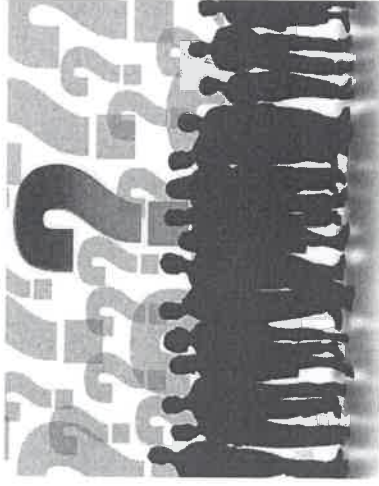


Wer führt die Gruppe?

Grundlagen der
Gruppendynamik
- Führung

LBIII LE 3

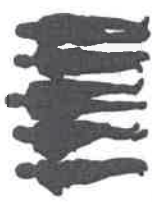


Führung



„Der gute Schäfer denkt wie seine Schafe und kann seine Herden nur führen, wenn er nicht mehr als ein kleines Stück weit vorausgeht. Er muss zwar als jemand aus der Herde erkennbar bleiben, zweifellos größer, lauter, rauer, und er hat vor allem hartnäckigere Wünsche und Ausdrucksmöglichkeiten als das gewöhnliche Schaf, ist aber ihrem Empfinden nach im wesentlichen derselben Art wie sie.“
(W. Trotter)

Überblick



Führung

1. Rollenfunktion
2. Relationaler Blick auf
 - Persönlichkeit
 - Quellen der Macht
3. Dimensionen des Führungsverhaltens
4. Situative Führung
 - Einschätzung der Situation: Person und Gruppe

1. Führung als Rollenfunktion

Zwei Funktionen der Führung:

SACH-EBENE • **Aufgabenorientierung:** → Aufgabe / Funktion

Hilfe bei der Verwirklichung von Zielen

BEZIEH-UNG • **Mitarbeiterorientierung:** → sozial-emotionale Führung

Förderung des Gruppenzusammenhalts

→ Lebendige Gruppen zeichnen sich durch Rollenflexibilität aus.

=> Führung ≙ Alpha (Führung als Rollenfunktion kann sich auch aus Gruppe entw.)

1. Führung als Rollenfunktion

Aufgabenorientierte Führung

- Initiative ergreifen
- Ideen entwickeln, Pläne und Ziele formulieren
- Probleme formulieren, Lösungen vorschlagen
- Nach Lösungen, Ideen und Vorschläge suchen
- Meinungen erkunden
- Informationen suchen und bereitstellen
- Aktivitäten koordinieren, delegieren
- Die Gruppe nach außen vertreten

1. Führung als Rollenfunktion

Führung als Rollenfunktion

Führung als Rollenfunktion kann sich aus der Gruppe selbst entwickeln.

Sie dient der Verwirklichung von Zielen und der Förderung des Gruppenzusammenhaltes.

Führungsfunktionen können von verschiedenen Gruppenmitgliedern abwechselnd übernommen werden.

→ SCHINDLER

1. Führung als Rollenfunktion

Mitarbeiterorientierte Führung

- Ermutigung und Bestätigung von Gruppenmitgliedern
- Freundlichkeit, Wärme und Kontaktbereitschaft
- Anhören und Annehmen von Beiträgen
- Sensibilität für Gefühle und Gruppenprozesse: Spüren was in den Gruppenmitgliedern vorgeht
- Spannungen abbauen und vermitteln
- Verschiedene Standpunkte akzeptieren und befriedigende Lösungen suchen

2. Persönlichkeit

Persönlichkeit und Führungsrolle

- **Führer:** Mitglied der Gruppe, wird von ihr bestimmt
- **Leiter:** wird von außerhalb, formell bestimmt

Gibt es die Führerpersönlichkeit?

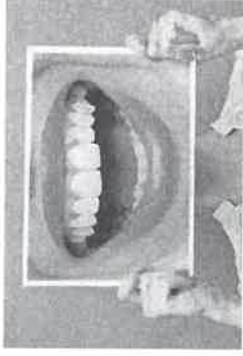
- Identifikation mit dem Führer: „*Einer von uns!*“
- Verkörperung eines Gruppenideals: „*Der Beste von uns!*“
- Der Leiter ist besonders aktiv und hat besonders viel Kontakt zu den Gruppenmitgliedern

2. Persönlichkeit

- Es gibt keine Führerpersönlichkeit!

Kampf um die (informelle) Führung

- ... nicht nur Wissen und Ellbogen
- ... eher intelligent, angepasst, kooperativ und extrovertiert



- Sprachliche Kompetenz, Kontaktbereitschaft
- (nach außen hin) Stabiles Selbstwertgefühl
- Sachkompetenz
- Garant für die Einhaltung von Normen und -veränderung
- Humor, Selbstironie
- Verantwortungsbewusstsein

Kompetenzen, die Führer-
persönlichkeit haben
sollte!

=> über das gegebenen Führers wird nicht weiter verfolgt

Gruppenprozess – Storming

Solange die Führungsfunktion zeitlich begrenzt, je nach Situation wechselt oder sich auf verschiedene Personen verteilt, besteht wenig Machtgefälle.

→ „Wie ist ein Einzelner imstande, soviel Einfluss zu erlangen?“

Exkurs:

- Quellen der Macht
- Relationale Macht

2. Persönlichkeit

Persönlichkeit und Führungsrolle

Zwischen Führung und Gruppe besteht eine

Wechselbeziehung. Der Träger der Führungsrolle muss den Normen der Gruppe entsprechen. Die Geführten müssen sich mit ihm identifizieren können.

Führungsfunktionen übernehmen am ehesten Personen, die besonders aktiv sind und eine hohe Kontaktbereitschaft aufweisen.

Führung



Quellen der Macht ...

- zu bestrafen und Zwang auszuüben
- zu belohnen
- die Macht durch Legitimation
- durch Expertentum (Wissen/Können)
- durch Beliebtheit
- durch Symbole *Titel + Anerkennung Titel (Bsp.: weißer Anzeiktitel)*



Macht

Soziale Regeln der Machtverteilung

- Menschengerecht versus menschenverachtend
- Legitim versus illegitim (z.T. auch legal)
- Soziale Behinderungsregeln und Behinderungsmacht (illegitime Machtverteilung und -ausübung)
- Soziale Beziehungsregeln und Begrenzungsmacht (legitime Machtverteilung und -ausübung)

Macht

Moderne Definition: Macht ist ein produktives Netz.

Depersonalisierung von Macht (kein Souverän/König).

- „Diese Macht ist nicht so sehr etwas, was jemand besitzt, sondern vielmehr etwas, was sich entfaltet [...]. Andererseits richtet sich diese Macht nicht einfach als Verpflichtung oder Verbot an diejenigen, welche »sie nicht haben« [...], die Macht verläuft über sie und durch sie hindurch[...]“ (Foucault 1994: 38)

Macht ist eine strategische Situation.

- „[...] die Macht ist nicht eine Institution, ist nicht eine Struktur, ist nicht eine Mächtigkeit einiger Mächtiger. Die Macht ist der Name, den man einer komplexen strategischen Situation in einer Gesellschaft gibt.“ (Foucault 1983: 94)

Macht

Klassische Definition: Macht als Fähigkeit, seinen Willen auch gegen Widerstände durchzusetzen.

- „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht.“ (M. WEBER 1921)
- „Die Fähigkeit von A, B zu einem bestimmten Verhalten zu bewegen, abzüglich der Wahrscheinlichkeit, dass B dies auch ohne den Einfluss von A getan hätte.“ (ROBERT A. DAHL 1957)

⇒ **Macht ist nicht Gewalt!**

3. Die Quellen der Macht

Macht ist ein relationales Geschehen!

„Quellen“ der Macht sind: Beliebtheit, Expertentum, Legitimation sowie die Möglichkeit zu belohnen und zu bestrafen.

Ein großes Machtgefälle zwischen Führer und Geführten **verhindert die Entwicklung** und führt zu einer Massenbildung.

→ Hinderung von Persönlichkeitsentwicklung, Verantwortungsübernahme.

Machtinstrumente: nonverbale Kommunikation → immer Selbstreflexion (u.a. in Gruppen-situationen)

4. Dimensionen des Führungsverhaltens

1. Dimension: Führungsstil der Person

Typo

Typologie der Legitimierung von Führung (Weber 1922)

- Charismatische Führung
- Autokratische/patriarchalische Führung
- Bürokratische Führung

Typologie des Führungsverhaltens (LEWIN u.a. 1939)

- Autorität (autokratische) Führung
- Demokratische Führung
- Laissez-faire Stil

→ Skript Teske

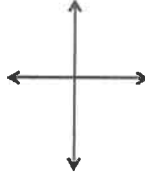
Dimensionen des Führungsverhaltens

2. Dimensionen: Beziehung

Wesentliche Aspekte des Führungsverhalten (Neuberger 1972)

→ Skript

- Die emotionale Dimension:
Geringerschätzung (-3) - Wertschätzung (+3)
- Die Lenkungsdimension:
Lenkung/Kontrolle (min 0 – max 6)



→ **Koordinatenkreuz** zur Differenzierung von Führungsverhalten.

- Rückmeldung der Gruppe an die Führung (soziales Lernen)

4. Dimensionen des Führungsverhaltens

1. Dimension: Führungsstil der Person

Typologie des Führungsstils

→ Zwar populär, aber wissenschaftlich nicht haltbar

- zu wenig differenziert (1-D)
- wesentliche Dimensionen und Einfluss anderer Variablen fehlen (Abhängig von Beziehung, Gruppe, Aufgabe, Situation).

→ es gibt kein allgemein günstigen Führungsstil

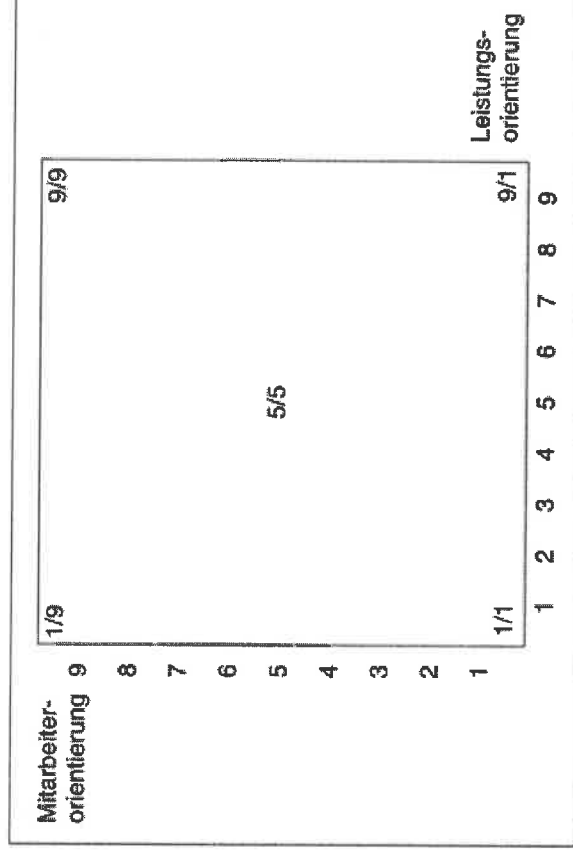


Abbildung 5:

Verhaltensgitter nach Blake und Mouton Managerial Grid 1964

Dimensionen von Führungsstilen

- Eindimensionale Führungsstile
 - autoritär, kooperativ, charismatisch, ...
 - LEWIN
- Zweidimensionale Führungsstile
 - Mitarbeiter/Leistung; Emotion/Lenkung, ...
 - Managerial-Grid nach BLAKE/MOUTON
- Dreidimensionale Führungsstile
 - Person & Kontext: Aufgabe, Beziehung, Macht ...
 - Situativer Führungsstil nach FIEDLER, HERSEY/BLANCHARD/LAHNINGER



Situative Führung

F. E. FIEDLER (1922-2017) **Situativer Führungsstil** (1967)
Kontingenzansatz: Zusammenspiel von Merkmalen der Person und Situation



- *individuelle* Zwei (indi.) Führungsstile ...
 - Aufgabenorientierte Führung
 - Mitarbeiter-/Beziehungsorientierte Führung
- ... stehen in Beziehung zu **Situationsmerkmalen**
 - Aufgabenstruktur (komplex - einfach)
 - Interpersonelle Beziehung (Vertrauen, Sympathie)
 - Positionsmacht (Verfügen über Sanktionsmacht)

Situatives Führen (HERSEY/BLANCHARD)

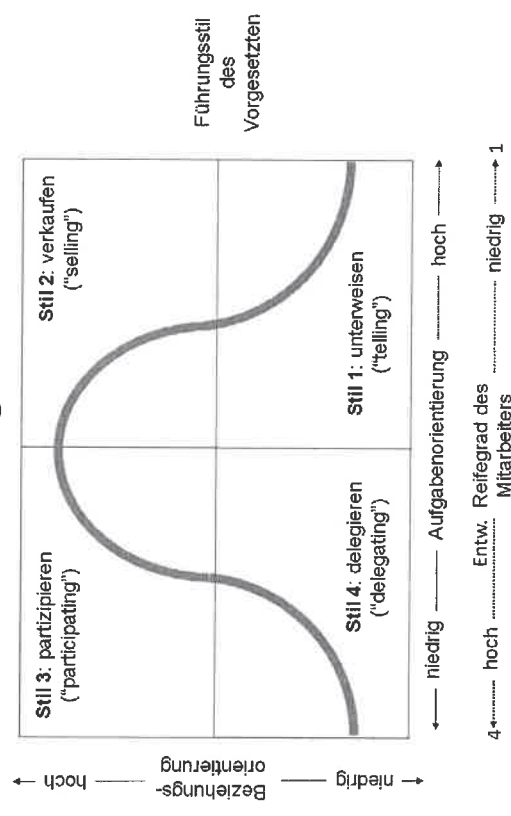
sehr populär, empirisch aber kaum wertvoll

- PAUL HERSEY (1931-2012): 1969, 1977
- Verhaltensforscher, Unternehmer
- KEN BLANCHARD (1939*): 1985
- Unternehmer, Managementautor
- Führungsstil richtet sich nach
 - Beziehungsorientierung
 - Aufgabenorientierung
 - Mitarbeiter: „Reifegrad“ (Motivation, Fähigkeit)

→ Populär, aber empirisch kaum zu prüfen

Situatives Führen (HERSEY/BLANCHARD)

Einschätzung der Person



Situatives Führen (HERSEY/BLANCHARD)

Einschätzung der Person

• Vier Reifegrade des Mitarbeiters

- Fähigkeit: fähig, gering
- Motivation: willig, nicht-willig

• Vier Führungsstil

1. Anweisen
2. Argumentieren
3. Partizipieren
4. Delegieren

Entwicklungskurve



4 f/w	2 g/w
3 f/n-w	1 g/n-w

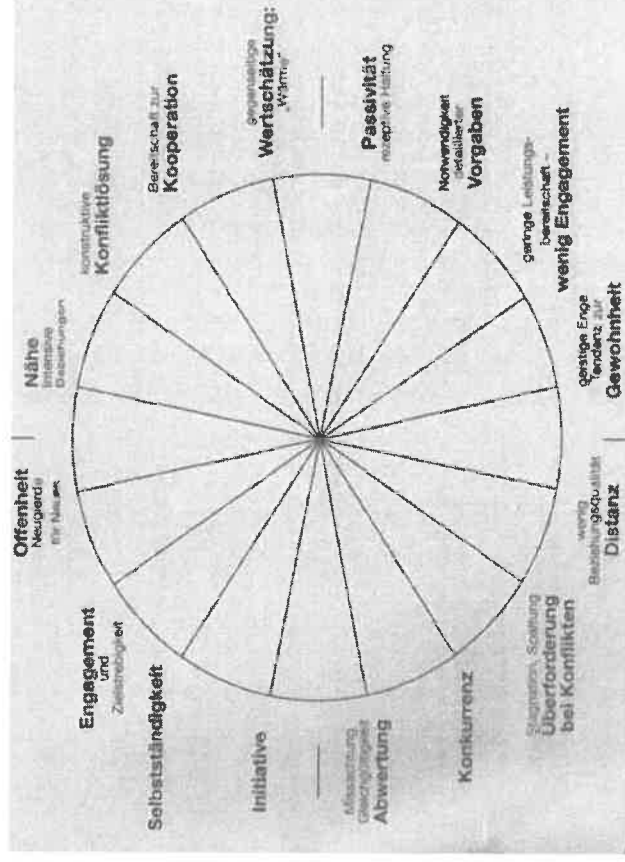


PAUL LAHNINGER (*1955)

- Motivations-/Leitungstrainer; Psychotherapeut

- Modell des situativen Führens
 - ⁶2008: Leiten, präsentieren, moderieren. Ökotopia Verlag, Münster
 - Einschätzung der Gruppensituation

Einschätzung der Gruppe



Gruppeneinschätzung: Situatives Führen

Zur Vorgehensweise:

Gruppeneinschätzung: Situatives Führen

Die Einschätzungsskala eignet sich auch für ein Selbstbild der Gruppe.

Die gegenüberliegenden Pole auf jeder Achse bilden ein Gegensatzpaar. Schätzen Sie jeweils die Spannweite ein, innerhalb der sich die Gruppe bezüglich der beiden Kriterien auf einer Achse bewegt.

Der Mittelpunkt bedeutet keinerlei Ausprägung einer Eigenschaft. Die Kreditivität, eine Eigenschaft ist zu 100 % ausgeprägt.

Erfolgreiche Lernprozesse verwenden in verschiedenen Gruppen stark unterschiedliche Methoden und Führungsstile. Unter allen Kriterien zur Methodenwahl ist die Einschätzung der Teilnehmergruppe besonders wichtig. Mit dem folgenden Modell sind Sie in der Lage, eine konkrete Gruppe differenzierter einzuschätzen und mit anderen Gruppen zu vergleichen. Einrichten Sie sich zunächst an einige typische Situationen in der betreffenden Gruppe. Wenn Sie sich auf eine neue Gruppe vorbereiten, dann halten Sie Ihre Fantasien und Vorurteile fest und überprüfen Sie diese Einschätzung nach dem ersten Kontakt.

Abwertung: ————— 0 ————— Werterschätzung

Gruppenmitglieder zeigen viel Abwertung; zugleich erleben sie aber auch Werterschätzung. Die Gruppe ist also nicht homogen.

selbstständig ————— 0 ————— detaillierte Vorgaben

Die Gruppe arbeitet selbstständig und braucht keinerlei Vorgaben im Detail.

4. Dimensionen des Führungsverhaltens

Dimensionen des Führungsverhaltens

Führungsverhalten umfasst eine emotionale und eine lenkende Dimension.

Das Ausmaß an Zuwendung/Wertschätzung einerseits und an Lenkung/Kontrolle andererseits ist charakteristisch für ein bestimmtes Führungsverhalten.

Der Erfolg guter Führung ist weiter abhängig von Person und Situation! Einen allgemein günstigen Führungsstil gibt es nicht!

Sozialer Einfluss durch Autorität

Exemplarisch: P. ZIMBARDO (1933*)

— 1971: Stanford-Gefängnis-Experiment



- **Rollenverhalten und Umgebung**

- Einfluss der Gruppenrolle auf das Individuum
- Im Besonderen: Führungsverhalten und Quellen der Macht

Exkurs: Sozialer Einfluss in Gruppen

- **Soziale Einfluss durch Autorität**

- MILGRAM 1961/74: „Lern“experiment und Gehorsam

→ Einfluss von Autorität (Führer/Leiter) innerhalb der Gruppe!
Wie steht es um den Einfluss Statusgleicher?

- **Majoritätseinfluss**

- In uneindeutiger Situation:
SHERIF 1936: autokinetischer Effekt und Gruppennorm
- In eindeutiger Situation:
ASCH 1956: Liniexperiment und Konformität

- **Minoritätseinfluss**

- MOSCOVICI u.a. 1969: Diaexperiment und Macht durch Konsistenz

→ JANIS-Regeln

→ Skript

- **Institutionen und Positionen?**

- Gräueltaten im Kriegsgeschehen
 - My Lai 1968 (mehr als 50% machten mit)

- Gewalt und Missbrauch

- Heimkindern

- Machtmissbrauch

- Z.B. Hollywood

Rückblick

Führung

1. Rollenfunktion: Aufgaben- und Mitarbeiterorient.
 2. Persönlichkeit: Wer wird Führer?
 3. Quellen der Macht: Beliebtheit, Fachlichkeit, Legitimation
 4. Dimensionen des Führungsverhaltens: Stil, Aufgaben-Beziehung, Kontingenz; Einschätzung der Person/Gruppe
- Exkurs: Sozialer Einfluss und Autorität