

Utho Creusen / Gordon Müller-Seitz

Das Positive-Leadership-GRID

Utho Creusen
Gordon Müller-Seitz

Das Positive- Leadership-GRID

Eine Analyse aus Sicht
des Positiven Managements



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Prof. Dr. Utho Creusen ist Honorarprofessor an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster und an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Zudem erfüllt er zahlreiche Lehraufträge an renommierten internationalen Hochschulen, ist Mitglied in diversen Stiftungsbeiräten sowie Aufsichtsräten und gefragter Unternehmensberater.

Dr. Gordon Müller-Seitz ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Unternehmenskooperation, Institut für Management, Freie Universität Berlin. Er begründete im deutschsprachigen Raum die Forschung zu den Themenkreisen Positives Management sowie Positive Emotionalität und publiziert international in den Bereichen Netzwerk-, Projekt- und Innovationsmanagement.

1. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2010

Lektorat: Ulrike Lörcher | Katharina Harsdorf

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Ten Brink, Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-8349-1948-9

Geleitwörter

Seit Jahren setzen wir GRID erfolgreich bei Globus ein. Trotz des großen Erfolgs in Unternehmen ermangelte es GRID einige Jahre an einer aktuellen wissenschaftlichen Weiterentwicklung. Diese Defizite behebt der Beitrag von Creusen und Müller-Seitz. Ihr theoretisches Wissen zum positiven Management bzw. zu positiver Emotionalität und ihre vielfältigen praktischen Erfahrungen in Unternehmen haben sie dabei gründlich eingearbeitet, um den GRID-Ansatz innovativ weiterzuentwickeln. Das Resultat ist ein auf der Basis des GRID entworfenes Positive Leadership-Konzept, das in Forschung und vor allem auch Praxis sicherlich eine breite Resonanz erzielen wird.

Thomas Bruch,
Geschäftsführer und Gesellschafter Globus

The authors do great service to those who are seriously interested in the understanding of how positive management can contribute to leadership research based on a psychological perspective. Merging philosophy and psychology, the authors enhance our understanding of leadership and human behavior.

Ed Diener,
Joseph R. Smiley Distinguished Professor of Psychology, University of Illinois

Vorwort

Aufgrund unserer langjährigen wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Fragestellungen der positiven Psychologie, des positiven Managements und insbesondere auch positiver Emotionen lag es nahe, sich dem verwandten Themenkreis Personalführung zu widmen. Da wir zudem über umfassende Führungserfahrungen in Unternehmen verfügen, erschien es reizvoll, sich vor diesem Hintergrund einem tradierten Konzept anzunähern. Das GRID bot sich dabei vor allem aus zwei Gründen an: Erstens wollten wir das ohnehin schon breite Feld der Personalführung nicht unbedingt um ein weiteres Modell erweitern. Zweitens sollte Interessierten der Einstieg in die Problematik über einen etablierten Zugang erleichtert werden. Im Laufe des Abfassens der einzelnen Teile und Kapitel zeigte sich dabei immer wieder, dass das GRID-Konzept bzw. die dazu insbesondere von Blake und Mouton abgefassten Beiträge auch heute noch ein hohes Maß an Praxisrelevanz aufweisen. Dafür spricht auch die Diskussion des GRID in diesem Jahr in der Harvard Business Review.

Im Gegensatz zu vielen anderen Managementmoden hat sich die duale Zielsetzung, sowohl einer Menschen- als auch einer Ergebnisorientierung, als nachhaltig erwiesen. Unbeschadet dessen ist das Konzept aus Sicht der Verfasser durchaus ergänzungs- und erweiterungsfähig. Ansätze dazu konnten wir unter Rekurs auf das positive Management und positive Emotionen auf individueller, interpersoneller sowie organisationaler Ebene theoretisch fundiert und auch an praktischen Beispielen orientiert vorlegen. Übergreifende Zielsetzung dabei war die konzeptionelle und empirische Überprüfung der vorgestellten Leitgedanken sowie die Erarbeitung von Anregungen für weitere Forschungsbemühungen.

An dieser Stelle möchten wir uns für die Unterstützung unserer Arbeit bei Peter Müller-Seitz für die kritischen Anregungen und Kommentare sowie Thomas Johann für die formale Manuskripterstellung bedanken.

Ingolstadt und Berlin im August 2009

Utho Creusen
Gordon Müller-Seitz

Inhaltsverzeichnis

Geleitwörter.....	5
Vorwort.....	6
Einführende Bemerkungen.....	9
(1) Forschungsdefizit und resultierende Forschungsleitfragen	13
(2) Aufbau der Arbeit	14
1 Das GRID-Modell	17
1.1 GRID – Von Beziehungen zu Interaktionselementen.....	18
1.1.1 Intrapersonelle Betrachtung – Die verschiedenen Führungsstile	19
1.1.2 Interpersonelle Betrachtung – Teamentwicklung	35
1.1.3 Kollektive Betrachtung – Gruppendynamik und Führen im Wandel	38
1.2 Zwischenbilanz: GRID als Organisationsentwicklungsinstrument.....	40
2 Positives Management.....	41
2.1 Von der Positiven Psychologie zum Positiven Management.....	42
2.1.1 Positive Psychologie im historischen Kontext	42
2.1.2 Erweiterung des traditionellen Personalmanagements um das Positive Management	45
2.1.3 Ausgewählte Themenbereiche eines Positiven Managements.....	47
2.1.3.1 Tugendhaftigkeit	48
2.1.3.2 Sich selbstverstärkende Auswirkungen positiver Emotionen	52
2.1.3.3 Die Janusköpfigkeit positiver Emotionalität.....	57
2.1.3.4 Appreciative Inquiry	66
2.1.3.5 Authentic Leadership	69
2.1.3.6 Stärkenorientierung	79
2.1.3.7 Flowentwicklung.....	85
2.1.3.8 Sinnstiftung	90
2.2 Zwischenbilanz: Positives Management als Fokussierung auf organisationale Spitzenleistungen.....	94
3 GRID aus der Perspektive des Positiven Managements	97
3.1 Parallelen zwischen dem GRID-Modell und dem Positiven Management	98
3.1.1 Tugendhaftigkeit	99
3.1.2 Sich selbstverstärkende Auswirkungen von Emotionen	103
3.1.3 Die Janusköpfigkeit positiver Emotionalität.....	111
3.1.4 Appreciative Inquiry	116
3.1.5 Authentic Leadership	117

3.2	Ansatzpunkte für eine Neuorientierung des GRID-Modells	134
3.2.1	Personalentwicklung anhand einer Stärkenorientierung	134
3.2.2	Flowentwicklung als dynamische Komponente	136
3.2.3	Kollektiv-orientierte Organisationsentwicklung durch Sinnstiftung.....	139
3.2.3.1	Rückschlüsse aus der Unternehmenskulturforschung.....	141
3.2.3.2	Kollektiv-orientierte Bewusstseins- und Verhaltensänderung durch die Sozialisation positiver Emotionalität	164
	Schlussbetrachtung	179
	(1) Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse	179
	(2) Relativierende Anmerkungen	181
	(3) Anregungen für weitere Forschungsbemühungen.....	182
	Literaturverzeichnis	185

Einführende Bemerkungen

Wie lässt sich ein an positiven Phänomenen orientiertes Personalführungsmodell im Sinne eines *Positive Leadership* konzipieren? Antworten auf diese übergreifende Leitfrage sollen im vorliegenden Beitrag vorgelegt werden. *Zielsetzung* der Verfasser soll es dabei nicht sein, ein völlig neuartiges Modell in die Diskussion einzubringen. Vielmehr soll mit dem GRID¹-Ansatz ein bereits etabliertes und bewährtes Konstrukt erweitert werden, das eine hohe Praxisrelevanz aufweist.² Das *GRID-Modell* ist im Bereich Organisationsentwicklung- bzw. Organisationswandel bereits seit den 1960er Jahren manifest. Es stellt sowohl auf die einzelnen Mitarbeiter, als auch die betreffende Organisation ab.³ Dabei setzt es nur teilweise an der rationalen Ebene an, betrachtet vielmehr auch die emotionale, bzw. verhaltensbezogene Ebene:

„Die GRID-Konzepte und Fähigkeiten entspringen dem gesunden Menschenverstand und funktionieren in jeder Beziehung sofort. Während eine vernünftige Strategie und Logik den Verstand bedienen, spricht GRID die Menschen direkt und emotional an“ (McKee / Carlson 2008, S. 9).

An anderer Stelle in der GRID-Literatur heißt es:

„Grid is a world authority on human behaviour. We are the leader in developing outstanding relationships that drive exceptional performance. Grid delivers the Power to Change.“ (Carlson / McKee / Robinson 2006).

GRID sieht sich als *Change Management*⁴ und *Organisationsentwicklungsinstrument*⁵, das an

¹ GRID ist ein geschütztes Markenzeichen. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im weiteren Verlauf auf das „Registered Trademark Symbol“ verzichtet.

² Vgl. Scholz (2000).

³ Hier kann bereits eine Differenzierung und Systematisierung nach intra-, inter- und organisationaler Ebene eingeführt werden.

⁴ Im Sinne eines Wandels in der fokalen Unternehmung auf intra-, inter- und organisationaler Ebene. Da Change Management in der unternehmensberatenden Praxis (vgl. Claßen / Kyaw (2008)) als Oberbegriff für einen ganzen Maßnahmen-, Instrumentkatalog (bspw. Resistance Radar, Analoge Intervention, Lernlandkarten, Change Readiness Assessment, Change Impact Analyse, World Cafe, Kulturforen, Storytelling, Kräftefeldanalyse, Systemische Aufstellung, Unternehmenstheater, Kulturmanagement, Zukunftskonferenz, Konsequenzmanagement, Retention Management, Change Story, Open Space, Kulturanalyse, Kreativitätstechniken, Stakeholder Management, Change Controlling, Projektmarketing, Transformationsfahrplan, Change Agents, Lernende Organisation, Kompetenzmanagement, Umfeld-/Statusanalyse, Qualitätszirkel, Projektbeurteilung, Information Fair/Roadshow, Wissensmanagement, Rollen-Auftragsklärung, Balanced Scorecard, Mitarbeiter-Mobilisierung, Train-the-Trainer für Führungskräfte, Interviews, Kommunikation Print-Medien, Assess-

menschlichen Beziehungen ansetzt. Begrifflichkeiten wie Angst⁶, Opportunismus⁷, Sinn⁸ und Vision⁹ werden ebenso verwendet wie Freude und Stolz; allesamt allgegenwärtige Phänomene¹⁰, die sowohl die Privatsphäre als auch den Berufsalltag betreffen.¹¹ Zu letztgenanntem Aspekt lässt sich konstatieren, dass *Emotionen* auf allen Organisationsebenen einer Unternehmung präsent sind.¹²

GRID setzt dabei an *drei Ebenen* an: der individuellen, der teambezogenen und der organisatorischen.¹³ Auf der *individuellen Ebene* geht es primär um das Analysieren, Verstehen und Modifizieren des eigenen Führungsstils, der nach Mitarbeiter- und Ergebnisorientierung konzeptionell differenziert wird.¹⁴ Die *Teamebene* stellt Teamarbeit als effektivsten Arbeits- und Umgangsstil in den Mittelpunkt und umfasst wechselseitige Beziehungen zwischen „Resources, Relationships and Results“.¹⁵ *Organisatorisch* wird der Wandel der

ment Center/Audits, Visionsentwicklung, Teambuilding-Aktivitäten, Organisationsentwicklung, Coaching, Anreizsysteme/Motivation, Veranstaltungen/Events, Konfliktmanagement, Führungsgrundsätze, Befragungen/Surveys, Projektmanagement, Kommunikation Intranet, Kommunikation persönlich, Workshops, Personalentwicklung, Training/Schulung) angesehen wird, der, je nach Klientenwunsch, an einer oder allen Ebenen ansetzen kann, stellt er hier die GRID-Beratungstechnik in den Fokus, die viele Parallelen zum modernen Change Management aufweist.

⁵ Vgl. Thiele, persönlich-fernmündlich 11.02.2009.

⁶ Vgl. Carlson / McKee / Robinson (2006), S. 12 ff. Der Begriff Angst wird hier im Sinne von Angst vor Veränderungen auf intra-, inter- und organisationaler Ebene verwendet.

⁷ Vgl. exemplarisch McKee / Carlson (2008), S. 169 ff. Opportunismus bezieht sich hier auf das Primär- und Alternativverhalten von Führungskräften im Führungsverhalten.

⁸ Vgl. Carlson / McKee / Robinson, C. (2006), S. 6 ff.

⁹ Vgl. McKee / Carlson (2008), S. 221 ff.

¹⁰ Vgl. Fredrickson et al. (2000) und Katzenbach / Santamaria (1999).

¹¹ Vgl. Akhavan Farshchi / Fisher (2000), Bolton (2005), S. 1 und Küpers / Weibler (2005).

¹² Vgl. Ashkanasy (2003).

¹³ Vgl. Carlsson / McKee / Robinson (2006), S. 29.

¹⁴ Vgl. McKee / Carlson (2008), S. 32.

¹⁵ Vgl. Carlsson / McKee / Robinson (2006), S. 46, wobei als Ressourcen die natürlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten, Erfahrungen, Motivationen, Bildung und Training verstanden werden. Unter Beziehungen subsumiert GRID die Qualität und Effektivität von Kritik, Initiative, Befragungen, Fürsprache, Entscheidungsprozesse, Konfliktlösung und Belastbarkeit. Resultate als finale Kausalität subsumieren neue Produkte und Dienstleistungen, Gewinne, Expansion, Personalumschlag und Marktanteile. Interessanterweise hat die deutsche Ländergesellschaft von GRID diese 3-R-Beziehung um ein viertes R erweitert: Reflexion, um auf das Double-Loop-Learning zu verweisen. Vgl. bzgl. des Double-Loop-Learning insbesondere Argyris / Schön (1978).

Unternehmenskultur betrachtet, der auf den ersten beiden Ebenen ansetzt und diese in die gesamte Unternehmung implementieren soll.¹⁶

Anhand dieser Einführung wird bereits erkennbar, dass *menschliches Verhalten* und *Erleben* im Mittelpunkt des GRID-Ansatzes steht. Durch das zur Verfügung gestellte Instrumentarium sollen Beziehungen und Interaktionen optimiert werden.¹⁷

Diesen Ansatz verfolgt auch die *Psychologie*, die als empirische Wissenschaft das Erleben und Verhalten des Menschen, seine Entwicklung im Laufe des Lebens und alle dafür maßgeblichen inneren und äußeren Ursachen beschreiben und erklären will.¹⁸ Während sich die traditionelle Psychologie in der zweiten Hälfte des letzten Jahrhunderts mit Pathologien beschäftigte,¹⁹ fokussiert die *Positive Psychologie* auf Stärken, Gesundheit, Entwicklung, Blühen, Zufriedenheit, Optimismus, Hoffnung und weitere positive Zustände.²⁰ Sie bearbeitet dabei drei Felder:

1. Positive subjektive Erfahrungen (Happiness²¹, Vergnügen, Befriedigung, Erfüllung, Wohlbefinden),
2. positive individuelle Charaktereigenschaften (Charakterausprägungen, Talente, Interessen, Werte), die positive subjektive Erfahrungen ermöglichen und fördern sowie
3. positive Institutionen (Familien, Schulen, Unternehmen, Gemeinden, Gesellschaften), die positive individuelle Charaktereigenschaften und somit letztendlich positive subjektive Erfahrungen ermöglichen und fördern.²²

Positive Organizational Scholarship (POS) setzt sich darauf aufbauend mit positiven organisationalen Wirkungen und Ergebnissen auseinander.²³ Bei der Suche nach positiven Phänomenen in Organisationen werden

¹⁶ Vgl. Carlson / McKee (2008), S. 233 ff.

¹⁷ Vgl. Carlson / McKee (2008).

¹⁸ Vgl. Werbik (1977), sowie Hartmann (1998).

¹⁹ Vgl. Gable / Haidt (2005), S. 103, Beispiele für Pathologien wären etwa Depressionen, Unruhe und Angstzustände.

²⁰ Vgl. Seligman (2002), Insofern kann sie als Teildisziplin der Emotionspsychologie angesehen werden, die auf eine sehr lange und elaborierte Forschungstradition zurückblicken kann. Vgl. hierzu Gerhards (1988), S. 187, Krell / Weiskopf (2001) S. 6 und Strongman (2003), S. 259.

²¹ Der Begriff „Happiness“ hat sich in der US-amerikanischen psychologischen Literatur etabliert. Vgl. hierzu II.1.1. Aus diesem Grunde verwenden die Autoren diesen Begriff im gesamten Buch, da eine äquivalente deutsche Übersetzung den inhaltlichen Sinn nicht vollständig zugänglich macht.

²² Vgl. Seligman (2002).

²³ Vgl. Cameron / Dutton / Quinn (2003), S. 4.

- die „Enabler“ (z.B. Prozesse, Fähigkeiten, Strukturen, Methoden),
- die Motivationen (z.B. Uneigennützigkeit, Altruismus, Selbstbeteiligung ohne Selbstzentrierung) sowie
- die Ergebnisse oder Effekte (z.B. Vitalität, Sinnhaftigkeit, Heiterkeit, qualitativ hochwertige Beziehungen) näher betrachtet und analysiert.²⁴

Die Idee des *Positiven Managements* setzt dabei an dem Gedankengut der POS-Forscher an und zielt darauf ab, die zentralen Erkenntnisse aus dem deutschsprachigen Raum vor einem anwendungsorientierten und praxisnahen Hintergrund zu diskutieren.²⁵

Eine höchst *aktuelle Relevanz*²⁶ des GRID-Modells und des Positiven Managements ergibt sich aus der Tatsache, dass Mitarbeiter deutscher Unternehmungen als eher demotiviert einzuordnen sind.²⁷ So hat das Gallup-Institut in seiner jährlichen Befragung für Deutschland erhoben, dass sich 67 Prozent der Arbeitnehmer emotional nur gering an ihre Firma gebunden fühlen und vorzugsweise nur „Dienst nach Vorschrift“ machen, 20 Prozent bereits innerlich gekündigt haben. Lediglich 13 Prozent der Beschäftigten empfinden eine echte Verpflichtung gegenüber ihrem Unternehmen und arbeiten entsprechend engagiert. Im internationalen Vergleich belegt Deutschland damit nur einen Platz im unteren Mittelfeld. Die Folgen manifestieren sich in einer verminderten Leistungsfähigkeit der Unternehmungen. Auf die deutsche Volkswirtschaft hochgerechnet geht Gallup von quantifizierbaren Schäden i.H.v. € 81,2 bis 109 Mrd. jährlich aus.²⁸

Ursächlich sind demnach vor allem Defizite im Personalmanagement und der -führung. Positive Reaktionen, wie Anerkennung und Lob werden von den Führungskräften viel zu selten ausgesprochen. Auch können sich Mitarbeiter nicht ausreichend einbringen, da ihre Meinung kaum zu interessieren scheint.²⁹ Gallup fasst die zentralen Ergebnisse folgendermaßen zusammen:

„Führungskräfte müssen sich zunächst ihrer Stärken und Schwächen bewusst werden und erkennen, wie ihr Führungsverhalten von den Teammitgliedern wahrgenommen wird.“ (FTD 2009).

Zu den menschlichen und organisationalen Stärken gehört auch das Konzept der *Tugendhaftigkeit*.³⁰ Tugend wird dabei als das Exzellente und Beste am menschlichen Verhalten definiert, als die erhebendsten Verhaltensweisen und Ergebnisse und die höchsten Bestre-

²⁴ Vgl. Cameron / Dutton / Quinn (2003), S. 4.

²⁵ Vgl. Ringlstetter / Kaiser / Müller-Seitz (2006).

²⁶ Vgl. zur hohen Relevanz der Forschung bzgl. positiver Emotionen auch Kaiser (2001), S. 58.

²⁷ Vgl. FTD (2009), Vgl. Anhang 2 für den Fragebogen „Q12“.

²⁸ Vgl. FTD (2009).

²⁹ Vgl. FTD (2009).

³⁰ Vgl. Cameron (2003), S. 48, sowie 2.1.3.1.

bungen der Menschen.³¹ Gerade in Krisenzeiten verkleinern sich viele Unternehmungen. Die Ergebnisse sind meist Schuldzuweisungen, Groll und Neid, Vergeltung und Egoismus.³² Als Folge nimmt die organisationale Leistungsfähigkeit ab.³³ Empirische Untersuchungen haben gezeigt, dass Tugendhaftigkeit auf menschlicher und organisationaler Ebene zu höherer Produktivität, höherer Qualität, höherer Kundenbindung und geringere Personalfluktuation führt.³⁴ Folgerichtig scheint ein Umdenken in Richtung Positives Management schon aus Rentabilitätsüberlegungen in vielen Unternehmungen von Wert.

Zusammenfassend ist zu konstatieren: Positives Management und GRID weisen diverse übereinstimmende Grundgedanken auf, fokussieren auf *organisationale Spitzenleistungen* und haben somit das Potenzial, die vorher beschriebenen Mängel einzugrenzen bzw. zu beheben. Um so mehr muss überraschen, dass bis dato noch keine Untersuchungen der offenkundigen Parallelen und Entwicklungspotenziale von GRID und Positivem Management greifbar sind. Eine nähere Analyse erscheint diesbezüglich zweckmäßig und wünschenswert zugleich. Dazu sollen an dieser Stelle die erforderlichen Vorüberlegungen erarbeitet werden. Und zwar ganz unabhängig davon, dass Vertreter des GRID-Modells in jüngster Zeit von sich aus um eine Öffnung für aktuelle Entwicklungstendenzen von Personalführung und Organisationsentwicklung bemüht sind. Sie umfassen zunächst die Identifikation zentraler Forschungsdefizite hinsichtlich GRID im organisationalen Kontext sowie die daraus resultierenden Forschungsleitfragen (1). Im Anschluss erfolgt die Skizzierung des weiteren Vorgehens (2).

(1) Forschungsdefizit und resultierende Forschungsleitfragen

Um das Erkenntnisziel dieses Beitrags zu verdeutlichen, scheint zunächst eine kurze Darstellung der *bisherigen Rezeption* sinnvoll, um so die Grundlage für die Ableitung der resultierenden Forschungsdefizite schaffen zu können. Im Anschluss daran münden die festgestellten Defizite in die jeweiligen *Forschungsleitfragen*.

Wie eingangs angedeutet, ist GRID ein Modell zur *Fokussierung und Schaffung organisationaler Spitzenleistungen*. Ein Blick auf die vorhandenen Publikationen verdeutlicht, dass eine systematische Beschäftigung aus dem Blickwinkel des Personalmanagements wie auch der Organisationsentwicklung bisher kaum erfolgte, obwohl gerade diese betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen dafür prädestiniert wären.

Demzufolge erscheint eine Einordnung und -gliederung des GRID-Modells in die Systematik der Personalmanagement- und Organisationsforschung zweckvoll. Konsequenter-

³¹ Vgl. Comte-Sponville (2001), Weiner (1993), Chapman / Galston (1992), Dent (1984), MacIntyre (1984).

³² Vgl. Staw / Sandelands / Dutton (1981) und Cameron (1994).

³³ Vgl. Cameron (2003), S. 55.

³⁴ Vgl. Cameron (2003), S. 58.

weise in Form einer *Mehrebenenbetrachtung*. Ausführliche Literaturrecherchen³⁵ konnten hierzu kaum Abhandlungen zu Tage fördern. Vor diesem Hintergrund sollen folgende, miteinander in engem Zusammenhang stehende Forschungsleitfragen erörtert werden:

Forschungsleitfrage 1a: Wie kann eine Analyse und Darstellung des GRID-Konzeptes aus Personalmanagement- und Organisationsentwicklungsaspekten aussehen?

Forschungsleitfrage 1b: Welche Konzepte und Methoden sind innerhalb der Analyselogik von besonderer Relevanz, speziell bzgl. einer späteren Betrachtung vor dem Hintergrund des Positiven Managements?

Im Anschluss an die Auseinandersetzung mit diesen Komplexen wird das Positive Management als betriebswirtschaftlich bedeutsames Feld des GRID-Ansatzes identifiziert. *Praxeologisch relevante Aspekte*, die eine eindeutige Relevanz für das GRID-Modell haben, wurden bisher in der Fachliteratur nicht identifiziert oder erörtert. Vor diesem Hintergrund ist die Formulierung folgender weiterführender Forschungsleitfragen plausibel:

Forschungsleitfrage 2a: Wie kam es zu der Entwicklung des Positiven Managements aus den Disziplinen Psychologie und Wirtschaftswissenschaften?

Forschungsleitfrage 2b: Welche Themenbereiche und Konzepte sind bzgl. des GRID-Ansatzes von besonderer Relevanz und wie sehen diese aus?

Geht man schließlich über eine bloße Deskription der beiden Modelle hinaus, stellen sich die Fragen nach Übereinstimmungen bzw. Abweichungen, die schließlich in einer *Weiterentwicklung des GRID-Ansatzes* münden, was unmittelbar zu den weiteren Forschungsleitfragen führt:

Forschungsleitfrage 3a: Welche Parallelen lassen sich zwischen dem GRID-Ansatz und dem Positiven Management identifizieren und analytisch zusammenführen?

Forschungsleitfrage 3b: Wie könnte auf der Grundlage von Konflikten zwischen den beiden Ansätzen eine Weiterentwicklung des GRID-Ansatzes aussehen?

Die letztgenannten Fragen zielen mithin darauf ab, die fast 50 Jahre alte GRID-Konzeption mit aktuellen Forschungserkenntnissen zu fundieren bzw. weiterzuentwickeln.

(2) Aufbau der Arbeit

Aus den skizzierten Forschungsleitfragen lässt sich der Aufbau dieses Beitrags ableiten. Im *ersten Teil* erfolgt die Entwicklung einer Analyselogik für das GRID-Konzept. Anhand dieser wird GRID deskriptiv analysiert. Hierzu werden organisations- und personalmanagemententwicklungstheoretische Fundierungen des GRID-Ansatzes in eine Mehrebenenbetrachtung überführt und eingebettet.

³⁵ Es wurden aus Zeit- und Verständnisgründen ausschließlich deutsch- und englischsprachige Quellen herangezogen.

Im *zweiten Teil* wird nach einer kurzen Einführung in die Positive Psychologie und die des Positive Organizational Scholarship das traditionelle um das Positive Personalmanagement erweitert. Darauf aufbauend werden acht ausgewählte Themenbereiche eines Positiven Managements konzeptionell vorgestellt.

Der *dritte Teil* vereint die ersten beiden Teile in der Form, dass Parallelen zwischen dem GRID-Modell und dem Positiven Management herausgearbeitet und Ansatzpunkte für eine Neuorientierung von GRID entwickelt werden.

Abbildung **Aufbau des Buches**

Einführung		
(1) Forschungsdefizite und -leitfragen		(2) Aufbau des Buches
Teil 1: Das GRID-Modell		
1.1 GRID – Von Beziehungen zu Interaktionselementen		1.2 Zwischenbilanz: GRID als Organisationsentwicklungsinstrument
Teil 2: Positives Management		
2.1 Von der Positiven Psychologie zum Positiven Management		2.2 Zwischenbilanz: Positives Management als Fokussierung auf organisationale Spitzenleistungen
Teil 3: GRID aus der Perspektive des Positiven Managements		
3.1 Parallelen zwischen dem GRID-Modell und dem Positiven Management		3.2 Ansatzpunkte für eine Neuorientierung des GRID-Modells
Schlussbetrachtung		
(1) Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse	(2) Relativierende Anmerkungen	(3) Anregungen für weitere Forschungsbemühungen

Im Mittelpunkt der *Schlussbetrachtung* steht zunächst die Rekapitulation der zentralen Erkenntnisse und ihrer Relevanz für Forschung und Unternehmenspraxis. Ein gleichsam zweckmäßiges sowie notwendiges Komplement bildet dabei eine kritisch-abwägende Beurteilung des gewählten Vorgehens. Hieraus resultieren Anregungen für weitere Forschungsbemühungen.

1 Das GRID-Modell

Prima facie dient das GRID-Konzept dazu, neben der Organisation in erster Linie das *Führungsverhalten* der Organisationsmitglieder zu entwickeln. Damit steht es im Widerspruch zu anderen organisationalen Entwicklungssystemen die auf eine Steuerung durch Kontrolle der Mitarbeiter abzielen:

„Most of the complex new structures and systems, overlaid with increasingly sophisticated policies and procedures, were designed to minimize individual idiosyncrasies and make people as predictable and controllable as the capital resources they manage.“ (Ghoshal / Bartlett, 1997, S. 6 in: Carlson / McKee / Robinson, 2006, S. 1).

Diese *Steuerungs- und Kontrollaspekte* sind mit dem Positiven Management nur schwer zu vereinen.³⁶ Dies gilt auch für die Praxis: Denn dort gibt es immer mehr Topmanager, die dieses Dilemma ebenfalls sehen und andere Wege zu gehen bereit sind. Exemplarisch dafür steht Jack Welch³⁷:

„The talents of our people are greatly underestimated, and their skills are underutilized. Our biggest task is to fundamentally redefine our relationship with our employees. The objective is to build a place where people have the freedom to be creative, where they feel a real sense of accomplishment - a place that brings out the best in everybody.“ (Carlson / McKee / Robinson, 2006, S. 2).

Aus diesen Komplikationen resultiert denn auch die *Zielsetzung des ersten Teils*. Zunächst wird das GRID-Modell deskriptiv analysiert. Es wird aufgezeigt, dass es sich klar von Organisationsentwicklungstechniken abgrenzt, die eine hohe Steuerungs- und Kontrollfokussierung haben (1.1). Da Organisationen aus verschiedenen Ebenen bestehen, wird die Mehrebenenbetrachtung als Analyselogik eingeführt, die den Bezugsrahmen für eine weitere Betrachtung bildet. In einer ersten Zwischenbilanz (1.2) werden diese zentralen Aspekte in

³⁶ Vgl. Cameron / Dutton / Quinn (2003), S. 1.

³⁷ Jack Welch war von April 1981 bis September 2001 CEO von General Electric (GE). Welch steigerte den Jahresumsatz von GE von USD 27 Milliarden im Jahr 1981 auf USD 130 Milliarden im Jahr 2001. Der Jahresgewinn versiebenfachte sich auf ca. USD 12,7 Milliarden. Gleichzeitig verringerte er die Anzahl der weltweiten Mitarbeiter von 400.000 auf 300.000. Kern seines Managementansatzes war die Regel „Fix, Close or Sell“. Danach wird dein Unternehmensteil der die Wachstums- und Renditeziele nicht erreicht oder operative Defizite aufweist, geschlossen oder verkauft, sofern die Probleme nicht innerhalb von zwei Jahren gelöst werden können. Seine „20-70-10“-Regel besagt, dass in einem Unternehmen die besten 20% der Mitarbeiter belohnt, die 70% in der Mitte bestmöglich gefordert und gefördert, die schwächsten 10% dagegen entlassen werden. Im „Work-Out“-Programm schulte er im firmeneigenen Schulungszentrum in Crontonville bei New York jährlich 8.000 Führungskräfte und führt regelmäßige Zusammenkünfte der Manager mit den Angestellten ein.

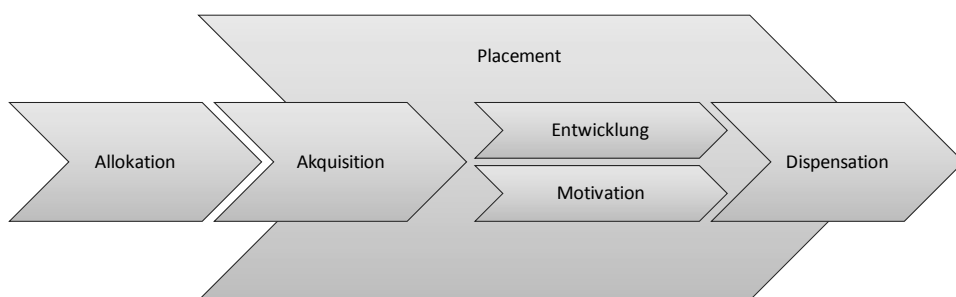
Relation zu der Grundaussage gesetzt, dass GRID ein Organisationsentwicklungsinstrument ist.

1.1 GRID - Von Beziehungen zu Interaktionselementen

Um GRID *deskriptiv analysieren* zu können, muss zunächst eine Logik für diese Analyse entwickelt werden. Im Personalmanagement wird häufig eine Prozessbetrachtung verwendet um eine Systematisierung zu erreichen. So unterscheiden Ringlstetter und Kaiser³⁸ als grundlegende *Aufgabenfelder des Personalmanagements* (welches sie als Humanressourcenmanagement bezeichnen, kurz „HRM“) zwischen:

- der *Allokationsphase*, bei der ein Soll-Ist-Abgleich durchgeführt wird,
- der *Akquisitionsphase*, bei der Personal ausgewählt wird,
- der *Placementphase*, bei der das Personal entsprechend seinen Fähigkeiten und Motivationen in der Organisation eingesetzt wird,
- der *Entwicklungsphase*, bei der das Personal fachlich weiterentwickelt wird,
- der *Motivationsphase*, bei der das Personal motiviert wird und
- der *Dispensationsphase*, bei der es um ein strukturiertes Ausscheiden des Personals geht.

Abbildung 1.1 HRM-Modell
(Quelle: in Anlehnung an Ringlstetter / Kaiser (2008))



³⁸

Vgl. Ringlstetter / Kaiser (2008).

In der Organisationsanalyse³⁹ greifen diverse Autoren⁴⁰ auf eine *Mehrebenenbetrachtung* zurück. Es werden dabei meist drei Analyseebenen vorgeschlagen:

- die *intraindividuelle Ebene*, auf der das Verhalten der einzelnen Organisationsmitglieder analysiert wird,
- die *interindividuelle Ebene*, auf der das Verhalten zwischen einzelnen Organisationsmitgliedern analysiert wird und
- die *organisationale Ebene*, auf der das Verhalten vieler Organisationsmitglieder untereinander analysiert wird.

Auf beide Analyselogiken soll in den folgenden Ausführungen zurückgegriffen werden. In diesem Abschnitt ist speziell die Organisationsanalyse in der Mehrebenenbetrachtung relevant. Einer Vorstellung der *verschiedenen Führungsstile* und ihrer Implikationen (1.1.1) folgt eine Ausweitung der *Betrachtung und Analyse auf Teamebene*, auf der verschiedene Individuen interagieren (1.1.2). Basierend auf diesen Zusammenhängen kommt es zur Kontrastierung von Führung im Wandel und *Gruppendynamik als Teaminteraktionen* auf organisationaler Ebene (1.1.3).⁴¹

1.1.1 Intrapersonelle Betrachtung - Die verschiedenen Führungsstile

GRID ist ein Instrument, um *Wandel und Entwicklung in Organisationen* zu fördern. Es vermittelt den wirkungsvollen Umgang mit Menschen, Macht und Beziehungen im Unternehmen, um die zentralen Unternehmenswerte dauerhaft zu stärken. Dabei geht es um den *Aufbau und die Pflege gesunder und produktiver Beziehungen*, in denen Vertrauen, Respekt und Offenheit herrschen, mithin um ein Modell und ein praktisches Werkzeug, mit dem

³⁹ Vgl. Acker (1973). Ziel einer Organisationsanalyse ist es, Verbesserungsmöglichkeiten für eine Organisation zu finden. Bedingt durch Marktveränderungen und daraus resultierenden Änderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sowie neue Unternehmensstrategien und -ziele sind die Ablauf- und die Aufbauorganisation anzupassen. Die Organisationsanalyse kann sich über das gesamte Unternehmen erstrecken oder einzelne Teilbereiche betreffen. Folgende Maßnahmen werden im Rahmen der Organisationsanalyse durchgeführt: Untersuchung der Ablauf- und Aufbauorganisation auf die Kohärenz mit den Unternehmenszielen, Beurteilung der Kernkompetenzen und Führungsqualitäten der Mitarbeiter, Überprüfung der eingesetzten Ressourcen auf Zweckmäßigkeit und Effizienz, Beurteilung der Kommunikations- und Arbeitsprozesse hinsichtlich ihrer stringenten und zeitnahen Umsetzung.

⁴⁰ Vgl. beispielsweise Ringlstetter (1997) oder Klein et al. (1999), S. 243.

⁴¹ Vgl. für die Ausführungen in diesen Abschnitten Blake / Mouton / McCanse (1993), Carlson / McKee / Robinson (2006) und McKee / Carlson (2008).

die menschliche Seite im Unternehmen so wirksam wie möglich zum Tragen kommen sollen.⁴²

Die *Grundidee* ist eine in der Praxis schwer greifbare *intangible Interdependenz* zwischen „Ressourcen, Relationships, Results“.⁴³ Unter den Ressourcen werden Talente, berufliche Fähigkeiten, Erfahrungen, Begeisterung, Bildung und Ausbildung subsumiert.⁴⁴ Relationen beschreiben, wie wirksam Kritik geübt wird, Initiative ergriffen, Informationen beschafft, Standpunkte vertreten, Entscheidungen getroffen, Konflikte gelöst und mit Misserfolgen umgegangen wird.⁴⁵ Als Resultate sind neue Produkte und Dienstleistungen, Umsatz, Gewinn und Marktanteil anzusehen.⁴⁶

Ressourcen haben einen mittelbaren Einfluss auf die Resultate und werden von den Relationen moderiert, die den Unterschied zwischen Effizienz und Ineffizienz definieren. An genau diesen Relationen setzt GRID an. Auf intraindividuelle Ebene geht es um die Eigen- und Fremdwahrnehmung des eigenen Führungs- und Umgangsstils. GRID versucht, menschliches Verhalten objektiv darzustellen. Grundlegende Zielsetzung ist es, Diskussionen zu ermöglichen, ohne andere zu verurteilen oder selbst verurteilt zu werden. Ziel auf interindividueller und organisationaler Ebene ist die Herstellung guter Beziehungen, bei denen ein hohes Maß an Vertrauen und Respekt herrscht, so dass die Teammitglieder ihre Fähigkeiten einsetzen und verbessern können. GRID basiert dabei auf Wertmaßstäben wie Offenheit, Ehrlichkeit, Vertrauen und Respekt.

„Wer in einer Umgebung großen Vertrauens, Respekts und großer Offenheit arbeitet, den wird nichts daran hindern, sein Bestes zu geben.“ (McKee / Carlson (2008), S. 28).

Das *Leadership GRID* soll den ersten Schritt in Richtung einer persönlichen Entwicklung darstellen, die mit den organisationalen Zielsetzungen kompatibel ist. Es stellt eine Methode zur Verfügung, mit der sich die Qualität von Beziehungen sowohl auf intraindivi-

⁴² Vgl. für diesen Absatz McKee / Carlson (2008), S. 21, Insofern ist die erste Phase des GRID-Ansatzes der persönlichen Entwicklung eines effektiven Führungsstils gewidmet.

⁴³ Vgl. Carlson / McKee / Robinson (2006), S.46 Im deutschen Sprachraum haben sich die Bezeichnungen Ressourcen, Relationen und Resultate durchgesetzt. Diese sollen im weiteren Verlauf dieses Buches angewendet werden.

⁴⁴ Dies sind „weiche“ Ressourcen. Im Gegensatz dazu versteht man unter „harten“ Ressourcen u.a. Zeit, Geld, Ausstattung, Arbeitsmenge und ergonomische Aspekte. Beide Arten von Ressourcen können sich gegenseitig fördern oder limitieren.

⁴⁵ Allgemeiner könnte man auch sagen, dass Relationen die Zusammenarbeit am Arbeitsplatz beschreiben.

⁴⁶ Sie beschreiben die Ergebnisse der Zusammenarbeit am Arbeitsplatz bzw. das Zusammenwirken von Ressourcen und Relationen. Ein Resultat kann unterschiedlich aussehen: Produktivitätssteigerung, gestiegene Arbeitsmoral und Einsatzbereitschaft, Gewinn- oder Umsatzsteigerung, Expansion, eine Auszeichnung, ein gesteigener Marktanteil, eine Akquisition oder Kapitalzuwachs.

dueller, als auch auf interindividueller und organisationaler Ebene untersuchen und messen lassen. Dazu stellt GRID sieben Führungsstile vor, die in der Praxis in diversen Unternehmenssituationen beobachtet werden konnten. Führungsstile werden dabei ex definitione als Verhaltensmuster verstanden, die sowohl dominant und permanent, als auch sekundär, temporär und situativ auftreten können. Der Ansatz gibt gleichzeitig Empfehlungen zum Ändern des Verhaltens.

Die einzelnen *Führungsstile* ergeben sich aus der Gegenüberstellung zwischen zwei Orientierungen, die im zwischenmenschlichen, professionellen Bereich auftreten. So kann Verhalten unterschiedlich stark *ergebnisorientiert* oder *personenorientiert* sein.

Ergebnisorientierung bedeutet die Fokussierung des Verhaltens und der Kommunikation auf Ergebnisse und Resultate, die unmittelbar oder langfristig auftreten können. Ein Beispiel für ergebnisorientiertes Verhalten und Kommunizieren wäre die Festlegung von Tages-, Wochen- und Monatsabsatzzielen durch die Führungskraft im Rahmen eines Vertriebsmeetings. Die Ergebnisorientierung bildet in der grafischen Abbildung des GRID-Ansatzes die X-Achse.

Die Y-Achse stellt die *Menschenorientierung* dar und steht für das Maß, in dem Führungskräfte ihr eigenes Handeln reflektieren und verändern. Empathie⁴⁷ ist hierzu eine Grundvoraussetzung. Das Abschätzen von Auswirkungen von Entscheidungen führt zu Vertrauen und ermöglicht den Teammitgliedern einen offenen und ehrlichen Umgang miteinander.

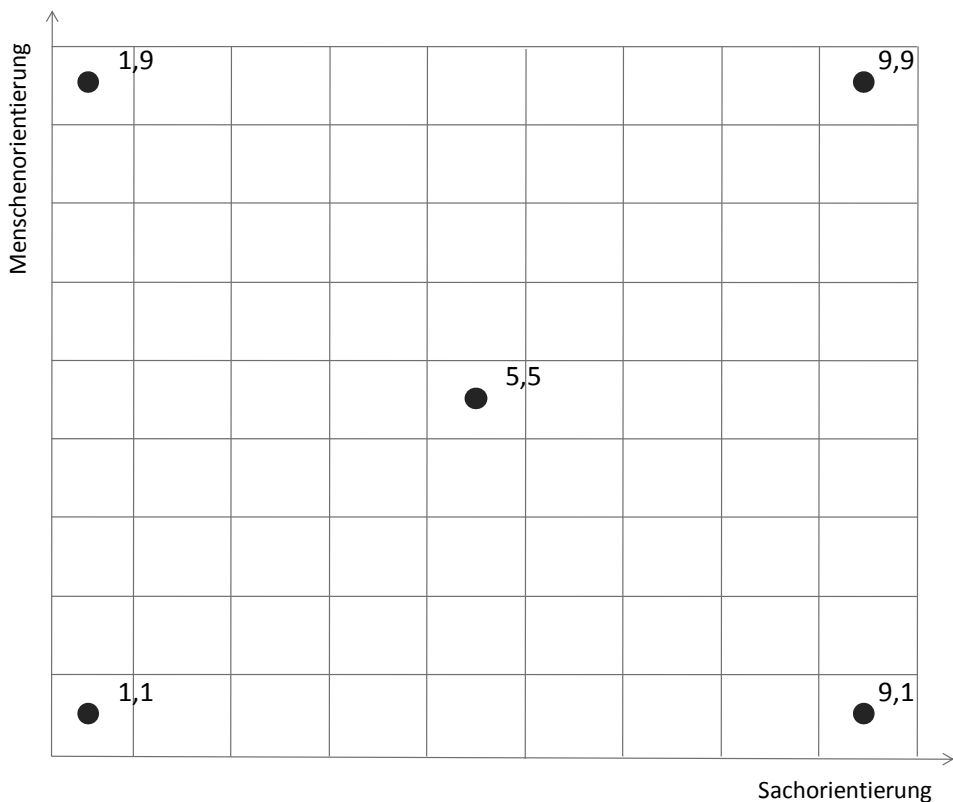
Aus der von Blake und Mouton definierten *Neuner-Skalierung* ergeben sich insgesamt 81 Felder im GRID. Praxeologisch relevant sind allerdings nur sieben. Es handelt sich dabei um folgende Ausprägungen:

- 9,1 GRID Stil: Kontrolle i.S.v. Anweisen und Dominieren,
- 1,9 GRID Stil: Entgegenkommen i.S.v. Nachgeben und Einwilligen,
- 5,5 GRID Stil: Status quo i.S.v. Ausgleichen und Kompromisse suchen,
- 1,1 GRID Stil: Gleichgültigkeit i.S.v. Ausweichen und Vermeiden,

⁴⁷ Als Empathie (westlicher gräzisierte Fachterminus *ἐμπάθεια* *empathia* als Übersetzung vom deutschen „Mitfühlen“, „Einfühlung“; im Griechischen mit den dortigen Bedeutungen „Vorurteil“, „Gehässigkeit“; stattdessen dort Verwendung von *συμπάθεια*, „Sympathie“) bezeichnet man die Fähigkeit eines Menschen, einen anderen Menschen von außen (ohne persönliche Grenzen zu überschreiten) möglichst ganzheitlich zu erfassen, dessen Gefühle zu verstehen, ohne diese jedoch notwendigerweise auch teilen zu müssen, und sich damit über dessen Verstehen und Handeln klar zu werden. Der Begriff wird im deutschen Sprachraum seit dem Ende der 1960er Jahre von Psychologen bzw. Psychotherapeuten, Pädagogen, Seelsorgern, Ärzten, Soziologen und auch Designern verwendet. (Vgl. Davis (1996)).

- 9,1/1,9 GRID Stil: Patriarch i.S.v. Vorschreiben und Anleiten,
- 9,1/1,9/5,5/1,1/9,9 GRID Stil: Opportunist i.S.v. Ausnutzen und Manipulieren sowie
- 9,9 GRID Stil: Leadership i.S.v. sich mit der Aufgabe identifizieren und einbringen.

Abbildung 1.2 GRID-Koordinatensystem
(Quelle: in Anlehnung an Carlson / McKee / Robinson (2006), S. 42)



Die unterschiedlichen Ausprägungen werden von Verhaltensmotiven induziert. Diese Grundwerte und persönlichen Einstellungen sind sozialisationsbedingt. Die Motivation und

Volition⁴⁸ ergibt sich aus dem Bestreben ein bestimmtes Ergebnis herbeizuführen und ein befürchtetes Ergebnis zu vermeiden.

Verhaltensmuster und *Führungsstile* sind dabei keineswegs beständig, sie unterliegen vielmehr unterschiedlichen Veränderungen. Folgerichtig unterscheidet das GRID-Modell *dominante* und *alternative Stile*.⁴⁹ Ersterer bezeichnet das typische Verhaltensmuster von Menschen. Der Zweite erklärt atypisches, situatives Verhalten. Stress und Krisen sind klassische Auslöser solcher alternativen Verhaltensmuster. Insofern stellt der alternative Verhaltensstil eine Unterbrechung des Dominanten dar.

Das Verständnis der GRID-Stile verfolgt drei Zielsetzungen⁵⁰:

1. Wirkungsvolles und wirkungsloses Verhalten am Arbeitsplatz werden anhand des Modells identifiziert.
2. Das eigene Verhalten am Arbeitsplatz und seine Wahrnehmung durch andere werden erkannt.
3. Das Verhalten anderer wird erkannt und ein wirkungsvoller Umgang damit möglich.

Dazu klassifiziert GRID *sieben Interaktionselemente*⁵¹, die sich praxisnah aus der täglichen Zusammenarbeit ergeben: Kritik üben, Initiative ergreifen, Informationen gewinnen, Standpunkte vertreten, Entscheidungen treffen, Konflikte lösen, mit Misserfolgen umgehen.⁵² Auch hier gilt, dass nicht zwangsläufig alle Elemente in jeder Situation zum Tragen kommen, da einige davon situativ dominieren.

■ *Kritik zu üben* bedeutet aus Erfahrung zu lernen, Ergebnisse zu untersuchen um zu lernen, inwieweit Verhalten und Vorgehensweisen diese beeinflussen. Ergo versteht sich Kritik als Besprechung eines Geschehens, um daraus zu verstehen und zu lernen. Die Fähigkeit, Kritik zu üben, ist die wichtigste Komponente für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Sie setzt Informationen frei und schafft die Voraussetzung für Synergien. Eine phasenbezogene Betrachtung scheint hier zielführend. Kritik im Vorfeld wird im Anfangsstadium eines Projekts geübt, Planung und Strukturierung sind die Folgen. Periodische Kritik gibt allen Projektbeteiligten eine planmäßige Gelegenheit,

⁴⁸ Vgl. hierzu Petzold (2001) Als Volition wird in der Psychologie der Prozess der Willensbildung bezeichnet. Die Volitionspsychologie bzw. Volitionsforschung ist ein Teilgebiet der Motivationspsychologie und untersucht Fragestellungen zur Bildung, Aufrechterhaltung, zeitlichen Dynamik und Realisierung von Absichten. Dabei steht die Frage im Vordergrund, wie die Umsetzung einer Zielintention in die Handlung erfolgt.

⁴⁹ Vgl. McKee / Carlson (2008), S. 38 ff.

⁵⁰ Vgl. McKee / Carlson (2008), S. 41.

⁵¹ Vgl. den GRID-Terminus "Relationen".

⁵² Vgl. McKee / Carlson (2008), S. 45 ff.

eventuelle Korrekturen vornehmen zu können, um dann wieder nach Plan weiterzuarbeiten. Begleitende Kritik dagegen ist spontan und unterbricht den Arbeitsablauf, um die Arbeitsqualität zu bewerten. Auslöser sind meist akute Probleme, Änderungsvorschläge oder Zweifel. Abschließende Kritik ist die am häufigsten auftretende Form von Kritik und wird am Projektende angebracht. Ziel ist es, aus Erfahrungen zu lernen, um in der Zukunft noch erfolgreicher zu sein. Des Weiteren erscheint es analytisch sinnvoll und relevant, eine Differenzierung nach der Art der Kritik vorzunehmen. Anonyme Kritik wird indirekt kommuniziert und ist ihrem Wesen nach meistens nicht objektiv. Offene Kritik dagegen ist meist spezifisch, aufrichtig und nicht beiläufig bzw. unspezifisch. Zielorientierte Kritik beruht auf Kriterien, die die Gruppe selber zu Projektbeginn festlegen sollte. Wirksame Kritik nennt genaue Beispiele, bezieht sich auf das Hier und Jetzt, beschreibt auch Gefühle und ist wertfrei.

- *Initiative ergreifen* bedeutet zu handeln, um bestimmte Ziele zu erreichen, voranzutreiben und zu unterstützen.⁵³ Initiative entwickelt sich in Beziehungen, in denen Vertrauen und Respekt herrschen.
- *Informationen gewinnen* bedeutet, Fragen zu stellen, um Informationen einzuholen und Verständnis zu überprüfen. Die Konsequenzen sind das Gewähren von Einsichten in alle relevanten Ansichten, offener und spontaner Gedankenaustausch, Informationsaustausch und eine objektive Bewertung von Tatsachen. Wirkungsvolles Zuhören als Kommunikationstechnik, versucht die Meinung des Sprechers nachzuvollziehen, ermuntert den Sprecher zum Erzählen und klärt, ob die Informationen richtig verstanden wurden.
- *Standpunkte vertreten* bedeutet, Einstellungen, Meinungen, Ideen und Überzeugungen zu vertreten. Allerdings sollte gleichzeitig auch Raum für andere Ansichten bleiben, so dass sich in Projekten der vernünftigste Gedanke durchsetzt, unabhängig davon, wer ihn geäußert hat.
- *Entscheidungen treffen*, bedeutet Ressourcen, Kriterien und Konsequenzen für eine Entscheidung auszuwerten. Gute Beziehungen sind vorauszusetzen, damit die Entscheidung von der Gruppe mitgetragen wird und im Vorfeld festgesetzte Kriterien zur Beurteilung einer Entscheidung verfügbar sind. Tragen alle Gruppenmitglieder den Beschluss mit, so spricht man von einer Konsensentscheidung. Aktive Einflussnahme durch die Führungskraft ist dabei eine Grundvoraussetzung.
- *Konflikte lösen* bedeutet, Gruppenmitglieder mit Meinungsverschiedenheiten zu konfrontieren, sie konstruktiv auszutragen und auf eine gemeinsame Lösung hinzuarbeiten. Gelöste Konflikte lösen dabei positive Energie aufgrund positiver Emotionalität aus.⁵⁴

⁵³ Definition Initiative: Erster tätiger Anstoß zu einer Handlung, Beginn einer Handlung. (Duden, 2005).

⁵⁴ Vgl. auch 2.1.3 (2).

- *Mit Misserfolgen umgehen* bedeutet, auf Probleme, Rückschläge und Fehlschläge zu reagieren und sie hinsichtlich ihrer Konsequenzen für das weitere Vorgehen zu untersuchen. Die Initiierung eines Lernprozesses ist das Ziel.

Aufbauend auf den soeben diskutierten Interaktionselementen⁵⁵ und den definierten Zielen, lassen sich die verschiedenen GRID-Stile erst verstehen und zu einer intraindividuellen Verhaltensänderung nutzen. Im Folgenden sollen die sieben praxeologisch relevanten Stile näher vorgestellt werden:

*Der 9,1-Stil*⁵⁶ zeichnet sich durch hohe Ergebnis- und geringe Menschenorientierung aus. Insofern ist ein Mensch mit diesem Verhalten entscheidungsfreudig, konzentriert auf das Wesentliche und strebt nach Erfolg. Ein solcher Typus zeichnet sich durch eine gute Ausbildung, ein gutes Organisationsvermögen, viel Erfahrung, die Fähigkeit ein Team zu führen, ein hohes Selbstbewusstsein und Mut aus. Seine geringe Menschenorientierung lässt ihn dabei dominierend und andere einschränkend auftreten. Subjektiv werden die beiden GRID-Grundorientierungen als Zielkonflikt empfunden. In sozialen Interaktionen versucht dieser Mensch stets, zu dominieren. Dies führt zu einem negativen Teamklima, ebenso wie das alleinige Treffen von Entscheidungen ohne ausreichende Kommunikation, so dass Teammitglieder kaum eine Sinnhaftigkeit empfinden dürften.

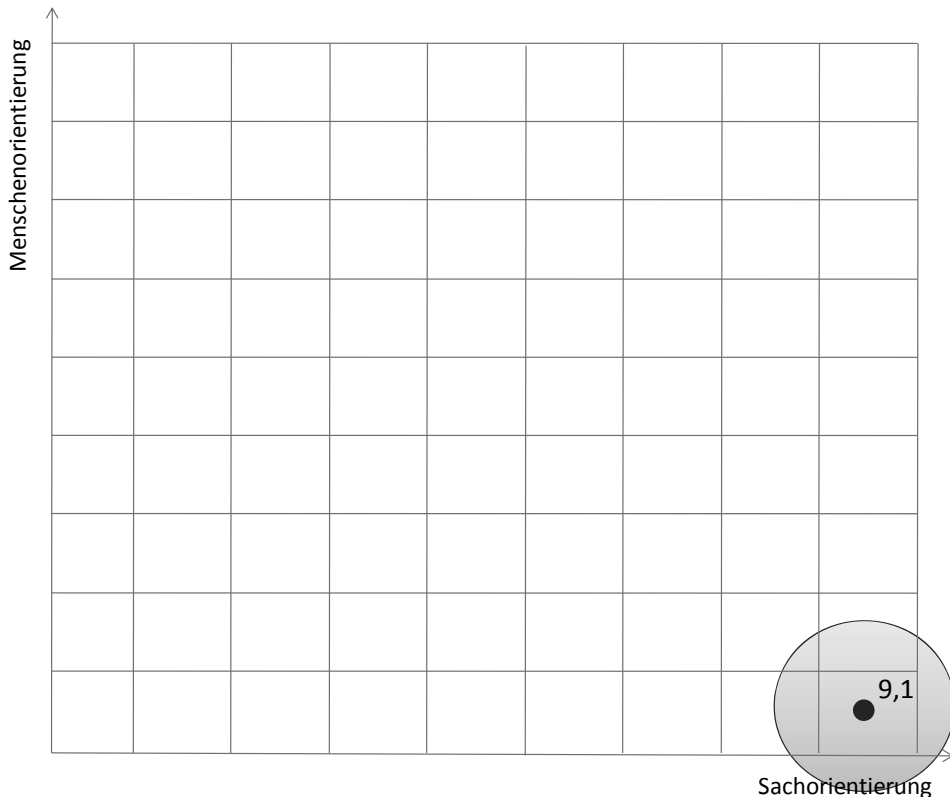
Die intrinsische positive Motivation eines Menschen mit 9,1-Stil zeichnet sich durch den Wunsch aus, in einer Beziehung Kontrolle und Dominanz auszuüben, Herausforderungen zu suchen und Sicherheit durch Planung zu erfahren. Negative Motivationen sind Versagensängste und Angst vor Hilflosigkeit. Diese Motivationen führen zu einem ganz symptomatischen Interaktionsstil, bei dem Kritik einseitig geübt wird, wertend und meist negativ ist und Lob kaum angebracht wird, Initiative wird nur selbstzentriert gezeigt. Informationen werden einseitig gewonnen und nicht geteilt. Standpunkte werden mit Autorität und Überzeugung vertreten, Entscheidungen werden alleine getroffen. Konflikte werden durch Kontrolle unterdrückt. Bei Misserfolgen wird die Verantwortung abgeschoben.

Zusammenfassend lässt sich ein Mitarbeiter mit diesem Stil als misstrauisch, ungeduldig, streitsüchtig, anklagend, opponierend, unzugänglich, zurückweisend, feindselig, abwehrend, bestrafend, arrogant, energisch, starrsinnig, intolerant, anmaßend, herrisch, fordernd, entschlossen, autokratisch und einschüchternd charakterisieren.

⁵⁵ Vgl. auch den Begriff „Relation“, der sich auf Interaktionen bezieht.

⁵⁶ Vgl. hier und im Folgenden McKee / Carlson (2008), S. 67 ff. sowie Abb. 1.3.

Abbildung 1.3 Der 9,1-Stil
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Carlson / McKee / Robinson (2006), S. 42)



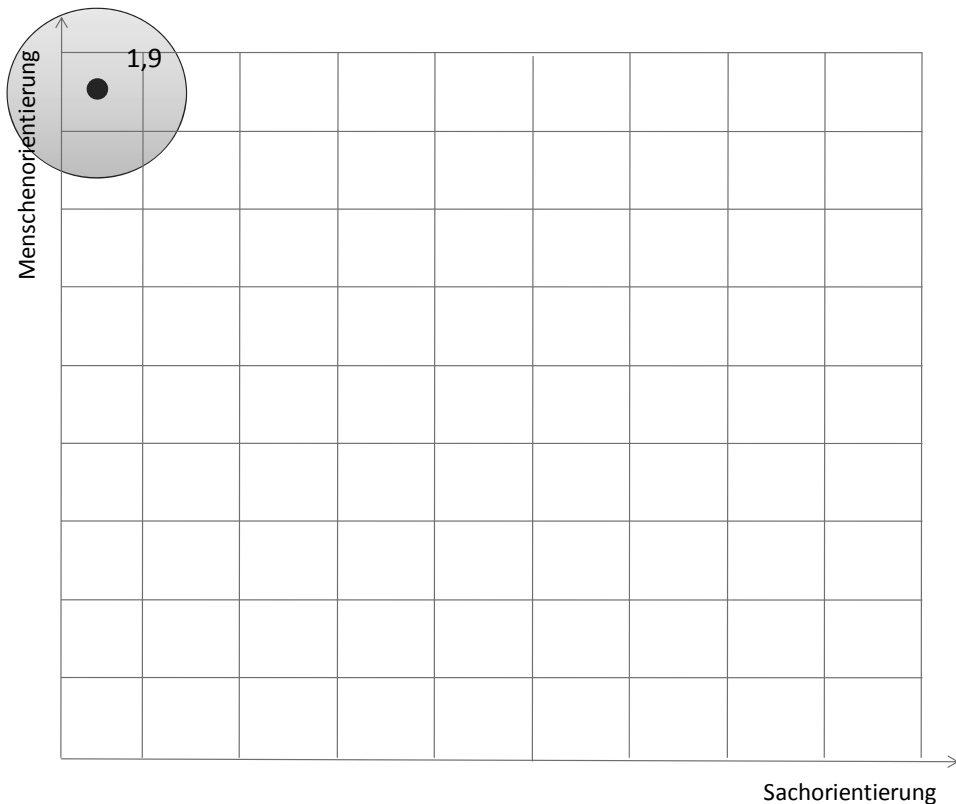
Der 1,9-Stil⁵⁷ zeichnet sich durch niedrige Ergebnis- und hohe Menschenorientierung aus. Insofern ist dieser Verhaltenstyp an seinen Mitmenschen orientiert, kennt deren Ziele und Ambitionen und die Auswirkungen des eigenen Verhaltens darauf. Er zeichnet sich durch hohe Empathie aus. Seine geringe Ergebnisorientierung verhindert in Kombination mit einer inadäquaten Gesprächsführung eine angemessene Produktivität. Wie bereits angedeutet, werden die beiden GRID-Grundorientierungen subjektiv oftmals als Zielkonflikt empfunden. In sozialen Interaktionen versuchen solche Personen ihren Mitmenschen möglichst entgegen zu kommen. Dies führt zu einem positiven Teamklima ohne klare Ziele,

⁵⁷

Vgl. hier und im Folgenden McKee / Carlson (2008), S. 87 ff. sowie Abb. 1.4.

Ehrlichkeit und Respekt, so dass Teammitglieder keine oder eine nur geringe Sinnhaftigkeit empfinden dürften.

Abbildung 1.4 Der 1,9-Stil
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Carlson / McKee / Robinson (2006), S. 42)



Die intrinsische positive Motivation eines Menschen mit 1,9-Stil zeichnet sich durch den Wunsch nach Anerkennung und Zustimmung aus. Negative Motivationen sind Ängste vor Zurückweisung und Isolation. Diese Motivationen führen zu einem ganz symptomatischen Interaktionsstil, bei dem Kritik einseitig im Sinne von Lob und Bestätigung verwendet wird. Initiative wird nur gezeigt, wenn vorher eine Zustimmung aller Beteiligten eingeholt wurde. Informationen werden indirekt gewonnen und nur positiv gedeutet. Standpunkte werden nur vertreten, wenn dies zu guten Beziehungen führt und zum Nutzen aller Beteiligten ist. Entscheidungen werden selten getroffen und wenn, dann nur nach vorheriger genauer Evaluierung aller möglichen Auswirkungen auf andere Teammitglie-

der. Konflikte werden zumeist vermieden, bei Misserfolgen wird die Verantwortung persönlich übernommen.

Zusammenfassend lässt sich ein Mitarbeiter mit diesem Verhaltensmuster als relativ eingeschüchtert, besorgt, ängstlich, bedauernd, niedergeschlagen, entschuldigend, reuevoll, zurückhaltend, schuldbewusst, selbstbezüglich, mitfühlend, freundlich, unterstützend, bestätigend, gefügig, nachgiebig, schmeichelnd, fröhlich, gefällig, verständnisvoll und gerne übertreibend charakterisieren.

Abbildung 1.5 Der 5,5-Stil
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Carlson / McKee / Robinson (2006), S. 42)

