

Eine Gruppe leiten

Der Umgang mit Gruppen gehört zu den zentralen Aufgaben von Erwachsenensport-Leitenden. Jede Gruppe hat ihren eigenen Charakter. Sie ist ein komplexes Gebilde, so dass es manchmal schwierig ist, ihr Verhalten zu durchschauen. Die Gruppeneigenschaften ergeben sich aus dem Zusammenwirken der einzelnen Gruppenmitglieder und allen weiteren Einflussfaktoren.

Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Einzelteile

Eine Gruppe findet sich zusammen, weil die Mitglieder einen gemeinsamen Nenner haben. In der einen etwa haben alle ein gleiches Element in ihrer Lebensgeschichte (die selbe Krankheit oder Herkunft), in der anderen befinden sich ihre sportlichen Voraussetzungen auf ähnlichem Niveau (Einsteiger im Langlauf) oder alle nützen dasselbe Zeitfenster zum Sporttreiben (Sport über Mittag in einer Firma). Was eine Gruppe über die Dauer zusammenhält, ist das gemeinsame Ziel, also etwa Kontakte knüpfen, etwas für die Gesundheit oder die Figur tun, abschalten und entspannen usw., und eine klare Kommunikation.

Vom gemeinsamen Nenner zum gemeinsamen Ziel

Eine Gruppe besteht aus einer Mehrzahl von Personen, welche miteinander über eine Zeitspanne hinweg kommunizieren und interagieren, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen.¹

Grösse, Dauer, Ziel

Phasen im Gruppenprozess

Der Weg von der Gruppenfindung bis zum gemeinsamen Verfolgen des Ziels verläuft nicht immer reibungslos. Deshalb ist es hilfreich, über die Phasen der Gruppenentwicklung Bescheid zu wissen:

1. Beschnuppern

Die Situation in der neu gebildeten Gruppe ist unklar. Es geht darum, sich gegenseitig kennen zu lernen, sich im Gruppengefüge zu orientieren und zu erfahren, wie das Ganze abläuft.

Orientieren – Forming

- Wer sind die anderen?
- Welche Normen und Regeln gibt es?
- Wo im Gefüge befinde ich mich?

Anspruch an Leitende

- Das Kennenlernen ermöglichen.
- Klar und offen anleiten, Absichten definieren, Struktur vorgeben.
- Klären, wie die Bedürfnisse und Anliegen eingebracht werden können.
- Gemeinsame Regeln festlegen (z. B. duzen/siezen, sich abmelden, Rituale usw.).

2. Kämpfen

Die Gruppenmitglieder suchen ihren Platz, ihre Aufgabe und ihre Rolle im Gruppengefüge und kämpfen darum, dazuzugehören und mitbestimmen zu können. Häufig werden Zielsetzungen in Frage gestellt, und es entstehen Konflikte und Widerstände gegen die Anforderung.

Konfrontieren – Storming

- Habe ich den gewünschten Status?
- Wie kann ich Einfluss nehmen, und wer beeinflusst mich?
- Was ist der Sinn dieser Aufgabe?

¹Thomann, 2008, S. 115.

Anspruch an Leitende

- Nähe zur Gruppe bewahren und trotzdem Positionskämpfen Raum gewähren.
- Sich nicht in Positionskämpfe verwickeln lassen.
- Evtl. Arbeitshilfen geben und Alternativen vorschlagen.

3. Ordnen

Strukturieren – Norming

Die Gruppe ordnet sich: Rollen werden geklärt, Ziele und Regeln vereinbart, Grenzen und Möglichkeiten erkannt. Es wird Vertrauen geschaffen, die Aufgabe werden angegangen. Die Kooperation wächst, und der Teamgeist entwickelt sich.

- Welche Aufgabe übernehme ich?
- An welche Regeln halten wir uns?
- Was können wir zusammen unternehmen und erreichen?

Anspruch an Leitende

- Unklare Situationen strukturieren.
- Helfen, Beziehungen zu klären.

4. Zusammenarbeiten

Produzieren – Performing

Die Beziehungen unter den Gruppenmitgliedern sind gefestigt und stabil, die Gruppe hat eine Identität. Sie kann zielorientiert an der Lösung der Aufgabe arbeiten.

- Was braucht es, damit wir das Ziel erreichen?

Anspruch an Leitende

- Immer wieder neue, gemeinsame Ziele stecken, die den Bedürfnissen der Gruppenmitglieder entsprechen.
- Ein lernförderliches und angenehmes Umfeld schaffen.
- Für ein Gleichgewicht zwischen den persönlichen Freiheiten Einzelner und dem Wohl der Gesamtgruppe sorgen.

5. Abschied nehmen

Auflösen – Separation

Es ist nicht zwingend, dass eine Gruppe alle Phasen in dieser Reihenfolge und im gleichen Tempo durchläuft. Die eine Gruppe erreicht die nächste Phase nie, die andere überspringt sie. Falls die letzte Phase des Abschiednehmens eintritt, lohnt es sich, die Trennung der Gruppe gezielt zu gestalten.²

Findet eine Gruppe neu zusammen oder treten Schwierigkeiten im Gruppenprozess auf, hilft es der Leiterperson, über die einzelnen Phasen nachzudenken und entsprechend darauf einzugehen.

²Tuckman, 1965.