

**Zeitschrift:** Magglingen : Monatszeitschrift der Eidgenössischen Sportschule  
Magglingen mit Jugend + Sport

**Herausgeber:** Eidgenössische Sportschule Magglingen

**Band:** 54 (1997)

**Heft:** 6

**Artikel:** Gruppen führen heisst...

**Autor:** Stierlin, Max

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-992967>

#### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 17.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

*Wer eine Gruppe leitet, führt sie auch. In Freiluftsportarten mit ihren unvorhersehbaren Vorfällen und Gefahrenquellen, aber auch bei gemeinsamen Unternehmen oder beim Zusammenleben in Lagern, kommt dem Führen eine ganz besondere Bedeutung zu. Diesem Aspekt ist der folgende Beitrag gewidmet.*

Max Stierlin

Sportleiterinnen und -leiter sind in vielfältigen Situationen tätig: Die Volleyballleiterin coacht ihr Team während eines Turniers; im Judo üben die Judokas einen neuen Wurf; der Trainer zeigt im Ringen einige Griffe; im Schwimmtraining lernen die Jugendlichen den Startsprung. In solchen Situationen bleiben Leiterinnen und Teilnehmer in der gleichen Umgebung. Das kann eine Halle sein, ein Spielfeld, das Schwimmbassin, der Ring oder der Tennisplatz. Im Gegensatz dazu nennen wir im Folgenden den Unterricht mit einer Gruppe im Gelände: «führen». Wenn du als Leiterin oder Leiter auf Wanderungen, bei Kanuabfahrten, im Skunterricht, beim Langlauftraining, in Kletterroute eingesetzt bist, ergeben sich neben der Vermittlung der fachtechnischen Kenntnisse und Techniken zusätzliche Anforderungen in Bezug auf Orientierung, Sicherheit, Geländewahl, Verbindungen. Im Umgang mit den Jugendlichen werden bestimmte Verhaltensweisen wichtiger als in einem abgesicherten Ort. Was heißt das für dich als Leiterin oder Leiter?

#### Gemeinsam

Man teilt viel miteinander: Erlebnisse, neue Eindrücke, Freude über Gelungenes, vielleicht auch Enttäuschungen. Man ist länger und in vielen Lebens-

**Dr. Max Stierlin** war lange Jahre J+S-Fachleiter W+G. Nach seinem Rücktritt hat er das Studium der Soziologie wieder aufgenommen und mit dem Doktorstitel abgeschlossen. Er ist Mitglied der Projektgruppe «J+S 2000».

#### Zur Aufgabe des Führens im Outdoor-Sport

## Gruppen führen heisst...

bereichen zusammen: meistens sind das Lagersituationen. Du lernst als Leiterin und Leiter die dir anvertrauten Jugendlichen näher kennen. Bei Gesprächen beim Essen, beim Warten, beim Ausruhen, beim Vorbereiten... erfährst du viel über ihre Gefühle, Freuden, Hoffnungen, die sie mit der Sportart verbinden, zu der du sie hinführst. Und du bist auch in einer umfassenden Weise für sie da: als Vorbild, als jemand, der Erfahrungen weitergibt, nötigenfalls ermuntert, manchmal zur Vorsicht mahnt oder hilfreich eingreift.

#### Mitverantwortung fördern

Mitreden will jeder, sich darüber hinaus mitverantwortlich fühlen, tun nicht alle. Doch sind deine Gruppe, dein Verein, deine Sportart darauf angewiesen, dass alle das Ganze ein Stück weit mittragen. Wir erhoffen uns darüber hinaus bei deinen Jugendlichen eine lebenslange Einstellung, die sie in ihren späteren Aufgabenfeldern und Beziehungsbereichen beibehalten. Nun ist Sich-mitverantwortlich-Fühlen eine Einstellung, die man nicht durch blosse moralische Appelle weckt, sondern die durch eine bestimmte Art des Leitens entstehen kann. Wirklich Mitverantwortung übernehmen können deine Jugendlichen nur dann, wenn sie Kenntnisse und Erfahrungen haben, die du ihnen als Leiterin und Leiter bewusst vermitteln musst. Auch das kommt dir bei jedem Ausflug, bei jeder Tour, bei jedem Unterwegssein zugut: ohne sich mitverantwortlich fühlende und zur Mitverantwortung fähige Teilnehmer kannst du als Leiterin oder Leiter keine anspruchsvoller Touren wagen. Wie erreicht man das?

Gruppen führen heisst:  
gemeinsam unterwegs sein

#### Unterwegs sein

bedeutet auch: sich immer wieder auf neue Situationen einstellen. Gemeinsam nicht vorhergesehene Schwierigkeiten meistern. Miteinander überlegen, wie es weiter geht, wer wie helfen kann. Gemeinsam Geplantes umstellen. Eine Tour abbrechen müssen. Unterwegs sein ist verbunden mit der Freude über eine überraschende Tierbeobachtung, das Staunen über eine ungewohnte Landschaft, das Sichärgern über unerwarteten Regen. All das lässt das Aufeinander-angewiesen-Sein, aber auch das Sich-vertrauen-Dürfen erleben. Das suchen Jugendliche als ganzheitliche Erfahrungen und als Herausforderungen, an denen sie wachsen können.

Gruppen führen heisst:  
informieren und ausbilden

#### Informieren

ist eine Daueraufgabe beim Gruppenführen unterwegs. Deine Teilnehmer müssen wissen, was ablaufen soll. Wohin geht die Tour? Was ist zu erwarten? Wo endet sie? Wie ist der geplante zeitliche Ablauf? Wo trifft man sich wieder? Worauf muss man besonders achten? Welche Schwierigkeiten sind allenfalls zu erwarten und wie werden wir ihnen begegnen? Damit versteht deine Gruppe, warum du beispielsweise zur Eile antreibst oder was an Ausrüstung wann zur Verfügung stehen muss. Damit erhöht sich im unvorhergesehenen Fall – und das kommt bekanntlich immer wieder vor – die Chance, dass deine gut informierten Teilnehmer richtig reagieren. Dazu musst du deine Jugendlichen

Gruppen führen heisst: Selbstständigkeit und Mitverantwortung fördern

#### Selbstständigkeit erwerben

ist eine Entwicklungsaufgabe, die Jugendliche lösen müssen. Gerade die Outdoor-Sportarten bieten eine grosse Chance, auf dieses Ziel hin wichtige Schritte zu tun, und als Leiterin oder Leiter kannst du deinen Jugendlichen dabei viele Erfolgsergebnisse verschaffen. Dadurch ermöglicht du nicht nur deinen Jugendlichen, später die Sportart auf eigene Faust zu betreiben, sondern du erleichterst dir zugleich deine Leiteraufgabe, denn mit selbstständigen Teilnehmern kannst du anspruchsvollere Unternehmungen planen. Dazu musst du bei deinen Jugendlichen bewusst auch

#### Ausbilden

Je mehr du bei ihnen voraussetzen kannst, desto mehr kannst du von ihnen fordern und mit ihnen unternehmen. Daher liegt es in deinem Inter-

esse, dass sie viele Kenntnisse und Techniken erwerben. Und das bezieht sich über die jeweiligen sportfachtechnischen Fähigkeiten hinaus auch auf Kartenlesen, Orientieren, Kochen, Materialpflege usw. Das verhilft einerseits deinen Jugendlichen dazu, eigene Fähigkeiten bei sich zu entdecken, zu vergrössern und anzuwenden und damit Selbstvertrauen zu erwerben, andererseits kannst du dich als Leiterin oder Leiter auf deine Gruppenmitglieder verlassen.

#### **Gruppen führen heisst: die Teilnehmer möglich weit einbeziehen**

##### **Teilnehmende einbeziehen**

Sie sollen von der blosen Teilnahme zur aktiven Mitgestaltung und zum verantwortungsbewussten Mittragen gelangen. Indem du deine Touren auf viele Schultern abstützt, entlastest du dich vom Kleinkram und erreichst gleichzeitig, dass deine Unternehmungen von vielen getragen werden.

##### **Möglichst weit**

Nur heisst möglichst weit nicht, dass du alles delegieren kannst. Als Leiter/-in trägst du die letzte Verantwortung. Da kann es vorkommen, dass du einmal Nein sagen oder gegebenenfalls eine Anordnung auch dann durchsetzen musst, wenn deine Jugendlichen deren Sinn (noch) nicht einsehen. Das ist dann besonders nötig, wenn sie die Gefahren noch nicht sehen oder nicht über den Augenblick hinaus an später möglicherweise eintretende Folgen denken (vgl. Seite 16). Deshalb ist es richtig, deinen Teilnehmern deine Überlegungen und Planung offen zu legen. Ein gutes Mittel ist, sie möglichst weit in die Vorbereitungen

##### **einbeziehen**

zu suchen, also die Tourenplanung, die Kartenarbeit, den Fahrplan, die Marschzeitberechnung gemeinsam mit ihnen zu erarbeiten und die Bereitstellung und Verteilung des Materials, das Einkaufen des Essens usw. möglichst an die Teilnehmer zu delegieren. Auftauchende Fragen sind immer auch Gelegenheiten zur Ausbildung. Gleichzeitig erfahren deine Jugendlichen, dass man sie ernst nimmt, ihnen Aufträge gibt, ihnen also etwas zutraut. Für das Selbstvertrauen der Jugendlichen ist es wichtig, erleben zu dürfen, dass sie Einfluss auf die Geschehnisse haben, dass sie die gemeinsame Unternehmung in immer stärkerem Mass beeinflussen können und dass für deren Durchführung auch ihre Fähigkeiten und Kenntnisse nötig und gefragt sind. Solche Erfahrungen von

Selbstwirksamkeit ergeben sich umso mehr, je offener du leitest, je mehr Aufträge du verteilst, natürlich verbunden mit Anweisung und einer hilfreichen Kontrolle. Schliesslich erleichterst du dir damit wiederum deine Leitertätigkeit, denn viele Augen sehen bekanntlich mehr als zwei, und jeder Jugendliche hat zwei Hände um mitzuhelfen.

---

Gruppen führen heisst:  
auf Anfänger Rücksicht nehmen –  
die Fortgeschrittenen fordern

---

#### **Auf Anfänger Rücksicht nehmen**

Dahinter steht die alte Leiterregel: «Nicht überfordern – nicht unterfordern.» Als Leiterin oder Leiter hast du ganz besonders auf die Jüngsten zu achten. Diese sind in der Gruppe oft noch schüchtern und getrauen sich manchmal kaum, von sich aus zu fragen. Und gerade sie haben die grössten Unsicherheiten und brauchen am meisten Hilfestellung. Sie sind zudem am wenigsten geschützt, weil sie oft nur ungenügende oder die falsche Ausrüstung haben und dadurch der Kälte und Nässe mehr ausgesetzt sind. Das heisst auch, dass Du verhindern musst, dass ungeeignete Teilnehmer auf einer schwierigen Tour hoffnungslos überfordert sind und sich dann verloren und als Randfiguren fühlen. Das erfordert den Mut, gegebenenfalls vor der Tour die Entscheidung zu fällen, einen überforderten Teilnehmer nicht mitzunehmen.

#### **Die Fortgeschrittenen fordern**

Gleichzeitig musst du die Fortgeschrittenen fordern, denen du ihren Fähigkeiten entsprechend anspruchsvollere Erlebnisse vermittelst. Sie müssen darüber hinaus lernen, zunehmend Mitverantwortung für die Jüngeren, die Anfänger zu übernehmen. Alle Vereine und Gruppen, die im Outdoor-Bereich Erlebnisse suchen, sind darauf angewiesen, dass die Fortgeschrittenen sich – neben eigenen, ihrem hohen Können angepassten Touren – für Leiteraufgaben zur Verfügung stellen. Das Wecken einer darauf hinführenden Einstellung muss früh beginnen.

---

Gruppen führen heisst:  
richtiges Handeln in unvorhergesehenen Situationen beibringen

---

#### **Richtiges Handeln**

hängt nicht allein von dir ab. Natürlich wirst du dich – als selbstverständliche Vorbereitungsarbeit des Leiters – auf nicht geplante Umstände, Wetteränderungen, unerwartete Schwierigkeiten

usw. vorbereiten. Doch ein Unfall kann auch dich treffen oder du bist – bei aufgeteilter Gruppe – nicht zugegen. Dann ist das richtige Handeln der Jugendlichen gefragt. Dazu sind sie erfahrungsgemäss besser im Stande, als man ihnen oft zutraut.

#### **Unvorhergesehene Situationen**

Bestimmte Verhaltensrichtlinien und nützliche Fähigkeiten müssen vorhanden sein. Das verlangt eine entsprechend gezielte Ausbildung. Deine Jugendlichen müssen wissen, wie man mit dem «Notfallblatt» arbeitet. Wie muss man unter welchen Umständen Hilfe holen? Welches sind die ersten Massnahmen bei einem Unfall? Wie versorgt man einen Verunfallten? Das musst du deinen Jugendlichen

##### **beibringen,**

sie also in diesen Bereichen ausbilden. Du nimmst Gelegenheiten wahr, solche Themen anzugehen, ohne unnötige Ängste zu wecken, indem du richtiges Verhalten an einem Regennachmittag übst oder eine glimpflich abgelaufene Situation nachträglich nochmals aufarbeitest. Gefahrenbewusstsein ist das eine, sich richtig verhalten können in einer – hoffentlich nie eintretenden – Unfallsituation das andere. Beides muss bei deinen Jugendlichen vorhanden sein, willst du dich auf sie verlassen können.

---

Gruppen führen – eine phantastische Herausforderung!

---

Jede Wanderung, Tour, Abfahrt, Unternehmung ist immer eine Herausforderung für dich und deine Jugendlichen. Als Leiterin und Leiter führst du sie in Sportarten ein, die vielfältige und tiefe Erlebnisse bieten, dafür aber auch hohe Anforderungen stellen an Kameradschaft und Rücksichtnahme, aber auch an Durchhaltewillen, Leistungsbereitschaft, Verzicht. Das sind Werthaltungen, die alle Mitglieder unserer Gesellschaft – weit über den Sport hinaus – erwerben müssen. Dass du dazu beiträgst, aber auch für alle guten Erfahrungen und Erfolgsergebnisse, die du deinen Jugendlichen als Leiterin oder Leiter beim Gruppenführen vermittelst, danke ich dir. Ich tue das auch anstelle deiner Jugendlichen, die das wahrscheinlich vor lauter Eifer und Begeisterung manchmal vergessen oder sich schämen, Gefühle wie Dankbarkeit auszudrücken. Auch das will gelernt sein. Und bei deiner nächsten Unternehmung mit Jugendlichen wünsche ich dir ein gutes eigenes Erlebnis, das dich für den Aufwand deiner Leitertätigkeit entschädigt. ■