



entscheidungsfindung

Wahrnehmung und Informationsverarbeitung

Wahrnehmung ist die Grundlage allen menschlichen Verhaltens. Normalerweise denken wir nicht über unsere Wahrnehmung nach. Vielmehr nehmen wir die Dinge um uns herum einfach wahr und richten unser Verhalten dementsprechend aus. Dabei gehen wir davon aus, dass wir unsere Umwelt korrekt wahrnehmen und auch in der Lage sind, alle darin enthaltenen Informationen zu erfassen. Allerdings nehmen wir weder unsere Umwelt korrekt wahr, noch sind wir in der Lage alle darin enthaltenen Informationen zu verarbeiten. So sehen und hören wir zum Beispiel nur in ganz bestimmten Wellen- bzw. Frequenzbereichen. Auch fehlen uns Wahrnehmungsorgane für z.B. Steinschlaggefahr, Hangneigung oder Schneedeckeninstabilität. Überhaupt stammt nur ca. 20 % der Information dessen, was wir sehen tatsächlich von den Augen – den Rest konstruiert unser Gehirn dazu. Wie gut dies funktioniert, sei an einem weiteren Beispiel veranschaulicht: An der Stelle, an der der Sehnerv die Retina verlässt, haben wir keine Sinneszellen. Als Folge müssten wir, da wir an dieser Stelle tatsächlich blind sind, ständig zwei schwarze Flecken sehen. Der Grund dafür, dass wir dies nicht tun, liegt in der perfekten Illusionsleistung unseres Gehirns, was ja im Alltag recht angenehm ist. Die Folgerung aus den genannten Beispielen ist aber, dass wir nicht in der Lage sind, unsere Umwelt korrekt wahr zu nehmen. Vielmehr nehmen wir nur das wahr, was wir wahrnehmen können, und wir nehmen es so wahr, wie wir es wahrnehmen müssen. Fehlwahrnehmung ist also die Regel und nicht die Ausnahme.

Der Vorteil dieser Fehlwahrnehmungen ist, dass sie Konstanz schaffen. Im Laufe unseres Lebens erlernen wir eine bestimmte Sicht der Wirklichkeit, die zwar nicht korrekt, aber für unser Überleben ausreichend genau und sehr verlässlich ist. Diese Wirklichkeitssicht betrifft nicht nur visuelle oder akustische Wahrnehmungen, sondern umfasst ebenso politische Einstellungen, moralische Vorstellungen, usw.; kurz: wir erschaffen uns ein Bild, von dem wir überzeugt sind, dass es richtig ist. Wie sehr wir von der Richtigkeit unseres Bildes überzeugt sind (und damit von der Falschheit konträrer Bilder), kann man z.B. gut bei (politischen) Diskussionen beobachten.

Entscheidungsfindung

Unsere Bilder von der Welt wirken nun wieder auf unsere Wahrnehmung zurück. Da wir die Tendenz haben, an unseren Bildern und Vorstellungen fest zu halten, suchen wir bevorzugt nach Informationen, die diese bestätigen, und blenden Informationen aus, die wir entweder nicht einordnen können oder die ihnen widersprechen. Unsere Wahrnehmung ist also subjektiv und selektiv. Wenn wir z.B. der festen Überzeugung sind, dass wir unseren Standort auf der Karte genau bestimmen können, kann

es sein, dass wir real vorhandene Informationen, die gegen diesen Standort sprechen, ausblenden. Dagegen nehmen wir bevorzugt Informationen wahr, die für unser Bild "Standort in der Karte" sprechen. Dieser Vorgang der selektiven Informationssuche findet nicht bewusst statt und ist besonders groß bei starken Überzeugungen und nach getroffenen Entscheidungen. Wenn wir uns also zwischen zwei oder mehreren Alternativen entschieden haben und z.B. noch eine Gratüberschreitung trotz heftiger Quellwolkenbildung beginnen, sind wir besonders gefährdet, nur noch die Informationen wahr zu nehmen, die für die gefällte Entscheidung sprechen. Dies ist alles kein Problem, so lange die Entscheidung richtig ist. Ist sie aber falsch oder sehr risikoreich, laufen wir Gefahr, warnende Hinweise auszublenken.

Ein weiterer Irrtum, dem wir oft im Alltag erliegen, ist die Vorstellung, dass wir in der Lage seien, optimale, zweckrationale Entscheidungen zu treffen. Um rationale Entscheidungen treffen zu können, müssten wir zunächst in der Lage sein, alle relevanten Informationen aufzunehmen. Wie wir bereits oben gesehen haben, sind wir gar nicht in der Lage, überhaupt alle Informationen wahr zu nehmen. Selbst wenn wir dies könnten, hätten wir nicht die kognitiven Ressourcen (geistigen Möglichkeiten), diese Informationen zu verarbeiten. Hinzu kommt aber noch ein weiterer, entscheidender Faktor: Wir sind keine rationalen Wesen. Unsere Gefühle, Wünsche und aktuellen Bedürfnisse wirken immer auch auf unsere Entscheidungen mit ein. So kommt es, dass wir uns für die riskante Abfahrt über einen lawinengefährdeten Hang entscheiden, anstatt einen unangenehmen, weil längeren, aber dafür sichereren Umweg in Kauf zu nehmen.

g

Gruppenphänomene

Gruppen treffen manchmal risikoreichere Entscheidungen als Einzelpersonen. Im folgenden Abschnitt sollen einige Faktoren genannt werden, die zu diesem Verhalten beitragen. Dabei ist zu beachten, dass das Auftreten der Faktoren nicht zwangsläufig zu risikoreichen Entscheidungen führt, sondern lediglich erheblich dazu beitragen kann.

Trügerisches Sicherheitsgefühl

Zunächst einmal sind wir leicht zu täuschen. Ebenso wie uns blauer Himmel und Sonnenschein ein höheres, subjektives Sicherheitsgefühl vermitteln als Wind und Schlechtwetter, so fühlen wir uns auch in Gruppen sicherer als alleine. Dieses Sicherheitsgefühl hat beim Bergsteigen oft seine Berechtigung.

Es gibt aber auch Situationen, in denen eine Gruppe eher eine Gefahr darstellt. So ist die Belastung für eine Schneebrücke über einer Spalte durch eine Gruppe ohne Abstände wesentlich größer als durch eine Einzelperson. Die Gefahr besteht darin, dass wir blind nach dem Motto handeln: "Erstens trifft es immer die anderen, und zweitens sind wir so viele, was soll uns da schon passieren?" Wenn wir also den tatsächlichen Sicherheitsgewinn durch eine Gruppe überschätzen, dann sind wir auch eher bereit, risikoreichere Entscheidungen zu treffen.

Ein weiteres trügerisches Sicherheitsgefühl entsteht durch einen Mangel an negativen Konsequenzen. Da glücklicherweise nur ein geringer Teil von Fehlentscheidungen beim Bergsteigen tatsächlich fatale Folgen hat, kann dies zu einem unangemessenen Lernprozess führen: Wir lernen, dass sich sorgloses Verhalten beim Bergsteigen bewährt und handeln getreu dem Motto: "Bisher ging es immer gut, also wird es auch in Zukunft gut gehen." Dabei unterschätzen wir systematisch die Gefährlichkeit der Situation und überschätzen die Kompetenz unseres Handelns.

Gruppennormen und Gruppendruck

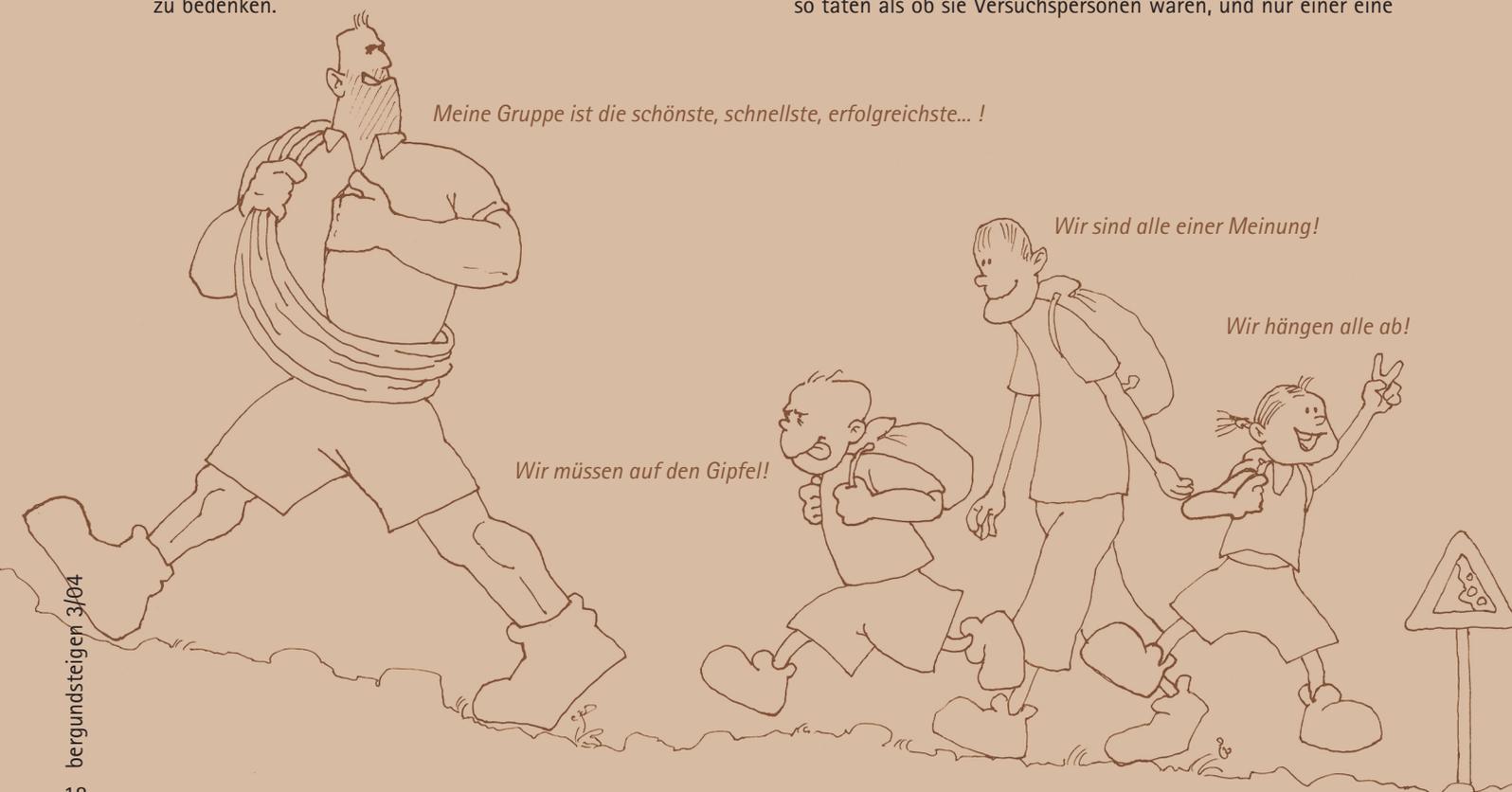
Ein zweiter, gruppenspezifischer Punkt ist, dass Gruppen sich selbst und ihren Leiter unter erheblichen Erwartungs- und Entscheidungsdruck setzen können. Unter Gruppendruck versteht man, dass die Gruppe einzelne Mitglieder bzw. sich selbst zu einem Verhalten bringt, dem entweder nicht alle zustimmen und / oder das schädlich ist. Es sind mehrere Szenarien denkbar, durch die Gruppendruck entsteht. Besonders anfällig sind Gruppen, die sehr starre Normen und Regeln haben. Dadurch werden die Handlungsoptionen einer Gruppe stark eingeengt. Eine Gruppe mit der Norm "Wir müssen den Gipfel bezwingen" steht im Gegensatz zu einer Gruppe mit der Norm "Wir können auf einen Gipfel steigen, müssen aber nicht" unter mehr Erwartungsdruck, den Gipfel auch erreichen zu müssen. Die erste Gruppe schränkt nicht nur ihre Handlungsoptionen ein, sondern sie ist möglicherweise so auf diese eine Handlungsform fixiert, dass sie gar nicht mehr in der Lage ist, ihrer Entscheidung widersprechende Informationen wahrzunehmen und entsprechende Alternativen zu bedenken.

Ebenso anfällig für Gruppendruck sind Gruppen, die sich stark über Vergleiche mit anderen definieren. Wenn diese Außenorientierung z.B. durch Leistungsvergleiche geprägt ist ("Wir sind schneller als alle anderen!"), so kann die Gruppe unter erheblichen Druck geraten, dies gegenüber realen oder vermeintlichen Dritten auch beweisen zu müssen. Die beschriebene Außenorientierung tritt natürlich nicht nur in leistungsorientierten Gruppen auf. Typisch ist der Vergleich mit anderen auch für Gruppen mit einem latenten (versteckt vorhandenen), nicht offen angesprochenen Konflikt.

Ferner kann beobachtet werden, dass in Gruppen, in denen wenig Widerspruch geduldet wird, bzw. die stark zu Harmonie und Homogenität neigen, ebenfalls erheblicher Druck auf die einzelnen Mitglieder ausgeübt werden kann, sich entsprechend der Gruppenmeinung zu verhalten. Diese soziale Sanktionierung führt wiederum dazu, dass die Meinungsvielfalt eingeschränkt wird, weil dem Gruppenziel ("Wir wollen alle auf den Gipfel") widersprüchliche Informationen ("Da braut sich ein Gewitter zusammen") nicht mehr geäußert werden.

Als Leiter darf man sich nicht der Illusion hingeben, dass man dem Gruppendruck standhalten und souverän seine Entscheidungen treffen könnte. Als Leiter ist man immer auch Teil der Gruppe und somit auch am Entstehen einer dementsprechenden Dynamik beteiligt. Gruppendruck hat wahrnehmungs- und verhaltensverändernde Wirkungen, denen man sich nicht einfach durch entsprechende Einstellungen ("Ich lasse mich nicht unter Druck setzen.") entziehen kann. Wie mächtig soziale Normierung und damit Gruppendruck wirkt, sei noch einmal näher an zwei Beispielen ausgeführt.

In einem berühmten sozialpsychologischen Experiment (Asch Experiment 1956) zur Konformität unter Gruppendruck wurden neun Versuchsteilnehmern Dias mit je drei Linien deutlich unterscheidbarer Länge gezeigt. Die Aufgabe bestand darin, die jeweilige Linie zu benennen, die in ihrer Länge einer gleichzeitig dargebotenen Vergleichslinie entsprach. Von neun Teilnehmern pro Versuch waren acht Verbündete des Versuchsleiters, die nur so taten als ob sie Versuchspersonen wären, und nur einer eine



echte Versuchsperson. Die Verbündeten waren so instruiert, dass sie in 66 % der Fälle falsche Urteile abgaben, d.h. einmütig eine falsche Linie benannten. Dadurch wurde eine Form von Gruppendruck auf die echte Versuchsperson ausgeübt. Dem falschen Urteil schlossen sich über 30 % der echten Versuchspersonen an. Bei einigen Versuchspersonen führte der Gruppendruck dazu, dass sich deren Wahrnehmung tatsächlich änderte und sie der Meinung waren, die genannte Linie habe die gleiche Länge wie die Vergleichslinie.

Noch dramatischere Auswirkungen kann Gruppendruck in Form von sozialer Ausgrenzung haben. In vielen Kulturen ist es üblich, Mitglieder aufgrund von massivem Fehlverhalten aus der Gemeinschaft auszuschließen (man denke nur an das schöne deutsche Verb "totschweigen"). So erfolgte bei den Aborigines in Australien der Ausschluss aus der Gemeinschaft, in dem mit einem heiligen Knochen auf den Betroffenen gezeigt wurde. Mit dem derart Gezeichneten durfte kein Mitglied der Gemeinschaft mehr irgendeine Form von Kontakt aufnehmen. In früheren Zeiten, als für Aborigines noch keine Möglichkeit des Rückzugs in die Anonymität von Städten bestand, erzeugte der Ausschluss aus der Gemeinschaft bei den Betroffenen einen derart hohen Stresspegel, dass sie meist recht bald verstarben.

Gruppendruck ist natürlich nicht immer problematisch, sondern kann auch dazu führen, dass einzelne Teilnehmer über sich hinauswachsen und Dinge vollbringen, die sie sich vorher nicht zugetraut hätten.

Unklare Verantwortungsverteilung

Wenn es einen oder mehrere formale bzw. offizielle Leiter in einer Gruppe gibt, kann Unklarheit darüber entstehen, wer eigentlich die Verantwortung für Entscheidungen hat. Die klassische Verantwortungsfalle besteht darin, dass der Leiter trotz seiner Bedenken weitergeht, weil die Gruppe ohne Einwände hinter ihm hergeht. Die Gruppe folgt dem Leiter wiederum trotz vorhandener Bedenken, weil der Leiter immer noch vorausgeht und dadurch ebenfalls der Eindruck entsteht, es sei alles in Ordnung. In der beschriebenen Dynamik gibt es keine Klarheit darüber, wer die Verantwortung für Entscheidungen trägt, obwohl es formal einen Leiter der Gruppe gibt.

Unklare Verantwortungsverteilung hat also nicht so sehr damit zu tun, ob die Leiterrolle klar verteilt ist, sondern auf welche Art und Weise Entscheidungen getroffen werden. Unklare, nicht offen ausgesprochene Entscheidungen begünstigen den Effekt der Verantwortungsdiffusion. Dabei kann ein Teufelskreis entstehen: Unklare Entscheidungen können zu unklarer Verantwortungsverteilung führen, was wiederum zu weiteren unklaren Entscheidungen beiträgt.



Direktive Leitung und Expertenfalle

Unter direkter Leitung versteht man einen Führungsstil, der geprägt ist von einem Entscheidungsmonopol des Leiters. Der Leiter entscheidet für die Gruppe. Der Einfluss der Gruppe auf die Entscheidungen ist sehr gering. Der Leiter kontrolliert die Umsetzung seiner Anordnungen.



Dieser Führungsstil ist nicht an sich problematisch und insbesondere bei Gruppen mit geringer alpiner Kompetenz realistischere Weise der einzig mögliche. Problematisch wird dieser Führungsstil, wenn er sich nachhaltig auf das Selbstbild des Leiters auswirkt. D.h. wenn der Leiter tatsächlich der Meinung ist, er sei der Einzige, der in der Lage sei, Entscheidungen zu treffen, und er sich daher gegenüber niemanden rechtfertigen müsse. Mögliche Anzeichen hierfür können sein, dass der Weg der Entscheidungsfindung gegenüber der Gruppe nicht offen gelegt wird, und die Entscheidungen nicht begründet werden. Die Gefahr besteht in kritischen Situationen darin, dass der Leiter sich allen Bedenken bzw. Gegenargumenten verschließt und ungerechtfertigter Weise zu sehr seiner eigenen, selektiven Wahrnehmung und Urteilsfindung vertraut.

Während unerfahrene Bergsteiger das Problem haben, dass sie nicht in der Lage sind, kritische Situationen zu erkennen und die entsprechenden Informationen überhaupt wahr zu nehmen, haben erfahrene Bergsteiger das Problem, dass sie ihren Urteilen zu sehr vertrauen. Wenn Erfahrene sich einmal ein Bild von der aktuellen Situation gemacht haben bzw. ein Urteil gefällt haben (z.B.: "Heute ist es sicher"), dann halten sie umso stärker daran fest. Diese Expertenfalle führt dazu, dass es ein ungleich höheres Maß an widersprüchlichen Informationen braucht, ehe ein Erfahrener wieder von seinem einmal gefassten Urteil abrückt. Dieser Effekt ist kein Gruppenphänomen, trifft aber im Zusammenhang mit direkter Führung vor allem Gruppen.

Aufrechterhaltung angenehmer Gruppensituationen

Wie schon oben ausgeführt, hat unser emotionaler Zustand einen bedeutenden Einfluss auf unsere Entscheidungen. Dies trifft in besonderem Maße auch auf Gruppen zu. Es ist ein Mythos, dass Gruppen in der Lage seien, rationale Entscheidungen zu treffen. Gruppen sind in ihren Entscheidungen bemüht, ein angenehmes Gruppengefühl aufrecht zu erhalten und Spannungen innerhalb der Gruppe zu vermeiden. Eine Gruppe trifft (außer im Konfliktfall) keine Entscheidungen, die die soziale Existenz der Gruppe gefährden würden. Das Bedürfnis nach Aufrechterhaltung angenehmer Situationen kann zu einer risikoreichen Entscheidung führen, wenn dadurch eine unangenehme

Situation vermieden werden kann. So wird die Wahrscheinlichkeit steigen, sich für den Abstieg über einen als kritisch eingestuften Weg zu entscheiden, wenn die Gruppe schon den ganzen Tag auf diesen Abstieg hofft und die möglicherweise sichere Alternativentscheidung (über einen längeren Weg) heftige negative Reaktionen (Ärger, Wut, Enttäuschung, usw.) in der Gruppe hervorruft.



"Escalation of Commitment"

Je mehr wir in eine Entscheidung investiert haben (z.B. in Form von Geld, Aufstiegsnöhen, Vorbereitungszeit, usw.), desto stärker fühlen wir uns dieser Entscheidung verbunden bzw. verpflichtet. Wir sind auch dann noch bereit, weitere Energien, Mühen und erhebliche Risiken in die getroffene Entscheidung zu stecken, wenn für einen neutralen Beobachter längst erkennbar ist, dass die Entscheidung unsinnig bzw. hoch riskant ist. Wir gehen nochmals einen Schritt weiter, in der Hoffnung, dass sich alles zu einem guten Ende wendet und sich unsere "Investitionen" lohnen werden.



So wird es uns leichter fallen, an einem gefährlichen, nicht versicherbaren Stück Wegstrecke umzukehren, wenn dieses eher am Anfang unserer Tour liegt, als wenn es sich um das letzte Stück vor dem Talgrund nach einer langen Gipfelüberschreitung handelt. Diese Dynamik trifft in gleicher Weise auf Einzelpersonen zu und wird Escalation of Commitment genannt.

Risikoschubphänomen

Beim Risikoschubphänomen handelt es sich streng genommen nicht um ein einzelnes Gruppenphänomen, sondern um eine eskalierende Entscheidungsdynamik, die aus dem oben beschriebenen Phänomen entstehen kann. Die Abbildung unten zeigt diese Dynamik. Eine Gruppe trifft eine risikoreiche Entscheidung (z.B. Klettertour bei Gewittergefahr). Diese führt im ungünstigen Fall zu einer selektiven Informationssuche (z.B. werden nur Zeichen für stabiles Wetter beobachtet und die massive Quellwolkenbildung ausgeblendet). Kommen noch weitere ungünstige Faktoren wie Gruppendruck, direktive Führung oder Escalation of Commitment hinzu, kann es im weiteren Verlauf der Tour zu noch riskanteren Entscheidungen kommen (z.B. Weiterklettern am Grat trotz Gewitter und Blitzschlag).



W

Was tun?

Einstellungsveränderungen

Eine nahe liegende Überlegung, die in der alpinen Literatur auch immer wieder geäußert wird, ist, unsere risikorelevanten Einstellungen zu verändern. Wenn wir unsere Einstellungen ändern, so die Überlegung, dann wird sich auch unser Verhalten in die gewünschte Richtung, hin zu weniger riskanten Entscheidungen verändern. Leider bedingen Einstellungsveränderungen noch lange keine Verhaltensveränderungen. Die meisten werden eine gesundheitsbewusste Ernährung oder umweltbewusstes Verhalten für erstrebenswert erachten. Wie wir aber alle aus eigener Erfahrung wissen, führt eine positive Einstellung gegenüber den genannten Themen nicht zwangsläufig zu einem entsprechenden Verhalten (z.B. mit öffentlichen Verkehrsmitteln statt mit dem Auto ins Gebirge zu fahren). Der Grund liegt darin, dass unser Verhalten nicht nur von unseren Einstellungen, sondern von weiteren Faktoren, wie subjektiven Normen, wahrgenommener Kontrolle usw. beeinflusst wird. Ein weiterer entscheidender Punkt ist, dass die Kategorien, in denen wir über Einstellungen nachdenken (z.B. "Kein Risiko eingehen", "Gesund bleiben") nicht mit den Kategorien übereinstimmen, in denen wir denken, während wir handeln (z.B. "Wo ist der nächste Haken", "Wie halte ich diesen Griff"). Verhalten über Einstellungen ändern zu wollen ist also ein sehr mühsames, meist wenig erfolgreiches Unterfangen.

Trotzdem besteht ein Ansatz darin, intensiv über das eigene Verhalten beim Bergsteigen nachzudenken. Wir alle neigen unter entsprechenden Bedingungen dazu, nicht mehr überlegt zu handeln, sondern bereitwillig risikoreiche Entscheidungen zu tref-

fen. Dies sind häufig Situationen, die mit Affekten wie Spaß (z.B. einen unverspurten Hang zu befahren) oder Stress (z.B. eine nachkommende Seilschaft im Nacken) verbunden sind.

Mögliche Fragen zum Nachdenken können lauten:

- In welchen Situationen bin ich als Bergsteiger / -führer besonders anfällig, mich risikoreich zu verhalten?
- Was ist in diesen Situationen anders im Vergleich zu meinem sonstigen Verhalten?
- Wodurch wird mein Verhalten ausgelöst?
- Woran merke ich, dass ich mich in einer solchen Situation befinde? Welche Gedanken und Gefühle habe ich dann?
- Was kann ich anders machen? Wie kann ich die Situation für mich entschärfen?
- Woran würde ich merken, dass ich mich anders verhalte?
- Woran würde meine Gruppe merken, dass ich mich anders verhalte?

Ziel der Überlegungen ist, für uns problematische Situationen zu erkennen, die auslösenden Bedingungen und unsere Reaktionen darauf zu erfassen, und alternative Handlungsoptionen zu entwickeln. Die Überlegung dabei ist, dass eine mentale Simulation – also quasi eine Trockenübung – dazu führt, dass das gewünschte Verhalten später in der entsprechenden Realsituation mit größerer Wahrscheinlichkeit gezeigt wird.

Strukturierung von Informationswahrnehmung und Entscheidungen

Bergsteigen kann als kontinuierlicher Informationsverarbeitungs- und Entscheidungsprozess aufgefasst werden. Wir nehmen ständig Informationen aus der Umwelt wahr, interpretieren sie (falsch oder richtig) und richten unser Verhalten danach aus. Wie oben ausgeführt, entstehen Fehlentscheidungen unter anderem dadurch, dass Informationen nicht adäquat berücksichtigt werden. Ein weiterer Ansatz, risikoreichen Entscheidungen vorzubeugen, besteht in der Strukturierung genau dieser Prozesse. Dabei haben Gruppen gegenüber Einzelpersonen in komplexen Entscheidungssituationen, wie sie beim Bergsteigen vorkommen, einen Vorteil. Sie sind in der Lage, wesentlich mehr Informationen aufzunehmen und zu berücksichtigen. Dieser Vorteil besteht allerdings nur, wenn die Informationen auch tatsächlich ausgetauscht und korrekt bewertet werden. Bedauerlicherweise neigen Gruppenmitglieder dazu, verstärkt Informationen zu nennen, die bereits schon von anderen erwähnt wurden. Dieser Effekt verstärkt sich noch, wenn die zuerst genannte Information von einem Gruppenmitglied mit einem hohen sozialen Status stammt (z.B. vom Tourenleiter oder dem "Gruppenliebhaber"). Informationen, die hingegen von einem Mitglied mit niedrigem sozialen Status stammen (z.B. dem ewigen Nörgler oder dem Außenseiter) werden besonders wenig berücksichtigt. Daher ist es notwendig, die Informationssammlung zu strukturieren. Dabei ist folgendes Vorgehen denkbar:

Tourenplanung mit Entscheidungspunkten

Informationssammlung beginnt beim Bergsteigen mit einer guten Tourenplanung. Die wesentlichen Aspekte guter Tourenplanung sind in den entsprechenden Fachpublikationen ausreichend beschrieben. Daher soll hier auf sie nicht weiter eingegangen werden.

Durch die Tourenplanung entsteht ein vorläufiges Bild über die zu erwartenden Schwierigkeiten und Gefahrenstellen. Dabei sollen sicherheitsrelevante Unvereinbarkeiten (z.B. LLB 4 und Hangneigung über 30°) bereits im Vorfeld ausgeschlossen und die Tour dementsprechend geändert werden. Aus psychologischer

Sicht besteht die Gefahr, sich durch eine gute Tourenplanung in trügerischer Sicherheit zu wähnen, da man ja bereits seinen Beitrag zur Risikominimierung geleistet hat. Dies kann dazu führen, dass man am, durch die Tourenplanung entstandenen Bild über die aktuellen Verhältnisse und die zu erwartenden Gefahrenpunkte festhält, und dabei übersieht, diese auch mit der Realität zu vergleichen. Zum anderen kann es passieren, dass man alle kritischen Gefahrenpunkte in der Tourenplanung berücksichtigt, aber diese auf Tour wieder vergisst, weil man mit anderen Dingen beschäftigt ist (z.B. sich über seine Gruppe zu ärgern).

Deshalb sollte eine gute Tourenplanung auch die Planung von Entscheidungspunkten berücksichtigen. Die Entscheidungspunkte sollte man sowohl an Punkte legen, an denen wichtige Informationen eingeholt werden können, als auch vor möglichen Gefahrenstellen. Dies können beim Skitourengehen z.B. der Startpunkt, der Übergang in waldfreie Hochlagen, ein Wechsel der Hangexposition, der Gipfel vor der Abfahrt über eine andere Route, usw. sein.

Kontrolle der Planung auf Tour

Man muss dafür Sorge tragen, dass die Entscheidungspunkte auf Tour auch tatsächlich eingehalten werden. Dies ist leichter gesagt als getan. Hilfreich ist hier mit dem Redundanzprinzip zu arbeiten: Es wird noch eine zweite Person in der Gruppe beauftragt, ebenfalls auf die Einhaltung des Entscheidungspunktes zu achten. Insbesondere ist diese Person dafür verantwortlich, dass der Leiter nicht über den Entscheidungspunkt hinausgeht.

Transparente Entscheidungsfindung

An den Entscheidungspunkten wird jeweils eine transparente Entscheidung über den weiteren Verlauf der Tour getroffen. Dabei werden zunächst alle entscheidungsrelevanten Informationen gesammelt. Um eine selektive Informationssuche zu vermeiden, lassen sich wiederum unterschiedliche Strategien anwenden:

- Die Informationen werden in Kleingruppen (oder bei zwei Leitern getrennt) gesammelt und anschließend ausgetauscht. Dabei geht es zunächst nur um eine Sammlung und noch nicht um die Bewertung der Informationen.
- Anschließend wird das vorhandene Bild über die Verhältnisse mit der Realität verglichen ("Ist alles so, wie ich es mir denke? Welche Informationen sprechen dagegen? Ist heute alles ganz anders?").
- Einzelnen Personen kann die Aufgabe übertragen werden, intensiv nach Informationen zu suchen, die gegen ein Weitergehen sprechen.

Begründete Entscheidung

Abschließend wird eine Entscheidung getroffen. Die Entscheidung wird unter Nennung der ihr zugrunde liegenden Informationen begründet. Hierbei kann abermals ein Gruppenmitglied beauftragt werden, die Entscheidung besonders kritisch zu hinterfragen.

Natürlich darf das Festlegen von Entscheidungspunkten nicht dazu führen, dass man zwischen den Punkten sozusagen blind und sorglos durchs Gelände geht. Vielmehr sollte man als Gruppenleiter kontinuierlich alle hier angesprochenen Problembereiche kritisch hinterfragen.

Ziel ist es also, möglichst bedacht entscheidend anstatt unbedacht handelnd unterwegs zu sein!

Illustrationen: Lisa Manneh