

Digital geeignet?

ÜBERBLICK. Die Digitalisierung macht natürlich nicht vor der Eignungsdiagnostik Halt. Die Möglichkeiten gehen dabei weit über einen Online-Fragebogen hinaus.

Von **Dennis Beermann** und **Martin Kersting**

Dieses Thema beherrscht HR-Konferenzen sowie die Positionspapiere großer Beratungshäuser: „HR goes digital.“ Das zentrale Element der Digitalisierung besteht darin, Daten zielgerichtet zu nutzen, um Entscheidungen zu verbessern und Prozesse zu automatisieren. In den meisten Bereichen, zum Beispiel Marketing und Operations, ist die automatische Nutzung der mittels komplexer Algorithmen analysierten Daten längst Alltag. Diese Techniken sollen zugleich die Organisations-Performance steigern und Kosten sowie Risiken minimieren. Nur der Personalbereich und speziell die Eignungsdiagnostik stehen quer im Stall. Häufig mangelt es bereits an organisationsweit verfügbaren Personaldaten in hoher Qualität, sodass an komplexe Analysen und Vorhersagen kaum zu denken ist. Während die ganze Welt in Echtzeit auf dem Datenmeer surft, füllt man in der Eignungsdiagnostik noch Fragebogen und Checklisten aus.

People Analytics als zentrales Element

Wesentliches Element der Digitalisierung in der Eignungsdiagnostik ist „People Analytics“. Was ist mit „People Analytics“ gemeint? Eine etablierte Definition fehlt bislang, aktuell wird der Begriff für sehr heterogene Methoden in verschiedenen Anwendungsfeldern genutzt. Das reicht von der Bereitstellung von Daten beziehungsweise Kennzahlen (etwa über die Zusammensetzung des Personals) bis hin zur Abschätzung der

Wahrscheinlichkeit, mit der Mitarbeiter kündigen, sowie der Ermittlung präventiver Gegenmaßnahmen. Wir verstehen unter „People Analytics“ den Versuch, mithilfe der Analyse von HR-bezogenen Daten betriebliche Probleme zu lösen und betriebliche Prozesse und Entscheidungen im HR-Bereich sowie in der gesamten Organisation zu optimieren.

Verwandte Begriffe sind „HR Analytics“, „Human Capital Analytics“ und „Workforce Analytics“. Wir bevorzugen den Begriff People Analytics, da dieser neutral die Analyse des Menschen innerhalb der Organisation skizziert.

Punktuelle und integrierte Lösungen

People Analytics wird in der Eignungsdiagnostik nicht dadurch realisiert, dass man die schon immer genutzten Fragebogen online bearbeiten lässt oder die Beobachter im Assessment Center

Tablets statt Papier nutzen. Bezüglich People Analytics im Allgemeinen sowie der digitalisierten Eignungsdiagnostik im Besonderen lassen sich punktuelle und integrierte Anwendungen unterscheiden. Mit punktuellen Anwendungen werden einzelne Anwendungsfälle isoliert realisiert. Entsprechend werden Daten im begrenzten Umfang gewonnen und/oder genutzt. Integriert nennen wir People-Analytics-Lösungen dann, wenn Organisationen mehrere Quellen von Personaldaten erschließen und die Daten integrierbar vorhalten sowie nutzen, um mehrere Anwendungsfälle zu realisieren. Dies schließt automatisierte Reports oder Dashboards, die Daten beziehungsweise Kennzahlen bereitstellen, ebenso ein wie die Vorhersage von relevanten Kenngrößen, zum Beispiel der Abwesenheit vom Arbeitsplatz (zur Einleitung präventiver Maßnahmen)

DEFINITION

Was bedeutet People Analytics?

People Analytics umfasst das systematische Auswerten und Nutzen von HR-Daten mit dem Zweck, betriebliche Probleme zu lösen und organisationale Ziele zu erreichen.

Dies schließt – je nach Anwendungsfall – technisch und prozedural folgende Aspekte ein:

- das Datenmanagement,
- die Bereitstellung von Daten und Kennzahlen,
- die Datenvisualisierung,
- die Beschreibung und Klassifikation von Daten,
- die tiefe Analyse mittels fortgeschrittener Statistik und künstlicher Intelligenz,
- die Interpretation von Daten,
- die Ableitung von Entscheidungs- und Handlungsempfehlungen.

oder die Leistungsbeurteilung im ersten Jahr (zur Verbesserung der Auswahl und der Integration neuer Mitarbeiter).

Im Bereich der Eignungsdiagnostik warten insbesondere die Anbieter von punktuellen People-Analytics-Lösungen mit weitgehenden Versprechungen auf, etwa mit der Erstellung von Persönlichkeitsprofilen durch Gesichtserkennungssoftware, Sprachanalysen (zum Beispiel www.precire.com) oder Analysen von Social-Media-Kommunikationsmustern. Andere Anwendungen für die Eignungsdiagnostik sind weniger spektakulär, aber – ihre Validität vorausgesetzt – durchaus praktisch. Hierzu zählen Programme, die Bewerber

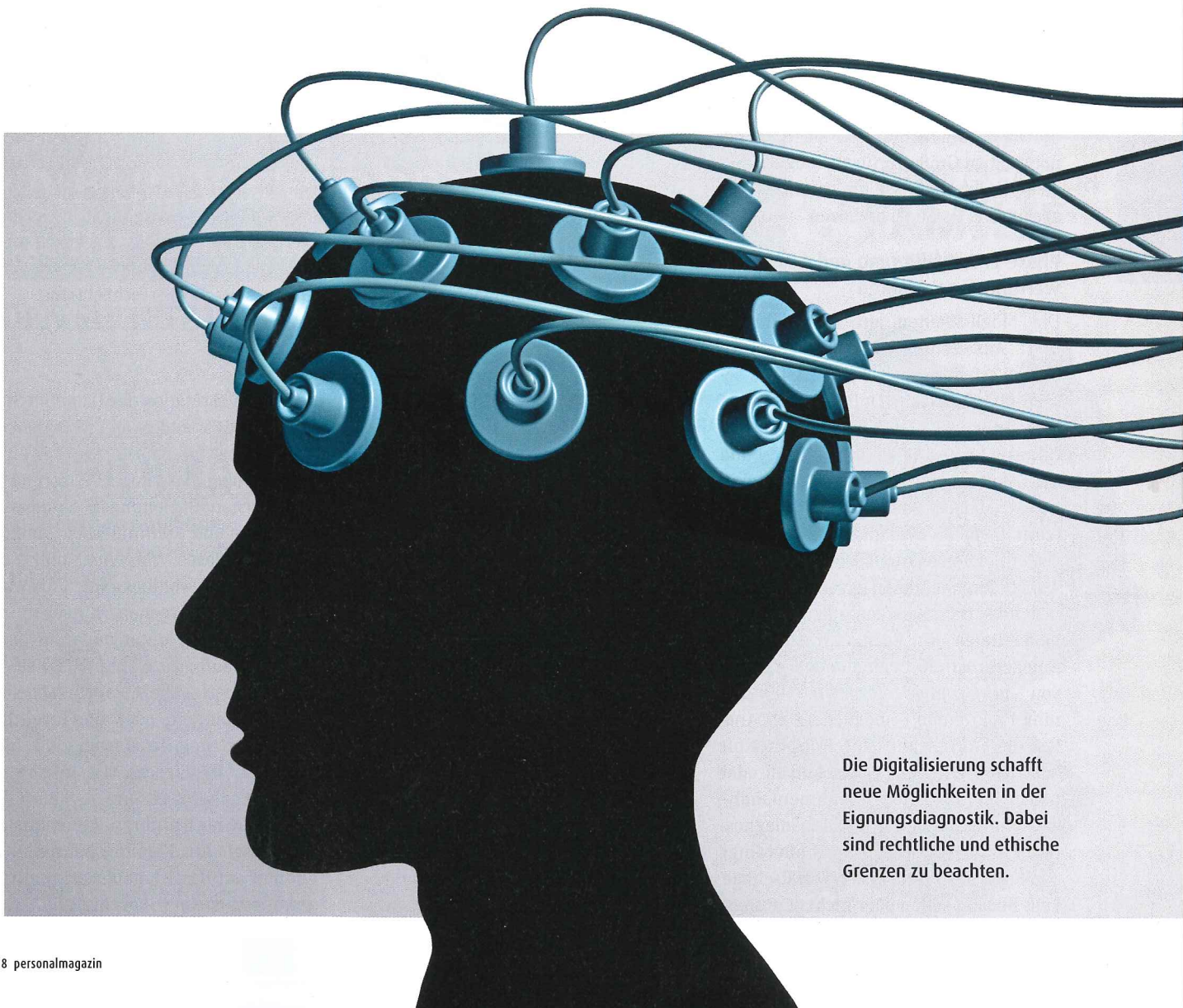
passende Stellenangebote zuordnen oder die Abschlussnoten verschiedener Hochschulen vergleichbar machen (zum Beispiel <https://case-score.de>). Um diese Punktlösungen wird viel Wirbel gemacht, das eigentliche Potenzial für die Eignungsdiagnostik sehen wir aber in integrierten People-Analytics-Lösungen. Mit dieser auf den ersten Blick weniger innovativ anmutenden Form von People Analytics kehrt die Eignungsdiagnostik zu ihren Wurzeln zurück: Die Eignungsdiagnostik war und ist ein evidenzbasiertes Vorgehen. People Analytics im wohlverstandenen Sinne verbreitert die empirische Basis der Eignungsdiagnostik und erhöht damit die

Wahrscheinlichkeit für treffsichere Prognosen und gute Entscheidungen. Dieses Potenzial von People Analytics möchten wir für vier Phasen des eignungsdiagnostischen Prozesses aufzeigen.

Phase 1: Auftragsklärung, Planung und Vorbereitung

Mit People Analytics werden zwei eignungsdiagnostische Tugenden wiederbelebt: das zielgerichtete und das evidenzbasierte Vorgehen.

- Zielorientierung: Eignungsdiagnostik startet nicht mit der Frage, welche Verfahren man einsetzt, sondern mit der Auftragsklärung. Welches Problem soll



Die Digitalisierung schafft neue Möglichkeiten in der Eignungsdiagnostik. Dabei sind rechtliche und ethische Grenzen zu beachten.

gelöst, welches Ziel erreicht werden? Die im Rahmen integrierter People Analytics Lösungen erhobenen und/oder aufbereiteten Daten helfen dabei, Probleme aufzudecken, Ziele zu formulieren und die Zielerreichung zu messen.

- Evidenzbasierung: Die Gewinnung von Anforderungsprofilen, die Auswahl diagnostischer Verfahren und die Ableitung von Entscheidungsregeln sollten seit jeher evidenzbasiert erfolgen. Daten über die Tätigkeit sind für die Bestimmung des Anforderungsprofils ebenso entscheidend wie Daten über die Bewährung der aktuellen Jobinhaber. Für die Auswahl der Verfahren sind neben der Validität die Basisrate und die Selektionsrate entscheidend. Bislang wurden diese Daten – im günstigsten Fall – hilfsweise aus in der Fachliteratur publizierten Informationen geschätzt. Mit People Analytics ist es Organisationen, sofern sie über die notwendige Größe verfügen, möglich, allgemeine Erkenntnisse um organisations-spezifische Daten zu ergänzen.

Phase 2: Durchführung und Auswertung der Verfahren

Die Möglichkeiten zur Durchführung und Auswertung eignungsdiagnostischer Verfahren erweitern sich. Dies betrifft im klassischen Online-Assessment beispielsweise den Modus der Durchführung (orts- und zeitunabhängig) und die Stimuli (zum Beispiel visuell, auditiv, dynamisch) sowie die Interaktivität (zum Beispiel dynamisches, adaptives Testen). People Analytics eröffnet sowohl tiefergehende Analysen bereits vorliegender Daten als auch die Erfassung neuer Daten. Ein Beispiel für die erste Kategorie ist die tiefergehende Analyse von Bewerbungsunterlagen. Text-Mining-Programme ermöglichen die Analyse der Wortanzahl, der Sprachstruktur oder der Häufigkeit von positiven oder negativen Begriffen (Sentimentanalyse). Wie bei anderen eignungsdiagnostischen Verfahren stellt sich allerdings auch hier das Problem der Verfälschbarkeit. Bislang selten oder nicht eignungs-

HINTERGRUND

Rechtliche und ethische Grenzen

Auch wenn der digitale Fortschritt neue Spielräume eröffnet, gilt kein „anything goes“ – dies betrifft die Akzeptanz der Datenauswertung durch Mitarbeiter und Bewerber sowie die rechtlichen Voraussetzungen und ethischen Abwägungen. Welche rechtlichen Grenzen gibt es für People Analytics?

Die rechtlichen Grenzen ergeben sich insbesondere durch das Recht auf freie Entfaltung der Persönlichkeit (Art. 1 2 GG) sowie durch Datenschutzgesetze. Einschlägig sind das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) sowie ab dem 25.05.2018 die europäische Datenschutzgrundverordnung (DSGVO). Paragraph 4 des BDSG regelt die Zulässigkeit der Datenerhebung, -verarbeitung und -nutzung. In Absatz 1 wird ausgeführt: „Die Erhebung, Verarbeitung und Nutzung personenbezogener Daten sind nur zulässig, soweit dieses Gesetz oder eine andere Rechtsvorschrift dies erlaubt oder anordnet oder der Betroffene eingewilligt hat.“

Selbst in dem Fall, dass die Erhebung, Verarbeitung und Nutzung von Daten durch Recht oder Einwilligung des Betroffenen erlaubt ist, gilt es, nach § 3a des BDSG „so wenig personenbezogene Daten wie möglich zu erheben, zu verarbeiten oder zu nutzen“. Dieses Prinzip der Datenvermeidung und -sparsamkeit steht einem explorativen Data-Mining-Ansatz klar entgegen. Aus dem allgemeinen Persönlichkeitsrecht lassen sich unter anderem zwei Anforderungen ableiten: Zum einen darf sich das Interesse der (potenziellen) Arbeitgeber nur auf Informationen richten, die einen Anforderungsbezug haben. Zum anderen müssen die Mitarbeiter und Bewerber kontrollieren können, welche Informationen sie preisgeben. Schließlich verbietet der Datenschutz, dass weitreichende Entscheidungen ausschließlich automatisiert erfolgen. Das BDSG sieht außerdem weitgehende Auskunftspflichten vor, wobei den Betroffenen auch der logische Aufbau der Verarbeitung der ihn betreffenden Daten zu erläutern ist. Damit kommen eignungsdiagnostische Tools von Anbietern, die unter Verweis auf ein Betriebsgeheimnis, auf die Dynamik des maschinellen Lernens oder mit anderen Argumenten einen Einblick in die Entscheidungsalgorithmen verweigern, für den Praxiseinsatz eher nicht in Frage.

diagnostisch genutzte Daten sind zum Beispiel Maus- und Blickbewegungen bei Online-Assessments oder Videointerviews, Videoaufzeichnungen in Assessment Centern sowie Stimmaufzeichnungen in Telefoninterviews. Eine Herausforderung in diesem Kontext ist die technische Qualität der Daten.

Phase 3: Interpretation der Verfahrensergebnisse

Den größten Fortschritt und Qualitäts-gewinn erwarten wir im Bereich der Ergebnisinterpretation. Mit People Analytics wird es möglich sein, die in der Eignungsdiagnostik seit langem bekannten Vorzüge einer „mechanisch/statistischen“ Vorgehensweise im Alltag zu realisieren und das Vorgehen zugleich zu optimieren. Mit der statisti-

schen Interpretation der Daten im Sinne von Paul E. Meehl ist ein formalisiertes Vorgehen auf der Basis von Regeln gemeint, wobei diese Regeln aufgrund von empirischen Beziehungen automatisch erarbeitet und kontinuierlich optimiert werden. Dieses Vorgehen und seine Vorteile sind wohl bekannt, angewandt wurde das Vorgehen hingegen nur selten. Dies lag unter anderem daran, dass es häufig zu wenig geeignete Daten gab, mit denen Regeln abgeleitet werden konnten, oder die Ermittlung und Umsetzung der Regeln zu aufwändig war. Der Einsatz von integrierten People-Analytics-Lösungen kann hier die Wende herbeiführen. Automatisierte Vorschläge für Eignungsbeurteilungen können auf Basis komplexer, empirisch gewonnener und kontinuierlich opti-

mierter Algorithmen erstellt werden. Werden die interessierenden Kriterien (zum Beispiel Eignung, Gehaltsschwelle für die Annahme eines Stellenangebots) durch eine dynamisch gewichtete Kombination von Prädiktoren auf diese Weise vorhergesagt und Ergebnisbefunde (teil-)automatisiert erstellt, sollte – eine belastbare Datenbasis und ein auch inhaltlich durchdachtes Vorgehen vorausgesetzt – die Interpretationsobjektivität und somit die Reliabilität und Validität der Eignungsbeurteilungen steigen.

Phase 4: Evaluation

Die Evaluation haben wir in unserem vereinfachten Prozessmodell als vierte Phase konzipiert. Der entscheidende

Fortschritt besteht aber darin, dass die Evaluation mit People Analytics nicht mehr nur eine Phase am Ende des Prozesses ist. Vielmehr stehen kontinuierlich Evaluationsdaten zur Verfügung, die alle Phasen des diagnostischen Prozesses unterfüttern. Jeder Schritt im Verfahren kann jederzeit daraufhin geprüft werden, ob und in welchem Ausmaß und zu welchen Kosten er zur Erreichung der festgelegten Ziele beiträgt.

Beispiele für Daten, die zur Erfolgsmessung herangezogen werden, sind der pro Einstellung erforderliche Aufwand, die Messung der Akzeptanz des diagnostischen Prozesses seitens der Kandidaten oder der Bewährung der eingestellten Personen in Bezug auf

bestimmte Kriterien (wie Ausbildungs- oder Verkaufserfolg).

Voraussetzungen und Grenzen

Die Einführung von People Analytics hat ein großes Potenzial, ist aber kein Selbstläufer. Wir erläutern im Folgenden vier Erfolgsfaktoren. Zusätzlich stellt der rechtliche und ethische Rahmen einen essenziellen Faktor dar (siehe Kasten „Hintergrund“). Als erstes sind Auftragsklärung und Prozessintegration als Erfolgsfaktoren zu nennen: Organisationen sollten People-Analytics nicht einführen, um einem Trend nachzujagen, sondern um dort eine Optimierung herbeizuführen, wo der Schuh drückt. Wer seine Energie in rituelle Regen-

Die NEUE Vereinbarkeit macht Ihr Unternehmen stark!

ERFOLGSFAKTOR
FAMILIE
Unternehmensnetzwerk

WERDEN SIE JETZT MITGLIED!

8 von 10



Beschäftigten halten familienfreundliche Maßnahmen in Unternehmen für wichtig.



63% der Frauen und 70% der Männer mit pflegebedürftigen Angehörigen sind **erwerbstätig**.

Für **77%** der Unternehmen ist **Familienfreundlichkeit** wichtig.

In familienbewussten Unternehmen ist die Fehlzeitenquote um **42%** geringer.

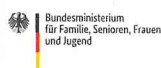


69% der jungen Väter wünschen sich mehr Zeit für die Familie.



Gefördert durch:

Das Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ wird im Rahmen des Programms „Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten“ durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und den Europäischen Sozialfonds gefördert.



www.erfolgsfaktor-familie.de/netzwerken

tänze steckt, verbessert nur den Tanz, nicht das Wetter: Es geht nicht darum, dass Organisationen die technischen Möglichkeiten zwanghaft nutzen und irgendwie vorhandene oder gewinnbare Daten irgendwie analysieren, nur um digital zu werden. Vielmehr geht es um die Lösung von Problemen und das Schöpfen vorhandener Potenziale. Entscheidend für den Erfolg ist außerdem, dass datengestützte Entscheidungen in bestehende Prozesse integriert sind.

Der zweite Erfolgsfaktor ist das Change Management: Die Einführung von People Analytics ist ein Change-Prozess. Veränderungen scheitern häufig nicht an Technologien, sondern an Menschen. „Let's be honest – most HR professionals are not attracted to HR because of the opportunity to work with data and analytics as part of their roles.“ Mit diesem Satz beschrieben Rasmussen und Ulrich 2015, warum People Analytics nicht gelebte Praxis ist. Die Transformation der konventionellen Personalarbeit zu einer datengestützten und -getriebenen Personalarbeit muss gezielt herbeigeführt werden, wobei die Kommunikation eine zentrale Rolle spielt. Dabei sind alle relevanten Gruppen von Anfang an einzubeziehen.

Der dritte Faktor für den Erfolg von People Analytics ist die Qualität der Daten sowie des Datenmanagements. Die Qualität datengestützter Entscheidungen hängt von der Qualität der analysierten Daten ab. Dabei kann die Qualität auf verschiedenen Ebenen problematisch sein: Zunächst können bereits die Ausgangsdaten untauglich sein. Wer über keine hochwertigen Daten verfügt, weil etwa die vergebenen Leistungsbeurteilungen nichtssagend sind, profitiert nicht davon, diese Daten zu analysieren. Potenziert wird dieses Problem mit Unzulänglichkeiten der HR-Systeme, zum Beispiel indem Freitextfelder statt Auswahlfelder angeboten werden oder indem die Daten aus unvollständigen Eingabemasken abgeschickt werden können. Ein anderes Beispiel sind technische Probleme: Audio- oder Videoaufnahmen können durch

schlechte Aufnahmequalität in Mitleidschaft gezogen sein. Ohne Aufsicht durchgeführte Verfahren können zu verfälschten Daten führen. Die Integration der Daten birgt weitere Qualitätsrisiken. Hier ist einerseits das Äpfel- und Birnenproblem zu nennen sowie andererseits das Risiko, mehrere, voneinander abhängige Daten zu einem Phänomen zu erheben und so zu analysieren, als wären sie unabhängig voneinander. Jede Analyse sollte theoretisch plausibel sein. Schließlich müssen die Daten für aussagekräftige Schlüsse repräsentativ für das interessierende Phänomen sein und in ausreichender Menge vorliegen.

Der vierte, nicht zu vernachlässigende Erfolgsfaktor: qualifiziertes Personal. Der entscheidende Erfolgsfaktor für die Einführung von People Analytics ist die Qualifikation der dafür Verantwortlichen. Die Gestaltung von People Analytics erfordert Kompetenzen sowohl in Informationstechnologie als auch im Personalwesen und in der Eignungsdiagnostik. Aktuell wird das Feld von Personen dominiert, die aus der Informationstechnologie kommen, während genuine Personal- und Eignungsdiagnostiker sich auf die Rolle der Kritiker beschränken. Es ist zu befürchten, dass es denjenigen, die dringend gebraucht werden, wieder einmal in erster Linie darum geht, ihre Hände in Unschuld zu waschen, statt selbst anzupacken und dafür zu sorgen, dass die Modernisierung der Personalarbeit und Eignungsdiagnostik ein qualitativer Erfolg wird. Was es im Bereich People Analytics bedarf, sind sowohl technisch geprägte Statistiker (Data Scientists), als auch methodenaffine Personal- und Eignungsdiagnostiker – mit anderen Worten interdisziplinäre Teams.

Großes Potenzial von People Analytics

Die Digitalisierung kommt mit großen Schritten voran. Als mittelalterliche Handwerksbetriebe haben die Personalarbeit im Allgemeinen und die Eignungsdiagnostik im Besonderen inmitten einer hochtechnologisierten Gesellschaft keine Zukunft. Das innewohnende Grund-

LITERATURTIPP

Eine weitergehende Analyse zum Status quo und zu den Perspektiven von People Analytics bietet dieser Artikel: Rasmussen, T., & Ulrich, D. (2015). *Learning from practice: how HR analytics avoids being a management fad*. *Organizational Dynamics*, 44(3), 236-242.

prinzip einer evidenzbasierten Vorgehensweise lässt sich mit integrierten People-Analytics-Lösungen besser verwirklichen als je zuvor. People Analytics hat das Potenzial, bewährte Traditionen in die Moderne zu überführen.

Wie jede Methode bietet auch dieser neue Ansatz sowohl Chancen als auch Risiken. Zweifelsohne finden hier auch Quacksalber ein lukratives Spielfeld und Unverantwortlichen eröffnet sich die Option zum Datenmissbrauch. Mit dem berechtigten Hinweis auf diesen potenziellen Missbrauch sollte man aber nicht die Chance vertun, die Vorzüge des Ansatzes wissenschaftlich sauber herauszuarbeiten und praktisch im Interesse der Organisationen und jedes einzelnen Bewerbers und Mitarbeiters zu nutzen. Dies muss selbstverständlich im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten geschehen und ethischen Prinzipien entsprechen. Damit People Analytics zum Vorteil von Organisationen und Menschen genutzt werden kann, bedarf es einer konstruktiven Zusammenarbeit von Personalern und Eignungsdiagnostikern einerseits und analytisch sowie technisch geprägten Praktikern andererseits sowie eines ergebnisoffenen gesellschaftlichen Diskurses darüber, wie wir mit personenbezogenen Daten umgehen wollen.



DR. DENNIS BEERMANN ist Diplom-Psychologe mit Schwerpunkt Diagnostik, Psychometrie und Statistik.



PROF. DR. MARTIN KERSTING ist Professor für Psychologische Diagnostik an der Justus-Liebig-Uni Gießen.

Liebe Leserinnen und Leser,

die Digitalisierung der Personalauswahl lockt Quacksalber an, die sich in cooles Gewand kleiden. Sie bringen Apps, Tools und Software auf den Markt, mit denen Bewerber unterhalten, vermessen und auf Eignung überprüft werden. Sie stellen Spiele und Tests ins Netz, um Persönlichkeitsprofile zu erstellen, natürlich auf freiwilliger Basis. Sie verkaufen Sprach- und Gesichtsfeldanalysen, um Führungskräfte weiterzuentwickeln. In ihren Werbeprospekten versprechen sie eine



„Die Begeisterung für IT und Apps verstellt bei manchem

Disruptor den Blick auf die Wirklichkeit.“

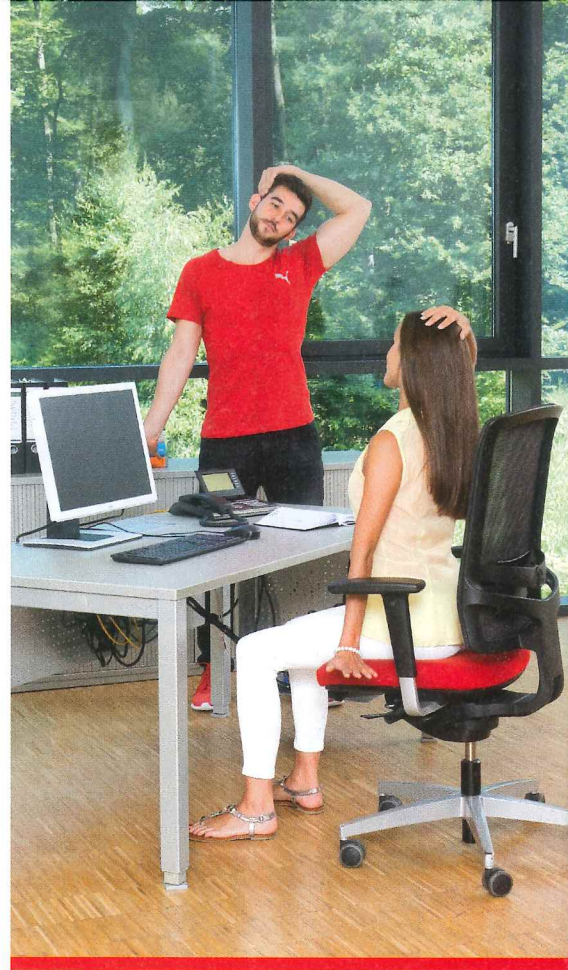
Reiner Straub, Herausgeber

vorurteilsfreie Personal-diagnostik, die günstiger und zuverlässiger als herkömmliche Verfahren sei. Das fasziniert viele: IT-Fans, Out-of-the-box-Denker oder Disruptoren begeistern sich für diese „innovativen“ Verfahren, weil sie IT-gestützt sind und von Begriffen wie Algorithmen oder Big Data begleitet werden.

Viele Eignungsdiagnostiker

dagegen schlagen die Hände über dem Kopf zusammen und lehnen die neue Angebote kategorisch ab, vertrauen allein auf etablierte und evaluierte Auswahlverfahren. Martin Kersting, einer der Gralshüter der Eignungsdiagnostik, und Dennis Beermann warnen Recruiter und Diagnostiker davor, durch Ablehnung ihre Hände in Unschuld zu waschen und fordern die Zunft auf, sich einzumischen. In ihrem Beitrag zu unserer Titelgeschichte (Seiten 10ff.) erinnern sie daran, dass die klassische Diagnostik evidenzbasiert ist und Big Data großes Potenzial habe, die Personalauswahl besser zu machen. Nur durch die Zusammenarbeit von Eignungsdiagnostikern und Praktikern kann es gelingen, am Anbietermarkt die Spreu vom Weizen zu trennen und die Chancen der neuen technischen Verfahren für die Unternehmen zu heben. Ob die kritische Urteilkraft zur Marktregulierung ausreicht oder ob wir einen TÜV für die Algorithmen brauchen, wird erst die weitere Entwicklung zeigen.

Reiner Straub



Gesundheitsmanagement – erfolgreich umsetzen!

BGM-Konzept im Betrieb selbst gestalten

Durch die Qualifikation Ihrer Mitarbeiter in Betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM) bauen Sie eigene Kompetenzen im Unternehmen auf und sind somit unabhängig. Ihre Mitarbeiter erarbeiten nicht nur ein individuell zugeschnittenes BGM-Konzept, sondern entwickeln dieses immer weiter.

BSA-Lehrgänge

Die BSA-Qualifikationen kombinieren Fernunterricht mit regionalen Präsenzphasen. Diese sind staatlich geprüft, zugelassen und teilweise BBGM zertifiziert, z. B.

- Fachkraft BGM mit IHK-Zertifikat
- Betrieblicher Gesundheitsmanager

Bachelor-/Master-Studiengänge

Passende Studiengänge bietet die Deutsche Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement:

- Dualer Studiengang:
Bachelor of Arts Gesundheitsmanagement
- Master of Arts
Prävention und Gesundheitsmanagement

Tel. +49 681 6855 143 • dhfpg.de/personal



Deutsche Hochschule
für Prävention und Gesundheitsmanagement
University of Applied Sciences



BSA-Akademie
Prävention, Fitness, Gesundheit
School for Health Management