



„Graves-Modell“ Personalauswahl- Mehr „Wert“schätzung bei der Einstellung

Altdorf, 15.12.2010. Den richtigen Menschen an seiner Seite zu wissen, ist im Unternehmensalltag mindestens so wichtig wie im Privatleben. Neben fachlichen Kompetenzen sind es hier wie dort vor allem Motivation und menschliche Werte, die eine fruchtbare und gute Beziehung ausmachen.

Das Bauchgefühl ist bei der Auswahl neuer Mitarbeiter, wie im sonstigen Leben auch, ein nicht zu unterschätzender Indikator. Wer jedoch eine freie Stelle im Unternehmensgefüge möglichst optimal besetzen will, sollte sich nicht allein auf die intuitive Körpermitte verlassen, sondern seine Entscheidung vor allem an objektiven und praxisbewährten Kriterien orientieren.

Dass so etwas leichter gesagt ist als getan, wissen die Profis von der Unternehmens- und Personalberatung „Kugler & Rosenberger“, die seit knapp zehn Jahren deutschlandweit Unternehmen mit Schwerpunkt Nachhaltigkeit und Ökologie berät und Bewerbungsverfahren von der Erarbeitung des Stellenprofils über das Vorstellungsgespräch bis zu Einarbeitung der neuen Mitarbeiter betreut. Ihrer Erfahrung nach bietet nur ein wissenschaftlich fundiertes Auswahlverfahren ein ausreichendes Maß an Entscheidungssicherheit für den Arbeitgeber.

Erfolgreiche Personalauswahl

Der Grundstein zum Erfolg wird bereits mit der Erstellung eines konkreten Anforderungsprofils gelegt, welches wiederum eine zielgenaue Ausschreibung in entsprechenden Medien ermöglicht. Schritt zwei besteht dann in der Auswertung der eingegangenen Bewerbungen und der Vorauswahl der Kandidaten für die persönliche Vorstellungsrunde. Dabei erweist es sich als überaus vorteilhaft, sich von in Frage kommenden Bewerber mittels telefonischem „Vor-Interview“ einen ersten Eindruck zu verschaffen. Nach dieser ersten Hürde schmilzt die Kandidatenzahl in der Regel auf fünf bis zehn ernsthafte Aspiranten, die nun im Vorstellungsgespräch auf Herz und Nieren geprüft werden.

Besonderes Recruiting-Verfahren

Spätestens an dieser Stelle, an der sich zumeist vergleichbar gut ausgebildete Kandidaten mit ähnlichem Kenntnisprofil in der engeren Wahl befinden, lohnt sich die Einbindung unternehmensberatender Experten, die es mit oder ohne aktive Unterstützung des Arbeitgebers verstehen, beim Bewerbungsgespräch die entscheidenden Informationen zu Tage zu fördern: „Graves-Analyse“ heißt das zugehörige Zauberwort, das aus dem Abenteuer „Kandidatenauswahl“ eine sichere Sache macht.



GRAVES – MODELL

Das Gravesmodell ist benannt nach Clare W. Graves (1914 – 1986), Professor für Psychologie am Union College, Schenectady, N.Y., USA. Er entwickelte das Modell als Erweiterung der Maslow'schen Bedürfnispyramide. Es ist ein Modell der Persönlichkeitsentwicklung und kann auf Evolutionsebene auf Personen, Organisationen und Kulturen übertragen werden. Graves geht davon aus, dass jeder Mensch Werte in sich trägt, welche die Motive seines Handelns, ob bewusst oder unbewusst, darstellen. Dieses innere Wertesystem ist dynamisch und entwickelt sich aus der Lebenssituation und Erfahrungen eines jeden Menschen. - ganz nach dem Motto 'Bewährtes bleibt und wird ausgebaut'.

Graves beschreibt in seinem Modell die evolutionäre Wert-Entwicklung ausgehend von frühen Kulturen (Steinzeit) bis hin in die moderne und Zukunft. Zum Beispiel waren in der Steinzeit hauptsächlich Werte wichtig wie das unmittelbare Überleben, Nahrung oder Wärme. Übertragen auf eine Person ist dies zu vergleichen mit dem Stadium eines Säuglings, dessen Werte unter anderem ebenfalls Nahrung und Wärme sind. In späteren Zeiten war die Sicherheit des Stammes ein zentrales Thema und im Laufe der Zeit entwickelten sich komplexe Gesellschaften. Wie auch beim Menschen veränderten sich die Werte mit den Jahren und beeinflussten somit die Motivation.

Graves beschreibt 8 Wertebenen, in welchen er verschiedene Werte zusammen fasst. Wichtig ist, dass er Menschen nicht jeweils in eine dieser Ebenen kategorisiert, sondern dass jeder Mensch alle Ebenen in sich vereinen kann – jede mehr oder weniger ausgeprägt.

Wertesysteme beschreiben demnach die Art und Weise, wie Menschen die Welt erleben und sich motivieren.

Das „Graves-Modell“ hilft also vor allem, den Bewerber in „tieferen Ebenen zu durchleuchten“ und durch entsprechende Fragestellungen und Beobachtungen zu sondieren,

- was den Bewerber motiviert
- welchen Arbeitsstil er hat und wie er sich organisiert
- wie er Entscheidungen trifft und auf welcher Grundlage
- wie gut passt seine Persönlichkeit ins Team
- in welchen Situationen er eher 'voraushandelnd' oder eher 'ausführend' ist
- oder ob er sich in seiner Arbeit lieber mit Strategien oder eher mit Details beschäftigt.

Ähnlich wie in einer Partnerschaft spielt auch hier die Bindungsfähigkeit ans Unternehmen, das Verhalten im beruflichen Wettbewerb und die Akzeptanz von Regeln eine große Rolle. Dazu gesellen sich noch weitere, spezielle Anforderungen, je nachdem, ob eine durchsetzungs- und teamfähige Führungskraft oder ein aufgeschlossener, kontaktfreudiger und motivationsfähiger Verkäufer gesucht wird.

Grundlegende Interviewtechnik

Das A und O eines erfolgreichen Bewerbungsgesprächs ist und bleibt die richtige Fragetechnik. Auf einen lockeren Gesprächseinstieg, der für ein positives und entspanntes Grundklima sorgt, folgt das in jahrelanger Praxis bewährte Fragentrio:

- 1) **Offene Einstiegsfrage** zu einem Thema: z.B. 'Was halten Sie von Regeln am Arbeitsplatz?' oder 'Wie stellen Sie sich Ihren Tätigkeits- und Verantwortungsbereich vor?'



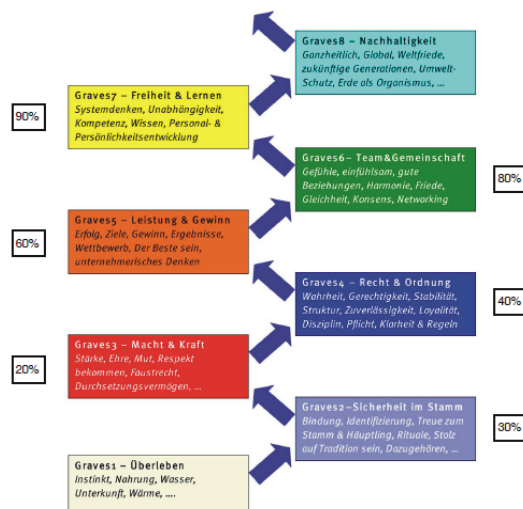
- 2) **Vertiefungsfrage:** `Wie reagieren Sie, wenn man Sie auf einen Fehler aufmerksam macht?` oder `Wo haben Sie so etwas schon einmal gemacht?` - Optional weitere Vertiefungsfragen: `Was hat Ihnen dabei am meisten Spaß gemacht?`
- 3) **Critical Incident Frage** - Hier werden kritische Arbeitssituationen vom Interviewer konstruiert und biographisch abgefragt: z.B. `Mitarbeiter Muster fällt durch Leistungsabfall auf und Sie bitten ihn zum Gespräch. Kennen Sie eine entsprechende Situation? Wenn ja, wie haben Sie sich konkret verhalten? Was war das Ergebnis?`

Neben der Antwort an sich sollte an dieser Stelle auch großer Wert auf das „Wie“ gelegt werden: Spricht der Kandidat in „Ich-Form“ oder verallgemeinert er? Korrespondieren Körpersprache und Stimme tatsächlich mit dem Inhalt? Dabei sind es insbesondere die Vertiefungsfragen, die den Bewerber von der möglicherweise einstudierten Linie hin zu einer authentischen, weil eben nicht vorzubereitenden Antwort bringen.

Wissenschaftliche Potentialanalysen

Damit nicht genug, bringen Beratungsprofis obendrein noch wissenschaftliche, online-basierte Potentialanalysen zur Anwendung, die auf der Grundlage des „Graves-Modells“ entwickelt wurden. Dabei werden nicht nur Wertvorstellungen zum Thema Macht, Ordnung, Leistung, Team oder Sicherheit abgeklopft, sondern auch die Verhaltensmuster und die sogenannten Metaebenen herausgearbeitet.

Die Graves-Wertesysteme im Überblick





KUGLER & ROSENBERGER
zeit für unternehmer!

Von Fachleuten ausgewertet ergibt die Analyse ein klares Bild über Verhaltenspräferenzen und konkreten Eigenschaften des Kandidaten, das sich wiederum mit den anderen Ergebnissen zu einem fundierten Gesamteindruck fügt, der auf Unternehmen, Jobprofil, Teamfähigkeit und Führungsstärke gleichermaßen systematisch Bezug nimmt.

Ist auf diese Weise geklärt, ob der Aspirant eher risikoscheu als wagemutig agiert, detailverhaftet bleibt oder gerne delegiert, minimiert sich das Risiko, einen falschen Kandidaten auszuwählen deutlich. Einer langjährigen, fruchtbaren Beziehung, in der der neue Mitarbeiter entscheidend zum Erfolg des Unternehmens beiträgt, steht dann kaum noch etwas im Wege – anders als im Privatleben, das mangels ausgeklügelter Unternehmens- und Personalberatungsstrategien doch immer noch ein Abenteuer bleibt.

Kontakt:

Kugler & Rosenberger

Ansprechpartner: Herr Günter Kugler

Fischbacher Str. 1, 90518 Altdorf bei Nürnberg

Tel. 09187-40919-0, Fax: 09187-40919-29

info@kugler-rosenberger.de, www.kugler-rosenberger.de
