

Utho Creusen, Nina-Ric Eschemann, Thomas Johann, Positive Leadership. Psychologie erfolgreicher Führung. Erweiterte Strategien zur Anwendung des Grid-Modells

Gabler Verlag – Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2010. 1. Auflage 2010

ISBN: 978-8349-2215-1

Wen die vielen Anglizismen und die häufig aus dem englischsprachigen Bereich stammenden Tools nicht stören, der wird mit diesem übersichtlichen Buch wertvolle Hinweise für eine moderne und motivationsorientierte Personalarbeit erhalten. Vor allem der psychologische Aspekt der Mitarbeiterführung steht im Mittelpunkt. Stichworte wie Talente entdecken, Stärken herausfinden, Engagement und Flow deuten auf das psychologische Kapital eines Mitarbeiters. Diese gilt es aufzudecken und auszubauen. Es wird aber nicht einem möglichen Schmusekurs „Hauptsache dem Mitarbeiter geht’s gut“ das Wort geredet. Sehr differenziert wird mit dem GRID-Modell die Balance zwischen mitarbeitergerechter und sachorientierter Führung ausgelotet. Schließlich erfährt die das Buch lesende Führungskraft Details über ihren Führungsstil, was und wie geändert werden kann um eine motivierende Mitarbeiterbeteiligung im Unternehmen zu leben. Die angemessen aufgeführten Beispiele lassen den Theorieanteil gut verstehen. Ein Doppelbalken am Rand weist auf zusammenfassende „Take-Away-Messages“ hin. So wird das Buch zu einem wertvollen Nachschlagewerk.

Im Einzelnen:

1. Positive Leadership mit GRID

Der Positive Leadership Ansatz baut auf das psychologische Kapital der Mitarbeitenden. Das sind Selbstwirksamkeit, Hoffnung, Optimismus und Widerstandsfähigkeit. Darüber hinaus ist Beteiligung ein wesentliches Merkmal, das sich durch die Faktoren Vision, Talente und Engagement auszeichnet.

Der GRID-Ansatz (Grid heißt so viel wie Gitter) verfolgt das Ziel, Mitarbeiter in ihrer Entwicklung so zu fördern, dass auch die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens gesteigert wird. Dazu wird in einer Skala die Menschenorientierung auf der einen Achse, die Sachorientierung auf der anderen Achse abgetragen. Als Extreme ergeben sich 5 Positionen: 9.1 Stil: Hohe Sachorientierung und niedrige Menschenorientierung

1.9 Stil: Niedrige Sachorientierung und hohe Menschenorientierung

5.5 Stil: Mittlere Sach- und Menschenorientierung, dh Status quo im Sinne von Ausgleich und Kompromiss

1.1 Stil: sowohl niedrige Sach- als auch Menschenorientierung, also eher passiv orientiert

9.9. Stil: Hohe Sachorientierung und hohe Menschenorientierung, logischerweise ein Idealzustand, weil hohes Engagement bei den Mitarbeitenden eine hohe Leistungsfähigkeit bei den Unternehmenszielen bewirkt.

zusätzlich können noch der PAT-Stil und der OPP-Stil beschrieben werden. PAT ist patriarchisch und meint einen beliebigen Wechsel von Stil 1.9. und 9.1, je nach Bedarf der Führungskraft. OPP meint opportunistisch und bedeutet den Einsatz aller Stile jeweils zum eigenen Vorteil.

2. Talente und Stärken als Kern eines positiven Lebens

Zunächst werden diese Schlagworte definiert als: Talente sind natürliche wiederkehrende Denk-, Gefühls- und Verhaltensmuster, die produktiv eingesetzt werden können.

Stärken sind Talente, Fähigkeiten, also Techniken, und Wissen, die beständig zur Verfügung stehen. Mittels des Clifton StrengthFinder® besteht die Möglichkeit, die eigenen Talente ausfindig zu machen. Dieser steht online zur Verfügung. Die Stärken können dann mit dem PLUS-Test® von Positive Leadership ermittelt werden. Da für beide Tests ein Zugang notwendig

ist, der dem Buch nicht beigelegt ist, kann die Leistungsfähigkeit dieses Test nicht beurteilt werden. Im Anhang des Buches werden allerdings die „Talente“ aufgeführt und können im Selbsttest zumindest als Selbsteinschätzung vorgenommen werden. Zu diesen „Talenten“ werden gezählt Leistungsorientierung, Tatkraft, Anpassungsfähigkeit, Analytisch, Arrangeur, Überzeugung und so weiter. Insgesamt handelt es sich um 34 Talente.

Auch die VIA Charakterstärkenklassifikation lässt sich nur online feststellen, doch bietet auch hier eine Tabelle im Buch eine nützliche Übersicht, die der Selbsteinschätzung dienen kann. Zu den Klassifikationen gehören Weisheit und Wissen, Courage, also Willensstärke, Menschlichkeit, Gerechtigkeit, Mäßigung und Erhabenheit.

Wem es gelingt, seine Talente und Stärken sowohl im Beruf als auch im Privatleben größtmöglich zu nutzen, der wird Glück empfinden und in der Folge eine höhere Produktivität.

3. Engagement – positive Emotionen erfahren bei maximaler Leistungsfähigkeit

Es geht um Flow, das Zauberwort, das der ungarisch-amerikanische Psychologe Csikszentmihalyi geprägt hat. Wer sich im Flow-Zustand befindet, der schafft volle Leistung. Verschiedene Untersuchungen belegen das. Doch Flow lässt sich bekanntlich nicht anordnen. Allerdings können die Rahmenbedingungen in Unternehmen so gestaltet werden, damit Mitarbeiter Flow erfahren können. Dazu gehört auch, dass Mitarbeiter selber Ziele formulieren müssen, die sich zu erreichen bereit sind. Ein erster Hinweis auf Beteiligung, die so wesentlich für Positive Leadership ist.

4. Psychologisches Kapital führt zu positiven Ergebnissen

Zuerst weisen die Autoren darauf hin, dass ihre Konzepte nicht einfach auf wenigen Erfahrungen beruhen, sondern eine wissenschaftlich fundierte Wirksamkeit haben.

Anhand des Tests „Psychological Capital Questionnaire“ kann mit 24 Fragen selbst festgestellt werden über wie viel psychologisches Kapital jemand verfügt. Es wird für die Bereiche Selbstwirksamkeit, Hoffnung, Optimismus und Widerstandsfähigkeit (Resilienz) beschrieben.

Ausführlich erfahren wir, welche Bedeutung diese vier Bereiche für die Persönlichkeit haben und wie sie gesteigert werden können: Selbstwirksamkeit beispielsweise wird erhöht durch das Erledigen von angemessen anspruchsvollen Aufgaben, positive Rückmeldungen, aber auch durch Wellnessangebote oder auch einen Betriebskindergarten und natürlich einem Coaching. Hoffnungsvoller werden gelingt durch Zielausdehnung und Definition von Etappenzielen. Ein Optimismustest zeigt, ob man eher Optimist oder Pessimist ist. Die bekannte ABCDE-Methode kann auch dem Pessimisten helfen, mehr Optimismus zu erlernen. A beschreibt dabei Adversity (Widrigkeiten), B die damit verbundenen Beliefs (Überzeugungen), der dann C bestimmte Consequences folgen. Durch D (Disputationen oder Streitgespräche, also einer Verhandlung mit sich selbst) können die vorher beschriebenen C's verändert werden und es kommt zu E = Energization.

Auch Widerstandsfähigkeit, oder wissenschaftlich Resilienz, kann gesteigert werden, zum Beispiel durch Lob oder das Managen von Risikofaktoren.

Zwischenbilanz: Bis hierhin wurde die Bedeutung der Ressourcen von Menschen in den Focus genommen. Die weiteren Kapitel behandeln die unternehmerische Seite von GRID.

5. Vision – Sinngebung schafft Identifikation und Motivation

Sinn zu empfinden ist ein wesentliches menschliches Grundbedürfnis. Dazu gehört eine Vorstellung davon, wofür etwas zu tun ist, mit anderen Worten, es ist eine Vision nötig, denn nur eine Vision macht Sinnerfahrungen möglich. Das gilt auch für Unternehmen. Dazu werden die Grundwerte des Unternehmens ebenso gezählt wie der Unternehmenszweck. Zu berücksichtigen ist bei der Formulierung der Unternehmensvision, dass sie lebendig formuliert ist und auch die emotionale Seite der Mitarbeitenden anspricht.

Weiterhin sind hochgesteckte Ziele und eine langfristige Strategie vonnöten, die konkret und motivierend sein müssen. Jeder Mitarbeiter sollte über diese Vision, den Unternehmenszweck und die Grundwerte informiert sein.

6. Mitarbeiterbeteiligung mit Grid

Klar sollte sein, dass Mitarbeiterbeteiligung zu einer höheren Identifikation und damit auch Motivation für die Erreichung der Unternehmensziele führt. Finanzielle Beteiligung ist dabei naheliegend. Doch auch die immaterielle Beteiligung am Unternehmen ist entscheidend für den langfristigen Erfolg. Das heißt zunächst, dass die Führungskraft nicht alle Entscheidungen selber fällen sollte. Doch wie sind die richtigen Beteiligungsmuster zu finden? Die Grid-Entscheidungsmatrix hilft weiter. Frage wie „Wessen Problem ist es?“ „Habe ich die Zeit, andere einzubeziehen?“ „Brauche ich die Zustimmung des Teams?“ dienen der Entscheidungshilfe. Nicht ganz nachvollziehbar ist, wieso dadurch eine objektiv richtige Entscheidung zur Beteiligung gefällt werden kann, fällt die Antwort auf die sieben Fragen letztlich doch wieder subjektiv aus.

Trotzdem bildet dieser Abschnitt das Zentrum. Mitarbeiter sollen zu Partnern gemacht werden und das wiederum geschieht durch die Umsetzung einer entsprechenden Unternehmenskultur, die allen Mitarbeitern entsprechend zu kommunizieren ist, wie sowieso Kommunikation und Information (fast) alles ist. Weitere Gelingensvoraussetzungen sind eine entsprechende Personal- und Organisationsentwicklung, die Arbeitsgestaltung (inklusive Raumkonzept und Architektur), die Arbeitsorganisation, Betrachtungen zur Arbeitszeit und Arbeitsflexibilisierung, Mitbestimmung, Teilhabe an unternehmerischen Entscheidungen, materielle Mitarbeiterbeteiligung und die Einbettung in Gesellschaft und Umwelt. Eine praktische Umsetzungsmöglichkeit der Beteiligung im Berufsalltag kann durch die „sechs Hüte des Denkens®“ von de Bono geschehen (leidlich oft beschrieben). Und natürlich durch die Methode Grid, die sieben Führungsstile und die Auswahl der richtigen davon.

Diese werden über die nächsten gut 40 Seiten im Detail beschrieben, wie sie an sieben Interaktionsstilen – Kritik üben, Initiative ergreifen, Information gewinnen, Standpunkte vertreten, Entscheidungen treffen, Konflikte lösen und Widerstandsfähigkeit - zu erkennen sind und welche Wirkung sie haben. Naturgemäß stet der 9.9 Stil am Schluss, denn der ist quasi als positives Vorbild zu verstehen. So lautet der letzte Satz auch logischerweise „Ziel einer individuellen Analyse ist es, ein Führungsverhalten anhand der aufgezeigten Kriterien zu analysieren, um es dann durch Einsicht in Richtung des 9,9-Stils zu modifizieren, so das eine Teamentwicklung möglich ist.“ (S. 181)

Dass/wie Grid in der Praxis funktioniert erfahren wir noch am Beispiel der Globus SB-Warenhäuser. Ein kurzer Exkurs zu Appreciative Inquiry schließt das interessante Werk ab.