Trendpaper Engagement

ERFOLGSFAKTOR
MITARBEITER-ENGAGEMENT

Eine Publikation von business factors, Profiles GmbH und Valyoubel GmbH & Co. KG anlässlich der StrategieTage HR und Learning & Talent Management 2020

KAIBLINGER+ PARTNER

INHALTS VERZEICHNIS

04 Vorwort

06 Umfrageergebnisse

17 Fazit

18 Kaiblinger + Partner

KAIBLINGER+ PARTNER

VORWORT

Liebe Leserinnen und Leser,

und schon wieder eine Krise. Schaut man in Wikipedia nach, ist eine Krise im Allgemeinen eine gefährliche Konfliktentwicklung in einem natürlichen oder sozialen System, der eine massive Funktionsstörung über einen gewissen Zeitraum vorausging und die eher kürzer als länger andauert.

Aha, also eher „kürzer“ als „länger“ andauert“. Das macht doch Hoffnung. Wir meinen, dass gerade jetzt die Zeit gekommen ist, in der wir eben einfach einige Parameter verändern und uns selbst den geänderten Umständen anpassen und als gutes Vorbild engagiert die Ärmel hochkrempeln.

Ein Unternehmen erfolgreich für die Zukunft aufzustellen, ist eine echte Herausforderung geworden. Der technologische Fortschritt und das remote Arbeiten sind nur einige Punkte, die es zu meistern gilt. Es gibt viele Vorteile, Mitarbeiter von Zuhause arbeiten zu lassen. Allerdings gibt es erste Beobachtungen, die darlegen, dass die individuelle Produktivität des Einzelnen eher etwas nachlässt.

Inzwischen gibt es viele Studien die belegen, dass engagierte Mitarbeiter deutlich mehr leisten als weniger stark engagierte Mitarbeiter. Und das egal in welcher Situation und an welchem Ort sie sich gerade befinden. Deswegen haben wir uns in dieser Umfrage verstärkt mit dem Thema Mitarbeiter-Engagement beschäftigt.

Der Mensch reagiert unterschiedlich auf neue Herausforderungen. Der römische Philosoph Seneca hat dazu gesagt „Nicht weil es schwer ist, wagen wir es nicht, sondern weil wir es nicht wagen, ist es schwer“.

Die StrategieTage mit ihrer großen Anzahl von HR verantwortlichen sind natürlich besonders dazu prädestiniert die Meinungen derer – die sich auskennen - zusammenzutragen.

Unser besonderer Dank gilt den zahlreichen Teilnehmern der Umfrage. Die interessanten Erkenntnisse konnten wir nur durch ihre Mitwirkung gewinnen.

Eine interessante Lektüre und weiterhin viel Erfolg wünschen

KAIBLINGER+
PARTNER

Genderhinweis
Aus Gründen der Lesbarkeit wurde in den Texten die männliche Form gewählt, nichtsdestoweniger beziehen sich die Angaben natürlich auf Angehörige aller Geschlechter.

UMFRAGENERGEBNISSE

WARUM DIESE UMFRAGE?

Die Firma Gallup untersucht – seit Jahren - mit dem Gallup-Engagement-Index die Zufriedenheit und das Engagement von Mitarbeitern. Die Ergebnisse sind dramatisch. Fast sechs Millionen Arbeitnehmer in Deutschland (16 Prozent) haben innerlich gekündigt, davon sind 650.000 wechselbereit und aktiv auf der Suche nach einem anderen Job. Nur 15 Prozent der Arbeitnehmer haben eine hohe emotionale Bindung an ihre Firma und sind engagiert dabei.

Der volkswirtschaftliche Schaden beträgt bis zu 122 Milliarden Euro jährlich, rechnet Gallup vor. Die meisten Arbeitnehmer (69 Prozent) verrichteten nur Dienst nach Vorschrift (25,59 Millionen), 16 Prozent der Arbeitnehmer sind emotional nicht mehr an ihre Unternehmen gebunden und haben bereits innerlich gekündigt (5,93 Millionen). Davon sind 2,4 Millionen offen für einen neuen Job.

Dabei sind engagierte Mitarbeiter für ein Unternehmen überaus wichtig. Doch was sind die wichtigsten Voraussetzungen für Mitarbeiter-Engagement? Und wie kann man es fördern? Ähnlich wie beim Sport, bestimmt der persönliche Einsatz der Spieler oft über Sieg oder Niederlage. Wer seine Firma schätzt und mit Begeisterung bei der Sache ist, ist oft bereit die sogenannte Extra Meile zu gehen.

Engagierte Mitarbeiter bringen mehr Leistung und sind damit ein wichtiger Erfolgsfaktor im Unternehmen. Das bestätigt nicht nur die Gallup-Studie. Die Ergebnisse sind immer wieder erschreckend – rund 85 Prozent der Beschäftigten sind nicht oder nur zum Teil engagiert. Die Folgen: Innovative Ideen bleiben aus, die Leistung sinkt, das Unternehmen erleidet früher oder später einen Wettbewerbsnachteil.

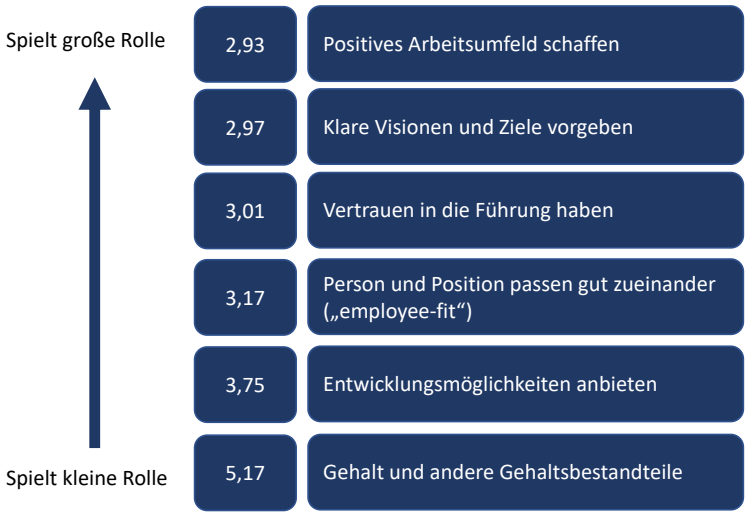
Führungskräfte müssen sich bewusst sein, dass sie diejenigen sind, die durch ihr Verhalten einen erheblichen Einfluss auf die Unternehmenskultur haben. Denn emotionale Bindung wird im unmittelbaren Arbeitsumfeld erzeugt. Und weiter: Leider sind bei 85 Prozent der Arbeitnehmer die Bedürfnisse am Arbeitsplatz nicht oder nur teilweise erfüllt – kein gutes Zeugnis für die Kompetenz der Führungskräfte.
Führungskräfte müssen befähigt werden, die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter zu adressieren. Chefs müssen wissen, auf was es ankommt.

In Zeiten wie diesen, in denen Umsätze einbrechen und Gewinne dahinschmelzen, wird es nicht mehr lange dauern, bis Kostenverantwortliche und Controller sich mit dem Thema Personalkosten ausgiebiger beschäftigen werden. Denn schlechte Führung wirkt sich direkt als Kostenfaktor aus: Gute Führung steigert dagegen nachweislich die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen – und zwar deutlich.

Lassen Sie uns also - im HR Bereich - engagiert das Thema „Mitarbeiter-Engagement“ aufgreifen, bevor es eventuell andere tun.

FRAGE 1

Welche der folgenden Faktoren, spielen – in diesen außergewöhnlichen Zeiten - eine große Rolle zur Steigerung des Mitarbeiter-Engagements? Bewerten Sie bitte von 1 (große Rolle) bis 6 (kleine Rolle).

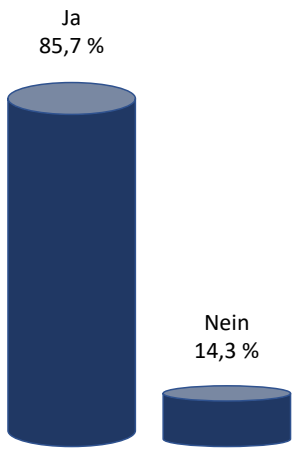


106 gültige Antworten

Es fällt auf, dass die ersten vier Punkte im Ergebnis recht eng beieinander liegen und im direkten Umfeld der Arbeitsstelle bzw. des Vorgesetzten liegen. Das Ergebnis bestätigt in diesem Fall auch andere Studien, dass das Gehalt nicht ganz oben in der Rangfolge der Faktoren steht.

FRAGE 2

Wie sich Menschen fühlen, hat einen großen Einfluss darauf, wie produktiv und effizient sie arbeiten. Haben Sie ein genaues Bild vom „emotionalen Klima“ in Ihrem Unternehmen?



112 gültige Antworten

Diese Antwort trifft die Erwartung. Rund 86 % der Befragten sind sich sicher, das „emotionale Klima“ in Ihrer Belegschaft genau zu kennen. Dies entspricht aber wahrscheinlich einem falschem Selbstbild. Inzwischen gibt es viele seriöse Studien und Untersuchungen, die zum Ergebnis kommen, dass sich rund 85% der Belegschaft nicht ausreichend engagiert fühlt. Engagement und Zufriedenheit, hat allerdings auch stark mit dem „emotionalen Klima“ zu tun. Hier stellt sich dann die Frage, wissen die Firmen es wirklich nicht besser, oder wissen sie es und ist es ihnen nicht wichtig genug etwas daran zu verändern? Sich nicht ausreichend für das emotionale Befinden seiner Mitarbeiter zu interessieren, ist genau der Hauptgrund für ein zu geringes Mitarbeiter-Engagement.

FRAGE 3

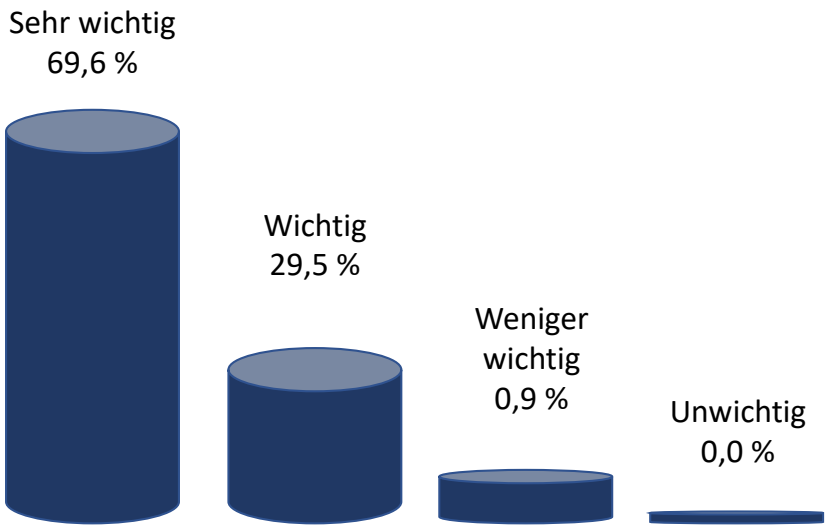
Was glauben Sie sind – seit Corona - die größten Herausforderungen an die Rolle von Führungskräften? Rangfolge 1 (wichtig) bis 5 (weniger wichtig).

111 gültige Antworten

Bei dieser Antwort fällt auf, dass „Effektiv kommunizieren“ mit Abstand die meisten Nennungen hatte. Die zweithäufigste Antwort war „Mitarbeiter motivieren“. Wenn Veränderungsprozesse scheitern, liegt es häufig an der Motivation der Beschäftigten und an mangelnder Kommunikation. Nur wenn die Rahmenbedingungen stimmen, können Veränderungen erfolgreich Fuß fassen. Doch bleiben wir hier beim Thema Mitarbeiter-Engagement. Wertschätzung ist ein Schlüsselfaktor für das Engagement. Mit umfassender Kommunikation, zeigen wir unseren Mitarbeitern, dass Sie es wert sind informiert zu sein. Informieren wir unsere Mitarbeiter nicht ausreichend, geben wir ihnen das Gefühl, dass das was gerade so passiert, nichts mit Ihnen zu tun hat. Wie kann sich jemand für etwas engagieren, dass scheinbar nichts mit ihm zu tun hat?

FRAGE 4

Wie wichtig ist die emotionale Intelligenz Ihrer Manager/Führungskräfte, für das Engagement Ihrer Mitarbeiter? (Bitte eine Antwort auswählen.)



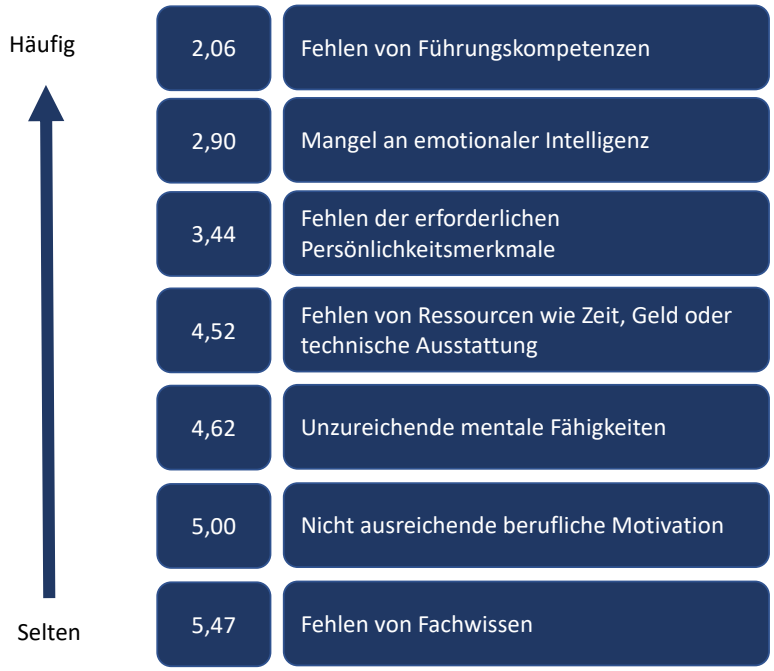
112 gültige Antworten

Ein gutes Ergebnis. 91 % der Befragten sind der Meinung, dass emotionale Intelligenz Ihrer Führungskräfte wichtig oder sogar sehr wichtig ist. Empathie ist ein wichtiger Bestandteil emotionaler Intelligenz. Nur wenn ich Verständnis dafür habe, wie meine Mitarbeiter gerade fühlen, kann ich in der richtigen Weise darauf reagieren. Überall dort, wo ein Mangel an Bewusstsein des Gegenübers besteht oder Gefühle und Befindlichkeiten falsch gedeutet werden, entsteht ein Potenzial für schlechte Gefühle oder sogar ein großes Potenzial Mitarbeiter „dauerhaft“ zu demotivieren.

In der Praxis ist es allerdings oft so, dass Führungskräfte auf Grund ihrer guten fachlichen Fähigkeiten eingestellt oder befördert werden, sie aber auf Grund Ihrer schwachen sozialen Kompetenzen mit Mitarbeitern, Kollegen und Kunden so ihre täglichen Herausforderungen haben.

FRAGE 5

Es gibt viele Gründe warum eine Führungskraft nicht die Leistung erbringen kann, die von ihr erwartet wird. Bitte bewerten Sie aus Ihrer Erfahrung die Rangfolge, wie häufig folgende Gründe dafür verantwortlich sind. (1 häufig bis 7 selten)



107 gültige Antworten

Auch diese Antworten spiegeln das tägliche Leben wider. Führungskräfte sind meist dort wo sie sind, weil sie ein großes Fachwissen haben, die ausreichende berufliche Motivation besitzen und meist über gewisse mentale Fähigkeiten verfügen. Scheitern tun sie aber meist, weil es ihnen an Führungskompetenz fehlt, weil ihre emotionale Intelligenz nicht ausreicht, oder weil sie einfach nicht über die richtigen Persönlichkeitsmerkmale verfügen. Leider tappen wir tagtäglich in die gleiche Falle. Wir achten bei all unseren Personalentscheidungen zu viel auf die Hard-Skills und zu wenig auf die Soft-Skills.

Dabei zeigen Erfahrungen in der Personalentwicklung, dass es oft leichter ist, neue Hard-Skills als neue Soft-Skills zu vermitteln. Zudem ist zu überlegen, ob in einer schnelllebigen Zeit die Soft-Skills nicht beständiger sind als Hard-Skills.

FRAGE 6

Welche Kompetenzen rücken in Ihrem Unternehmen bei der Entwicklung von Führungskräften in den Fokus? (Mehrfachnennungen möglich)

20,3 %	Leadership und Führung (Vertrauen erwecken, Richtung vorgeben und delegieren)
17,7 %	Kommunikation (effektiv kommunizieren)
13,5 %	Entwicklung anderer (Begabungen fördern und erfolgreich motivieren)
11,3 %	Beziehungen (persönliche Beziehungen aufbauen und Teamerfolg ermöglichen)
9,7 %	Persönliche Entwicklung (Engagement zeigen und Verbesserung anstreben)
9,5 %	Steigerung der emotionalen Intelligenz (Emotionen verstehen und steuern können)
8,5 %	Anpassungsfähigkeit (sich anpassen und kreativ denken)
6,0 %	Produktivität (tatkräftiges Handeln/Ergebnisse erzielen)
3,6 %	Aufgabenmanagement (effizient und kompetent arbeiten)

112 gültige Antworten mit 497 Nennungen

Die meistgegebenen Antworten waren hier „Führung“, „Kommunikation“, „Entwicklung anderer“ und „Beziehungen aufbauen“. Bemerkenswert ist, dass alle vier meist gegebenen Antworten direkt mit der persönlichen Beziehung zum Mitarbeiter in Verbindung stehen. Produktivität und Aufgabenmanagement scheinen deutlich weniger im Fokus zu stehen.

Besonders auffällig ist das Ergebnis in Verbindung mit den Antworten zur Frage 4. Obwohl 91 % der Befragten dort glauben, dass die „emotionale Intelligenz der Führungskräfte entweder wichtig oder sogar sehr wichtig ist, scheint diese Entwicklung nicht im Fokus der Firmen zu stehen.

FRAGE 7

Welches sind – aus heutiger Sicht - die für die Zukunft wichtigsten Führungskompetenzen?
(Mehrfachnennung möglich)

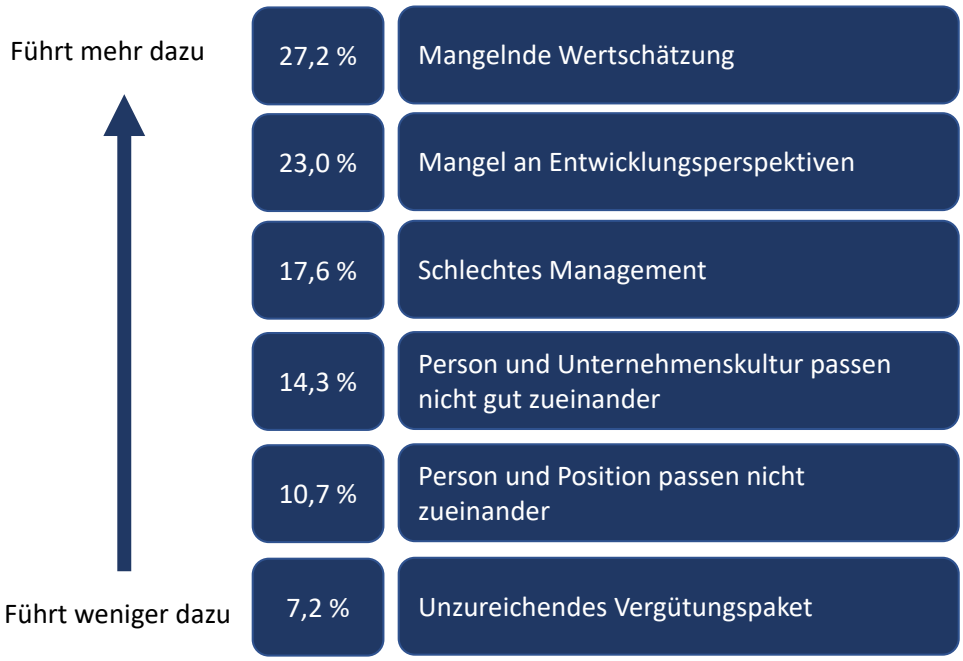
13,1 %	Kommunikation, im Sinne von verstehen und verstanden werden
13,0 %	Bereitschaft zur Selbstreflexion und zur kontinuierlichen Verbesserung
12,4 %	Vorbild sein und Vertrauen erwecken
10,8 %	Sich veränderten Umständen flexibel anpassen können
10,8 %	Teamerfolg ermöglichen
8,9 %	Digitale Fertigkeiten
7,6 %	Erfolgreich motivieren
7,3 %	Ziele festlegen und die Richtung vorgeben
7,2 %	Verantwortung delegieren
5,5 %	Kreativ denken können
3,4 %	Ergebnisse erzielen - auch gegen Widerstände

111 gültige Antworten mit 655 Nennungen

Die für die Zukunft wichtigsten Führungskompetenzen sind demnach, andere zu verstehen und gleichzeitig sicherstellen, dass man auch richtig verstanden wird, die Bereitschaft sein eigenes Selbst zu erkennen und stetig zu verbessern. Anderen ein Vorbild sein und dabei ein Vertrauen aufbauen, in dem sich das unmittelbare Umfeld gut fühlt.

FRAGE 8

Welches sind die Faktoren, die – aus Ihrer Sicht - am meisten zur Abwanderung von Mitarbeitern führen? (Mehrfachnennung möglich)

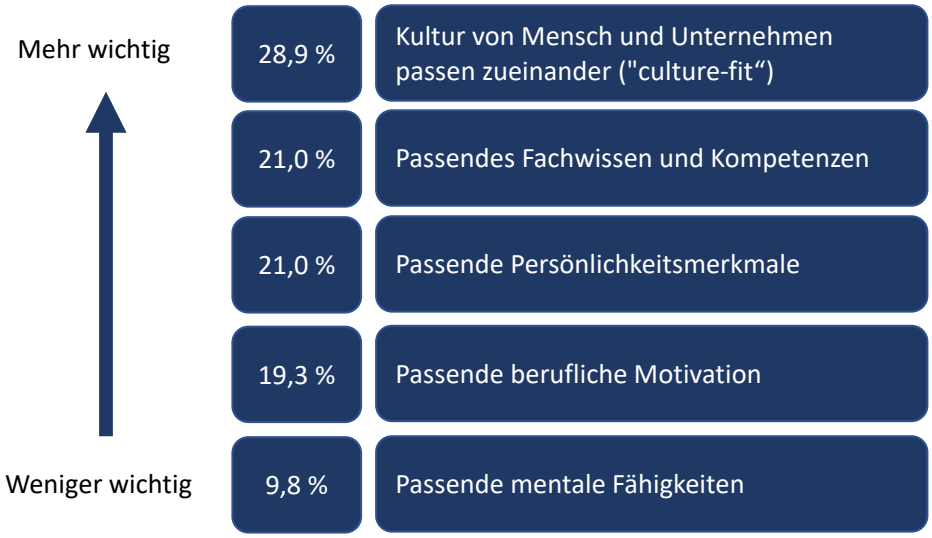


110 gültige Antworten mit 335 Nennungen

Die ständige Besetzung von Schlüsselpositionen ist für viele Unternehmen so herausfordernd wie noch nie. Trotz Corona-Krise wird sich der Mitarbeitermarkt (Fachkräftemangel) nicht sonderlich verändern. Ungewollte Fluktuation wirkt sich dabei zusätzlich negativ aus. Besonders schwerwiegend sind die Folgen für KMUs. Ähnlich wie bei der Kundenpflege gilt auch bei den Mitarbeitern: Es ist nachhaltiger und kostengünstiger für Unternehmen, in die Bindung ihrer Schlüsselkräfte zu investieren, anstatt sie am Arbeitsmarkt neu zu suchen. Mehr Wertschätzung, bessere Entwicklungsperspektiven und eine entsprechende Entwicklung der Führungskräfte, scheinen unbedingt hilfreich zu sein.

FRAGE 9

Welches sind die wichtigsten Faktoren, um sicherzustellen, dass die richtige Person am richtigen Arbeitsplatz ist? (Mehrfachnennung möglich)

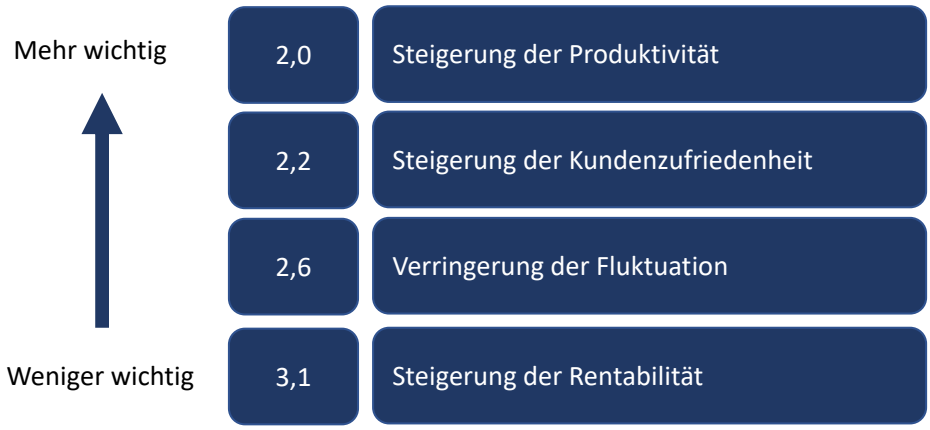


109 gültige Antworten mit 305 Nennungen

Die drei meistgenannten Antworten sind Kultur-Fit, Fachwissen und die richtigen Persönlichkeitsmerkmale. Besonders auffällig ist, dass mit jeweils 21% das Fachwissen und die Persönlichkeitsmerkmale einen identischen Wert erzielen. Es ist damit klar zu erkennen, dass – zumindest theoretisch - eine Bewusstseinsveränderung vollzogen wurde. In der Praxis ist es jedoch oft noch immer so, dass wegen des Fachwissens eingestellt wird und aufgrund der Persönlichkeit entlassen wird.

FRAGE 10

Was ist - Ihrer Meinung nach - dass wichtigste Ergebnis eines hohen Mitarbeiter-Engagements in Unternehmen?
Bitte erstellen Sie eine Rangliste von 1 (wichtig) bis 4 (weniger wichtig)



109 gültige Antworten

Diese Frage war – zugegeben - etwas schwerer zu beantworten. Denn im Grunde werden alle vier Faktoren positiv von einem hohen Mitarbeiter-Engagement beeinflusst. Die Ergebnis-Werte von 2,0 bis 3,1 spiegeln dies allerdings wider und liegen alle eng beieinander. Allerdings liegen die beiden Antworten Steigerung der Produktivität und Steigerung der Kundezufriedenheit an erster und zweiter Stelle. Damit wir wirklich langfristig am Markt bestehen können, müssen unsere internen und externen Kunden zufrieden mit unseren Leistungen sein. Dies erreichen wir damit, dass wir die Erwartungen der Kunden erfüllen oder sogar übertreffen. Hoch engagierte Mitarbeiter schaffen dies wahrscheinlich leichter als weniger engagierte Mitarbeiter.

DER FAKTOR MENSCH

Wie lassen sich Prozesse erneuern, wie kann ein Unternehmen neue Wege gehen, wie lassen sich Kunden gewinnen und halten? Eine Antwort auf alle diese Fragen sind natürlich engagierte und motivierte Mitarbeiter. Ein Team, das mitdenkt, mit eigenen Ideen, dürfte ein Traum für jedes Unternehmen sein. Leider ist das in vielen Fällen nicht so. Im Gegenteil: Ideen werden ignoriert, Argumente wie „das haben wir schon immer so gemacht", ins Feld geführt und damit wertvolle Potenziale verschenkt. Veränderungen bedeuten Aufwand und den scheuen viele Unternehmen. Und machen damit einen großen Fehler. So entstehen keine Innovationen, sondern Stillstand – und eine frustrierte Belegschaft, die damit aufhört, ihre Ideen weiterhin einzubringen.

Der Vorgesetzte prägt das Umfeld eines Arbeitsplatzes und damit die Faktoren, die für Zufriedenheit und Engagement der Mitarbeiter notwendig sind. Wie sich der Vorgesetzte gibt und welchen Führungsstil er pflegt, ist damit entscheidend für das Engagement – oder eben für sein Ausbleiben.

Letztlich kann ein Arbeitsplatz so schön und angenehm sein, wie er will und der Vorgesetzte ein Traum. Hat der Mitarbeiter nicht die Natur, oder fehlen ihm die persönlichen Merkmale, nützt das wenig. Ob ein Mitarbeiter wirklich engagiert ist, hängt demnach auch stark mit seiner individuellen Persönlichkeit zusammen.

Engagement entsteht vor allem, wenn der Mitarbeiter findet, dass seine Firma gut zu ihm und seinen Zielen passt, wenn er sich mit der Unternehmenskultur identifizieren kann, die Arbeitsatmosphäre ansprechend ist und die Kontakte zu den Kollegen von Offenheit und Freundlichkeit geprägt sind. Wertschätzung ist ein weiterer wichtiger Punkt, wenn es um die Zufriedenheit von Arbeitnehmern geht.

Wir sollten es auch nicht versäumen, auf das zu achten, was passiert, wenn Mitarbeiter eben nicht zufrieden bzw. nicht engagiert sind. Sie beschweren sich dann über die Organisation, ihre Jobs, ihre Vorgesetzten, ihre Kollegen und letztlich auch über ihre Kunden.

Mitarbeiter-Engagement ist in erster Linie die Begeisterung für das, was man tun. Ein gutes Gehalt ist auch nicht schlecht – doch es gibt wichtigeres. Eine spannende Tätigkeit und ein gutes Verhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten stehen auf den vordersten Plätzen der Motivationsfaktoren. Ein hohes Gehalt kommt erst danach.

FAZIT

Mitarbeiter-Engagement zahlt sich aus, das zeigen zahlreiche Studien. Ein Team, das mit Leidenschaft bei der Sache ist, bringt mehr und vor allem bessere Leistung.

Wenn die Arbeitsergebnisse die Erwartungen übertreffen, der Krankenstand erfreulich gering ist, die Umsätze wachsen und die Kunden voller Lob sind – dann haben wir meist ein engagiertes Team hinter uns. Engagierte Mitarbeiter sind gleich in mehrfacher Hinsicht ein Gewinn:

- Sie bringen höhere Leistung
- Sie wechseln seltener die Firma
- Sie generieren mehr Umsatz – auch durch eine höhere Kundenzufriedenheit
- Sie sind seltener krank
- Sie empfehlen ihre Firma gerne weiter – und bringen so neue engagierte Mitarbeiter und neue Kunden.

Eine angenehme Atmosphäre, Raum für Kommunikation und einen Workflow, der Ergebnisse unterstützt, zeigen, dass die Firma ihre Mitarbeiter wertschätzt. Auf der anderen Seite steht die Zusammenarbeit mit den Kollegen und Vorgesetzten. Eigene Entscheidungen treffen zu dürfen, Unterstützung vom Team und vom Vorgesetzten zu erhalten, abwechslungsreiche Tätigkeiten und eine sinnvolle Arbeit sind die wichtigsten Punkte für eine engagierte Mitarbeit.

Der Vorgesetzte prägt den Arbeitsplatz und damit die Faktoren, die für Zufriedenheit und Engagement notwendig sind. Wie sich der Vorgesetzte gibt und welchen Führungsstil er pflegt, ist damit entscheidend für das Engagement – oder eben auch für sein Ausbleiben.

Engagement kommt nicht aus dem luftleeren Raum. Engagement entsteht vor allem, wenn der Mitarbeiter findet, dass seine Firma gut zu ihm und seinen Zielen passt, wenn er sich mit der Unternehmenskultur identifizieren kann, die Arbeitsatmosphäre ansprechend ist und die Kontakte zu den Kollegen von Offenheit und Freundlichkeit geprägt sind.

Wertschätzung ist ein weiterer wichtiger Punkt, wenn es um die Zufriedenheit von Arbeitnehmern geht. Echtes aufrichtiges Interesse am Mitarbeiter ist dafür ein unbedingtes muss. Unzufriedene Mitarbeiter beschweren sich oft über mangelndes Interesse des Arbeitgebers an ihrer Person.

Auch die Vernetzung mit den Kollegen ist ein wichtiger Indikator für Engagement. Wenn Ihre Kollegen mehr sind als nur Kollegen, dann steigt das persönliche Engagement in gleicher Weise mit der Steigerung der persönlichen Verbundenheit mit dem sozialen Gefüge des Unternehmens.

Sind Ihre Mitarbeiter engagiert – oder tun sie nur so? Das Mitarbeiter-Engagement zu messen, liefert wertvolle Hinweise darauf, ob Maßnahmen zur Motivation und Zufriedenheit ergriffen werden sollten.

Selbst das beste Navigationsgerät weiß nicht wohin es Sie navigieren soll, wenn es nicht weiß, wo es sich gerade befindet.

KAIBLINGER + PARTNER

Ein Assessment-Unternehmen für Management-Assessments, Vertriebs-Assessments, Eignungsdiagnostik und Potenzial-analysen. Die Angebotspalette umfasst sowohl Einzel-Assessments als auch globale, multilinguale Assessment-Projekte. Von fundierten Instrumenten und Services profitieren weltweit mehr als 40.000 Kunden.

Was bieten wir....

... im Management

Sowohl die Einzelleistung als auch die Teamleistung korrelieren unmittelbar mit der Führungsqualität! Um erfolgreich zu führen, bedarf es spezifischer Kompetenzen und einer geeigneten Persönlichkeit. Mit Lösungen von Profiles International können die Stärken und Entwicklungsfelder Ihrer Führungskräfte objektiv aufgezeigt werden.

... im Vertrieb

Unternehmen leben vom Verkaufen. Doch der Vertrieb erfordert Qualitäten, die nicht jeder Mitarbeiter mitbringt. Profiles-Lösungen helfen Ihnen, geeignete Mitarbeiter zu erkennen, Stärken und Entwicklungspotentiale Ihrer Vertriebsmitarbeiter zu identifizieren und die Effizienz Ihres Vertriebs zu erhöhen.

... im Recruiting

Passende Mitarbeiter auszuwählen und optimal einzusetzen ist angesichts von Fachkräfteknappheit und demografischem Wandel wichtiger denn je. Assessment-Instrumente geben Ihnen tiefreichende Erkenntnisse und Leistungsprognosen auf wissenschaftlicher Basis, noch bevor Sie einstellen. So vermeiden Sie – aus der Not geborene – Fehlbesetzungen und erhöhen die Trefferquote.

Produkt- und Lösungskategorien

- 360° Führung-Kompetenz-Feedback
- 180° Vertrieb-Kompetenz-Feedback
- Potenzialanalyse / Standortbestimmung
- Eignungsdiagnostik

KONTAKT
kaiblinger+partner

Böcklinstrasse 78/17

1020 Wien

Telefon: +43(0)1 5125112

E-Mail: info@kaiblinger-partner.com

Web: https://www.talent-profiles.eu/

Haftungsbeschränkung
Die Inhalte dieser Publikation wurden mit größtmöglicher Sorgfalt und nach bestem Gewissen erstellt. Dennoch übernimmt der Anbieter keine Gewähr für die Aktualität, Vollständigkeit und Richtigkeit der bereitgestellten Inhalte.

Urheberrecht/Leistungsschutzrecht
Die veröffentlichten Inhalte, Werke und bereitgestellten Informationen unterliegen dem deutschen Urheberrecht und Leistungsschutzrecht. Jede Art der Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung, Einspeicherung und jede Art der Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechts bedarf der vorherigen Zustimmung des jeweiligen Rechteinhabers.

Rechteinhaber
KAIBLINGER+PARTNER