



S-DGF: 360°-Feedback ... aber richtig!

- Ziele, Abläufe und Hintergründe -

“... In Zeiten von Wettbewerbsdruck und rasantem Wandel ist Fachwissen keine Garantie für eine steile Karriere. Neben „klassischen Führungstugenden“ ist ein breites, sich ständig weiter entwickelndes Kompetenzprofil gefragt. Durch das 360°-Feedback erhält die Führungskraft über ihr erweitertes Arbeitsumfeld differenzierte Rückmeldungen zu ihrem Verhalten in der Praxis. Die aktive Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle ist Basis für eine nachhaltige Stärkung der Management-Performance des Einzelnen und des ganzen Unternehmens...”

Dr. Markus Wendt
Mitglied des SCOPAR-Beratergremiums



MIT BLICK FÜRS GANZE ..

360°-Feedback: Inhalt

	Seite
Ein Gedanke vorweg	3
360°-Feedback: Worum es geht und wozu es dient	4
Ziele und Vorteile des 360°-Feedbacks	6
Kompetenzen im Fokus: Das Führungskräfte-Profil	7
360°-Feedback in sechs Schritten	8
Das Feedbackteam: Akzeptanz durch Partizipation	9
Der Fragebogen: Individuell angepasst an die Bedürfnisse	10
Der Feedbackbericht: Ergebnisse auf den Punkt gebracht	11
Durch Leitfragen zum Aktionsplan	18
Was können wir für Sie tun?	19



*Der schlimmste aller
Fehler ist, sich keines
solchen bewusst zu sein.*

Thomas Carlyle

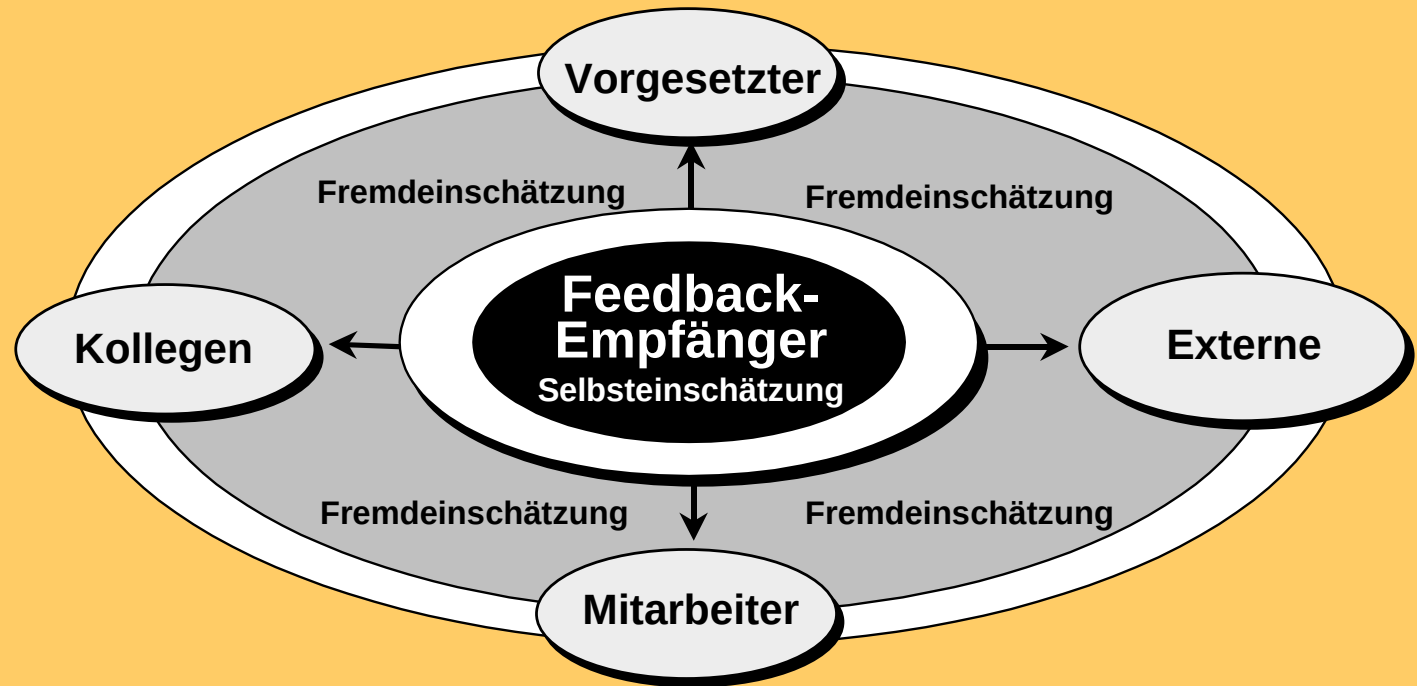
schottischer Essayist
und Historiker (1795 – 1881)

360°-Feedback: Worum es geht

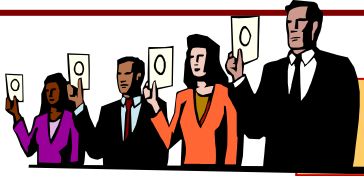
Eine kurze **Definition**

Instrument zur **Mitarbeiterbewertung** mittels eines strukturierten Feedbackprozesses. Ziel ist es, den beteiligten Mitarbeitern aus dem relevanten Kreis (**Full-Circle-Konzept**) möglicher Quellen - Management, Mitarbeiter, Teamkollegen und Geschäftspartner - eine **persönliche Rückmeldung über ihr berufliches Verhalten** zu geben.

Beteiligte Personen



360°-Feedback: Wozu es dienen kann



Beurteilungs-Feedback

- **Ziel:** Entscheidung über Beförderung oder Entlohnung des Beurteilten (oft mit Charakter eines Management Audit)
- **Fokus:** erbrachte Leistungen, Vergangenheit
- Personen sind zur Teilnahme verpflichtet
- Die Feedbackgeber sind anonym
- Das Feedback gehört dem Vorgesetzten und der Personalabteilung
- Process-Owner sind der Vorgesetzte und die Personalabteilung
- Verbindlichkeit entsteht über den Führungsprozess, d.h. durch Anordnung



Entwicklungs-Feedback

- **Ziel:** Planung & Umsetzung von persönlichen und organisatorischen Entwicklungsmaßnahmen (z.B. durch Coachings & Seminare)
- **Fokus:** Entwicklungspotenzial, Zukunft
- Die Teilnahme ist freiwillig
- Feedbackgeber sind namentlich bekannt
- Das Feedback gehört dem Feedbacknehmer, d.h. er entscheidet, was damit geschieht
- Verantwortlich für den Prozess (Process-Owner) ist der Feedbacknehmer
- Verbindlichkeit entsteht über persönliche Betroffenheit und Engagement

➤ Das 360°-Entwicklungs-Feedback hat sich zur Planung und Umsetzung persönlicher und organisatorischer Entwicklungsmaßnahmen besonders bewährt.

Ziele und Vorteile des 360°-Feedback

Nutzen für das Individuum (Feedbacknehmer)

- Gegenüberstellung Selbst- und Fremdbild: „Wie nehmen mich meine wichtigsten Bezugspersonen wahr?“ ⇒ Besseres Verstehen der eigenen Führungswirkung
- Immaterielle Belohnung: Positiv beurteilte Verhaltensweisen laden zum Weitermachen ein (das bestehende Gute verstärken)
- Ideen für Persönlichkeitsentwicklung: Potenziale verwirklichen, neue Verhaltensweisen ausprobieren

Nutzen für das Team

- Verbesserung der Kommunikation zwischen den Teammitgliedern (Basis für eine Feedbackkultur)
- Ideen für Teamentwicklungsmaßnahmen

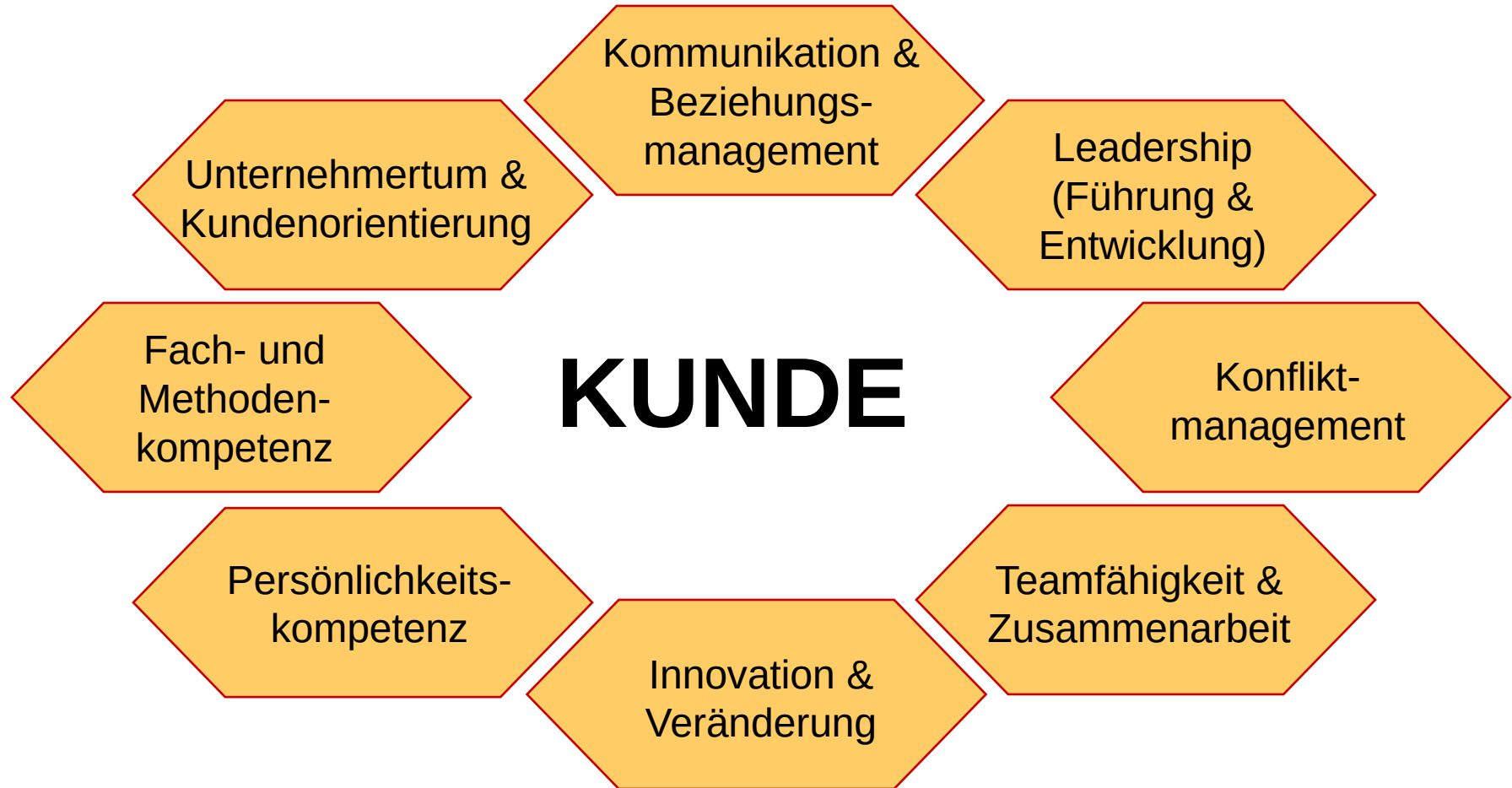
Nutzen für das Management

- Ideen für gezielte Maßnahmen zur Erhöhung der Wirksamkeit von Führungsverhalten, -prozessen, -instrumenten und -systemen durch bereichsübergreifende Auswertungen des Feedbacks

Nutzen für das Unternehmen

- Förderung von Selbstorganisations- und -steuerungsprozessen
- Bessere Karrieremöglichkeiten für die Mitarbeitenden (Inhouse Beförderung)
- Bessere Ausrichtung des Mitarbeiterverhaltens auf Strategie und Ziele (Percy Barnewick, Ex-CEO ABB: „What gets measured, gets done“)
- Ideen für Organisations- und Kulturentwicklungsmaßnahmen
- Verbesselter Kundenservice (externe und interne Kunden)

Kompetenzen im Fokus: Das Führungskräfte-Profil



➤ Das eigene Arbeitsumfeld bewertet konkretes Verhalten in der täglichen Praxis.

360°-Feedback in sechs Schritten

Definition	Organisa- tion	Erhebung	Auswertung	Rück- meldung	Maß- nahmen
- Feinabstim- mung zu Ziel & Gesamtprozess Feedback- Team unter Einbindung von Unternehmens- leitung, Personal- bereich, Be- legschaftsver- tretern und ex- ternen Experten - Vorbereitung in Einzelge- sprächen oder gemeinsamem Kick-Off	- Entwicklung eines kunden- spezifischen Fragebogens - Definition des Detailprozesses & organisatori- sche Vorarbeit - Auswahl der Feedbackgeber aus dem Kreis: - Vorgesetzte - Kollegen - Mitarbeiter - externe/ inter- ne Kunden	- Einladung der Teilnehmer - Durchführen 360°-Feedback in Papier- bzw. Online-Form (Fremd-/ Selbst- einschätz- ungen) Teilnehmer- Hotline Rücklaufmo- nitoring in Echtzeit; ggf. Nach- fassaktion	- Erfassen & Kontrolle der Rohdaten; ggf. Bereinigung - Standardi- sierte Indivi- dualreports - Ggf. zusam- menfassender Management- Report als Basis für PE/OE - Unverzicht- bar: Wahrung der Anonymität!	Individuelle Rückmelde- gespräche mit Leitfaden für persönlichen Aktionsplan <u>Alternativ:</u> Feedback- Workshops mit 10-15 Personen - Ggf. zusam- menfassende Ergebnisrück- meldung auf Organisations- ebene	- Umsetzung der individuellen Aktionspläne (Seminare/ Coachings) - Laufende Synchronisation mit PE / OE - Ggf. zusätzl. begleitende Maßnahmen - Ggf: Follow- up-Befragung / Erfolgskontrolle

Das Feedbackteam: Akzeptanz durch Partizipation

Problem

- Die **Neueinführung** des 360°-Feedbacks stößt oft auf **Vorurteile**, z.B. bzgl. Anonymität und Aussagekraft
- Aus den vielfältigen Möglichkeiten des Verfahrens und organisationsspezifischen Besonderheiten ergeben sich oft „**Fallstricke**“.

Lösung

- Projektimplementierung und -begleitung durch **Feedback-Team**
- Professionelles **Kommunikations- und Projektmanagement**
- Verbindung von internem **Organisationswissen** und externer **Methodenexpertise**

Aufgaben des Teams, u.a.

- Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses und Sichtung von Vorgaben und vorhandenen Instrumenten; ggf. projektspezifische Modifikation
- kundenspezifischer Fragebogen; ggf. Validierung durch interne Vorstudie
- Standard für die Feedbackberichte
- Sicherungsmechanismen bei der Auswertung, u.a. zur Wahrung der Anonymität und des Datenschutzes
- Kommunikationsstrategie sowie ggf. deren Umsetzung (z.B. Teammitglieder als Referenten und somit Multiplikatoren auf den 360°-Info-Veranstaltungen)
- Teilnehmerauswahl
- Prozessbegleitung bei aktuellen Fragen

Der Fragebogen: Individuell angepasst an die Bedürfnisse

VII. Führungsverhalten

Hier finden Sie einige Aussagen über Ihren unmittelbaren Vorgesetzten. Bitte kreuzen Sie an, inwieweit folgende Aussagen auf Sie zutreffen.

	trifft vollst. zu	trifft überwiegend zu	trifft mittelmäßig zu	trifft wenig zu	trifft nicht zu
1. Mein Vorgesetzter spricht bei gut ausgeführten Arbeiten gerne Lob und Anerkennung aus					
2. Wenn mich mein Vorgesetzter auf einen Fehler hinweist, lässt er mich gleichzeitig spüren, dass er von meiner Arbeit im allgemeinen sehr viel hält					
3. Kritik meines Vorgesetzten ist sachlich und nicht persönlich formuliert					
4. Mein Vorgesetzter geht auf meine fachlichen Anregungen ein					
5. Bei Entscheidungen, die mich betreffen, fragt mich mein Vorgesetzter vorher nach meiner Meinung					
6. Mein Vorgesetzter führt mit mir regelmäßig Beurteilungs- und Mitarbeitergespräche durch					

Layout auf Ihr Unternehmen angepasst

Fragen angepasst an Ihr Kompetenzprofil

Mögliche Abfrage von Wunsch & Wirklichkeit

Möglichkeit für offene Fragen

Inwieweit sehen Sie in Ihrer eigenen Arbeitssituation die nachstehenden Eigenschaften und Fähigkeiten durch Ihren direkten Vorgesetzten umgesetzt? Bitte kreuzen Sie pro Zeile nur einen Wert je nach Ihrem persönlichen Empfinden für "Wichtigkeit" und "Realisierung" an.

Nr.	Bereich	WICHTIGKEIT					REALISIERUNG					Persönliche Anmerkungen (z.B. Beispiele, Differenzierungen, Konkretisierungen)
		sehr hoch (1)	hoch (2)	mittel (3)	gering (4)	sehr gering (5)	sehr hoch (1)	hoch (2)	mittel (3)	gering (4)	sehr gering (5)	
1	Soziale Kompetenz											
1.1	Menschlichkeit/ Wertschätzung											
1.2	Fairness / Gerechtigkeit / Gleichbehandlung											
1.3	Glaubwürdigkeit/ Verlässlichkeit/ Konsequenz											
1.4	Einfühlungsvermögen / Fähigkeit zum Zuhören											
1.5	Unterstützung in schwierigen Situationen (z.B. Konflikten)											
1.6	Vertrauen / Rückhalt											

Der Feedbackbericht: Ergebnisse auf den Punkt gebracht

Jede teilnehmende Führungskraft erhält unmittelbar nach der Befragung eine umfassende schriftliche Rückmeldung, mit der sie eigenständig arbeiten kann.

Das **Standardreporting** enthält folgende Elemente:

- ☑ Deckblatt und Informationen
- ☑ Zusammenfassende Übersichten
- ☑ Höchste und niedrigste Einschätzungen
- ☑ Detailübersichten zu den einzelnen Kategorien
- ☑ Datenanhang mit Verteilungstabellen u. a.

Zusätzlich bieten wir ohne Aufpreis folgende Leistungen:

- ☑ Darstellung der handschriftlichen Rückmeldungen (offene Fragen)
- ☑ Leitfragen zur persönlichen Vertiefung

➤ **Mögliche weitere Reporting-Elemente erstellen wir bei Bedarf gerne in enger Abstimmung mit Ihnen. Dabei profitieren Sie von unserem umfangreichen Praxis- und Methodenwissen.**

Der Feedbackbericht: Deckblatt und Informationen

- **Deckblatt (1 Seite)**
 - Name Führungskraft
 - Rückläufe pro Feedbackgruppe
 - Durchführungszeit
 - Ggf. Normgruppe
- **Inhaltsverzeichnis (1 Seite)**
- **Erläuterungen zum Verfahren und zum generellen Verständnis des Berichts (2-3 Seiten)**

Auszüge aus einem anonymisierten Musterbericht



Vorgesetzteinschätzung
- Persönlich / Vertraulich -

Persönliche Auswertung zur 360°-Feedback
Herrn Max Muster

Ihr Ansprechpartner: Dr. Markus Wendt (01 73 - 67 29 36 4)

Dieser Bericht basiert auf:

- Ihrer Selbsteinschätzung
- den Fremdeinschätzungen von folgenden Bewertern
 - o 1 Vorgesetzten
 - o 2 Kollegen
 - o 17 Mitarbeitern
 - o 3 internen / externen Kunden

Die Einschätzungen erfolgten in der Zeit vom 9.10. bis 21.10.2005.
Als Normgruppe wurden ausgewählt: Führungskräfte Musterfirma 10/05

Einige Worte vorweg

Sehr geehrter Herr Muster,

anbei erhalten Sie Ihre persönliche Auswertung zu dem im Oktober 2005 durchgeführten 360°-Feedback. Neben zahlreichen Analysen bieten wir Ihnen nachfolgend umfangreiche Zusatzinformationen, die Ihnen den Umgang mit den Befunden erleichtern sollen.

Neben Ihren persönlichen Ergebnissen erfahren Sie,

- welche Ziele das 360°-Feedback hat und wie Sie als Führungskraft davon profitieren können
- welche Erfahrungen es mit dem 360°-Feedback in Ihrem und in anderen Unternehmen gibt
- welche Kerndimensionen dem 360°-Feedback gemessen werden
- wie die Ergebnisse zustande kommen wie sie zu interpretieren sind
- was Ihre Bewerber in ihren handschriftlichen Auswertungen geäußert haben
- was der Vergleich der Fremdeinschätzungen Ihrer Bewerber mit Ihrer Selbsteinschätzung aussagt.

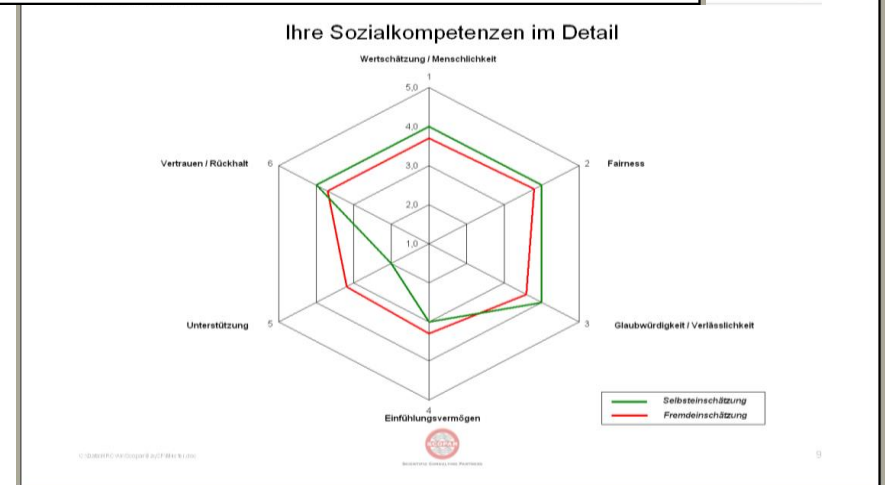
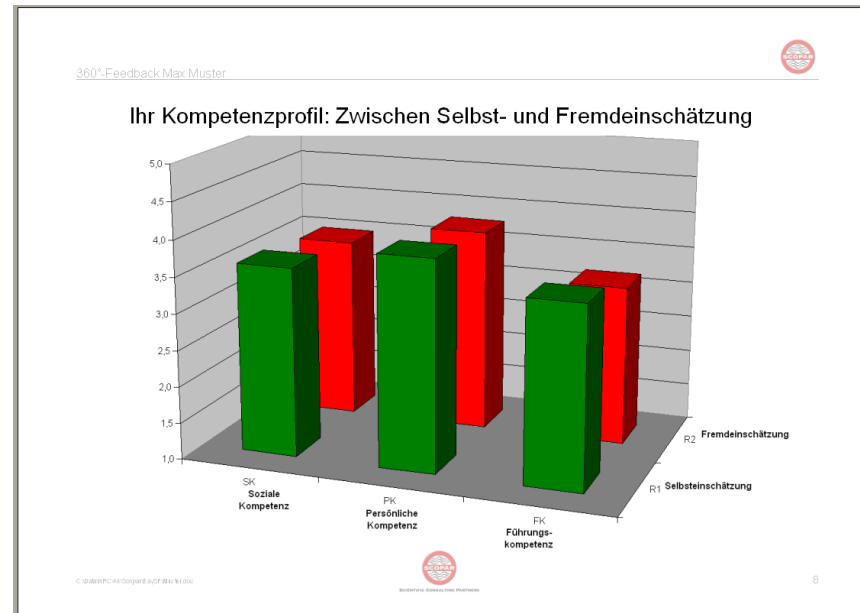
Nehmen Sie sich nun Zeit, den Bericht in Ruhe zu lesen und auf sich wirken zu lassen. Machen Sie sich Notizen, wenn Ihnen etwas besonders auffällt, wenn Ihnen etwas unklar ist oder wenn Ihnen beim Lesen spontan Ideen kommen. Durch die bewusste Auseinandersetzung mit Ihrer Wirkung als Führungskraft schaffen Sie die Basis dafür, Ihre Stärken künftig noch besser einzusetzen und Herausforderungen noch besser zu meistern.

© SCOPAR 2005. Alle Rechte vorbehalten. SCOPAR ist ein Markenname.



Der Feedbackbericht: Zusammenfassende Übersichten

- Überblick zu den Kompetenzen differenziert nach Selbst- und Fremdeinschätzung
- Darstellungsformen nach Bedarf, u. a.:
 - 3D-Balkendiagramm
 - Netzdiagramm



Der Feedbackbericht: Höchste und niedrigste Einschätzungen

- Überblick zu besonders positiv und besonders negativ bewerteten Kompetenzbereichen auf Basis aller Fremdeinschätzungen
 - Top 3 / Top 5 / Top 10
 - Low 3 / Low 5 / Low 10
- Optional: Top- und Low-Werte differenziert nach den verschiedenen Bewertergruppen



360°-Feedback Max Muster

Stärken und Entwicklungsfelder

In diesem Teil des Berichts finden Sie alle Aussagen zu Ihren Kompetenzen, in denen Sie gemittelt über alle Feedbackgeber besonders hoch (TOP 5) oder besonders niedrig (LOW 5) eingeschätzt wurden. Auf diese Weise erhalten Sie einen komprimierten Überblick zu Ihren persönlichen Stärken und potenziellen Lernfeldern.

Die höchsten Einschätzungen (TOP 5)

Rang	Kompetenz	Dimension	Wert
1	Belastbarkeit	Persönliche Kompetenz	4,5
2	Zielstrebigkeit bei der Umsetzung von neuen Ideen, KVP und Verbesserungsvorschlägen	Führungskompetenz	4,2
3	Fachliche Kompetenz	Persönliche Kompetenz	4,1
3	Delegation / Vergabe von Aufgaben und Verantwortung	Führungskompetenz	4,1
5	Eigeninitiative / Aktives Handeln	Persönliche Kompetenz	4,0

Die niedrigsten Einschätzungen (LOW 5)

Rang	Kompetenz	Dimension	Wert
1	Förderung des Betriebsklimas	Führungskompetenz	2,9
2	Motivations- und Begeisterungsfähigkeit / Motivierende Aktivität	Führungskompetenz	3,0
2	Unterstützung bei persönlicher + beruflicher Weiterentwicklung	Führungskompetenz	3,0
4	Information/ Kommunikation	Führungskompetenz	3,1
4	Angemessene Beurteilung und Würdigung von Leistungen	Führungskompetenz	3,1

© 2018 WPC-HQ/Scopar & GfBw-Verlag

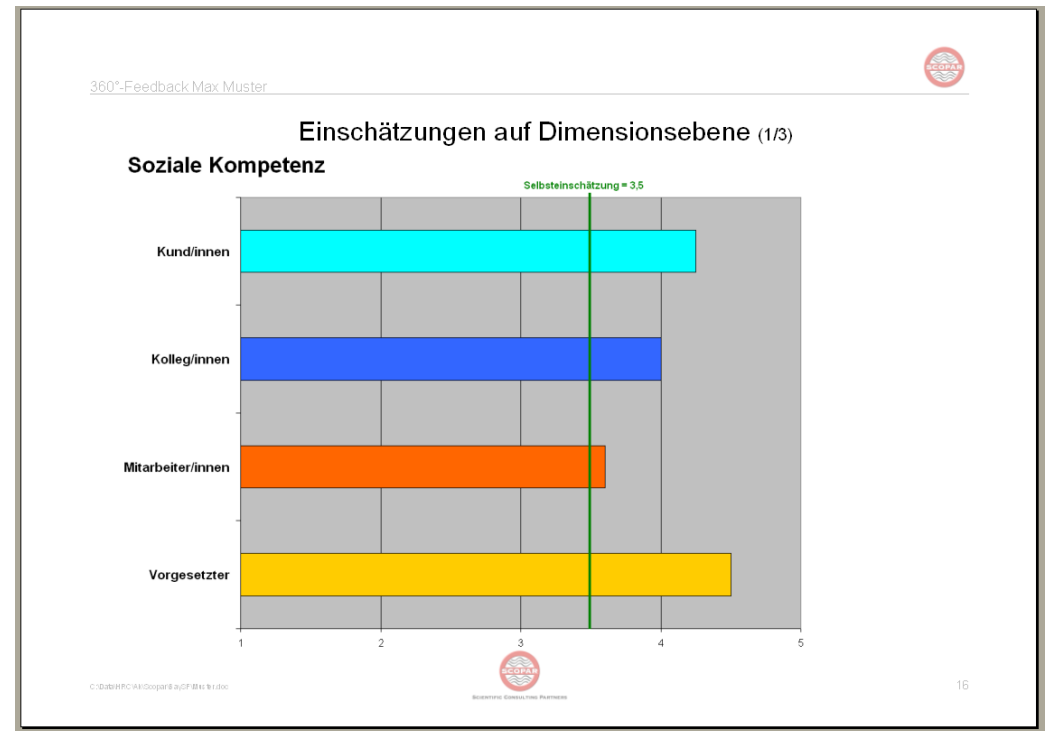
SCOPAR

15

Der Feedbackbericht: Detailübersichten zu den einzelnen Kategorien

Balkendiagramme zu den einzelnen Kompetenzdimensionen bzw. -bereichen

- Balken differenziert für alle Bewertergruppen
- Selbsteinschätzung als Referenzlinie



Der Feedbackbericht: Darstellung handschriftlicher Anmerkungen

- 1:1 Wiedergabe der Antworten zu den offenen Fragen
- Optional: Aufteilung in positive / negative Kommentare

360°-Feedback Max Muster

Auswertung der handschriftlichen Anmerkungen (1/4)

Was bringen handschriftliche Anmerkungen?

Die zahlenmäßige Analyse des 360°-Feedbacks liefert Ihnen wichtige Hinweise für die Optimierung Ihres Führungsverhaltens. Ergänzend hierzu bietet es sich für Sie an, die Auflistung der handschriftlichen Anmerkungen Ihrer Bewerber zu betrachten. Dabei handelt es sich um Aussagen einzelner Personen, die sicherlich nicht repräsentativ für Ihr Arbeitsumfeld sind. Dennoch können Sie derartige Einzelaussagen als mögliche Hinweise darauf ansehen, welche Aspekte Ihrer Führungstätigkeit Sie aus Sicht der Bewerber besonders bewahren oder verändern sollten.

Handschriftliche Anmerkungen zu Frage 1 bis 2

- Zu Frage 1.1 (Menschlichkeit / Wertschätzung): „Weiß um die Bedeutung, hat allerdings manchmal Schwierigkeiten, diesen Faktor zu übermitteln.“ (Bewertung: 3)
- Zu Frage 1.2 (Fairness / Gerechtigkeit / Gleichbehandlung): „Erfolgreiche Mitarbeiter haben es leichter.“ (Bewertung: 3)
- Zu Frage 1.4 (Einfühlungsvermögen / Fähigkeit zum Zuhören): „Selten persönliche Gespräche. Thema geht immer zum Job und zur Erwartung der Leistungserbringung.“ (Bewertung: 3); „Sehr oft nicht.“ (Bewertung: 5); „Aufgrund der permanenten Überlastung zu wenig Zeit.“ (Bewertung: 4)
- Zu Frage 1.5 (Unterstützung in schwierigen Situationen): „Erreichbar, Zeitmangel.“ (Bewertung: 5)
- Zu Frage 2.4 (Durchsetzungsfähigkeit): „Dominant.“ (Bewertung: 1); „Gegenüber Kunden manchmal etwas zu nachgiebig.“ (Bewertung: 3)
- Zu Frage 2.6 (Fachliche Kompetenz): „Top.“ (Bewertung: 1); „Teilweise Defizite in Bezug auf operative Randbedingungen in der Niederlassung.“ (Bewertung: 2)

© SCOPAR Unternehmensberatung & IUTP Max Muster

Auswertung der handschriftlichen Anmerkungen (4/4)

Ihr Änderungs- & Verbesserungspotenzial als Führungskraft aus Sicht Ihrer Mitarbeiter (Frage 4.2)

- Information. * Menschlichkeit. * Förderung (persönlich + beruflich).
- Umgang mit dem Privatleben der Mitarbeiter. * Umgang mit Einflussnahme auf das Zeitmanagement der Mitarbeiter. * Delegation von Führungsverantwortung
- Es fehlen konkrete Aussagen hinsichtlich der persönlichen Entwicklung der Niederlassungsleiter. * Sitzt Entscheidungen aus.
- Teilweise mehr Durchsetzungsvermögen. * Nicht immer allem nachgeben. * Muss sich auch manchmal um Details kümmern.
- Stärker informieren. * Stärkere Teamorientierung. * Teilweise härter durchgreifen.
- Weniger taktieren. * Offener Kommunizieren. * Loben.
- Führungskompetenz, Motivation, Vorbild. * Fachkompetenz "Operative Management". * Vorbildfunktion "Pünktlichkeit".
- Keine klare Aufteilung der Verantwortlichkeiten. * Fehlende Unternehmenskommunikation. * Einfühlungsvermögen.
- Umfassender über Veränderungsprozesse informieren. * Management stärker in Entscheidungen einbinden (Management-Tagungen als Plattform für OE).
- Informationen weiter geben. * Betrachtungsweise teilweise zu akademisch. * Bedenken werden teilweise nicht akzeptiert.
- Klare, verständliche Statements. * Aktivere Personalführung. * Mehr Vertrauen zu seinen Mitarbeitern.
- Und das schreiben Sie selbst über sich:
„Bessere Erreichbarkeit. * Mehr Zeit. * Information / Kommunikation.“

© SCOPAR Unternehmensberatung & IUTP Max Muster

Mit Blick fürs Ganze.

SCOPAR

		WICHTIGKEIT			REALISIERUNG		
Nr.	Bereich	Fremd	Selbst	Differenz	Fremd	Selbst	Differenz
1	Soziale Kompetenz	1,7	1,8	-0,1	2,4	2,5	-0,1
1.1	Menschlichkeit/ Wertschätzung	1,7	2,0	-0,3	2,3	2,0	0,3
1.2	Fairness / Gerechtigkeit / Gleichbehandlung	1,4	2,0	-0,6	2,2	2,0	0,2
1.3	Glaubwürdigkeit/ Verlässlichkeit/ Konsequenz	1,5	1,0	0,5	2,4	2,0	0,4
1.4	Einfühlungsvermögen / Fähigkeit zum Zuhören	2,2	2,0	0,2	2,7	3,0	-0,3
1.5	Unterstützung in schwierigen Situationen (z.B. Konflikten)	2,0	2,0	0,0	2,8	4,0	-1,2
1.6	Vertrauen / Rückhalt	1,6	2,0	-0,4	2,3	2,0	0,3
2	Persönliche Kompetenz	1,9	1,5	0,4	2,1	2,2	-0,1
2.1	Belastbarkeit	2,2	2,0	0,2	1,5	2,0	-0,5
2.2	Entscheidungsfähigkeit	1,5	1,0	0,5	2,2	2,0	0,2
2.3	Eigeninitiative / Actives Handeln	1,9	1,0	0,9	2,0	2,0	0,0
2.4	Durchsetzungsfähigkeit	1,8	1,0	0,8	2,4	2,0	0,4
2.5	Organisationsgeschick	2,1	2,0	0,1	2,4	3,0	-0,6
2.6	Fachliche Kompetenz	1,7	2,0	-0,3	1,9	2,0	-0,1

Durch Leitfragen zum Aktionsplan

Schon der **Feedbackbericht** liefert viele **Lesehilfen und Leitfragen**, die den Teilnehmern eine erste vertiefte Beschäftigung mit ihren Ergebnissen erlauben:

Vergleichen Sie nun die Ergebnisse der Bewerber mit Ihrer Selbsteinschätzung und beantworten Sie bitte folgende Fragen:

- Stimmen die Ergebnisse der stärksten und schwächsten Dimension mit denen Ihrer Bewerber überein ?
- Wo liegt der Unterschied ?
- Was kann das bedeuten ?
- Was können Sie tun ?

Im persönlichen **Rückmeldegespräch** werden mögliche Fragen geklärt und die Leitfragen vertieft. So entsteht die Basis für einen individuellen **Aktionsplan zur Steigerung der Management-Performance**:

Persönlicher Aktionsplan

Max Muster

Kompetenzbereich	Ziele	Maßnahmen	Zeit / bis wann	Ansprechpartner
Information/ Kommunikation	Verbesserter interner Austausch zu aktuellen Themen	Wöchentliches Jour-Fix mit den Schichtleitern	Jeden Montag 10- 11Uhr (erstmal 15.012007)	Alle Schichtleiter

➤ Auf Basis eines Feedbackberichts und des Rückmeldegesprächs erhält jede Führungskraft einen individuellen und detaillierten Aktionsplan.

Was können wir für Sie tun?

- **Umfassende persönliche Betreuung** in allen Phasen des Projekts basierend auf den Erfahrungen von zahlreichen Befragungen in Organisationen unterschiedlichster Branchen und Größen
- Aktive Einbindung aller relevanten Ansprechpartner nach dem Motto „**Akzeptanz durch Partizipation**“
- Gezielte Verbindung von **internem Organisationswissen** und externer **Methodenexpertise**
- **Klarheit und Vertrauen** durch professionelle Kommunikationsstrategie (z.B. Telefon-Hotline, Entwurf und Gestaltung von Mailings und Broschüren)
- **Individuell** auf Ihr Unternehmen und Ihre Situation zugeschnittene Fragen und Methoden
- Absolut **anonyme und vertrauliche Auswertungen** nach neuesten **wissenschaftlichen Methoden**
- Detaillierte Ergebnisdarstellungen mit umfangreichen Erläuterungen und Leitfragen als Basis für **konkrete Aktionspläne auf Individual- und Organisationsebene**

Gerne helfen wir auch Ihnen, erfolgreicher zu sein ..



SCOPAR - Scientific Consulting Partners

Fon: +49 - 9321 - 3880100

E-Mail: info@scopar.de * Web: www.SCOPAR.de