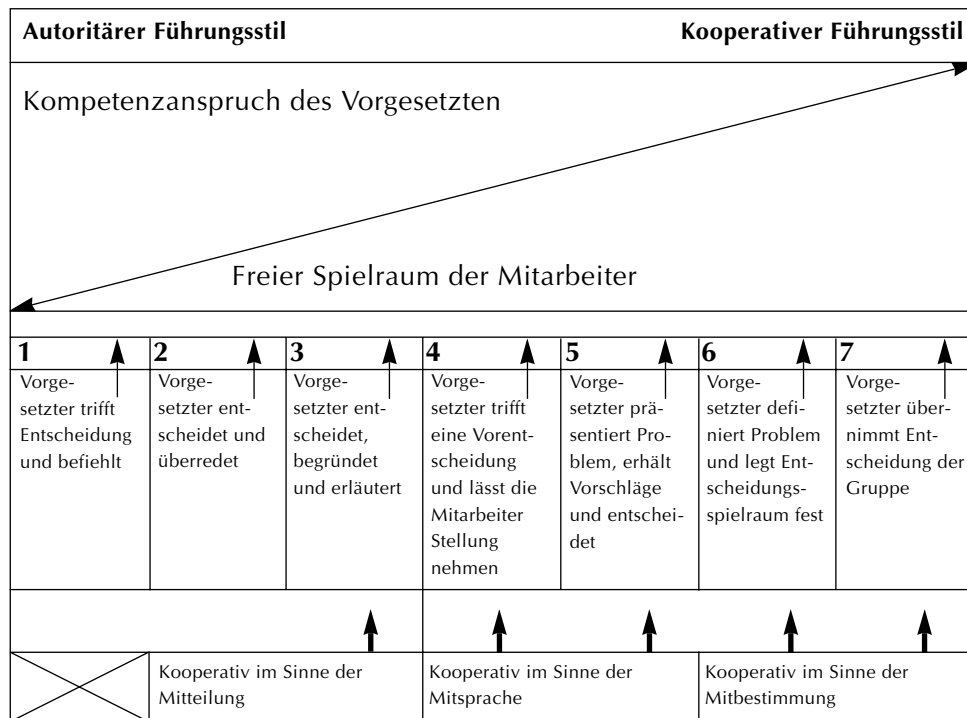


Bandbreite von Führungsverhalten



Die Grafik zeigt die Bandbreite oder die Spanne möglicher Verhaltensweisen, wie sie dem Vorgesetzten zur Verfügung stehen.

Die folgenden Ausführungen versuchen eine detaillierte Betrachtung der einzelnen Verhaltensweisen:

1. Der Vorgesetzte entscheidet und befiehlt.

Der Chef umschreibt ein Problem, erwägt alternative Lösungen, wählt eine Lösung und gibt seine Entscheidung an die Mitarbeiter mit dem Auftrag zur Ausführung weiter. Was er von den Gedanken und Empfindungen der Mitarbeiter zu seiner Entscheidung hält, das kann er dabei berücksichtigen, muss es jedoch nicht. Auf alle Fälle gibt er ihnen keine Gelegenheit, direkt am Entscheidungsprozess teilzuhaben. Druck und Zwang können, aber müssen nicht unbedingt mit diesem Vorgehen verbunden sein.

2. Der Vorgesetzte entscheidet und überredet.

Hier wie oben übernimmt der Chef die Verantwortung, das Problem zu formulieren und die Entscheidung zu treffen. Statt sie einfach mitzuteilen, versucht er mit verschiedenen Mitteln, seine Mitarbeiter zum Akzeptieren der Entscheidung zu bewegen. Indem er dies tut, erkennt er die

Fortsetzung



Möglichkeit des Widerstandes derjenigen Mitarbeiter, die von der Entscheidung betroffen werden. Er versucht den Widerstand durch entsprechende Argumente und Hinweise abzubauen.

3. Der Vorgesetzte entscheidet, begründet und erläutert.

Hier gibt der Chef, der eine Entscheidung gefällt hat und wünscht, dass sie akzeptiert wird, den Mitarbeitern Gelegenheit, eine detaillierte Erklärung seiner Beweggründe und Intentionen zu erhalten. Nachdem er seine Ideen dargelegt hat, lädt er zum Fragen ein, damit seine Partner besser verstehen können, was er erreichen will. Dieses „**Geben**“ und „**Nehmen**“ erlaubt dem Chef und den Mitarbeitern die Konsequenzen, die sich aus der Entscheidung ergeben, eingehender abzuklären.

4. Der Vorgesetzte trifft eine Vorentscheidung und lässt die Mitarbeiter Stellung nehmen.

Diese Vorgangsweise erlaubt dem Mitarbeiter, die Entscheidung etwas zu beeinflussen. Die Initiative für die Umschreibung und Analyse des Problems bleibt beim Chef. Bevor er sich mit seinen Mitarbeitern trifft, hat er das Problem durchdacht und seine Entscheidung getroffen, allerdings nur eine Vorentscheidung. Vor der endgültigen Entscheidung legt er seinen Lösungsvorschlag vor, um die Reaktion der betroffenen Mitarbeiter zu erfahren.

Er denkt sich dabei: „Ich möchte gerne hören, was ihr zur Lösung, die ich entwickelt habe, zu sagen habt. Ich schätze eure freimütige Stellungnahme, muss mir allerdings die endgültige Entscheidung vorbehalten.“

5. Der Vorgesetzte präsentiert das Problem, erhält Vorschläge und entscheidet.

Bis jetzt ist der Chef mit seiner Lösung vor die Gruppe getreten. Hier erhalten die Mitarbeiter zuerst Gelegenheit, Lösungsmöglichkeiten vorzuschlagen. Der Chef identifiziert und umschreibt das Problem. Er kann zum Beispiel sagen: „Wir wollen den Umsatz im Jänner steigern. Welche Möglichkeiten sehen Sie? Wo liegen die Ursachen?“ Aufgabe der Gruppe ist es, des Chefs Repertoire an möglichen Lösungen zu bereichern. Das Ziel ist die Nutzung von Wissen und Erfahrung der Leute an der Front. Aus der erweiterten Liste von Lösungsmöglichkeiten, erarbeitet durch Chef und Mitarbeiter, wählt der Vorgesetzte die Lösung aus, die ihm am zweckmäßigsten erscheint.

6. Der Vorgesetzte definiert Probleme und legt einen Entscheidungsspielraum für die Gruppe fest.

Hier gibt der Chef das Recht zur Entscheidung an die Gruppe (in der er als Mitglied mitwirken kann) weiter. Bevor er dies tut, umschreibt er das Problem und bestimmt die Grenzen innerhalb welcher die Entscheidungen liegen müssen. Innerhalb der festgelegten Grenzen sind die Mitarbeiter frei, eine Lösung auszuarbeiten, die dann auch realisiert wird.

Fortsetzung



7. Der Vorgesetzte übernimmt die Entscheidung der Gruppe.

Dies bedeutet ein außerordentliches Maß an Freiheit für die Gruppe, wie sie in formellen Organisationen nur selten besteht. Hier übernimmt die Gruppe von Mitarbeitern die Bestimmung und Analyse des Problems, entwickelt alternative Lösungen. Die einzige Beschränkung, die der Gruppe auferlegt ist, sind die durch die Geschäftsleitung bestimmten Limits. Wenn der direkte Vorgesetzte des Teams am Entscheidungsprozess teilhat, so versucht er für sich nicht mehr Kompetenz zu beanspruchen als jedes andere Gruppenmitglied. Er verpflichtet sich im voraus, bei der Durchführung zu helfen, wie immer auch die Gruppenentscheidung ausfallen wird.