Die Erfahrung kann täuschen

Glücklicherweise hat beim Bergsteigen nur ein geringer Teil der Fehlentscheidungen fatale Folgen. Dieser Mangel an negativen Konsequenzen vermittelt leicht ein trügerisches Sicherheitsgefühl, denn wir reduzieren nur dasjenige Risiko, das wir auch tatsächlich wahrgenommen haben. Wir laufen Gefahr zu lernen, dass sich sorgloses Verhalten beim Bergsteigen bewährt und handeln nach dem Motto: «Es ist nichts passiert, also war es nicht gefährlich.» Besonders in uns gut vertrauten Gebieten tendieren wir dazu, jedes Mal ein bisschen näher ans Limit zu gehen.

Gruppenphänomene

In einer Gruppe werden die Entscheidungsfindung und die Situationseinschätzung stark durch zwischenmenschliche Mechanismen beeinflusst.
Innerhalb einer Gruppe bilden sich Hierarchien und Verhaltensmuster. Diese Gruppenstandards sind, unabhängig von ihrer Richtigkeit, resistent gegen Änderungen jeglicher Art. Jedes Handeln gegen diese Standards führt zu Widerstand innerhalb der Gruppe. Je nach Gruppe können diese Standards übervorsichtig oder auch sehr risikoreich sein.
Unabhängig von ihrer fachlichen Kompetenz haben dominante Personen einen erheblichen Einfluss auf die Gestaltung von Gruppenstandards. Dagegen werden Informationen von zurückhaltenden Mitgliedern oder solchen mit niedrigem Sozialstatus (z.B. Aussenseiter, ewiger Nörgler) nur selten berücksichtigt.

Problematik demokratischer Gruppenentscheide

Mehr Augen sehen mehr, viele Leute haben mehr Erfahrung. Trotzdem fallen von einer Gruppe nach gemeinsamer Diskussion getroffene Entscheide oftmals extrem aus: übervorsichtig oder sehr riskant. Das Ergebnis eines Gruppenentscheids ist nämlich weniger von den Positionen der einzelnen Personen, als von den etablierten Gruppenstandards abhängig.
Zudem sollte nicht die Mehrheit, sondern die besseren Argumente zählen.

Trügerisches Sicherheitsgefühl

Gruppen vermitteln uns das Gefühl von Schutz und Geborgenheit. Der Druck der Verantwortung verteilt sich auf mehrere Schultern, womit die eigene

Verantwortung kleiner wird. Weil sich jeder einzelne weniger exponiert fühlt, gehen wir in einer Gruppe leicht ein höheres Risiko ein. Dieser «Risky Shift» wird vor allem bei Gruppen ab ca. vier Personen beobachtet.

Gruppendruck

Gruppen setzen sich selbst unter erheblichen Erwartungs- und Entscheidungsdruck. Besonders ausgeprägt ist dies bei Gruppen, die

- stark auf Harmonie bedacht sind («wir wollen alle...»);
- starre Regeln haben («wir machen unsere Touren bei allen Verhältnissen...»);
- sich stark über Vergleiche definieren («wir sind besser, schneller als die anderen...»).



Gruppendruck verändert die Wahrnehmung und das Verhalten. Auch der Leiter ist Teil der Gruppe, und es wäre eine Illusion zu glauben, er könnte sich diesem Druck willentlich entziehen («Ich entscheide frei, ich lasse mich nicht unter Druck setzen...»). Erfolgsversprechender ist es, sich schon bei der Gruppenbildung für sichere Gruppenstandards einzusetzen.

Angenehme Gruppensituationen

Von sich aus trifft eine Gruppe keine Entscheide, die ihre eigene, soziale Existenz gefährden. Ausser im Konfliktfall ist eine Gruppe stets bemüht, interne Spannungen zu vermeiden und ein angenehmes Gruppenklima zu bewahren – auch auf Kosten der Sicherheit.

Unklare Verantwortungsverteilung

Unabhängig davon, ob es einen formalen Leiter gibt oder nicht, interessiert die Frage, wie Entscheidungen getroffen werden und von wem. Gefährlich sind vor allem unklare, nicht offen ausgesprochene Entscheidungen, weil sie eine unklare Verantwortungsverteilung begünstigen, die ihrerseits gerne zu weiteren unklaren Entscheidungen beiträgt.
Besonders gefährdet für unklare Verantwortungsaufteilungen sind auch Gruppen mit mehreren Tourenleitern, die sich untereinander nicht über ihre Aufgabe abgesprochen haben.



Typische Verantwortungsdiffusion: Es ist unklar, wer die Verantwortung trägt und wer die Entscheidungen fällt.

Direktive Führung

Der Leiter entscheidet alleine und kontrolliert die Umsetzung seiner Anordnungen. Bei grossen Niveauunterschieden (Leiter mit Anfängern) ist nur dieser Führungsstil möglich. Problematisch wird dieser Stil erst dann, wenn sich der Leiter den Gegenargumenten und Bedenken der Teilnehmer verschliesst. Er vergisst dabei, dass viele Augen mehr sehen als zwei, und dass auch er der selektiven Wahrnehmung und dem Gruppendruck unterliegt.

⇨ Ein Anzeichen für mangelndes Eingehen auf die Teilnehmer ist, wenn der Leiter seine Entscheide nicht begründet oder nicht kommuniziert. Dabei verkennt er, dass ein Offenlegen der Gründe mithilft, dass die gefällten Entscheide von der Gruppe mitgetragen werden.

Entscheidungen treffen

Die vorangehenden Abschnitte erläutern, wie Entscheide gefällt werden. Nachfolgend wird aufgezeigt, wie wir vorgehen können um unsere Entscheide möglichst gut zu fällen. Grundbedingungen dazu sind:

- Die volle Entscheidungsfreiheit besitzen.
- Überlegt entscheiden und sich die dazu nötige Zeit und Ruhe nehmen.
- Unter körperlichem oder psychischem Stress entscheiden wir schlechter.
- Es gibt zum Glück nur ganz wenige Situationen, die keine Sekunde Aufschub vertragen. Meist ist es hervorragend investierte Zeit, wenn wir kurz inne halten, bevor wir eine Entscheidung fällen. Bei einer guten Tourenplanung werden Entscheidungspunkte möglichst mit Trinkpausen, Anseilen oder einer anderen Unterbrechung kombiniert.

Einstellungsveränderung?

Jeder von uns hat sein ganz persönliches Risikoverhalten. Die Einen sind von Natur aus ängstlich, die Anderen von Natur aus mutig. Warum ändern wir nicht einfach unsere Einstellung gegenüber risikoreichem Verhalten?

1. Es ist gar nicht so leicht, seine Einstellung zu ändern.
2. Eine veränderte Einstellung führt noch lange nicht zu einem anderen Verhalten. Meine Einstellung «Ich will gesund nach Hause zurückkommen» lässt sich am Berg nicht direkt umsetzen. Dort stellt sich erst mal die Frage: «Auf welcher Brücke überquere ich die nächste Gletscherspalte?».

Zudem entscheiden wir häufig in einem Affekt, z.B. im Stress, noch vor der anderen Gruppe am Grat zu sein.

Selbstreflexion

Auch wenn ein Verändern unserer Einstellung nicht funktioniert, so lohnt es sich doch, über sein Verhalten nachzudenken. Ziel solcher Überlegungen ist, denselben Fehler nicht beliebig oft zu wiederholen.

- In welchen Situationen neige ich dazu, besonders hohe Risiken einzugehen?
- Was ist in diesen Situationen anders als sonst?
- Was löst in mir dieses Verhalten aus?
- Woran erkenne ich, dass ich mich in einer solchen Situation befinde?
- Gibt es Möglichkeiten, gar nicht erst in diese Situationen zu gelangen?
- Was kann ich in solchen Situationen anders machen?