



■ Führungskompetenz in Krisensituationen von Pit Rohwedder

"Krisen werden allgemein als schwierige Situationen beschrieben, deren Bewältigung besondere Anforderungen an die Betroffenen stellt. Krisen können bedrohliche Situationen für das körperliche aber auch seelische Wohlbefinden sein." Um in ihnen voll handlungsfähig zu bleiben, zeigt Pit Rohwedder im Beitrag eine andere Sicht, welche sich mit unterschiedlichen Führungsstilen und Kommunikation auseinandersetzt.

■ Führen oder Leiten

Wenn man etwas differenziert auf die Praxis des Führens und Ausbildens blickt, so ist es durchaus interessant, eine Unterscheidung zwischen "Führen" und "Leiten" zu treffen. Führen bedeutet, dass Entscheidungen und die Kommunikation zentral über den Führer laufen. Entscheidungen werden pragmatisch getroffen – Ansagen müssen deutlich und unmissverständlich sein. Leiten kann von "Begleiten" abgeleitet werden und bedeutet, dass Kommunikation mehr ein Austausch ist und Entscheidungen von Teilnehmenden miterarbeitet werden können. Hier nimmt der Leiter eher eine moderierende Rolle ein. Die Entscheidung trifft er dann mit der Gruppe zusammen. Wir kennen ja bereits aus der Methodik und Didaktik den "Lehrerzentrierten Unterricht", was dem Führen entspricht, und dem "Schülerzentrierten Unterricht", was dem Leiten und Begleiten entspricht.

■ Kommunikation beim Führen

Kommunikation läuft zentral über den Führer. Gruppe hat eher weniger Raum zum Austauschen von Ideen, Meinungen oder auch Befindlichkeiten und Gefühlen. Klare Ansagen und eindeutige Adressaten bei Aufgabenverteilungen. Entscheidungen laufen über den Führer. Unter Umständen sind Rückkoppelungen der Ansagen notwendig (call out, readback, hearback).

■ Kommunikation beim Leiten

Kommunikation läuft dezentral, also über alle. Gruppe bekommt viel Raum, dadurch hoher Austausch von Ideen, Meinungen oder Befindlichkeiten und Gefühlen. Oft unklare Adressaten bei Aufgabenklärung. Ohne Gesprächsmoderation häufig ziel- oder ergebnislos ("Stammtischcharakter"). Entscheidungen werden von der Gruppe mitbestimmt, die Moderation (Gesprächsführung) läuft über die Leitung.



In Notsituationen ist es sinnvoll, alle Teilnehmer umfassend zu informieren und bei der Rettung aktiv mitarbeiten zu lassen. Ein Alleingang der Führungsperson ist zu vermeiden!

■ Kommunikation in bedrohlichen Situationen

Bedrohliche Situationen wie z.B. Gewitter legen einen klaren und direktiven Führungsstil nahe, denn wenn der Führer sich über entsprechende Maßnahmen sicher ist, gibt es nichts zu diskutieren. Um Missverständnisse in der Kommunikation bei kritischen Situationen auszuschließen, arbeitet man in anderen Hochsicherheitsbereichen, wie z.B. in der zivilen Luftfahrt, mit call outs, readbacks und hearbacks. Ein call out ist eine deutliche Ansage in einer festgelegten Terminologie, das readback ist ein Wiederholen des Empfängers der Informationen, die er soeben erhalten hat und beim hearback gibt der Sender das Gehörte nochmals zurück.

Praxisbeispiel

Während eines Ausbildungskurses in der Sella / Dolomiten kommt die Gruppe beim Abstieg am Pössenecker Kletterteig in ein heftiges Gewitter. Da ein Teilnehmer durch die angespannte Situation aus Angst kaum noch selbständig den Rückzug handhaben kann, entscheidet der Führer, ihn ans Seil zu nehmen und etappenweise abzulassen. Weil die bedrohliche Situation insgesamt einen schnellen und reibungslosen Rückzug erfordert, übergibt er dem erfahrensten Teilnehmer aus der Gruppe die Leitung des Rückzugs mit der Gruppe, da er sich so ein schnelleres Vorgehen verspricht. Die Art und Weise, wie mit den Restseilen aus der Gruppe umgegangen werden soll, wird dem besagten Teilnehmer erklärt. Ob nun das Procedere des "call outs, readbacks und hearbacks" angewendet wird, ist wohl Geschmacksache. Es ist aber sicher sehr günstig, den Sachverhalt vom nun in die Verantwortung genommenen Teilnehmer wiederholen zu lassen, damit dann alles reibungslos läuft.

■ Kommunikation im Notfallmanagement

Im Notfallmanagement sind eine strukturierte Herangehensweise und ein transparenter Kommunikationsstil für alle Beteiligten wichtig.

Praxisbeispiel

Eine Tourenleiterin befindet sich mit ihrer Skitourengruppe in der Abfahrt vom Berglas Ferner zur Franz-Senn-Hütte / Stubai Alpen. Durch das trübe Wetter und den leichten Schneefall fährt die Gruppe in zwei Dreier-Seilschaften ab. Plötzlich stürzt die hinterste Person durch Seilzug während der Abfahrt und verletzt sich das Knie. Die vorne fahrende Tourenleiterin muss nun zum Patienten aufsteigen, um das Verletzungsmaß zu klären.



Dabei verfährt sie nach folgendem Schema:

Sofortmassnahmen

Technisch? – z.B. Bergung

Medizinisch? – z.B. Blutstillung, Atemwege frei halten usw.

Informell? – z.B. Gruppe informieren

In unserem Fall informell, da die Gruppe auf die weiter bestehende Spaltensturzgefahr hinzuweisen ist!

Patientencheck

Was ist passiert?, Wo tut es weh?, Ist sonst alles okay? Evtl. von Kopf bis Fuß den Patienten abtasten.

Notruf (6 W Schema)

Wo ist es passiert? Was ist passiert? Wie viele Verletzte? Welche Verletzungen? Wer ruft an? Wetter am Unfallort?

Nachdem sie erkennt, dass der Betroffene nicht mehr abfahren kann, ruft sie die Rettungsleitstelle. Diese teilt ihr jedoch mit, dass ein Hubschrauber wegen des schlechten Wetters nicht fliegen kann und die Bergrettung zu Fuß aufsteigen muss, was etwa drei Stunden dauern kann. Unglücklicherweise reißt nun die Verbindung zur Leitstelle ab, da der Akku des Handys aufgrund der tiefen Temperaturen entleert ist. Während der Rücksprache mit der Rettung übernehmen zwei Teilnehmer die Betreuung des Patienten. Da sie nun nicht mehr mit der Franz-Senn-Hütte eine Verbindung aufnehmen kann, schickt sie eine Dreier-Seilschaft aus der Gruppe zur Hütte, um zu veranlassen, dass Hüttenwirt Horst Fankhauser (ber(g)sönlichkeit 2/04) der restlichen Gruppe soweit als möglich mit dem Skidoo entgegenkommt. Unterdessen wird das Knie des Patienten geschient, um ihn dann mit einer Biwaksackschleife bis in den Flachbereich ziehen zu können. Der Abtransport erfolgt sehr vorsichtig, indem alle Gruppenmitglieder zusammenarbeiten, um die Verletzung nicht weiter zu verschlimmern. Damit die Retter die Gruppe nicht verfehlen, fährt einer der "Melder" am Skidoo mit zum →

Die zentrale Botschaft bei Notfällen lautet: "Ich habe die Situation im Griff, der Patient (und ich) ist froh über eure Hilfe! Ihr macht das hervorragend! Die Rettung kommt bald!"



vereinbarten Treffpunkt (Rendezvous-System). Auf der Hütte findet die Übergabe an die Bergrettung statt. Alle Beteiligten werden stets umfassend informiert und können so bei der Bergung sowie der Betreuung des Patienten aktiv mithelfen.

■ Kommunikation unter Stress

Unter Stress neigen viele Menschen dazu, sich ganz auf das eigene Denken und Tun zu konzentrieren. Gäste und Teilnehmer einer Gruppe erhalten dann keine oder nur ungenügende Auskünfte mehr darüber, was der Führer plant oder eventuell sogar an Unterstützung braucht ("Guide goes solo"). Dieser "Alleingang der Führungsperson" (vgl. St. Pierre M., Hofinger G., Buerchaper C. 2005) sollte durch eine Reduktion stressauslösender Faktoren und einen transparenten Führungsstil vermieden werden. Stressfaktoren können dabei Unsicherheit durch mangelnde Fachkenntnis, Unübersichtlichkeit, Lärm, viele Informationen gleichzeitig, persönliche Angriffe oder auch Zeitdruck sein. Meistens addieren sie sich. Komplexe Situationen erfordern deshalb eine strukturierte Herangehensweise. Ein bewährtes Modell typischer Problemlösestrategien und dadurch auch Stressreduktion ist PROBAK (vgl. H.P. Hartman. In: Berg und Steigen 2/02).

Problem erfassen (Übersicht über die Gesamtsituation)
Ressourcen schaffen (z.B. Gruppe, Umfeld, Hüttenwirt)
Optionen sammeln
Optionen werten
Beschlussfassung
Ausführung
Kontrolle



Unsere Tourenleiterin am Berglas Ferner hat bewusst einen klaren Kopf behalten, in Ruhe alle nötigen Informationen abgewogen und so einen strukturierten Entscheidungsprozess durchgeführt. Durch ihre klaren Ansagen und die schnelle Information an alle, was jetzt zu tun ist, herrschte zu keinem Zeitpunkt in der Gruppe Unklarheit. Transparenter Stil heißt letztlich, dass alle wissen, was gerade passiert und ist das Pendant zum "Alleingang der Führungsperson", wo kaum einer mitbekommt, was gerade passiert oder noch laufen soll.

Wenn man trotz anfänglicher Ruhe trotzdem ins Schleudern gerät, ist eine "Denkpause" (vgl. Dörner 2003) sehr sinnvoll. Unsere Wahrnehmung fokussiert sich unter Stress, wird dadurch noch selektiver und wir neigen dann dazu, schnelle Entscheidungen herbeizuführen.

Handeln gibt uns letztlich das Gefühl von Kompetenz und dieses Gefühl wollen wir auf jeden Fall bewahren. Leider stimmen dann die schnell gefassten Beschlüsse oft nicht mehr mit dem externen Handlungsziel überein.

Komplexe Situationen erfordern eine strukturierte Herangehensweise. Problemlösestrategien (z.B. PROBAK) helfen Stress zu reduzieren wodurch man handlungsfähig bleibt!



Gruppe oder Teilnehmer in Angst

Wenn jemand aus der Gruppe in einer Unfallsituation Angst bekommt, entspricht dieses Verhalten einem Bedürfnis nach Sicherheit. Schreien und Weglaufen gehen auf Hilflosigkeit zurück. In beiden Fällen ist als LeiterIn wichtig, die Betroffenen davon zu überzeugen, dass man die Sache im Griff hat - dies gibt Sicherheit. Unter Umständen kann ein Miteinbeziehen gerade dieser Personen in Hilfeleistungen ihnen die Kontrolle über sich wiedergeben (= Wiedererlangung der Handlungskompetenz). Die Botschaft ist also immer: "Ich habe die Situation im Griff, der Patient (und ich) ist froh über eure Hilfe! Ihr macht das hervorragend! Die Rettung kommt bald!"

Was braucht die Gruppe danach?

Gruppen wollen gerade in Druck oder Fluchtsituationen geführt werden. An das Führungs- und Leitungsverhalten in einer emotional belastenden Situation werden allerdings andere Anforderungen gestellt als beim Führungshandeln im "Sturm". Menschen, die eine für sie erschreckende Situation erlebt haben, wie etwa einen blutigen Absturz oder einen Todesfall, haben unterschiedliche Bedürfnisse oder Bewältigungsstrategien.

Als Grundlage für die folgenden Betrachtungen möchte ich das Riemann-Thomann-Modell einer "kleinen Persönlichkeitspsychologie" anwenden, das von vier Grundstrebungen im Menschen ausgeht: dem Streben und Bedürfnis nach Nähe zu Menschen oder Gruppen; dem Streben nach Distanz, Alleinsein oder Eigenbrötlerei; dem Streben nach Dauer, Ordnung und Sicherheit oder dem Streben nach Wechsel, Neuem und Spontaneität. Alle Menschen haben diese vier Grundstrebungen in sich, jedoch in unterschiedlicher Ausprägung und zum Teil auch in Mischformen.

Nähe-Menschen suchen Kontakt, Bindung und Harmonie in Gruppen. Sie können gut eine herzliche Atmosphäre schaffen und Mitgefühl zeigen. Schattenseiten können Trennungängste, Abhängigkeit und verminderte Konfliktfähigkeit sein.

Distanz-Menschen brauchen Unabhängigkeit, wollen "niemandem verpflichtet sein", können allein sein und sind konfliktfähig. Sie wirken aber dadurch eher kühl, distanziert, unpersönlich und sind dann in sozialen Gruppen oft in Außenseiterpositionen.

Wechsel-Menschen sind kreativ, lieben die Veränderungen, den Reiz des Neuen, und können sehr spontan sein. Sie fürchten aber Einschränkungen, Festlegungen und Traditionen. Dadurch kann die Zuverlässigkeit leiden.

Dauer-Menschen können gut planen, strukturiert arbeiten, lieben die Ordnung, Sicherheit und Stabilität. Sie wollen am liebsten "alles beim Alten belassen". Sie sind sehr verlässlich, neuen Erfahrungen gegenüber aber wenig aufgeschlossen und neigen zum Eigensinn oder Sturheit.

Aus diesen Ausprägungen bilden sich Haltungen, Werte und zentrale Bedürfnisse heraus. Für GruppenleiterInnen ist es nun interessant, die daraus abzuleitenden Bedürfnisse in Krisensituationen zu kennen.

Bedürfnisse in Krisensituationen

Nähe. Wärme und Schutz suchen, sich anlehnen, klagen, Trauer zulassen, sich ausweinen, verstanden werden. Angst vor dem Alleinsein. Im Extrem → depressive Reaktionen

Distanz. Allein sein, Abstand von anderen suchen, nachdenken, mit sich ins Reine kommen, Selbsterforschung, Angst vor Nähe

und Emotionen. Im Extrem → Isolation und Schizoidie
Wechsel. Sich ablenken, verdrängen, loslassen, "Tapetenwechsel", Neigung zu dramaturgischen Selbstdarstellungen, Angst vor Festlegungen. Im Extrem → Hysterie
Dauer. Verstehen, analysieren, Ordnen der Innen- und Außenwelt, "Rucksackpacken", Aufräumen, Angst vor der Veränderung. Im Extrem → zwanghaftes Verhalten

Um herauszufinden, was unsere Gäste und Teilnehmer nach einer sehr belastenden Situation brauchen, müssen wir mit ihnen ins Gespräch kommen. Der Rahmen für so ein Gespräch sollte störungsfrei von äußeren Einflüssen wie Wetter, Lärm, Telefon usw. sein. Auch sollte genügend Zeit zur Verfügung stehen. In der ersten Phase dieses Austausches ist es hilfreich, wenn der Leiter oder Führer das Geschehen noch einmal durchgeht, weil häufig nicht alle alles mitbekommen haben. Bei der Einordnung dessen, wie das passieren konnte, sollte man vorsichtig sein, denn oft ist der genaue Sachverhalt gar nicht so einfach zu erklären. Erst bei einiger Distanz zum Geschehen, denn der Führer kann ja selber "durcheinander" sein, macht eine "offizielle" Systematik von Erklärungen Sinn. Auch die Frage, wer Schuld an diesem Vorfall hat, gehört auf keinen Fall in dieses Gespräch.

Anschließend gibt der Führer oder Leiter der Gruppe die Möglichkeit, das Erlebte zu schildern. In dieser Gesprächsphase ist das Zuhören und emotionale Verstehen die wichtigste Fähigkeit. Falls dieses Gespräch mit entsprechenden Emotionen wie Wut oder Trauer und Weinen begleitet wird, ist es wichtig vor diesen Gefühlen keine Angst zu haben, denn sie sind ein wichtiges Ventil für die erste Verarbeitung der betreffenden Personen. Beispielsweise haben viele Psychologen nach der Tsunami Katastrophe der Bedeutung des Zuhörens und "Daseins" in den Familien der Heimkehrer eine sehr große Bedeutung beigemessen. In der Endrunde des Gesprächs ist es dann hilfreich mit den Beteiligten zu klären, was ihnen jetzt gut täte und was sie jetzt brauchen (Lösungen schrittweise erarbeiten). Letztlich kann es aber sein, dass die erlebte Situation so schwierig zu verarbeiten ist, dass man auf psychologisches Fachpersonal zurückgreifen sollte. Hier steht uns seit einigen Jahren der Kriseninterventionsdienst (KID) der Hilfsorganisationen zur Verfügung. Die in psychischer Erster Hilfe ausgebildeten Fachkräfte oder Seelsorger können über die Rettungseinsatzzentralen angefordert werden und stehen uns dann in der ersten Verarbeitung krisenhafter Situationen bei.

Achtung Kursangebot zum Thema: SPOT Seminare von Pit Rohwedder. Erste Hilfe Outdoor (Basiskurs) oder Emergency Leadership und Krisenmanagement (Aufbaukurs). Infos unter:
<http://www.alpenverein.or.at/jugend/>

Literatur

Dörner D.: Die Logik des Mislingens. Rowolt Taschenbuchverlag. Reinbeck bei Hamburg. 2003

Hartmann H.P.: entweder/oder. Probleme und Strategien der Entscheidungsfindung. In: bergundsteigen 2/2002. S. 19 - 23.

Riemann, F.: Grundformen der Angst. München-Basel 2003

St. Pierre M., Hofinger G., Buerschaper C.: Notfallmanagement. Springer Medizin Verlag.

Heidelberg 2005

Thomann Ch., Schultz von Thun F.: Klärungshilfe. Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen. Reinbeck bei Hamburg 2000

Fotos: P. Rohwedder, mc²alpin

WWW.VAUDE.COM Ausrüstung für Expedition | Bergsteigen | Klettern | Bouldern | Wandern | Via Ferrata | Skitouren | Freeride | Mountaibiking

THE SPIRIT OF MOUNTAIN SPORTS



Alpinklettern, Schwierigkeitsgrad 9-, Torsäule am Hochkönig, Tour Opera Vertical.

Chamonix | hochatmungsaktive **EVENT** 2-Lagen-Jacke, 510 g

Rock Light 28 | Kletterrucksack, perfekter Sitz durch patentiertes FLASH-System, 900 g

Alpha | schlagzäher Ultralight-Kletterhelm, 295 g

„Meine Ausrüstung ist von VAUDE.“

Martina Mrak, Ski- und Kletterlehrerin