



Führungsstile und Lehrerverhalten





Führungsstile

Leitwolf oder Teamplayer



Führungsstile



Führen beschäftigt sich mit Menschen.

Man kann Aufgaben und Dinge „managen“, aber nicht Menschen.

Menschen muss man führen.

Die Herausforderung dabei:

Diese Führungsaufgaben sind meist ungewohnt und Erfolge zeigen sich meist erst langfristig.



Führungsstile



Die wichtigsten Führungsstile im Überblick

Die Führungsstile lassen sich zunächst in drei Gruppen grob unterscheiden.

Beim **demokratischen Führungsstil** *wirkt das Team an allen Entscheidungen mit.*

Der **autoritäre Führungsstil** *billigt dem Team dagegen keine Mitwirkung zu, der Vorgesetzte führt und bestimmt uneingeschränkt selbst.*

Der **Laissez-faire Führungsstil** *ist der goldene Mittelweg, die Geführten können in ihren Entscheidungen weitgehend allein vorgehen.*



Führungsstile



Zusätzlich zu den genannten drei Hauptformen der Führungsstile haben sich weitere Unterformen entwickelt.

- **situativer Führungsstil:** *Der situative Führungsstil beruht auf dem Prinzip, dass jeder Mitarbeiter entsprechend seines Reifegrades geführt wird.*
- **kooperativer Führungsstil:** *Beim kooperativen Führungsstil arbeiten Vorgesetzter und Untergebener bei der Entwicklung von Ideen und deren Umsetzung eng zusammen.*
- **partizipativer Führungsstil:** *Der partizipative Führungsstil funktioniert ähnlich wie der kooperative und ermöglicht es den Mitarbeitern, ihre eigenen Ideen und Lösungsvorschläge aktiv mit einzubringen. Er ist besonders für qualifizierte Untergebene empfehlenswert.*



Führungsstile



- **patriarchischer Führungsstil:** *Dagegen beschränkt sich der patriarchische Führungsstil ganz auf die väterliche Führung durch den Vorgesetzten. Er tritt sowohl autoritär als auch gütig auf und ist für die Untergebenen auch bei privaten Belangen ein Ansprechpartner.*
- **autoritärer Führungsstil:** *Der autoritärer Führungsstil verleiht dem Vorgesetzten in seinem Wirkungsbereich uneingeschränkte Macht und verpflichtet die Untergebenen zu unbedingtem Gehorsam.*



Führungsstile

Die Vorteile des situativen Führungsstils



Der situative Führungsstil punktet vor allem mit seiner Flexibilität und Situationsangemessenheit.

Das Ziel ist es, Teammitglieder individuelle Unterstützung zu bieten, um das Beste aus ihrer Leistung herauszuholen.

Im Sinne einer humanistischen Führung werden dabei vor allem auch die individuellen Bedürfnisse der Arbeitnehmer berücksichtigt.

Wer bereits Experte auf seinem Gebiet ist, erhält freie Hand und darf autonom und selbstbestimmt arbeiten.

Anfänger hingegen erfahren situative Begleitung und bekommen die Hilfe, die sie benötigen.



Führungsstile

Welche Kritik gibt es am situativen Führungsstil?



So viele Chancen er bietet: Ganz frei von Risiken und Gefahren ist der situationsorientierte Führungsstil nicht.

Sie müssen die Fähigkeit mitbringen, zu erkennen, wann Unterstützung benötigen und außerdem die Leistung adäquat einschätzen.

Erst wenn der Reifegrad feststeht, lässt sich daraus die entsprechende Maßnahme schlussfolgern.

Der Nachteil:

Nicht selten schleichen sich in diesen Prozess Fehler ein und die Teammitglieder sind mit einem vollkommen falschen Führungsstil konfrontiert.

Hiervon profitiert niemand und die Motivation sinkt innerhalb kurzer Zeit stark ab.



Führungsstile

Die Vorteil des kooperativen Führungsstils



Wie jede Art der Führung ist auch die kooperative von Stärken und Schwächen geprägt. Dennoch gilt es, die positiven Aspekte eines Miteinanders auf Augenhöhe zunutze zu machen.

So profitieren Gruppen von kooperativer Führung

Ein Führungsverhalten, das sich auf Kooperation fokussiert, beinhaltet einen entscheidenden Vorteil für das Team. Finden die Wünsche und Bedürfnisse der Teammitglieder Eingang in den Trainingsalltag oder in den Ablauf, können sich die Teilnehmer besser mit der Gruppe identifizieren.

Wer gerne trainiert und Freude empfindet, bewerkstelligt Aufgaben automatisch besser. Das führt zu einem messbaren Erfolg: Eine gesteigerte Motivation hat einen merklichen Einfluss auf die Performance.

Bringen Sie Ihren Sportlern Wertschätzung und Vertrauen entgegen, ist das nicht einseitig.



Führungsstile

Negative Aspekte des kooperativen Führungsstils



Neben den Vorteilen sollten die negativen Aspekte kooperativer Führung nicht außer Acht gelassen werden.

Ein wesentliches Problem könnte auftreten, wenn Diskussionen sich in Endlosschleifen drehen, ohne dass ein Kompromiss oder ein gemeinsames Ergebnis erzielt wird.

Sowohl der Trainer und ebenso das Team müssen eigenständig reflektieren können. Kritikfähigkeit und Konfliktkompetenz sind Pflicht.



Führungsstile

Positive Aspekte des partizipativen Führungsstils

Der Kern der partizipativen Führungstheorien ist die Demokratie: Die Teammitglieder haben die Möglichkeit, sich in den Entscheidungsprozess einzubringen - auch wenn die Trainer die endgültige Entscheidung trifft.

Schwachpunkte des partizipativen Führungsstils

Einer der größten Schwachpunkte der partizipativen Führungstheorien ist der Zeitaufwand, der von der Problemlösung bis zur Lösung benötigt wird. Wenn eine Gruppe von Menschen über ein Problem und mögliche Strategien nachdenken soll, müssen sie eine Struktur und Anleitung haben, die ihnen hilft, zeitsparender zu einer Entscheidung zu kommen.

Ein weiterer Nachteil der partizipativen Führungstheorien ist, dass ein Teilnehmer, dem es an Gruppenfähigkeit mangelt, sich im demokratischen Prozess kein Gehör verschaffen kann.



Führungsstile

Vorteile des patriarchischen Führungsstils

Der patriarchalische Führungsstil ist in schwierigen Situationen nützlich. Er eignet sich auch dann, wenn die Teammitglieder nicht über das nötige Vorwissen/ Erfahrung verfügen können, um sich an der Diskussion kompetent zu beteiligen.

Als Beispiel hierfür mag das Verhältnis zwischen einem jungen Auszubildenden und seinem erfahrenen Meister gelten. Da eine Entscheidung fallen muss, ist es nötig, dass die Führungskraft die Richtung vorgibt, aber ihre Entscheidung erklärt. Dadurch wird ein Reifeprozess initiiert (Reifegrad des Mitarbeiters).

Risiken/ Nachteile

Beim patriarchalischen Führungsstil besteht die Gefahr, dass der Trainer zu sehr in das „Leben“ seiner Teilnehmer eingreift und sie bevormundet.

Er fühlt sich für alle Belange zuständig.

Die Teammitglieder übernehmen nicht in ausreichendem Maße Verantwortung.



Führungsstile

Aspekte des autoritären Führungsstils



Der autoritäre Führungsstil kann in Krisen- und Konfliktsituationen sinnvoll sein. Ein einzelner trifft die Entscheidungen und trägt die Verantwortung allein, denn für Diskussionen wird weder Zeit noch Raum gegeben. Autoritäre Führung ist hilfreich, wenn sich die Gruppe in einer Ausnahmesituation befindet. In Krisensituationen werden klare Anweisungen, die ohne Widerspruch durchgeführt werden, erwartet.

Risiken / Nachteile

Beim autoritären Führungsstil haben die Teammitglieder oft zu wenig Handlungsspielraum. Der Trainer hält sich für unersetztlich und dementsprechend läuft in seiner Abwesenheit nichts, da die Teilnehmer sich nicht trauen, Verantwortung zu übernehmen.





Lehrerverhalten

Lehrerverhalten

Die Anforderungen an die Tätigkeiten und das Verhalten eines Trainers/ Lehrers sind vielfältig und komplex.

Das resultiert aus dessen Position in einer Trainingsgruppe oder in einem Verein, wo Mehrfachbeziehungen als **Ausbilder**, **Vorbild**, **Partner**, **Erzieher** und **Lehrer** auf einem spezifischen Tätigkeitsfeld bestehen



Lehrerverhalten

Lehrerverhalten

Um die konkreten Tätigkeitsanforderungen für einen Trainer zu bestimmen, grenzen wir die Zielsetzung für die jeweilige Trainingsgruppe ein.

- Vorbereitung und erfolgreiche Teilnahme an Wettkämpfen
- systematische und langfristige Leistungsentwicklung
- Gesunderhaltung
- Spaß und Freunde an der Bewegung



Lehrerverhalten

Lehrerverhalten

Aus dieser Zielsetzung leiten sich konkrete Tätigkeitsanforderungen ab, d.h. Aufgabenstellungen, die im Training- und Wettkampfprozess bewältigt werden müssen.

Um hier erfolgreich zu werden, ist ein bestimmtes Vermögen zur Ausführung von Tätigkeiten, welche die Vorbereitung, Realisierung und Auswertung von Training und Wettkampf betreffen, unabdingbar.



Lehrerverhalten

Lehrerverhalten



Meyer und Butzman (1986) fanden heraus, dass Lehrer das Leistungsverhalten von Schülern zu 90% auf deren Persönlichkeitsmerkmale zurückführen.

Sie machten den Schüler und dessen außerschulischen Bedingungen, nicht aber sich selbst für die Ergebnisse des Unterrichts verantwortlich.



Lehrerverhalten

Lehrerverhalten

Untersuchungen von Braun (1976) zeigten, dass sich der Lehrer grundsätzlich an sehr vielen verschiedenen Informationen orientiert und aus diesen Rückschlüsse auf die Schülerpersönlichkeit zieht.

In seinem Experiment sollten die Lehrer Schüler beurteilen, zu denen sie noch keinen oder sehr wenig Kontakt hatten.

Die Abbildung zeigt, welche Faktoren bei der Leistungsbeurteilung eine Rolle spielten.





Lehrerverhalten

Die bestimmenden Faktoren von Lehrererwartungen



Sozio-ökonomischer Status - Soziale Klasse

Je niedriger die Herkunft des Schülers, desto weniger glaubt der Lehrer an eine erfolgreiche „Schulkarriere“.

Geschlecht

Mädchen werden eher gute Leistungen in Sprachen, Deutsch, Kunst oder Musik zugetraut; Jungen dagegen in Naturwissenschaften oder Sport.

Erfahrungen mit Geschwistern

Seaver (1975) zeigte, dass die Leistungen älterer Geschwister die Beurteilung von Lernergebnissen beeinflussen. Es wird jedoch nicht nur die Leistungsbeurteilung beeinflusst, sondern die gesamte Lehrer-Schüler-Interaktion.



Lehrerverhalten

Die bestimmenden Faktoren von Lehrererwartungen

Vorausgegangene Leistungen des Schülers

Bessere Schüler werden häufiger aufgerufen

Persönlichkeit und Verhalten des Schülers

Anangepasste und brave Schüler werden bevorzugt, aktive und selbstsichere dagegen eher abgelehnt.

Lehrer neigen dazu ihre eigenen Werte in die Kinder, die sie unterrichten zu projizieren.

Körperliche Merkmale - Physische Attraktivität

Studien haben gezeigt, dass sich Lehrer in ihrer Bewertung von Schülerleistungen auch von deren Attraktivität beeinflussen lassen. Schüler die als „schön“ wahrgenommen werden, werden tendenziell besser bewertet als ihre weniger attraktiven Klassenkameraden.



Lehrerverhalten

Die bestimmenden Faktoren von Lehrererwartungen

Schönschrift

In einer Untersuchung wurden Lehramt-Studenten und ausgebildeten Lehrern Klassenarbeiten vorgelegt, die mehr oder weniger identisch waren. Es stellte sich dabei heraus, dass diejenigen, die mit einer schönen Handschrift geschrieben worden waren signifikant besser bewertet wurden als die mit einer krakeligen Schrift.

Es wurde außerdem bemerkt, dass der Lehrer immer dann eine schlechte Handschrift „bestrafte“, wenn seine eigene Schrift besonders gut war.

Merkmale der Sprache

In verschiedenen Untersuchungen in den USA konnte nachgewiesen werden, dass Schüler mit einem ausgeprägten (insbesondere einem schwarzen) Dialekt, sozial schwachen Gruppen zugeordnet und damit wiederum schlechter als ihre „weiß“ sprechende Mitschüler bewertet wurden.



Lehrerverhalten

Effekte der Lehrererwartung

Art und Häufigkeit der Kontakte	<ul style="list-style-type: none"> • Weniger Aufmerksamkeit gegenüber schwachen Schülern • Weniger Zeit zur Beantwortung von Fragen schwacher Schüler • Weniger Interesse des Lehrers an der Umformung der Fragen für schwache Schüler
Sozial-Emotionales Klima	<ul style="list-style-type: none"> • Weniger Augenkontakt und Körpersprache gegenüber schwachen Schülern. • Weniger positive nonverbale Kommunikation gegenüber schwachen Schülern
Rückmeldung	<ul style="list-style-type: none"> • Lobende Stellungnahme auf falsche oder unzureichende Antworten von schwachen Schülern • Bei Erfolgen werden gute Schüler mehr gelobt • In schriftlichen Arbeiten werden Fehler bei starken Schülern schneller übersehen und Bewertungen erfolgen zu ihren Gunsten.
Attribution von Erfolg und Misserfolg	<ul style="list-style-type: none"> • Bei guten Schülern bestätigen Erfolge die Lehrererwartung. Sie werden der Fähigkeit des Schülers zugeschrieben. • Misserfolge werden dagegen eher dem Zufall oder variablen Faktoren wie der aktuellen Befindlichkeit zugeschrieben („Das ist heute nicht dein Tag.“). • Bei schlechten Schülern widersprechen Erfolge den Erwartungen und werden daher eher dem Zufall oder variablen Faktoren wie Anstrengung zugeschrieben. • Misserfolge bestätigen bei schlechten Schülern die Erwartung und werden demzufolge der Begabung des Schülers zugeschrieben („Na ja, von dir war nichts Anderes zu erwarten.“)



Lehrerverhalten

Grundlegende Orientierung für das Lehrer-/ Trainerverhalten im Trainingsprozess

Unabhängig von den konkreten inhaltlichen Zielstellungen in einer Trainingseinheit oder einem Trainingsabschnitt (Taktikschulung, Festigen von Bewegungen usw.) lassen sich für die methodische Arbeit und das Verhalten im Training prinzipielle Fähigkeiten kennzeichnen.

Diese sollte ein Trainer kontinuierlich in sein Vorgehen einbeziehen.



Lehrerverhalten

Grundlegende Fähigkeiten, was ist damit gemeint?

Konkrete Zielansprache

- Formulierung der Zielstellung der Trainingseinheit in einer für den Kenntnisstand der Sportler angemessen Form.
- Bezugnahme zu vorhergehenden und folgenden Trainingsinhalten, Einordnung in größere Zielsetzungen, z.B. Wettkampfvorbereitung, Gürtelprüfung.



Lehrerverhalten

Grundlegende Fähigkeiten, was ist damit gemeint?

Schaffung klarer Orientierungsgrundlagen

- Eindeutige Kennzeichnung der einzelnen Trainingsaufgaben durch Erläuterungen, Demonstrationen und Formen der Veranschaulichungen (z.B. Video, Lehrtafeln, Bilder)
- Motivierung und Einstellungsbildung bei Sportlern durch Aufzeigen und Verinnerlichung des Sinns und der Bedeutung der Aufgaben, Ziele und Inhalte. Der Sportler benötigt eine Begründung, warum die Übung auszuführen ist.
- Beschreibung des Verhaltensweisen beim Üben, insbesondere der Partner (Uke), da durch diese die erforderlichen Übungsbedingungen erst organisiert werden.
- Stimulierung der Sportler durch Vorgaben von Schwerpunkten und Bewertungskriterien



Lehrerverhalten

Grundlegende Fähigkeiten, was ist damit gemeint?

Durchgängige Kontrolle und Bewertung

- Ständige Analyse und Rückmeldung der gestellten Trainingsaufgaben durch Hinweise und Einschätzungen zum aufgabengerechten Verhalten, zur Einhaltung der Belastungsgrößen, zur Einsatzbereitschaft usw.
- Regelmäßige Selbsteinschätzung und Bewertung der Sportler
- Sachgemäße Anwendung der Fehlerkorrektur (Bezug zur Aufgabenstellung)
- Abschließende zusammenfassende Wertung und Einordnung



Lehrerverhalten

Betreuung bei Wettkämpfen

- Die Betreuung des Sportlers vor und nach dem Wettkampf sollte darauf ausgerichtet sein, optimale Bedingungen und die entsprechende Atmosphäre für einen erfolgreichen Verlauf der Wettkämpfer zu schaffen.



Lehrerverhalten



Soft Skills

Die auch soziale Kompetenzen genannten

Soft Skills unterteilen sich in die Gruppen

- **Selbstkompetenz,**
- **Team- oder Gruppenkompetenz sowie**
- **Führungskompetenz.**



Lehrerverhalten

Soft Skills – Selbstkompetenz



- Selbstwertgefühl
- Ur- und Selbstvertrauen
- Selbstwirksamkeit
- Selbstbeobachtung
- Eigenverantwortung und
- Selbstdisziplin.



Lehrerverhalten

Soft Skills - Team- oder Gruppenkompetenz

- Empathie
- Kritikfähigkeit
- Respekt
- Toleranz
- Wertschätzung und
- Kommunikation.



Lehrerverhalten

Soft Skills - Führungskompetenz



- Vorbildfunktion
- emotionale Intelligenz
- Konsequenz
- Menschenkenntnis und
- Respekt.



Lehrerverhalten



Willst du ein gutes Trainer sein ...

1. ... dann schaue dich auf das Thema ein.
2. ... dann setze Zieldurch und ein,
3. ... dann lass dich auf die Gruppe ein.
4. ... dann bring dich voll und ganz mit ein.



Quellenachweis:

Unterrichtsmaterial ÜL- Grundkurs LSV SH

Deutscher Judo Bund e.V., Ralf Lippmann, Judo Trainer C Ausbildung, Aachen 2009