

Was unterscheidet effektive Führungskräfte von weniger effektiven?

Bereits 1955 stellte G. A. Kelly den „Repertory Grid“-Ansatz vor, der Führungskräften ein bestimmtes Verfahren vorgab, effektive von ineffektiven Managern zu unterscheiden. 1995 entwickelte darauf basierend das Autorentrio Peter Cammock, V. Niklant und Stephan Dakin ein Instrument, das sich sehr gut für die eigene Entwicklung und Analyse einsetzen lässt:

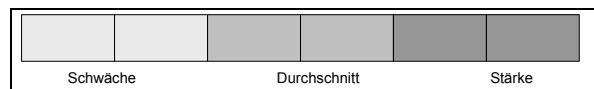
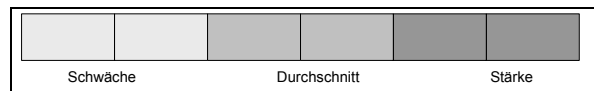
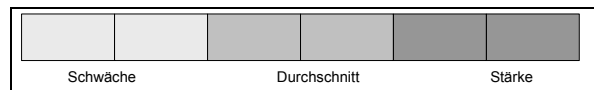
| Effektive Manager ... | Ineffektive Manager ... |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> sind in der Lage eine Richtung vorzugeben und ihrer Abteilung eine klare Zielsetzung zu vermitteln. | <ul style="list-style-type: none"> brauchen gesetzte Richtungsvorgaben. Ihre Abteilungen haben kein Sinn für die Zielsetzung. |
| <ul style="list-style-type: none"> halten ständig Ausschau nach neuen Ansätzen, streben nach Veränderung. | <ul style="list-style-type: none"> sind zufrieden mit dem Status quo, vermeiden Veränderungen. |
| <ul style="list-style-type: none"> sind Zukunftsorientiert und können langfristig denken. | <ul style="list-style-type: none"> denken kurzfristig und können sich die Zukunft vorstellen. |
| <ul style="list-style-type: none"> vermeiden es, sich im Detail zu verzetteln und behalten das Ganze im Blick. | <ul style="list-style-type: none"> verzetteln sich im Detail und verlieren den Überblick für das Ganze. |
| <ul style="list-style-type: none"> lassen sich nicht zu sehr in detaillierte Schreibtischarbeit involvieren. Es bleibt Zeit für die Führung. | <ul style="list-style-type: none"> sind zu involviert in detaillierte Schreibtischarbeit. Es bleibt wenig Zeit für Führung. |
| <ul style="list-style-type: none"> haben ein hohes Antriebs- und Motivationsniveau. Besitzen großen Enthusiasmus und Arbeitskapazität. | <ul style="list-style-type: none"> fehlt Antrieb und Motivation. Haben nur beschränkte Arbeitskapazität. |
| <ul style="list-style-type: none"> sind entschieden, gehen unliebsame Aufgaben an und treffen schwierige Entscheidungen. | <ul style="list-style-type: none"> sind unentschlossen. Es fehlt Zuversicht, sie weichen vor schwierigen Entscheidungen zurück. |
| <ul style="list-style-type: none"> haben einen guten Sinn für Prioritäten und behalten die Grundlinie im Blick. | <ul style="list-style-type: none"> haben wenig Sinn für Prioritäten und werden leicht abgelenkt. |
| <ul style="list-style-type: none"> sind scharfsinnig, gelangen zur Wurzel von Problemen und bestimmen grundlegende Ursachen. | <ul style="list-style-type: none"> gelangen nicht zur Wurzel von Problemen und bekämpfen Feuer, ohne die grundlegenden Ursachen zu bestimmen. |
| <ul style="list-style-type: none"> teilen Zeit gut ein. Sind gut bei der Planung, Organisation und Terminierung von Arbeit. | <ul style="list-style-type: none"> teilen ihre Zeit nicht gut ein. Sind schlecht bei der Planung, Organisation und Terminierung von Arbeit. |
| <ul style="list-style-type: none"> Delegieren gut, beziehen andere mit ein und bauen Nachfolger auf. | <ul style="list-style-type: none"> versuchen viel zu machen, bilden keine Nachfolger aus. |
| <ul style="list-style-type: none"> konsultieren das Personal vor der Einführung von Veränderungen, sind flexibel und lernwillig. | <ul style="list-style-type: none"> geben Veränderungen vor ohne vorherige Beratung, sind strikt und unwillig zu lernen. |
| <ul style="list-style-type: none"> heben positives hervor und beachten gute Leistung. | <ul style="list-style-type: none"> heben negatives hervor und schenken guter Leistung nicht hinreichend genug Beachtung |

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • sind in hohem Maße sichtbar und wissen, was gespielt wird | <ul style="list-style-type: none"> • werden nur selten gesehen und sind außer Reichweite ihrer Abteilungen. |
| <ul style="list-style-type: none"> • sind ansprechbar, freundlich und unterstützend. | <ul style="list-style-type: none"> • sind nicht ansprechbar und helfen nur widerwillig. |
| <ul style="list-style-type: none"> • sind eine positive Erscheinung und kommt gut mit anderen aus. | <ul style="list-style-type: none"> • sind eher negativ und haben Schwierigkeiten, mit anderen umzugehen. |
| <ul style="list-style-type: none"> • sind aufrichtig und ehrlich. | <ul style="list-style-type: none"> • sind unaufrichtig und hinterhältig. |

Anhand der folgenden Items können Sie eine Selbsteinschätzung Ihrer Ausprägung vornehmen:

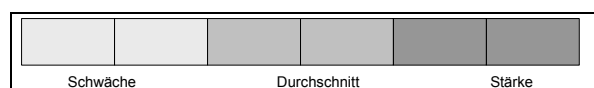
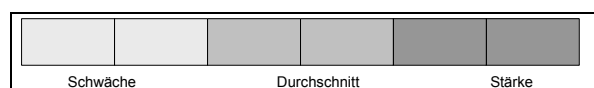
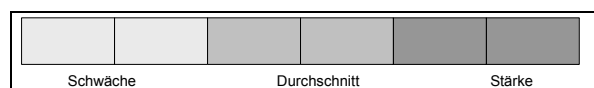
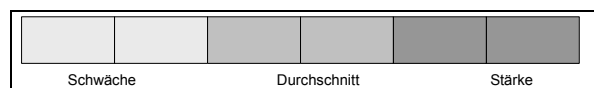
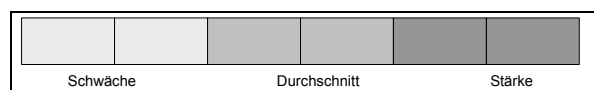
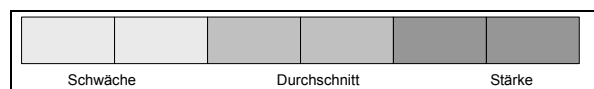
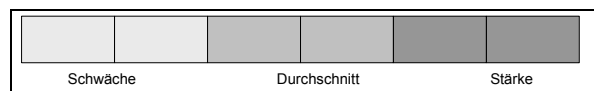
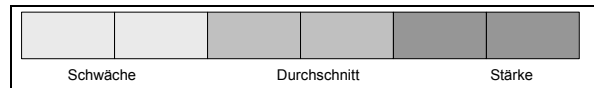
1. Direction setting

- Ist in der Lage, eigene Ziele zu setzen
- Hat eine klare Vorstellung von den Resultaten, die sie/er erreichen möchte
- Bestimmt Ziele und gibt sie weiter?



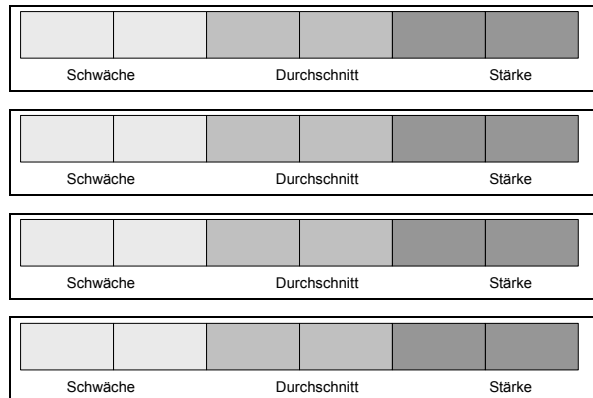
2. Innovation

- Sucht nach neuen Ansätzen
- Nimmt Dinge schnell auf
- Ist ein Selbststarter
- Akzeptiert neue Ideen
- Ist willens, etwas zu versuchen
- Hat Sinn für Dringlichkeit
- Kreativer Denker
- Blüht auf bei Veränderung und Herausforderung



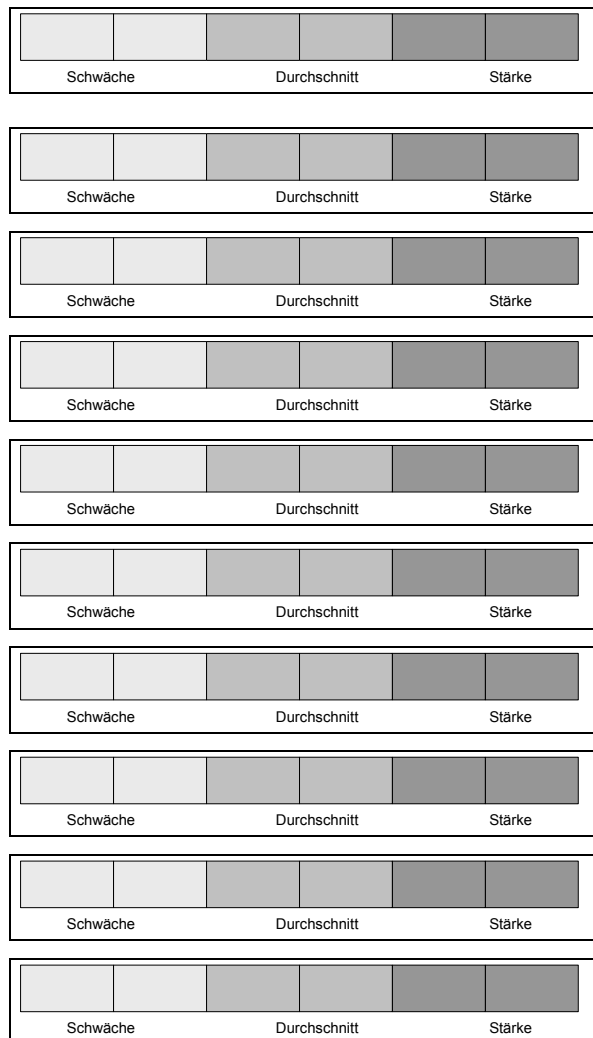
3. Future Orientation

- Blickt nach vorn und antizipiert Probleme
- Möchte mit Vorgesetzten über realistische Ziele verhandeln
- Kann die Implikationen neuer Entwicklungen visualisieren
- Ist Zukunftsorientiert und denkt langfristig



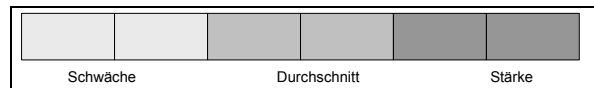
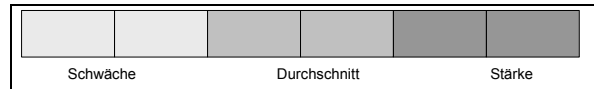
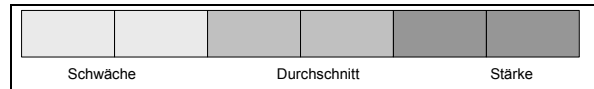
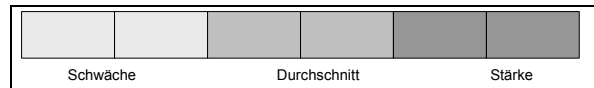
4. Overview

- Hat ein breites Verständnis von verschiedenen Bereichen des Unternehmens
- Wird die Regeln „zurechtbiegen“
- Vermeidet es, in Details unterzugehen
- Hält Kontakt zu anderen Managern
- Tritt zurück, um einen objektiven Blick zu bekommen
- Hat eine weite Vision vom Unternehmen
- Besitzt eine gute Kenntnis der allgemeinen Unternehmensziele
- Verwendet angemessene Zeit in allen Bereichen
- Beschäftigt sich mit der allgemeinen Arbeitseffektivität
- Beschäftigt sich mit dem gesamten Unternehmen



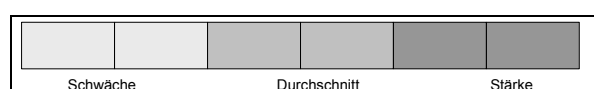
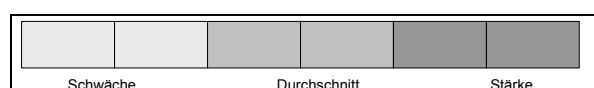
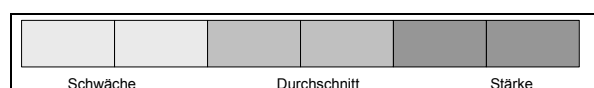
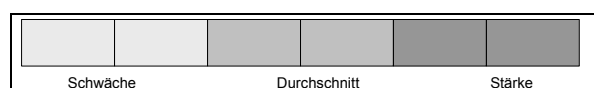
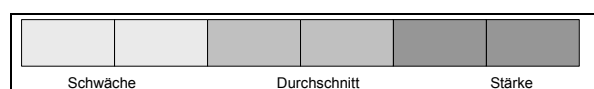
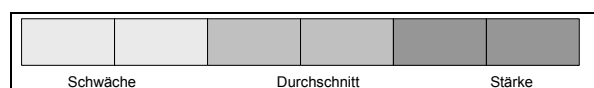
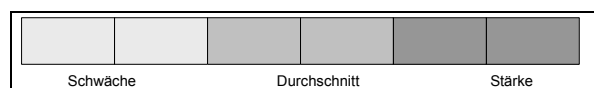
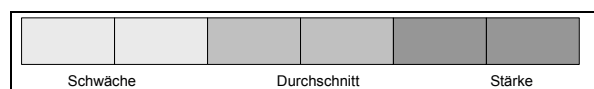
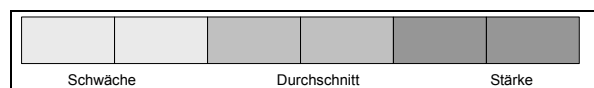
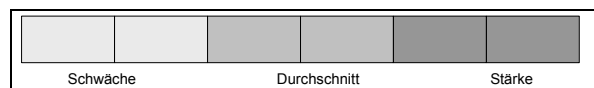
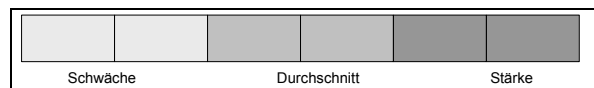
5. Managing / Operating

- Ist in der Lage, ihren/seinen alten Job hinter sich zu lassen
- Ist eher ein Manager als ein technischer Spezialist
- Führt aktiv, ist nicht lediglich ein weiterer „Arbeiter“
- Lässt sich nicht zu stark in detaillierte Schreibarbeit involvieren, reserviert Zeit für die Führung



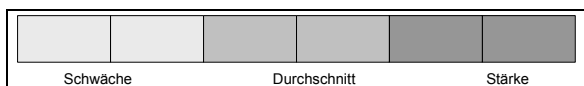
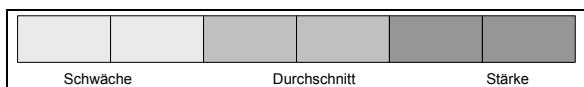
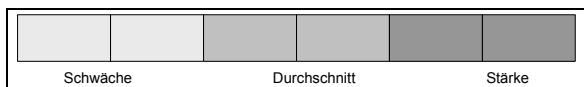
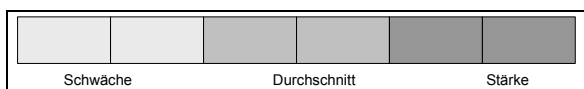
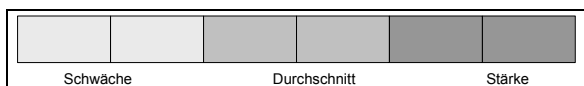
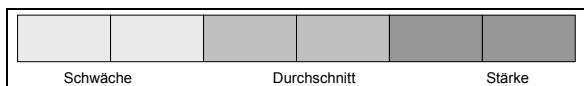
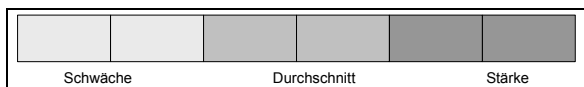
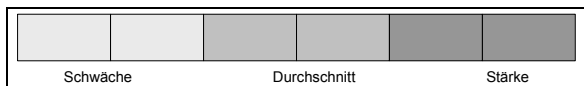
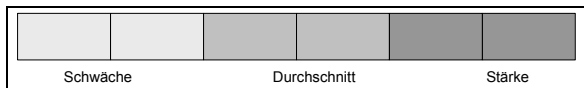
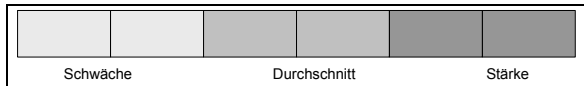
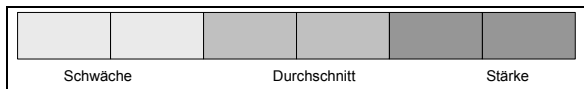
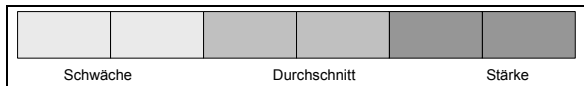
6. Drive

- Besteht auf hohen Leistungsstandards
- Bringt zusätzliche Zeit und Anstrengung mit ein
- Hat ein hohes Antriebs- und Motivationsniveau
- Zieht auch monotone Aufgaben durch
- Erlaubt keine Vermischung von Berufs- und Privatleben
- Hat eine große Arbeitskapazität
- Ist in der Lage, ohne Supervision zu arbeiten
- Zeigt Stolz auf seine Arbeit
- Hat Enthusiasmus für seinen Job
- Ist engagiert und motiviert bei seinem Job
- Ist beharrlich



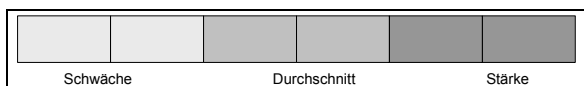
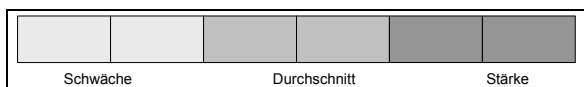
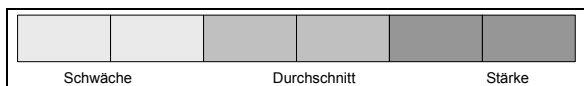
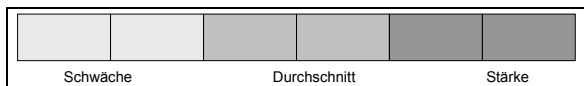
7. Decisiveness

- Hat eine natürliche Führungskompetenz
- Bleibt bei dem, woran sie/er glaubt
- Sieht Problemen ins Auge
- Trifft schwierige Entscheidungen
- Ist bereit, Verantwortung für Entscheidungen zu übernehmen
- Nimmt unerfreuliche Aufgaben in Angriff
- Erscheint zuversichtlich
- Hört anderen zu, aber behält einen offenen Geist
- Trifft stabile Entscheidungen
- Ist entschieden
- Berät sich, aber ist bereit, eine endgültige Entscheidung zu treffen
- Wir sich dem oberen Management gegenüber aufstellen

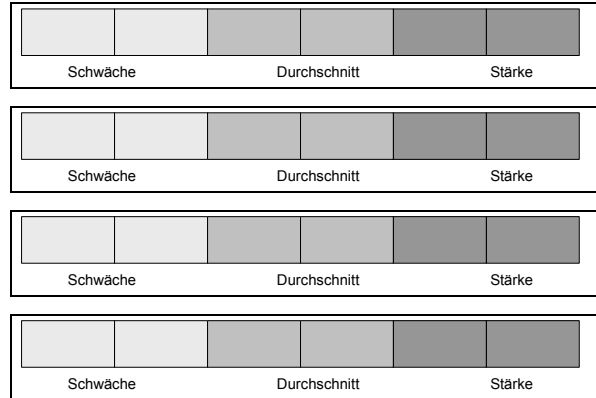


8. Prioritising

- Hat einen guten Sinn für Prioritäten
- Ist in der Lage, konkurrierende Ansprüche auszugleichen
- Zeigt eine gute Leistung, wenn es um die Einhaltung von deadlines geht
- Ist in der Lage, die „Grundlinie“ im Auge zu behalten

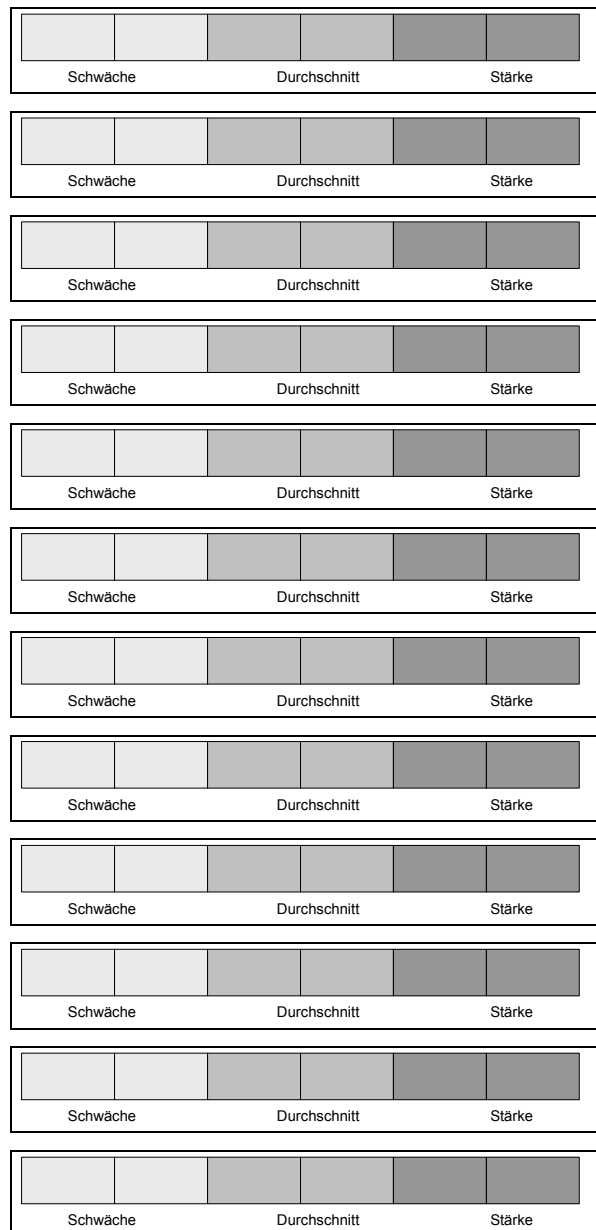


- Ist bemüht, den Job zu erledigen
- Sammelt kritische Informationen
- Verfolgt Ziele geduldig
- Verwendet Informationen effizient



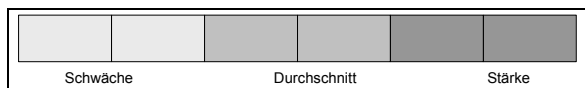
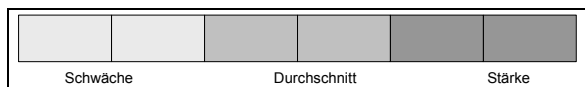
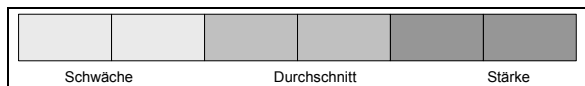
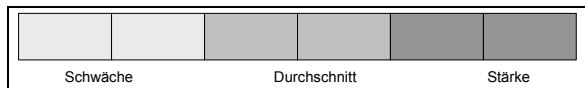
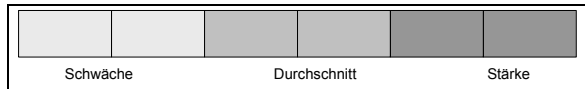
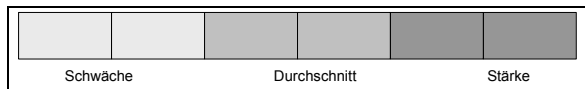
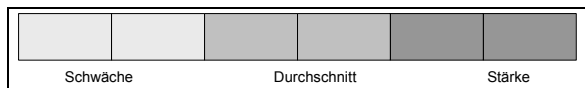
9. Problem solving

- Hat eine realistische Sicht ihrer/ seiner Fähigkeiten
- Trifft vorsichtige, evidenzgestützte Entscheidungen
- Präsentiert Ideen klar und logisch
- Durchdenkt jedes Problem sorgfältig
- Ist in der Lage, mehrere Probleme gleichzeitig zu behandeln
- Bemerkte, wenn er/sie sich in Schwierigkeiten befindet, sucht Hilfe
- Lernt aus Fehlern
- Fragt effizient
- Kann Informationen sortieren und angemessene Schlüsse ziehen
- Geht Problemen auf den Grund und bestimmt grundlegende Ursachen
- Bleib bei Besprechungen bei der Agenda
- Gelangt schnell zu den Wurzeln von Problemen. Scharfsinnig



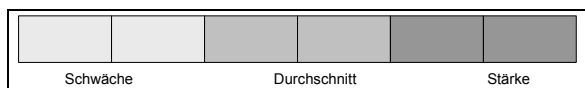
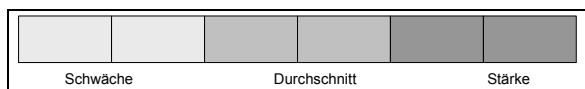
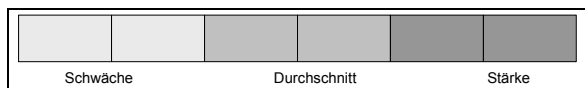
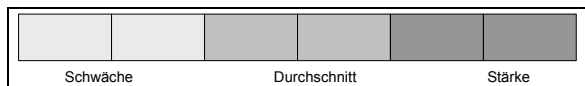
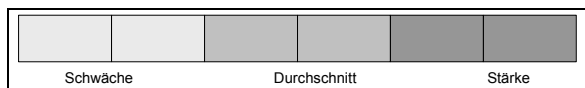
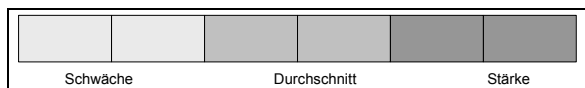
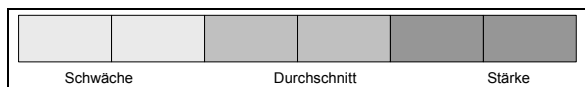
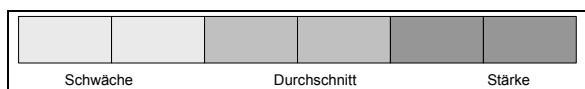
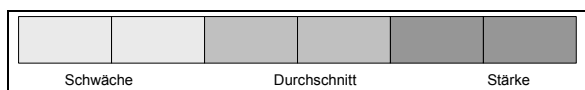
10. Personal Organisation

- Hält seinen Arbeitsbereich Ordentlich
- Ist kontrolliert und diszipliniert
- Ist gut bei der Planung, Organisation und zeitlichen Verteilung von Arbeit
- Ist ein guter Unterlagen-Aufbewahrer
- Weiß, wo er nach Antworten suchen muss
- Schenkt Details Aufmerksamkeit
- Teilt Zeit effizient auf



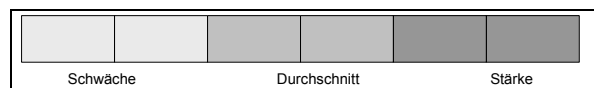
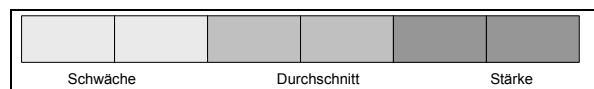
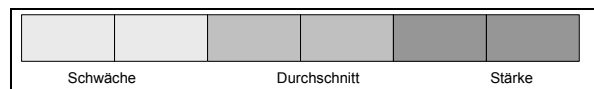
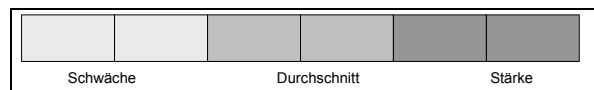
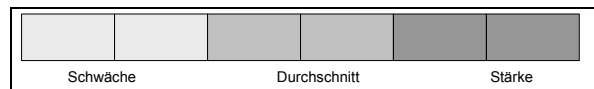
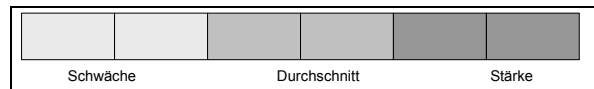
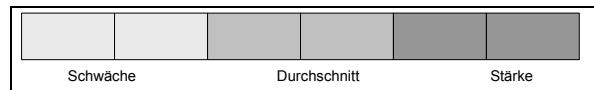
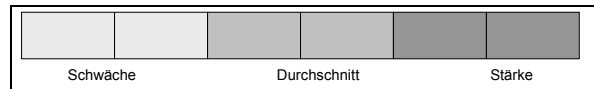
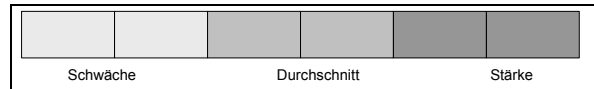
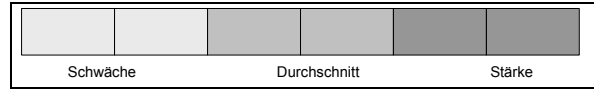
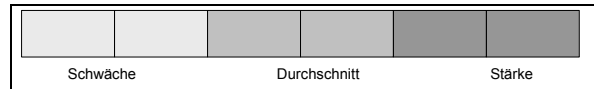
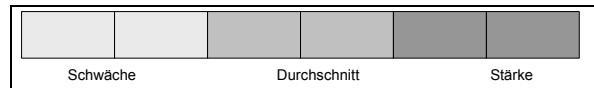
11. Delegation / Training

- Verfolgt und prüft zugewiesene Arbeit
- Teilt Wissen und Erfahrung mit anderen
- Hat aufmerksames Bewusstsein für die Fähigkeiten/das Potential des Personals
- Definiert klar Pflichten/ Verantwortlichkeiten
- Fixiert selbst Probleme
- Stellt sicher, dass Leute in einer Bandbreite von Fertigkeiten ausgebildet werden
- Besteht darauf, dass andere seinen/ihren Job kennen
- Erledigt seinen/ihren fairen Arbeitsanteil
- Zieht vor seiner Delegation die Arbeitsbelastung und die Fähigkeiten der Mitarbeiter in Betracht



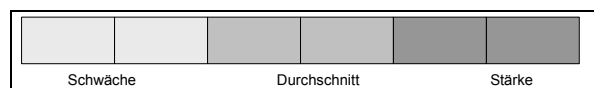
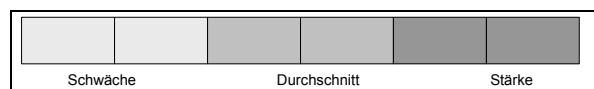
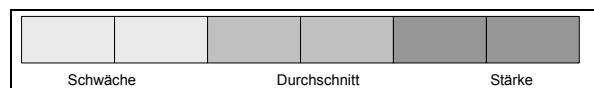
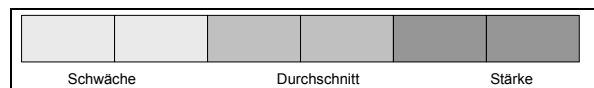
12. Consultation

- Gibt mit Abstand nach, wenn er/sie sich irrt
- Hört gut zu, ermutigt Diskussionen
- Ist bereit zu lernen
- Ermutigt die Mitarbeiter zur Beteiligung an Entscheidungen
- Informiert die Mitarbeiter kontinuierlich
- Akzeptiert Kritik gut
- Gibt Leuten Raum für eigene Entscheidungen
- Ist flexibel und zugänglich für Argumentationen
- Berät sich mit den Mitarbeitern, bevor er/sie Veränderungen einführt
- Ist bereit, Ideen und Entscheidungen im Anschluss an Mitarbeitervorschläge zu ändern
- Ermuntert Mitarbeiter, selbst Initiative zu ergreifen
- Hält regelmäßige Mitarbeiterbesprechungen ab

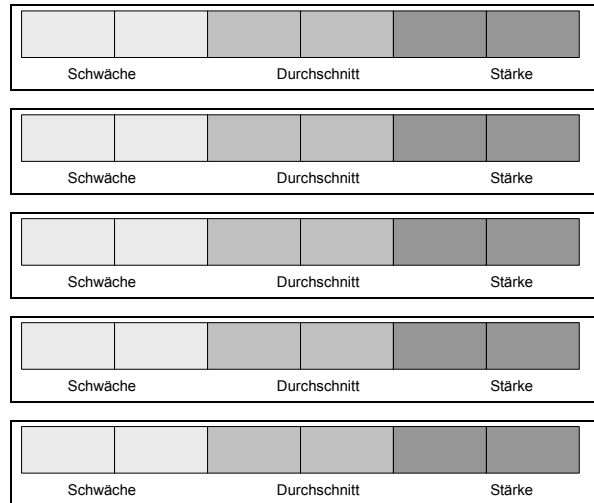


13. Feedback

- Behandelt jeden gleich
- Respektiert die Fähigkeiten der Mitarbeiter
- Bemerkt und belohnt gute Arbeit
- Gibt konstruktives Feedback

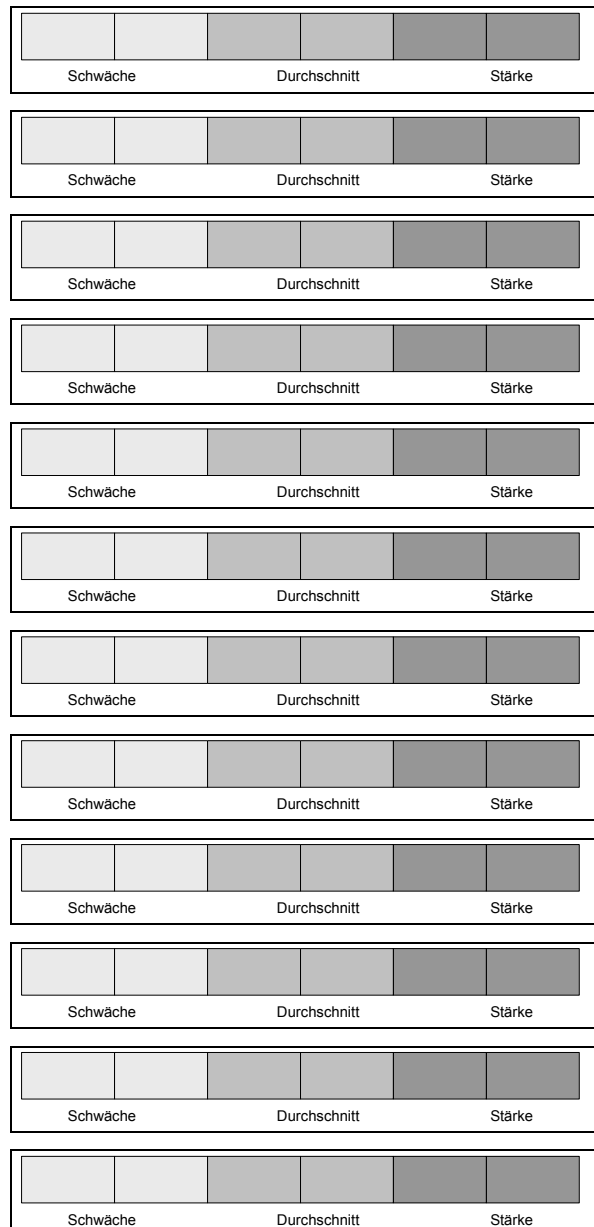


- Hegt keinen Groll
- Spricht Mitarbeiter regelmäßig an, um zu sehen, wie sie vorankommen
- Erlaubt es Mitarbeitern mit anderen Ansichten, für ihre Sicht zu argumentieren
- Benutzt Ermutigung und Lob, um Leute zu Leistungen zu motivieren
- Hebt positive Aspekte der Mitarbeiterleistung hervor



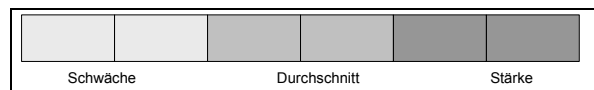
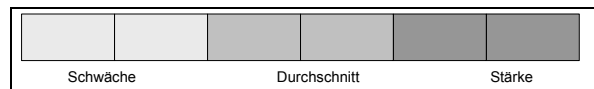
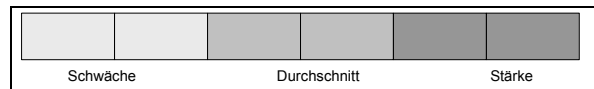
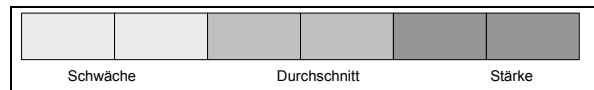
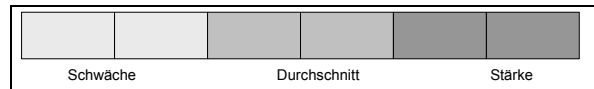
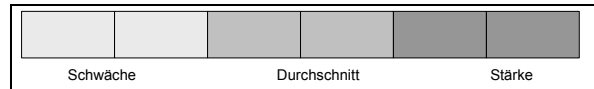
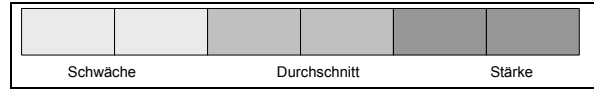
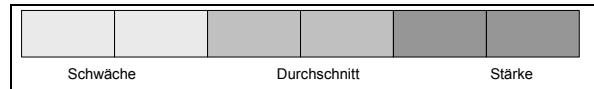
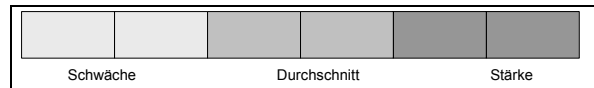
14. Contact

- Ist team-orientiert
- Besitzt den Respekt, den guten Willen und die Unterstützung der Mitarbeiter
- Unterstützt die Mitarbeiter und steht hinter ihnen, um das Beste aus ihnen herauszuholen
- Führt durch gutes Beispiel
- Geht herum, behält alles im Auge
- Vermittelt den Mitarbeitern Enthusiasmus, ist inspirierend
- Interagiert mit allen Mitarbeitern
- Ist in die Mitarbeiterschaft involviert, mischt sich unter sie
- Spricht mit Mitarbeitern auf gleicher Ebene
- Ist im Spiel, ist sich klar darüber, was sich abspielt
- Schenkt den Mitarbeitern Anerkennung
- Ist sichtbar, geht über den Flur und verbringt Zeit mit Mitarbeitern



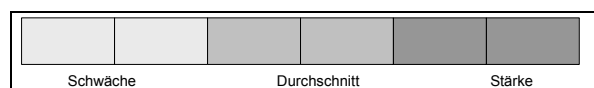
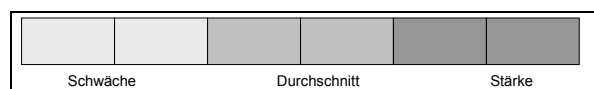
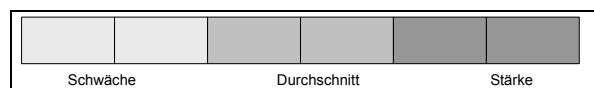
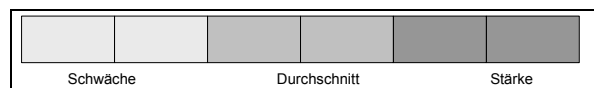
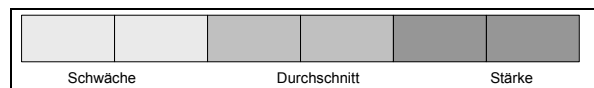
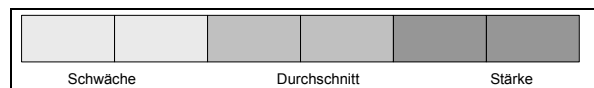
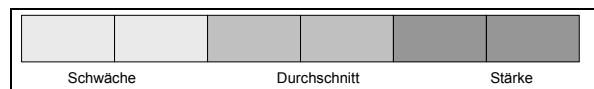
15. Support

- Arbeitet an der Seite der Mitarbeiter, wenn es erforderlich ist
- Federt ab/schützt Untergebene vor äußerem Druck
- Geht selbst heraus, um anderen zu helfen
- Ist sensibel für die Gefühle der Mitarbeiter
- Ermutigt/unterstützt Mitarbeiter bei Problemen
- Ist bereit, dem oberen Management im Namen der Mitarbeiter standzuhalten
- Ist daran interessiert, Mitarbeiter als Individuen zu entwickeln
- Ist breit, hinter den Kulissen für Kunden zu kämpfen
- Ist zugänglich und freundlich

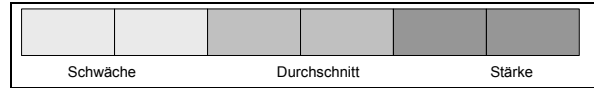


16. Personality

- Verkauft Ideen gut, macht andere enthusiastisch
- Ist ein guter Unterhalter, kommt gut mit Leuten zurecht
- Ist von stabilem Temperament
- Hat Sinn für Humor
- Hat Bodenhaftung und ist praktisch
- Ist optimistisch, hat eine positive Ausstrahlung
- Ist ein guter Verhandlungsführer



- Kommt nach Rückschlägen schnell wieder auf die Beine



17. Integrity

- Ist geradeheraus und ehrlich
- Verwendet öffentliche Kommunikationskanäle
- Ist zuverlässig, hält sich an Zusagen
- Behält vertrauliches für sich
- Arbeitet zum Wohl der Abteilung
- Ist in der Lage, Entscheidungen zu akzeptieren und umzusetzen, die gegen ihn/sie ergangen sind
- Gibt Versagen / Fehler zu
- Gibt zu wenn er/sie keine Antwort weiß

