnisse am schwarzen Brett
Amtsleitung	Dank für die Anstrengungen zur Umsetzung in 2025	Weihnachtsfeier 2025	Persönliche Ansprache
Stabsstelle QM*	Umsetzungsplan 2026	Jan 2026	Informationsemail
Amtsleitung	Offizielle Bewilligung der noch offenen Stellen laut Ressourcenkonzept	1. Quartal 2026	Informationsemail
Stabsstelle QM*	Durchführung einer Zwischenbilanz: Was braucht es noch auf den letzten Metern?	Ende 2. Quartal 2026 vor den Sommerferien	Abfrage
Dezernentin und Amtsleitung	Erfolge feiern	Weihnachtsfeier 2026	Persönliche Ansprache

* Da die Stellen der Mitglieder der Projektgruppe befristet sind, gehen die Aufgaben der bisherigen Projektgruppe auf die Stabsstelle Qualitätsmanagement über.

Umsetzungskonzept für das Modell „Gesundheitsamt der Zukunft“

Aufgrund der Vielzahl von Maßnahmen ist es empfehlenswert, eine Steuerungsstruktur vergleichbar mit einem Programmmanagement einzurichten.



Programm

„Ein Programm ist eine temporäre, flexible Organisation, die ein Portfolio von Projekten anordnet, strukturiert und implementiert, um eine Wirkung und einen Mehrwert zu erzielen.“

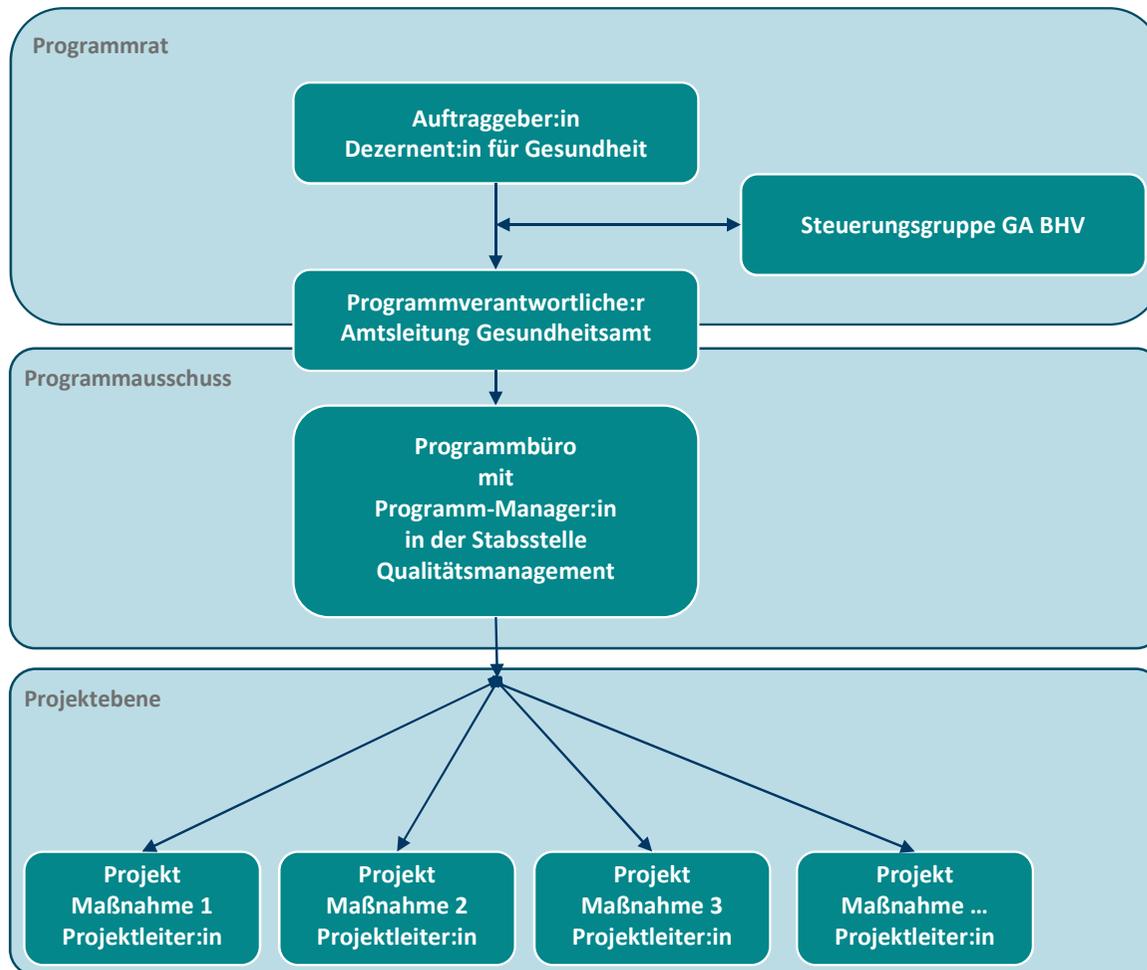
Das Programm spannt einen Schirm, unter dem die Projekte koordiniert werden können.“

„Ein Projekt ist ein zeitlich begrenztes Vorhaben, mit dem Ziel, ein einmaliges Produkt, eine einmalige Dienstleistung oder ein einmaliges Ergebnis zu schaffen.“

Projekt



Eine geeignete Programmstruktur für die Umsetzung der Maßnahmen im GA BHV umfasst drei zentrale Steuerungsebenen.



Verantwortung: Strategische Steuerung des Programms
Regeltermine: Quartalsweise

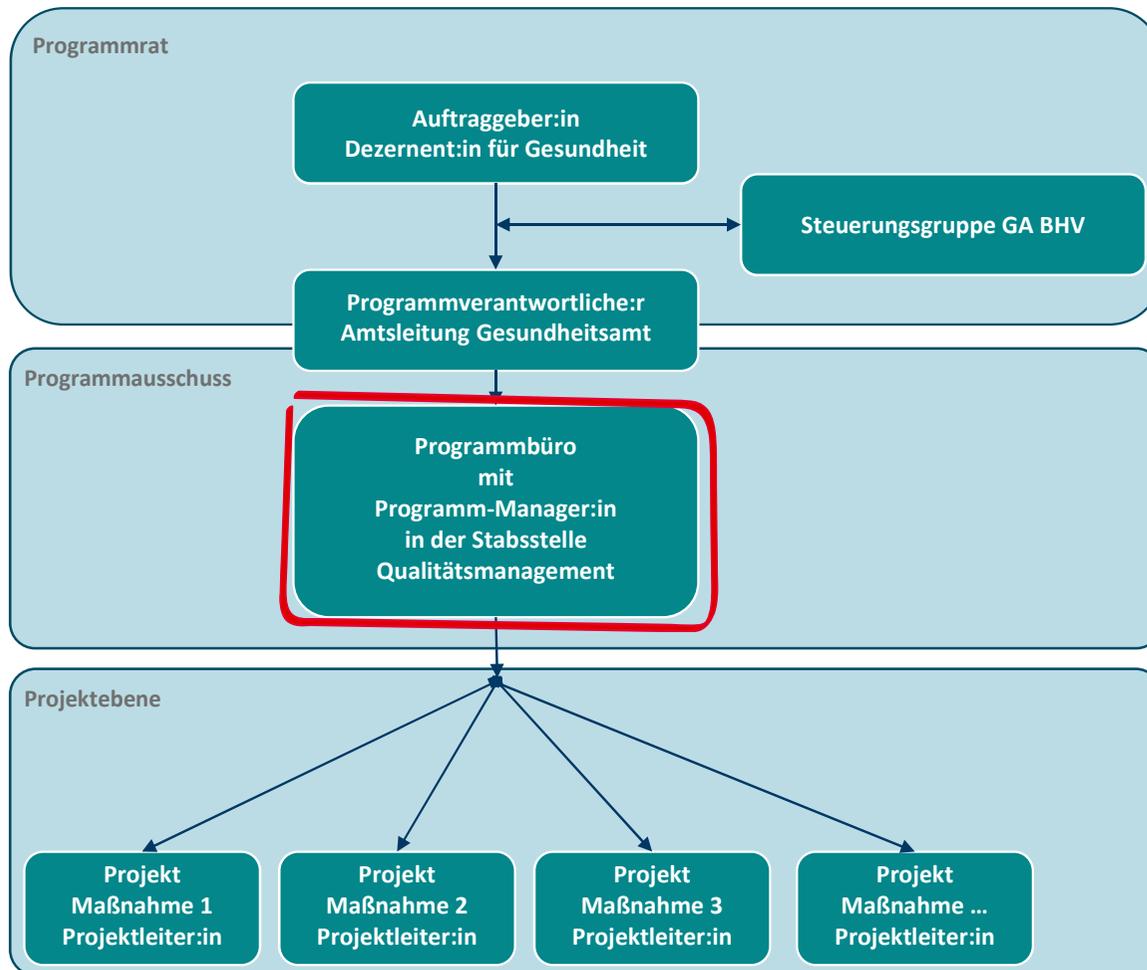


Verantwortung: Operative Steuerung des Programms
Regeltermine: Monatlich



Verantwortung: Durchführung der operativen Projektaktivitäten
Regeltermine: Wöchentlich

Zentral für die erfolgreiche Umsetzung und Wirkungsorientierung während der Umsetzungsphase ist das Programmbüro mit der Programm-Manager:in.



Die **Tätigkeiten des Programmmanagements** sollen der **Stabsstelle Qualitätsmanagement** zugeordnet werden.

Diese umfassen:

- Steuerung und Koordination Umsetzung in Gänze
- Analyse und Lösung von Zielkonflikten
- Kennzahlenbasierte Auswertungen
- Sparring und Qualitätssicherung Teilprojekte
- Berichtswesen
- Bericht an Amtsleitung, Steuerungsgruppe und Gesundheitsausschuss

Angesichts des **Umfangs**, der **besonderen Schwierigkeit** und der **herausgehobenen Bedeutung der Tätigkeiten** ist davon auszugehen, dass die Arbeitsvorgänge mehr als 50 % der Arbeitszeit in Anspruch nehmen.

Vor dem Hintergrund des langfristigen Transformationsprozesses im Gesundheitsamt sowie realistischer Verzögerungen in der Umsetzung – etwa durch haushalterische Zwänge – ist es ratsam, diese Steuerungsaufgaben als **langfristig bis dauerhaft auszuübende Tätigkeiten** zu definieren.

Entsprechend ist eine **Eingruppierung nach EG 13** zu prüfen.

Ihre Ansprechpersonen für das gemeinsame Projekt der Organisationsentwicklung im Gesundheitsamt



Anna Hombeck
Senior Managerin (Standort Hamburg)
M +49 162 34 46 204
Anna.Hombeck@pd-g.de



Dr. Christina Maria Huber
Managerin (Standort Hamburg)
M +49 152 06 33 96 18
Christina.Huber@pd-g.de



Arne-Lars Winter
Manager (Standort Düsseldorf)
M +49 172 58 17 821
Arne-Lars.Winter@pd-g.de



PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH

Friedrichstraße 149, 10117 Berlin

T +49 30 25 76 79 - 0

F +49 30 25 76 79 - 199

info@pd-g.de

www.pd-g.de



Diese Präsentation ist Eigentum der PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH.
Jede Verwertung, Weitergabe oder Verwendung ohne Zustimmung ist unzulässig.
© 2024 PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH

