

## Stilvoll leiten – Leitungsstile Merkmale der drei Leitungsstile

### **Partnerschaftlich-demokratischer (sozial-integrativer) Führungsstil**

Bei diesem Leitungsstil steht das Vertrauen und die Gemeinschaft zwischen Gruppenleitung und den Teilnehmenden und zwischen den Gruppen-Teilnehmenden untereinander im Mittelpunkt. Alle arbeiten – trotz Konflikten und Problemen – freundschaftlich und partnerschaftlich zusammen. Die Gruppe wird sich als Gruppe erfahren und macht eine Entwicklung durch.

Die Leitung ist Teil der Gruppe und hat zunächst einmal genauso viel bzw. genauso wenig zu sagen wie alle anderen auch. Sie übernimmt aber Verantwortung für den Prozess in der Gruppe. Es wird gemeinsam über Inhalt und Richtung der Gruppe bestimmt. Auch an der Gestaltung der Gruppen sind beide Seiten gleichermaßen beteiligt. Das Klima ist freundschaftlich, man tauscht sich aus, man diskutiert und entscheidet gemeinsam.

#### Merkmale

- ▣ Beteiligung der Gruppenmitglieder bei allen Entscheidungen über die Gruppenaktivitäten
- ▣ Mitbestimmung (nicht unbedingt Abstimmung), Meinungsäußerung eines jeden Mitglieds
- ▣ Spannungen werden durch Gespräche, Übereinkünfte und Kompromisse gelöst
- ▣ Berücksichtigung der Bedürfnisse und Wünsche der Gruppenmitglieder
- ▣ Gruppenleitung verhält sich höflich, freundlich, verständnisvoll, partnerschaftlich und ruhig
- ▣ Partner- oder Gruppenarbeitsformen, in denen gegenseitig informiert, beobachtet und beurteilt wird

#### Kommunikation in der Gruppe

- ▣ Bitten, Vorschläge, Anregungen, Erklärungen, Beschreibungen, Ermutigungen, offene Aufgabenstellungen, Anregen von Diskussionen und Fragen
- ▣ zwei- und mehrseitige Kommunikation, Gespräche
- ▣ objektives Loben und Tadeln durch die Gruppenleitung
- ▣ Kritik ist sachorientiert, nicht abwertend

#### Auswirkungen (Gruppe / Individuum)

- ▣ Gruppenmitglieder zeigen Spontaneität, Individualität, Initiative
- ▣ Selbständigkeit, hohe Leistungsbereitschaft und -motivation (auch während der Abwesenheit des Leiters)
- ▣ günstiges Arbeits- und Lernklima, freundliche Kontakte, Hilfsbereitschaft
- ▣ gute Gruppenmoral, Kooperation, Integration neuer Mitglieder, Identifikation mit der Gruppe und dem Tun
- ▣ kreatives Problemlösungsverhalten
- ▣ Selbstkontrolle, wechselseitiges Beurteilen
- ▣ Vertrauensverhältnis zur Gruppenleitung
- ▣ Sprachverhalten der Gruppenmitglieder: "wir", "uns", "unser"
- ▣ hohe Qualität der Arbeit bei geringerer Quantität



## Stilvoll leiten – Leitungsstile Merkmale der drei Leitungsstile

### **Laissez-faire Führungsstil**

Der laissez-faire-Stil ist eigentlich gar kein Leitungsstil, denn die Gruppenleitung lässt die Gruppe einfach machen und greift höchstens bei größeren Konflikten ein. Die Gruppe käme auch ohne Leitung aus und leitet sich selbst. Eine Entwicklung der Gruppe ist kaum möglich und sie wird möglicherweise schnell auseinander brechen.

Grundhaltung: Die Gruppe wird schon wissen was richtig und gut für sie ist und was nicht. Der Leiter ist für nichts zuständig und für nichts verantwortlich. Seine Einstellung: Das ist doch ihre Gruppe, sollen sie sich doch selber kümmern.

#### Merkmale

- ▣ völlige Freiheit des / der einzelnen und der Gruppe hinsichtlich Gruppenaktivitäten, Entscheidungen und Verfahrensweisen
- ▣ kein Führungsanspruch der Gruppenleitung; sie verhält sich zwar passiv, aber eher freundschaftlich als neutral
- ▣ weder direktes noch indirektes Eingreifen der Gruppenleitung
- ▣ Beratung durch die Gruppenleitung nur bei ausdrücklicher Aufforderung durch Gruppenmitglieder
- ▣ keine Bewertung des Arbeitsergebnisses
- ▣ den Gruppenmitgliedern werden (zunächst) lediglich die äußeren Voraussetzungen geschaffen

#### Kommunikation

Bitten, Hinweise (nur bei entsprechender Nachfrage); Erklärungen sind knapp gehalten und nur auf die Frage des Gruppenmitglieds bezogen

#### Auswirkungen (Gruppe / Individuum)

- ▣ große Enttäuschung und Unzufriedenheit bei den Mitgliedern
- ▣ Aktivitäten kommen in so geführten Gruppen sehr schnell zum Erliegen; Gruppen lösen sich häufig auf
- ▣ starke Gereiztheit und Aggressivität
- ▣ Planungsschwierigkeiten, mangelnde Übereinstimmung
- ▣ planloses, unproduktives Verhalten; Unfug
- ▣ schwächstes Leistungsverhalten, sowohl qualitativ als auch quantitativ
- ▣ kein Zusammengehörigkeitsgefühl, geringe Gruppenmoral



## Stilvoll leiten – Leitungsstile Merkmale der drei Leitungsstile

### **Autoritärer / autokratischer Führungsstil**

Die Leitung bestimmt durch ihre starke Position. Sie sagt, was gemacht wird, wie es gemacht wird und wann es gemacht wird. Die Gruppenleitung bestimmt den Inhalt und die Richtung der Gruppenarbeit und lässt den Gruppenmitgliedern keine Möglichkeit sich selbstständig aktiv zu entfalten.

Die Gruppenteilnehmenden haben sich den Anforderungen der Gruppenleitung zu beugen und können nichts von sich und ihren Ideen einbringen. Es gibt eine eindeutige Hierarchie in der Gruppe.

Der Gruppenleiter hat zunächst ein leichtes Leben, aber wohl nicht lange, denn die Teilnehmenden werden Angst vor der Leitung haben und irgendwann sich auflehnen, innerlich aussteigen oder auch nicht mehr in die Gruppenstunde kommen.

#### Merkmale

- ▣ Festlegung der Gruppenaktivität durch die Gruppenleitung
- ▣ es existiert nur eine (vorgegebene) Lösungsmöglichkeit
- ▣ alleinige Verantwortung der Gruppenleitung
- ▣ Führung, Aufsicht, Überwachung durch die Gruppenleitung
- ▣ sukzessive Abfolge der Aktionen
- ▣ Gruppenmitglieder haben keine Klarheit über Zusammenhänge und Zielsetzungen
- ▣ Gruppenleitung ist eher unfreundlich, distanziert; zeigt Überlegenheit, Dominanz, dirigistische Züge

#### Kommunikation:

- ▣ Befehle, Kommandos, Gebote, Verbote, Anweisungen, Instruktionen, Anordnungen, Forderungen, Ermahnungen, Drohungen, Festlegungen
- ▣ einseitige, unterdrückende Kommunikation; Monologe der Gruppenleitung
- ▣ Lob und Tadel sind subjektiv
- ▣ Kritik ist nicht konstruktiv und ohne Begründungszusammenhang

#### Auswirkungen:

- ▣ Gruppenmitglieder reagieren entweder mit Anpassung oder Opposition; eine soziale Rangordnung bildet sich in der Gruppe. Je nach Typ unterschiedliche Reaktionen:
  - a) apathischer Typ - Unterwürfigkeit; Resignation
  - b) aggressiver Typ - Rebellion
- ▣ Gruppenmitglieder zeigen wenig Spontaneität und Individualität; sie verhalten sich passiv, reagieren nur auf Anweisung und übernehmen keine Verantwortung
- ▣ minimale eigenständige Arbeitsleistung, geringe Leistungsbereitschaft und -motivation
- ▣ schnelle Bildung von Teilgruppen, zwischen denen Spannungen entstehen; konflikträchtige Atmosphäre;
- ▣ gereizte, unfreundliche, teils feindselige Kontakte untereinander
- ▣ Wettbewerbs- und Konkurrenzdenken
- ▣ rüder Umgangston innerhalb der Gruppe; uniforme Äußerungen; Egozentrik - "ich", "mein", "mir", "mich"
- ▣ geringe Gruppenmoral und Solidarität
- ▣ Anweisung wird zum Teil rasch befolgt, sobald aber die autoritäre Kontrolle verschwindet, verlieren sich diese Haltungen relativ schnell
- ▣ hohe Quantität der Ergebnisse bei geringer Qualität

