

Kritischer Blick schützt vor bösen Überraschungen

MITARBEITERGEWINNUNG: In der Rekrutierung von Fachkräften sind Auswahlverfahren ein wichtiges Instrument des Personalmarketings. Weil sie Bewerber in vielen Fällen zu sehr umgarnen, verbauten sich viele Unternehmen einen wichtigen Zugang zu guten Mitarbeitern, meint der Gießener Eignungsdiagnostiker Martin Kersting. Auch Leistungsträger bewerteten kritische Auswahlverfahren positiv, weil sie bislang noch nicht bekannte Stärken und Schwächen wahrnehmen. „Dafür nehmen sie gerne Herausforderungen in Kauf“, weiß Martin Kersting.

VDI Nachrichten, Düsseldorf, 6. 1. 12, WS

VDI NACHRICHTEN: Der Kampf um die Besten spitzt sich zu. Dennoch lassen viele Unternehmen Ihres Erachtens immer noch Talente durchs Netz fallen, weil sie alle im gleichen Teich der High Potentials fischen. Trifft dies auch auf technische Disziplinen zu?

KERSTING: Technikorientierte Unternehmen können es sich schon lange

nicht mehr leisten, nach dem in vielen Branchen noch geltenden Prinzip „Schmidt sucht Schmidts“ vorzugehen und den gleichen, engen Kreis an Bewerbern anzusprechen und auszuwählen. Ihnen gehen auch die Müllers und Meiers aus. Jetzt wollen nicht mehr die Bewerber bei den Unternehmen ankommen, sondern die Unternehmen wollen bei den Bewerbern punkten. Da

besteht die Gefahr, dass sie sich nicht mehr trauen, herausfordernde Auswahlverfahren durchzuführen, aus Angst potenzielle Kandidaten zu verprellen. Damit erreichen sie eventuell genau das Gegenteil.

Nett sein hat doch noch nie geschadet?

Nein, aber es gilt die alte Weisheit: Was man leicht erreicht, ist nichts wert. Vor allem Leistungsträger lieben die Herausforderung. Und alle Menschen haben ein großes Interesse an Selbsterkenntnis. Ich muss Bewerbern ermöglichen, etwas über sich selbst zu lernen. Und: Wie wirke ich auf andere? Wie gut sind meine strategischen Fähigkeiten? Menschen haben nichts dagegen, ihre Fähigkeiten und Kompetenzen in Rollenspielen und Tests „prüfen“ zu lassen, wenn die Aufgaben in einem nachvollziehbaren Bezug zu der späteren beruflichen Position stehen. Ein solches Verfahren, das wir als „augenscheinvalide“ bezeichnen, wird von den Bewerbern positiv bewertet. Und die Forschungsergebnisse zeigen: Eine positive Wahrnehmung des Auswahlprozesses wirkt sich nicht nur günstig auf das Ansehen der Organisation aus, sondern erhöht die Bereitschaft der Bewerber, ein Stellenangebot anzunehmen und den Arbeitgeber anderen potenziellen Interessenten zu empfehlen.

Wie sieht so ein Auswahlverfahren aus, das Bewerber begeistert?

Sowohl Unternehmen als auch Bewerber möchten ein klares und umfassendes Bild erhalten, wie ausgeprägt ihre Fähigkeiten sind, die sie für eine bestimmte Aufgabe benötigen. Das gelingt am besten, wenn man unterschiedliche Instrumente wie berufsbezogene Fragebogen, Rollenspiele und Leistungstests verwendet. Bewerber honorieren es zudem, wenn sie bereits im Auswahlverfahren zukünftige Kollegen in ähnlichen Positionen kennenlernen. Und natürlich sollten Unternehmen nach dem Aus-



Schnell, flexibel und kompetent soll der Neue sein. Wird der Bewerber jedoch nicht eingehend auf Kompetenzen und Persönlichkeit überprüft, bleibt es meist bei Worthülsen. Foto: picture-alliance

Personalfachmann mit Professorentitel



► Martin Kersting ist an der Universität Gießen Inhaber des Lehrstuhls für Psychologische Diagnostik und leitet das Psychodiagnostische Kompetenzzentrum. Der Professor ist Mitglied des Arbeitskreises Assessment Center, der DIN Kommission für Personalauswahlverfahren sowie Vorsitzender des Testkuratoriums.

► Valide Tests
Eine Checkliste und ein Bewertungssystem für Tests und Fragebogen sowie eine Auswahl an beurteilten Verfahren findet man auf der Website des Diagnostik- und Testkuratoriums (DTK) der Föderation Deutscher Psychologenvereinigungen (BDP, DGPs).

R. S.

► www.zpid.de/Testkuratorium

wahlverfahren in engem Kontakt mit den potenziellen Mitarbeitern bleiben, sonst riskieren sie, dass ihre Wunsch Kandidaten abspringen. Sehr wichtig ist auch ein qualifiziertes Feedback. Davon profitieren Bewerber am meisten und das bindet sie positiv an das Unternehmen, auch wenn sie nicht genommen werden.

„Qualifiziertes Feedback.“ Könnten Sie das übersetzen?

In einem qualifizierten Feedback erfahren Bewerber, welches Anforderungs- und Kompetenzprofil warum und mit welchen Verfahren abgeprüft wurde. Sie können eine Selbsteinschätzung abgeben und bekommen konkret, aber behutsam ihre Ergebnisse erläutert.

Um Bewerber qualifiziert zu bewerten, braucht man valide und objektive Ergebnisse. Welche Verfahren leisten das?

Gute Tests und Fragebogen erfassen Anforderungen, die berufsrelevant sind. Ob ein Verfahren taugt, kann man leider den Fragen und Aufgaben nicht ansehen. Die Güte eines Verfahrens hängt davon ab, ob seine Ergebnisse valide sind. Dies muss in aufwendigen empirischen Untersuchungen erhoben werden. Seriöse Angebote enthalten daher detaillierte Berichte über diese Untersuchungen.

Das Diagnostik- und Testkuratorium der Föderation Deutscher Psychologenvereinigungen hat eine Checkliste herausgegeben, die hilft, aussagekräftige Verfahren zu erkennen.

Wenn es bei vielen Unternehmen doch gar nicht mehr darum geht, die Besten zu gewinnen, warum dann noch so aufwendige Testverfahren?

Gerade wenn ich die perfekten Bewerber nicht bekommen kann, muss ich wissen, welche Stärken und welchen Entwicklungsbedarf meine Bewerber mitbringen, damit ich sie individuell und zielgerichtet fördern kann.

Wird Personalentwicklung in Zukunft zum entscheidenden Faktor für den Unternehmenserfolg?

Ja, Personalentwicklung ist ein zentraler Erfolgsfaktor, auch um Mitarbeiter zu binden. Vielen jungen Menschen geht es nicht nur um Geld und Status, sie wollen vor allem Aufgaben, die sinnvoll und interessant sind. Sie möchten individuell gefördert werden, auch im Hinblick auf eine persönliche Weiterentwicklung. Und sie möchten das Thema „Work Live Balance“ ernst genommen wissen. In Zukunft werden vor allem Vorgesetzte Erfolg haben, die ihre Mitarbeiter durch ihr Vorbild und durch die Sache begeistern,

nicht durch Karriereversprechen. Und wir brauchen Führungskräfte, die zur Eigenverantwortung anregen und den Zusammenhalt unter ihren Mitarbeitern fördern.

Mit guter Rekrutierung und Personalentwicklung löst man aber dennoch nicht das Problem des Personalmangels.

Nein, sicher nicht vollständig. Hilfreich ist darüber hinaus eine gezielte Zuwanderungspolitik. Vor allem muss Deutschland endlich so viel in die Bildung investieren wie andere Industrienationen. Zudem ist die bisherige, zum Teil zu enge Ausrichtung des Studiums auf spezifische Berufsbilder angesichts der sich rasant ändernden Anforderungen kontraproduktiv. Wir müssen den Mut aufbringen, den Nutzen von Bildung nicht nur in der Berufsvorbereitung zu sehen, sondern im erwarteten Beitrag zur Persönlichkeitsentwicklung sowie einer generalisierten und lebenslangen Neugierde und Lernfähigkeit.

Aber auch Unternehmen können viel tun: Sie sollten den Frauenanteil in vielen Bereichen deutlich erhöhen und aufgeschlossener gegenüber vernachlässigten Gruppen wie älteren Arbeitnehmern, Langzeitarbeitslosen, Ausländern und Menschen mit Migrationshintergrund werden. RITA SPATSCHECK

JETZT AMTLICH: