

„Zufriedene Mitarbeiter leisten mehr“

INTERVIEW: Diplom-Psychologe Martin Kersting über den Fachkräftemangel und die richtigen Methoden der Personalauswahl

LUDWIGSHAFEN. „Schlaraffenland ist abgebrannt“ – so lautete gestern Abend der Titel der „Herbstgespräche“ der Personalberatungsgesellschaft Adensam im Europa-Hotel über den Fachkräftemangel. Wie man trotzdem noch geeignete Mitarbeiter findet, erklärt Professor Martin Kersting, der Experte bei der Diskussionsveranstaltung war.

Herr Kersting, viele Unternehmer suchen in Zeiten des Fachkräftemangels immer noch den perfekten Bewerber für eine Stelle. Wie sieht dieses makellose Wesen in den Köpfen der Personalchefs aus?

Vor allem so wie die, die schon da sind, und wie die, die beim Mitbewerber arbeiten. Man sucht nach dem Prinzip „Schmidt sucht Schmidchen“ den Typ, den alle suchen, und wundert sich, dass dieser Teich leer gefischt ist. Dabei hält der Markt unerschlossene Reserven vor, beispielsweise ältere Menschen, Langzeitarbeitslose, Ausländer, Menschen mit Behinderung oder auch mit Brüchen im Lebenslauf.

Welche Fehler machen Unternehmen auf der Suche nach der passenden Fachkraft am häufigsten?

Häufig ist schon das Anforderungs- oder Kompetenzprofil, welches die Grundlage der Ausschreibung ist, verkorkst. Hier werden Anforderungen formuliert, die zwar toll klingen, aber nicht wirklich erfolgsrelevant sind. Gerne werden auch aus Tradition bestimmte Formalqualifikationen gefordert wie beispielsweise bestimmte Fachrichtungen angesprochen, obwohl andere Personenkreise eigentlich genauso gut in Frage kämen. Der Markt wird so künstlich verkleinert. Arbeitgeber müssen sich dringend vom Schubladendenken verabschieden. Personen können



Martin Kersting forscht im Bereich der Personalpsychologie. FOTO: PRIVAT

auch in einem anderen Beruf arbeiten als in dem, den sie einmal erlernt haben.

Wie lässt sich das Personalauswahlverfahren verbessern, um mehr verborgene Talente zu entdecken?

Ein schlankes, zeitgemäßes Anforderungsprofil mit trennscharfen und erfolgsrelevanten Kompetenzen ist die Grundlage guter Personalarbeit. Der

nächste Schritt ist die Vorauswahl. Während das eigentliche Auswahlverfahren oft halbwegs gut durchdacht ist, ist die Vorauswahl häufig weitgehend ungeregt. Die Entscheider bekommen nur die zu sehen, die die Vorauswahl überlebt haben. Vielleicht wurden hier aber schon Talente aufgrund eventuell irrelevanter Kriterien wie Lücken im Lebenslauf aussortiert.

Gibt es weitere Tipps, wie Unternehmen geeignete Fachkräfte finden können?

Entscheidend ist das Auswahlverfahren. Stereotype Beurteilungen sind vor allem dann zu erwarten, wenn wenig wirkliche Informationen vorliegen wie zum Beispiel nach dem seichten Geplauder eines unstrukturierten Vorstellungsgesprächs. In der Regel empfiehlt sich ein auf das Kompetenzprofil ausgerichtetes Methoden-Potpourri: Je nach Stelle empfiehlt sich die Analyse biografischer Daten sowie der kombinierte Einsatz von standardisierten Interviews, Persönlichkeitsfragebögen, Leistungstests, Rollenspiele und dergleichen, wenn man sichergehen will, vorhandenes Potential auch zu entdecken. **Das bedeutet, der Schlüssel zum Erfolg liegt in einer verbesserten Personalauswahl?**

Nicht allein. Personalarbeit muss immer ganzheitlich gesehen werden. Zum einen kommt es auf die kontinuierliche Personalentwicklung an. Zum anderen muss die Arbeit attraktiv und sinnhaft sein. Hierzu trägt oft eine Veränderung der Arbeits- und Organisationsgestaltung bei. Ein Stichwort ist die Schaffung von flexiblen Arbeitszeitmodellen einschließlich Führungspositionen in Teilzeit. Es geht um die wirkliche Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben. Die Menschen wollen nicht mehr nur arbeiten, sondern sich auch um ihre Familie, Interessen und um das Gemeinwohl kümmern.

Aber das liegt doch nicht im Interesse der Arbeitgeber?

Der Markt entwickelt sich in bestimmten Bereichen zu einem Bewerbermarkt. Organisationen konkurrieren um Bewerber, und diesen Wettbewerb gewinnt man, wenn man gute und gut bezahlte Arbeit anbie-

tet, aber auch wenn man Weiterbildung, ein gutes Betriebsklima sowie Flexibilität bei Arbeitszeit, Arbeitsort und Rentenübergang anbieten kann. Und man kann mit Serviceangeboten punkten: Unterstützung bei der Suche nach einem Job für den Partner, einem Kindergartenplatz oder einer Wohnung. All das zahlt sich aus: Zufriedene Mitarbeiter, die sich mit dem Unternehmen identifizieren, leisten mehr.

Geben Sie uns bitte einen Ausblick in die Zukunft. Glauben Sie, dass der Fachkräftemangel durch ein Umdenken der Unternehmer bei der Bewerberauswahl mittelfristig wirklich behoben werden kann?

Die Arbeitgeber können viel tun, es ist Luft nach oben. Aber natürlich bedarf es zusätzlicher Initiativen. Neben einer gezielten Zuwanderung ist ein Umdenken in der Bildungspolitik notwendig. Deutschland gibt nach wie vor und entgegen aller Sonntagsreden weniger Geld für Bildung aus als vergleichbare Industrienationen. Wir haben zu viele Jugendliche ohne Schulabschluss und viel zu wenig hochqualifizierte Personen. Und die Universitäten galoppieren seit Bologna teilweise in die Sackgasse: Eine enge, spezifische Berufsorientierung ist genau der falsche Weg, die notwendige Flexibilität erzielen wir nur durch eine Bildungsorientierung.

Interview: Christian Stalf

ZUR PERSON

Martin Kersting studierte von 1985 bis 1991 Psychologie und Deutsche Philologie an der Freien Universität Berlin. Der 47-jährige Vater von zwei Kindern betreut gegenwärtig den Lehrstuhl für Psychologische Diagnostik an der Universität Gießen und forscht schwerpunktmäßig im Bereich der Personalpsychologie.