

Prof. Dr. Gudrun Maierhof: Modul 11-1: Soziale Arbeit mit Gruppen

Ausführungen zum persönlichen Leitungsstil in Gruppen

(vgl. Behnisch, Michael, Lotz, Walter, Maierhof, Gudrun (2013): Soziale Gruppenarbeit mit Kindern und Jugendlichen, Weinheim/Basel: Beltz Juventa, 214ff)¹

Nach Kathryn und David Geldard setzt sich der professionelle Leitungsstil aus drei Komponenten zusammen, die miteinander in Übereinstimmung gebracht werden müssen:

- Persönlicher Leitungsstil, den wir im Laufe des Sozialisationsprozess entwickeln;
- Leitungsstil, der im Einklang mit dem jeweiligen theoretischen Ansatz steht, dem wir in der sozialen Gruppenarbeit folgen. Zum Beispiel ist der Leitungsstil in psychoanalytisch ausgerichteten Gruppen mehr zurückhaltend und weniger intervenierend, da die freien und assoziativen Selbstaussagen der Gruppenmitglieder im Mittelpunkt stehen.
- Leitungsstil, der sich aus dem speziellen Setting der Gruppen ergibt und an dem „speziellen Charakter der Zielgruppe“ misst. Bei der sozialen Gruppenarbeit mit aggressiven oder ängstlichen Kindern muss der Leitungsstil variiert werden, muss die Leitung zwischen vorsichtigem und autoritärem Auftreten changieren (Geldard/ Geldard 2003, S. 91).

Die Entwicklung unterschiedlicher Leitungsstile geht auf die Untersuchungen von Kurt Lewin² um 1938/39 zurück, der damit die wissenschaftliche Erforschung von Gruppen in den USA einläutete. Er unterschied drei Leitungsstile und erforschte deren Wirkungen auf das Sozialverhalten von Kindern:

- autoritärer Leitungsstil
- demokratischer Leitungsstil
- Laissez-faire Stil

Der autoritäre Leitungsstil ist geprägt durch die Tatsache, dass die Gruppenleitung die Aktivitäten der Gruppe alleine festlegt, der Gruppe mitteilt und nicht teilnimmt, allerdings die Ergebnisse und das Verhalten häufig bewertet, was mitunter an Situationen aus den deutschen Klassenzimmern der 1960er Jahre erinnert. Auffällig ist, dass die Gruppenmitglieder, wenn sie autoritär geleitet werden, oft in extremer Abhängigkeit zur Leitung stehen oder sich gegen die Autorität in verdeckter Form zur Wehr setzen. Kurt Lewin und seine Mitarbeiter*innen fanden heraus, dass Kinder bei diesem Leitungsstil, häufiger aggressiv waren. Auch wird es schwieriger, ein Wir-Gefühl zu erzeugen. Die Gruppe, die demokratisch geführt wird, diskutiert und verhandelt gemeinsam über die Aktivitäten und die Angelegenheit, die die Gruppe betreffen. In der Forschung wurde darauf verwiesen, dass das Wir-Gefühl stark ist und die Gruppenmitglieder engagierter und kreativer sind. Eine Schwierigkeit tritt dann auf, wenn die Gruppe zu keinem Konsens findet, dies kann zu Polarisierung und zur Bildung von Untergruppen führen.

Werden Gruppen nach dem Laissez-faire Stil geleitet, bedeutet dies, dass sich die Gruppenleitung zurückhält und die „Gruppe machen lässt“. Die Kinder oder Jugendlichen können frei arbeiten. Die Leitung stellt das Material zur Verfügung und die notwendigen Informationen. Dies kann dazu führen, dass die Kinder und Jugendlichen unterschiedliches Rollenhandeln ausprobieren, etwa in die Rolle der Beobachterin, Moderatorin, Quasileitung oder auch Außenseiterin schlüpfen. Grundsätzlich ist der Lernerfolg in Laissez-faire geführten Gruppen hoch, die Gruppe kann produktiv und kreativ sein, allerdings setzt dies Ich-Stärke und Selbstbewusstsein der Kinder voraus. Zudem besteht die

¹ In dem Buch finden Sie die ausführlichen Literaturangaben.

² Kurt Lewin (1890-1947), Begründer der Feldforschung.

Gefahr, dass stärkere Gruppenmitglieder die schwächeren übergehen und missachten. Geldard/ Geldard stellen einen vierten Führungsstil vor, den sie als flexiblen Stil beschreiben. Das bedeutet, dass die Pädagogin ihr Führungsverhalten flexibel in unterschiedlichen Situationen und Phasen der Gruppe handhabt, in ihrem Führungsverhalten changiert und an der Entwicklung der Gruppe orientiert (2003, S. 94). Die Basis ist hier der demokratische Führungsstil.

Partizipatorische Leitung

Das Prinzip der partizipatorischen Leitung verdeutlicht zwei Ebenen der Leitung, nämlich das Leiten und das Teilnehmen.

Ruth Cohn schrieb darüber 1984: „Gruppenleiter sind [...] in erster Linie Teilnehmer, also Menschen mit eigenen Interessen, Vorlieben, Gedanken und Gefühlen und erst in zweiter Linie Gruppenleiter mit einer speziellen Funktion“ (Farau/Cohn 1984, S. 368). Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter agieren mit ihrer ganzen Persönlichkeit, nicht nur als professionelle Fachkraft. Leiterinnen und Leiter sind deshalb aufgefordert, ihr „unbewusstes und bewusstes Agieren und Reagieren“ in Gruppen wahrzunehmen und zu gestalten (vgl. Hintner et al 2010, S. 183).

Partizipierende Leitung stellt gleichermaßen eine Leitidee und eine Handlungsorientierung dar. Es beschreibt die Haltung der pädagogischen Fachkraft in den Dimensionen von Präsenz, Achtsamkeit und selektiver Authentizität. Der selektiven Authentizität kommt dabei eine zentrale Bedeutung zu, geht es doch darum, sich mitzuteilen und im pädagogischen Prozess zu zeigen, aber eben selektiv. „Alles was ich sage, soll echt sein, nicht alles, was echt ist, soll ich sagen“, schreibt Ruth Cohn (Farau/Cohn 1984, S. 371).

Partizipierende Leitung ist im Sinne einer Handlungsorientierung mit den folgenden Aspekten verknüpft:

- sich selbst und die Gruppe zu leiten
- partizipieren mit der gleichzeitigen Verantwortung für den Gruppenprozess
- eine funktionale Gruppenleitung, keine statusorientierte Leitung auszuüben
- keine autoritäre oder antiautoritäre Haltung zu zeigen (vgl. Hintner et al 2010, S. 182)

Da das Führungsverhalten und der Führungsstil stark von der Person geprägt sind, ist die Auseinandersetzung mit der eigenen Biographie, mit Führungsvorbildern und Führungserfahrungen in der Kindheit unabdingbar. (Vgl. Text von Langmaack)

Die sozialpsychologische Forschung über Führungsverhalten hat sich lange Zeit mit der Frage beschäftigt, ob gutes „Führungsverhalten“ auf charakterliche bzw. individuelle Eigenschaften zurückgeführt werden kann und ob von einer typischen „Führungspersönlichkeit“ gesprochen werden könne (vgl. dazu ausführlicher u.a. Hartley/ Hartley 1969, S. 411f und Sader 1996, S. 263ff). Heute wird davon ausgegangen, dass fast jede Person in der Lage sein kann, kompetent Gruppen zu leiten, wenn sie sich spezifische Kompetenzen und Grundhaltungen aneignet. In der Literatur zum Arbeiten in Gruppen und den spezifischen Leitungsaufgaben wird bisweilen auf Schlüsselkompetenzen wie Akzeptanz, Empathie und Kongruenz (Echtheit) verwiesen (Klein 2011, S. 73). Oliver König nennt: „Eine forschende Einstellung und Bescheidenheit, Empathie, (Selbst-) Reflexivität, Neutralität und Allparteilichkeit, Auseinandersetzung anbieten und Transparenz herstellen, Geduld“ (König 1998, S. 154).

Insgesamt ist die Selbstreflexion eine der Schlüsselkompetenzen im Leiten von Gruppen.