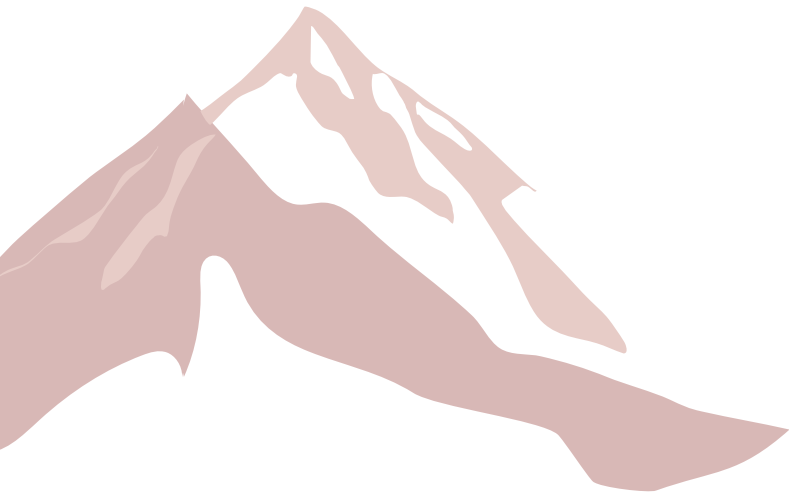


# Alpine Führungskompetenzen

Führen heißt Ziele definieren und die Umsetzung planen. Führen heißt Entscheidungen treffen und eindeutig kommunizieren. Führen heißt Verantwortung übernehmen und klar Position beziehen. Aber wenn individuelle Widerstände gegen den Führungsjob auftreten und das Führen zum Problem wird, was dann? Differenzierte Betrachtungen einer umfassenden Handwerkskunst.

Von Pit Rohwedder





Eine der schönsten Aufgaben ist es, Menschen in die Berge zu führen und sie dort zu begleiten. In diesen alpinen Welten zeigen wir unseren Gästen oder Teilnehmenden eines Kurses Räume voll landschaftlicher Vielfalt und erlebnisreicher Entdeckungsmöglichkeiten. Fern des Alltags warten dort spannende Abenteuer, in denen sie Selbstwirksamkeit erfahren und echte Kameradschaft erleben können. Sie entdecken versteckte Ästhetik und epische Schönheit. Mit offenen Sinnen spüren sie wieder hautnah die uns umgebenden natürlichen Elemente. Das erdet und tut der Seele gut. Wir inszenieren darüber hinaus auch inspirierende Ausbildungslandschaften und entwickeln systematisch Führungsbeziehungen zwischen uns und unseren Teilnehmer:innen, oft über viele Jahre. Zu guter Letzt hat die Natur als Lehrmeisterin noch das Potenzial, eine wertvolle pädagogische Rolle zu spielen. Deswegen sprechen viele erfahrene Bergsteiger:innen oft auch vom „Bergsteigen als Lebensschule“. Aus diesem Kontext heraus betrachtet stellen alpine Führungskompetenzen eine Handwerkskunst dar, die weit mehr umfasst als die standardmäßig gelehrt „Führungstechnik“ zur Minimierung des bergsteigerischen Risikos. Insofern möchte dieser Beitrag den Blick weiten und für ein differenziertes Verständnis in dieser Kunst werben.

### **Beginnen wir bei den Basics – führen heißt Ziele definieren und die Umsetzung planen**

Wer Touren führt, definiert Ziele und stimmt darauf eine sorgfältige Planung ab. Um dabei systematisch vorzugehen, hilft das 3x3-Filter-Modell von Werner Munter, welches sich seit Jahren als Planungsinstrument und Risikomanagement-Tool etabliert hat. In diesem Modell werden zunächst die drei

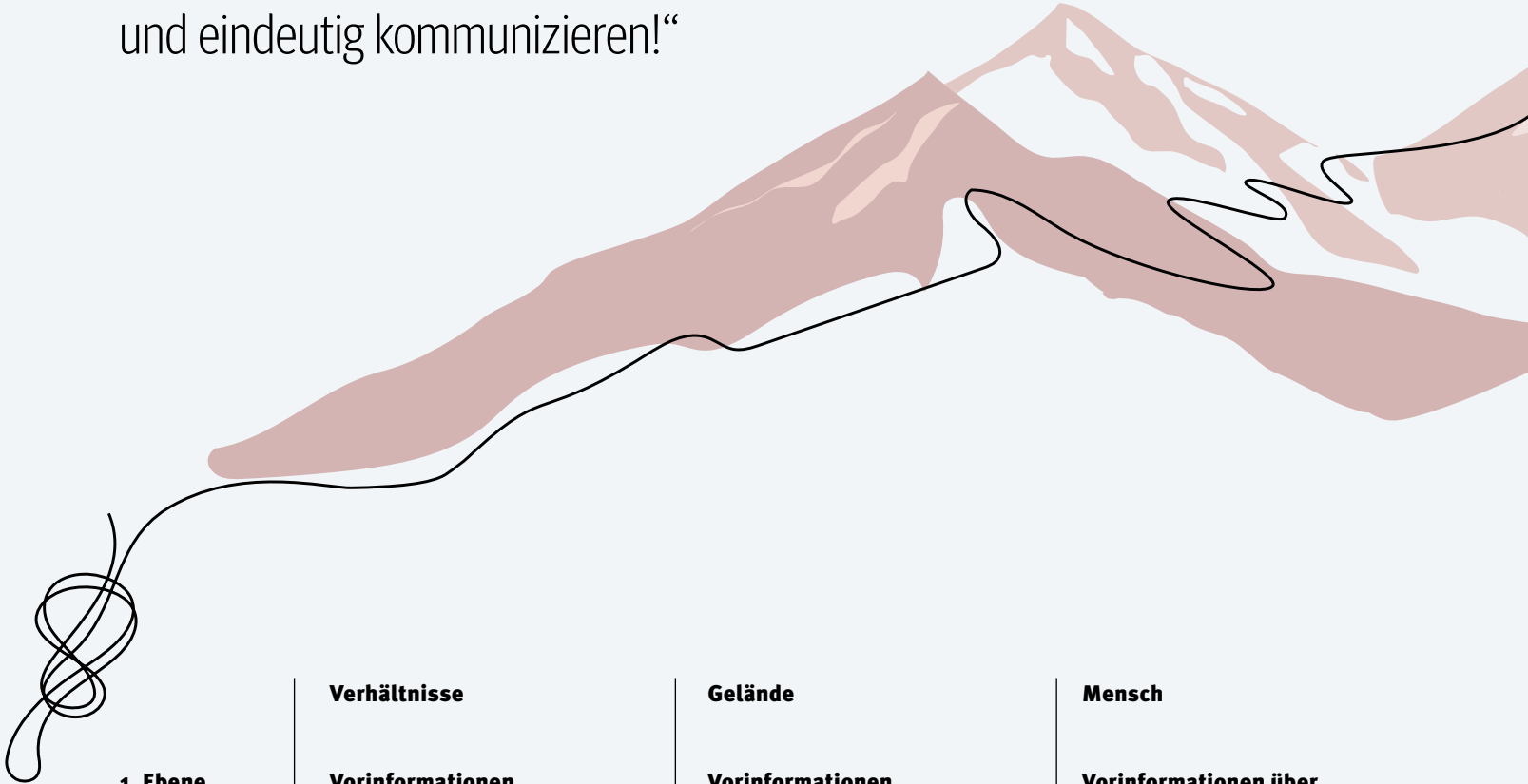
relevanten Kriterien Verhältnisse, Gelände und Mensch miteinander ins Verhältnis gesetzt. Typische Fragen dabei sind:

- Bei welchen Verhältnissen ist welche Tour in welchem Gelände mit welchen Menschen gerade möglich?
- Anders gefragt: Für welche Menschen stellen die aktuellen Verhältnisse in welchem Gelände das optimale Erlebnis dar?

Da das 3x3-Filter-Modell mehrdimensional konzipiert ist, kommen über den drei Kriterien Verhältnisse, Gelände und Mensch noch drei geografische Ebenen dazu. Die erste geografische Ebene beschreibt eine umfangreiche Planung von zu Hause oder vom Talstützpunkt aus. Dabei werden alle relevanten Informationen zu den drei Kriterien gesammelt. Die zweite Ebene folgt dem Motto „So weit das Auge reicht“ und berücksichtigt die Informationen im Gebiet. Ich bin also unterwegs und erkunde tagesaktuell die Situation im Gebiet. Diese Ebene ist schon konkreter an der Realität als das Bild, das in der Planung eben meist nur grob erfasst werden konnte. Die dritte Ebene berücksichtigt Schlüsselsituationen vor Ort oder im Winter auch die Einzelhangentscheidungen. Durch die systematische Annäherung von zu Hause, unterwegs, bis in konkrete Einzelsituationen entsteht nach Munter ein „Zoomsystem“ und damit eine kontinuierliche Überprüfung der aktuellen Situationen. Die Beurteilung wird demnach immer detaillierter.<sup>1</sup>

Dieses inkrementelle, also aufeinander aufbauende, Verfahren leistet einen sehr nützlichen Beitrag, Vorannahmen permanent zu überprüfen, Situationen an die aktuellen Verhältnisse anzupassen und dabei Risiken zu minimieren. Es hält uns wach und aufmerksam.

„Führen heißt Entscheidungen treffen und eindeutig kommunizieren!“



**1. Ebene**  
Planung und Entwicklung einer Strategie zuhause

**2. Ebene**  
Wahrnehmung im Gebiet

**3. Ebene**  
Einschätzung vor Ort

**Verhältnisse**

**Vorinformationen**  
Wetterberichte, Tourenportale oder Lawinenlageberichte.

**„So weit das Auge reicht“**  
Was kann ich jetzt im Gebiet an Vorinformationen bestätigen? Wo ergibt sich ein neues Bild der Situation?

Wie ist es tatsächlich vor Ort an den Schlüsselstellen? Ist das Gelände wie eingeschätzt begehbar?  
Ist es eisig, abgeblasen, hat es frische Windzeichen usw.?  
Wie tief ist der Tribschnee?  
Gibt es Schwachschichten?

**Gelände**

**Vorinformationen**  
Zustand der Wege, Steilheit, Gletscherrückgang, Seilsicherungen oder andere Absicherungsqualitäten etc.

**„So weit das Auge reicht“**  
Stimmen meine Einschätzungen zum Gelände, zur Steilheit und zu den Verhältnissen? Gibt es schon Spuren? Wer ist noch unterwegs? Wie ist die Sicht?

Stimmen meine Einschätzungen zum Gelände und zu den Verhältnissen?  
Gibt es schon Spuren?  
Wer ist noch unterwegs?  
Wie ist die Sicht?  
Welche Vorsichtsmaßnahmen sind notwendig?

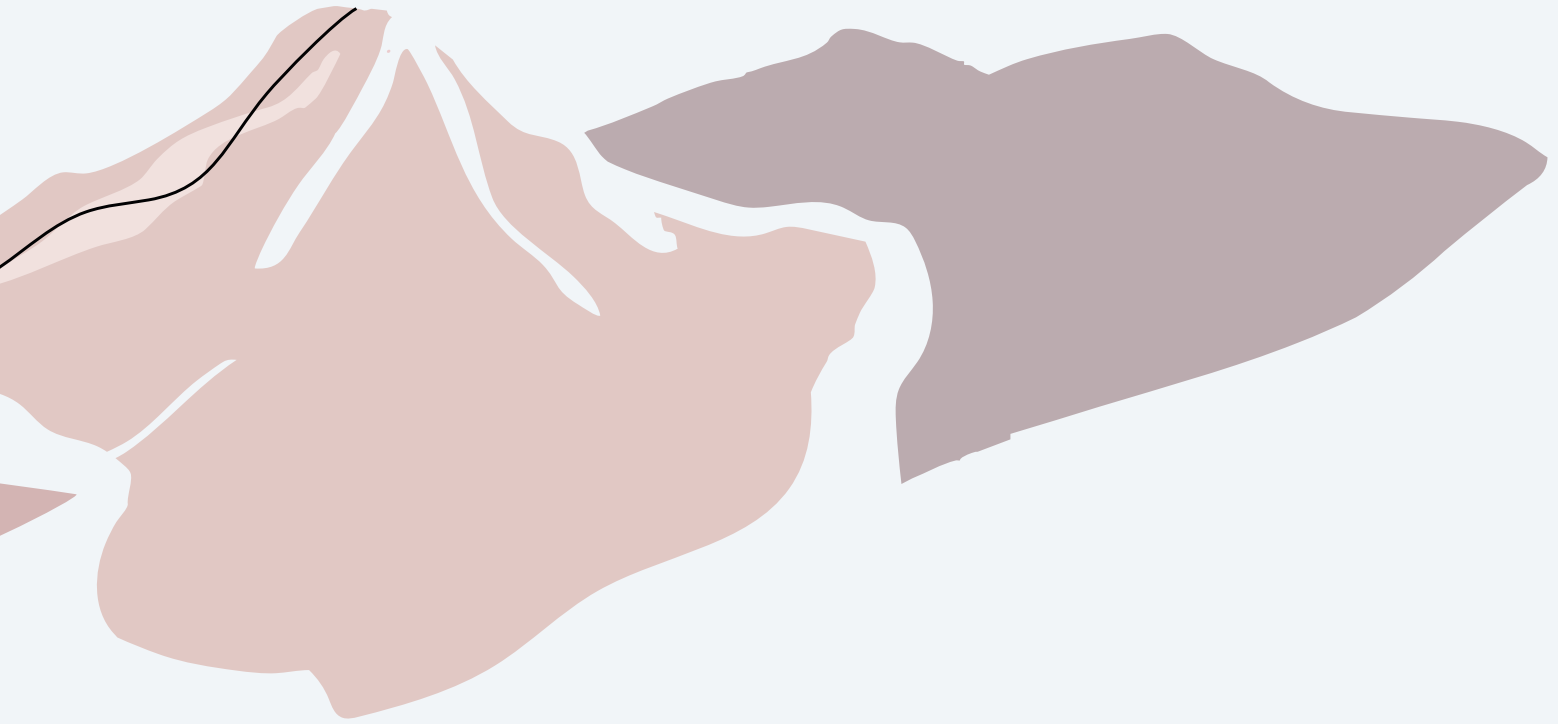
**Mensch**

**Vorinformationen über die Teilnehmenden**  
Wer kommt mit welcher Erwartung, Verfassung, Motivation oder auch Vorerfahrung mit? Wie präzise ist die Ausschreibung?

**„So weit das Auge reicht“**  
Kontrolle der Ausrüstung und LVS-Check. Ausreichende Transparenz und Kommunikation. Wie verhalten sich die Teilnehmenden? Sind wir im Zeitplan?

Wie aufmerksam bin ich noch als Führer:in?  
Was lenkt mich ab?  
Gibt es Wahrnehmungsfallen?  
Wie diszipliniert, nachlässig oder müde sind die Teilnehmenden?  
Wer ist noch im Gelände unterwegs?  
Passt die Zeit noch?

**3x3-Filter-Modell mit exemplarischen Fragen.**



### **Führen heißt Entscheidungen treffen und eindeutig kommunizieren**

Wer führt, gibt also ein Ziel und den Weg dorthin vor. Die führende Person trifft dabei die Entscheidungen. Nach der 3x3-Filter-Logik vollziehen sich Entscheidungen jedoch nicht einmalig und „final“, sondern werden immer wieder situativ im Gelände überprüft und angepasst. Wer Entscheidungen trifft, muss diese letztlich auch unmissverständlich kommunizieren. Der sogenannte „transparente Führungsstil“ erläutert dabei beispielsweise die Hintergründe der Entscheidung, die Taktik und die Vorgehensweise usw. Durch die so entstehende Transparenz entsteht ein besseres Verständnis bei den Teilnehmenden für die Situation allgemein und für die Beweggründe des Guides. Der transparente Führungsstil ist also eine „Steuerungsmethode“, die Spekulationen, Missverständnissen oder auch Enttäuschungen vorbeugen kann.<sup>2</sup>

Wer sich mit kommunikationspsychologischen Modellen wie etwa den „4 Seiten einer Nachricht“ (Schulz von Thun) etwas auskennt, kann sehr nützliche Anregungen finden, auch unpopuläre Entscheidungen stimmig und akzeptanzfördernd zu kommunizieren.<sup>3</sup> Es würde hier allerdings den Rahmen sprengen, auf dieses Modell detaillierter einzugehen.

### **Führen heißt Verantwortung übernehmen und klar Position beziehen**

Wer Entscheidungen trifft, übernimmt Verantwortung. Wer Verantwortung übernimmt, wägt Möglichkeiten, Fähigkeiten, Bedürfnisse und Risiken genau ab. Führen erfordert demnach folgende Fähigkeiten:

- Klarheit über Ziel und Richtung

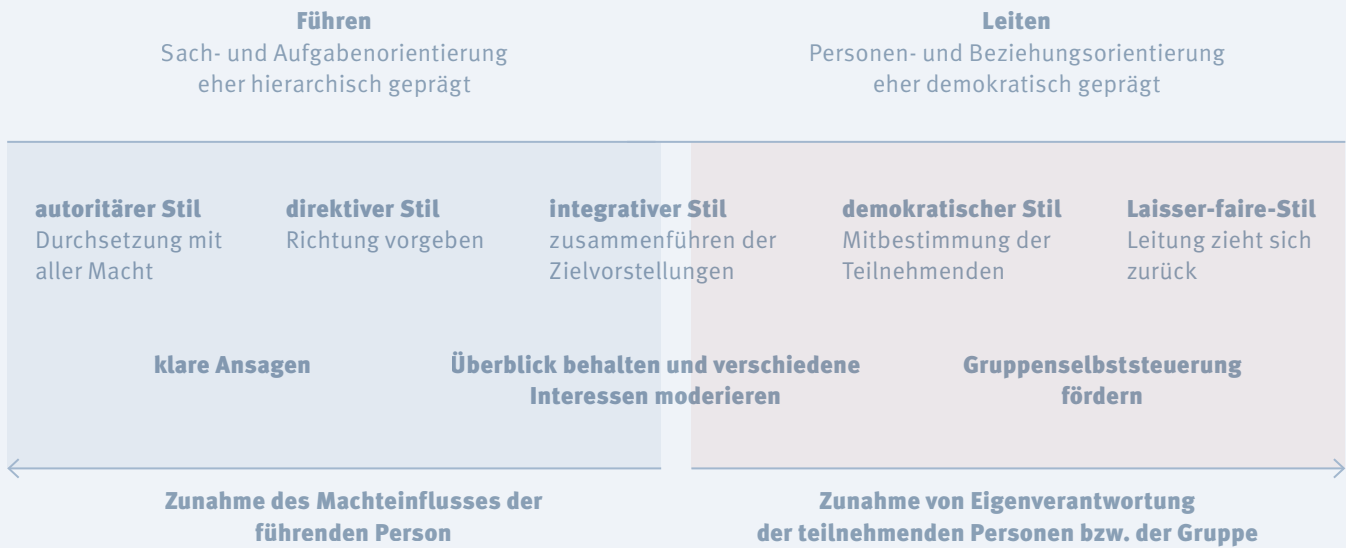
- Fachkenntnis, Verantwortungsübernahme und Selbstbewusstsein
  - Sorgfalt und Kontrolle unter Abwägung aller Kontextfaktoren (z. B. 3x3-Filter)
  - besonnenes Risikomanagement und optimale Erlebnisqualität
  - kluge und erlebnisreiche Alternativszenarien statt Maximum am Limit
  - unmissverständliche Kommunikation, auch in der Programmausschreibung
  - Entscheidungen durchsetzen und Unpopuläres aushalten können
- Führung zu übernehmen ist eine Aufgabe, die man in entsprechenden Ausbildungskursen gut lernen kann. Aber man muss die Führungsrolle auch wollen.

### **Wenn Führung zum Problem wird – Widerstände gegen das Führen**

Manchmal gibt es individuelle Widerstände bei der führenden Person gegen das Führen, und dann entstehen Unstimmigkeiten. Das kann folgende Hintergründe haben:

- mangelndes Selbstbewusstsein oder Zweifel, der Führung gewachsen zu sein
- Angst vor Fehlern und hohes Sicherheitsbedürfnis, immer das „Richtige“ zu tun
- Angst vor Ablehnung wegen „falscher“ oder unbequemer Entscheidungen
- fehlende Standards und Strategien im Umgang mit unsicherem Wissen
- Angst vor „Einsamkeit des Führenden“ (u. a. Harmoniestreben)
- „Wir sind alle gleich“ – primus inter pares, findet sich häufig im ehrenamtlichen Kontext der Alpenvereine

**Führen und Leiten im Kontext der Führungsstile zwischen autoritär und Laisser-faire.**



Doch auch bei den Geführten gibt es manchmal Widerstände und fehlende Gefolgschaft. Das kann folgende Gründe haben:

- mangelnde Kommunikation oder Transparenz seitens der führenden Person
- fachlicher Zweifel an der Führungsperson oder an der Kompetenz des anderen Geschlechts
- Sicherheitsbedürfnis ist höher als die gegenwärtigen Sicherheitsmaßnahmen
- hohes Kontrollbedürfnis und Unbehagen, sich unterordnen zu müssen
- Angst vor Verlust der persönlichen Freiheit und Selbstbestimmung

**Gehen wir einen Schritt weiter – Spannungsfeld Führen und Leiten**

Wer führt, sieht sich oft mit unterschiedlichen Interessen und Erwartungen konfrontiert: die Erwartungen der Teilnehmenden, der Bergschulen, der Alpenvereinssektionen, des Hüttenwirtes usw. Alle Interessen und Erwartungen unter einen Hut zu bringen, ist nicht immer ganz einfach. Wenn wir nun den Blick auf Führung weiten, kann das unsere Rollen und unser Handlungsrepertoire sinnvoll erweitern. Im ersten Schritt bieten sich die sogenannten Führungsstile zwischen „autoritär“ und „Laisser-Faire“ an. Sie bilden durch ihre Gegensätzlichkeit zwei Pole, zwischen denen sich ein Spektrum an differenzierten Stilen entfaltet. Dies eröffnet uns neue oder alternative Handlungsspielräume (siehe Grafik „Führen und Leiten“). Wer sich in seinem Führungsverständnis situativ nicht nur als Führer:in sondern auch als Leiter:in versteht, erweitert seine Handlungsmöglichkeiten. Denn das „Wohin“, das „Wie“ und das „Was“ wird beim Leiten zum Gegenstand eines eher demokratisch oder partizipativ

ausgerichteten Entscheidungsprozesses. Leiten berücksichtigt also die Interessen und Bedürfnisse der Teilnehmenden mehr. Ihnen wird somit die Möglichkeit gegeben, sich in die Programmgestaltung oder in Entscheidungsprozesse stärker einzubringen. Wenn es die Verhältnisse zulassen, entweder auf Berg A oder auf Berg B zu gehen, ist eine Entscheidungsmitbeteiligung von Gruppen durchaus legitim. Allerdings müssen in der Regel solche Entscheidungsprozesse moderiert werden, sonst droht eine zu unübersichtliche oder manchmal auch nervenaufreibende Diskussion. In den Erziehungs- und Bildungszielen des Deutschen und Österreichischen Alpenvereins beispielsweise geben Berge den Rahmen beziehungsweise die Richtung vor. Das gemeinsame Unterwegssein bedeutet dann „auf dem Weg zu sein“, und dieser Weg ist bereits ein wertvolles persönliches und soziales Lernfeld. „Die Förderung einzelner Gruppenmitglieder in ihrer individuellen Kompetenzfindung ...“ steht dabei mindestens gleichwertig zu einem zu erreichenden Sachziel, beispielsweise dem Gipfel.<sup>4</sup> In diesem Kontext hat sich der Slogan „Der Weg ist das Ziel“ etabliert.

Das Leiten von Menschen oder Gruppen basiert also auf dem Verständnis, diese auf ihrem Weg in die Berge zu begleiten und sie darin zu unterstützen, unterschiedliche Fähigkeiten zu erwerben. Leiten ist demnach eher eine pädagogisch geprägte Rolle.

**Leiten und begleiten bedeutet**

- Förderung unterschiedlicher Fähigkeiten (technische, soziale, persönliche usw.)
- Förderung von Selbstlernprozessen und Gruppenselbststeuerungsprozessen



- Programme mitgestalten lassen
- „Was wollt ihr machen?“ (Ideen, Vorschläge ...)
- Bedürfnisse berücksichtigen
- „Was ist dir/euch dabei wichtig?“
- Kooperation fördern „Wer hilft mit bei ...?“
- Verantwortung teilen
- „Wer kann welche Verantwortung übernehmen?“
- Regeln erarbeiten
- „Welche Vereinbarungen sind für uns wichtig?“

Doch auch beim Leiten kann es Widerstände geben.

- Bedürfnis nach Hierarchie und Verantwortungsübernahme durch klare Führung
- Bedürfnis nach Zielerreichung
- keine Lust auf Entscheidungsmitbeteiligung und auf Diskussionen usw.

### **Wenn aus dem Leiten Coaching wird – auf die Fragen kommt es an**

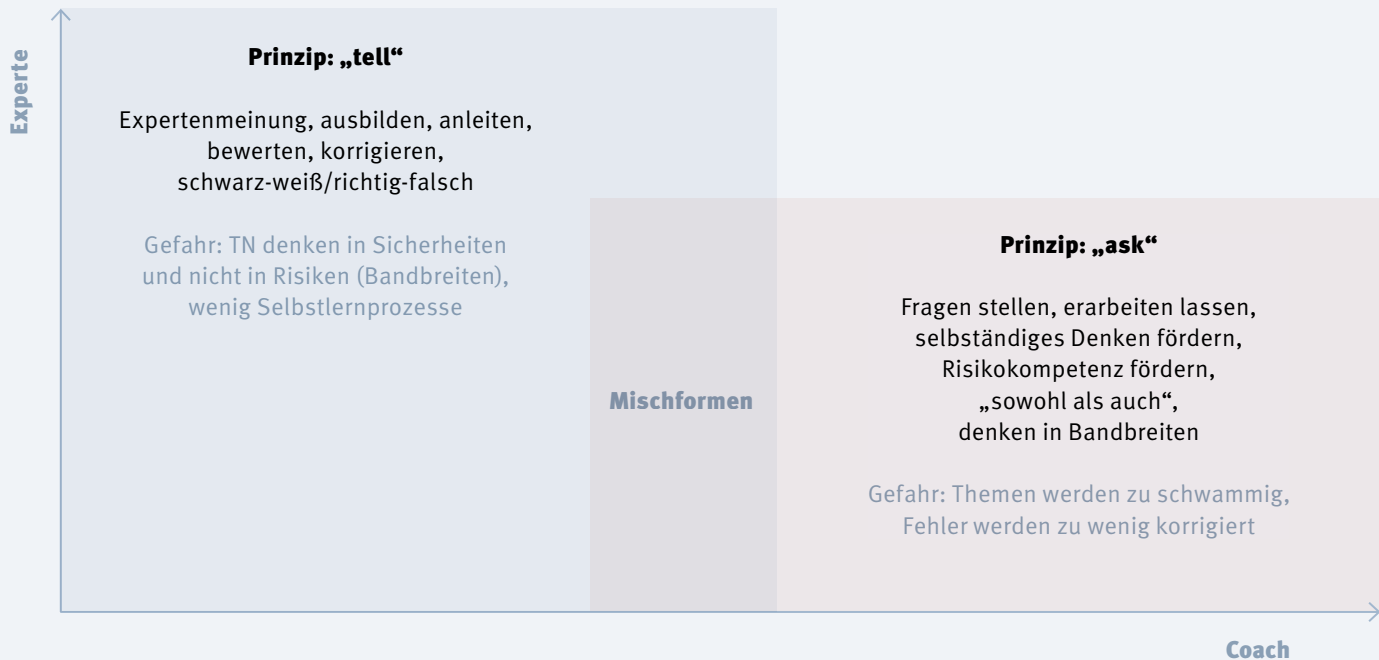
Wenn wir eher in einer leitenden und begleitenden Rolle sind oder diese situativ gezielt wählen, erweitern sich die Erlebnis- und Lernmöglichkeiten für unsere Teilnehmenden. Je nach Rollenverständnis und fachlich-methodischem Hintergrundwissen können Angebote entstehen, die typischerweise auch dem Coaching zugeordnet werden. Doch was ist Coaching genau? Der Begriff wird mittlerweile inflationär genutzt und durchdringt fast alle Lebensbereiche. Coaching ist zum ungeschützten Begriff mutiert, der heute für ein Sammelsurium verschiedener Beratungs- und Unterstützungsmethoden verwendet wird. Diese weisen häufig Gemeinsamkeiten auf, weswegen Grenzen tatsächlich manch-

mal schwer zu ziehen sind. Günstig ist das nicht, vor allem aus Sicht der Kunden. Oft ist nämlich nicht mehr klar, ob es sich bei Coachingangeboten lediglich um gut gemeinte Expertenratschläge handelt, die sich im neuen Marketingkleid schmücken, oder ob sich dahinter ein fundiertes Methodenspektrum verbirgt. Für das Beleben der Erlebnisvielfalt, für die Förderung unterschiedlicher Lernprozesse im „Lernraum Natur“ wie auch zur Aktivierung von Problemlösekompetenzen braucht es in der Regel mehr als den typischen Ratschlag oder die solide Expertenmeinung. Und genau das ist der relevante Unterschied zwischen Experte und Coach.

Experten verfügen über die nötigen Fachkenntnisse und über große Erfahrung. Dieses Know-how wird sachkundig zur Verfügung gestellt. Demgegenüber hilft Coaching vor allem durch kluge Fragen, Selbstlernprozesse zu stimulieren und eigene Erfahrungen zu machen. Es ist schon ein Unterschied, ob ich als Bergführer meine Meinung zu den aktuellen Verhältnissen kundgebe und Ratschläge zur Tourenwahl oder Technik gebe oder ob ich durch geschickte Fragestellungen das eigene Nachdenken oder das Ausprobieren der Betroffenen aktiviere. Letzteres führt auf jeden Fall zu mehr Kompetenzaufbau, auch wenn der manchmal etwas länger dauern mag. Eine Vorstellung, die den auf Fragen basierenden Beratungsansatz untermauert, ist die Auffassung, dass kreative Lösungspotenziale schon der Person innewohnen; Coaching hat lediglich die Aufgabe, den Lernprozess zu fördern, statt Lösungen vorzugeben.

Heureka! Schon die alten griechischen Philosophen haben über inspirierende Fragen das eigene Nachdenken ihrer Schüler oder Gesprächspartner gefördert. Aus dieser Zeit stammen u. a. die Fragen „Wer bin ich?“, „Was ist der Sinn des

## Unterscheidung zwischen Experte und Coach.



Lebens?“ „Was ist eine erfüllende Lebenskunst?“ usw. Diese Fragen haben auch heute nichts an Aktualität verloren. Im Laufe der Geschichte haben sich die großen Denker ihrer Zeit auch damit beschäftigt, ob es so etwas wie eine „Natur des Menschen“ gibt, also eine Essenz, die sein Wesen ausmacht. Begriffe wie vernunftbegabtes Wesen, soziales Wesen, homo faber – der fabrizierende Mensch –, homo oeconomicus – der streng nach seinem eigenen Vorteil agierende Mensch – oder homo consumensis – der konsumorientierte Mensch – usw. haben jeweils aus ihrer Perspektive eine Antwort darauf zu geben versucht. Die Nationalsozialisten richteten mit ihrem Rassenverständnis Unheilvolles mit dieser Fragestellung an. Für den großen französischen Philosophen der Aufklärung Voltaire wie auch den wegweisenden Sozialphilosophen des 20. Jahrhunderts, Erich Fromm ist die Sache klar: „Die Fragen, nicht die Antworten machen ... das Wesen des Menschen aus.“<sup>45</sup>

Heute werden zur Stimulierung philosophischer, lebenspraktischer oder auch fähigkeitsorientierter Lernprozesse häufig hypothetische, zirkuläre oder auch dialektische Fragetechniken verwendet. In der Wirtschaft hat sich vor allem zur Verbesserung der Problemlösefähigkeit von Mitarbeitenden das sogenannte Kata Coaching etabliert, welches einen gezielten Frageablauf zur besseren Problemlösung einsetzt. Dadurch werden eindeutig kompetentere Lösungspotenziale gefördert als durch vorgefertigte Antworten.

Charmant bei der Gegenüberstellung von Expert:in und Coach ist weniger die Abgrenzung zwischen dem einen und dem anderen, zwischen dem „tell-Modus“ und dem „ask-Modus“. Charmant ist die Einladung, dieses Spektrum an Möglichkeiten kennenzulernen. Denn in der Praxis geht es oft um beides: die Expertenmeinung, den Rat oder die Belehrung und Korrektur wie auch das Anstoßen kreativer

Lernprozesse durch eigenes Denken und selbständiges Erarbeiten. Ein Kollege von mir hat das einmal schön auf den Punkt gebracht: „Eigenes Denken lernen, nicht nur Gedachtes lernen.“

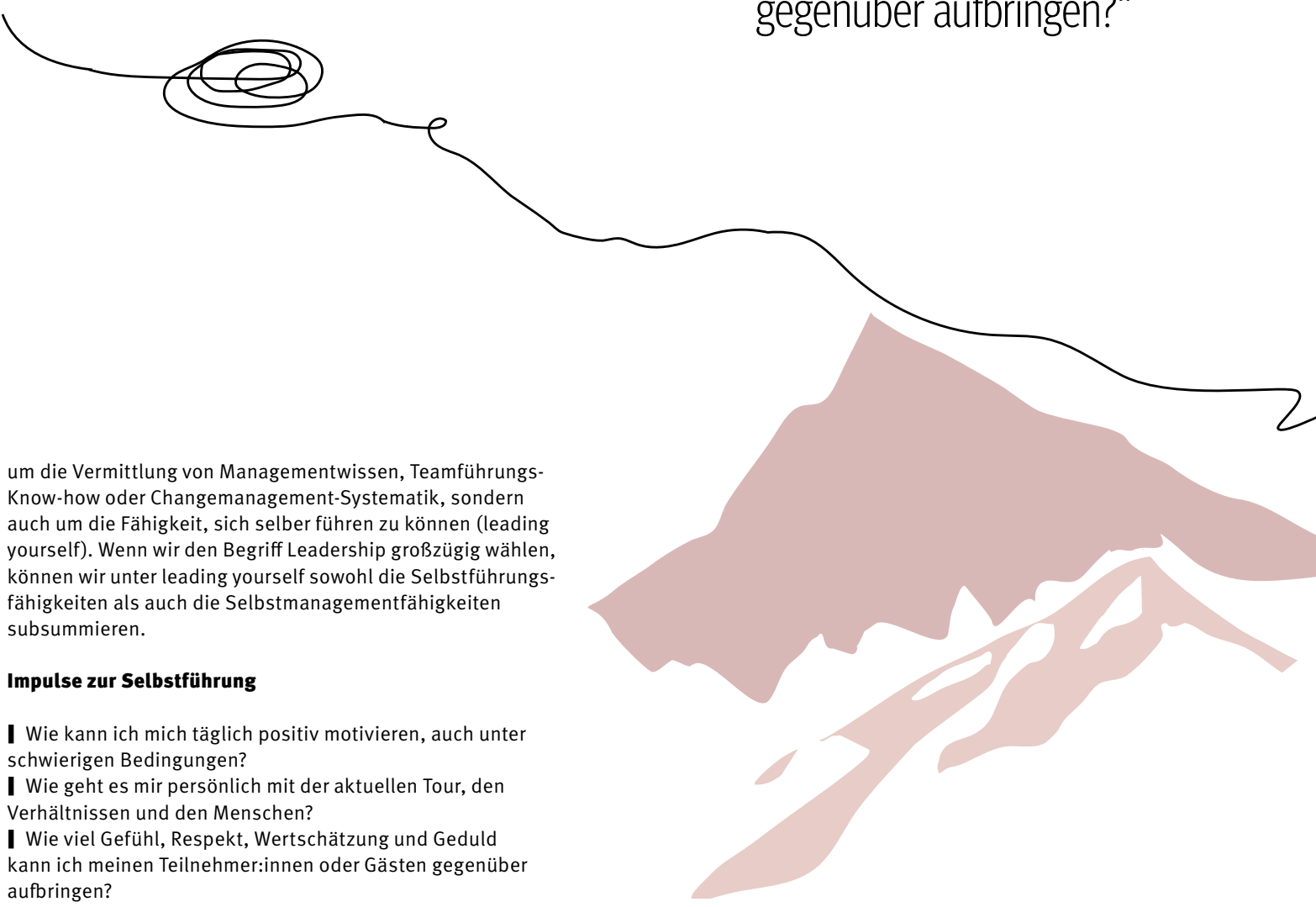
### Rollenklarheit

Obwohl eine differenzierte Betrachtung der Führungsstile einerseits wie auch der beratenden und coachenden Methoden andererseits einen größeren Handlungsspielraum ermöglicht, entscheidet letztlich immer der Auftrag, in dem wir uns bewegen. Eine ausgeschriebene Führungstour ist eine Führung. Punkt. Wenn wir aber merken, dass die Teilnehmenden viel Interesse am Risikomanagement, an der Ökologie oder am Wettergeschehen usw. zeigen, können wir natürlich diese Interessen auffangen, einbinden und lenken. Ich persönlich habe gute Erfahrungen damit gemacht, auch bei reinen Führungstouren Themen, die sich aus der Naturbeobachtung ergeben, einzustreuen, gesundheitsfördernde Hinweise oder auch naturphilosophische Aspekte usw. als Impulse anzubieten oder die Teilnehmenden zu fragen, ob sie Lust auf die Vermittlung von konkretem Wissen haben. So eine Mischung aus Führung, Hinweisen, inspirierenden Impulsen und „kleiner Ausbildung“ hat nicht nur den Vorteil, erlebnisreichere Berg-Zeit zu gestalten. Es wird eine Führungsbeziehung aufgebaut, die eindeutig einen Mehrwert bietet. Und dieses Plus hat wiederum das Potenzial, die Kundenbindung zu verstärken.

### Leading yourself

Kommen wir allmählich zum abrundenden Schluss. In jeder guten Führungsausbildung der Wirtschaft geht es nicht nur

„Wie viel Gefühl, Respekt,  
Wertschätzung und Geduld kann ich  
meinen Teilnehmer:innen oder Gästen  
gegenüber aufbringen?“



um die Vermittlung von Managementwissen, Teamführungs-Know-how oder Changemanagement-Systematik, sondern auch um die Fähigkeit, sich selber führen zu können (leading yourself). Wenn wir den Begriff Leadership großzügig wählen, können wir unter leading yourself sowohl die Selbstführungsfähigkeiten als auch die Selbstmanagementfähigkeiten subsumieren.

#### **Impulse zur Selbstführung**

- Wie kann ich mich täglich positiv motivieren, auch unter schwierigen Bedingungen?
- Wie geht es mir persönlich mit der aktuellen Tour, den Verhältnissen und den Menschen?
- Wie viel Gefühl, Respekt, Wertschätzung und Geduld kann ich meinen Teilnehmer:innen oder Gästen gegenüber aufbringen?
- Wie frei bin ich im Kopf oder was lenkt mich von meiner Aufgabe und der Gefahrenwahrnehmung gerade ab?
- Wo bin ich durch Gruppendruck oder Harmoniestreben verführbar, risikoreichere Entscheidungen zu treffen?
- Was hilft mir dabei, eine stärkere Präsenz, Entschlossenheit und Durchsetzungsvermögen zu zeigen?
- Wie reguliere ich mich wieder, wenn Situationen oder die Zusammenarbeit mit Kolleg:innen chaotisch laufen?

#### **Impulse zum Selbstmanagement**

- Wie gut bin ich in Planung, Absprachen und Durchführung organisiert?
- Wie strukturiert laufen Programm und Zeitplan ab?
- Wie gut ist meine Ausrüstung sortiert oder auch für alle Fälle griffbereit?

# „Wie systematisch dokumentiere ich meine Beobachtungen im Gelände und mein Risikomanagement vor allem im Winter?“



■ Wie systematisch dokumentiere ich meine Beobachtungen im Gelände und mein Risikomanagement vor allem im Winter?

## Fazit oder über das Yin und Yang des Unterwegsseins

Mit Menschen in den Bergen unterwegs sein zu können, erlebe ich neben dem reinen „Job“ auch als ein Geschenk. Den Weg aus dem Alltagsstress in die wohltuende Regeneration und Kontemplation aufzuzeigen, offenen oder spontanen Situationen mit Neugier und Pioniergeist zu begegnen, eine stimmige Richtung ins spannende aber risikominimierte Abenteuer anzubieten, Spaß, Hilfsbereitschaft, Kameradschaft und Teamgeist zu fördern sowie innovative Ausbildungs- und Lernlandschaften zu gestalten, stellt eine wunderbare Aufgabe dar. Darüber hinaus noch einen gelungenen Rhythmus zwischen Anspannung und Entspannung finden, die Natur als Lehrmeisterin verstehen, sich Zeit lassen für Ästhetik und Schönheit und letztlich dadurch Lebensfreude und Lebensmut stärken, das macht unsere Führungsarbeit so reichhaltig. Aus dieser Fülle heraus aus diesem „männlichen“ und „weiblichen“ Verständnis des „Unterwegsseins“, aus diesem Yin und Yang der Naturerfahrung heraus, gibt es wohl kaum eine schönere und inspirierendere Tätigkeit. Spätestens jetzt müsste jedem klar sein, dass Bergsteigen viel mehr als nur Sport und Leistung ist. Und dass gute alpine Führung eine große Fülle an Erlebnis-, Erfahrungs- und Lernmöglichkeiten anzubieten hat.<sup>6</sup>

## Quellen

- 1 Munter, Werner: 3x3 Lawinen – Entscheiden in kritischen Situationen, Agentur Pohl und Schellhammer, Garmisch-Partenkirchen 1997, S. 117.
- 2 Rohwedder, Pit: Outdoor Leadership, Ziel-Verlag, Augsburg, dritte, vollständig überarbeitete Ausgabe 2022, S. 29 (empfohlen vom DAV und Verband Deutscher Berg- und Skiführer).
- 3 Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander Reden, Rowohlt Taschenbuchverlag, Reinbeck bei Hamburg 1993.
- 4 Einwanger, Jürgen: Der Gipfel ist nur die Richtung, in: bergauf 4/2005.
- 5 Fromm, Erich: Authentisch leben, Verlag Herder, Freiburg im Breisgau 2000, S. 38.
- 6 Rohwedder, Pit: Ich bin ein Teil der Berge – Sehnsucht, Lebensfreude, Abenteuer und Spiritualität, Plädoyer für eine neue Naturverbundenheit, Eigenverlag, Schwangau 2023.

## Weitere inspirierende Quellen

Morell, Margot; Capparell, Stephanie: Shackletons Führungskunst – Was Manager von dem großen Polarforscher lernen können, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbeck bei Hamburg 2003  
Ausbildung zum Integrativen BergCoach, Institut für Viagiles Lernen: [www.viagile-bildung.com](http://www.viagile-bildung.com)