

Markus Walter* [Interviewer: Frank Seeliger]

Der Berg ruft und ein Reiseunternehmen will geführt sein, wo steckt der Fehlerteufel? Ein Interview mit Markus Walter

<https://doi.org/10.1515/bfp-2024-0025>

Zusammenfassung: Mit dem zweiten Beitrag aus Dresden zum Thema Fehlerkultur liegt, anders als in den drei weiteren Interviews, die Leitungsverantwortung der interviewten Person bezüglich einer forschenden und/oder service-orientierten Informationseinrichtung nicht vor. Markus Walter steht mit zwei Partnern in der Verantwortung für ein Reiseunternehmen und eigene hochanspruchsvolle, hochalpine Reisetouren. Als sein eigenes Fazit formulierte Walter am Ende des Interviews am 8. Juni 2023: „Man muss immer unterscheiden zwischen Fehlern, die man machen darf – ja, und die muss man auch bewusst zulassen, weil man vor allem aus Fehlern auch ganz viel lernt – und Fehlern, die man nicht machen darf.“

Schlüsselwörter: Reiseagentur; Interview; Fehlerkultur; Bergsteigen

**The Mountain is Calling and a Travel Company Needs to Be Guided. Where is the Gremlin?
An interview with Markus Walter**

Abstract: With the second contribution from Dresden, unlike in the three other interviews, the interviewee does not have management responsibility for research and/or service-oriented information organisation (library). Markus Walter is responsible for a travel company and his own highly demanding, high-alpine travel ventures. At the end of the interview on 8 June 2023, Walter formulated his own conclusion as follows: “You always have to differentiate between mistakes that you are allowed to make, yes, and you also have to consciously allow them, because you learn a lot from mistakes in particular, and mistakes that you are not allowed to make.”

Keywords: Travel agency; interview; error culture; failure; mountaineering

1 Was verbindet zwei Welten laut KI?

Ließ man bislang einen Testballon steigen, um zum Beispiel Rückmeldungen zu einer Fragestellung für den ersten Eindruck zu erlangen, fragte man sein direktes Umfeld. Heutzutage bietet sich ergänzend eine KI-geführte Maschine an. Kurzum, fragt man ChatGPT, was eine Reiseagentur, Bergsteigen und Fehlerkultur gemeinsam haben, antwortet die Maschine:

„A travel agency, mountaineering, and error culture may seem unrelated at first glance, but upon closer examination, there are a few connections that can be drawn:

- Adventure and Exploration
- Risk and Challenge
- Learning and Improvement

While they may have different contexts and applications, they all share a connection to exploration, embracing challenges, and striving for improvement.“

In der konkret vorliegenden Interventionsituation liegen die besonderen Momente, die den Spannungsbogen von Entscheidungsspielraum bis hin zur Fehlerkultur aufbauen, einmal in der wirtschaftlichen Verantwortung und im Bereich des sportlichen Wagnisses.

2 Hintergrund und Perspektive

Markus Walter lässt sich als Interviewpartner im Werdegang knapp mit drei Begriffen beschreiben: Er studierte in Dresden Bauingenieurwesen und ist seit Jahren als Bergsteiger und Unternehmer beruflich aktiv. Zur Vorgeschichte gehört aber ebenfalls, dass seine Mutter in der Meißener Kreis- und Stadtbibliothek arbeitete, wo er seine ersten Begegnungspunkte zu Bibliotheken hatte. Walter selbst:

„Ich bin nach der Schule, als ich noch klein war, erste, zweite Klasse, immer nicht nach Hause gegangen, sondern zu meiner Mutter in die Bibliothek. Dort konnte ich immer Bücher lesen

*Kontaktpersonen: Markus Walter, m.walter@diamir.de
Frank Seeliger, fseeliger@th-wildau.de

und angucken, habe zugesehen, wie sie die Karteikarten damals ausgefüllt hat, Bücher eingeschlagen und repariert. Ich fand das immer alles super spannend, und ich durfte mir immer so viele Bücher ausleihen, wie ich wollte. Dort in der Bibliothek also habe ich, nach der Schule, Jahre meines Lebens quasi verbracht und habe dadurch unheimlich viel gelesen und gelernt. Ich finde es auch einen sehr spannenden Beruf und habe einen ziemlich engen Bezug dazu.“

Diese Affinität zu Bibliotheken setzte sich bei ihm bis heute fort u. a. mit Blick auf sein Engagement für die Bibliothek des Sächsischen Bergsteigerbunds in Dresden. Als erfahrener Bergsteiger erklimm Markus Walter erfolgreich fünf der 14 über 8 000m hohen Gipfel, weiterhin zehn 7 000er und 60 Mal 6 000er. Darüber hinaus ist er seit über 30 Jahren bei der Bergwacht inklusive Höhenrettung aktiv. Für sein ehrenamtliches Engagement speziell nach Erdbeben in Pakistan erhielt er den Verdienstorden der Bundesrepublik Deutschland.

Mit der Jahrtausendwende machte er sein Hobby zum Beruf. Walter ist Mitgründer und einer von drei Geschäftsführern des durch viele Krisen erfolgreich geführten Reiseunternehmens mit dem Namen DIAMIR. Der Firmenname DIAMIR ist abgeleitet von einem alternativen Namen für den Achttausender Nanga Parbat, der auch gern als ‚deutscher Schicksalsberg‘ bezeichnet wird. DIAMIR bedeutet König der Berge. Das Reiseunternehmen kennzeichnet, nahe und kulturelle Reiseangebote für kleinere Gruppen anzubieten (O-Ton Walter: „Unternehmensziel ist eigentlich, den Leuten, die Reise ihres Lebens zu bereiten“). Bei DIAMIR als Reiseveranstalter arbeiten über einhundert MitarbeiterInnen. Ob nach der Katastrophe mit dem Kürzel 9/11 (O-Ton Walter: „Keiner wollte mehr in ein Flugzeug steigen.“) oder der Coronapandemie („Sämtliche Mitarbeiter in Kurzarbeit, und teilweise waren die Leute da zwei Jahre lang.“), das Reiseunternehmen hat einmal mehr Resilienz bewiesen.

Die Intention von DIAMIR (O-Ton Walter): „Wenn man einmal in Indien war oder in Pakistan oder in Äthiopien, das verändert auch den Blick über den Tellerrand. Das macht auch mit den Menschen was, und zwar im positiven Sinne.“ verfing über 30 Jahr erfolgreich in der marktwirtschaftlichen Balance zwischen Angebot und Nachfrage.

3 Fragen an Markus Walter zu:

Studium und Arbeit

Das ist was ganz anderes, als ich ursprünglich mal gelernt und gemacht habe, wobei mir dieser mathematische, naturwissenschaftliche Zugang oft hilft, Sachen rational zu

sehen, und letztendlich ist es auch gleich ein guter Einstieg ins Thema: Man könnte auch behaupten, ich hätte das völlig falsche studiert, weil ich jetzt in dem Job, den ich mache, richtig bin. Das ist Teil meiner persönlichen Fehlerkultur. Ich habe meinen Lebensweg dann quasi korrigiert, durch mehr oder weniger Zufall, aber letztlich bin ich da gelandet, wo ich mich wohlfühle, wo ich zufrieden bin in dem Job, wo ich aufgehe und wo ich mich auch gut verwirklichen kann [...] Der Haupteffekt so eines Studiums ist ja, dass man lernt, wie man Probleme löst, also wie man komplexe Probleme anpackt und löst, und deshalb ist, glaube ich, völlig egal, was man studiert.

Zäsuren

Diese ganze Pandemie war natürlich für uns eine existentielle Herausforderung, und wir haben zwischendurch mehrfach nicht gewusst, ob es uns zwei Wochen später noch gibt. Das muss man auch sagen. Also aus eigener Kraft hätten wir das nicht überlebt. Würden wir nicht in Deutschland leben und arbeiten und von unserem Staat wirklich sensationell gut unterstützt worden sein – wir hätten das als Firma definitiv nicht überlebt.

Perspektivwechsel

Bei der Reiseplanung: „Man darf nie den Fehler machen, von sich selbst auszugehen.“ Es heißt, wie sagt man so schön, der Wurm muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler, und ich bin der Angler. Ich darf nicht den Fehler machen, dass ich das so mache, wie ich es gut finde, sondern ich muss es halt so machen, wie die Leute es gut finden, und das ist schon eine Herausforderung, weil man deshalb einen Perspektivwechsel braucht. Man muss dann auch mal ein bisschen von außen auf die Sache drauf schauen.

Fehlertypologie

Das Schöne ist: wir arbeiten in einer Branche, wo wir uns Fehler zugestehen können, und zwar Fehler einer bestimmten Art, nämlich Touren auszuprobieren, wo wir auch vorher nicht sagen können, ob die wirklich angenommen werden. Das können wir uns durchaus leisten. Was wir uns nicht leisten können und auch nicht wollen, und wo wir wirklich knallhart sind, ist Touren zu machen, wo die Leute unzufrieden zurückkommen. Was noch viel wertvoller als das anvertraute Geld für eine Reise ist: Die Leute vertrauen uns ihre Urlaubszeit an, denn das ist für viele die beste Zeit,

die sie im Jahr haben [...] Den kritischen Fehler, dass gegen die Wand zu fahren, dürfen wir nicht machen [...]

Ein Kundenfeedback ist für uns extrem wertvoll [...] Wir investieren sehr viel in das Kundenfeedback. Jeder Reisegast bekommt nach seiner Reise eine Umfrage, wo sie oder er die Reise bewerten kann, und das dauert schon auch paar Minuten, da fragen wir ganz viele Details, ganz viele Einzeldinge ab, und damit das möglichst viele Leute machen, bestechen wir die Leute, indem wir ihnen einfach einen Gutschein für eine nächste Reise geben in Höhe von 75€. Das ist nicht wenig, aber das ist durchaus angemessen, weil uns dieses Feedback so extrem wichtig ist. Wir brauchen das unbedingt, und jedes dieser Feedbacks wird auch tatsächlich gelesen.

Menschenkenntnis

Ich hatte vor kurzem mal so einen Punkt, wo ich mich für einen vor zehn Jahren passierten Fehler entschuldigt habe. Wir haben einen sehr, sehr guten und verdienten Mitarbeiter, den ich sehr schätze, der gerade sein zehnjähriges Betriebsjubiläum hatte. Da habe ich ihm gratuliert und ein kleines Präsent überreicht. Und ich habe mich bei ihm noch mal entschuldigt, weil das zugleich der Mitarbeiter ist, der bei uns einen Rekord hält: er hat sich dreimal bei uns beworben, zweimal haben wir ihn abgelehnt, und beim dritten Mal hat er mich dann vor allem durch seine Hartnäckigkeit überzeugt. Seitdem hat er mich zehn Jahre lang jeden einzelnen Tag davon überzeugt, dass meine ersten zwei Entscheidungen, ihn nicht zu nehmen, völlig falsch waren. Das habe ich ihm auch nochmal so gesagt und das hat ihn sehr gefreut.

Es heißt oft: der erste Eindruck entscheidet: Auch in Bewerbungsgesprächen: es genügen die ersten zehn Sekunden. Und so war ich früher auch. Mittlerweile habe ich die Erfahrung gemacht, die ersten zehn Sekunden mal an mir abprallen zu lassen und ein bisschen sacken zu lassen. Die Äußerlichkeiten und solche Dinge nicht ganz so zu bewerten, sondern stattdessen zu hinterfragen, welche Stärken könnte der Bewerber mitbringen. Es ist ganz witzig, dass es dazu führt, dass wir Leute oft für was ganz anderes einstellen, als wofür sie sich bewerben [...] ich, kann heute wahrscheinlich viel besser als vor 20 Jahren Potenziale von Bewerbern sehen.

Kleine Gipfelerfolge und große

Mein Ziel ist nicht mehr, 8 000m hohe Berge zu besteigen. In einen Achtausender investiert man extrem viel Zeit, Aufwand und Geld, für eine insgesamt sehr, sehr geringe

Chance, Erfolg zu haben. Mit dem gleichen Geld und der gleichen Zeit und dem gleichen Aufwand kann ich ein Dutzend Sechstausender besteigen und das viel mehr genießen. Und das ist eigentlich das, was ich nun seit vielen Jahren mache. Das heißt nicht, dass die Touren weniger riskant sind oder weniger schwierig, ganz im Gegenteil, oft sind es sogar technisch deutlich anspruchsvoller und deutlich schwierigere. Aber wenn ich wie letztes Jahr drei Wochen in Südamerika bin, und ich stehe am Ende auf einem halben Dutzend Gipfeln, dann habe ich ein halbes Dutzendmal ein Erfolgs erlebnis, und wenn es einmal nicht funktioniert, habe ich eben einen Misserfolg und trotzdem noch fünf Erfolge. [...]

Ich habe fünfmal versucht, einen Achtausender zu besteigen und war fünfmal davon auf dem Gipfel. Ich muss mir daher wirklich nichts mehr beweisen, und ich kann eigentlich diese super Quote nur kaputt machen. Ich persönlich möchte zum Beispiel mal auf allen Klettergipfeln der Sächsischen Schweiz stehen, und da fehlen mir jetzt nicht mehr allzu viele. Und die, die mir fehlen, sind eigentlich alle irgendwie gefährlich oder nicht schön. Aber die gehören zur Komplettierung dieses Ziels dazu, und deshalb würde ich mich extrem ärgern, wenn ich das nicht schaffe. Damit ist schon ein gewisser Druck da. Beim Bergsteigen ist natürlich schön, wenn man ohne Druck unterwegs ist, weil ohne Druck auch die Chance, Fehler zu machen, viel geringer ist. Man lässt sich durch Druck leicht in Situationen manövrieren, in denen man Risiken ausblendet. Und das kann beim Bergsteigen fatal sein. Das sieht man immer bei den Meldungen aus dem Höhenbergsteigen. Erst vor wenigen Tagen ist wieder ein deutscher Höhenbergsteiger ums Leben gekommen, der als vorsichtig und Gefahren abwägend galt. [bezogen auf Luis Stitzinger nach Besteigung des Kanchenjunga mit über 8 500m Höhe am 25. Mai 2023, Anm. FS] Er wollte da unbedingt hoch, und war an dem Tag offensichtlich nicht so gut drauf, weshalb er irgendwie der letzte, der langsamste von allen war. Letztendlich hat er den richtigen Punkt zur Umkehr verpasst. Das ist oft so ein Muster, dass Leute so kurz nach Erreichen des Gipfels verunglücken. Sie haben dann das Ziel geschafft, aber sie haben anschließend für den Rückweg keine Reserven mehr, und das passiert relativ schnell, dass man sich so verschätzt, wenn man unter Druck steht oder sich selbst unter Druck setzt. Klar will man immer den Gipfel erreichen. Ohne einen gewissen Ehrgeiz geht kein Bergsteigen. Bergsteigen ist im Prinzip materialisierter Ehrgeiz, man steigt ja nur auf den Berg, um irgendwas zu erreichen, was völlig sinnlos ist. Aber, man muss wieder runter. Das hat keinerlei praktischen Nutzen, sondern es gab nur den Ehrgeiz, da oben anzukommen. Wenn man diesen Ehrgeiz in einem Rahmen hält und sagt, okay, wenn es jetzt diesmal nicht glaubt, dann klappt es vielleicht mit dem nächsten Gipfel, dann ist man sehr locker,

dann kann man auch sehr gut objektive Gefahren einschätzen, man hat dann einen Blick mit genügend Abstand drauf. Wenn man das nicht hat, sondern total fokussiert ist, dann läuft man Gefahr, dass man verbissen wird und dass man dann schneller Fehler macht. Und das kann beim Bergsteigen natürlich fatal sein, weil es viele Fehler gibt, die man beim Bergsteigen vermeiden sollte. Es gibt Fehler, die macht man eben nur einmal.

Hinnehmbare und katastrophale Fehler

Wenn ich ganz kurz vor dem Fehler, den ich nicht machen darf, noch die Kurve bekomme, ist das zwar toll, aber eigentlich schon zu spät. Ich hab da lieber noch ein Stück Abstand. Wenn mir an einem lawinengefährdeten Hang gerade noch die Umkehr gelingt, und eine Sekunde später geht der ganze Hang ab, dann ist es einfach mal verdammmt zu knapp. Also ich möchte bitte zwischen mir und dem tödlichen Fehler einen möglichst großen Abstand haben. Das ist so wie bei Kindern. Wie sagt man so schön, kleine Verletzungen beugen große vor. Wenn meine Jungs mit lädiertem Knie oder einer Platzwunde aus der Schule kommen oder

vom Spielplatz, dann bin ich immer gar nicht so unglücklich, weil ich so denke: okay, wieder was gelernt. Und das Bein ist noch dran, wunderbar! Also, je mehr kleine Verletzungen man im Leben hat, desto seltener kommt man dahin, dass man eine große hat.

Hinweis: Dieser Beitrag ist Teil des Themenschwerpunktes *Fehlerkultur in Bibliotheken*, erschienen in Bibliothek – Forschung und Praxis 48-1 (April 2024).

Markus Walter

DIAMIR Erlebnisreisen
Berthold-Haupt-Straße 2
D-01257 Dresden
m.walter@diamir.de

Frank Seeliger

Hochschulbibliothek
Technische Hochschule Wildau
Hochschulring 1
D-15745 Wildau
fseeliger@th-wildau.de
<https://orcid.org/0000-0003-0602-8082>