

3 Lehrmittel Erwachsenensport

Das andragogische Konzept



Das andragogische Konzept

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	3
Das Modell des andragogischen Konzepts	4
Lernen	4
Lehren	5
Teilnehmende	6
Leitende	6
Der Dialog im Zentrum des Lehr-/Lern-Modells	9
Gestaltung des Dialogs	12
Aspekte der Kommunikation	12
Feedback als Beratungsform	14
Eine Gruppe leiten	15
Phasen im Gruppenprozess	15
Gruppenzusammenhalt fördern	17
Mit Konflikten umgehen	18
Verwendete und weiterführende Literatur	19



Lernziele

- Sie kennen die Besonderheiten und Eigenschaften des Lernens und Lehrens von Erwachsenen.
- Sie sind imstande, die Teilschritte des Lern- und Lehrprozesses zu beschreiben und die für den Unterricht wichtigsten Punkte zu nennen.
- Sie sind sich der Rolle als Leiterperson bewusst.
- Sie sind in der Lage, die eigenen Leiterkompetenzen zu reflektieren, einzuordnen und zu bewerten.
- Sie können klare und verständliche Anweisungen geben und dabei auf ein Kommunikationsmodell zurückgreifen.
- Sie sind imstande, die Feedbackregeln zu erläutern.
- Sie kennen die Phasen der Teamentwicklung und spezifische Anforderungen an Leitende.
- Sie sind in der Lage, aufkeimende Konflikte und gruppenfeindliche Verhaltensweisen zu erkennen und lösungsorientiert darauf zu reagieren.

Einleitung

Früher galten Erwachsene als fertige, ausgelernte Personen. Heute dominiert die Vorstellung, dass sich Erwachsene ein Leben lang entwickeln. Die Tatsache, dass ein Mensch im Alter von 60 Jahren nicht mehr dieselbe Person ist wie mit 30, verdeutlicht, dass Erlebnisse und Erfahrungen ein Menschenleben verändern.¹ Heutzutage ist es geradezu undenkbar, dass eine Person nichts dazulernt. Diese Vorstellung des lebenslangen Lernens drückt die Fähigkeit und das Bedürfnis aus, sich über die gesamte Lebensspanne weiterentwickeln zu können. Erwachsene wollen in einem Sportangebot Neues lernen und darauf aufbauen, etwas für die körperliche Gesundheit tun, abschalten und sich entspannen, Menschen mit ähnlichen Interessen treffen usw.: Sie wollen auf jeden Fall einen Nutzen aus dem Angebot ziehen und sich auf irgendeine Weise persönlich weiterentwickeln.

Leben heisst lebenslang lernen

Der Name dieser Broschüre verweist auf den Begriff der «Andragogik». Andragogik ist wie Pädagogik ein Teil der Erziehungswissenschaft und beschäftigt sich mit der Frage, wie die menschliche Entwicklung gefördert bzw. wie der Mensch gebildet werden kann. Während sich Pädagogik mit der Bildung von Kindern befasst, geht es in der Andragogik um die Bildung von Erwachsenen.²

Andragogik – Erwachsenenbildung

Das andragogische Konzept befasst sich mit dem Sinn und Zweck der Zusammenarbeit von Teilnehmenden und Leitenden – der Persönlichkeitsentwicklung, dem Lernen und dem Lehren von erwachsenen Menschen. Es gibt Auskunft darüber, wie die einzelnen Elemente zueinander in Beziehung stehen und die Interaktion gestaltet werden soll: in der Form des Dialogs. Leitende und Teilnehmende stehen dabei im Zentrum. Sportangebote für Erwachsene sind geprägt durch einen ständigen gegenseitigen Austausch.

¹Faltermaier, 2002.

²Raynal & Rieunier, 1997.

Das Modell des andragogischen Konzepts

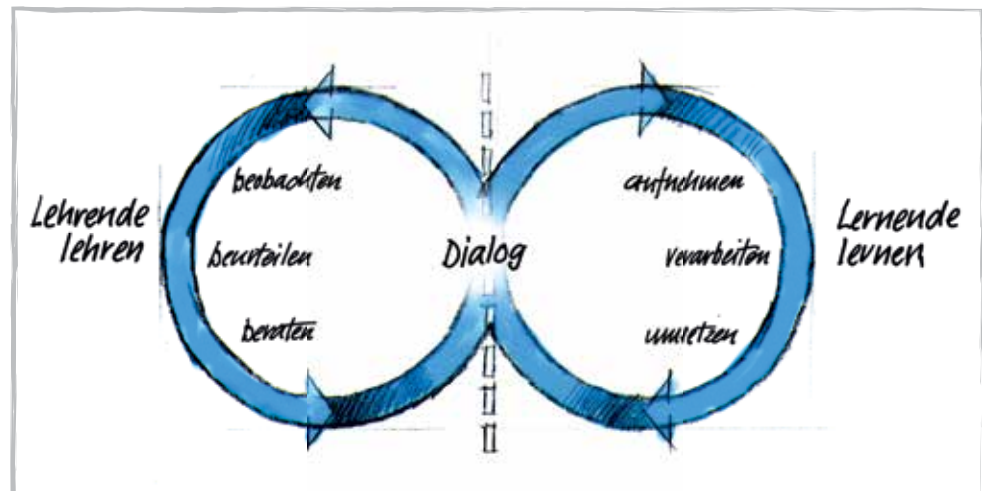


Abb. 1: Modell des andragogischen Konzepts. Aus: Kernlehrmittel Jugend+Sport, 2009.

Gemeinsame Auseinandersetzung

In der Erwachsenenbildung geht es nicht um Erziehung, sondern mehr um die gemeinsame Auseinandersetzung mit «Lern- resp. Trainingsaufgaben»³. Hierzu stehen Lehrende und Lernende in einem ständigen wechselseitigen Austausch. Im Erwachsenensport ist die Rede von Leitenden und Teilnehmenden, die miteinander im Dialog stehen. Das Ziel der Leitenden ist es, die Teilnehmenden in ihrer persönlichen Weiterentwicklung – ihrem Lernprozess – zu unterstützen.

Lernen

Sich verändern und Neues wagen

Menschen lernen, wenn sie in der aktiven Auseinandersetzung mit der sozialen oder gegenständlichen Umwelt Erfahrungen sammeln und daraufhin Verhalten, Denken, Fühlen, Einstellungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten verändern bzw. neu erwerben. Lernen setzt eine Offenheit voraus, sich auf Neues einzulassen. Es ist nicht immer zielgerichtet und bewusst, es passiert auch häufig beiläufig und ist ein lebenslanger Prozess. Es ermöglicht den Menschen, geistige, körperliche und soziale Kenntnisse und Fertigkeiten zu erwerben und das eigene Leben und Umfeld zu entdecken und aktiv zu gestalten. Im Sport geht Lernen vor allem mit Trainieren einher. Lernen beflügelt und begeistert, wenn dadurch Erfolg erzielt wird.

³Faulstich & Zeuner, 2008, S. 19.

Erwachsene lernen anders als Kinder und Jugendliche. Kinder wachsen in eine Welt hinein, die von Erwachsenen gestaltet ist. Sie müssen sich auf deren Regeln einlassen, sich die Welt aneignen, wie sie ist, und lernen, sich darin zurechtzufinden. Ihr Lernpotenzial ist noch ungerichtet, und der Lernprozess wird von Erwachsenen stark gelenkt und begleitet. Erwachsene kennen die Welt besser, haben eine eigene Meinung und eine persönliche und berufliche Identität. Sie sind mündige Personen, gestalten die Welt und wählen ihr Lernfeld sowie die Lerngegenstände selber aus. Erwachsene lernen interessengeleitet, von ihren Erfahrungen ausgehend, und ordnen alles Neue in bereits Gelerntes ein. Im Gegensatz zum schulischen Lernen ist Erwachsenenlernen in höherem Grad selbstbestimmt, weniger institutionalisiert und personengeleitet. Erwachsene entscheiden selbst, was sie lernen wollen. Sie lernen meist in natürlichen Situationen und in sozialer Einbindung.⁴

**Interessengeleitet
und selbstbestimmt**

Lehren

Menschen lehren, wenn sie Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, Haltungen und Verhaltensweisen vermitteln. Lehren heisst, Lernwege wie z. B. den Unterricht oder das Training vorbereiten, die Lernenden auf ihrem Weg begleiten, sie instruieren und anleiten, aber auch ermutigen, andere Welten mit eigenen Zielen und auf eigenen Wegen zu erschliessen. Da beabsichtigt wie auch unbewusst gelehrt werden kann, muss sich eine Leiterperson ihrer Vorbildfunktion stets bewusst sein.

Vermitteln, führen und begleiten

Lehren ist eng mit dem Lernen gekoppelt. Leitende müssen deshalb berücksichtigen, wie Erwachsene lernen (vgl. das vorherige Kapitel), dass Erwachsene bereits ihr Leben meistern, selbstbewusst und kompetent sind, dass sie viele Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen in ihrem Rucksack haben und wissen, was sie interessiert. Davon ausgehend, beschreiben die folgenden erwachsenenbildnerischen Aspekte, was Lehren im Erwachsenen sport ausmacht:

Erwachsenengerechtes Lernklima

Teilnehmerorientierung: Im Erwachsenen sport ist es ganz zentral, dass sich die Leitenden an den Teilnehmenden orientieren. Das heisst, sie müssen die konkreten Eigenschaften, Interessen, Möglichkeiten, Stärken, Charaktereigenschaften, Energiequellen, Motive und Erwartungen der Teilnehmenden in die Lektionsplanung und -durchführung mit einbeziehen, daran anknüpfen und Situationen, die für sie lebensnah sind, aufnehmen und mit dem Lerngegenstand vernetzen.

An Vorhandenem anknüpfen

Teilnehmerorientierung kann auf verschiedene Weisen erreicht werden:

- Leitende können Eigenschaften, Interessen, Motive und Erwartungen ihrer Teilnehmenden antizipieren und die Lektion aufgrund von Annahmen gestalten (z. B. aus dem Zielgruppenbeschrieb, vgl. esa, Broschüre 2).
Die Leiterin einer Gruppe, die aus jungen erwachsenen Männern besteht, nimmt z. B. an, dass Wettkampfformen Anklang finden.
- Der Leiter bezieht die Teilnehmenden direkt in die Planung und Durchführung des Trainings mit ein (vgl. esa, Broschüre 5).
- Der Leiter befragt seine Teilnehmenden zu ihren Erwartungen, Interessen, Fähigkeiten und Kenntnissen. Er lässt einen erfahrenen Sportler das Schlusslicht der Gruppe bilden.
- Weitere Anhaltspunkte zur Teilnehmerorientierung sind in Broschüre 5 zu finden.

⁴Reiserer & Mandl, 2001, S. 4.

- Eigenverantwortung** **Selbst- und Mitbestimmung:** Erwachsene sind selbstständige, mündige Menschen. Sie sind fähig, die Folgen für ihr Handeln abzuschätzen und zu tragen. Erwachsene lernen selbstbestimmt. Aus diesen Gründen sollen Teilnehmende die Freiheit haben, sich für oder gegen Handlungen zu entscheiden, denn sie tragen auch die Verantwortung selbst.
- Leitende informieren über das Lektionsprogramm, teilen Zielsetzungen und Hintergrundinformationen mit, klären Zusammenhänge und legen die beabsichtigten Lernwege dar. Erst durch Transparenz wird Mitbestimmung ermöglicht.
 - Sie lassen die Teilnehmenden mitentscheiden und zwingen niemandem etwas auf. Sie fördern deren Selbsteinschätzung und weisen auf Eigenverantwortlichkeit hin. Während der Wanderung entscheiden die Teilnehmenden selbst, wann sie trinken und ob sie mit der Bergbahn oder zu Fuss hinunter wollen.
- Symmetrische Kommunikation** **Partnerschaftlichkeit:** Im Lehr-Lernprozess haben alle Beteiligten dieselben Freiheiten und Rechte, die Teilnehmenden werden als gleichberechtigte Individuen behandelt. Partnerschaftlichkeit heisst: ein Austausch auf gleicher Ebene, eine offene und symmetrische Kommunikation, die auf gegenseitiger Wertschätzung beruht. Erwachsenensport-Leitende vermitteln nicht nur das eigene Wissen und Können. Lehren ist vielmehr ein Prozess des gemeinsamen Planens, Herausfindens und Entscheidens. Ein partnerschaftlicher Umgang kann gepflegt werden, ohne dass dabei die Autorität der Leiterperson verloren geht.
- Leitende haben einen partizipativen Führungsstil und setzen Organisations- und Sozialformen gezielt ein, so dass Austausch ermöglicht wird (vgl. esa, Broschüre 5). Die leitende Person erläutert den Lektionsablauf. Sie bezieht die Teilnehmenden in die Routenwahl mit ein.

Teilnehmende

- Teilnehmende als Beteiligte** Im Unterschied zur Zielgruppe (vgl. esa, Broschüre 2), auch Adressaten genannt, sind Teilnehmende jene Personen, die das Angebot tatsächlich besuchen. Sie haben bestimmte Beweggründe, daran teilzunehmen, und kommen mit bestimmten Absichten und Erwartungen. Leitende müssen sich mit den Motiven, Interessen und Erwartungen der Teilnehmenden auseinander setzen. Eine Teilnehmeranalyse liefert nützliche Hinweise, um Unterricht und Training auf sie auszurichten.

Leitende

- Leitende als Lehrende** Aufgrund der Kompetenzzuschreibung geht die Rolle der Leiterperson mit einer gewissen Autorität einher.
- Rollenbewusstsein** **Die Leiterrolle** entsteht aus einem Bündel von Erwartungen, die vom Umfeld, z. B. von den Teilnehmenden, der Institution, aber auch von der Person selbst geprägt werden.⁵ Leitende müssen pflichtbewusst und verantwortungsvoll mit ihrer Rolle umgehen.

⁵Thomann, 2008, S. 21f.

Teilnehmererwartungen

- Gruppe und Einzelpersonen organisieren, anleiten, führen und begleiten.
- Gruppenzusammenhalt fördern (soziale und sozial-integrative Funktion).
- Für ein lernförderliches und erwachsenengerechtes Ambiente sorgen.
- Sicherheit gewährleisten.
- ...

Institutionelle Erwartungen

- Bewegungsangebote mit gesundheitsorientierter Ausrichtung und Bildungscharakter organisieren und durchführen.
- Ehrenamtliche und/oder kommerzielle Arbeit in Organisationen (Verein, Institution, Unternehmung) oder auch als Einzelunternehmen.
- Mit den Ansprechpersonen der Organisation, des Anlagebetreibers und weiteren Personen des relevanten Umfelds kooperieren.
- Sich für Werbemaßnahmen und eine geeignete Vermarktung ihrer Angebote einsetzen.
- Im Aufgabenbereich anfallende administrative Arbeiten erledigen.
- ...

Eigene Erwartungen

- Zufriedenheit vermitteln.
- Selbst motiviert sein.
- Positive Feedbacks erhalten.
- ...

Aus diesen Erwartungen an Leitende können verschiedene Teilrollen abgeleitet werden. So ist eine Leiterperson einmal Inhaltsexpertin, Unterrichtsgestalterin, Leiterin, Begleiterin, Beobachterin, Beurteilerin, Beraterin, Institutionsvertreterin, Teamentwicklerin, Motivatorin, Animatorin, Sicherheitsexpertin, Administratorin usw.⁶

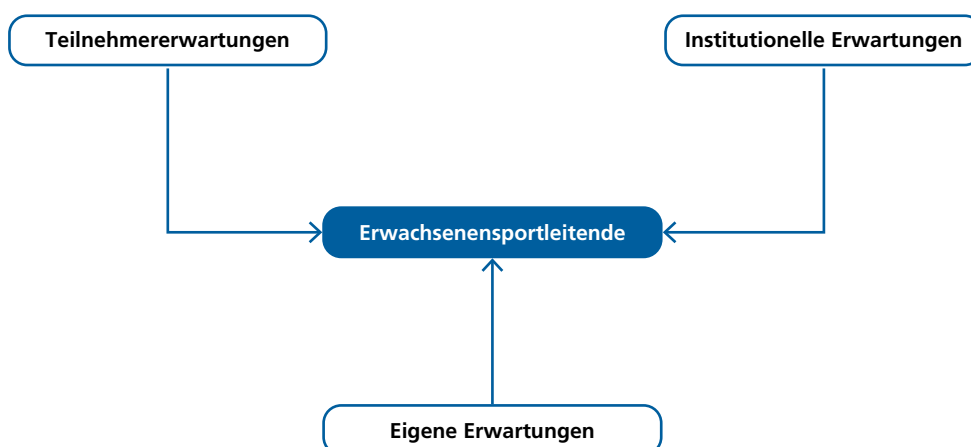


Abb. 2: Erwartungen an Erwachsenenportleitende.

⁶Thomann, 2008, S. 21.

Als Leiterperson fähig sein

Die Leiterkompetenzen beschreiben jene Fähigkeiten und Fertigkeiten, die erwachsene Menschen in der Rolle als Leitende benötigen, damit sie ihr gerecht werden können. Ziel jeder Leiterperson ist es, daran zu arbeiten und ihr Wissen und Können in den vier Kompetenzbereichen zu optimieren:

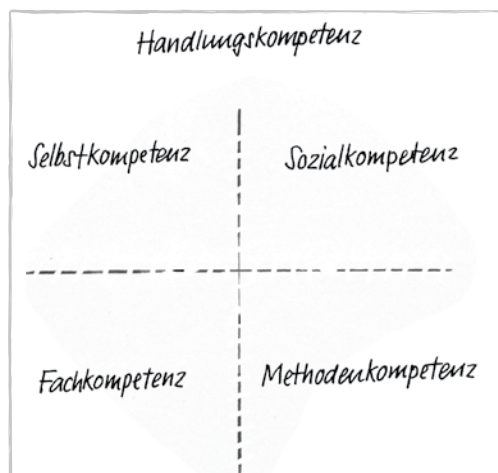


Abb. 3: Modell der Handlungskompetenz. Aus: Kernlehrmittel Jugend+Sport, 2009.

- Die **Selbstkompetenz** umfasst den angemessenen Umgang mit sich selbst: Leitende können sich realistisch einschätzen und organisieren, sich für ihre Tätigkeit motivieren, treten authentisch auf, zeigen Engagement und arbeiten verantwortungsvoll.
- Die **Sozialkompetenz** bezeichnet den angemessenen Umgang mit den Teilnehmenden: Leitende können erwachsenengerecht und einführend (empathisch) auf die Teilnehmenden eingehen, sie begeistern, organisieren, führen und begleiten.
- Die **Fachkompetenz** umfasst sportfachliche Fertigkeiten und Kenntnisse: Leitende können auf ihre Erfahrungen in Bewegung und Sport zurückgreifen und wissen über fachlich Relevantes und Sicherheitsaspekte Bescheid.
- Die **Methodenkompetenz** bezeichnet organisatorisches und kommunikatives Geschick: Leitende können ein Sport- und Bewegungsangebot adressatengerecht planen, durchführen und auswerten, Lernwege und Organisationsformen angemessen einsetzen und die Sicherheit gewährleisten.

Selbst- und Sozialkompetenz

Hohe Selbst- und Sozialkompetenz sind Voraussetzung, um als Leitende erfolgreich zu sein. Die Persönlichkeit, authentisches Auftreten, die Kommunikations- und Kooperationfähigkeit der Leitenden prägen das Klima der Gruppe und das individuelle Wohlbefinden der einzelnen Teilnehmenden ganz wesentlich.

Der Dialog im Zentrum des Lehr-/Lern-Modells

Zu den Haupttätigkeiten der Leitenden gehören interagieren und kommunizieren. Der Informationsaustausch zwischen Leitenden und Teilnehmenden findet im Dialog statt. Er beinhaltet Vermittlungsformen wie informieren, organisieren, beraten, zuhören, Fragen stellen, antworten, kommentieren usw. Informationen gehen wie in einer Achterschleife hin und her. Das Ziel des Dialogs ist eine optimale Verständigung in einem angenehmen, lernförderlichen Klima. Eine gute zwischenmenschliche Beziehung begünstigt den Austausch von lernrelevanten Informationen zwischen den Dialogpartnern. Im Unterricht und Training läuft der Lehrprozess vorwiegend bei den Leitenden und der Lernprozess bei den Teilnehmenden ab. Die Rollen können aber auch getauscht werden.

Im Lernprozess nehmen Teilnehmende jene Informationen auf, welche vom Leitenden vermittelt worden sind (vgl. Lehrprozess). Dann verarbeiten sie diese und setzen sie um:

Aufnehmen heisst, lernrelevante Informationen bewusst wahrzunehmen und zu speichern.

- Der Vorgang des Aufnehmens betrifft die Sinne Sehen, Hören, Spüren. Für Informationen von aussen sind die Organe Augen (visuell-sehend), Ohren (akustisch-hörend), Haut (taktil-tastend) zuständig. Körperinnere Informationen werden durch den Bewegungssinn (kinästhetisch) und den Gleichgewichtssinn (vestibulär) empfangen. Je differenzierter und koordinierter die Informationsaufnahme vor sich geht, desto präziser ist das Körper- und Bewegungsgefühl. Die Aufnahmefähigkeit kann bewusst trainiert werden.

Verarbeiten heisst, die aktuell wahrgenommenen Informationen möglichst lernwirksam mit bereits gespeichertem Wissen und Erfahrungen zu verknüpfen. Bewertet wird, was für das Bewegungsverhalten oder den Lernprozess wichtig ist.

- Die Verarbeitung kann auf gedanklicher und/oder gefühlsmässiger Ebene ablaufen. Der Vorgang umfasst zuordnen, einbauen (integrieren), vergleichen, erinnern, aktualisieren. Diese Prozesse geben eine Orientierungsgrundlage und führen zu einer Bewegungsvorstellung. Es sollen nicht zu viele Informationen auf einmal verarbeitet werden müssen. Dafür muss genügend Zeit zur Verfügung stehen. Das Ziel ist das Aufbauen einer optimalen Bewegungsvorstellung.

Umsetzen heisst, die zuvor entwickelte Bewegungsvorstellung situationsangepasst zu realisieren, z. B. beim Lösen von Aufgaben und Ausprobieren von Tätigkeiten.

- Das Zusammenspiel der vier Komponenten der sportmotorischen Leistung (vgl. esa, Broschüre 4) prägt die Umsetzungsqualität. Für eine optimale Umsetzung müssen möglichst passende Übungen angeboten werden. Für deren Ausführung muss ausreichend Zeit vorhanden sein.

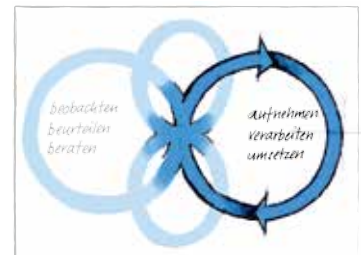


Abb. 4: Der Lernprozess. Aus: Kernlehrmittel Jugend+Sport, 2009.

Zuschauen, zuhören, tasten, innere Wahrnehmung

Zuordnen, einbauen, vergleichen, erinnern, aktualisieren

Probieren, ausführen, Aufgaben und Probleme lösen

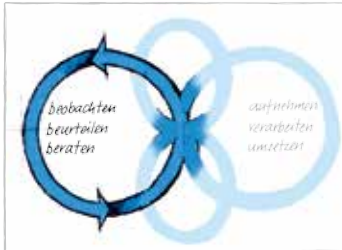


Abb. 5: Der Lehrprozess. Aus: Kern-
lehrmittel Jugend+Sport, 2009.

Im **Lehrprozess** beobachten und beurteilen Leitende das, was Teilnehmende umsetzen. Die Beurteilung wird den Teilnehmenden beratend rückgemeldet.

Beobachten ist ein zielorientiertes, durch bestimmte Erwartungen gelenktes aufmerksames (Zu-) Sehen. Dabei werden lehr- und lernrelevante Informationen umfassend aufgenommen, ohne dass sie schon bewertet werden.

- Beobachten dient der Standortbestimmung (Aufnahme des Ist-Zustandes) der Lernenden und ist Voraussetzung für Beurteilung und Beratung. Bei der Fokussierung des Zielverhaltens darf der Gesamtzusammenhang nicht ausgeblendet werden. Eine Beobachtung ist beschreibend und beinhaltet keine Bewertung. Das Optimieren der Beobachtungsfähigkeit ist ein wichtiges Entwicklungsziel für die Leiterperson. Auch Lernende sollten zur (Selbst-)Beobachtung gezielt angeleitet werden.

**Bewerten, vergleichen,
einführend gewichten**

Beurteilen heisst, die durch gezieltes Beobachten eingeholten Informationen (Ist-Zustand) mit der Zielsetzung (Soll-Zustand) zu vergleichen, zu analysieren und zu bewerten. Dabei wird festgestellt, wo im Prozess sich die lernende Person befindet.

- Die beobachteten Informationen werden anhand von klaren Kriterien bewertet. Vergleichen, einführendes Gewichten und Relativieren beeinflussen die Beurteilung. Diese ist Voraussetzung für eine sinnvolle Beratung.

Anleiten, ermutigen, vorzeigen

Beraten heisst, zielrelevante Informationen individuell und konstruktiv bzw. lernwirksam zu vermitteln durch Informieren, Anleiten, Organisieren, Begründen, Korrigieren, Bestärken, Ermutigen, Betreuen, Vorzeigen, Feedbackgeben und Erteilen von Tipps.

- Die Beratung kann verbal sowie nonverbal erfolgen. Glaubwürdiges Beraten verlangt Einfühlungsvermögen und fachliches sowie didaktisch-methodisches Können. Die Qualität der Beratung ist das Gütezeichen der Lehrkompetenz.

Das Ziel des Wechsels zwischen Lehr- und Lernprozess ist es, die Handlungskompetenz der Teilnehmenden (Lernenden) zu fördern.

Der Dialog am Beispiel «Richtiges Prellen» beim Basketball

Leitende	Teilnehmende
Aufgabenstellung Prelle den Ball in leichter Bewegung und versuche, ihn so gut wie möglich zu kontrollieren.	Aufnehmen Zuhören und zuschauen. Was muss ich tun? Wie sieht das genau aus? Verarbeiten Was muss ich tun? Wie sieht das genau aus? Wie fühlt es sich an, den Ball immer wieder auf den Boden zu prellen? Kann ich den Ball so unter Kontrolle halten?
Beobachten Die Person spielt den Ball meist vor dem Körper. Beurteilen Die Handhaltung ist gut, nur sollte der Ball neben dem Körper geprellt werden.	Umsetzen Es tun – nächster Versuch.
Beraten Bravo, deine Technik wird immer besser. Nun versuche, den Ball neben dem Körper zu führen, während du am Prellen bist, und wechsele ab und zu die Ball führende Hand.	Aufnehmen Zuhören und zuschauen. Verarbeiten Wie meint er das genau? Aha, mein Körper soll seitwärts zum Ball ausgerichtet sein.
Beobachten Der Ball wird nun neben dem Körper geführt und das Prellen ist schon recht flüssig. Doch wirkt die Bewegung noch etwas zaghaft. Beurteilen Nun kannst du den Rhythmus erhöhen.	Umsetzen Es tun – nächster Versuch.
Beraten Der Verteidiger könnte dir den Ball relativ leicht wegnehmen. Versuche, den Rhythmus zu erhöhen, und gehe tiefer in die Knie, um die Flugbahn des Balls zu verkürzen.	Aufnehmen Zuhören und zuschauen. Verarbeiten Was muss ich nun zusätzlich machen? Dieselbe Übung wie vorher, jetzt aber gekoppelt mit einer Erweiterung.

...

Die einzelnen Lern- und Lehrphasen, (a – v – u/b – b – b) können auch ohne die Anwesenheit einer Lehrperson in Gang gesetzt werden. Dies ist z. B. dann der Fall, wenn die teilnehmende Person auf ihre körperbezogenen Informationen hört und sich selbst beobachtet (Selbstreflexion). Auch dann erstrecken sich die einzelnen Phasen über die ganze Achterschleife.

Eigenfeedback

Gestaltung des Dialogs

Im Dialog zwischen Leitenden und Teilnehmenden ist eine klare Verständigung wichtig. Leitende müssen authentisch und verantwortungsvoll auftreten. Zudem tauschen sie sich häufig mit mehreren Teilnehmenden gleichzeitig aus, weshalb sie sich im Umgang mit Gruppen auskennen müssen.

Aspekte der Kommunikation

Informationsaustausch Eine klare, unmissverständliche Kommunikation zwischen Menschen ist nicht immer einfach. Es ist hilfreich, sich diesbezüglich folgende Aspekte bewusst zu sein:

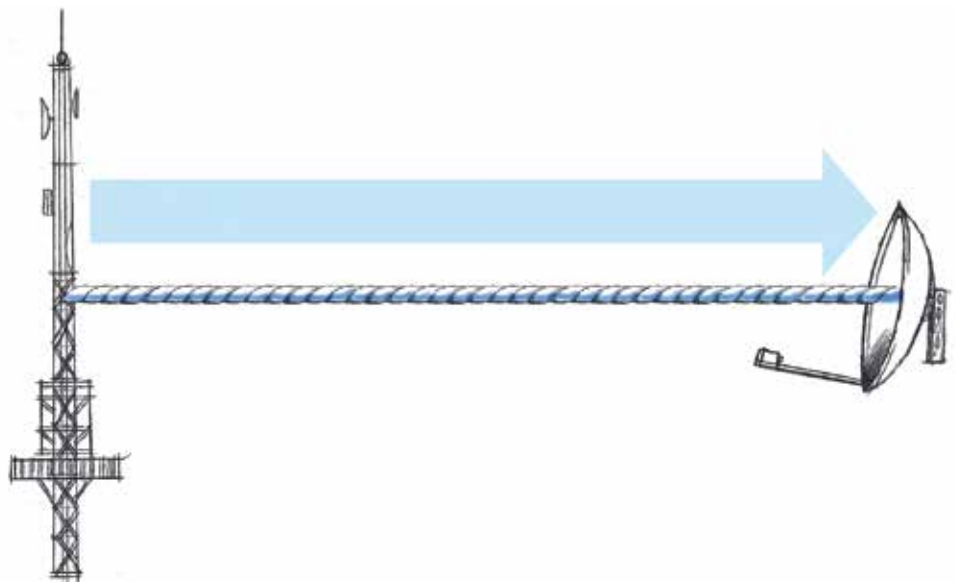


Abb. 6: Sender-Empfänger-Modell.

«Man kann nicht nicht kommunizieren»

Im Unterricht und Training wird dauernd kommuniziert, auch wenn gerade nicht gesprochen wird. Sobald zwei Menschen in Beziehung zueinander treten, findet ein Informationsaustausch statt, verbal (in Worten) sowie nonverbal (Mimik, Gestik oder Haltung), bewusst oder unbewusst. Es wird immer kommuniziert, auch wenn kein Wort fällt.⁷

Kommunikation ist die Übertragung einer Nachricht von einem Sender zu einem Empfänger. Der Sender verschlüsselt die Information in bestimmte Signale (z. B. mithilfe des Sprechapparats in gesprochene Worte). Der Empfänger nimmt die Nachricht entgegen, entschlüsselt sie und erhält so eine Information.

Was hier so einfach tönt, ist in Wirklichkeit ein komplexer Vorgang. Dass die gesendete und die empfangene Nachricht miteinander übereinstimmen, ist nicht selbstverständlich. Zwischenmenschliche Kommunikation ist anfällig für Missverständnisse.

⁷Watzlawick, 2003.

Dies kann folgende Gründe haben:

- Kommunizierte Signale werden unterschiedlich wahrgenommen: Das Gehirn ist von bisherigen Erfahrungen, Verknüpfungen, Vorurteilen und Wertesystemen beeinflusst, was sich auf die Aufnahme und Verarbeitung der Nachricht beim Empfänger auswirkt.
- Die gesendeten Nachrichten enthalten immer ganze Pakete mit mehreren Botschaften. Nach Schulz von Thun (1981) enthält jede Äußerung deren vier. Es hängt vom Empfänger ab, welche davon er heraushört.

Jeder Mensch nimmt auf seine eigene Art wahr

Einer Nachricht kann Verschiedenes entnommen werden

Bsp. «Ich komme gerne am Wochenende auf den Ausflug»:

- Botschaft über die Sache, worüber informiert wird (Sachinformation), «Er/sie kommt mit».
- Botschaft über den Sender, was er von sich zu erkennen gibt (Selbstkundgabe), «Er/sie verbringt gerne Zeit mit uns».
- Botschaft darüber, wie Sender und Empfänger zueinander stehen (Beziehungsinformation), «Wir haben ein gutes Verhältnis zueinander».
- Botschaft darüber, was beim Empfänger erreicht werden will (Appellinformation), «Er/sie möchte den Zusammenhalt in der Gruppe fördern».

**Über die Sache
Über sich**

Über uns

Über die Absicht

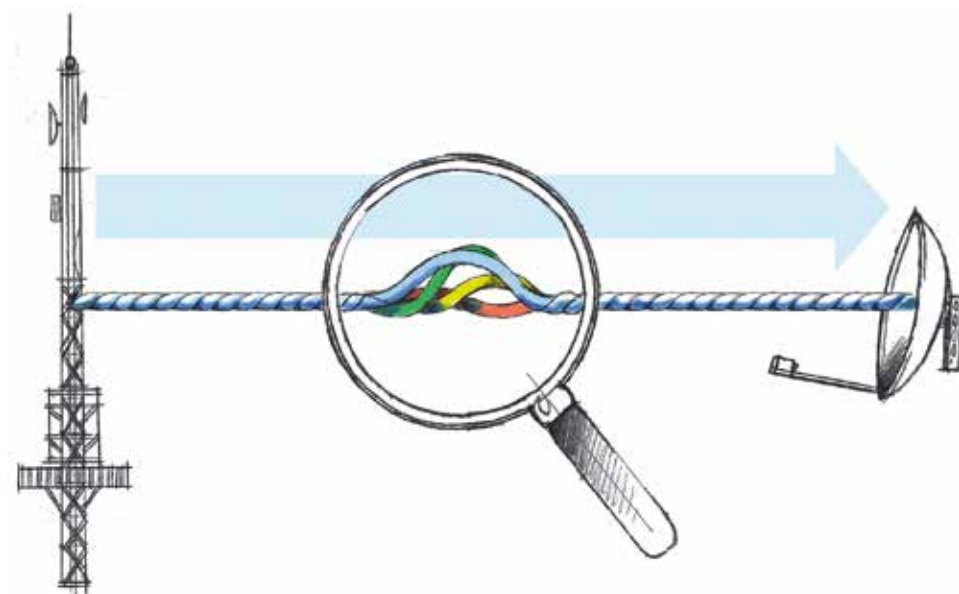


Abb. 7: Das Kommunikationsmodell.
Nach Schulz von Thun, 1981.

Für eine klare Kommunikation ist Folgendes wichtig:

- Leitende müssen berücksichtigen, dass sie kommunizieren, sobald sie Teilnehmenden gegenüberstehen, auch wenn sie gerade nichts sagen oder zeigen.
- Leitende müssen sich bewusst sein, dass eine Äußerung unterschiedlich verstanden werden kann. Am Ende ist entscheidend, was beim Teilnehmer ankommt, und nicht, was die Leiterin gesendet hat. Deshalb müssen Leitende klare, deutliche und vollständige Aussagen senden und evtl. nachfragen, um sicher zu sein, dass ihre Botschaft verstanden wurde.

Stimmigkeit

Feedback als Beratungsform

Vergleich Aussensicht – Innensicht

Beraten gehört zu den Kernaufgaben von Leitenden. Es umfasst Informieren, Anleiten, Organisieren, Begründen, Korrigieren, Bestärken, Ermutigen, Betreuen, Vorzeigen, Feedbackgeben und Erteilen von Tipps. Damit wird beabsichtigt, sein Gegenüber weiterzubringen. Eine besonders häufige Form der Beratung ist die verbale Rückmeldung bzw. das Feedback. Dabei vermittelt die beratende Person der empfangenden Person ihre Aussensicht, d. h., wie sie diese wahrnimmt, und gibt ihr Tipps für die individuelle Weiterentwicklung. Diese Informationen können sich auf den Bewegungsverlauf sowie auf allgemeine Verhaltensweisen beziehen. Das Bild von aussen wird durch die empfangende Person aufgenommen und innerhalb des Verarbeitungsprozesses mit ihrer eigenen Wahrnehmung, der Innensicht, verglichen. Dies hilft, sich und seine Handlungen, sein Verhalten besser kennen zu lernen und die Umsetzung der Tätigkeit zu optimieren.

Feedback-Geben ist anspruchsvoll. Es verlangt Einfühlungsvermögen und didaktisch-methodisches sowie fachliches Können. Eine verbale Rückmeldung entgegennehmen ist auch nicht immer einfach. Dazu braucht es insbesondere die Fähigkeit, sein eigenes Verhalten zu reflektieren.

Folgende Regeln tragen zu einem konstruktiven Feedbackklima bei.

Feedback-Geben

Eine Rückmeldung zu geben braucht Feingefühl und Geschick

...ist eine aktive, wohlwollende Rolle.

- Nur geben, wenn angebracht und erwünscht: Evtl. vorher fragen, ob ein Feedback erwünscht ist.
- Erst beschreiben und dann bewerten: Verhalten konkret und sachlich beschreiben, bevor es bewertet wird.
- Konkret, nicht verallgemeinernd: Persönliche Rückmeldungen an die betreffende Person und nicht an die ganze Gruppe richten.
- Subjektiv (als Ich-Botschaft), nicht absolut formulieren: Von eigenen Beobachtungen und Eindrücken sprechen und nicht von Tatsachen, z. B. «Ich finde ...» statt «Es ist so ...».
- Unterstützend (konstruktiv): Perspektiven für die Zukunft aufzeigen.
- Mit Mass: Nur so viel rückmelden, wie auch aufgenommen und verarbeitet werden kann.
- Rechtzeitig: Ein verspätetes Feedback verliert an Nähe und Wirkung.
- Bestärken sowie Optimierungspotenzial aufzeigen: Für Beteiligte ist es leichter, Verbesserungsvorschläge anzunehmen, wenn auch die positiven Seiten hervorgehoben werden.

Feedback-Empfangen

Eine Rückmeldung entgegenzunehmen braucht Offenheit

... setzt aktives Zuhören voraus. Das Feedback wird als Chance gesehen.

- Zuhören und den anderen ausreden lassen: Wer nicht zu Ende sprechen kann, kann nicht verstanden werden.
- Nicht rechtfertigen, verteidigen oder begründen (Ja, aber...): Feedback ist eine persönliche Wahrnehmung, die nicht rückgängig gemacht werden kann.
- Dankbar sein für Feedback: Ein Feedback erfolgt in der Regel mit unterstützender und wohlwollender Absicht.
- Mitteilen, was das Feedback bewirkt hat.

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.⁸

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?

⁸Thomann, 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.⁹

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

⁹Tuckman, 1965.

Gruppenzusammenhalt fördern

Leitende können durch wohlwollendes und einführendes Verhalten wesentlich zu einem angenehmen Klima und zum guten Gedeihen der Gruppe beitragen. Sie können den Gruppenprozess auf folgenden zwei Ebenen fördern:

1. Beziehung der Gruppenmitglieder untereinander

Gruppengefühl pflegen	Gemeinsame Ziele setzen, Konflikte ansprechen und klären, wertschätzen, Gleichgültigkeit vermeiden und Werte betonen, Meinungen respektieren, ausgegrenzte Gruppenmitglieder integrieren.
Motivieren, ermutigen	Freundlich sein, sich zuwenden, Möglichkeiten aufzeigen, anspornen, loben.
Grenzen wahren	Gruppenregeln für Inhalte und Entscheidungen bilden, Raum schaffen für alle: Jede Person soll zu Wort kommen und hat Anspruch auf Übungszeiten und Feedback, Verfahrensweisen aushandeln und durchsetzen.
Auswerten	Gruppenentscheide mit den Zielen, Regeln, Abmachungen vergleichen und überprüfen, Rückmeldungen annehmen.

Beziehungen in der Gruppe

2. Themen und Inhalte, welche die Gruppe interessieren

Informieren	Fakten, Erkenntnisse, Tatsachen vermitteln. Unsicherheiten klären. Sich um Erklärungen bemühen.
Zum Mitdenken anregen	Möglichkeiten für Aktivität geben, Transfer schaffen, Umdenken erleichtern, Lösungen anbieten, für neue Ideen begeistern.
Meinungen erkunden	Vorschläge, Ideen und Bedürfnisse der Teilnehmenden erfragen und einbeziehen.
Koordinieren	Die verschiedenen Ideen zusammenführen, Aktivitäten (auch ausserhalb der Bewegungsstunde) aufeinander abstimmen.

Themen für die Gruppe

- Für viele ist es ungewohnt, von sich aus über ihr Befinden zu reden. Darum ist es sinnvoll, dass die Leiterperson alle oder einzelne Personen ab und zu danach fragt und das Gruppenklima anspricht.
- Je nach Angebot ist es erstrebenswert, eine Gruppe über längere Zeit zusammenzuhalten oder sie sogar für einige Jahre zu festigen. In diesem Fall ist es lohnenswert, dass sich die Leiterperson immer wieder um einen guten Zusammenhalt bemüht, so dass die Teilnehmenden ihre Gruppe als Mehrwert empfinden.

Zusätzlich macht es Sinn, die Gruppe über die eigentliche Lektion hinaus für Aktivitäten zu motivieren und sie auch darin zu fördern.

Mit Konflikten umgehen

Konflikte beachten Wo Menschen mit unterschiedlichen Voraussetzungen, Anliegen und Erwartungen zusammenkommen, können Konflikte entstehen. Sie stören, belasten, binden Energie, lösen Angst aus, drohen, sich auszuweiten, und verlangen darum rasch nach Lösungen. Neben der sportlichen Betreuung ist die Lösung von Konflikten eine wichtige Aufgabe von Leitenden. Das setzt Sozialkompetenz voraus (vgl. «Leitende», S. 6 ff.).

Konflikte erkennen Sozial kompetentes Handeln hat nichts mit «Immer-nett-und-freundlich-Sein» zu tun. Konflikte werden als Chancen zur Neuorientierung, zur Weiterentwicklung, zum Zusammenwachsen in der Gruppe und nicht als peinliche Zwischenfälle betrachtet.

Lösung suchen Verfahren zur Konfliktlösung in einer Gruppe

1. Problem erkennen, beschreiben, definieren	Vergleich Ist- mit Soll-Zustand. Welches Verhalten zeigen die Beteiligten (aggressives Verhalten, blockieren, rivalisieren, Beachtung suchen, sich zurückziehen)? Was geht in ihnen vor? Welches Interesse haben sie?
2. Zur Problemlösung motivieren	Den Konflikt als Entwicklungschance darstellen, Vorteile einer gemeinsamen Lösungssuche aufzeigen.
3. Lösungsmöglichkeiten entwickeln	Lösungsmöglichkeiten sammeln und aufzeigen, ohne zu werten.
4. Lösungsmöglichkeiten werten	Die Lösungsmöglichkeiten bewerten, Realisierbarkeit abwägen.
5. Entscheiden	Eine Übereinstimmung ist einem Mehrheitsbeschluss vorzuziehen.
6. Verwirklichen	Verantwortung für die Lösung übernehmen, Massnahmenplan erstellen, Kriterien für die Zielerreichung klären.
7. Lösung beurteilen	Die Lösung wird gemeinsam bewertet, evtl. ist ein neuer Lösungsweg notwendig.

Friedrich & Jung, 2004, S. 19.

Es ist wichtig, dass die Leiterperson entscheidet, ob das Problem zusammen mit der gesamten Gruppe oder nur mit der betroffenen Person angegangen werden soll.

Das Aufrechterhalten eines harmonischen Gruppenklimas ist die beste Prävention von Konflikten. Deshalb richten Leitende ihren Fokus gezielt auf die Förderung des Gruppenzusammenhaltes und nicht auf Konflikte.

Falls doch ein Konflikt auftritt, darf nicht zu lange gewartet und muss die Sache angesprochen werden. Bei Überforderung kann Hilfe und Unterstützung bei Bekannten oder dafür zuständigen Stellen geholt werden.

Verwendete und weiterführende Literatur

- Bundesamt für Sport BASPO (Hrsg.) (2009). *Kernlehrmittel Jugend+Sport*. Magglingen: Bundesamt für Sport BASPO.
- Faltermaier, T., Mayring, P., Saup, W. & Strehmel, P. (2002). *Entwicklungspsychologie des Erwachsenenalters*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Faulstich, P. & Ch. Zeuner (2008). *Erwachsenenbildung. Eine handlungsorientierte Einführung in Theorie, Didaktik und Adressaten*. Weinheim und München: Juventa.
- Friedrich, W. & Jung, L. (2004). *Grundlagen Sportwissen. Lehrbuch für Training und Unterricht* (2., überarb. Aufl.). Balingen: Spitta.
- Knowles, M.S., Holton, E.F. & Swanson, R.A. (2007). *Lebenslanges Lernen. Andragogik und Erwachsenenbildung* (6. Aufl.). München: Akademischer Verlag.
- Langmaack, B. & Braune-Krickau, M. (2010). *Wie die Gruppe laufen lernt* (8., vollst. überarb. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Raynal, F. & Rieunier, A. (1997). *Pédagogie: dictionnaire des concepts clés. Apprentissages, formation et psychologie cognitive*. Paris: ESF.
- Reiserer, M. & Mandl, H. (2001). *Individuelle Bedingungen lebensbegleitenden Lernens*. Ludwig-Maximilians-Universität München: Institut für Pädagogische Psychologie und Empirische Pädagogik.
- Schulz von Thun, F. (1981). *Miteinander reden 1 – Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation*. Reinbek: Rowohlt.
- Thomann, G. (2008). *Ausbildung der Auszubildenden* (3., durchgesehene Aufl.). Bern: h.e.p.
- Tuckman, B.W. (1965). Developmental sequences in small groups. *Psychological Bulletin*, 63, 348–399.
- Watzlawick, P. (2003). *Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien* (10., unver. Aufl.). Bern: Hans Huber.

Autorin: Corinne Spichtig
Didaktische Begleitung: Walter Mengisen, Markus Wolf
Fachliche Beratung: Urs Rüdisühli
Redaktion: Christa Grötzinger Strupler

Foto: Ueli Känzig
Illustrationen: Lucas Zbinden, Lobsigen
Layout: Lernmedien EHSM

Ausgabe: 2013, 2., unveränderte Auflage

Herausgeber: Bundesamt für Sport BASPO
Internet: www.baspo.ch, www.erwachsenen-sport.ch
Bezugsquelle: www.basposhop.ch
Bestell-Nr.: 30.001.300 d

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung oder Verbreitung jeder Art – auch auszugsweise – nur mit schriftlicher Genehmigung des Herausgebers und unter Quellenangabe gestattet.