



Outdoor Leadership

**Führungsfähigkeiten, Risiko-,
Notfall- und Krisenmanagement
für die Arbeit mit Gruppen**

3. vollständig überarbeitete Auflage

Pit Rohwedder



Gelbe Reihe : Praktische Erlebnispädagogik



Outdoor Leadership

**Führungsfähigkeiten, Risiko-,
Notfall- und Krisenmanagement
für die Arbeit mit Gruppen**

3. vollständig überarbeitete Ausgabe

Pit Rohwedder



Gelbe Reihe : Praktische Erlebnispädagogik



Dieser Titel ist auch als eBook erhältlich
ISBN 978-3-96557-104-4

Sie finden uns im Internet unter
www.ziel-verlag.de

Wichtiger Hinweis des Verlags: Der Verlag hat sich bemüht, die Copyright-Inhaber aller verwendeten Zitate, Texte, Bilder, Abbildungen und Illustrationen zu ermitteln. Leider gelang dies nicht in allen Fällen. Sollten wir jemanden übergangen haben, so bitten wir die Copyright-Inhaber, sich mit uns in Verbindung zu setzen.

Inhalt und Form des vorliegenden Bandes liegen in der Verantwortung des Autors.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Printed in Germany

ISBN 978-3-96557-103-7 (Print)

Verlag: ZIEL – Zentrum für interdisziplinäres erfahrungsorientiertes Lernen GmbH
Zeuggasse 7–9, 86150 Augsburg, www.ziel-verlag.de
3. vollständig überarbeitete Ausgabe 2022

Gesamtherstellung: **FRIENDS** Menschen Marken Medien
www.friends.ag

© Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Inhaltsverzeichnis

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

2.	Hilfreiche psychologische Modelle für die Arbeit mit Gruppen	49
2.1	Selbstwahrnehmung und Selbstkonzept	51
2.2	Soziale Wahrnehmung	53
2.3	Fremdwahrnehmungen als Korrektiv	54
2.4	Bedürfnisse von Menschen besser verstehen	56
2.5	Persönlichkeitspsychologische Aspekte	60
2.5.1	Persönlichkeitsmerkmale „Big Five“	60
2.5.2	Charakterkunde nach Riemann/Thomann	63
2.6	Sozialpsychologische Aspekte	69
2.6.1	Sachebene und psychosoziale Ebene	69
2.6.2	Modell der Themenzentrierten Interaktion TZI	70
2.6.3	Gruppenleitung nach TZI	71
2.6.4	Dynamik und Entwicklung in Gruppen	73
2.6.5	Rollen in Gruppen	78
2.6.6	Risikoverhalten in Gruppen	82

3. Sicherheitsansprüche und Risikomanagement	87
3.1 Begriffsklärungen	90
3.2 Vom Sicherheitsdenken zum Risikomanagement	95
3.3 Aktuelle Risikomanagemententwicklungen in Ausbildungskonzepten	98
3.4 Instrumente für ein angewandtes Risikomanagement	102
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
3.5 Wahrnehmung und Entscheidungsfindung	114
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

4. Notfallmanagement	125
4.1 Ablaufstruktur im Notfallmanagement	127
4.1.1 Erster Eindruck über die Gesamtsituation	127
4.1.2 Versorgung des Verunfallten	127
4.1.3 Notruf	128
4.1.4 Hubschraubereinweisung	130
4.2 Leadership im Notfallmanagement	131
4.2.1 Transparenz und Aufgabenverteilung	132
4.2.2 Übergabe an den Rettungsdienst	134
4.3 Notfallpsychologische Aspekte	135
4.3.1 Umgang mit dem Verletzten	135
4.3.2 Wie geht es nach dem Unfall weiter?	136
4.3.3 Tipps für ein Gruppengespräch nach einem Unfall	137
5. Krisenmanagement	139
5.1 Einflussfaktoren auf eine Krisenentstehung	141
5.2 Krisenmanagement Konzepte	142
5.2.1 Krisenpotenzialanalyse	142
5.2.2 Entwicklung eines Krisenstabes	143
5.2.3 Krisenkommunikation	145
5.3 Pressearbeit im Krisenfall	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
5.3.5 Gestaltung einer Pressekonferenz	151
5.4 Krisenintervention	152

6. Sicherheitsmanagement	157
6.1 Rahmenbedingungen für Sicherheitsmanagement	159
6.1.1 Klärung des Auftrags: Sachorientierung oder Prozessorientierung	159
6.1.2 Klärung der Verantwortung: Guide- oder Teilnehmerverantwortung	160
6.1.3 Organisationsverantwortung und wirtschaftliche Interessen	162
6.2 Vernetztes Sicherheitsmanagement	163
6.3 Sicherheitsmanagement – Checkliste für den operativen Bereich	168
6.4 Fehlermanagement – Fehler als Lernchancen begreifen	170
6.4.1 Fehlertypen	170
6.4.2 Fehlerentstehung – der personenzentrierte Ansatz	172
6.4.3 Fehlerentstehung – der systemorientierte Ansatz	173
6.4.4 Schutzschilder und Fehlerketten	174
6.4.5 Schlussfolgerungen für ein Fehlermanagement	175
6.5 Rechtliche Aspekte	177
6.5.1 Sorgfaltspflichten der Gruppenleitung	177
6.5.2 Sorgfaltspflichten des Veranstalters	178
6.5.3 Garantenpflicht	178
6.5.4 Aufsichtspflicht	179
6.5.5 Strafrecht und Zivilrecht	180
Schlussbetrachtung	183
Literatur	184
Der Autor	188

Danksagung

Für die vielen fachlichen Anregungen möchte ich mich ganz herzlich bedanken bei:
Heiner Brunner, Dr. Ingo Buchelt, Christina Crowther, Wilfried Dewald,
Andi Dick, Dagmar Dittmann, Klemens Fraunbaum, Peter Geyer, Kristine Gutsch,
Lydia Kraus, Wolfgang Mayr, Baldo Pazzaglia, Niko Schad, Daniel Schumann,
Devi Schwab, Dr. Martin Schwiersch, Melanie Walter und Dr. Kerstin Wundsam

Bildnachweis

Titelbild: Mount McKinley

Archiv Rohwedder: Seite 20, 22, 28, 31, 49, 58, 73, 87, 91, 93, 94, 101, 106, 109,
119, 125, 128, 131, 132, 134, 137, 160, 161, 169, 171

Peter Geyer: Seite 57, 59, 92, 115

Baldo Pazzaglia: Seite 125

Vorwort

Ach entzögen wir uns Zählern und Stundenschlägern.
Einen Morgen hinaus, heißes Jungsein mit Jägern,
Rufen im Hundegekläff.
Dass im durchdrängten Gebüsch Kühle uns fröhlich besprühe,
und wir im Neuen und Frein – in den Lüften der Frühe
fühlten den graden Betreff!

Solches war uns bestimmt. Leichte beschwingte Erscheinung.
Nicht, im starren Gelass, nach einer Nacht voll Verneinung,
ein verneinender Tag.
Diese sind ewig im Recht: dringend dem Leben Genachte;
weil sie Lebendige sind, tritt das unendlich bejahte
Tier in den tödlichen Schlag.

Draußen sein, das heißt Lebendig-Sein, das bedeutet Energie, Beschwingtheit, Sinn- und Kohärenzerleben, „*graden Betreff*“, wie R.M. Rilke dies in seinem Gedicht „Vollmacht“ formuliert.

Die „Outdoors“ rufen uns mit ihren besonnten Berghängen, ihren firnspiegelnden Graten, der Weite der Ozeane, dem Schweigen der Wälder; und wir hoffen und fürchten gleichzeitig, aus den Outdoors als veränderter Mensch zurückzukehren.

Outdoorunternehmungen werden in den unterschiedlichsten Kontexten angeboten und eingesetzt, Pit Rohwedder gliedert sie gleich zu Beginn. Die „Erlebnispädagogik“ – um ein Segment herauszugreifen – ist mittlerweile einer fachlich fundierten und anerkannten pädagogischen Herangehensweise gereift. Noch immer verspricht sie – zu Recht – den Alltag, den „verneinenden Tag“ zu verlassen, um in der Kühle des neuen Morgens neu zu beginnen.

Doch die Outdoors bergen auch den „*tödlichen Schlag*“. Wir wollen in ihn nicht treten, und wenn wir andere hinausbegleiten, dann müssen wir ihn vermeiden. Dies zu leisten, hat die Erlebnispädagogik einen robusten Bestand an Sicherheitswissen entwickelt.

In den vergangenen Jahren wird die Diskussion um Sicherheit bei Outdoorunternehmungen durch die Begriffe „Sicherheits- und „Risikomanagement“ erweitert, die eine zusätzliche systematische Sichtweise einfordern. Und mit der Einsicht, dass ein Notfall auch eine Krise ist, wurde zusätzlich die Wichtigkeit deutlich, sich präventiv nicht nur mit ihm, sondern auch mit der Bewältigung der damit gegebenen Krise zu beschäftigen („Krisen- und Notfallmanagement“).

Diese Begriffe markieren einen neuen Entwicklungsschritt der Gemeinschaft der in den Outdoors Tätigen. Der Verdacht, dass nun die Zähler und Stundenzähler ihre Zelte auch draussen aufschlagen, ist nicht ganz von der Hand zu weisen – aber es handelt sich um einen notwendigen Prozess, denn jeder Unfall ist zuviel.

Pit Rohwedder gebührt das Verdienst, die Bedeutung und Tragweite dieser erweiterten Sichtweise früh erkannt zu haben. Als Praktiker, der vor allem in alpinen Handlungsfeldern jahrzehntelange Erfahrung vorweisen kann, ist er unverdächtig, ein „Zähler“ zu sein. Vielmehr weiß er, durchaus auch leidvoller Erfahrung, wovon er schreibt. In der Arbeit mit Notfallszenarien konnte er die Konzepte erarbeiten und prüfen, die er im vorliegenden Buch zusammenfasst.

Er ist nicht nur der Erste, der dies in Buchform gießt, es ist auch sein „Erstes“. Geschrieben mit Praxiswissen und Herzblut. Daher wünsche ich dem Buch die Resonanz, die das Thema verdient.

*Dr. Martin Schwiersch
Pfronten, im Januar 2008*



Einführung

Outdoor Leadership ist das Führen und Leiten von Einzelpersonen oder Gruppen in all seinen Facetten, egal ob das im Gebirge stattfindet, in Flusslandschaften, Höhlen oder in parkähnlichen Räumen. Mein persönliches Verständnis dazu wurde geprägt durch eine jahrzehntelange Arbeit mit wechselnden Zielgruppen in unterschiedlichsten Gebirgsgruppen. 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 Führungsaufgaben, Ansprüchen und Rollen konfrontiert. Da wir als Guides letztlich immer in einem Spannungsfeld unterschiedlicher Ziele und Erwartungen sind, nämlich derjenigen der Auftraggeber, der Teilnehmer, der Veranstalter und uns selber, wurde mir dadurch die Wichtigkeit einer eindeutigen Auftrags- und Rollenklärung klar.

Durch zahlreiche Unfallbeispiele von Outdoor Experten gewann ich allmählich den Eindruck, dass menschliche Faktoren in ihren Auswirkungen auf Sicherheitsfragen und Risikomanagementstrategien vor allem in Ausbildungskonzepten noch nicht gründlich genug einbezogen werden. In der Regel wird in Outdoorbildungen nämlich mehr Wert auf Führungstechniken im Umgang mit Gruppen und zur Reduzierung des Unfallrisikos gelegt, weniger jedoch das „Wie“ des Führungsverhaltens sowie der Einfluss gruppenspezifischer Prozesse ausgebildet. Als langjähriger Lehrtrainer diverser Outdoor Zusatzausbildungen forderten mich diese Themen natürlich auf einer konzeptionellen und methodischen Ebene heraus. So ist letztlich die Motivation für dieses Buch entstanden.

Outdoor Leadership ist ein Begriff, der im deutschsprachigen Raum bisher wenig Verbreitung gefunden hat. Der Begriff Outdoor wird heutzutage nicht mehr nur für die Natur und Wildnisslandschaften verwendet, sondern häufig einfach für das Draußen sein benutzt, auch wenn es im Park oder auf der nahegelegenen Wiese stattfindet, wie das in Outdoortrainings häufig der Fall ist. Leadership ist der Begriff für Führung und Management an sich.

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). In bis zu 30 tägigen Kursen unter expeditionsartigen Bedingungen lernen die Teilnehmer verschiedene Schlüsselfähigkeiten wie Führung, Management, Kommunikation, Kooperation, Motivation, Stressmanagement, Konfliktbewältigung, organisatorische Fähigkeiten und Entscheidungen auch unter schwierigen Bedingungen kompetent treffen zu können.

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.

Die vorliegende Publikation schließt diese wichtige Lücke zwischen hard skills und soft skills, denn sie ergänzt das technische Führungswissen einschlägiger Fachbücher um den wichtigen Faktor Mensch und stellt nach über 10 Jahren auf dem Markt immer noch das zentrale Standardwerk zum Thema Outdoor Leadership im deutschsprachigen Raum dar. Dieses Fachbuch 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 beispielsweise die der Seilgärten und Kletterwälder. Da ich die weichen Faktoren auch immer im Kontext von Sicherheitsfragen und Risikomanagementstrategien beschreibe, leistet das Buch auch einen wichtigen Beitrag für die Erstellung von Sicherheitskonzepten von Outdoororganisationen, Vereinen und Verbänden.

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. Fallbeispiele unterstreichen den Praxisbezug nach dem Motto: vom Praktiker für Praktiker.

Anschließend werden im dritten Kapitel verschiedene Risikomanagementstrategien vorgestellt und die menschlichen Einflussfaktoren darin integriert.

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 eine Empfehlung für die Erstellung von Sicherheitshandbüchern zusammengefasst werden.

Da Outdoorprogramme sowohl von Bergführern, Fachübungsleitern, Hochseilgartentrainern, Pfadfindern, Kanuten, Höhlenführern sowie 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, selbstverständlich sind alle Frauen und Diverse gleichermaßen damit gemeint.

Ich wünsche Ihnen und Euch viel spannende Anregungen sowie Umsetzungslust bei dieser 3. vollständig überarbeiteten Ausgabe.

Die Kompetenzpyramide für Outdoor Leadership

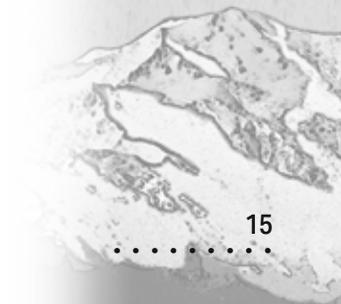


© Rohwedder

*Pit Rohwedder
Schwangau 2021*



1. Leadership – ein Spektrum an verschiedenen Aufgaben, Rollen und Fähigkeiten



1. Leadership – ein Spektrum an verschiedenen Aufgaben, Rollen und Fähigkeiten

Outdooraktivitäten und Programme beleben nicht nur die Freizeitgestaltung und das Vereinsleben, sondern vor allem auch die schulische und betriebliche Bildung. Die dabei aufgesuchten Naturlandschaften wie Berge und Schluchten, Flüsse und Seen oder Wälder und Höhlen stellen Lern- und Erlebnisräume dar, in denen man noch Ursprünglichkeit, Abgeschlossenheit, Authentizität und manchmal auch „echte Abenteuer“ finden kann. Das pädagogische Potential von Natursportarten wie Bergsteigen und Klettern, Höhlenfahrten, Canyoning oder Kanuwandern usw. ist inzwischen gut untersucht worden und stellt für Gruppen, Teams und Führungskräfte wertvolle Erfahrungsmöglichkeiten zur Verfügung. Die Natur hat gegenüber den zahlreichen künstlich geschaffenen Event- und Abenteuerparks durch ihre natürlichen Bedingungen, ihre unterschiedlichen Landschaftscharaktere und ihre Verhältnisse durch Wetter und Jahreszeiten etc. sogar ein zusätzliches Plus, weswegen sie gerne auch als „Lehrmeisterin“ beschrieben wird.

Wenn wir Menschen Outdoor begleiten, egal ob in natürlichen oder „TÜV geprüften“ Räumen, sehen wir uns immer mit einer Ausgangssituation aus verschiedenen Interessen und Bedürfnissen wieder:

- die Interessen und Bedürfnisse der Teilnehmenden
- die Interessen und Bedürfnisse der Outdoor Veranstalter
- die Interessen und Bedürfnisse der Auftraggeber (Unternehmen, Schule, Vereine usw.)
- und letztlich unsere eigenen Interessen und Bedürfnisse als Guides

Beginnen wir mit den Teilnehmenden: für Erholungssuchende Menschen stehen der Naturgenuss und die Entspannung im Vordergrund. Sie möchten Zeit fürs Genießen oder Erkunden haben und wollen Hetze vermeiden. Ökologisch interessierte Menschen besuchen Waldführungen und Wildbeobachtungen, um sich mit der Natur und ihren ökologischen Belangen zu beschäftigen. Menschen in Übergangssituationen oder in Lebenskrisen suchen oft die freie Natur für Auseinandersetzungen mit Sinnfragen des Lebens. Gerade die Natur ist voll von Sinnbildern auf das Leben und kann zur Muße, Entschleunigung und Reflektion einladen. (Rohwedder, 2020).

Wer Ausgleich vom Alltag möchte, sucht Unterhaltung, Ablenkung, gemeinsame Gruppen-erlebnisse und vor allem Spaß ohne Tiefgang oder Muße.

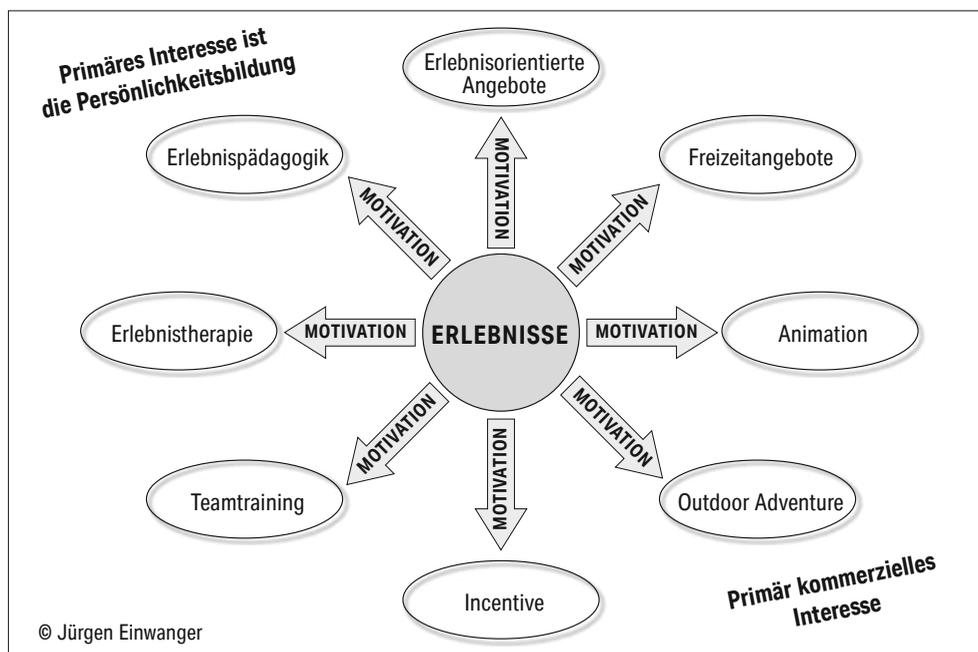
Sportler werden durch die Suche nach Leistung und Wettbewerb motiviert, denn sie wollen sich messen: entweder gegen die Zeit, gegen die Natur, gegen Andere oder um sich selbst

etwas zu beweisen. Risikosportler stellen sich bewusst persönlichen Herausforderungen, die ihnen Nervenkitzel, Thrill und damit Adrenalinschübe ermöglichen können.

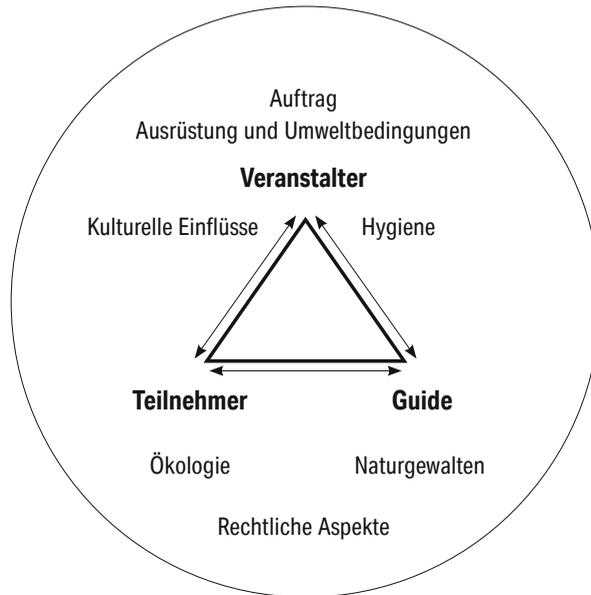
Viele Firmen nutzen Outdoorprogramme im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung und unterstützen damit Teambuilding, Teamentwicklung oder Kommunikations- und Führungstrainings. Auftraggeber aus Firmen stellen oft hohe Erwartungen an die Sicherheit der Programme, an die Qualität der Moderation und an die Ergebnissicherung. Doch nicht jedem Teilnehmer erschließt sich sofort der Sinn und Bezug zum beruflichen Alltag und viele Mitarbeiter sind oft unfreiwillig dabei. Dieser fremdbestimmte Umstand kann dann scheu, unsicher oder schlicht negativ besetzt sein und Befürchtungen oder Widerstände auslösen.

Letztlich haben wir als Guides auch unsere eigenen Motive, warum wir dieser Tätigkeit nachgehen: wir arbeiten möglicherweise lieber in der Natur, wie im Büro und wollen unser Hobby zum Beruf machen. Vielleicht suchen wir bewusst die Geselligkeit von Gruppen und genießen es, im Mittelpunkt stehen zu können usw.

Wenn wir abschließend den Blick auf die Motive der Outdoor 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 über das „Modell der Handlungsmotivation“ von Einwanger in einer groben Übersicht gut darstellen. (Einwanger, 2005)



Durch die Motive der Teilnehmenden, der Auftraggeber, der Veranstalter und der Guides entsteht letztlich ein Pool von unterschiedlichen Erwartungen, Zielen oder auch Befürchtungen. Da sich die Programme in der Natur abspielen, werden sie noch von Rahmenbedingungen wie Wetter, Naturgewalten, ökologische Belange, rechtliche Grundlagen, hygienische Herausforderungen und kulturelle Aspekte beeinflusst.



Die Anregung für diese Darstellung habe ich von Dr. Martin Schwiersch bekommen.

Leadership Outdoor soll im weiteren Verlauf als Fähigkeitsspektrum beschrieben werden, diesen Facettenreichen Situationen angemessen begegnen zu können. Dabei erscheint mir die Unterscheidung in **Sach- oder Aufgabenorientierung** und **Personen- oder Beziehungsorientierung** nach Hersey und Blanchard (Blanchard et al., 1986; Hersey, 1986) 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 und erreicht werden können. Beim Führen sind die Programmplanung und die Entscheidungsfindung eine zentrale Angelegenheit des Guides, die er in erster Linie nicht mit Teilnehmenden diskutieren muss. Er gibt Anweisungen, erläutert Regeln und sorgt für deren Umsetzung. Weiter obliegt ihm die typischen Sorgfaltspflichten wie das Einholen relevanter Informationen über aktuelles Wettergeschehen, Verhältnisse vor Ort, Zustand der Wege oder Gewässer, Lawinengefahr im Gebiet oder Seilgarten Check sowie die Ausrüstungskontrollen.

Alle „führungstechnischen Verhaltensweisen“ im Gelände, wie beispielsweise Sicherheitswesten anlegen, Abstände einhalten oder Helm aufsetzen usw., müssen vom Guide klar erkannt und angeordnet werden. Auch die Wahl und Häufigkeit von Pausen gehören zu seinen Aufgaben.

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)
- Zeitmanagement – „*Solange sollten wir brauchen ...*“
- Sanktionssystem – „*Das passiert, wenn die Regeln nicht beachtet werden ...*“

Wer führt, gibt also ein Ziel und den Weg dorthin vor. Die Vorteile beim Führen sind unter anderem die 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 Macht- und Einflussposition durch Führung aus. Die Nachteile beim Führen liegen in der Einschränkung individueller Entfaltung- 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

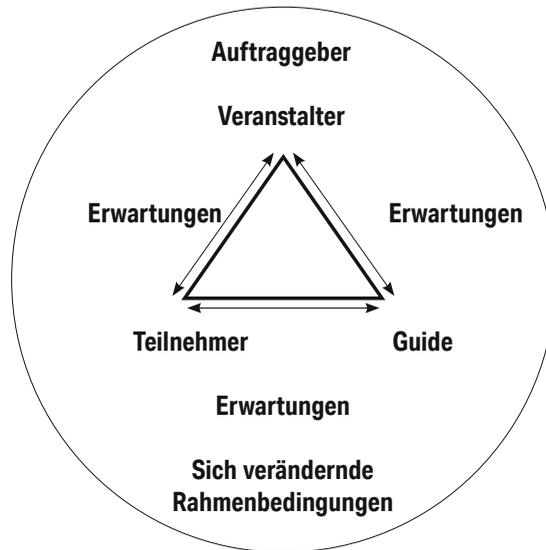
1.2 Leiten von Gruppen – Teilnehmer- und Beziehungsorientierung

Das **Leiten** möchte ich aus dem Begriff des Begleitens herleiten. Leiten berücksichtigt gegenüber dem Führen mehr die Interessen und Bedürfnisse der Teilnehmer. Somit wird den Teilnehmenden Möglichkeit gegeben, sich in die Programmgestaltung oder in Entscheidungsprozesse stärker einzubringen. In den Erziehungs- und Bildungszielen des Deutschen und Österreichischen Alpenvereins beispielsweise wird das Bergsteigen mit Jugendlichen mehr als ein Medium gesehen. Ein Berggipfel gibt hierbei also einen Rahmen oder eine Richtung vor. Unterwegs sein bedeutet „auf dem Weg zu sein“ und dieser Weg ist bereits schon ein wertvolles Lernfeld. „Die Förderung einzelner Gruppenmitglieder in ihrer individuellen Kompetenzfindung ...“ steht dabei mindestens gleichwertig, wie ein zu erreichendes Sachziel. (Einwanger, 2005)

Leiten bedeutet

- Programme mitgestalten lassen – „Was wollt Ihr machen?“ (Ideen, Vorschläge ...)
- Bedürfnisse berücksichtigen – „Was ist Euch dabei wichtig?“
- Unterschiedlichkeit zulassen – „Wie wollt Ihr mit Meinungsverschiedenheiten umgehen?“
- Kooperation fördern – „Wer hilft mit bei ...?“
- Verantwortung teilen – „Wer kann welche Verantwortung übernehmen?“
- Soziale Regeln erarbeiten – „Welche Vereinbarungen sind für Euch wichtig?“
- Sanktionen erarbeiten – „Was tut Ihr, wenn?“ (Vgl. Gruppenvertrag Kap. 2)

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



Beispiel:

Ein Bergführer auf einer Expedition ist nicht nur Bergführer, sondern zugleich auch Reiseleiter. Die Bergführer Funktion ist unstrittig gekennzeichnet durch seine Ausbildung, seine Fachkompetenz und seine alpine Erfahrung. Inwieweit es seine Aufgabe ist, die Gruppe am Seil auf den Berg zu führen, oder als Berater und Begleiter zu fungieren, hängt von der Art der Expedition ab und muss vorab mit dem Veranstalter geklärt werden.

An den Expeditionsleiter werden aber auch Erwartungen hinsichtlich Logistik, Reisablauf und zu Kenntnissen über Land und Leute gestellt. Hier muss er also eine Reiseleiter Funktion annehmen.

Er ist aber nicht auch noch gleichzeitig Koch für die Gruppe. Ebenso muss er nicht permanent im Lager aufräumen oder putzen. Erwartungen werden in der Regel zum (Gruppen-) Thema, wenn sie nicht erfüllt oder befriedigt werden. Dann muss in einem Gespräch für eine Klärung gesorgt werden.

In manchen Outdoor Situationen können sich allerdings die Rahmenbedingungen so verändern, dass sie Unklarheiten provozieren und einen erheblichen Einfluss auf die Sicherheit haben. Das folgende Beispiel legt Zeugnis davon ab, wie es unter Umständen zu einer Katastrophe hätte kommen können.

Fallbeispiel:

Ein junger Bergführeraspirant erhält von einer Bergschule den Auftrag eine Wochenendfortbildung zum Thema Wasserfalleisklettern mit 5 Personen durchzuführen. Das gebuchte Wochenende naht, doch das Wetter verschlechtert sich durch heftige Neuschneefälle. Die Lawinenwarnzentrale gibt zum Wochenende die höchste Lawinenwarnstufe (Stufe 5) aus. Der junge Aspirant erkennt wohl die Gefahr. Aber er traut sich nicht, die Aufgaben zu variieren und als Alternative mehr Theorie zu unterrichten, was aus Sicht des Kunden eine unpopuläre Entscheidung darstellen könnte. In seinem Rollenverständnis fehlt also die Abgeklärtheit des „Durchsetzers“, der eine mögliche Unzufriedenheit in der Gruppe aushalten kann. Da der Leiter der Bergschule nicht erreichbar ist, geht er mit der Gruppe ein nicht mehr wirklich zu kalkulierendes Risiko ein.

Dieser Fall ist auch aus der Perspektive des Risikomanagements und der Organisationsverantwortung interessant. Die Wetterverschlechterung war vorhersehbar, so dass ein anderer Austragungsort frühzeitig hätte umgebucht werden können. Der Bergschulleiter hätte die Entscheidungsproblematik vorhersehen und dem jungen unerfahrenen Aspiranten beistehen müssen.

1.5.2 Auftrags- und Rollenklärung aus Sicht des Guides

Für eine Auftrags- und Rollenklärung möchte ich folgende Anregungen geben, die sich bewährt haben:

- Wie definiert mein Auftraggeber meine Aufgabe? (Führer, Leiter, Eventmanager, zugleich Materialwart, Unterhalter im Abendprogramm usw.)
- Wie verstehe ich meine Aufgabe? (offiziell und inoffiziell)
- Habe ich als freiberuflicher Guide einen Vertrag, in dem meine Aufgaben, die Versicherungsfragen und mein Honorar klar geregelt sind?
- Welche Vorstellungen oder Erwartungen haben die Teilnehmenden?
- Wie verstehen diese meine Aufgaben?
- Welche Rolle muss ich in dem Programm einnehmen?
- Wie kommuniziere ich meine Aufgabe und meine Rolle an alle Beteiligten?
- Wo lasse ich mich manchmal von Teilnehmenden „über den Tisch“ ziehen?
- Was mache ich auf keinen Fall?

Das Erkennen des eigenen Rollenverhaltens ist nicht ganz einfach und setzt einerseits die Bereitschaft voraus, sich mit sich selber auseinanderzusetzen und sein Verhalten und seine Wirkung auf andere zu reflektieren. Auf der anderen Seite sind es aber gerade die Rückmeldungen von Kollegen oder auch Teilnehmern, die dieses Erkennen erst möglich machen. Tipps im Umgang mit konstruktiven Rückmeldungen und Feedback beschreibe ich im Kapitel 2.3 „Fremdwahrnehmungen als Korrektiv“.

Das Rollenverhalten in Gruppen wird in Kapitel 2.6.5 noch eingehender beschrieben.

Der Teilnehmer der Skidurchquerung im vorangegangenen Abschnitt (S. 33) verhielt sich aus der Erwartung des Guides unangemessen, da er ja eine Führung gebucht hatte.

Es ist nun eine Frage des Selbstverständnisses des Bergführers und das der Bergschule (etwa Kunden gewinnen um jeden Preis), wie er damit umgeht. Er kann seine Aufgabe als Guide so definieren, dass er sich von den Erwartungen des Teilnehmers abgrenzt, da es sich um eine Führung handelt und der Teilnehmer sich darauf einlassen muss. Er kann aber in seiner Führungsaufgabe den Führungsstil mehr integrativ definieren. Dann würde er dem Kunden die Möglichkeit geben, sich mehr Wissen über Lawinenkunde und Entscheidungsstrategien anzueignen. Diese wäre möglicherweise sogar Vertrauensfördernder. Wichtig ist in diesem Zusammenhang die eigene Klarheit darüber, wie man seine Aufgabe und Rolle versteht und welche Forderungen von Teilnehmern „verhandelbar“ sind.

Praxistipp

Nach meinen Erfahrungen ist es besonders hilfreich, wenn gleich am ersten Tag eines Outdoorprogramms die Aufgabenbereiche des Guides und damit auch die Verantwortungsbereiche mit den Teilnehmern besprochen werden. Dieser frühzeitig gesetzte „Standard“ hat den Vorteil, dass nicht immer wieder nachverhandelt werden muss. In erlebnispädagogischen Programmen wird gerne auch mit einem „Gruppenvertrag“ gearbeitet. Anregungen hierzu kann sich der Leser im Kapitel 2.6.4 Gruppendynamik holen.

Je nach Zielgruppe kann es auch hilfreich sein, Konsequenzen bei Regelverstößen transparent zu machen. Im schlimmsten Fall muss nämlich ein Teilnehmer wegen massiven Regelverstößen aus dem Programm ausgeschlossen werden.

1.6 Kommunikation beim Führen und Leiten

In der Arbeit als Guide sind wir immer in Kontakt mit den sich uns anvertrauten Personen. Und dabei wird immer kommuniziert. Man kann im Grunde genommen sogar gar nicht **nicht** kommunizieren (Watzlawick 1969). Jedes gezeigte und unterlassene Verhalten hat Mitteilungscharakter und man muss nicht immer etwas sagen, um etwas zu sagen.

In kritischen Situationen wird vom Guide rasches und Aufgaben bezogenes Entscheiden und Handeln gefordert. Ein besonnener und nachdenklicher Guide, der sorgfältig seine Informationen sammelt, gewichtet und dann eine logische Schlussfolgerung zu ziehen versucht, wird allerdings eher als zögerlich gesehen und sein bedächtiges Verhalten möglicherweise als Schwäche oder Inkompetenz ausgelegt. Und das, obwohl er noch nichts gesagt hat.

Gerade weil es häufig sicherheitsrelevante Missverständnisse in der zwischenmenschlichen Kommunikation gibt, möchte ich als Abschluss zu diesem Kapitel einige wertvolle Hintergründe und praktische Tipps beschreiben.

1.6.1 Ungünstige Bedingungen

Das Ziel einer guten Kommunikation ist die Eindeutigkeit sowohl beim Sender einer Nachricht, als auch beim Empfänger der Nachricht. Gute Kommunikation hängt aber nicht nur vom guten Willen ab. Manchmal können interne oder externe Bedingungen Klarheit und Eindeutigkeit einschränken.

Äußere Bedingungen

- Nebengeräusche oder Lärm
- Ablenkungen durch andere Personen
- Ablenkung durch andere Ereignisse

Bedingungen durch die Personen selbst

- Schwerhörigkeit
- Unkonzentriertheit
- Existentielle Bedürfnisse wie Hunger und Durst (siehe Kap. 2.4)
- Sprache zu leise oder zu undeutlich
- Mehrdeutigkeit der Information (Sender oder Empfänger Probleme)

Diese Mehrdeutigkeit im Austausch von Informationen wird uns in der Folge weiter beschäftigen.

1.6.2 Sender Empfänger Probleme

Wenn der Sender einer Nachricht und der Empfänger, an den sie gerichtet ist, nicht das gleiche Verständnis davon haben, was gesagt worden ist oder was gemeint ist, kann es zu Missverständnissen und Problemen kommen.

„Gemeint ist nicht gesagt,
gesagt ist nicht gehört,
gehört ist nicht verstanden,
verstanden ist nicht einverstanden,
einverstanden ist nicht umgesetzt,
umgesetzt ist nicht unbedingt richtig gemacht.“
(Unbekannte Quellenangabe)

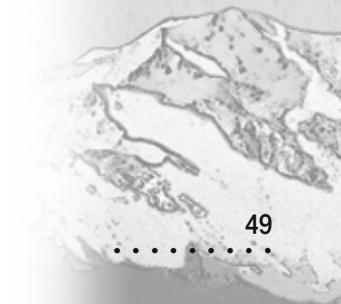
Ein möglicher Hintergrund von Missverständnissen ist also ein Informationsverlust, welcher über eine Kommunikationstreppe (Bieger, 1990) anschaulich visualisiert werden kann. Dabei gehen pro Stufe etwa 25 % an Information verloren, so dass im ungünstigsten Fall nur noch ein Viertel dessen, was vom Sender gemeint war, beim Empfänger ankommt.



Leider können in der Kommunikation noch Verwicklungen ins Spiel kommen, die mehr die seelischen Vorgänge des Menschen als Ursache haben. Durch diese verschiedenen Verschlüsselungsmöglichkeiten einer Nachricht und der Notwendigkeit im Outdoor Bereich klar zu kommunizieren, möchte ich nun einige Hintergründe aus der Kommunikationswissenschaft und Kommunikationspsychologie aufgreifen. Die folgenden Ausführungen leiten sich von den bekannten Kommunikationsforscher Paul Watzlawick und Prof. Friedemann Schulz von Thun ab.



2. Hilfreiche psychologische Modelle für die Arbeit mit Gruppen



2. Hilfreiche psychologische Modelle für die Arbeit mit Gruppen

Das Verständnis für die Arbeit mit Einzelnen Personen oder mit Gruppen hat sich über die letzten Jahrzehnte verändert. Während gerade im alpinen Kontext die „Führer“ eher einen militärisch geprägten und sehr sachbezogenen Stil im Umgang mit Menschen hatten, ist das Verständnis heute viel kommunikativer, umgänglicher, zugewandter, beziehungs- und teamorientierter.

Darüber hinaus erkennt man immer mehr, wie komplex manchmal Sicherheitsfragen sind. Auf der einen Seite liefert uns die Industrie neue Erkenntnisse und Antworten in Materialfragen, auf der anderen Seite ist der Mensch häufig die Ursache für Fehlhandlungen und für Unfälle. Die individuellen Fähigkeiten und die Erfahrung des Menschen können zwar als Sicherheitsressource genutzt werden, als denkendes und fühlendes Subjekt unterliegt er allerdings oft unterschiedlichen Fehlerquellen.

Untersuchungen von Lawinenunfällen in den USA aus den 1990er Jahren kommen zu dem Schluss, dass in den meisten Fällen menschliche Faktoren die Hauptursache für den Lawinenabgang sind (Utzinger, 2003). Blickt man in andere Sicherheitsbereiche wie die der Krankenhäuser, der Luft- oder der Seefahrt, so fällt auf, dass rund 75 % aller Unfälle auf menschliche Fehlhandlungen zurückzuführen sind (Buerschapper, Hofinger, St. Pierre, 2005; Bryant, 1991; Kemmler, 2000).

Die Psychologie kann uns durch ihre Forschungsergebnisse, Theorien und Modelle eine wertvolle Hilfe sein, grundsätzliche Einschätzungen zum menschlichen Verhalten, aber auch für das Verhalten in sicherheitsrelevanten Bereichen geben.

Die hier vorgestellten Erkenntnisse und Modelle aus der Persönlichkeits- und Sozialpsychologie beziehen sich auf die subjektive und selektive Wahrnehmung, auf Bedürfnisse und wie sie uns steuern, auf Persönlichkeitseigenschaften und den Einfluss des sozialen Umfelds auf das eigene „Selbstkonzept“. Sie sollen Möglichkeiten aufzeigen, die Selbstwahrnehmung und die soziale Wahrnehmung zu verbessern. Nach vielen persönlichen Erfahrungen komme ich zu dem Schluss, dass diese Wahrnehmungsfähigkeiten für den Guide selber, für die Arbeit mit Gruppen, aber auch für eine durchdachte Risikomanagementstrategie enorm wichtig sind.

2.1 Selbstwahrnehmung und Selbstkonzept

Der Mensch hat im Laufe der Evolution eine Vielzahl von Organen zur Aufnahme von Informationen entwickelt, die ihn in die Lage versetzen, ein breites Spektrum komplexer Sinnesreize zu verarbeiten. Unsere Sinne sind dabei Sehen, Hören, Riechen, Schmecken und Tasten, aber auch Temperaturempfinden, Gleichgewichtssinn, Bewegungsempfinden und Schmerzempfinden. Das Hauptziel der Wahrnehmung besteht darin, ein Bild der Welt zu entwerfen, in dem wir uns zurechtfinden.

Der Verarbeitungsprozess der Wahrnehmung vollzieht sich dabei in drei Stufen:

- Empfinden
- Organisieren von Eindrücken in Farben, Strukturen, Figuren, Hintergründe ...
- Identifizieren und einordnen, um dem wahrgenommenen eine Bedeutung und Bewertung zu verleihen.

Die Sinneswahrnehmung und deren Bedeutungszuschreibung bilden die Grundlage für das Handeln (Zimbardo, 1996, S. 105). Dementsprechend hängen Entscheidungen und Verhalten einer Person nicht nur von der Sinneswahrnehmung selbst, sondern insbesondere von der Interpretation, Einordnung und Bewertung des Wahrgenommenen ab. Da Letzteres auf der Grundlage individueller Lernerfahrungen erfolgt, erklärt es auch die individuellen Unterschiede in Bezug auf Risikoverhalten. Die Bedeutung der Wahrnehmung und Informationsverarbeitung in Bezug zur Urteilsbildung in Risikosituationen wird im Kapitel 3.5 „Wahrnehmung und Entscheidungsfindung“ noch ausführlicher dargestellt.

Neben der Wahrnehmung der Umwelt spielt auch die Selbstwahrnehmung einer Person eine bedeutende Rolle. Diese beginnt etwa ab dem zweiten Lebensjahr und wird dann zunehmend komplexer. Mit unseren kognitiven Fähigkeiten wie beispielsweise unserer Aufmerksamkeit, unserer Erinnerung und unserem Lernvermögen konstruieren wir ein Bild von der Welt und entwickeln allmählich ein Verständnis von uns selbst. Unsere Einstellungen, unsere Überzeugungen und Werte, an denen wir uns orientieren, werden durch die Erziehung, das soziale Umfeld und durch unsere Bezugspersonen geprägt.

Dabei suchen wir durch positive Rückmeldungen stets Bestätigungen für unsere Überzeugungen. Dies hilft uns, eine möglichst günstige Sichtweise unseres Selbst aufrechtzuerhalten. Wenn wir in der Beobachtung unseres eigenen Verhaltens feststellen, dass wir uns in einer Weise benommen haben, die uns irrational, oder dumm erscheint, erleben wir ein deutliches Unbehagen. Die Theorie der „*kognitiven Dissonanz*“ (Festinger, 1957, zitiert nach Aronson, Wilson, Akert, 2004, S.188) ist eine Motivationstheorie, die besagt, dass Unbehagen und Erregung das sind, was das Individuum motiviert, Einstellungen und Verhalten zu verändern. Das unangenehme Gefühl ist also hierfür eine notwendige Bedingung.

Um diese Dissonanz zu reduzieren, können wir beispielsweise in Bezug auf unser Risikobewertungen drei unterschiedliche Strategien verfolgen:

- Wir können unser Verhalten verändern (hohe Risiken werden in Zukunft vermieden).
- Wir können unser Verhalten rechtfertigen, indem wir die Dissonanz herunterspielen („Mein/unser eingegangenes Risiko war gar nicht so hoch!“).
- Wir können aber auch die Einstellung verändern („Risiken machen das Leben erst lebenswert.“, oder „So was mach ich nie wieder!“).

Wie wir uns also in Risikosituationen verhalten, hängt von unserem Blickwinkel ab und der Art und Weise, wie wir diese Situationen deuten.

Unser Selbst wird auch durch einen „*Sozialen Vergleich*“ (Festinger 1954, zitiert nach Aronson, Wilson, Akert, 2004, S. 176) geprägt. Mit wem wir uns vergleichen ist dabei abhängig von unseren Zielen. Wenn wir unseren Selbstwert steigern wollen, vergleichen wir uns mit Menschen, die nicht so gut sind, wie wir selbst. Dieser „*abwärts gerichteter Vergleich*“ lässt uns einfach etwas besser fühlen. Wenn es uns aber um Informationen darüber geht, wofür es sich lohnt zu kämpfen, werden wir einen „*aufwärtsgerichteten Vergleich*“ (Aronson, Wilson, Akert, 2004, S. 176) suchen. Bei diesem vergleichen wir uns mit Menschen, die besser sind wie wir.

Aus den Informationen, wie wir sind und wie wir sein wollen, entwickeln wir dann letztlich ein Konzept von uns Selbst. Dieses „*Selbstkonzept*“ (Aronson, Wilson, Akert, 2004, S. 151) beeinflusst wiederum die Aufnahme, Verarbeitung und Wiedergabe von Informationen. Ein optimistisches Selbstkonzept wird also in Gefahrensituationen sich einer gewissen positiven Färbung der Situation nicht gänzlich verwehren können.

2.2 Soziale Wahrnehmung

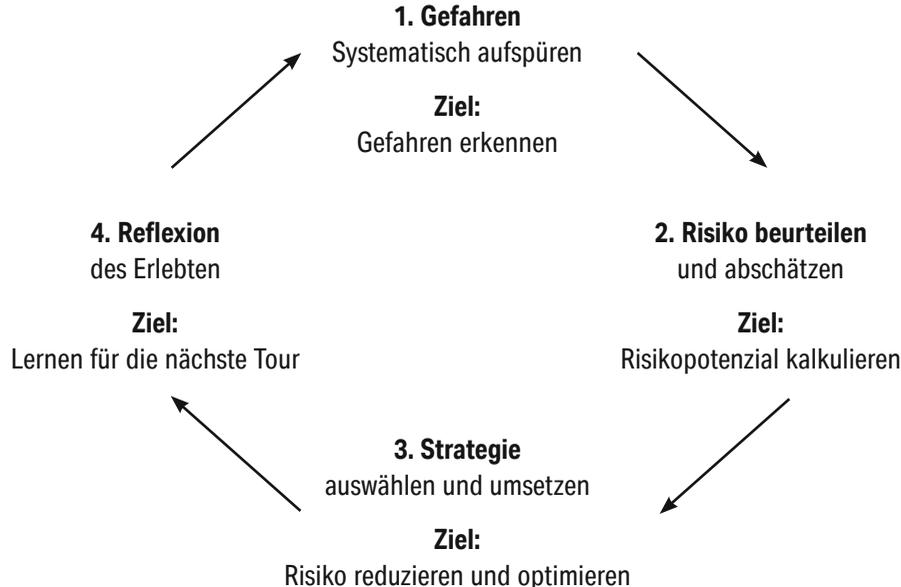
Neben einer guten Selbstwahrnehmung spielt auch die soziale Wahrnehmung eine wichtige Rolle in der Arbeit mit Gruppen. Sie beschreibt die Fähigkeit, zwischenmenschliche Interaktionen und gruppenspezifische Prozesse zu spüren und zu erkennen. Auf der Basis dessen, was wir in der Vergangenheit an sozialen Situationen erlebt und welche Erfahrungen wir mit ihnen gesammelt haben, entwickeln wir im Laufe der Zeit gewisse „Schemata“ von Menschen und sozialen Situationen. (Markus, 1977, S. 63-78) Schemata sind mentale Strukturen oder Muster, die uns helfen, soziale Situationen zu kategorisieren und zu interpretieren. Sie sind ausgesprochen wichtig für die Organisation unserer sozialen Umwelt und dafür, ihr einen Sinn zu geben. Sonst müssten wir jede Situation mit Menschen wie beim ersten Mal neu einordnen und wieder mit einer Bedeutung versehen. Bei einer Begegnung mit unbekannten Teilnehmern beispielsweise, werden wir schnell Annahmen darüber bilden, welchen Menschentyp wir vor uns haben. Mit viel Erfahrung können wir schnell ableiten, wie sich Menschen möglicherweise in kritischen Situationen verhalten. Das kann in Gefahrensituationen äußerst hilfreich sein. Die Grundlage für diese Annahmen ist das Gedächtnis, in dem die persönlichen Lernerfahrungen gespeichert sind. Diese Annahmen können dann bei weiterer Beobachtung der Betroffenen bestätigt, ergänzt oder in Frage gestellt werden. Je mehrdeutiger allerdings eine Person oder eine soziale Situation ist und je zweifelhafter die daraus resultierende Information ist, desto eher werden feste Schemata herangezogen, um Wahrnehmungslücken zu schließen (Aronson, Wilson, Akert, 2004, S. 64). Diese können jedoch falsch sein und uns zu verkehrten Einschätzungen und Schlussfolgerungen einer Situation führen. Hier kann ein regelmäßiger Austausch mit Kollegen über die sozialen Beobachtungen Abhilfe schaffen.

Soziale Kompetenzen, wie sie bereits beschrieben wurden, fördern natürlich auch soziale Wahrnehmungsfähigkeiten. Dazu zählen aktives Interesse an anderen Menschen, Einfühlungsvermögen, empathisches Zuhören und ausreden lassen können, Toleranz, Rücksichtnahme und Kritikfähigkeit. (Vgl. Kapitel 1.3.1)

Er empfiehlt als Ausweg zu diesem Dilemma eine „neutralisierende Rückkoppelung“ auf der Basis einer Entscheidungssystematik (Mersch, 2001, S. 225). Alle Ergebnisse und Entscheidungen werden in eine immer wieder kehrende kritische Betrachtung (neutralisierende Rückkoppelung) gebracht.

Peter Geyer plädiert nach jeder Tour mit etwas Abstand zum „*überschwänglichen Erfolgs-erlebnis*“ (Geyer, 2004, S. 23-25) die kritische Nachbereitung der Fakten, aber auch der Stimmungen, die die Verantwortungsträger geleitet haben. Ziel dabei ist es, den Einfluss der eigenen Stimmungen auf die Entscheidungsfindung zu erkennen. Wer sich immer wieder von Hochgefühlen leiten ließe, dessen Entscheidungen würden nicht die nötige Distanz besitzen und dessen Risikofreudigkeit würde steigen.

Aus diesem Grund legt er weiter nahe, Risikomanagement als ein „*geschlossenes System*“ anzuwenden (Geyer, 2007, S. 125). Das geschlossene System ist hier ein Kreislauf aus dem Erkennen von Gefahren, dem Einschätzen des Risikos, der gewählten Strategie, dieses Risiko zu minimieren und abschließend die Nachbereitung und Reflexion des Erlebten.



Trotz aller vorgestellten Instrumente und Strategien, Informationen zu gewinnen und in eine sinnvolle Strategie einzubetten ist „*Risikomanagement vor allem – Sorge.*“ (Schwiersch, 2003, S. 62).

Viele Veranstalter in der Erlebnispädagogik setzen in der Personalauswahl entweder auf Doppelqualifikationen (fachsportliche und pädagogische Qualifikation) oder setzen zwei Mitarbeiter aus unterschiedlichen Bereichen ein.



Nachtlager selber bauen

6.1.2 Klärung der Verantwortung: Guide- oder Teilnehmerverantwortung

In Outdoorprogrammen haben wir als Guide letztlich immer die Hauptverantwortung in allen Sicherheitsfragen. Risikomanagement Strategien, fachsportliche Führungstechniken und empfohlene Verhaltensstandards helfen dabei, das Risikopotenzial zu senken. Sie stellen unsere Sorgfaltspflichten dar.

Eine Übertragung von Verantwortung für einzelne Aufgaben und Sicherheitsleistungen an Teilnehmer kann in die pädagogische Zielsetzung oder die Zielvereinbarung eines Auftrags jedoch sinnvoll eingebettet sein. Dieser Teil der Eigenverantwortung muss aber zumutbar sein und unmissverständlich kommuniziert werden. Diese Zumutbarkeit ist wiederum abhängig von der geistigen Reife, der körperlichen Fitness und der Häufigkeit, mit der ein Teilnehmer notwendige Fähigkeiten bereits erfolgreich geübt hat.

Beispiel 1: Kletterturm auf dem Jahrmarkt:

Ein Passant, der auf einem Jahrmarkt an einem Kletterturm zum ersten Mal in seinem Leben in die Senkrechte steigt, hat einen vollständigen Anspruch auf Sicherheitsdelegation an den Veranstalter und an das Sicherungspersonal. Eine eigenverantwortliche Beurteilung der Sicherungsmaßnahmen kann ihm noch nicht zugemutet werden. Der Passant hat aber die Pflicht, den Anweisungen des Führers Folge zu leisten. Hält er sich nicht an die Anweisungen, wird er in seiner Aktivität gehindert und notfalls ausgeschlossen.

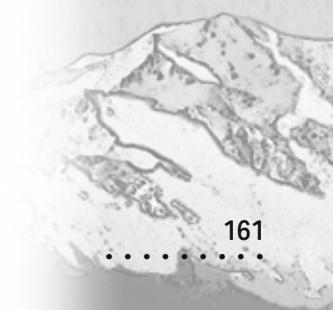
Beispiel 2: Erlebnispädagogische Flussfahrt:

Eine Schulklasse bekommt im Rahmen einer erlebnispädagogischen Klassenfahrt den Auftrag mehrere Flöße mit vorbereiteten Hilfsmitteln zu bauen und dann einen Flussabschnitt damit zu befahren. Ob die Gruppe in der Lage sein wird, die Flöße zu bauen und den Flussabschnitt damit befahren kann, ist allein ein Ergebnis des Gruppenprozesses. Da sich bei dieser Vorgehensweise ein Lernfeld für Problemlösestrategien, Absprachen und soziales Verhalten im Vordergrund stehen, wird die Aktion entsprechend nachbearbeitet.

Der Guide hat jedoch die Verantwortung das Material zu prüfen, den Flussabschnitt nach dem Können der Teilnehmer auszuwählen und die aktuellen Wasserverhältnisse zu erkunden.



Flößbau



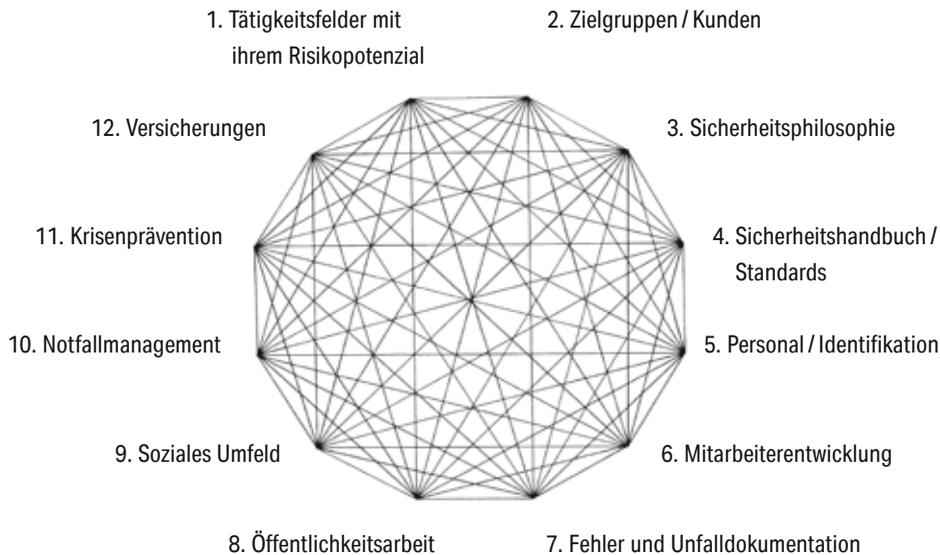
6.1.3 Organisationsverantwortung und wirtschaftliche Interessen

Outdoorveranstalter sehen sich in einem Schadensfall möglicherweise vor eine zivilrechtliche Beweislastumkehr gestellt. Das bedeutet, dass nicht die Staatsanwaltschaft Beweise für schuldhaftes Verhalten und Fahrlässigkeit erbringen muss, sondern der Veranstalter Beweise für seine Unschuld. Wenn er in seinem Sicherheitsmanagement den Mitarbeitern eindeutige und Lehrmeinung konform gehende Standards vorschreibt, hat er einer wichtigen Veranstaltersorgfaltspflicht schon einmal Rechnung getragen.

Das Sicherheitsmanagement wird jedoch manchmal brüchig, wenn wirtschaftliche Interessen derart im Vordergrund stehen, dass sie im Widerspruch zu den allgemeinen Sicherheitsempfehlungen stehen. Als Beispiel kann hier der Einsatz weniger qualifizierten Personals genannt werden, das einfach billiger ist. Oder es wird das Personal unter Druck gesetzt, weil man den Kunden was Besonderes versprochen hat, aber die aktuelle Situation eine Durchführung als zu riskant erscheinen lässt. Ein klassischer Zielkonflikt also, der zugunsten des Profits entschieden wird. Das kann böse ins Auge gehen.

6.2 Vernetztes Sicherheitsmanagement

Die Herausforderungen, die sich im Entwickeln eines Sicherheitsmanagements sowohl auf der operativen Ebene, als auch für die gesamte Organisation stellen, soll nun in der folgenden Grafik übersichtlich dargestellt werden. Sie kann als Grundlage für die Erarbeitung eines Sicherheitshandbuches dienen, in dem konkrete Abläufe festgehalten werden.



1. Tätigkeitsfelder und ihr Gefahrenpotenzial

Zunächst werden alle Tätigkeiten in den vorgesehenen Outdoorprogrammen wie etwa Bergsteigen, Segeln oder Seilgartenaktivitäten beschrieben und ihr spezifisches Gefahrenpotenzial definiert. Sollten für diese Aktionen Material (Boote, Seile ...) zur Verfügung gestellt werden, sind diese nach entsprechenden Empfehlungen oder Normen der Fachverbände zu lagern, zu warten und gegebenenfalls auch auszusortieren. Das sollte in einem Ordner dokumentiert werden.

6.4.4 Schutzschilder und Fehlerketten

Fehler entstehen also nicht am Anfang, sondern häufig erst am Ende einer Kette von Ereignissen. Dennoch wird meistens der Mensch am Ende der Kette dafür verantwortlich gemacht.

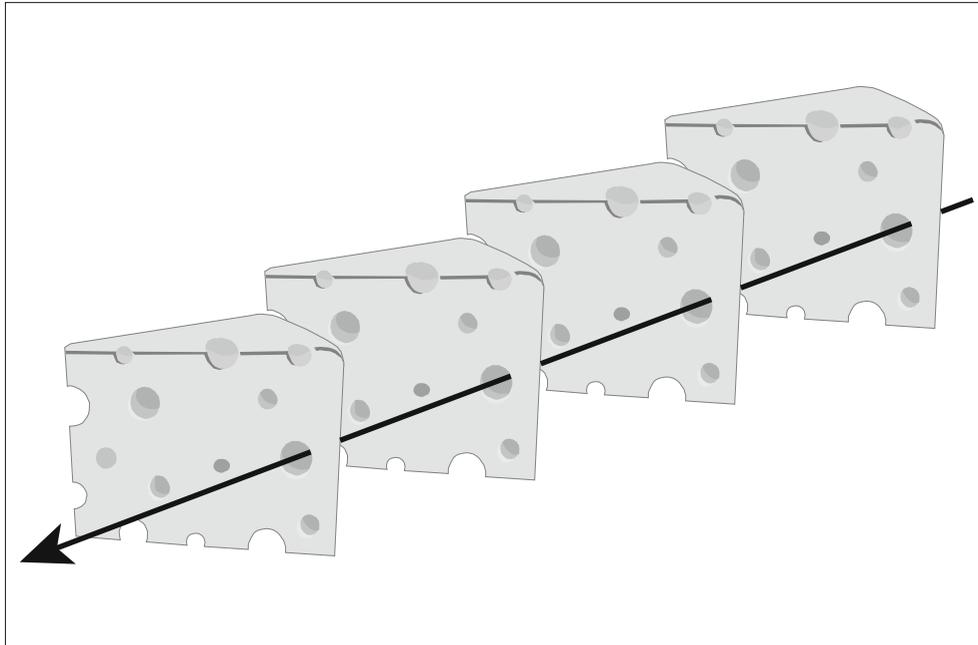
Ein Sicherheitskonzept muss also die verschiedenen Einflussfaktoren auf Fehlerentstehungen berücksichtigen. Diese können unter anderem sein:

- **Arbeitsumfeld und Verwaltungsabläufe**
Management Entscheidungen, Kommunikation mit Kunden, Absprachen im Team
- **Standards und Risikomanagement Strategien**
Festgelegte oder unklare Verfahrensbeschreibungen
- **Technische Systeme**
Verfügbarkeit von Materialressourcen, das Material sollte nicht verwechselt werden können, einfach zu bedienende Sicherungssysteme, Komplexität reduzieren aber Redundanz Prinzipien (Hintersicherung) einführen usw.
- **Personal**
Individuelle Faktoren, Qualifikation, Erfahrung mit der Zielgruppe, Teamfaktoren, Unterstützung durch erfahrene Mitarbeiter usw.

Diese Einflussfaktoren können im günstigen Fall bereits Schutzschilder darstellen, aber auch Lücken im System sein. Man kann sich das als eine Reihe verschiedener „*Schweizer Käse Scheiben*“ (Reason, J. zitiert nach Firlinger, 2006, S. 14) vorstellen. Jede Scheibe ist zunächst eine Barriere, um Fehler abzufangen. Diese Sicherheitsschranken haben aber Löcher, weil bestimmte Fehlerszenarien noch nicht vorhersehbar waren oder eine Organisation sich damit noch nicht so intensiv beschäftigt hat. Ein Unfall ereignet sich dann, wenn in jeder Barriere ein Loch ist und der Fehler ungehindert durchschlüpfen kann.

Treffen also latente Fehler im System und menschlich verursachte aktive Fehler in einer unglücklichen Situation zusammen, kann es zu einer mehr oder weniger großen Katastrophe kommen.

Schweizer Käse Modell



Käsescheiben repräsentieren Schutzschilder

6.4.5 Schlussfolgerungen für ein Fehlermanagement

Ein Fehlermanagement sollte ein Teil des Qualitätsmanagements sein. Die Luftfahrt beispielsweise führt bereits seit 30 Jahren „*critical incident reporting systems*“ (Firlinger, 2006, S. 16) zur Fehlererfassung durch.

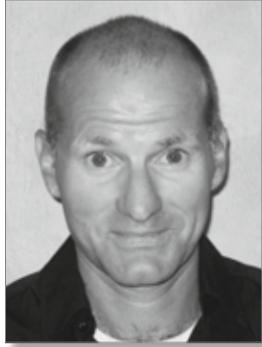
Für eine Umsetzung sind verschiedene Bedingungen notwendig. Eine Fehlerfreundlichkeit ist die relevante Haltung, das Lernpotenzial von Fehlern anzuerkennen. In der Erfassung von Fehlern sollten sowohl die aktiven als auch die „*latenten Fehler*“ (St. Pierre, Hofinger, Buerchaper, 2005, S. 161), also die im System schlummernden Fehler analysiert und reflektiert werden.

Dafür schlage ich folgende Checkliste vor:

Kurstyp/Zielgruppe	Beschreibung der Situation	Schlussfolgerung	Änderungen Vorgenommen am
Was ist passiert? Gruppe/Leiter Örtlichkeit Programmzeitpunkt	Teilnehmer ist ungesichert im Hochseilgarten Beispiel: Schulklasse „xyz“ 2. Tag Nachmittag		
<u>Fehlerbeschreibung</u> Organisationsspezifisch Planungsfehler Materialfehler Ausführungsfehler	Beispiel: Viele Gruppen gleichzeitig im Hochseilgartengelände Ausführungsfehler		
<u>Einflussfaktoren</u> Mangelnde Absprachen Missverständnisse Ausbildungsstand Druck Ablenkung Müdigkeit Sonstiges	Beispiel: Ablenkung durch andere Gruppen Lärm		

Diese Fehlererfassung muss vertraulich behandelt werden und darf nicht zu Sanktionen führen. Sie wird von einem internen oder auch externen Experten analysiert, der bei seinen Schlussfolgerungen versucht, das gesamte System mit einzubeziehen. Der Veranstalter oder die Organisation sollte natürlich dann in der Lage sein, diese auch weiter zu verarbeiten.

Der Autor



Pit Rohwedder, Jahrgang 1963

Pit Rohwedder ist staatl. gepr. Berg und Skiführer mit Zusatzausbildung Erlebnispädagogik, Kommunikationspsychologie und systemischer Organisationsberatung. Er ist zudem Rettungsassistent und war lange Bergwacht und Erste Hilfe Ausbilder. Von 1997 bis 2008 war er als Lehrtrainer bei namhaften Anbietern erlebnispädagogischer Zusatzausbildungen tätig. Seit 2000 ist er Mitglied im Bundeslehrteam Bergsteigen des DAV. Von 2008 bis 2013 war er hauptberuflich in der Personal- und Organisationsentwicklung bei Daimler Buses in Neu Ulm tätig.

Aktuell arbeitet er als freier Berater und Trainer in unterschiedlichen Projekten. Schwerpunkte seiner Tätigkeiten sind:

- Systemische Organisationsberatung und Strategieentwicklung für mittelständische Betriebe
- Verbesserung der Lernfähigkeit von Organisationen
- Aus- und Weiterbildung für Führungskräfte
- Moderation von Klausuren und Work Shops
- Stressmanagement, Entschleunigung und Burnout Beratung

www.rohwedder-konzepte.com
www.rohwedderundpartner.de

Outdoor Leadership

Führungsfähigkeiten, Risiko-, Notfall- und Krisenmanagement für die Arbeit mit Gruppen

Outdoorprogramme erfreuen sich nach wie vor zunehmender Beliebtheit. Durch die Vielseitigkeit ihrer Inhalte beleben sie sowohl die Erlebnis- also auch die Bildungslandschaft bei uns. Das Buch möchte dazu einladen, differenzierte Führungsfähigkeiten zu entwickeln und konzentriert sich dabei hauptsächlich auf die weichen Faktoren (soft skills) für den Umgang mit Menschen in diesen Programmen. Hilfreiche Modelle aus der Persönlichkeits- und Sozialpsychologie liefern dabei ein praxisnahes Wissen, die als Steuerungsinstrumente in der Arbeit mit Gruppen Outdoor eingesetzt werden können.

Die vorgestellten Risikomanagementstrategien bieten eine Vielzahl von Möglichkeiten zur Unfallvermeidung und berücksichtigen dabei neueste Erkenntnisse aus der Human Factor Forschung. Da sich auch bei größter Vorsicht Unfälle nicht völlig verhindern lassen, werden bewährte Ablaufstrukturen für Notfall- und Krisenmanagementkonzepte vorgestellt.

Abschließend wendet sich das Buch der Erstellung von Sicherheitskonzepten zu.



Der DAV greift in seiner Trainer*innen-Ausbildung auf das Werk zurück und sieht es als kompetente und sinnvolle Unterstützung für die Multiplikatoren in Sektionen und Landesverbänden.



Empfohlen vom Verband
Deutscher Berg- und Skiführer e.V.



ISBN 978-3-96557-103-7

