

Weil Persönlichkeit zählt.

TEAMBERICHT

Manuelle Auswertung der Hogan Ergebnisse und Hinweise zur Wirkung, zur Zusammenarbeit und zur Ausrichtung des Gesamtteams.

Illustrierung anhand von Teamrollen und Grafiken.

Teamname
Abteilung
Organisation

1. Inhalt

In diesem Bericht werden die Hogan Ergebnisse des Teams dargestellt. Dafür wurden der Durchschnittswert und die Verteilung über alle Teammitglieder für jede Dimension berechnet. Dieser Bericht dient als Ergänzung zu den persönlichen Feedbacks und den Berichten (für die einzelnen Teammitglieder z.B. dem Potential-, Risiko- und Wertebericht aus der Hogan LEAD Serie), in denen die Definitionen der Skalen sowie Entwicklungsempfehlungen aufgeführt sind. Für den Fall, dass die Berichte nicht vorliegen, sollte der persönliche Hogan Ansprechpartner kontaktiert werden.

Die Abbildung 1 stellt die durchschnittlichen Stärken und Potentiale des Teams in gewöhnlichen Alltagssituationen dar (in gelb). Die Abbildung 2 beschreibt potentielle (Klumpen-)Risiken, die im Team unter Stress oder in heiklen Situationen gezeigt werden können und möglicherweise zu Misserfolg führen (in rot). Abbildung 3 stellt die durchschnittlichen Risiken des Teams in stressigen Situationen dar (in rot). Abbildung 4 beschreibt die Werte und Antreiber des Teams und treffen Aussagen darüber, wie das Team die Kultur der Abteilung prägt (in blau). Für die Potentiale, Werte und Risiken wird auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Personen in dem Team eingegangen. Gute Voraussetzungen für erfolgreiches Agieren im Team sind u.a. die Abdeckung der unterschiedlichen Team-Rollen in den Potentialen sowie der Bezug auf dieselben Ankerwerte. Informationen über die einzelnen Mitglieder des Teams können darüber hinaus Hinweise auf die Zusammenstellung von Teams sowie die gemeinsame Ausrichtung geben.

Mit den Prozentrangwerten wird das Team mit einer globalen Norm berufstätiger Erwachsener verglichen. Es gibt kein gutes oder schlechtes Profil per se. Jede Ausprägung trägt im Autopiloten zu Verhaltensweisen bei, die kontextbezogen zu bewerten sind. Sowohl für Einzelpersonen als auch für Teams gilt: Verhaltensweisen, die nicht dem Autopiloten entsprechen, können gezeigt werden. Die Ausübung dieser Verhaltensweisen fällt allerdings umso schwerer, je weniger diese aus der relativ stabilen zugrundeliegenden (Team-)Persönlichkeit resultieren. Die Erhöhung der strategischen Selbsterkenntnis, Erfahrungen mit Management-/Führungstechniken und Coaching können helfen, unterschiedliche Verhaltensweisen zu zeigen die im jeweiligen nach Kontext erfolgsversprechend sind.

In diesem Bericht wird die Gruppe als Team, das gemeinsam Verantwortung für den Bereich übernimmt, beschrieben. Die funktionale Verantwortung der einzelnen Mitglieder bleibt bei dieser Betrachtung zunächst ausgeklammert. Der Schwerpunkt liegt auf der Beschreibung des Autopiloten der Persönlichkeit des Teams sowie der einzelner Mitglieder. Implikationen und Maßnahmen werden im weiteren Verlauf diskutiert.

Dieser Bericht ist vertraulich zu behandeln.

2. Zusammenfassung

Das Team verfügt über die klassischen Executive-Potentiale. Außerdem sind sämtliche Teamrollen, die für die unterschiedlichen Aufgaben im Produktlebenszyklus wichtig sind, vorhanden. Es ist davon auszugehen, dass das Team vermutlich als sehr ruhig und wenig aufgeregt wahrgenommen wird und gelassen auf Veränderungen reagiert. Das Team zeigt Initiative und Ergebnisorientierung und baut leicht Kontakt mit anderen auf. Das Team zeigt eine gewisse Balance hinsichtlich Berücksichtigung von Standards auf der einen Seite und Flexibilität auf der anderen Seite. Es zeigt ebenfalls eine Balance hinsichtlich der Betonung von Strategie und Kreativität auf der einen und Exekution auf der anderen Seite. Mit Konflikten gehen die Mitglieder des Teams sehr unterschiedlich um: Einige Mitglieder betonen eher die Diplomatie, andere die klare Aussprache. Ebenso gehen die Mitglieder sehr unterschiedlich mit Inhalten um: Einige Mitglieder bevorzugen die sehr detaillierte Auseinandersetzung mit Inhalten vor der Anwendung, andere Mitglieder wenden ihr bestehendes Wissen schneller an und lernen aus den Erfahrungen. Unter Stress wird im Besonderen sozial dominantes und draufgängerisches Verhalten deutlich. Das Team zieht sich nicht zurück. Ein hohes Niveau an Macht- und Selbstbestimmung prägt die Teamkultur. Das Team zeigt eine hohe Risikotoleranz und Veränderungsbereitschaft.

3. Beschreibung des Teams

3.1 Teampotentiale

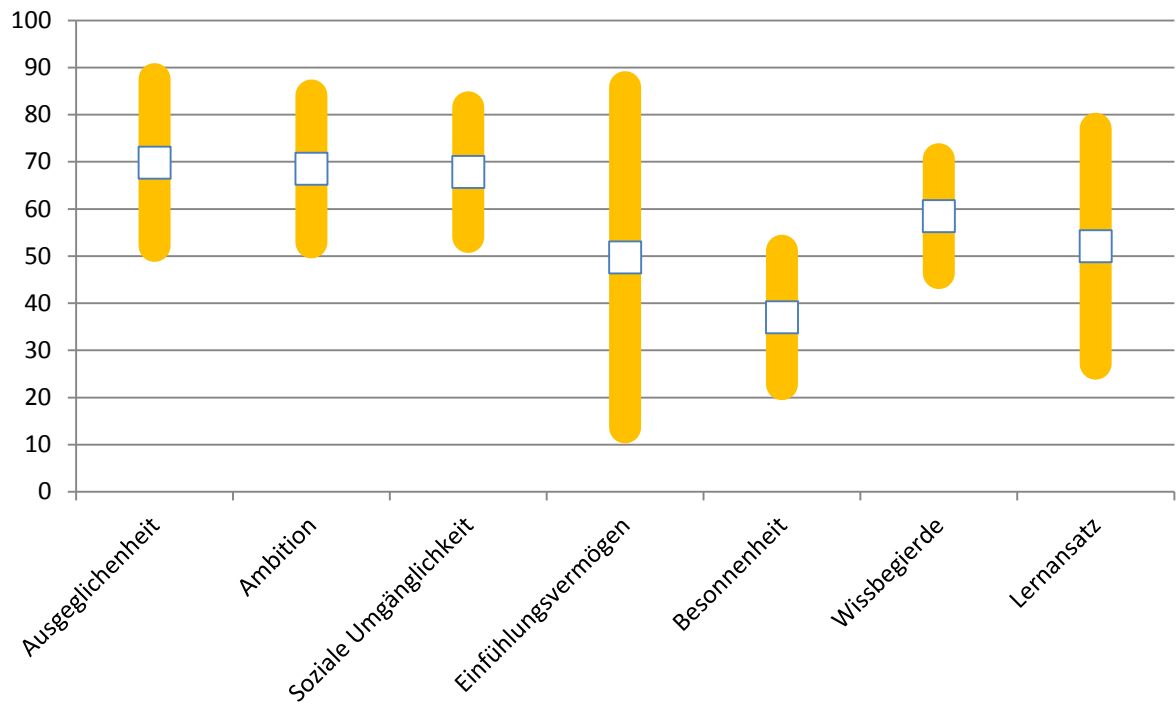


Abbildung 1: Verteilung der Teampotentiale (N=12). Die weiße Box markiert die durchschnittliche Ausprägung des Teams auf jeder Dimension. Je länger die Balken sind, desto stärker unterscheiden sich Teammitglieder auf dieser Dimension (Standardabweichung).

AUSGEGLICHENHEIT: Teamrolle „Umgang mit Veränderungen“

NIEDRIG (<35%-Rang)	DURCHSCHNITTLICH	HOCH (>65%-Rang)
1	4	7

Anzahl der Teammitglieder mit niedrigen, mittleren und hohen Ausprägungen.

Das Team wird vermutlich als sehr ruhig und wenig aufgeregt wahrgenommen. Es scheint auf Veränderungen und Druck selten und wenig intensiv zu reagieren. Diese Eigenschaften machen es leistungsfähig in unübersichtlichen und stressigen Situationen. Schwieriger könnten sich interne Änderungsvorhaben bei diesem Team gestalten. Aufgrund des hohen Selbstbewusstseins, können die Personen mit hohen Ausprägungen den Eindruck erwecken sich negativem Feedback nicht anzunehmen und eigenes Verhalten zu ändern. Auch könnte die Tendenz, eigene Fehler zu ignorieren, langfristig ein Risiko darstellen. Schlüsselpositionen können Teammitglieder mit niedrigen-mittleren Ausprägungen besitzen. Mit ihrer stärkeren Sensitivität für Dringlichkeit nehmen sie Änderungsvorhaben schneller auf und setzen sich für diese ein.

AMBITION: Teamrolle „Ergebnisse“

NIEDRIG (<35%-Rang)	DURCHSCHNITTLICH	HOCH (>65%-Rang)
1	4	7

Anzahl der Teammitglieder mit niedrigen, mittleren und hohen Ausprägungen.

Das Team setzt sich Ziele, ergreift die Initiative, macht Führungsanspruch geltend und stellt sich dem Wettbewerb. Neben Ausgeglichenheit ist Ambition damit eine wesentliche Voraussetzung für das Erreichen geschäftlicher Ziele. Diese grundsätzlich positive, hohe Ausprägung kann jedoch insofern auch ein Risiko darstellen, als zu viele „nach oben“ drängeln und „den Ton“ angeben. Hier ist es dringend notwendig für klare (Macht-)Strukturen zu sorgen, um interne Konflikte zu vermeiden. Die Teammitglieder mit niedrigeren Ausprägungen sind besser in der Lage, sich in ein Team zu fügen und Zuarbeiter-Rollen zu übernehmen und stehen nicht in der Gefahr, interne Konflikte um Positionen zu verschärfen.

SOZIALE UMGÄNGLICHKEIT: Teamrolle „Selbstständigkeit“ vs. „Beziehungsaufbau“

NIEDRIG (<35%-Rang)	DURCHSCHNITTLICH	HOCH (>65%-Rang)
1	3	8

Anzahl der Teammitglieder mit niedrigen, mittleren und hohen Ausprägungen.

Der Großteil wird als kontaktfreudig, gesprächig und gesellig wahrgenommen. Dies führt intern wahrscheinlich zu einer lebhaften und kommunikativen Atmosphäre. Es ist davon auszugehen, dass Themen auch nach außen intensiv kommuniziert werden. Das Team könnte Gefahr laufen, Kommunikation mit Produktivität zu verwechseln. Innerhalb des Teams kann durch die Definition klarer Kommunikationsregeln (z.B. Moderator ernennen, Blitzlichtmethode) sichergestellt werden, dass auch die Perspektiven und Meinungen der zurückhaltenden Personen Gehör finden und kann diesem Team zu höher Produktivität verhelfen. Die hohe „Sendeberetschaft“ der Mehrheit des Teams kann zudem die Kommunikation mit Personen außerhalb des Teams einseitig werden lassen bzw. blockieren, wenn der Gesprächspartner zurückhaltender ist. Hier können wieder Teammitglieder mit niedrigen Ausprägungen einen wichtigen Beitrag leisten, indem sie durch aktives Zuhören einen geschlossenen Kommunikationsfluss aufrechterhalten. .

EINFÜHLUNGSVERMÖGEN: Teamrolle „Konfliktbereitschaft“ vs. „Beziehungspflege“

NIEDRIG (<35%-Rang)	DURCHSCHNITTLICH	HOCH (>65%-Rang)
5	2	5

Anzahl der Teammitglieder mit niedrigen, mittleren und hohen Ausprägungen.

Auf der Dimension Einfühlungsvermögen sind in gleichem Maße Mitglieder mit hohen wie mit niedrigen Ausprägungen vorhanden. Teammitglieder mit hohen Ausprägungen eignen sich in Situationen, in denen Kommunikation durch Diplomatie und Taktgefühl geprägt sein sollte (Beispiel: Aufbau von neuen Kundenbeziehungen, Kontaktperson Betriebsrat). Die hohe Diplomatie kann dazu führen, dass diese Personen manchmal missverstanden werden. Teammitglieder mit niedrigen Ausprägungen können durch ihre Fähigkeit, Themen direkt und nüchtern anzusprechen, dem Team dabei helfen, Themen zu versachlichen (Beispiel: Ansprache fehlerhafter Leistungen / verdeckter Konflikte). Sie sollten allerdings darauf achten, dass sie auf die anderen Teammitglieder einschüchternd wirken können.

BESONNENHEIT: Teamrolle „Prozessorientierung“

NIEDRIG (<35%-Rang)	DURCHSCHNITTLICH	HOCH (>65%-Rang)
4	7	1

Anzahl der Teammitglieder mit niedrigen, mittleren und hohen Ausprägungen.

Im Durchschnitt wird das Team das eigene Vorgehen strukturieren und sich sowohl an die eigenen Pläne halten („plan your work and work your plan“) als auch an vorgegebene Regeln und Prozesse halten. Die Teammitglieder mit mittleren Ausprägungen werden Veränderungen dann herbeiführen, wenn sie inhaltlich notwendig sind. Personen mit niedrigen Ausprägungen sind flexibler, wenn es zu Veränderungen kommt und finden schneller eine Alternativlösung. Sie sollten allerdings darauf achten, Veränderungen nicht um der Veränderungswillen herbeizuführen und ausreichend über Veränderungen des Plans zu kommunizieren. Personen mit hohen Ausprägungen werden als außergewöhnlich fähig wahrgenommen, Prozesse auch in den Details im Auge zu behalten, sollten aber offen für notwendige Anpassungen des Plans sein, die im Verlauf von Projekten notwendig werden.

WISSBEGIERDE: Teamrolle „Pragmatismus“ vs. „Innovation“

NIEDRIG (<35%-Rang)	DURCHSCHNITTLICH	HOCH (>65%-Rang)
1	8	3

Anzahl der Teammitglieder mit niedrigen, mittleren und hohen Ausprägungen.

Insgesamt besteht in dem Team eine Balance zwischen Pragmatismus und Abstraktionsfähigkeit. Die Personen mit hohen Ausprägungen achten eher auf die Analyse und Strategie während die Personen mit niedrigen Ausprägungen den Schwerpunkt auf die Implementierung legen und keine Probleme mit repetitiven Abläufen haben. Für die Zusammenstellung von Projektteams ist es unerlässlich, beide Perspektiven zu berücksichtigen. Nachteilig kann es für das Team sein, dass es nur einen „echten“ Pragmatiker gibt, insbesondere dann, wenn das Team sich in der Phase Umsetzungsphase befindet. In solchen Situationen besitzt diese Person eine Schlüsselposition und sollte sich trotz bzw. aufgrund der Unterschiedlichkeit von dem Rest des Teams Gehör verschaffen und Aufmerksamkeit gestattet bekommen.

LERNANSATZ: Teamrolle „Anwendungsorientierung“ vs. „Expertise“

NIEDRIG (<35%-Rang)	DURCHSCHNITTLICH	HOCH (>65%-Rang)
3	5	4

Anzahl der Teammitglieder mit niedrigen, mittleren und hohen Ausprägungen.

Mit Blick auf den Umgang mit Inhalten setzen sich die Personen mit hohen Ausprägungen nachhaltig mit Inhalten auseinander und kennen ihre Themen vermutlich gut. In ihrem Autopiloten (Definition Seite 2) können sie dazu tendieren, übervorbereitet zu sein und mehr Ressourcen auf inhaltliche Aspekte zu legen, als vom Kunden womöglich erwartet wird. Die Personen mit niedrigen Ausprägungen können dazu beitragen, „time to market“ zu verbessern und Dinge auch dann auszuprobieren, wenn sie noch nicht perfekt vorbereitet sind.

3.2 Klumpenrisiken

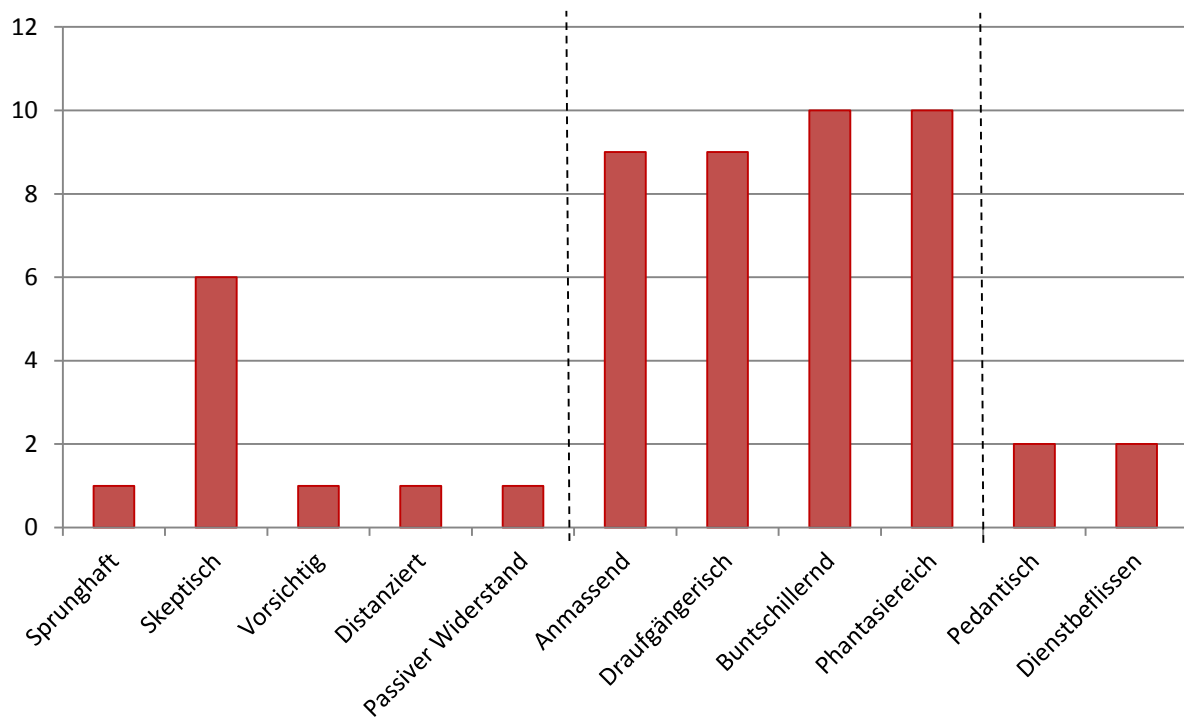


Abbildung 2: Klumpenrisiken - Anzahl Teilnehmer mit Risiken (Prozentrangwert > 69) auf den einzelnen Skalen (N=12).

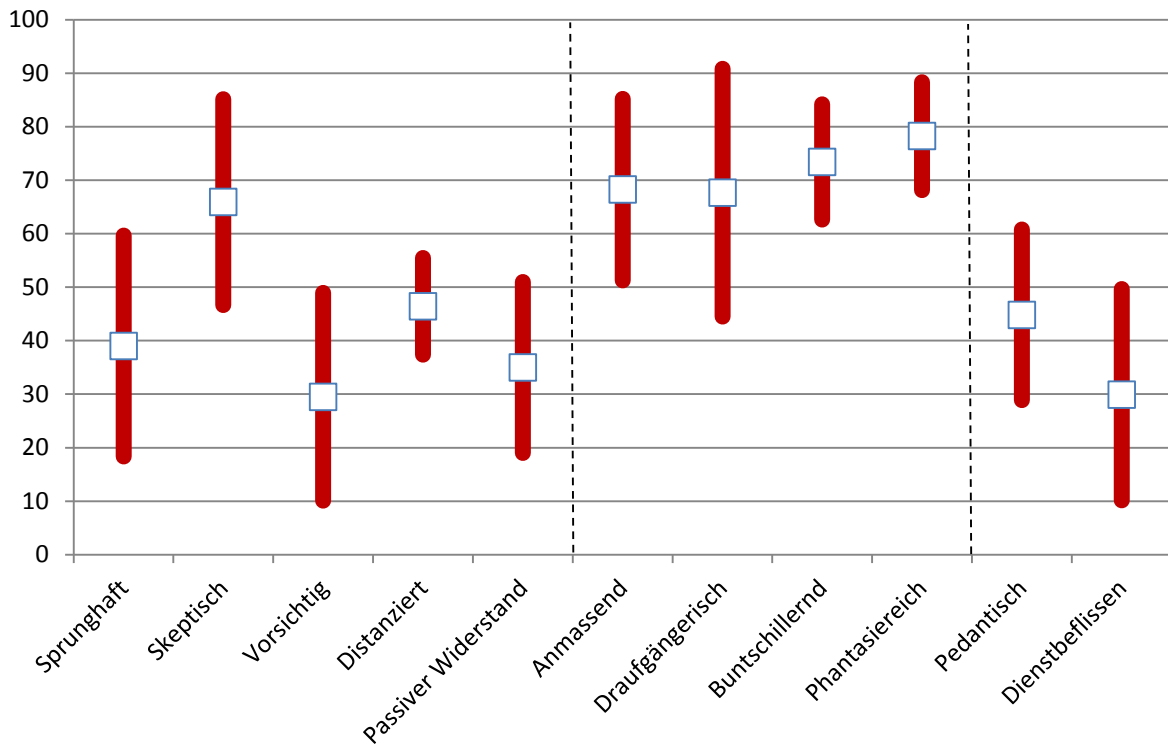


Abbildung 3: Verteilung der Teamrisiken (N=12). Die weiße Box markiert die durchschnittliche Ausprägung des Teams auf jeder Dimension. Je länger die Balken sind, desto stärker unterscheiden sich Teammitglieder auf dieser Dimension (Standardabweichung).

CLUSTER SICH VON ANDEREN WEGBEWEGEN [SPRUNGHAF, SKEPTISCH, VORSICHTIG, DISTANZIERT, PASSIVER WIDERSTAND]

Bis auf die Dimension „Skeptisch“ zeigt das Team in allen weiteren Dimensionen des Clusters „sich von anderen wegbewegen“ stabiles und kontrolliertes Verhalten in Stress- und Extremsituationen. Weder neigt es zu emotionalen Schwankungen, noch zu überhöhter Vorsicht in der Entscheidungsfindung oder überhöhter Sorge vor Fehlern. Auch scheinen sich die Kommunikationspartner nicht zurückzuziehen oder unausweichlichen Konflikten aus dem Weg zu gehen.

Die Hälfte des Teams steht in Stress- oder anderen Extremsituationen allerdings in der Gefahr, Dinge sehr zu hinterfragen, kritisch zu betrachten und anderen Personen nur sehr zögerlich Vertrauen zu schenken (Dimension Skeptisch). Dieser erhöhte Skeptizismus kann in Situationen von Vorteil sein, in denen „Hinterfragen“, Teil der Anforderung ist. Das ist zum Beispiel im Controlling, als Jurist oder Wirtschaftsprüfer der Fall. Von Nachteil kann Skeptizismus sein, wenn untereinander schnell Vertrauen aufgebaut oder sich mit Neuem auseinander gesetzt werden soll. Es besteht die Gefahr, dass Dinge oder Personen zu schnell abgelehnt werden. Je nach Situation sollten Teammitglieder gestärkt werden, die nicht erhöht skeptisch sind, insbesondere dann, wenn es um die Stärkung des Miteinanders geht oder sich mit Neuem pro aktiv auseinander gesetzt werden soll.

CLUSTER SICH AUF ANDERE ZU BEWEGEN [ANMASSEND, DRAUFGÄNGERISCH, BUNTSCHILLERND, PHANTASIEREICH]

Im Cluster „sich auf andere zu bewegen“ zeigt das Team seine größten potentiellen Entgleisungen auf. Alle vier erhöhten Dimensionen können dazu beitragen Geschäft zu entwickeln. Deswegen werden sie auch „Executive-Risiken“ genannt. Werden diese allerdings überzogen oder in ungeeigneten Momenten eingesetzt, können sie zu erheblichen geschäftlichem Schaden und der Schädigung von Beziehungen führen.

Der Großteil des Teams zeichnet sich durch Risikofreude (Dimension Draufgängerisch) und soziale Dominanz (Dimension Buntschillernd) in Stresssituationen aus. Typisch für viele Mitglieder dieses Team ist es, unter Stress Risiken einzugehen, Grenzen auszutesten und sich in den Mittelpunkt zu stellen. Diese Kombination an Persönlichkeitseigenschaften lässt dieses Team fortschrittlich und unterhaltsam wirken. Es ist davon auszugehen, dass Teamleistungen tendenziell eher progressiv als konservativ wirken, und so dargestellt werden, dass ihnen Aufmerksamkeit sicher ist. Es sollte beachtet werden, dass Risikodimensionen sich auch stark negativ auswirken können. So können Grenzüberschreitungen und die hohe soziale Dominanz schnell Konflikte hervorrufen. Weniger risikofreudige und weniger dominante Teammitglieder könnten in die Passivität gedrängt werden und somit nicht in der Lage sein ihre volle Leistungsfähigkeit für das Team abzurufen. Auch sollte darauf geachtet werden, dass das Team

nach außen hin Risikofreude und soziale Dominanz kontrolliert nutzt. Auch die Dimensionen Anmaßend und Phantasie reich sind im Team erhöht und tragen dazu bei, dass das Team als selbstbewusst, wettbewerbsorientiert (Anmaßend) sowie schlagfertig und innovativ (Phantasie reich) wahrgenommen wird. Allerdings könnte sich ein Teil der Teammitglieder den Teamerfolg auch persönlich zurechnen, sich bei Teamniederlagen aus der Verantwortung stehlen und in unnötigen Wettbewerb mit anderen gehen. Auch an der Bereitschaft Fehler einzugestehen, könnte es einigen mangeln. Dies kann intern wie auch gegenüber Externen zu Konflikten führen. Darüber hinaus zeigt sich, dass ein Teil des Teams unter Stress Denken und Ideen zu sehr betont. Dies birgt die Gefahr, dass interne Abläufe aufgrund von zu vielen neuen Ideen oder zu Abstraktem gestört werden und damit die Leistungsfähigkeit des Gesamtteams gemindert wird.

In Phasen der Kooperation kann es für die Mitglieder des Teams wichtig sein, sich zurückzunehmen, zuzuhören, Ideen zu priorisieren und auf Ihren Umsetzungshalt zu prüfen. Für den internen Austausch können klare Vereinbarungen und Strukturen in der Kommunikation helfen. Damit sich externe Dritte nicht schnell übergangen und dominiert fühlen kann die Moderation den Personen des Teams überlassen werden, die diese Risiken nicht aufweisen.

CLUSTER ANDERE KONTROLLIEREN [PEDANTISCH, DIENSTBEFLIESSEN]

Im Cluster „andere kontrollieren“ wird deutlich, dass das Team in Stresssituationen weder dazu neigt, sich in Details zu verlieren oder sich stur an Vorgaben zu halten.

3.3 Ankerwerte

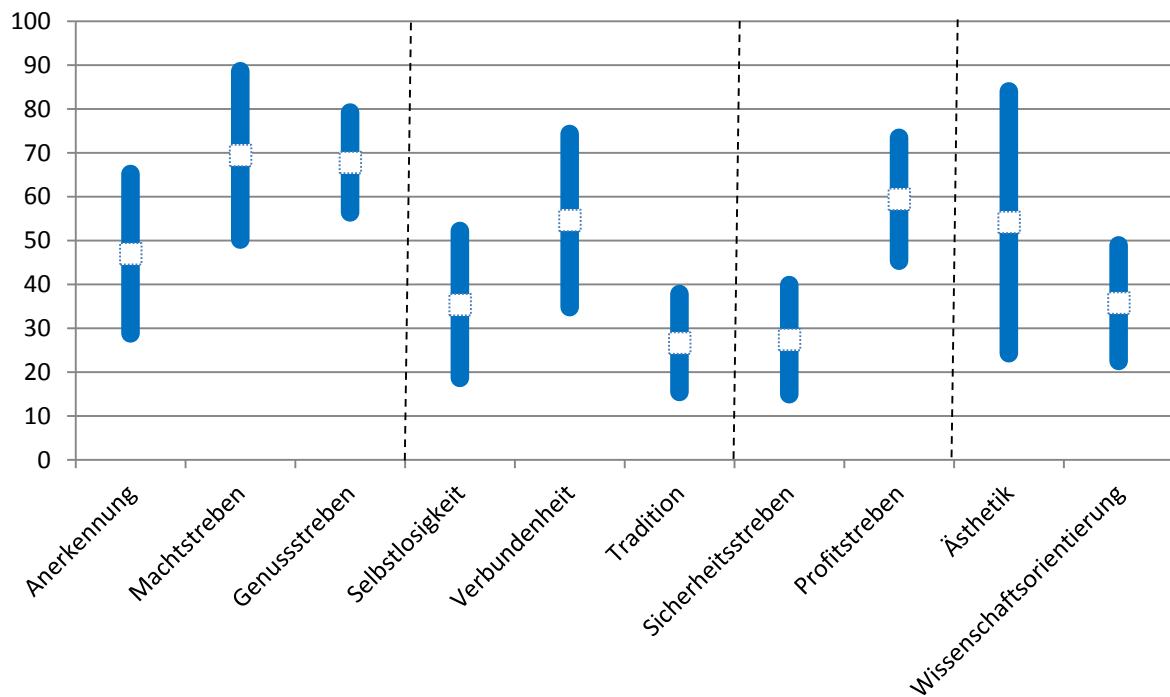


Abbildung 4: Verteilung der Teamwerte (N=12). Die weiße Box markiert die durchschnittliche Ausprägung des Teams auf jeder Dimension. Je länger die Balken sind, desto stärker unterscheiden sich Teammitglieder auf dieser Dimension (Standardabweichung).

GEMEINSAME KERNANTREIBER [MACHTSTREBEN, GENUSSSTREBEN, PROFITSTREBEN]

Das Team scheint viel Wert auf Produktivität und Ergebnisse zu legen, möchte möglichst viel bewegen und lebt eine Kultur des Wettbewerbs. Es besteht der Drang etwas zu bewegen, einen Unterschied zu machen und befördert zu werden. Der Umgang untereinander ist eher locker, Team-Meetings sollten nicht allzu formell ablaufen. Das Team scheint ein starkes Interesse an monetären Themen und Profit sowie eine starke Motivation für Geld und finanziellen Gewinn zu besitzen. Entscheidungen im Unternehmen werden unter finanziellen Gesichtspunkten getroffen.

Diese Teamkultur ist tendenziell passend für Menschen, die gerne viel leisten und gleichzeitig auch für den ein oder anderen Spaß zu haben sind. Handlungen im Team haben meist eine monetäre Motivation. Teammitglieder, denen Finanzielles weniger wichtig scheint, können hier schnell den Anschluss verlieren. Zu Verstimmungen kann es auch kommen, sollten Mitglieder eine „Dienst nach Vorschrift“ Mentalität besitzen und ein ernstes, sachliches Verhalten bei der Arbeit bevorzugen. Diese Mitglieder würden sich tendenziell weniger akzeptiert fühlen, hierdurch auch nicht ihre volle Leistungsfähigkeit abrufen können.

Die Leistung und Stimmung des Teams wird immer dann gut sein, wenn es wenig mit Problemen konfrontiert wird, welche standardisierte Lösungsansätze erfordern und keine monetären Anreize liefern. Das Team sollte die Möglichkeit haben seine vollen Potentiale ausleben zu können und wird bei erfolgsversprechenden Aufgaben zu Spitzenleistungen auflaufen.

GEMEINSAMES DESINTERESSE [SELBSTLOSIGKEIT, SICHERHEITSTREBEN, TRADITION, WISSENSCHAFTSORIENTIERUNG]

Das Team zeugt von der Fähigkeit, mit Risiken und Unsicherheit umgehen zu können, und sich keine Sorgen über die Zukunft zu machen. Es benötigt keine Planung der Aktivitäten. Es werden Vielfalt und Veränderung gelebt und es wird nicht unnötig an Konventionen festgehalten. Entscheidungen werden eher auf einem gesunden Bauchgefühl basierend getroffen, als auf Basis von Zahlen. Darüber hinaus wird Selbstverantwortung groß geschrieben. Es besteht kein Helfersyndrom.

Diese Teamkultur ist tendenziell passend für Menschen gerne Risiken eingehen, offen für neues sind, gerne schnell entscheiden und keine Helfernatur sind. Teammitglieder, die ein Bedürfnis für Regelwerk in Bezug auf Planungen und Entscheiden benötigen könnten schnell enttäuscht sein und den Anschluss verlieren. Auch Sorgen über eine zu riskante Finanzierung oder eine Berücksichtigung von Sozialem würden nur wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Bei Entscheidungsfindungen dürften zahlenbegeisterte Menschen auch wenig Zuspruch erhalten.

Höchste Performance dieses Teams ist zu erwarten, wenn Neues ausprobiert werden kann. Arbeitsanweisungen sollten für dieses Team nicht allzu deutlich formuliert sein, dass auch mal frei nach Intuition entschieden werden kann. Eine höchstgenaue Buchhaltung von diesem Team zu fordern wird nur unter hohen Anstrengungen möglich sein. Ziele des Teams brauchen keinen gemeingesellschaftlichen Charakter besitzen.

UNTERSCHIEDE [ANERKENNUNG, VERBUNDENHEIT, ÄSTHETIK]

Das Team scheint sich sowohl um Funktionalität wie auch dem Schein und Aussehen von Erzeugnissen zu kümmern. Ein ausgeprägter Drang zum Netzwerken besitzt nur ein Teil der Gruppe. Auch das Bedürfnis permanent Anerkennung für die eigenen Leistungen zu erhalten, wird nur von einem Teil der Gruppe gelebt.

Diese heterogene Zusammensetzung kann zu Konflikten führen, wenn Ziele nicht klar definiert sind. Andererseits kann diese Vielseitigkeit auch eine Stärke darstellen. Je nach Aufgabenstellung können die Mitglieder in der Gestaltung gestützt werden die nützliche Werte leben. Gilt es zum Beispiel Projekte marketingtechnisch auszugestalten, sollten Mitarbeiter mit hoher Ästhetikausprägung berufen werden. Steht die Funktionalität im Vordergrund, eher die Mitarbeiter, mit einer niedrigen Ausprägung.

4. Kundenspezifische Fragestellungen

4.1 [...]

[...]

Höchste wissenschaftliche Ansprüche mit Fokus auf die Persönlichkeit von Führungskräften und Mitarbeitenden sind seit 2003 die wichtigsten Säulen unserer Service- und Beratungstätigkeit. Es gibt gute Gründe, sich für meta-Beratung zu entscheiden: wir erhöhen Ihren Handlungsspielraum für Entscheidungen, Menschen bestmöglich einzusetzen – von der Auswahl bis zur Entwicklung. Unser Team setzt sich täglich dafür ein, Ihnen die passende Lösung auf allen Ebenen bieten zu können – ambitioniert, fundiert, begeisterungsfähig- und flexibel.

Kontaktdaten:

Dr. Rainer Neubauer

metaBeratung GmbH

Deutschland: +49 211 415 595 9-0

Schweiz: +41 27 957 1515

Österreich: +43 1 227 87 128

E-Mail: neubauer@metaberatung.de