

Bereich: Schlüsselkompetenzen

Bearbeitung: Marius Pannenberg

Führungsstile nach Kurt Lewin

Kurt Lewin wird noch heute als einer der bedeutendsten Psychologen des letzten Jahrhunderts bezeichnet. Besonders bekannt ist Lewin für seine Studien zum Thema: „Führungsverhalten und dessen Einfluss auf das Verhalten und die Struktur von Gruppen“.

Als Grundstein der Forschungen Lewins gelten Studien, die an der Iowa-University Elementary School durchgeführt worden sind. Hierbei wurde in Arbeitsgruppen untersucht, wie das Führungsverhalten die Faktoren soziales Klima, Produktivität, Kreativität, das individuelle und das Gruppenverhalten beeinflusst. Durch die Beobachtungen entstanden zwei idealtypische Führungsstile: der autokratische (autoritärer-) Führungsstil und der demokratische (kooperativer-) Führungsstil. Diese beiden Führungsstile wurden nach weiteren Studien durch den Laissez-faire-Stil ergänzt.

Führungsstile:

Der autokratische (autoritäre-) Führungsstil:

Die Führungskraft hat Weisungsbefugnis und entscheidet über die Aktivitäten der einzelnen Mitarbeiter und der Arbeitsgruppen. Aufgaben, Ziele, Vorgaben und die Richtung sind in diesem Führungsstil nicht transparent für die Mitarbeitenden. Damit ist jedoch nicht impliziert, dass die Mitarbeitenden ihre Aufgaben nicht selbständig umsetzen können und

sollen. Jedoch werden die Aufgaben und Ziele von der Führungskraft in kleinen Etappen diktiert bzw. gelenkt. Im Vordergrund steht dabei der Monolog, auf Diskussionen wird verzichtet und Gehorsam vorausgesetzt. Die Führungskraft trägt somit die alleinige Verantwortung.

Der demokratische (kooperative-) Führungsstil:

Hier steht das Team im Vordergrund. Die Führungsperson bespricht Aufgaben und Ziele lediglich mit den Mitarbeitenden. Der Dialog wird dabei zur Kommunikationsform, wodurch auch laufend Feedback eingeholt werden kann. Auch Arbeitsgruppen dürfen freiwillig nach eigenen Vorstellungen gebildet werden und Aufgaben beliebig aufgeteilt werden. Somit sind Ziele und Aufgaben sehr schnell transparent und die Führungskraft steht mit objektiver Kritik, objektiven Lob und Ratschlägen zur Seite, jedoch nicht im arbeitenden Mittelpunkt. Die Verantwortung wird teilweise auf die Mitarbeitenden delegiert.

Der Laissez-faire-Führungsstil:

Dieser Führungsstil entstand aus einer Situation, in der eine Führungskraft die Kontrolle gegenüber der Arbeitsgruppe verlor und die Verantwortung an die Arbeitsgruppe delegierte. Die daraus folgende Haltung: „Ich bleibe zwar freundlich aber beteilige mich nur noch sehr passiv.“, ist Kern der Entwicklung dieses Führungsstils.

Dieser liberale Ansatz überträgt die Verantwortung auf die komplett freien Mitarbeiter. Es gibt keine Kontrolle mehr durch die Führungskraft und keinerlei eigene Vorschläge. Es wird kein Dialog mehr mit den Mitarbeitenden geführt und auch kein Feedback mehr gegeben. Dieser Stil wird jedoch eher als Anti-Führungsstil bzw. eine Form des „nichtmehr Führens“ bezeichnet.

Die Führungsstile Lewins sind von subjektivem Werteverständnis und einschneidenden Erlebnissen wie dem autoritären (totalitären) Führen im nationalsozialistischen Deutschland geprägt.

Tipp:

Jürgen Weibler bezeichnet diese idealtypischen Führungsstile als gedankliche Überzeichnungen, die für die Verbesserung/ Unterscheidung des eigenen Führungsverhalten als Orientierung dienen kann.

Verwendete Literatur:

Glöckler, Ulrich & Maul, Gisela (2010): *Ressourcenorientierte Führung als Bildungsprozess. Systemisches Denken und Counselling-Methoden im Alltag humaner Mitarbeiterführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (S. 28-32)

Lewin, Kurt (1975): *Die Lösung sozialer Konflikte: ausgewählte Abhandlungen über Gruppendynamik (4. Aufl.)*. Bad Nauheim: Christian-Verlag

Lewin, Kurt; Lippit, Ronald; White, Ralf K. (1939): *Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates"*. In: *Journal of Social Psychology* 10 (S. 271-299)

Schirmer, Uwe; Walter, Volker & Woydt, Sabine (2009): *Mitarbeiterführung*. Heidelberg: Physica-Verlag (S.102-104)

Weibler, Jürgen (2016): *Personalführung (3. Aufl.)*. München: Verlag Franz Vahlen (S. 311-314)