

CULTURE & ENGAGEMENT

Die Überflieger des Engagements

Wie man außergewöhnliche
Fortschritte im Engagement der
Mitarbeiter erreicht

KINCENTRIC > A Spencer Stuart Company

Was braucht man für eine erfolgreiche Weltraummission?

Eine Führungskraft einer Unternehmenseinheit in einem durchschnittlichen Unternehmens hat soeben die Ergebnisse der jährlichen Befragung zum Mitarbeiter-Engagement erhalten – und sie sind, nun ja... durchschnittlich. Eine andere Führungskraft hat ebenfalls gerade ihre Befragungsergebnisse erhalten und die sind sogar noch schlechter, nämlich deutlich unter dem Durchschnitt. Beide Führungspersönlichkeiten haben etwas gemeinsam – ihr CEO hat ihnen mitgeteilt, dass innerhalb der kommenden zwei Jahre Engagement-Werte im Top Quartil erreicht werden sollen. Das Gedankenkarussell beginnt sich zu drehen mit dem Tenor: Das ist unmöglich!

Aber wie viel können wir eigentlich innerhalb von einem Jahr erwarten? Wo sollen wir anfangen? Denn die wahre Herausforderung besteht nicht darin, das Engagement der Mitarbeiter zu verbessern, sondern darin, es schnell nach oben zu korrigieren. Dafür müssen Sie gegen die Trägheit ankämpfen und die Mitarbeiter und die gesamte Organisation müssen sich viel intensiver und schneller bewegen, als sie das unter normalen Umständen tun würden. Die Aufgabe ähnelt einer Weltraummission, die nur mit klaren Zielen, einer starken Führung, einem einsatzbereiten Team, guter Planung, Know-how, konzentrierter Anstrengung, Nerven wie Drahtseile ... und einer großen Rakete mit viel Treibstoff ... an ihr Ziel kommen wird.

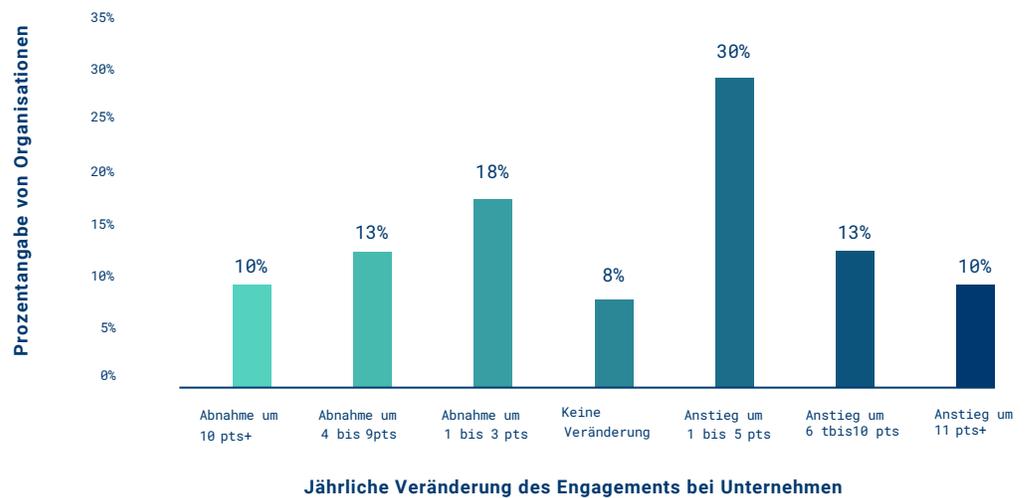
Viele Führungskräfte stellen dieselben Fragen, wenn es darum geht, aufgrund von Befragungsergebnissen Maßnahmen zu ergreifen:

- Welche positiven Veränderungen im Engagement kann man innerhalb eines Jahres erwarten?
- Was tun außergewöhnliche Unternehmen, um starke Verbesserungen in Engagement zu erreichen? Und wie schnell kann man hier etwas erreichen?
- Was kann als eine außerordentliche Verbesserung des Engagements innerhalb eines Jahres betrachtet werden – wo liegt die Obergrenze?
- Welche Stellhebel gibt es und wie stark müssen sie bedient werden, um die gewünschte Veränderung im Engagement zu erzielen?

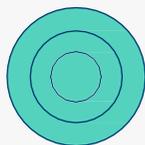
Um eine außerordentliche Verbesserung des Engagements zu erreichen, müssen Sie gegen Trägheit ankämpfen und die Mitarbeiter und die gesamte Organisation viel weiter und schneller bewegen, als Sie es unter normalen Umständen tun würden

Um diese Fragen zu beantworten, haben wir die Befragungen von 359 Unternehmen analysiert. Diese Unternehmen repräsentieren mehr als 420.000 Beschäftigte, umfassen mehrere Branchen und alle wichtigen Regionen der Welt.

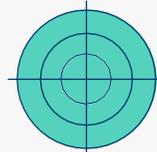
VERTEILUNG DER JÄHRLICHEN ENGAGEMENT-VERÄNDERUNG



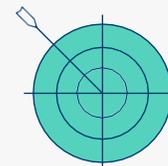
Was Sie binnen eines Jahres erwarten können:



Durchschnittliche Unternehmen verzeichnen pro Jahr einen Anstieg um 1%.



Unternehmen im Mittelfeld verzeichnen Engagement-Veränderungen zwischen 3 und 5%.



Die Engagement-Überflieger unter den Unternehmen verzeichnen Verbesserungen von 11% oder mehr.

Die Überflieger des Engagements

Laut unserem Bericht [2019 Trends in Global Employee Engagement](#) zeigen 66 % der Mitarbeiter hohes Engagement. Bei der Analyse der 359 Unternehmen der „Überflieger-Studie“ stellten wir fest, dass sich das Engagement von Jahr zu Jahr im Durchschnitt um nur ein Prozent verbessert. Bei diesem Tempo würde ein durchschnittliches Unternehmen mehr als zehn Jahre brauchen, um das Engagement-Niveau des Spitzenfelds zu erreichen – für Unternehmen im unteren Quartil würde es sogar länger als 20 Jahre dauern, um zum oberen Segment aufzuschließen. Mit ein paar Anstrengungen können Unternehmen jährlich eine Verbesserung um 5 Prozentpunkte erwarten, wie wir bei Organisationen aus dem oberen Quartil sehen können. Doch für viele Organisationen ist dieser Fortschritt noch immer nicht schnell genug. Unsere Daten zeigen, dass Unternehmen mit Top-Mitarbeiter-Engagement ein höheres Umsatzwachstum und eine höhere Gesamtrendite für die Aktionäre aufweisen als andere Unternehmen. Im Wissen um diesen wichtigen Zusammenhang zwischen Engagement und langfristiger Leistung möchten die meisten Führungskräfte mit durchschnittlichem oder unterdurchschnittlichem Mitarbeiter-Engagement schnell Spitzenwerte erreichen und darauf aufbauen. Um deutlich zu machen, wie Unternehmen diesen Prozess beschleunigen können, haben wir uns auf eine kleine Gruppe von Überfliegerunternehmen konzentriert, die sich in signifikanter Weise verbessert haben.

Engagement-Überflieger sind Unternehmen, die sich deutlich schneller als der Durchschnitt verbessern und Jahr für Jahr einen außerordentlichen Anstieg im Mitarbeiter-Engagement erzielen. Während die meisten Unternehmen, mit denen wir arbeiten, positive Verbesserungen im Mitarbeiter-Engagement erreichen, erzielt eine kleine, elitäre Gruppe an Engagement-Überfliegern bis zu 11% Steigerung oder sogar mehr pro Jahr (Eine Standardabweichung oder mehr über den durchschnittlichen Unternehmenszuwachs hinaus). Anhand ihrer Positionierung im Vergleich mit anderen Unternehmen im ersten Jahr sowie der zu überwindenden Dynamik können wir drei unterschiedliche Typen von Engagement-Überfliegern identifizieren: Die mit dem stärksten Fortschritt, die Gewöhnlichen, die zu Außergewöhnlichen werden, und die Stars, die noch besser werden.



Engagement-Überflieger sind Unternehmen, die sich deutlich schneller als der Durchschnitt verbessern und Jahr für Jahr einen außerordentlichen Anstieg im Mitarbeiter-Engagement erzielen.

DIE ENGAGEMENT-ÜBERFLIEGER- ENGAGEMENT UND VERBESSERUNGEN

Die mit dem stärksten Fortschritt



Vom Gewöhnlichen zum Außergewöhnlichen



Die Stars, die noch besser werden



Die Überflieger des Engagements

Die mit dem stärksten Fortschritt starten am unteren Ende des Engagement-Levels – Unternehmen dieser Kategorie verbesserten sich im Mitarbeiter-Engagement um 25 Prozentpunkte, ausgehend von einem Durchschnitt von 37% Engagement. Die Kategorie „Vom Gewöhnlichen zum Außergewöhnlichen“ repräsentiert Unternehmen mit durchschnittlichen bis leicht überdurchschnittlichem Engagement, die eine Verbesserung um bis zu 19 Prozentpunkte und mehr erreichen. Und zu guter Letzt: Die Stars. Also die Besten, die immer noch besser werden. Diese Unternehmen sind bemerkenswert gut darin, außergewöhnliche Ergebnisse im Engagement noch weiter auszubauen. Sie verbessern sich um weitere 13 Prozentpunkte pro Jahr.

Wie die Grafiken weiter oben zeigen, wird eine Engagement-Verbesserungen immer schwieriger, je höher das Niveau der Mitarbeiterzufriedenheit bereits ist. Im Gegensatz zu einer Weltraummission, bei der die Raketen abgeschaltet werden können, sobald sie aus der Erdatmosphäre austreten, kämpfen die Organisationen unaufhörlich gegen die Schwerkraft und je höher man kommt, desto schwieriger wird das. Was genau tun diese Überflieger also, um eine so außergewöhnliche Verbesserung des Mitarbeiter-Engagements zu erzielen? Um diese entscheidende Frage zu beantworten, haben wir uns eingehender mit den Aspekten beschäftigt, mit denen diese drei Arten von Unternehmen zu Engagement-Überflieger werden.

Die wahre Elite der Unternehmen ist bemerkenswert gut darin, bereits außergewöhnliche Ergebnisse im Engagement noch weiter auszubauen und verbessern sich um weitere 13 Prozentpunkte pro Jahr.

Escape Velocity

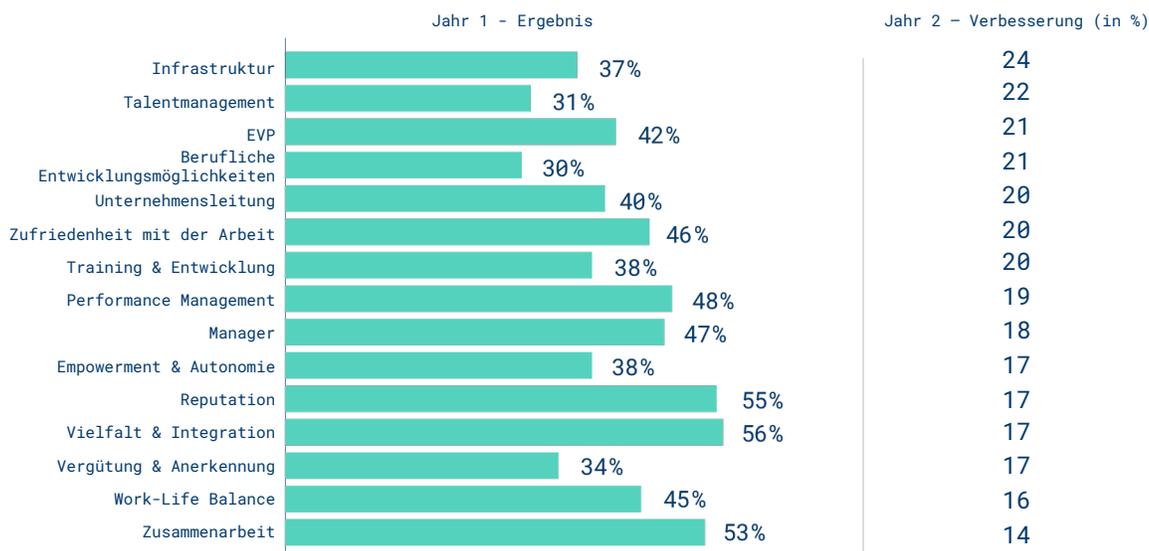
Wie schaffen es Überflieger, dauerhaft der Schwerkraft von schlechten Engagement-Werten zu entkommen?

DIE MIT DEM STÄRKSTEN FORTSCHRITT

Diese Unternehmen haben einiges zu tun, um das eher niedrige Ausgangsniveau des Mitarbeiter-Engagements zu erhöhen. Nur ca. 35 % der Unternehmen im unteren Engagement-Quartil (bzw. 9% aller Unternehmen) erreichen einen Anstieg wie die Überflieger.

DIE MIT DEM STÄRKSTEN FORTSCHRITT

– DURCHSCHNITTliche ANTREIBER DER EFFEKTIVITÄT IM ERSTEN JAHR UND VERBESSERUNGEN IM ZWEITEN JAHR



KONZENTRIEREN SIE SICH AUF DAS WESENTLICHE:

- Barrieren beseitigen.** Wir sehen den größten Zuwachs im Engagement, wenn unterstützende Infrastruktur zum Einsatz kommt – also Prozesse, Praktiken und Ressourcen, die den Menschen helfen, ihre Arbeit zu erledigen. 63% aller Angestellten kämpfen nämlich gegen Barrieren, die ihre Produktivität einschränken. Es verwundert daher nicht, dass eine simple Verbesserungen im Bereich der Infrastruktur große Wirkung zeigen kann.
- Sinn geben.** Mitarbeiter, die gute Engagement-Werte haben, sind auch jene, die in ihrer Arbeit einen Sinn sehen. Fokussiert sich ein Unternehmen nicht nur auf die Arbeit an sich und die finanzielle Performance, sondern gibt darüber hinaus eine Mission und eine Vision vor, vermittelt es tiefergehende Erfolgserlebnisse und das Gefühl von Autonomie.
- Kultur zurückholen.** Zweitens konnten wir feststellen, dass solche Turnaround-Unternehmen auch eine schlechte Employee eXperiences bei kritischen Kulturfaktoren wie Führung (+20 %), Talentmanagement (+22 %) und EVP (+21 %) ins Positive verändern konnten. Es ist so gut wie unmöglich, ein starkes Engagement bei einer großen Anzahl von Mitarbeitern zu erreichen, wenn die meisten ineffektive Führung erleben oder keinen überzeugenden Grund sehen, zum Unternehmen zu halten oder sich selbst zu engagieren. Bei solchen Ergebnissen hat eine Organisation wenig Anziehungskraft auf Talente und die Talentgewinnung und Mitarbeiterbindung gestalten sich schwierig.
- Weiterentwickeln.** Zu guter Letzt beobachten wir, dass auch die Kategorie Training und Weiterbildung bzw. Karrieremöglichkeiten die Möglichkeit bieten, Engagement-Werte um 20 bis 21 Prozentpunkte zu verbessern. Kontinuierliche Weiterbildung und Talententwicklung geht nicht nur auf das Bedürfnis einzelner Mitarbeiter ein, sondern macht ein Unternehmen auch zukunftssicher gegen störende Kräfte, die es stagnieren oder veralten lassen können.

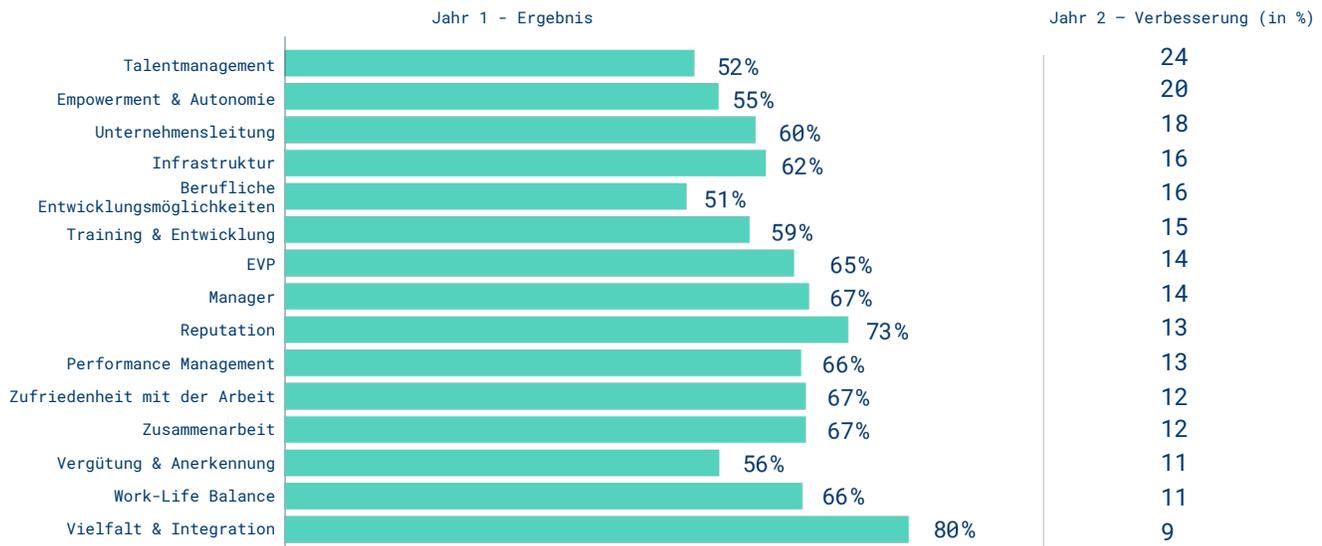
Escape Velocity

VOM GEWÖHNLICHEN ZUM AUSSERGEWÖHNLICHEN

Die meisten Unternehmen werden sich in dieser Gruppe von Überfliegern wiederfinden. Denn diese Unternehmen beginnen mit einem etwa durchschnittlichen Engagement, sind aber bereits in vielen Bereichen der Engagement-Verbesserung erfolgreich. Innerhalb eines Jahres können sich diese Ausreißer im obersten Quartil des Engagement-Feldes wiederfinden, wenn sie über die Grundlagen hinausgehen und beginnen, die kritische Masse an Talenten aufzubauen, die für die Schaffung einer Kultur des Engagements notwendig ist.

VOM GEWÖHNLICHEN ZUM AUSSERGEWÖHNLICHEN

- DURCHSCHNITTliche ANTREIBER DER EFFEKTIVITÄT IM ERSTEN JAHR UND VERBESSERUNGEN IM ZWEITEN JAHR



DER MENSCH IM FOKUS:

- **Führen.** Hier stehen leitende Führungskräfte im Fokus. In unserer Arbeit mit den besten und beliebtesten Arbeitgebern hören wir immer wieder, dass die Eigenverantwortung der CEOs für die Engagement-Agenda (nicht die Befragungen!) die entscheidende Zutat für den Erfolg ist. Das typisch gewöhnliche bis außergewöhnliche Unternehmen baut auf einer mäßig guten Wahrnehmung von Führung auf und endet damit, dass 8 von 10 Mitarbeitern einen positiven Eindruck von der Persönlichkeit, der Entscheidungsfindung, der Unterstützung und der Zugänglichkeit von Führungskräften haben.
- **Planen für die Zukunft.** Unternehmen, die sich von gewöhnlichen zu außergewöhnlichen Werten entwickeln, ziehen die richtigen Leute mit den richtigen Fähigkeiten an. Hier haben sie ihre größten Verbesserungen (+24 Prozentpunkte). Die strategische Personalplanung und die Fähigkeit, diesen Plan auch umzusetzen, sind das Herzstück des Wachstums – genauso wie die Schaffung einer Hochleistungskultur, die das Wachstum fördert.

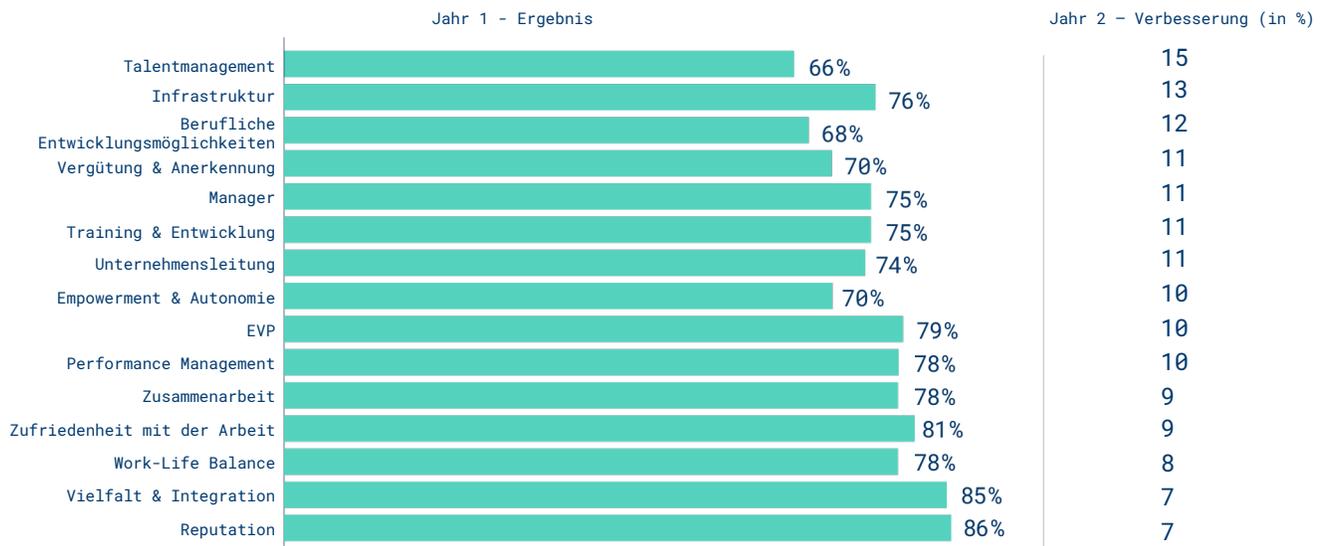
- **Empowern & Befähigen.** Den Mitarbeiter muss erlaubt sein, das tun zu können, was getan werden muss. Der Bereich, der die zweitstärkste Verbesserung verzeichnet, ist Empowerment. Damit verbunden ist eine stabile und gute Infrastruktur, die das Arbeiten unterstützt (Enablement), wodurch dieser Bereich insgesamt zu dem mit dem viertstärksten Verbesserungspotenzial avanciert. Diese Ausreißerunternehmen starten bei Werten wie 6 von 10 positiv gestimmten Mitarbeitern und landen bei fast 8 von 10 engagierte Mitarbeitern in diesen beiden Bereichen. Beim Empowerment geht es vor allem um die Gestaltung von Arbeitsplätzen und beim Enablement zuvorderst um die organisatorische Gestaltung. Verbesserungen in diesen Bereichen ermöglichen es Talenten ihre individuellen Fähigkeiten voll auszuschöpfen.

Escape Velocity

DIE STARS, DIE NOCH BESSER WERDEN

Diese Eliteunternehmen ruhen sich nicht auf den beachtlichen Ergebnisse aus, die sie schon erzielt haben, sondern sie treiben den Fortschritte bei der Entwicklung einer starken Engagement-Kultur kontinuierlich voran. Dies ist eine außerordentliche Leistung, wenn man bedenkt, dass die meisten Unternehmen im obersten Quartil eher mit einer Abnahme des Engagements als mit einer Zunahme rechnen können. Stars, die noch besser werden, sind daher selten (ca. 10 %) und zeichnen sich durch eine stark positive Wahrnehmung in mehreren Schlüsselbereichen des Engagements ebenso aus wie durch eine fortlaufende Verbesserung in anderen Bereichen.

DIE STARS, DIE NOCH BESSER WERDEN – DURCHSCHNITTLICHE ANTREIBER DER EFFEKTIVITÄT IM ERSTEN JAHR UND VERBESSERUNGEN IM ZWEITEN JAHR



MIT DOPPELTER ANSTRENGUNG ZU EINER KULTUR DES ENGAGEMENTS:

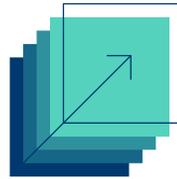
- **Führungskräfte zeigen den Weg.** Gute Führung und kontinuierliche Führungsentwicklung sind zu einem wichtigen Teil des Prozesses geworden. Nahezu 9 von 10 Mitarbeitern in diesen Unternehmen sehen das Engagement eines Managers als kritische Eigenschaft einer guten Führungskraft.
- **Nehmen Sie Talentmanagement ernst.** Acht von zehn Mitarbeitern halten die Attraktivität für Talente und ihre Bindung, Befähigung und Entwicklung für unentbehrlich für die zukünftige Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Nicht zuletzt dank der ohnehin schon hohen Ausgangswerte im Bereich Talentstrategie stoßen die Überflieger hier oft an ihre Grenzen, insbesondere wenn es darum geht Talente anzuziehen zu binden und zu befähigen.

- **Steigern Sie Vergütung & Anerkennung.** Die Stars unter den Unternehmen erhöhen Vergütung und Incentives für ihre Mitarbeiter trotz bereits hoher Engagement-Werte weiter. Interessanterweise führen diese Maßnahmen erst bei der letzten Gruppe der Stars zu außergewöhnlich hohen positiven Ergebnissen, während sich die Wahrnehmung dieses Stellhebels bei den ersten beiden Engagement-Überfliegern zwar stetig verbessert, aber weniger dominant erscheint. Im Zusammenhang mit starker Führung, überzeugenden Talenten und genereller Leistungsorientierung kann der Bereich Vergütung & Anerkennung zum ultimativen Verstärkungsmechanismus für eine Kultur des Engagements werden.

Bereit zum Abheben

Effektive Führungskräfte blicken über die Ergebnisse einer Engagement-Befragung hinaus und fragen: „Wie können wir schnell eine Kultur schaffen, die das Engagement verbessert und aufrechterhält? Der Prozess unterscheidet sich je nach Ausgangswert des Engagements, diese Lektion ziehen wir aus unseren Untersuchungen. Das richtige Rezept setzt sich letztlich aus Kultur und Führung, aus Programmen für die Menschen sowie der richtigen Infrastruktur zusammen.

Ein Engagement-Überflieger zu werden, ist schon per Definition ein schwieriges und außergewöhnliches Unterfangen. Aber es ist machbar, und unsere Erfahrung mit diesen erstaunlich erfolgreichen Unternehmen bringt einige Prinzipien hervor, die Führungspersönlichkeiten und Manager nutzen können, um sich auf den Weg zu machen in Sachen Engagement ein Überflieger zu werden:



Erst befähigen

Effektive Prozesse, Entscheidungen, Systeme und die nötigen Ressourcen sind Grundvoraussetzungen zur Steigerung des Mitarbeiter-Engagements. Mitarbeiter, die Schwierigkeiten haben ihre Arbeit zu erledigen, verlieren ihre Motivation und ihre Energie. Unternehmen mit geringem Mitarbeiter-Engagement, die schnell große Verbesserungen erzielen wollen, müssen zunächst alle Hindernisse für die Produktivität beseitigen. Die „Besten“ scheinen hier anzusetzen, um das Potenzial der Menschen freizusetzen.

Nicht nur die Befragungsergebnisse sehen

Managen Sie Menschen – nicht Kennzahlen. Manchmal sehen wir Unternehmen, die fragen: „Wie erreichen wir ein Top-Ergebnis von 72%?“ Das führt in der Regel schnell zu einer Strategie, die allein auf der Messung und Einstufung von Managern auf der Grundlage ihrer Befragungsergebnisse beruht – und das kann viele unerwünschte Folgen haben, wie beispielsweise überhöhte Befragungswerte, die die Realität nicht widerspiegeln. Befragungen als Messinstrument sind ein kritischer Aspekt erfolgreicher Engagement-Programme, aber die Werte an sich sind nicht das Ziel. Ein Kulturwandel ist das Ziel. Führungspersönlichkeiten, die die folgende Frage stellen, sind auf dem richtigen Weg: „Wie können wir sicherstellen, dass die Mitarbeiter für dieses Unternehmen und ihre Arbeit darin motiviert sind?“

Gehen Sie aufs Ganze

Die Engagement-Überflieger vertrauen nicht auf strategische Wunderwaffen. Sie funktionieren meist sowieso nicht. Stattdessen erzielen sie große Verbesserungen in mehreren einzelnen Bereichen, die das Engagement fördern. Dabei ist bemerkenswert, dass viele dieser Stellhebel des Engagements sich stärker verbessern müssen, damit sich der Wert für das Engagement bewegt. Wir beobachten, dass in vielen einzelnen Bereichen Verbesserungen von durchschnittlich 20 Prozentpunkten oder mehr erzielt werden müssen, um die gleiche Verbesserung beim Mitarbeiter-Engagement zu erreichen.

Bereit zum Abheben

Allem voran das Individuum

Selbstverwirklichung, Aufstieg, Autonomie, Zugehörigkeit sind die Gefühle, die ein Individuum erlebt, wenn es erfüllt, energiereich und engagiert ist. Das Design Thinking ist erwachsen geworden – und Unternehmen setzen mittlerweile für außergewöhnliche Employee eXperiences, mit denen Engagement und Produktivität verbessert werden, das gleiche Ausmaß an Energie ein, das sie für exzellente Kundenerlebnisse aufwenden. Stellen Sie die Mitarbeiter und die acht oder mehr Stunden am Tag, die sie in Ihr Unternehmen investieren – ihre Motivation, Frustration und ihre Ziele – in den Mittelpunkt Ihrer Engagement-Strategie.

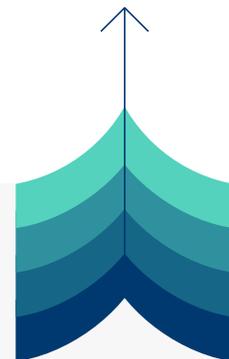
Großartige Unternehmenskultur durch großartige Führungskräfte

Ein hohes Maß an Identifikation wird durch eine Kultur des Engagements erreicht und aufrechterhalten. Es sind die Führungskräfte, die diese Kultur schaffen müssen. Eine engagierte Führungskraft vermittelt Energie, setzt sich ein, verbindet und stabilisiert, dient und wächst und bleibt auf dem Boden der Tatsachen. Viele engagierte Führungskräfte schaffen eine Kultur des Engagements, die fast zum Selbstläufer wird.

Engagieren Sie sich

Sich über die Verhaltensweisen klar zu werden, die Mitarbeiter und Führungskräfte an den Tag legen und leben sollen, ist von entscheidender Bedeutung, will man über Engagement als esoterischer Stellvertreter für Zufriedenheit hinausgehen und den wahren Wert des Mitarbeiter-Engagements erkennen. Bei diesem Vorgang zeichnen sich die Überflieger aus. Die erforderlichen Verhaltensmuster einer Engagement-Kultur werden normalerweise in einem starken Wertversprechen für Mitarbeiter zusammengefasst und von der Führung, den Prozessen und der Infrastruktur unterstützt.

... Rakete starten und abheben!



Fazit – Zeit für Engagement

Checkliste für
Engagement-
Überflieger:

- E**rst befähigen
- N**icht nur die Befragungsergebnisse sehen
- G**ehen Sie aufs Ganze
- A**llem voran das Individuum
- G**roßartige Unternehmenskultur durch großartige Führungskräfte
- E**ngagieren Sie sich?

Die Menschen stehen heute mehr denn je für den Erfolg eines Unternehmens, das steht außer Frage. Einige CEOs und CHROs scheinen das bereits verstanden und verinnerlicht zu haben. Sie sind in der Lage, ihre Leute zu begeistern und sie zu stratosphärischen Leistungen zu motivieren. Kultur und Mitarbeiter-Engagement sind sowohl stark als auch sensibel ... wie ein Raumschiff. Erfolgreiche Führungskräfte wissen genau, wie das Schiff je nach Flugphase des Unternehmens zu bedienen und zu steuern ist.

Befindet sich Ihr Unternehmen im untersten Quartil des Engagements und möchte es starke Fortschritte im Bereich der Engagement machen? Gehört es zu den Unternehmen, die sich vom „Gewöhnlichen zum Außergewöhnlichen“ entwickeln wollen? Vielleicht ist Ihre Organisation bereits großartig und bereit, zu den Stars aufzuschließen, die stets noch besser werden. Der erste Schritt besteht darin zu verstehen, wo Ihr Unternehmen steht, indem Sie eine durchdachte, gut konzipierte Befragung zum Engagement durchführen. Dann sollten Sie überlegen, welche Stellhebeln Sie nutzen müssen, um die Organisation zu einem Überfliegerstatus aufsteigen zu lassen.

Kincentric bietet ein unübertroffenes Produkt zur Messung des Mitarbeiter-Engagements, das von erfahrenen, globalen Beratern und Benchmarks, erstklassiger Technologie und einer Vielzahl von Talentlösungen ergänzt wird. Um zu erfahren, wie unser Team und unsere Technologie dazu beitragen können, Ihr Unternehmen zu einem der „Stars, die noch besser werden“ zu machen, finden Sie auf der folgenden Seite mehr Informationen.

Kontaktieren Sie kincentricaufdeutsch@kincentric.com
für weitere Unterstützung.

Besonderer Dank

Wir möchten Dr. Ken Oehler für seine Einblicke
und seinen Beitrag zu diesem Projekt
bedanken.

Über Kincentric

Kincentric, ein Spencer Stuart Unternehmen, geht anders an das Potential von Mitarbeitern heran - wir helfen Ihnen dabei, herauszufinden, was Ihre Mitarbeiter antreibt, damit sie Ihr Unternehmen voranbringen können. Mit unserer jahrzehntelangen Erfahrung in den Bereichen Unternehmenskultur und Engagement, Beurteilung und Entwicklung von Führungskräften sowie HR- und Talentberatung helfen wir Unternehmen dabei, sich von innen heraus zu verändern. Unser globales Netzwerk, unsere bewährten Einblicke und intuitiven Technologien geben uns neue Möglichkeiten, Organisationen dabei zu helfen, das volle Potenzial von Menschen und Teams freizusetzen. Für weitere Informationen besuchen Sie kincentric.com.

Social Media @ Kincentric

Bleiben Sie up to date zu den Trends und Themen, die relevant für Ihr Unternehmen und Ihre Karriere sind.

    @ KincentricCo

© Kincentric, a Spencer Stuart Company. All rights reserved.
Informationen zum Kopieren, zur Weitergabe und Verwendung
dieses Werkes erhalten Sie hier: permissions@kincentric.com.