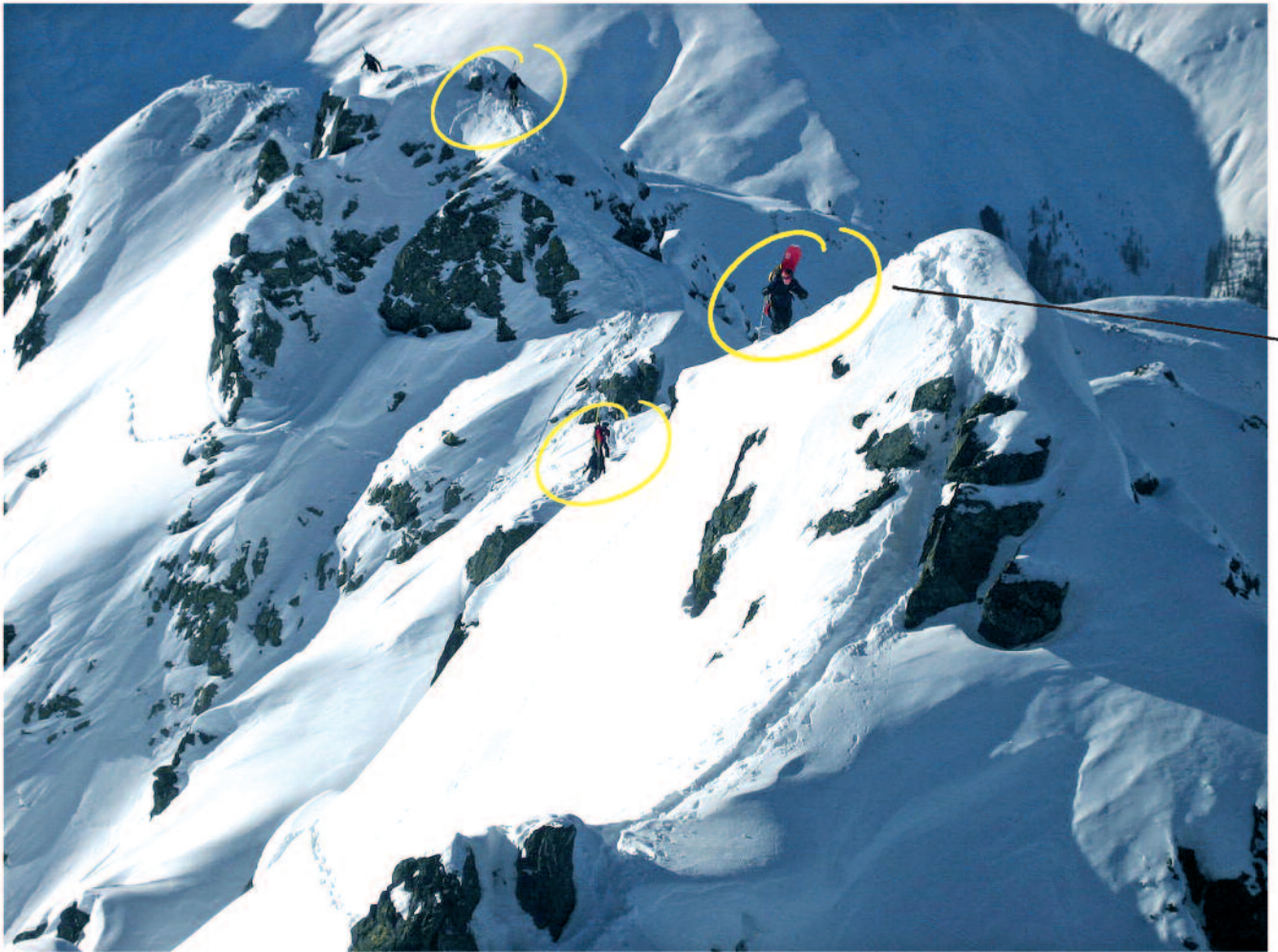




Gruppendynamik

Januar, Sonnenschein, geringe Lawinengefahr, beste Powder- verhältnisse, Urlaub – und diesmal ist's kein Traum, sondern real. Ich frage meinen Freeridepartner und klar, auch er nimmt sich frei, um die günstigen Verhältnisse zu nutzen. Bald sind wir uns einig – das Leidsbachhorn mit seinen Couloirs ist das perfekte Ziel. Nur noch den Treffpunkt vereinbaren und schon ist die Planung abgeschlossen. Am Morgen treffen wir uns an der Rinerhornbahn, bereit für ein neues Abenteuer. An der Bergstation begegnen wir einem Freund, der gemeinsam mit seinem Kollegen ebenfalls das Leidsbachhorn als Ziel hat. Wir gehen zusammen – was sollte auch dagegen sprechen ...



von Benjamin Zweifel

→ **Endspurt über den Grat des Leidbachhorns.**
Wer schafft es wohl zuerst, in ein Couloir zu fahren?

Doch ab diesem Zeitpunkt nimmt die Tour eine seltsame Wendung: Das Tempo wird angezogen – von wem, weiß keiner genau. Vor dem Gipfel müssen die Skier getragen werden, anstrengende Spurarbeit steht an. Wir schwitzen und kämpfen – aber nicht im Team, sondern im Contest-System. Schon lange sind wir in einem Stadium, wo jeder beweisen will, dass er der Beste ist; dessen bewusst sind wir uns in diesem Moment aber nicht. In Einzelkämpfermanier erreicht jeder den Gipfel. Der Letzte kommt gerade außer Atem oben an, als der Erste bereits wortlos in einem dunklen Couloir verschwindet. Der nächste sofort hinterher, schließlich hat die Rinne im oberen Bereich nicht Platz für vier Spuren. Also los, ebenfalls runter. Nun, alle erreichen wohlbehalten und in bestem Powder das Sertigtal und weil es so sensationell war, gehen wir die Tour noch ein zweites Mal. Mit exakt denselben Verhaltensmustern wie zuvor.

Ein typisches Beispiel für Gruppendynamik, wie es in jedem Lehrbuch stehen könnte. Interessanterweise wird mir dies erst Jahre später bewusst. Dabei waren an diesem Tag und in dieser Gruppe die Grundzutaten für negative gruppendynamische Effekte vorhanden wie Zucker, Eier und Mehl für einen Kuchen.



Gruppen erforschen, aber wie?

Die Beschreibung und Erforschung von Gruppeneffekten steckt im Bereich des Outdoor-Sports noch in den Kinderschuhen. Vielleicht, weil es bereits anspruchsvoll genug ist, unsere eigenen Wahrnehmungs- und Entscheidungsfallen kennenzulernen oder sogar zu kontrollieren. Dasselbe Bild findet man im wissenschaftlichen Bereich: entsprechende Publikationen zum Thema Gruppendynamik im Lawinengelände sind rar, obwohl dieses Forschungsgebiet vermutlich beachtenswertes Potential zur Risikoreduzierung hätte. Gruppen als soziale Systeme können am besten mit Methoden der empirischen Sozialforschung untersucht werden, zB durch Beobachten, Befragen oder mit Experimenten. Im Lawinengelände haben diese Methoden aber alle ihre Tücken.

Beobachtung

Aus Forschungssicht wäre man am liebsten als unsichtbare Drohne bei einer Gruppe dabei und würde das Geschehen beobachten. Beobachten ist tatsächlich eine nicht selten verwendete Forschungsmethode im Themenfeld der Sozialpsychologie. Im Fall von Skitouren oder Freeriden hat das Beobachten allerdings seine Schwierigkeiten: Beobachtet man aus der Ferne – was den Vorteil mit sich bringt, dass keine Beeinflussung des Beobachters auf die Gruppe erfolgt – sieht man zwar gewisse Verhaltensmuster, aber man erfährt nichts über die Diskussionen in der Gruppe und die eigentlichen Entscheidungsprozesse. Begleitet der Beobachter eine Gruppe, kann sich das Verhalten der Gruppenmitglieder verändern. Denkbar wäre auch eine technische Lösung: Gruppen mit Helmkameras oder Diktiergeräten ausrüsten und so etwas über die Diskussionen und Entscheidungen erfahren.

Experiment

Viele Psychologen arbeiten auch mit Experimenten. Solche realitätsnahen Experimente zu Skitouren oder Freeriden – direkt draußen im Gelände – sind zwar denkbar, aber durch die sich



Ob der Hinterste wohl weiß, was der Vorderste im Sinn hat?

Literaturempfehlungen

Forsyth, D. R. (2009). Group dynamics. Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning.
 Harvey, S., Rhyner, H., & Schweizer, J. (2012). Lawinenkunde. München, Germany: Bruckmann Verlag GmbH.
 König, O., & Schattenhofer, K. (2007). Einführung in die Gruppendynamik. Heidelberg, Germany: Carl-Auer
 Lercher, A. (2001). Gruppen & Dynamik. bergundsteigen – Zeitschrift für Risikomanagement im Bergsport.
 Oesterreichischer Alpenverein, Innsbruck, Austria, 10/3, 29-32.
 Tremper, B. (2008). Staying alive in avalanche terrain (2 ed.). Seattle, WA: The Mountaineers.

ändernden Bedingungen ist es kaum möglich, die Rahmen-Parameter konstant zu halten. Einfacher geht dies in simulierten Experimenten, zB Entscheidungsexperimenten, die eine mögliche Situation möglichst real beschreiben. Solche Experimente haben sich auch bereits im Bereich von Wintersportlern bewährt, allerdings nicht auf Gruppenbasis, sondern für einzelne Personen.

Befragung

Um mehr über Gruppen herauszufinden, kann man diese befragen. Dazu ist man auf deren Mitarbeit mit offenen und ehrlichen Antworten angewiesen. Ein geeigneter Rahmen für eine solche Befragung ist deshalb ein wichtiges Element dieser Methodik. Möglichkeiten zur Befragung gibt es unzählige: in der ganzen Gruppe, einzeln, per Internet-Fragebogen oder direkt draußen im Gelände, mit einem strukturierten oder unstrukturierten Interview, mit vorgegebenen Antworten oder mit offenen Antworten, wobei jede Methode Vor- und Nachteile mit sich bringt.



Gruppeninterviews Winter 2012/13

Um mehr über das Themenfeld der Gruppendynamik im winterlichen Lawinengelände zu erfahren, haben wir im Winter 2012/13 Touren- und Freeridegruppen im Raum Davos befragt. Dazu haben wir mit 29 Gruppen und total 98 Personen halbstrukturierte Interviews durchgeführt. Halbstrukturiert bedeutet, dass die Fragen vorgegeben sind, aber so, dass sie offene Antworten zulassen. Wir haben die Gruppen zu Themen wie Planung, Motivation, Führung, Entscheidungsprozess, Gruppenstruktur und Risikobereitschaft befragt. Wichtig war uns, die Gruppen direkt nach der Tour oder der Abfahrt zu befragen, weil dann die Erinnerungen an die Entscheidungen und das Verhalten noch frisch sind. Ebenfalls wichtig war uns, dass dies nach der Tour oder Abfahrt geschieht, weil dann der Zeitdruck weg ist und die Gruppen sich gerne für ein Interview eine halbe Stunde bis eine Stunde Zeit nehmen. In diesem Beitrag gehe ich vor allem auf das Thema der Gruppenplanung näher ein: Also wie wir es schaffen, negative Gruppeneffekte in der Planung zu reduzieren oder uns dessen wenigstens bewusst zu werden.



Nur die „jungen Wilden“?

Erst einmal müssen wir aber wissen, wer betroffen ist. Nun, wir waren damals – bei der eingangs beschriebenen Tour – jung und wild. Wenn man aber genauer hinschaut, stellt man fest, dass ungewollte gruppenspezifische Effekte auch in anderen Gruppen stattfinden. Unsere Befragungen im Winter 2012/13 haben gezeigt, dass folgende Gruppen besonders anfällig sind:

Gruppe von Experten

Seien dies Lawinenexperten im Schneeprofil, Bergführerasspiranten auf ihrer Konditions-Bewährungstour oder Patrouilleure beim Inspizieren ihrer Sprengpunkte. Vor allem alltägliche Routine-Situationen, in denen keine klare Führungsstruktur vorhanden ist, sind prädestiniert für Gruppendynamik.

Gruppen, in denen sich nicht alle Teilnehmer kennen

Klassisches Beispiel: Der bekannte Partner bringt einen Freund mit. Wissen wir, wie sich dieses neue Gruppenmitglied verhält?

Konforme Gruppen ohne Führung

Gleichgeschlechtlich und gleichaltrig, oft auch noch in anderen Bereichen konform, ähnlicher Kleidungsstil, gleiche Vorstellungen vom Skifahren usw. Hier herrscht oft ein Gruppendenken, wobei Entscheidungen gefällt werden, die sich an einer erwarteten Gruppenmeinung orientieren und nicht den Vorstellungen der einzelnen Gruppenmitglieder entsprechen.

Geführte Gruppen in einem stressigen Umfeld

Insbesondere bei hohen Erwartungen der Teilnehmer und in stressigem Umfeld (zB Freeriden oder bekannte Hochtourenziele) kann der Gruppenleiter unter Erfolgsdruck kommen. Dies vor allem, wenn er seine Teilnehmer nicht kennt.

Gruppen mit Liebesgeschichten

Paare, die sich neu kennen lernen, oder zwei Männer, die um dieselbe Frau buhlen.

Weniger gefährdet für negative gruppenspezifische Effekte sind hingegen:

Familien oder langjährige Paare

In diesem Umfeld, das meist von großem gegenseitigen Vertrauen gekennzeichnet ist, werden Bedenken, Ängste oder Fragen häufiger offen ausgesprochen.

Geführte Gruppen in einem stressarmen Umfeld

Wenn der Leiter genug Raum und Zeit hat, seine Pläne und Entscheidungen transparent zu kommunizieren, kann er möglichen Erfolgsdruck verhindern. Es hilft auch, wenn der Leiter seine Teilnehmer kennt.

Gemischte Gruppen, in denen sich die Teilnehmer gut kennen

Beide Geschlechter, allenfalls Skifahrer und Snowboarder gemischt und Personen, die sich von vielen Touren bereits gut kennen.

Neben der gruppeninternen Charakteristik haben auch andere Gruppen einen wichtigen Einfluss auf die Gruppendynamik. Allgemein wirkt ein Umfeld, wo viele Gruppen unterwegs sind – sprich Freeridebereich oder vielbegangene Touren – begünstigend für gruppenspezifische Effekte zwischen verschiedenen Gruppen. Nach dem Motto „wenn diese Gruppe dort schon gefahren ist, können wir hier sicher auch fahren“, während wir auf einer einsamen Tour kaum unter Druck gekommen und den Hang wohl nicht gefahren wären.



Gruppenplanung

Gruppendynamische Prozesse mit negativen Konsequenzen sind, wenn die Voraussetzungen mal gegeben sind, kaum mehr zu verhindern. Selbst wenn wir uns des Risikos bewusst sind. Das anfangs geschilderte Beispiel zeigt dies gut. Der eigentliche Fehlentscheid geschah, als die beiden Gruppen sich zusammengeschlossen haben, ohne sich in ihren Zielen und Erwartungen neu abzusprechen. Es gab keinen Startschuss für diese neue Gruppe. Ab diesem Punkt nahm das gruppenspezifische Geschehen seinen eigenen Lauf, obwohl sich die einzelnen Personen nicht unbedingt wohl gefühlt hatten. Können wir solche Risiken vielleicht ausschließen oder wenigstens reduzieren, indem wir nicht nur



Was ist Gruppendynamik?

Gruppendynamik beschreibt das Verhalten und die psychologischen Prozesse, die innerhalb einer sozialen Gruppe (intra) oder zwischen Gruppen (inter) stattfinden. Mit Gruppen sind in diesem Fall zwei oder mehr Personen gemeint. Der Psychologe Kurt Lewin (1951) nutzte den Begriff Gruppendynamik, um zu beschreiben, wie Individuen oder Gruppen in sich ändernden Umständen agieren und reagieren. In der Sozialpsychologie gibt es die psychologische Sichtweise, die sich vorwiegend mit dem Individuum beschäftigt und die soziologische Sichtweise, die sich mit der Gruppe beschäftigt. Und hier ist die Gruppendynamik angesiedelt. Schaut man in Lehrbücher, die das Thema Gruppendynamik erläutern, umfassen diese Themen wie Gruppenentwicklungsphasen, Einfluss, Macht, Führung, soziale Rollen, Entscheidungsfindung, Performance, Stress, Aggression oder Konflikt (Forsyth, 2009). In Lawinenlehrbüchern findet man den Begriff Gruppendynamik im Kapitel zum Faktor Mensch. Und obschon der Begriff Gruppendynamik allgemeine Gruppen-Verhaltensmuster beschreibt, werden in der Lawinenkunde meistens negative Verhaltensmuster mit dem Begriff assoziiert. Oft beschrieben wird der risky-shift- oder herding-instinct-Effekt: Die Tendenz, dass Leute in der Gruppe größere Risiken eingehen, weil die anderen Gruppenmitglieder ein Sicherheitsgefühl vermitteln.



den Routenverlauf und die Schneeverhältnisse, sondern auch die Gruppe planen? Fragen wie „Wer kommt mit?“ oder „Wie viele Personen kommen mit?“ sind schon lange in der Planung verankert. Eine Gruppenplanung kann aber deutlich weiter ins Detail gehen. In unseren Gruppeninterviews haben wir erfreulicherweise festgestellt, dass die meisten Tourenfahrer oder Freerider ihre Gruppe deutlich detaillierter planen. Im Folgenden wollen wir deshalb auf die wichtigsten Punkte eingehen, die wir in den Interviews festgestellt haben.

Gruppenstruktur

Gruppen sind geprägt durch ihre Struktur. Ob eine Familie, ein Paar, gute Freunde oder eine professionell geführte Gruppe, macht einen großen Unterschied im Verhaltensmuster der Gruppe. Wenn sich alle Gruppenmitglieder kennen, sind die Erwartungen meistens gut geklärt. Dies sind gute Voraussetzungen für eine vorbildliche Gruppe, insbesondere, wenn ein enges Vertrauensverhältnis zwischen den Gruppenmitgliedern vorhanden ist. Vorsicht ist geboten, wenn neue Mitglieder zur Gruppe stoßen oder sich sogar kurzfristig unterwegs weitere Leute der Gruppe anschließen. In solchen Fällen lohnt es sich, die Erwartungen und Motivationen neu abzuklären. Man kann sich auch mal überlegen, ob man immer in der gleichen Gruppe unterwegs ist oder ob die Gruppenzusammensetzung oft wechselt. Konstante Gruppen neigen in der Regel weniger zu ungewollten Gruppeneffekten, wobei sich auch in diesen Gruppen ungünstige Verhaltensmuster einschleichen können.

Führung

Hier sollten wir zwischen professionell geführten Gruppen, informell geführten Gruppen und nicht geführten Gruppen unterscheiden. In professionell geführten Gruppen ist es wichtig, dass die Teilnehmer dem Führer vertrauen. Dies wiederum tun sie am ehesten, wenn der Führer offen und ehrlich kommuniziert und seine Entscheide erklärt. Der Führer kann sich so vor Erwartungsdruck schützen. In informell geführten Gruppen ist wichtig zu wissen, ob der Führer die am besten geeignete Person ist, um die Gruppe zu führen. Hat er die Fähigkeit, sich selber vernünftig einschätzen und auch entsprechend zu handeln? Dies sollten sich alle Gruppenmitglieder überlegen. Bei Vorbehalten ist es empfehlenswert, diese anzusprechen – das braucht Mut. In Gruppen ohne Führer ist große Vorsicht geboten. Ungewollte Gruppeneffekte sind hier an der Tagesordnung. Hier lohnt es sich zu überlegen, ob allenfalls eine Person als Führer bestimmt werden kann. Auch wechselnde Führung (zB Aufstieg und Abfahrt aufteilen) sind möglich.

Entscheidungsverhalten

Das Entscheidungsverhalten ist in der Regel abhängig von der Gruppenstruktur und der Führung. In der Planungsphase einer Gruppe kann man sich dazu aber auch schon einiges überlegen. Werden Entscheide so gefällt, dass alle damit zufrieden sind? Werden Entscheide vom Führer erklärt? Werden Entscheide in der Gruppe diskutiert? Je mehr man grundsätzlich über das Entscheidungsverhalten seiner Kollegen weiß, desto weniger sind ungewollte Gruppeneffekte zu erwarten.

Motivation

Die Motivationen auf eine Skitour oder zum Freeriden zu gehen, sind sehr unterschiedlich und reichen von Erholung in der Natur über sportliche Betätigung und Bewegung, Gipfel sammeln bis zum Adrenalinkick beim Powdern. Diese Motivation der Gruppen-

mitglieder zu kennen, ist ein Grundstein der Gruppenplanung. Je mehr sich diese decken, desto einfacher wird die Tourenplanung. Gehen die Wünsche stark auseinander, wird es schwieriger, dass alle Gruppenmitglieder zufrieden sind. Dann ist Kreativität in der Tourenplanung gefragt. In jedem Fall ist es wichtig, die Motivationsgründe zu klären und miteinander abzustimmen.

Risikoverhalten

Die Risikobereitschaft unterscheidet sich von Person zu Person. Haben alle Gruppenmitglieder eine ähnliche Risikobereitschaft, fühlen sich diese wohler in ihren Entscheidungen. Gehen die Bereitschaften zum Risiko stark auseinander, passt es meistens nicht mehr für alle Gruppenmitglieder. Vorsicht ist mit Partnern geboten, bei denen man weiß, dass man sich bezüglich deren Risikobereitschaft nicht wohlfühlt – auch wenn dieser vielleicht am Tag X der einzige ist, der Zeit hat.

Kondition und Skitechnik

Hier gilt es abzuklären, ob die geplante Tour auch dem konditionellen und skitechnischen Können der Gruppenmitglieder entspricht. Richtwert ist der schwächste Teilnehmer in der Gruppe. Sollte dieser aber eine starke Gruppe in ihren Möglichkeiten zu fest bremsen, können auch Alternativen überlegt werden.



Alternativen planen

Was machen wir, wenn wir ein hohes Potential für ungewollte Gruppendynamik feststellen? Bleiben wir zu Hause? Zuerst sollten wir die verschiedenen Möglichkeiten nutzen, das Risiko der ungewollten Gruppendynamik zu reduzieren. Oft hilft bereits das Klären von offenen Fragen. Beispielsweise können wir das Risiko, dass am Morgen der Tour kurzfristig weitere Leute mit dazukommen, mit einer genauen Nachfrage bei allen Gruppenmitgliedern ausschließen. Oder das Klären der Motivationsgründe hilft weiter. Vielleicht ist ja der „2000-Höhenmeter-Kollege“ angeschlagen und für einmal auch mit einer kleinen Tour zufrieden. Oder vielleicht lässt sich der „Aufstiegsmuffel“, der normalerweise lieber zum Freeriden geht, angesichts von schlechten Schneebedingungen auch mal von einer Skitour überzeugen. Sollten sich die Motivationsgründe der Gruppenmitglieder nicht vereinen lassen, können wir alternativ auch zwei Gruppen mit verschiedenen Zielen bilden. Man trifft sich dann im Berggasthaus und hat so auch einen gemeinsamen Teil des Tages. Vielleicht gibt es auf der Tour auch Möglichkeiten für schwächere Personen, an einer sicheren Stelle in der Sonne zu warten. Wenn Unsicherheit über das Gruppenverhalten besteht, kann man das Tourenziel anpassen und allenfalls eine defensivere Variante planen. Wichtig bleibt jedenfalls, sich nicht nur über die Risiken, die von der Schneedecke oder vom Wetter herrühren, zu unterhalten, sondern sich auch über seine Gruppe Gedanken zu machen und diese auch anzusprechen. Dies ist oft nicht einfach, man will niemanden beleidigen oder verletzen. Offene und klare Kommunikation ist hier wohl der Schlüssel zum Erfolg. Und da können wir vielfach wortkargen „Bergler“ sicher noch lernen.

PS: Wir planen, im Winter 2013/14 einen Gruppen-Risiko-Check sozusagen auf Bewährung freizulassen. Das Feedback wird dann im Frühling 2014 ausgewertet; über die Ergebnisse berichte ich gerne in bergundsteigen.