

**Zeitschrift:** Magglingen : Monatszeitschrift der Eidgenössischen Sportschule  
Magglingen mit Jugend + Sport

**Herausgeber:** Eidgenössische Sportschule Magglingen

**Band:** 44 (1987)

**Heft:** 5

**Artikel:** Führung ist lernbar : oder das Führen lernen/lehren

**Autor:** Josi, Walter

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-992733>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

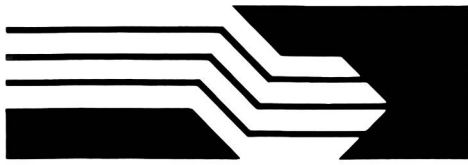
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 11.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**



## Alpinismus:

### Führung ist lernbar – oder das Führen lernen/lehren

Walter Josi, J+S-Fachleiter Bergsteigen, ETS

*Technik, Kondition und Führungseigenschaften – auf diese Faktoren könnte man die Anforderungen an einen guten Bergsteiger (leichter) reduzieren. Wenn einer dieser 3 Bereiche aber mangelhaft ist, so nützen die anderen wenig.*

*Während Technik und Kondition relativ leicht vermittelt werden können, trifft dies für die Führungseigenschaften nicht zu. Führen als Unterrichtsthema? Die einen können es, und die anderen lernen es sowieso nie. Man ist versucht zu sagen, eine Führernatur ist man einfach oder eben nicht.*

*Dies mag zum Teil sogar zutreffen. Aber es ist eine schlechte Arbeitshypothese. Führen ist bis zu einem gewissen Grade lernbar und lehrbar.*

## Was heisst Führen beim Bergsteigen?

*Beispiel: Leiter X kommt von seiner Wochenendtour aufs Wetterhorn erst um 23 Uhr nach Hause. Die Teilnehmer sind übermüdet, zum Teil «total fertig», verängstigt und frustriert. Aufregung zu Hause, Elterntelefone noch und noch. Zum grossen Glück ist kein Unfall passiert.*

Leiter X hat offensichtlich «etwas falsch gemacht». Dabei hatte alles so gut angefangen: Der Leiter hat während der letzten 18 Stunden zu 98 Prozent durchaus logisch und richtig gehandelt, heikle Situationen zudem mit Umsicht und psychologischem Geschick gemeistert. Auch Gefahren hat er rechtzeitig erkannt, erfolgreich abgewendet und mit letztem Einsatz seine Schützlinge heil ins Tal gebracht. Vielleicht hat er bloss einige Weichen falsch gestellt...

## Wo werden die Weichen gestellt?

### Vor der Tour

#### Wahl des Tourenziels (evtl. Lektionsziels)

Meist wird das Tourenziel in einem Programm festgelegt, bevor die Zusammensetzung der Teilnehmer bekannt ist. Ist diese Tour mit diesen Teilnehmern und den gegebenen Verhältnissen machbar? Eignet sich diese Tour überhaupt für Gruppen?

#### Wahl des Aufbruchs, realistische Zeitplanung

Der Zeitbedarf für eine Gruppe wird oft unterschätzt und deshalb zu spät aufgebrochen. Ein frühzeitiger Aufbruch ist fast immer von Vorteil, gerade auch bei unsicherer Wetterentwicklung.

#### Wahl der Taktik

Wahl des zweckmässigen Materials. Abklopfen des Tourenplans auf verborgene Schwachstellen.

### Während der Tour

#### Möglicher Umkehrpunkt

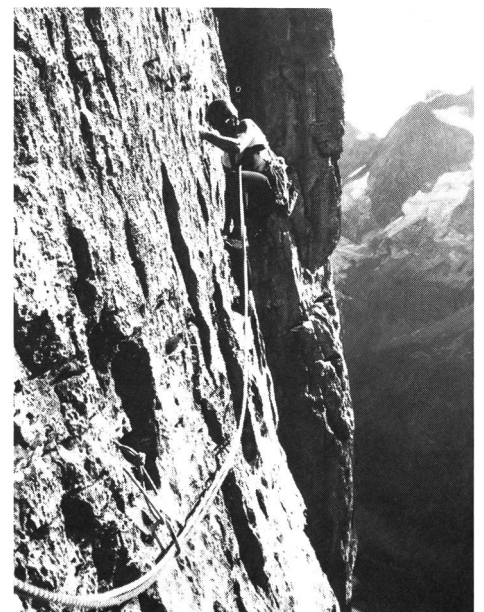
Bis hier können wir problemlos gehen. Eine Umkehr ist noch bei jedem Wetter möglich. Der Entschluss zum Weiteraufstieg wird abhängig gemacht:

- vom Wetter, von den Verhältnissen
- vom Zeitplan
- vom psychischen und physischen Zustand der Teilnehmer und des Leiters.

Wir überschreiten diesen Punkt nie leichtsinnig. Ist der «point of no return» einmal erreicht, so führt der kürzeste Weg über den Gipfel (zum Beispiel nach Quergang bei einer Kletterei).

#### Möglicher Verzweigungspunkt

In der Tourenplanung haben wir von diesem Punkt an verschiedene Varianten vorgesehen. Wir gehen nun die Checkliste wie oben durch und entscheiden uns dann für die eine oder die andere Möglichkeit. Man beachte: Touren mit mehreren Verzweigungsmöglichkeiten eignen sich vorzüglich fürs Gruppenbergsteigen, «Alles-oder-nichts-Touren» eher weniger...



Führen heisst: Weichen stellen.



Wahl des Tourenziels: Geeignet für Gruppen?

### Nach der Tour

#### Tagesreflexion

- Ist die Tour etwa so verlaufen, wie ich mir das vorgestellt habe?
- Habe ich die Teilnehmer in konditioneller und technischer Hinsicht richtig eingeschätzt?
- Habe ich den Zeitplan ungefähr eingehalten? Warum nicht?
- Entsprachen die Wetter- und Schneeverhältnisse meinen Erwartungen?
- Sind gefährliche Situationen aufgetreten? Waren diese voraussehbar?
- Habe ich irgendwelche Überraschungen erlebt?
- Habe ich mich richtig eingeschätzt? usw. usw.

Negative Erfahrungen werden gerne verdrängt. Es genügt nicht, Erfahrungen zu machen! Man muss diese auch aufarbeiten, wenn man etwas daraus lernen will. Die Tagesreflexion ist ein Weg zur Selbstkritik. In der Leiterausbildung ist sie unentbehrlich.

#### Wie erweitere ich meine Entscheidungskompetenz?

Durch bewusste systematische Entscheidungsfindung.

Motto:

Nichts dem Zufall überlassen!

### Modellhafter Ablauf eines Entscheids am Beispiel der Tourenwahl

#### 1. Entscheidungsgrundlagen

##### Information

Vor der Tour dokumentiere ich mich so vollständig wie möglich. Mit Spannung greife ich auf alle mir zugänglichen Informationen zurück: Karten, Führerliteratur, Routenskizzen, Wetter- und Lawinenbericht. Die Voraussetzungen der Teilnehmer interessieren mich ebenso wie Auskünfte von Vertrauenspersonen (Rücksprache mit Betreuer).

##### Beobachtungen an Ort und Stelle

Meine Beobachtungen vor Ort ergänzen das Bild, das ich mir zu Hause gemacht habe. Insbesondere sind alle Wetter- und Lawinenvoraussagen naturgemäss mit einem gewissen Fehler behaftet. Beobachtung eventuell Erfragung der physischen und psychischen Situation der Teilnehmer ist unerlässlich. Dazu kommt eine ehrliche und realistische Selbsteinschätzung (Tagesform).

#### Hauptfehler 1: Angeblicher Sachzwang

Tourenwahl nach Büchern/Programm: Die Teilnehmer erwarten einen Viertausender und nicht einen unbekannten Berg.

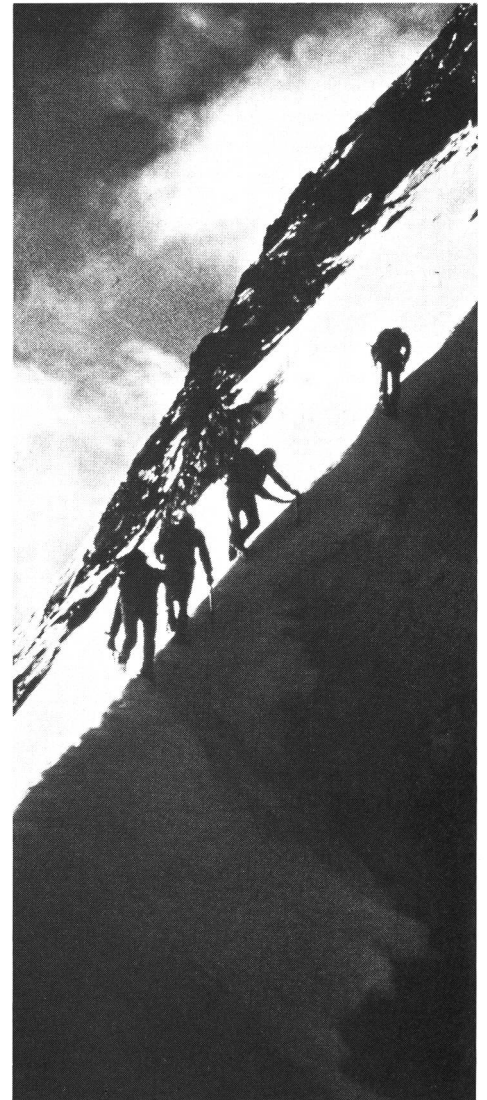
### 2. Entscheidungsfindung

Die so gewonnenen Entscheidungsgrundlagen werden nun in das Beziehungsnetz der eigenen Erfahrung gestellt. Bei der Erinnerung an analoge Situationen kristallisieren sich bald verschiedene Möglichkeiten einer Tourenwahl heraus. Jede Variante hat ihre spezifischen Konsequenzen. Es geht nun an ein sorgfältiges Abwägen und Quervergleichen der verschiedenen Lösungen. Oft ist es ratsam, wieder auf die Entscheidungsgrundlagen zurückzugreifen und beispielsweise die Motivation der Teilnehmer neu zu ermitteln.

#### Hauptfehler 2: Flucht nach vorn

Entschlussfreudige Menschen gelten als souverän, Zögerer leicht als Unentschlossene!

Achtung: *Nichts ist so unklug wie überstürzte Entscheide. Nimm dir bewusst Zeit und Ruhe in dieser Phase!*



Tagesreflexion: Ist die Tour etwa so verlaufen wie ich mir das vorgestellt habe?



### 3. Der Entscheid

Das Ergebnis wird allen klar mitgeteilt und wenn möglich begründet. Reicht die Zeit (dies ist auf den sogenannten Ausbildungstouren jeweils der Fall), benützen wir die Gelegenheit, um die Jugendlichen am Prozess der Entscheidungsfindung teilnehmen zu lassen.

Die folgenden Vorschläge können als Aufbaureihe in dieser Disziplin betrachtet werden:

- Nachträgliche ausführliche Begründung
- Transparenz. Wir lassen die Jugendlichen alle Stufen der Entscheidungsfindung simultan miterleben
- Wir geben die Entscheidungsgrundlagen vor und lassen die Teilnehmer selber (einzeln oder in Gruppen) den Entscheid finden. Die Ergebnisse werden verglichen, begründet und diskutiert
- Wir lassen die Entscheidungsgrundlagen durch die Teilnehmer einholen und erarbeiten gemeinsam die Lösung, usw. usw.

Je mehr wir die Jugendlichen an diesem Prozess teilhaben lassen, desto souveräner muss der Leiter sein. Unentschlossenheit darf nie und nimmer mit Partizipation verwechselt werden. Der Leiteranfänger tut gut daran, zuerst in aller Ruhe für sich zu entscheiden, bevor er sich mit den Teilnehmern auseinandersetzt.

#### Hauptfehler 3:

Die Teilnehmer werden als uninteressierte Konsumenten behandelt. *Die Erweiterung der Entscheidungskompetenz ist ein wichtiges Ausbildungsziel. Dafür muss auch genügend Zeit reserviert werden.*



Planung: Abklopfen der Tour auf Schwachstellen.

### 4. Die Ausführung

Wenn hier von der Ausführung nur kurz die Rede ist, heisst das nicht, dass sie deswegen weniger wichtig ist. Ein Entscheid ist im Maximum so gut wie dessen korrekte Ausführung.

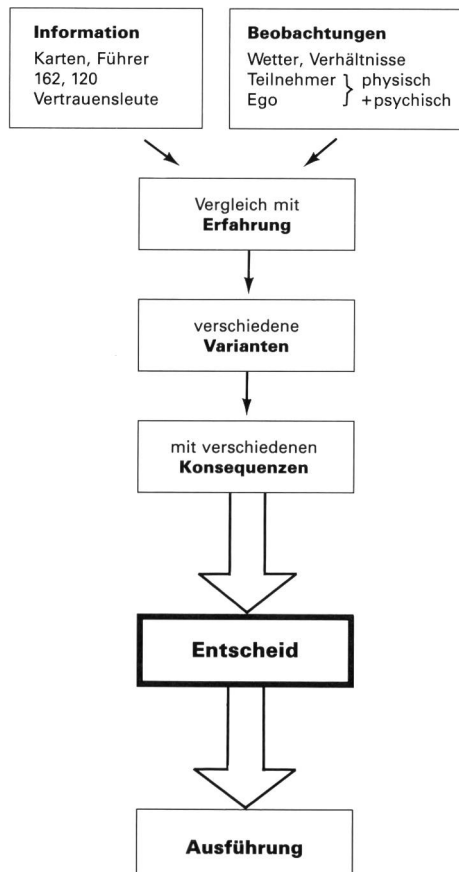
Im Bewusstsein, nach bestem Wissen und Gewissen das Richtige zu tun, können wir uns unbekümmert der Realisierung zuwenden. Den Entscheid selbst hinterfragen wir erst wieder, wenn die Entscheidungsgrundlagen ändern.

Neben dieser langsamen, bedächtigen Entscheidungsfindung ist es natürlich auch wichtig, den *raschen Entscheid* in Notsituationen zu üben. Entscheidungsübungen auf dieser Stufe eignen sich vorzüglich als Gruppenarbeiten: Situationen annehmen – Rollen verteilen – entscheiden – handeln – besprechen.

#### Hauptfehler 4:

Das Pferd wird am Schwanz aufgezäumt. Wir verlangen von unsern Teilnehmern richtige Entscheide in Notsituationen, bevor sie Gelegenheit hatten, systematische Entscheidungsübungen in aller Ruhe durchzudenken.

### Modell Ablauf einer Entscheidungsfindung



Wo ist der «Point of no return»?

### Zusammenfassung

«Führen heisst Weichen stellen.» So könnte eine vorläufige Antwort auf die eingangs gestellte Frage lauten. Damit dies nicht zu Entgleisungen und Zusammenstößen führt, heisst das vorgängig:

- informieren, dokumentieren
- nüchtern beobachten
- gründlich analysieren

Führung heisst aber auch

- delegieren
- Transparenz
- Partizipation

Der richtige Entscheid in einer heiklen Situation ist allemal schwierig, am Berg ist er oft lebenswichtig. Gerade darum üben wir dies in unsern Sportfach- und Leiterkursen. Neben den bewährten Führungsaufträgen geschieht dies vor allem durch bewusste Thematisierung: mitdenken, mitentscheiden.

Der *Ausbildungsinhalt «Führen»* orientiert sich am *Ausbildungsziel*: dem selbständigen und (selbst) verantwortlichen Alpinisten.