

ADVENTJUGEND



JuLeiCa

Leistungsstile

Adventjugend in Deutschland
www.adventjugend.de

Leistungsstile

Vier typische Leistungsstile

Wie ein Leiter Entscheidungen gegenüber der Gruppe vermittelt und umsetzt, hängt sehr mit der Persönlichkeit des Leiters zusammen. Man spricht in diesem Zusammenhang vom Leitungsstil, den jede Person hat. Man unterscheidet (ohne Anspruch auf Vollständigkeit) vor allem vier grundsätzliche Leistungsstile.

1. Laissez-faire

In den 60-er Jahren etablierte sich die „antiautoritäre Erziehung“, die dem Lebensgefühl der 68er Flower Power Bewegung Rechnung trug und jede Form von Autorität und Leitung ausschloss. Schon auf Grund der Aufsichtspflicht wird dieser Stil in der Regel für die Jugendarbeit keine tragende Bedeutung haben. Einzelne Elemente können aber für Gruppen mit niedrigem Leitungsbedarf durchaus genutzt werden, wenn die entsprechende Eigenverantwortung gegeben ist.

Beim Laissez-faire lässt man sich die jungen Menschen selbst regeln!

Bei diesem Leistungsstil verhält man sich meist passiv-abwartend und bleibt im Hintergrund. Man greift nicht ein, wenn es nicht unbedingt notwendig ist. Zurückhaltung ist hier Methode. Man gibt auch kaum Vorgaben und Anweisungen. Dadurch verschafft man den Jugendlichen große Freiräume für eigene Ideen und Aktivitäten. Kreativität kann sich entfalten. Jedoch kann sich auch mancher Unsinn breit machen. Bei diesem Leistungsstil wird auch kaum von sich aus Stellung bezogen, es sei denn man wird konkret angesprochen.

Stärken ?

Die Entscheidungsfreiheit der Gruppe wird gefördert, die Betreuer entlastet! Die Kids werden in ihrer Selbständigkeit gestärkt und organisatorische Vorbereitungszeiten für Betreuer verringern sich! Kurz: die Kids genießen weit mehr Freiheiten und die Betreuer werden (zu Beginn) zunehmend sympathisch gesehen!

Schwächen ?

Aufsichtspflicht? Allerdings kann dieser Stil nicht jedem Kind gerecht werden (Minderheiten können unterdrückt werden) Die Kids nehmen die Betreuer evtl. nicht mehr ernst. Stärkere Kinder setzen sich eher durch als Schwächere! Durch aufkommendes Chaos kann sich schlecht ein vernünftiger Gruppenzusammenhalt bilden! Es besteht die Gefahr von Bildung von Außenseitern !

Leistungsstile

Angebrachte Situationen?

Einzelne Elemente können aber für Gruppen mit niedrigem Leistungsbedarf durchaus genutzt werden, wenn die entsprechende Eigenverantwortung gegeben ist.

2. Karitativ

Leiter, die diesen Führungsstil ausüben, nehmen weniger Einfluss auf das Erreichen von Sachzielen, dafür nehmen sie starken Einfluss auf die zwischenmenschlichen Beziehungen in der Gruppe. Das menschliche Element dominiert in allen Entscheidungen und Aktivitäten. Man überlegt sich alles im Bezug auf die Zusammenarbeit. Es muss alles gemeinsam geschehen. Ermutigung und Unterstützung der Jugendlichen wird sehr ernst genommen. Die momentanen Bedürfnisse der Gruppenmitglieder werden höher gewichtet, als das vorgesehene Programm oder die geplanten Aktivitäten.

Stärken ?

- Gutes Wohlfühlklima in der Gruppe
 - Bedürfnisorientierung
- Jugendliche fühlen sich angenommen

Schwächen ?

- Gefahr, dass Aufgaben und Programme vernachlässigt werden
- Sachziele werden vernachlässigt

Angebrachte Situationen ?

- bei Gruppen, die ohnehin schon motiviert an Sachthemen arbeiten

3. Kooperativ bzw. demokratischer Führungsstil

Wer diesen Führungsstil praktiziert, ist sowohl personen- als auch sachorientiert. Man ist daher sehr an der Teamarbeit interessiert, ohne aber dabei die Hauptverantwortung abzugeben. Entscheidungen werden jedoch gemeinsam im Team gefällt. Es herrscht hier die Überzeugung, dass Motivation für eine Sache vor allem dadurch entsteht, dass man andere in den Entscheidungsprozess mit einbezieht. Ebenso werden die Gaben und Fähigkeiten der anderen geschätzt und bewusst mit

Leistungsstile

einbezogen. Der Leiter konzentriert sich darauf, Kreativität und Innovation im Team anzuregen. In den Beratungen sind die Teammitglieder gleichrangig.

Stärken?

Demokratie fördert bei den jungen Menschen die Eigenständigkeit, Kompromissbereitschaft, Motivation und Kreative Ideen! Sie können so mehr Vertrauen zum Betreuer fassen! Weitere Aspekte sind, dass Probleme der Kinder / Jugendlichen besser verstanden werden, ihre Meinung frei(er) äußern können und sich gleichberechtigt fühlen!

Schwächen ?

Allerdings haben auf diese Weise Betreuer sehr viele Aufgaben zu erledigen! Demokratische Leitung bedarf trotzdem auch ein wenig Erfahrung in Punkto Argumentation und Gesprächsleitung! Lange & ausführliche Diskussionen können auf die Dauer sehr langatmig werden, vor allem für Kinder!

Angebrachte Situationen ?

- anzustrebende Leistungsstil bei Gruppen

4. Autoritär

Bei diesem Leistungsstil zählt fast ausschließlich die Sache. Ziele werden sehr hoch angesetzt und schließlich mit allen Mitteln vorangetrieben. Hier wird vor allem den eigenen Fähigkeiten vertraut. Man trägt klar die Verantwortung und gibt kaum davon ab. Eigene Meinungen und Ideen haben eigentlich immer Vorrang und Widerspruch wird nicht akzeptiert. Mit großem Eifer nimmt man starken Einfluss auf das Erreichen der Sachziele, dafür werden die zwischenmenschlichen Beziehungen vernachlässigt.

Stärken ?

Arbeitet man mit einer Gruppe, so bringt den Betreuern autoritäre Behandlung:

- gute Übersicht und Kontrolle,
 - dass die Kinder Regeln gut einhalten und sich in diesen sicher fühlen,
 - weniger Diskussionen,
 - dass die Kinder wissen, was sie sollen und dürfen
-

Leistungsstile

- Disziplin

Schwächen ?

Auf der anderen Seite ...

- werden die Kinder gehemmt, ihre Meinung selbst zu bilden,
- blockiert der Stil die Eigeninitiative der Kids,
- fördert der Stil nicht das Vertrauen zu den Betreuern,
- haben die Kinder dann weniger oder gar kein Selbstbewußtsein,
- werden so Hierarchien gefördert,
- wird das Gruppeninteresse und
- die Kritikfähigkeit unterdrückt

Angebrachte Situationen ?

- Notsituationen
- Stresssituationen

Der beste Leistungsstil

Grundsätzlich kann man keinen Leistungsstil als den Besten bezeichnen. Viel eher kann man davon sprechen, wann ein gewisser Leistungsstil am besten angebracht ist. Der jeweilige Leistungsstil ist, wie ja schon die Überlegungen zu der „angebrachten Situation“ bei den einzelnen Leistungsstilen gezeigt haben. Der gute Leiter lernt, in den verschiedenen Situationen auch verschiedene Leistungsstile anzuwenden.

Kinder brauchen Sicherheit in den vorhandenen Strukturen d.h. ohne Autorität geht nichts!, aber auch Mitspracherecht! Sie sollen sich ernst genommen fühlen und - gut integriert - frei (ihren Stärken gemäß) engagieren können!

1. Regeln und wichtige Strukturen vorgeben (nicht Rauchen, kein Alkohol, unerlaubtes Entfernen vom Gelände ist strikt verboten etc.)
2. Kids in viele andere Entscheidungen mit einbeziehen: Aktionsplanungen, Taschengeldausgabe etc.

Leistungsstile

3. Fragt die Kinder aktiv nach Verbesserungsvorschlägen, richtet einen Kummerkasten ein lasst sie mitgestalten und mitreden!
4. Sollte etwas nicht durchsetzbar sein, dann argumentiert!

Lieber zu Beginn der Maßnahme die Zügel enger halten und dann lockerer werden!
Umgedreht ist es wesentlich schwerer durchzusetzen!

Welcher der richtige Leistungsstil ist, lässt sich nicht generell festlegen. Alle Leistungsstile haben in unterschiedlichen Situationen durchaus ihre Berechtigung. Die Entscheidung für die eine oder andere Richtung sollte daher immer von der Situation abhängig gemacht werden. Diese wird durch

- Die Teilnehmer, insbesondere ihre Persönlichkeit und ihr Verhalten,
- die Person des Gruppenleiters und seine Leitungskompetenz
- die konkrete Aufgabe, und
- die Rahmenbedingungen (z.B. Neue Gruppe, Ferienlager) bestimmt.

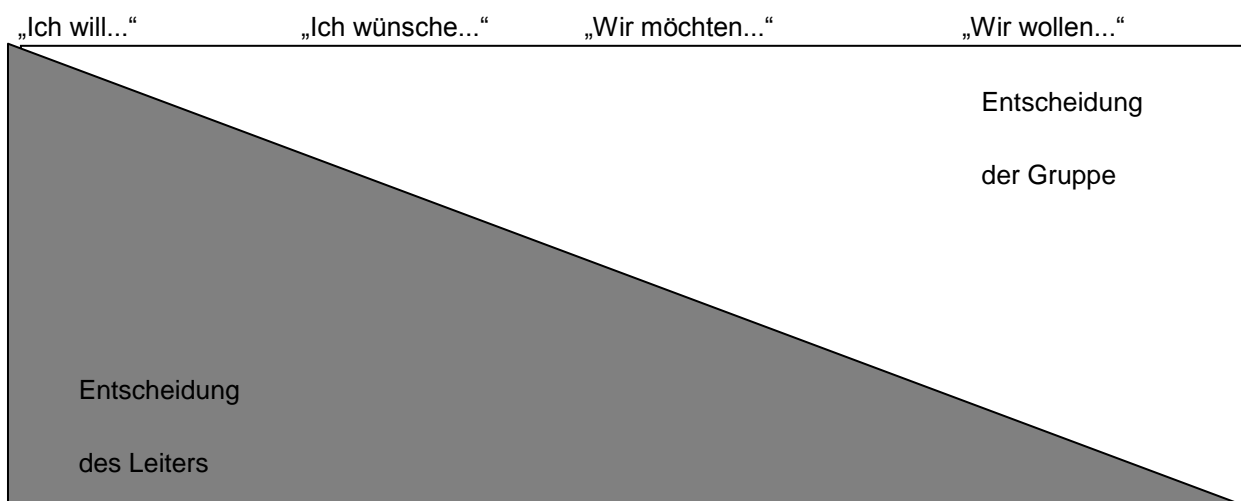
Welchen Leistungsstil will ich für mich?

Mein Leistungsstil wird von meiner Persönlichkeit (Ich als Mensch), der momentanen Situation (die der Gruppe) und der Aufgabenstellung (das jeweilige Programm) bestimmt. Man muss versuchen, alle 3 Einflussfaktoren (Ich – Gruppe – Programm) zusammenzuhalten und im Auge behalten.

Von Zeit zu Zeit kann man sich und seine Gruppe vor das nachfolgende Schema setzen und sich folgende Fragen überlegen:

- Wie möchte ich/möchten wir in der momentanen Jugendgruppensituation führen?
- Wie habe ich/haben wir in der letzten Zeit geführt?
- Warum gelang es mir/uns nicht immer, so zu führen, wie ich/wir es eigentlich für richtig finden würden?
- Wo in der Grafik würde ich mich persönlich einordnen, eher kooperativ oder autoritär?

Leistungsstile



Leistungsstile

Fragebogen zum persönlichen Leitungsstil

	J A	M Ö G L I C H	K A U M	N E I N
1. Ich habe Mühe, andere Meinungen zu akzeptieren	1	2	3	4
2. Ich helfe gerne	1	2	3	4
3. Eigentlich ist es mir egal, ob meine Gruppe gewinnt oder nicht	1	2	3	4
4. Ich diskutiere gerne mit meinen Leuten in der Gruppe	1	2	3	4
5. Menschen sind mir wichtiger als das Erreichen von gesteckten Zielen	1	2	3	4
6. Ich liebe es, anderen Leuten zu sagen, was zu tun ist	1	2	3	4
7. Die Probleme der Jugendlichen kümmern mich nicht besonders	1	2	3	4
8. Ich vertraue auf die Fähigkeiten meiner Leute	1	2	3	4
9. Ich stelle mich gerne auf Neues ein	1	2	3	4
10. Ich bin eine Führernatur, Ich nehme gerne die Dinge selbst in die Hand	1	2	3	4
11. Zusammenarbeit ist mir wichtig	1	2	3	4
12. Ich bespreche Entscheidungen vorher immer mit den Betroffenen	1	2	3	4
13. Ich trage ungern die Verantwortung alleine	1	2	3	4
14. Ich weiß nicht immer, was ich will	1	2	3	4
15. Ich wirke beruhigend auf meine Mitmenschen	1	2	3	4
16. Wenn es die Situation erfordert kann ich auch sehr streng sein	1	2	3	4
17. Am wohlsten ist mir, wenn sich meine Leute selber beschäftigen	1	2	3	4
18. Es muss allen anderen gut gehen, damit es mir auch wohl ist	1	2	3	4

Leistungsstile

Auswertungsbogen zum Leistungsstil

Anleitung: Zur Auswertung wird die Zahl (grau) der angekreuzten Antwort auf den Auswertungsbogen übertragen. Man achte dabei auf die Zahl, welche bei der jeweiligen Frage einem Leistungsstil zugeordnet ist. Wenn ich zum Beispiel bei der Frage 1 den Zahlenwert 3 angekreuzt habe, dann wird diese Antwort zum kooperativen Leistungsstil zugeordnet. Wenn man dies bei jeder Frage gemacht hat, zählt man am Schluss für jeden Leistungsstil von oben nach unten die mit den eigenen Antworten übereinstimmenden Felder. Dann vergleicht man die Häufigkeit der Antworten, die den verschiedenen Leistungsstilen zugeordnet sind miteinander.

Hinweis: Nicht alle Antwortmöglichkeiten sind klar einem Leistungsstil zuzuordnen. Die im Fragebogen gegebenen Musterantworten sind zudem nicht unbedingt in jeder Situation zutreffend – man findet sicher auch Gegenbeispiele. Was zählt ist die allgemeine Tendenz, nicht der Einzelfall.

Frage Nr.	autoritär	Karitativ	laissez-faire	kooperativ	Zuordn. unklar
1	1		4	3	2
2		1,2	3		4
3	4		1	3	2
4	4		1	2	3
5	4	1		3	
6	1	3	4	2	
7	2	4	1	3	
8	3		1	2	4
9	3			1	2,4
10	1		3	2	4
11	4	2		1	3
12	4	1		2	3
13	4		1	2	3
14	3		1		2,4
15	3	1		2	4
16	1	3	4	2	
17	4		1	3	2
18		1,2			3,4
Total					

Leistungsstile

Quellen / Literaturhinweise:

- Juleica Handbuch Landesjugendring Berlin 2009
- Arbeitshilfen zur Leitung in verschiedenen Gruppenphasen von Lehmann und Sippl 2000
- Handbuch Alles über Gruppen: Theorie, Anwendung, Praxis Cornelia Edding, Karl Schattenhofer Beltz; 2009
- Die Gruppe Pfadfinderbund Weltenbummler Deutscher Spurbuchverlag 1992
- Leitung von Gruppen: GruppenLeitung mit System Horst-Joachim Rahn Recht und Wirtschaft GmbH 2006
- <http://www.jugendleiternetz.de/?i=artikel&aid=335>