



# Outdoor Leadership

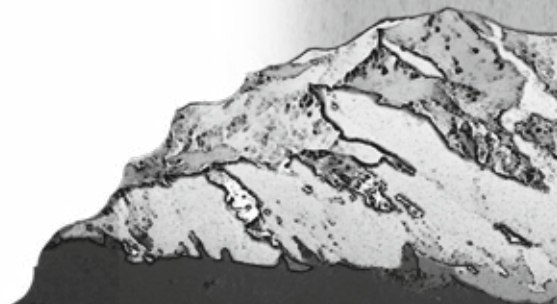
**Führungsfähigkeiten, Risiko-,  
Notfall- und Krisenmanagement  
für Outdoorprogramme**

2. überarbeitete Auflage

Pit Rohwedder



**Gelbe Reihe : Praktische Erlebnispädagogik**



# Inhaltsverzeichnis

<b>Danksagung</b>	9
<b>Vorwort</b>	10
<b>Einführung</b>	12
<b>1. Leadership – ein Spektrum an verschiedenen Fähigkeiten</b>	15
<b>1.1 Führen von Gruppen – Sach- und Aufgabenorientierung</b>	19
<b>1.2 Leiten von Gruppen – Teilnehmer- und Beziehungsorientierung</b>	21
<b>1.3 Führen und Leiten als differenziertes Handlungsspektrum</b>	23
1.3.1 Persönliche und soziale Kompetenzen beim Führen und Leiten	29
1.3.2 Leadership bei Männern und Frauen	30
<b>1.4 Ängste und Widerstände gegen Leitung oder Führung</b>	32
1.4.1 Das Nein gegen das Führen	32
1.4.1 Das Nein gegen das Leiten	34
<b>1.5 Auftrags- und Rollenklärung</b>	35
1.5.1 Erwartungskonflikte	36
1.5.2 Auftrags- und Rollenklärung aus Sicht des Guides	38
<b>1.6 Kommunikation beim Führen und Leiten</b>	40
1.6.1 Ungünstige Bedingungen	40
1.6.2 Sender-Empfänger-Probleme	41
1.6.3 Kommunikation beim Führen und Leiten	45
1.6.4 Missverständnisse klären	46

<b>2. Hilfreiche psychologische Modelle für die Arbeit mit Gruppen</b>	<b>49</b>
<b>2.1 Selbstwahrnehmung und Selbstkonzept</b>	<b>51</b>
<b>2.2 Soziale Wahrnehmung</b>	<b>53</b>
<b>2.3 Fremdwahrnehmungen als Korrektiv</b>	<b>54</b>
<b>2.4 Bedürfnisorientierung</b>	<b>56</b>
<b>2.5 Persönlichkeitspsychologische Aspekte</b>	<b>60</b>
2.5.1 Persönlichkeitsmerkmale „Big Five“	60
2.5.2 Persönlichkeitstypologie und Charakterkunde nach Riemann/Thomann	63
<b>2.6 Sozialpsychologische Aspekte</b>	<b>69</b>
2.6.1 Sachebene und psychosoziale Ebene	69
2.6.2 Modell der Themenzentrierten Interaktion TZI	70
2.6.3 Gruppenleitung nach TZI	71
<b>2.7 Dynamik und Entwicklung in Gruppen</b>	<b>73</b>
2.7.1 Gruppenphasen – typische Entwicklung in Gruppen	74
2.7.2 Rollen in Gruppen	78
2.7.3 Risikoverhalten in Gruppen	82

<b>3. Sicherheitsbedürfnisse und Risikomanagement</b>	<b>87</b>
<b>3.1 Begriffsklärungen</b>	<b>90</b>
<b>3.2 Vom Sicherheitsdenken zum Risikomanagement</b>	<b>95</b>
<b>3.3 Aktuelle Risikomanagement-Entwicklungen in Ausbildungskonzepten</b>	<b>98</b>
<b>3.4 Instrumente für ein angewandtes Risikomanagement</b>	<b>102</b>
3.4.1 Vom Basisrisiko zum minimierten Restrisiko	102
3.4.2 Der Risiko Dreischritt und das Ampelmodell	103
3.4.3 Das 3x3 Filter Modell	104
3.4.4 Der „Vierfach-Blick“ als Planungs- und Entscheidungshilfe	105
3.4.5 Der „Vierfach-Blick“ unterwegs	108
3.4.6 Typische Risikokombinationen	112
3.4.7 Risikokompetenz als geistige und soziale Leistung	113
<b>3.5 Wahrnehmung und Entscheidungsfindung</b>	<b>114</b>
3.5.1 Wahrnehmung und Informationsverarbeitung	114
3.5.2 Beeinflussung durch Glaubenssätze	116
3.5.3 Fehlwahrnehmungen	117
3.5.4 Wahrnehmung unter Stress	118
3.5.5 Systematik in der Entscheidungsfindung	118
3.5.6 Heuristische Entscheidungsstrategien	121
3.5.7 Rückkoppelung und Reflexion der Entscheidungen	122

<b>4. Notfallmanagement</b>	125
<b>4.1 Ablaufstruktur im Notfallmanagement</b>	127
4.1.1 Erster Eindruck über die Gesamtsituation	127
4.1.2 Versorgung des Verletzten	127
4.1.3 Notruf	128
4.1.4 Hubschraubereinweisung	130
<b>4.2 Leadership im Notfallmanagement</b>	131
4.2.1 Transparenz und Aufgabenverteilung	132
4.2.2 Übergabe an den Rettungsdienst	134
<b>4.3 Notfallpsychologische Aspekte</b>	135
4.3.1 Umgang mit dem Verletzten	135
4.3.2 Wie geht es nach dem Unfall weiter?	136
<b>5. Krisenmanagement und Krisenintervention</b>	139
<b>5.1 Einflussfaktoren auf eine Krisenentstehung</b>	141
<b>5.2 Krisenmanagementkonzepte</b>	142
5.2.1 Krisenpotenzialanalyse	142
5.2.2 Die Entwicklung eines Krisenstabes	143
5.2.3 Krisenkommunikation	145
<b>5.3 Pressearbeit im Krisenfall</b>	148
5.3.1 Wann ist ein Ereignis für die Medien interessant?	149
5.3.2 Presse ante portas – Interviewformen	149
5.3.3 Botschaften im Interview	150
5.3.4 Aufbau einer Presseerklärung	151
5.3.5 Pressekonferenzen einberufen	151
<b>5.4 Krisenintervention</b>	153



<b>6. Sicherheitsmanagement</b>	155
<b>6.1 Grundsätzliche Fragestellungen</b>	157
6.1.1 Klärung des Auftrags: Sachorientierung oder Prozessorientierung	157
6.1.2 Klärung der Verantwortung: Guide- oder Teilnehmerverantwortung	158
6.1.3 Organisationsverantwortung und wirtschaftliche Interessen	160
<b>6.2 Vernetzungen im Sicherheitsmanagement</b>	161
<b>6.3 Sicherheitsmanagement – Checkliste für den operativen Bereich</b>	166
<b>6.4 Fehlermanagement – Fehler als Lernchance begreifen</b>	168
6.4.1 Fehlertypen	168
6.4.2 Fehlerentstehung – der personenzentrierte Ansatz	170
6.4.3 Fehlerentstehung – der systemorientierte Ansatz	171
6.4.4 Schutzschilder und Fehlerketten	172
6.4.5 Schlussfolgerungen für ein Fehlermanagement	173
<b>6.5 Rechtliche Aspekte</b>	175
6.5.1 Sorgfaltspflichten der Gruppenleitung	175
6.5.2 Sorgfaltspflichten des Veranstalters	176
6.5.3 Garantenpflicht	176
6.5.4 Aufsichtspflicht	177
6.5.5 Strafrecht und Zivilrecht	178
<b>Schlussbetrachtung</b>	181
<b>Literaturverzeichnis</b>	182
<b>Anforderungen für eine Notfallmanagement-Ausbildung</b>	186
<b>Der Autor</b>	188

# Einführung

Mein persönlicher Zugang zum Thema Outdoor Leadership ist geprägt durch eine jahrzehntelange Arbeit mit wechselnden Zielgruppen in unterschiedlichsten Naturlandschaften. Ob in den Führungsaufgaben als Bergführer, in der erlebnispädagogischen Begleitung von Jugendlichen zur Persönlichkeitsentwicklung oder in der Lernprozessgestaltung bei Führungskräften und Teams aus der Wirtschaft im Rahmen von Outdoortrainings, immer wurde ich mit differenzierten Aufgaben, Ansprüchen, Rollen und damit verschiedenen Leadership Aspekten konfrontiert.

Da wir letztlich immer in einem Spannungsfeld unterschiedlicher Erwartungen und Ziele sind, nämlich derjenigen der Teilnehmer, der Veranstalter und uns selber, wurde mir dadurch die Wichtigkeit einer eindeutigen Auftrags- und Rollenklärung bewusst.

Durch zahlreiche Unfallbeispiele von Experten gewann ich allmählich den Eindruck, dass menschliche Faktoren in ihren Auswirkungen auf Sicherheitsfragen und Risikomanagementstrategien nicht genügend einbezogen werden.

Als Lehrtrainer diverser Zusatzausbildungen forderten mich diese Themen natürlich auf einer konzeptionellen und methodischen Ebene heraus, denn in der Regel wird in Outdoor-ausbildungen ein eher einseitiger Wert auf Führungstechniken zur Reduzierung des Unfallrisikos gelegt, nicht aber die eigene Rollenklärung und das „Wie“ des Führungsverhaltens mit Gruppen ausgebildet.

So ist letztlich die Motivation für dieses Buch entstanden.

Outdoor Leadership ist ein Begriff, der bei uns im deutschsprachigen Raum bisher wenig Verbreitung fand. Der Begriff Outdoor wird heutzutage nicht mehr nur für die Natur und Wildnislandschaften verwendet, sondern häufig einfach für das Draußen sein benutzt, auch wenn es im Park oder auf der nahe gelegenen Wiese stattfindet, wie das in Outdoortrainings häufig der Fall ist. Leadership ist ein breiter Begriff für Führung schlechthin.

Der Begriff Outdoor Leadership findet in den handlungsorientierten Programmen der amerikanischen National Outdoor Leadership School wohl eine seiner populärsten Verbreitungen. Die Idee des Gründers Paul Petzoldt war einfach: „Take people into the wilderness for an extended period of time, teach them the right things, feed them well and when they walk out of the mountains, they will be skilled leaders“. ([www.nols.com](http://www.nols.com))

In bis zu 30 tägigen Kursen unter expeditionsartigen Bedingungen lernen die Teilnehmer verschiedene Fähigkeiten wie Führung, Motivation, Kooperation, Kommunikation, Konfliktbewältigung, Organisations- und Managementfähigkeiten, Selbstwahrnehmung und Entscheidungsverhalten unter Stress.

Durch die Publikation „Handbuch für Outdoor Guides“ von Hans Peter Hufenus (Hufenus, 2003) wurde der Begriff des Outdoor Guides im deutschsprachigen Raum bekannter. Hufenus definiert darin die klassischen Tätigkeiten eines Outdoor Guides für die Bereiche Trekking, Wildnisreisen, Freizeit- und Lagergestaltung, Kanuwandern, Seekajakreisen und Schneeschuhlaufen und beschreibt die dazu notwendigen „Outdoor Guide Kompetenzen“ (Hufenus, S. 21), wie etwa Orientierung, Gefahrenkunde, Survivalaspekte, Feuer machen und organisatorische Fähigkeiten.

Bewusst verzichtet er auf eine detaillierte Darstellung der wichtigen weichen Faktoren (soft skills), nämlich Führungsfähigkeiten, psychologische Kenntnisse und gruppendynamisches Wissen, ohne deren Bedeutung damit zu schmälern.

Outdoor Leadership möchte ich hier als eine komplexe Fähigkeit vor allem hinsichtlich der weichen Faktoren beschreiben und das Buch richtet sich an alle Personen, die Outdoorprogramme durchführen, unabhängig davon, ob sie in ursprünglichen Natur- und Wildnislandschaften unterwegs sind oder in Parks und künstlichen Erlebniswelten, wie die der Seilgärten. Da ich die weichen Faktoren auch immer in Bezug zu Sicherheitsfragen und Risikomanagementstrategien betrachte, eignet sich das Buch auch für Veranstalter, die ihre Sicherheitskonzepte um diese Faktoren erweitern wollen.

Die ersten beiden Kapitel setzen sich mit Leitungs- und Führungsstilen auseinander und möchten sowohl zur Reflexion des eigenen Leadership Handelns einladen, als auch geeignete Steuerungsinstrumente für die Arbeit mit Gruppen vorstellen.

Anschließend wird im dritten Kapitel der Versuch unternommen, verschiedene Risikomanagementstrategien vorzustellen und die menschlichen Einflussfaktoren dabei stärker zu integrieren.

Da jedoch auch bei größter Vorsicht ein Unfall nicht immer ausgeschlossen werden kann, beschreibe ich im vierten und fünften Kapitel wichtige Kompetenzen, wie Notfälle und sich daraus entwickelnde Krisensituationen bewältigt werden können.

Im sechsten und letzten Kapitel sollen abschließend noch einmal alle dargestellten Themen in einer Empfehlung zur Erstellung von Sicherheitsmanagementkonzepten münden.



Da Outdoorprogramme sowohl von Bergführern, Fachübungsleitern, Hochseilgarten-trainern, Pfadfindern, Kanuten, Höhlenführern, Event und Wildnisguides und anderen durchgeführt werden, war es schwierig einen allgemeingültigen Namen für diese Funktion zu finden. Am hilfreichsten erscheint mir der Begriff des Guides, den ich fortan verwenden möchte.

Der Einfachheit halber wird im Text die männliche Version verwendet.

### Die Kompetenzpyramide für Outdoor Leadership



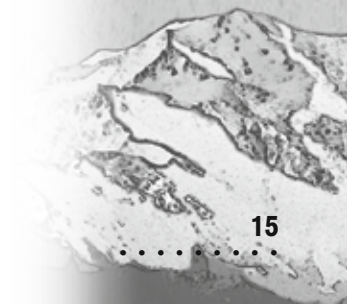
© Rohwedder

*Pit Rohwedder*

*Schwangau, 2016*



# 1. Leadership – ein Spektrum an verschiedenen Fähigkeiten



# 1. Leadership – ein Spektrum an verschiedenen Fähigkeiten

Outdoorprogramme erfreuen sich nach wie vor einer zunehmenden Beliebtheit. Die Naturlandschaften wie Gebirge und Wüsten, Flüsse und Seen oder Wälder und Höhlen stellen dabei klassische Erlebnisräume dar. In ihnen kann man noch Ursprünglichkeit, Abgeschiedenheit und Abenteuer finden. Da die Natur nicht vollständig kontrollierbar ist, muss hier in Outdoorprogrammen eine besondere Sorgfalt geboten werden und Sicherheitsfragen müssen der Komplexität dieser Räume Rechnung tragen. Im Kapitel 3 Sicherheitsbedürfnisse und Risikomanagement werde ich mich intensiver damit beschäftigen.

Die in den Naturlandschaften ausgeübten Aktivitäten wie Bergsteigen, Klettern, Höhlenfahrten oder Kanuwandern bekommen mittlerweile zunehmend durch künstliche Event- und Abenteuerparks Konkurrenz. Das Abenteuer wird hier allerdings mehr in von Menschenhand geschaffene und „sicherheitsgeprüfte“ Räume inszeniert und die Frage drängt sich auf, in wieweit das Abenteuer dort noch „echt“ ist.

Wenn wir nun Menschen in ihrer Suche nach Erlebnis oder Abenteuer begleiten, sehen wir uns immer mit einer Ausgangssituation aus verschiedenen Interessen und Bedürfnissen wieder, nämlich derjenigen der Teilnehmer, der Guides und der Veranstalter. Ich möchte deswegen zunächst einen Blick auf dieses Spannungsfeld werfen, bevor ich dann daraus ein Spektrum an Führungsfähigkeiten ableite.

Um nun die Bedürfnisse der Teilnehmer darzustellen, halte ich zunächst eine grobe Einteilung für ausreichend. Im Kapitel 2 „Hilfreiche psychologische Modelle für die Arbeit mit Gruppen“ kann sich der Leser noch etwas differenzierter damit auseinandersetzen.

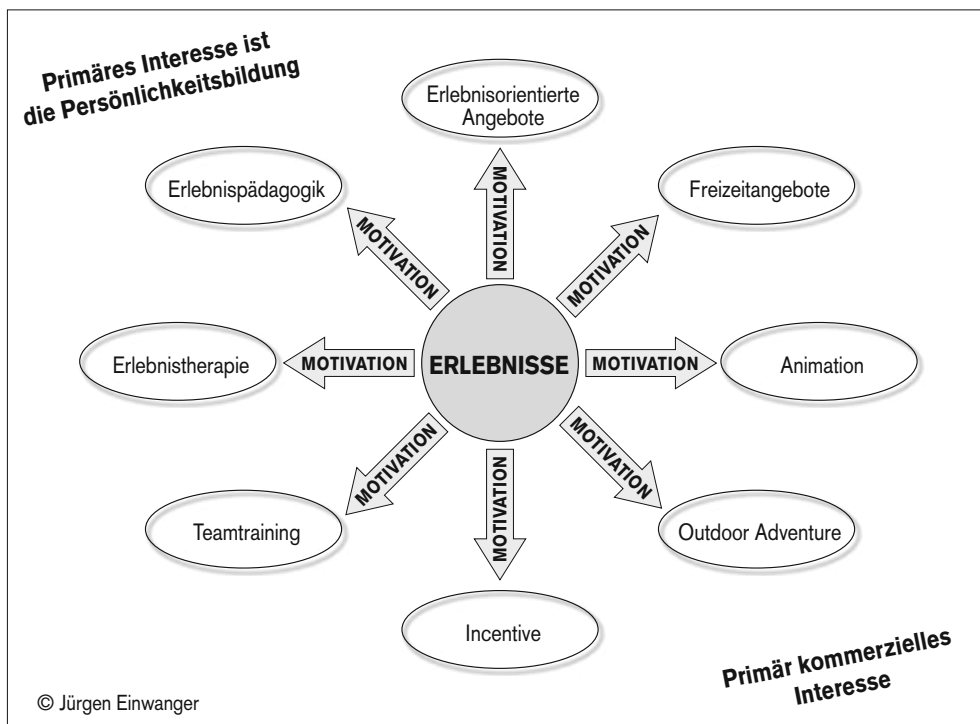
Für die Erholung suchenden Menschen stehen der Naturgenuss und die Entspannung im Vordergrund. Sie brauchen Zeit fürs Genießen und möchten Hetze vermeiden. Leistungssportler hingegen werden durch einen Wettkampfgeist motiviert. Sie wollen sich messen; entweder gegen die Zeit, gegen die Natur oder gegen andere Personen. Risikosportler stellen sich bewusst persönlichen Herausforderungen, die ihnen tiefe Erlebnisse vermitteln können, während die vom Alltag gelangweilten Unterhaltung, Spaß, gemeinsame Gruppenerlebnisse, Action oder einfach den Nervenkitzel suchen. Die ökologisch Interessierten schließlich besuchen Waldführungen und Wildbeobachtungen, um sich mit Naturerfahrungen und ökologischen Belangen zu beschäftigen. Manchmal animieren die Naturlandschaften sie sogar zu Auseinandersetzungen mit Sinnfragen des Lebens.

Outdoorprogramme werden seit vielen Jahren auch für berufliche Bildungsangebote und Teamentwicklungsmaßnahmen angeboten. Doch nicht jedem erschließt sich sofort der Sinn und Bezug zum beruflichen Alltag und manche Teilnehmer müssen sogar fremdbestimmt daran teilnehmen. Dieser Umstand kann dann negativ besetzt sein und Befürchtungen oder Widerstände auslösen.

Sich auf die Bedürfnisse der Teilnehmer einstellen oder sich überzogenen Forderungen gegenüber auch abgrenzen zu können, halte ich für eine wichtige Leadership Fähigkeit. Doch mehr dazu in Kapitel 1.5.

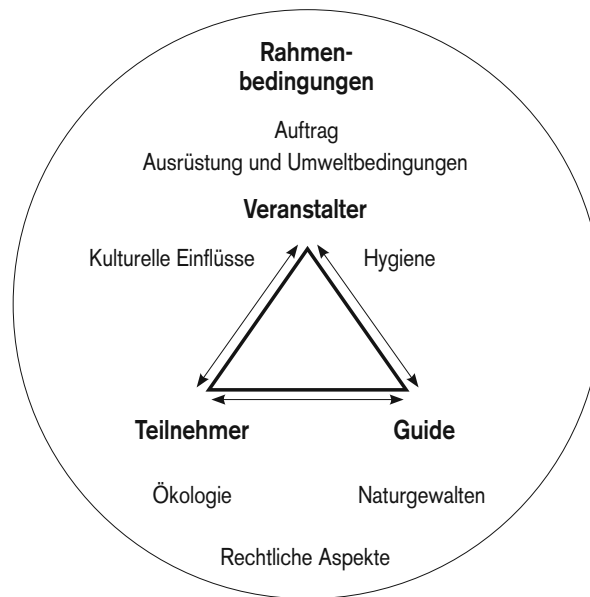
Die Guides haben natürlich auch ihre eigenen Beweggründe, warum sie diese Tätigkeit verrichten. Sie arbeiten möglicherweise lieber in der Natur, als im Büro oder in der Stadt und wollen ihr Hobby zum Beruf machen. Vielleicht suchen sie bewusst die Geselligkeit von Gruppen und genießen es, im Mittelpunkt stehen zu können.

Wenn wir nun den Blick auf die Ziele der Veranstalter richten, so kann vereinfacht zwischen den rein kommerziellen Interessen der Spaß und Freizeit orientierten Programme und dem Anspruch nach Bildung und Persönlichkeitsentwicklung unterschieden werden. Dies lässt sich durch das „Modell der Handlungsmotivation“ von Einwanger recht übersichtlich darstellen (Einwanger, 2005).





Durch die Bedürfnisse der Teilnehmer, der Beweggründe der Guides und der Ziele des Veranstalters entsteht letztlich ein Spannungsfeld von unterschiedlichen Erwartungen und Befürchtungen. Da sich die Programme in der Natur abspielen, werden sie noch von Rahmenbedingungen wie Wetter, Naturgewalten, ökologischen Belangen, rechtlichen Grundlagen oder hygienischen Problemen und kulturellen Aspekten des Auslands beeinflusst.



Die Anregung für diese Gliederung habe ich von Martin Schwiersch bekommen.

Outdoor Leadership soll in der Folge als ein Spektrum beschrieben werden, diesen komplexen Situationen angemessen begegnen zu können. Eine Unterscheidung in **Aufgabenorientierung** und **Personen- oder Beziehungsorientierung** (Blanchard et al., 1986; Hersey, 1986) erscheint mir dabei sinnvoll, ebenso die Unterscheidung in **Führen** und **Leiten**.

## 1.1 Führen von Gruppen – Sach- und Aufgabenorientierung

**Führen** bedeutet auf Aufgaben und Ziele einzuwirken, damit diese umgesetzt oder erreicht werden können. Beim Führen ist die Entscheidungsfindung eine zentrale Angelegenheit des Guides, die nicht mit Teilnehmern diskutiert wird. Ich verstehe darunter auch die Planung der Programmgestaltung. Es ist die Aufgabe des Guides, Anweisungen zu geben, Regeln zu erläutern und für deren Umsetzung zu sorgen. Weiter obliegen ihm Sorgfaltspflichten wie das Einholen relevanter Informationen über Wetter, Verhältnisse vor Ort, Zustand der Wege oder Gewässer, Lawinengefahr im Gebiet oder Seilgarten Check und die Ausrüstungskontrolle. Alle führungstechnischen Verhaltensweisen im Gelände, wie beispielsweise Sicherheitswesten anlegen, Abstände einhalten oder Helm aufsetzen, müssen vom Guide klar erkannt und eindeutig angeordnet werden. Auch die Wahl und Häufigkeit von Pausen gehören zu seiner Aufgabe.

### Führen bedeutet

- Orientierung an Zielen – Wir gehen jetzt ...
- Orientierung an Aufgaben – Wir machen jetzt ...
- Risikotransparenz – Folgende Risiken erwarten uns ...
- Sicherheitsregeln – So verhalten wir uns ... (Instruktion)
- Sanktionssystem – Dies passiert, wenn die Regeln nicht beachtet werden ...
- Zeitmanagement – Solange sollten wir brauchen ...

Wer führt, gibt also ein Ziel und den Weg dorthin vor. Die Vorteile beim Führen sind unter anderem eine schnelle Entscheidungsfindung und eine klare hierarchische Struktur. Beim Führen können einzelne Aufgaben delegiert werden, die Delegation obliegt aber dem Guide. Diesen Führungsstil findet man tendenziell bei Bergführern, in der Armee, der Polizei und den Hilfsorganisationen wie Feuerwehr, THW und dem Rettungsdienst wieder. Die Führungsperson übt ihre Machtposition durch Führung aus. Nachteile beim Führen liegen in der Einschränkung individueller Entfaltungs- und Entscheidungsspielräume der Geführten.

***Führen können erfordert folgende Fähigkeiten:***

- Klarheit über Richtung und Ziel
- Fachkenntnis und Selbstbewusstsein
- Entscheidungsfähigkeit
- Sorgfalt und Kontrolle
- Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen und/oder zu delegieren
- Mut, Entschlossenheit und Durchsetzungsvermögen
- Klare und eindeutige Kommunikation
- Unpopuläre Entscheidungen aushalten können („*Einsamkeit des Führers*“)



*Gurte anlegen lassen und kontrollieren*

## 1.2 Leiten von Gruppen – Teilnehmer- und Beziehungsorientierung

Das **Leiten** von Gruppen möchte ich von dem Begriff des Begleitens aus beschreiben. Leiten berücksichtigt gegenüber dem Führen die Interessen und Bedürfnisse der Teilnehmer. Somit wird ihnen eine Möglichkeit gegeben, sich in ein Programm stärker einzubringen. In den Erziehungs- und Bildungszielen des Deutschen und Österreichischen Alpenvereins beispielsweise wird das Bergsteigen mit Jugendlichen als Element zur Unterstützung der Persönlichkeitsentwicklung und zur Förderung von sozialen Kompetenzen beschrieben. Ein Berggipfel gibt hierbei also einen Rahmen oder eine Richtung vor. Unterwegs sein bedeutet „auf dem Weg zu sein“ und der Weg ist bereits schon ein Lernfeld. „Die Förderung einzelner Gruppenmitglieder in ihrer individuellen Kompetenzfindung“ (Einwanger, 2005), steht dabei mindestens gleichwertig, wie ein zu erreichendes Sachziel (z. B. Berggipfel).

### Leiten bedeutet

- Programme mitgestalten lassen – Was wollt Ihr machen? (Ideen, Vorschläge ...)
- Bedürfnisse berücksichtigen – Wie wollt Ihr unterwegs sein?
  - Wie wollt Ihr mit Meinungsverschiedenheiten umgehen?
- Verantwortung teilen – Wer kann welche Aufgaben dabei übernehmen?
- Soziale Regeln erarbeiten – Welche Vereinbarungen sind für Euch wichtig?
- Sanktionen erarbeiten – Was tut Ihr, wenn? (Vgl. Gruppenvertrag Kap. 2)

Leiten dient der Kooperation untereinander, öffnet Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume und fördert somit die Identifikation der Teilnehmer mit den gestellten Aufgaben. In erlebnispädagogischen Programmen wird häufig nach einer kurzen fachlichen Einweisung wie etwa in die Kartenkunde, den Teilnehmern die Verantwortung über die Wegfindung übertragen. Durch das zurückhaltende Verhalten der Leitung, bekommen die Teilnehmer so eine Chance zu eigenen Lernerfahrungen. Aus Sicherheitsgründen muss der Grad der Übernahme von einer Aufgabenverantwortung für die Teilnehmer jedoch zumutbar sein und die Leitung muss bei Sicherheitsbedenken einschreiten können.

### **Leiten können erfordert folgende Fähigkeiten:**

- Einfühlungsvermögen für Menschen und deren Bedürfnisse
- Teilnehmern und Gruppen im Programm Entscheidungsspielräume zugestehen
- Verantwortung für einzelne Aufgaben abgeben können
- Sich selbst dabei zurücknehmen können
- Dennoch Übersicht behalten und falls nötig Moderation übernehmen
- Gruppen sich selbst überlassen können
- Aushalten können von „*kreativem Chaos*“