



Nur die Besten: Assessment- und Development-Center

Welches Potenzial steckt wirklich in dem Bewerber, der da vor einem sitzt – die Frage aller Fragen für Personaler und Führungskräfte. Assessment- und Development-Center sowie eine Varietät an Diagnostik-Tools auf dem Markt sollen darüber Auskunft geben. IPA-Expertin Katrin Stichhan gibt im Interview Praxistipps für den optimierten Einsatz.

Wie ist aus Ihrer Sicht der Einsatz von Auswahlinstrumenten generell zu bewerten?

Stichhan: Klassische eignungsdiagnostische Instrumente, wie das Assessment-Center (AC), oder eignungsdiagnostische Fragebogen, wie der Occupational Personality Questionnaire (OPQ), können eine traditionelle Personalauswahl über das Interview ergänzen und die Gültigkeit der getroffenen Aussage erhöhen. Dabei gehören Assessment-Center zu den mittlerweile anerkannten Personalauswahlverfahren. Nach wie vor ist jedoch nicht zweifelsfrei belegt, ob mithilfe eines Assessment-Centers bessere Bewerber ausgewählt werden als mit anderen Verfahren – es kommt auf den richtigen Mix der Tools an! Als Experten für die Führungskräfteentwicklung setzen wir häufig Development-Center (DC) ein, um intern Nachwuchskräfte zu finden und zu fördern. Diese Verfahren erreichen, kompetent durchgeführt und durch Training und Coaching begleitet, im Un-

ternehmen hohe Akzeptanz und Glaubwürdigkeit. Dabei können wir – etwa durch eingeschlagene Karrierewege der Potenzialträger – die Validität der eingesetzten Verfahren prüfen und bestätigen.

Wie sieht der optimale Einsatz der Instrumente aus?

Stichhan: Voraussetzung ist natürlich die Einhaltung hoher Qualitätsstandards bei Vorbereitung, Durchführung und Beobachtung. Das Assessment-Center muss spezifisch auf die zu besetzende Position zugeschnitten werden. Eine qualifizierte Anforderungsanalyse und daraus systematisch abgeleitete Schlüsselkompetenzen bilden für beides die Grundlage: sowohl für die Interviewfragen als auch für die Gestaltung der Aufgabentypen und Beobachtungsdimensionen. Wichtig ist zudem, auch Unternehmenswerte und Führungsleitbilder in beobachtbare Verhaltensmerkmalen zu übertragen. Diese können dann anhand von kritischen Situationen sowie ei- >> S. 2

Liebe Leserinnen und Leser,



„es wurde deutlich, wie wichtig sorgfältig erarbeitete Anforderungsprofile für die Stellenbesetzungen sind“ – das ist vielleicht das wichtigste Vorab-Ergebnis des groß angelegten Pilotprojektes „Anonymisierte Bewerbungsverfahren“ der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS).

Fünf große deutsche Unternehmen sammeln dabei zurzeit Erfahrung mit Personalauswahlverfahren, wenn aus der Bewerbung bisher übliche Informationen, wie Aussehen, Name, Adresse, Geschlecht, Geburtsdatum und Familienstand, nicht mehr hervorgehen. Ziel: gerade ohne diese Informationen, die Personaler womöglich von den eigentlichen Kompetenzen der Bewerber ablenken und positive wie negative Vorurteile bei der Vorentscheidung auslösen, die passgenauen Bewerber, die richtigen Talente, die motivierten Quereinsteiger zu finden.

Und darauf fokussieren auch wir in dieser Ausgabe des IPA-Briefes: Katrin Stichhan setzt sich im Titelinterview mit den Möglichkeiten der Potenzialanalyse in Assessment- und Development-Centern auseinander. Dr. David G. Bigby und Frank M. Scheelen erläutern auf Seite 3 die Vorteile eines Kompetenzdiagnostik-Tools wie ASSESS, und Peer Bieber berichtet aus der Praxis, wie im Ausland die Kompetenz der Quereinsteiger genutzt wird, um dem Mangel an Fach- und Führungskräften zu begegnen. Assessment-Center für das Staffing interkultureller Teams schließlich stehen im Mittelpunkt meines Fachartikels auf den Seiten 4 und 5.

Ein zweites, positives Ergebnis hat der erwähnte Feldversuch übrigens auch bereits erbracht: dass alle teilnehmenden Unternehmen schon ihre Prozesse der Bewerberauswahl und Eignungsdiagnostik hinterfragt und optimiert haben. Wenn auch Sie davon profitieren wollen, stehen Ihnen die Experten des IPA-Teams mit Erfahrung, Rat und Tat zur Seite.

Ursula Vranken

Ihre Ursula Vranken
Geschäftsführerin IPA

Nur die Besten:
Assessment- und
Development-Center
Seite 1 + 2

Können – Verhalten – Performance:
Kompetenzdiagnostik-Tools
Seite 3

Internationalisierung:
Assessment-Center
für interkulturelle
Teams
Seite 4 + 5

Erfolgsmodell kompetenzorientierter
Quereinsteiger
Seite 5

Fortsetzung

Nur die Besten: Assessment- und Development-Center

genen Erfahrungen im Interview oder im Umgang mit Konflikt- oder Führungssituationen im AC abgebildet werden.

Was sind nach Ihrer Erfahrung die häufigsten Fehler von Firmen beim Einsatz von AC/DC?

Stichhan: Vor allem wird der Aufwand bezüglich der funktionsspezifischen Konzeption unterschätzt. Beispielsweise werden häufig keine validen Kompetenzprofile erstellt. Das ist insofern problematisch, als dass der Interpretation im Rahmen des Verfahrens zu viel Spiel gelassen wird. Viele Unternehmen, denen es noch an Expertise und Erfahrung mangelt, machen den Fehler, das AC in Eigenregie anstatt unter Moderation von Experten durchzuführen. Alle eignungsdiagnostischen Instrumente sollten jedoch ausschließlich von ausgebildeten und erfahrenen Beobachtern und Beratern durchgeführt werden. Denn: Jedes Instrument kann immer nur so gut sein wie derjenige, der es anwendet.

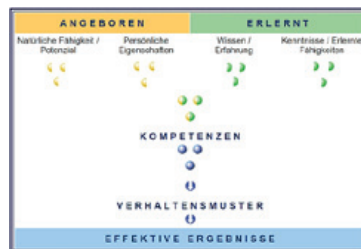
Worauf sollten die Personaler sonst noch achten?

Stichhan: Es gibt eine ganze Reihe von Punkten, die HR- und PE-Leiter im professionellen Umgang mit den Kandidaten auszeichnen:

1. Das Bewusstsein, dass jedes Assessment auch immer eine Visitenkarte des Unternehmens hinsichtlich seiner Außendarstellung, seiner Firmenkultur ist. Das gilt heute noch mehr als früher: Denn für die Kandidaten wird es zunehmend selbstverständlicher, Arbeitgeber über Facebook und Co. zu bewerten.
2. Die Zusammenarbeit mit Fachleuten. Professionelle Personaler suchen sich für die Personalauswahl kompetente Experten, die Erfahrung in der Kombination unterschiedlicher eignungsdiagnostischer Verfahren haben und mit ihnen passgenau und auf Augenhöhe arbeiten. Das ist auch hilfreich, um beim Ein-

satz von Auswahl-Tools die Gefahr einer methodischen Einseitigkeit auszuschließen.

3. Die Einsicht, dass das Auswahlverfahren im Prozess der Einstellung immer nur ein erster Schritt ist. Wird ein AC durchgeführt, sollte im Nachgang das Ergebnis nicht nur besprochen, sondern auch systematisch genutzt werden: zum Zwecke der Einarbeitung, für Entwicklungspläne, Trainings und Coachings.
4. Ein sensibler und differenzierter Umgang in der Rückmeldung der Ergebnisse. Hier sollte der Fokus nicht nur auf die Handlungsbedarfe gelegt werden, die eventuell als „Negativmeldung“ empfunden werden, sondern in gleicher Weise auf Stärken und positive Ansätze.



Potenzialdiagnostik muss alle Bereiche umfassen.

Im Development-Center müssen Potenzialaussagen außerdem mit entsprechenden Personalentwicklungsplänen und Karrierediskussionen hinterlegt werden. Nur so ist es den Mitarbeitern möglich, nachgewiesene Stärken auszubauen und erkannte Entwicklungsfelder zu bearbeiten. Zudem ist Mitarbeiterentwicklung

originäre Führungsaufgabe: Das DC gehört zur Führungsverantwortung der entsprechenden Vorgesetzten.

Assessment oder Development nicht bestanden – wie sollten Personaler richtig mit diesen Kandidaten umgehen?

Stichhan: Auch hier: Der Umgang mit den Bewerbern hat Einfluss auf das Unternehmensimage. Negative Potenzialrückmeldungen erzeugen erfahrungsgemäß große Enttäuschung und Frustration. Damit der Bewerber das Unternehmen trotz Absage in guter Erinnerung behält, sollte er sich respektiert und wertgeschätzt fühlen. Bei der Rückmeldung der Ergebnisse mit kurzer Begründung sollten die Gefühle des Kandidaten sensibel berücksichtigt werden. Und es können Angebote gemacht werden, mit dem Kandidaten in Kontakt zu bleiben. Beim DC ist eine klare Rückmeldung von kritischen Beobachtungen mitsamt Begründung wichtig – insbesondere, wenn Fremdwahrnehmung und Selbstwahrnehmung des Kandidaten nicht übereinstimmen. Coaching kann durchaus dabei unterstützen, an erkannten Handlungsfeldern zu arbeiten und so dann auch eine Wiederholung des Developments zu ermöglichen. Sind auch bei einer Wiederholung die Rückmeldungen negativ, könnten Hilfen zur Veränderung angeboten und alternative Karrierewege entwickelt werden. Wertschätzung ist ein nachhaltiges Instrument! ■



Katrin Stichhan ist im IPA-Team Expertin für persönlichkeitsorientierte Führung, Change Management und Unternehmenskultur. experten@ipa-consulting.de

NUTZEN SIE DIE ERFAHRUNG DER IPA-EXPERTEN

- für Potenzialanalysen und Eignungsdiagnostik
- bei der Konzeption und Durchführung von Assessment- und Development-Centern
- für den passenden Mix an Auswahl- und Diagnostikinstrumenten für Ihr Unternehmen
- beim richtigen Einsatz von Kompetenzmodellen und Kompetenzdiagnostik-Tools wie dem renommierten ASSESS
- um mehr Sicherheit bei der Auswahl der wirklich richtigen Mitarbeiter für Ihr Unternehmen zu gewinnen.

Wir sind gerne für Ihr Anliegen da:
Tel: 0221 - 55 09 476, experten@ipa-consulting.de.

■ Können – Verhalten – Performance: Kompetenzdiagnostik-Tools

Natürlich ist wichtig, dass die Chemie zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer stimmt: Der berühmte Nasenfaktor ist nicht zu unterschätzen. Doch mindestens ebenso entscheidend ist, dass Unternehmen und Bewerber oder Mitarbeiter möglichst präzise abgleichen, ob Bewerberprofil und Stellenanforderungen tatsächlich übereinstimmen. Über den Einsatz von Kompetenzdiagnostik-Tools berichten Frank M. Scheelen und Dr. David G. Bigby.

Für den Personaler stellt sich immer die Frage, wie die am besten für eine Position geeigneten Kandidaten ausgewählt werden können. Wichtig ist, dass objektivierbare Kriterien zugrunde gelegt und transparente, möglichst weit standardisierte Entscheidungsprozesse durchgeführt werden, um Fairness zu garantieren und Vergleichbarkeit zu optimieren. Dabei ist es hilfreich, standardisierte Tools zur Eignungsdiagnostik, wie beispielsweise das Kompetenzdiagnostik-Instrument ASSESS, einzusetzen.

Mit solchen Tools ist es nicht nur möglich, die Fähigkeiten des Bewerbers kritisch unter die Lupe zu nehmen. Auch über die Persönlichkeit und die Werteorientierung des Bewerbers können Aussagen gewonnen werden. Das ist von Bedeutung, da die Persönlichkeit Hinweise auf Aspekte der professionellen Leistung gibt, die in einer Beziehung zu Wissen, Fähigkeiten oder Fertigkeiten stehen. Die „richtigen“ Mitarbeiter streben oft aus eigenem Antrieb nach Spitzenleistung. Sie setzen alles dafür ein, Erfolg zu haben. Mitarbeiter mit dieser inneren Einstellung sind zudem zufriedener mit ihrem Arbeitsplatz, sie empfinden mehr Freude bei der Arbeit und fühlen sich weniger gestresst. Und wir wissen alle: Die Werte, die einem Menschen wichtig sind, sind seine eigentlichen Motivatoren. Sie bewegen ihn. Findet der Mitarbeiter diese Werte im Unternehmen, in der Firmenkultur wieder, ist er glücklich und am richtigen Platz. Muss er längere Zeit gegen seine inneren Werte leben, schadet ihm das – und dem Unternehmen auch.

Strategischer Prozessaufbau mit Potenzialdiagnostik-Tools wie ASSESS

Personalauswahl mit ASSESS basiert auf verschiedenen Analy-

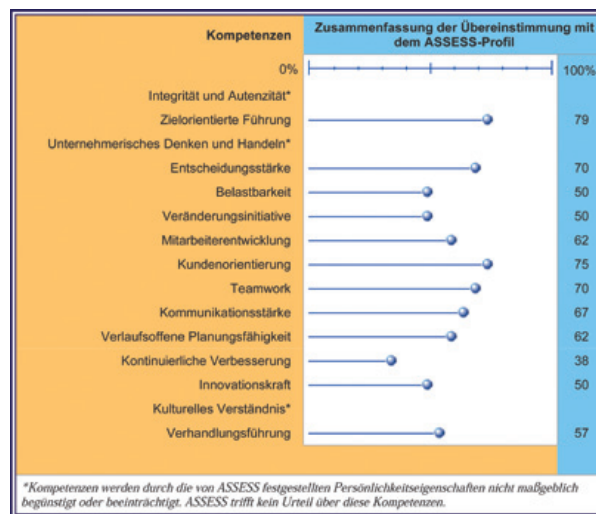
sen: So erlaubt die Performance-Analyse eine Einschätzung der Persönlichkeit und Potenziale des Bewerbers. Hierzu dient ein umfangreicher Fragebogen, der die Ausprägung von 24 berufsbezogenen Persönlichkeitsmerkmalen in den Bereichen Denkstil, Arbeitsstil und Beziehungsstil misst. Im zweiten Schritt werden die individuellen Persönlichkeitsmerkmale als Kompetenzen abgebildet und mit den für die Tätigkeit geforderten Kompetenzprofilen, die zuvor in ASSESS angelegt werden, abgeglichen. Das garantiert ein strategisches Vorgehen bei der Stellenbesetzung, denn die Unternehmen müssen sich genau überlegen, wen sie für den Job suchen.

Um feststellen zu können, ob es sich bei dem Bewerber um „den Richtigen“ handelt oder nicht, erhält der Personalverantwortliche verschiedene Auswahl- und Entwicklungs-Reports. Dabei werden die Stärken und Schwächen des Kandidaten in Bezug auf die für den Job erwünschten Kompetenzausprägungen beurteilt. So wird auch auf einen Blick klar, hinsichtlich welcher Kompetenzen Entwicklungsbedarf besteht.

Kompetenzabgleiche ermöglichen objektivierte Einschätzungen

Gleichzeitig wird der „Match“, die Passung eines Bewerbers

mit einer allgemeinen berufsrelevanten Vergleichsgruppe, in Beziehung gesetzt. Damit objektiviert sich das persönliche, oft sympathiegefärbte Urteil des Entscheiders.



Beispiel-Kompetenzprofil in ASSESS

Kompetenzdiagnostik-Tools senken Kosten

Noch sind deutsche Unternehmen beim Einsatz von Potenzialanalysen recht zurückhaltend. Die Nutzungsquote liegt hier unter 20 %, Tendenz steigend. Zum Vergleich: In anderen EU-Staaten setzen durchschnittlich drei von vier Unternehmen Tests ein. Sie haben erkannt: Durch den Einsatz von Diagnostik-Tools zur Personalauswahl ist passgenaues Recruiting möglich – und damit können wiederum erheblich Kosten gespart werden: Reisekosten fallen weg, Endauswahlverfahren werden verkürzt und Fehlbesetzungen, die Kosten in erheblicher Höhe erzeugen, vermieden. Und: Bei den durch eine Potenzialanalyse ausgewählten Mitarbeitern lässt sich eine signifikant höhere Produktivität feststellen. Denn die richtigen Mitarbeiter an den richtigen Positionen haben einfach viel Freude an ihrer Arbeit! ■



Dr. David G. Bigby, Präsident von ASSESS Systems (USA), ist spezialisiert auf die Entwicklung und Validierung psychologischer Testverfahren.

Frank M. Scheelen ist Vorstandsvorsitzender der Scheelen® AG und Experte für Zukunftsbusiness und Kompetenzmanagement

Lesetipp:

Praxisorientierte Fallbeispiele zum Einsatz von Kompetenzdiagnostik-Tools

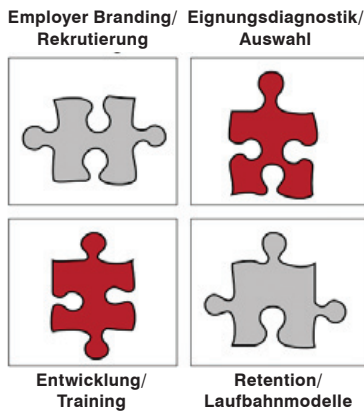


Bigby, Scheelen: Kompetenzorientierte Unternehmensentwicklung, Haufe-Lexware, 2011

Internationalisierung: Assessment-Center für interkulturelle Teams

Unternehmen sind zunehmend international aufgestellt; immer häufiger arbeiten Mitarbeiter in globalen Projekten zusammen; zunehmend steigt der Anteil ausländischer Fach- und Führungskräfte in deutschen Unternehmen. Was die Arbeitswelt bereichert, macht für Personaler die Frage drängender: Wie finde ich die Mitarbeiter, die interkulturell gut zusammenpassen und -arbeiten. Ursula Vranken hat Antworten.

Personalrecruiting, Potenzialanalysen, Kompetenzprofil-Modelling, Auswahl von Bewerbern oder Talenten für Führungsaufgaben, Nachwuchsförderprogramme oder internationale Teams – da reicht der deutsche oder europäische Blick nicht mehr aus, um die Fähigkeiten und Fertigkeiten, aber auch Erwartungen und kulturellen Voreinstellungen der Menschen aus unterschiedlichen Ländern und Kulturkreisen zu erkennen und für das Unternehmen zu nutzen.



IPA-Modell des Talentmanagement-Cycles mit den vier Phasen aus Personalentwicklungssicht.

Entscheidend ist es daher, Auswahlprozesse, wie Assessment- und Development-Center, so zu konzipieren, dass in der Eignungsdiagnostik von Anfang an interkulturelle Besonderheiten bedacht und abgebildet werden. Denn nur so können Talente und Potenziale – auch zum Wohl des Unternehmens – wirklich erkannt und in die folgenden Phasen des Talentmanagement-Cycles, wie Entwicklung und Training sowie Laufbahnmodelle und Retention, eingebaut werden.

Das erfordert nicht nur Sprachkompetenz, sondern auch Toleranz und den Willen zum kulturellen Verständnis. Und vor allem erfordert es: Wissen. Denn was für einen deutschen Arbeitnehmer als „normal“ gilt, kann für einen Mitarbeiter aus einem an-

deren Kulturkreis völlig „unnormale“ oder sogar als Tabu gelten. Personaler, die dies in Descriptions oder Kompetenzprofilen für Stellenausschreibungen und demgemäß auch in Anforderungsprofilen für Assessment- oder Development-Center oder anderen Formen der Eignungsdiagnostik umsetzen, sind sich bewusst:

Kulturbestimmte Verhaltensweisen verstehen

Unser Verhalten in einer bestimmten Situation wird maßgeblich von unseren kulturellen Präferenzen, also unbewussten Verhaltensmustern und Wertvorstellungen, beeinflusst. Diese spielen in der beruflichen Zusammenarbeit im internationalen Kontext eine zentrale Rolle und können oft Ursache von Missverständnissen sein. Und sie äußern sich beispielsweise in den kulturellen Parametern wie Umgang mit Ungewissheit, Analytik oder Pragmatik, Hierarchiedenken, Betonung von Rationalität oder von Intuition, Zeitplanung, verstärkte Beziehungs- respektive Sachorientierung, Kommunikation (ICUnet.AG – Intercultural Preference Tool). Diese lösen jeweils ein unterschiedliches Verhalten aus.

Nonverbale Kommunikation in Auswahlgesprächen

Beispiel Kommunikation: In einem Bewerbungsgespräch erwartet ein deutscher Human Resource Manager, dass der Kandidat aufmerksam zuhört und dies durch nonverbale Signale, wie Nicken und stetigen Augenkontakt, signalisiert; davon leiten wir Aufmerksamkeit und Interesse ab. In asiatischen Kulturen zeigt man aber Respekt mit dem genau gegenteiligen Verhalten, nämlich der Vermeidung des Augenkontakts. Auch verbale Zustimmungen oder Kommentierungen sind nicht üblich. Das Gleiche gilt für die Art und Weise, wie wir uns selbst in ein Gespräch einbringen. Erwarten wir in westlichen, besonders zentraleuropäischen Kulturen eher, dass ein Anwärter Eigeninitiative zeigt, in dem er das Wort ergreift, gehen Asiaten davon aus, dass ihnen das Wort erteilt wird und sie eingeladen werden, sich zu beteiligen.

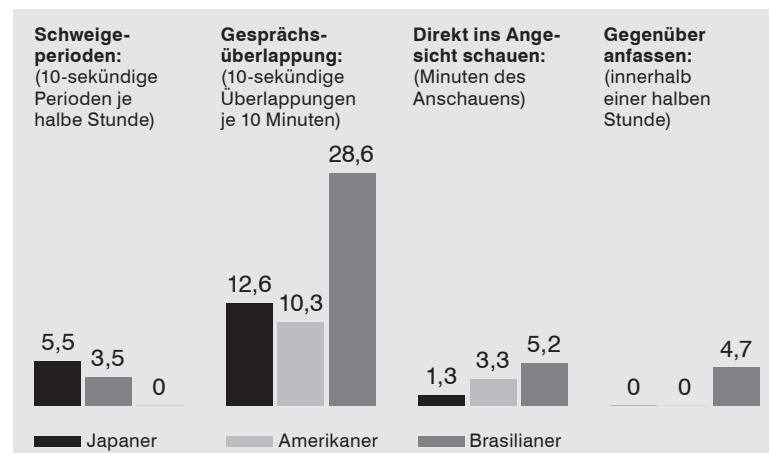
In Auswahlverfahren, wie einem Assessment-Center, das eher mit einer westlichen Kulturerwartung konzipiert wurde, könnte es aus diesem Grund in Gruppenübungen zur Benachteiligung von eher ruhigen Teilnehmern kommen. Die höfliche Zurück-



Ursula Vranken,
Leiterin des IPA Instituts und Experte für internationales Talent- und Personalmanagement

Weiterführende Informationen und Quellen:

- WorldWork: The International Profiler www.worldwork.biz
- Intercultural Competence Assessment: www.incaproject.org
- ICUnet.AG: www.icunet.ag/



Beispiele: kulturelle Verhaltensweisen

Quelle: nach: John Graham, „The Influence of Culture on Business Negotiations“, Journal of International Business Studies, vol. XVI, no. 1

>> S. 5

Fortsetzung

Internationalisierung: Assessment-Center für interkulturelle Teams

haltung von Mitarbeitern aus asiatischen Kulturkreisen könnte als zu geringes Engagement oder mangelnde Durchsetzungstärke (miss-)interpretiert werden.

Einfluss der eigenen Kultur berücksichtigen

Es kann aber auch sein, dass die Auswahl schon bei der Festlegung des Prozesses oder der Frage nach Entscheidungsverantwortlichkeiten stockt: In Gesellschaften mit eher geringem Hierarchiedenken, wie USA oder Skandinavien, herrscht eine stärker egalitäre Zusammenarbeit. Dies gilt mitunter auch für Personalentscheidungen, an denen sich sogar Teammitglieder ohne Führungsverantwortung betei-

ligen. In eher hierarchisch geprägten Kulturen, wie beispielsweise Frankreich oder Russland, setzt man voraus, dass der Chef die Auswahl und das Gespräch selbst stark führt und seinen Entscheidungen und Meinungen nicht widersprochen wird. Dies gilt insbesondere dann, wenn es sich um einen senioren, älteren Chef handelt. Hier gilt das Prinzip „Respekt vor dem Alter“.

Um solche Bewertungsfehler von Anfang an zu vermeiden, sollte das Human Resource Management auf wesentliche Aspekte im Auswahlprozess achten:

1. Es muss bereits bei der Auswahl von Fragen oder der Konzeption von Übungen in ACs

darauf geachtet werden, dass die interkulturellen Dimensionen Berücksichtigung finden.

2. Führungskräfte und Personal sollten für diese kulturellen Unterschiede im Vorfeld eingehend geschult und sensibilisiert werden.
3. Für die richtige Personalauswahl und -besetzung von internationalen Teams sollten grundsätzlich entsprechend (inter-)kulturell geschulte Personen benannt werden.
4. Der Einbau zusätzlicher interkultureller Kompetenzen in die Kompetenzmodelle und/oder der Einsatz psychometrischer Verfahren erhöhen Vergleichbarkeit und Sicherheit in den Auswahlprozessen. ■

Erfolgsmodell kompetenzorientierter Quereinstieg

Während sich deutsche Unternehmen, Statistiker und Politiker dem Problem des Fachkräftemangels mit immer neuen Szenarien nähern, ist Neuseeland bereits bei der Umsetzung von Lösungen angekommen. Die Förderung von Quereinsteigern, Frauen, Migranten und älteren Arbeitnehmern steht dabei an erster Stelle. Peer Bieber war für einen deutschen Konzern als Manager vor Ort und berichtet.

Als ich für den Siemens-Konzern 2008 nach Neuseeland umsiedelte, wurde ich mit einer Arbeitsmarktsituation konfrontiert, die viele Statistiker Deutschland für 2015 prognostizieren: eine Arbeitslosenquote unter 5 % und einen ausgeprägten Fachkräftemangel in vielen Branchen. Doch damit nicht genug. Die vorhandene Mitarbeiterstruktur zeigte mir als bis dato doch sehr deutschem Manager eine Vielfalt auf, die in Deutschland undenkbar gewesen wäre: Rund 40 % der Belegschaft besitzen nicht die klassische oder notwendige Qualifikation für ihren Verantwortungsbereich. Vom Sachbearbeiter mit Gastronomieerfahrung, dem Baustellenleiter mit Kfz-Know-how und der Vertriebsleiterin mit psychologischer Ausbildung herrscht hier eine bunte Mitarbeiterschaft. Eines zeichnet jedoch fast alle Mitarbeiter aus – sie sind überdurchschnittlich produktiv, hoch motiviert und dankbar, sich einer neuen beruflichen Herausforderung stellen zu können.

Nach anfänglicher Skepsis zeigten sich mir schnell die Vorteile der Quereinsteiger. Ihr fachfremdes Wissen und ihre Erfahrungen in anderen Branchen und Berufen lassen sich gezielt einsetzen, um Prozesse effektiver zu gestalten sowie Dienstleistungen und Produkte kostengünstiger anzubieten. Ihre unvoreingenommenen Sichtweisen schaffen zudem neue Blickwinkel, die einen unbezahlbaren Ideenreichtum entstehen lassen, der durch Pragmatismus und

Zielorientierung geprägt ist. Auch hier in Deutschland verdanken viele große Karrieren ihren Erfolg einem Quereinstieg oder -umstieg. Das gilt nicht für alle Berufe gleichermaßen, aber für alle beruflichen Ebenen – von der Servicekraft bis zum Konzernvorstand. Denn Eigenschaften wie analytisches Denken, Kreativität oder Verhandlungsgeschick sind selten an Branchen gebunden und lassen sich häufig nicht durch bestimmte Studien- oder Berufsabschlüsse erwerben.

Vortrag „Mittelstand sucht Supertalent“

Profitieren Sie von innovativen Ideen, wie Sie frischen Wind in Ihre Personalsuche und Ihr Talentmanagement bringen. Vortrag von Ursula Vranken, Leiterin IPA Institut für Personalentwicklung und Arbeitsorganisation, in Kooperation mit Peer Bieber und der Jobbörse TalentFrogs.de.

Melden Sie sich jetzt zu einem der beiden Termine in Deutschland an:

- 15.09.2011, TÜV Nord, Brügelmannstr. 5, 50679 Köln
Anmeldung per E-Mail an Diana Michl: dmichl@tuev-nord.de.
- 27.09.2011, 18:30–20:00 Uhr, DGFP,
Lyoner Str. 15 – ATRICOM, 60528 Frankfurt/M.
Infos & Anmeldung: www.dgfp.de/die-dgfp/standorte/dgfp-regionalstelle-frankfurt-am-main/aktuelles.

LEISTUNGEN DES IPA

Talentmanagement auf internationaler Ebene ist Ihre Herausforderung? Dann sind wir die richtigen Partner für Sie!

Tel: 0221 - 55 09 476,
experten@ipa-consulting.de



Peer Bieber,
Geschäftsführer
TalentFrogs.de

Impressum:

Redaktion (V.i.S.d.P.):
Ursula Vranken
IPA Institut für Personalentwicklung und Arbeitsorganisation
Hans-Katzer-Str. 22
50858 Köln
Telefon: 0221 - 55 09 476
Telefax: 0221 - 55 09 382
www.ipa-consulting.de
mail@ipa-consulting.de

Fachbeiträge, Redaktion,
Produktion:
text-ur text- und relations
agentur Dr. Gierke
www.text-ur.de

Fotonachweise:
S. 1: Fotolia © Kurhan; S. 2: ©
K. Stichhan; S. 3: © D. Bigby;
S. 4: © Peer Bieber; rest: IPA.

