

LEHRSTUHLPortrait



Fachhochschule Bund beim Bildungs- und Wissenschaftszentrum der Bundesfinanzverwaltung

Martin Kersting wurde 1964 in Bochum geboren. Er studierte Psychologie und Germanistik an der Freien Universität Berlin. Während es der herkömmliche Karriereweg vorsieht, nach dem Diplom ein paar Jahre an der Universität zu bleiben, zu promovieren und dann entweder in die Praxis zu gehen oder eine Professur anzustreben, wählte Kersting einen abwechslungsreicheren Weg: Nach dem Diplom 1991 folgten neun Jahre praxisnahe Beratung im Bereich Personalauswahl und -entwicklung im Leipziger Büro der DGP – Deutsche Gesellschaft für Personalwesen. Parallel zur Berufstätigkeit erfolgte 1998 die Promotion an der Universität

Gießen. Das Thema der Dissertation: Computergestützte Personalauswahl mit Problemlösenszenarien. Erst mit 36 Jahren, in einem Alter, in dem andere bereits erstmalig berufen werden, begann Kersting seine Arbeit an der Uni: Als Hochschulassistent an der RWTH Aachen, am Lehrstuhl für Betriebs- und Organisationspsychologie. Dort hat der Wissenschaftler über die Frage der Qualität in der Eignungsdiagnostik habilitiert. 2006 wechselte Professor Martin Kersting wieder in die Praxis: Zwei Jahre leitete er das Kienbaum Institut für Management Diagnostik, bevor er 2008 als Professor an den Fachbereich Finanzen der Fachhochschule Bund

beim Bildungs- und Wissenschaftszentrum der Bundesfinanzverwaltung in Münster berufen wurde, um als Leiter den Lehrbereich „Führung und Steuerung“ neu aufzubauen. Der 46-Jährige führt ein Team von mittlerweile 12 Psychologen und 4 Betriebswirten. Sein Team ist vor allem dafür verantwortlich, das mehrere Wochen umfassende systematische Führungskräfte- und Teamtraining der Zollverwaltung – mit immerhin 34.000 Beschäftigten und rund 2.500 Führungskräften – zu gestalten, durchzuführen und zu evaluieren. Darüber hinaus berät sein Lehrbereich als Inhouse-Beratung die Bundesfinanzverwaltung in Personal- und Organisationsfragen und unterstützt den gewaltigen Change-Management-Prozess der Zollverwaltung, die unter anderem durch den Wegfall der Außengrenzen gezwungen wurde, sich komplett neu aufzustellen. Die von Kersting und seinem Team gestaltete systematische Führungskräftefortbildung ist modular aufgebaut und sieht je nach Führungsfunktion ein Intervalltraining im Umfang von 14 bis 47 Tage innerhalb von fünf Jahren vor. Über 1.000 Führungskräfte haben das Programm schon gestartet, abgeschlossen hat es nach nur zwei Jahren natürlich noch keiner. Das Training orientiert sich an den Zielfeldern des Leitbildes der Zollverwaltung und fokussiert primär die Aspekte „Führung und Steuerung“, „Zufriedenheit der Mitarbeiter(innen)“ und „Wirtschaftlichkeit“. Die einzelnen Themen der Fortbildung leiten sich aus diesen strategischen Zielfeldern ab, die interdisziplinär aus betriebswirtschaftlicher und psychologi-

Team in Zahlen

**Mitarbeiter:** 12 Psychologen, 4 Wirtschaftswissenschaftler

**Zielgruppe:** 2.500 Führungskräfte der Zollverwaltung

**Forschungsschwerpunkte** (Auswahl): Akzeptanz diagnostischer Verfahren; Erforschung der Persönlichkeit im beruflichen Kontext; Alternative Berufserfolgskriterien; Organizational Citizenship Behavior; Psychologie der Personaler(innen): Wie kommen Entscheidungen für oder gegen bestimmte Prozesse und Verfahren der Eignungsdiagnostik zustande?

**Abschlussarbeitsthemen** (Auswahl von an der RWTH Aachen betreuten Abschlussarbeiten): Zur Validität der Anforderungsanalyse; Persönlichkeit und Führung – Zum Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsmerkmalen der Geführten und ihren Vorstellungen von idealen Führungskräften; Progno-

sekraft, geschlechtsspezifische Validität und Fairness des Auswahlverfahrens einer privaten Hochschule; Über die Kombination von Leistungs- und Persönlichkeitstests zur Erhöhung der prädiktiven Validität bei der Auswahl von Call-Center-Agenten; Postkorbverfahren in der Personalauswahl – eine Evaluationsstudie; Führungs-Charisma bei Jugendlichen und jungen Erwachsenen; Auswirkungen der Transparenz eines Assessment Centers auf die Leistung sowie auf das Urteil der Bewerber über die soziale Akzeptanz des Verfahrens

**Kontakt:**  
**Prof. Dr. Martin Kersting**  
Bildungs- und Wissenschaftszentrum der Bundesfinanzverwaltung  
Gescherweg 100  
48161 Münster  
Tel. 0251/8670-6166  
Fax 0251/8670-8666  
martin@kersting-internet.de  
www.kersting-internet.de

scher Perspektive betrachtet werden. Darüber hinaus fällt das Führungskräfte-Coaching in seinen Lehrbereich. Hochschullehrer Kersting weiß, dass die öffentliche Verwaltung von der Privatwirtschaft oft herablassend betrachtet wird. Doch er scheut den Vergleich mit den Corporate Universities der Unternehmen nicht.

Nicht nur zum Professor, sondern auch zum Vater wurde er spät berufen: Als seine inzwischen vierjährige Tochter geboren wurde, war er bereits 42 Jahre. Und in diesem Juli kam sein Sohn zur Welt. „Die späte Elternschaft ist typisch für das System Wissenschaft“, sagt der 46-Jährige. „Formale Hürden wie Promotion und Habilitation lassen erst in einem fortgeschrittenen Alter normale Beschäftigungsverhältnisse möglich werden.“ Dabei trifft es jemanden wie Kersting, der jeweils die Hälfte seines Arbeitslebens in der Praxis und in der Hochschule verbracht hat, besonders hart – denn beide Seiten neigen dazu, die Erfahrungen aus der anderen Welt nicht anzuerkennen, so dass der Weg doppelt so lang wird.

Work-Life-Balance ist in der Familie Kersting eine echte Herausforderung, denn Ehefrau Maren arbeitet in Köln, Familiensitz aber ist das Münsterland. Optimist Kersting: „Es ist es mit 42 leichter als mit 32 zu erkennen, welches einmalige und schnell vergängliche Glück es ist, ein Kind beim Aufwachen zu begleiten.“ Er investiert die Zeit gerne, auch wenn sie für seine andere Liebe, die Personalpsychologie, verloren ist. Sieht man seine Projektanzahl und seine Liste mit über 120 Vorträgen, so scheint der Tag mehr als 24 Stunden zu haben. „Es ist ein Leben zwischen dem Schwarz-Weiß der Texte und Statistiken und dem Rosa von Prinzessin Lillifee – die übrigens aus Münster kommt“, beweist der Psychologe Selbstironie. Auf die Lehre möchte Kersting nicht verzichten – und auch nicht auf das Lob dafür. Die Studierenden der RWTH Aachen schlugen ihn viermal für den Lehrpreis der Hochschule vor, die Wertungen sind auf seiner



**Prof. Dr. Martin Kersting weist auf die interkulturelle Distanz in der internationalen Diagnostik hin.**

#### **Wie international ausgerichtet muss Personalarbeit sein?**

Internationalität und Personalpraxis sind nicht so einfach überein zu bringen. Denn das Abstraktionsniveau steigt. Ein Beispiel: International agierende Unternehmen wollen weltweit passende Leute finden. Sie versuchen daher Verfahren wie Assessment Center zu entwickeln, die es einerseits ermöglichen, Deutsche und Griechen und Singhalesen gleichermaßen einzuschätzen und die andererseits die jeweiligen kulturellen Besonderheiten berücksichtigen.

Website nachzulesen. Sehr mutig ist das allerdings nicht, denn es sind nur positive Rückmeldungen, darunter „mitreißend“ und „überragendes Fachwissen“.

Kerstings Forschung gilt – seiner Biografie entsprechend – dem Transfer der theoretischen Erkenntnisse der Psychologie in die Personalpraxis. Ein Schwerpunkt ist die Diagnostik, Kersting ist (Mit-)Autor verschiedener Testverfahren zur Erfassung der kognitiven Kompetenz, zur Erfassung überfachlicher Sozialkompetenzen, aber auch zur Diagnostik von Fertigkeiten wie der Beherrschung der Rechtschreibleistungen. Sein Credo ist die multimethodale Diagnostik.

Professor Kersting ist Mitautor der DIN 33430, einer Norm zur Personalauswahl, und Initiator zahlreicher Folgeinitiativen, mit denen diese Qualitätsstandards in die Praxis gebracht werden sollen: Fortbildungen zur Eignungsdiagnostik, Lizenzierungen für Personen, Zertifizierungen für Organisationen und Informations- und Bewertungssysteme für Tests – eben das ganze Programm des Qualitätsmanagements. Andere Forschungs-

## **PERSONALKurzinterview**

#### **Vor welchen Problemen stehen Unternehmen beim Thema internationale Diagnostik?**

Es reicht nicht aus, monoguale Verfahren zu übersetzen. Es geht darum, zusätzlich auf eine eventuell bestehende kulturelle Distanz zu achten, die sich unter anderem in Bereichen wie Familienstruktur, Religion, Lebensstil und Wertekanon manifestieren kann. In der einen (kollektivistischen) Gesellschaft ist eine Ich-Kultur unanständig, in der anderen (individualistischen) gewollt.

#### **Was macht den Unterschied in der Führung zwischen öffentlicher Verwaltung und Unternehmen aus?**

Der ist eigentlich nicht so groß. Allerdings ist derzeit das Tempo höher, in dem in der öffentlichen Verwaltung Hierarchien wegbrechen, die Lebensdauer für Strukturen verkürzt und der Wandel ein permanenter wird.

schwerpunkte sind die Theorie und Messung der Intelligenz – nach Ansicht von Kersting einer der bedeutendsten Faktoren für den Erfolg in Ausbildung und Beruf – sowie der berufsbezogenen Persönlichkeitsmerkmale. Kerstings Literaturliste umfasst mehr als 85 Beiträge, Bücher, Buch- und Zeitschriftenbeiträge.

Der Forscher kennt die Kluft zwischen Wissenschaft und Praxis – und macht sie zum Forschungsgegenstand: Warum werden treffsichere Testverfahren weniger häufig eingesetzt als die beliebten, aber prognostisch schlechteren unstrukturierten Eignungsinterviews? Mit seinem Forschungsprojekt >Akzept!< will er hierzu Antworten geben, mehr als 1.000 ausgefüllte Fragebogen liegen schon vor. Der Grenzgänger zwischen Theorie und personalpsychologischer Praxis charakterisiert seine Position mit Humor: „Früher habe ich gedacht, ich muss mich irgendwann entscheiden, ob ich in der Praxis arbeiten möchte oder in der Wissenschaft. Jetzt bin ich so alt, dass ich weiß, dass ich auch die letzten verbleibenden Jahrzehnte zwischen den Stühlen sitzen werde.“