

# Potenzialerkennung und Potenzialentwicklung in Unternehmen

Empirische Studie, 2013

---

Mag. Johannes Narbeshuber, MBA und Dr. Martina Scheinecker

Dezember 2013

Trigon Entwicklungsberatung

[www.trigon.at](http://www.trigon.at)



## Inhaltsverzeichnis

1. Grundlagen	3
1.1. Ziele und Methode	3
1.2. Datenbasis und Statistik	3
2. Die Kernergebnisse im Überblick	4
3. Die Ergebnisse im Detail	5
3.1. Potenzialbeurteilung im Rahmen des Recruitings	5
3.2. Methoden der laufenden Potenzialbeurteilung im Unternehmen	7
3.3. Rolle der Führungskräfte	8
3.4. Rolle von HR	9
3.5. Führungs- vs. Fachliches Potenzial	11
3.6. Besondere Ergebnisse nach Unternehmensgröße	11
3.7. Besonderheiten der Sichtweisen von Führungskräften	15
4. Die Autoren	16
5. Trigon Kompetenzprofil und Beratungsverständnis	18

# 1. Grundlagen

## 1.1. Ziele und Methode

Trigon hatte schon im Jahr 2003 eine empirische Untersuchung zu "Methoden der Potenzialanalyse in österreichischen Unternehmen" durchgeführt. Die vorliegende Untersuchung wurde als Folge-Studie dazu konzipiert und wurde als web-basierte Befragung im Zeitraum November 2012 bis Oktober 2013 durchgeführt.

Ziele der Untersuchung sind

- Einen Überblick zur Einsatzhäufigkeit der verschiedenen Instrumente der Potenzialerkennung zu geben
- Entwicklungstendenzen seit 2003 zu beschreiben
- Zusammenhänge zwischen kulturellen Faktoren (Einstellungen, Haltungen) und technisch-instrumentellen Faktoren (Gestaltung der HR-Prozesse für Potenzialerkennung und -entwicklung) aufzuzeigen.

Die Untersuchung wurde von Mag. Johannes Narbeshuber, MBA und Dr. Martina Scheinecker konzipiert und ausgewertet. Die operative Durchführung der web-basierten Befragung erfolgte durch das Trigon-Kompetenzzentrum für Befragungen.

## 1.2. Datenbasis und Statistik

Insgesamt beteiligten sich 100 Personen an der Befragung, die sich wie folgt auf Branchen, Unternehmensgrößen und Funktionen verteilen: Rund 2/3 der Befragten sind Führungskräfte, etwa 3/4 aller Befragungsteilnehmer stammen aus dem Bereich HR. Etwa die Hälfte der Befragten sind Führungskräfte im Bereich HR. Die befragten Unternehmen stammen überwiegend aus Österreich, Deutschland und der Schweiz.

Branche		Unternehmensgröße	
Handel	16	Bis 500 MA	45
Industrie	19	501 - 5000	31
Dienstleistung	65	Größer als 5001	24
	100		100

Führungskräfte		Angehörige des Bereichs HR	
ja	64	ja	76
nein	36	nein	24
	100		100
...im Bereich HR	48		
...aus anderen Bereichen	16		

Tab.1: BefragungsteilnehmerInnen nach Branche, Unternehmensgröße gemessen an der Zahl der MitarbeiterInnen und Funktion (Anzahl der Nennungen, 4 Fragen jeweils mit Einfachauswahl)

## 2. Die Kernergebnisse im Überblick

Die empirischen Daten brachten einerseits eine fundierte Bestätigung von Entwicklungen, die wir auf Basis unserer täglichen Beratungspraxis so oder ähnlich erwartet hatten. Andererseits förderten sie auch eine Reihe überraschender Ergebnisse zu Tage:

### 1. Der Einsatz von professionellen Instrumenten hat seit 2003 deutlich zugenommen, sowohl im Recruiting als auch bei der laufenden Potenzialbeurteilung und -entwicklung

Persönlichkeitstests, Arbeitsproben und Desk research zur Internetpräsenz als die größten Gewinner. Details s. Kapitel 3.1 und 3.2

### 2. Bei der Potenzialeinschätzung von Führungskräften spielt die nächsthöhere Führungskraft eine wesentliche Rolle.

Das Mitarbeitergespräch wird hier nahezu flächendeckend als Instrument der Potenzialbeurteilung eingesetzt. Details s. Kapitel 3.2

### 3. Bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geht der Trend tendenziell weg von der Einschätzung durch die direkte Führungskraft hin zum verstärkten Einsatz von standardisierten Tests.

Dies betrifft insbesondere große Unternehmen mit mehr als 5.000 MitarbeiterInnen. Details s. Kapitel 3.2 und 3.6

### 4. Es zeigt sich ein deutlicher Zusammenhang zwischen Arbeitgeberattraktivität und systematischer Potenzialerkennung und -förderung

Details s. Kapitel 3.4

### 5. Systematische Potenzialbeurteilung und -förderung ist kein Privileg von (potenziellen) Führungskräften mehr, sondern ist bei den Fachkräften „angekommen“.

Details s. Kapitel 3.5

### 6. Die Rolle der Führungskräfte im Prozess der Potenzialerkennung und Potenzialförderung wird insgesamt mit Zurückhaltung bewertet. Für HR hat das Thema einen hohen Stellenwert.

Details s. Kapitel 3.3., 3.4, 3.6 und 3.7

### 7. Die Unternehmensgröße hat einen entscheidenden Einfluss auf den Umgang mit Potenzialen, mit ihrer Diagnose und Entwicklung

Große Unternehmen setzen stärker auf Tests und Standards, weniger auf die Linienführungskräfte und arbeiten deutlich selektiver. Kleine Unternehmen werden in Sachen Potenzialerkennung und -entwicklung als besonders engagiert beschrieben und stützen sich dabei massiv auf die Linie. Mittlere Unternehmen fokussieren am stärksten auf Führungskräfte als Zielgruppe und sehen sich möglicherweise bei Standards und Modellen in einer „Stuck in the middle“-Situation. Details s. Kapitel 3.6

### 3. Die Ergebnisse im Detail

#### 3.1. Potenzialbeurteilung im Rahmen des Recruitings

Mit einer ersten Frage wurde erhoben, wie häufig verschiedene Instrumente der Potenzialbeurteilung im Rahmen von Recruiting-Prozessen eingesetzt werden. Die Erhebung erfolgte differenziert für Führungskräfte und für MitarbeiterInnen.

Es wurden die gleichen Instrumente wie im Jahr 2003 abgefragt, lediglich die Frage nach "Desk research zur Internet-Präsenz" wurde neu hinzugefügt

#### Wie häufig setzen Sie folgende Instrumente im Rahmen des Recruitings ein?

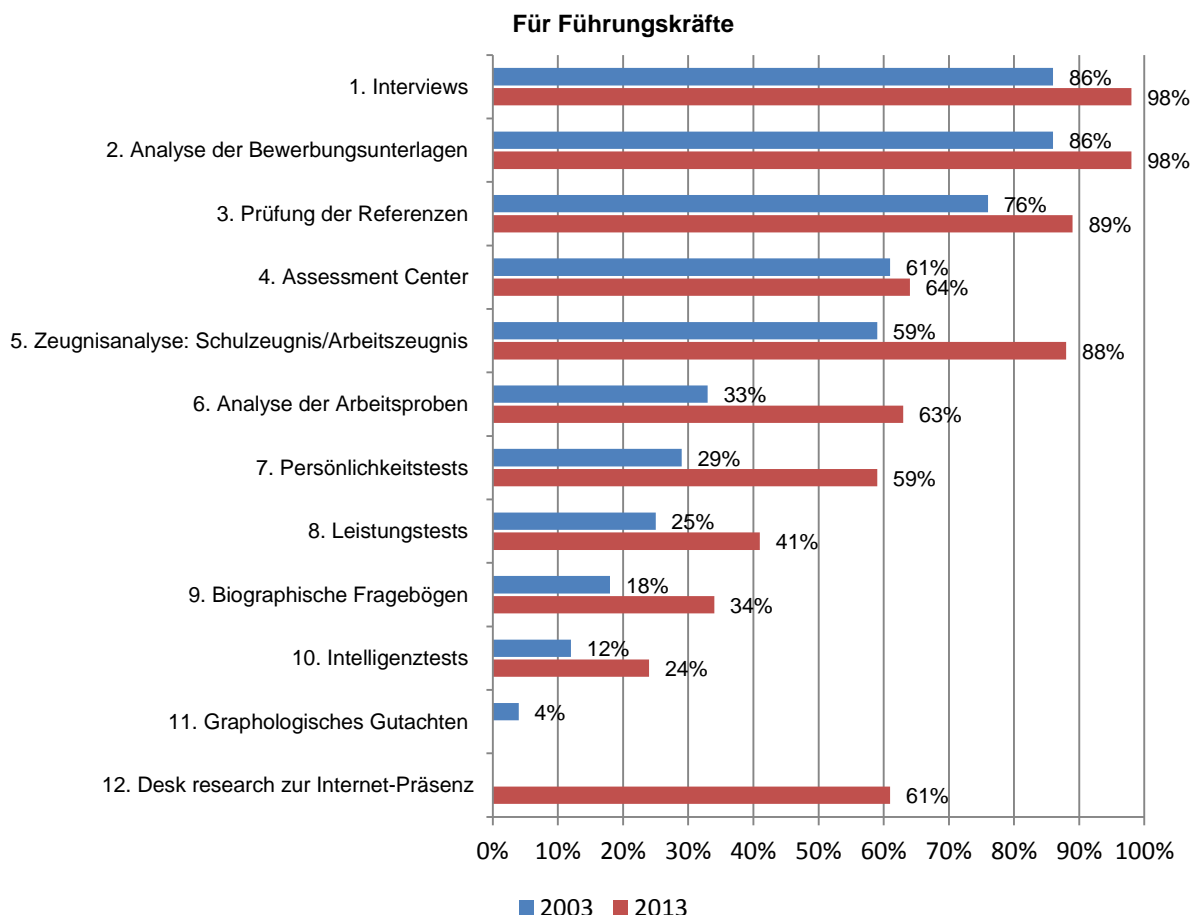


Abb. 1: Instrumente für Recruiting von Führungskräften inkl. Vergleichsdaten 2003 (Antwortmöglichkeiten "manchmal" und "häufig" zusammengefasst)

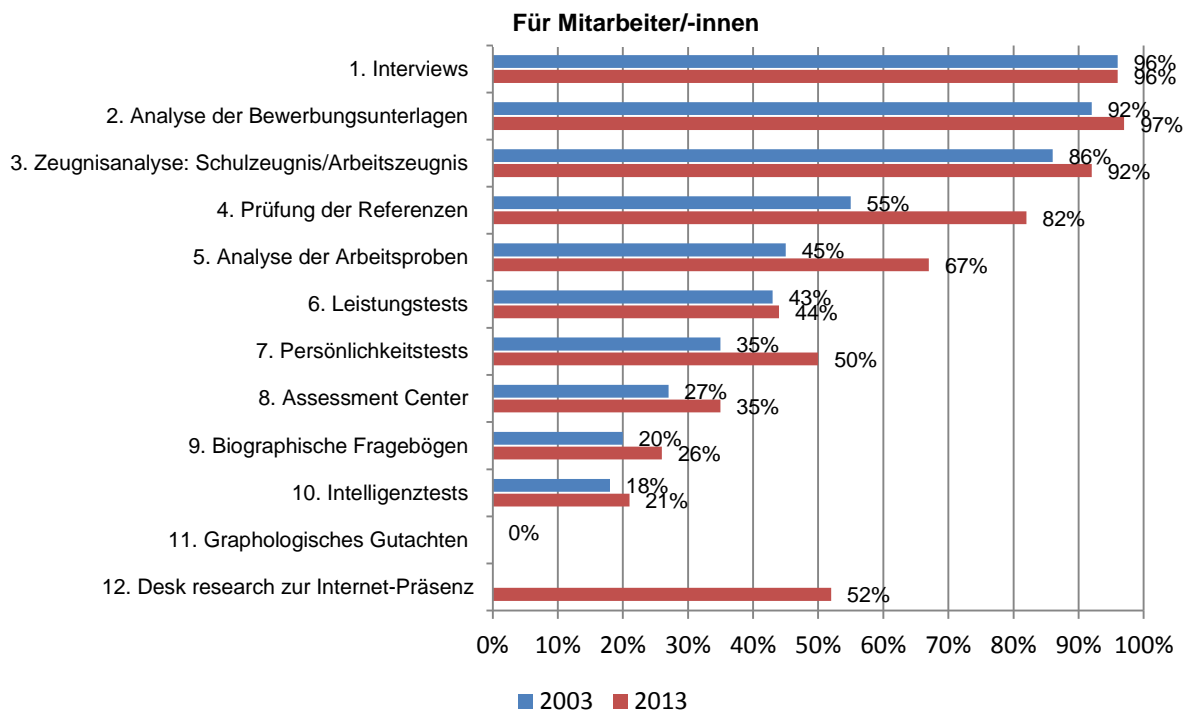


Abb. 2: Instrumente für Recruiting von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter inkl. Vergleichsdaten 2003 (Antwortmöglichkeiten "manchmal" und "häufig" zusammengefasst)

- Das Instrument "Interview" wird gleichbleibend als nahezu durchgängig eingesetztes Auswahlinstrument genannt. Mit dieser Ausnahme werden **alle Instrumente heute häufiger genannt als im Jahr 2003.**
- **Die stärksten Zuwächse:**
  - **Für Führungskräfte: Persönlichkeitstests, Arbeitsproben und Zeugnisanalyse**
  - **Für MitarbeiterInnen: Prüfung der Referenzen, Arbeitsproben und Persönlichkeitstests**
- Zuwächse bis 5 % zeigen
  - Für Führungskräfte: Assessment Center
  - Für Mitarbeiter: Leistungstests, Intelligenztests, Analyse der Bewerbungsunterlagen und Zeugnisanalyse
- **"Desk research zur Internetpräsenz"** zeigt einen kometenhaften Aufstieg: 61% der Befragten gaben an, das Recruiting von Führungskräften, 52 % das Recruiting von MitarbeiterInnen dadurch zu unterstützen.

### 3.2. Methoden der laufenden Potenzialbeurteilung im Unternehmen

Mit Frage 3 wurde erhoben, welche Instrumente zur Potenzialbeurteilung für Führungskräfte und für MitarbeiterInnen, die sich bereits im Unternehmen befinden, verwendet werden. Wieder wurden die gleichen Instrumente wie im Jahr 2003 abgefragt.

#### Welche Methoden der Potenzialbeurteilung setzen Sie ein?

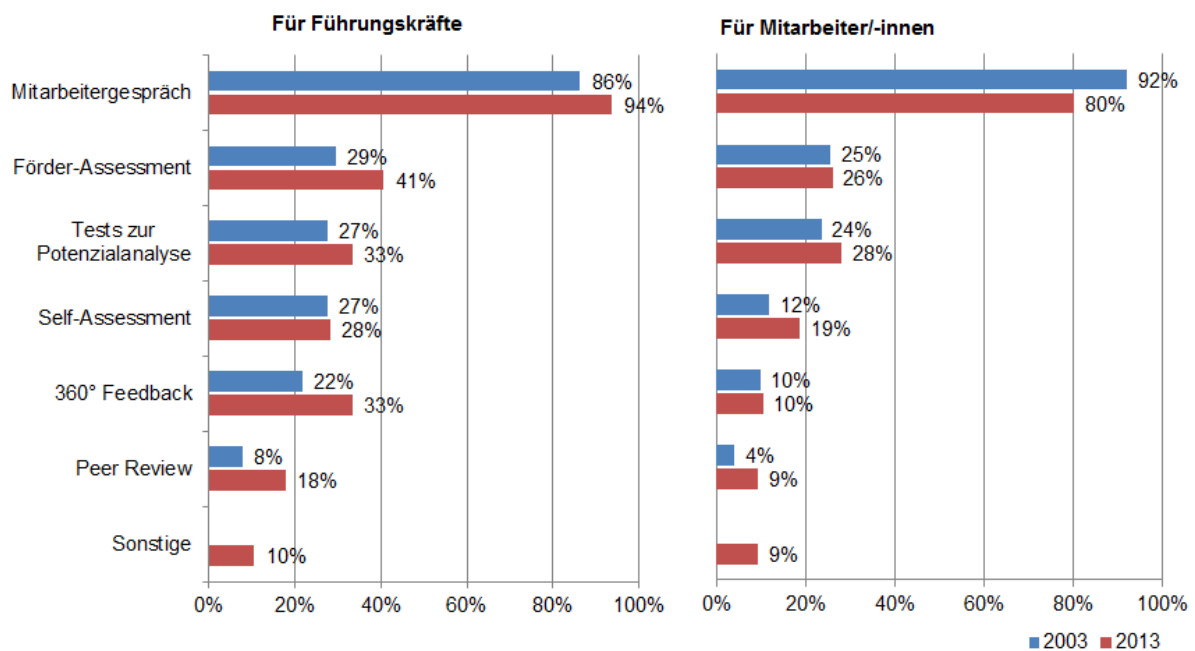


Abb. 3: Instrumente der laufenden Potenzialbeurteilung inkl. Vergleichsdaten 2003 (Differenzierung für FK und MA, mehrfach ankreuzen möglich)

- Die Daten zeigen ein überraschendes Ergebnis: Das Mitarbeitergespräch hat seit 2003 als Instrument der Potenzialerkennung für Führungskräfte deutlich an Bedeutung gewonnen. Als Instrument der Potenzialerkennung für MitarbeiterInnen wird es dagegen deutlich weniger eingesetzt.  
**Bei der Potenzialeinschätzung von Führungskräften spielt die nächsthöhere Führungskraft offenbar eine wesentliche Rolle. Bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geht der Trend dagegen tendenziell weg von der Einschätzung durch die direkte Führungskraft hin zum verstärkten Einsatz von standardisierten Tests.**  
 Aufschlussreich ist in diesem Zusammenhang auch in die Auswertung nach Unternehmensgröße (s. Kapitel 3.6, Abb.7).
- Mit der oben beschriebenen Ausnahme für MitarbeiterInnen wurden im Jahr 2013 **alle Instrumente häufiger genannt** als im Jahr 2003.
- Bei der Potenzialerkennung für Führungskräfte zeigen sich **beachtliche Zuwächse insbesondere beim 360° Feedback, Förder-Assessment und Peer-Review.**

### 3.3. Rolle der Führungskräfte

Um die Rolle der Führungskräfte im Prozess der Potenzialerkennung und Potenzialförderung zu erhellen, baten wir die Befragten anzugeben, wie sehr sie folgenden Aussagen zustimmen. Da wir diese Frage 2003 nicht stellten, gibt es hierzu keine Vergleichswerte.

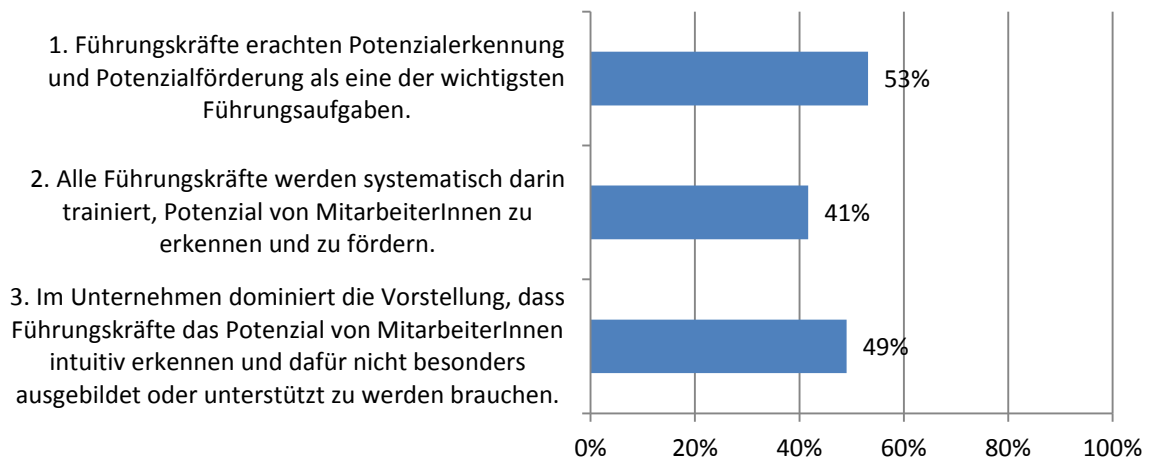


Abb.4: Rolle der Führungskräfte in der Potenzialerkennung und -entwicklung (Zustimmung in % auf einer Rating-Skala von 0% - 100%)

- Die Rolle der Führungskräfte im Prozess der Potenzialerkennung und Potenzialförderung wird insgesamt mit Zurückhaltung bewertet.
- Wesentliche Unterschiede zeigen sich hier jedoch bei der Auswertung nach Unternehmensgröße (s. Kapitel 3.6, Abb.8).



### 3.4. Rolle von HR

#### Wie führen Sie Potenzialbeurteilung in Ihrem Unternehmen durch?

	Anteil
im Rahmen eines standardisierten, jährlichen Prozesses	45%
nicht standardisiert	55%
unternehmensweit	55%
nicht unternehmensweit	45%
für alle MitarbeiterInnen	33%
für ausgewählte MA und für FK	44%
für FK(und ggf. Nachwuchskräfte), nicht jedoch sonstige MA	16%
Sonstige	7%
durch eine HR Software unterstützt	22%
nicht durch eine HR Software unterstützt	78%

Tab.2: Gestaltung des HR-Prozesses in der Potenzialerkennung und -entwicklung (Anteil der Nennungen, 4 Fragen jeweils mit Einfachauswahl)

#### Unternehmenspolitik und Rolle von HR

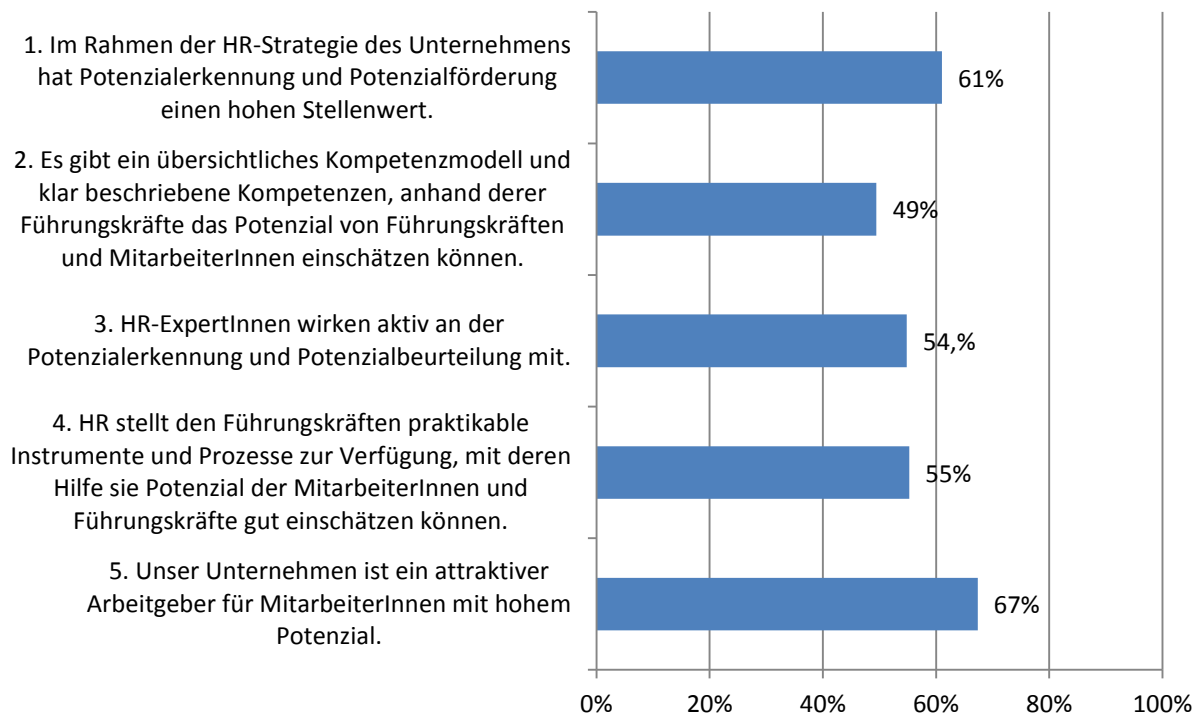


Abb.5: Unternehmenspolitik und Rolle von HR (Zustimmung in % auf einer Rating-Skala von 0% - 100%)

Ebenso neu in die Befragung 2013 wurde die Frage nach der Gestaltung des HR-Prozesses zur Potenzialbeurteilung für Führungskräfte und MitarbeiterInnen aufgenommen, die sich bereits im Unternehmen befinden:

Immerhin 45 % der Befragten gaben an, dass Potenzialbeurteilung in ihrem Unternehmen im Rahmen eines standardisierten, jährlichen Prozesses durchgeführt wird. Die vertiefte Analyse zeigt signifikante Zusammenhänge dieses Faktors mit anderen:

Diejenigen Unternehmen, die die Potenzialbeurteilung im Rahmen eines standardisierten, jährlichen Prozesses durchführen, setzen die Potenzialdiagnose tendenziell unternehmensweit ein (79%), setzen das Mitarbeitergespräch zu einem hohen Anteil auch auf Mitarbeiter-Ebene ein (93%), nicht nur für Führungskräfte und halten das eigene Unternehmen sehr viel stärker für einen attraktiven Arbeitgeber für High Potentials (70% vs. 35%).

Ein Drittel der Unternehmen setzt Potenzialbeurteilung für alle MitarbeiterInnen ein, zwei Drittel gehen hier selektiver vor (insbesondere größere und große Unternehmen, vgl. Kapitel 3.6). HR Software spielt in der Potenzialbeurteilung offensichtlich noch eine vergleichsweise untergeordnete Rolle und kommt in 22% der befragten Unternehmen zum Einsatz.

Dass HR im Rahmen der Potenzialerkennung und -beurteilung eine aktive Rolle spielt und den Führungskräften praktikable Instrumente zur Verfügung stellt, wird nicht nur von Angehörigen von HR selbst so gesehen, sondern auch von denjenigen Befragten, die in anderen Bereichen tätig sind.

- Ein **standardisierter, jährlicher Prozess** der Potenzialdiagnose
  - ist in 45% der befragten Unternehmen etabliert.
  - wird wenn dann häufig **unternehmensweit** eingesetzt.
  - steht tendenziell in **Zusammenhang mit dem Mitarbeitergespräch** (auch auf Mitarbeiter-Ebene).
  - steht in deutlichem Zusammenhang mit der Wahrnehmung des Unternehmens als **attraktiver Arbeitgeber für High Potentials**.
- Ein Drittel der Unternehmen setzt Potenzialbeurteilung für alle MitarbeiterInnen ein, zwei Drittel gehen hier selektiver vor.
- HR spielt im Rahmen der Potenzialerkennung und -beurteilung eine deutlich aktive Rolle.

### 3.5. Führungs- vs. Fachliches Potenzial

Welche Zielgruppen stehen im Fokus der Aufmerksamkeit?

#### Zielgruppen der Potenzialförderung

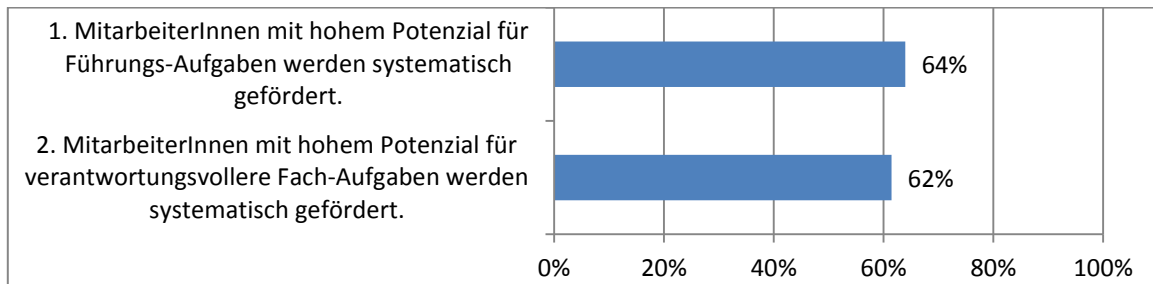


Abb.6: Zielgruppen der Potenzialförderung  
 (Zustimmung in % auf einer Rating-Skala von 0% - 100%)

- **Systematische Förderung von Entwicklungspotenzial ist bei Fachkräften "angekommen".** Es sind heute nicht mehr nur (potenzielle) Führungskräfte, die in den Genuss systematischer Potenzialentwicklung kommen.

### 3.6. Besondere Ergebnisse nach Unternehmensgröße

Die Befragten aus Großunternehmen gaben signifikant häufiger als jene aus anderen an, Potenzialbeurteilung im Rahmen eines standardisierten, jährlichen Prozesses durchzuführen (58% Großunternehmen versus 44% in kleinen und nur 33% in mittleren Unternehmen).

Weiters legen die Befunde die These nahe: Je größer das Unternehmen, desto selektiver wird Potenzialbeurteilung durchgeführt:

	bis 500 MA	501 - 5.000	> 5.001 MA
im Rahmen eines standardisierten, jährl. Prozesses	44%	33%	58%
nicht standardisiert	56%	67%	38%

unternehmensweit	64%	48%	42%
nicht unternehmensweit	33%	52%	58%

für alle MitarbeiterInnen	40%	22%	29%
für ausgewählte MA und für FK	49%	41%	33%
für FK (und ggf. Nachwuchskräfte), nicht jedoch sonstige MA	7%	26%	17%
Sonstige	2%	4%	21%

durch eine HR Software unterstützt	16%	26%	29%
nicht durch eine HR Software unterstützt	84%	74%	67%

Tab.3: Gestaltung des HR-Prozesses in der Potenzialerkennung und -entwicklung nach Unternehmensgröße, gemessen an der Zahl der MitarbeiterInnen (Anteil der Nennungen, 4 Fragen jeweils mit Einfachauswahl)

Auch die Frage nach den Methoden, die für die laufende Potenzialbeurteilung verwendet werden, zeigt differenzierte Ergebnisse. Befragte aus Kleinunternehmen gaben signifikant häufiger an, Potenzialbeurteilung unternehmensweit und für alle MitarbeiterInnen durchzuführen, wohingegen mittlere und große Unternehmen häufiger als kleine angaben, dies nicht unternehmensweit zu tun und sich dabei stärker auf Führungskräfte und Nachwuchskräfte zu konzentrieren.

Das Mitarbeitergespräch ist vor allem in Kleinunternehmen das dominierende Instrument für Potenzialbeurteilung: 98% gaben an, es für Führungskräfte und 89%, es für Mitarbeiter zu verwenden. Großunternehmen verlassen sich deutlich weniger häufig darauf (nur 83% für Führungskräfte und nur 79% für MitarbeiterInnen).

Tests werden offenbar besonders häufig in Unternehmen mittlerer Größe eingesetzt (44% für Führungskräfte, 41 % für MitarbeiterInnen). Mittlere Unternehmen gaben besonders häufig an, für die Potenzialbeurteilung von Führungskräften Förder-Assessments, Tests und 360° Feedback einzusetzen, offenbar ergänzend zur Potenzialbeurteilung im Mitarbeitergespräch.

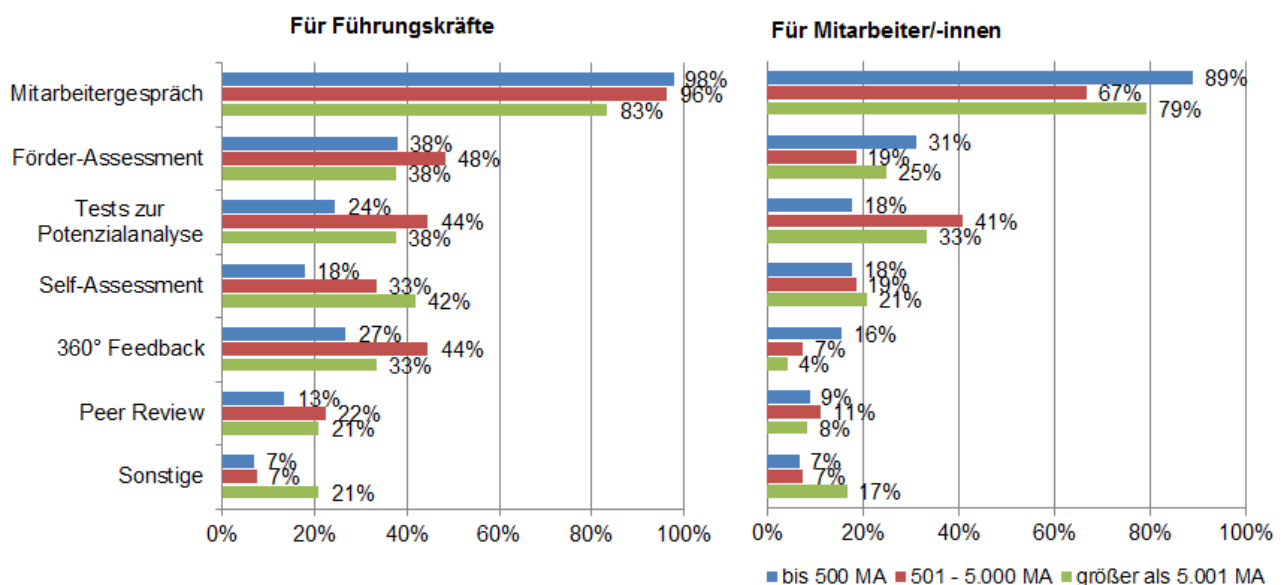


Abb.7: Instrumente der Potenzialbeurteilung in kleinen, mittleren und großen Unternehmen (Differenzierung für FK und MA, mehrfach ankreuzen möglich)

Stimmig dazu sind die Befunde zur Rolle der Führungskräfte: Die Befragten aus Kleinunternehmen stimmten besonders häufig der Aussage zu, "Führungskräfte erachten Potenzialerkennung und Potenzialförderung als eine der wichtigsten Führungsaufgaben". Ebenso der Aussage " Alle Führungskräfte werden systematisch darin trainiert, Potenzial von MitarbeiterInnen zu erkennen und zu fördern".

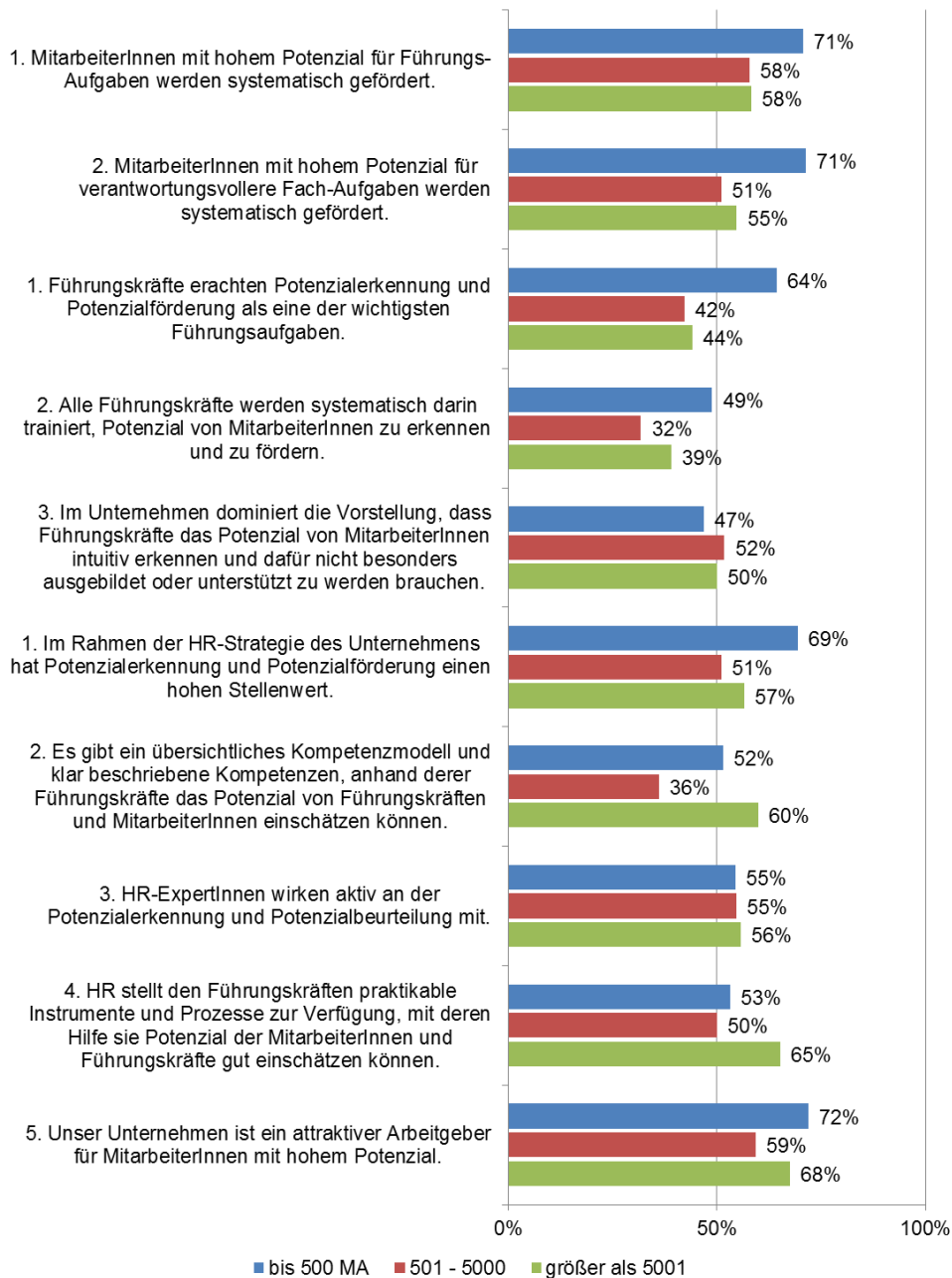


Abb.8: Aussagen zu Potenzialbeurteilung/-entwicklung bez. Zielgruppen, Beteiligten und Strategiebezug differenziert nach kleinen, mittleren und großen Unternehmen (Zustimmung in % auf einer Rating-Skala von 0% - 100%)

- **Die Unternehmensgröße hat einen entscheidenden Einfluss auf den Umgang mit Potenzialen, ihrer Diagnose und Entwicklung**

- Große Unternehmen ...
  - setzen in der Potenzialerkennung auf MitarbeiterInnen-Ebene tendenziell stärker auf standardisierte Tests und Systeme als auf die Linienführungskräfte (etwa im Rahmen des Mitarbeitergespräches).
  - gehen in der Potenzialbeurteilung deutlich selektiver vor als kleinere.
  - arbeiten vergleichsweise häufig mit Kompetenzmodellen
- Kleine Unternehmen ...
  - werden in Sachen Potenzialerkennung und -entwicklung als besonders engagiert beschrieben.
  - beziehen ihre Linienführungskräfte stärker und expliziter in diesen Prozess mit ein als größere Unternehmen
  - setzen entsprechende Instrumente und Kompetenzmodelle stärker und standardisierter ein als mittlere Unternehmen
- Mittlere Unternehmen ...
  - scheinen sich in Bezug auf standardisierte, jährliche Prozesse oder auch Kompetenzmodelle in einer „Stuck in the middle“-Situation zu finden: Beides findet sich in dieser Gruppe deutlich seltener als in großen und in kleinen Unternehmen (erste Hypothesen s.u.).
  - fokussieren sich am selektivsten auf die Führungskräfte als Zielgruppe und setzen in der laufenden Potenzialbeurteilung die größte Bandbreite an Instrumenten ein (insb. Förder-Assessments, Tests, 360° Feedbacks)

### **Erste Hypothesen zum „Stuck in the middle“-Phänomen in mittleren Unternehmen**

In den mittelgroßen Unternehmen sind Kompetenzmodelle offenbar weniger verbreitet als in den kleinen und sehr großen. Eine mögliche Erklärung dafür kann sein: In Kleinunternehmen ist es möglich, Kompetenzmodelle pragmatisch zu entwickeln, in Großunternehmen ist dies eine aufwändige und komplexe Aufgabe. Nur für die sehr großen Unternehmen ist der Nutzen eines Kompetenzmodelles so stark, dass sie den hohen Entwicklungs- und Wartungsaufwand auf sich nehmen.

Unabhängig davon gilt: Die Entwicklung eines Kompetenzmodelles erfordert Professionalität und Einsatz. Kompetenzmodelle gibt es demzufolge eher in Unternehmen, in denen nicht die Einstellung dominiert, dass Führungskräfte für Potenzialerkennung nicht unterstützt zu werden brauchen.

### 3.7. Besonderheiten der Sichtweisen von Führungskräften

Etwa 2/3 der TeilnehmerInnen unserer Befragung sind Führungskräfte (64 von 100 Personen) - demzufolge interessiert die Frage, ob es signifikante Unterschiede in den Sichtweisen von Führungskräften und MitarbeiterInnen gibt.

Insbesondere bei den Fragen zur Rolle der Führungskräfte lohnt der Blick in die differenzierten Befragungsergebnisse:

Die Fragen: "Führungskräfte erachten Potenzialerkennung und Potenzialförderung als eine der wichtigsten Führungsaufgaben" und die Frage "Alle Führungskräfte werden systematisch darin trainiert, Potenzial von MitarbeiterInnen zu erkennen und zu fördern" erhielten von den Führungskräften deutlich mehr Zustimmung.

Die Frage "Im Unternehmen dominiert die Vorstellung, dass Führungskräfte das Potenzial von MitarbeiterInnen intuitiv erkennen und dafür nicht besonders ausgebildet oder unterstützt zu werden brauchen" erhielt von den Führungskräften deutlich weniger Zustimmung als von den anderen Befragten.

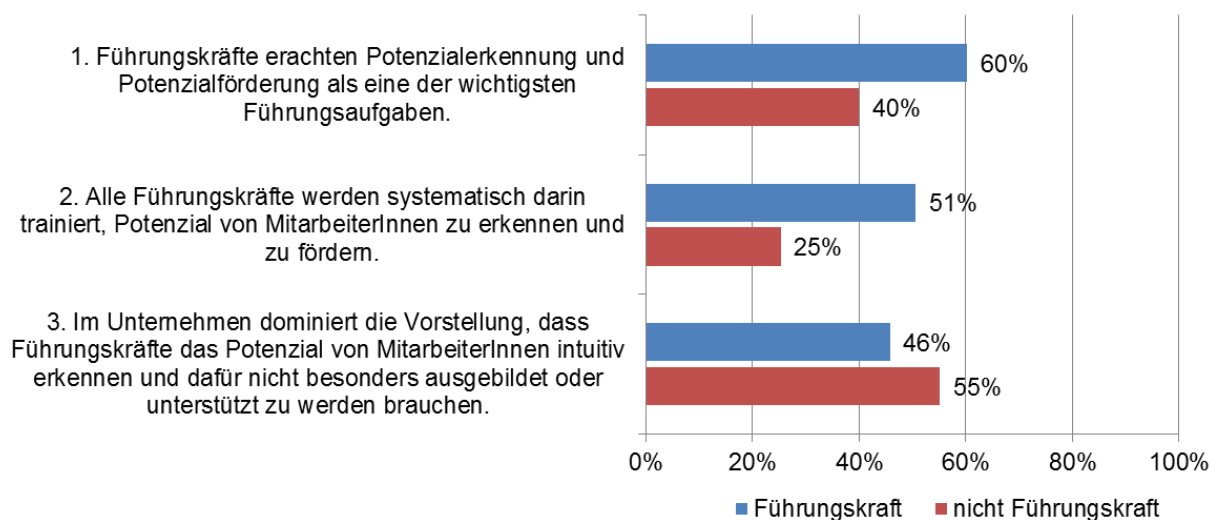


Abb.9: Aussagen zu Rolle der Führungskräfte in der Potenzialbeurteilung/-entwicklung differenziert nach Führungsverantwortung der BefragungsteilnehmerInnen (Zustimmung in % auf einer Rating-Skala von 0% - 100%)

- Führungskräfte nehmen ihre Rolle und Verantwortung in der Potenzialerkennung und -förderung stärker wahr als ihr Umfeld.
- Führungskräfte sehen Ausbildung und Unterstützung für diese Aufgaben als vergleichsweise wichtig an.

## 4. Die Autoren



### **Mag. Dr. Martina Scheinecker**

Senior Partner der Trigon Entwicklungsberatung. Unternehmensberaterin, Mediatorin, Coach, zertifizierte DiSG-Trainerin. Studium der Betriebswirtschaft, Forschungs- und Lehrtätigkeit an der Wirtschaftsuniversität Wien, Schwerpunkt Personalmanagement, danach interne Beraterin für Personal- und Organisationsentwicklung in einer Industriegruppe. Seit 1991 selbständige Beraterin und Trainerin, seit 1994 Gesellschafterin der TRIGON Entwicklungsberatung Wien. Arbeitssprachen Deutsch, Englisch. Verheiratet, 2 Kinder, lebt in Wien.

**Kontakt:** [martina.scheinecker@trigon.at](mailto:martina.scheinecker@trigon.at)

### **Fachlicher Erfahrungshintergrund und Beratungsschwerpunkte**

20 Jahre Erfahrung in folgenden Beratungsfeldern:

- Personalentwicklung: PE- Konzepte und PE-Instrumente erarbeiten (v.a. Potenzialbeurteilung, Fachkarriere, Führungsleitbild, MbO, 360° Feedback); Seit 2010 Leitung des TRIGON HR Forums, ein berufsbegleitender Zertifikatslehrgang für Personalentwicklung
- Führungskräfte-Entwicklung: Programme strategieumsetzend und begleitend zur Organisationsentwicklung konzipieren, Trainings durchführen (Führung, Konfliktmanagement), Gruppencoachings leiten, Potenzialanalysen (Förder- und Auswahl -Assessment Center, Einzel-AC, Interviews, Tests )
- Organisationsentwicklung: Gestaltung von Veränderungsprozessen und Reorganisation: Diagnose, Soll-Entwurf, Implementierung neuer Strukturen und Prozesse
- Konfliktmanagement und Mediation: Beratung von Teams, Abteilungen und Unternehmensbereichen bei Konflikten, Leitung von Trainings zu lösungsfokussiertem Konfliktmanagement
- Coaching von Führungskräften

### **Eine Auswahl meiner Kunden der letzten Jahre:**

ABV Allgemeine Bauspar Versicherung, AUVA Allgemeine Unfallversicherung, Andritz AG, Arbeitsmarktservice Österreich, Bundeskanzleramt, Bundesministerium für Justiz, Casinos Austria, Esterhazy Betriebe, Flughafen Wien AG, Hypo Tirol, IKB Innsbrucker Kommunalbetriebe, Kammer für Arbeiter und Angestellte, Magna Powertrain, Magna Steyr, mobilkom austria, Novartis Pharma, Österreichische Nationalbank, Raiffeisen Capital Management, Raiffeisen Bausparkasse, RZB, Telekom, Verein Neustart, Verein für Konsumenteninformation, VertretungsNetz, VISANA Services AG, voestalpine Schienen, voestalpine Stahl, Wirtschaftskammer Wien u.a.

**Publikationen** zu den Themen Fachkarrieren, Lösungsfokussiertes Konfliktmanagement, Management Development, Potenzialanalyse.





**Mag. Johannes Narbeshuber, MBA**

Senior Partner der Trigon Entwicklungsberatung. MBA in Growth Management, Wirtschaftspsychologe, Unternehmensberater, Organisationsentwickler. Coach der European Business School in Oestrich Winkel. Seit 2003 bei Trigon. 10 Jahre Unternehmer im Unternehmen und Führungskraft als Leiter des Trigon Kompetenzzentrums für Befragungen, Entwicklung der Einheit zum Marktführer im deutschen Sprachraum. Arbeitssprachen Deutsch, Englisch, Französisch, Spanisch. Lebt in Salzburg.

**Kontakt:** johannes.narbeshuber@trigon.at

### **Entwicklung von Organisationen**

- Beratung zu Veränderungs-, Strategie- und Innovationsprozessen
- Begleitung von Führungsteams und Sparring für Führungsklausuren
- Kennzahlen- und Führungssysteme geschäftsnah und erfolgsrelevant weiterentwickeln
- Mitarbeiter- und Kundenbefragungen, Großgruppenveranstaltungen, Presencing und Story-Telling als Treiber der Organisationsentwicklung

### **Entwicklung von Führungskräften und Teams**

- Geschäftsnahes Management Development
- Kennzahlen und Performance Management Systeme, Jahresgespräche und Meetingstrukturen als Führungsinstrumente verwenden lernen
- Coaching, Potenzialdiagnostik, 360°-Feedbacks, Planspiele, Lernreisen und Mindfulness als Impulse für die Persönlichkeitsentwicklung
- Klare und wertschätzende Kommunikation, Arbeit mit Teamrollen, Konflikten, Spielregeln und Visionen als Impulse für die Teamentwicklung

### **Kunden**

**HighTech& Industrie**, z.B. Agrana, Andritz, Commend, Frauenthal, Georg Fischer, IABG, Magna, Miele, SHT, Sirona, Skidata, Stabilo, Trumpf Maschinen AG, voestalpine, Wacom

**Handel**, z.B. ASPIAG, dm drogerie markt, Globus, Hervis, Metro, MPREIS, SES, SPAR

**Gesundheit**, z.B. GKH Havelhöhe, KABEG, Novartis, Roche Diagnostics, Klinikum Kempfen, Sana Kliniken, Klinikum Stuttgart, Weleda, Wiener Krankenanstaltenverbund

**Finanzdienstleister**, z.B. ABV, Commerzbank, GLS Bank, Grazer Wechselseitige, KPMG, mhplus, LV1871, Raiffeisen Bank International, Österreichische Nationalbank, Volksbank

**Öfftl. Verwaltung**, z.B. ö. Bundeskanzleramt, BHAG, ö. Bundesministerium für Finanzen, Kanton Luzern, Land NÖ, Schweizerische Bundesverwaltung, Stadt Graz, Stadt Zürich

**Öffentlichkeitsnaher Bereich**, z.B. Arbeiterkammer Kärnten, Flughafen Wien, Goethe Universität Frankfurt, GBH, Kelag, KWF, Land&Forst Betriebe Österreich, Österreich Werbung

**NGO**, z.B. Amnesty international, Bertelsmann Stiftung, Demeter, Hohenfried, Lebenshilfe, Neustart, SOS Kinderdorf International, VertretungsNetz, Zuger Werkstatt für Behinderte

## 5. Trigon Kompetenzprofil und Beratungsverständnis

Trigon ist ein europäisches Beratungsunternehmen mit 30 Senior Consultants und Beratungsbüros in München, Wien, Graz, Klagenfurt, Lenzburg (CH).

Trigon ist bekannt und geschätzt für einen entwicklungsorientierten Ansatz in der Unternehmensberatung. Unsere Stärken liegen in der Begleitung längerer und komplexer Entwicklungsprozesse. Wir haben 25 Jahre Erfahrung in Unternehmens- und Personalentwicklung, arbeiten mit europäischen Unternehmen aller Größenklassen und Branchen und haben Erfahrungen im Profit-, Non-Profit- und Government-Bereich.

### Trigon Geschäftsfelder

- Marktwirksame Unternehmensentwicklung
- Personalentwicklung
- Führungskräfteentwicklung, Coaching
- Prozessberatung, Konfliktmanagement
- Management Development
- Mitarbeiter- und Kundenbefragungen

Die vorliegende empirische Studie wurde durchgeführt vom **Trigon Kompetenzzentrum für Befragungen:**

- einem im deutschen Sprachraum führenden Befragungsinstitut, mit über 25 Jahre Erfahrung in der Verknüpfung von Befragungen mit Strategie-, Personal- und Organisationsentwicklung
- Spitzenkompetenz in der technischen Abwicklung und in der Weiterarbeit mit den Ergebnissen
- Mitarbeiterbefragung u.a. für den größten privaten Arbeitgeber Österreichs (SPAR AG) und den größten öffentlichen (öst. Bundesverwaltung)
- Kapazität für Befragungsprojekte bis hin zu 200.000 Teilnehmer/innen in bis zu 32 Sprachen
- Branchenkompetenz im Profit-, Non-Profit und Government-Bereich

Umfangreiche Informationen finden sich auf unseren Websites

[www.trigon.at](http://www.trigon.at)

[www.coaching.at](http://www.coaching.at)

[www.mitarbeiterbefragungen.at](http://www.mitarbeiterbefragungen.at)

[www.fuehrungsfeedback.at](http://www.fuehrungsfeedback.at)