

Jammern alleine bringt nichts

Die Personalpolitik muss ihren Blick schärfen

Vor dem Hintergrund des Demografischen Wandels müssen Unternehmen ihre Personalpolitik überdenken. Auf dem Fuldaer Wirtschaftstag gibt Professor Martin Kersting Anstöße, wie das gelingen kann.



Herr Professor Kersting, Fach- und Führungskräfte werden händeringend gesucht. Wie bewerten Sie die Personalpolitik der Unternehmen vor dem Hintergrund des demografischen Wandels?

Die Personalpolitik muss sich ändern, sonst gefährdet der Personalmangel den Unternehmenserfolg. Zunächst muss analysiert werden: Gibt es wirklich keine qualifizierten Bewerber? Bewerben sie sich lediglich nicht? Werden sie nicht aktiv angesprochen oder werden Potenziale sogar systematisch übersehen?

Was genau ist zu tun?

Eine ganze Menge. Zunächst muss ein Anforderungs- oder Kompetenzprofil erstellt werden. Welche Anforderungen muss ein Bewerber tatsächlich erfüllen, um eine Tätigkeit erfolgreich und zufrieden auszuüben? Dabei ist zu unterscheiden, welche Qualifikationen und Kompetenzen unbedingt notwendig sind und welche lediglich wünschenswert. Darüber hinaus ist zu klären, ob Schwächen in einem Bereich durch Stärken in einem anderen kompensiert werden können. Im nächsten Schritt muss überlegt werden, wie man Personen mit diesen Profilen

Häufig existiert eine Vorstellung vom „idealen“ Bewerber im Kopf. Diesen Idealtyp gibt es vielleicht nicht – aber dafür andere geeignete Bewerber.

findet - Stichwort Personalmarketing - und wie sich vorhandene Hürden abbauen lassen. Schließlich muss das Personalauswahlverfahren gewährleisten, dass geeignete Bewerber aufgrund eigener Vorurteile abgelehnt werden – nur weil sie irgendwie „anders“ sind.

Aus Ihrer Sicht sind Kompetenz- und Anforderungsprofile das A und O für eine nachhaltige Personalarbeit. Warum?

Häufig existiert eine Vorstellung vom „idealen“ Bewerber im Kopf. Diesen Idealtyp gibt es vielleicht nicht – aber dafür andere geeig-

nete Bewerber. Ob sie in Frage kommen, lässt sich nur beantworten, wenn man weiß, welche Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse und Persönlichkeitsmerkmale für die jeweilige Aufgabe notwendig sind. Damit kann die Personalauswahl passgenau gestaltet werden.

Wie können klein- und mittelständische Unternehmen diese Kompetenzmodelle entwickeln und wie hoch ist der Aufwand?

Der Aufwand steigt proportional zur Anzahl der Tätigkeiten, die analysiert werden müssen. Das heißt in der Regel: Je kleiner das Unternehmen, desto geringer der Aufwand. Um sich darüber klar zu werden, was Bewerber überhaupt mitbringen müssen, stehen viele verschiedene Methoden zur Verfügung. Wichtig ist es, die Verantwortlichen dazu zu bringen, an konkrete Menschen mit ihren Stärken und Schwächen zu denken, die diese Tätigkeiten in der Vergangenheit erfolgreich ausgeübt haben. Anforderungsanalytische Techniken unterstützen sie dabei und bringen die Personalentscheider weg von der Vorstellung einer eierlegenden Wollmilchsau – denn solche Phantasien sind mitverantwortlich für den Personalmangel.

Kurz notiert



Martin Kersting

Martin Kersting beschäftigt sich wissenschaftlich und praktisch mit Personalpsychologie. Der Psychologe war über zehn Jahre als Personalberater (unter anderem für Kienbaum) tätig. Acht Jahre lang arbeitete Kersting, der Mitglied des Arbeitskreises Assessment Center der DIN Kommission sowie des Testkuratoriums ist, an der RWTH Aachen.

Von 2008 bis 2011 leitete er den Bereich „Führung und Steuerung“ des Bildungs- und Wissenschaftszentrums in Münster. Seit 2011 ist er Professor für Psychologische Diagnostik an der Justus-Liebig-Universität Gießen. Martin Kersting ist Mitautor der DIN 33430 und Autor verschiedener Tests zu kognitiven und sozialen Kompetenzen sowie zahlreicher Publikationen und Vorträge zu wirtschafts- und personalpsychologischen Themen.

Welchen Nutzen können die Teilnehmer des Wirtschaftstages aus Ihrem Vortrag ziehen?

Ich stelle den Prozess der Personalgewinnung systematisch dar und zeige Alternativen zur schematischen Personalsuche und -auswahl auf. Darüber hinaus stelle ich konkrete Techniken vor, mit deren Hilfe man im eigenen Unternehmen über die Anforderungen nachdenken kann. Jeder Zuhörer kann und muss überlegen, was für seine Situation passt und nützlich ist. Ich bin überzeugt, dass für jeden Teilnehmer zumindest eine Anregung dabei ist, um die eigene Vorgehensweise der Personalsuche und -auswahl zu überdenken.

Interview: Anke Adomeit, IHK Fulda