



Österreichische Bergführerausbildung

MIT MENSCHEN UNTERWEGS EINFÜHRUNG IN DIE GRUPPENDYNAMIK

Impressum

4. Auflage, Juni 2018

Herausgeber: Österreichischer Berg- und Skiführerverband

Abbildungen: Paul Mair – Quellenangaben direkt an den Abbildungen

Für den Inhalt verantwortlich: Paul Mair

**Mit Menschen
unterwegs**

| | |
|------------------------------------|----|
| Einführung in die Gruppendynamik | 4 |
| Rangdynamik innerhalb einer Gruppe | 7 |
| Führungsstile und Methoden | 10 |
| Das Kollektiv und seine Gefahren | 17 |
| Das Individuum und seine Ängste | 19 |

EINFÜHRUNG IN DIE GRUPPENDYNAMIK

Wenn eine Gruppe von Menschen an einem Ort zusammen kommt, vielleicht sogar noch mit einem gemeinsamen Gipfelziel wie bei einer Expedition, starten eine Vielzahl von Prozessen. Verschiedene Menschentypen erheben Anspruch auf unterschiedliche Rollen. Je nach Gruppengröße gibt es die, die gerne Führung übernehmen, die die froh sind, wenn ein andere Entscheidungen trifft, jene die immer dagegen sind, den Spaßvogel und viele andere mehr. Aber auch die Gruppe als Ganzes entwickelt im Durchlaufen verschiedener Stufen eine Form der eigenen Identität. Der Einzelne nimmt sich zum Wohl der Gruppe zurück, oder aber vollbringt Leistungen, die er oder sie als Einzelperson nicht geschafft hätte. Auf der anderen Seite birgt diese Dynamik aber auch die Gefahr, dass Eigenverantwortung oder Entscheidungsfreudigkeit zurückgehen, oder an einmal getroffenen Entscheidungen um jeden Preis, selbst den der eigenen Sicherheit, festgehalten wird.

Im folgenden Kapitel werden diese oben angerissenen Punkte der Gruppendynamik mit ihren Auswirkungen innerhalb der Gruppe dargestellt. Die Ursprünge dieser Abhandlung stammen sowohl aus Erkenntnissen der Verhaltenspsychologie, wie auch von bekannten Phänomenen aus dem Alpinismus.

■ Die Gruppe entsteht

Wollen wir davon ausgehen, dass sich unsere Gruppen durch ein gemeinsames Ziel oder eine gemeinsame Absicht zusammengefunden haben und sie stehen miteinander in Verbindung. Dies stellt die klassische Form beim Expeditionsbergsteigen dar. Unsere Gruppen durchleben von ihrer ersten Zusammenkunft 4 Phasen plus die Auflösung der Gruppe, die von Bruce W. Tuckman beschrieben wurden (TUCKMANN 1965). Werden diese Lebensphasen einer Gruppe bei der Planung von Gruppenaktivitäten berücksichtigt, oder sogar aktiv gestaltet, kann dies in hohem Maße dazu beitragen, dass sehr schnell eine als Ganzes sehr positiv und angenehm erlebte Gruppendynamik entsteht. Der Einzelne kann sich dann sowohl in der Gruppe geborgen fühlen, wie auch in Selbstverantwortung mit einbringen.

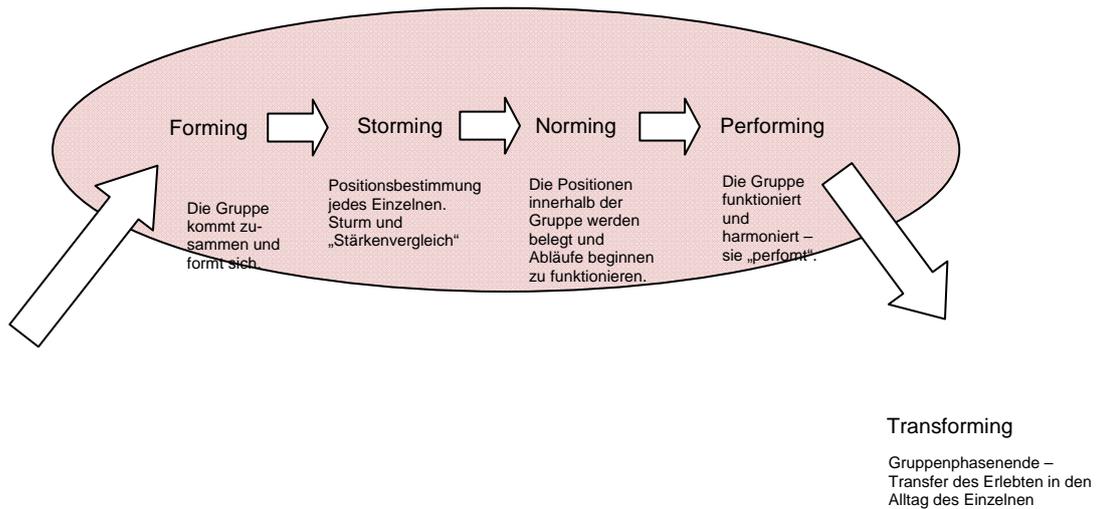


Abb 1: eigener Entwurf nach B.W. Tuckman (1965)

■ Forming

Am Anfang steht das Forming. Die Gruppe formiert sich und kommt das erste Mal zusammen. Die im Vordergrund stehenden Fragen sind: Wer bin ich hier? Wozu sind wir zusammen? Kann ich hier dazu gehören? In dieser Phase ist die Abhängigkeit vom Gruppenleiter - vergleichbar wie bei einem Kleinkind von den Eltern - besonders groß. In dieser ersten Kennenlernphase hat der Expeditionsleiter die wichtige Aufgabe seine Alpha-Rolle wahrzunehmen. Bei diesem ersten Kontakt und Zusammenkommen kann der Leiter bereits wichtige Punkte wie Vertrauen, Verantwortung, Organisationsstärke und Entscheidungsqualität demonstrieren.

■ Storming

Hat sich die Gruppe kennen gelernt, geht es weiter mit dem Storming. Dieser Prozess ist immer ein kleiner Sturm, es wird um die Positionen in der Gruppe „gerittert“. Es werden „Machtspiele“ durchgeführt und kleine Wettkämpfe ausgetragen. Das kann die Erzählung vom letzten Gipfelsieg sein oder aber auch das hohe Tempo bei der Akklimatisationstour. Ziel dieser Phase ist es, dass die Teilnehmer ihre Fähigkeiten, die sie in die Gruppe einbringen, erstmals zeigen können und Positionen der Rangordnung bezogen werden. Nicht selten kommt es in dieser Phase zu einer Auflehnung gegen jede Art der Führung (Warum gehen wir nicht schon morgen mit Material bis Lager I?). Auch diese Phase ist vergleichbar mit dem pubertierenden Jugendlichen gegen den Erwachsenen. Als Bergführer ist es in dieser Phase wichtig, der Gruppe Entscheidungsprozesse (Wer glaubt, dass es gut ist, bereits morgen zum Lager I zu gehen? Warum?) zur Verfügung zu stellen und klar zu legen, dass Eigenverantwortung ein wesentlicher Bestandteil zu Harmonie und dem Erfolg darstellt.

■ Norming

Das ermöglicht der Gruppe den Eintritt in die nächste Phase, dem Norming. Hier werden Rollen endgültig verteilt und Abläufe festgelegt. Die Gruppe wird zu einer Einheit und beginnt nach ihren Möglichkeiten zu kooperieren. Der Expeditionsleiter hatte in den bisherigen Phasen bereits die Möglichkeit die Gruppenmitglieder mit ihren Stärken und Schwächen zu beobachten und kann diese Informationen jetzt gut beim Zuordnen der Rollen einsetzen. Es wird mittlerweile auch klar, wer welche Aufgaben erfüllen und übernehmen kann und eben aber auch, wer besondere Aufmerksamkeit benötigt.

MERKE:

Die Phase des Norming eignet sich besonders gut um gemeinsame Werte und Ziele noch einmal anzusprechen und daraus einen gemeinsamen Verhaltenskodex zu erarbeiten.

Der Gruppenleiter kann nun die Basis schaffen, dass die einzelnen Gruppenmitglieder sich im weiteren Verlauf dementsprechend einbringen. Ist dieser Prozess gelungen, geht die Gruppe über ins gemeinsame Handeln.

■ Performing

Die Gruppe ist nun im Stande, gemeinsam Aufgaben zu lösen und erlebt sich als etwas Einzigartiges. Das Vertrauen in das Kollektiv und in die Rolle der einzelnen Personen wächst und eine eigene Gruppenidentität ist entstanden. Für den Leiter der Gruppe wird es nun immer leichter die Gruppe zu führen, er wird zum Impulsgeber, Berater, Helfer und bleibt ohne großen Widerstand in seiner Alphaposition. Im Idealfall steht diese Phase am Ende der Akklimatisation - ein stressloses Einrichten von Hochlagern oder der Gipfeltag steht bevor.

■ Transforming

Ist das Ziel erreicht, hat die Gruppe den Zweck erfüllt. Nun kommt es zur Phase des Transforming, also einer Weiterentwicklung. Bleibt die Gruppe bestehen, findet im Transforming eine Neudefinition des Gruppenzwecks (neues Ziel, Treffen in ein paar Monaten, gemeinsame Aktivität) und der Gruppenstruktur (neue Rollenverteilung) statt.

Löst sich die Gruppe auf, bedeutet Transforming das Auseinandergehen und Abschied.

In der Phase der Weiterentwicklung kann vom Gruppenleiter ein wesentlicher Beitrag eines runden Abschlusses gegeben werden. Es ist zum Beispiel hilfreich, wenn sich Leiter und die Teilnehmer auf Augenhöhe begegnen – dies hilft, das auf der Expedition erlebte mit in den Alltag zu transferieren. Diese Haltung könnte auch die Zufriedenheit der Kunden steigern.

RANGDYNAMIK INNERHALB EINER GRUPPE

Wie Eingangs bereits erwähnt, haben verschiedene Typen von Menschen unterschiedliche Positionen in der Gruppe. Wir wollen im folgenden das Modell der Rangdynamik nach Raoul Schindler (SCHINDLER 1957) kurz vorstellen und erläutern wie man mit diesen Positionen umgehen kann und welche Tipps die Harmonie und Leistungsfähigkeit der Gruppe stärken.

Schindler teilt die Gruppenmitglieder in vier Positionen ein – Alpha, Beta, Gamma und Omega. Dabei ist es zuallererst wichtig zu verstehen, dass alle Positionen immer in einer Gruppe vorhanden sind. Unter den besten Freunden genauso wie in einer zufällig zusammengewürfelten Expeditionsgruppe.

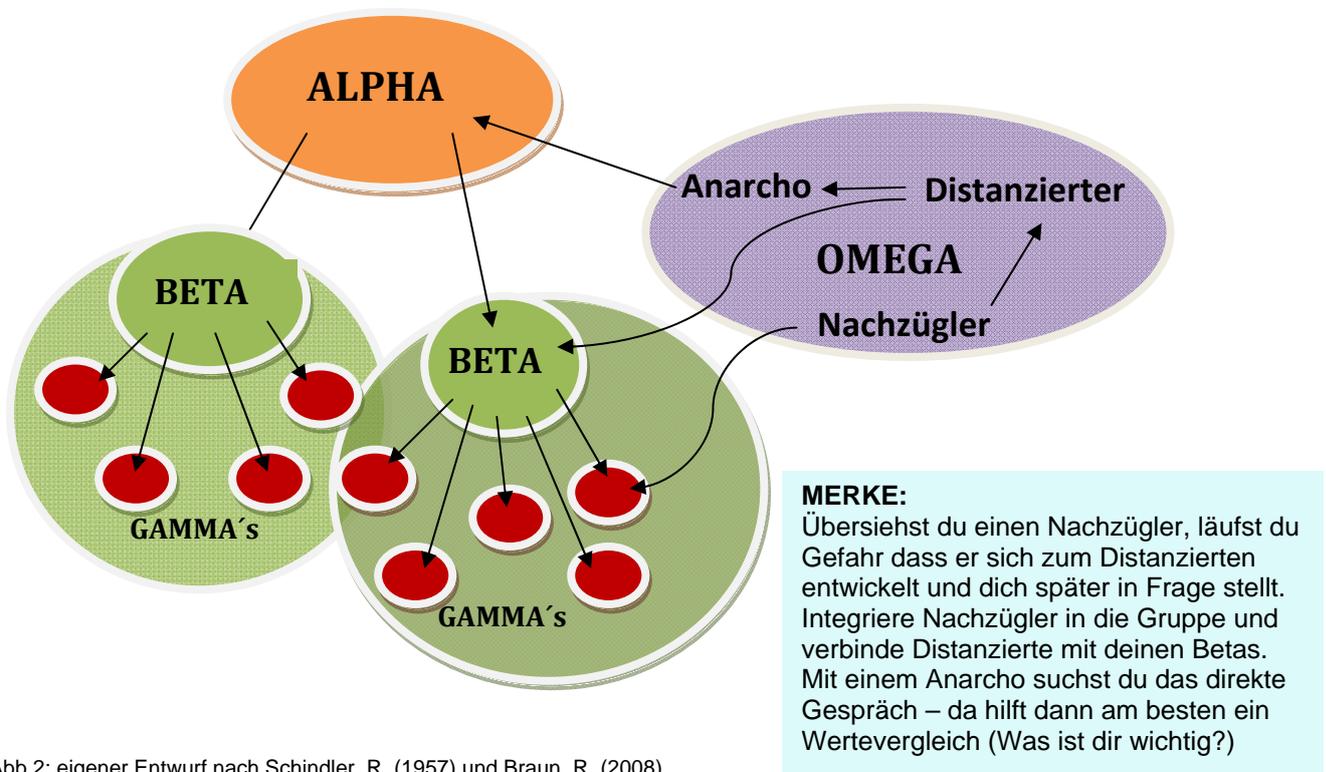


Abb 2: eigener Entwurf nach Schindler, R. (1957) und Braun, R. (2008)

■ Alpha

Die Alpha-Rolle hat diejenige Person, die der Gruppe das Beste oder attraktivste Angebot macht um einer externen Kraft (der Berg, die Langeweile, eine andere Gruppe) zu begegnen. Bei einer Taktikbesprechung oder zur Routenwahl wird dies bei kommerziellen Expeditionen meistens (hoffentlich) der Leiter sein. Es muss aber nicht immer zwangsläufig der Bergführer sein, der die Alphaposition in der Gruppe inne hat (Unterhaltungsprogramm an Rasttagen, die Geburtstagsfeier im ABC,...). Da sorgt manchmal auch die Gruppe für sich selbst. Positionen werden also auch nach

MERKE:
Als Alpha bist Du für die Gruppe da und nicht umgekehrt. Du lieferst das attraktivste Angebot, sich einer Aufgabe zu stellen.

Anlass neu bezogen.

Die Alphaposition wird also von der Gruppe bestimmt und sie hat im weitesten Sinne den Führungsanspruch bzw. die Führungsaufgabe der Gruppe. Wird diese Position nicht wahrgenommen oder von der Gruppe angezweifelt, dann wird das Gruppengefüge instabil.

■ Beta

In jeder Gruppe finden sich einzelne Charaktere die dem Leiter gerne zuhören, lachen wenn er lacht, einer Aussage zustimmen und die Meinung von Alpha in der Gruppe verbreiten. Diese Positionen werden von Schindler als Beta bezeichnet. Als Leader einer Gruppe ist es wichtig seine Betas (es sind meistens mehrere) zu kennen. Betas halten die Gruppe zusammen, helfen gegenseitig in der Gruppe, verbreiten und teilen Informationen mit den anderen und passen darauf auf, dass in der Gruppe die Regeln eingehalten werden. Für Alpha wird die Führungsaufgabe etwas leichter, wenn er seine Anordnungen, Infos und Ideen gezielt an seine Betas sendet.

MERKE:

Finde deine Betas. Sie helfen dir die Gruppe harmonisch zu führen.

Betas zu erkennen ist nicht schwer. Wer lacht als erster über den Witz von Alpha? Wer nickt zustimmend auf eine Aussage hin? Wer hat Antworten auf Fragen von Alpha parat?

■ Gamma

Den größten Anteil in der Gruppe machen die Gammas aus. Sie erfüllen auch die wichtigste Aufgabe – als Kollektiv bestimmen sie über die Stimmung und Harmonie in der Gruppe. Sie sind dafür verantwortlich ob eine Gruppe oder ein Team ein Ziel erreicht, sie bestimmen über den Lernerfolg oder ob eine Mission erfolgreich verläuft oder scheitert – sie sind die Arbeitsbienen. Gammas hören auf Alpha und lassen sich von Betas mitreißen. Aus der Menge der Gammas entwickeln sich neue Betas oder aber, wenn Alpha seiner Führungsrolle nicht gerecht wird, nicht um das Wohl der Gruppe besorgt ist und Dinge übersieht, die Nachzügler der Gruppe, das Omega. Dieser Entwicklung zu Omega vorzubeugen, zählt zu den wichtigsten Aufgaben von Alpha. Die Pause anzusprechen bevor der Schwächste ausfällt, die Gruppe mit Informationen versorgen bevor die Spekulationen überhand nehmen, klar machen, das man um Sicherheit und Harmonie bemüht ist und dieses auch vorleben wären nur kleine, aber wichtige Handlungen die einer Entwicklung von Gamma zu Omega vorbauen.

MERKE:

Ohne Gamma geht gar nichts. Sie sind die Arbeitsbienen und wollen gut geführt werden.

■ Omega

Die Omegaposition ist keineswegs eine schlechte oder böartige. Ganz im Gegenteil. Omegas nehmen der Gruppe viel Druck ab. Sie sagen häufig, was sich andere oft nur denken oder sich nicht zu sagen trauen. Als vielleicht schwächeres Glied in Gruppe bleibt es zurück (Nachzügler) und gibt aber drei anderen die Chance zu verschlafen. Problematisch wird es dann, wenn Omega die Führungsidee von Alpha offen kritisiert (Distanzierter) oder selbst versucht den Führungsanspruch zu übernehmen (Anarcho). Diese Haltung kann oft aus Angst,

Schwäche, Über- oder Unterforderung, deutliche Werteabweichung zur Gruppe und noch vielen anderen Situationen herauswachsen. Als Alpha kann man dieser

MERKE:

Omega ist nicht unbedingt dein Feind, dennoch stellt er dich häufig in Frage. Seine Haltung entlastet manchmal die Gruppe.

Omegaentwicklung im Vorfeld viel Wind aus den Segeln herausnehmen, indem man Omega verstehen lässt, dass man jedes Individuum in der Gruppe mit seinen Zweifeln, Ängsten, Werten und Fähigkeiten ernst nimmt und dementsprechend auf sie eingehen wird (z.B.: „Ich weiß, der eine oder andere unter euch wird sich vielleicht denken, warum sitzen wir noch hier rum, lasst uns endlich auf den Gipfel gehen...“). Wenn die Gruppe bzw. Omega versteht, dass Alpha die Bedürfnisse und Ideen kennt, nimmt man die Entwicklung vom Nachzügler zum Distanzierten und weiter zum Anarcho-Omega oft vorweg. Man ist also gut beraten, möglichst viele dieser Rochaden auch vorzeitig in Gesprächen mit der Gruppe einzubauen.

FÜHRUNGSSTILE UND METHODEN

Unterschiedliche Menschentypen wünschen sich auch verschiedene Führungsstile. Da gibt es jene, die zu einem Helden hinaufschauen wollen und wiederum andere kommen mit dieser Glorifizierung gar nicht klar (sowohl Held, als auch Teilnehmer). Manchmal ist der Einfühlsame gefragt, der Stille, der Beratende oder eben auch der laute Sprecher. Wer schon mit Gruppen gearbeitet hat, weiß natürlich genau, dass es den einzigen richtigen Führungsstil für alle Situationen nicht gibt. Es kommt auf die Konstellation, die Fähigkeiten und die Motivation der Gruppe sowie die äußere Situation an, welcher Stil bzw. Stilmix passend und der richtige ist. Entsprechend der Fähigkeiten/Qualifikation der Gruppe kann man die Teilnehmer einer Gruppe einordnen und dementsprechend leiten.

MERKE:

Manchmal braucht es auch einen Helden. Das ist aber nur sehr selten...

- **Geringe Qualifikation:** Die Gruppe braucht einen genauen Plan was, wann, wo und von wem zu erledigen ist. Nur dann werden diese Gruppen Erfolg haben und ihr Ziel erreichen.
- **Mittlere Qualifikation:** Die Gruppe bringt Vorerfahrungen mit, letztendlich fehlen aber die nötigen Fähigkeiten um selbstständig agieren zu können. Es ist empfehlenswert die Gruppe deutlich mehr in Prozesse einzubeziehen und an Entscheidungen teilhaben zu lassen.
- **Hohe Qualifikation:** Die Gruppe hat einen hohen Grad an Fähigkeiten und kann hinsichtlich ihrer Werte harmonisch agieren. Die Gruppe stärkt sich am Vertrauen, dass ihr der Leiter entgegen bringt. Aufgaben können selbstständig erfüllt werden. Führung die auf Selbstverantwortung aufbaut ist am erfolgsversprechendsten.

MERKE:

Die Kompetenz deiner Gruppe und die gegebene Situation bestimmen den angebrachten Führungsstil!

Folgend nun drei bekannte Führungsstile nach Kurt Lewin (LÜCK 1969 nach LEWIN) und ein Vorschlag für einen modernen Ansatz:

■ Demokratisch - kooperativ

Der demokratische Stil ist der am häufigsten angewendete Führungsstil. Der Gruppenleiter tritt als Koordinator auf und

MERKE:

Vorteil: motiviert die Gruppe sich einzubringen
Nachteil: häufig langwieriger Entscheidungsprozess

begleitet den Gruppenprozess. Je nach Situation übernimmt der Leiter oder eine Führungsperson aus der Gruppe die notwendigen Aufgaben für die Gruppe ohne autoritär zu wirken. Entscheidungen werden gemeinsam getroffen. Der Lerneffekt ist dadurch besonders hoch. Sofern die Gruppe eine gute Kommunikationsbasis besitzt funktionieren diese Prozesse auch sehr gut, häufig nehmen sie aber sehr, sehr viel Zeit in Anspruch. Findet sich die Gruppe selbst und agiert selbständig und harmonisch, so tritt der eigentliche Leiter immer mehr in den Hintergrund, behält aber den Überblick. In manchen Fällen kommt es vor, dass aufgrund der basisdemokratischen Entscheidungen Einzelpersonen – häufig jene die besonders stark oder besonders schwach sind – sich an die anderen anzupassen haben. Das baut manchmal einen großen Druck für diese Personen auf. Dennoch haben demokratisch geführte Gruppen eine große Chance, über längere Zeiträume zu bestehen.

■ Laissez Faire

„Laissezfaire“ bedeutet treiben und gewähren lassen. Der Leiter ist in der Gruppe unscheinbar und hebt sich nicht von der Gruppe durch Entscheidungen ab. Er vertritt die Ansicht, dass die Gruppe sich selbst findet und entfaltet. Entscheidungen werden in laissezfair geführten Gruppen nur sehr schleppend bis gar nicht gefällt. Es kommt häufig zur Grüppchenbildung und unbeliebte

MERKE:

Vorteil: schnell Handlungsfähig
Nachteil: demotivierend

Teilnehmer werden häufig ausgeschlossen, zwischen Grüppchen kommt es zu Rivalität. Die Gruppe als Ganzes erreicht selten ein gestecktes Ziel. Der Erlebniswert bei Aktionen ist eher niedrig und die Gruppe wird auch nicht lange Bestand haben. Sind keine großen Aktionen oder Touren geplant, ist es durchaus angebracht die Gruppe „zum ausspannen“ einfach mal treiben zu lassen.

■ Diktatorisch

Beim autoritären Führungsstil entscheidet der Gruppenleiter für die Gruppe. Die Entscheidungsfindung wird gegenüber der Gruppe nicht offen gelegt und die Entscheidung selbst wird meistens nicht begründet. Der Lerneffekt und der Erlebniswert sind bei einem autoritären Leiterstil häufig gering, in der Gruppe herrscht eine eher egoistische Grundeinstellung vor. Der vermeintliche Vorteil solcher Gruppe ist, dass sie häufig leistungsfähiger sind und aufgrund der klaren „Kommandos“ keine Zeit mit Entscheidungsfindung liegen lässt. Die Chancen, ein Ziel zu erreichen, sind bei einem autoritären Führungsstil oft höher, die Gruppe an sich agiert aber häufig nur kurzlebig miteinander. In manchen Situationen (z.B. bei drohender Gefahr – Gewitter, Lawine, Steinschlag, gefährliches Gelände) ist ein autoritärer Führungsstil angebracht und notwendig!

MERKE:

Vorteil: Gruppe agiert selbstbestimmt
Nachteil: oft desorientiert, da Führung fehlt

■ Integrativ-kollegialer Ansatz – das SOL-Model

In unserer Position als Bergführer gibt es den einen richtigen Stil, der über einen ganzen Tag oder eine ganze Expedition passend ist, nicht. Zu schnell wechseln in dieser Umgebung die Bedingungen und die Gegebenheiten, als dass man eine Gruppe nur demokratisch oder laissez fair führen könnte. Auch den ganzen Tag als strenger Herdentreiber unterwegs zu sein, macht auf Dauer keinen Spaß für uns als Leiter einer Gruppe.

Es wäre also klug Situationsbezogen zu arbeiten. Dies bedeutet, dass es innerhalb verschiedener Entscheidungsprozesse zu einer Vermischung der oben angeführten Führungsstile kommt. Jeder, der diese Zeilen liest und schon einmal mit Gruppen unterwegs war, hat ein Bild vor Augen wie sich dieser Ansatz gestaltet. Es ist nicht zielführend an einem Rasttag die Gruppe mit militärischer Strenge zum Mittagstisch zu befehlen, genauso wenig ist es angebracht beim drohenden Sturm und steigender Lawinengefahr zwischen Lager II und III zu fragen - Was meint Ihr?

MERKE:

SOL steht für **Spüren, Offenlegen, Leading**

SOL - Model bedeutet in diesem Zusammenhang – **Spüren** was die Gruppe / die Einzelperson braucht. **Offenlegen** von gemeinsamen Werten und Zielen (Sicherheit, Erfolg, Selbstbestätigung,...). **Leading** (Führung) im Sinne von Richtung geben und dann gemeinsam einen Weg in diese gute Richtung gehen.

■ Wahrnehmungsunterschiede

Wir dürfen nicht davon ausgehen, dass unsere Mitmenschen (Kunden, Freunde, Partner,...) die Dinge und Prozesse die uns umgeben und um uns herum stattfinden gleich sehen wie wir es tun. Die meisten Missverständnisse in Beziehung und Führung kommen aus diesem Umstand zustande. So ist es für uns oft nicht verständlich, dass sich jemand in einer für uns augenscheinlich ungefährlichen Querung ängstigt oder gar blockiert und nicht weiterkommt. Es ist notwendig, dass wir lernen, uns in der (Wahrnehmungs-)Welt unserer Kunden zu bewegen. Nur dann können wir davon ausgehen, dass wir uns alle gegenseitig verstehen, vom selben sprechen und auch erwarten, dass getan wird was wir aufgetragen haben.

MERKE:

Wir sehen die Welt vielleicht in einem anderen Licht, als unsere Mitmenschen.

■ Konfliktsteuerung / Konfliktlösung

Bei aller Gabe auf andere Menschen einzugehen – irgendwann wird auch der noch so gut geschulte und einfühlsame Leiter einer Gruppe mit Konfliktthemen konfrontiert werden. Konflikt ist nicht gleich Konflikt – es sind mehrere Stufen vom Gesprächsbedarf bis hin zur Eskalation oder dem Streit. Konflikte innerhalb eines sozialen Gefüges kommen aufgrund verschiedener Wertvorstellungen und/oder unterschiedlichen Wahrnehmungen zustande. Das beste Mittel solchen Ungereimtheiten vorzubeugen ist eine gesunde Kommunikation innerhalb der Gruppe. Daher ist es wichtig, der Gruppe Platz und Zeit für offene Gespräche zu geben. Die gemeinsamen Mahlzeiten schaffen wohl den wichtigste Kommunikationsrahmen, aber auch der gemütliche Aufstieg beim Akklimatisieren, Kartenspielen am Rasttag und so weiter. Manchmal wird es notwendig, gemeinsam mit der Gruppe das Gespräch zu suchen. Dabei hat der Leiter oft nur die Funktion eines Moderators. Jedenfalls empfiehlt es sich, einfache Grundregeln der Kommunikation zu beherrschen:

- **Auf gleicher Höhe.** Sender – Empfänger sollten sich auf einer Ebene befinden. Dies kann man psychisch wie physisch verstehen. Botschaften „von oben“ erdrücken den Empfänger, ebenso schwer ist es die Botschaft „nach oben“ zu schieben.
- **Kristallklar.** Möglichste klare Formulierungen, einfache Beispiele, nicht das „Ich“ steht im Vordergrund, sonder das „Du“ oder „Wir“.
- **Position.** Jedenfalls vor der Gruppe, auf Augenhöhe. Ideal ist der Kreis, weil jeder gesehen werden kann.

- **Augen auf.** Häufiger Blickkontakt zu den einzelnen Gesprächspartner – wer schaut, hat nichts zu verstecken.
- **Wer? Was? Wann? Wie? Wo?.** Fragen stellen ist besser als Antworten geben – oder glaubt ihr erfolgreiche Moderatoren sind mit Antworten geben berühmt geworden?

Ein Konflikt ist eine unangenehme Sache in einer Gruppe, aber wir müssen uns auch vor Augen halten, dass in jeder Krise eine Chance steckt und eine Ungereimtheit die Basis der Weiterentwicklung einer Beziehungsebene darstellt. Daher ist es unabdingbar Konflikte in eine gute Richtung zu steuern – der Lernprozess für jeden einzelnen kann dann äußerst lehr- und lernreich sein. Folgende Schritte der Steuerung und Lösungsfindung (LERCHER 2001) sind hilfreich:

MERKE:

In Gruppen entstehen Konflikte häufig durch unterschiedliche Wertevorstellungen, Normen, Persönlichkeitseigenschaften oder unterschiedlicher Interpretation von Information

- **Problemanalyse und Definition.** Die Situation wird aufgezeigt und in „Status“ und „Ziel“ gegliedert. Dabei ist es wichtig, dass alle Beteiligten ein Bewusstsein für die unterschiedlichen Wertvorstellungen, Ideen, Normen und Ansprüchen der anderen besitzen oder entwickeln können.
 - o Wie sieht euer Ideal aus?
 - o Welche Erwartung habt ihr wenn das Problem gelöst ist?
- **Alle dabei.** Die gesamte Gruppe arbeitet nun gemeinsam die Basis des Problems heraus. Der Punkt für eine nachhaltige Lösung liegt darin, nicht auf einer Metaebene stehen zu bleiben (Nicht die offene Zahnpastatube stört, sondern das Gefühl, man wird vom Partner nicht gehört, ernst genommen stellt das eigentliche Problem dar). Fragt euch selbst: Welche Wünsche verstecken sich hinter potentiellen Vorwürfen?

Folgende Struktur hilft die Basis des Problems zu finden und den ersten Schritt zu machen:

- o Wie hoch ist eure Bereitschaft sich mit dem Problem auseinanderzusetzen?
- o Habt ihr überhaupt Lust dazu? Auf einer Skala 1 (wenig Lust) – 10 (viel Lust)?
- o Worin liegen die Unterschiede zwischen „Status“ und „Ziel“?
- o Wie erstrebenswert ist es diesen „Unterschied“ zu erreichen? (Skala 1-10)

- **Optionen sammeln.** Findet es die Gruppe erstrebenswert einen Lösungsweg einzuschlagen, dann werden Möglichkeiten erarbeitet:
 - Wie können wir motiviert werden, diesen „Unterschied“ zu erreichen?
 - Gibt es bisherige Lösungen? Haben diese Erfolg gebracht?
 - Möglichst viele (alte und neue) Lösungen sammeln (egal ob gut oder schlecht)

- **Lösungen bewerten.** Die Bewertung wird durch alle Teilnehmer gemacht. Die Arbeit mit einem Punktesystem hat sich bewährt (3 Punkte = gefällt mir, 2 Punkte = ist o.k., 1 Punkt = naja, 0 Punkte = geht gar nicht).

- **Entscheidung treffen.** Die Gruppe muss eine Entscheidungsqualität entwickeln. Das meint - Ist die Entscheidung gefällt und sie wird ausgeführt, dann ist klar das kein „Aber wenn wir nun doch..“ oder „Hätten wir, dann...“ formuliert wird. Dies sollte offen und klar angesprochen sein.

- **Ausführung.** Bei der Ausführung sollte in gewissen Abständen die Ökologie der Gruppe überprüft werden.
 - Wie schaut´s aus? Sind wir am richtigen Weg?
 - Halten wir uns an die Entscheidungen?
 - Wie geht es mir persönlich (jedem einzelnen) mit der Richtung?

- **Evaluation.** Ein Konflikt ist dann gelöst, wenn die Gruppe keinen Unterschied mehr zwischen „Status“ und „Ziel“ macht. Es gibt in diesem Fall kein „Richtig“ oder „Falsch“ mehr.

■ Reflexion und Feedback

In der Reflexion und dem Feedback liegt ein sehr großes Potential um als Gruppe ein Ziel zu erreichen, ein harmonisches Gefüge zu erlangen oder den größten Lernerfolg für jeden einzelnen zu erlangen.

MERKE:

Feedback: Rückmeldung zu einer Handlung
Reflexion: Ermöglicht einen anderen Blickwinkel auf eine vergangene Handlung

Beim Feedback erhält man / oder gibt man eine Rückmeldung zu einer Handlung.

Am idealsten sollte ein Feedback positiv formuliert und zwei oder drei gute Beobachtungen enthalten. Darauf folgt ein Verbesserungsvorschlag – darin wird das größte Lernpotential verpackt – und schließt mit einem positiven Abschluss.

Bei einer Reflexion hingegen teilt die Gruppe miteinander das, „Was habe ich heute erlebt, was habe ich gelernt und was könnte für alle hilfreich, lehrreich und wichtig sein?“ Bei einer Reflexion geht es also nicht um ein Feedback gegenüber dem Leiter oder gegenüber einem Kunden, sondern die Reflexion ist die Basis um Konflikte früh genug zu erkennen oder diese, bevor sie entstehen können, zu bearbeiten. Ein erfahrener Guide hat seine eigene Form, die eigenen Worte für einen Reflexionsprozess. Beim Tee oder gar einem Bier lassen sich viele Fragen, Empfindungen und Wahrnehmungen ansprechen ohne dass es zu kompliziert wird. Wichtig ist aber, dass man diesem Prozess seinen Raum gibt und sich als Führer nicht im Zelt verkriecht.

DAS KOLLEKTIV UND SEINE GEFAHREN

Beim Bergsteigen haben sich in den letzten Jahren immer mehr Fehlerquellen herauskristallisiert. Am Beispiel der Lawinenunfälle können wir klar darstellen, dass 90% der Unfälle auf den Mensch als Fehlerquelle zurückzuführen sind. Diese Psychologischen Komponenten beim Bergsteigen werden als die Human Faktoren (siehe dazu auch MCCAMMON 2002) bezeichnet.

Ohne näher auf die psychosozialen Hintergründe einzugehen, haben wir im folgenden Absatz die wichtigsten „human trapps“ (menschliche Fallen) festgehalten:

■ Löwen Syndrom

Wenn Du oder die Gruppe das Gefühl hat oder es ausspricht der oder die Erste(n) sein zu wollen, die erste Spur zu legen oder als erste in einen Hang einfahren zu müssen. Achtung: in diesem Rausch übersieht man oft die kleinen Details und Fakten werden beschönigt.

■ Konkurrenzdenken / Einfluss anderer

In Gruppen von Experten oder Gleichgesinnten will niemand derjenige sein, der als Erster einen Rückzieher macht, oder eine Schwäche zeigt. Gruppen die zuvor andere getroffen haben, exponieren sich oft mehr als Gruppen, die alleine unterwegs sind. Gruppen ohne große Erfahrungen nahmen nach dem Treffen anderer Gruppen weniger Risiko auf sich. Hingegen waren erfahrenere Gruppen nach dem Zusammentreffen mit anderen Gruppen wesentlich risikofreudiger.

■ Euphorie

Nach langem Warten bei schlechtem Wetter übersehen wir am ersten schönen Tag oft Warnzeichen, die uns sonst vielleicht vom Befahren eines gefährlichen Hanges oder einer Begehung abhalten würden.

■ Ballistisches Handeln

Der Mensch neigt zu ballistischem Handeln. Haben wir uns einmal entschieden, machen wir konsequent weiter. Als Bergsteiger muss man manchmal eine gewisse Härte und Zielstrebigkeit an den Tag legen. Diese Haltung birgt aber das Risiko, sich ändernde Gefahrenzeichen zu übersehen.

■ Gewohnheit / Vertrauen

Personen, die sich sehr gut in einem Gebiet auskennen, tendieren dazu, Warnzeichen zu übersehen, weil sie das Gebiet ja im Griff haben. Untersuchungen zeigten, dass sich Unfälle häufig in Gebieten

ereignen, mit denen die Opfer sehr vertraut waren. Besonders anfällig für dieses Phänomen sind Personen mit einem guten Ausbildungsstand.

■ **Non-Event Feedback / Umgang mit Wahrscheinlichkeiten**

Beim Bergsteigen können wir häufig auf einen Erfolg zurückblicken (z.B. Befahrung eines steilen Hanges bei einer hohen Lawinenwarnstufe). Wir können aber nicht sagen wie knapp wir eine Lawine nicht ausgelöst haben. Uns fehlt hier die Möglichkeit einen Unterschied festzustellen und der nimmt uns den Lernerfolg. Wenn wir häufige non-Events Erleben, kommt es bei ständigen exponieren früher oder später zum Unfall.

■ **Schaf Syndrom, Herdentrieb, Risky Shift Effect**

Wir folgen blind demjenigen, der zuvorderst geht, egal wer es ist. Wir fühlen uns in Gruppen sicherer, als es wirklich ist. Wir stellen nichts in Frage. Dies kann unter Umständen beim Leitenden zu einem Gefühl führen, dass alle seine Entscheidungen korrekt sind.

Grösser Gruppen haben eine höhere Bereitschaft Risiken einzugehen als kleinere. Dies beruht vielfach darauf, dass jeder denkt, die anderen würden schon etwas sagen, wenn es riskant wäre.

■ **Pferde Syndrom**

In unangenehmen Situationen ist es vielfach so, dass man möglichst schnell zurück in den Stall will. Beispielsweise handeln wir bei schlechtem Wetter vorschnell, um möglichst bald wieder nach Hause zu kommen. Das kann uns dazu verleiten, eine geplante Vorgehensweise zu verwerfen und Gefahrenzeichen zu übersehen.

DAS INDIVIDUUM UND SEINE ÄNGSTE

Wir könnten zu unserer Angst auch „Automatisierter negativer Gedankenstrom“ (nach BRAUN 2010) sagen. Häufig können wir sie uns nicht erklären, manchmal sehen wir sie als ganz nützlich an und meistens schämen wir uns irgendwie dafür. Das sollte nicht nötig sein. Angst hat durchaus auch Schutzcharakter für uns und bietet häufig ein großes Entwicklungspotential. Egal welche Form von Angst (Todesangst, Existenzangst, Versagensangst, ...) einen überkommt, es gibt immer eine tiefere Bedeutung die dahinter steckt.

■ Von der Angst zur Freude

Sobald die Angst einknickt übernimmt das Reptiliengehirn, egal ob sie vernünftig ist, oder nicht. Wenn wir da keine Strategien haben, unsere rationalen Instanzen wiederzubeleben, geht das Drama los. Dieser negative Gedankenstrom wird aus jedem unpassenden Detail heraus entwickelt und endet immer bei “Oh mein Gott, was soll ich denn jetzt nur machen?!” Zur Verdeutlichung ein zugegebenermaßen überspitztes Beispiel:

Angenommen wir stehen im Lager II und der Wind frischt auf.

Ein möglicher Automatischer negativer Gedankenstrom (A.n.Gst.) daraus wäre dann:

„Verdammt, das Wetter verschlechtert sich!“

- es wird so massiv schneien, wir werden nicht weiter aufsteigen können
- dann werde ich den Gipfel nicht erreichen
- dann denke alle zuhause – die haben versagt
- dann verliere ich noch mehr meines Selbstbewusstseins
- ich würde depressiv
- dann könnte ich nicht arbeiten
- und würde meinen Job verlieren
- ich müsste die Wohnung aufgeben
- und dann lande ich auf der Straße
- und verliere auch alle Freunde

... Oh mein Gott, was soll ich denn jetzt nur machen?!”

Der A.n.Gst. ist deshalb so mächtig, weil obiger innerer Dialog inklusive aller dazugehöriger Horror-Bilder und -Filme in weniger als einer Sekunde abläuft, noch dazu unbewusst.

Die Betroffenen erleben sich daher bloß plötzlich hinein geworfen in diesen Zustand, als ob sie der Blitz getroffen hätte.

Als Bergführer sind wir eine Vertrauensperson für unsere Klienten. Es ist relevant, dass wir die Ängste der uns Anvertrauten ernst nehmen. Wir werden und können diese Ängste oft nicht verstehen, aber wir sollten diese respektvoll behandeln.

■ Formen der Angst – Unwohlsein, Stress und Angst

Wir kennen verschiedene Stadien unserer Ängste. Die etwas angespannte, nervöse innere Unruhe wenn wir zu einer alpinen Klettertour aufsteigen. Das Wetter ist etwas düster und wir wissen nicht recht. Eigentlich würden wir viel lieber zum Sportklettern gehen, aber der Partner ist auch so still. Naja, an mir soll es jetzt nicht scheitern. Dieses Unwohlsein haben wir wohl alle schon einmal miterlebt – es zeichnet sich häufig durch negative Bemerkungen über die äußeren Bedingungen oder über Eigenurteile wie „Heute fühle ich mich etwas lasch, mein Magen spielt mir einen Streich“ o.ä. ab. Diese Phase kann noch gute Aspekte in sich tragen. Manchmal erfahren wir dadurch eine besondere Form der Konzentration oder wir werden wacher und Achtsam. Man könnte also durchaus eine gewisse Schutzfunktion darin ausmachen.

Umso mehr wir die Chance haben, dieses Gefühl zu spüren und wir auch positive Erlebnisse daran knüpfen können, umso besser haben wir Angstkompetenz erworben. Wir haben gelernt. Leider kommt es in unserer Sozialisierung häufiger vor, dass wir solche Vorstufen der Angst mit negativen Erlebnissen (Prüfungsangst, Versagensangst,...) verbinden. Das Lernen wurde uns dadurch oft schwer gemacht und durch negative Emotionen vermiest.

Übersehen oder überspringen wir diese Vorstufe dann schlägt die nervöse Aufregung oft blitzartig in Furcht und Panik um. Dann geht auch häufig nichts mehr – StuckState. Die englische Bezeichnung dafür drückt es schon aus. Wir bleiben an Ort und Stelle stecken, physisch wie psychisch und es wird sehr schwer für uns aus diesem Zustand wieder heraus zu finden. Wenn uns das mit einem unserer Klienten auf einem Felsgrat geschieht, dann brauchen wir mehr als nur das saloppe „hier kann nichts geschehen“ um die Situation zu retten. Es nützt uns in dieser Situation auch nicht auf rationaler Ebene zu arbeiten. Was vielleicht für uns einsichtig und klar ist (der Haken hält, das Seil reißt nicht), ist für andere alles andere als klar und selbst wenn versucht wird dem Problem auf der rationalen Eben zu begegnen, geht dies meistens schief. Wir wissen nicht, was sich hinter den Ängsten unserer Kunden verbirgt, daher ist es wichtig dem Problem sehr offen zu begegnen.

■ Methoden

Prinzipiell ist es nicht unser Auftrag, mit jedem Kunden an seinen Ängsten zu arbeiten. Die erste Erkenntnis für uns als Führer muss jene sein, dass unser Kunde in den letzten Jahren ja gut damit zurecht gekommen ist. Sollten sich aber für uns oder die Gruppe massive Probleme oder gar Gefahrenmomente ergeben, dann ist man gut beraten, wenn man ein paar Methoden kennt wie man mit Ängsten – und zwar auch mit den eigenen – umgehen kann.

■ Haltung und Vorbereitung

- **Drama raus.** Eine Situation, die jemanden mit Furcht erfüllt, wird nicht verbessert indem wir unsere eigenen Ängste, Unruhe, Nervosität,... gegenüber unserem Klienten zeigen. Wir sollten also im Rahmen unserer Möglichkeiten ruhig agieren und handeln. Wenn wir als Guide selbst ins Drama kippen, ist unserem Kunden wenig geholfen.

■ Externe Soforthilfe

Bei allem Respekt gegenüber dem Entwicklungspotential eines anderen Menschen, aber in manchen Situationen ist wenig Raum und Zeit für das sensible Vorgehen. In solchen Gefahrenmomenten zählt auch nur eines – Sicherheit für den oder die Kunden. Dies bedeutet jetzt nicht, wir sollen bei kritischen Situationen jemandem mit der „flachen Hand auf der Wange“ zur Hilfe kommen, sondern müssen zielgerichtet Sicherheit und Vertrauen anbieten. Folgender Handlungsvorschlag – **BVL** – bietet einen möglichen, schnellen Lösungsansatz (siehe dazu auch SCHÄDLE-SCHARDT 2002).

- **Beruhigen.** Zuerst müssen wir verhindern, dass jemand noch weiter ins Drama hinein kippt. Wir können einen gemeinsamen Atmungsrythmus vorgeben, eventuell hilft Berührung (nachfragen) oder wir erinnern an ein internes Mantra (Selbstinstruktion).
- **Vormachen.** Ruhige, ausführungsorientierte und eindeutige Handlungsanweisungen (Steig hier hin, halte dich hier fest) sind hilfreich. Sogenannte „versteckte Kommandos“ (embeded commands) wie zum Beispiel „Hier darfst du nicht ausrutschen“ oder „nicht hinunterschauen“ werden direkt aufgenommen und der Betroffene kann fast nicht mehr als eben hinunterzuschauen. Keine komplexen Bewegungen und möglichst einfache, gut bekannte Routinen sind gefragt, manchmal werden sogar Kinderlieder gesungen um einen Rhythmus bei zu behalten☺.

- **Loben.** Eine positive Rückmeldung ermöglicht unserem Gehirn einen weitaus besseren Lernprozess als der erhobene Zeigefinger. Lobe deinen Kunden, er macht einen hervorragenden Job. Nicht im Überschwang und meine es ehrlich.

■ Generativer Lösungsansatz

Hat man Zeit oder möchte man jemanden vorbereiten, dann gibt es verschiedene Möglichkeiten daran zu arbeiten. Prinzipiell gilt für uns immer – vom Leichten zum Schweren! Mit dieser einfachen methodischen Regel können wir jemanden Schritt für Schritt zu größeren Aufgaben hinführen. Treten dabei Ängste auf, ist sind folgende zwei Fragemodelle eine Möglichkeit zur Lösung:

- **Preis und Leistung**
 - **Preis?** Es mag an dieser Stelle komisch erscheinen, aber im ersten Schritt ist es hilfreich, dem Klient eine andere Sicht auf die Situation zu geben. Ein wichtiger Schritt dabei ist, seine Furcht als Teil von sich selbst zu erkennen und anzuerkennen.
 - Was hat dir diese Angst bisher alles verhindert?
Nun ist es wichtig, dass wirklich alles was gerade durch den Kopf geht aufgezählt wird. Auch wenn es noch so absurd erscheinen mag.
 - **Leistung?** Um für alles was kommt eine gute Vorbereitung zu liefern ist es notwendig einen guten Boden für die nachhaltige Persönlichkeitsentwicklung zu schaffen. Nur wenn wir uns so akzeptieren wie wir sind, können wir uns weiterentwickeln. Daher ist es wichtig, anzuerkennen, dass eine Angst auch etwas Gutes in sich trägt. Erst dann können wir damit arbeiten.
 - Was hat dir diese Angst aber ermöglicht?
 - **Entscheidungsqualität.** Häufig werden wir von unserem inneren Dialog aufgefrassen und hin- und hergerissen. „Hätte ich doch, dann wäre dieses und jenes vielleicht anders gelaufen“ geistert uns im Kopf herum. An dieser Stelle ist es wichtig Entscheidungsqualität zu beweisen. Hat man mal gegenübergestellt, was die Angst bringt und was sie verhindert, erkennen wir meistens, dass die Angst für uns eigentlich immer nur aus einer Schutzfunktion heraus agiert. Wenn uns vorkommt, „Danke liebe Angst, ich komme in dieser Sache nun auch ohne dich klar!“, dann entscheiden wir uns nun dazu und jammern dieser Entscheidung nicht mehr nach. Punkt!

- **Das STOP Tool**

- **Step back.** Wenn du in eine Situation kommst, die sich für dich unangenehm anfühlt, dann mach zuerst einen Schritt zurück bis zu jenem Punkt der für dich ein gutes Gefühl ermöglicht.
- **Think.** An diesem Platz, dieser Position, diese Körperhaltung, an dem du auf deine gesamten Ressourcen zugreifen kannst, blickst du von außen (über dir schwebend) auf die Situation und es gilt Antworten zu finden:
 - Was geschieht hier gerade?
 - Wie muss ich das nun ausführen?
 - Was gilt es dabei zu beachten?
 - Welche Konsequenzen wird das haben?
- **Options and Organize.** Es ist gut, wenn auf die obigen Fragen möglichst viele mögliche Antworten gefunden werden. Diese Optionen werden nun auf Plausibilität geprüft und organisiert. Die Besten zuerst und dann werden diese Schritte ausgeführt.
- **Proceed.** Wenn die Schritte klar sind, dann werden diese abgearbeitet. Schritt für Schritt. Solltest du an einen Punkt komme an dem du glaubst nicht mehr weiter zu wissen startet deine Feedbackschleife und das Tool wieder neu. Step back. Think. Options. Proceed.