



# Faktor Mensch

Sicher unterwegs sein



Ob das wohl  
gut geht?

Wow, toller  
Neuschneeang!  
Vollgas!

Der nervt  
mich langsam...



Die Ursache von Unfällen im Outdoorbereich ist selten fehlendes technisches Können oder ein Materialfehler. Bedeutend öfters sind menschliche Faktoren ausschlaggebend.

Wer Gruppen leiten will, benötigt nebst technischen Fertigkeiten auch Führungskompetenzen!

Dieser Leporello dient als Gedankenstütze, um sichere und erfolgreiche Aktivitäten im Outdoorbereich und in Ausbildungssituationen durchzuführen.

## Zielpublikum

- ▶ J+S- und esa-Leiterinnen und -Leiter und Personen, die im Outdoorbereich eine Gruppe führen
- ▶ J+S- und esa-Expertinnen und -Experten und Personen, die in der Ausbildung draussen tätig sind

## Absichten

- ▶ Menschliche Faktoren beschreiben, die mit der richtigen Umsetzung zur Sicherheit beitragen
- ▶ Eigenes Führungsverhalten reflektieren
- ▶ Eigenes Verhalten, Rollen und Dynamik in der Gruppe verstehen und steuern lernen
- ▶ Beim Treffen von Entscheidungen unterstützen

Weitere Informationen zum Faktor Mensch:

[www.jugendundsport.ch](http://www.jugendundsport.ch) > Sicherheit > Faktor Mensch

[www.erwachsenen-sport.ch](http://www.erwachsenen-sport.ch) > Ausbildung > Informationen und Downloads

Legende:  Notizen

 Übungen

 Tipps

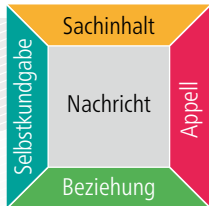
Geschlechtergerechte Formulierungen werden insofern berücksichtigt, indem männliche und weibliche Formen pro Seite abwechselnd verwendet werden. Dadurch ist eine bessere Lesbarkeit gewährleistet.

hen Fähigkeiten



Gesteuerte Gruppendynamik, unterstützende Kommunikation, reflektierte Wahrnehmung, gute Entscheidungen usw. sind wesentliche Elemente, die helfen, einen Unfall zu vermeiden.

Nachrichtenquadrat von Schulz von Thun  
(Schulz von Thun, F. [2002]. *Miteinander reden. Störungen und Klärungen*. Reinbek: Rowohlt.)



- Die Art der Beziehung bestimmt die anderen Ebenen der Kommunikation.
- Sender und Empfänger verstehen eine Botschaft nicht gleich. Dies führt oft zu Missverständnissen.



Aussagen werden beim Empfänger gedeutet.



Überlege dir eine Outdoorsituation, bei der eine Botschaft nicht so angekommen ist, wie du beabsichtigt hast. Analysiere sie mit den vier Seiten des Nachrichtenquadrats.



Filmt die Führungsperson (z. B. wenn sie der Gruppe etwas erklärt) und wertet die Sequenz bezüglich der Kommunikation gemeinsam aus.

Diskutiert in der Gruppe Beispiele von Nachrichten, bei denen die Beziehung den Sachinhalt bestimmt hat.

Die Leiterin kommuniziert der Gruppe etwas und fragt anschliessend jede einzelne Person, was sie verstanden hat.



Nimm die Gruppe zusammen, bevor du sprichst.

Missverständnisse gehören zur Kommunikation. Vermeide Schuldzuweisungen und sprich Probleme oder Konflikte direkt an. Insbesondere Ironie und Zynismus sind mehrdeutig.

Frage in der Gruppe immer wieder nach, wie du verstanden wirst und wiederhole deine Aussagen in anderen Worten.

- ▶ Zur Gefahreneinschätzung alle relevanten Informationen des 3×3 kombinieren, um anschliessend gute Entscheidungen zu treffen.
- ▶ Entscheidungen vorbereiten und klar kommunizieren.
- ▶ Rechtzeitig bewusst entscheiden. Entscheide nicht nicht fällen.
- ▶ Entscheidungen sind nicht in Stein gemeisselt. Sie können angepasst oder gar zurückgenommen werden, wenn sie keinen Sinn mehr ergeben.

## 3×3 mit Fokus «Faktor Mensch»

|                                                                       | Verhältnisse | Gelände |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Planung</b>                                                        |              |         | <b>Mensch – Gruppe</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetenz, Erfahrung</li> <li>• Motivation, Erwartungen</li> <li>• Beziehungen untereinander</li> <li>• Verfassung der Gruppe im Hinblick auf Risiko</li> </ul> <b>Mensch – Leitende</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetenz, Erfahrung</li> <li>• Motivation, Erwartung</li> <li>• Führungsstil</li> <li>• Beziehung zur Gruppe</li> <li>• Verhaltensregeln</li> </ul> |
| <b>Entscheid →</b>                                                    |              |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Vor Ort</b>                                                        |              |         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tagesform</li> <li>• Fähigkeiten</li> <li>• Disziplin</li> <li>• Gruppendynamische Prozesse</li> <li>• Lernklima</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verantwortung</li> <li>• Beziehung zur Gruppe</li> <li>• Wahrnehmung und Steuerung der Gruppen</li> </ul>                                                                                                                                |
| <b>Entscheid →</b>                                                    |              |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Unterwegs/<br/>Einzelne<br/>Stelle</b>                             |              |         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taktik</li> <li>• Disziplin</li> <li>• Technische, physische und psychische Fähigkeiten und Fertigkeiten</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verantwortung für Entscheid</li> <li>• Klare und präzise Informationen</li> <li>• Autorität</li> </ul>                                                                                                                                           |
| <b>→ Entscheid Go/No Go, Abbruch der Aktivität, Alternativen usw.</b> |              |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |



Was brauche ich, um gute Entscheidungen zu treffen?



Überlege dir, wie du deinen Entscheid nach einem Unfall oder Todesfall den Angehörigen erklären würdest.

Frage dich nach einer Aktivität, wann, wie und wo du wichtige Entscheidungen getroffen hast. Welche Kriterien haben zu diesen Entscheidungen geführt?

Halte, bevor du eine Entscheidung triffst, bewusst kurz inne und versuche, dein Bauchgefühl festzuhalten. Vergleiche es mit dem Bauchgefühl der anderen.



Frage dich vor der Aktivität, ob du heute in Form bist, gute Entscheidungen zu treffen. Wenn nicht, sei defensiver unterwegs.

Lege vor der Aktivität klare Abbruchkriterien fest.

Schaue bei deiner Tour weit voraus und antizipiere Entscheidungen an entfernten Schlüsselstellen.

Finde bei der Entscheidungsfindung immer mehrere Argumente für und gegen eine Entscheidung.

Nimm ein schlechtes Bauchgefühl ernst und hinterfrage ein gutes Bauchgefühl laufend.

- ▶ Fehler machen wir alle! Es gilt, die Fehler zu nutzen und aus ihnen zu lernen.
- ▶ Eine offene Fehlerkultur bringt alle weiter.
- ▶ Konstruktive Kritik hilft, sich weiterzuentwickeln.
- ▶ Erfahrungen sind reflektierte Erlebnisse, insbesondere solche, bei denen etwas schief ging.



Habe den Mut und sprich über deine (Fast-)Unfälle



Welche Fehler mache ich immer wieder?



Führt während des Tagesrückblicks bewusst die Rolle des «Kritikers» ein, der jede Handlung hinterfragen soll.

Tauscht euch nach der Tour über je einen Fehler aus, den ihr heute gemacht habt.

Überlegt euch, welches heute die gefährlichste Situation war. Mit welchen Massnahmen wäre die Situation weniger beunruhigend ausgegangen?



Nimm Bedenken anderer ernst.

Stehe zu eigenen Unsicherheiten und zu eigenen Fehlentscheidungen.

Rede über deine eigenen Fehler.

Wenn du das Thema «Fehlerkultur» in deiner Gruppe behandelst, sprich zuerst von deinen eigenen Fehlern.

- ▶ Störungen gehören bei jeder Aktivität dazu, der Leiter muss damit konstruktiv arbeiten.
- ▶ Ursache von Störungen können die vier Bereiche Individuum, Gruppe, Ziele/Aufgabe oder äussere Rahmenbedingungen sein.
- ▶ Während einer Tour ist es die Aufgabe des Leiters, das Dreieck mit seinen Bereichen im Gleichgewicht zu halten.
- ▶ Bleiben Störungen unbeachtet, nehmen sie sich den Vorrang.



Themenzentrierte Interaktion nach Cohn (Cohn, R. C.; Terfurth, Ch. [Hrsg.] [1993, 1995]. *Lebendiges Lehren und Lernen*. TZI macht Schule.)



## Meine wiederkehrenden Störfälle:



Notiere drei Störungen,

- auf die du besonders anfällig bist.
- die dir vertraut sind.
- welche du kaum bemerkst.

Ordne sie dem Modell zu.

---

Diskutiert, welche drei Störungen in eurer Gruppe am ehesten zu erwarten sind und was mögliche Signale sind, um diese zu erkennen.



Grosse Störungen können klein beginnen. Versuche, diese frühzeitig zu erkennen und anzugehen.

---

Fokussiere dich nicht nur auf die Ziele/Aufgaben, sondern auch auf die Gruppe, das Individuum und die äusseren Rahmenbedingungen.

---

Nimmt eine Störung überhand, darfst du eine Aktivität auch abbrechen. Plane diese Möglichkeit bewusst ein.

Der Kontext beeinflusst die Wahrnehmung und entsprechend die Entscheidung



Wahrnehmungsfallen im Outdoorbereich (Liste nicht abschliessend)

## Vertrautheit

- im Gebiet
- mit Abläufen

## Soziale Beeinflussung

- sozialer Druck
- Gruppendruck
- andere Gruppen auf der Tour geben falsche Sicherheit

## Festlegung

- zu langes Festhalten an der Strategie
- zu langes Festhalten am Ziel

## «Aura des Experten»

- blindes Vertrauen in Fachleute

## Anerkennung

- Anerkennung für tolle Taten suchen

## Seltene Gelegenheiten

- erste Spur in Schnee legen
- einmalige Wetterbedingungen
- nur an bestimmtem Wochenende Zeit verfügbar

## Wunschdenken/Tunnelblick

- nur unterstützende Argumente beachten

Siehe u. a. McCammon , I. Heuristic Traps in *Recreational Avalanche Accidents: Evidence and Implications*. In: *Avalanche News*, No. 68, Spring 2004.



## Meine persönlichen Wahrnehmungsfallen:



Überlegt euch bei der Planung, in welche Wahrnehmungsfallen ihr während der Tour tappen könntet. Ordnet euch bezüglich eurer eigenen Anfälligkeit für diese Wahrnehmungsfallen auf einer Skala von 1 (gar nicht anfällig) bis 10 (sehr anfällig) ein.

---

Überlegt euch in Kleingruppen ein Rollenspiel, in welches ihr eine oder mehrere Wahrnehmungsfallen packt. Führt dieses den anderen Gruppen vor.

---



Ermuntere deine Teilnehmenden, ihre Meinung während der Tour einzubringen.

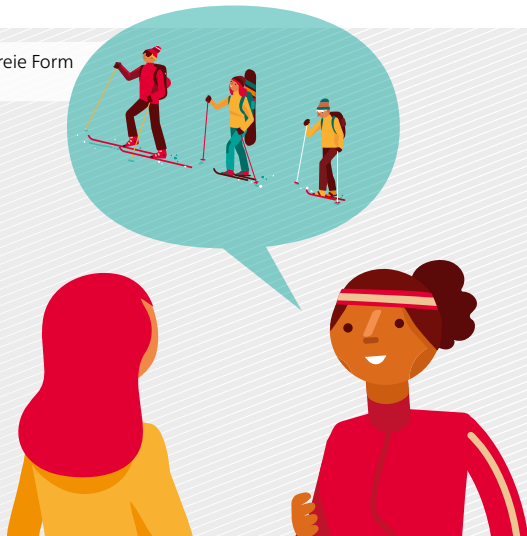
---

Wenn du als Leiter Druck von der Gruppe spürst, sprich dieses Gefühl an.

---

Hinterfrage unterwegs immer wieder das Ziel und die Beweggründe dazu: Kannst du und deine Gruppe immer noch hinter dem Ziel stehen?

Feedback – eine wertfreie Form der Rückmeldung



### Hauptaspekte eines wertvollen Feedbacks

- ➊ Genaue Beschreibung der Situation bzw. des konkreten, beobachtbaren Verhaltens der Feedbacknehmerin.
  - ➋ Beschreibung der Reaktion und der Gefühle, die das Verhalten bei der Feedbackgeberin auslöst. Dies in einer Ich-Botschaft formulieren.
  - ➌ Hinweis auf mögliche oder tatsächliche Folgen.
- 
- ▶ Es geht nicht darum, die andere Person zu bewerten, sondern ihr zeitnah eine Rückmeldung zu geben, wie man sie erlebt hat.
  - ▶ Es geht nicht darum, die andere Person zu ändern, sondern ihr eine Aussensicht zu ermöglichen, um blinde Flecken aufzudecken.



## Meine Stolpersteine beim Feedback geben:



Formuliert zuerst ein Feedback anhand der 3 Hauptaspekte (siehe links) und anschliessend eine Rückmeldung als Du-Botschaft bzw. Bewertung. Vergleicht die Wirkung der beiden Rückmeldungen.

---

Gib jemandem ein Feedback und frage ihn, welche Information er konkret mitnimmt.

---

Überlege dir, welche erhaltenen Feedbacks für dich wegweisend waren.

---

Gib jemandem ein Feedback und mache gleichzeitig eine Audio-Aufnahme. Höre dir diese im Anschluss an: Was denkst du von deinem Feedback? Erkennst du die 3 Punkte?



Bevor du ein Feedback gibst, frage dein Gegenüber: «Darf ich dir ein Feedback geben?»

---

Übe konstruktive und kritische Feedbacks, denn es braucht Mut und Erfahrung.

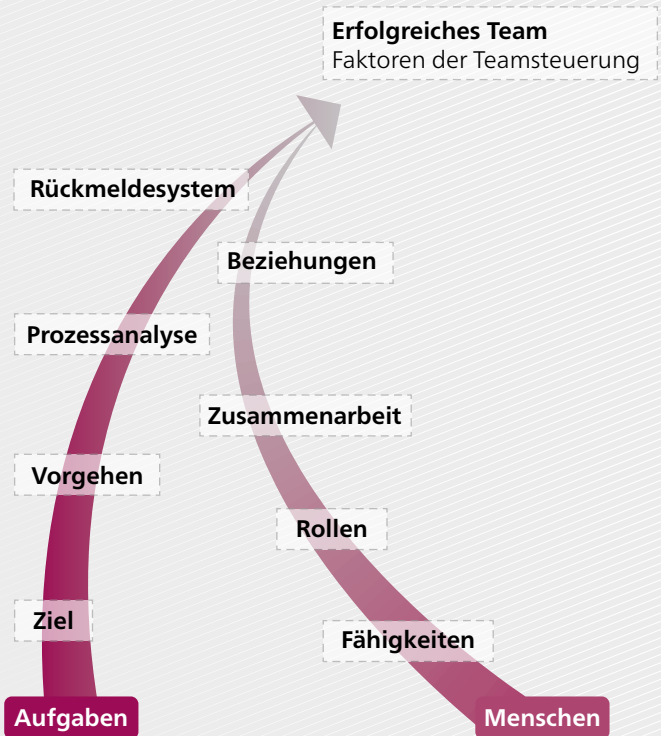
---

Achte darauf, dass du dein Gegenüber bei einem Feedback nur auf einen Aspekt aufmerksam machst.

---

Sei dankbar über Feedbacks, die einen für dich schwierigen Aspekt ansprechen. Sehe sie als Geschenke.

- ▶ Aufgaben und Menschen spielen beide eine wichtige Rolle für den Erfolg eines Teams.
- ▶ Um ein Team gezielt zu steuern, muss der Leiter alle Faktoren beachten, auch wenn sie nicht zu jedem Zeitpunkt gleich wichtig sind.





## Mein Erfolgsrezept für ein erfolgreiches Team:



Notiert euch individuell nach Bekanntgabe der Aktivität mögliche Ziele. Vergleicht die formulierten Ziele im Nachhinein miteinander.

Während einer Tour beobachten alle Teilnehmenden einen der acht Faktoren. Nach der Tour gibt jeder zu diesem spezifischen Faktor eine Rückmeldung.



Verhandle Ziel und Strategie solange mit dem Team, bis alle das Gleiche darunter verstehen und dahinterstehen.

Gib als Leiter allen Teilnehmenden eine aktive Rolle. Dies fördert die Teamzugehörigkeit.

Gute Beziehungen untereinander fördern die Teamdynamik. Besprich die Art der Zusammenarbeit und der Beziehungen immer wieder.

Sorge dafür, dass alle ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten einbringen können. Aus einer Gruppe mit einzelnen Personen entsteht so ein kompetentes Team.

# Gruppen sicher und effizient führen

Leitungsaufgaben im Outdoorbereich

## Auftrag

Ziel – Aufgaben

## Vorgehen

Planen – Organisieren – Durchführen –  
Auswerten

## Wahrnehmen

Beobachten – Überprüfen –  
Erkennen

## Reflexion

Prozessanalyse – Beurteilen –  
Rückmeldungen  
→ Metaebene

## Entscheiden

Antizipieren – Steuern  
→ 3 × 3

## Sicherheit

Psychologische Sicherheit –  
Sicherheitskonzept – Notfallkonzept

## Ich

Motive – Haltung –  
Wissen – Können

## Umwelt

Rahmenbedingungen – Personelle und materielle Ressourcen

## Interaktion

Kommunikation – Führungsstil  
→ Wertschätzung

## Gruppe

Dynamik – Motivation –  
Wissen – Können

Die Haltung der Führungsperson prägt ihr Handeln  
und das Fällende von Entscheidungen.

Stelle dir vor der Aktivität folgende Fragen:

- ▶ Was treibt mich beim Leiten von Gruppen unterwegs an?
- ▶ Was habe ich selber davon, wenn ich eine Gruppe leite?
- ▶ Warum bin ich ehrenamtlich tätig?
- ▶ Welche Form der Anerkennung suche ich?
- ▶ Welches Verhalten meiner Teilnehmenden macht mich stolz?



Autoren: Reto Züblin, Manuel Schneider, Marco Gyger, Pascal Burnand  
Mitarbeit: J+S-Expertinnen und -Experten Bergsport und Lagersport/Trekking  
Redaktion: Sarina Buser  
Leitung Lernmedien: Duri Meier

Illustrationen: Christoph Frei  
Layout: Lernmedien Jugend+Sport

Ausgabe: 2019

Herausgeber: Bundesamt für Sport BASPO  
Internet: [www.baspo.ch](http://www.baspo.ch), [www.jugendundsport.ch](http://www.jugendundsport.ch), [www.erwachsenen-sport.ch](http://www.erwachsenen-sport.ch)  
Artikel-Nr.: 30.80.1090 d  
BBL: –

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung oder Verbreitung jeder Art – auch auszugsweise – nur mit schriftlicher Genehmigung des Herausgebers und unter Quellenangabe gestattet.