

Talente als Wettbewerbsvorteil für Unternehmen

An morgen denken

Wer sich heute als Unternehmen zukunftsfähig positionieren will, kommt am Thema Talentmanagement nicht vorbei. Doch wie gewinnen und entwickeln Firmen Personen mit Schlüsselkompetenzen, die für den ökonomischen Erfolg relevant sind? Ein Blick in die Praxis zeigt: Dem Thema wird je nach Branche viel oder wenig Aufmerksamkeit geschenkt.

«Es ist ein Modethema», sagen die einen und warnen davor, Talente wie Exoten im Goldfischteich zu züchten. Andere betonen, dass Unternehmen ohne eine «Talent-Pipeline» die langfristige Sicherung von Schlüsselpositionen gefährden und damit den nachhaltigen Erfolg ihres Unternehmens aufs Spiel setzen.

Klar scheint zumindest: Der demografische Wandel reduziert die Zahl der auf den Markt strömenden Arbeitnehmer stetig und damit die Zahl der potenziellen Kandidaten für Schlüsselpositionen. Zudem erleichtern Globalisierung und offene Grenzen den Top-Talenten die Abwanderung in andere Länder. Tendenziell nimmt die Bedeutung

des Talentmanagements daher weltweit zu. Das Zeitarbeitsunternehmen Manpower spricht von allgemeiner «Talentknappheit» und überprüft den Status quo in einer jährlichen Umfrage zu diesem Thema. Das Ergebnis für 2011 lässt aufhorchen. «Die Talentknappheit in der Schweiz ist im internationalen Vergleich überdurchschnittlich

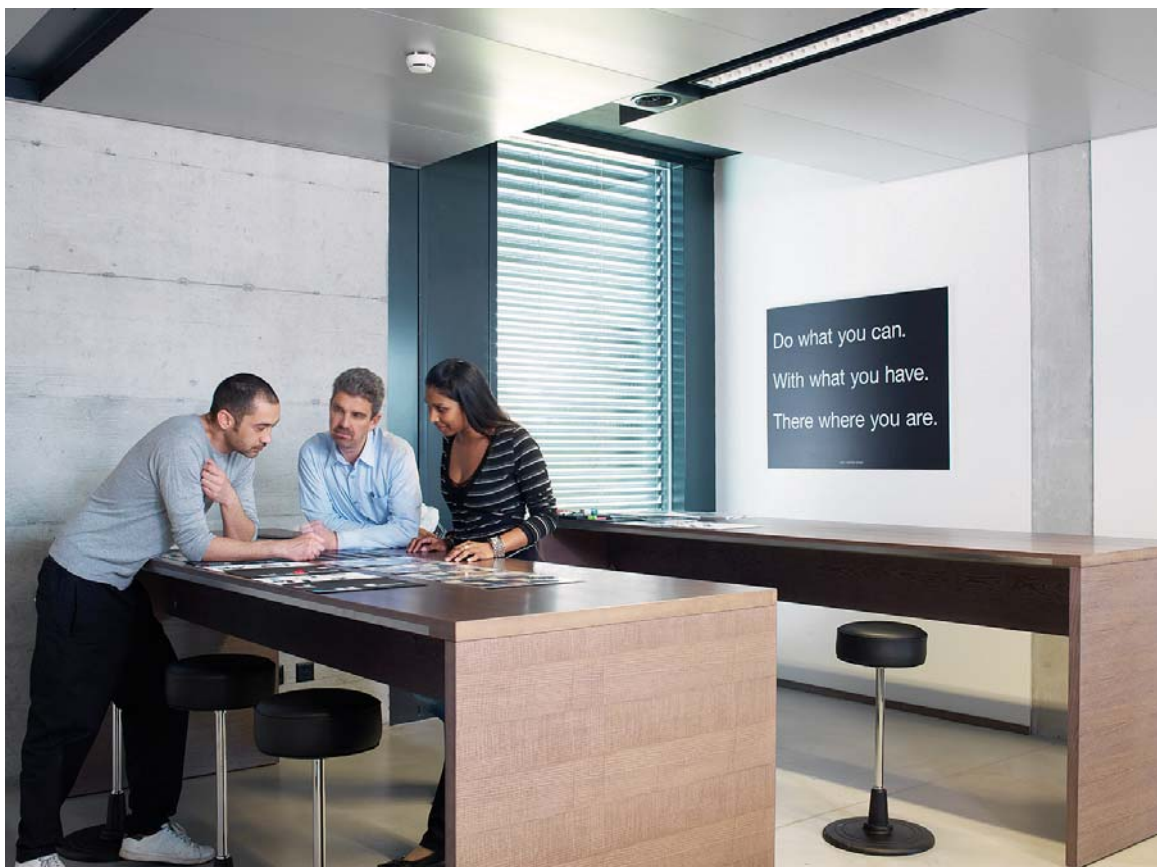


Bild: Holyfashion Group, Kreuzlingen

Die Botschaft kleiner und mittlerer Unternehmen an Hochschulabgänger muss sein: «Wir haben mehr zu bieten als man uns zutraut.»



Bild: Holyfashion Group, Kreuzlingen

Das Schöne und Schwierige am Talentmanagement: Es gibt wenig Einschränkungen, viel Gestaltungsspielraum, manchmal aber auch viel Orientierungslosigkeit.

hoch», kommentiert Urs Schüpbach, Generaldirektor von Manpower Schweiz. «Arbeitgeber und politische Entscheidungsträger werden alles tun müssen, um Weiterbildungen nachhaltig zu fördern, damit Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ihre Kompetenzen an die Bedürfnisse der Wirtschaft anpassen können.»

Doch was genau ist ein Talent, das sich mit seinen Fähigkeiten nahtlos in die sich schnell veränderte Unternehmenswirklichkeit einfügt? Hier die Weichen richtig zu stellen, die für die Zukunft der Organisation ausschlaggebend sind, ist Aufgabe des HR. Das ist nicht einfach. Denn Funktionen, die heute wichtig sind, können in Zukunft ihre Bedeutung deutlich verändern. Und strategische Schlüsselpositionen sind nicht automatisch im klassischen Hierarchie-Schema zu finden.

Operative Hektik fürs Image nicht empfehlenswert

Kuno Ledergerber, Dozent an der School of Management and Law (Fachhochschule ZHAW) in Winterthur, unterscheidet beim Talentmanagement grundsätzlich zwischen dem Elite-Ansatz (Gewinnung und Förderung einzelner Individuen) und der Förderung von Talenten in der gesamten Belegschaft. Er empfiehlt Unternehmen, den Begriff «Talent» möglichst weit zu fassen. «Ich habe nichts gegen die Förderung von Talenten; aber das ist keine Elite-Frage», macht er deutlich. In jedem Unternehmen

gebe es auf unterschiedlichen Ebenen talentierte Mitarbeitende, die den Unternehmenserfolg förderten, aber nicht in der ersten Reihe stünden – etwa IT-Spezialisten, technische Fachleute in metallverarbeitenden Unternehmen oder Kundenbetreuer bei der Bank. Ziel einer Talentförderung sollte demnach nicht vordringlich die individuelle Förderung von Personen für den obersten Führungskreis sein, sondern generell die Entwicklung von unternehmensrelevanten Kompetenzen. «Das Unternehmen und sein Erfolg stehen im Mittelpunkt.» Dabei warnt Ledergerber auch vor «operativer Hektik», wie sie in mancher HR-Abteilung zu beobachten sei. Es mache wenig Sinn, wenn Unternehmen für die Imagepolitik «Talent-Pools» von ambitionierten Abgängern aus Elite-Hochschulen bilden, diese so genannten Spitzenkräfte dann aber nicht adäquat einzusetzen vermögen. Dies fördere eher die Abwanderung und könne dem Image eines Unternehmens schaden.

Als zielführend erweist sich aus seiner Sicht eher der Weg, die wirklichen Treiber der Unternehmensentwicklung zu identifizieren und diese mit gezielten Programmen zu fördern. «Individuelle Entwicklung ist dabei nicht ausgeschlossen, muss aber immer einen Beitrag zur Entwicklung von Unternehmenskompetenzen leisten.»

Gerhard Graf, Vorsitzender des Vorstandes der Transformation Management AG, St. Gallen, definiert Talentmanagement im Wesentlichen als strategisches Risikomanagement. «Es geht um die gezielte Nachfolgesicherung von Schlüsselpositionen, weniger um persönliche Weiter- und Fortbildung im Sinne von Personalentwicklung», sagt er. Dabei sind «Talente» wichtige Multiplikatoren und Meinungsbildner in Organisation. Sie besitzen eine Art Vorbildfunktion. Sehr viele HR-Verantwortliche verstünden Talentmanagement immer noch als spezielle Form von Personalentwicklung, stellten also die Person und deren Ent-

*Norbert Thom, Professor am IOP, Universität Bern:
«Typischerweise haben Unternehmen, die vorher in einer privilegierten Monopolstellung waren, beim Talentmanagement einen Nachholbedarf. Der Wettbewerb zwingt sie dazu, strategisch vorzugehen.»*

wicklungsmöglichkeiten in den Mittelpunkt. Graf betont aber: «Talentmanagement beschränkt sich tatsächlich auf die Besetzung von strategischen Schlüsselpositionen. Sie machen in der Regel zwischen 0,5 und 1,5 Prozent der Gesamtpositionen eines Unternehmens aus.» Ein vernünftiges Verhältnis von vier Talenten pro strategische Schlüsselposition hält er für erforderlich. Ein Unternehmen mit 1000 Mitarbeitern sollte daher also ungefähr zwischen 20 und 60 Talente in der so genannten «Talent-Pipeline» haben.

Norbert Thom, Professor am Institut für Organisation und Personal der Universität Bern, kommt zum Schluss, dass letztlich jedes Unternehmen sein eigenes Talent-Management entwickeln sollte, da die Instrumente an die Unternehmenskultur, die Strategien und Prozesse angepasst sein müssen. «Ein Unternehmen, das eine Internationalisierungsstrategie einschlägt, wird beispielsweise Personen identifizieren und fördern, die interkulturelle Kompetenzen aufweisen.» Talentmanagement sei auch ein wichtiges Thema, wenn sich ein Unternehmen bzw. einzelne Sparten darin im Wettbewerb neu ausrichten müssen. Generell müsse sich der Aufbau von gezielten Programmen der Nachwuchsförderung und Weiterbildung an der Unternehmensstrategie ausrichten. Das Schöne und Schwierige am Talentmanagement aus Thoms Sicht: «Es gibt wenig rechtliche Einschränkungen, viel Gestaltungsspielraum, aber manchmal wohl auch viel Orientierungslosigkeit.» Dementsprechend heterogen präsentiert sich der Weiterbildungsmarkt.

Grosse Branchenunterschiede

Ein Blick in die Wirtschaft zeigt, dass Talentmanagement in Unternehmen höchst unterschiedlichen Stellenwert hat. Allgemein sind die Versicherer wie Baloise oder Zurich Financial Services ganz vorne beim Aufbau eines Talentmanagements, wie Professor Thom feststellt. Ungeachtet der aktuellen Finanzkrise, investiere auch der Bankensektor inklusive Kantonalbanken in die Entwicklung ihres vielfach sehr gut

qualifizierten Personals. Wirtschaftsprüfungsfirmen seien quasi ständig auf der Pirsch nach jungen Talenten, ebenso wie die IT-Branche oder Autozulieferer. Als Nachzügler in diesem Bereich identifiziert Thom Energieversorger, gewisse Verkehrsbetriebe und relativ viele Non-Profit-Organisationen. «Typischerweise haben Unternehmen, die vorher in einer privilegierten Monopolstellung waren, beim Talentmanagement einen Nachholbedarf. Der Wett-

RÉSUMÉ

Des talents pour se préparer à la concurrence de demain

La gestion des talents permet aux entreprises de recruter et de développer des personnes ayant des compétences clés qui sont d'importance pour la réussite économique. Un regard vers la pratique montre à quel point cela est délicat: déjà le terme de gestion des talents est utilisé de manière très variée. S'agit-il du recrutement et de la promotion d'individus (approche élitaire) ou de la promotion des talents de l'ensemble des effectifs? Ce sont deux approches différentes. Kuno Ledergerber, chargé de cours auprès de la School of Management and Law (Haute école spécialisée ZHAW) de Winterthour, recommande une définition très large du terme de talent. «Car ce n'est pas l'individu, mais l'entreprise et sa réussite qui sont le centre d'intérêt.»

Professeur Norbert Thom de l'Institut für Organisation und Personal (Institut pour l'organisation et le personnel) de l'Université de Berne conclut que finalement toute entreprise devrait développer sa propre gestion du personnel étant donné que les instruments doivent être adaptés à la culture de l'entreprise, à ses stratégies et processus.

Professeur Gerhard Graf, président du Directoire de la Transformation Management AG à Saint-Gall, définit la gestion des talents essentiellement comme gestion stratégique du risque. «Il s'agit de l'assurance stratégique de la relève pour les postes clés et moins du perfectionnement et de la formation continue individuels dans le sens du développement du personnel», dit-il. Dans ce contexte, les talents assument une fonction de multiplicateurs et de leader d'opinion au sein de l'organisation. Ainsi, ils servent de modèle. L'entreprise Manpower juge le besoin d'employés qualifiés et de cadres ayant des compétences clés comme au-dessus de la moyenne internationale et parle déjà d'une «pénurie des talents» en Suisse.

Ziehen Sie die richtigen Talente an?

HR-Strategie | Employer Branding | Kompetenz- & Talentmanagement | Changemanagement

bewerb zwingt sie dazu, bei der Personalentwicklung und Rekrutierung strategisch vorzugehen», lautet sein Fazit. Generell hätten Unternehmen in einem Umfeld mit starkem Wettbewerb schon früh begonnen, Ressourcen in die Talententwicklung zu stecken.

Auch für KMU kann gutes Talentmanage-

ment ein Erfolgsfaktor sein, ist Thom überzeugt. «Kleine und mittlere Unternehmen müssen eben alles tun, um auf sich aufmerksam zu machen und viele sind da ja auch einfallsreich.» Gerade in der Schweiz gebe es viele mittelgrosse Industrieunternehmen, die in ihrer Nische Topspezialisten am Weltmarkt sind, die allerdings oft noch

als «hidden champions» agierten. «Ihre Botschaft an Hochschulabgänger muss sein: Wir haben mehr zu bieten, als man uns zutraut», empfiehlt Thom. «Dies bedingt aber auch, dass man gutes Employer Branding auf der Website des Unternehmens betreibt und sich auch auf den Jobbörsen bemerkbar macht.»

Michaela Geiger

Talente für die Lifestyle-Branche

«Wir wollen die Besten für die jeweilige Aufgabe»

Attraktive Labels verhelfen der Holy Fashion Group zu hoher Aufmerksamkeit bei Hochschulabgängern. Das Unternehmen will idealerweise aus Kandidaten auswählen, die einen besonderen Bezug zur Welt des Lifestyles haben und in ihrem Beruf ehrgeizig Ziele verfolgen. Ein Gespräch mit Christoph Griesshaber, Director Human Resources der in Kreuzlingen beheimateten Holy Fashion Group.

Persorama: Die Textilindustrie hat in der Schweiz nicht gerade das Image einer Boombranche. Ist es unter diesen Bedingungen schwierig, genügend Fachleute zu bekommen?

C. Griesshaber: Die Textilindustrie ist durchaus in der Lage, junge Menschen anzuziehen und zu begeistern. Speziell wir im Human Resources nutzen die weltweit bekannten Marken wie «Joop», «Windsor», «Tommy Hilfiger Tailored» oder «Strellson», um das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren. Allein die Tatsache, dass wir im Jahr 8 bis 10 000 Bewerbungen erhalten, zeigt, dass unsere Anstrengungen Früchte tragen und wir als sehr attraktives Unternehmen wahrgenommen

werden. Da wir in der ersten Liga der Top-Modemarken spielen, ist es nur konsequent, dass wir auch hohe Ansprüche an Bewerber haben: «Wir wollen die Besten für die jeweilige Aufgabe.» Bei sehr spezifischen Berufsgruppen wie beispielsweise «Modellmachern» ist die Auswahl an Kandidaten jedoch nicht sehr gross, sodass vielleicht nur ein halbes Dutzend das erforderliche Profil mitbringen, wovon viel-

leicht nur zwei in die engere Auswahl kommen.

Ist das Unternehmen sehr aktiv an Rekrutierungsmessen?

Wir nehmen an zahlreichen Bewerbertagen und Rekrutierungsmessen von Hochschulen teil und beteiligen uns an Veranstaltungen der Lifestylebranche im In- und Ausland. Zudem nehmen wir am regionalen

Christoph Griesshaber:

«Der Durchschnitt unserer Belegschaft ist mit 34 Jahren sehr jung.»

Sprungbrett-Event teil. Dort bieten wir Nachwuchskräften u. a. die Möglichkeit, eine unternehmensbezogene Fallstudie zu bearbeiten, um so das Unternehmen kennen zu lernen. Die Universität St. Gallen vor unserer Haustür ist für uns von grosser Bedeutung. Junge Menschen sind oft sehr neugierig auf unsere Branche. Gerade die Dynamik und Internationalität ist für viele erstrebenswert.

Talente gewinnen ist das eine. Doch welche Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten bietet das Unternehmen jungen Fach- und Führungskräften?

Wir bieten interessante Perspektiven, und zwar für unterschiedlichste Berufsgruppen. Beispielsweise rekrutieren wir Absolventen der Betriebswirtschaftslehre für Wholesale-Karrieren, die über zahlreiche nationale und internationale Stufen und Erfahrungen bis zum Managing Brand Director gehen können. Im Kreativbereich führt der Weg über diverse Etappen: Nach der Designassistenten folgt die Funktion «Junior Designer» hierbei ist man für die Entwicklung kleinerer Produktgruppen eigenständig verantwortlich. Ein nächster Schritt ist der Designspezialist, der eigenständig die Kollektion wichtiger Produktgruppen verantwortet. Die Krönung der Karriere ist, als Chefdesigner für eine ganze Marke zu sein.

Was ist bei Holy Fashion Group ausschlaggebend, wenn jemand sich für dieses Unternehmen entscheidet? Die Höhe des Lohns kann es nicht sein.

Dass in der Lifestyle-Branche schlecht bezahlt wird, trifft zumindest auf unser Unternehmen nicht zu. Wir bezahlen dem Ausbildungsgrad entsprechend marktgerechte Gehälter und vergleichen diese immer wieder mit anderen Branchen.

Im Kampf um die Besten orientieren wir uns weit über die Branche hinaus. In unsere Unternehmensgruppe passen jedoch keine Mitarbeiter, die nur ihre eigenen kurzfristigen Karriereziele verfolgen.

Geht man auf die Karrierewebsite von Holy Fashion Group, werden viele



Christoph Griesshaber, HR-Chef bei Holyfashion-Group: «Wir haben Personen mit ausserordentlichem Entwicklungspotenzial, betreiben aber keinen Goldfischteich der besonders Begabten.»

Praktikanten, Aushilfen und Werkstudenten gesucht.

Die Beziehungspflege zu den Hochschulen und interessanten Talenten ist für uns sehr wichtig. Deshalb geben wir u. a. vielen Studenten eine Chance, bei uns erste Berufserfahrungen in Form eines Praktikums oder einer studienbegleitenden Werksstudententätigkeit zu sammeln. Wir fördern den Nachwuchs explizit und übernehmen nicht selten ehemalige Praktikanten nach Abschluss ihres Studiums in feste Arbeitsverhältnisse. Beispielsweise sind wir auch Partner und Sponsor wichtiger Modepreise wie des «German Design Fashion Award».

Ist die Bekleidungsbranche so schnelllebig, dass ältere und erfahrene Berufsleute im Business nicht bestehen können?

Der Durchschnitt unserer Belegschaft ist mit 34 Jahren tatsächlich sehr jung. Das hat aber insbesondere mit dem ausserordentlichen Wachstum des Unternehmens zu tun. Allein am Standort Kreuzlingen beschäftigten wir vor fünf Jahren

rund 100 Personen, heute sind es mehr als viermal so viele. Im Betrieb arbeiten aber auch sehr erfahrene und passionierte Berufstätige, die ihre Tatkraft für jeden Tag aus ihren neuen Ideen schöpfen.

Bilden Sie im HR spezielle Kategorien von Mitarbeitern, also solche mit besonderem Entwicklungspotenzial und andere?

Zwar beobachten wir Personen mit ausserordentlichem Entwicklungspotenzial, aber wir betreiben keinen «Goldfischteich der besonders Begabten». Als Unternehmen, das einem harten Wettbewerb ausgesetzt ist, sind wir darauf angewiesen, dass alle Mitarbeitenden nicht nur einen guten, sondern einen exzellenten Job machen. Ein umfangreiches Trainingsprogramm mit dem Namen «Let's develop together» ermöglicht uns, unsere Mitarbeitenden nachhaltig zu entwickeln.

*Interview: Manuel Fischer
(in Zusammenarbeit mit
Christian Ernst,
Nellen & Partner AG)*

Mitarbeitenden tut es gut,
wenn sie hie und da
richtig zu beissen haben.

Halten Sie Ihr Unternehmen fit und beugen Sie krankheitsbedingten Absenzen vor. Wir unterstützen Sie und Ihre Mitarbeiter bei betrieblicher Gesundheitsförderung, Absenzen- und Generationenmanagement – von der Sensibilisierung über die Analyse bis hin zu individuell abgestimmten Massnahmen. Mit Helsana Business Health. Hier erfahren Sie mehr: **0844 80 81 88** oder www.helsana.ch



Helsana
Eine Sorge weniger.

Gelerntes im Alltag umsetzen

Bei Coca-Cola Schweiz haben junge Mitarbeitende mit Potenzial die Möglichkeit, ihre Projekte und somit ihr Können der Geschäftsleitung zu präsentieren. Ein Gespräch mit Nicole Siegenthaler.

Persorama: Die Getränkebranche ist nicht so bekannt, dass sie Hochschulabsolventen in Scharen anzieht. Führen Sie einen aktiven Dialog mit Leuten ausserhalb des Unternehmens, die sie allenfalls als «Talente» gewinnen wollen?

N. Siegenthaler: Die Coca-Cola HBC Schweiz AG hat den Vorteil, dass sie über die Marke «Coca-Cola» die Neugierde von Hochschulabsolventen wecken kann. Selbstverständlich reicht dies nicht aus und wir sind beispielsweise über den jährlichen Absolventenkongress des Staufenberg-Instituts in regem Austausch mit Hochschulabgängern. Dies natürlich auch, weil wir für die Abteilungen «Commercial», «Supply Chain», «Finance» und «HR» jährlich Hochschulabsolventen rekrutieren.

Ist das Unternehmen sehr aktiv an Rekrutierungsmessen? Was waren die Beweggründe? Schon länger?

Neben den herkömmlichen «Rekrutierungsmessen», welche wir vor allem im Bereich der Young Talents nutzen, bieten wir vermehrt auch eigene Formate an. Ende September haben wir beispielsweise sehr



Nicole Siegenthaler, HR Director

erfolgreich den ersten «Job Dating Day» durchgeführt. Dies ist eine Plattform, mit welcher wir künftige Aussendienstmitarbeitende angesprochen und ihnen die Arbeit bei Coca-Cola HBC Schweiz AG vorgestellt haben. Auf diese Weise konnten wir in einer sehr modernen und neuartigen Form potenzielle Mitarbeitende gewinnen.

Talente gewinnen ist das eine. Doch welche Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten bietet das Unternehmen jungen Fach- und Führungskräften?

Wir bieten unseren Mitarbeitenden eine Vielzahl an Entwicklungsmöglichkeiten. Neben einem internen «Leadership-Curriculum», welches angehende Führungskräfte von den ersten Führungserfahrungen bis hin zum Geschäftsleitungsmitglied begleitet, bieten wir auch zahlreiche interne und

externe Trainings für sämtliche Mitarbeitenden an. Dazu gehört einerseits die Schulung von Soft-Skills wie auch Schulungen mit fachlichem Fokus. Wir setzen sehr viel daran, dass Gelerntes im Alltag auch umgesetzt werden kann. Jungen Hochschulabsolventen bieten wir innerhalb eines Förderprogramms die Möglichkeit, vor der Geschäftsleitung ihre Businessideen zu präsentieren und ihr Wissen und Können unter Beweis zu stellen.

Trifft das Unternehmen Massnahmen, damit Personen mit Schlüsselqualifikationen möglichst lange bleiben, nach dem Motto «able to go, but happy to stay?»

Das verpflichtende Engagement und die Bindung an das Unternehmen sind bei den Mitarbeitenden dann am höchsten, wenn sie Aufgaben übernehmen können, die einerseits ihren Interessen entsprechen und sie andererseits herausfordern. Wir von Coca-Cola streben an, dass ein sehr hoher Prozentsatz der Mitarbeitenden intern befördert wird. Für Personen in Schlüsselpositionen haben wir ein Potenzialerfassung-Forum eingesetzt; Senior-Manager beurteilen abteilungsübergreifend weitere Entwicklungsschritte aufgrund objektiver Kriterien.

*Interview: Manuel Fischer
(in Zusammenarbeit mit Christian Ernst,
Nellen & Partner AG)*



2012
ZÜRCHER PREIS FÜR
GESUNDHEITSFÖRDERUNG
IM BETRIEB

*Profitieren Ihre Mitarbeiter/innen und Ihr Unternehmen bereits von gesundheitsfördernden Massnahmen im Betrieb?
Bietet Ihr Betrieb deshalb attraktive Arbeitsplätze im Kanton Zürich an? Wenn ja, dann bewerben Sie sich um den*

ZÜRCHER PREIS 2012 FÜR GESUNDHEITSFÖRDERUNG IM BETRIEB.

Der Preis wird für unterschiedliche Betriebsgrössen separat verliehen.

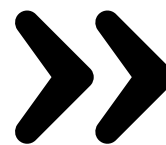
Falls Sie gesundheitsförderliche Massnahmen in Ihrem Betrieb umsetzen möchten, um die Gesundheit und gleichzeitig die Effizienz und Motivation Ihrer Angestellten zu verbessern, dann melden Sie sich bei uns.

Unterlagen zur Preisausschreibung sowie eine Broschüre zum betrieblichen Gesundheitsmanagement sind kostenlos erhältlich bei: Institut für Sozial- und Präventivmedizin der Universität Zürich, Abt. VI, Hirschengraben 84, 8001 Zürich, Tel. 044 634 46 29, Fax 044 634 49 77, praev.gf@ifspm.uzh.ch, www.gesundheitsfoerderung-zh.ch, www.bgm-zh.ch



Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

IAP
**Institut für Angewandte
Psychologie**



Das aktuelle Kursangebot 2011/12

Weiterbildung für Fach- und Führungskräfte

Leadership, Coaching & Change Management

MAS/DAS/CAS Leadership & Management	_____ bis 4 Semester
MAS Supervision & Coaching in Organisationen	_____ 5 Semester
MAS Coaching & Organisationsberatung	_____ 6 bis 7 Semester
CAS Change Management & Organisationsentwicklung	_____ 17 Tage
CAS Beratung in der Praxis (Grundmodul)	_____ 8 Tage
CAS Beratung in der Praxis (Aufbaumodul)	_____ 9 Tage
CAS Coaching Advanced	_____ 18 Tage
Führung in der Praxis	_____ 2 Tage + 7 x 3 Std.
Führung als Herausforderung	_____ 5 Tage
Unternehmenskultur	_____ 2 Tage
Konfliktmanagement	_____ 4 Tage
Mediation in der Berufspraxis	_____ 2 Tage
Verhandlungstraining	_____ 2 Tage
Die Führungskraft als «Coach»? _____	2 Tage
Transaktionsanalyse und Systemische Strukturaufstellung in der Beratung	_____ 6 x 4 Std.
Mit Führung den demografischen Wandel gestalten	_____ 2 Tage

Persönlichkeit, Kommunikation & Sport

CAS Psychologisches & mentales Training im Sport	_____ 3 Semester
Emotionale Intelligenz I	_____ 2 Tage
Emotionale Intelligenz II	_____ 2 Tage
Persönlichkeit und Führung	_____ 3 Tage + 6 x 2 ½ Std.
Wirkungsvolle Moderation	_____ 2 Tage
Bewusster kommunizieren	_____ 5 x 3 ¼ Std.

Human Resources, Development & Assessment

MAS Human Resources Management	_____ 4 Semester
CAS Personalentwicklung und -diagnostik	_____ 18 Tage
CAS Teams erfolgreich steuern und begleiten	_____ 14 Tage
MAS Ausbildungsmanagement	_____ 5 Semester
CAS Ausbilder/in in Organisationen	_____ 2 Semester
CAS Didaktik-Methodik	_____ 14 Tage
CAS Beratung in der Praxis (Aufbaumodul), Vertiefung HR-Praxisfeld	_____ 9 Tage
Lernprozesse von Gruppen begleiten	_____ 4 ½ Tage
Interviewtechnik für die Personalselektion	_____ 2 Tage
Supervision für Ausbilder/innen	_____ 5 x ½ Tag

Berufs-, Studien- & Laufbahnberatung

MAS Berufs-, Studien- & Laufbahnberatung	_____ 4 Semester
------------------------------------------	------------------

Info und Anmeldung:

Telefon +41 58 934 83 33

info.iap@zhaw.ch

www.iap.zhaw.ch/weiterbildung

IAP Institut für Angewandte Psychologie,

Merkurstrasse 43, Zürich