

Schlüssel für die Integration der Migranten in den Arbeitsmarkt:
Strategien für Wirtschaft, Verwaltung und Politik

INTEGRATION IM MITTELSTAND

Bülent Uzuner, Unternehmer

Wettbewerb um die besten Köpfe

Duran Dolu, Ausbildungsakquisiteur

Zeichen der Zeit erkennen

Dominik Thesing,
Public-Relations-Experte

Klare Perspektive für Zuwanderer

Personalauswahl

VORURTEILE MIT INFORMATIONEN ÜBERWINDEN

Fachkräfte werden knapp. Organisationen müssen daher bei der Personalauswahl umdenken, sagt der Personalexperte Professor Dr. Martin Kersting im Interview. Gerade unter Zuwanderern könnten sie Talente entdecken, die die Entscheider bislang übersehen haben.

Unternehmen klagen zunehmend, dass sie keine Fachkräfte finden. Wie sieht die Lage aus?

Betrachtet man die Suche nach geeigneten internen und externen Bewerbern genauer, so stellt man fest: Leer gefischt sind nur bestimmte Teiche: Fast alle Organisationen halten Ausschau nach dem gleichen Bewerbertypus, dem ominösen „high potential“: jung, dynamisch, auslandserfahren, mit einschlägigem Abschluss sowie mit viel Expertise im Selbstmarketing. Dieser Typus wird knapp, aber der Markt hält unerschlossene Reserven vor. Beispiele sind ältere Menschen, Frauen, Alleinerziehende, Langzeitarbeitslose, Menschen mit Migrationshintergrund, Ausländer, Menschen mit Behinderung oder Menschen ohne formale Qualifikation.

Woran liegt das? Wieso nehmen Personalexperten das Potenzial zum Beispiel von Zuwanderern immer noch nicht richtig wahr?

Dies liegt zum Teil an der mangelhaften Eignungsdiagnostik, an der Tendenz, bei Personalentscheidungen an vertrauten Mustern festzuhalten. Für das Auswahlprinzip „Schmidt sucht Schmidtchen“ waren unstrukturierte Vorstellungsgespräche ausreichend. Um aber herauszufinden, welche der Menschen, die „anders“ sind, die zum Beispiel einen anderen kulturellen Hintergrund oder Brüche im Lebenslauf haben, erfolgreich sein können, bedarf es diagnostischer Verfahren, die umfangreiche Informatio-



Prof. Dr. Martin Kersting

nen liefern – denn Vorurteile, stereotype Beurteilungen kann man nur mit Informationen überwinden.

Was bedeutet das für die Personalauswahl?

Grundlage der Personalauswahl ist das Anforderungs- oder Kompetenzprofil. Dieses muss auf den Prüfstand gestellt werden, damit wirklich nur notwendige Anforderungen formuliert werden, die keine potenziell geeigneten Kandidaten benachteiligen oder abschrecken. Dabei müssen Kompetenzen und Potenziale unterschieden werden. Bewerber müssen beispielsweise nicht unbedingt ein hohes Detailwissen in einer spezifischen Materie mitbringen, sondern lediglich intelligent und lernfähig sein.

Was raten Sie?

In Zeiten des Personalmangels ist es besonders fatal, wenn man Talente links liegen lässt, Potenzial übersieht (Feh-

BEWERBER MÜSSEN NICHT UNBEDINGT EIN HOHES DETAILWISSEN IN EINER SPEZIFISCHEN MATERIE MITBRINGEN, SONDERN LEDIGLICH INTELLIGENT UND LERNFÄHIG SEIN.

ler zweiter Art). Ein kritischer Punkt ist die Vorauswahl, häufig werden geeignete Bewerber bereits bei der Vorauswahl aussortiert. Bei der Hauptauswahl kommt es darauf an, den internen und externen Bewerbern mehrere, unterschiedliche Möglichkeiten zu bieten, ihr Potenzial zu zeigen. Dies spricht für ein multimethodales Vorgehen, einer Kombination aus zum Beispiel (1) Dokumenten- und Faktenanalysen, (2) direkten Befragungen (zum Beispiel Interview), (3) Verfahren zur Verhaltensbeobachtung (zum Beispiel Rollenspiele), (4) psychometrischen Fragebogen und (5) psychometrischen Leistungstests.

Das Gespräch führte Jürgen Grosche.

Prof. Dr. Martin Kersting ist Inhaber des Lehrstuhls für Psychologische Diagnostik an der Justus-Liebig-Universität Giessen. Der Diplom-Psychologe und Autor beschäftigt sich seit mehr als 20 Jahren mit den Themen Personalentwicklung und -auswahl und hat maßgeblich an der DIN 33430, einer Norm für Personalauswahl, mitgearbeitet.