

Management - Gitter

Das von Blake und Mouton entwickelte Management-Gitter analysiert Führungsverhalten anhand der Kriterien 'Aufgabenorientierung' und 'Beziehungsorientierung'. Das Gitter läßt sich ebenfalls auf Mitarbeiter, sowie Verkäufer und Kunden anwenden.

1,1 Verhalten erkennen (- Aufgabe / - Beziehung)

Diese Führungskraft erwartet wenig und gibt wenig. Sie verfügt weder über eine merkbare Aufgabenorientierung, noch interessiert sie sich für die Belange ihrer Mitarbeiter. Ein Mensch in der 1,1 Position hat innerlich gekündigt.

- Apathisch
- Zuschauer
- Gibt nach
- Zögert hinaus
- Verzichtet auf Verantwortung
- Feedback wird nicht registriert
- Gibt schnell auf
- Wäscht seine Hände gern in Unschuld
- Unauffällig
- Gleichgültig
- Geht anderen aus dem Weg
- Lässt den Dingen ihren Lauf
- Meistens verpasst er, was an Neuem getan werden muß
- Vernachlässigt Aufgabenverantwortung
- Neutral / Unverbindlich
- Resigniert
- Gibt freiwillig nur selten seine Meinung kund
- Wartet darauf, dass andere handeln
- Tritt den inneren Rückzug an

Management - Gitter

1,9 Verhalten erkennen (- Aufgabe / + Beziehung)

Diese Orientierung geht von der Voraussetzung aus, dass Produktionserfordernisse häufig die Bedürfnisse von Menschen beeinträchtigen. In einem - angenommenen - Konflikt zwischen Aufgabe und Beziehung ist es die Produktion, die darunter zu leiden hat. Diese Führungskraft versucht ein Klima zu schaffen, in dem sich alle wohlfühlen. Konflikten geht sie aus dem Weg.

- Legt größten Wert auf Harmonie
- Liebenswert
- Verständnisvoll
- Meidet Negatives
- Kann nicht nein sagen
- Ehrerbietig
- Verabscheut Meinungsverschiedenheiten
- Übertrieben höflich
- Übertrieben hilfsbereit
- Zu vertrauensselig
- Sagt Nettigkeiten und Aufmerksamkeiten
- Sensibel, leicht zu verletzen
- Stützt und tröstet
- Mitfühlend und weichherzig
- Bohrt meist nicht tief
- Behält kontroverse Überzeugungen für sich
- Gibt nach, um Anerkennung zu finden

Management - Gitter

5,5 Verhalten erkennen (+/- Aufgabe und Beziehung)

Wer dieses Führungsverhalten praktiziert, geht davon aus, dass ein Widerspruch zwischen Leistungserfordernissen und den Bedürfnissen der Menschen besteht. Dieser Verhaltenstyp sucht den Kompromiss zwischen beiden Anforderungen. Er gibt eine Hälfte auf, um die andere Hälfte zu bekommen.

Im Ergebnis strebt ein 5,5 - orientierter Manager weder in der Sache noch bei den Menschen ein Optimum an.

- Passt sich an
- Vorsichtig
- Schließt Kompromisse
- Konformist
- Weicht aus, wenn er angegriffen wird
- Zweckmäßig
- Indirekt
- Mag Erprobtes und Bewährtes
- Zieht den Mittelweg vor
- Richtet sich nach Präzedenzfällen
- Mildert Meinungsverschiedenheiten ab
- Schlägt sich auf die Seite der Mehrheit
- Hält es bei Streitfragen mit beiden Parteien
- Wartet ab und stellt fest, wo die anderen stehen

Management - Gitter

9,1 Verhalten erkennen (+ Aufgabe / - Beziehung)

Ein Höchstmaß an Sachorientierung ist mit einem geringen Maß an Menschenorientierung gekoppelt. Ein 9,1-Manager will bestmögliche Arbeitsergebnisse erzielen, auch auf Kosten der Mitarbeiter. Grundsätzlich geht er davon aus, dass Menschen zur Leistung gezwungen werden müssen. Kontrolle ist ihm wichtig. In Konflikten tut er alles, um zu gewinnen und die 'Schlacht' für sich zu entscheiden.

- Kontrolliert
- Schaltet andere aus
- Entscheidet und teilt den Mitarbeitern dann mit, was zu tun ist
- Entscheidungen sind endgültig
- Stellt Forderungen
- Erwartet Gehorsam
- Nörgelt
- In Kämpfen geht es immer um 'entweder - oder'
- Schindet sich und andere
- Kennt alle Antworten
- Ungeduldig
- Fragt aus
- Andere halten Abstand
- Bezingt andere
- Macht Druck
- Mit Vorwurf und Tadel schnell bei der Hand
- Sieht alles schwarz und weiß
- Stur
- Zuchtmeister
- Sagt anderen, was zu tun ist, erklärt aber nicht den Grund

Management - Gitter

9,9 Verhalten erkennen (+ Aufgabe / + Beziehung)

Bei diesem Führungsstil verbindet sich eine hohe Sachorientierung mit einer hohen Menschenorientierung. Die 9,9-Managerin glaubt an eine effektive Integration zwischen Produktionserfordernissen und menschlichen Bedürfnissen. Diese Führungskraft ist davon überzeugt, dass Menschen gern Leistung erbringen, wenn das Arbeitsumfeld vernünftige und reife Beziehungen untereinander zulässt.

- Offen und geradeheraus
- Zuversichtlich
- Entscheidungsfreudig
- Entschlossen
- Arbeitet gern
- Sondiert
- Konzentriert sich auf das eigentliche Thema
- Sorgt dafür, dass Streitfragen offen auf den Tisch kommen
- Vertraut auf das eigene Können
- Hohe Normen
- Identifiziert die zugrundeliegenden Ursachen
- Innovativ
- Aufgeschlossen
- Positiv
- Prioritäten sind klar
- Nachdenklich
- Setzt anspruchsvolle Ziele
- Spricht aus, was sie denkt
- Spontan
- Steht seinen Mann / ihre Frau
- Fördert Mitsprache und Mitwirkung

Management - Gitter

Sonderformen:

Patriarchalisches Führungsverhalten erkennen

Bei diesem Ansatz herrscht eine hohe Sachorientierung, auf die eine hohe Menschenorientierung aufgesetzt wird. Es ist keine Integration wie bei 9,9, sondern eine additive Kombination der beiden Richtungen. Ein solcher Manager gilt als wohlwollender Autokrat. Er ist leistungsorientiert, kümmert sich um seine Mitarbeiter, erwartet dafür aber absolute Loyalität. Eine abweichende Meinung interpretiert er schnell als Loyalitätskonflikt.

- Wohlwollender Diktator
- Herablassend
- Gibt ständig Ratschläge
- Erfüllt seine Verpflichtungen
- Erwartet blinde Loyalität
- Vater / Mutter weiß es am besten
- Wacht neidisch über seine Vorrechte
- Führt durch inspirierenden Eifer
- Führt seine Herde
- Weckt Schuldgefühle bei Menschen, die anderer Meinung sind
- Moralapostel
- Gönnerhaft
- Perfektionist
- Macht Vorschriften
- Selbstgerecht
- Toleriert Meinungsverschiedenheiten im kleinen Kreis
- Hasst öffentliche Herausforderung

Management - Gitter

Führungsfassaden erkennen

Eine Führungsfassade bezeichnet manipulatives Verhalten mit dem Ziel, persönliche Macht und / oder persönliche Vorteile zu erlangen. Ein solcher Mensch kann sich nach außen sämtliche Gitterstile zu eigen machen. Er setzt sie aber lediglich taktisch ein und verbirgt meist seine wahren Absichten. Blake und Mouton unterscheiden zwischen dem Fassadenkämpfer, der die Fäden ziehen will, ohne dass sich andere seines Einflusses bewußt werden, und dem Opportunisten, der sich als Belohnung seines taktischen Bemühens im Glanz sonnen will. Da die Verhaltensweisen beider sehr ähnlich sind, werden sie hier zusammengefaßt.

- Blinder Ehrgeiz
- Berechnend
- Geht indirekt vor
- Hochstapler
- Spielt Rollen um des Effektes wegen
- Spielt ein Doppelspiel
- Der Zweck heiligt die Mittel
- Genießt die Macht hinter dem Thron, oder:
- Will Macht erlangen
- Versteckt sein wahres Gesicht
- Manipuliert
- Verträgt Lob, aber nicht Kritik
- Überentwickeltes Gefühl der persönlichen Macht
- Tendiert zum Bluff
- Legt Wert auf guten Ruf
- Übertritt die Regeln, will aber als ehrenwert gelten
- Ergreift nur Initiativen, die ihn gut dastehen lassen
- Hinter seinen Worten steckt keine Überzeugung
- Wechselt Loyalitätsverhältnisse je nach Nützlichkeit
- Nutzt die wunden Punkte anderer aus