

Schlaraffenland ist abgebrannt

Das Herbstgespräch 2011 der Adensam Die Personalberater GmbH stand ganz im Fokus des Fachkräftemangels. Der renommierte Experte für Eignungsdiagnostik, Prof. Dr. Martin Kersting, zeigte witzig, mutig und kompetent Wege auf, wie Unternehmen auch in Zukunft genügend geeignete MitarbeiterInnen finden und auswählen können: Die Teilnehmer waren begeistert und wollen nun teilweise ihre bisherigen Rekrutierungs- und Auswahlprozesse überdenken.

„Bisher flogen den deutschen Unternehmen die besten Bewerberinnen und Bewerber wie die gebratenen Tauben des Märchens *Schlaraffenland* in den Mund. Aber das ist nun vorbei.“ Dr. Joachim Kolbert, Personalberater der Adensam Die Personalberater GmbH brachte das derzeitige Dilemma vieler Personalverantwortlichen bereits in seiner Begrüßung des Referenten, Prof. Dr. Martin Kersting auf den Punkt: „Und dieser Fachkräftemangel wird“, nahm Prof. Dr. Kersting den Ball auf, „durch die negative demografische Entwicklung drastisch verstärkt. „Bis 2030 fehlen der deutschen Wirtschaft zirka 6 Millionen, dringend benötigte, Erwerbstätige

Der Teich der Highpotentials ist leer, aber es gibt genug andere Teiche

Die Rekrutierung guter MitarbeiterInnen wird daher immer mehr zum Nadelöhr für den Unternehmenserfolg. Das zwingt Arbeitgeber, die Suche nach und Auswahl von neuen MitarbeiterInnen breiter anzulegen. Bisher setzen viele Unternehmen auf homogene Mannschaften aus Highpotentials. Diese sind meist jung und männlich. Sie bringen hervorragende Abschlüsse von traditionellen Hochschulen und Auslandserfahrung mit. „Aus diesem Teich rekrutierte der Herr Schmidt dann sein Schmidtchen und wenn es doch mal ein Müller schaffte, die schmidtsche Bewerberphalanx zu durchbrechen, wurde er möglichst schnell verschlissen“, stellte der Experte für Eignungsdiagnostik fest. Immer nur den gleichen, engen Kreis an Bewerbern in Betracht zu ziehen, können sich Unternehmen jedoch nicht mehr leisten: Diversity ist für viele Unternehmen zukunftsentscheidend und der Teich mit hochqualifizierten Schmidtchen leergefischt. Aber es existieren andere Bewerberbeiche mit vielseitigen Talenten, die Unternehmen bislang gerne links liegen ließen, wie zum Beispiel ältere Arbeitnehmer, (allein erziehende) Frauen, Langzeitarbeitslose, Migranten, Behinderte. Sie stellen insgesamt 3 Millionen potenzielle Erwerbstätige dar. „Und darunter sind viele guten KandidatInnen“, so Martin Kersting.

Mit objektiven Rekrutierungskriterien mehr und vielseitige Talente

Um für sich mehr Bewerberkreise zu erschließen und Talente sicher zu identifizieren, müssen viele Personalverantwortliche nicht nur umdenken, sondern auch ihre Auswahlprozesse stärker standardisieren und objektivieren. Die Psychologie hat bewiesen, dass wir Menschen instinktiv das Vertraute wählen und dann alles tun, um diese Wahl rational zu bestätigen. „Wer den Kreis möglicher guter Mitarbeiter erweitern will, muss diese soziale Wahrnehmungsbarriere durchbrechen“, empfahl Prof. Dr. Martin Kersting: „Dies gelingt am besten, wenn sich Rekrutierer objektive und belastbare Informationen beschaffen, mit denen sie ihren ersten subjektiven Eindruck bestätigen oder revidieren können.“ Sinnvolle und vergleichbare Kriterien für die Vorselektion der Bewerbermappen ergeben zum Beispiel solche Informationen oder eine vorher festgelegte Auswahl von guten und schlechten Antworten auf standardisierte Fragen im Vorstellungsgespräch. Um ein objektives und umfassendes Bild von Bewerbern zu erhalten, empfiehlt Kersting möglichst viele unterschiedliche Eignungs- und Auswahlinstrumente zu kombinieren wie Rollenspiele, berufsbezogene Persönlichkeitsfragebogen oder Leistungstests.

Es müssen nicht immer die Besten sein

Durchschnittliches Unternehmen sucht durchschnittlichen Mitarbeiter: „Diese von Prof. Wottawa formulierte Phantasieanzeige würde auch ich mir mal wünschen, denn das trifft auf 80 Prozent der Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu“, provozierte Kersting. Er findet, dass Stellenanzeigen zu oft als Marketinginstrument missbraucht und Anforderungsprofile zu hoch angesetzt werden. „Ich brauche nicht immer die Besten. Die maßvolle Formulierung von vernünftigen Standards, die nicht unterschritten werden dürfen, ist in Zeiten des Personalmangels ein erfolgskritisches Moment der Eignungsdiagnostik.“ Diese Standards müssen nicht immer spezifische Fähigkeiten abbilden, sondern könnten auch das notwendige Potenzial, das Bewerber mitbringen sollten, benennen. Anstelle von hohen Detailkenntnissen reicht ja vielleicht die Fähigkeit, lernfähig und intelligent zu sein. Denn es kann sinnvoller sein, neue Mitarbeiter für bestimmte Aufgaben zu schulen anstatt auf den optimalen Bewerber zu warten. Martin Kersting: „Ich kenne ein Unternehmen, das seit zwei Jahren einen Spezialisten für eine Computersprache sucht, die man in einem halben Jahr erlernen kann.“

Gute Mitarbeiter zu behalten ist einfacher als gute zu finden

Warum mühsam suchen, wenn qualifizierte Fachkräfte bereits im Haus sind? Laut Kersting müssen Unternehmen sich noch viel mehr anstrengen, die bereits vorhandenen guten und loyalen Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden und zu fördern, zum Beispiel durch eine attraktive Personalentwicklungspolitik und ein gutes Betriebsklima. Dazu zählt seiner Ansicht auch, erfahrene, ältere Fachkräfte so zu unterstützen, dass sie möglichst lange gut arbeiten können. „Es ist wissenschaftlich erwiesen, dass man unabhängig vom Alter Neues lernen kann.“ Er räumte ein, dass die Leistungsfähigkeit unter Älteren sehr heterogen ist. „Aber mit Hilfe der vorhandenen wissenschaftlichen Eignungsdiagnostik lassen sich auch in diesem Kreis die Leistungsträger benennen. Man muss sie nur einsetzen.“

Prof. Dr. Martin Kersting forderte seine Zuhörer, die fast allesamt Personalverantwortung tragen, zum Umdenken auf. „Aber er tat dies so witzig und anregend und so kompetent und konstruktiv“, so Regina Jekel-Drewelies, geschäftsführende Gesellschafterin der Adensam Die Personalberater GmbH in ihrem Abschlusswort, „dass man mit Freude und Spaß an die Umsetzung gehen kann.“