



# Lernkultur im Alpinismus

„Die Kultur verspeist die Strategie zum Frühstück.“

Peter F. Drucker (1909-2005), Ökonom

Markus Müller hat seinen Fokus nach dem Studium der Naturwissenschaften und der Ausbildung zum Bergführer immer weiter hin zum Menschen gerückt. Heute arbeitet der Schweizer als Coach und Organisationsberater. [www.involved.ch](http://www.involved.ch)

**Abb. 1 Möglicher Interventionsablauf.** Um aus schwierigen Führungssituationen, vielleicht sogar Fast-Unfällen, gemeinsam zu lernen, braucht es eine Atmosphäre von Offenheit und Vertrauen. Die skizzierte Interventionsform hat sich diesbezüglich bewährt. In wenigen Stunden ist es möglich aus einer Breite von Situationen gemeinsam Erkenntnisse zu erarbeiten.



von Markus Müller und Urs Gantner

Wir alle wollen die Berge und das Bergsteigen geniessen und den Teilnehmenden auf unseren Clubtouren Freude und Erfahrungen vermitteln. Wir wollen sicher unterwegs sein, mit anderen Worten Unfälle vermeiden und mit Risiken bewusst umgehen. Das vielzitierte Restrisiko werden wir dabei nicht loswerden, mögen unsere risikoverringenden Massnahmen noch so ausgeklügelt sein. Die Natur ist nicht vollends berechenbar und wo Menschen agieren, geschehen Fehler.

Etablieren wir eine Lernkultur in unseren Sektionen, so geht es darum, ständig neue Zu-TATEN zu finden, die Bergerlebnis und Sicherheitsbedürfnis in eine Balance bringen. Diese zwei Lernfelder, das Gestalten (und Geniessen) des Bergerlebnisses und der Umgang mit Risiken, sind eng verknüpft. So ist die Führung stets gespannt zwischen Erwartungen und Hoffnungen (den Vorstellungen eines tollen Bergtages) und dem Spielraum der Natur. Dass wir diese Spannung (zu) oft mit Analyse und Optimierung des Spielraums lösen wollen und (zu) wenig mit Nachdenken über unsere Erwartungen, ist Kennzeichen einer „Demut-freien“ Gesellschaft.

Innerhalb der Sektionen können wir eine Kultur gestalten, die Entwicklungen in beiden Lernfeldern anregt, was neben einer besseren Balance von Erlebnis und Risiko sogar dazu führen könnte, dass Bergsport entspannend in die Gesellschaft wirkt. Mit dem Ansatz „Positive Leadership“ (K. Cameron, 2012) finden wir Zu-TATEN zur Stärkung einer solchen Kultur innerhalb der Sektionen.

Wir besprechen sie im Folgenden in den drei Kategorien Führungspersonen, Sektionsanlässe und Teilnehmende, wie in „4x3 der Lernkultur“ in Abb. 2. dargestellt.

Abb. 2 Das 4x3 der Lernkultur mit seinen Zu-TATEN.

Zu-TATEN Lernkultur	Positives Klima	Sinnvolle Ziele	Positive Beziehung	Positive Kommunikation
<b>Führungsperson</b>	Gutes Beispiel vorleben Aufmerksamkeit lenken Interesse an Fachfragen wecken	Eigene Motive klären Innere Glaubenssätze kennen! Von Machbarkeit zu Demut (und Zurückhaltung)?	Gelingendes verstärken Motive in der Gruppe abholen Erwartungen verstehen (aber nicht zwingend annehmen)	Meine Bedürfnisse und jene der Gruppe im Blick Beobachtung / Interpretation trennen Klar und freundlich
<b>Sektion</b>	Werte transportieren Intervision zur Analyse riskanter Situationen	Sport oder Inspiration? Leistungskultur und/oder Lernkultur? Werte transportieren	Freude am gemeinsamen Erlebnis statt Anerkennung kultivieren	Weiterbildung, vom Flaschenzug bis zur Kommunikation Gutes Beispiel abgeben
<b>Teilnehmende</b>	Persönlichkeit einbringen Humor pflegen! Gemeinsamen Nenner mittragen Neugier kultivieren	Entwickeln von Fähigkeiten Genuss und Achtsamkeit üben Glück im stoischen Sinn: Freude an dem, was möglich ist.	Führung akzeptieren / verstehen Empowern von anderen Kompromisse suchen	Bedürfnisse ausdrücken Wertschätzung ausdrücken Skepsis ausdrücken



### Zu-TATEN Führungsperson

Die Führungsperson gestaltet die jeweilige Tour wie auch das Lernen auf einer Tour massgebend. Im Idealfall entsteht ein gemeinsamer Raum, in welchem sich alle frei fühlen zu äussern, was sie begeistert, bewegt, bremst, beschäftigt, besorgt. Es werden Werte geäussert, Kompromisse geschmiedet und so das gemeinsame Erlebnis (Berg & Menschen) gestaltet. Alle Intelligenz und Erfahrung in der Gruppe lässt sich in Verhalten umsetzen. Der Ort des grössten Sachverstandes (oft bei der Führung) prägt die Entscheide.

#### Positives Klima

Beim positiven Klima geht es darum, den gemeinsamen Nenner bezüglich des guten Bergerlebnisses zu finden. Die Führungsperson sucht Einigung bezüglich „Begehungsstil“ (z.B. schnell oder genussvoll?). Sie verdankt Kompromisse, verstärkt Gelungenes unter den Teilnehmenden und fördert Nachgiebigkeit und Verständnis. Das sind nur einige der vielen Zu-TATEN, um als Führungsperson ein zieldienliches Klima zu unterstützen.

#### Sinnvolle Ziele

Einige Beispiele, um das Bergerlebnis zu thematisieren: „Was ist das Beste, das wir heute (eventuell auch bei einem Verzicht auf den Gipfel), erleben können? Wer kann was dazu beitragen?“ „Ein Bergabenteuer eignet sich bestens für schöne Erfolgserlebnisse und/oder das Lernen von Demut“. Weshalb nicht den Erfolg/Nutzen kurz-

und langfristig vergleichen. Zum Beispiel: „Wenn wir diesen Hang fahren, was haben wir davon in 10 Minuten, 10 Tagen, 10 Jahren?“

#### Positive Beziehung

Gemeinsam auf Augenhöhe unterwegs zu sein, ist die einzige Möglichkeit, den kritischen, wachen Geist in der Gruppe zu erhalten und zu pflegen. Selbst wenn die Führungsperson über mehr Wissen und Können verfügt, lohnt es sich, die anderen Meinungen abzuholen und zu prüfen. Vertrauen entsteht durch Echtheit sowie durch eine offene und wertschätzende Haltung.

#### Positive Kommunikation

Schwächen und Stärken dürfen (und sollen) gezeigt werden. Eigene Wertedilemmas - zum Beispiel etwas Tolles bieten wollen versus Hauptauftrag „Sicherheit“ - sind transparent zu machen. Teilnehmende mit einer Situation zu konfrontieren und bei Bedarf nein zu sagen, kann die Beziehung stärken.

Es gilt Entscheidungsprozesse zu moderieren, wie ein guter Richter, der den verschiedenen Parteien aktiv zuhört und im Abgleich mit seinem eigenen Wissen und seiner Einsicht den Entscheid fällt.



### Zu-TATEN Sektion

Seit Kahnemans Bestseller „Schnelles Denken, langsames Denken“ (2011, Siedler Verlag München) wissen wir, dass sich der persönliche



Urs Gantner ist seit Jahrzehnten in den Bergen unterwegs, Tourenchef im SAC-Bern und hat als langjähriger Tourenleiter verschiedene Unfälle sowie Fast-Unfälle erlebt. Mit der Zeit haben sich seine Gewichte vom ehrgeizigen und leistungsorientierten Bergsteiger hin zum erlebnis- und genussorientierten Berggänger verschoben.

Denkstil der Umgebung anpasst. Damit bietet sich der Sektion die Chance, das Denken und damit das Verhalten der Mitglieder positiv zu beeinflussen.

### Positives Klima

Es könnten Werte für Führungspersonen und Teilnehmende geklärt werden. Neugier und Fortschritt lassen sich fördern: Die Tourenleitenden erhalten attraktive Weiterbildungsangebote. Die Offenheit im Umgang mit Schwierigkeiten wird unterstützt, zum Beispiel mit dem Format einer Intervision (s. Abb. 1) oder im ständigen Traktandum „Lernkultur“ an der Tourenleiter-Versammlung.

### Sinnvolle Ziele

Für viele ist der Begriff „Freiheit“ ein Teil des Bergerlebnisses. Da wir aber oft am Seil oder auf einem schmalen Grat gehen, kann es sich dabei nur um Gedankenfreiheit handeln. Diese Gedankenfreiheit bei unseren Mitgliedern und Tourenleitenden zu kultivieren, ist ein wunderbares Ziel. Dies kann bedeuten, Leute zusammenzubringen, die sich ganz „flexibel und elastisch“ auf ein Bergabenteuer einlassen. Ohne die Konstrukte von „heute muss man fast oder sollte zumindest...“ hätte dann wiederum der Tourenleiter ein Minimum an Leistungsdruck. Dafür aber hätte er ein Maximum an Spielraum, um Menschen (inkl. sich selbst) und Umgebung (wie Wetter und Gelände) zu einem passenden Gesamtwerk zu kombinieren.

### Positive Beziehung

Die Sektion stärkt die Führungspersonen, indem zum Beispiel ein „Knigge“ für die Teilnahme an Touren erarbeitet wird. Neue Touren-

leitende werden gefördert, zum Beispiel mit Aspirantentouren. Dabei werden Motive für Führungsarbeit thematisiert und so eine Kultur der „Freude am Gemeinsamen“ statt vielleicht an „Status und Anerkennung“ gefördert. In der Sektion wird geprüft, ob die vorgeschlagene Tour auf die leitende Person „passt“ und es entsteht ein stärkender Austausch darüber.

### Positive Kommunikation

Zur positiven Kommunikation gehören die Lernkultur in der Sektion wie auch die periodische Weiterbildung der Tourenleitenden, welche zusätzlich zu den technischen Aspekten Führung inkl. Kommunikation beinhalten soll.



### Zu-TATEN Teilnehmende

#### Positives Klima und sinnvolle Ziele

Wann kehrt man glücklich von Bergtouren zurück? Wenn man gelernt hat, das zu wollen, was unter den vorhandenen Gegebenheiten wie zum Beispiel Verhältnisse (Wetter, Routenzustand), eigene Gruppe, Leiter und andere Gruppen möglich ist, würden die Stoiker sagen.

Als Teilnehmer kann man die Aufmerksamkeit auf Gelingendes, Faszinierendes, Schönes legen. Davon findet man auf jeder Bergtour genug. Wer diese Beobachtungen dann noch teilt, trägt zu Erlebnis und Risikomanagement bei.



Ausbildungskurs SAC-Tourenleiter 1 Sommer/Bergell.

### Positive Beziehung

Die Teilnehmenden einer Tour haben eine Mitverantwortung und sie sollten sich dessen bewusst sein und sie dürfen - bzw. sollen (!) - die Entscheide des Leitenden hinterfragen.

Die grosse Herausforderung dabei ist es, gleichzeitig den Tourenleitenden zu stärken. Am besten gelingt dies zweistufig:

- Erster Satzteil > Beziehung stärken: z.B. mit den Worten „Ich erlebe dich sehr umsichtig beim Führen, ...“
- Zweiter Satzteil > Entscheid hinterfragen: z.B. „... doch es hat mich schon zweimal elektrisiert; sollten wir vielleicht wegen Blitzgefahr umdrehen?“

### Positive Kommunikation und Ausbildung

Die Sektionen bieten Ausbildungskurse und Ausbildungselemente in den Touren an, mit dem Ziel, die alpinistische Kompetenz und die Eigenverantwortung der Teilnehmenden zu erhöhen.

### Feedback Kultur

Es ist von zentraler Bedeutung zu lernen, die eigene Kondition und die eigenen technischen Fähigkeiten etc. richtig einzuschätzen, um die entsprechende Clubtour auszuwählen. Nachfragen zum Erlebten und Vergleichen von Schlüsselstellen am Abend, hilft den Teilnehmenden dabei.



### Zum Schluss

Wenn Unfälle tatsächlich oft aufgrund einer Aneinanderreihung ungünstiger Umstände erfolgen, sollten die Abbruchkriterien - also die Hürde umzudrehen - tief gehalten werden. Ein Beitrag dazu ist es, wenn das Naturerlebnis, das gemeinsam Draussen-Sein und das eigene Lernen wesentlich den Erfolg ausmachen. Gerade auf Sektionstouren soll dies ein Plädoyer zu Demut, Genuss und zu Lern- oder Erlebniszielen (statt Leistungszielen) sein.

Zu-TATEN gibt es genügend, sowohl als Tourenleiter, als gesamte Sektion und als Teilnehmende. In diese Entwicklung zu investieren scheint uns wichtig, insbesondere auch mit den steigenden Mitgliederzahlen und der Zunahme an Anonymität in den Sektionen. Ein weiteres Ziel ist der konstruktive, lösungsorientierte Umgang mit „kleinen“ Fehlern. Denn sie sind unsere Chance, als Bergsportlerinnen und Bergsportler besser zu werden. Bei „grossen“ Fehlern ist es oft zu spät zum Lernen.

Nutzen wir also die Gruppenerfahrung und machen wir „Was-wäre-wenn-Gedankenspiele“. Dieses Potential darf man sich als Tourenleiter und Sektion fast nicht entgehen lassen!

Und arbeiten wir auf ein positives Bild hin – es gilt, eine Lernkultur zu schaffen, denn wir wollen sicher und mit Freude unterwegs sein.