

# „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, verkorrt. 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 sinnvoll 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 zählt 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 als 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 Staf

## 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.

## FIRMEN UND FAKTEN

### Zum 13. Mal Existenzgründertag

**WORMS.** Mit durchschnittlich rund 1200 Besuchern hat sich der Existenzgründertag Metropolregion Rhein-Neckar (MRN) in den vergangenen Jahren zu umfassenden Informationsveranstaltungen zum Thema „Gründung und Selbstständigkeit“ in der Region entwickelt. Die mittlerweile 13. Auflage findet am 19. November im Tagungszentrum „Das Wormser“ in Worms statt. Zwischen 9 und 17.30 Uhr gibt es bei freiem Eintritt ein Beratungs- und Fortbildungsprogramm für angehende Unternehmer. In über 20 Vorträgen und Gesprächsrunden geben Profis aus der Praxis Antworten auf die wichtigsten Fragen beim Schritt in die Selbstständigkeit. Drei moderierte Diskussionsrunden vervollständigen das Programm. Geboten wird außerdem eine ganzjährige Ausstellung mit über 60 Ständen von Verbänden, Kammern oder Netzwerken. Prominenter Eröffnungsdredner wird Dieter Wedel sein. (rhp)

### Kooperation für Studiengang verlängert

**MANNHEIM.** Seit dem Wintersemester 2010 arbeiten die Graduate School Rhein-Neckar (GSRN) und die Management Akademie Heidelberg (MAH) eng in der berufsbegleitenden Weiterbildung zusammen. Gegenstand der jetzt verlängerten Kooperation ist die gemeinsame Vermarktung des berufsbegleitenden MBA-Studiengangs Human Resources Management. Er richtet sich an überdurchschnittlich qualifizierte Fach- und Führungskräfte. (rhp)

Die Seite *Wirtschaft Regional* erscheint donnerstags, betreut wird sie von Redakteur Peter Müller. Kontakt: Telefon 0621/5902-565, Mailadresse redlud@rheinpfalz.de.

## Pro Cloud 2011: Preise vergeben an Unternehmen

**LUDWIGSHAFEN.** Auf der Computerkonferenz „Pro Cloud 2011“ des IT-Forum Rhein-Neckar im Pfalzbad haben das Institut für Cloud Computing der Fachhochschule Ludwigshafen und SAP Unternehmen ausgezeichnet. In der Kategorie „Best Cloud Idea“ konnte sich die MRM MobileResourceManagement GmbH (Berlin) mit dem „ServiceManager24“, einer Applikation zur Steuerung von Vertriebs-, Service- und Außendienstorganisationen, knapp vor „Global-Eye“ und der Egotec GmbH (Mosbach) durchsetzen. Bei den „Cloud Services“ verwies die Axit AG (Frankenthal) mit ihrer Logistikplattform „AX4“ die Movilitas GmbH (Mannheim) und die Ubivent GmbH (Mannheim) auf die Plätze.

Cloud Computing erlaubt den Nutzern zu jedem Zeitpunkt an jedem Ort ohne größeren Aufwand die Nutzung von IT-Ressourcen. Institutsleiter Uwe Hannig machte deutlich, dass in einer zunehmend virtuellen Umwelt der jederzeitige Zugriff auf die gerade benötigten Daten immer wichtiger werde. „Wer als Privatperson Apps nutzt und seine Daten via Facebook in die Cloud gibt, werde später auch im Berufsleben Cloud Computing mit großer Selbstverständlichkeit nutzen.“ (rhp)

## Personalpolitik: Auszeichnung für BASF und G+H

**MAINZ/LUDWIGSHAFEN.** Das Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung Rheinland-Pfalz hat elf Betriebe für ihre mitarbeiterorientierte Personalpolitik ausgezeichnet, darunter die BASF SE und die G+H Isolierung GmbH aus Ludwigshafen. Bei der Veranstaltung „Neue Wege in der Investitions- und Standortpolitik“ in Mainz übergab Ministerin Eveline Lemke die Zertifikate. „Die Zukunftsfähigkeit unserer Unternehmen hängt mehr denn je von einer guten Personalpolitik ab, denn Fachkräfte sind heute heiß umkämpft“, sagte sie.

Nachhaltige Personalpolitik lohne sich nicht nur für Unternehmen, sondern stelle einen Wettbewerbs- und Standortvorteil für die ganze Region dar, unterstrich Ulrich Dexheimer, Sprecher der ISB-Geschäftsführung. Die ausgezeichneten Unternehmen nahmen zwei Jahre lang am landesweiten Modellprojekt „Lebensphasenorientierte Personalpolitik“ teil. „Hierbei zeigte sich, dass die Bedürfnisse der Mitarbeiter in allen Lebensphasen im Personalmanagement eine maßgebliche Rolle spielen müssen“, erklärte Jutta Rump, Leiterin des Instituts für Beschäftigung und Employability an der Fachhochschule Ludwigshafen. (rhp)

## Berufsbild im Wandel

Zum „Tag der Putzfrau“ will sich die Branche der Gebäudereiniger ins rechte Licht setzen

**LUDWIGSHAFEN.** Die Gebäudereiniger-Branche beschäftigt bundesweit rund 530.000 Mitarbeiter und erzielt einen jährlichen Umsatz von gut zwölf Milliarden Euro. Am Dienstag machte die Branche mit dem „Tag der Putzfrau“ auf sich aufmerksam. „Die Leistungen der Gebäudereiniger werden oft unterschätzt“, meint nämlich der Obermeister der Innung Rheinhessen-Pfalz, Hubert Fischer.

Hermina Hammerand betritt das Büro ihres Kunden. Ihr erster Gang geht zum Fenster. Sie öffnet es und lüftet. Dann leert sie die Papierkörbe und wischt die Schreibtische mit einem Mikrofasertuch und Reinigungsmittel feucht ab. Zweimal in der Woche säubert sie seit 1995 selbstständige Reinigungskraft fünf Gebäude von bis zu 700 Quadratmetern Fläche in Mannheim und Ludwigshafen. „Putzen nach Hausfrauenart“ lautet ihre Devise. „Meine Arbeitszeiten sind flexibel. Wenn ich meine Aufgabe gut mache, habe ich bei dieser Tätigkeit viele Freiheiten“, nennt sie Vorteile ihres Berufs.

„Wir sind ein junges und modernes Handwerk“, sagt Obermeister Fischer. „Wir hatten vor zwei Jahren gut 50 Innungsmitglieder. Heute ver-



„Die Leistungen der Gebäudereiniger werden oft unterschätzt“, ist Innungs-Obermeister Hubert Fischer überzeugt. FOTO: KEYSTONE

treten wir im Bereich Rheinhessen-Pfalz über 70 Betriebe mit mehr als 5000 Arbeitnehmern.“ Diese Entwicklung der Branche schlägt sich laut Fischer auch auf den Umsatz nieder. Genaue Zahlen liegen im regionalen Raum aber nicht vor.

Gegenwärtig zahlen Reinigungsfirmen laut Fischer einen branchenspezifischen Mindestlohn von 8,55 Euro die Stunde, ab 1. Januar 2013 sind es

neun Euro. „Wir setzen uns trotzdem für einen gesetzlichen Mindestlohn ein“, sagt Fischer zur aktuellen Debatte. Die Branche zeigte, dass ein Mindestlohn keine Arbeitsplätze vernichte. „Viele Unternehmer lassen ihre Firmen nicht mehr von eigenen Mitarbeitern reinigen, sondern beauftragen uns. Sie verringern dadurch ihre Lohnnebenkosten und können unsere Leistungen über ihre

Sachkosten abrechnen“, erklärt er. Die Branche habe deshalb auch die Wirtschaftskrise gut überstanden. Und die Einsatzbereiche sind vielfältig: von der Büroreinigung über die Desinfektion von Operationsräumen bis zur Beseitigung von Produktionsrückständen in der Industrie.

Das Berufsbild hat sich daher gewandelt. „Wir übernehmen heute beim Gebäudemanagement auch die Überwachung oder logistische Arbeiten wie Hol- und Bringdienste für unsere Kunden“, sagt der Innungs-Obermeister. In den Köpfen der Jugendlichen habe sich das allerdings noch nicht festgesetzt. „Leider wird der Ausbildungsberuf Gebäudereiniger bisher relativ wenig nachgefragt“, erklärt Rainer Lunk, Hauptgeschäftsführer der Kreishandwerkerschaft Vorderpfalz. Derzeit arbeiten in der Region Rheinhessen-Pfalz neun Jugendliche im ersten Lehrjahr. „Viele Schulabgänger glauben, dass sie als Gebäudereiniger nur putzen müssen. Dabei übersehen sie aber die weitreichenderen Aufgaben im Gebäudemanagement“, erklärt Lunk. Ein weiterer Grund für die geringe Nachfrage sei aber auch grundsätzlicher Natur: Weniger Jugendliche würden überhaupt einen Handwerksberuf ergreifen. (crs)

— ANZEIGE —

— ANZEIGE —

### Echte Wein-Schätze aus Übersee. Exklusiv bei EDEKA!

Wir lieben Lebensmittel.

**OverSeas Shiraz**  
Qualitätswein aus Australien

trockener, opulent fruchtiger und kraftvoll würziger Rotwein

zu gegrilltem Fleisch, Bratengerichten und zu Käse

16-18°C

0,75l Flasche  
1l = €3,99

**Nur bei EDEKA 2,99**

**OverSeas Zinfandel Rosé**  
Qualitätswein aus Kalifornien

fruchtig-frischer Rosé mit fein ausbalancierter Süße

ideal zu Fischgerichten, hellem Fleisch, Käse und Salat

8-10°C

0,75l Flasche  
1l = €3,99

**Nur bei EDEKA 2,99**

**OverSeas Sauvignon Blanc**  
Qualitätswein aus Südafrika

trockener und aromatischer Weißwein

ideal zu Fischgerichten, hellem Fleisch und Salat

8-10°C

0,75l Flasche  
1l = €3,99

**Nur bei EDEKA 2,99**

**Spitzenqualität rund um den Globus**

Die faszinierende Welt des Weines umspannt den gesamten Globus. Auch jenseits der großen Ozeane machen leidenschaftliche Winzer brillante Weine.

Wir präsentieren Ihnen eine Auswahl der interessantesten Tropfen unter der Marke OverSeas exklusiv bei EDEKA. Neben den drei in dieser Anzeige vorgestellten Weinen gibt es in Ihrem EDEKA-Markt noch weitere OverSeas-Weine.

Jeder Einzelne von ihnen ist ein authentischer Botschafter seiner erlesenen Herkunft und spiegelt den besonderen Weinstil seiner fernen Heimat wider.

Diese Artikel sind in den mit dieser Werbung gekennzeichneten Märkten erhältlich. Alle Angebote gültig bis Samstag 12.11.2011, KW 45. Wir haben uns für diesen Zeitraum ausreichend bevorratet. Bitte entschuldigen Sie, wenn die Artikel auf Grund der großen Nachfrage dennoch im Einzelfall ausverkauft sein sollten. Abgabe in haushaltsüblichen Mengen. Für Druckfehler übernehmen wir keine Haftung. EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG, New-York-Ring 6, 22297 Hamburg. Ihren nächsten EDEKA-Markt finden Sie unter: [www.edeka.de/marktsuche](http://www.edeka.de/marktsuche)