

SERIE „TRAINERKIT“

Führung im Raster des Managerial Grid

Das „Managerial Grid“ ermöglicht einen guten Einstieg ins Thema Führung, weil es einen schnellen Überblick über verschiedene Stile gibt. Die Teilnehmer können sich selbst und andere analysieren – und Verbesserungspotenzial ausmachen. Vierter Teil einer Serie über Modelle im Seminareinsatz.

Das Modell des Managerial oder auch Leadership Grid (engl. für „Führungsgitter“) wurde von den US-amerikanischen Psychologen Robert Blake und Jane Mouton 1964 vorgestellt. In seiner Form und Aussage ist es den Verhaltensansätzen der Führungsforschung zuzuordnen. Diese fußen auf der sogenannten Human-Relations-Bewegung der 30er- und 40er-Jahre, die den Menschen bzw. den menschlichen Faktor stärker in den Fokus der Betrachtung von Produktionsabläufen rückte. Es war insbesondere Kurt Lewin, der mit einer ersten Führungsstil-Typologie die nachfolgende Forschung stark beeinflusste. Lewin unterschied zunächst nach dem Kriterium der Einbindung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse zwischen dem autokratischen/autoritären Führungsstil und dem demokratischen Führungsstil.

Diese ersten Verhaltensansätze erfuhren Ende der 40er-Jahre insbesondere durch die sogenannten Ohio- und Michigan-Studien eine entscheidende Vertiefung. In zwei unterschiedlichen Forschergruppen an Universitäten in Ohio und Michigan wurden zwei voneinander unabhängige Verhaltensdimensionen für Führung identifiziert: Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung (die Achsen des Ohio-Leadership-Quadranten sind bezeichnet mit „initiating“ und „production

orientation“). Auf dieser Grundlage stellten Blake und Mouton erstmals 1964 ihr „Managerial Grid“ vor.

Die beiden Achsen des Modells von Blake und Mouton repräsentieren die Orientierung der Führungskraft an der Aufgabe und/oder an den Mitarbeitern. Eine starke Aufgabenorientierung zeigt sich zum Beispiel an der strikten Ausrichtung nach vorgegebenen Unternehmenszielen und dem Erreichen bestimmter Umsatzzahlen. Eine Orientierung an den Mitarbeitern lässt sich zum Beispiel an einer Aufgabenverteilung im Team nach spezifischen Fähigkeiten oder auch Interessen der einzelnen Mitarbeiter ablesen.

Die wichtigsten Führungsstile

Die Herleitung eines Führungsstils ergibt sich aus der Kombination beider Dimensionen, die sich in eine 9er-Skala unterteilen (s. auch Grafik S. 22):

- » Der **1/1 Führungsstil**, Impoverished Management, deutsch: „verarmte Führung“: insgesamt schwache Einflussnahme der Führungskraft. Motto des Chefs: ausharren. Eine minimale Arbeitsleistung reicht aus, um die Zugehörigkeit zur Organisation zu sichern.
- » Der **9/1 Führungsstil**, Authority-Compliance-Management, dt. „Erfüllung von Vorgaben“: stark aufgabenorientierter, Struktur gebender Führungsstil. Motto: herrschen und kontrollieren. Arbeitsleistungen werden durch die Schaffung von Bedingungen erreicht, die einen menschlichen bzw. sozialen Einfluss so weit wie möglich ausschalten. Es geht einzig und allein um das Erfüllen von durch den Vorgesetzten vorgegebenen





Aufgaben. Persönliche Aspekte spielen bei der Erledigung der Aufgaben keine Rolle.

» **1/9 Führungsstil**, Country Club Management, dt. „Clubhaus-Führung“: betont die Bedürfnisse der Mitarbeiter, die Schaffung von guten Beziehungen und eines angenehmen Betriebsklimas. Motto: nach Zuneigung und Zustimmung suchen. Sorgfältige Beachtung der Bedürfnisse der Menschen nach befriedigenden Beziehungen führt zu einem bequemen und freundlichen Organisationsklima und entsprechendem Arbeitstempo.

» **5/5 Führungsstil**, Middle of the Road, dt. „Mittelweg“: versucht beide Orientierungen auf einem zufriedenstellenden Niveau auszubalancieren. Motto: beliebt sein und dazugehören. Eine angemessene Organisationsleistung wird durch das Gleichgewicht zwischen zufriedenstellender Arbeitsleistung und befriedigendem Betriebsklima ermöglicht.

» **9/9 Führungsstil**, Team Management, dt. „Teamführung“: Die Beziehungen sind durch Vertrauen und Respekt geprägt, wobei die Mitarbeiter motiviert und leistungsorientiert arbeiten. Motto: bedeutsame Beiträge liefern. Die Arbeitsleistung wird von engagierten Mitarbeitern erbracht. Das gemeinsame Engagement für

ein Organisationsziel führt zu Beziehungen, die sich durch Vertrauen und Respekt auszeichnen.

Zusätzlich benennen Blake und Mouton drei weitere Verhaltensmuster, die als Kombination der vorhandenen Stile auftreten können. Etwa eine Kombination aus 9/1- und 1/9-Führungsstil, „der wohlwollende Diktator“. Kombination mehrerer Stile: Opportunist, der verschiedene Stile je nach persönlichem Vorteil einsetzt.

Das Ideal ist die „Teamführung“

Aus der Argumentation von Blake und Mouton geht hervor, dass sie den 9/9-Führungsstil (Team Management) favorisieren, wobei dieser aufgrund der viel-

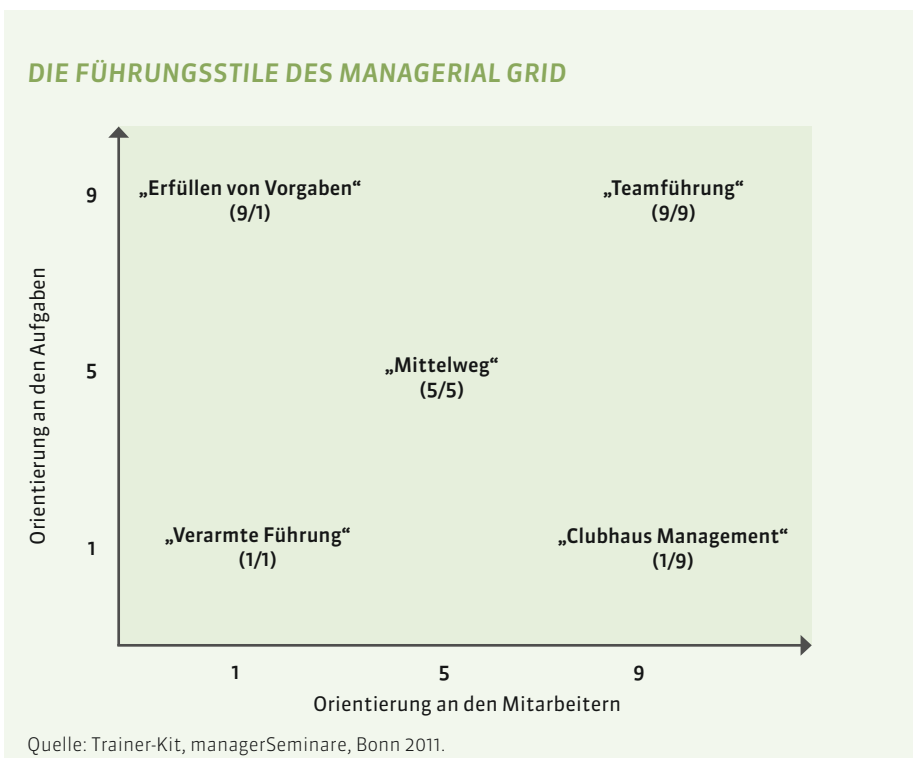
fältigen Ansprüche an die Führungskraft der herausforderndste ist. Das Team-Management zeichnet sich etwa aus durch eine Orientierung an übergeordneten Zielen, eine offene Kommunikation und Verantwortung, Vertrauen in die Mitarbeiter, die Delegation von Macht und lernfördernde Kritik.

Vorsichtig heranzuführen

Führung ist ein sensibles Thema, auch deshalb, weil das Thema Selbstwert eng damit verknüpft ist. Das bedeutet für den Einsatz des Managerial Grid im Seminar: Das Selbstbild teilnehmender Führungskräfte kann auf dem Spiel stehen, weswegen behutsam vorgegangen werden sollte.

Es empfiehlt sich, nicht gleich zu Beginn das Managerial Grid als intellektuelles Führungsmodell in den Raum zu stellen, sondern den Einstieg über die persönliche Erfahrungswelt der Teilnehmer zu suchen. Das kann etwa über eine einfache Zuruf-Frage gemacht werden, bei der jeder zu Wort kommt. Der Trainer notiert alle Meldungen frei am Flip-Chart. Bewährt hat sich die – möglichst wertfrei geäußerte – Frage an das Plenum: Woran erkenne ich eine Führungskraft?

Besteht die Teilnehmergruppe allein aus Führungskräften, kann es interessant sein, nach Abschluss der Zuruf-Frage noch einige



LITERATUR

» Große Boes, S./Kaseric, T.: *Trainer-Kit. Die wichtigsten Trainings-Theorien, ihre Anwendung im Seminar und Übungen*. 4. Auflage, managerSeminare, Bonn 2010.

Reflexionsfragen zum Ergebnis zu stellen: „Welche der hier genannten Aspekte sind auf Erwartungen von außen zurückzuführen, welche Erwartungen haben Sie an sich selbst?“

Die so erarbeiteten Ergebnisse der Einstiegssequenz können in einem späteren Arbeitsschritt nach Einführung des „Managerial Grid“ mit dessen Aussagen verglichen werden. Mögliche erkenntnisleitende Fragen lauten dann:

» „Welche von Ihnen genannten Aspekte einer Führungskraft lassen sich dem 1/1-, dem 1/9-, dem 5/5-, dem 9/1- und dem 9/9-Stil (jeweils eine Frage) zuordnen?“

» „Welches Muster ergibt sich für Ihre Aussagen? Wurde von Ihnen ein bestimmter Stil beschrieben?“

» „Wie erklären Sie sich dieses Ergebnis? (Ist zum Beispiel der Einfluss einer bestimmten Unternehmenskultur erkennbar?)“

Die vertiefende Übung

Für eine vertiefende Übung, die Übung „Führung im Raum“ legt der Trainer auf dem Boden des Seminarraumes die Skalen des Managerial Grid aus, also die beiden Achsen „Mitarbeiterorientierung“ und „Aufgabenorientierung“ (man kann sie zum Beispiel als Kreppbandstreifen am Boden festkleben). Danach bittet der Trainer die Teilnehmer, sich an eine Führungssituation zu erinnern, die sie selbst (als Führungskraft) erlebt haben. Wie ging diese Situation aus (zum

Beispiel ein Mitarbeitergespräch, ein Kritikgespräch oder eine Teamsituation, in der die Führungskraft eine Entscheidung treffen musste)? Orientierte sich die Lösung (eher) an den Mitarbeitern oder (eher) an den Aufgaben des Mitarbeiters/des Teams? Die Teilnehmer werden gebeten, diese Situation in Zweiergruppen auszuwerten, zum Beispiel mit ihrem Sitznachbarn, und eine Zuordnung auf den ausgelegten Achsen zu versuchen.

Dann bittet der Trainer die Teilnehmer, sich im Raum/im Gitternetz je nach Ergebnis der Führungssituation aufzustellen. Die so gebildeten Kleingruppen erhalten nun die Aufgabe, die Vor- und Nachteile ihres jeweiligen Führungsstils auf Moderationskarten festzuhalten. Die Trainerfragen können lauten: „Welche Vorteile/Nachteile bietet der von mir gewählte Führungsstil in der Ausgangssituation?“ Oder: „Welche Ressourcen oder Möglichkeiten standen mir bei der Lösungsfindung in der Führungssituation noch zur Verfügung?“ Ziel ist die vertiefende Auseinandersetzung mit den einzelnen Führungsstilen und ihren Vor- und Nachteilen. Die Teilnehmer sollen ihr neu erworbenes Wissen auch zur Selbstreflexion nutzen können.

Das Managerial Grid sollte die Selbstreflexion unterstützen, ihr aber

nicht vorangestellt werden. Sonst kann es passieren, dass Teilnehmer während der Präsentation schnell überfordert sind. Der Erfahrung nach beginnen sie früh, sich mit der vorgestellten Theorie zu vergleichen und geben zu schnell ihre notwendige kritische Distanz zum Modell auf.

Ein Nachteil des Modells

Diese Distanz ist aber notwendig, denn ein Nachteil des Modells wird schnell deutlich: die positive Heraushebung des anspruchsvollen 9/9-Führungsstils, der in der Realität des Führungsalltags in seiner Reinform schwer durchführbar sein kann. Etwa dann, wenn die Unternehmenskultur stark abweichende Akzente setzt oder aber die Mitarbeiter des Teilnehmers nur eine geringe Motivation zu selbstverantwortlichem Handeln zeigen.

Stefanie Hecker ■



Die Autorin: Stefanie Hecker (geb. Große Boes) ist als Trainerin und Beraterin für Großkonzerne, mittelständische Unternehmen und namhafte Akademien tätig. Sie konzipiert und leitet Konfliktseminare, Kommunikationstrainings und Zeit- und Selbstmanagementseminare. Kontakt: hecker.kfp@web.de