

## Leistungsstile

### Inhaltsverzeichnis

1 Der autoritäre (autoritative, direktive) Leistungsstil .....	1
2 Der laissez-faire (laufenlassende, antiautoritäre) Leistungsstil .....	2
3 Der demokratische (partnerschaftliche, kooperative) Leistungsstil .....	2
4 Siehe auch .....	3

Der Psychologe [Kurt Lewin \(1890 - 1974\)](#) hat unterschiedliches Erziehungsverhalten in drei Erziehungsstilen zusammengefasst. So wurde es möglich, Stile und ihre Auswirkungen miteinander zu vergleichen. Je nach Situation können unterschiedliche Gewichtungen der Leistungsstile angebracht sein. Er beschrieb

- den autoritären (autoritativen, direktiven) Leistungsstil,
- den laissez-fairen (laufenlassenden, antiautoritären) Leistungsstil,
- den demokratischen (partnerschaftlichen, kooperativen) Leistungsstil. <sup>[1]</sup>

Natürlich werden diese Leistungsstile in ihrer Reinform nicht vorkommen. Es ist trotzdem sinnvoll, sie zu kennen und sich und das Leitungsteam auf den eigenen Leistungsstil hin im Blick zu behalten. Jede\*r Leiter\*in nimmt Einfluss auf die Gruppe und die einzelnen Gruppenmitglieder, gerade auch in der Art und Weise, wie Leitung wahrgenommen wird. Dieser Einfluss hat bestimmte Auswirkungen, über die sich Leiter\*innen klar sein müssen.

hat unterschiedliches Erziehungsverhalten in drei Erziehungsstilen zusammengefasst. So wurde es möglich, unterschiedliche Stile und ihre Auswirkungen miteinander zu vergleichen. Er beschrieb

- den autoritären (autoritativen, direktiven) Leistungsstil
- den Laissez-faire (laufen lassen, antiautoritären) Leistungsstil
- den demokratischen (partnerschaftlichen, kooperativen) Leistungsstil.

Natürlich werden diese Leistungsstile in ihrer Reinform nicht vorkommen. Es ist trotzdem sinnvoll, sie zu kennen und sich und das Leitungsteam auf den eigenen Leistungsstil hin im Blick zu behalten. Jede Leiterin und jeder Leiter nimmt Einfluss auf die Gruppe und das einzelne Gruppenmitglied, gerade auch in der Art und Weise, wie Leitung wahrgenommen wird. Dieser Einfluss hat bestimmte Auswirkungen, über die sich Leiterinnen und Leiter klar sein müssen.

Je nach Situation können unterschiedliche Gewichtungen der Leistungsstile angebracht sein.

## Der autoritäre (autoritative, direktive) Leistungsstil

Anordnung, Anweisung und Befehl sind die Mittel dieses Leistungsstils. Die Leiter\*innen üben strikte Kontrolle aus. Sie setzen Ziele und überwachen, dass diese auch erreicht werden. Von den Mitgliedern wird Gehorsam, blinde Nachfolge und Ausführung des Angeordneten erwartet. Die Gruppe selbst und ihre Entwicklung spielen eine untergeordnete Rolle, es geht eher um die Sache. Auch die Leitung ist weniger auf die einzelnen Mitglieder und das Beziehungsgeschehen in der Gruppe bezogen. Die Gruppenaufgabe ist wichtig. Entscheidungen werden in der Regel durch das Leitungsteam gefällt.

Das Leistungsergebnis, also das, was die Gruppe nach außen hin „schafft“, ist zunächst positiv. Eine solche Gruppe ist sehr stark vom Leitungsteam abhängig, und daher besteht die Gefahr, dass die tatsächlichen Leistungen bald nachlassen und die Gruppe schneller auseinanderbricht. Der Druck, der durch die Leitung ausgeübt wird, wird von der Gruppe meist auf schwächere Mitglieder sowie Außenseiter\*innen abgewälzt. Es kommt zu Unterdrückung und Aggressionen. Alle Beziehungen gehen in der Regel in Richtung der Leiter\*innen bzw. gegen sie. Eigeninitiative und schöpferische Entfaltung der einzelnen Mitglieder werden gebremst und schließlich verhindert. In einer solchen Gruppe ist echte Entwicklung nur schwer möglich, da Eigenverantwortung und selbstständiges Denken nicht gefördert werden.

## Der laissez-faire (laufenlassende, antiautoritäre) Führungsstil

---

Im Gegensatz zum autoritären Führungsstil wird bei Laissez-faire die Führungsfunktion auf ein Minimum zurückgenommen. Die Leiter\*innen lassen die Gruppe laufen und bieten keine Orientierung, keinen Rahmen, keine Reibungsflächen und keine inhaltlichen bzw. methodischen Impulse. Das Leitungsteam verhält sich passiv und nachgiebig. Es beobachtet lediglich aus einer distanzierten Haltung heraus und nimmt seine Aufsichtspflicht wahr. Gerade dieser Führungsstil wird häufig mit partnerschaftlicher Führung verwechselt. Viele Leiter\*innen denken, dass eine Gruppe in jedem Fall ihre eigenen Kräfte entfaltet, wenn man ihr nur genügend Freiraum lässt. Das überfordert die Gruppenmitglieder jedoch oft.

Rückzug, Beobachtungsrolle und fehlende Anregung seitens der Leiter\*innen führen meist zunächst zu Ratlosigkeit und Unsicherheit bei den Kindern und Jugendlichen. Diese fühlen sich der Situation nicht gewachsen und können nicht damit umgehen. Da Kinder und Jugendliche erzieherisch notwendige Grenzen und Anregungen für ihre Entwicklung brauchen, sind Orientierungslosigkeit, Langeweile und Angst häufige Reaktionen auf diesen Führungsstil. Das führt nicht selten zu Wut und Hilflosigkeit und zu ähnlichen Auswirkungen wie sie auch beim autoritären Führungsstil auftreten können: Aggressionen und Druck richten sich gegen Minderheiten oder gegen die Führung. Die Gruppe entwickelt sich nicht, sondern tritt auf der Stelle.

## Der demokratische (partnerschaftliche, kooperative) Führungsstil

---

Unterstützung, gemeinsame Entwicklung von Lösungen, Zusammenarbeit, Toleranz, Transparenz und Vertrauen prägen diesen Führungsstil. Die Leiter\*innen sind nicht Mitglieder der Gruppe und verhalten sich so aktiv wie nötig und so passiv wie möglich. Soweit das aus der Gruppe heraus noch nicht geleistet wird, bringen sie Vorschläge zur Lösung von Problemen, Konflikten und Aufgaben ein, ermutigen schwächere Mitglieder, bieten Profilierungs- und Erlebniszonen an, stützen die Initiativen von aktiven Mitgliedern und motivieren die Gruppe, Dinge selbst in die Hand zu nehmen.

Ziel ist die zunehmende Selbstbestimmung der Kinder und Jugendlichen. Ihre Entwicklung, aber auch die gleichzeitige Entwicklung der Gruppe stehen im Vordergrund. Die Gruppenmitglieder werden zu Kritikfähigkeit, Eigeninitiative und Selbstständigkeit erzogen. Das Leitungsteam orientiert sich an der Gruppe und entscheidet je nach Situation und Prozess über das Maß der Einflussnahme.

In demokratisch-partnerschaftlich geleiteten Gruppen ist das Leistungsergebnis unter Umständen zunächst nicht sonderlich beeindruckend. Die Gruppe kann Schwierigkeiten damit haben, ihre Aufgaben zu bewältigen. Deutlich wird, dass zur Erlangung der Ziele Zeit und Geduld erforderlich sind. Die Gruppe muss sich erst entwickeln, partnerschaftliches Verhalten muss eingeübt werden. Die spontane Aktivität und die Bereitschaft zur Zusammenarbeit wachsen und bleiben später auch dann bestehen, wenn die Führungskräfte nicht anwesend sind.

Dieser Leitungsstil bewirkt eine offene und weitgehend von Überforderung und Hektik freie Atmosphäre. Partnerschaftlich geleitete Gruppen sind in ihrem Bestand sehr stabil. Es kann einige Zeit dauern, bis die Gruppe aus eigener Kraft gemeinsame Projekte entwickeln kann, wenn sie demokratisch-partnerschaftlich geführt wird, und vielleicht benötigt eine Gruppe, insbesondere wenn sie neu zusammengesetzt ist, auch zwischenzeitlich eine deutliche Anleitung der Leiter\*innen, die nach autoritärem Leitungsstil aussieht. Der entscheidende Unterschied hierbei ist jedoch, dass die Gruppe und nicht die Leitung im Vordergrund steht. Die starke Führung durch das Leitungsteam dient als Unterstützung, um Strukturen und Erfolgserlebnisse zu vermitteln. Sie ist nicht dafür gedacht, die Gruppe zu mehr Leistung anzutreiben oder das Leitungsteam gut aussehen zu lassen.

## Siehe auch

---

[Projektmethode](#)

[Aufgaben einer Rovernunden-Leitung](#)

[Schwerpunkt: Roverinnen und Rover haben Leiterinnen und Leiter](#)

### **Autor\*innen**

Dieser Artikel wurde von Carsten Wagner erstellt und vom Bundesarbeitskreis der Roverstufe überarbeitet

1. ↑ [https://de.wikipedia.org/wiki/F%C3%BChrungsstil#F%C3%BChrungsstile\\_\(nach\\_Kurt\\_Lewin\)](https://de.wikipedia.org/wiki/F%C3%BChrungsstil#F%C3%BChrungsstile_(nach_Kurt_Lewin)). Originalquelle: Kurt Lewin / Ralph White / Ronald Lippitt, Patterns of aggressive behavior in experimental created ‚social climates‘, in: Journal of Social Psychology vol. 10, 1939, S. 271–299