

Kersting, M. (2021).
Digitale Transformation. Trends und Herausforderungen in der
Eignungsdiagnostik. Personalführung, 06/2021, S. 15-21.



Kersting M (2021) Digitale Transformation
Trends und Herausforderungen in der
Eignungsdiagnostik Personalführung
06/2021 S 15-21

Digitale Transformation

Trends und Herausforderungen in der Eignungsdiagnostik

Wirtschaft und Gesellschaft werden zunehmend von der Digitalisierung geprägt. Dieser Wandel wirkt sich in vielfältiger Form auf die Eignungsdiagnostik und damit einen Grundpfeiler der Personalarbeit aus. Gleichzeitig nimmt die Eignungsdiagnostik Einfluss auf die digitale Transformation. Sie trägt dazu bei, möglichst passende Personen für neue Aufgaben auszuwählen und Förderbedarfe beim Personal zu diagnostizieren. In dem folgenden Artikel benennt Professor Dr. Martin Kersting, der Psychologische Diagnostik an der Justus-Liebig-Universität Gießen lehrt, aktuelle eignungsdiagnostische Trends, die im Zusammenhang mit der Digitalisierung stehen.

Die Digitalisierung verändert viele Arbeitswelten. Der Umbruch erfolgt teilweise sehr heftig und kommt für einige der Betroffenen unerwartet. Veränderungen der Angebote, der Form der Leistungserbringung, der Interaktion mit den Kund(inn)en sowie der internen Kommunikation bedingen Veränderungen in der Organisation und der dort ausgeführten Tätigkeiten. Hierarchische Organisationen werden zugunsten kleinerer Einheiten abgebaut, die sich selbst organisieren und teilweise selbst steuern. Damit geht unter anderem eine Modifikation der „Rollen“ (wie bspw. der Führungsrolle) einher. Die Digitalisierung ist nicht auf die IT-Abteilung beschränkt, sie betrifft die gesamte Organisation und deren Kultur – und somit alle Beschäftigten.

Mit Hilfe der Eignungsdiagnostik werden Personen und Arbeitswelten in eine günstige Relation zueinander gebracht. Die Eignungsdiagnostik bezieht sich unmittelbar auf die Arbeitswelt. Verändert sich die Arbeitswelt, verändern sich ebenso bestimmte Elemente der Eignungsdiagnostik. Diese Veränderungen zeigen sich unter anderem in den folgenden Trends:

TREND 1: Steigender und veränderter Bedarf nach Eignungsdiagnostik

Die Eignungsdiagnostik optimiert mit unterschiedlichen Vorgehensweisen die Passung zwischen Mensch und Arbeit. Sie schafft damit unter anderem die Voraussetzung dafür, dass Organisationen und Menschen besonders leistungsfähig sind und die Menschen dabei zufrieden und gesund bleiben. Dabei können vier Ziele unterschieden werden:

DIE ZIELE VON EIGNUNGSDIAGNOSTIK

Die Eignung von Personen wird diagnostiziert, um

- die passende Person für ein Projekt / eine Stelle aus dem internen / externen Arbeitsmarkt auszuwählen,
- das passende Projekt / die passende Stelle für eine Person auszuwählen,
- mithilfe von passgenauen Maßnahmen eine Person gezielt weiterzuentwickeln oder

- um zu identifizieren, wie die Arbeit gestaltet werden muss, sodass die damit verbundenen Herausforderungen von bestimmten Personen optimal bewältigt werden können.

Bislang wurde der Bedarf nach Eignungsdiagnostik insbesondere für den Fall der klassischen Personalauswahl (a) gesehen: Eine Mitarbeiterin X wird für eine Abteilung Y ausgewählt. Einmal eingestellt, widmet sie sich über lange Zeit mehr oder minder der gleichen Aufgabe Z. Die Digitalisierung der Arbeitswelt führt in Organisationen jedoch dazu, dass sich die Beschäftigten in kurzen Abständen immer wieder neuen Aufgaben stellen müssen, die neue Kompetenzen erfordern. In diesem Fall geht es bei der Eignungsdiagnostik nicht länger nur um die Personalauswahl (a), sondern es muss auch geprüft werden, welches Projekt zu Mitarbeiterin X passt (b), welche Förderbedarfe bei Mitarbeiterin X vorliegen (c) und wie die Aufgaben so gestaltet werden können, dass sie zu den Eignungsmerkmalen der Mitarbeiterin X passen (d).

Diese vier Varianten können auch kombiniert werden, indem zum Beispiel bereits bei der Personalauswahl die individuell maßgeschneiderte Förderung (b), das passende Projekt (c) sowie die passende Arbeitsgestaltung (d) für die / den Wunschkandidat(in) identifiziert werden. Solche Kombinationen sind eine kluge Alternative zur zeitraubenden und oft vergeblichen Suche nach „Mr. / Mrs. Right“, der / die solche Zusatzmaßnahmen nicht benötigt.

TREND 2: Automatisierung der Matchingprozesse

Die Ausdifferenzierung der Eignungsdiagnostik nach den oben genannten Zielen ist seit Jahrzehnten bekannt. Nur diejenigen, die dies nicht wissen, feiern seit einigen Jahren Verfahren des „Skill Matching“ (und / oder „Personality Match“, „Cultural Fit“ etc.), die für die klassische Personalauswahl (a), zumeist aber für die Auswahl von Stellen / Projekten für interne Mitarbeiter(innen) (b) genutzt werden, als eine neue Idee.

DER AUTOR



PROF. DR. MARTIN KERSTING ▶ lehrt Psychologische Diagnostik an der Justus-Liebig-Universität Gießen. Er ist Mitglied der DIN-33430-Kommission (Personalauswahl) und des Ethikbeirats HR-Tech sowie Vorsitzender des Diagnostik- und Testkuratoriums.

► martin@kersting-internet.de
(www.kersting-internet.de)

Neu und wertvoll ist allerdings das datenbankgetriebene Vorgehen. Die Digitalisierung ermöglicht es, schnell und systematisch Daten zu erheben und zu verarbeiten. Entsprechend gibt es einen Trend, das Jobprofilmatching nach Skills, Persönlichkeit und Kultur bereits in (Online-) Bewerbungsportale einzubauen und / oder automatisierte Talentmanagementsysteme für Mitarbeiter(innen) zu nutzen.

TREND 3:

Aktivierung der Eigenverantwortung für die Eignungsdiagnostik

Organisationen, die einem beständigen Veränderungsdruck unterliegen, sollten die Eigenverantwortung ihrer Mitarbeiter(innen) fördern und fördern. Ein ausschließlich von der Organisation gesteuerter Zugang zur Eignungsdiagnostik hemmt die Agilität. Ein sehr niedrigschwelliges Angebot für selbst gesteuerte Eignungsdiagnostik ist

ein „Self-Assessment“. Mit diesem Begriff werden internetbasierte Orientierungsangebote bezeichnet, die zumeist zeitlich wenig aufwendig und kostenfrei sind und die zeit- und ortsunabhängig sowie vor allem anonym durchgeführt werden können.

Die Angebote ermöglichen es den Teilnehmenden, durch Selbsttests zu zentralen Eignungsmerkmalen (Potenzialen, Kenntnissen etc.) etwas über sich selbst in Erfahrung zu bringen. Das mittels Self-Assessment erhobene Istprofil kann automatisiert mit einem oder mehreren (Soll-)Anforderungsprofilen verglichen werden. Dabei kann es sich zum Beispiel um die Anforderungsprofile von (intern und / oder extern ausgeschrieben) Stellen oder Projekten oder um die in einem bestimmten Arbeitsbereich notwendigen Kenntnisse handeln.

Zum Abschluss des Self-Assessments erhalten die Teilnehmenden ein Feedback über

die Passung zwischen „Soll“ und „Ist“, wodurch die „Selbstreflexion“ angeregt und eine stimmige Selbstselektion unterstützt werden sollen. Auf dieser Basis können sich die getesteten Personen für oder gegen den nächsten Schritt entscheiden. Beispielweise für die Bewerbung / Selbstnominierung oder für eine bestimmte Fördermaßnahme. Dabei kann es sich um klassische Fördermaßnahmen (wie bspw. ein Training) handeln, die Fördermaßnahme kann aber auch in Eigenverantwortung wahrgenommen werden (wie bspw. ein webbasiertes Selbsthilfeprogramm („Guided Self-help“)).

ANFORDERUNGSANALYSE UND GENERISCHE EIGNUNGSMERKMALE

TREND 4:

Häufigere Überprüfung / Aktualisierung der Ergebnisse von Anforderungsanalysen

Die Digitalisierung ist eine beständige Veränderungsoffensive. Aus der Tatsache, dass sich die Anforderungen an die Arbeit beständig ändern, wird gelegentlich der (Kurz-)Schluss abgeleitet, man könnte – oder müsste sogar – auf Anforderungsanalysen und die Formulierung von Eignungsmerkmalen verzichten, um Agilität zu gewinnen. Wer den Kompass von Bord wirft, gewinnt aber kein Tempo, sondern verliert lediglich die Orientierung. Oder anders ausgedrückt: Gerade in Zeiten

Der Mensch ist seit Anbeginn der Zeit erfolgreich in der Evolution. Das bedeutsamste Erfolgsmerkmal ist seine Lernfähigkeit, also die Intelligenz. Notwendig sind aber auch weitere Grundelemente wie Motivation und Selbstdisziplin (Gewissenhaftigkeit).



Wenn Mitarbeiter(innen) mit Kund(inn)en oder Kolleg(inn)en überwiegend virtuell kommunizieren, sollte ein Rollenspiel, das diese Situationen aufgreift, nicht Face-to-Face ablaufen. Auch im Interview sollte etwa im Rahmen der situativen Fragen auf die aktuellen Anforderungen eingegangen werden.

der kontinuierlichen Veränderung bedarf es eines Überblicks über die Kompetenzen und Potenziale der Belegschaft, um schnell auf neue Anforderungen reagieren zu können. Die Grundlage dafür ist die Eignungsdiagnostik und die Grundlage der Eignungsdiagnostik ist die Anforderungsanalyse!

In dynamischen Bereichen muss in kürzeren Abständen (bspw. mithilfe der „Critical Incident Technique“) geprüft werden, welche erfolgskritischen Situationen es in der jeweils aktuellen Arbeitswelt zu bewältigen gilt, welches Verhalten in diesen Situationen erfolgreich und erwünscht ist und ob sich dieses Verhalten aus den aktuell als Anforderungsprofil festgelegten Eignungsmerkmalen ableiten lässt oder neue Eignungsmerkmale ins Profil aufgenommen werden müssen.

TREND 5:

Generische Eignungsmerkmale gewinnen an Bedeutung

Die Veränderungen der Arbeitswelt führen zu Verunsicherungen und zu Fehleinschätzungen hinsichtlich der Anforderungsprofile. Die einen denken, entscheidend sei nun allein die digitale Kompetenz (s.u.). Die anderen, die bei Anforderungsprofilen nur an solche für spezifische „Stellen“ und „Tätigkeiten“ denken, kommen auf die schlechte Idee, vollständig auf Anforderungsprofile zu verzichten. In einer dynamischen Arbeitswelt erledigen Beschäftigte morgen andere Aufgaben als heute. Daraus folgt aber nicht, dass keine Anforderungen an die Personen gestellt werden, sondern



lediglich, dass man die Detailebene verlassen und sich auf eine übergeordnete, eine Metaebene der Eignungsmerkmale begeben muss.

Die Frage lautet: Welche Eignungsmerkmale ermöglichen es Personen, durch Unsicherheit und Mehrdeutigkeit geprägte komplexe Arbeitssituationen, die sich dynamisch verändern, eigenverantwortlich erfolgreich zu bewältigen? Es sind dies bestimmte Grundeigenschaften des Menschen. Denn „der Wechsel allein ist das Beständige“ (Schopenhauer), es bedarf keines „neuen Menschen“, um mit Wandel zurechtzukommen. Der Mensch ist seit Anbeginn der Zeit erfolgreich in der Evolution. Das bedeutsamste Erfolgsmerkmal ist seine Lernfähigkeit, also die Intelligenz. Notwendig sind aber auch ebenso weitere Grundelemente wie Motivation und Selbstdisziplin (Gewissenhaftigkeit). Diese Grundpfeiler sind aufgabenübergreifend bedeutsam. Je nach Arbeitsbereich kom-

men Merkmale wie Extraversion und Veränderungsbereitschaft (Offenheit für den Wandel) hinzu. Gegebenenfalls müssen zudem noch Präferenzen (etwa hinsichtlich des Arbeitsumfelds) und Werte ergänzt werden.

So paradox es auf den ersten Blick klingt: Die Digitalisierung und der damit einhergehende beständige Wandel von Anforderungen führt zu einer Fokussierung der Eignungsdiagnostik auf ein stabiles Grundset an Eignungsmerkmalen. Sofern die Grundausstattung, das Potenzial, vorhanden ist, ist es leicht möglich, die im Einzelfall notwendigen spezifischen Kenntnisse und Kompetenzen (wie bspw. digitale Kompetenz, s.u.) zu erlernen. Daraus folgt, dass diese Kompetenzen und Kenntnisse in der Regel keine notwendigen Einstellungsvoraussetzungen sind. Die digitale Transformation verkürzt die Halbwertszeit von Kenntnissen und Kompetenzen. Mehr denn je gilt: „Hire for attitude, train for skills“.

TREND 6:**Persönlichkeitsdiagnostik
im Auftrieb**

Gleichwohl Persönlichkeitsmerkmale zu den generischen Eignungsmerkmalen gehören, sollen sie hier als ein Unterpunkt des vorher genannten Trends noch einmal gesondert hervorgehoben werden. „We hire people because of their skills and we fire them because of their personality“ – das ist eine personalpsychologische Binsenweisheit, die in Zeiten der Digitalisierung an Bedeutung gewinnt.

Nach dem HEXACO-Modell, einem Persönlichkeitsmodell, das aktuell in der Wissenschaft große Beachtung findet, lassen sich Personen mit den folgenden sechs grundlegenden Persönlich-

keitsfaktoren beschreiben: Ehrlichkeit-Bescheidenheit, Emotionalität, Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit und Offenheit für Erfahrungen. Die Persönlichkeit eines Menschen ist von großer Bedeutung für sein Verhalten – wenn er sich frei verhalten kann. In sogenannten „starken Situationen“ spielt die Persönlichkeit hingegen nur eine untergeordnete Rolle. Dies gilt für Arbeit, die wenige Freiräume lässt, die ein „Gehäuse der Hörigkeit“ erzeugt, wie Max Weber es in seiner protestantischen Ethik formulierte. Die Digitalisierung geht dagegen in der Regel mit einer höheren Flexibilität der Arbeit, mit einer größeren „Freiheit“ einher. Und mehr Freiheit erfordert mehr Verantwortung. Umso mehr die Mitarbeitenden aufgrund der Digitalisierung aus den organisationalen und arbeitsprozessualen Zwängen entlassen werden, umso mehr kommt es auf ihre Persönlichkeit an. Entsprechend boomt die Persönlichkeitsdiagnostik.

**DIGITALISIERUNG UND
EIGNUNGSDIAGNOSTIK****TREND 7:****Nachfrage nach einer Diagnostik
der digitalen Kompetenz**

Ungeachtet der Einsicht, dass es in dynamischen Arbeitswelten vor allem auf die stabilen Potenziale ankommt, wünschen sich viele Organisationen aktuell eine Messung der „digitalen Kompetenz“ und „digitalen Readiness“, des digitalen „Skill-“ und „Mindsets“. Da sich für diese Begriffe und Konzepte bislang kein einheitliches Verständnis herausgebildet hat, ist es notwendig, vor der Diagnose organisationsintern ein solches Begriffsverständnis zu etablieren und dabei sicherzustellen, dass die digitale Kompetenz trennscharf gegenüber bereits etablierten Kompetenzen definiert wird.

TREND 8:**Zeitgemäße Ausgestaltung
der Verfahren**

Ungeachtet der Frage, ob sich die Eignungsmerkmale verändern oder nicht, sollte die Angemessenheit der Ausgestaltung der diagnostischen Verfahren regelmäßig überprüft werden. Dies gilt zuerst für Verfahren des sogenannten „Simulationsansatzes“ (wie bspw. Rollenspiele, Präsentationsaufgaben und Gruppenübungen). Die Grundidee dieses Ansatzes besteht darin, dass solche Übungen die infrage stehenden Arbeitssituationen realistisch abbilden. Wenn sich die Arbeitssituationen grundlegend ändern, müssen sich auch die Übungen ändern – selbst wenn die im Interesse stehenden Eignungsmerkmale unverändert bleiben.

Konkret: Wenn Mitarbeiter(innen) mit Kund(inn)en oder Kolleg(inn)en überwiegend virtuell kommunizieren, sollte ein Rollenspiel, das diese Situationen aufgreift, nicht Face-to-Face ablaufen. Auch im Interview sollte etwa im Rahmen der situativen Fragen auf die aktuellen Anforderungen eingegangen werden. Tests und Fra-

gebogen punkten, ungeachtet der Frage nach der Validität, zumindest hinsichtlich der Akzeptanz, wenn sie inhaltlich auf die aktuelle Arbeitswelt Bezug nehmen und in der Durchführung zeitgemäß wirken.

Ein nicht unproblematischer Trend besteht darin, die Aufgaben im Sinne von „Recruitment“ in Form von Computer- oder Escape-Spielen zu präsentieren. Zufallsselektierte, die Spiele spannend machen, haben in der Eignungsdiagnostik nichts zu suchen. Es gibt gute Gründe dafür, bei der Aktualisierung diagnostischer Verfahren Zurückhaltung zu wahren. Mit einigen Verfahren, wie zum Beispiel Rollenspielen oder Präsentationsübungen, müssen erst Erfahrungen und Daten gesammelt werden, bevor sie sicher angewandt und treffend interpretiert werden können. Modifikationen verhindern auch den Vergleich von Daten, die mit jeweils vorhergehenden Versionen gewonnen wurden. Schließlich ist eine allzu hochauflösende Simulation bestimmter Arbeitsbereiche nicht wünschenswert, wenn das Verfahren bei Personen verschiedener Arbeitsbereiche funktionieren soll. Insgesamt gilt hinsichtlich der Aktualisierung das Prinzip: „So wenig wie möglich, so viel wie nötig“.

TREND 9:**Digitalisierung der Eignungsdiagnostik –
verstärkte Mediennutzung**

Jahrzehntelang dominierten in der Eignungsdiagnostik Papier- und Bleistift- (Tests und -Fragebogen, Instruktionen, Bearbeitung von Materialien für Postkörbe und Fallstudien, Mitschriften der Eignungsdiagnostiker(innen)) sowie Face-to-Face-Verfahren, also Tests unter Aufsicht, Interviews und alle Formen von Übungen wie bspw. Rollenspiele). Als weiteres Medium wurde gelegentlich noch das Telefon genutzt (Interviews für die Vorauswahl).

Schon seit langer Zeit hat sich der Computer beziehungsweise ein mobiles Endgerät als Medium für Tests und Fragebogen

etabliert. Seit einiger Zeit und gepusht durch die Pandemie werden nun (fast) alle Verfahren digitalisiert, sodass auch Interviews und Assessment-Centers (AC) – mit oder ohne Nutzung der Videotechnik – über Computer oder mobile Endgeräte laufen. Dies erfordert auch die Digitalisierung der dabei eingesetzten Materialien (bspw. der Arbeitsmaterialien der AC-Teilnehmenden).

Damit wird ein Trend beflügelt, der sich schon vor der Pandemie abzeichnete: die Digitalisierung der während des Verfahrens von den Urteilenden erstellten Beobachtungsnotizen und Bewertungen sowie die Integration der zahlreichen gesammelten Informationen mittels spezifischer Apps beziehungsweise Plattformen. Hierzu werden die Beobachtungsnotizen und Beurteilungen beispielsweise direkt in ein Eingabegerät (Tastatur, Touchscreen) übertragen.

TREND 10:

Digitalisierung der Eignungsdiagnostik – asynchrone Durchführung

Die diagnostizierte und die diagnostizierende Person müssen nicht immer zeitgleich agieren. Nicht nur Tests und Fragebogen können von der diagnostizierten Person ohne Anwesenheit der diagnostizierenden Person ausgefüllt werden, auch die Interviewfragen können die Befragten dank (Video-)Technik beantworten, ohne dass jemand zeitgleich anwesend ist. Das Prinzip der asynchronen Durchführung, das sich bei Tests und Fragebogen sowie bei den sogenannten asynchronen Videointer-

views etabliert hat, lässt sich grundsätzlich auch auf andere eignungsdiagnostische Übungen (wie bspw. Präsentationsaufgaben) anwenden.

TREND 11:

Digitalisierung der Eignungsdiagnostik – unbeaufsichtigte Durchführung sowie Webpatrol

Das asynchrone Vorgehen wird häufig mit einem unbeaufsichtigten Verfahren kombiniert. Dabei wird zwangsläufig in Kauf genommen, dass die Ergebnisse – insbesondere bei Leistungs- und Kenntnistests – verfälscht werden können. Es ist aber durchaus möglich, dass die Verfahrensdurchführung auch dann überwacht wird, wenn das Verfahren von zu Hause durchgeführt wird. Dies geschieht, indem die Teilnehmer(innen) etwa mithilfe ihrer eigenen (zuvor freigegebenen) Webkamera bei der Verfahrensbearbeitung beobachtet werden.

Um zu verhindern, dass unerlaubte Hilfsmittel genutzt werden (wie bspw. das Öffnen weiterer Browserfenster) und / oder die Sitzung aufgezeichnet wird, können darüber hinaus die Teilnehmenden gebeten werden, ihren Bildschirm zu teilen. Die Methode heißt „Proctored Mode“. Da diese Überwachung von Assistenzkräften vorgenommen werden kann, agieren auch im Falle der Überwachung die Teilnehmenden und die Eignungsdiagnostiker(innen) asynchron.

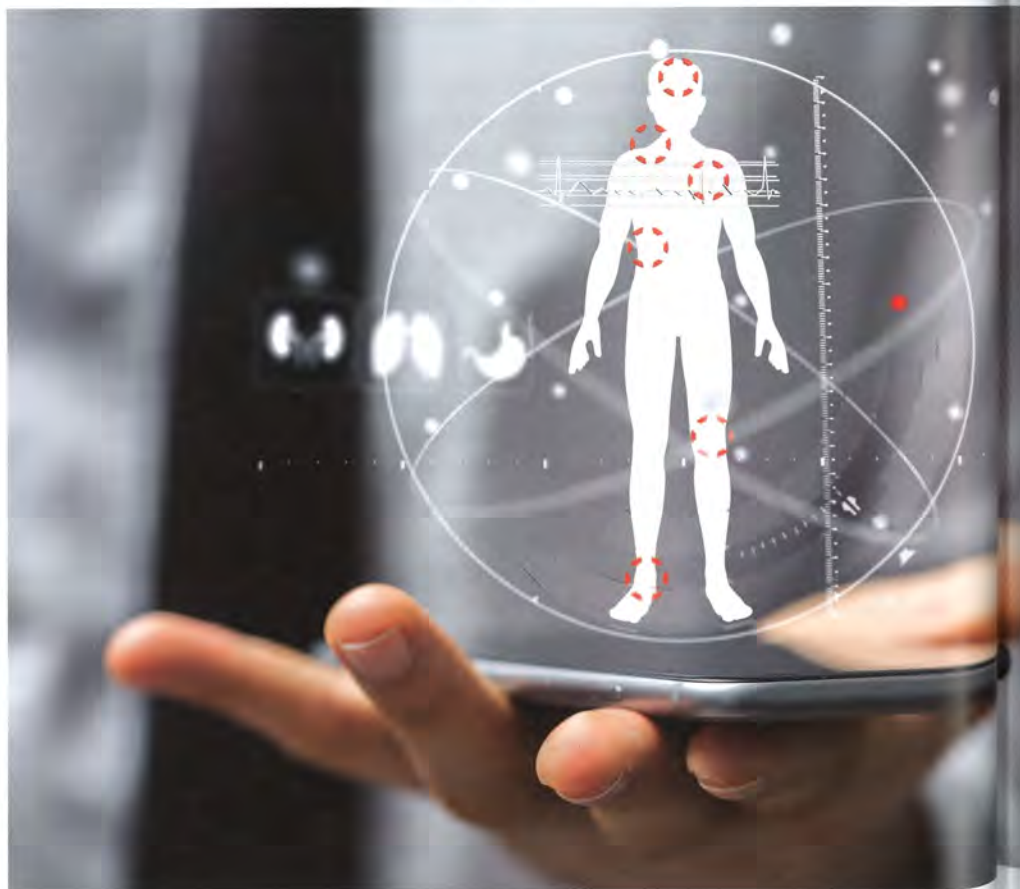
DATEN UND KÜNSTLICHE INTELLIGENZ IN DER EIGNUNGSDIAGNOSTIK

TREND 12:

Big Data und KI-gestützte Eignungsdiagnostik

Es zeichnet sich ab, dass in Zukunft verstärkt solche Daten eignungsdiagnostisch

Die Digitalisierung ermöglicht es, schnell und systematisch Daten zu erheben und zu verarbeiten. Entsprechend gibt es einen Trend, das Jobprofilmatching nach Skills, Persönlichkeit und Kultur bereits in (Online-) Bewerbungsportale einzubauen.



verarbeitet werden, die bislang in der Eignungsdiagnostik kaum Berücksichtigung gefunden haben. Für die Auswertung kommen dabei Methoden der Künstlichen Intelligenz zur Anwendung. Beispiele sind Daten, in denen sich die Persönlichkeit digital manifestiert („digitaler Fußabdruck“) und die beispielsweise für KI-basierte „Background-Checks“ genutzt werden können. Hinzu kommen Daten aus Aufzeichnungsgeräten (Audio, Video) sowie gegebenenfalls spezifisch für die Eignungsdiagnostik erfasste Daten wie Sprache und / oder Mimik / Gestik.

Zu diesem Trend gehört auch der Einsatz von Chat- beziehungsweise Recruitingbots. Mithilfe textbasierter Dialogsysteme kann beispielsweise automatisiert auf der Grundlage von Datenbanken geprüft werden, ob Bewerbende definierte Voraussetzungen erfüllen. Über die Möglichkeiten sowie die rechtlichen und inhaltlichen Grenzen dieser Ansätze hatte ich in Heft 4 / 2020 der PERSONALFÜHRUNG in dem Aufsatz „Big Data und KI in der Personalarbeit“ ausführlich berichtet.

ABSCHLUSS: EIGNUNGSDIAGNOSTIK AKTIV MITGESTALTEN

Mithilfe der Eignungsdiagnostik sollen Personen und Arbeitswelten in die richtige Relation zueinander gebracht werden. Auf Veränderungen der Arbeitswelt muss die Eignungsdiagnostik entsprechend reagieren. Gleichwohl stellt nicht jeder Trend in der Eignungsdiagnostik einen Fortschritt dar. Viele Trends werden fachlich und rechtlich unbedacht eingeführt und umgesetzt. Bei vielen der geschilderten Entwicklungen stehen notwendige Erkenntnisse noch aus.

Dennoch schadet es der Personalarbeit, wenn sich Eignungsdiagnostiker(innen) der Digitalisierung verschließen und angesichts offener Fragen lieber mit Papier und Bleistift „bewaffnet“ so weitermachen, als hätte es keine Veränderungen in der Arbeitswelt gegeben. Die Digitalisierung der Eignungsdiagnostik aktiv mitzugestalten bedeutet keinesfalls, Trends blindlings hinterherzulaufen, sondern die bewährten Erkenntnisse und Verfahren der Eignungsdiagnostik proaktiv in die Zukunft zu transformieren. Wenn die Eignungsdiagnostik weiterhin „das“ Fundament der Personalarbeit bleiben soll, das sie schon immer war, muss sich einiges ändern. ●

PERSONALFÜHRUNG jetzt auch als App!

Holen Sie sich als Abonnent/-in kostenlos die digitale Ausgabe des Magazins für unterwegs.

Unser Magazin PERSONALFÜHRUNG erscheint nun auch regelmäßig in digitaler Form. So können Sie sich mithilfe unserer neuen App PERSONALFÜHRUNG jede Ausgabe bequem auf Ihr Smartphone oder Tablet herunterladen – oder online lesen.

Unsere neue App finden Sie ab sofort bei Google Play oder im App Store von Apple. Infos unter www.dgfp.de/pf-app



Deutsche Gesellschaft für
Personalführung e. V.
Linkstraße 2 // 10785 Berlin
leserservice@dgfp.de
www.dgfp.de

