



Beschluss-Nr. 55

Einfache Anfrage betreffend „Zur Situation des städtischen Personals“ von Gemeinderätin Barbara Dätwyler Weber

Beantwortung

Frau Präsidentin

Sehr geehrte Damen und Herren

An der Gemeinderatssitzung vom 14. Dezember 2016 reichte Gemeinderätin Barbara Dätwyler Weber eine Einfache Anfrage an den Stadtrat nach Art. 45 des Geschäftsreglements für den Gemeinderat ein.

Vorbemerkungen

Erst seit 01. September 2011 existiert ein zentrales städtisches Personalamt. Bis zu diesem Zeitpunkt wurde das Personalmanagement dezentral in der Linie geführt. Einzig für die Lohnbearbeitung und die Pensionskassenverwaltung waren eine Mitarbeitende sowie der Stadtschreiber für personalrechtliche Angelegenheiten zentral zuständig. Mit der Schaffung des zentralen Personalamtes wurde das Pensum der betreffenden Mitarbeiterin reduziert und die neue Amtsleiterin eingestellt; insgesamt wurde das Pensum um 40 Stellenprocente erhöht. Nach Analyse der Ausgangssituation und Abklärung der Bedürfnisse wurden für das Jahr 2013 weitere Stellenprocente beantragt und bewilligt, worauf per 01. Juni 2013 zwei zusätzliche Mitarbeiterinnen eingestellt werden konnten. Die Stadtverwaltung zählt zurzeit rund 690 Lohnempfänger (inklusive Mitarbeitende mit besonderen Arbeitsverhältnissen, wie zum Beispiel Pflegeeltern, DaZ-Lehrpersonen, Reservatsaufseher, Rayonobmänner, etc.) und ist derzeit im Personalwesen mit 300 Stellenprozenten dotiert. In der Privatwirtschaft gelten im Personalwesen 100 Stellenprozent pro 100 Mitarbeitende als anzustrebender Wert.

Bei der früheren dezentralen Bearbeitung von Personalangelegenheiten wurden unter anderem die Personaldossiers nicht zentral verwaltet und die Arbeitszeiten der Mitarbeitenden auf verschiedene Arten erfasst (verschiedene Systeme, Excel, Word, etc.), weshalb keine gesamt-

städtisch auswertbaren Daten für die Vergangenheit vorliegen. Viele Themenbereiche mussten, soweit möglich, vereinheitlicht werden, was sich aufgrund der naturgemäss extrem unterschiedlichen Strukturen und damit äusserst heterogenen Problemstellungen der einzelnen Bereiche als herausfordernd und aufwändig zeigte und immer noch zeigt. Es konnten jedoch zwischenzeitlich viele Prozesse neu erarbeitet sowie bestehende verbessert werden.

Da einerseits Daten in der Vergangenheit zum Teil nicht oder nicht systematisch erfasst werden konnten und andererseits eine äusserst komplexe Mitarbeiterstruktur mit sehr vielen speziellen Arbeitsverhältnissen vorliegt, ist die Erhebung von aussagekräftigen Personalkennzahlen nur bedingt möglich. Ebenso schwierig ist es, vergleichbare Zahlen anderer Institutionen zu erhalten. Einerseits gibt es Unterschiede in der Struktur vergleichbarer Institutionen. Andererseits gibt es verschiedene Möglichkeiten in der Berechnungsweise der jeweiligen Kennzahlen und in der Wahl der berücksichtigten Personengruppen, was die Resultate entscheidend beeinflussen kann.

Die vorliegende Einfache Anfrage kommt zu einem Zeitpunkt, in dem der Prozess zur Erarbeitung von Grundlagen zur verlässlichen und aussagekräftigen Kennzahlenerhebung noch nicht abgeschlossen ist. Innerbetrieblich ist zukünftig ein jährliches Reporting über die Fluktuationsrate sowie über die Absenzen geplant.

Der Stadtrat beantwortet die Einfache Anfrage wie folgt:

1. *Wie wird in der Stadt Frauenfeld die Fluktuationsrate berechnet und wie hoch liegt sie über die letzten fünf Jahre nach Alter, Geschlecht, Verwaltung vs. Betriebe und wie beurteilt sie der Stadtrat im Vergleich mit anderen ähnlich grossen Städten?*

Die Fluktuationsrate wird wie folgt berechnet: Abgänge geteilt durch den Personalbestand multipliziert mit 100%.

Für die Ermittlung des Personalbestandes wurden alle Lohnempfänger berücksichtigt, unabhängig vom Beschäftigungsgrad oder der Art der Beschäftigung (inklusive Mitarbeitende mit besonderen Arbeitsverhältnissen wie Pflegeeltern, Privatbeistände, Lernende, Praktikanten, Aushilfen, etc.) und unabhängig davon, ob die Mitarbeitenden im sogenannten IPS (Integriertes Personalmanagementsystem) geführt werden oder nicht.

Für die Ermittlung der Austritte werden die Abgänge aller Mitarbeitenden (inklusive Mitarbeitende mit besonderen Arbeitsverhältnissen wie Pflegeeltern, Privatbeistände, Lernende, Prak-

tikanten, Aushilfen, etc.) berücksichtigt. Nicht berücksichtigt werden die natürlichen Abgänge wie Ende der Lehre, Pensionierungen und Ende eines befristeten Arbeitsverhältnisses.

Die Zahlen werden nicht nach Alter und Geschlecht erhoben.

Die Fluktuationsrate wurde für die Jahre 2015 und 2016 ausgewertet und zeigt sich wie folgt:

Jahr	Stadtverwaltung	Werkbetriebe	Alterszentrum Park
2015	3.3%	1.5%	4.4%
2016	5.1%	4.5%	6.0%

Der Vergleich mit anderen öffentlichen Institutionen ergab Zahlen von 5.2 bis 10.1 % für das Jahr 2016. Dieser Vergleich ist mit Vorsicht zu geniessen, da nicht im Detail bekannt ist, wie die Zahlen genau entstanden sind.

Beurteilung der Fluktuationsrate:

Die Fluktuationsrate kann in allen Bereichen als erwartungsgemäss tief bezeichnet werden. Da erst zwei Jahre ausgewertet wurden, kann keine Aussage über den Verlauf gemacht werden.

2. Welche Zahlen ergeben sich über die letzten fünf Jahre für Krankheits- und Unfalltage nach Alter, Geschlecht und Verwaltung vs. Betriebe und wie beurteilt sie der Stadtrat im Vergleich mit anderen ähnlich grossen Städten?

Zwischen 2012 und 2014 wurde die Arbeitszeiterfassung schrittweise grösstmöglich vereinheitlicht. In dieser Zeit wurden Bereiche stufenweise in das Zeiterfassungssystem der Verwaltung integriert. Es ist aus diesem Grund nicht sinnvoll, Zahlen aus den Jahren vor 2015 auszuwerten, da diese lückenhaft und somit nicht aussagekräftig sind.

Für die Ermittlung der Absenzzahlen wurden die für den jeweiligen Zeitraum in den beiden Zeitsystemen erfassten Absenzzahlen ins Verhältnis zu den Vollzeitstellen (FTE full time equivalent) gesetzt. Langzeitfälle wurden gleichermassen berücksichtigt wie Kurzabsenzen.

Die Absenzenstatistik der letzten zwei Jahre zeigt sich wie folgt:

Jahr	Stadtverwaltung und Werkbetriebe		Alterszentrum Park	
2015	Krank	6.6 Tage/FTE	Krank	9.8 Tage/FTE
	BU	0.8 Tage/FTE	BU	0.3 Tage/FTE
	NBU	1.0 Tage/FTE	NBU	3.2 Tage/FTE
2016	Krank	5.6 Tage/FTE	Krank	9.0 Tage/FTE
	BU	0.5 Tage/FTE	BU	1.7 Tage/FTE
	NBU	1.8 Tage/FTE	NBU	0.8 Tage/FTE

Der Vergleich mit anderen öffentlichen Institutionen ergab Zahlen von 3.2 bis 11 Tagen pro Mitarbeitendem für Krankheitsabsenzen sowie 1.1 Tage bis 7.9 Tage für Unfallabsenzen. Da diese Zahlen nicht auf Vollzeitstellen ausgewertet sind, sowie die Datenerhebung im Detail nicht bekannt ist, ist ein direkter Vergleich schwierig. Das Alterszentrum liegt, was die krankheitsbedingten Ausfalltage betrifft, in etwa im Schweizer Schnitt im Bereich Langzeitpflege.

3. *Laut dem Bericht des Bundesrates zum Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz vom 23. November 2016 sind in der Schweiz die Risiken, die zu Burnout oder Herz-Kreislauf-Problemen führen im Vergleich zu den europäischen Ländern sehr hoch. Was unternimmt der Stadtrat in Bezug auf das städtische Personal im Bereich der physischen und psychischen Gesundheit und in der Prävention?*

Die Stadt Frauenfeld nimmt ihre Verantwortung als Arbeitgeberin ernst. Sie ist bestrebt, die Anstellungsbedingungen so zu gestalten, dass einerseits die gestellten Aufgaben mit möglichst wenig öffentlichen Mitteln bewältigt werden können und andererseits den Mitarbeitenden ein möglichst optimales, gesundheitserhaltendes Arbeitsumfeld geboten werden kann.

Der Stadtrat hat im Jahr 2014 mit dem Kader erarbeitete Werte (Führungsgrundsätze) verabschiedet. Diese Werte fliessen seither in die regelmässig stattfindenden Kaderanlässe ein und unterstützen eine positive Führungskultur und somit auch ein gesundes Betriebsklima.

Als Massnahme aus der Mitarbeiterbefragung 2011 wurde unter anderem die Überstundenregelung überarbeitet. Überstunden entfallen nun nicht mehr ab einem bestimmten Wert (ausgenommen Regelung für oberes Kader) - so wollte es die frühere Regelung. Dies hatte einerseits zur Folge, dass Mitarbeitende es als nicht lohnenswert angeschaut hatten, einen besonderen Einsatz zu leisten und andererseits herrschte zu wenig Transparenz in Bezug auf die tatsächliche Arbeitsbelastung. Ebenso hat sich mit der neuen Regelung der Druck erhöht, dort, wo hohe Saldi bestehen, entsprechend Massnahmen einzuleiten. Die Saldi werden re-

gelmässig überprüft. Ab einem definierten Schwellenwert müssen Massnahmen zur Senkung erarbeitet werden.

Daneben gelten für Bereiche, bei denen es der Betrieb zulässt, flexible Arbeitszeiten und es besteht die Möglichkeit für Homeoffice, was zu einer guten Worklife-Balance beiträgt. Auch beschäftigt die Stadt eine grosse Anzahl Teilzeitarbeitende und unterstützt damit die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Zu erwähnen ist auch die, besonders für ältere Mitarbeitende, grosszügige Ferienregelung (27 Tage ab dem 50. Lebensjahr und 30 Tage ab dem 60. Lebensjahr), welche zusätzliche Erholungszeiten ermöglicht.

Das Absenzenmanagement wird professionalisiert, eine Projektgruppe ist seit der zweiten Hälfte 2016 am Ausarbeiten von entsprechenden Prozessen und Formularen.

Im Sinne der betrieblichen Gesundheitsförderung bietet die Stadt den Mitarbeitenden beispielsweise Vergünstigungen auf das Jahresabo des Hallen-, Frei- und Sprudelbads, auf die Jahresabos zweier Frauenfelder Fitnesscenter sowie verbilligte Massagen und in gewissen Bereichen Impfungen gratis an.

4. Welche Zahlen ergeben sich für Weiterbildungstage über die letzten fünf Jahre nach Alter, Geschlecht und Verwaltung vs. Betriebe und wie beurteilt sie der Stadtrat im Vergleich mit anderen ähnlich grossen Städten?

Für die Ermittlung der Weiterbildungstage wurde der für den jeweiligen Zeitraum in den beiden Zeitsystemen erfasste Absenzcode ins Verhältnis zu den in den beiden Zeitsystemen erfasstem Personalbestand gesetzt. Dieser Bestand ist nicht identisch mit Anzahl Lohnempfänger, da gewisse Personalkategorien, welche nicht in die eigentliche Organisation eingebunden sind, nicht in den Zeitsystemen erfasst sind (Pflegeeltern, Privatbeistände, etc.).

Die Angaben sind mit Vorsicht zu geniessen, da nur Weiterbildungstage, welche in die Arbeitszeit fallen, im System erfasst werden. Absolviert ein Mitarbeiter eine umfassende Weiterbildung (CAS, eidgenössischer Fachausweis, etc.), dann fallen oft Weiterbildungstage in die Freizeit. Die Weiterbildung wird aber bei erwiesenem Nutzen mit bis zu 70% der anfallenden Kosten durch die Stadt unterstützt.

Es liegen auswertbare Daten für die Jahre 2015 und 2016 vor. Eine Erhebung der Weiterbildungstage nach Alter und Geschlecht wurde nicht durchgeführt.

Jahr	Stadtverwaltung	Werkbetriebe	Alterszentrum Park
2015	1.8 Tage/MA	5.1 Tage/MA	1.4 Tage/MA
2016	1.2 Tage/MA	4.1 Tage/MA	1.3 Tage/MA

Eine Interpretation der erhobenen Werte ist äusserst schwierig, da Vergleichsdaten fehlen und einzelne grössere Weiterbildungen die Zahl vor allem bei den Betrieben sehr stark beeinflussen können. Auch ist der Bedarf an Weiterbildungen in den verschiedenen Ämtern stark unterschiedlich. Bei den Werkbetrieben gibt es teilweise gesetzliche Vorschriften, welche zu Weiterbildungen verpflichten, was sich entsprechend auf die Anzahl Tage pro Mitarbeitenden auswirkt.

5. *Welche überprüfbaren Ziele hat die „engagierte Personalpolitik“, die sich der Stadtrat vorgenommen hat, welche Massnahmen sind konkret geplant und wie ist deren Überprüfung vorgesehen?*

Wie unter Punkt 3 bereits erwähnt, haben Stadtrat und Amtsleitende im Jahr 2014 Werte erarbeitet, welche bei Mitarbeiteranlässen auf allen Stufen jeweils miteinfließen. Diese Werte wurden in Führungsgrundsätze konkretisiert und lauten wie folgt:

- „Wir fördern Entwicklungen und Veränderungen, die zu einer bereichsübergreifenden, dynamischen und vertrauensfördernden Arbeitskultur führen.“
- „Wir schaffen Sicherheit und Orientierung durch Transparenz in Bezug auf Erwartungen.“
- „Wir erreichen unsere Ziele durch regelmässige aufgaben- und auftragsbezogene Kommunikation.“
- „Wir leben die Teamarbeit und erreichen bestmögliche Ergebnisse.“
- „Wir gehen Situationen mit Konfliktpotenzial aktiv und bewusst an.“

Die Umsetzung dieser Führungsgrundsätze wurde im Rahmen der Mitarbeiterbefragung 2016 (nach Erarbeitung Führungsgrundsätze) überprüft und es wurde in allen Bereichen eine Verbesserung gegenüber der Mitarbeiterbefragung 2011 (vor Erarbeitung Führungsgrundsätze) erzielt.

Daneben zeigt sich die „engagierte Personalpolitik“ in der Vielzahl der getroffenen Massnahmen aus den Mitarbeiterbefragungen 2011 und 2016, welche unter Punkt 8 ausgeführt werden.

6. *Wie beurteilt der Stadtrat die „Motivation“ der Mitarbeitenden und worauf stützt sich diese Beurteilung?*

Bei der Mitarbeiterbefragung 2016 wurde ein gesamtstädtischer Motivationswert von 74 Indexpunkten (von maximal 100) erreicht. Dies ist gemäss der durchführenden externen Firma „ValueQuest GmbH“ ein guter Wert. ValueQuest spricht ab 75 Indexpunkten von einem „sehr guten“ Wert und gibt diesen als anzustrebende Grösse an. Somit ist das Ergebnis als sehr erfreulich zu werten.

7. *In welcher Form werden die Mitarbeitenden der Stadtverwaltung in die Optimierung der „Verwaltungsorganisation hinsichtlich Kosten und Nutzen“ und die Pflege eines „verantwortungsvollen Umgangs mit ihren Ressourcen“ einbezogen?*

Der Miteinbezug der Mitarbeitenden findet in den einzelnen Ämtern, Abteilungen und Bereichen aufgrund der unterschiedlichen Strukturen auf unterschiedliche Art und Weise statt. Werkbetriebe und Werkhof führen beispielsweise eine Ideenbox, bei anderen Ämtern findet der Miteinbezug in Form von Teamsitzungen oder bilateralen Besprechungen statt. Auch gab es in einzelnen Ämtern Mitarbeiterbefragungen zu ausgewählten Themen. Das Projekt „Optimierung der Behörden- und Verwaltungsorganisation“ wurde unter anderem unter Beizug der Amtsleitenden bearbeitet, welche sich wiederum mit ihren Mitarbeitenden abgesprochen haben. Gesamtstädtisch wurden die Mitarbeitenden mit der Mitarbeiterbefragung 2011 und 2016 systematisch miteinbezogen und nach ihrer Meinung gefragt. Wo sinnvoll gab es nach Vorliegen der Auswertung Workshops, bei denen die Mitarbeitenden sich noch direkter zu Massnahmen äussern konnten.

Die Mitarbeitenden der Stadt Frauenfeld haben die Möglichkeit, dem städtischen Personalverband beizutreten. Es finden halbjährlich Gespräche mit dem Präsidenten des Personalverbandes statt. Der Anstoss für die Mitarbeiterbefragung 2011 kam beispielsweise vom Personalverband.

8. *Hat der Stadtrat schon einmal in Erwägung gezogen, einmal eine Personalbefragung durchzuführen bzw. wann wurde die letzte Befragung durchgeführt? Wenn ja, welche Massnahmen wurden daraus gezogen und wurden diese überprüft?*

Wie bereits in obigen Punkten erwähnt, wurden im Jahr 2011 (vgl. auch Geschäftsbericht 2011, Seite 40) und 2016 gesamtstädtische Mitarbeiterbefragungen durchgeführt, welche von der Firma ValueQuest professionell begleitet wurden. Davor und dazwischen gab es in einzelnen Ämtern ebenfalls auf die individuellen Bedürfnisse zugeschnittene Befragungen.

Nebst einer Vielzahl von amtspezifischen Massnahmen wurden auch übergeordnete, gesamtstädtische Massnahmen ergriffen. So wurden nach der Befragung 2011 einige Reglementsanpassungen vorgenommen wie zum Beispiel die Verbesserung der Überstundenregelung, die Lockerung der Blockzeiten, die Erhöhung der Ferienansprüche und die Reduktion der wöchentlichen Sollzeit (im Gegenzug Wegfall von Brückentagen). Ebenso wurden nach dieser Befragung erstmals Kaderanlässe durchgeführt und die Erarbeitung von Führungsgrundsätzen eingeleitet.

Die Wirkung der übergeordneten und der einheitsspezifischen Massnahmen konnte anhand der Resultate der Mitarbeiterbefragung 2016 gemessen werden: In allen gesamtstädtisch ausgewerteten Themenbereichen ist eine Verbesserung erzielt worden. Der Motivationswert ist von 70 auf 74 Indexpunkte gestiegen.

Die Resultate aus der Umfrage 2016 zeigen, dass vieles gut läuft. Übergeordnet werden Verbesserungen zum Beispiel in der Kommunikation zwischen Stadtrat und Mitarbeitenden mit dem Format „Stadtrat direkt“ angestrebt. Auch sollen mit der konsequenten Weiterführung des Kaderentwicklungsprozesses weitere Verbesserungen erreicht werden. Auf Ebene Ämter gibt es eine Vielzahl an spezifischen Massnahmen.

Der Prozess wurde für die Befragung 2016 noch optimiert. Aus den beiden gesamtstädtischen Befragungen resultierten jeweils sehr detaillierte Berichte über jede Einheit, welche mindestens 6 Teilnehmer umfassen mussten. Aufgrund dieser Berichte konnte entschieden werden, ob ein intensiver Workshop mit der ausgewerteten Einheit zur Massnahmenerarbeitung angezeigt war. Die erarbeiteten Massnahmen wurden in einem zentralen Tool erfasst und werden dem Stadtrat periodisch rapportiert. Die Überprüfung der Nachhaltigkeit der getroffenen Massnahmen erfolgt voraussichtlich im Jahr 2021 mit einer erneuten grossen Umfrage.

Frauenfeld, 28. Februar 2017

NAMENS DES STADTRATES FRAUENFELD
Der Stadtpräsident Der Stadtschreiber

Beilage:
Einfache Anfrage

Barbara Dätwyler Weber

Fraktion SP/Gewerkschaftsbund/Juso

Oberkirchstrasse 56

8500 Frauenfeld

Einfache Anfrage (Art. 45 Geschäftsreglement)

«Zur Situation des städtischen Personals»

Der Stadtrat wird ersucht, die folgenden Fragen zu beantworten:

1. Wie wird in der Stadt Frauenfeld die Fluktuationsrate berechnet und wie hoch liegt sie über die letzten fünf Jahre nach Alter, Geschlecht, Verwaltung vs. Betriebe und wie beurteilt sie der Stadtrat im Vergleich mit anderen ähnlich grossen Städten?
2. Welche Zahlen ergeben sich über die letzten fünf Jahre für Krankheits- und Unfalltage nach Alter, Geschlecht und Verwaltung vs. Betriebe und wie beurteilt sie der Stadtrat im Vergleich mit anderen ähnlich grossen Städten?
3. Laut dem Bericht des Bundesrates zum Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz vom 23. November 2016 sind in der Schweiz die Risiken, die zu Burnout oder Herz-Kreislauf-Problemen führen, im Vergleich zu den europäischen Ländern sehr hoch. Was unternimmt der Stadtrat im Bezug auf das städtische Personal im Bereich der physischen und psychischen Gesundheit und in der Prävention?
4. Welche Zahlen ergeben sich für Weiterbildungstage über die letzten fünf Jahre nach Alter, Geschlecht und Verwaltung vs. Betriebe und wie beurteilt sie der Stadtrat im Vergleich mit anderen ähnlich grossen Städten?
5. Welche überprüfbaren Ziele hat die «engagierte Personalpolitik», die sich der Stadtrat vorgenommen hat, welche Massnahmen sind konkret geplant und wie ist deren Überprüfung vorgesehen?
6. Wie beurteilt der Stadtrat die «Motivation» der Mitarbeitenden und worauf stützt sich diese Beurteilung?
7. In welcher Form werden die Mitarbeitenden der Stadtverwaltung in die Optimierung der «Verwaltungsorganisation hinsichtlich Kosten und Nutzen» und die Pflege eines «verantwortungsvollen Umgangs mit ihren Ressourcen» einbezogen?
8. Hat der Stadtrat schon einmal in Erwägung gezogen, einmal eine Personalbefragung durchzuführen bzw. wann wurde die letzte Befragung durchgeführt? Wenn ja, welche Massnahmen daraus gezogen und wurden diese überprüft?

Begründung

In den Legislatorschwerpunkten 2015 – 2019 formuliert der Stadtrat im Leitziel 3.3 zu «Organisation und Stadtverwaltung» unter anderem folgendes: «Die Stadtverwaltung baut auf motiviertes Personal auf, das durch eine engagierte Personalpolitik und attraktive Arbeitsbedingungen zu einem guten Dienstleistungsniveau ermuntert wird.» Richtigerweise erkennt der Stadtrat die Mitarbeitenden als eine der entscheidenden Faktoren einer erfolgreichen Verwaltung. Andererseits äussert sich er sich im Geschäftsbericht aber nur äusserst rudimentär zur Situation im Personalbereich. Es fehlen die üblichen Kennzahlen eines aktiven Human Resources Management.

Die vom Stadtrat in den Legislatorschwerpunkten 2015–2018 formulierten Zeile begrüssen wir, wir vermissen bisher jedoch konkrete Ausführungen über Ziele, Massnahmen und Überprüfung.

Die Erfahrungen in der heutigen Arbeitswelt zeigen zudem immer wieder, dass die Verwaltungsorganisation, die Pflege der Ressourcen und die Gestaltung der Prozesse dann erfolgreich sind, wenn die Mitarbeitenden vor Ort einbezogen und ihr in der alltäglichen Anwendung erworbenes Wissen und ihre handfesten Erfahrungen berücksichtigt werden.

Wie andernorts auch steigt auch in öffentlichen Verwaltungen der Druck auf das Personal, insbesondere in Zeiten von Effektivitäts- und Effizienzsteigerung oder Spardruck. Gerade deshalb sind Kennzahlen über den Gesundheitszustand und die Motivation der Mitarbeitenden unabdingbar. Das ist einer der Gründe, weshalb nicht nur private Unternehmen, sondern auch öffentliche Verwaltungen, wie z.B. unsere kantonale Verwaltung Personalbefragungen durchführen, um daraus zu lernen.

Frauenfeld, 7.Dezember 2016



Barbara Dätwyler Weber