

## **Führungsstile und Entscheidungsspielraum<sup>1</sup>**

Der imperative und der kooperative Führungsstil können auch unter dem Gesichtspunkt des Handlungs- und Entscheidungsspielraumes, der den am Führungsprozess Beteiligten zur Verfügung steht oder von ihnen genutzt wird, gesehen werden. Die Abbildung (vgl. nächste Seite) zeigt ein Kontinuum möglichen Führungsverhaltens, bezogen auf den jeweiligen Entscheidungs- und Wirkungsspielraum des Vorgesetzten.

Kann man nun aber davon ausgehen, dass bei eher kooperativem Führungsstil der Entscheidungsspielraum des Vorgesetzten kleiner wird? Vorgesetzte, die imperativ führen, sehen dies als quasi natürliche Folge kooperativer Führung an, dass sie an Einfluss verlieren oder gar überflüssig werden würden. Diese Annahme entspricht jedoch nicht den Tatsachen - der Einfluss des Vorgesetzten bekommt zwar eine neue Qualität, die eher auf der Fachautorität, weniger auf der Positionsautorität des Vorgesetzten beruht, wird jedoch nicht kleiner.

Gemeinsame Entscheidungen von Vorgesetzten und Mitarbeitern, wie z.B. bei jenem Vorgehen, das in der Abbildung beschrieben ist als

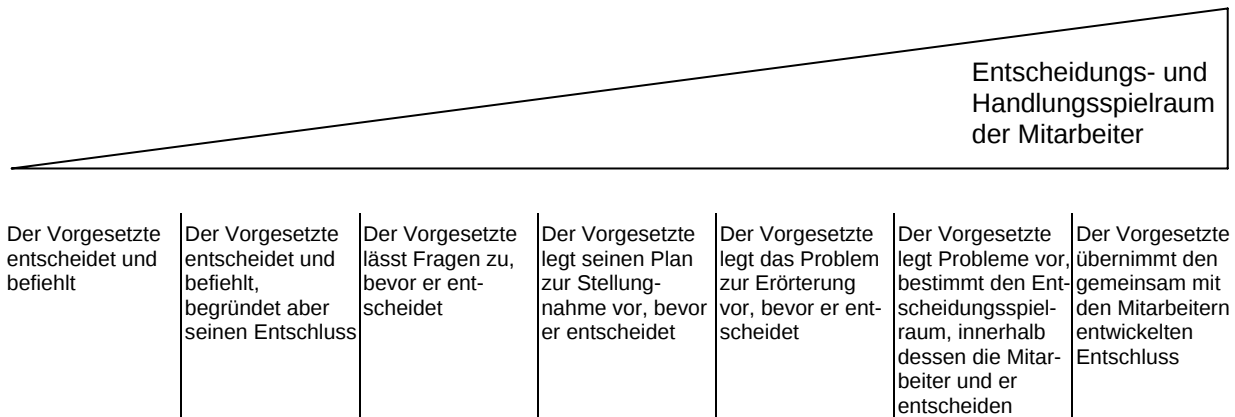
Der Vorgesetzte legt Probleme vor  
und bestimmt den Entscheidungsspielraum,  
innerhalb dessen die Mitarbeiter und er entscheiden

verkleinern den Handlungsspielraum des Vorgesetzten nicht, sondern erweitern für alle an dieser Entscheidung Beteiligten die Entscheidungsgrundlagen (durch die gemeinsame Problemerkörterung, die Diskussion verschiedener Meinungen, das Einbringen verschiedener Erfahrungen und "Expertenmeinungen" sowie durch die gemeinsam getragene Entscheidung. Der Vorgesetzte bringt seine Expertenautorität in die Problemlösung ein, der Gruppenkonsens erhöht jedoch die Wahrscheinlichkeit einer besseren Lösung und vor allem die Identifikation mit ihr.

Die Beteiligung der Mitarbeiter an betrieblichen Entscheidungsprozessen führt also nicht zu einer Einengung des Entscheidungsspielraums des Vorgesetzten.

---

<sup>1</sup> Alle Funktionsbezeichnungen etc. gelten sowohl für weibliche als auch männliche Personen.



Quelle: TANNENBAUM, R.J., WECHSELER, I.R., MASARIK, F.: Leadership and Organization.