

## Interview ZDF/heute.de

19. Nov. 2012

### Verborgene Talente

**Ob im Handwerk, in IT-Betrieben oder in Krankenhäusern, in Deutschland droht ein Fachkräftemangel. Die Probleme sind zum Teil hausgemacht, findet der Arbeitspsychologe Prof. Martin Kersting und fordert mehr Mut und Offenheit bei der Talentsuche.**

**heute.de:** Was läuft falsch bei der Personalauswahl?

**Martin Kersting:** Es herrscht ein großer Mangel an Bewerbern, die dem Idealtypus „männlich, jung, gut ausgebildet“ entsprechen. Eng wird es für die Betriebe, die das Personal nach dem „Schmidt-sucht- Schmidtchen-Prinzip“ auswählen, also die gleichen Mitarbeiter suchen, die sie schon haben. Dabei bleiben zu viele Potentiale ungenutzt. Frauen sind nach wie vor in Deutschland beruflich unterfordert, nur in Teilzeit beschäftigt und unterbezahlt. Ausländer, Personen mit Migrationshintergrund, Menschen mit Behinderungen, ältere Bewerber oder aus schwächeren Sozialschichten werden zu oft nicht als ernsthafte Bewerber wahrgenommen. Aus den genannten Reserven könnte rund die Hälfte des Personalbedarfs gedeckt werden.



### Martin Kersting

Quelle: Martin Kersting

**heute.de:** Kann Psychologie bei der Talentsuche helfen?

**Martin Kersting:** Ja, weil sie uns hilft zu verstehen, wie wir andere Menschen charakterisieren. Blitzschnell bilden wir uns eine Meinung: Wir beurteilen andere Menschen in der Regel automatisch oder auch „intuitiv“. Dieses sogenannte Bauchgefühl basiert auf unseren Erfahrungen, mit denen wir Erwartungen verknüpfen. Eher positive Erfahrungen haben wir mit Menschen, die so sind wie

wir. Das schafft Vertrauen auf den ersten Blick. Fremde machen uns dagegen skeptisch. Das ist menschlich, aber man sollte sich darüber bewusst sein und versuchen, dagegen anzugehen. In der intuitiven Beurteilung wird weniger das Individuelle eines Menschen gesehen, sondern vielmehr seine Zugehörigkeit zu einer Gruppe. Wer das erkennt, kann Chancen und Potentiale besser entdecken.

**heute.de:** Wie läuft eine ideale Personalsuche?

**Martin Kersting:** Das Bauchgefühl muss durch kontrollierte Beurteilungsprozesse ergänzt werden. Die meisten Bewerber scheitern bereits bei der Vorauswahl, häufig zu Unrecht. Deshalb sollten schon die Bewerbungsmappen nach klaren Kriterien beurteilt werden, am besten von zwei unabhängigen Personen. Anonymisierte Bewerbungen helfen zudem, Vorurteile zu überwinden. Von zentraler Bedeutung ist es, umfassende Informationen zum Bewerber zu bekommen, diese gewinnt man aber nicht durch ein unstrukturiertes Vorstellungsgespräch. In der Vorbereitung auf ein Bewerbungsgespräch sollte man sich nicht nur Fragen an den Kandidaten überlegen, sondern auch Beispiele dafür, was denn ein geeigneter Kandidat antworten sollte. Gibt dann ein Bewerber, der intuitiv eher abstößt eine positiv kategorisierte Antwort, zwingt das zum Nachdenken.

**heute.de:** Also helfen standardisierte Gespräche?

**Martin Kersting:** Selbstverständlich muss Raum für individuelle Nachfragen bleiben. Ein Interview ist nur eine Methode. Wenn Sie wirklich Potentiale entdecken wollen, müssen Sie den Kandidaten vielfältige Gelegenheiten bieten, Potentiale zu zeigen und einen Methodenmix einsetzen. Zusätzlich zum Interview kann man mit einem Rollenspiel arbeiten oder in einer Gruppe Aufgaben aus dem Berufsleben nachspielen. Das Interview oder das Rollenspiel sollten nach Möglichkeit von einer heterogenen Gruppe beurteilt werden. Empfehlenswert ist zudem der Einsatz von Leistungstests und Persönlichkeitsfragebogen, denn sie lassen keinen Raum für Vorurteile.

**heute.de:** Aber gemischte Teams könne auch Unruhe bringen?

**Martin Kersting:** Ja, Vielfalt kann Talente und Kreativität fördern, birgt aber auch ein nicht zu unterschätzendes Konfliktpotential. Wenn zum Beispiel ein Türke neu in ein Team mit nur Deutschen kommt, werden ihm Vorurteile entgegengebracht. Unbewusst entstehen Ängste und Befangenheit. Es ist wichtig, dass im Unternehmen eine Kultur herrscht, in der die Menschen miteinander reden, sich kennenlernen. Doch das ist aufwändig. Darüber müssen sich die Unternehmen von Anfang an klar sein.

Das Interview führte Tatjana Kimmel-Fichtner

Prof. Dr. Martin Kersting ist Inhaber des Lehrstuhls für Psychologische Diagnostik an der Justus-Liebig-Universität Gießen. Mit den Themen Personalentwicklung und -auswahl beschäftigt sich der Diplom-Psychologe seit über 20 Jahren.
---