



universität  
wien

# MAGISTERARBEIT

Titel der Magisterarbeit

„Entscheiden in kritischen Situationen.  
Führungspersonen im alpinen Bergsport und in  
wirtschaftlichen Unternehmen im Vergleich.“

Verfasserin

Sandra Speigner, Bakk. rer. nat.

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Naturwissenschaften (Mag. rer. nat.)

Wien, 2012

Studienkennzahl lt. Studienblatt

A 066 826

Studienrichtung lt. Studienblatt

Sportwissenschaft

Betreuer

Mag. Dr. Karl Schörghuber



## **Eidesstaatliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Magisterarbeit selbstständig verfasst habe und nur die ausgewiesenen Hilfsmittel verwendet habe. Diese Arbeit wurde daher weder an einer anderen Stelle eingereicht noch von anderen Personen vorgelegt.

Datum: \_\_\_\_\_

Unterschrift: \_\_\_\_\_



## **Danksagung**

Die Erstellung dieser Magisterarbeit wäre ohne die Unterstützung einiger Menschen nicht zustande gekommen. An dieser Stelle möchte ich mich bei folgenden Personen herzlich bedanken.

Mein besonderer Dank gilt meinem Magisterarbeitsbetreuer Herrn Mag. Dr. Karl Schörghuber, der mich in geistreichen Gesprächen durch seine große Fachkompetenz und konstruktive Kritik mit hilfreichen Anregungen unterstützt hat. Speziell danke ich ihm dafür, dass er mich zum vernetzten Denken angeregt hat.

Herzlich bedanken möchte ich mich weiter bei meinen GatekeeperInnen und vor allem bei meinen InterviewpartnerInnen für ihre Kooperation und ihr offenes Interesse, ohne die diese empirische Untersuchung nicht möglich gewesen wäre. Die Gespräche stellten für mich zudem eine Bereicherung für mein persönliches Leben dar.

Ganz besonders möchte ich mich bei meinen Eltern Anton und Renate Speigner bedanken, die mich stets treu und unterstützend durch mein gesamtes Studium begleitet haben. Mit ihrem fortwährenden Rückhalt und ihrem uneingeschränkten Vertrauen wäre auch diese Arbeit so nicht möglich gewesen. Ihnen möchte ich außerdem sagen, dass ich mir keine besseren Eltern vorstellen könnte.

Spezieller und allerbesten Dank gebührt meiner Schwester Susanne Speigner, die mir sehr oft tatkräftig und inspirierend Beiseite gestanden ist. Sie hat mich mit wertvollen Reflexionen, kritischen Feedbacks und sorgfältiger Korrekturarbeit unterstützt. Ich danke ihr vor allem dafür, dass sie immer an mich glaubt und in jeder Lebenslage für mich da ist.

Vor allen Dingen möchte ich mich bei meinem Freund Paolo Ocol herzlich bedanken. Er hat all meine verschiedenen Arbeits- und Lebensphasen miterlebt und mir stets mit seiner geduldigen Begleitung viel Kraft geschenkt. Ihm danke ich für seine förderlichen Hinterfragungen und besonders dafür, dass er mich immer wieder zum Lachen bringt.

Nicht zuletzt möchte ich mich bei Alexandra Voraberger und Bernadette Hutter herzlich bedanken, die stets ein motivierendes Wort für mich hatten. Ihnen danke ich für ihre Freundschaft.



## **Kurzzusammenfassung**

**Hintergrund:** Das Entscheiden in kritischen Situationen stellt Führungspersonen in einem komplexen Arbeitsumfeld vor besondere Anforderungen. Der vernetzte Entscheidungsprozess umfasst verschiedenste Bereiche, die es zu beachten gilt. Um Schlüsselfaktoren des Entscheidens in kritischen Situationen zu identifizieren, beschäftigt sich die vorliegende Arbeit damit, diese aus Sicht von Führenden zu untersuchen.

**Ziel:** Ziel ist es, Grundstrukturen des Entscheidens in kritischen Situationen zu identifizieren, denen Führungspersonen einerseits im alpinen Bergsport und andererseits in wirtschaftlichen Unternehmen folgen. Dabei wird ein Vergleich zwischen den beiden Berufsgruppen zu Aspekten hinsichtlich des Denkens, Verhaltens und Handelns in Entscheidungsprozessen und des Umgangs mit kritischen Situationen vorgenommen. Von Interesse ist, welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den jeweiligen Gruppen zu finden sind. Es ist wesentlich, Entscheidungsprozesse ganzheitlich und vor dem Hintergrund verhaltenswissenschaftlicher Modelle zur Entscheidungsfindung zu erkennen und zu verstehen, um damit Voraussetzungen für einen Transfer von ExpertInnenwissen für Personen mit einem geringeren Erfahrungsstand zu schaffen.

**Methode:** Nach einer Darstellung entscheidungstheoretischer Grundlagen wurden insgesamt acht halbstandardisierte Leitfadeninterviews geführt. Aus dem alpinen Bergsport wurden vier Männer und aus wirtschaftlichen Unternehmen wurden drei Männer und eine Frau befragt. Die Datenauswertung erfolgte nach der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring.

**Ergebnisse:** Insgesamt konnten neun Hauptkategorien aus dem Datenmaterial gewonnen werden, von denen sechs im Gesamten 16 Unterkategorien beinhalten. Schwerpunkte beziehen sich auf Führungsgrundlagen, den Umgang mit kritischen Situationen und Faktoren, die einen Einfluss auf den Entscheidungsprozess nehmen, wie beispielsweise Schwierigkeiten, Anforderungen und Erfahrung sowie mentale und soziale Prozesse. Die tragenden Ergebnisse können in den Kategorien der individuellen Denk- und Verhaltensweisen der Befragten sowie der Organisationskultur und der Bedeutung und des Verständnisses von Führung gesehen werden. Es ist anzunehmen, dass speziell die Inhalte dieser Kategorien eine besondere Einwirkung auf die Entscheidungsprozesse der befragten Führungspersonen nehmen. Sie stehen zudem in einem Wechselspiel zu allen identifizierten Kategorien und weisen damit auf die generellen Grundstrukturen des



Entscheidens in kritischen Situationen hin, denen die Teilnehmenden dieser Untersuchung folgen.

**Schlussfolgerungen:** Die Ergebnisse der vorliegenden qualitativ-interpretativen Arbeit zeigen, dass Entscheidungsprozesse der befragten Führungspersonen in einem äußerst komplexen Umfeld stattfinden. Die Befragten sind dabei zahlreichen Einflussfaktoren gegenübergestellt, welche in eine übergeordnete kognitive und psychologisch-soziale Ebene eingeteilt werden können und als subjektiv geprägt zu verstehen sind. Der vorherrschende Entscheidungsprozess lässt sich insbesondere durch individuelle Denk- und Verhaltensweisen sowie durch Organisationskultur und Bedeutung und Verständnis von Führung erklären. Zudem kann eine Führungsperson nicht isoliert betrachtet, sondern muss vor dem Hintergrund persönlicher Erfahrungen und mit Interaktionen der Beteiligten in einem Gesamtkontext aufgefasst werden. Zukünftige Studien hinsichtlich des Entscheidens in kritischen Situationen und dem Verhalten von Führungspersonen verschiedener Branchen sind erforderlich, um die zugrunde liegenden Prozesse näher beschreiben zu können und die Anwendung von alternativen Erklärungsmodellen zu untersuchen.



## **Abstract**

**Background:** In a complex working environment leaders are faced with great challenges in the process of decision-making in critical situations. The decision-making process encompasses various fields linked to each other, which have to be taken into consideration. In order to identify the key factors for decision-making, this paper approaches these factors from the perspective of leaders.

**Aim:** The aim is to present the basic structures of decision-making in critical situations, followed by leaders both in alpine mountain sports and in economic organizations. For this purpose specific factors of thinking, behaving and acting within the decision-making process and the management of critical situations are evaluated. Then a comparison is made, with a focus on the similarities and differences that can be identified between the two target groups. In order to understand the decision-making process and to create the prerequisites for transferring expert knowledge to persons with limited experience, it is essential to approach this process holistically and to take scientific behavioral decision-making models into account.

**Method:** According to the explanation of decision-theoretical fundamentals eight face-to-face interviews were conducted including four male subjects from alpine mountain sports and one female and three male subjects from economic organizations. The gathered data was analyzed based on the qualitative content analysis according to Mayring.

**Results:** A total of nine categories were identified throughout the gathered data. Six of these nine categories include sixteen sub categories. The focus is on management foundations, the way critical situations are dealt with and on several factors that influence the decision-making process, such as difficulties, professional requirements and experience as well as mental and social processes. The key results can be found in the following categories: individual ways of thought and behavior, organizational culture and the importance and understanding of leadership. It can be assumed that the contents of these categories in particular, which interact with all other identified categories, affect the participants' decision-making. Furthermore the mentioned categories refer to the general basic structures of decision-making in critical situations that the interviewees follow.

**Conclusion:** The study's findings demonstrate that decision-making processes take place in highly complex contexts. Respondents are faced with many factors, which can be assigned to two levels, namely a superordinate cognitive and a psychological-social level that both depend on subjective aspects. The prevailing decision-making process can be



explained in particular by individual ways of thought and behavior as well as by the organizational culture and the importance and understanding of leadership. Leaders and their decisions cannot be viewed in an isolated way. They have to be considered in the light of personal experience along with interactions between various participants. Regarding the decision-making in critical situations and the behavior of leaders in various industries further studies are required to describe underlying processes more appropriately. In that respect, the use of alternative explanatory models should be investigated.



# Inhaltsverzeichnis

|          |                                                                                   |           |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>Einleitung .....</b>                                                           | <b>1</b>  |
| 1.1      | Problemstellung .....                                                             | 1         |
| 1.2      | Ziel der Arbeit und Forschungsfragen .....                                        | 3         |
| 1.3      | Überblick .....                                                                   | 4         |
| <b>2</b> | <b>Der Entscheidungsraum .....</b>                                                | <b>7</b>  |
| 2.1      | Entscheidung und Entscheidungsprozess .....                                       | 7         |
| 2.2      | Risiko, Unsicherheit und Ungewissheit.....                                        | 10        |
| 2.3      | Organisation.....                                                                 | 13        |
| 2.3.1    | Organisationskultur .....                                                         | 15        |
| <b>3</b> | <b>Führung.....</b>                                                               | <b>17</b> |
| 3.1      | Führen und Entscheiden.....                                                       | 19        |
| 3.2      | Führen und Informationssuche .....                                                | 20        |
| 3.3      | Führungspersonen – Funktion und Rolle.....                                        | 22        |
| <b>4</b> | <b>Kritische Situationen.....</b>                                                 | <b>25</b> |
| 4.1      | Merkmale kritischer Situationen.....                                              | 28        |
| 4.2      | Anforderungen beim Umgang mit kritischen Situationen.....                         | 31        |
| 4.3      | Schwierigkeiten in kritischen Situationen und Fehler im Entscheidungsprozess..... | 33        |
| <b>5</b> | <b>Einflussfaktoren im Entscheidungsprozess .....</b>                             | <b>36</b> |
| 5.1      | Kognitiv subjektive Einflussfaktoren .....                                        | 36        |
| 5.1.1    | Planung .....                                                                     | 36        |
| 5.1.2    | Wahrnehmung und Bewertung.....                                                    | 37        |
| 5.1.3    | Funktion von Kommunikation .....                                                  | 39        |
| 5.1.4    | Lernen, Erfahrung und Reflexion.....                                              | 41        |
| 5.2      | Soziale und Psychologische Einflussfaktoren .....                                 | 45        |
| 5.2.1    | Team- und Gruppenprozesse .....                                                   | 45        |
| 5.2.2    | Persönlichkeit .....                                                              | 47        |
| 5.2.3    | Emotionen.....                                                                    | 48        |

|          |                                                                                 |           |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5.2.4    | Intuition .....                                                                 | 51        |
| <b>6</b> | <b>Ausgewählte Modelle und Forschungsprogramme zur Entscheidungsfindung ...</b> | <b>55</b> |
| 6.1      | Begrenzte Rationalität nach Simon (1976).....                                   | 57        |
| 6.2      | Naturalistic Decision Making (NDM) nach Klein (1989).....                       | 59        |
| 6.3      | Konzept der Achtsamkeit nach Weick (2010).....                                  | 62        |
| <b>7</b> | <b>Forschungsstand .....</b>                                                    | <b>67</b> |
| <b>8</b> | <b>Methodisches Vorgehen.....</b>                                               | <b>79</b> |
| 8.1      | Qualitative Sozialforschung .....                                               | 79        |
| 8.2      | Auswahl der InterviewpartnerInnen/Untersuchungsgruppen.....                     | 82        |
| 8.3      | Feldzugang und Interviewablauf .....                                            | 83        |
| 8.4      | Datenerhebung.....                                                              | 84        |
| 8.5      | Datenauswertung .....                                                           | 87        |
| 8.6      | Gütekriterien qualitativer Forschung.....                                       | 91        |
| 8.7      | Ethische Überlegungen.....                                                      | 94        |
| <b>9</b> | <b>Untersuchungsergebnisse .....</b>                                            | <b>96</b> |
| 9.1      | Vorstellung der InterviewpartnerInnen .....                                     | 96        |
| 9.2      | Darstellung der Kategorien und Unterkategorien.....                             | 97        |
| 9.2.1    | Führungsgrundlagen.....                                                         | 98        |
| 9.2.1.1  | Bedeutung der Führung und Führungsverständnis .....                             | 98        |
| 9.2.1.2  | Externe Kommunikation.....                                                      | 103       |
| 9.2.1.3  | Organisationskultur – Bergführer- und Unternehmenskultur .....                  | 105       |
| 9.2.2    | Individuelle Denk- und Verhaltensweisen .....                                   | 112       |
| 9.2.3    | Kritische Situationen und deren Einflussfaktoren.....                           | 119       |
| 9.2.3.1  | Vermeidung kritischer Situationen bzw. Reduzierung des Risikos.....             | 125       |
| 9.2.4    | Umgang mit kritischen Situationen.....                                          | 132       |
| 9.2.5    | Entscheidungsprozesse.....                                                      | 138       |
| 9.2.5.1  | Planung und Flexibilität.....                                                   | 142       |

|           |                                                                          |            |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------|------------|
| 9.2.5.2   | Schwierigkeiten .....                                                    | 144        |
| 9.2.5.3   | Anforderungen .....                                                      | 147        |
| 9.2.6     | Information, Wissen und Erfahrung als Basis für Entscheidungen.....      | 152        |
| 9.2.7     | Mentale Prozesse .....                                                   | 161        |
| 9.2.7.1   | Antizipieren und Unvorhersehbares .....                                  | 161        |
| 9.2.7.2   | Wahrnehmung .....                                                        | 164        |
| 9.2.7.3   | Emotionen, Gefühle und Empfindungen.....                                 | 169        |
| 9.2.7.4   | Intuition .....                                                          | 176        |
| 9.2.8     | Soziale Prozesse .....                                                   | 184        |
| 9.2.8.1   | Gruppen- und MitarbeiterInnenspezifische Entscheidungen .....            | 184        |
| 9.2.8.2   | Umgang mit der Gruppe/den MitarbeiterInnen.....                          | 187        |
| 9.2.8.3   | Interne Kommunikation .....                                              | 191        |
| 9.2.9     | Erfolg und Misserfolg.....                                               | 197        |
| 9.2.10    | Rückblick und Weiterentwicklung .....                                    | 203        |
| 9.2.10.1  | Reflexion und Wiedererkennung .....                                      | 204        |
| 9.2.10.2  | Lernen und nachhaltige Entscheidungen entwickeln .....                   | 207        |
| 9.3       | Verteilung der Kategorien und Unterkategorien .....                      | 210        |
| <b>10</b> | <b>Diskussion .....</b>                                                  | <b>212</b> |
| 10.1      | Zusammenfassung der Ergebnisse und Beantwortung der Forschungsfragen ... | 212        |
| 10.1.1    | Zusammenspiel der Kategorien .....                                       | 219        |
| 10.2      | Die Untersuchungsergebnisse im Vergleich zur Forschungsliteratur.....    | 223        |
| 10.3      | Grenzen und Stärken.....                                                 | 252        |
| 10.4      | Schlussfolgerungen und Empfehlungen .....                                | 254        |
| <b>11</b> | <b>Literaturverzeichnis.....</b>                                         | <b>258</b> |
| <b>12</b> | <b>Abbildungs- und Tabellenverzeichnis .....</b>                         | <b>266</b> |
| <b>13</b> | <b>Anhang .....</b>                                                      | <b>267</b> |

|      |                                                  |     |
|------|--------------------------------------------------|-----|
| 13.1 | Informationsschreiben .....                      | 267 |
| 13.2 | Einverständniserklärung / Informed Consent ..... | 268 |
| 13.3 | Interviewleitfaden .....                         | 269 |
| 13.4 | Lebenslauf .....                                 | 272 |

# **1 Einleitung**

## **1.1 Problemstellung**

Führungspersonen aus dem alpinen Bergsport und aus wirtschaftlichen Unternehmen befinden sich immer wieder in komplexen Situationen, in denen sie Entscheidungen zu treffen haben (Hacker & von der Weth, 2008, S. 82; Gomez, 2001, S. 151; Hofinger, 2007, S. 135). Diese Komplexität muss wahrgenommen und aufgearbeitet werden, das heißt, Aspekte, wie unter anderem Wahrnehmung, Intuition und soziale Prozesse, dürfen nicht vorschnell durch die Anwendung von Entscheidungsstrategien reduziert werden, da sich viele Entscheidungsmodelle hauptsächlich mit der fachlichen Ebene beschäftigen.

So finden sich zum Beispiel auf der einen Seite im alpinen Bergsport verschiedene wahrscheinlichkeitsorientierte bzw. analytische Entscheidungsstrategien, mit denen der Entscheidungsprozess standardisiert werden soll. Erstere, wie etwa „Reduktionsmethode“, „Stop or Go“ oder „Snowcard“, geben einen genauen Ablaufplan vor und sind in der Aussagenlogik eines Entscheidungsverlaufes zwar effizient und gut nachvollziehbar, jedoch fördern sie unter anderem nicht wirklich die realen Verhältnisse am Einzelhang. Die analytischen Strategien beziehen sich vorrangig auf Schneedeckenuntersuchungen, aus denen das Risiko abgeschätzt und Verhaltensregeln abgeleitet werden können. Die Ergebnisse einer solchen Herangehensweise können jedoch auch diffus und unklar sein und setzen vor allen Dingen ein nötiges Hintergrundwissen sowie praktische Erfahrung voraus (Mersch, 2008, S. 46f.). Auf der anderen Seite wird im Rahmen des Entscheidens und Handelns in Organisationen häufig von einer rationalen Erfassung von und Anpassung an die Arbeitsumwelt ausgegangen. Die präskriptive Entscheidungstheorie beschreibt beispielsweise nicht die tatsächlichen Entscheidungsprozesse, sondern zeigt auf, wie Entscheidungen rational getroffen werden können und gibt damit vor, wie mit Unsicherheit umgegangen werden soll und wie diese optimal reduziert werden kann (Neumer, 2009, S. 74; Laux, 2003, S. 2; Laux & Liermann, 2005, S. 32).

Um tatsächliche Entscheidungs- und Handlungsprozesse von Führungspersonen beschreiben zu können, werden in der vorliegenden Arbeit unter anderem die oben erwähnten Aspekte ausgehend vom Ansatz der Begrenzten Rationalität (Simon, 1976) mit dem Recognition-Primed Decision Model (Klein et al., 1989) der Naturalistischen Entscheidungsforschung und dem Konzept der Achtsamkeit (Weick et al. 2010) in Bezug gesetzt. Diese Ansätze zur Entscheidungsfindung heben einen anderen Zugang zur und Umgang mit unsicheren Umwelten hervor als die oben genannten eher rational geprägten

Entscheidungstheorien. Insofern wird in der vorliegenden Arbeit eine Auseinandersetzung mit verschiedenen Faktoren der Entscheidungsfindung vorgenommen, um das Entscheiden in kritischen Situationen und den Umgang damit zu beschreiben. Das Entscheiden ist sowohl ein psychischer als auch ein sozialer Ablauf, bei dem insbesondere in kritischen Situationen viele Voraussetzungen eine Rolle spielen, wie etwa Wissen, Wahrnehmung oder Umgang mit Emotionen (Hofinger, 2007, S. 134f.). Der Ausgangspunkt dieser Arbeit ist daher ein begrenzt rational handelnder Mensch, dessen Entscheidungen nicht vollständig rational, sondern beispielsweise von Persönlichkeit, Vorstellungen und bisherigen Erfahrungen geprägt sind.

Aus wissenschaftlicher Sicht ist daher Folgendes zu fragen: Wodurch werden EntscheidungsträgerInnen beeinflusst? Wie hängen Entscheidungen mit Wahrnehmung, Wissen oder Emotionen zusammen? Welche Bedeutung nehmen Persönlichkeit und Erfahrung im Entscheidungsprozess ein? Gibt es Gemeinsamkeiten innerhalb und zwischen den jeweiligen Berufsgruppen?

Der Fokus richtet sich auf (berufsbedingtes) Entscheidungsverhalten erfahrener Führungspersonen in kritischen Situationen. Es geht damit zum einen um die Funktion von Führungspersonen und zum anderen um deren Denken und Verhalten, welches ihnen im Sinne einer prozessorientierten Sichtweise zu situationsangemessenen Entscheidungsfindungen verhilft.

Es konnte in der Literatur zwar ein Vergleich zwischen AlpinistInnen und ManagerInnen in Bezug auf Risikomanagement gefunden werden, jedoch ist über eine ganzheitliche vergleichende Betrachtungsweise – in der beispielsweise neben kognitiven und erfahrungsbasierten auch emotionale, soziale und persönliche Einflüsse mitberücksichtigt werden – aus der Sicht von Führungspersonen sowie deren Entscheidungsprozesse in kritischen Situationen wenig bekannt. Auch finden sich wissenschaftliche Arbeiten und Studien, die jene Aspekte getrennt voneinander betrachten, die erwähnte ganzheitliche vergleichende Betrachtungsweise kommt hier jedoch nicht zum Tragen. Aufgrund dessen ist es notwendig, Führungspersonen selbst über ihre Erfahrungen bezüglich der beschriebenen Thematik aus verschiedenen Blickwinkeln zu befragen. In der vorliegenden Arbeit liegt daher der Fokus auf dem ganzheitlichen Entscheiden in kritischen Situationen im Vergleich von Führungspersonen aus dem alpinen Bergsport und aus wirtschaftlichen Unternehmen. Dies ist wichtig, um vorrangig für andere Personen ein Grundwissen zu ermöglichen, die etwa eine Führungsposition in ähnlichen Bereichen anstreben und

zukünftig in eine derartige Verantwortung leichter hineinwachsen können. Aufgrund der offenbar fehlenden qualitativen Untersuchungen, die vielfältige Aspekte des Entscheidungsprozesses inkludieren, ist die vorliegende Magisterarbeit diesem Thema gewidmet.

Da in der wissenschaftstheoretischen Auseinandersetzung mit der Thematik immer wieder Paradoxien, Widersprüchlichkeiten und insbesondere Perspektivenvielfalt auftreten, wurde versucht, den theoretischen Teil der vorliegenden Arbeit interdisziplinär aufzubauen. Neben wesentlichen Ansätzen der Verhaltenswissenschaften sowie klassischen und neueren Ansätzen der Organisationsforschung, konnten auch aus den Erkenntnissen der Soziologie und (Kognitions- und Organisations-)Psychologie hilfreiche Impulse gefunden werden. Daher nimmt die vorliegende empirische Untersuchung eine interdisziplinäre Perspektive ein. Eine schwierige Herausforderung in der Ausarbeitung stellte sich durch die vielen Begrifflichkeiten dar, welche zudem ebenso meist in einer Wechselbeziehung stehen. Insofern verlangt die Bestimmung eines Schlüsselbegriffes oft auch die Erklärung anderer Begriffe, welche wiederum erst über vorherige zu klärenden Begriffe zu verstehen sind.

## **1.2 Ziel der Arbeit und Forschungsfragen**

Basierend auf der beschriebenen Problemstellung ist es Ziel der vorliegenden Arbeit, Grundstrukturen des Entscheidens in kritischen Situationen zu identifizieren, denen Führungspersonen einerseits im alpinen Bergsport und andererseits in wirtschaftlichen Unternehmen folgen. Auf Basis qualitativ erhobener Daten wird ein Vergleich zwischen den beiden Zielgruppen zu Aspekten von Entscheidungsprozessen vorgenommen, um folgend Schlüsselfaktoren für das Entscheiden aufzuzeigen. Mit der Analyse konkreter Schilderungen der Befragten sollen relevante Faktoren des Denkens, Verhaltens und Handelns in Entscheidungsprozessen und des Umgangs mit kritischen Situationen dargestellt werden. Von Interesse ist dabei unter anderem, ob sich dies im Laufe der Zeit in neuen unerwarteten Situationen aufgrund langjähriger Erfahrungen der jeweiligen Führungspersonen verändert bzw. ob verbesserte Entscheidungsprozesse stattfinden. In diesem Kontext wird untersucht, wie Entscheidungsprozesse etwa mit dem Verständnis von Führung, mit Wahrnehmung und Bewertung sowie mit situativen, sozialen und persönlichen Aspekten zusammenhängen. Dabei ist es zum einem von Interesse, welche vergleichenden individuellen Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den jeweiligen

Berufsgruppen zu finden sind. Zum anderen werden die davon abgeleiteten Erkenntnisse mit der wissenschaftstheoretischen Herausarbeitung der Thematik betrachtet und mit Ansätzen verhaltenswissenschaftlicher Entscheidungstheorien analysiert. Die Ergebnisse werden anhand der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2003) dargelegt. So kann sichtbar gemacht werden, in welchen Teilaspekten zur Verbesserung bzw. zu Lösungswegen von Entscheidungsprozessen in verschiedenen Berufsgruppen beigetragen werden kann. Vorrangiges Ziel ist es, mit den Ergebnissen dieser Untersuchung Voraussetzungen für einen Transfer von ExpertInnenwissen für Personen mit einem geringeren Erfahrungsstand zu schaffen. Die vorliegende Arbeit könnte außerdem dazu beitragen, bestehende Methoden im Bereich des Entscheidungsverhaltens in kritischen Situationen weiterzuentwickeln.

Ausgehend von den formulierten Zielen ergeben sich im Rahmen der vorliegenden Magisterarbeit folgende forschungsrelevante Fragestellungen zur Bearbeitung:

**Welche Grundstrukturen lassen sich bei Führungspersonen im alpinen Bergsport und in wirtschaftlichen Unternehmen hinsichtlich des Entscheidens in kritischen Situationen beschreiben und welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten lassen sich daraus identifizieren?**

- Wie und auf welchen unterschiedlichen Ebenen kann der Entscheidungsprozess in kritischen Situationen charakterisiert werden?
- Welche Merkmale des Führungshandelns lassen sich für die Entscheidungsfindung charakterisieren?
- Wie lassen sich kritische Situationen und der Umgang damit beschreiben?
- Welche individuellen Denk- und Verhaltensweisen von Führungspersonen haben Einfluss auf den Entscheidungsprozess?
- Welche Aspekte dargestellter Entscheidungsprozesse von Führungspersonen fließen vor dem Hintergrund ausgewählter Theorien zur Entscheidungsfindung ein?

### **1.3 Überblick**

Der Bereich der in dieser Arbeit behandelten Thematik des Entscheidens in kritischen Situationen, im Speziellen aus der Sicht von Führungspersonen zweier Berufsgruppen, wird durch verschiedene wissenschaftliche Perspektiven bestimmt.

Ziel dieses Abschnitts ist es, überblicksartig darzustellen, welche einzelnen Teilbereiche entsprechend der vorliegenden Magisterarbeit nachstehend aufgezeigt werden.

Da einzelne Führungspersonen in den Mittelpunkt des wissenschaftlichen Interesses rücken, muss von einem Menschenbild ausgegangen werden, welches sich am Entscheiden und Handeln in komplexen Arbeitsumwelten orientiert. In der vorliegenden Arbeit wird dahingehend vom Menschenbild des *complex man* (Schein, 1980; zit.n. Kirchler, Meier-Pesti & Hofman, 2004, S. 120) ausgegangen. Im Mittelpunkt steht dabei,

„[...] dass sich Menschen hinsichtlich ihrer Fähigkeiten, Bedürfnisse, Motive, Werte und Ziele interindividuell unterscheiden“ (Kauffeld, 2011, S. 23).

Der „complex man“ ist ein äußerst lern- und wandlungsfähiger sowie flexibler, formbarer und vielschichtiger Mensch, dessen Bedürfnisse und Motive sich im Zeitverlauf an die Umwelt anpassen und in einem vernetzten Muster wirken. Ein Mensch kann damit nicht auf bestimmte Eigenschaften festgeschrieben werden, sondern er verändert sie je nach Anforderungen einer Situation, in der er handelt. Das bedeutet aber auch, dass es sozusagen keine allgemeine Führungs- oder Managementstrategie gibt und dass dies hohe Ansprüche an Führungspersonen stellt. Führende sollen dementsprechend vorherrschende und verhaltenswirksame Bedürfnisse der beteiligten Personen in einer bestimmten Situation erkennen und zugleich wissen, dass zu einem anderen Zeitpunkt eine differenzierte Analyse der Situation und der Personen nötig ist, weil Bedürfnisse immer individuell unterschiedlich und situationsabhängig sind. Um jedoch die persönliche Einmaligkeit und Unverwechselbarkeit eines jeden Menschen noch besser zum Ausdruck zu bringen, wird für die vorliegende Arbeit das Menschenbild des „complex man“ zudem mit einer systemisch-konstruktivistischen Sichtweise ergänzt. Insofern ist jeder Mensch autonom, dessen Verhalten generell nicht berechenbar und von außen nicht steuerbar ist. Seine Handlungen sind von seinen inneren Wertmaßstäben, Motiven und Zielen sowie seiner persönlichen Konstruktion der Wirklichkeit und seinem eigenen Weltbild geprägt. Führende sollen damit Komplexität und Autonomie in ihrer Arbeitsumwelt fördern, um anpassungsfähige Freiräume zuzulassen (Kirchler et al., 2004, S. 121f.; Neuberger, 2002, S. 79f., Kauffeld, 2011, S. 23f.; Kasper & Mühlbacher, 2002, S. 141).

Nachdem die wissenschaftlichen Fragen, Ziele und die Positionierung dargelegt wurden, setzt sich das zweite Kapitel primär mit dem Raum des Entscheidens auseinander, in dem die Begriffe „Entscheidung“ und „Entscheidungsprozess“ sowie weiter die Beschreibung von „Risiko“, „Unsicherheit“ und „Ungewissheit“ erläutert werden. Zudem folgt eine Auseinandersetzung mit dem Thema „Organisation“ und „Organisationskultur“, um eine verständlichere Zugangsweise zu den befragten Führungspersonen zu gewährleisten.

Das dritte Kapitel widmet sich dem Thema der Führung, welches zunächst grundlegend behandelt und dann unter anderem mit der Informationsaufnahme und -verarbeitung sowie mit dem Modell von Funktion und Rolle in Zusammenhang gebracht wird.

In einem weiteren Kapitel wird der für eine Entscheidung bildende Rahmen und zentraler Kernpunkt dieser Arbeit der kritischen Situationen aufgearbeitet, indem auf deren Merkmale, ihren Umgang sowie auf Schwierigkeiten in kritischen Situationen und möglich auftretende Fehler im Entscheidungsprozess eingegangen wird.

Im nachstehenden Abschnitt erfolgt zum einen eine Auseinandersetzung mit kognitiv subjektiven Faktoren, die einen Einfluss auf den Entscheidungsprozess nehmen können. Diese beziehen sich auf Wahrnehmung, Kommunikation, Erfahrung, Planung, Lernen und Reflexion. Andererseits wird auf soziale und psychologische Einflussfaktoren Bezug genommen, welche Team- und Gruppenprozesse, Persönlichkeit, Emotion und Intuition betreffen.

Anschließend werden ausgewählte Forschungsmodelle zur Entscheidungsfindung behandelt, die vorrangig zu den verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorien gezählt werden und zur Beschreibung empirischer Merkmale des menschlichen Verhaltens dienen. Geschildert werden hierzu die „Begrenzte Rationalität“ (Simon, 1976), das Modell des Recognition-Primed Decision Making der „Naturalistischen Entscheidungsfindung“ (Klein et al., 1989) und das „Konzept der Achtsamkeit“ (Weick et al., 2010).

Mit wissenschaftlichen Arbeiten und Studien wird anschließend der Forschungsstand zum Thema aufgezeigt, der in engem Zusammenhang mit der behandelten Thematik steht.

Im empirischen Teil der Arbeit wird zunächst das Vorgehen der gewählten Methodik der qualitativen Sozialforschung erläutert. In einem weiteren Kapitel werden dann die Forschungsergebnisse aufgezeigt, indem es anhand einer interpretativen Vorgangsweise zu einer Darstellung der eruierten Kategorien kommt und Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede zwischen Bergführern und Führungskräften dargelegt werden. In der abschließenden Diskussion werden die Ergebnisse zusammengefasst, die Forschungsfragen beantwortet und das Zusammenspiel der identifizierten Kategorien anhand eines selbsterstellten Modells aufgezeigt, bevor die Ergebnisse im Vergleich zur Forschungsliteratur analysiert werden. Weiter werden Grenzen und Stärken dieser Arbeit aufgegriffen, Schlussfolgerungen gemacht und Empfehlungen für weiterführende Untersuchungen gegeben.

## 2 Der Entscheidungsraum

Ziel im folgenden Kapitel ist es, den Gegenstand dieser Arbeit, dementsprechend das Entscheiden in kritischen Situationen, herauszuarbeiten. Um das Entscheiden aus Sicht der befragten Bergführer und Führungskräfte besser zu verstehen, erfolgt nachstehend sowohl eine theoretische Auseinandersetzung mit den Begriffen „Entscheidung“ und „Entscheidungsprozess“ als auch die Beschreibung von „Risiko“, „Ungewissheit“ und „Unsicherheit“. Weiter wird auf die Darstellung von „Organisation“ und „Organisationskultur“ eingegangen, um damit schließlich den grundlegenden Raum des Entscheidens im Rahmen der vorliegenden Arbeit darzulegen.

### 2.1 Entscheidung und Entscheidungsprozess

*„We have no choice but to choose“*  
(Giddens, 1991; zit.n. Letherby & Reynolds, 2005, S. 49)

Für den Begriff Entscheidung gibt es keine allgemeingültige Beschreibung und das Verständnis darüber variiert je nach dem theoretischen Rahmen der Betrachtungen. Für die vorliegende Arbeit werden daher zunächst zentrale Aspekte angesprochen: was eine Entscheidung im Kern ausmacht, ab wann eine Entscheidung eine Entscheidung ist und wie der Prozess des Entscheidens erklärt werden kann.

Entscheidungen werden oft als greifbare Gegenstände dargestellt, sie werden sozusagen verdinglicht und können damit klar identifiziert und zu einem bestimmten Zeitpunkt an einem bestimmten Ort getroffen werden. Wenn Entscheidungen aber verdinglicht werden, so werden sie zugleich auch de-humanisiert. Das bedeutet, dass der/die EntscheiderIn selbst in seinen/ihren Entscheidungsfähigkeiten nicht wahrgenommen und nicht als inspirierte/r Akteurin/Akteur verstanden wird. Außerdem führt dies vor allem dazu, dass Entscheidungen als jeweils isolierte Ereignisse angesehen werden, wobei mögliche Wechselwirkungen oder inhaltliche Zusammenhänge nicht berücksichtigt werden (Langley et al., 1995, 264ff.; zit.n. Neumer, 2009, S.46f.). Mintzberg und Westley (2001; zit.n. Neumer, 2009, S. 46), betonen, dass Entscheidungen nicht eindeutig sind, sie existieren nicht per se, sondern sind Konstruktionen im Auge der betrachtenden Person (Langley et al., 1995, S. 265; zit.n. ebd., S. 46). In der Literatur fällt weiter grundsätzlich auf, dass der Entscheidungsbegriff sehr häufig als Wahl definiert wird, welche sich nach Alternativen richtet und von einem Handlungsbegriff aus betrachtet wird. So gesehen stellt sich zunächst die Frage, was eine Handlung ist und was eine Handlung zur Entscheidung

macht. Denn wenn Handeln, wie in der Ethik, durch Wahlfreiheit definiert wird, so wäre jedes Handeln eine Entscheidung (Luhmann, 2000, S. 124f.). Vor allem für Führungspersonen in komplexen Arbeitswelten stellt das Entscheiden eine ganz bestimmte Art des Handelns mit einer besonderen Bedeutung dar, weil nämlich erst das Entscheiden Handlungen auslöst. Das heißt, das Entscheiden geht einer Handlung voraus (Wilz, 2010, S. 65). Insofern kann dies bedeuten, dass Entscheiden auf einen Konflikt folgt und dies die Grundlage für die Realisierung einer weiteren Handlung schafft. Damit soll nicht gesagt werden, dass ein Konflikt für eine Entscheidung konstitutiv sein muss, jedoch sind Konflikte für sehr viele Entscheidungen kennzeichnend. Der routinierte Handlungsablauf wird unterdessen nämlich unterbrochen, weil sich dabei mindestens zwei unterschiedliche Verhaltenstendenzen finden, die sich gefahrvoll auswirken könnten (Weimar, 2005, S. 5 & S. 130). Hinsichtlich intrapersoneller Konflikte kommen dabei vor allem die wesentlichen Kriterien Wirksamkeit mehrerer Verhaltenstendenzen, Unvereinbarkeit der Tendenzen und Störung des Verhaltenssystems zum Tragen. Bei einer erlebten Unsicherheit aufgrund von Ungewissheit stellen auch Orientierungsverlust und Lösungsdruck ausschlaggebende Gesichtspunkte im Zusammenhang mit Konflikt und Entscheidung dar (Lehr, 1965; zit.n. Weimar, 2005, S. 4f.). Ein intrapersoneller Konflikt kommt demgemäß also dann zum Vorschein, wenn zwei oder mehrere konkurrierende Wünsche, Impulse, Ziele oder Forderungen gleichzeitig befriedigt werden möchten. Für eine derartige Bewältigung müssen diese unterschiedlichen Interessen gefiltert und klar verstanden werden, erst dann kann der Konflikt konstruktiv gelöst werden. Ein Konflikt liegt kurz gesagt also dann vor, wenn es mehrere Wahlmöglichkeiten für eine Entscheidung gibt und insofern auch mehrere Handlungsoptionen vorhanden sind (Pechtl, 1995, S. 137ff.). In diesem Zusammenhang ist eine Entscheidung ein

*„[...] Durchgangsstadium innerhalb der zielgerichteten Handlung, das durch einen Konflikt konkurrierender Handlungsmöglichkeiten aufgebaut und mit der Auswahl einer dieser Möglichkeiten verlassen wird, womit der Weg in die Handlungsrealisierung sich öffnet“* (Schmidt, 1966, S. 27; zit.n. Weimar, 2005, S. 5).

Eine sich entscheidende Person steht demnach vor einem Problem, welches es zu erkennen gilt, Überlegungen müssen gemacht und verschiedene Optionen geprüft werden. Schließlich soll eine Option gewählt werden. Die Handlung selbst ist demnach die Ausführung einer Entscheidung. Anhand dieses Ablaufes ist bereits zu erkennen, dass das Entscheiden einen Prozess darstellt und kognitive sowie zeitliche Aspekte beinhaltet (Wilz, 2010, S. 65). Luhmann (2000, S. 126) hebt die Beobachtung als Voraussetzung für jede Entscheidung, für jedes Handeln und auch für jede Kommunikation hervor, um überhaupt

eine Unterscheidung verschiedener Optionen zu ermöglichen. Das Unterscheiden erfordert eine sorgfältige Überlegung, da die Wahl einer Option oder einer Alternative zum Verzicht der anderen zwingt. Jedoch stellt dies ein Paradoxon dar, weil sich hier die Frage stellt, aus welcher Sicht ein/e BeobachterIn überhaupt Unterscheidungen vornimmt und welche Beobachtungen dabei außer Acht gelassen werden. Tatsache ist, dass jede Entscheidung, ob nun in einer kritischen Situation oder nicht, die Voraussetzung inne hat, dass bisher nicht entschieden werden konnte und erst aufgrund individueller Beobachtungsschemen Entscheidungen getroffen werden. Entscheiden bedeutet somit Selektion einer Handlungsalternative, in der immer eine Mehrzahl von Situationsdeutungen und Reaktionen möglich sind. Die präferierte Alternative macht schließlich die Entscheidung zur Entscheidung (Luhmann, 2000, S. 124ff.). Welche Alternative bevorzugt und wie schließlich entschieden wird, hängt von verschiedenen Aspekten ab. Hierzu zählen die Persönlichkeitsstruktur des/der Entscheidenden, der Einfluss der beteiligten Personen sowie Wahrnehmung, Bedürfnisse, Motive, Wünsche und Gefühle. Weiter beeinflussen natürlich Erfahrungen mit dem Umgang von Entscheidungsprozessen, Funktionsverteilung und Handlungsbereitschaft die Entscheidungsfindung (Pechtl, 1995, S. 160). Wie zu erkennen ist, soll eine Entscheidung also keinesfalls als einzelnes Wahlereignis, sondern als komplexer Prozess verstanden werden. Das heißt, im Rahmen der Anforderungen von Führungspersonen wird Entscheiden als impliziter Prozess betrachtet, in dem eine Verknüpfung von Informationsverarbeitung, Bedeutungszuschreibung und Handeln stattfindet (Winch & Maytorena, 2009, S. 186). Die endgültige Entscheidungsfindung ist dabei nur das Resultat der Auswahl aus mehreren Möglichkeiten, die wiederum durch vorgelagerte Prozesse entstanden sind.

In dieser Arbeit entspricht das Entscheiden einem Problemlösungs- bzw. einem Entscheidungsprozess, in dessen Fortlauf schon einige Vorentscheidungen getroffen werden. Die Ergebnisse dieses Verlaufes stellen die Alternativen dar, aus denen dann die tatsächliche Entscheidung getroffen wird (Laux & Liermann, 2005, S. 32f.). Abschließend soll hier noch angemerkt werden, dass sehr oft die Rede von „richtigen“ Entscheidungen ist. Wenn dies der Fall ist, dann wird für diese Arbeit diejenige Wahl einer Option verstanden, die beim Treffen der Entscheidung am besten mit den verfügbaren Informationen und des zu erreichenden Zieles harmoniert (Schulz-Hardt, 2007, S. 141).

## 2.2 Risiko, Unsicherheit und Ungewissheit

*„Die Zukunft ist und bleibt unbekannt, denn mit jeder eintretenden Gegenwart schiebt sie sich hinaus, erneuert sich als Zukunft“ (Luhmann, 1996, S. 38).*

Im Bereich der Risikoforschung gibt es viele Begriffe und Definitionen, die sich mit vielfältigen Aspekten des Risikos auseinandersetzen. Um die Relevanz des Themas Entscheiden in kritischen Situationen und damit das Verständnis für Risiko, Unsicherheit und Ungewissheit zu sensibilisieren, werden diese Begriffe so skizziert, wie sie in der vorliegenden Arbeit verstanden werden. Wie kritische Situationen selbst zu verstehen sind, wird im Kapitel 4 erläutert.

Zunächst soll festgehalten werden, dass jede Entscheidung und jedes Handeln mit einem gewissen Risiko in Zusammenhang steht, weil dadurch eine Veränderung hervorgerufen wird, die noch nicht bekannt ist (Pechtl, 1995, S. 245). Wenn Risiko als *„Gefahr eines Verlustes oder eines Schadens“* (Imboden, 1983, S. 45ff.; zit.n. Mikus, S. 5) definiert wird, so steht der Risikobegriff mit möglichen beeinträchtigenden Wirkungen von Aktivitäten in Zusammenhang. Wird Risiko mit zukünftiger Hinsicht auf Entscheidungen in Verbindung gebracht, so kann es erwünschte (Chance) bzw. unerwünschte (Schaden) Folgen mit sich bringen. Mit unerwünschten Folgen wird die *„Gefahr einer Fehlentscheidung“* (Imboden, 1983, S. 45ff.; zit.n. Mikus, S. 5) verstanden. Die Gefahr einer Fehlentscheidung mit folgenden Schäden stellt die Verknüpfung dieser beiden Definitionen dar. Verlust und Schaden werden dabei auch als das Nichterreichen von gesetzten Zielen verstanden und setzen dementsprechend die jeweiligen Ziele und das Treffen einer Entscheidung voraus (Imboden, 1983; zit.n. Mikus, 2001, S. 5).

Weiter muss zwischen Risiko und Gefahr unterschieden werden, denn wenn ein Schaden oder das Nichterreichen von Zielen als Folge einer Entscheidung betrachtet wird, dann handelt es sich um ein Risiko. Wenn dies aber der externen Umwelt zugerechnet wird, dann spricht man von Gefahr. So gesehen stehen Risiken im direkten Zusammenhang mit Entscheidungen, während auf Gefahren kein direkter Einfluss genommen werden kann (Luhmann, 2003, S. 31f.). Für die in dieser Arbeit befragten Führungspersonen bedeutet dies, dass Risiken, auf die sie sich einlassen und einlassen müssen, zur Gefahr der dazugehörigen betroffenen Personen werden können (Luhmann, 2003, S. 117). Luhmann (2003, S. 117) hebt damit die Wahrnehmungsunterschiede gleicher Ereignisse zwischen sich entscheidenden und betroffenen Personen hervor.

Risiko kann im Zusammenhang mit dem alpinen Bergsport beispielsweise auch als Nutzen angesehen werden, weil die jeweiligen Aktivitäten als Herausforderung der eigenen Kräfte und gerade aufgrund der damit verbundenen Risiken ihren Reiz erhalten (Machlis & Rosa, 1990; zit.n. Renn, 2010, S. 167; Renn, 2008, S. 55).

Gerade wenn es um Entscheidungen geht, versuchen Personen jedoch häufig auf objektive Fakten zurückzugreifen und subjektive Einflüsse auszuschließen (Huber, 1998, S. 39). Risiko kann aber nie völlig objektiv betrachtet werden, sondern muss immer vor dem Hintergrund kultureller Annahmen und individueller Deutungen beschrieben werden. Um zu verstehen, was einzelne Personen als Risiko erfassen und welcher Umgang beispielsweise in risikobezogenen Prozessen entsprechend der richtige ist, müssen demnach kulturelle, individuelle und auch soziale Rahmenbedingungen berücksichtigt werden (Gephart, van Maanen & Oberlechner, 2009, S. 144). Hinsichtlich der subjektiven Bewertung von Risiken spielen zum Beispiel unterschiedliche Wertesysteme eine wesentliche Rolle, da eine einzelne Person einem anderen Wertesystem folgen kann als bestimmte Personengruppen oder die Gesellschaft. Insofern geht es bei der Bewertung von Risiken zunächst darum, welche Risiken unter welchen Umständen akzeptiert werden oder nicht (Huber, 1998, S. 39ff.). Dahingehend kann Risiko als ein Merkmal bezeichnet werden, welches mit Objekten, Aktivitäten und Situationen aufgrund von Wahrnehmungs-, Lern- und Denkprozessen verknüpft wird (Sjöberg, 2000, S. 408; zit.n. Plapp, 2004, S. 22). Risiko soll auch mit Sicherheit in Verbindung gebracht werden, da sie trotz ihres gegensätzlichen Charakters einen gemeinsamen Ausgangspunkt haben und beide Begriffe in dieser Untersuchung einen relevanten Stellenwert einnehmen. Wenn es sich um die Reduzierung bzw. Vermeidung von Gefahr und Bedrohung handelt und sich Personen daher mit dem Unvorhersehbaren auseinandersetzen, so gehen Risiko und Sicherheit sowohl einen konkurrierenden als auch einen sich ergänzenden Weg. Der Versuch der Herstellung von Sicherheit auf der einen Seite hilft zwar gegen das Auftreten von Gefahr und Bedrohung, lässt sich aber nie völlig realisieren, da es immer wieder zu Sicherheitslücken kommen kann. Aufgrund des Wissens der Sicherheitsherstellung kommt es zum Bedürfnis nach Sicherheit und gleichzeitig aber zu einem Gefühl von Unsicherheit. Auf der anderen Seite machen Entwicklung von bestimmten Arrangements Gefahr und Bedrohung berechenbar und kalkulierbar und unterstützen beim Umgang mit Risiken (Münkler, 2010, S. 11ff.). Im Hinblick auf Organisationen zeigt sich durch die Wiederholung von Abläufen diesbezüglich eine gewisse Stabilität, welche sich beispielsweise durch regelmäßige Sitzungen, kontinuierliche Verbesserungsprozesse oder

durch das Aufbauen von Ritualen zur Bestätigung gemeinsamer Wertvorstellungen äußern kann (Eckert & Schiepek, 2005, S. 70). Tatsache ist aber, dass Entscheidungen meistens unter einem gewissen Maß an Unsicherheit getroffen werden, ob nun bewusst oder unbewusst, weil das Fehlen von völliger Sicherheit schließlich Unsicherheit definiert und dies bei den meisten Entscheidungssituationen der Fall ist. Personen stehen also dann vor unsicheren Entscheidungen, wenn sie nur begrenzt wissen, welche Umweltsituationen sich tatsächlich verwirklichen und welche Konsequenzen eine Entscheidung mit sich bringen wird (Neumer, 2009, S. 9). Diese vorhandene Unsicherheit kann als Grund für auftretende Risiken betrachtet werden. Das heißt, das Risiko selbst ist, wie schon erwähnt, an die Entscheidung gebunden und es kommt erst durch die festgelegte Handlung der Alternativenwahl zu einem Risiko. Insofern gelten Risiken als Effekte von Entscheidungen (Mikus, 2001, S. 5).

*„Der Unterschied zwischen Risiko und Nicht-Risiko verschwindet, da auch eine Nicht-Entscheidung eine Entscheidung ist. Risiken sind paradox; insofern als die Option realisiert wird, steigt die Ungewißheit (sic!) im Hinblick auf die sich einstellenden Folgen, wird sie nicht realisiert, entsteht Ungewißheit (sic!) über die damit verbundenen Folgen (Verlust möglicher Vorteile)“* (Bechmann, 1997, S. 242).

In diesem Zusammenhang beschreiben Beck und Holzer (2007; zit.n. Gephart et al., 2009, S. 141) die Unberechenbarkeit von Risiken und damit deren Ungewissheit und Unsicherheit wie folgt:

*„[...] risk refers to risks that cannot be known – to unquantifiable uncertainties“.*

Der Umfang der Bekanntheit über Umweltzustände unterscheidet schließlich zwischen Unsicherheit, Risiko und Ungewissheit. Dabei stellen Entscheidungen unter Risiko und Ungewissheit Subkategorien von Entscheidungen unter Unsicherheit dar. Das heißt, der Grad der Unsicherheit bestimmt die Komplexität einer Entscheidungssituation mit – je komplexer eine Entscheidungssituation ist, desto höher sind auch das Risiko und die Ungewissheit (Curcio, 2008, S. 192).

Infolgedessen müssen auch Führungspersonen ihre Entscheidungen wiederholt unter Anerkennung von Risiko, Unsicherheit oder Ungewissheit treffen. Von wesentlicher Bedeutung in der vorliegenden Untersuchung sind jedoch nicht nur Entscheidungen und ihre Folgen, sondern vor allem auch die Entstehung von und der Umgang mit risikoreichen und dementsprechend möglichen kritischen Situationen im Hier und Jetzt. Aus diesem Blickwinkel sind Risiken keine Folgen der Zukunft, sondern ein aktuelles Problem im Handlungsablauf.

## 2.3 Organisation

*„The achievements of an organization are the results of the combined efforts of each individual.“ (Lombardi, 2001, S. 217)*

Da Führungspersonen ausgewählter Profit-Organisationen sowie Bergführer, die ja schließlich auch in Organisationen tätig sind, im Rahmen der qualitativen Interviews der vorliegenden Untersuchung zentrale Bedeutung einnehmen, wird in diesem Kapitel der Begriff „Organisation“ und im Zusammenhang damit der „Organisationskultur“ beschrieben. Da die Organisationsforschung zu beinahe unüberschaubaren in Wechselbeziehung stehenden Theorien geführt hat, kann eine vollständige Darstellung im Rahmen dieser Arbeit nicht erfolgen. Bevor dennoch der Versuch einer im Sinne der Wissenschaft allgemeingültigen Beschreibung von Organisationen gemacht wird, konzentriert sich die weitere Auseinandersetzung vorrangig auf eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive.

Der Organisationsbegriff ist ein überaus komplexes Gebilde (von Rosenstiel, 2009, S. 226), wobei es sich um mindestens drei verschiedene Bedeutungen handelt (Schulte-Zurhausen, 2010, zit.n. Nerdinger, 2011, S. 42). In der Wissenschaft wird Organisation entweder auf ein Instrument, eine Funktion oder eine Institution bezogen (Nerdinger, 2011, S. 42).

(1) Aus instrumenteller Sichtweise handelt es sich um die Gesamtheit aller Regelungen, wie beispielsweise Aufgabenverteilung und Arbeitsprozessabwicklung innerhalb bestimmter Strukturen, welche auf das menschliche Verhalten auf ein gemeinsames Ziel hin ausgerichtet sind. Organisationen sind ein Instrument für eine wirksame Führung (Nerdinger, 2011, S. 42), ein Instrument, um Bedürfnisse von Menschen zu erfüllen (Bounken et al., 2008, S. 28), sie sind auf einen bestimmten Zweck hin gegründet worden und daraufhin gestaltet und ausgerichtet (Malik, 2006, S. 45). Sie sind von Menschen geschaffen und bestehen daher auch abhängig von ihnen (von Rosenstiel, 2009, S. 225f).

(2) Innerhalb der jeweiligen Strukturen stellen sich Organisationen auch als Funktion dar, insbesondere als Managementfunktion, die sich auf die zielorientierte Koordination und Steuerung von Menschen und Aufgaben bezieht, was das Organisieren selbst bezeichnet.

(3) Wird eine Organisation als soziales Gebilde oder System beschrieben, so wird damit der institutionelle Organisationsbegriff verstanden (Laux & Liermann, 2005, S. 1f.; Nerdinger, 2011, S. 42). Im Vordergrund eines sozialen Systems stehen die beteiligten Personen einer Organisation und deren Verhalten bezüglich ihrer Handlungen sowie die dadurch entstehenden Beziehungen (Nerdinger, 2011, S. 43).

Innerhalb der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie (Kapitel 6) betrachtet Banard (1970; zit.n. Neumer, 2009, S. 12) die Organisation als Handlungssystem, welches kooperativ durch Handlungen aufgebaut wird, wobei Neuberger (1989; zit.n. Neumer, 2009, S. 13) die Prozesshaftigkeit des „Organisiert-Seins“ betont (Neumer, 2009, S. 13). Simon (1976; zit.n. Nerdinger, 2011, S. 50) geht davon aus, dass Entscheidungsprozesse den Dreh- und Angelpunkt einer Organisation bilden. Dabei wird der Blickwinkel auf empirische Merkmale des menschlichen Entscheidungsverhaltens gerichtet, welcher die nicht beliebige Beherrschbarkeit von Organisationen aufzeigt. In manchen verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorien werden jedoch zum Beispiel individuelle Bedürfnisse und Interessen der Menschen in Organisationen vernachlässigt (Nerdinger, 2011, S. 50ff.). Ein subjektives Wissenschaftsverständnis dagegen begreift Organisationen nicht unabhängig davon, weil es dabei gerade darauf ankommt, dass Organisationen aus Beziehungen und infolgedessen aus Interaktions- und Kommunikationsprozessen bestehen (Kubicek, Wollnik & Kieser, 1983, S. 95, zit.n. Kasper & Mühlbacher, 2002, S. 131). Wie zum Beispiel eine Führungskraft bzw. ein Unternehmen die Wirklichkeit wahrnimmt, hängt nach Weick (1985) eng mit Interpretation und Sinnerzeugung zusammen, durch die sich eine Organisation erst konstituiert (zit.n. Kasper & Mühlbacher, 2002, S. 131). Organisationen sind durch die Beteiligung von verschiedensten Personen als äußerst komplex aufzufassen. Die jeweiligen Organisationsmitglieder erfüllen maßgebliche Funktionen zur Erreichung von tragenden Ergebnissen, welche jedoch durch das individuelle Verhalten und Denken aller Handelnden ein gewisses Maß an Unbestimmtheit und daher eben an Komplexität mit sich bringen (Malik, 1982, Ulrich, 2001, von Förster, 1997; zit.n. Eckert & Schiepek, 2005, S. 67). Neben der Ausführung der jeweiligen Aufgaben und der Schaffung von Werten und Normen innerhalb von Organisationen müssen ständig Entscheidungen getroffen werden, die jedoch nicht nur auf den höheren Ebenen der Organisationshierarchie stattfinden, sondern bei allen Personen, die in einer Organisation tätig sind – wenn dies auch in sehr verschiedenen Entscheidungsspielräumen (Laux et al., 2005, S. 2; Bounken & Jones, 2008, S. 707). Dahingehend sind kompetente EntscheidungsträgerInnen für die Führung und Steuerung von Organisationen notwendig und auch dafür, wie bei den jeweiligen verantwortlichen MitarbeiterInnen Fähigkeitspotenziale genutzt werden können (Pechtl, 1999, S. 93f.).

Den Mittelpunkt dieser Untersuchung bildet, wie schon betont, die Beschäftigung mit dem Entscheiden und daher dem Verhalten und der Art des Denkens und Handelns von Führungspersonen in Entscheidungssituationen. Wenn im weiteren Verlauf also die Rede von Organisationen ist, so sind damit soziale Systeme gemeint, die im institutionellen Sinn als Oberbegriff für Unternehmen zu begreifen sind, in denen Kommunikations- und Interaktionsprozesse und dahingehend Entscheidungsprozesse stattfinden.

### **2.3.1 Organisationskultur**

*„A culture is made – or destroyed – by its articulate voices.“*  
(Rand, 1989; zit.n. Bloor, 2010, S. 291)

Viele wissenschaftliche Studien zur Organisationskultur befassen sich zunächst mit der Herkunft des Kulturbegriffs, welcher an dieser Stelle jedoch nicht vertieft wird. Es werden zwei entgegen gerichtete Ansätze von Organisationskultur aufgezeigt, welche auf ihre Weise Gesichtspunkte einbeziehen, die im Rahmen der befragten Führungspersonen in dieser Untersuchung als zutreffend erachtet werden. Anschließend wird auf allgemeine Aspekte der Organisationskultur eingegangen.

Aus Sicht der Organisationskulturkonzepte geht es einerseits um einen funktionalistischen Ansatz, in dem die Organisation eine Kultur *hat* und damit als ein Prozess verstanden wird, in dem bestimmte Verhaltensweisen von Seiten der beteiligten Personen einer Organisation als unternehmensspezifische Symbole gelten. Diese Symbole, wie etwa eine spezifische Sprache oder Umgangsweisen und Verhalten gegenüber MitarbeiterInnen bzw. KundInnen, sind als Strategie und zielgerichtete Steuerung eines Unternehmens anzusehen. Sie dienen beispielsweise der Reduzierung des Koordinationsbedarfs und zugleich dem Erfolg eines Unternehmens. Andererseits gibt es den interpretativen Ansatz, in dem die Organisation Kultur *ist*. Hier werden Symbole als sinnerschaffendes Konstrukt betrachtet, die als Ergebnis gemeinsam entstandener, entdeckter und geteilter Deutungen, Interpretationen und Gestaltung von Prozessen zu verstehen sind und nicht einfach vom Management auferlegt werden können. Organisationskultur wird so zu einem Fundament, in dem Verständnis darüber gewonnen werden soll, wie Wahrnehmen, Denken und Fühlen etwa bei Problemen externer Anpassung und interner Integration beeinflussen können (Kasper et al., 2002, S. 100ff.). Wenn eine Organisation insgesamt als Kultur und nicht in ihren einzelnen Elementen angesehen wird, so versteht sich Organisationskultur als ein implizites Phänomen, welches das Selbstverständnis einer Organisation prägt, sich an gemeinsamen Werten orientiert und Sinn vermittelt. Insofern ist sie das Ergebnis eines

nicht bewusst gelernten Sozialisationsprozesses, in dem aus kultureller Tradition heraus gehandelt wird (von Rosenstiel, 2009, S. 227f.).

Um die Symbolisierung von Werten zu verstehen, unterscheidet Schein (1985) drei Ebenen einer Kultur (Schein, 1985, S. 228; zit.n. Kasper et al., 2002, S. 106):

Hierbei handelt es sich zunächst um die meist unbewussten Basisannahmen, wie grundlegende Vorstellungen über Umwelt, Wirklichkeit und Natur der Menschen sowie deren Beziehungen zueinander. In der nächsten Ebene finden sich die teils bewussten, teils auch unbewussten Werte, Normen und Standards, welche als Verhaltensrichtlinien in einer Organisation bestehen. Auf der dritten Ebene zeigen sich die sichtbaren und beobachtbaren Äußerungsformen, zum Beispiel Kleidung, Sprache oder Umgangsformen, die eine erkennbare Funktion im Sinne einer Zweckrationalität inne haben und überdies auch als Ausdruck der Basisannahmen und der zugrundeliegenden Wertvorstellungen zu verstehen sind (Schein, 1985, Schreyögg, 1999, Kaschube, 1993; zit.n. von Rosenstiel, 2009, S. 228; Kasper et al., 2002, S. 106ff.). Jede Organisation bringt also ihren Ausdruck durch kulturelle Faktoren und damit durch ein organisationsspezifisches Weltbild mit sich (Schörghuber, 2005, S. 59f.). Schein (1986) nimmt als Grundlage an, dass Organisationskulturen durch Führungspersonen hervorgebracht werden und diese von ihnen sowie auch von der Kultur des Berufsstandes beeinflusst werden (Schein, 1986; zit.n. Starke, 2009, S. 205f.). Insbesondere Werte und Normen einer Organisation eröffnen dahingehend einen Einblick des Führungsverhaltens von den jeweiligen Führungspersonen (Schörghuber, 2005, S. 59f.).

Da die InterviewpartnerInnen in der vorliegenden Untersuchung in unterschiedlichen Arbeitsfeldern tätig sind und damit unterschiedliche Anforderungen zu erfüllen haben, kann in der Darstellung der Ergebnisse hierzu ein Eindruck gegeben werden.

Zusammenfassend versteht sich Organisationskultur vorrangig als ein Rahmen, in dem Verhaltensweisen und Symbole entweder als zielgerichtete Steuerung eines Unternehmens anzusehen sind oder als solche, die durch eine gemeinsame Werthaltung zu kollektivem Verständnis einer Organisation beitragen und daher Sinn vermitteln.

### 3 Führung

*„Menschen können nicht gemanagt werden. Unternehmen kann man managen, Menschen aber muß (sic!) man führen.“ (Perot, \*1930)*

Das Thema Führung ist ein Grundphänomen, seitdem Menschen Aufgaben arbeitsteilig erfüllen. Führung hat daher in verschiedensten Disziplinen eine lange Tradition und muss je nach Zusammenhang unterschiedlich aufgefasst werden. Im Laufe der Zeit haben sich viele verschiedene Begriffsdefinitionen für Führung gebildet, die sich jeweils auf unterschiedliche Aspekte, wie beispielsweise auf die Situation, die Aufgabe oder die Führungsperson selbst beziehen (Badke-Schaub et al., 2003, S. 154). Laut Neuberger (2002) sind Führungsdefinitionen für die Abgrenzung zu ähnlichen Wissensgebieten zwar wichtig, aber sie sind keine Aussagen über die Wirklichkeit, *„sondern Einladungen, über das, was Führungswirklichkeit genannt wird“* (Neuberger, 2002, S. 46). Demzufolge ist Führung ein Konstrukt, welches durch Kommunikation produziert wird und von Gesellschaft und Kultur sowie von den handelnden Personen abhängig ist. Daher soll Führung nicht als endgültig und objektiv, sondern als widersprüchlich, vielgestaltig und mehrdeutig aufgefasst werden. Aus dieser Perspektive gibt es demnach keine allgemeingültige Führungsdefinition (ebd., S. 2ff.).

In der vorliegenden Arbeit wird folglich keine Auswahl von Definitionen aufgezeigt, sondern insbesondere auf Inhalte, Anforderungen und Tätigkeiten von Führung eingegangen.

Zunächst wird jedoch im Sinne von Neuberger (2002) eine grundsätzliche Unterscheidung zwischen Führung und Management aufgezeigt:

*„Führung steht dabei in der Regel für eine personale und interaktionale Akzentsetzung (‘Menschenführung’), während Management den strukturellen und institutionellen Aspekt hervorhebt (‘Unternehmensführung’)“* (Neuberger, 2002, S. 48).

Obwohl die beiden Begriffe häufig als Synonyme verwendet werden, sind hier dennoch ihre unterschiedlichen Charakterzüge zu erkennen. Insofern ist Management im Vergleich zu Führung nicht direkt interaktional, sondern wirkt beispielsweise über Strukturen oder Techniken. Daher bilden nicht Menschen, sondern Prozesse die Basis von Management (ebd., S. 48f.). Management besteht also mehr im Gestalten, Entwickeln und Lenken eines Unternehmens in seiner Gesamtheit, Menschenführung wird dabei als Teil davon aufgefasst (Malik, 2006, S. 53).

Ob nun das Wort Führung oder Management verwendet wird – es hat jedenfalls fast jeder Beruf einen jeweiligen Anteil inne, der die Menschen innerhalb von Organisationen

wirksam werden lässt, da praktisch fast alle Berufe innerhalb einer Organisation stattfinden oder von Organisationen abhängen. Es handelt sich um Menschen in Organisationen und umgekehrt um Organisationen mit Menschen (Malik, 2006, S. 62). Sei der Beruf nun BergführerIn, ManagerIn, Führungskraft eines Unternehmens oder LeiterIn einer Gruppe von Menschen – grundsätzlich ist jeder Beruf durch folgende vier Elemente charakterisiert: (1) Aufgaben können als ein wesentliches Element für jeden Beruf beschrieben und analysiert, und deren Erfüllung gelernt und gelehrt werden. (2) Weiter finden Werkzeuge bei der Erfüllung der jeweiligen Aufgaben ihren Einsatz, deren Beherrschung durch Training gefördert wird. (3) Grundsätze bzw. Prinzipien sollen dabei als drittes Element für die beiden ersten eingehalten werden, welche vor allem durch Einsicht der Bedeutung des Berufes und der mit Fehlern verbundenen Risiken lern- und lehrbar sind. (4) Als viertes Element wird schließlich die Verantwortung für jeden Beruf hervorgehoben, die mit einer gewissen Ethik in Zusammenhang steht. Das heißt, jede Person muss in ihrem Beruf selbst die Entscheidung treffen, ob sie für ihr gesamtes Handeln einstehen und auch für Versäumnisse oder Fehlerhaftes Verantwortung übernimmt (Malik, 2006, S. 70ff.).

Führung kann als soziales Phänomen betrachtet werden, welches immer wieder entsprechend an sich verändernde Umstände angepasst werden muss (Neuberger, 2002, S. 6ff.). Wird Führung als Steuerung sozialer Systeme verstanden, zu denen etwa MitarbeiterInnen oder Gruppen gehören, so stehen diese in einer wechselseitigen Beziehung zueinander und verfolgen gemeinsame Ziele (Badke-Schaub et al., 2003, S. 154). Insofern hat eine Führungsperson entweder direkte MitarbeiterInnen zu leiten oder sie steht einer Gruppe gegenüber bzw. ist in sie eingebunden (Neuberger, 2002, S. 37). Neben der Führungsperson selbst und den dazugehörigen interpersonalen Verhältnissen ist die Frage nach dem Thema, also worum es geht, ein wesentliches Kennzeichen. Damit ist die Einwirkung der Führungsperson durch Aufgaben oder Probleme sowie Ziele oder Lösungen gemeint. Führung ist dahingehend dann notwendig, wenn Aufgaben seitens der MitarbeiterInnen oder der Gruppe nicht aus eigener Initiative bzw. nach Routinehandlungen bewältigt und gelöst werden können. Diese Perspektive der Führung bezieht sich insbesondere, so wie es auch in dieser Arbeit Schwerpunkt ist, auf komplexe und instabile Situationen, in denen sich Aufgaben oder Probleme etwa zeitkritisch, weniger strukturiert, mehrdeutig oder widersprüchlich darstellen (ebd., S. 43). Die dazugehörigen Steuerungstätigkeiten beinhalten die fachliche, die koordinative und die beziehungsorientierte Führung (Badke-Schaub et al., 2003, S. 154). Bei der „*fachlichen Führung*“ (ebd., S.154) handelt es sich um fachlich-inhaltliche Themen, wie

beispielsweise Klärung von Zielen, Lösungsentscheidungen und Kontrolle. Ziel der „*koordinativen Führung*“ (Badke-Schaub et al., 2003, S. 154) ist die Planung und Strukturierung von Arbeitsprozessen, wobei Bereitstellung von Ressourcen und Koordination einzelner Aktivitäten maßgebend sind. Die „*beziehungsorientierte Führung*“ (ebd., S.154) widmet sich schließlich der Ausrichtung individueller Ziele und der Steigerung der Motivation. Personen, die MitarbeiterInnen oder Gruppen führen und leiten, brauchen für eine erfolgreiche Führung eine individuell richtige Kombination aus diesen drei Bereichen (Badke-Schaub et al., 2003, S. 154).

Erfolgreiches Führen kann einerseits als die insgesamt Wirkung des Führens mit ihren Fakten und Folgen aufgefasst werden. Andererseits bedeutet es auch das Erreichen der Ziele mit der Erfüllung dazugehöriger Kriterien (ebd. S. 44), also worauf es hinausläuft und ankommt (ebd., S. 289). Dabei geht es aber nicht nur um das Resultat selbst, sondern auch um die Art und Weise, wie die jeweiligen Ziele erreicht werden (Neuberger, 2002, S. 44).

Zusammenfassend beschreibt dieses handlungstheoretische Verständnis von Führung einen Interaktionsprozess, der sich deutlich auf das Handeln einer Person bezieht. Im Sinne des Führens kommt dieses Handeln insbesondere dann zum Ausdruck, wenn ungeplante, untypische und unerwartete Situationen eintreten. Für eine bewusste und zielorientierte Einwirkung auf MitarbeiterInnen oder Gruppen benötigt dieses Handeln ein spezifisches Verhaltensrepertoire des Wahrnehmens, Denkens, Fühlens, Wollens und Tuns und soll so gestaltet und kommuniziert werden, dass dies für die beteiligten Personen sinnhaft ist und Folgerungen abgeleitet werden können (ebd. S. 47).

### **3.1 Führen und Entscheiden**

Obwohl Führungspersonen in der Analyse von Organisation und Entscheidung als TrägerInnen von Entscheidungen innerhalb einer Hierarchie betrachtet werden, muss betont werden, dass das Denken, Entscheiden und Handeln immer mehr auch auf die nachgeordneten Ebenen ineinander laufen (Wilz, 2010, S. 66). Um Führungsaufgaben zu erfüllen ist es jedenfalls erforderlich, ständig Entscheidungen zu treffen. Wenn demnach eine Führungsperson selbst als der Ort des Entscheidens angesehen wird, dann steigt mit der Bedeutung der Entscheidung auch die Bedeutung des/der Entscheiders/Entscheiderin und umgekehrt. Dahingehend ist eine Hierarchie notwendig, weil wichtige Entscheidungen weiter oben und die wichtigsten ganz oben getroffen werden müssen

(Luhmann, 2000, S. 138). Insofern verlangen insbesondere Entscheidungen unter schwierigen Bedingungen, wie zum Beispiel bei zeitkritischen oder intransparenten Problemen, eine klare Führung (Starke, 2009, S. 205). Führungspersonen sollen ihr Entscheidungsverhalten an folgenden drei hierarchisch geordneten Kriterien überprüfen: Zunächst geht es um die Frage der Qualität von Entscheidungen, weiter ist es wichtig zu erkennen, ob die Akzeptanz der MitarbeiterInnen oder der Gruppe der jeweiligen Entscheidung für ihren Erfolg ausschlaggebend ist oder nicht. Schließlich soll nach der Ökonomie im Sinne des Aufwandes gefragt werden, der für eine Entscheidung eingesetzt wird (Nerdinger, 2000, S. 36f.).

Führungspersonen sollen laut diesen Beschreibungen also erkennen, in welcher Situation welche Art von Entscheidungen adäquat ist.

### **3.2 Führen und Informationssuche**

Führung wird nach Luhmann (2000, S. 228) als eine Reproduktion von Entscheidungen durch Entscheidungen verstanden. Das heißt, dass zwar mit jeder Entscheidung eine neue Situation entsteht, diese jedoch an vergangene Entscheidungen gebunden ist und mit einer ständig mitlaufenden Suche nach und Einschränkung von Informationen und Alternativen zusammenhängt (ebd., S. 166). Folglich wird durch eine Entscheidung ein anderer Zusammenhang von Vergangenheit und Zukunft konstruiert und braucht dazu Informationen und Alternativen für die Auffassung der Gegenwart (ebd., S. 140). Hier soll betont werden, dass Entscheidungen innerhalb von Organisationen immer nur durch Kommunikation über Informationen und Alternativen mit einer Annahme oder Ablehnung erfolgen kann und wie schon erwähnt nicht nur bei der Führungsperson selbst stattfindet (ebd., S. 141f.). Auf das Thema Kommunikation wird in Kapitel 5.1.3 näher eingegangen. Entscheidungen von Führungspersonen sind jedenfalls wegweisend für den Erfolg und Misserfolg ihres Handelns. Dabei kann, unabhängig wie viele gute Entscheidungen zuvor getroffen wurden, eine einzige Fehlentscheidung zum Misserfolg führen (Badke-Schaub et al., 2003, S. 153). Die Entscheidungssituation gehört zu jenen Situationen, in der Information unabdingbar ist (Lochmann, 2008, S. 92). Für „richtige“ Entscheidungen spielt daher die Informationssuche im Speziellen vor Entscheidungen eine wesentliche Rolle. Wie schon zuvor angesprochen, ist mit „richtig“ diejenige Wahl einer Option gemeint, die beim Treffen der Entscheidung am besten mit den zur Verfügung stehenden Informationen und des zu erreichenden Zieles möglich ist. Insbesondere in kritischen Situationen sollen

Führungspersonen in ihrer Entscheidungsfindung einen Informationstransfer im Sinne von Suchen und Erfragen, Bewerten und Priorisieren von Informationen ermöglichen. Gerade unerwartete Situationen hängen mit Unsicherheit zusammen. Diese Unsicherheit wird meist aufgrund des Bedürfnisses nach Kontrolle durch bestimmte Verhaltensweisen reduziert. Doch genau dadurch kann es zu inadäquater Informationssuche und folgend zu Fehlentscheidungen kommen. Unter Unsicherheit und Zeitdruck ist daher für eine Entscheidungsfindung zum ersten die Informationsselektion von wesentlicher Bedeutung. Das Koordinieren von Informationen kann hierbei auch durch relevante Mitteilungen der MitarbeiterInnen oder der Gruppe bestimmt werden. Dabei besteht für die Führungsperson die wichtige Aufgabe, eine Überflutung durch zu viele Informationen zu vermeiden und diese angemessen zu selektieren. Dies fällt umso schwerer, je weniger die Führungsperson die Situation kennt (Badke-Schaub et al., 2003, S. 156f.). Informationsselektion bedeutet dementsprechend, aus vielen Möglichkeiten spezifische Informationen herauszunehmen und diese damit kommunikationsfähig zu machen (Neumer, 2009, S. 79). In diesem Zusammenhang betont Klix (1992, zit.n. Lochmann, 2008, S. 93) folgendes:

*„Ebenso wie die Informationserzeugung als Auswahlprozess, so muss die Informationsverwertung als Entscheidungsprozess verstanden werden. Auch die ... Entschlüsselung der Nachricht beruht auf einer Entscheidung zwischen Alternativen“.*

Relevante Informationen können in unterschiedlichen Elementen der realen Umwelt aufgegriffen werden, neben der Sprache beispielsweise auch über Mimik, Gesten, Töne sowie alles, was über die Sinnesorgane aufgenommen werden kann (Lochmann, 2008, S. 92f.). Weiter kann die Informationskontrolle im Kontext von Unsicherheit und Zeitdruck einerseits die Vermeidung von Informationssuche zur Folge haben oder aber andererseits zu einer übertriebenen Informationssuche führen (Badke-Schaub et al., 2003, S. 157). Nun können aber gerade zu viele Informationen erhöhte Unsicherheiten verursachen, da es schwieriger wird, diese zu verarbeiten, sie zu verbinden und Entscheidungen abzuleiten (Neuberger, 2002, S. 357). Dies weist auf das Thema der Kapazitätsbeschränkungen des Menschen und seinen begrenzten Fähigkeiten zur Informationsverarbeitung hin, welche im Kapitel der Begrenzten Rationalität unter 6.1 näher beschrieben werden.

Aufgrund des Wissens von Führungspersonen, dass sie wiederholt in unvorhersehbaren Situationen entscheiden müssen, entwickeln viele im Laufe der Zeit im Sinne eines sogenannten Methodismus bestimmte Vorgangsweisen, um schnell zu Informationen zu gelangen (Badke-Schaub et al., 2003, S. 157). Methodismus beschreibt das Aufrechterhalten früherer wirksamer Methoden in neuen Situationen (Schaub, 2009, S. 12). Mit solchen zwar auch sinnvollen Routinen besteht jedoch zugleich die

Schwierigkeit darin, bedeutsame Einflüsse richtig oder früh genug wahrzunehmen (Badke-Schaub et al., 2003, S. 157). Auch bei diesen Beschreibungen ist anzumerken, dass erst die subjektive Verarbeitung festlegt, was Informationen sind und was nicht (Neumer, 2009, S. 70).

Diese Darlegung der Informationssuche zeigt die maßgebende Bedeutung von Seiten der Führungspersonen auf, dass sie trotz unterschiedlicher Hindernisse Entscheidungen kommunizieren und Informationen für MitarbeiterInnen oder die Gruppe sichtbar machen sollen.

### **3.3 Führungspersonen – Funktion und Rolle**

Das äußerst vielfältig und widersprüchlich dargestellte Ideal von Führungspersonen ist eine grundsätzlich nicht realistische Darstellung (Schulz von Thun, Ruppel & Stratmann, 2007, S. 13). Die Diskussion darüber, was als „FührerIn“ zu bezeichnen ist, beschäftigt sich allzu oft mit Forderungen, die nicht zu erfüllen sind und mit Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmalen, mit denen auf das Leistungspotenzial geschlossen wird (Malik, 2006, S. 48). Doch es soll nicht nur um die Frage gehen, wie Menschen sein sollen, um für eine Führungsposition in Frage zu kommen. Der Schlüssel zu den Leistungen von Führungspersonen liegt nicht in einem Idealprofil gängiger Meinungen, wie in ihrer Persönlichkeit, ihrem Charakter, ihrer Bildung oder ihrer sozialen Herkunft, sondern vor allem in der Art ihres Handelns (ebd., S. 38). Jedes praktische Führungshandeln basiert auf persönlichen Erfahrungen und steht vor dem Hintergrund subjektiv theoretischer Strategien (Schörghuber, 2005, S. 55). Das heißt, jede Person verfügt über ein persönliches eigenes Konzept, nach dem sie lebt und handelt. Durch Techniken oder Fertigkeiten können Vorgangsweisen erleichtert werden, und wenn sich solche Vorgangsweisen bewährt haben, so können sie als Methode eingesetzt werden. Aber erst, wenn Modelle als Erfahrungs- und Entwicklungsgebilde zur Verfügung stehen, die Erkenntnisse und Wissen zusammenfügen, können neue Techniken und Methoden abgeleitet werden. Die Theorie ist schließlich als Überbau für allgemein brauchbare und überprüfbare Betrachtungsweisen zu verstehen (Pechtl, 1995, S. 15 & S. 246ff.). Ausschlaggebend für das Verständnis von Führung ist folglich das Ganze, es sind Kreisläufe und Prozesse, welche aus Sicht des systemischen Denkens beschrieben werden können. Genauso wie etwa ein Chirurg das Auge eines Menschen nicht unabhängig in der Interaktion mit dem Gehirn auf seine Eigenschaften untersuchen kann, so kann auch Führung nicht nur auf Eigenschaften der

Person reduziert werden. Das Denken einer Führungsperson auf verschiedensten Perspektiven (Positionierung in der Umwelt, Anspruchsgruppen,...) und eine Erfassung von Prozessen als Kreisläufe mit je unterschiedlichem Zeitverhalten ist dahingehend notwendig. Zudem soll die schon angesprochene nicht beliebige Beherrschbarkeit bzw. Machbarkeit eines Systems und dessen Führung nochmals betont werden, weil mit der Führung in ein überwiegend selbstorganisiertes und vielfältig vernetztes Ganzes eingegriffen wird (Gomez, 2001, S. 156f.). Für ein ganzheitliches Führungsverhalten ist demnach einerseits eine klare Bewusstheit über das System, in dem sich eine Führungsperson bewegt, und über die momentane Situation, in der sie sich befindet, notwendig. Andererseits braucht die Führungsperson auch Bewusstheit über sich selbst in der jeweiligen Situation (Schulz von Thun et al., 2007, S. 15).

### **Funktion und Rolle**

Obwohl anhand von Führungsmodellen und -theorien alle möglichen Teilaspekte des menschlichen Handelns zur Sprache kommen (Schörghuber, 2005, S. 56), wird in der vorliegenden Arbeit weitgehend auf eine Auseinandersetzung damit verzichtet, weil dies den Rahmen sprengen würde. Gerade aber bei Entscheidungen in kritischen Situationen und bei Erwartungshaltungen der Führungsperson gegenüber, können beispielsweise Funktionsbeschreibungen zur Orientierung unterstützen (ebd., S. 65).

Da es in kritischen Situationen immer wieder dazu kommen kann, dass die Funktion abgegeben und durch eine nicht immer passende Rolle ersetzt wird, ist es wichtig Funktion und Rolle zu unterscheiden (Pechtl, 1995, S. 213). Pechtl (1995, S. 202) definiert Funktion als *„eine erworbene, verliehene, vereinbarte oder festgelegte Rahmenbedingung in einer sozialen Gemeinschaft, die an beidseitig abgesprochene Tätigkeiten gebunden ist“*. Im Gegensatz dazu beschreibt die Rolle *„ein eigenes oder durch Fremderwartung gewähltes Verhaltensmuster, das abgesprochen oder unabgesprochen in der sozialen Gemeinschaft ausgeübt wird“* (ebd., S. 202). Die Funktion bei der Führung von MitarbeiterInnen bzw. von Gruppen ist in erster Linie durch die Funktion der Leitung geprägt, die unter anderem die Aufgaben des Bewertens, Entscheidens, Anleitens und Kontrollierens beinhalten und beispielsweise in der Rolle des/der Führenden oder Initiators/Initiatorin ausgeführt werden (Pechtl, 1995, S. 204). Das bedeutet also, dass eine Funktion anhand von Rollen verschiedenartig dargestellt werden kann und muss, weil es nicht realisierbar ist, keine Rolle zu spielen, ob dies nun etwa eine freundschaftliche, angepasste, distanzierte oder tyrannische Rolle ist (Schörghuber, 2005, S. 64). Hinsichtlich der Führung kann und soll

eine Rolle von Situation zu Situation unterschiedlich und flexibel gehandhabt (Pechtl, 1995, S. 205) und demnach auch von anderen Personen wahrgenommen werden, wie zum Beispiel von den Geführten oder von ExpertInnen (Neuberger, 2002, S. 329). So muss etwa ein/e BergführerIn nicht gezwungenermaßen die Seilschaft führen bzw. ein/e ManagerIn InitiatorIn oder Zugpferd sein. Die Funktion der Leitung dagegen soll stabil sein, und die Fähigkeiten der leitenden Person verlangen neben dem hohen Fachwissen auch ein psychologisches Verständnis und Einfühlungsvermögen. Für eine effiziente Entscheidungsfindung gehört insbesondere das Bewerten und Beurteilen zu den wesentlichsten Aufgaben des/der Leitenden, um insbesondere in kritischen Situationen für zielorientiertes Handeln Maßnahmen ergreifen zu können (Pechtl, 1995, S. 204f.). Gerade aber auch das Beherrschen von Rollen und deren variable Verfügbarkeit können für Führungspersonen sehr vorteilhaft sein, weil sich dadurch etwa ein größerer Entscheidungs- und Handlungsspielraum eröffnet und sich das Argumentationsvermögen steigert. Außerdem kann dadurch auf wechselnde Situationen und Personen besser eingegangen werden, das sich wiederum in Leistungen und Beziehungen positiv auswirken kann (Pechtl, 1995, S. 213f.). Durch die immer wichtiger gewordene Menschen- und Teamführung erhalten vielfältige Rollen einen wesentlichen Stellenwert (Schulz von Thun et al., 2007, S. 26). Dennoch soll vor allem für kritische Situationen die Wichtigkeit betont werden, dass die Funktion der Führung bzw. der Leitung entsprechend unpassender Rollen nicht aufgeben werden darf. Wenn eine Führungsperson beispielsweise aufgrund eigener Ängste auf die geführten Personen Druck ausübt, so wird jene Rolle auch auf die Beteiligten übertragen. Insofern sollen Funktionen klar dargelegt und Verhalten gemäß angepasst werden (Pechtl, 1995, S. 214f.).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass eine Differenzierung von Funktion und Rolle verstanden werden soll. Eine Rolle kann verschiedenartig dargestellt und auch an andere Personen abgegeben werden, die Funktion jedoch muss stabil sein und bleibt grundlegend bei der verantwortlichen Führungsperson.

## 4 Kritische Situationen

*„Der Mensch bleibt in kritischen Situationen selten auf seinem gewohnten Niveau. Er hebt sich darüber oder sinkt darunter.“* (Alexis de Tocqueville, 1805-1859; zit.n. Neubeck, 2008, S. 263)

Da die Situation den Rahmen für eine Entscheidung bildet, ist es notwendig, zunächst den Begriff der „Situation“ fassbar zu machen. Im empirischen Teil dieser Arbeit ist es unter anderem Ziel, verschiedene unsichere und kritische Entscheidungssituationen und deren vorgelagerten und daraus folgenden Entscheidungen und Handlungen zu vergleichen, um diese so kategorisieren zu können. Die Aufgabe besteht darin, die subjektive Auffassung der Befragten und ihre charakteristischen Handlungsweisen aufgrund von Entscheidungen in ihren erlebten Situationen zu analysieren. Dies, um erstens zu beantworten, in welcher Art von Situationen die befragten Führungspersonen eigentlich Entscheidungen zu treffen haben und zweitens, welchem Entscheidungsverhalten in derartigen Situationen gefolgt wird.

Im Folgenden wird nun auf die Begriffe „Situation“, im Speziellen auf „kritische Situationen“ und deren Merkmale, auf ihren Umgang sowie auf Schwierigkeiten in kritischen Situationen und mögliche Fehler im Entscheidungsprozess eingegangen, um ein Verständnis für die in dieser Arbeit befragten Personen zu leisten.

### Situation

Zunächst ist festzuhalten, dass die meisten Definitionen des Begriffs „Situation“ als eine *„relativ komplexe Konstellation objektiver Umweltfaktoren“* (Laucken, 1995, S. 391, Mandl Gruber & Renkl, 1997, S. 168; zit.n. Heid, 2003, S. 514) zusammengefasst werden. Insofern wird eine Situation anhand ihrer äußeren (Umwelt-)Faktoren identifiziert und weist als vorrangiges Merkmal eine gewisse Komplexität auf (Heid, 2003, S. 514). Mit äußeren Faktoren sind vor allem drei Komponenten gemeint, die eine *„objektive Definition der Situation“* (Esser, 2000, S. 427) steuern: erstens die gesamten Möglichkeiten der materiellen und technischen Mitteln, wie verschiedene Arten von Einkommen und Kapital, zweitens die institutionellen Regeln, wie etwa Sitten und Normen und drittens der kulturelle Bezugsrahmen, also sinnhaft geltende Zeichen einer Situation (ebd., S. 427).

Die erlebten Situationen und der Umgang mit ihnen sollen anhand der Erklärungen der GesprächspartnerInnen bestimmte Muster vom individuellen Entscheidungsverhalten der Befragten charakterisieren. Demzufolge handelt es sich bei der Beschreibung einer erlebten Situation auch immer um eine subjektive Bestimmung und Sicht äußerer Faktoren, sozusagen einer jeweils *„subjektiven Definition der Situation“* (ebd., S. 427), die von

inneren Bedingungen bestimmt wird. Diese inneren Bedingungen werden durch die soziale Identität der jeweiligen Person gebildet und bestehen daher aus dem gesamten Repertoire an Wissen, Bewertungen und Einstellungen des/der Handelnden (Esser, 1999, S. 56 & S. 161). Die wesentlichsten Elemente einer Entscheidungssituation und damit eines Entscheidungsprozesses stellen dabei grundsätzlich Handlungsvarianten, Ereignisse, Folgen, Ziele und Gründe dar (Curcio, 2008, S. 181). Um in einer Situation eine Entscheidung zu treffen, selektieren Personen die für sie wichtigsten Faktoren heraus. Mit dieser Selektion kommt es zu einer Verringerung der Komplexität. Dies stellt einen wesentlichen Schritt im Entscheidungsprozess dar und erlaubt weiter, durch Handeln von einer Situation in eine andere zu wechseln (Luhmann, 2009, S. 7).

*„Jede Situationsbeschreibung baut auf eine selektive, subjektive Wahrnehmung auf“*  
(Pechtl, 1995, S. 231).

Es soll jedoch nochmals darauf hingewiesen werden, dass die Entscheidung dieser Selektion darauf beruht, was eine Person über eine Sache (die Faktoren in der Situation) überhaupt weiß und was ihr darin wichtig erscheint. Insofern ist eine Situation das Ergebnis einer Bestimmung, die über die Wahrnehmung der Person aktiv, selektiv und interpretativ konstituiert und gesteuert wird (Heid, 2003, S. 515f.). Es kann also gesagt werden, dass die Bestimmung einer Situation durch die Beziehung zwischen Situation und AkteurIn zustande kommt, bei der auf Basis von objektiven äußeren und inneren Faktoren eine subjektive Selektion einer momentan gegebenen Situation gemacht wird. Dabei fließen unter anderem Kognition, Wahrnehmung und Emotion ein (Esser, 1999, S. 66). So gesehen besteht in jeder Situation ein Zusammenhang zwischen dem Objektivem und dem Subjektivem sowie auch zwischen rational normierender und deskriptiver Sichtweise (Luhmann, 2009, S. 23).

### **Kritische Situation**

Die wesentlichste Abgrenzung von einer nicht kritischen zu einer kritischen Situation ist das Routinehandeln. Das heißt, es entsteht eine kritische Situation, wenn die Routine nicht mehr ausreicht (Badke-Schaub & Frankenberger, 1999, S. 469).

*„Eine kritische Situation ist eine abgrenzbare Phase eines Gesamtprozesses, in der Faktoren wirken, die eine wesentliche Änderung in der Entwicklung des Gesamtprozesses nach sich ziehen“* (Badke-Schaub, Buerschaper & Hofinger, 1999, S. 1).

Folglich ist für den Erfolg des weiteren Verlaufs der gesamte Entscheidungsprozess von Bedeutung (ebd., 1999, S. 1), denn Entscheidungssituationen bauen sich im Entscheidungsprozess selbst erst auf und ab (Luhmann, 2009, S. 23).

Eine kritische Situation darf aber nicht automatisch als dasselbe wie eine „Krise“ betrachtet werden. Die Krise ist der kritischen Situation übergeordnet. So kann eine Krise aus einer Reihe kritischer Situationen bestehen oder aber auch keine kritischen Situationen beinhalten, weil sich keine gravierende Änderung in der Entwicklung ereignet (Badke-Schaub, Buerschaper & Hofinger, 1999, S. 2f.).

Hinsichtlich der Anforderungen an das Denken und Handeln in kritischen Situationen können drei verschiedene Klassen unterschieden werden (Badke-Schaub, Buerschaper & Hofinger, 1999, S. 5ff.): (1) In der ersten Klasse handelt es sich um jene kritischen Situationen, die geplant und vorhersehbar sind. Dafür sind entsprechende Vorbereitungen, also Handlungsroutrinen möglich, wie beispielsweise bei der Einleitung einer Narkose. (2) Weiter gibt es kritische Situationen, die zwar nicht geplant, aber doch vorhersehbar sind, sodass dafür Notfallprozeduren entwickelt werden können. Ein Triebwerksausfall eines Flugzeugstartes ist ein Beispiel hierfür, bei dem der Startabbruch eine verfügbare Handlungsroutine darstellt. Eine Entscheidung muss hier anhand vorhandener Merkmale der jeweiligen Situation getroffen werden, stellt wesentliche Anforderungen an den/die EntscheiderIn und kann vielseitige Konsequenzen mit sich bringen. (3) Die dritte Klasse von kritischen Situationen trägt das größte Gefahrenpotenzial in sich, da diese nicht geplant und nicht vorhersehbar sind, also völlig unerwartet eintreten und erlernte Handlungsroutrinen nicht eingesetzt werden können. An dieser Stelle spielt der Überraschungseffekt eine Rolle, möglicherweise auch das Gefühl der Hilflosigkeit und der Angst, da zum einen schnelles Eingreifen nötig ist und zum anderen keine bekannten Handlungsmöglichkeiten abgerufen werden können. Die Einordnung in eine Situationsklasse ist fließend und unter anderem natürlich von Erfahrung, Wissen und Können des/der Entscheidenden abhängig (Badke-Schaub, Buerschaper & Hofinger, 1999, S. 5ff.). Damit wird auch das Ziel dieser Arbeit betont: Es wird das Entscheiden und Handeln von erfahrenen Führungspersonen in kritischen Situationen analysiert. So wird das Verständnis dafür vertieft, welche Rolle sie selbst als Personen in kritischen Situationen spielen.

Ob es nun vorhersehbare oder unerwartete kritische Situationen sind – sie sind fast immer komplex, sie haben verschiedene Merkmale und stellen besondere Anforderungen an die handelnden Personen und können auch Schwierigkeiten und Fehler im Entscheidungsprozess mit sich bringen. Diese Aspekte werden in den anschließenden Kapiteln behandelt.

#### **4.1 Merkmale kritischer Situationen**

Kritische Situationen, wie sie die Interviewten dieser Untersuchung aus ihren Berufsfeldern schildern, sind charakteristisch für ihre Entscheidungen, die meist durch Komplexität geprägt sind. Je wichtiger sich Entscheidungen darstellen, umso rationaler sollten sie grundsätzlich stattfinden. So werden BergführerInnen mit wichtigen Entscheidungen konfrontiert, in denen es beispielsweise um Leben und Tod einer Person geht, oder Führungskräfte mit solchen, wo es sich um den existenziellen Fortbestand ihrer Organisation bzw. deren MitarbeiterInnen handelt. Tatsache ist aber – je komplexer eine Entscheidungssituation ist, desto weniger rational kann sie meist gelöst werden (Schimanek, 2009, S. 57ff.). Dies kann grundsätzlich durch die bereits erwähnte und in Kapitel 6.1 dargelegte Begrenzte Rationalität und auch durch die weiteren Beschreibungen erklärt werden.

Neben dem übergeordneten Merkmal der Komplexität können kritische Situationen mit den damit verbundenen Charakteristiken Umfang, Vernetztheit, Eigendynamik und Intransparenz beschrieben werden. Als Maß für den Umfang dient die Anzahl der Elemente in einer Situation, die beachtet werden muss und deren Zustand gekannt werden sollte. Vernetztheit zielt auf die wechselseitige Beeinflussung dieser Elemente und damit die Anzahl entstehender Nebenwirkungen durch eine Änderung ab. Mit Eigendynamik sind insbesondere zeitliche Aspekte einer Entscheidungssituation gemeint, da durch äußere Einflüsse Entscheidungszeitpunkte vorgegeben sind. Die Intransparenz beschreibt die Undurchschaubarkeit wichtiger Elemente einer kritischen Situation bzw. inwieweit diese bekannt sind und verstanden werden (Dörner, 2003, S. 59ff.; Hacker & von der Weth, 2008, S. 83; von der Weth, 2001, S. 95ff.).

Nicht nur, wie mit Komplexität umgegangen werden soll, sondern schon über die Verwendung des Begriffes selbst herrscht Uneinigkeit in der Literatur. Für die vorliegende Arbeit stehen nicht die Entscheidung selbst, sondern die Komplexität von Entscheidungssituationen und damit Entscheidungsprozesse im Zentrum der Betrachtungen. Einige für diese Untersuchung wesentlichen Aspekte hinsichtlich der Komplexität werden folgend im Zusammenhang mit dem Handeln angesprochen.

#### **Komplexität und Vernetztheit**

Die Organisationstheorie beschäftigt sich schon lange mit dem zentralen Konzept der Komplexität und hat ihren Eingang durch die Systemtheorie gefunden

(Schreyögg & Conrad, 2002, S. 104). Entscheidungssituationen sind in Bezug auf die Untersuchung von Entscheidungsprozessen von hoher Komplexität (Luhmann, 2009, S. 5f.). Luhmann (1972, S. 31; zit.n. Neuberger 2002, S. 610) versteht unter Komplexität

*„[...] dass es stets mehr Möglichkeiten gibt, als aktualisiert werden können. [...] Komplexität heißt also praktisch Selektionszwang“.*

Die Anzahl der Faktoren, die berücksichtigt werden müssen, die Menge an möglichen Handlungsalternativen, das Niveau der Unsicherheit oder die undurchsichtige Problemstruktur beschreiben beispielsweise eine komplexe Entscheidungssituation (Eisenführ & Weber, 2002, S. 3, Grünig & Kühn, 2004, S. 1; zit.n. Curcio, 2008, S. 174). Es kann auch die Ausgangssituation selbst schon komplex sein, wie etwa die Konstellation der beteiligten Personen, oder weiter kann es Unklarheiten und Widersprüche innerhalb der gesetzten Ziele geben (von der Weth, 2001, S. 96). Das Ausmaß vorhandener Merkmale und Elemente einer Situation und deren Wechselbeziehung und Verknüpfung beschreiben damit das Merkmal der Vernetztheit und bestimmen den Grad der Komplexität (Dörner, 2003, S. 60). Sozusagen sind die Kennzeichen Komplexität und Vernetztheit kaum voneinander zu unterscheiden. Sie verlangen beide strukturelles Wissen, also die Art und Weise, wie die Elemente eines Systems zusammenhängen und wie sie sich gegenseitig beeinflussen (Funke, 2001, S. 90f.). Kognitive Ressourcen werden dabei stark überlastet und ein vollständiger Überblick über alle Informationen vorhandener Aspekte ist nicht möglich. Komplexität stellt somit keine objektive, sondern eine subjektive Größe dar und wird durch Erfahrung und der zur Verfügung stehenden Entscheidungszeit reduziert. Das heißt, eine Situation erhält auch immer hinsichtlich der in ihr handelnden Person den Grad der Komplexität (Dörner, 2003, S. 60ff.).

Wie komplex eine Situation nun auch sein mag – die Kapazität der Informationsaufnahme und -verarbeitung ist begrenzt. Daher muss die Komplexität einer Situation reduziert werden, um Denk- und Handlungsmöglichkeiten tatsächlich nutzbar zu machen. An dieser Stelle sind deshalb die individuellen mentalen Modelle der Wirklichkeit zu nennen, die so genannten Heuristiken, welche als Vereinfachungen der Realität beschrieben werden. (Miller, 1956, DeGroot. 1965, Sachse & Schroda, 1998, Dörner, 1989, Dörner & Schaub, 1994, Strohschneider & von der Weth, 2002; zit.n. Schaub, 2007, S. 55). So kann einerseits der fortlaufende Entscheidungsprozess aktiv von der handelnden Person gesteuert werden. Andererseits kann aber auch die Eigendynamik des gesamten Kontextes zu Veränderungen der Situation führen (Badke-Schaub, Buerschaper & Hofinger, 1999, S.1f.).

## **Eigendynamik**

Eine kritische Situation ist instabil und kann durch Denken und Handeln beeinflusst werden (Badke-Schaub, Buerschaper & Hofinger, 1999, S. 2). Es ist jedoch nicht wie in einem Schachspiel, in dem die Figuren darauf warten, bewegt zu werden. Eine kritische Situation ist dynamisch und entwickelt sich auch ohne zusätzliche Maßnahmen von Seiten der handelnden Person weiter. Das bedeutet, dass eine handelnde Person in kritischen Situationen meist unter Zeitdruck steht. Sie darf nicht zu lange warten, weil sich sonst möglicherweise die Situation und damit das Entscheidungsproblem noch während ihrer Überlegungen ändern kann (Dörner, 2003, S. 62; Hofinger, 2007, S. 116). Während es sich bei der Komplexität also um Strukturaspekte handelt, geht es bei der Eigendynamik um Prozessaspekte in Form von zeitlichen Entwicklungen (Funke, 2001, S. 91). So muss die handelnde Person zum Teil aufgrund des Zeitdrucks auf weitere Informationen verzichten und demnach eine zwar zufriedenstellende, aber nicht optimale Lösungen akzeptieren. Von wesentlicher Bedeutung in diesem Zusammenhang ist, dass für den/die EntscheidungsträgerIn diese Lösung nicht die Beendigung der Situation darstellt, sondern weitere Entwicklungstendenzen durchdacht werden müssen. In diesem Sinne muss also die Situation selbst und das Denken und Handeln der Person als Teil der Eigendynamik einer kritischen Situation betrachtet werden (Dörner, 2003, S. 63).

## **Intransparenz**

Ein weiteres Kennzeichen, das vor allem dem Entscheiden in kritischen Situationen Schwierigkeiten bereiten kann, ist die Intransparenz. Die Undurchschaubarkeit bedeutender Elemente und Informationen lässt die handelnde Person nicht erkennen, welche Faktoren in einer bestimmten Situation wirksam sind (Hofinger, 2007, S. 116). Selbst durch Wissenserwerb kann die Intransparenz nicht vollständig beseitigt werden, da durch die unsichere Ausgangslage oft unklar bleibt, welche Aspekte überhaupt zum Problem gehören, wie sich die Elemente gegenseitig beeinflussen und in welchem Zustand sich diese aktuell befinden (Schaub, Strohschneider & von der Weth, 1994, S. 252, zit.n. Hacker & von der Weth, 2008, S. 83; von der Weth, 2001, S. 97). Dadurch sind Details spezifischer und wichtiger Randbedingungen oft nicht bekannt (Hofinger, 2007, S. 116). Dennoch ist hier wiederholt anzumerken, dass auch die Intransparenz einer realen Situation maßgebend von Wissen und Vorerfahrung einer Person abhängt und damit immer subjektiv ausgeprägt ist. Das heißt also, umso mehr Wissen zur Verfügung steht, desto transparenter wird die Situation erlebt (Hacker & von der Weth, 2008, S. 84). Die

Intransparenz veranlasst schließlich Personen dazu, Entscheidungen unter Unsicherheit zu treffen. Sie bildet damit die Basis der Unbestimmtheit von Entscheidungssituationen (Dörner, 2003, S. 64; Hofinger, 2007, S. 116, von der Weth, 2001, S. 97).

Es lässt sich hier zusammenfassend festhalten, dass Führungspersonen, die in komplexen Arbeitsfeldern agieren, mit kritischen Situationen konfrontiert werden, in denen ihr Handeln vor umfangreiche, vernetzte, dynamische und intransparente Entscheidungen gestellt wird. Dies lässt sich insgesamt als komplex charakterisieren. Welche Anforderungen damit in Verbindung stehen können, wird folgend erläutert.

## **4.2 Anforderungen beim Umgang mit kritischen Situationen**

Die Arbeitsfelder stellen die in dieser Arbeit befragten Führungspersonen vor beträchtliche Anforderungen, da sie immer wieder in kritischen und unsicheren Situationen bei begrenzten zeitlichen, materiellen und kognitiven Ressourcen Entscheidungen treffen müssen (Hofinger, 2007, S. 135). Um unter den oben beschriebenen Merkmalen kritischer Situationen dennoch gute Entscheidungen zu treffen, werden anschließend drei mögliche Ansätze zu ihrem Umgang geschildert.

Dörner (2003) beschreibt in seiner „Logik des Misslingens“ verschiedene Anforderungen für das Lösen komplexer Probleme, die im Entscheidungsprozess maßgebend sind. In seinem Prozessmodell sollen zunächst sowohl Ziele gebildet und präzisiert als auch Widersprüche herausgefiltert und ausbalanciert werden. Mit klaren Zielen und Prioritäten können geeignete oder ungeeignete Maßnahmen besser beurteilt werden. Als nächster Schritt ist es nötig, Informationen zu sammeln, diese zu strukturieren und zu bewerten. Durch das Problem der begrenzten Zeit muss jedoch gut überlegt werden, welche Informationen detailliert gesammelt werden und welche nicht. Außerdem muss aus diesen Informationen eine Art Gesamtbild entstehen, um einen Überblick über Zusammenhänge zu gewinnen. Überdies sollen Entwicklungstendenzen abgeschätzt und Handlungsschritte im Zeitverlauf abgestimmt werden. Wichtig ist weiter die Beachtung von Situationsmerkmalen, bevor eine Entscheidung fällt. Die Umsetzung der geplanten Maßnahmen soll dann angemessen im Sinne einer Selbstkontrolle überprüft und reflektiert werden. Die Abfolge dieser Schritte kann natürlich nicht immer linear abgearbeitet werden, sondern erleichtert lediglich eine mögliche Darstellung der Anforderungen eines ablaufenden Prozesses in einer komplexen Situation (Dörner, 2003, S. 67ff.).

Ein weiterer Ansatz für das Entscheiden in komplexen Situationen ist die so genannte „*situation awareness*“, welche ursprünglich aus der Luftfahrt stammt (Endsley, 1987, Spick, 1988; zit.n. Durso & Sethumadhavan, 2008, S. 442). Die Charakteristik des Situationsbewusstseins lautet:

„[...] *what you need to know not to be surprised*“ (Jeannot, Kelly & Thompson, 2003, S. 23; zit.n. Schaub, 2008, S. 60).

Dieses Konzept beschäftigt sich vor allem mit den Eigenschaften einer Person, den so genannten Human Factors, welche das Situationsbewusstsein in einer sich dynamisch verändernden Umwelt beeinflusst (Durso et al., 2008, S. 442). Endsley (1995) betrachtet die *situation awareness* bei dynamischen Entscheidungssituationen auf drei hierarchischen Stufen. Die erste Stufe bezieht sich auf die Wahrnehmung relevanter Umweltmerkmale sowie auf deren Zustand und Dynamiken. Auf der zweiten Stufe handelt es sich um das Verstehen der gegenwärtigen Situation und damit dem Zusammenfügen von Einzelinformationen zu einem Gesamtmodell der aktuellen Situation. Die Vorhersage zukünftiger Entwicklungen soll dann in der dritten Stufe stattfinden, welche durch Erkenntnisse der ersten beiden Schritte erlangt werden. *Situation awareness* verlangt infolgedessen neben der Wahrnehmung von Informationen auch deren Verständnis in einer integrierten Form – abgestimmt auf Ziele und Anforderungen und unterstützt durch prognostizierte künftige Gegebenheiten. Diese Beschreibungen stellen folglich wertvolle Komponenten für die Entscheidungsfindung dar (Endsley, 1995, S. 36f.).

Einen weiteren wesentlichen Ansatz beschreiben Gomez und Probst (1997, S. 27ff.) in ihrer Methodik des ganzheitlichen Problemlösens. Sie verstehen ihren Ansatz als einen Kreislauf, in dem vernetztes Denken notwendig ist. Sie schildern folgende Vorgehensweise zur Bewältigung komplexer Probleme:

1. Probleme entdecken und identifizieren

Da Menschen zu selektiver Wahrnehmung neigen, welche folglich auch auf deren Handlungen einwirkt, ist es in erster Linie wichtig, eine ganzheitliche Sicht der Problemsituation zu bekommen. Dahingehend muss eine Situation aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet und definiert werden. Zudem soll eine Integration zu einer ganzheitlichen Abgrenzung des Problems gesucht und Ziele sowie Schlüsselfaktoren abgeleitet werden (Gomez et al., 1997, S. 40ff.).

## 2. Zusammenhänge und Spannungsfelder der Problemsituation verstehen

Zwischen den einzelnen Ableitungen der Problemsituation gilt es weiter, Beziehungen im Sinne zeitlicher Aspekte und Intensitäten nachzuvollziehen und ihre Wirkungen zu analysieren (Gomez et al., 1997, S. 70ff.).

## 3. Gestaltungs- und Lenkungsmöglichkeiten erarbeiten

In einem nächsten Schritt soll herausgefunden werden, auf welche der erkannten Elemente und Beziehungen als Handelnde/r Einfluss genommen werden kann und auf welche nicht. Dafür sind mögliche Maßnahmen oder Strategien zu entwickeln (ebd., S. 116f.).

## 4. Mögliche Problemlösungen beurteilen

Um die vorausgegangenen Schritte wirkungsvoll umzusetzen, müssen diese insbesondere auf aktuelle situative Gegebenheiten abgestimmt und beurteilt werden (ebd., S. 168).

## 5. Problemlösungen umsetzen und verankern

Da Lösungen meist mehrdimensional und vernetzt sind, sollen Erkenntnisse und Veränderungen, die mit Problemsituationen einhergehen, den Betroffenen kommuniziert und so dargelegt werden, um entsprechendes Verständnis auszulösen (Gomez et al., 1997, S. 204ff.).

Auf zusätzliche Anforderungen in komplexen Situationen, wie beispielsweise effektive Kommunikation, die Ausbalancierung sozialer Prozesse und die Regulation der eigenen Emotionen (Hofinger, 2007, S. 118f.) wird an späterer Stelle in dieser Arbeit eingegangen. Im Weiteren wird nun Bezug auf Schwierigkeiten und daraus folgend auf mögliche Fehler genommen, mit denen sich die in dieser Arbeit befragten Personen in ihrem Beruf möglicherweise konfrontiert sehen können.

### **4.3 Schwierigkeiten in kritischen Situationen und Fehler im Entscheidungsprozess**

*„Alle Schwierigkeiten sind leichter, wenn man sie kennt.“  
(Shakespeare; zit.n. Lautenbach, 2009, S. 592)*

Personen, die in komplexen Arbeitswelten Entscheidungen zu treffen haben, stoßen immer wieder auf Probleme und Schwierigkeiten, die mit Misserfolg und Scheitern verbunden werden. Daraus entstehende Fehler können unter anderem mit den oben beschriebenen Merkmalen kritischer Situationen begründet werden (Schaub, 2009, S. 2). Kritische Situationen bestimmen, wie schon zuvor angesprochen, den Ausgang für die weitere Entwicklung eines Entscheidungsprozesses. Es finden sich dabei weitere gemeinsame

Faktoren, die Schwierigkeiten und damit Fehler beim Entscheiden hervorrufen können. Einige davon werden folgend erläutert.

Wenn Menschen komplexe Probleme lösen müssen, können sie dabei nicht einfach ihre Handlungsroutine einsetzen. Zudem können sie in solchen Situationen nicht ohne jede Schwierigkeit den Überblick behalten (von der Weth, 2001, S. 98). Hofinger (2007) beschreibt den Aspekt des Zeitdrucks als „*Feind des guten Denkens*“ (S. 120), der die Möglichkeiten der Analyse und des Planens einer Situation wesentlich einschränkt. Unter Zeitdruck muss die Informationssuche frühzeitig abgebrochen und die Übertragung von Vorwissen eingesetzt oder aber auch Emotionen und Intuition für eine Entscheidung verwendet werden (Hofinger, 2007, S. 120). So werden schnelle Entscheidungen auch manchmal mit Intuition (Kapitel 5.2.4) begründet. Um Fehler zu vermeiden, soll mit Intuition jedoch reflektiert und selbstkritisch umgegangen werden. Bei Entscheidungen unter Zeitdruck kann außerdem der Fehler gemacht werden, sich zu schnell mit den vorhandenen Alternativen zufrieden zu geben. Schwierig, jedoch wichtig, ist bei der Suche nach Alternativen die Konzentration auf die wirklich wesentlichen Aspekte der Entscheidungssituation (Malik, 2006, S. 204f.).

Weiter ist der Faktor Risiko und Gefahr eine Schwierigkeit in kritischen Situationen, da die handelnde Person nicht weiß, ob die erwünschten Konsequenzen eintreten oder nicht. Dahingehend ist die Einschätzung von Risiken von Bedeutung (Hofinger, 2007, S. 120) und in diesem Zusammenhang zunächst das richtige Begreifen des Problems. Das Verstehen, worum es eigentlich geht, muss daher die erste und wichtigste Frage sein. Dabei soll für ein grundlegendes Durchdenken genügend Zeit aufgewendet werden (Malik, 2006, S. 204). Insofern wirken sich als eine zusätzliche Schwierigkeit die Auswirkungen von Stress in die Entscheidungsfindung aus. Stress führt möglicherweise zu Überforderung, welche wiederum kognitive Ressourcen und Kontrolle einengen kann (Hofinger, 2007, S. 120f.). Hier sei jedoch zu betonen, dass die Entscheidungsfindung im Laufe eines Entscheidungsprozesses für Führungspersonen zwar häufig mit Schwierigkeiten verbunden ist, ihre Realisierung gestaltet sich aber oft um einiges schwieriger. So können auch die besten Entscheidungen in ihrer Art der Umsetzung noch falsch werden (Malik, 2006, S. 208).

In kritischen Situationen ist es aber wichtig, nicht einfach von Fehlern zu sprechen, da oft erst bei nachträglicher Betrachtung eine Handlung zum Fehler wird (Hacker & von der

Weth, 2008, S. 86). Über eine Begriffsdefinition „Fehler“ gibt es keine Einigkeit, dennoch handelt es sich in allen verschiedenen Richtungen um

*„[...] eine Abweichung von einem als richtig angesehenen Verhalten oder von einem gewünschten Handlungsziel, das der Handelnde hätte ausführen bzw. erreichen können“ (Hofinger, 2008; S. 37).*

Bei der Risikoursache kommen daher auch schon Fehler der Entscheidungsvorbereitung und -realisierung zum Tragen, die sich beispielsweise in inadäquaten Handlungszielen, schlechter Planung oder in grundlegenden Informationsverarbeitungsprozessen äußern können, wie im Gedächtnis oder der Aufmerksamkeit, also in der Informationsbeschaffung, -verarbeitung und -kommunikation (Hofinger, 2007, S. 123; Mikus, 2001, S. 6f.). Empirisch stellt es sich zwar schwierig dar, zwischen Planungs- und Handlungsfehlern zu unterscheiden, dennoch können sie begrifflich getrennt werden. Bei einer Planung wird häufig ein jeweils optimaler Verlauf angenommen, aus diesem Grund kann es zum Übersehen von Störungen kommen (Schaub, 2009, S. 1). Handlungsfehler können als solche bezeichnet werden, wenn ohne Einfluss unvorhersehbarer Umweltereignissen das beabsichtigte Ziel nicht erreicht wird (Reason & Myceilsky, 1982, S. 14; zit.n. ebd. S. 1). Es spielt jedoch nicht nur eine einzelne fehlerhafte Handlung, sondern der insgesamt Umgang mit kritischen Situationen eine wesentliche Rolle. Inhaltliche Anforderungen, Handlungsorganisation, Selbstregulation und soziale Prozesse stehen dabei in engem Zusammenhang. So gesehen basiert die Ursache für Fehler nie auf einem Mechanismus, sondern schließt Motivation, Emotion und Denken, also das gesamte psychische System eines Menschen mit ein (Hofinger, 2007, S. 134f.). Insofern sind die Berücksichtigung jeglicher relevanter Risikoaspekte und deren möglichen Auswirkungen für eine Verringerung der Gefahr von Fehlentscheidungen notwendig (Mikus, 2001, S. 11). Da insbesondere auch Wahrnehmungsstörungen häufig der Auslöser für Schwierigkeiten und Fehler beim Handeln sein können (Schaub, 2008, S. 61), kommt es im weiteren Kapitel zu einer Auseinandersetzung mit Einflussfaktoren im Entscheidungsprozess, unter anderem mit der Wahrnehmung innerhalb der kognitiv subjektiven Einflussfaktoren. Weiter werden soziale und psychologische Einflussfaktoren behandelt.

Es kann zusammengefasst werden, dass Führungspersonen in einem komplexen Arbeitsumfeld aufgrund begrenzter materieller, zeitlicher und kognitiver Aspekte Schwierigkeiten haben können, wodurch möglicherweise Fehler resultieren. Fehler sind jedoch immer im Zusammenwirken mehrerer Mechanismen – das psychische inkludiert – anzusehen (Hofinger, 2007, S. 135).

## 5 Einflussfaktoren im Entscheidungsprozess

Der Bereich der Organisations- und Entscheidungsforschung beschäftigt sich schon seit über acht Jahrzehnten mit dem Zusammenhang zwischen der Kapazität der menschlichen Informationsverarbeitung und der Komplexität, der Dynamik sowie der Unsicherheit in leitenden Tätigkeiten. Es ist eine beständige Diskussion, wie die natürlich beschränkte Rationalität von Personen eingesetzt wird, um in kritischen Entscheidungssituationen effektiv zu handeln (Akinci & Sadler-Smith, 2011, S. 1).

Im folgenden Kapitel erfolgt nun eine Auseinandersetzung mit Komponenten, die auf den Entscheidungsprozess einwirken können. Diese beziehen sich auf kognitiv subjektive Einflussfaktoren, wie Wahrnehmung und Bewertung, Kommunikation, Planung, Erfahrung, Lernen und Reflexion sowie in einem weiteren Kapitel auf soziale und psychologische Faktoren, wie Team- und Gruppenprozesse, Persönlichkeit, Emotionen und Intuition.

### 5.1 Kognitiv subjektive Einflussfaktoren

*„Wir sehen in der Welt, was unser Vorrat an Deutungen uns zu sehen erlaubt“ (Patriotta, 2003; zit.n. Weick et al., 2010, S. 61)*

Das nachstehende Kapitel setzt sich mit Vorgängen und Prozessen auseinander, mit denen Führungspersonen ihr Arbeitsumfeld und sich selbst durch Informationsaufnahme und -verarbeitung erkennen und großteils kontrollieren können. Dahingehend handelt es sich um eine theoretische Beschäftigung mit der „Planung“ zur Koordination zukünftiger Aktivitäten, mit der „Wahrnehmung“ für die Entschlüsselung von Signalen und Reizen einer aktuellen Situation, mit „Kommunikation“ hinsichtlich Interaktionsprozessen sowie mit den Begriffen „Lernen“, „Erfahrung“ und „Reflexion“, welche in einen engen Zusammenhang stehen.

#### 5.1.1 Planung

*„Je planmäßiger die Menschen vorgehen, desto wirksamer vermag sie der Zufall zu treffen.“ (Dürrenmatt, 1998, S. 91; zit.n. Ingold & Sánchez, 2008, S. 110)*

Wie schon erwähnt, sind bei Entscheidungen auch deren vorgelagerten Prozesse für das Handeln maßgebend. Dementsprechend erhält auch die Planung einen wesentlichen Stellenwert, welche folgend erläutert wird.

Ist eine Situation vorhersehbar, so ist diese in großem Ausmaß auch planbar. Planung ist auf zukünftige aufeinander abgestimmte Aktionen ausgerichtet und ist immer dann nötig,

wenn einzelne Maßnahmen der Aktionen koordiniert werden müssen (Laux et al., 2005, S. 46). Insbesondere klassische Theorien des Planens betonen, dass sich eine bestimmte Reihenfolge der einzelnen Schritte als sinnvoll erweist, jedoch müssen diese immer wieder kritisch kontrolliert werden. In wissenschaftlichen Studien (Visser, 1994, von der Weth, 2001; zit.n. von der Weth, 2007, S. 42) konnte diesbezüglich gezeigt werden, dass klassische Strategien von ExpertInnen zwar als besser angesehen werden, aber beim Handeln selbst wird oft eher aus einer detaillierten Analyse der gegebenen Situation vorgegangen (von der Weth, 2007, S. 41). Wenn es zu Unvorhersehbarem kommt, wie es in kritischen Situationen häufig der Fall ist, so kann dies zuvor nur eingeschränkt geplant werden. Aus diesem Grund muss für die Thematik der vorliegenden Arbeit von einem solchen Planungsverständnis ausgegangen werden, in dem Planen nicht nur die gedankliche Vorbereitung von Handlungsschritten bedeutet, sondern auch deren Ausführung und eventuellen Abänderungen. Pläne haben neben der Funktion zur Problemlösung auch eine wesentliche motivationale und soziale Bedeutung (Strohschneider, 2001, S. 2ff.). Das Planen im Rahmen von Entscheidungsvorbereitungen wirkt unterstützend zur Entlastung des kognitiven Systems, zur Regulierung von Emotionen sowie zur Reduktion von Gedächtnisbelastungen. Weiter können insbesondere in kritischen Situationen dadurch Orientierungslosigkeit und Hilflosigkeit verhindert bzw. reduziert werden (Funke & Fritz, 1995; zit.n. Weimar, 2006, S. 203). Zu beachten ist jedoch, dass durch Pläne, sowie auch durch Erwartungen, eine eventuelle Entwicklung des Unerwarteten übersehen wird. Auch die beste Planung verlangt oft nach Flexibilität und darf die Wahrnehmung nicht einschränken (Weick et al., 2010, S. 29 & S. 86).

Planung zeigt sich zusammenfassend als vorbereitende Aktivität für zukünftige Handlungsschritte und deren Koordination, wobei ein gewisser Handlungsspielraum offengehalten werden soll, um flexibel auf eventuelle Abänderungen reagieren zu können.

### **5.1.2 Wahrnehmung und Bewertung**

*„Eine neue Erkenntnis ist oft nur eine Veränderung des Blickwinkels“ (Pechtl, 1995, S. 11)*

Für komplexes Handeln spielen im Entscheidungsprozess die richtige Wahrnehmung einer Situation und das Verständnis ihrer Bedeutung eine wesentliche Rolle (Schaub, 2008, S. 60), damit Führungspersonen einen bestimmten Umgang mit dem gegebenen Moment heranziehen können (Paschen et al., 2011, S. 97). In der Wahrnehmungsforschung, hier im Speziellen im Bereich der Risikowahrnehmung, gibt es einige konkurrierende Ansätze, die

sich dennoch nicht gegenseitig ausschließen. Es werden folgend einige Facetten jener Ansätze herausgegriffen.

Die so genannte technische Risikoanalyse konzentriert sich relativ einseitig auf Wahrscheinlichkeiten von Ereignissen und deren Ausmaß von Folgen auf Basis numerischer Bestimmungen. Da jene quantitativen Methoden jedoch eine ziemlich gute Bekanntheit über Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß voraussetzen, ist sie für viele Risikosituationen, so wie auch für die meisten Schilderungen der in dieser Arbeit befragten Führungspersonen, nicht verwendbar (Renn, 2008, S. 51f.). Dahingehend ist eine qualitative Beschreibung notwendig, welche beispielsweise Konzepte aus Psychologie und Soziologie angemessener erklären können.

Die Kognitionspsychologie fasst Wahrnehmung grundsätzlich als all jene mentalen Prozesse auf, die über die Sinne sowie durch Kommunikation zur Informationsaufnahme, -verarbeitung und -auswertung dienen (Jungermann & Slovic, 1993; zit.n. Renn, 2010, S. 163) und von Gedächtnis, Gefühlen, Erwartungen, Motivationen und Denken beeinflusst werden (Schaub, 2008, S. 61). In der Literaturrecherche fällt auf, dass die bestehenden theoretischen Ansätze – insbesondere aus sozialwissenschaftlicher Sicht – der Grundannahme folgen, dass die Wahrnehmung ein mentales Konstrukt ist, welches subjektiv, gesellschaftlich und kulturell geprägt ist. Damit ist gemeint, dass es unsere Umwelt nicht einfach gibt, sondern dass der Mensch durch Zuschreibungen und durch Verknüpfungen von neuronalen Mechanismen des Gehirns und erlernten Mustererkennungsprozessen die erlebte Welt selbst produziert (Hofinger, 2011, S. 83; Renn, 2008, S. 54ff.). Risiken werden demnach aufgrund der subjektiven Wahrnehmung eingestuft. Außerdem stehen sie in engem Zusammenhang mit Informationen der jeweiligen Gefahr und der psychischen Verarbeitung von Unsicherheit sowie mit individuellen Einschätzungen und früheren derartigen Erfahrungen (Rohrmann & Renn, 2000; zit.n. Renn, 2010, S. 163). Daraus lässt sich schließen, dass die Risikowahrnehmung nicht objektiv zu verstehen ist und menschliche Wahrnehmungsmuster keine irrationalen Vorstellungen sind (Slovic, 1992; zit.n. Renn, 2002, S. 3; Renn, 2010, S. 171). Nach dem Prozess der Informationsaufnahme und -verarbeitung hat ihre Analyse einen maßgebenden Stellenwert, da diese den Ausgang der Zuschreibung von Bedeutung und folgend der Bewertung bilden (Plapp, 2004, S. 1f.). Das Erkennen und das Zuschreiben von Bedeutung ist dahingehend ein wesentlicher Aspekt von Wahrnehmungsinhalten. Durch Speicherungen im Langzeitgedächtnis werden diese erkannt und in Kategorien im Wissen

eingegliedert. Jedoch besteht dabei die Gefahr, dass aufgrund von Erwartungen und erfahrungsabhängiger Voreinstellungen nur das gesehen wird, was schon immer gesehen wurde. Der Wahrnehmungsvorgang wird daher neben Erwartungen und Erfahrungen auch von Motiven gesteuert (Hofinger, 2011, S. 86ff.). Im Wahrnehmungsprozess wird gewissen Systematiken gefolgt, durch die es häufig zu Fehlern kommen kann. Diese von Heuristiken ausgehenden Effekte auf die individuelle Risikowahrnehmung sind etwa, dass kognitiv verfügbare Ereignisse als wahrscheinlicher eingestuft werden, als solche, die sich eine Person weniger leicht vorstellen kann; oder aber auch, dass Wahrscheinlichkeiten für zukünftige Zustände den verfügbaren Informationen bzw. der wahrgenommenen Bedeutung der jeweiligen Informationen einfach angepasst werden (Renn, 2008, S. 54f.). Solche mentalen Heuristiken, die als „*Daumenregeln des Denkens*“ (Jungermann & Slovic, 1993, S. 91) bezeichnet werden, werden jedoch eher von LaiInnen angewendet (ebd., S. 92). Kritische Situationen sind dynamisch, daher müssen neben dem aktuellen Zustand der Situation auch ihre Entwicklung und ihre zukünftigen Zustände einbezogen werden. Diese Fähigkeit bezeichnet die bereits beschriebene „*situation awareness*“ (Schaub, 2008, S. 60; Paschen et al. 2011, S. 98). Weiter ist die Wahrnehmung gerade in kritischen Situationen aber auch immer wieder mit Emotionen verbunden, wodurch zusätzlich eine emotionale Bewertung der Situation stattfindet. Diese beruht auf unbewussten Wahrnehmungen und ruft Gefühle hervor. Für eine adäquate Reaktion auf Gefühle ist es jedoch notwendig zu verstehen, dass nicht immer die Situation selbst ein Gefühl hervorruft, sondern wiederum erst deren subjektive Bewertung (Hofinger, 2011, S. 87).

Zusammenfassend kann hier festgehalten werden, dass die Wahrnehmung das Bewerten und Handeln von Führungspersonen steuert und in einem engen Zusammenhang mit ihren Erfahrungen steht. Zudem erfolgt Wahrnehmung über kognitive und emotionale Verarbeitungsmechanismen, welche ebenso einen Einfluss auf das Verhalten von Führenden haben kann.

### **5.1.3 Funktion von Kommunikation**

„*Kommunikation ist die Antwort auf Komplexität.*“ (Miller, \*1973)

Wie sich aus dem vorangegangenen Kapitel schließen lässt, steht die Kommunikation in einem engen Zusammenhang mit der Wahrnehmung, indem sie von Wahrnehmungs- und Interpretationsprozessen beeinflusst wird. Insofern hat die oben beschriebene persönlich

konstruierte Wirklichkeit, welche die Wahrnehmung steuert, eine ebenso wesentliche Bedeutung auf den Verlauf der Kommunikation (Heinrich & Schmidt, 2002, S. 214f.). Für die in dieser Arbeit behandelte Thematik spielt die Kommunikation insbesondere aus sozialpsychologischer Perspektive eine ausschlaggebende Rolle. Die wesentlichen Funktionen und Voraussetzungen von Kommunikation und auch, zu welchen Schwierigkeiten es dabei kommen kann, werden folgend erläutert.

Kommunikation und damit die verbale und nonverbale Sprache dient nicht nur der Informationsvermittlung – sie transportiert auch Weltbilder, sie bildet Identitäten, sie reflektiert kulturelle Muster, sie schafft Realität (Kargl, 2001, S. 78ff.; zit.n. Heinrich et al., 2002, S. 219). Durch Kommunikation werden Interaktions- und Verhaltensprozesse deutlich sowie Inhalts- und Beziehungsaspekte hervorgehoben (Heinrich, 2002, S. 219ff.). Insbesondere in Organisationen erhält Kommunikation eine besondere Bedeutung, weil sie nur durch die Kommunikation zwischen den beteiligten Personen bestehen können (Luhmann, 1972, S. 190; zit.n. Heinrich, 2002, S. 249). Ein kompetenter und kommunikativer Umgang mit MitarbeiterInnen, KollegInnen und KundInnen ist daher für jegliche Führungspersonen eine wichtige Aufgabe (Heinrich, 2002, S. 253), liegt aber zugleich in der Verantwortung aller Beteiligten (St. Pierre, Hofinger & Buerschaper, 2005, S. 136). Denn vor allem in kritischen Situationen kommt es innerhalb des Kommunizierens auch immer wieder zu Problemen, wie etwa zu Unklarheiten oder Missverständnissen aufgrund mehrdeutiger Begriffe auf der Sachebene oder falscher Interpretationen. Außerdem besteht die Gefahr einer Informationsüberlastung oder aber auch darin, dass die Sprache nur auf das Allernötigste beschränkt wird. Präzises und eindeutiges Sprechen ist dahingehend genauso wichtig wie aufmerksames Zuhören (St. Pierre et al., 2005, S. 134ff.). Obwohl im Tagesablauf vieler Führungskräfte der Einsatz neuer Kommunikationsmedien für zusätzliche zeitliche und organisatorische Freiräume ein wichtiges Thema ist, erhalten Face-to-Face-Kommunikationen den wichtigsten Stellenwert bei der Lösung von komplexen Aufgaben. Eine gemeinsame Werte- und Vertrauensbasis muss dahingehend übereinstimmen, damit bestimmte Informationen überhaupt weitergegeben werden (Heinrich et al., 2002, S. 250ff.). Face-to-Face-Interaktionen erzeugen einen intersubjektiven Sinn, da die Bedeutung einer Situation im Verlauf einer direkten Kommunikation gemeinsam hergestellt wird. Insofern ist ein respektvoller Umgang nötig, welcher durch Vertrauen, Aufrichtigkeit und Selbstrespekt erreicht werden kann (Weick, 1993, S. 642; zit.n. Neumer, 2009, S. 53). Eine Führungsperson muss

dahingehend in erster Linie in Übereinstimmung mit sich selbst handeln, also in Verbundenheit mit ihren Werten und Prioritäten, mit ihren Eigenarten und Gefühlen und natürlich mit der Rolle als Führungskraft selbst. Zudem ist die Übereinstimmung mit der aktuellen Situation und mit dem gesamten System wichtig, etwa mit einer angespannten oder entspannten Situation, mit einem herrschenden Zeitdruck oder mit der bestimmten inneren Verfassung der gegenüberstehenden Personen. Ein kommunikativ kompetentes Führungsverhalten gelingt erst durch erfolgreiches Verbinden aller Aspekte der eigenen Person und der Situation. Da es jedoch kein für alle Menschen richtiges Führungsverhalten geben kann, ist es von Seiten der Führungsperson wichtig, dieses auf positive und negative Reaktionen hin zu überprüfen. Dies, um Konsequenzen für zukünftiges Handeln daraus zu ziehen, und auch, um ein Klima der Offenheit zu schaffen, in dem ein konstruktiver Austausch möglich ist (Schulz von Thun et al., 2007, S. 27ff.). Zu den zentralen Fähigkeiten der Kommunikation gehört zunächst das aktive Zuhören, wo eigene Empfindungen und Ratschläge zurückgehalten werden, bevor der eigene Standpunkt deutlich gemacht wird (ebd., S. 81). Obwohl alle Beteiligten für den Verlauf von Gesprächen Verantwortung tragen, liegt es letztlich an der Führungsperson, diese zu leiten und zu strukturieren, damit Sachinhalte und persönliche Meinungen vernehmbar werden (ebd., S. 107). Hinzu kommt das Einbeziehen des Teams bzw. der MitarbeiterInnen oder der Gruppe als Ganzes, indem die einzelnen Personen ihre Ideen, Meinungen und Kompetenzen einbringen können; dies, um ein gemeinsames Lernen zu ermöglichen sowie Eigenverantwortung der MitarbeiterInnen bzw. der Gruppe zu fördern und auch, um Widerstände zu verhindern, die zustande kommen, wenn die Beteiligten nicht in Entscheidungsprozesse einbezogen werden (ebd., S. 123f.).

Es kann hier zusammengefasst werden, dass Kommunikation insbesondere angesichts kritischer Situationen für alle Beteiligten verständlich sein soll, damit keine zusätzlichen Schwierigkeiten resultieren. Führende sind innerhalb einer kompetenten und respektvollen Kommunikation für eine Konzentration auf die Sachlage verantwortlich. Verantwortung für einen gelingenden Informationsaustausch tragen aber letzten Endes alle Betroffene.

#### **5.1.4 Lernen, Erfahrung und Reflexion**

Die folgende Auseinandersetzung zu den Inhalten „Lernen“, „Erfahrung“ und „Reflexion“ wird vorrangig aus einer organisationspädagogischen Perspektive betrachtet. Es wird aufgezeigt, dass Lernen, Erfahrung und Reflexion in Zusammenhang stehen. Lernen

erfolgt erfahrungsbezogen und Erfahrung wird durch Reflexion als Wissen über Erfahrung verstanden (Göhlich, Weber & Wolff, 2009, S. 9).

## **Lernen**

„Jedes Tun ist Erkennen und jedes Erkennen ist Tun.“  
(Maturana & Varela, 1987, S. 31; zit.n. Wirmschimmel & Goldmann, 1999, S. 307)

Lernen zeichnet sich als ein mehrperspektivischer Begriff aus. Obwohl Lernen nicht unmittelbares Thema vorliegender Arbeit ist, wird dieses dennoch kurz beleuchtet. In diesem Sinne wird nachstehende Definition von Lernen herangezogen:

„Lernen ist ein aktiv-konstruktiver Prozess, der stets in einem bestimmten Kontext und damit situativ sowie multidimensional und systemisch erfolgt“ (Reinmann-Rothmeier & Mandl, 1997; zit.n. Siebert, 2011, S. 58).

Aus dieser Definition lässt sich laut Siebert (2011) unter anderem folgendes schließen: Lernen beinhaltet Anschlussfähigkeit neuer Inhalte an Bekanntes sowie situative Kognition, welche einen Praxisbezug hervorhebt. Weiter soll damit eine Wahrnehmung von Unterschieden und ein Vernetzen von mehreren Blickwinkeln betont werden. Zudem unterstützt einerseits eine konstruktivistische Didaktik selbstgesteuertes Lernen. Andererseits rückt durch eine systemische Sichtweise neben sozialen und gesellschaftlichen Aspekten der Mensch selbst in den Mittelpunkt, indem es aufgrund seiner Lebensgeschichte zu Anschlusslernen kommt, welches er überdies mit Veränderungslernen, das heißt seine Lebenswelt zu verändern und neu zu gestalten, erweitern muss (Siebert, 2011, S. 58f.). Wichtig für Führungspersonen ist dahingehend, ihre eigenen Handlungsmöglichkeiten in Situationen kennenzulernen, welche beispielsweise durch eigenes Erleben und durch Feedback erworben werden können. So können sie ihre persönlichen Denk- und Handlungsgewohnheiten erfahren, die sich in bestimmten Gegebenheiten als Stärken oder Schwächen auszeichnen und folgend in deren Entscheidungen berücksichtigt werden sollen (von der Weth, 2007, S. 53). Insbesondere unerwartete Ereignisse sollen als Anhaltspunkt des Lernens genutzt werden (Weick et al, 2010, S. 163). EntscheidungsträgerInnen erfahren einen Lerneffekt aufgrund der Folgen ihrer Entscheidungen, und zwar dahingehend, ob und in welchem Ausmaß ihr Verhalten dem Ziel entsprechend nützlich oder hemmend ist (Betsch, 2005, S. 267). Insofern soll ein horizontales Lernen stattfinden, welches sich durch vernetztes Denken in verschiedenen Perspektiven entfalten und zugleich Harmonie zwischen verschiedenen Kulturen ermöglichen kann (Weiß-Kreidler, 2010, S. 33; zit.n. Siebert, 2011, S. 61f.).

## Erfahrung

„Wir glauben Erfahrungen zu machen, aber die Erfahrungen machen uns.“  
(Eugène Ionesco, 1909-1994; zit.n. Leist, 2008, S. 2)

Aus pädagogischer Sicht wird Erfahrung im Sinne der Aneignung, Vermittlung und Umsetzung von Wissen in erster Linie als Ergebnis von Lernprozessen betrachtet (Göhlich et al., 2009, S. 9). Dabei wird zwischen Erlebnis und Erfahrung differenziert, indem Erfahrung als kognitiver Verarbeitungsprozess von emotionsgesteuerten Erlebten in einer sozialen Situation hervorgehoben wird und erst dann als Erfahrung zu bezeichnen ist, wenn Zusammenhänge und Erkenntnisse daraus gefolgert werden. Insofern findet Erfahrung als Rückblick auf ein Ereignis statt, indem einzelne Anhaltspunkte des Handelns zu einem vorläufig Ganzem zusammengefügt werden (Wolff, 2009a, S. 19ff.). Wird Erfahrung auf Gruppen bzw. Teams bezogen, so kann sie als Resultat komplexer Prozesse der Sinnstiftung verstanden werden, um so auch etwa in kritischen Situationen gemeinsame Orientierung zu bewahren (Göhlich et al., 2009, S. 11). Gerade in Situationen der Unsicherheit und Unvorhersehbarkeit ist es für Führungspersonen wichtig, Erfahrung des Geführtseins zu vermitteln (Wolff, 2009a, S. 24f.).

Für bestimmte Entscheidungsprobleme werden aus der Erfahrung vorausgehender ähnlich erlebter Ereignisse bestimmte Verhaltensweisen abgeleitet. Diese Verhaltensweisen äußern sich als eine Problemlösung, also eine Möglichkeit der Entscheidungsfindung, die in der Literatur schließlich als Gewohnheit (Hull, 1943), Grundsatz (Beach, 1990) oder Regel (Payne, Bettman & Johnson, 1993) beschrieben werden, welche aber nicht ausschließlich durch persönliche Ausführung, sondern auch durch Beobachtung (Bandura, 1977) und Anweisungen (Ballstadt, 1997) aufgebaut werden können (zit.n. Betsch, Haberstroh & Hohle 2002, S. 455). Wie auch immer jene Verhaltensweisen für eine mögliche Lösung von Entscheidungsproblemen erlernt werden, so plädieren Betsch et al. (2002, S. 456) für das Konzept der Routine. Bis zum Aufkommen des Forschungsprogramms „*Naturalistic Decision Making*“ (Klein, 1989, 1999; zit.n. Betsch, 2005, S. 263), welches im Kapitel 6.2 dargelegt wird, wurden Routinen in der empirischen Entscheidungsforschung weitgehend vernachlässigt. Mittlerweile zeigen jedoch viele wissenschaftliche Befunde, dass Routinen alle Phasen des Entscheidungsprozesses systematisch beeinflussen (Betsch, 2005, S. 268). Wie bereits definiert, sind insbesondere unvorhersehbare kritische Situationen dadurch gekennzeichnet, wenn Routine nicht mehr ausreicht. Das heißt also, dass routinierte Entscheidungen dort ihren Anfang haben, wo kritische Situationen aufhören. Viele Entscheidungssituationen wiederholen sich. Nur so können Personen über die Erfahrung

lernen, welche Handlungen in bestimmten Situationen vermieden werden sollen bzw. welche Handlungen zu guten Lösungen in Entscheidungssituationen führen (Betsch, 2005, S. 262f.). Routinen, die durch wiederkehrende Entscheidungssituationen erworben werden, bezeichnen Betsch et al. (2002, S. 456) als

*„[...] an option that comes to mind as a solution when a decision maker recognizes a particular decision problem“.*

Entsprechend dieser Definition beziehen sich Routinen auf eine mentale Repräsentation eines konkreten Verhaltens, die bestimmend mit der Repräsentation einer Entscheidungssituation verbunden sind (Betsch et al., 2002, S. 456). Während bei ähnlichen Entscheidungsproblemen darüber entschieden werden muss, ob das bisherige Verhalten beibehalten wird oder nicht, geht es bei neuen Entscheidungssituationen darum, eine Lösung für das Problem zu identifizieren und ein entsprechendes Verhalten zu wählen (Betsch, 2005, S. 263). Es soll abschließend noch festgehalten werden, dass erlebte Erfahrungen eine Wirkung auf die Wahrnehmung und einen Einfluss auf das Ausdrucksvermögen sowie auf das Tun und Handeln haben. Das eigene Know-How von Modellen, Methoden, Techniken und Konzepten aufgrund von Erfahrung bietet folglich auch nützliche Alternativen für eine nötige Planung. Außerdem kann Erfahrung für Eingrenzungen, Gegenüberstellungen und Schwierigkeiten hilfreich sein (Pechtl, 1995, S. 233).

## **Reflexion**

*„Das Leben kann nur in der Schau nach rückwärts verstanden werden, aber nur in der Schau nach vorwärts gelebt werden.“ (Kierkegaard, 1813-1855; zit.n. Pohl, 2007, S. 90)*

Angesichts der dynamischen und komplexen Umwelt von BergführerInnen und Führungskräften ist es für sie wichtig, Distanz zum Geschehen zu nehmen und ihre Erfahrungen zu reflektieren (Mintzberg, 2010, S. 209). Reflexion stellt eine Grundlage für Verstehen und Veränderung dar, denn erst, wenn sich eine Führungsperson über ihre Ausrichtungen, Wünsche und situativen Möglichkeiten bewusst ist, kann sie ihr Denken und Handeln auf Basis einer reflektierten Analyse bewerten und modifizieren (Neuberger, 2002, S. 515). Gestaltungsspielräume werden durch die Reflexion des Handelns deutlich, welche es zu erkennen gilt, wenn eine Führungsperson ihren spezifischen Anforderungen entsprechend gleichkommen möchte (ebd., S. 253f.). Insofern ist eine Selbstbeobachtung im Sinne einer Reflexion von Erfahrungen wichtig, um sich folglich neues und modifizierbares Wissen anzueignen. Zudem kann dadurch ein Wissenstransfer auf Organisationsmitglieder gewährleistet werden (Seitter & Kade, 2009, S. 143ff.). Innerhalb

einer Reflexion werden Fakten, Umstände und Tatsachen bestimmten Situationen und Prozessen zugeordnet, wodurch eigene Wahrnehmungen und Beobachtungen im Nachhinein ausgeformt werden können. Eine Bereitschaft zur Reflexion stellt einen Bezug zu Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft her (Pechtl, 1995, S. 218f.) und eröffnet so die Möglichkeit des Zusammenspiels von Reflexion und Aktion (Mintzberg, 2010, S. 209). Da getroffene Entscheidungen, gesetzte Handlungen und deren Resultate von den Beteiligten mehrdeutig aufgefasst und interpretiert werden können, ist auch in Bezug auf die geführten Personen eine Reflexion vergangener Ereignisse von Bedeutung (Neuberger, 2002, S. 653).

In Bezug auf Lernen, Erfahrung und Reflexion kann gefolgert werden, dass Lernen durch einen kognitiven und konstruktiven Prozess stattfindet, indem Erfahrungen durch reflektiertes Betrachten eine Bedeutung zugeschrieben wird und (veränderte) Verhaltensweisen für bestimmte Situationen gefolgert werden können.

## **5.2 Soziale und Psychologische Einflussfaktoren**

Auf Basis der Literaturrecherche konnte die grundlegende Frage herausgefiltert werden, die mittlerweile in sehr vielen Auseinandersetzungen mit dem Entscheidungsverhalten und dem Entscheidungsprozess gestellt wird. Es ist die Frage nach der Rationalität und ihre Beeinflussung durch Emotion und Intuition. In der neueren Literatur setzt sich nun die Erkenntnis immer mehr durch, dass diese Aspekte insbesondere in komplexen und dynamischen Situationen eine wichtige Bedeutung einnehmen. Im nachstehenden Kapitel wird daher ein Verständnis für soziale und psychologische Einflussfaktoren im Zusammenhang mit Entscheiden und Führungshandeln dargelegt. Insofern werden soziale Faktoren in Bezug auf Team- und Gruppenprozesse sowie psychologische Faktoren hinsichtlich Persönlichkeit, Emotion und Intuition für ein wissenschaftlich begründbares Entscheiden und Handeln aufgezeigt.

### **5.2.1 Team- und Gruppenprozesse**

*„Jeder Teilnehmer einer Interaktion muß (sic!) ihr eine Struktur zugrunde legen.“  
(Watzlawick et al., 1980, S. 57; zit.n. Bieritz, 2004, S. 51)*

Wenn innerhalb einer Gruppe oder eines Teams Entscheidungen – vor allem in kritischen Situationen – getroffen werden, sollen dabei einige wichtige Aspekte beachtet werden, damit die Möglichkeit adäquater Entscheidungen gewährleistet ist (Schultz-Hardt, 2007, S. 137).

Zwischenmenschliche Prozesse, die etwa mit Verhalten, Emotionen, Ziele und Werte in Zusammenhang stehen, sind komplex (Mills, 1969, S. 85-128; zit.n. Majce-Egger, 1999, S. 139). In einem Gruppenprozess stehen sozusagen mehrere Aspekte dynamisch in Wechselbeziehung. Was einzelne bzw. alle Personen tun, wird von deren Emotionen angeregt und deren Handeln wird von Vorstellungen und Werten beeinflusst. Zudem werden in einer Gemeinschaft Ziele verfolgt, die von bestimmten Normen abhängig sind. Insofern kann eine Gruppe zwar als Ganzes vor dem Hintergrund dieser Bereiche handeln, dennoch können sich Einzelne abweichend verhalten (Majce-Egger, 1999, S. 139f.). Ein wesentlicher Faktor im Zusammenhang mit dem Entscheiden und Handeln in kritischen Situationen ist demnach das Gestalten von Beziehung (Lehmann Pollheimer & Mey, 2001, S. 15) und die Rolle des/der Führenden bzw. Leitenden einer Gruppe, eines Teams bzw. von MitarbeiterInnen (Aronson, Wilson & Akert, 2004, S. 241). Das Lösen von Problemen stellt sich in einer Gruppe bzw. in einem Team anders und insbesondere komplizierter dar, als beim Handeln einer einzelnen Person, weil der Problemlöseprozess und zugleich die Gruppensituation betrachtet werden muss. Durch das Wissen und die Fähigkeiten der Gruppenmitglieder ist jedoch eine effektive Zielerreichung möglich. Aus organisatorischer Sicht ist die Vermittlung der wesentlichen Informationen an alle beteiligten Personen nötig, welche aus deren Perspektive wiederum wahrgenommen und zielgerichtet verarbeitet werden müssen. Ein bedeutender Aspekt ist hierbei ein stabiles Gruppenklima, da eine positive Atmosphäre für einen produktiven Gruppenprozess und schließlich für die Analyse und Bewertung kritischer Situationen ausschlaggebend sind. Eine kompetente Führung ist dabei notwendig, um die soziale Interaktion den Beteiligten anzupassen und dass die Gruppe folglich erfolgreich arbeitet. Bestimmend ist hierfür das reflektierte Wissen und Können seitens der Führungsperson, wie eine Gruppe bzw. ein Team effektiv zum Funktionieren gebracht werden kann. Ein autoritärer Führungsstil ist dahingehend eher nicht wirksam, sondern vielmehr eine umsichtige Führungsform, in der alles gesagt, gehört und verstanden wird (Lehmann Pollheimer et al., 2001, S. 15ff.) und so eine Basis für die Erkenntnis gemeinsamer Information und somit eine beziehungsfähige Kommunikation geschaffen wird (Pechtl, 1995, S. 200). Für ein wirksames gemeinsames Denken und Handeln ist daher zunächst eine Haltung der wertschätzenden Akzeptanz Voraussetzung, damit jeder Person eine Anpassung in der Gemeinschaft gewährleistet ist (Pechtl, 1995, S. 197f.). Dennoch soll dabei die bereits beschriebene Funktions- und Rollenverteilung (Kapitel 3.3) berücksichtigt werden, in der zudem eine gewisse Disziplin jeder Person gefordert ist, damit die Gruppe bzw. das Team als Ganzes geachtet und

Aufgaben bzw. Regeln eingehalten werden. Wenn dies als auch eine aktive Handlungsbereitschaft vorhanden ist, kann ein ziel- und aufgabenorientierter Ablauf stattfinden (ebd., S. 202ff.). Dahingehend ist eine Sensibilisierung für gruppenspezifische Prozesse wichtig, weil dadurch Problemlösungen erleichtert, Kommunikation verbessert und Fremd- und Selbstwahrnehmung reflektiert wird (Siebert, 2011, S. 103).

Zusammenfassend gesagt ist hinsichtlich einer/eines funktionsfähigen Gruppe/Teams zunächst eine adäquate Führung notwendig. Zudem stellen sich für Team- und Gruppenprozesse ein wertschätzendes Verhalten innerhalb der stattfindenden Interaktionen und ein positives Zusammenspiel zwischen Kommunikation, Gruppenemotion, Werte, Normen und Ziele entscheidend dar.

### **5.2.2 Persönlichkeit**

*„Persönlichkeiten, nicht Prinzipien, bringen die Zeit in Bewegung.“  
(Wilde, 1854-1900; zit.n. Kutter & Müller, 2008, S. 23)*

Wenn die Rede von Persönlichkeit ist, muss gleich zu Beginn jene nötige Bewusstheit darüber festgehalten werden, dass dabei von einem bestimmten Menschenbild ausgegangen wird. Persönlichkeit stellt sich als ein kontinuierlicher und dynamischer Lernprozess dar, in dem innerhalb einer Gemeinschaft Werte angestrebt, Fortschritte individueller Fähigkeiten und positive Deutung der Sinnfrage erzielt werden. Ein Mensch soll sich selbst als Persönlichkeit bewusst sein, er soll selbstständig und eigenverantwortlich sein und seine Fähigkeiten für sich und im Rahmen von zwischenmenschlichen Beziehungen umsetzen können. Persönlichkeit zeigt sich in Denken, Fühlen und Handeln eines Menschen, wodurch er in seiner Umwelt Wirkung mit sich bringt (Pechtl, 1999, S. 89ff.). Führungserfolg wird oft mit der Persönlichkeit einer Führungskraft erklärt. Die Persönlichkeit selbst hat jedoch keine direkte Wirkung, sondern wird über die Wahrnehmung vermittelt, wobei durch Beobachtung Merkmale gefolgert werden (Stemmler, Hagemann, Amelang & Bartussek, 2010; zit.n. Nerdinger, 2011, S. 82f.). Beobachtet wird schließlich das Verhalten einer Führungskraft, welches direkt auf Personen wirkt. Führung verwirklicht sich demnach im Verhalten (Nerdinger, 2011, S. 83). Für Führungspersonen ist es daher wichtig, sich mit der eigenen Persönlichkeit auseinanderzusetzen, um ein selbstbestimmtes Denken und Handeln im Sinne ihrer Wertmaßstäbe und ihrer überzeugenden Sachverhalte – die ja schließlich auch Teil der Persönlichkeit sind – gewährleisten zu können. Um wertorientierte und sachliche Entscheidungen treffen zu können, gilt es innere Mechanismen bzw.

Persönlichkeitseigenschaften wahrzunehmen, wie etwa Perfektionismus, Eitelkeit, Ängstlichkeit oder Drang nach Ansehen (Kinast, 2005, S. 440f.). Wie bereits im Kapitel 3.3 (Führungspersonen – Funktion und Rolle) geschildert, handelt es sich bei „guten“ Führungspersonen nicht grundlegend um deren Persönlichkeitsmerkmale, sondern vielmehr um deren Art des Handelns. Das heißt aber dennoch nicht, dass Persönlichkeitsmerkmale einer Führungsperson für eine gute Führung unerheblich sind. Wesentlich ist, dass das Wesen eines/einer Führenden und zusätzlich die Situation berücksichtigt werden (Aronson et al. 2004, S. 342). Persönlichkeitseigenschaften eines/einer Entscheidenden werden bei Entscheidungen in kritischen Situationen ersichtlich. Grundeinstellungen einer Person können etwa optimistisch oder pessimistisch, risikofreudig oder risikoscheu sowie systematisch oder intuitiv sein. Je nach Entscheidungstyp werden Entscheidungssituationen in jeweils unterschiedlicher Weise bewertet und daraus individuelle Handlungsmöglichkeiten gefolgert (Laux & Liermann, 2005, S. 69). Wenn ein Mensch seine Persönlichkeit entwickeln möchte und die nötige Grundvoraussetzung der Motivation vorhanden ist, so geht es zum Beispiel darum, in der Gegenwart sicheren Halt zu haben und sich zugleich zukünftige Perspektiven vorstellen zu können. Zudem ist es wichtig, greifbar zu sein, das eigene Wertebild auszuformen, seine persönliche Bewertung über sich selbst zu stärken sowie mit Stärken und Schwächen umgehen zu können (Längle, 1999, zit.n. Laux & Liermann, 2005, S. 455).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Persönlichkeit über Wahrnehmung vermittelt wird und sich in Verhalten und Handeln einer Person zeigt. Für selbstbestimmtes Denken und Handeln soll sich eine Führungskraft mit ihren Persönlichkeitsmerkmalen auseinandersetzen, die insbesondere in kritischen Situationen zum Ausdruck kommen.

### **5.2.3 Emotionen**

*„Wer nicht fühlt, kann auch nicht vernünftig entscheiden und handeln“ (Roth, 1997, S. 212)*

Emotionen können insbesondere in kritischen Situationen wichtige Signale darstellen, um eine Situation bewerten zu können. Sie sind somit ein wichtiges und zugleich jedoch heikles Thema innerhalb des Entscheidens und Verhaltens (Muramatsu & Hanoch, 2005, S. 202). Lange wurde die Rolle von Emotionen aufgrund rationaler Prinzipien nicht beachtet. Im Rahmen der Organisationsforschung erhalten sie dennoch nach und nach mehr an Bedeutung (Sieben, 2007, S. 12; Küpers und Weibler, 2005; zit.n. Sieben, 2007, S. 117). Da sich verschiedene Disziplinen mit dem Gegenstand unter der Berücksichtigung

unterschiedlicher Aspekte beschäftigen, gibt es keine einheitliche Perspektive darüber, was unter Emotionen verstanden wird. Für die vorliegende Arbeit werden Emotionen als ein multidimensionales Phänomen aufgefasst (Sieben, 2007, S. 13). Auf relevante Aspekte von Emotionen, im Speziellen auf ihre Rolle beim Entscheiden, wird folgend eingegangen.

Zunächst soll zwischen antizipierten Emotionen, die sich auf zukünftige emotionale Zustände in Hinblick auf Ergebnisse nach Entscheidungen beziehen, und unmittelbaren Emotionen differenziert werden, welche während der Entscheidungsfindung selbst auftreten und Auswirkungen auf mentale Prozesse mit sich bringen. Emotionen, Gefühle oder Empfindungen, die ein Entscheidungsprozess mit sich bringen kann, dürfen aber nicht einfach in positive und negative klassifiziert werden. Jene Gegensätze, wie beispielsweise gut/schlecht, angenehm/unangenehm oder sinnvoll/sinnlos, sind von unterschiedlicher Ursache und weisen auf qualitativ verschiedene Bedeutungsdimensionen hin. Was zum Beispiel gut oder wohltuend ist, muss nicht gezwungenermaßen vergnüglich sein und was gefährlich ist, kann trotzdem befriedigend sein (Pfister & Böhm, 2008, S. 6f.). Insofern wird in der vorliegenden Arbeit darauf abgezielt zu verstehen, wie Emotionen von den jeweiligen Führungspersonen erlebt werden, um so emotionale Facetten des sozialen Geschehens in Organisationen zu erhalten. Es sei jedoch zu betonen, dass mit jenem Zugang eher typische Muster und keine generalisierenden Aussagen getroffen werden (Sieben, 2007, S. 138ff.). In der Literatur wird die Entscheidungsfindung für eine optimale Entscheidung häufig mit einem rationalen mentalen Prozess in Zusammenhang gebracht, welcher durch Emotionen eher gestört wird. Wissenschaftliche Studien belegen jedoch das Gegenteil (Bechara & Damasio, 2005, Bechara et al., 1997; zit.n. Pfister et al., 2008, S. 8) und es wird sogar betont, dass ein Entscheidungsprozess ohne Einbindung von Emotionen oft gar nicht möglich ist (Damasio, 1994; zit.n. Pfister et al., 2008, S. 8). Vor allem die natürliche begrenzte Rationalität des Menschen kann den Einfluss von Emotionen erklären, weil gerade Emotionen Abwägungen eingrenzen und sie veranlassen eine entscheidende Person sich auf bestimmte und relevante Aspekte vorhandener Optionen zu fokussieren (Hanoch, 2001; zit.n. Zeelenberg, Nelissen, Breugelmans & Pieters, 2008, S. 18). Zudem weisen Emotionen Alternativen einen gewissen Wert zu, sie unterstützen auch, jene Alternativen einzuholen und sorgen für die nötige Motivation dafür (Gifford, 2002; zit.n. Zeelenberg et al., 2008, S. 18). Aus einer funktionalistischen Perspektive identifizieren Pfister et al. (2008, S. 8ff.) hinsichtlich der Entscheidungsfindung vier Blickwinkel, welche den Handlungsregulationsprozess steuern können und folgend kurz beleuchtet werden. (1)

In erster Linie benötigt jede Entscheidung Information, welche einer persönlichen Relevanz bedarf und daher Aufschluss hinsichtlich Bewertung und Beurteilung gibt. Hierzu können Emotionen, wie etwa eine positive oder negative Gemütslage bzw. Wohlgefallen oder Missbehagen, sehr unterstützend sein. (2) Entscheidungen in realen Situationen bestimmen den Ablauf von Aktivitäten, in denen Zeit und Zeitdruck zu den bedeutendsten Einschränkungen zählen. Emotionen, wie beispielsweise Angst, Empörung oder Ärger, aktivieren Personen zu schnellen Entscheidungen unter Zeitdruck. Damit soll aber nicht gesagt werden, dass jede Entscheidung unter Zeitdruck durch emotionale Antworten vermittelt wird. Ein/e erfahrene/r SchachspielerIn etwa kann einen schnellen Zug gewiss emotionslos machen. (3) Weiter sind in jeder Situation – vor allem in einer kritischen – verschiedenste Aspekte zu beachten und abzuwägen. Hier muss eine Selektion jener Aspekte stattfinden, die durch ihre Relevanz gesteuert werden und können durch bestimmte Emotionen hervorgerufen werden können, wie beispielsweise durch Achtung, Neid oder Stolz. (4) Da EntscheidungsträgerInnen Verantwortung für ihre Entscheidungen zu tragen haben, kann damit ein moralisches Empfinden in Verbindung stehen. Dies kann sich beispielsweise in Schuldgefühlen, Wut oder Scham ausdrücken (Pfister et al., 2008, S. 8ff.). Insbesondere wenn es sich um risikoreiche bzw. kritische Situationen handelt, können verschiedene Emotionen auftreten, die im Wesentlichen unter zwei unterschiedlichen Gesichtspunkten betrachtet werden. Zum einen ist es Scheu oder Furcht, was sich durch die Wahrnehmung fehlender Kontrolle äußern kann. Zum anderen handelt es sich um das Risiko des Unbekannten, wobei Risiko oder Gefahr nicht beobachtbar, unvorhersehbar oder neu sind und möglicherweise negative Auswirkungen mit sich bringen können. Vor allem erstere Beschreibung beinhaltet vielmehr eine emotionale als eine kognitive Beurteilung von Gefahren (Loewenstein, Weber, Hsee & Welch, 2001, S. 269). Folglich kann festgehalten werden, dass emotionale Reaktionen auf Risiken von einer Vielzahl von Faktoren abhängen, die eine kognitive Bewertung jener Risiken nur wenig beeinflusst. Zur Verdeutlichung sind etwa Gefühle der Unsicherheit und des Risikos weitgehend unabhängig in Bezug auf Wahrscheinlichkeit, wohingegen bei kognitiven Beurteilungen Wahrscheinlichkeiten berücksichtigt werden. Das heißt auch, dass das Auftreten von Risiken einerseits kognitiv bewertet und andererseits emotional darauf reagiert wird (Loewenstein et al., 2001, S. 271 & S. 280). Zudem kann eine Person auch auf eine emotionale Verarbeitung umschalten, wenn kognitive Ressourcen überstrapaziert sind. Durch die dabei erlebten Gefühle findet eine spontane, instinktive und ganzheitliche Bewertung von Gegebenheiten statt, die schnell und automatisch vor sich geht und mehr

Informationen verarbeitet, als von der bewussten Wahrnehmung möglich ist (Hofinger, 2007, S. 134).

Diesen Schilderungen zufolge kann darauf hingewiesen werden, dass Emotionen und Gefühle mehr als einfach nur eine wichtige Aufforderung im Entscheidungsprozess sind. Sie können dahingehend möglicherweise auch eine Verbindung zwischen kognitiven Beurteilungen und risikobezogenen Verhalten herstellen.

#### **5.2.4 Intuition**

*„Überall geht ein frühes Ahnen dem späteren Wissen voraus.“*  
(Humboldt, 1847; zit.n. Lautenbach, 2009, S. 41)

In der Literatur konnte im Bereich der Organisationswissenschaften aufgrund divergierender Sichtweisen in Bezug auf Intuition keine einheitliche Definition gefunden werden und wird daher nachstehend aus verschiedenen Blickwinkeln dargelegt.

Die ersten Ansätze durch Jung (1928/1998, S. 34; zit.n. Akinci et al., 2011, S. 3) definieren Intuition als eine Wahrnehmung durch das Unbewusste, mit der versteckte Hintergründe einer Situation erahnt werden können. Barnard (1938, S. 302; zit.n. Akinci et al., 2011, S. 3) differenziert aufbauend auf Jungs Arbeiten zwischen logischen und unlogischen Prozessen. Logische Prozesse beschreibt er als bewusstes Denken, welches in Wörtern oder Symbolen geäußert werden kann. Unlogische Prozesse dagegen können nicht mit Wörtern argumentiert. Der wesentlichste Unterschied zwischen verschiedenen Formen von Arbeit liegt nach Barnard (1938, zit.n. Akinci et al., 2011, S. 3) im Grad des analytischen Denkens. Führungspersonen sind beispielsweise im Gegensatz zu WissenschaftlerInnen in starkem Maße von intuitiven Reaktionen einer Situation abhängig, vor allem wenn schnelle Entscheidungen getroffen und komplexe Beurteilungen gemacht werden müssen (Akinci et al., 2011, S. 3). Simon (1992, S. 155; zit.n. Akinci et al., 2011, S. 4) charakterisiert Intuition insbesondere bei ExpertInnen als eine schnelle Wiedererkennung und -bewertung von und eine Antwort auf Situationen im Verhalten der Entscheidungsfindung. Diese beruht auf vertrauten Signalen, aufgebaut durch Erfahrungen (Akinci et al., 2011, S. 4). Um demnach entscheidende Muster einer dynamischen Situation zu erkennen, ist Intuition insbesondere von der Erfahrung abhängig (Klein, 2003; zit.n. Akinci, 2011, S. 9). In den Heuristik- und Biases-Forschungen von Kahneman und Tversky bezeichnen die Autoren Intuition als Gedanken, die schnell und ohne besondere Reflexion zwischen automatischer Wahrnehmung und bewusster Abläufe entstehen. Diese Gedanken werden mühelos hervorgerufen, sind aber schwer zu kontrollieren (Kahneman, 2002, S. 449ff.).

Eigenschaften und Merkmale, welche von Personen automatisch registriert werden, stellen eine routinemäßige Bewertung durch kognitive Erkenntnisse in Wahrnehmung und Erinnerung dar (Kahneman und Tversky, 1983; zit.n. ebd., S. 454). Die Dual-Prozess-Theorie, bei denen Personen von zwei sich wechselseitig beeinflussenden kognitiven Systemen Informationen verarbeiten, fasst Epstein (2010, S. 298) als „*Cognitive-experiential self-theory*“ zusammen. Nach dieser Theorie agieren Menschen in einem intuitiven System, dessen primäre Funktion das Lernen aus Erfahrung und ihrer Generalisierung darstellt. Das Hauptmotiv liegt darin, positive Affekte anzustreben und negative Affekte zu vermeiden. Diese intuitive Ebene arbeitet schnell, mühelos, konkret und funktioniert ganzheitlich, während sie mit Affekten eng und mit kognitiven Ressourcen nur minimal verbunden ist (Epstein, 2010, S. 298). Dieses System erlaubt Personen, Wissen ohne bewusste Beachtung abzurufen (Hogarth, 2001, S. 14; zit.n. Hogarth, 2010, S. 339) und wird außerdem als experiential (Epstein, 2002; zit.n. Dane & Pratt, 2007, S. 36), automatisch (Bargh & Chartrand, 1999; zit.n. Dane & Pratt, 2007, S. 36), natürlich (Tversky & Kahneman, 1983; zit.n. Dane & Pratt, 2007, S. 36), assoziativ (Sloman, 1991; zit.n. Dane & Pratt, 2007, S. 36) und System 1 (Kahneman, 2003; Stanovich & West, 2000; zit.n. Dane & Pratt, 2007, S. 36) bezeichnet. Im Vergleich dazu ist die rationale, analytische Ebene oder System 2 ein sprachlogisches Denken gemäß dem menschlichen Verständnis. Der Prozess der Informationsverwertung funktioniert dabei bewusst, abstrakt, affektlos und aufwendig und es erfordert in hohem Maße kognitive Ressourcen (Epstein, 2010, S. 299). Gemäß der Cognitive-experiential self-theory wird das Entscheidungsverhalten von beiden Systemen wechselseitig geleitet. Bereits Simon (1987, S. 61) erachtet die Entscheidungsfindung in komplexen und instabilen Umwelten als besonders effizient, wenn rationale und intuitive Handlungsbegründungen verbunden werden.

*„Hence intuition is not a process that operates independently of analysis; rather, the two processes are essential complementary components of effective decision-making systems.“* (Simon, 1987, S. 61).

Es herrscht zwar eine klare Wechselwirkung zwischen rationalen und intuitiven Aspekten der Entscheidungsfindung, sie dürfen aber nicht als Gegensatz angesehen werden (Curcio, 2008, S. 180). So betonen auch Khatri et al. (2000, S. 59), dass Intuition weder das Gegenteil von quantitativen Analysen, noch ein Versuch ist, quantitative Analysen zu eliminieren. Epstein (2010, S. 296) definiert Intuition folgendermaßen:

*„Intuition involves a sense of knowing without knowing how one knows [...] based on unconscious information processing“.*

Gemäß der Definition von Dane et al. (2007) weist Intuition im Zusammenhang mit Management, Psychologie und Philosophie vier gemeinsame Charakteristika auf, die den Kernpunkt von intuitivem Entscheiden und Handeln darstellen: (1) Intuition kennzeichnet sich als ein unbewusster Prozess, welcher außerhalb bewusster Gedanken und jeglicher kognitiver Anstrengung funktioniert. Der unbewusste Verarbeitungsprozess von Informationen kann auf komplizierten Ebenen entstehen (Epstein, 2002, Pacini & Epstein, 1999; zit.n. Dane et al., 2007, S. 36). Deshalb können durch Intuition komplexere Informationen verarbeitet werden als durch Wahrnehmung selbst. Dennoch muss hier unbedingt zwischen dem Resultat dieser Verarbeitung, welches deutlich zugänglich ist, und dem Verlauf, wie jemand zu diesem Ergebnis kommt, zu welchem es keine bewussten Regeln gibt, unterschieden werden. (2) Als eine zweite Charakteristik kann Intuition im Zusammenhang mit der Mustererkennung als eine ganzheitliche Zugangsweise bezeichnet werden, bei der Typisches und Abweichendes unmittelbar und unbewusst aus einer Situation heraus erkannt werden. Dies wird als ein holistisches Erkennen von Ähnlichkeiten bezeichnet. (3) Weiter lässt sich – vor allem im Vergleich zum rationalen Entscheidungsprozess – die hohe Schnelligkeit der Intuition als ein bedeutendes Merkmal beschreiben. (4) Intuitive Entscheidungen können schließlich auch als eine Antwort von affektgeladenen Beurteilungen verstanden werden (Dane et al., 2007, S. 36ff.), welche in der Literatur oft als „Bauchgefühl“, „Bauchinstinkt“ oder „Innere Stimme“ beschrieben werden (Hayashi, 2001, S. 60).

Da auch Führungspersonen oft nicht genug Zeit bleibt, um analytisch durchdachte Entscheidungen zu treffen, kann aufgrund oben stehender Beschreibungen folgendes festgehalten werden: Intuition kann für Führungspersonen in einer dynamischen Umwelt, in der schnell entschieden werden muss und keine Kontrolle der Zuverlässigkeit der Informationen durchführbar ist, eine Möglichkeit einer wirksamen Entscheidungsfindung sein (Khatri et al., 2000, S. 64; Dane et al., 2007, S. 38).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Intuition vor allem bei der Informationsverarbeitung komplexer Entscheidungssituationen unter Zeitdruck eine wesentliche Rolle spielt. Eine Führungsperson kann dahingehend bei intuitiven Entscheidungen schnell auf (unbewusstes) Erfahrungswissen zurückgreifen, welches sie durch eine ganzheitliche Mustererkennung in eine Entscheidungssituation transferieren kann und ihr situativ wirksame Entscheidungen ermöglicht. Zudem stehen intuitive und

rationale Aspekte in einem engen Zusammenhang, stellen aber keine Gegensätze dar. Außerdem können Affekte zu Beurteilungen der Entscheidungsfindung beitragen, wenn eine Analyse der Situation nicht mehr zur Problemklärung unterstützt.

## **6 Ausgewählte Modelle und Forschungsprogramme zur Entscheidungsfindung**

Die Forschungen über Entscheidungstheorien haben beachtliche interdisziplinäre Aufmerksamkeit erhalten. Zu den verschiedenen Zweigen zählen unter anderem Psychologie, Wirtschaft, Soziologie, Politik, Biologie, Neurowissenschaft und unterschiedliche Bereiche der Betriebswirtschaftslehre (Hogarth, 2010, S. 338).

Über Jahrzehnte orientierte sich die Urteils- und Entscheidungsforschung hauptsächlich am rationalen Modell „*homo economicus*“ (Neumer, 2009, S. 7), der präskriptiven (oder normativen) Theorie, welche als grundsätzlich kognitiv skizziert ist. Diese Theorie beschreibt nicht die tatsächlichen Entscheidungsprozesse, sondern wie Entscheidungen rational getroffen werden können. Sie beschäftigt sich mit der Frage, welche Handlungsalternative in einer konkreten Entscheidungssituation möglichst gut und sicher ausgewählt werden soll, wobei das höchste Ziel die Maximierung des menschlichen Nutzens darstellt. In diesem Zusammenhang wird Rationalität als die einzig korrekte Entscheidung gekennzeichnet, welche nach Vorgaben der Theorie bewusst und logisch getroffen wird und von einem vollkommen informierten Menschen ausgeht (Böhm & Brun, 2008, S. 1; Laux, 2003, S. 2; Neumer, 2009, S. 7; Laux & Liermann, 2005, S. 32). Die deskriptive Theorie dagegen ist insofern verhaltenswissenschaftlich, weil mit ihr empirische Merkmale des menschlichen Entscheidungsverhaltens – und nicht die wie bei der präskriptiv-normativen Theorie dahinterstehende Entscheidungslogik – untersucht werden. Sie geht also der Frage nach, wie Personen in realen Prozessen Entscheidungen treffen und wie diese mit komplexen und veränderlichen Situationen, also unter anderem mit Unsicherheit, umgehen (Kieser et al., 2006, S. 169f.; Nerdinger, 2011, S. 50).

In der vorliegenden Arbeit werden entsprechend der Forschungsziele deskriptive, das heißt beschreibende, Aussagen gewonnen. Es wird demnach dargelegt, wie Führungspersonen in der Realität Entscheidungen treffen, um damit ihr Verhalten in Entscheidungsprozessen zu erklären. Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie beinhaltet verschiedene theoretische Ansätze und Perspektiven zur Erklärung des empirisch beobachtbaren Entscheidungsverhaltens. Daher wird zunächst ein Überblick hinsichtlich der für die vorliegende Arbeit ausgewählten Ansätze gegeben, bevor diese näher vorgestellt werden.

Die ersten grundlegenden Arbeiten zum Verständnis des menschlichen Entscheidungsverhaltens stammen auf den Erkenntnissen des Topmanagers Chester

Banard (1938), die vor allem von Herbert A. Simon (1976) wissenschaftlich ausgearbeitet wurden. Simon erhielt 1978 den Nobelpreis für Ökonomie zu seiner Theorie der Begrenzten Rationalität (bounded rationality), worin festgehalten wird, dass die präskriptiv-normative Theorie auf reale Entscheidungssituationen aufgrund unvollständiger Informationen kaum angewendet werden kann, um die menschliche Entscheidungsfindung wirklichkeitsgetreu zu beschreiben. Das heißt, die begrenzte Rationalität ergibt sich aus kognitionspsychologisch bedingter Beschränkung der menschlichen Informationsverarbeitungskapazitäten, was von Simon seit den 1950er-Jahren aufgearbeitet wurde. Die größte Schwierigkeit stellt sich jedoch als folgende heraus: Es kann zwar nachvollzogen werden, wie Personen typischerweise handeln und welche Ergebnisse daraus folgen, aber die tatsächlichen Prozesse sind nur sehr schwer zu beobachten (Hogarth, 2010, S. 338). In einer Umwelt steigender Dynamik, Komplexität und Unsicherheit, in der die benötigte Informationsmenge für eine rationale Entscheidungsfindung nicht gegeben werden kann, müssen demnach weitere Vorgehensweisen mit einbezogen werden, welche auch Aspekte wie beispielsweise Emotion, Persönlichkeit und Intuition mit einschließen. Die neueren Ansätze zum Umgang mit Unsicherheit nehmen komplexe Umwelten als normal an und stellen etwa begrenzt rationale Entscheidungen nicht in den Mittelpunkt ihrer Betrachtungen. Die in den klassischen Theorien charakteristisch irrationalen Wahrnehmungsweisen, wie Intuition oder Erfahrungswissen, werden in den neuen Konzepten als wesentliche Qualitäten bezeichnet (Neumer, 2009, S. 68f.). Insofern nimmt insbesondere die Forschung der Naturalistischen Entscheidungsfindung (Naturalistic Decision Making) eine wesentliche Rolle ein, in der das wesentliche Recognition-Primed Decision Model auf Klein et al. (1993, zit.n. Lipshitz, 2001, S. 332) zurückgeht. Der Ausgangspunkt für dieses mittlerweile eigenständige Forschungsgebiet brachte die Feststellung hervor, dass in der klassischen Entscheidungstheorie Kontextfaktoren von Entscheidungssituationen nicht berücksichtigt werden. In der naturalistischen Entscheidungsforschung besteht eine Bezugnahme auf Faktoren, wie zum Beispiel auf Zeitdruck, Unsicherheit und dynamische Entscheidungssituationen. Diese realitätsnahen Aspekte werden vor allem hin auf das Entscheidungsverhalten von ExpertInnen untersucht (Lipshitz et al., 2001, S. 332). Ein weiterer Ansatz, der so wie die Entscheidungstheorien zur Organisationsforschung zählt, ist das Konzept der Achtsamkeit nach Weick und Sutcliffe (2010). Im Gegensatz zu den Entscheidungstheorien, bei denen die Entscheidungsprozesse im Vordergrund stehen, konzentriert sich dieser Ansatz vorrangig auf den Umgang mit realen riskanten

Situationen. Die AutorInnen beziehen sich dabei auf eine achtsame und kollektive Gestaltung von Prozessen und Strukturen innerhalb von Organisationen, die unter Unsicherheit agieren müssen. Durch eine grundlegende mentale Haltung und Denkweise gelingt es Personen aufgrund der Achtsamkeit in unerwarteten Ereignissen und dynamischen Umwelten flexibel und situationsangepasst zu handeln, demgemäß also auch zu entscheiden (Weick et al., 2010, S. 23f.). Mit diesem Konzept kommen außerdem Organisationskultur und Erfahrungswissen zum Ausdruck, welche auch im Zusammenhang mit Führungspersonen im alpinen Bergsport und in wirtschaftlichen Unternehmen eine wesentliche Rolle spielen.

Im Folgenden werden nun die genannten grundlegenden Konzepte vorgestellt. Sie unterscheiden sich deutlich von der präskriptiv-normativen Entscheidungstheorie, indem sie den Begriff der Rationalität hinterfragen und damit den Ausgangspunkt der neueren Entscheidungsforschung bilden.

### **6.1 Begrenzte Rationalität nach Simon (1976)**

Die Frage nach dem realen menschlichen Entscheidungsverhalten und seiner empirischen Analyse bildet, wie schon erwähnt, ihren Anfang mit dem Konzept der Begrenzten Rationalität (bounded rationality) nach Simon in Anlehnung an Barnard (1976, S. 80; zit.n. Kieser et al., 2006, S. 177). Da Simons Arbeiten in verschiedenen Forschungszweigen zu nachhaltigen Entwicklungen geführt haben, stellt sich das Begriffsverständnis zur begrenzten Rationalität allerdings nicht einheitlich dar (Muramatsu et al., 2005, S. 209). Angesichts der Feststellung in der Literaturrecherche über die Verschiedenartigkeit in den neueren Ansätzen wird in diesem Kapitel auf die ursprünglichen Annahmen der begrenzten Rationalität von Simon eingegangen.

Simon (1976) betont ausdrücklich, dass das Idealbild der präskriptiv-normativen Theorie von Menschen nicht erfüllbar ist. Personen versuchen zwar meist bewusst rational zu agieren, aber in der Realität verfügen sie nicht über ausreichend kognitive Fähigkeiten, um objektiv rationale Entscheidungen treffen zu können. Die komplexe Umwelt kann vor allem aufgrund von drei Aspekten nicht vollständig erfasst werden: Erstens ist es grundsätzlich unmöglich, über eine Kenntnis aller Handlungsalternativen vollständig zu verfügen. Zweitens besteht auch Unsicherheit über die in der Realität auftretenden Konsequenzen von Entscheidungsmöglichkeiten. Und letztlich können aufgrund der Komplexität dieser beiden Aspekte Entscheidende die Bewertung später eintretender

Vorkommnisse voraussehend nicht kennen, selbst wenn die Konsequenzen bekannt wären (Simon, 1976, S. 81f.; zit.n. Kieser, 2006, S. 177f.). Begrenzte Rationalität kann daher als Kennzeichen einer natürlichen menschlichen Einschränkung erklärt werden, welche sich in einer begrenzten Fähigkeit zur Informationsaufnahme und -verarbeitung sowie einer begrenzten Kapazität der Aufmerksamkeit darstellt. Damit spiegelt sie sich nicht in objektiven Eigenschaften der äußeren Umwelt wider, sondern ist mit subjektiven Eigenschaften des Entscheidenden verbunden (Simon, 1978, S. 13f.; Simon, 1982a, S. 405). Verfügbare Handlungsmöglichkeiten werden also insbesondere durch die Wahrnehmung gelenkt. Simon weist damit auf die Kluft zwischen realer und wahrgenommener Umwelt hin und fragt nun danach, wie Personen unter dieser Komplexität und trotz begrenzter Rationalität entscheiden können. Er schlägt mit seinem Konzept des Satisficing vor, von einem breiteren Verständnis von Rationalität auszugehen (Simon, 1986, S. 211; Kieser et al., 2006, S. 178).

*„Statt objektive werden immer stärker subjektive bzw. intersubjektiv gültige Annahmen herangezogen, um auf dieser Basis zumindest subjektiv-rationale Entscheidungen treffen zu können, die eher dem Prinzip des optimizing satisficing entsprechen“*  
(Stadelbacher, 2010, S. 7).

Das Konzept des Satisficing (Simon, 1982b, S. 413) hebt hervor, dass Personen bei Entscheidungen nicht einem optimalen, sondern einem befriedigendem Ergebnis nachgehen. Aus dieser Sichtweise müssen Personen nicht zwischen allen Ergebnissen der vorstellbaren Alternativen vergleichen, sondern sie beenden den Entscheidungsprozess, sobald eine ausreichend gute bzw. zufriedenstellende Lösung gefunden wurde. Aus dem situativen und subjektiven Anspruchsniveau (ebd., S. 413) zeigt sich weiter, was eine befriedigende Lösung für eine Person ist. Diese kann sich je nach den subjektiven Erfahrungen von Personen unterscheiden und individuell befriedigende Ergebnisse hervorrufen, welche sich auch im Zeitverlauf noch ändern können. Das bedeutet, dass sich das Anspruchsniveau erhöht, wenn befriedigende Lösungen einfach zu finden sind, und es sinkt, wenn es schwierig ist (Simon, 1979, S. 503; zit.n. Kieser et al., 2006, S. 178). Es handelt sich hiermit um Heuristiken, welche eine logische Strategie für die Suche nach Wahlalternativen darstellt und Simon als nötige Daumenregeln für den Umgang mit Komplexität anführt. Er misst damit der subjektiven Darstellung eines Entscheidungsproblems einen wichtigen Wert zu. So wird das Entscheidungsproblem durch Erfahrungen, Werte und Sinnzuschreibung der Person mitbestimmt (Simon, 1978/1982; zit.n. Simon, 1986, S. 211). Allerdings muss an dieser Stelle festgehalten werden, dass die Heuristiken des Satisficing zwar auf individueller Ebene

stattfinden, jedoch auf organisationaler Ebene weitgehend ausgeglichen werden wollen. Trotz der Unmöglichkeit, in Organisationen immer optimale Entscheidungen zu treffen, zielen diese dennoch auf das Optimizing, also der Suche nach der besten Alternative, und nicht auf das Satisficing, der Suche nach der ersten besten Alternative, ab. Diese Gegenüberstellung beschreibt einen Kreislauf, der sich trotz des Strebens eines Optimums mit Entscheidungen unterhalb dieses Optimums zufrieden geben muss und damit wiederum satisficing ist (Neumer, 2009, S. 18). Für die vorliegende Arbeit ist jedoch ohnehin das Entscheiden einzelner Führungspersonen in einem komplexen Arbeitsfeld von Relevanz.

## **6.2 Naturalistic Decision Making (NDM) nach Klein (1989)**

Der Ansatz des Naturalistic Decision Making zählt zu den neueren deskriptiven Entscheidungstheorien und wurde durch verschiedene im US-amerikanischen Research Institute tätigen AkteurInnen (1989) entwickelt (Zsombok, 1997, S. 4).

Mit diesem Konzept wird untersucht, wie sich erfahrene Personen in komplexen realen Situationen verhalten und unter schwierigen Bedingungen und auf Basis unvollständiger Informationen sowie unter Berücksichtigung der jeweiligen Umweltbedingungen Entscheidungen treffen. Von Interesse ist zum einen die Art des Einsatzes von Erfahrungen und der Expertise bei der Entscheidungsfindung, zum anderen gilt es, Kontextfaktoren zu erkennen, die sich darauf auswirken (Zsombok, 1997, S. 4f.). Ausgangspunkt für die Forschungen der naturalistischen Entscheidungsfindung war die Feststellung, dass in den traditionellen Entscheidungstheorien Handlungskontexte von Entscheidungssituationen nicht vollständig berücksichtigt werden, welche zur Beschreibung des Verhaltens kennzeichnend sind. Hierzu zählen beispielsweise die Wichtigkeit von Zeitdruck und hohen Risiken, unsicheren dynamischen Entscheidungssituationen und schlecht strukturierten Entscheidungsproblemen sowie die Bedeutung von Handlungsfeedback und von veränderlichen und konkurrierenden Zielen (Lipshitz, Klein, Orasanu, & Salas, 2001, S. 332; Klein, 2008, S. 456f.). Weiter steht die naturalistische der traditionellen Entscheidungsforschung gegenüber, indem ihr Erkenntnismittelpunkt ausschließlich auf das Entscheidungsverhalten von ExpertInnen gerichtet ist (Pruitt et al., 1997; zit.n. Lipshitz et al., 2001, S. 332) und auf deren Art und Weise, mit schwierigen Situationen umzugehen (Klein, 1993; zit.n. ebd., S. 332). So wie der naturalistische Ansatz, verfolgt auch die vorliegende Arbeit das Ziel, einen Transfer von ExpertInnenwissen für solche Personen zu

schaffen, die über einen geringeren Erfahrungsstand verfügen (Klein, 1997a, S. 52). Die Forschungen des besagten Ansatzes waren ursprünglich auf den militärischen Anwendungsbereich ausgerichtet, welche mehrere Modelle hervorgerufen haben. Trotz sehr ähnlicher Folgerungen ist das „*Recognition-Primed Decision Model*“ (Lipshitz et al., 2001, S. 335; Klein, 2008, S. 457) das bekannteste und wird an dieser Stelle vorgestellt.

### **Recognition-Primed Decision (RPD) Model**

Der Fokus des RPD Modells richtet sich auf (1) erfahrene Personen, die in komplexen, unsicheren Umwelten tätig sind und ihre (2) persönlichen Konsequenzen aufgrund gesetzter Handlungen. (3) Das Modell will beschreiben, nicht vorschreiben und (4) und es behandelt Situationsbewusstsein und Problemlösen als ein Teil des Entscheidungsprozesses (Klein, 1997b, S. 287). Die empirische Grundlage des Modells (erkennungsbasierte Entscheidungsfindung) von Klein et al (1989) bilden zunächst retrospektive Befragungen und Beobachtungen erfahrener Einsatzleiter der Feuerwehr in untypischen Situationen (zit.n. Lipshitz et al., 2001, S. 336). Auf Basis dieser Kriterien kann der Prozess der Entscheidungsfindung in realen Situationen beschrieben werden, also wie Personen ihre Erfahrungen und ihr Repertoire an Verhaltensmustern in unsicheren Situationen unter Zeitdruck einsetzen. Die Ergebnisse jener Feldstudien von Klein und KollegInnen weisen darauf hin, dass in den meisten Fällen keine vergleichende Bewertung von Handlungsalternativen stattfindet, sondern durch die Erfahrung schnell eine individuell akzeptierte Lösung gefunden wird. Das Modell geht im Kern davon aus, dass aufgrund mangelnder Zeit kein analytisches Vorgehen möglich ist und schnelles sowie unbewusstes Wiedererkennen (Recognition) der Situation aufgrund des Domänenwissens der EntscheiderInnen ausschlaggebend ist. Durch das Wiedererkennen typischer Entscheidungssituationen von Gedächtnisinhalten, welches ein elementarer Teil des Modells darstellt, können folgend situativ bewährte Handlungen abgeleitet werden. Die Wiedererkennung wird mit relevanten Reizen, die damit verbundenen Erwartungen, plausiblen Zielen und verschiedenen Handlungsmöglichkeiten erklärt. Wenn es aber aufgrund von Wissensdefiziten zu Problemen der Wiedererkennung oder zu Unsicherheit kommt, zeichnet sich die mentale Simulation als in weiteres wichtiges Element aus. Beim RPD Modell gibt es schließlich drei Varianten (Abbildung 1), um den Prozess der Entscheidungsfindung von ExpertInnen zu beschreiben (Lipshitz et al., 2001, S. 336; Klein, 1997b, 287ff.; Klein, 1999, S. 30; Klein, 2008, S. 457).

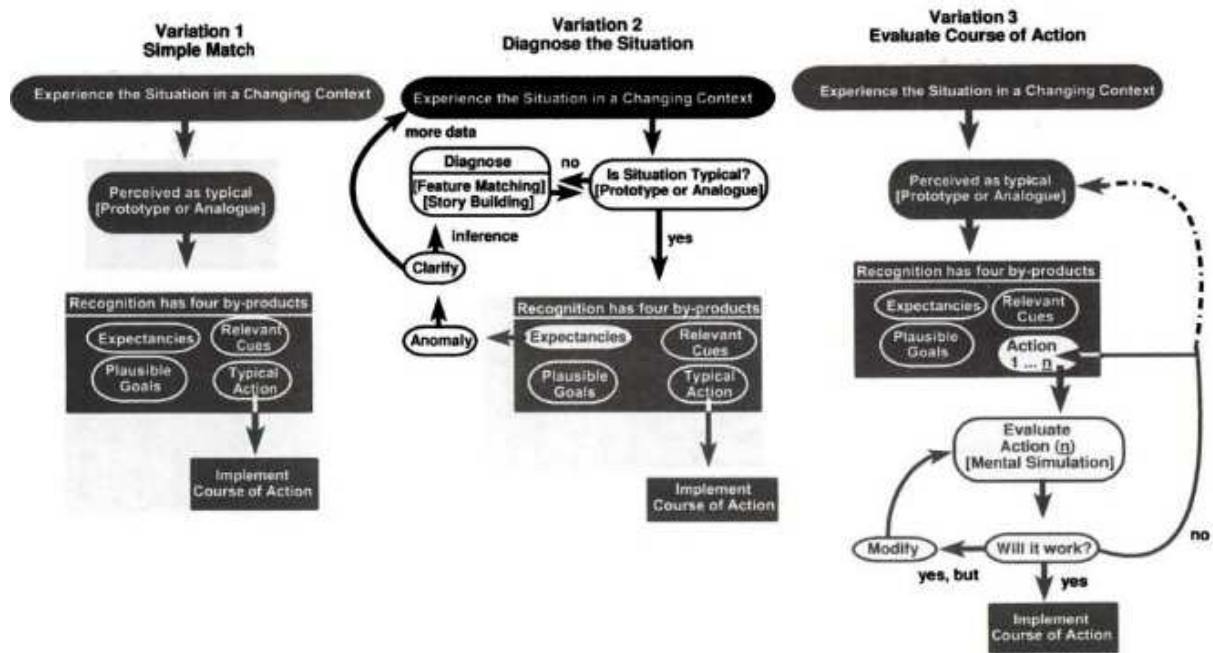


Abbildung 1 Recognition Primed Model (Quelle: Klein, 1999, S. 25)

(1) In der einfachsten Variante des Modells wird eine Entscheidungssituation auf Basis von Erfahrungen als typisch wiedererkannt und wird als Simple Match bezeichnet. Eine schnelle und vollständige Ableitung des darauf folgenden Handelns erfolgt durch die erste identifizierte Option. Es ist bekannt, welche Ziele zu verfolgen sind, auf welche Schlüsselinformationen geachtet werden muss und welche Situationsveränderungen eintreten können oder erwartet werden, weshalb ein typisches Handlungsprogramm möglich ist (Lipshitz et al., 2001, S. 336; Klein & Klinger, 1991, S. 17f., Klein, 2008, S. 458).

(2) Im zweiten Fall wird beschrieben, was passiert, wenn der/die EntscheiderIn die Situation zunächst nicht klar identifizieren kann, wodurch eine subjektive Unsicherheit entsteht. Werden an dieser Stelle Erwartungen verletzt, sucht die sich entscheidende Person nach mehr Informationen und gelangt zum Ausgang zurück. Oder sie verwendet als Strategie zur Diagnose der Situation einen Merkmalsabgleich (Feature Matching), bei dem beobachtete Eigenschaften der Situation mit jenen bereits erlebter Situationen verglichen werden. Kommt es so zu keiner Situationsidentifizierung, wird der Vorgang mit einer mental simulierten Geschichtskonstruktion (Story Building) modifiziert (Lipshitz et al., 2001, S. 336; Klein & Klinger, 1991, S. 17f., Klein, 2008, S. 458).

(3) Die komplexeste Variante ist durch Wissensdefizite und damit durch Unsicherheit bezüglich der Wirkung der Handlungsweisen gekennzeichnet. Wenn dies der Fall ist, versucht sich der/die EntscheiderIn durch erhöhte Aufmerksamkeit auf die Problemlösung

die Vorgehensweise der Handlungen durch mentale Simulation vorzustellen und mögliche voraussichtliche Konsequenzen auf die Situation hin zu bewerten. Das bedeutet, die Person versucht zu antizipieren, wie sich die Vorgehensweise auswirken wird. Wird dadurch das voraussichtliche Ergebnis hinsichtlich der Ziele akzeptiert, wird die evaluierte Handlungsweise umgesetzt. Kommt es dadurch zu keinen zweckmäßigen Erkenntnissen, wird die Handlungsweise durch erneute Simulation modifiziert (Lipshitz et al., 2001, S. 336; Klein & Klinger, 1991, S. 17f., Klein, 2008, S. 458).

Das beschriebene RPD Modell verdeutlicht das häufige Vorgehen erfahrener EntscheiderInnen unter komplexen Bedingungen in drei Schritten und wie sie Einschränkungen und Stressfaktoren bewältigen können. Im ersten Schritt können EntscheiderInnen unter Zeitdruck ohne Abwägungen und Analysen angemessene Handlungen ableiten. Unter Unsicherheit wird im zweiten Schritt durch Merkmalsabgleiche und Geschichtskonstruktionen die Situation interpretiert und klassifiziert. Und im dritten Schritt werden unter wechselnden Bedingungen nicht durch eine erneute Analyse, sondern durch Antizipation Handlungsweisen eruiert (Lipshitz et al., 2001, S. 336).

### **6.3 Konzept der Achtsamkeit nach Weick (2010)**

Im Folgenden wird das Konzept der Achtsamkeit von Weick und Sutcliffe (2010) beschrieben, bei dem es sich um eine managementtheoretische Perspektive handelt, welche auf kognitions- und sozialpsychologischen Erkenntnissen gründet. Die Aufmerksamkeit bei ihren Untersuchungen des Risikomanagements so genannter High Reliability Organizations (wie beispielsweise Flugsicherheitssysteme, Atomkraftwerke, Feuerwehr etc.) richtet sich bei Weick et al. (2010) in erster Linie auf Situationen höchster Unklarheit und Unsicherheit und mit ihrem Konzept der Achtsamkeit auf eine spezielle Form des Umgangs mit dem Unerwarteten und daher also auch mit kritischen Situationen (Weick et al., 2010, S. 2ff.). Ein Vorteil dieses Ansatzes ist, dass dabei grundsätzlich nach subjektivem Erfahrungswissen gefragt wird, welches auch ein Schwerpunkt dieser Arbeit ist. Eine Schwierigkeit ist, dass dieser Ansatz keine Theorie, sondern einen Denkansatz darstellt und so eine tiefere Ebene des menschlichen Handelns aufzeigen soll.

Die Argumentation konzentriert sich zunächst auf die Erwartungen von Personen, die unter anderem durch Routinen, Rollen und Ausbildung entwickelt werden und die Aufmerksamkeit beeinflussen und lenken (Weick et al., 2010, S. 25).

*„Erwartungen sind Wünsche, Befürchtungen und Interessen, die auf unsere Bedürfnisse hin ausgerichtet sind [...]“ (Pechtl, 1995, S. 238).*

Erwartungen strukturieren die Interpretation von Ereignissen, sie bestimmen, was wichtig und was unwichtig ist. Sie können als Annahmen aufgefasst werden, welche die Entscheidungen von Personen steuern. Auch wenn sich bestimmte Erwartungen als richtig erweisen, so schränken sie zudem die Wahrnehmung ein. Sie veranlassen Personen auf ihre bestehenden Denkweisen zu vertrauen und führen dazu, nach Hinweisen zu suchen, die diese Erwartungen bestätigen und gegenteilige Wahrnehmung ausblenden. Doch diese Wahrnehmungsschwäche verleitet zum Übersehen einer schrittweisen Entwicklung des Unerwarteten (Weick et al., 2010, S. 25ff.). Das Konzept der Achtsamkeit oder auch Aufmerksamkeit ist als eine grundsätzliche mentale Haltung oder Denkweise zu verstehen, die es Personen erlaubt, achtsam zu handeln und so in unvorhergesehenen Situationen flexibel und angepasst zu agieren. Achtsamkeit definieren Weick et al. (2010, S. 34) als die Fähigkeit eines außerordentlichen Verstehens des Differenzierens,

*„[...] dass man sich beim Handeln des jeweiligen Kontextes bewusst ist und darauf achtet, wie sich Kleinigkeiten voneinander unterscheiden [...] und inwiefern die gegebene Situation von den Erwartungen abweicht“ (Weick et al., 2010, S. 34f.).*

Dabei handelt es sich um eine ganzheitliche Betrachtung der aktuellen realen Situation, die durch ständige Überprüfung, Überarbeitung und Unterscheidung der zusammenspielenden Elemente zu einem verbesserten Weitblick und daher zu einer qualitativen Aufmerksamkeit führt (ebd., S. 35).

Im Wesentlichen umfasst das Konzept der Achtsamkeit fünf Prinzipien, wobei die ersten drei der Antizipation und bewussten Wahrnehmung unerwarteter Situationen dienen und die anderen beiden ihrer Eindämmung: (1) Konzentration auf Fehler, (2) Abneigung gegen vereinfachende Interpretationen, (3) Sensibilität für betriebliche Abläufe, (4) Streben nach Flexibilität und (5) Respekt vor fachlichem Wissen und Können (ebd., S. 45).

Um ein Verständnis dafür zu bekommen, wie diese fünf Prinzipien der Achtsamkeit als eine Art Verhaltensanleitung für unerwartete Situationen aufzufassen sind, werden diese im Folgenden näher erklärt. Die Fähigkeit der Früherkennung bzw. dem Antizipieren von unerwarteten Situationen, konzentriert sich auf die bewusste Aufmerksamkeit auf Fehler, auf die Abneigung gegen Vereinfachungen und auf die Sensibilisierung betrieblicher Abläufe.

**Konzentration auf Fehler:** Dieses Prinzip bedeutet, dass sich sowohl Organisationen als auch Einzelpersonen bewusst mit möglichen, beinahe oder tatsächlich eingetretenen Fehlern auseinandersetzen sollen. Es wird angenommen, dass während der vernetzten

Entwicklung von Ereignissen Zeichen ausgesendet werden. Wird auf diese Signale bewusst geachtet, ist es möglich, frühzeitig Störfaktoren zu bemerken. So können Fehler noch leichter ausgebessert werden. Fehler sollen aber nicht mit Kontrolle oder Schuldzuweisung assoziiert, sondern im Sinne einer lernförderlichen Haltung gesehen werden. Die Konzentration richtet sich daher auf die Sache, auf Zusammenhänge von Ereignissen, die von Erwartungen abweichen und nicht auf einzelne Personen. Das Erkennen, Melden und Diskutieren von Fehlern spielt für eine Aufrechterhaltung gesicherter Handlungen eine wesentliche Rolle. Das bedeutet, dass gerade ein offener Umgang mit Fehlern den Umgang mit Komplexität positiv unterstützt (Weick et al., 2010, S. 49ff.).

**Abneigung gegen vereinfachende Interpretationen:** Wie bereits erwähnt, schränken Erwartungen die Wahrnehmung ein. Sie verleiten dazu, wichtige Informationen zu übersehen, beobachtete Ereignisse zu kategorisieren und damit Anschauungen zu vereinfachen. Kategorien können zwar nicht vermieden werden und unterstützen bei der Koordination, aber sie machen das Aufspüren bisher unbekannter Ereignissen schwieriger. Für die Handhabung komplexer oder unerwarteter Situationen nehmen deshalb die Interaktion und Kommunikation aller Beteiligten einen wichtigen Platz ein. Unterschiedliche Personen bringen spezifische Interessen, Erwartungen und verschiedene Erfahrungen mit, wodurch Ereignisse hinterfragt und daher bewusster wahrgenommen werden. Durch besondere Aufmerksamkeit auf das Umfeld können Einstellungen vielfältiger und besser differenziert werden (ebd., S. 57ff.). Das folgende Zitat weist deutlich darauf hin, dass Perspektivenvielfalt die Möglichkeit stärkt, Interpretationen von Vereinfachungen zu reduzieren und dadurch die Wahrnehmung zu intensivieren sowie Probleme besser zu erkennen.

*„Wir sehen in der Welt, was unser Vorrat an Deutungen uns zu sehen erlaubt. Die Vielfalt dieser Interpretation bestimmt, wie viele Unterschiede und Variationen wir wahrnehmen können“ (Patriotta, 2003; zit.n. Weick et al., 2010, S. 61).*

**Sensibilisierung für betriebliche Abläufe:** Das dritte Prinzip der Achtsamkeit richtet sich sowohl auf ein gewisses Gespür für die tatsächliche Arbeit, unabhängig von Aufgaben, Plänen und Absichten, als auch auf einen Gesamtüberblick über ihren Ablauf. Es geht um das bewusste Ausführen der Tätigkeiten, dabei sollen Routinen für eine Anpassung veränderter Bedingungen überarbeitet und aktualisiert werden. Das Anzweifeln von Absichten zeigt sich dabei als ein Kennzeichen, um neue Ideen für eine sinnvolle Handlungsumsetzung zu entwickeln. Für die Entwicklung der Sensibilität betrieblicher

Abläufe ist es insbesondere von Seiten der Führungsperson notwendig, Ziele, Situationen und Zusammenhänge transparent zu machen und zu kommunizieren (Weick et al., 2010, S. 62ff.).

Da Fehler niemals ausgeschlossen werden können, ist die Eindämmung des Unerwarteten eine weitere wichtige Fähigkeit, die dann nötig ist, wenn die Folgen einer unerwarteten Situation bereits eingetreten sind und diese minimiert werden müssen. Diese Fähigkeit spiegelt sich in den Prinzipien des Strebens nach Flexibilität und dem Respekt vor fachlichem Wissen und Können wider (Weick et al., 2010, S. 71f.).

**Streben nach Flexibilität:** Während die Fähigkeit zur Antizipation Personen anregt, erst zu denken und dann zu handeln, „*ermuntert die Flexibilität zum Handeln, während man denkt, oder zu handeln, damit man klarer denken kann*“ (Weick et al., 2010, S. 75). Dabei können drei Komponenten identifiziert werden, die angesichts einer unerwarteten Situation beherrscht werden sollen: Die Fähigkeit, trotz bestehender Probleme, (1) Abläufe fortzusetzen, (2) sich wieder schnell zu erholen und (3) daraus zu lernen und zu wachsen. Um Flexibilität zu entwickeln und zu verbessern ist es wichtig, neue Erkenntnisse zu gewinnen, schnell Feedback zu geben, rasch zu lernen und deutlich zu kommunizieren sowie eine Erfahrungsvielfalt aufzubauen, vorhandene Handlungsmuster neu zu kombinieren und überhaupt Improvisation zu akzeptieren. Wichtig ist es zudem, einen intensiven Austausch von Informationen herzustellen, Spielräume offen zu lassen und Emotionen auch im Chaos kontrollieren zu können. Das Streben nach Flexibilität drückt sich auch in einem Führungsstil aus, in dem die Bereitschaft besteht, Zweifel zu äußern und Dinge zu hinterfragen, jedoch ist die Offenheit für neue Lernerfahrungen die Grundvoraussetzung für eine Aufrechterhaltung der Flexibilität (ebd., S. 76ff.).

**Respekt vor fachlichem Wissen und Können:** Hierarchische Strukturen können sich negativ auf den Umgang mit unvorhergesehenen Situationen auswirken, da sich MitarbeiterInnen oder Gruppen bei Problemen oft wegen dem großem Respekt ihrer Führungspersonen gegenüber nicht äußern. Im Sinne der Achtsamkeit und des Respekts vor fachlichem Wissen und Können werden vor allem bei unvorhersehbaren Situationen mit komplexen Aufgaben diese Machtstrukturen verschoben, indem die Führungsrolle und damit Entscheidungen an diejenigen Personen übergeben werden, die über höchste fachliche Expertise für das zu lösende Problem verfügen. Fachliches Wissen und Können sind in Beziehungen, Interaktionen, Gesprächen und Netzwerken eingebettet. Führungspersonen sollen Sachverstand nicht nur mit ExpertInnen gleichsetzen, sondern sie

können plausibles Wissen und Können auch in den nachgeordneten Ebenen finden (Weick et al. 2010, S. 78ff.; Neuberger, 2002, S. 329).

Mit Hilfe der beschriebenen fünf Prinzipien des Konzepts der Achtsamkeit gelingt es, Unerwartetes sowohl zu antizipieren als auch darauf zu reagieren. Sie sind einerseits darauf ausgerichtet, unerwartete Ereignisse und Störungen zu verhindern und andererseits Folgen bereits eingetretener unerwarteter Gegebenheiten zu verringern.

## 7 Forschungsstand

Neben dem dargelegten theoretischen Überblick zu wesentlichen Komponenten und Einflussfaktoren in Entscheidungsprozessen sowie zu traditionellen und neueren Forschungsansätzen deskriptiver Ansätze zur Entscheidungsfindung wird mit diesem Kapitel der aktuelle Forschungsstand unter der Betrachtung von Entscheidungen – vorrangig von Führungspersonen – eruiert. Besonderes Interesse wird dabei der Darstellung zentraler Forschungsergebnisse bestehender und aktueller wissenschaftlichen Studien gewidmet.

Selten wird untersucht, wie Führungspersonen den gesamten Entscheidungsprozess erleben und wie sie unter der Berücksichtigung umfassender Faktoren denken und sich verhalten. Wissenschaftliche Arbeiten, welche interessante Aspekte hinsichtlich der vorliegenden Forschungsthematik aufweisen, werden im Folgenden besprochen. Es soll an dieser Stelle angemerkt werden, dass im Rahmen der vorliegenden Magisterarbeit kein Anspruch einer vollständigen Darstellung erhoben wird.

In einer quantitativen Befragung mit insgesamt 604 deutschen ManagerInnen verschiedener Branchen und Unternehmensgrößen werden durch die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft (2005) einige Ergebnisse hinsichtlich persönlicher Erfahrung bei Entscheidungen und Einstellung zu Entscheidungsprozessen geliefert. 78% der Befragten fällt es leicht, Entscheidungen zu treffen. Zudem geben 65,7% an, einen ausreichenden Entscheidungsspielraum zur Verfügung zu haben, um adäquat in ihrem Job entscheiden zu können. 87,8% der Befragten stehen nach eigener Meinung die erforderlichen Information für Entscheidungen zur Verfügung. Das Einbeziehen von MitarbeiterInnen ist 99,6% der befragten Führungskräfte wichtig. Weitere interessante Ergebnisse sind, dass 67,8% der Ansicht sind, Entscheidungsprozesse seien zu komplex und 67,2% glauben, dass Führungspersonen in kritischen Situationen eher autoritär führen. Die beteiligten Führungskräfte sehen verschiedene Gründe als Entscheidungsblockaden. An erster Stelle steht, dass Entscheidungen blockiert werden, wenn zu viele Personen am Entscheidungsprozess beteiligt sind, gefolgt von Macht und Interessenskonflikten. An dritter Stelle sind die Befragten der Ansicht, dass Entscheidungen nicht oder zu wenig kommuniziert werden. Auf Basis der Befragungen nimmt die Unternehmensgröße keinen Einfluss auf Entscheidungen, die Schwierigkeit liegt vielmehr in den Strukturen und nicht im Können oder Wollen der Führungskräfte. Nur jede fünfte Führungskraft verlässt sich auf ihre Intuition und nur 14,3% geben an, dass ihnen Gefühle bei Entscheidungen

wichtiger sind als der Verstand. Dagegen bevorzugen 75,9% eine klare Datenanalyse. Um möglichst viele Standpunkte und Meinungen zu sammeln, beziehen 77,7% der ManagerInnen andere Personen in ihre Entscheidungsprozesse von vornherein ein, nur 35,2% tun dies auch im Kern des Entscheidungsprozesses. Austausch und Meinungen sind nach bereits getroffenen Entscheidungen nur 13,6% der Befragten wichtig. Abschließend soll noch erwähnt werden, dass in den Ergebnissen 87,7% der ManagerInnen überzeugt davon sind, dass das Entscheiden lern- und trainierbar ist und dass sie ab dem Alter von 40 Jahren mehr auf ihre Erfahrungen vertrauen (Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, 2005, S. 6ff.).

In einer anderen Umfrage wurden 560 ManagerInnen unter anderem zu Kompetenzen, Eigenschaften und Gewohnheiten befragt, indem eine Selbsteinschätzung gemacht werden soll, in der etwa „Experimentieren“ nur 26,8% und „Beobachten“ nur 50% der Führungspersonen zu ihren typischen Handlungsmustern zählen. Nur knapp über 50% geben an, Entscheidungen und Handlungen oft und viel zu hinterfragen als auch generell komplex in Zusammenhängen zu denken. Dahingegen werden andere Kompetenzen höher gewertet, wie zum Beispiel Flexibilität (80,7%), Intelligenz (71%) oder Allgemeinbildung (67,3%). Der Risikobereitschaft wird von den Befragten 42,6% zugeschrieben (Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, 2010, S. 10ff.).

In der Studie von Winch und Maytorena (2009) lautet ihre Leitfrage *“How good are managers in making risky decisions?”* (Winch & Maytorena, 2009, S. 181). Insofern erforschen sie in ihrer Untersuchung die Qualität hinsichtlich der Entscheidungen von Führungspersonen, indem der Wahrnehmungs- und Entscheidungsprozess im Mittelpunkt ihres Interesses steht, der Umgang mit dem Unvorhersehbaren bleibt unbeachtet. Als Methode verwenden sie eine Kombination der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie und dem Konzept des Sensemaking nach Weick. Resultate finden sich vor allem in der Art Informationen zu erfragen und zu verarbeiten, um folglich Risikopotenziale zu identifizieren. Ihre Schlussfolgerungen in Hinblick auf eine Prozesshaftigkeit des Denkens sind zwei Typen – der lineare und der feedback-orientierte Typ. Ersterer fragt eher *„single, independent questions without follow-up“* (ebd., S. 191), welcher laut AutorInnen Entscheidungsaufgaben qualitativ weniger gut löst als der zweite Typ, dessen Fragen sich auf *„a series of related questions in an iterative manner“* beziehen (ebd., S. 191). Insofern kommen jene Führungspersonen, die komplexer fragen und mehr in Zusammenhängen denken, zu besseren Einschätzungen und Bewertungen in

Bezug auf Risiken und machen „*better sense of the scenario than those who used a linear style*“ (Winch & Maytorena, 2009, S. 191).

Es lassen sich Ergebnisse qualitativer Ursachenforschung in Bezug auf Fehler in Krisensituationen in Unternehmen finden. Kraus und Becker-Kolle (2004) erforschen in ihren Beobachtungen typische Verhaltensmuster von Führungskräften in Krisensituationen. Einige davon werden an dieser Stelle genannt, aber nicht erläutert. Charakteristische fehlerhafte Merkmale sind etwa Passivität, Verdrängen, falsche Rücksichtnahme, Schönreden, einseitiges Denken, Reparaturdenken oder mangelnde Konsequenz (Kraus & Becker-Kolle, 2004, S. 50). Zudem betonen die AutorInnen jene vorrangigen Anforderungen von Führungskräften der Planung, Steuerung und Kontrolle, um eine Organisation an Veränderungen anzupassen (ebd., S. 16).

Trayers III (2004, S. 1ff.) beschreibt aus den Arbeiten der „*Accidents in North American Mountaineering 2001*“ (ebd., S. 1) folgende Hauptgründe, die in der Wildnis vorrangig zu Unfällen führen. Diese sind nach seinen Ausführungen seilfreies Klettern, Selbstüberschätzung, unangepasstes und unvollständiges Equipment. Außerdem sollten Entscheidungen im ungesicherten Gelände verbessert werden, indem zum einen das Verständnis zur Natur und zum anderen die Informationssuche gesteigert werden soll. Das Erkennen, wie eine Entscheidungsfindung angemessen ist, kann laut seinen Ergebnissen bei jeder Bergtour trainiert werden (ebd. S. 1ff.).

Eine besondere Rolle bei Entscheidungen in kritischen Situationen nimmt die Erfahrung mit Risiken ein.

Handelt es sich beispielsweise um die Generierung von Handlungsmöglichkeiten in wiederkehrenden Entscheidungssituationen, betont Anderson (1980; zit.n. Betsch, 2005, S. 264), dass Personen eine „wenn-dann“ Regel ableiten. Typische Merkmale der Situation beinhalten die „wenn“-Komponente und die „dann“-Komponente wird von der Routine bestimmt (Betsch, 2005, S. 264). Neuere Forschungen weisen jedoch darauf hin, dass zu jenen stimulusgesteuerten Aspekten auch Ziele und Motive hinzukommen, um von einer Handlungsgenerierung von Routinen sprechen zu können (Aart & Dijksterhuis, 2000; Bagozzi & Dholakia, 2005; zit.n. ebd., S. 264). Die wissenschaftlichen Untersuchungen beispielsweise von Bentler und Speckart (1979; zit.n. Betsch, 2005, S. 266) oder von Ouellette und Wood (1998; zit.n. Betsch, 2005, S. 266) weisen jedenfalls darauf hin, dass die Richtung des zukünftigen Verhaltens unabhängig von Intentionen durch Routinen beeinflusst wird. Bestehen demnach bereits Erfahrungen mit Entscheidungsprozessen, die

mit Risiko in Zusammenhang stehen, so werden diese in kognitive Strukturen integriert und werden später für neue Entscheidungen herangezogen. Ein angepasstes Entscheidungsverhalten ist ohne Feedback und der Speicherung von Wissen nicht möglich. (Betsch, 2005, S. 266ff.).

Mellers et al. (1998) zeigen in ihrem Review „*Judgement and Decision Making*“ einflussreiche situative Faktoren bei Risikoentscheidungen auf. Als bedeutendsten Einflussfaktor beschreiben die AutorInnen dahingehend, dass Personen oft Informationen so nutzen, wie sie diese erhalten haben und demnach unter dem erlangten Fokus bewerten. Überdies werden Risikoentscheidungen meist vom Kontext der Entscheidung beeinflusst. Dieser Kontext beinhaltet unter anderem jene situativen Merkmale, die auch durch frühere Erfahrungen hervorgerufen werden. Das bedeutet, dass der Kontext einer Entscheidungssituation in erster Linie die Präferenz der entscheidenden Person bestimmt. Besteht dementsprechend ein anderer Entscheidungskontext, wird – unabhängig von früheren Erfahrungen oder anderen Einflüssen – unterschiedlich entschieden (Mellers et al., 1998, S. 455ff.). Weiter betonen die AutorInnen Mehrdeutigkeit und Risikoniveau als Kontextfaktoren etwa im Rahmen unvollständiger Informationen hinsichtlich relevanter Wahrscheinlichkeiten, da diese die Unsicherheit bzw. das Risiko einer Entscheidung festlegen (ebd., S. 463).

Es wurde in einigen wissenschaftlichen qualitativen Untersuchungen (Dylla, 1991, Fricke, 1993, von der Weth, 1994, Günther, 1998; zit.n. von der Weth, 2001, S. 102) erforscht, wie beim Umgang mit komplexen Problemen methodisches Wissen eingesetzt wird und welche Bedeutung die Erfahrung dabei erhält. Die AutorInnen halten in ihren Ergebnissen fest, dass beim Planen und Entscheiden ein methodisches Vorgehen lohnend ist. Dabei wird jedoch flexible Anpassung der Strategien an vorhandene Situationen hervorgehoben, weil das strikte Abarbeiten auferlegter Planungs- und Entscheidungsstrategien nicht zu Erfolg führt (von der Weth, 2001, S. 102).

Lauriola, Levin und Hart (2007) machen in ihren wissenschaftlichen Experimenten Vergleiche zwischen Entscheidungen unter Risiko und Entscheidungen unter Unsicherheit. Im Rahmen vieler unterschiedlicher Teilnehmender ist es vorrangiges Ziel, individuelle Verhaltensunterschiede zu identifizieren. In Bezug auf Reaktionen eruieren die AutorInnen jedoch stabile dispositionelle Faktoren, indem sich Entscheidungen, deren Alternativen durch Unsicherheit charakterisiert sind, durch das Nicht-Wissen über die Wahrscheinlichkeitsverteilung kennzeichnen. Die AutorInnen weisen darauf hin, dass dies

auch unter realen Bedingungen ein entscheidender Faktor sei. Zudem unterstreichen sie in ihren Ergebnissen hinsichtlich Risikoentscheidungen und Entscheidungen unter Unsicherheit das Zusammenwirken äußerer Aufgabencharakteristika und innerer persönlicher Tendenzen, die eine Person dazu veranlassen, Risiko eher zu suchen oder zu vermeiden (Lauriola et al., 2007, S. 146ff.).

Auch bezüglich der im Entscheidungsprozess bestimmenden Risikowahrnehmung und -bewertung konnten Studien gefunden werden.

Sarasvathy, Simon und Lave (1998) machen in einer explorativen Fallstudie einen Vergleich zwischen UnternehmerInnen und BankerInnen in Bezug auf Entscheidungsprozesse – speziell auf die Risikowahrnehmung und -bewertung – in Risikosituationen. Die Teilnehmenden weisen eine Berufserfahrung von mindestens fünf Jahren auf. Sie werden identischen Entscheidungsproblemen gegenübergestellt, die sich auf finanzielle Risiken, Risiken in Hinsicht auf menschliches Leben und Gesundheit sowie auf Naturkatastrophen beziehen. Die Ergebnisse unterscheiden sich zwischen den beiden Gruppen insbesondere im kognitiven Verarbeitungsprozess. UnternehmerInnen akzeptieren die jeweiligen Risiken als vorhanden und unvermeidlich. Sie fokussieren ihre Wahrnehmung auf die Kontrolle über mögliche Ergebnisse ihrer Entscheidungen und versuchen Ergebnisse auszuweiten. Insofern umrahmen sie Problemstellungen mit persönlichen Werten, wodurch sie eine größere persönliche Verantwortung von Auswirkungen übernehmen. Die BankmanagerInnen verwenden als Bezugspunkte vorrangig Ergebnisse hinsichtlich ihrer Ziele und agieren im Bestreben einer Risikokontrolle innerhalb der vorhandenen Problemstellungen mit zusätzlichen risikoreduzierenden Alternativen. Sie vermeiden zudem Maßnahmen, die zu einer erhöhten persönlichen Verantwortung beitragen. Der Schlüsselfaktor für ein Verständnis, wie UnternehmerInnen und BankmanagerInnen Risiken wahrnehmen und managen, liegt vor allem in ihrer konstruierten Problemstellung und ihrer folgenden Lösungsgestaltung (Sarasvathy et al. 1998, S. 207ff.).

Einen weiteren Vergleich hinsichtlich der Risikowahrnehmung nehmen Savadori, Savio, Nicotra, Rumiati, Finucane und Slovic (2004) vor. In ihrer quantitativen Untersuchung erforschen sie, wie technologische Risiken der Biotechnologie von ExpertInnen und der Öffentlichkeit wahrgenommen werden, und weisen auf eine erhebliche Diskrepanz in deren Bewertungen hin. ExpertInnen nehmen insofern Risiken signifikant und systematisch als weniger risikoreich wahr als LaiInnen. Die AutorInnen empfehlen

dahingehend einerseits mehr Informationsbereitstellung für die Öffentlichkeit hinsichtlich Vorteile und Gewinne von Technologie. Andererseits sollen auch ExpertInnen mehr über schädliche Auswirkungen und negative Konsequenzen informiert werden; dies, um sowohl bei LaiInnen als auch bei ExpertInnen zu einer veränderten Wahrnehmung beizutragen (Savadori et al., 2004, S. 1297f.).

Neben der Wahrnehmung haben auch Emotionen wesentliche Bedeutung in Bezug auf Risiken und Entscheidungen.

Emotionen haben bedeutende Auswirkungen auf Entscheidungen, und umgekehrt haben die Ergebnisse von Entscheidungen besondere Auswirkungen auf Emotionen (Mellers, Schwartz & Cooke, 1998, S. 453). Positive Emotionen, welche vor Entscheidungen auftreten, steigern laut wissenschaftlicher Untersuchungen von Isen (1993; zit.n. Mellers, Schwartz & Cooke, 1998, S. 453) die Kreativität beim Problemlöseprozess und ermöglichen das Integrieren bestimmter Informationen. Kahn und Isen (1993; zit.n. Mellers, Schwartz & Cooke, 1998, S. 454) belegen überdies in ihren Ergebnissen, dass positive Emotionen vor Entscheidungen bei der Suche vielfältiger Lösungswege unterstützen. Demgegenüber können negative Emotionen eine Verengung der Aufmerksamkeit und ein nicht ausreichendes Suchen nach Alternativen verursachen (Fiedler, 1988; zit.n. Mellers, Schwartz & Cooke, 1998, S. 454).

In ihren vorrangig quantitativen Untersuchungen stellen Loewenstein, Hsee, Weber und Welch (2001) in ihrer Arbeit „*Risk as Feelings*“ eine spezielle Verbindung zwischen Risikowahrnehmung und Emotionen her. Sie betonen die unterschiedlichen Rollen kognitiver und emotionaler Wahrnehmung von Risiken, indem eine Risikosituation von beiden Ebenen evaluiert wird. Aus Sicht der AutorInnen ergeben sich Reaktionen auf risikoreiche Situationen teilweise nur aus emotionalen Einflüssen und zeigen sich dann etwa als sorgenvolle, ängstliche oder scheue Empfindungen. Insofern entstehen diese mit minimalem kognitivem Aufwand und treten sozusagen automatisch auf. Aber vorrangig werden laut Beschreibungen von Loewenstein et al. (2001) Alternativen von Risikosituationen auf Basis von Wahrscheinlichkeiten kognitiv bewertet, welche affektive Konsequenzen mit sich bringen und sich folgend wiederum auf eine kognitive Bewertung auswirken. Trotz der emotionalen Reaktion auf kognitive Bewertungen, können Empfindungen auch ohne bewusste Wahrnehmungen ihrer Ursache auftreten. Obwohl beide Reaktionen generell zusammenhängen, beinhalten sie unterschiedliche Determinanten. Insofern sind nach Ansicht der AutorInnen kognitive Bewertungen sensitiv

hinsichtlich klassischer Variablen der Entscheidungstheorie – dies sind Wahrscheinlichkeiten und Bewertungen von Konsequenzen. Und im Gegensatz dazu sind emotionale Reaktionen sensitiv gegenüber der Klarheit assoziierter bildlicher Darstellung hinsichtlich des Zeitverlaufs zwischen dem Entscheiden und dem Eintreten von Konsequenzen (Loewenstein et al., 2001, S. 270ff.).

Hierzu beschreiben beispielsweise auch Slovic, Finucane, Peters und MacGregor (2004) das parallele Bestehen eines kognitionsbasierten und eines emotionsbasierten Informationsverarbeitungssystems bei Risikoentscheidungen, die – wie auch in oben beschriebenen Forschungen – auf die so genannten Dual-Prozess Theorien zurückzuführen sind. In Untersuchungen legen sie das komplexe Zusammenspiel von Emotionen, Affekten und Rationalität dar, indem beide Systeme parallel arbeiten und auf unterschiedliche Aspekte einer Entscheidung fokussieren. Gefühle, die einer Person etwa eine Vorstellung über gut oder schlecht aufzeigen können, und relevante Informationen über eine aktuelle risikoreiche Situation können laut den AutorInnen nicht getrennt voneinander betrachtet werden. Dahingehend sind rationale Analysen eher ineffektiv, sofern sie nicht von Emotionen und Affekten geleitet werden (Slovic et al., 2004, S. 311ff.).

In diesem Zusammenhang untersuchen van Gelder, de Vries und van der Pligt (2009) in drei wissenschaftlich quantitativen Studien die Wirkung von Risikowahrnehmung und Affekten bei Risikoentscheidungen. Sie finden dabei unter anderem heraus, dass die Art und Weise, wie Risiken verarbeitet werden, bestimmt, ob eher kognitive oder affektive Verarbeitungsmechanismen angesteuert werden. Diese Ansteuerung kann von einer Person beeinflusst werden und hat folglich Auswirkungen auf die Risikodarstellung und die Risikoentscheidung. Mit ihren Forschungen vertreten die AutorInnen Dual-Prozess Theorien hinsichtlich von Risikoentscheidungen (van Gelder et al., 2009, S. 47ff.).

Schon in den Experimenten von Simon (1987) wird das Potenzial der Intuition zur erfolgreichen Lösung individueller und organisatorischer Entscheidungen und Urteilen dargelegt. Simon veranschaulicht dies am Beispiel des Schachspiels und betont dabei die intuitiven Fähigkeiten von ExpertInnen. Von größter Bedeutung für gute Schachzüge innerhalb weniger Sekunden ist das Erkennen von Mustern für eine bestimmte Spielsituation. Der Autor führt diese Wiedererkennung auf eine langjährige Erfahrung zurück, durch die Personen unbewusst auf vorhandenes, implizites Wissen zurückgreifen. Er betont den Mechanismus der Mustererkennung auch bei Führungspersonen in Organisationen, die durch viel Erfahrung und durch Lernen eine große Menge an Wissen

besitzen und in bestimmten Situationen die dazugehörigen relevanten Informationen intuitiv abrufen können. Simon kommt zu dem Schluss, dass ManagerInnen nicht zwischen analytischen und intuitiven Lösungsvorschlägen wählen können. Sie brauchen einerseits die Fähigkeit, Probleme systematisch zu analysieren und andererseits das Können, über die Intuition schnell und angemessen auf Situationen zu reagieren (Simon, 1987, S. 59ff.). An dieser Stelle ist jedoch zu bemerken, dass auch heute Intuition noch immer differenziert werden muss. So weist bereits Simon (1987, S. 62) darauf hin:

*„We must not confuse the ‘nonrational’ decisions of the experts [...] with the irrational decisions that stressful emotions may produce”.*

Eisenhardt (1999) präsentiert in ihrer Arbeit Ergebnisse über ihre empirischen Studien mit Führungspersonen, die in dynamischen und sich schnell verändernden Umwelten tätig sind. Die untersuchten EntscheidungsträgerInnen trafen trotz Zeitdruck und Komplexität hochqualitative Entscheidungen. Eisenhardt folgert aus ihren Erforschungen die Erkenntnis, dass im Mittelpunkt der untersuchten Führungspersonen das Vertrauen auf umfangreiche Echtzeit-Informationen steht, welche intensiv untereinander kommuniziert werden. Die daraus entstehende kollektive Intuition erlaubt es, schnelle und präzise Entscheidungen zu treffen (Eisenhardt, 1999, S. 66ff.).

Khatri et al. (2000) zeigen gerade im Kontext einer hochdynamischen Umwelt die positive Anwendbarkeit intuitiver Fähigkeiten. Sie untersuchen in ihrer qualitativen und quantitativen Forschung SpitzenmanagerInnen in drei verschiedenen Organisationen und finden heraus, dass für diese Personen Intuition als wichtiger Faktor zur Entwicklung von Strategien in Entscheidungsprozessen erachtet wird. Ein bedeutendes Ergebnis der Studie ist die Zustimmung von Seiten der Führungspersonen über ihre Verwendung von Bauchgefühlen in strategischen Entscheidungen. Resultate der Forschung weisen darauf hin, dass im Gegensatz zu stabilen Umwelten, der Einsatz von Intuition in einem instabilen Kontext von wesentlichem Nutzen ist. Außerdem beschreiben die UntersucherInnen, dass ExpertInnenwissen und damit erfahrungsbasierte Intuition von einer Situation auf eine andere übertragen werden kann, solange die zugrunde liegende Logik der Situation beziehungsweise des Kontextes die gleiche ist. Im generellen Trend wachsender Komplexität und Dynamik betonen die AutorInnen die zunehmende Bedeutung von Intuition für das Verständnis strategischer Entscheidungsprozesse (Khatri, et al., 2000, S. 77ff.).

Auch Hayashi (2001) steht im Konsens dazu und betont vor allem, dass Intuition ein wesentlicher Faktor ist, umso höher die Führungsposition ist. Seine Ergebnisse zeigen auf, dass sich Entscheidungen häufig von intuitiven Handlungsbegründungen und Bauchgefühlen verantwortlicher Führungspersonen ableiten können. Weiter hebt er hervor, dass Intuition von Führungspersonen vor allem dann vorteilhaft ist, wenn wissenschaftliche und rationale Analysen nicht funktionieren (Hayashi, 2001, S. 60f.).

In der Arbeit „*Intuitive decision-making amongst leaders: More than just shooting from the hip*“ (Sinclair & Ashkanasy, 2002) heben die AutorInnen hervor, dass auch aus Sicht von ManagerInnen neben den generell vorherrschenden analytischen Entscheidungsstrategien auch Intuition immer wichtiger wird. In einem groß angelegten Forschungsprojekt, welche übrigens mit Management-Studierenden mit Arbeitserfahrung durchgeführt wurde, erforschen die AutorInnen Entscheidungsfindungsfertigkeiten und deren optimalen Einsatz. Die Ergebnisse belegen unter anderem, dass ergänzend zur analytischen Entscheidungsfindung Intuition angewendet wird. Zum Einsatz von Intuition kommt es vorrangig dann, wenn nicht-routinierte Entscheidungen getroffen werden, die für eine Organisation und für den/die EntscheidungsträgerIn von hoher Bedeutung sind. Intuition unterstützt laut weiteren Ergebnissen die Fähigkeit von ManagerInnen, schneller und effektiver Entscheidungen zu treffen (Sinclair & Ashkanasy, 2002, S. 8ff.).

Im Rahmen einer qualitativen entscheidungstheoretischen Untersuchung wurden im Winter 2002/03 15 erfahrene BergführerInnen zu kritischen Situationen hinsichtlich Lawinenereignissen interviewt und so deren Verhalten im Umgang damit erforscht. Die Ergebnisse dieser Studie untermauern insbesondere die Hauptmerkmale des RPD-Modells aus dem NDM-Ansatz (Kapitel 6.2). Dahingehend resultieren qualitative ExpertInnenentscheidungen, deren Sicherheitsstandard sehr hoch und deren Risikoverhalten sehr gut sind. Insbesondere können die Bauchentscheidungen der befragten ExpertInnen als positiv betrachtet werden, indem also deren Intuition zu guten Ergebnissen im Umgang mit kritischen Situationen in Bezug auf die Lawinengefahr führt (Mersch, 2008, S. 49).

Auf Basis einer Fragebogenuntersuchung von Pirchner (2004) werden SkitourengeherInnen, die eine Lawine ausgelöst haben, untersucht und die Daten mittels der Grounded Theory ausgewertet. Das Interesse der Autorin konzentriert sich vor allem auf Kriterien die Tourenauswahl betreffend, auf Wahrnehmungen vor dem Lawinenabgang sowie auf statistische Fragen wie Hangsteilheit, Exposition und Ausrüstung. Weiter

handelt es sich in dieser Untersuchung um die daraus folgenden Entscheidungen und das Verhalten der Betroffenen. Ergebnisse der Studie zeigen sich vorrangig in der Neigung selektiver Wahrnehmungen der SkitourengeherInnen. Bei den Befragten kommt es in ihren Entscheidungen, welche nicht rein rational, sondern auch intuitiv getroffen werden, teilweise zu Denkfehlern sowie zum Einfluss persönlicher und sozialer Charakteristika ihrer Beurteilungen. Zudem herrscht trotz dem richtigen Erkennen und Bewerten von Gefahren nicht immer ein risikobewusstes Verhalten (Pirchner, 2006, S. 37ff.).

In der qualitativen Studie „*Gruppe in Not*“ untersucht Bach (2005; zit.n. Bach, 2008, S. 77ff.) verschiedene Gruppen – zwei davon sind geführte SkibergsteigerInnen – die höchster Gefahr ausgesetzt waren. Anhand von Leitfadeninterviews werden die Erlebnisse der Beteiligten eruiert, wobei die soziale Gruppensituation als Einflussfaktor des Entscheidungsverhaltens in kritischen Momenten von zentralem Interesse ist. Ziel des Vorhabens ist es herauszufinden, woran gute Teams zu erkennen sind und welche Lernmöglichkeiten daraus geschlossen werden können. Aus den Resultaten wird ein Lern- und Übungsprogramm für Gruppen im Risikosport erstellt, aus denen einige kurz erläutert werden. Wichtig ist es, Erlebnis und Gefahr als zusammengehörig zu betrachten. Da gerade das Gruppenerleben ein Gefühl der falschen Sicherheit vermitteln kann, ist es nötig, mit Vorsicht jedes Handeln den Verhältnissen entsprechend abzustimmen. Zudem ist es ausschlaggebend, dass in einer Gruppe Übereinstimmung herrscht, um zielgerichtetes Handeln im Team zu ermöglichen. Absprachen sollen zwar generell eingehalten werden – etwa, dass sich die Gruppe unter keinen Umständen trennt – sie können jedoch in kritischen Situationen behutsam und reversibel hinterfragt werden, um damit möglicherweise neue Lösungswege zu eruieren. Eindeutige und vorab vereinbarte Kommunikation ist dahingehend unumgänglich, um Handeln in der Gruppe Veränderungen anzupassen. Weiter sollen keine Hemmungen in Bezug auf Verständigung der Bergrettung bestehen. Bach (2008, S. 81) folgert aus seinen Ergebnissen, dass neben technischen und motorischen Fähigkeiten insbesondere soziale Kompetenzen erweitert werden sollen. Diese und andere können innerhalb eines Baukastensystems des so genannten Hot Spotting ständig den entsprechenden Aktivitäten ergänzt und angepasst werden. Mit der Voraussetzung von Transparenz kann so ein Risiko- und Krisenmanagement gelernt und trainiert werden (Bach, 2008, S. 81).

Für die Erfassung des Risikoverhaltens von SkibergsteigerInnen hat die Sicherheitsforschung des Deutschen Alpenvereins in den Wintern 2003 bis 2005 eine

umfassende Feldstudie zum Thema „Skibergsteigen – Verhalten – Risikomanagement“ durchgeführt. Auf Basis von Beobachtungen, einem Fragebogen und Interviews wurden 37 Gruppen mit insgesamt 122 Personen untersucht. In der Studie zeigen sich einige Ergebnisse, wie etwa das grundlegende Bewusstsein der Personen, sich in einer risikoreichen Umwelt zu befinden. Trotzdem werden strategische Methoden, wie beispielsweise Snow Card, Reduktionsmethode oder Stop or Go, überraschend selten angewandt. Primär eingesetzte Vorgangsweisen in Bezug auf Lawinenbeurteilungen beziehen sich auf Intuition; Erfahrung und dem Folgen aufgefunderer Spuren. Diesen Untersuchungen zufolge wird für den Umgang mit Risiko und Gefahr beim Skibergsteigen die strategische Lawinenkunde empfohlen (Mersch, Trenkwalder, Semmel & Stopper, 2007, S. 76ff.).

Die wissenschaftliche Studie von Helsloot und Groenendaal (2011) untersucht unter der Perspektive der naturalistischen Entscheidungsforschung die Entscheidungsfindung von forensischen TeamleiterInnen in einem realistischen Umfeld. Zur Identifizierung der Mechanismen der naturalistischen Entscheidungsfindung werden Fokusgruppen-Interviews durchgeführt. Weiter wird ein schwieriges Spiel unter Zeitdruck geleitet, indem die TeilnehmerInnen aus erhaltenen Informationen mehrfach Entscheidungen treffen müssen, welche ihr Team betreffen. Dies wurde durchgeführt, um den Einfluss der angeführten Mechanismen zu untersuchen. Die Resultate dieser Untersuchung weisen darauf hin, dass die naturalistische Entscheidungsfindung eine genaue Beschreibung gewährleistet, wie Führungspersonen der forensischen Forschung an ihre Entscheidungsfindung herangehen und wie sie diese bewerten. Es steigt etwa die Motivation der TeilnehmerInnen zur Informationssuche, je mehr Information von Grund auf vorhanden ist. Die UntersucherInnen weisen jedoch darauf hin, dass mehr Information nicht gezwungenermaßen zu besseren Entscheidungen verhilft. Es wird weiter die starke Beeinflussung der Entscheidungsfindung durch kontextuelle Variablen aufgezeigt. Insofern zeigt sich in den Ergebnissen der Einfluss von Emotionen und persönlichen Werten auf die Entscheidungen der TeamleiterInnen. Überdies stellt sich heraus, dass die teilnehmenden Führungspersonen taktischen Informationen den Vorzug im Entscheidungsprozess geben, weil diese einen begründenden Erklärungscharakter beinhalten (Helsloot et al, 2011, S.890ff.).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die dargestellten wissenschaftlichen Arbeiten und Studien nur Teilaspekte dessen behandeln, was in Entscheidungsprozessen

relevant ist. Wie Führungspersonen den gesamten Entscheidungsprozess erleben und managen, wie sie sich dabei verhalten, welche Bedeutung dabei Führungsposition sowie Erfahrung einer Führungsperson einnehmen, wie Führungspersonen wahrnehmen und bewerten, inwieweit und wie emotionale, intuitive und soziale Aspekte an Wirkung haben, welche Schwierigkeiten und Anforderungen hinzukommen, etc. wird in einem Gesamtzusammenhang kaum bearbeitet. Häufig bleibt auch die subjektive Perspektive der Untersuchten unbeachtet, da mehr quantitative als qualitative Forschungen vorliegen. Es ist jedoch ersichtlich, dass Individualität beim Entscheiden bestimmend ist. Weiter zeigt sich, dass das Entscheiden einen inter- und multidisziplinären Zusammenhang aufweist.

## 8 Methodisches Vorgehen

*„Ordnung in das Chaos derjenigen Tatsachen [...] bringen, welche wir in den Kreis unseres Interesses jeweils miteinbezogen haben.“ (Weber, 1988, S. 207)*

In diesem Kapitel wird die methodische Vorgangsweise dargestellt, die in der vorliegenden Untersuchung zur Verwendung gekommen ist. Zunächst wird der qualitative Forschungsansatz beschrieben, anschließend wird auf die Auswahl der Untersuchungsgruppe, den Feldzugang und den Interviewablauf eingegangen. Daraufhin folgt die Darstellung der Datenerhebung und -auswertung sowie der Gütekriterien qualitativer Forschung, bevor schließlich ethische Überlegungen skizziert werden.

Nach den jeweiligen theoretischen Abhandlungen wird anschließend je die entsprechende Umsetzung in dieser Arbeit geschildert.

### 8.1 Qualitative Sozialforschung

Die vorliegende empirische Untersuchung wurde mit einem qualitativen Forschungsansatz durchgeführt. Qualitative Methoden erhalten grundsätzlich dort ihre besondere Bedeutung, wo bisher wenig erforschte Lebensbereiche untersucht wurden (Rosenthal, 2008, S. 18), sie stellen daher ein Entdeckungsverfahren neuer Bezüge und Verbindungen dar (Heinze, 2001, S.65). Das Erkenntnisinteresse der qualitativen Forschung ist darauf ausgerichtet, zunächst die Lebenswelt aus der Sicht von handelnden Personen zu erfassen (Flick, von Kardorff & Steinke, 2009, S. 14) und nicht aus jener von WissenschaftlerInnen (Rosenthal, 2008, S. 15). Um die soziale Wirklichkeit der Betroffenen herauszuarbeiten, zu beschreiben und besser zu verstehen (Flick et al., 2009, S. 14), muss sich der/die ForscherIn an deren Alltagsgeschehen bzw. Alltagswissen orientieren (ebd., S. 23). Es handelt sich dabei nicht nur um bewusste Perspektiven und das Erfahrungswissen der Untersuchten, sondern auch darum, sich als ForscherIn in Zusammenhänge und Prozesse hineinzuversetzen und sie nachzuvollziehen (Mayring, 2003, S. 17) sowie individuelle Wirkungszusammenhänge und unbewusste Bedeutungen zu analysieren (Rosenthal, 2008, S. 18). Es sollen insofern auch implizite und unbewusste Regeln untersucht werden, die das explizite Handeln in der Situation bestimmen und damit handlungsgenerierend wirken (Flick, 2002, S. 47). Im Gegensatz zu standardisierten Methoden wird hier durch ein offenes Herangehen die Nähe zu den Befragten gewährleistet, wobei sie ihre persönliche Perspektive schildern können (Flick et al., 2009, S. 17). Mit persönlicher Perspektive sind nicht private oder innerpsychische Prozesse der Befragten gemeint, sondern vielmehr die Bedeutungszuschreibung ihrer Handlungen und ihrer sozialen Wirklichkeit (Rosenthal,

2008, S. 19). Die soziale Wirklichkeit ist immer eine individuelle Realität, das heißt, sie stellt eine persönliche innere Nachbildung eigener Erfahrungen dar, welche von Person zu Person anders ist und jeweils auch durch Interaktion sozial gestaltet wird (Cropley, 2005, S. 37f.). So gesehen wird die qualitative Sozialforschung nach Goodman's (1984) Verständnis schon von vornherein von einer konstruierten Welt, also der jeweiligen Version der Befragten, konfrontiert und der/die UntersucherIn produziert eine weitere Version dieser Welt (Flick, 2002, S. 57).

*„Daher tragen in beiden Fällen die Tatsachen ihren interpretativen inneren und äußeren Horizont mit sich“ (Schütz, 1971, S. 5; zit.n. Flick, 2002, S. 57).*

Die Datenerhebung erfolgt in einem natürlichen Kontext (Flick et al., 2009, S. 23), in der die unterschiedlichen Perspektiven der befragten Personen anhand des Prinzips der Offenheit (Hoffmann-Riem, 1980; zit.n. ebd., S. 23) berücksichtigt werden. Durch diese Offenheit ist es möglich, zu detaillierten Beschreibungen zu gelangen und damit Wirkungszusammenhänge am konkreten Fall aufzudecken (Rosenthal, 2008, S. 22). Dabei wird der Forschungsgegenstand von einer theoretischen Strukturierung so lange befreit, bis sich dieser durch die Untersuchten herausgeformt hat (Hoffmann-Riem, 1980, S. 343; zit.n. Flick, 2002, S. 69). Wichtig ist, dass die Erfassung der Daten in ihrer Komplexität der Realität erhalten bleibt, das heißt, der zu erforschende Gegenstand wird in seiner Ganzheit untersucht (Flick, 2002, S. 17). Dabei geht es nicht, wie in quantitativen Methoden, um die Reduktion von Komplexität durch Zerlegung in Variablen, sondern um ihre Verdichtung durch die Einbeziehung von Kontext (ebd., S. 69). Aufgrund der Tatsache, dass Wahrnehmung und Handeln durch Wissen beeinflusst werden kann, werden in der qualitativen Forschung Ex-ante-Hypothesen abgelehnt. So kann eine festgelegte Betrachtungsweise des/der Forschenden vermieden werden (Meinefeld, 2009, S. 266). Ausgangspunkt sind dahingehend zum einen die Parallelen zu Goodman (1984), also dass Theorien Versionen der Welt abbilden (zit.n. Flick, 2002, S. 72) und zum anderen die gegenstandsbegründete Theoriebildung, die mit einem vorläufigem Vorverständnis über den untersuchten Gegenstand zu neuen Informationen gelangt (Kleinig, 1982, S. 231; zit.n. ebd., S.73). Diese neuen Informationen sind die erfassten Aussagen und Tatsachen der Befragten, aus denen in der qualitativen Forschung eine Theorie aufgebaut wird. Das bedeutet, dass induktiv vom Besonderen auf das Allgemeine geschlossen wird. In der quantitativen Forschung dagegen wird deduktiv vom Allgemeinen auf das Besondere geschlossen (Heinze, 2001, S. 15). Durch Induktion sollen also Einzelfälle in den jeweiligen theoretischen Rahmen eingegliedert und das Allgemeine an den besonderen

Fällen verdeutlicht werden (Heinze, 2001, S. 39). Induktives Denken erfordert genaue Beobachtung der Untersuchten sowie Aufmerksamkeit und Sensibilität für die Bedeutung von Hinweisen und bietet erst dadurch die Möglichkeit einer Herausarbeitung neuer Perspektiven (Cropley, 2005, S. 58). Wenn qualitative Sozialforschung, insbesondere wenn es sich um eine sinnverstehende handelt, zu Verallgemeinerungen an Einzelfällen gelangen möchte, so muss sie das auch begründen können. An dieser Stelle ist anzumerken, dass durch Vorentscheidungen des Gegenstandsbereiches die Möglichkeit unterschiedlicher Erkenntnisweisen zwar eingeschränkt und dadurch zugleich Komplexität reduziert wird, doch gerade darin besteht die Möglichkeit „*einer kontrolliert systematischen Einbettung des Besonderen in das gesellschaftliche Allgemeine*“ (Heinze, 2001, S. 45). Dies funktioniert nur dann, wenn der/die ForscherIn mit dem bereits erwähnten Prinzip der Offenheit an den Entdeckungsprozess herangeht. Es ist dahingehend ein anpassendes Forschungsverständnis an den Untersuchungsgegenstand sowie die Bereitschaft und Fähigkeit des Verstehens notwendig. Dieser Zugang darf nicht durch feststehende Vorannahmen verhindert werden, was bedeutet, dass die Definition und vollständige Erfassung des Gegenstandes erst am Ende des qualitativen Forschungsprozesses steht (ebd., S. 66).

Um das ExpertInnenwissen und die Entscheidungsfindung von Führungspersonen verschiedener Berufsgruppen sichtbar zu machen und so offen und flexibel wie möglich an die Fragestellungen heranzugehen, scheint ein qualitatives Vorgehen geeignet zu sein. Es werden mit dieser Methode subjektive Handlungs- und Deutungsmuster der befragten Personen hinsichtlich der Entscheidungsprozesse in kritischen Situationen herausgearbeitet. Der qualitative Zugang wird dadurch begründet, dass die Sichtweisen der Führungspersonen aufgrund ihrer Komplexität einer tiefer gehenden Analyse bedürfen, als mit einer quantitativen Methode möglich wäre. Ein qualitatives Vorgehen erlaubt es den Befragten überdies, das Gespräch so zu gestalten, dass es ihre Perspektiven reflektiert und nicht die vorgefassten Themen der Forscherin wiedergibt. Zudem legt die für die Erfassung der Komplexität von Entscheidungsprozessen erforderliche Ermittlung von Kontextbedingungen die Anwendung eines qualitativen Zugangs nahe.

In der vorliegenden Arbeit wurden im Vorhinein keine Hypothesen gebildet, jedoch wurden die Forschungsfragen mit theoretischen Aspekten umrissen und die Untersuchung daher mit einem gegenständlichen Vorwissen begonnen. Das bedeutet, dass Aspekte der vorläufigen Literaturrecherche in den Interviewleitfaden eingearbeitet wurden. Mit

Rücksichtnahme auf die jeweiligen GesprächspartnerInnen diene der Leitfaden als Hintergrundfolie, welcher an die Gesprächssituation angepasst wurde. Das Prinzip der Offenheit (Hoffmann-Riem, 1980; zit.n. Flick et al., 2009, S. 23) wurde trotz eines theoretischen Vorverständnisses des Gegenstandes aufgrund der offenen und unvoreingenommenen Herangehensweise an die InterviewpartnerInnen erfüllt, indem ihre persönlichen Perspektiven durch das Erzählprinzip im Vordergrund des Interesses standen.

## **8.2 Auswahl der InterviewpartnerInnen/Untersuchungsgruppen**

Im Gegensatz zu quantitativen beziehen sich qualitative Untersuchungen nicht auf eine eindeutig definierte Grundgesamtheit, sondern auf spezielle Fälle, welche eine repräsentative Stichprobe darstellen (Cropley, 2005, S. 81). Qualitative Forschung lässt sich wegen ihrer offenen, deskriptiven und interpretativen Methodik ein beispielhaftes Anwendungsgebiet kennzeichnen (Mayring, 2003, S. 21). Ziel vieler quantitativer Forschungen ist eine statistische Repräsentativität, in qualitativen Forschungen wird jedoch durch die inhaltliche Repräsentation der Fälle meist die Generalisierbarkeit der Ergebnisse beabsichtigt (Merkens, 1997, S. 100; zit.n. Merkens, 2009, S. 291). Insofern ist bei der Auswahl von GesprächspartnerInnen deren Vertrautheit mit dem Untersuchungsgegenstand eine entscheidende Voraussetzung. Es sollen daher gezielt solche Personen gefunden werden, die den Gegenstand dementsprechend gut beleuchten können (Cropley, 2005, S. 80f.). Obwohl schon aufgrund der Wahl des zu untersuchenden Gegenstandes die Besonderheit der Fälle gegeben ist (Merkens, 2009, S. 287), müssen für die Entscheidung, welche Untersuchungsgruppe für eine Stichprobe herangezogen wird, Kriterien festgelegt werden. Zum einen können schon vor Untersuchungsbeginn bestimmte Merkmale hinsichtlich der Personen festgelegt werden, zum anderen kann die Stichprobe auch im Laufe des Forschungsprozesses erweitert und ergänzt werden (ebd., S. 291f.). Die Größe der Stichprobe bei qualitativen Untersuchungen hängt von der Intensität der jeweiligen Interviews ab, das bedeutet, je länger und intensiver die Gespräche sind, desto weniger Personen sind erforderlich (Cropley, 2005, S. 82).

Bedingung für eine Interviewteilnahme in dieser Untersuchung war sowohl für Führungspersonen im alpinen Bergsport als auch in wirtschaftlichen Unternehmen eine bereits mindestens fünfjährige Ausübung ihrer Führungspositionen, um somit einen umfassenden Überblick aus Sicht der Befragten zu erlangen. Dazu wurden von Seiten des alpinen Bergsports vorrangig staatlich geprüfte Berg- und Schiführer, aber auch ähnliche

Berufsbilder, wie beispielsweise Alpine InstruktorInnen, in Erwägung gezogen. Voraussetzung war die hauptberufliche Ausführung ihrer Tätigkeit. Seitens der Führungskräfte in Wirtschaftsunternehmen wurden Personen gesucht, die sowohl im Unteren als auch im Mittleren und im Oberen Management tätig sind. Ausgangspunkt für die Suche waren mehr oder weniger große Profit-Organisationen, deren zuständigen Führungspersonen über einen relativ großen Entscheidungsspielraum verfügen, in dem Möglichkeiten der eigenständigen Planung, Gestaltung und vor allem Entscheidung vorhanden waren. Voraussetzung aller GesprächspartnerInnen war weiter die Verantwortung der Leitung von Gruppen bzw. mehreren MitarbeiterInnen. Überdies war die freiwillige Teilnahme eine entscheidende Bedingung für die Aufnahme von GesprächspartnerInnen. Insgesamt konnten acht InterviewpartnerInnen in die Untersuchung aufgenommen werden, deren Führungsposition sich zwischen 9 und 32 Jahren beläuft.

### **8.3 Feldzugang und Interviewablauf**

Der Feldzugang hebt insbesondere Einblicke in Strukturen und Abläufe der Forschung in das untersuchte natürliche und soziale Handlungsfeld hervor (Wolff, 2009b, S. 336). Im Vergleich zur quantitativen ist der Zugang ins Feld in der qualitativen Forschung dichter und intensiver, da auch der/die Forschende selbst eine besondere Rolle einnimmt, weil er/sie durch seine/ihre Kommunikationsfähigkeiten mitten im Geschehen ist. Diese Fähigkeiten und auch die Art seiner/ihrer Rolle und Positionen hängen wesentlich davon ab, wie er/sie zu wesentlichen Informationen gelangt (Flick, 2002, S. 86ff.). Bei der Kontaktgewinnung von GesprächspartnerInnen erhalten Aushandlungsprozesse und insbesondere die Fähigkeit der Beziehungsherstellung einen wesentlichen Stellenwert (ebd., S. 92). Möglichkeiten der Kontaktaufnahme sind beispielsweise gezielte und direkte Kontaktierung, Nutzung von Medien (Anzeigen, Aushänge, etc.), Schneeballsystem (ebd., S. 93) oder auch Zugänge über Schlüsselpersonen, über so genannte „*gatekeeper*“ (Merkens, 2009, S. 288).

Die GesprächspartnerInnen der vorliegenden Untersuchung wurden über unterschiedliche Wege gefunden. Es fanden zwei telefonische und persönliche Kontakte zu jeweils einem Bergführer und einer Führungskraft statt. Nach intensiver Recherche im Internet wurden nach und nach per Email insgesamt sieben Anfragen an Bergführer und vier an Führungskräfte versendet. Auf diesem Weg konnten zwei Bergführer und eine

Führungskraft gefunden werden. Über zwei GatekeeperInnen konnten zwei weitere Führungskräfte ausfindig gemacht werden, wobei die erste Führungsperson bei einem Treffen persönlich von einem Gatekeeper vorgestellt wurde. Bei der anderen Führungskraft wurden nach Absprache zwischen Führungsperson und Gatekeeperin deren Kontaktdaten weitergeleitet, welche nach schriftlicher Anfrage seitens der Forscherin eine Zusage rückmeldete. Auf Basis des Angebotes eines bereits interviewten Bergführers konnte nach dem Schneeballprinzip ein weiterer Bergführer gewonnen werden. Allen GesprächspartnerInnen wurde vorab ein von der Verfasserin formuliertes Informationsschreiben (Anhang 12.1) per Email zugeschickt.

Ein Interview mit einem Bergführer fand in der privaten Wohnung der Verfasserin statt, ein weiteres mit einer Führungskraft in deren privaten Wohnung. Drei Bergführer wurden jeweils in einem Kaffeehaus interviewt, davon zwei in Wien und eines am Flughafen Schwechat. In einem Seminarhotel in Wien wurde ein Gespräch mit einer Führungskraft geführt, mit zwei weiteren in deren Unternehmen selbst. Alle GesprächspartnerInnen wählten den Ort für das Treffen selbst. Unmittelbar vor jedem Interview wurden die betreffenden Personen nochmals über das Vorhaben informiert und aufgeklärt. Weiter wurde jeweils für die Befragten und für die Verfasserin eine Einverständniserklärung (Anhang 12.2) ausgehändigt, welches von allen GesprächspartnerInnen und der Untersucherin unterzeichnet wurde. Alle waren mit einer Tonbandaufzeichnung einverstanden. Es wurde darauf hingewiesen, das Gespräch jederzeit ohne Angabe von Gründen abbrechen zu können; dies war jedoch bei keinem Interview der Fall. Die Interviews wurden im Zeitraum von September 2011 bis Dezember 2011 geführt. Die Interviewdauer erstreckte sich von 48 Minuten bis zu einer Stunde und 50 Minuten. Die durchschnittliche Gesprächsdauer lag bei 76 Minuten.

#### **8.4 Datenerhebung**

In der Sozialforschung erhält das qualitative Interview eine besondere Bedeutung, weil es unter anderem zur Ermittlung von ExpertInnenwissen über den jeweiligen Forschungsgegenstand sowie zur Erfassung und Analyse subjektiver Perspektiven dient (Hopf, 2009a, S. 350). Die qualitative Befragung erhält vor allem wegen der starken Steuerung des Gesprächs von Seiten der Interviewten ihren wesentlichen Stellenwert. Der/die ForscherIn gibt zwar das Rahmenthema vor, durch die vorrangig offenen Fragen werden die GesprächspartnerInnen jedoch zu eigenen Formulierungen und längeren

Antworten aufgefordert, auf die wiederum flexibel eingegangen werden kann (Kohli, 1978, S. 7; zit.n. Heinze, 2001, S. 153). So wird den Befragten ein großer Spielraum der Strukturierung und Äußerung gewährleistet (Hopf, 1978, S. 99, zit.n. Heinze, 2001, S. 154). Nach Merton, Fiske und Kendall (1956) sind bei qualitativen Interviews folgende vier Ansprüche zu beachten. (1) Insbesondere soziale Lebenswelten können nur durch ausführliche Schilderungen erfasst werden. Um die Voraussetzungen für subjektive Reaktionen zu schaffen, sollen die Interviewten so viel wie möglich erzählen können. (2) Es wird Spezifität verlangt, das heißt, es sind nicht allgemeine Aussagen mit Überblickscharakter, sondern Genauigkeit durch Nachfragen und Verweilen erforderlich. (3) Überdies bedarf das Gespräch einer Tiefe. Diese wird einerseits durch die Berücksichtigung affektiver, kognitiver und wertbezogener Aussagen sowie andererseits durch das Herausfiltern besonders bedeutungsvoller Situationen erreicht. (4) Schließlich ist die Beachtung des sozialen, individuellen und gesellschaftlichen Kontextes ein weiterer Anspruch (Merton et al. 1956; zit.n. Heinze, 2001, S. 155f.).

Mit offenen und teilstandardisierten Interviews können, im Gegensatz zu den begrenzteren Möglichkeiten standardisierter Befragungen, sowohl Situationsdeutungen und Handlungsmotive als auch Alltagstheorien und Selbstinterpretationen der untersuchten Personen erfasst werden (Hopf, 2009a, S. 350). Die individuellen Sichtweisen der Befragten zeigen also eher in einer offenen Gestaltung der Gesprächssituation ihre Wirkung als in standardisierten Interviews (Kohli, 1978; zit.n. Flick, 2002, S. 117). In der qualitativen Forschung werden häufig teilstandardisierte Interviews angewendet, in denen sich der/die UntersucherIn an einem Interviewleitfaden orientiert. Der Leitfaden ist relativ flexibel einsetzbar, da dieser in den Formulierungen bzw. in der Reihenfolge der Fragen und der Strategien für das Nachfragen große Bewegungsfreiheit offen lässt (Hopf, 2009a, S. 351). Insofern kann und soll der/die InterviewerIn im Laufe des Gesprächs entscheiden, wann welche Frage gestellt wird, ob eine Frage eventuell weggelassen werden kann, weil sie schon durch eine andere beantwortet wurde, ob und wann detaillierter nachgefragt wird und ob und wann bei Abschweifungen wieder zum Leitfaden zurückgekehrt wird. Solche einzelnen Entscheidungen können nur in der Gesprächssituation selbst getroffen werden, ein kontinuierlicher Ausgleich zwischen dem Verlauf des Interviews und dem Leitfaden ist jedoch erforderlich, um sicherzustellen, dass von allen Befragten gleiche bzw. ähnliche Daten erfasst werden (Flick, 2002, S. 143f.).

Für die vorliegende Arbeit wurde als Interviewform das problemzentrierte Interview nach Witzel (1985) gewählt, welches mithilfe eines Leitfadens vorrangig ein konkretes Problem behandelt (zit.n. Flick, 2002, S. 134f.). Äußerungen der Befragten werden dabei hin auf eine gesellschaftlich relevante Problemstellung dadurch erfasst, indem der/die InterviewerIn mit einem objektiven Vorverständnis in die Datenerhebung geht und problemorientiert fragen bzw. nachfragen kann. Die Erstellung eines Leitfadens dient der thematischen Orientierung der Untersuchungsthemen und der Sicherung der Vergleichbarkeit der Interviews. Durch das unvermeidbare und damit auszusprechende Vorwissen und durch den Leitfaden ist dem Gespräch zwar eine gewisse Strukturiertheit gegeben, dennoch wird das von der qualitativen Sozialforschung geforderte Prinzip der Offenheit realisiert, indem die befragten Personen frei erzählen können. Die Instrumente des problemzentrierten Interviews bestehen aus dem Kurzfragebogen zur Erhebung von Sozialdaten, dem semistrukturierten Leitfaden zur Erfassung der im Vordergrund stehenden subjektiven Sichtweisen, der akzeptierten Tonbandaufzeichnung zur präzisen Ermittlung des gesamten Gesprächsprozesses und dem Postskriptum zur Anmerkung von situativen, nonverbalen und spontanen Aspekten und Auffälligkeiten (Witzel, 2000, S. 3ff.).

Für die Untersuchung von Entscheidungsprozessen in kritischen Situationen im Vergleich verschiedener Führungspersonen wurde auf Basis der vorläufigen Literaturrecherche ein Leitfaden entwickelt und zur Orientierung für die Forscherin nach Themenblöcken geordnet. Nach dem ersten Interview, welches als Pretest-Interview betrachtet werden kann, wurde der Leitfaden überarbeitet und angepasst. Alle Teilnehmenden wurden während des Gesprächs wiederholt als ExpertInnen angesprochen. Bei der Einstiegsfrage wurden alle GesprächspartnerInnen jeweils gebeten, seinen/ihren Tätigkeitsbereich als Führungsperson und seinen/ihren dortigen Handlungs- und Entscheidungsspielraum zu schildern. Mit diesem Einstieg und der weiteren Frage nach der Bedeutung der Faktoren Risiko und Unsicherheit in seiner/ihrer Arbeitswelt konnte das Gespräch auf den zu untersuchenden Gegenstand zentriert werden, wobei dies so offen formuliert war, dass der/die Befragte in eigenen Worten erzählen konnte. Nach dem Einstieg wurde anhand des Erfragens erlebter kritischer Situationen im Laufe der Berufserfahrungen individuell auf weitere Bereiche der Entscheidungsfindung gelenkt. Die Wahl der Forscherin, welcher Bereich dabei zuerst aufgegriffen werden sollte, wurde mit dem Blick darauf getroffen, welcher am ehesten an die Schilderung der jeweiligen kritischen Situation anschließt,

sodass der rote Faden des Gedanken- und Erzählflusses durch die/den Befragte/n weiter verfolgt werden konnte und nicht von der Interviewerin unterbrochen wurde. Durch Nachfragen wurden wichtige Aspekte für die Forschungsfragen thematisiert, soweit dies noch nicht von Seiten der GesprächspartnerInnen erfolgt war. Diese Fragen konzentrierten sich im Groben auf Wahrnehmung und Bewertung, Informationssuche und -verarbeitung sowie auf persönliche, emotionale und soziale Aspekte und weiter auf Erfahrungswissen, Intuition, Kommunikation und Organisationskultur. Das Gesprächsende wurde zum einen individuell mit ein bis zwei abschließenden Fragen und einem Kurzfragebogen bezüglich sozialer Daten eingeleitet. Zum anderen wurde von Seiten der Interviewerin dankend vermittelt, dass das Ziel des Gesprächs erreicht wurde und damit wichtige Schritte der Untersuchung gewonnen werden konnten.

Nach jedem Gespräch wurden Postskripte mit besonderen Anmerkungen des Interviewverlaufs niedergeschrieben, um individuelle und auffallende Stimmungen oder Tendenzen nicht aus dem Gedächtnis zu verlieren. Die Interviews wurden nach Einverständnis der GesprächspartnerInnen mit einem Tonbandgerät aufgezeichnet. Danach wurden die Audiodaten für eine klare Nachvollziehbarkeit und eine einheitliche Gestaltung unter Berücksichtigung der Transkriptionsregeln nach Mergenthaler (1992) von der Verfasserin transkribiert. Bei diesen Regeln werden alle hörbaren Äußerungen der Gesprächsbeteiligten transkribiert. Paraverbale Äußerungen, wie „hm“, „äh“, „oh“ werden in den Sätzen übernommen (Mergenthaler, 1992, S. 1f.). Da einige TeilnehmerInnen im Dialekt gesprochen haben, wurden die Daten in Schriftdeutsch übertragen, einzelne Worte wurden jedoch aufgrund der Nicht-Übertragbarkeit ins Hochdeutsche bzw. aufgrund ihrer Aussagekraft in ihrer Originalform belassen. Nicht-verbale Äußerungen, wie husten oder lachen und auch situationsgebundene Geräusche, wie Telefonklingeln oder Fluglärm, werden als Kommentare in Klammern angeführt. Um den originalen Redefluss nachzuvollziehen, kommen weiter Sonderzeichen zur Verwendung. So werden beispielsweise bei deutlichen Betonungen Ausrufezeichen nachgestellt, Zitate unter Hochkomma angeführt sowie unverständliche Worte mit jeweils einem Schrägstrich und Pausen mit einem oder mehreren Bindestrichen (ein Bindestrich bedeutet zwei Sekunden Pause) gekennzeichnet (Mergenthaler, 1992, S. 2ff.).

## **8.5 Datenauswertung**

Für die vorliegende Arbeit wurde zur Datenauswertung die Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring verwendet. Die systematische Herangehensweise kennzeichnet sich dabei in

einem regelgeleiteten, theoriegeleiteten und schrittweisen Vorgehen, in welchem die vorhandenen Texte in Kategorien eingeordnet werden (Mayring, 2009, S. 471). Regelgeleitetheit beschreibt das Vorgehen nach einem vorher formulierten Ablaufmodell, welches die einzelnen Schritte der Analyse definiert. Mit Theoriegeleitetheit ist der ständige Bezug zum Forschungsgegenstand gemeint, das heißt bei allen Verfahrensentscheidungen müssen die Forschungsfragen berücksichtigt werden (Mayring, 2003, S. 42ff.). Für eine Nachvollziehbarkeit einerseits und eine Übertragbarkeit auf andere Untersuchungsgegenstände andererseits werden die einzelnen Interpretationsschritte vorab festgelegt. Die transkribierten Interviews werden schrittweise ausgewertet, indem die Daten zergliedert und daraus Kategorien gebildet werden. Das Kategoriensystem steht dabei im Zentrum der qualitativen Analyse. Die einzelnen Kategorien entstehen in Wechselwirkung zwischen Theorie und dem transkribierten Text und müssen während der Analyse in einer Rückkopplungsschleife immer wieder überarbeitet und angepasst werden (Mayring, 2003, S. 53). Es unterscheiden sich prinzipiell drei Vorgehensweisen der qualitativen Inhaltsanalyse: Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung (ebd., S. 44). In dieser Untersuchung wurde zur Auswertung die zusammenfassende Inhaltsanalyse herangezogen. Die transkribierten Textdaten werden dabei so reduziert, sodass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben. Durch eine Abstraktion wird weiter zur Überschaubarkeit beigetragen, welche die Originaldaten nach wie vor grundsätzlich widerspiegelt (ebd., S. 58; Mayring, 2009, S. 472f.). Folgend wird das inhaltsanalytische Ablaufmodell vorgestellt, welches in sieben Schritte unterteilt ist und so in dieser Arbeit angewendet wurde. Nach jedem theoretisch beschriebenen Schritt werden Beispiele aus den einzelnen Interviews dieser Untersuchung angeführt.

**1. Bestimmung der Analyseeinheiten:** Es werden drei Einheiten beschrieben, wobei die Kodiereinheit den kleinsten Materialbestandteil in einer Kategorie für die spätere Auswertung bestimmt. Die Kontexteinheit dagegen betrifft den größten Bestandteil, der in eine Kategorie mit einbezogen werden kann (Mayring, 2003, S. 53). Diese Einheit unterstützt den/die ForscherIn, den richtigen Zusammenhang der Analyseeinheit zu erfassen, indem auf einen größeren Materialkontext zurückgegriffen werden kann (Rössler, 2005, S. 42). Mit der Auswertungseinheit wird bestimmt, welche Textteile (Wörter, Sätze, Absätze, Seiten, Fälle) in welcher Reihenfolge kodiert werden (Mayring, 2003, S. 53).

Die Auswertungseinheit waren zunächst Sätze und Absätze sowie dann der einzelne Fall, in einem weiteren Durchgang war diese das gesamte Material. Die Kodiereinheit betraf jede einzelne Aussage zu Inhalten von Entscheidungsprozessen und die Kontexteinheit alle dazu gefundenen Textstellen in den Interviews.

Beispiel:

*„(...) dass ich ruhig bleibe, dass ich trotzdem, wenn's kritisch ist, noch ein Vertrauen vermitteln kann, also dass ich auch beruhigen kann unter Umständen, (...) wenn jemandem das sehr nahe geht, wenn es gefährlich ist.“ (B4)*

Wird zu: Ruhig bleiben, Vertrauen vermitteln, beruhigen (Generalisierung); einzuordnen in die Kategorie „Umgang mit kritischen Situationen“.

Beispiel:

*„Man muss auf jeden Fall dazu bereit sein, Entscheidungen zu treffen und die auch mit entsprechendem Rückgrat zu vertreten. Das halte ich für sehr wichtig.“ (M3)*

Wird zu: Zu Entscheidungen bereit sein, sie vertreten (Generalisierung); einzuordnen in die Unterkategorie „Bedeutung der Führung und Führungsverständnis“ der Hauptkategorie „Führungsgrundlagen“.

- 2. Paraphrasierung der inhaltstragenden Textstellen:** In diesem Schritt werden alle nicht oder wenig inhaltstragenden, ausschmückenden und die Forschungsfragen nicht betreffenden Äußerungen herausgenommen. Alle inhaltstragenden werden auf eine einheitliche Sprachebene gebracht. Dies stellt die Paraphrasierung dar (Mayring, 2003, S. 61).

Beispiel:

*„Es wird auch immer noch ein Restrisiko geben, das ist so, wenn du in der Natur arbeitest, (...) die Natur ist halt immer stärker.“ (B1)*

Paraphrasierung: Es wird immer ein Restrisiko geben, die Natur ist stärker.

Beispiel:

*„Das ist natürlich klar, eine Einschätzung. Und um das richtig einzuschätzen, musst du aber eine gewisse Erfahrung haben.“ (M5)*

Paraphrasierung: Für eine richtige Einschätzung musst du Erfahrung haben.

- 3. Bestimmung des angestrebten Abstraktionsniveaus und Generalisierung der Paraphrasen unter diesem Abstraktionsniveau:** Auf Basis der ersten Reduktion, also aller daraus zustande gekommenen Paraphrasen, wird das Abstraktionsniveau festgelegt. Das bedeutet, dass alle Paraphrasen, die unter dem definierten Niveau liegen, verallgemeinert, und jene über dem angestrebten Niveau werden vorerst belassen werden müssen (Mayring, 2003, S. 61f.).

*„Eine Bauchentscheidung muss schon abgesichert sein durch Fakten, die ich schnell einhole. (...) abzusichern durch, auch wenn nur ein paar Sekunden, eine Analyse anhand von Fakten, Möglichkeiten, das muss immer vor(!) dem Bauch sein.“ (M6)*

Generalisierung: Bauchentscheidung durch Analyse absichern.

Paraphrasen mit höherem Abstraktionsniveau werden belassen.

Beispiel:

*„In diesen Bereichen sind ja keine Schwarz-Weiß-Entscheidungen.“ (B2)*

Generalisierung: In diesen Bereichen sind keine Schwarz-Weiß-Entscheidungen.

#### **4. Reduktion durch Selektion, Streichen bedeutungsgleicher Paraphrasen:**

Entstandene bedeutungsgleiche Paraphrasen können weggelassen werden. Auch solche Paraphrasen, die als nicht relevanter Inhalt beurteilt werden, können gestrichen werden (Mayring, 2003, S. 61f.).

#### **5. Reduktion durch Bündelung, Integration von Paraphrasen auf dem angestrebten**

**Abstraktionsniveau:** In diesem Schritt werden Paraphrasen mit gleichen bzw. ähnlichen sowie solche mit mehreren Aussagen und über die Kodiereinheiten verstreuten Paraphrasen zusammengefasst und durch eine neue Aussage wiedergegeben (Mayring, 2003, S. 61f.).

Im ersten und zweiten Reduktionsschritt (Schritt 4 und 5) wurden inhaltsgleiche sowie nicht erwähnenswerte Paraphrasen gestrichen, das Abstraktionsniveau angehoben und dadurch vorübergehende Kategorien herausgearbeitet. Durch ein nochmaliges Anheben des Abstraktionsniveaus wurden ähnliche Kategorien weiter zusammengefügt.

Beispiel:

Die vorübergehende Kategorie „Fehler und Konsequenzen beim Entscheiden“ wurde durch ein weiteres Zusammenfassen der Kategorie „Erfolg und Misserfolg“ zugeordnet.

#### **6. Zusammenstellung der neuen Aussagen als Kategoriensystem:** Alle neuen Aussagen werden in ein Kategoriensystem eingeordnet (Mayring, 2003, S. 60).

#### **7. Rücküberprüfung des zusammenfassenden Kategoriensystems am**

**Ausgangsmaterial:** An dieser Stelle werden alle neuen Aussagen auf die Repräsentation des Ausgangsmaterials überprüft. Auch die ursprünglichen Paraphrasen müssen sich im Kategoriensystem bestätigen. Ansonsten ist eine weitere Zusammenfassung nötig, indem die Interpretationsschritte drei bis sieben nochmals durchgeführt werden (Mayring, 2003, S. 61).

Schritt 6 und 7 entsprechend wurden die Kategorien in ein Kategoriensystem eingefügt, definiert und durch erneute Durchgänge und Rücküberprüfung am Ausgangsmaterial weiter verdichtet, sodass die Aussagen jeweils einer der insgesamt neun Kategorien bzw. deren jeweiligen Unterkategorien zugeordnet werden konnten.

In der hier angewendeten zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse wurden die Kategorien direkt aus dem Datenmaterial (induktiv) entwickelt und nicht vorab festgelegt. Es wurde im Vorfeld kein inhaltsanalytisches Schema mit Analyseeinheiten und -kategorien hergestellt. Während der Analyse der Kategorien wurden diese mehrmals auf Basis einer Rückkopplungsschleife überarbeitet und angepasst. Schließlich konnten die Daten auf neun Hauptkategorien zusammengefasst werden. Ausgehend vom allgemeinen inhaltsanalytischen Ablaufmodell nach Mayring (2003, S. 54) wurde das Ausgangsmaterial vor der qualitativen Inhaltsanalyse bestimmt. Hierzu wurden die Stichprobe, deren Entstehungssituation (freiwillige Teilnahme, Leitfadeninterview) und die formalen Charakteristika des Materials (Aufnahme auf Tonbandgerät und Transkription) beschrieben. Datenerhebung und -auswertung verliefen nicht linear, das heißt, während die ersten Gespräche bereits transkribiert und analysiert wurden, erfolgte weiterhin die Suche nach weiteren GesprächspartnerInnen. Insofern wurden Aspekte der ersten Interviews in weitere integriert.

Zudem wurden auch quantitative Analyseschritte anhand einer Häufigkeitszählung der Kategorien eingebaut, welcher sich die qualitative Inhaltsanalyse laut Mayring (2009, S. 471) nicht verschließen will.

## **8.6 Gütekriterien qualitativer Forschung**

Klassische Gütekriterien quantitativer Forschung wie Objektivität, Reliabilität und Validität, können nicht grundsätzlich auf die qualitative Forschung übertragen werden (Steinke, 2009, S. 320). In der qualitativen Forschung werden nach Mayring (2002, S. 144ff.) folgende sechs allgemeine Gütekriterien unterschieden:

1. Verfahrensdokumentation: Bei qualitativer Forschung ist es aufgrund der Gegenstandsbezogenheit notwendig, das Verfahren präzise zu dokumentieren. Dies bezieht sich insbesondere auf die Darstellung des Vorverständnisses, die Zusammenstellung des Analyseinstrumentes sowie die Durchführung und Auswertung der Datenerhebung (Mayring, 2002, S. 144f.).

2. Argumentative Interpretationsabsicherung: Da Interpretationen subjektiv und daher nicht nachweisbar sind, müssen sie schlüssig sein und mit Argumenten begründet werden (Hirsch 1967, Terhart, 1981; zit.n. Mayring, 2002, S. 145). Deutungen sollen theoriegeleitet an das Vorverständnis gelehnt werden (Mayring, 2002, S. 145).
3. Regelgeleitetheit: In der qualitativen Forschung ist eine systematische Herangehensweise notwendig, die durch vorab festgelegte Analyseschritte, welche schrittweise und systematisch durchgearbeitet werden, erfüllt wird (ebd., 145f.).
4. Nähe zum Gegenstand: Die Nähe zum Gegenstand bzw. die Gegenstandangemessenheit ist Grundlage in der qualitativ-interpretativen Forschung (Flick, 1987; zit.n. ebd., S. 146). Dies betrifft den gesamten Forschungsprozess, beginnend von der Forschungsfrage, über Methodenwahl bis hin zum Sampling (Steinke, 2009, S. 326f.). Der Forschungsgegenstand und die Fragestellungen stellen den Bezugspunkt für die Auswahl und Bewertung der Methoden dar (Flick, von Kardoff, Steinke, 2009, S. 22). Die Nähe zum Gegenstand wird überdies dadurch hergestellt, indem ein möglichst naher Bezug zur Lebenswelt der Befragten hergestellt wird. Dies gelingt umso besser, wenn eine Interessensübereinstimmung mit den Untersuchten hergestellt werden kann (Mayring, 2002, S. 146).
5. Kommunikative Validierung: Im Anschluss nach der Auswertung können die Ergebnisse mit den Untersuchten gemeinsam betrachtet und auf Gültigkeit überprüft werden. So besteht auch die Möglichkeit, wichtige Argumente zur Relevanz der Ergebnisse zu gewinnen (ebd., S. 147).
6. Triangulation: Damit ist gemeint, unterschiedliche Lösungswege zu finden und Ergebnisse miteinander zu vergleichen. Hierfür können verschiedene Methoden, Datenquellen und Theorieansätze verwendet werden. Damit sollen nicht übereinstimmende Ergebnisse erreicht werden, Ziel ist es, dadurch verschiedene Perspektiven vergleichen zu können und Stärken und Schwächen abzuleiten (ebd., S. 147).

Da die Standardisierbarkeit der qualitativen Vorgehensweise begrenzt ist und somit eine identische Untersuchung im Gegensatz zu quantitativen Methoden nicht möglich ist, kann eine intersubjektive Überprüfbarkeit nicht hergestellt werden. Für die qualitative Forschung wird daher von Steinke (2009, S. 324) die intersubjektive Nachvollziehbarkeit

des Forschungsprozesses vorgeschlagen, welche folgendermaßen ablaufen kann: Durch eine Dokumentation des Forschungsprozesses kann die Untersuchung schrittweise verfolgt und der Forschungsprozess sowie die Ergebnisse bewertet werden. In einer solchen Dokumentation werden das Vorverständnis der Forschenden, die Erhebungsmethoden und der Erhebungskontext dargelegt. Wenn das verwendete Verfahren, wie in dieser Arbeit das Leitfadeninterview, und der Kontext, in dem die Interviews stattfinden, angegeben werden, können daraufhin Interviewäußerungen auf ihre Glaubwürdigkeit eingeschätzt werden. Weiter werden Transkriptionsregeln erfasst, durch die abgeleitet werden kann, welche Informationen (nicht) transkribiert wurden. Für eine Bewertung der Interpretation sind wörtlich zitierte Äußerungen der Interviewten unterstützend. Zudem sind die herangezogenen Informationsquellen für eine Nachvollziehbarkeit der Interpretation zu dokumentieren. Außerdem sollen Entscheidungen und Probleme im Forschungsprozess, wie beispielsweise zum Sampling und zur Methodenwahl, argumentiert werden. Für die Herstellung von Intersubjektivität und Nachvollziehbarkeit sollen zudem Interpretationen in Gruppen erfolgen (Steinke, 2009, S. 324ff.).

In der vorliegenden Arbeit wurden die wissenschaftlichen Gütekriterien folgendermaßen umgesetzt: Die Vorgehensweisen und Entscheidungen des Forschungsprozesses wurden dem Forschungsgegenstand angemessen erläutert. Zudem wurde das Vorwissen der Forscherin dargelegt. Feldzugang, Auswahl der InterviewpartnerInnen, Datenerhebung, Erhebungskontext und Datenauswertung wurden ausführlich geschildert. Wörtlich übernommene Äußerungen der GesprächspartnerInnen wurden in der Ergebnisdarstellung eingebettet und Transkriptionsregeln wurden angegeben und befolgt. Die Analyseschritte der Datenauswertung wurden nach den vorgegebenen Regeln des Ablaufmodells der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring eingehalten. Die Gegenstandsnahe wurde gewährleistet, indem alle Entscheidungen des Forschungsprozesses dem Gegenstand angepasst wurden, die Methode auf Basis des Gegenstandes und der Fragestellungen gewählt wurde und die Befragten über ihre unmittelbare Arbeitswelt interviewt wurden. Im Rahmen mehrerer Treffen wurde mit dem Magisterarbeitsbetreuer einige Male der Forschungsprozess diskutiert und reflektiert. Dabei wurden der jeweils aktuelle Ist-Stand, die Fortschritte und die weiteren geplanten Schritte vorgestellt. So konnte die intersubjektive Nachvollziehbarkeit zusätzlich gestützt werden. Eine kommunikative Validierung wurde nicht durchgeführt, um die InterviewpartnerInnen keinem weiteren Zeitaufwand mehr auszusetzen. Auch Triangulation kam nicht zum Einsatz, weil die

vorliegende Untersuchung nur von einer Forscherin durchgeführt wurde und keine zusätzlichen Methoden, wie etwa Fokusgruppengespräche, vorgenommen wurden.

## **8.7 Ethische Überlegungen**

Da sich qualitative Interviews häufig auf sehr persönliches Material beziehen, ist es für den/die ForscherIn wichtig, sich sensibel mit ethischen Aspekten zu beschäftigen (Cropley, 2005, S. 84). Im Vordergrund der Forschungsethik stehen insbesondere die freiwillige Teilnahme, die Gewährleistung von Anonymität und damit die Vermeidung von Schäden der Befragten (Hopf, 2009b, S. 590). Der Umgang mit dem erhobenen Material und der Schutz der Personen, welche diese Daten betreffen sind daher von wesentlicher Bedeutung. Das Prinzip der Freiwilligkeit an einer Teilnahme wird mittels der informierten Einwilligung bzw. Informed Consent erfasst. Das bedeutet, dass die jeweiligen GesprächspartnerInnen zunächst über den Zweck und die verantwortliche/n Person/en der Untersuchung aufgeklärt werden müssen, bevor sie ihr schriftliches Einverständnis zur Teilnahme und damit der Verarbeitung ihrer Daten geben. Im Zuge dessen ist auch eine deutliche Erklärung darüber nötig, dass eine Nichtteilnahme keine Nachteile mit sich bringt und eine Widerrufung der Zustimmung ohne Angabe von Gründen jederzeit möglich ist (Häder, 2010, S. 132; Hopf, 2009b, S. 592f.; Helfferich, 2011, S. 191). Ein weiteres Prinzip der Forschungsethik, welches zur Nicht-Schädigung zählt, ist die Zusicherung der vertraulichen und anonymen Behandlung der Daten. Vor allem, wenn es sich um Gefühle oder Einstellungen der Befragten handelt ist dies von Bedeutung. Das heißt, es dürfen weder Rückschlüsse auf die befragten Personen noch auf Organisationen in deren Kontext gezogen werden können (Hopf, 2009b, S. 596). Insofern müssen personenbezogene Einzelangaben in den Transkriptionen durch Kennzeichen bzw. Codes definiert werden (Helfferich, 2011, S. 191; Häder, 2010, S. 134) und Schlussfolgerungen bei einer eventuellen Veröffentlichung so verfasst werden, dass die Identität der TeilnehmerInnen unbekannt bleibt (Cropley, 2005, S. 84).

Um den beschriebenen ethischen Prinzipien gerecht zu werden, wurden die in dieser Arbeit befragten Personen anhand eines Informationsschreibens bereits bei der Kontaktaufnahme über die Untersuchung informiert. In diesem Informationsschreiben wurden Ziel und Zweck der Untersuchung sowie die ungefähre Dauer des Gespräches und die Zusicherung der Anonymität mitgeteilt. Äußerungen über das konkrete Vorhaben erfolgten dabei jedoch in einer Form, die das Antwortverhalten der InterviewpartnerInnen nicht beeinflussen. Bei

Rückmeldung von Seiten der möglichen GesprächspartnerInnen wurden diese von der Untersucherin wiederholt kontaktiert (telefonisch oder per Mail), um eine Terminvereinbarung für das Interview vorzunehmen. Insofern erfolgte eine schriftliche Information über das Vorhaben schon im Vorfeld sowie vor Ort nochmals mündlich. Eine Einverständniserklärung wurde ausgehändigt und von den InterviewpartnerInnen und der Forscherin unterschrieben. Darin wurden Anonymität und vertraulicher Umgang mit den erhaltenen Informationen zugesichert sowie der Aufnahme des Interviews auf Tonbandgerät und der freiwilligen Teilnahme zugestimmt. Zudem wurden die GesprächspartnerInnen vorab darauf hingewiesen, zu persönliche oder unangenehm empfundene Fragen nicht beantworten zu müssen bzw. das Gespräch jederzeit unterbrechen oder abbrechen zu können. Außerdem wurde den Teilnehmenden zugesichert, dass die aufgezeichneten Gespräche nur von der Verfasserin dieser Arbeit gehört und transkribiert werden und nur innerhalb dieser wissenschaftlichen Untersuchung verwendet werden. In den Transkriptionen wurden keine Namen verwendet. Die Aussagen der GesprächspartnerInnen wurden mit B (Bergführer) oder M (ManagerInnen) sowie der dazugehörigen Interviewnummer gekennzeichnet. Organisationen, Orte und andere Namen wurden mit XY versehen.

## 9 Untersuchungsergebnisse

*„Am Anfang jeder Forschung steht das Staunen.  
Plötzlich fällt einem etwas auf.“ (Wickler, \*1931)*

In diesem Kapitel werden die Untersuchungsergebnisse des erhobenen Datenmaterials dargelegt. Zu Beginn wird kurz auf die Untersuchungsgruppe eingegangen, bevor eine Darstellung und genaue Beschreibung der einzelnen Kategorien gemacht wird. Unter diesen Betrachtungen steht vor allem die subjektive Interpretation von Entscheidungsprozessen der befragten Führungspersonen im Vordergrund, welche jeweils eine individuelle Repräsentation ihrer Erfahrungen darstellen soll und folgend von der Verfasserin interpretiert werden. Abschließend erfolgt in diesem Kapitel eine Darstellung der Verteilung der Kategorien, welche anhand einer Häufigkeitsauszählung eruiert wurde.

### 9.1 Vorstellung der InterviewpartnerInnen

Im Rahmen dieser Untersuchung wurden insgesamt acht Einzelinterviews im Zeitraum von September 2011 bis Dezember 2011 geführt. Befragt wurden sieben Männer und eine Frau. Drei der vier interviewten Führungspersonen im alpinen Bergsport sind staatlich ausgebildete Berg- und Schiführer, einer ist ausgebildeter Schiführer und staatlich geprüfter Schneesportlehrer. Die befragte Frau ist eine Führungskraft eines wirtschaftlichen Unternehmens. Die InterviewpartnerInnen waren zwischen 35 und 55 Jahre alt. Bei den Bergführern liegt das Durchschnittsalter bei 48 Jahren (47,75), bei den Führungskräften bei 45 Jahren (44,75). Insgesamt liegt das Durchschnittsalter bei 46 Jahren (46,25). Die Durchschnittsdauer der Führungsposition liegt bei den Bergführern bei 24 Jahren (23,5) und bei den Führungskräften bei 17 Jahren (16,75). Die insgesamt Durchschnittsdauer der Führungsjahre beträgt 20 Jahre (20,12).

**Führende aus dem alpinen Bergsport** (B = Bergführer; Zahl = Interviewnummer)

- B1, männlich, 35 Jahre, seit 12 Jahren Schiführer und staatlich geprüfter Schneesportlehrer.
- B2, männlich, 47 Jahre, seit 25 Jahren staatlich geprüfter Berg- und Schiführer.
- B4, männlich, 54 Jahre, seit 32 Jahren staatlich geprüfter Berg- und Schiführer.
- B7, männlich, 55 Jahre, seit 25 Jahren staatlich geprüfter Berg- und Schiführer.

**Führende aus wirtschaftlichen Unternehmen** (M = ManagerIn; Zahl = Interviewnummer)

- M3, männlich, 43 Jahre, seit 24 Jahren Führungsperson, Geschäftsführer und Inhaber eines Unternehmens in den Kernbereichen Herstellung von Echtzeitnetzwerken für Video, Audio und Kommunikation sowie Rental Service und Funkvertrieb; weltweit über 300 MitarbeiterInnen.
- M5, männlich, 45 Jahre, seit 14 Jahren Führungsperson, Chief Financial Officer (CFO, Finanzvorstand) einer Bank in den Kernbereichen Buchhaltung, Steuern und Berichtswesen, organisatorisch zuständig für Finanz, Controlling sowie Risiko- und Haftpflicht-Management; im Kernbereich 34 MitarbeiterInnen, insgesamt über 200 MitarbeiterInnen.
- M6, männlich, 45 Jahre, seit 20 Jahren Führungsperson, Geschäftsführer und Inhaber einer Holdingagentur im Kernbereich der Event-Organisation, ca. 25 MitarbeiterInnen.
- M8, weiblich, 46 Jahre, seit neun Jahren Führungsperson, Geschäftsführerin und Inhaberin einer Marketingagentur in den Kernbereichen Veranstaltungsorganisation, Informationsdienstleistung und Hochschulbildung; ca. 15 MitarbeiterInnen.

## **9.2 Darstellung der Kategorien und Unterkategorien**

Im nachstehenden sehr umfangreichen Kapitel werden die Kategorien und Unterkategorien dargestellt, die aus dem Datenmaterial der acht geführten Interviews gewonnen werden konnten. Die Kategorien wurden nach Ansicht der Verfasserin einer logisch zueinanderpassenden Reihenfolge geordnet. Die Beschreibungen der Kategorien werden mit Zitaten aus den Interviews (in kursiver Schrift) gestützt, um diese für die LeserInnen verständlicher, dynamischer und nachvollziehbarer zu machen. Nach einer kurzen Einführung in die Kategorien werden jeweils zunächst deren Grundstrukturen aller Bergführer geschildert, bevor anschließend auf alle Führungskräfte eingegangen wird. Der Buchstabe und die Zahl in der Klammer nach den Zitaten bezieht sich auf die Berufsgruppe und die Interviewnummer (B1 bedeutet Bergführer, Interviewpartner Nummer 1, M3 bedeutet ManagerIn, InterviewpartnerIn Nummer 3). Bei der Angabe der wörtlich übernommenen Äußerungen wird darauf geachtet, bei den einzelnen Kategorien die jeweiligen Zitate immer aus unterschiedlichen Interviews zu verwenden, um abwechslungsreich die subjektiven Perspektiven der Untersuchungsteilnehmenden

darzustellen. Am Schluss jeder Kategorie werden zusammenfassend Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den jeweiligen Zielgruppen herausgefiltert. Innerhalb der Berufsgruppe der Bergführer wird nur die männliche Schreibweise herangezogen, da hier nur Männer interviewt wurden.

### 9.2.1 Führungsgrundlagen

In dieser Kategorie werden in der Unterkategorie *Bedeutung der Führung und Führungsverständnis* Funktion, Rolle und subjektive Bedeutungszuschreibung von Führung aus Sicht der befragten Führungspersonen aus verschiedenen Berufsbranchen dargestellt. Zudem werden deren subjektive Überzeugungen und Vorstellungen ihrer Position als Führungsperson geschildert. In diesem Zusammenhang wird in der weiteren Unterkategorie *Externe Kommunikation* auf Kommunikation mit KollegInnen, welche sich auf derselben oder einer ähnlichen Führungsebene befinden und auf die Verbindung zwischen Führungs- sowie Entscheidungsprozessen in Hinblick auf Organisationskultur in der Unterkategorie *Organisationskultur – Bergführer- und Unternehmenskultur* Bezug genommen.

#### 9.2.1.1 Bedeutung der Führung und Führungsverständnis

Alle der befragten **Bergführer** können augenblicklich auf die Frage antworten, was das Führen im Kontext ihrer Arbeitswelt für sie bedeutet. Es stehen dabei die besondere Verantwortung ihrer Funktion und in diesem Zusammenhang vor allem die Sicherheit ihrer anvertrauten Personen im Mittelpunkt.

*„Du bekommst Leute mit in die Berge und hast die hundertprozentige Verantwortung, weil du kannst nicht sagen `Ja heute bin ich nicht so gut drauf (...)`, das läuft nicht, du musst immer voll da sein.“ (B1)*

*„(...) auf der formalen oder auf der rechtlichen Ebene dafür zu sorgen, dass die Gruppe (...) wieder gesund und heil zurückkommt (...), das ist die Beanspruchung, die bei den Entscheidungen immer wieder in vorderster Linie mitläuft, also der Sicherheitsgedanke.“ (B7)*

Der Führende hat während des gesamten Verlaufs einer Tour die beständige und außerordentliche Verantwortung darüber, wie ein Tag abläuft und worauf es dabei ankommt. Das Vorhandensein potenzieller alpiner Gefahren stellt sich als Herausforderung dar. Jene Gefahren machen die Verantwortungsrolle besonders spürbar und das Vertrauen aller Beteiligten zu gewinnen ist unterdessen eine wesentliche, aber schwierige Aufgabe.

*„Risiko bedeutet für mich eine immense Verantwortung, also eine Verantwortung, die ich in keinem Bereich irgendwo anders erlebe in meinem Leben.“ (B2)*

*„Die allermeisten Leute gehen ja mit mir mit, weil sie Sicherheit wollen und weil sie ein großes Vertrauen haben, dass das passt, aber das ist nicht so einfach.“ (B4)*

Inwieweit Personen einen Bergführer bei ihren Unternehmungen im Gebirge brauchen, gestaltet sich unterschiedlich. Einige Gruppen haben einen Führer als „Back“ (B4) bzw. als Begleiter mit, der vorrangig nur dann zur Unterstützung gebraucht wird, wenn kritische Situationen auftreten. Andere, so die Aussage eines Gesprächspartners, wären jedoch möglicherweise ohne Führer in dem einen oder anderen Gelände verloren. Da es sich um Menschenleben handelt, sind die richtigen Entscheidungen vor allem in kritischen Situationen ausschlaggebend. Dahingehend muss ein Bergführer kontinuierlich aufmerksam sein.

*„Wenn ich jetzt wo anders entscheide, dann verliert man vielleicht Geld oder irgendwelche Vorteile oder Hab und Gut oder irgendwas, aber da geht es um Menschenleben.“ (B2)*

*„Wenn du am Berg bist, hast du immer noch die Rolle, mit der du in der Früh losgegangen bist, da kannst du nicht sagen 'Ich hab ein müdes Gefühl, Leute tut mir leid, schaut's, wie ihr runter kommt.' Ich muss durchgehend mit den Leuten funktionieren.“ (B1)*

Auch im Führungsverständnis aller befragten **Führungskräfte** spielt die Verantwortung in ihrer Arbeit *die* entscheidende Rolle in kritischen Situationen, welche sich umso größer darstellt, je höher ihre organisationale Hierarchieebene ist. Entscheidungen in Organisationen stehen immer wieder mit Risiken in Verbindung, für die letzten Endes die Führungsperson eintreten muss.

*„Deine Mitarbeiter unterschreiben nichts, ich unterschreibe. Du musst bereit sein dazu, dieses Risiko zu tragen und die Verantwortung (...) ich bin als Vorstand dann ja auch liable, das heißt, ich kann gestraft werden als Organ.“ (M5)*

*„Man muss auf jeden Fall dazu bereit sein, Entscheidungen zu treffen und die auch mit entsprechendem Rückgrat zu vertreten. Das halte ich für sehr wichtig.“ (M3)*

Neben der Verantwortung über und der Leitung von allen beteiligten MitarbeiterInnen sind in den jeweiligen Organisationen Führungsaufgaben und Entscheidungsspielräume über einen weiten Bereich verteilt, in dem unter anderem auch Vorschriften eingehalten werden müssen.

*„(...) die grundsätzliche Führung und die Ausrichtung, was die (MitarbeiterInnen) tun sollen, also wie das ganze Vehikel sich bewegen soll, das gebe ich vor.“ (M6)*

*„(...) weil ich in meiner Führungsfunktion oder Managementfunktion in allen Bereichen meine Finger drin habe.“ (M8)*

*„(...) ich bin generell als Organ der Bank für alle Entscheidungen kollektiv verantwortlich.“ (M5)*

Das subjektive Verständnis des Führungsprozesses erhält von den befragten Führungskräften in ihrem jeweiligen organisationsspezifischen Kontext individuelle Bedeutungen. Das Führen und Leiten selbst wird vom befragten Eventmanager als ein im Hintergrund laufendes Mittel zum Zweck hinsichtlich der Zielerreichung beschrieben. Die Führungsperson des Kommunikationstechnikunternehmens betont das sichere

Funktionieren der Führungsperson und die Erfüllung von Führungsaufgaben in kritischen Situationen, um überhaupt führungsgeeignet zu sein. Für die befragte Managerin der Marketingagentur hat Führung mit Leadership zu tun, und zwar nicht im Sinne einer Heldenrolle, sondern dass eine Führungskraft mit ihrem Charisma den Menschen in ihrem Umfeld Vertrauen wissen bzw. spüren lässt. Das autonome Vertreten der eigenen Rolle und das Wissen, was und wer in kritischen Situationen gebraucht wird oder nicht, erhält für den interviewten Finanzvorstand maßgebende Bedeutung hinsichtlich des Entscheidens und der Bedeutung der Führung.

Funktion und Rolle der Führung in wirtschaftlichen Unternehmen stehen jeweils mit Gewinnchancen und Verlustrisiko in Verbindung. Vorstellbare Ereignisse erhalten für Führungskräfte sowohl bei Finanzentscheidungen als auch bei anderen bedeutenden Entscheidungen für das weitere Vorgehen an Relevanz. Je nach Größe des Unternehmens werden mehr oder weniger wichtige Details unterschiedlich berücksichtigt, die jeweils für eine gewisse Sichtbarkeit für Zusammenhänge beitragen.

*„(...) meine Funktion in der Führung ist natürlich das Beobachten der Kennzahlen, das ist das, was bei mir eigentlich mehr so im Blickwinkel nebenbei passiert.“ (M8)*

*„Und der nächste Schritt ist natürlich, wie man das umsetzt, wie man das finanziert, ob es sich definiert, wenn es eine Auftragsarbeit ist.“ (M6)*

*„Alleine durch meine Funktion ist das ganz klar. Ich habe so genannte Direct Reports, (...) das heißt, da gibt's ja Hierarchien zu beurteilen.“ (M5)*

Die subjektiven Sichtweisen der Interviewten hinsichtlich ihrer eigenen Position und der Wichtigkeit, was eine Führungsperson ausmacht, beziehen sich vorrangig auf notwendige Eigenschaften und Verhaltensweisen und weitere Faktoren, die einen wesentlichen Einfluss auf den Führungs- und Entscheidungsprozess haben.

Bei den befragten **Bergführern** spielt für das nötige Know-How zunächst die hauptberufliche Ausübung in ihrem Bereich eine ausschlaggebende Rolle. Neben einer einschlägigen Ausbildung ist das langjährige eigene Erleben und Erfahren des Führens von Gruppen in den Bergen unumgänglich, um zu wissen, was dies überhaupt bedeutet und worauf es dabei zu achten gilt. Das Eingehen auf die unterschiedlichsten Persönlichkeiten, mit denen eine gemeinsame Zeit innerhalb des alpinen Bergsports geteilt wird, hat unter anderem für alle Interviewten höchste Priorität.

*„Ein Bergführer muss in sich eine gefestigte Persönlichkeit sein, er muss aus der Gruppe (...) Veränderungen, Leute erkennen, wie sich die fühlen, wie sie tun, gut auf sie eingehen können, das ist ja das Wesentlichste überhaupt (...), die (...) menschliche Führung, nicht die technische.“ (B4)*

*„Ein Mindestmaß an eigener Kompetenz, an hochspezifischen Können ist unerlässlich, (...) keine Rigidität in der Persönlichkeit, sondern Durchlässigkeit insofern, (...) dass er in jedem Moment Beziehung zur Natur und zu den Anvertrauten haben kann.“ (B7)*

*„Natürlich die soziale Kompetenz, dass er einfach fähig ist, auf die Leute einzugehen, denen zuzuhören, zu erkennen, was für Bedürfnisse, Wünsche, Ängste, Sorgen haben die und dann dementsprechend handelt, dass das für die Teilnehmer passt.“ (B2)*

Im Zusammenhang mit der Menschenführung im Gebirge wirken weitere Faktoren ein, die auf das Führen per se und folglich auf Entscheidungen Einfluss nehmen. Von allen Interviewten wurden hierzu beispielsweise das Interesse und der große Respekt der Natur und den Gästen gegenüber hervorgehoben oder auch der Aspekt, grundsätzlich gerne mit Risiko zu arbeiten und sich kontinuierlich damit auseinanderzusetzen. Persönlichkeit sowie gute Kommunikation und nicht zuletzt auch sicheres Auftreten sind von wesentlicher Bedeutung.

*„Als Führungskraft musst du einfach absolut authentisch sein.“ (B1)*

*„(...) weil ein Führer, der nicht angreifbar ist und mit dem man nicht reden kann, das ist ja auch nicht interessant für die Leute.“ (B2)*

Von einem befragten Bergführer wird mehrmals die Notwendigkeit einer guten Eigenreflexion hervorgehoben. Diese fundamentale und unabdingbare Fähigkeit eines Bergführers zielt aus seiner Sichtweise auf das Bewusstsein des eigenen Handelns ab, um folgend Klarheit darüber zu haben, was getan wurde, was wirklich passiert ist und was die jeweilige Führungsperson selbst dabei gedacht und gefühlt hat. Dies wird von einem anderen Interviewten insofern untermauert, indem er dieses Bewusstsein eines Bergführers auf den Moment der kritischen Situation selbst bezieht, in der für eine klare Beurteilung von Risiken Ausbildung und gelernte Strategien häufig nicht ausreichen. Dahingehend benötigt laut Aussagen der Interviewten ein Bergführer in kritischen Situationen ein gut ausgeprägtes Situationsbewusstsein, Verlässlichkeit auf umfassende alpine Kenntnisse und einen vorsichtigen Umgang mit Risiken. Zu erkennen, was passieren könnte, wenn eine Entscheidung fällt, betonen alle Bergführer als eine nötige Führungsqualität.

*„(...) eine möglichst gute Einschätzung der Lage vornehmen, (...) weil es ist sehr wichtig, draufzukommen, was wirklich das Spezifische ist im Moment und wo wirklich die Gefahr herkommt. Das ist sicher mit einem drübergelegten Muster und Schema sehr schwierig.“ (B7)*

*„(...) zu erkennen 'Ok, wenn wir jetzt da weitertun, passiert was?' und sofort zu entscheiden, einen Schritt zurück, dann aufmachen und die Gruppe wieder reinnehmen und sagen, warum das so und so ist. Das wär so mein Idealfall. (...) keiner, der viel Risiko eingeht. (...) einfach kein Draufgänger, sondern vorsichtig entscheidet und alpine Kompetenz haben.“ (B2)*

Nach Aussagen der Bergführer laufen Führungsprozesse in Routinesituationen anders ab als in kritischen Situationen. Nur ein Bergführer spricht an, einen eher autoritären

Führungsstil von Grund auf zu haben. Alle anderen beschreiben ihren Führungsstil ausschließlich in kritischen Situationen als autoritär geprägt.

*„Mal auf keinen Fall Autorität, das ist für mich nicht so, nur wenn es wirklich kritisch wird, wo man einfach sehr schnell entscheiden muss `Geh ich noch den Schritt oder nicht?`.“ (B2)*

*„In schwierigen Situationen wird mein Wissen, meine Autorität niemals untergraben.“ (B1)*

Die befragten **Führungskräfte** aus den verschiedenen Organisationen vertreten ebenso einen ähnlichen Blickwinkel in Bezug auf nötige Führungsqualitäten und -stärken, um eine gute Entscheidungsfindung zu gewährleisten. Als Grundsatz gilt bei allen Interviewten Experte/Expertin für das Gesamte, für die ganze Organisation bzw. für den zuständigen Bereich der Organisation zu sein. Detailliertes Fachwissen in allen des Unternehmens in Verbindung stehenden Bereichen ist dafür nicht nötig, sondern lediglich die Verfügung über ein Mindestmaß an Grundwissen.

*„Du musst nicht immer Spezialist sein, aber eine Ahnung dazu musst schon haben in jedem Teil, damit du die Gesamtverantwortung haben kannst, weil sonst würdest du ja blind hinein steuern und da kannst du nur gegen die Mauer fahren.“ (M5)*

*„Ich bin Generalistin, ich bin nicht Spezialistin für meine Details und zu dem stehe ich auch überall, (...) mein Job ist (...) den Überblick haben und mein Netzwerk dazu.“ (M8)*

*„Eine Adlerperspektive ist sehr wichtig, sich nicht zu sehr in Details verzetteln, (...). Es geht einfach um diese Gesamtübersicht, alle Teile des Ganzen sehen, beurteilen und bewerten können (...).“ (M6)*

Damit die Sicht einer Führungsperson auf das Ganze nicht begrenzt wird, ist es nicht so, dass MitarbeiterInnen nur einen Teil von dem wissen, was der/die Führende weiß und kann. MitarbeiterInnen weisen in ihrem Tätigkeitsbereich einen spezialisierten Wissenstand auf, welches von der Führungsperson zwar immer wieder in eine bestimmte Richtung gelenkt werden muss, sich zugleich aber als ihr Erfolg darstellt.

*„Jeder Lieferant hat seine Stärken, ich könnte jetzt keine Bühne aufstellen (...) aber auch der beste Kameramann muss mir ein Ergebnis liefern, das ich verwenden kann für das Gesamte. Ich gebe natürlich jeden Spezialisten die Richtung vor, was das Ziel sein soll.“ (M6)*

*„In der einer also lediglich schaut, dass die anderen, die für einen arbeiten, in dem besser sind, als einer selbst, kehrt sich das Ganze nach außen und dann sind sie beliebig gut.“ (M3)*

*„Je besser meine Leute sind, desto besser für mich.“ (M5)*

Nach den Aussagen einiger GesprächspartnerInnen müssen Führungskräfte Handlungen delegieren und laufende Prozesse überwachen, weiter ist die sofortige Reaktion im Sinne einer richtigen Beurteilung in schwierigen Situationen eine notwendige Stärke. Um das Vertrauen einer Führungskraft zu gewinnen bzw. sie ernst nehmen zu können, so eine

Interviewte, sollte sie einerseits über Selbstsicherheit und Selbstvertrauen verfügen, andererseits jedoch nicht überhöht den/die Helden/Heldin spielen, der/die im Endeffekt mit einem rhetorischem Geschick nur Schall und Rauch abliefert. Gerade kritische Situationen, in denen Entscheidungen getroffen werden müssen und in denen es schwierig ist, einen Überblick zu erhalten, erfordern klare Führungsstärken.

*„Also sofort auf die neue Situation einstellen und das dann richtig beurteilen, das ist eine Kernaussage. Die Kernstärke eines Managers.“ (M5)*

*„Entscheidungsstärke ist auf jeden Fall mal ganz wichtig (...). Kompetenz auch, weil wenn ich was mach, dann soll ich davon auch möglichst was verstehen.“ (M3)*

*„(...) profundes Know-How haben von ihrem Bereich, sie muss nicht spezialisiert sein (...). Es spielt zwischen theoretischem Wissen, die Qualifikation, das in der Praxis aber gut erprobt zu haben, (...) und es auf der persönlichen Ebene auch noch rübergebracht zu haben.“ (M8)*

Drei der vier befragten ManagerInnen heben die Persönlichkeit als wesentlichen Faktor einer guten Führungskraft hervor; dies, indem sie sich zunächst überhaupt bewusst darüber ist, ein/e FührerIn zu sein und weiter, dies auch auszustrahlen und dazu zu stehen, so argumentiert die befragte Managerin.

#### **9.2.1.2 Externe Kommunikation**

Sowohl in der Berg- als auch in der Geschäftswelt hat Kommunikation mit KollegInnen, externen PartnerInnen und anderen Führungspersonen Bedeutsamkeit, welche folgend geschildert wird. Beispielsweise ist es für die Entscheidung, mit Bergführern bzw. Führungskräften zusammenzuarbeiten zunächst nötig, über Gespräche zu erkennen, ob die beteiligten Menschen sowohl sachlich als auch teils persönlich überhaupt gemeinsam harmonieren, um so folglich zu Vereinbarungen kommen zu können. Weiter handelt es sich in dieser Unterkategorie um den offenen und ehrlichen Dialog hinsichtlich erlebter Risikosituationen.

Bei den befragten **Bergführern** kommt es immer wieder dazu, Touren im alpinen Gelände mit einem oder mehreren Bergführern gemeinsam zu planen und durchzuführen. Drei Interviewte weisen diesbezüglich auf das Funktionieren der Kommunikation auf der persönlichen Ebene hin, um überhaupt eine gute Arbeit leisten zu können. Alle der Befragten verdeutlichen dahingehend die Notwendigkeit des gegenseitigen Vertrauens und der Verlässlichkeit, indem vorab ein Abgleich von Informationen hergestellt werden muss, welcher sich unter anderem auf das lokale Kennen und die Orientierung in einem Gebiet oder auf den jeweiligen Tourenverlauf bezieht. Neben dem Stellen von Fragen ist auch das Zuhören jedes Einzelnen, so ein Interviewter, eine wichtige Voraussetzung, um relativ

schnell das Wissen und Können seines Gegenübers zu erkennen. Ein Gesprächspartner, der ebenso dieser Meinung ist, hebt jedoch zusätzlich hervor, dass dieses Erkennen seines Erachtens eher eine Vermutung sei und er dies letzten Endes erst im Beobachten des tatsächlichen Tuns und Handelns einer anderen Person beurteilen kann.

*„(...) aus den Gesprächen, wie man redet oder wie man gewisse Sachen anspricht, merkt man schon, ob der jetzt nur redet oder ob das wirklich aus der Erfahrung heraus ist, das spürt man, das kennt man, weil man dann ja auch genau solche Fragen stellt, wie der zum Beispiel.“ (B1)*

*„Indem man redet, halt nicht nur oberflächlich, (...) zu erkennen wie, in der Art der Fragenstellung oder der Tiefe der Frage, der Antwort, (...) macht er sich kritische Gedanken (...). Wir wollen ja keine Probleme wälzen, aber kritisch hinterfragen ist sehr wichtig.“ (B2)*

Entscheidungen, die in kritischen Situationen getroffen bzw. überhaupt Risiken, mit denen Bergführer bei ihren Führungen konfrontiert werden, sollten in diesem Beruf grundsätzlich kein Tabuthema sein, das unterstreichen alle Interviewten in ihren Aussagen. Der Idealfall, in dem mit den KollegInnen zu hundert Prozent alles ausgetauscht wird, existiert zwar nicht, doch größtenteils, ein Bergführer sagt zu neunzig Prozent, wird darüber gesprochen. Wenn die Vertrauensbasis vorhanden ist, um mit ArbeitskollegInnen über Risikosituationen zu sprechen, so erwähnt ein Befragter die Möglichkeit einer Weiterentwicklung in diesem Bereich. Ein anderer Bergführer meint dazu, dass er kritische Erlebnisse zwar in erster Linie mit sich selber klar machen muss, dass jedoch Gespräche mit seinen KollegInnen über solche Situationen eine enorme zusätzliche Unterstützung sind, um dies mit sich und seiner Umwelt grundsätzlich klären zu können.

*„(...) da vertut man sich einfach Chancen, wenn man nicht offen über die eigenen kritischen Situationen, über Beinahe-Unfälle redet, weil da liegt ja ein unheimliches Potenzial drin, wenn ich das jemanden erzählen kann. Der sagt mir dann, was er sich denkt, nicht wertend, sondern mit dem Ziel, ok, was können wir draus lernen?“ (B2)*

*„(...) wir, also vor allem mit denen ich intensiv zusammen arbeite, da ist das ganz klar, dass wir über diese Dinge reden.“ (B4)*

*„(...) weil ich es mir von der Seele rede und dann auch die Ansichten von meinen Kollegen kriege, die vielleicht eine ähnliche Situation gehabt haben, das alleine hilft schon. So ist das ein ständiges Kommunizieren und Erfahrungen austauschen, positiv wie negativ.“ (B1)*

Ein weiterer Befragter berichtet dennoch, es scheint jedoch nicht auf ihn selbst bezogen, über das Vorhandensein von Situationen, über die nicht gesprochen wird, weil in der einen oder anderen Ebene, in der sich Bergführer treffen, Angst darüber herrscht, aufgrund ihrer Handlungen ihr „Gesicht zu verlieren“ (B2).

Bei den befragten **Führungskräften** gestaltet sich die Kommunikation mit anderen Führungspersonen anders. Das lässt sich aufgrund folgender Organisationsstrukturen erklären: drei der Befragten sind GeschäftseigentümerInnen des jeweiligen Unternehmens,

davon haben jeweils zwei einen Geschäftspartner. Ein Weiterer arbeitet als Vorstand in der zweithöchsten Hierarchie und hat quasi Dualvorgesetzte, wobei sein direkter Vorgesetzter im Ausland agiert und von dort aus über seine Beurteilung entscheidet. Dementsprechend wurde in den Interviews nur wenig auf diese Thematik eingegangen. Insofern handelt es sich bei den interviewten MangerInnen hinsichtlich der Kommunikation eher um die Weitergabe relevanter Informationen.

*„(...) das ist klar vorgegeben, ich habe wöchentliche Meetings, wo ich meine Berichtslinien in einem Jour fixe über wesentliche Vorstellungsentscheidungen informiere.“ (M5)*

*„Es redet mir keiner von meinen Vorstandskollegen da drein und so hält man das auch.“ (M5)*

Auf die Frage, ob Risiken mit anderen Führungspersonen angesprochen werden, ist keiner der Interviewten konkret eingegangen, nur eine Person deutet kurz die Verneinung jener Frage an.

*„Ansprechen, nein, nein, das brauche ich überhaupt nicht, die (externe KollegInnen) sind auch sehr bedeckt“ (M8)*

Ob mit einer externen Führungsperson Vereinbarungen getroffen und vor welchen Hintergründen diese tatsächlich eingegangen werden, kann die interviewte Managerin schon im Gespräch mit der jeweiligen Person entscheiden, weil bei jenen Vorhaben meist dieselben wenigen Dinge kommuniziert werden. Dies sind beispielsweise Vereinbarung konkreter Ziele und deren Umsetzung, welche operationalisiert werden müssen und unbedingt konkrete Kriterien benötigen. Wird dies vom Gegenüber nicht klar kommuniziert, so kommt es auch zu keiner Kooperation. Der Kontakt zu KundInnen und externen PartnerInnen ist jedenfalls für Aufrechterhaltung und Stabilisierung eines Unternehmens ein wesentlicher Faktor, so zwei der vier befragten ManagerInnen.

*„(...) dass man grundsätzlich zu Aufträgen kommt, die man sich selbst überlegt, wenn Ideen an einem herangetragen werden. (...) versucht diese umzusetzen und dann an den Kunden heranzutreten, ob die Idee auch realistisch ist, das wäre jedenfalls der erste Schritt für eine Zusammenarbeit.“ (M6)*

*„(...) zum Beispiel die Kollegin von der XY Uni, weil dann weiß ich, was rennt dort und was rennt in der Fachhochszene und die erzählt mir ja auch viel. Und überhaupt meine Kooperation mit der XY Universität und der FH usw.“ (M8)*

### **9.2.1.3 Organisationskultur – Bergführer- und Unternehmenskultur**

Organisationskultur bezieht sich sowohl bei den Bergführern als auch bei den Führungskräften auf eine großteils mit den Beteiligten gemeinsam geteilte Sicht ihrer Arbeitswelt, welche jeweils nach Auffassung der Untersucherin auf Führung und Entscheidung Einfluss nimmt. Inwiefern Kultur geschaffen, vertreten und folglich damit gearbeitet wird, gestaltet sich in den jeweiligen Berufsgruppen sehr individuell.

Innerhalb der **Bergführerkultur** handelt es sich bei den Aussagen aller Befragten in erster Linie um das gemeinsame Verständnis hinsichtlich einer sinnvollen Gestaltung des Verhaltens und Handelns in der Bergwelt. Dahingehend heißt es für alle Interviewten, eine grundsätzliche Übereinstimmung darüber zu haben, worum es in ihrem Tun überhaupt geht.

*„Mit meinen Kollegen, da ist das Schöne daran, dass wir alle vom Gleichen reden. Jeder auf seine eigene Art, aber dass man auf den Punkt kommt, (...).“ (B1)*

*„Also erst mal geht es um Charakter und Persönlichkeit, da haben wir halt eine Gemeinsamkeit, wir verfolgen das gleiche Interesse.“ (B2)*

Worauf in ihrer Arbeit Wert gelegt wird, steht unter anderem in einem engen Zusammenhang mit der bereits beschriebenen offenen Kommunikation. Dahingehend ist für die Interviewten überhaupt ein offenes sowie auch freundschaftliches Verhältnis innerhalb der Zusammenarbeit mit Bergführern ausschlaggebend, um von Gemeinsamkeiten zu sprechen, die sich in der jeweiligen Bergführerkultur widerspiegeln. Dies wird von allen Gesprächspartnern gleichermaßen angesprochen.

*„Die Gemeinsamkeiten sind zum Beispiel die totale Offenheit, (...) Eigenreflexionsfähigkeit ganz das Wichtigste, (...) dass es nicht nur alles super ist, was wir machen und Teamfähigkeit natürlich.“ (B4)*

*„(...) die Wertschätzung, das Wahrnehmen, das Hinschauen und auch, zu schauen, dass man einen offenen Umgang entwickelt, (...) und der Umgang mit Fehlern.“ (B7)*

Der Ausdruck, wie sich die befragten Bergführer als eine Gemeinschaft wahrnehmen und wie sie über ihre Kultur denken und sie auffassen, lässt sich durch ihre authentische Erzählweise in den Interviews erkennen, indem sie der Verfasserin durch ihre Schilderungen ein bestimmtes Bild ihrer Arbeitswelt vermitteln. Es ist jedenfalls bei allen Befragten festzustellen, dass es sich bei ihrer Sichtweise um die Bedürfniserfüllung ihrer Gäste und KundInnen handelt. Dieses Ziel stellt sich als verbindend und bereichernd dar, welches dann zum Erfolg führt, wenn die beteiligten Führer gemeinsam darauf eingehen und ihren Beitrag dazu leisten.

*„Einfach die Begeisterung, die Herausforderung, das ständige Wachsen, das aus sich Herauswachsen, einfach die Summe des Lächelns in der Welt zu vermehren, das Erlebnis, ja das ist das, was uns verbindet.“ (B1)*

*„Wir sind immer wieder sehr angetan, was für interessante Menschen da dahinter stecken, hinter der Ausrüstung sozusagen. Und wenn man sich darauf einlässt, erlebt man auch sehr viel, und das ist vielleicht auch Kultur in dem Führungsstil.“ (B7)*

Die Kultur, die von den interviewten Bergführern vertreten wird bzw. welche sich entwickelt, hat ihren Beginn bereits in der entsprechenden Ausbildung und ist daher differenziert zu betrachten. Die Orientierungsmuster gestalten sich nicht immer gleich, daher sind innerhalb der generellen Bergführerkultur deutliche Unterschiede zu erkennen.

Ein Gesprächspartner äußert dahingehend, dass sich die jeweilige Orientierung wie eine Art Kreisprozess verhält und sich diejenigen, die in eine bestimmte Richtung gepolt sind, sich „bald wieder einmal treffen“ (B2). Die Weitergabe von Ansichtsweisen zeichnet sich jedoch auch bereits in der Ausbildung aufgrund von Gruppenbildungen als schwierig aus, erklärt ein weiterer Befragter.

*„Das gibt es sogar innerhalb der Bergführerausbildung (...) eine Kultur. (...) das ist auch ein bisschen heikel, weil Überschneidungen oft schwierig sind oder der Transfer auch oft schwierig ist, aber da gibt es halt so Teambildungen.“ (B4)*

Die jeweiligen Kulturunterschiede, die sich bei Bergführern im Laufe ihrer Karriere herausbilden, sind insbesondere in deren Führungsstil zu beobachten. Durch die Aussagen der Interviewten lassen sich somit zwei Linien herausfiltern. Zum einen gibt es solche, die durch ihre Autorität vorrangig ihr Können präsentieren und den „Superhero spielen wollen“ (B4). Zum anderen gibt es eine Bergführerkultur, in der mit Begeisterung und Spaß und aufgrund des Wissens und der Erfahrung der Führer Erlebnisse für die Gruppe umgesetzt werden. Insofern repräsentieren sich die befragten Bergführer im Gespräch, wie schon oben erwähnt, nicht bzw. nur in kritischen Situationen als autoritär in ihrem Führungsstil. Auch für denjenigen, der sich selbst als eher autoritär geprägt beschreibt, steht das Wohlwollen seiner Anvertrauten im Vordergrund seines Tuns, und er ist dahingehend der Meinung, dass sich Bergführer von einer autoritären Richtung wegbewegen sollten.

*„Der Führungsstil, dass man von dem autoritären Führungsanspruch so ein Berglehrer wird mehr oder so ein Begleiter im besten Sinn.“ (B7)*

*„Es gibt welche, die sind sehr autoritär, die versuchen die ganze Zeit heraushängen zu lassen, wie gut sie nicht sind, (...). Und dann gibt es die, die versuchen, dass die Gruppe das erreicht, was die Gruppe will, was sie sich vorstellt. Da teilen sie sich gewaltig die Bergführer.“ (B2)*

Auf Basis der Äußerungen aller Interviewpartner lässt sich schließen, dass ihnen sowohl Zusammengehörigkeit im Team auf der persönlichen Ebene als auch das gleiche Level hinsichtlich einer Grundeinstellung in eine gemeinsame Richtung sehr wichtig ist. Trotz mancher Unterschiede auch innerhalb ihrer Bergführerkultur ist es in diesem Sinne nicht notwendig darüber zu sprechen, nach welchen Werten gehandelt wird, da sich diese automatisch ergeben. Im Vordergrund steht bei allen das Erleben einer angenehmen und schönen Zeit in einem funktionierenden Team.

Im Rahmen aller interviewten Führungskräfte hat Organisations- bzw. **Unternehmenskultur** einen relativ klaren Stellenwert, der vermutlich auf eine gewisse Einheitlichkeit ihres Unternehmens hinweisen soll und sich möglicherweise als eine Art

Erfolgsrezept darstellt. Insbesondere in größeren Organisationen ist aus der Sicht eines Managers eine geschlossene Sichtweise aller Beteiligten zwar nur kaum oder gar nicht vorhanden, eine grundsätzlich gemeinsame Ausrichtung ist für die Aufrechterhaltung eines Unternehmens dennoch Voraussetzung. Dahingehend betonen zwei der vier Führungskräfte klar kommunizierte Werte in ihrer Organisation.

*„Man kann's ja nicht allen recht machen, aber (...) so eine Kultur, in der nur ganz wenige die Richtung gut finden, wird glaub ich nicht funktionieren, weil dazu ist das Zutun von vielen einfach zu wichtig.“ (M3)*

*„Diese Werte sind klar ausgesprochen, die sind im Internet kommuniziert: reciprocity, respect, transferenzy, trust, integrity, fairness.“ (M5)*

*„Es steht schwarz auf weiß auf unserer Homepage, (...) dass wir einfach einen Mehrwert für die Gesellschaft schaffen wollen, das ist der Unternehmenssinn, das ist ganz klar.“ (M8)*

Für eine möglichst einheitliche Wertebasis aller Organisationsmitglieder sowie für angestrebte Verbesserungen im Arbeitseinsatz innerhalb eines Unternehmens werden von zwei Managern das Zusammentreffen der Beteiligten und das Herausarbeiten dieser Aspekte unterstrichen. Ob diese kommunikative Vermittlung schließlich die Zugehörigkeit der MitarbeiterInnen zu einer Organisationskultur stärkt, sich jene spezifische Formen der Zusammenarbeit sinngebend sowie funktional auswirken und erarbeitete Denk- und Verhaltensweisen übernommen werden, wird von der Untersucherin zwar angenommen, jedoch von den Interviewten nicht explizit hervorgehoben.

*„Wir haben einmal im Jahr einen XY (Bank)-Day, wo wir nur über values sprechen, also klarer geht's nicht. Es ist das Ansinnen der Bank, in allen Ländern wo wir sind, (...) und da wird über das in kleinen Gruppen ganz ernsthaft gesprochen.“ (M5)*

*„Zweimal im Jahr wird eine Mitarbeiterbesprechung gemacht, ob es Verbesserungsvorschläge (...) gibt, die sollen uns vermittelt werden und die werden dann gemeinsam besprochen. Wir schrauben da permanent an diesem Verbesserungsrad.“ (M6)*

Wie die interviewten Führungspersonen ihr Unternehmen betrachten und wie dabei vor allem Dynamiken in den jeweiligen Organisationen präsent werden, lässt sich durch einige Aussagen feststellen. Die jeweiligen Sichtweisen lassen eine Vereinheitlichung hinsichtlich des Handelns der entsprechenden Organisationsmitglieder oder deren Zusammenhalt vermuten, diese beschreiben jedoch nur einen Teil des Beobachteten bezüglich der jeweiligen Organisationskultur.

*„(...) weil wir sind smart, wir sind dynamisch, wir sind frech, wir sind flexibel, wir können uns unterstützen, ich brauch mich nicht bei einem Politiker andienen.“ (M8)*

*„(...) wir sind extrem ehrgeizig unterwegs und versuchen auch uns möglich schnell zu bewegen mit unseren Entscheidungen, mit unserer ganzen Aktivität.“ (M3)*

*„(...) wir sind einfach furchtbar effizient und (...) von der Struktur her extrem schlank, wir (...) legen nicht Wert auf Repräsentation, kein großes Büro in der Innenstadt und keine großen Autos, das macht es uns in den Projekten einfach leichter, (...).“ (M6)*

Wie es zu solch positiven Aussagen kommen kann, ist aus Sicht der Verfasserin maßgebend vom Führungsstil abhängig, die die jeweiligen Führungskräfte entwickeln. Eine Führungsperson äußert dahingehend eine interessante Aussage.

*„Der Führungsstil, den man pflegt, ist eine der ersten Entscheidungen, die man treffen muss, das ist sicherlich ein prozesshaftes Geschehen, weil man kann sagen `Ja ok, ich führe jetzt patriarchalisch oder pragmatisch oder wie auch immer, wie man es halt gern hätte.‘“ (M8)*

Von allen GesprächspartnerInnen werden das Interesse, der Spaß bzw. das Wohlbefinden angesprochen, welches, so untermauern zwei Befragte, entsprechend erbrachter Leistungen zu einem Profit für alle MitarbeiterInnen führen soll. Insofern stellt sich eine gegenseitige Wertschätzung als nötiger Grundsatz dar, um sowohl ein positives Arbeitsklima aufrechtzuerhalten als auch geplante Ergebnisse zu erzielen.

*„Meine Haupteerwartung an meine Mitarbeiter ist, dass sie die Arbeit für uns gern machen. Da müssen wir was dazu beitragen, da müssen aber auch die Mitarbeiter was dazu beitragen. Auf das legen wir viel Wert, dass das beste Ergebnis raus kommt und die sich wohl fühlen.“ (M6)*

*„(...) dass wir eine Atmosphäre behalten, wo jeder aufgehoben ist. (...) dass sie den Weg mit mir gehen (...) und sich entwickeln.(...) dass kein Laissez faire kommt, (...) die Wertschätzung der Möglichkeiten, die wir hier haben und dass wir so ein Arbeitsklima haben (...).“ (M8)*

Das Bankgeschäft ist beispielsweise von scharfen Vorgaben der Finanzmarktaufsicht dominiert, welche laut dem entsprechenden Gesprächspartner zusätzlich durch eine interne Revision und einen externen Wirtschaftsprüfer kontrolliert werden. Die anderen interviewten Führungskräfte können ihr Unternehmen dagegen relativ frei nach ihren Vorstellungen gestalten, so der Anschein in den Gesprächen. Wie sich im jeweiligen Organisationskontext, der in den jeweiligen Unternehmen ja entsprechend unterschiedlich personell und strukturell aufgebaut ist, Kultur hinsichtlich des Entscheidens und Handelns herausbildet, wird individuell geregelt. Außerdem soll hier zwischen dem Verhalten der Führungskräfte selbst, zwischen dem der MitarbeiterInnen und Führungspersonen untereinander und dem Verhalten, welches von Seiten der Führungsperson von den MitarbeiterInnen erwartet wird, differenziert werden.

*„Es ist geprägt von Taktik, wir sind nicht Freunde, wir sind da, um gemeinsam die Bank zu führen. Das sind Kollegen, wo jeder natürlich auf sich selber schaut, da werden natürlich auch oft Spielchen gespielt.“ (M5)*

*„(...) dass wir eine sehr gesunde Streitkultur haben, was auch wichtig ist, also wir setzen uns auseinander mit Problemen, wir setzen uns miteinander auseinander, und das Streiten ist sehr produktiv.“ (M3)*

*„(...) und wenn die Mitarbeiter dafür verantwortlich sind, die Firma nach außen darzustellen, zum Beispiel (...) weil sie im Kundenkontakt stehen, dann kriegen sie natürlich schon Vorgaben, wie wir uns das vorstellen, also vom Tonfall her usw.“ (M6)*

In der Bank des interviewten Finanzvorstandes haben die jeweiligen Abteilungsvorstände ihre eigenständigen organisatorischen Zuständigkeiten, für die gesamte Bank wird aber zwischen den Vorständen der jeweiligen Divisionen kollektiv entschieden. Da hier nicht von einer Privatbank, sondern von einer Geschäftsbank die Rede ist, werden Geschäfte nur mit Unternehmen und dementsprechend mit größeren Finanzierungsvolumina gemacht. Im Unternehmen des Eventmanagers werden Entscheidungen vorrangig mit seinem Geschäftspartner getroffen, dies stellt sich bei der Managerin der Marketingagentur des Informationsdienstleistungsunternehmens ähnlich dar. Die Führungskraft der Kommunikationstechnikfirma ist als Inhaber für Grundsatzentscheidungen allein verantwortlich. In welche Richtung sich deren Unternehmen weiterentwickeln sollen oder nicht, sprechen zwei der vier Führungspersonen an.

*„(...) nicht in dieses Radl reinzukommen, immer größer werden zu wollen oder müssen. Unser Hauptziel ist, klein zu bleiben und bei dieser Kleinheit Flexibilität sozusagen beizubehalten (...), also das ist wirklich Firmenphilosophie, Größe nicht als Ziel anzusetzen.“ (M6)*

*„Ich will ein smartes, kleines Unternehmen bleiben und mich da noch entwickeln in diesem Profil, ich muss nicht zu den Schwerverdienenden gehören, ich mache keine Fünfjahresziele, wo ich den Umsatz haben will und muss (...) Würde ich ständig mehr wollen, dann würde ich mir so einen Stress antun. Das habe ich nicht vor.“ (M8)*

### **Gemeinsamkeiten und Unterschiede**

Zunächst müssen sowohl in der Arbeit der Bergführer als auch in der der ManagerInnen alle rechtlichen Anforderungen erfüllt werden. Bergführer haben für die Sicherheit ihrer Gäste und KundInnen zu sorgen. Führungskräfte müssen zum Teil nach gesetzlichen Vorschriften agieren, für die sie sich bei falscher Handhabung strafbar machen können. Führung und die damit verbundenen Entscheidungen in kritischen Situationen beinhalten in beiden Berufsgruppen nicht nur aus formaler Sicht einen ausschlaggebenden Verantwortungsfaktor. Für jegliche getroffenen Entscheidungen, insbesondere für risikoreiche, tragen alle befragten Personen in letzter Konsequenz die Verantwortung, zu der sie auch stehen müssen – sei es auf der einen Seite eine Handlung, die über Menschenleben entscheidet oder auf der anderen Seite die Unterschrift am Ende eines Arbeitstages. Dies ist eben der große Unterschied hierbei: im alpinen Bergsport kann es auch routinierten Bergführern passieren, dass Gäste den Tod finden und in wirtschaftlichen Unternehmen können ebenso erfahrene ManagerInnen ein Projekt oder sogar das Unternehmen etwa aus finanzieller Sicht scheitern lassen.

Die jeweiligen subjektiven Sichtweisen zum Führungsverständnis gestalten sich insofern ähnlich, als dass in beiden Berufsgruppen umfangreiche verfügbare Kompetenzen für ihre Führungspositionen notwendig sind. Die Fähigkeiten und Fertigkeiten selbst werden von den befragten Berufsgruppen jedoch unterschiedlich charakterisiert. So benötigen Bergführer neben einer authentischen, kommunikativen und gefestigten Persönlichkeit vor allem die Fähigkeit mit der Natur und insbesondere mit verschiedenen Menschen in Interaktion sein zu können. Weiter sollten Alpinisten über ein ausgeprägtes Situationsbewusstsein, die Fähigkeit der Eigenreflexion und über ein hochspezifisches alpinisches Wissen verfügen. ManagerInnen brauchen zwar ebenso ein profundes Wissen über ihren jeweiligen Arbeitsbereich, dieses muss jedoch nicht spezialisiert und detailliert sein, sondern für eine Gesamtübersicht und folglich für die Gesamtverantwortung reichen. Spezialisiertes Wissen sollten dagegen deren MitarbeiterInnen haben, um den Erfolg eines Unternehmens zu unterstützen. Die Kernstärke von ManagerInnen liegt in der raschen Einstellung auf eine neue Situation und deren richtige Beurteilung, zudem spielt auch bei Führungskräften Persönlichkeit eine wesentliche Rolle.

Als Gemeinsamkeit hinsichtlich der externen Kommunikation äußert sich folgender Aspekt: Handelt es sich um die Zusammenarbeit gemeinsamer Touren durchführungen unter Bergführern bzw. etwa um Kooperationen zwischen Führungskräften, so stellt sich die Kommunikation vor einem Entschluss als notwendige Voraussetzung dar, indem es zu einem Abgleich relevanter Informationen kommt. In der Kommunikation mit Führungspersonen derselben Hierarchie scheinen die Unterschiede der befragten Berufsgruppen um einiges größer zu sein. Hinsichtlich eines Dialoges über erlebte kritische Situationen bestehen zwischen den befragten Bergführern und ManagerInnen beachtliche Unterschiede. Die Alpinisten halten das Reden und Austauschen erlebter Risiken für neue Impulse und einen Lerneffekt als besonders erstrebenswert. Dies wird von den ManagerInnen kaum thematisiert und wenn, dann mit einer klaren Ablehnung, diese Erfahrungen anderen Führungspersonen anzuvertrauen.

Ob nun Bergführer- oder Unternehmenskultur – von der Untersucherin wird angenommen, dass Kultur aufgrund der Äußerungen der Interviewten einen Einfluss auf Führung und Entscheidungen einnimmt. Festzustellen sind jedenfalls sogar Unterschiede innerhalb der jeweiligen Berufsgruppen. Dies ist laut den Befragten zum einen auf Teambildungen bereits in der Bergführerausbildung zurückzuführen bzw. auf die Größe eines wirtschaftlichen Unternehmens. Zum anderen nimmt die Untersucherin an, dass

unterschiedliche Menschen unterschiedliche Sichtweisen haben und daher eine Organisationskultur nicht alle Beteiligten hundertprozentig vertreten können. Als Gemeinsamkeit lässt sich zwischen den beiden Gruppen herausfiltern, dass sowohl die Bergführer als auch die ManagerInnen diverse Aspekte gemeinsam haben. So können bei den interviewten Bergführern beispielsweise ein offenes und freundschaftliches Verhältnis sowie gleiche Interessen und gemeinschaftliches Erleben genannt werden, wodurch Werte nicht unbedingt kommuniziert werden müssen. Bei den interviewten Führungskräften hingegen erlangt an dieser Stelle Kommunikation eine entscheidende Relevanz, weil Werte in einigen Organisationen teils im Internet festgehalten und teils in MitarbeiterInnenzusammenkünften erarbeitet werden. Alle befragten Bergführer vertreten – ausgenommen in kritischen Situationen – einen eher nicht autoritären Führungsstil, welcher sich dahingehend im Sinne eines Begleiters und im Interesse der geführten Menschen widerspiegeln sollte. Den Führungskräften ist ebenso Spaß und Wohlbefinden aller Beteiligten wichtig, Leistungserbringung und Ergebniserzielung gehört dennoch zu den obersten Prioritäten. Bergführer haben ihr Verhalten selbst zu verantworten, das Verhalten der geführten Gruppe und das der einzelnen Personen darin, müssen entsprechend angenommen und ein angepasster Umgang damit gefunden werden. Innerhalb von wirtschaftlichen Unternehmen soll aus unternehmenskultureller Hinsicht unterschieden werden zwischen dem Verhalten der Führungspersonen selbst, zwischen dem der MitarbeiterInnen und Führungskräften untereinander und dem Verhalten, das von den MitarbeiterInnen erwartet wird. Während sich der Erfolg innerhalb der Bergführerkultur laut der Befragten vorrangig als Bedürfniserfüllung ihrer anvertrauten KundInnen äußert, drückt sich die Unternehmenskultur der interviewten Führungskräfte eher im Gelingen der Zusammenarbeit aus. Dahingehend werden beispielsweise die Schlagworte Dynamik, Flexibilität, Ehrgeiz oder Effizienz angemerkt.

### **9.2.2 Individuelle Denk- und Verhaltensweisen**

Diese Kategorie hat eine wesentliche Bedeutung aus verschiedensten Blickwinkeln. Es handelt sich hierbei etwa um den grundlegenden Führungsstil und den persönlichen Arbeitsstil der Befragten. Zudem finden sich individuelle Einstellungen, Haltungen, Charakteristiken, Persönlichkeitsmerkmale und Handlungsmotive der Interviewten, welche entsprechende Wirkung auf den Entscheidungsprozess nehmen.

Für **Bergführer** ist der alpine Bergsport Ausdruck ihrer Persönlichkeit und bestimmt vermutlich bewusst und unbewusst zum Teil ihre Freundschaften und ihren Charakter. Das Führen am Berg hängt für viele Bergführer jedenfalls mit einer gewissen Leidenschaft zusammen und dies liegt wahrscheinlich auch so manchen Leistungen im Entscheidungsprozess zugrunde.

*„Das ist ein ständiges, man kriegt nicht genug, man muss das leben einfach.“ (B1)*

*„Diesen Auftrag, den ich bekommen habe (...) ja natürlich, interessiert mich mehr als alles andere.“ (B2)*

Die individuelle Denkweise scheint sich auf das Dasein und Handeln auszuwirken und kann zu einer persönlichen Weiterentwicklung, Flexibilität und zu eigenem Wohlbefinden führen, wie die folgenden Aussagen verdeutlichen.

*„Ein guter Spruch von Bruce Lee war 'Be water my friend' und genau so sehe ich das auch. Du musst dich ständig verändern und anpassen können.“ (B1)*

*„Für mich ist überhaupt der Zugang so, dass alles in Bewegung sein sollte (...) mir geht es gut, wenn was im Fluss ist.“ (B7)*

Mit einer derartigen Denkweise ist es folglich laut eines Befragten auch möglich, mit sich selbst und seinem Handeln im Einklang zu sein. Er fühlt sich damit nach Auffassung der Untersucherin als ein freies, autonomes Wesen, der sein Verhalten möglichst konfliktfrei gestaltet.

*„(...) wo alles zusammen dann so ist, dass ich das klären kann mit mir selber, dass ich das so mache, (...) es muss einfach immer eine runde Sache sein, also ohne Ecken, (...) weil dann funktioniert das gut (...).“ (B1)*

Zudem kann ein überlegtes Heraustreten aus der Gesamtsituation in eine für sich distanzierte Betrachtung hilfreich sein, um Alternativen zu erkennen. Folgende Aussage weist darauf hin, dass jener Interviewte bewusst eine Veränderung herbeirufen will, die ihm mit Distanz besser gelingt, weil er dadurch eventuell zuvor wesentlich unbewusste Eindrücke eher erkennen kann.

*„(...) nicht sofort(!) entscheiden, wenn es kritisch ist, (...). Das bisschen Zeit geben ist sicher so ein Muster, Abstand nehmen von (...) dem gruppenspezifischen Geschehen, dass man bewusst versucht, herauszutreten (...) und halt keine Möglichkeiten auslassen.“ (B2)*

Weiter kann das Vertrauen in eigene subjektive Wahrnehmungen und Vorstellungen als sinnvoller erachtet werden, als der Versuch, die Gegebenheiten verstandesgemäß und analytisch durchzudenken. Es wird damit angenommen, dass sich folgender Bergführer mit rein rationalen Argumenten nicht gegen seine emotionalen und intuitiven Bedürfnisse durchsetzen möchte.

*„Wenn ich die ganzen Eindrücke in mich aufnehme, dann kommt aus mir was raus, das ist ja total diffus eigentlich, (...) das kann man nicht rationalisieren, aber ich glaub trotzdem, dass das besser ist.“ (B4)*

Die Gruppe betreffend denken und verhalten sich alle befragten Bergführer auf eine sehr ähnliche Weise. Es geht grundlegend darum, die Gruppe am Geschehen teilhaben zu lassen, ein gutes Klima zu schaffen und auf die Bedürfnisse der Gäste mit Respekt und Wertschätzung einzugehen.

*„Generell eine Richtung von meinem Führungsverständnis, ich versuche, Sachen gemeinsam zu machen, von Anfang an einzubinden, auch meine Überlegungen zu sagen.“ (B4)*

*„Wenn man will, kann man das entwickeln und das finde ich ganz wichtig, also das Klima zu schaffen, wo sich ein jeder frei bewegen kann und dass es keinen Verlierer gibt.“ (B2)*

*„(...) die Person des Partners, Geführten, des Schülers wahrzunehmen und als gleichwertiges Gegenüber zu sehen. Das erleichtert natürlich sehr das Erleben der Führung.“ (B7)*

*„Es geht um das, was gut für die Gruppe ist.“ (B1)*

Erwartungen in Bezug auf Bergführungen äußern sich bei den Befragten generell in die Richtung, ohne Beeinträchtigungen mit der Gruppe gemeinsam schöne Erlebnisse zu erfahren, die in guten Erinnerungen bzw. Lerneffekten haftenbleiben. So gesehen kann dies als eine soziale Verhaltensregel angesehen werden, die in den Entscheidungen der Bergführer determiniert ist.

*„(...) keine Erwartungen, sondern einfach die Erwartung, mit den Leuten eine gute Zeit am Berg haben und alles andere wird sich ergeben, bleibt offen, bis man es nachher macht.“ (B1)*

*„Dass es schön wird, das wäre ein Wunsch, dass alles gut geht und, naja Hoffnung, dass die Leute was mitnehmen und wir alle miteinander was Schönes erleben und was lernen.“ (B7)*

Dies funktioniert vermutlich am besten durch eine vertrauensvolle Atmosphäre, in der auch alle Beteiligten ihre Ängste, Wünsche und dergleichen äußern können.

*„Für mich ist das total(!) wichtig, (...) dass jeder möglichst viel sagt, wie 'Hey, das wird mir zu steil oder ich traue mich da nicht drüber oder bitte nimm mich ans Seil'.“ (B2)*

Die persönliche These eines Bergführers lautet, dass es für jede Situation ausnahmslos immer einen Weg gibt. Indem sich eine Person über die Zusammenhänge, die ihr Denken und Fühlen beeinflussen, bewusst wird, kann sie aufgrund dessen adäquat entscheiden und reagieren. Der Interviewte drückt dies selbst folgendermaßen aus.

*„Es gibt generell keine Probleme, sondern nur Lösungen auf alles, was passiert. Das ist eine ganz wichtige Einstellung und Sache. Es gibt nur Lösungen (...), das ist das Grundfundament vom Denken (...) wenn dir das bewusst ist, gibt es keine Probleme mehr.“ (B1)*

Hinsichtlich der persönlichen Bedeutung des Führens zeigt sich bei allen Bergführern, dass sie die Geführten als Beteiligte betrachten und sich selbst als Begleiter.

*„(...) ein Begleiten von Menschen bei Tätigkeiten (...), die sie ohne meine Hilfe nicht könnten. (...) nicht Führen im klassischen Sinn, sondern ihnen praktisch das Erlebnis zukommen lassen und so weit unterstützen, was notwendig ist.“ (B4)*

*„Ich sehe mich als Begleiter, dass man einfach möglichst viel von den Leuten wahrnimmt, was die wollen, was sie können.“ (B2)*

Ein Bergführer spricht sein persönliches Anliegen an, indem er Führung in einem umfassenderen Sinn betrachten möchte. Er untermauert seine Aussage jedoch damit, dass sein Bestreben nur dann möglich ist, wenn er nicht gerade durch schwierige Entscheidungssituationen belastet ist.

*„(...) auf Dinge hinzuweisen, die sie nicht sehen. (...) Gesteinsinformationen (...) oder was immer auch am Weg liegt oder Wolkenbilder, (...) dass man (...) auch Informationen zur Verfügung stellt. (...), wo man das Führen auch mit Lernen und einer allgemeinen Bildungshorizontenerweiterung verbinden kann.“ (B7)*

Da einige der befragten Bergführer selbst Ausbildungen im alpinen Bergsport leiten, lässt sich auch dahingehend etwas in ihren Denk- und Verhaltensweisen herausfiltern. Bei solchen Kursen haben sie die Möglichkeit, sich auch selbst einmal als Geführter wahrzunehmen. Im Vordergrund steht dabei aber natürlich das Lehren ihrer SchülerInnen.

*„Bei Ausbildungen lassen wir die Teilnehmer führen, die müssen ja lernen zu führen. Wir gehen praktisch in der Gruppe mittendrin, quasi die arbeiten und wir begleiten und schaffen einen Raum, wo sie sich bewegen können, wo sie Fehler machen können.“ (B2)*

*„(...) in der Ausbildung, dass die Leute die Gruppe selbst führen. Also es geht nichts über diese Selbsterfahrung und Reflexion, Rückmeldung aus der Gruppe, wie war das, wie war der Führungsstil, hat sich die Gruppe beachtet gefühlt oder ist der nur vorne weggerannt?“ (B7)*

Überdies gibt es aber auch für die KursleiterInnen selbst Weiterbildungen. Das dort Gelernte sollen sie dann in deren Ausbildungsleitungen übertragen.

*„Wir machen in den Ausbildungen auch viel (...) in Gruppendynamik, psychologische Fortbildungen für die Ausbilder, (...) über persönliches Führungsverständnis (...). Und dann auch Transfer in die Ausbildung.“ (B4)*

Der Leitspruch aller Bergführer beruht jedenfalls darin, dass bei ihren Führungen die Sicherheit aller Beteiligten über allem steht. Wie jedoch in der nächsten Kategorie *Kritische Situation und deren Einflussfaktoren* aufgezeigt wird, gehört Risiko und Gefahr zum Beruf des Bergführers. Um diesen Aspekt von vornherein vertreten zu können, gehört natürlich zunächst die Bewusstheit darüber, aber vor allem auch die Überzeugung des gewählten Berufes dazu.

*„Jobs, in denen du auch Entscheidungen für andere triffst, (...) sicher grundsätzlich, du musst es aus Herzblut machen, überzeugt sein, das zu machen, weil wenn man das nüchtern betrachtet, warum sollte ich mich mit Leuten in gefährliche Situationen begeben?“ (B1)*

Die Sinnfrage ihres Tuns deckt sich bei allen Befragten, sie stellt auch keine große Frage dar und kann daher mit einer abschließenden Äußerung für alle kollektiv aufgezeigt werden.

*„Der Sinn ist intensives Erleben. (...) man fühlt sich lebendig (...) ich bin in einer anderen Welt, diese Stimmigkeit, (...). Und nicht fragen müssen, ob das auch gut ist oder sinnvoll, das wird einfach als solches erlebt.“ (B7)*

Auch bei den befragten **Führungskräften** zeigen sich individuelle Denk- und Verhaltensweisen, die sich letztlich auch in ihren Entscheidungsfindungen widerspiegeln. Handelt es sich etwa um Karrierechancen und -entwicklung, so deutet eine Führungsperson als Erfolgsprinzip vorrangig auf Offenheit Neuem gegenüber sowie auf Selbstvertrauen und Gewandtheit hin.

*„Wesentlich ist Mobilität, Flexibilität. Nicht, ich mach nur das und sonst nichts, sondern ein bisschen über den Tellerrand schauen, bereit sein, was Neues anzugehen, auch wenn man nicht genau weiß, was da auf einen zukommt, einfach sich das zutrauen, dann wird man es schon schaffen.“ (M5)*

Erfolgreich sind jedenfalls alle interviewten Führungspersonen. Wie sie es dazu gebracht haben war zwar nicht Inhalt der Fragestellungen, aber durch folgende Aussagen über ihre persönlichen Selbstbeurteilungen können jedenfalls Rückschlüsse in Bezug auf deren Entscheidungsprozesse gezogen werden.

*„Ich bin ein Mensch, der keine Angst vor Risiko hat, was sicherlich hilft, wenn man mit schwierigen Entscheidungen zu tun hat. (...) der sehr logisch denkt und auch offen ist für Argumente, die höre ich mir an, die wäge ich ab und dann gilt es im Regelfall eine klare Entscheidung zu treffen.“ (M3)*

*„Ich bin sehr resultatsorientiert.“ (M5)*

*„Ich habe einen ziemlichen Perfektionsdrang, es gibt wahnsinnig viele Dinge, die ich permanent verändere, die sonst niemanden auffallen außer mir selber.“ (M6)*

*„Ich gebe gern ein breites Feld weiter und ich gebe nicht gern enge Strukturen vor. Ich bin keine, die permanent kontrolliert (...).“ (M8)*

Bewusst Abstand zu nehmen kann sich für ManagerInnen als eine gewisse Unterstützung sich selbst gegenüber äußern – sei es Abstand von KollegInnen und MitarbeiterInnen selbst oder von deren Arbeitsweise.

*„Gerade in schwierigen Entscheidungen ist die Distanz, die man hält, hilfreich oder liegt mir mehr. Das ist meine persönliche Meinung.“ (M5)*

*„(...) dass ich mich aus diesem operativen Prozess ein bisschen zurückziehen kann, dass ich gern Verantwortung abgebe, aber auch voll vertrauen kann.“ (M8)*

Agiert eine Führungskraft eines großen Unternehmens weit oben in der Hierarchie, zeichnet sich jene Distanz zu den Organisationsmitgliedern scheinbar als wahrscheinlicher aus, als bei Führungspersonen, die in kleineren Organisationen tätig sind. Dies ist jedoch eine Vermutung der Verfasserin, das heißt, dies kann auch genauso gut in einer sehr

kleinen Firma stattfinden und hängt letzten Endes eher von der Persönlichkeit einer Führungskraft ab.

*„Nie persönlich, nie emotional, nie zu viel Nähe haben. (...) Im Arbeitsumfeld, das sind nicht deine Freunde, ich lehne den privaten Kontakt ab. Das sind Kollegen, wir arbeiten gemeinsam, wir bekommen bezahlt dafür und that's it.“ (M5)*

Zudem haben ManagerInnen auch unangenehme Entscheidungen zu treffen, für die sie vermutlich hinsichtlich ihrer Persönlichkeit einen Lernprozess vollziehen müssen.

*„Das lernst du einfach. Ich habe jetzt kein Problem damit, jemanden etwas anzulasten oder zu entlassen.“ (M5)*

In Bezug auf MitarbeiterInnen erhält beispielsweise Kooperation einen wesentlichen Stellenwert, wobei es wichtig ist, dass auch alle am gleichen Strang ziehen. Insofern sollte eine Führungskraft auch Einblicke in die Arbeitsweise ihres Teams nehmen, welche sich aber im Endeffekt nicht als Machteinfluss, sondern als Hilfestellung charakterisieren sollte.

*„Mir ist Teamwork extrem wichtig, wobei es am Ende schon darauf ankommt, dass auch alle in die gleiche Richtung laufen.“ (M3)*

*„Achtsamkeit, dass ich auf Dinge schaue und stichprobenartig immer mal überprüfe, (...) aber (...) nicht im Sinne von Kontrolle, vielleicht auch, aber im Sinne von Unterstützung.“ (M8)*

Im Sinne des Führungsstils hat das Einbeziehen des Teams in Entscheidungen vermutlich motivationale Wirkung – im Gegensatz dazu, wenn MitarbeiterInnen ihr Denken und Handeln nach ihre/n Vorgesetzte/n richten müssen.

*„(...) dass man gemeinsam Entscheidungen trifft, (...) eher als irgendwo autoritär zu sagen, wir gehen nach rechts, obwohl alle anderen der Meinung sind, links wär viel besser.“ (M3)*

Eine Führungsperson bevorzugt eine handlungsbezogene und kollegial harmonische Denkens- und Verhaltensart. Ihre Rolle der Führung hält sie dabei jedoch klarerweise bei.

*„Ich bin eher pragmatisch unterwegs und partnerschaftlich. (...) aber partnerschaftlich heißt für mich nicht, das ich meine Cheffrolle aufgebe.“ (M8)*

Zwei weitere Gesprächspartner eines jeweils relativ großen Unternehmens beschreiben ihren persönlichen Führungsstil wie folgt, was sich aus Sicht der Verfasserin als eine grundlegend effiziente Gestaltung ihrer Denkprinzipien und Verhaltensweisen kennzeichnet.

*„Ich habe zwar einen Lean Führungsstil, dass ich eigentlich für jeden erreichbar bin, aber ich kann halt nicht immer mit jeden reden, es sei denn, es ist was, das ich wissen sollte.“ (M5)*

*„(...) dass ich keinen autoritären Führungsstil habe, sondern dass ich die Leute (...) sehr stark unabhängig machen lasse.“ (M3)*

Die Führungsposition selbst charakterisiert sich für einen Manager eher hintergründig. Er betont dahingehend vorrangig, was ihm dadurch möglich ist und Sinn gibt und er sozusagen in seiner Position die Chance hat, seine Bedürfnisse umzusetzen.

*„Im Vordergrund für mich steht nicht, dass ich irgendjemanden führe. Ich will einfach Dinge bewegen, ich will Dinge umsetzen, die mir Spaß machen und mir wichtig sind, die mich fordern, auch das Kreativ sein im Gesamten.“ (M6)*

Folgende Aussage zeigt im Übrigen auch auf, dass eine Führungskraft jedenfalls nicht immer den gesellschaftlichen Erwartungen entsprechen muss, sondern ein Unternehmen mit den jeweiligen Inhalten ihren eigenen Vorstellungen entsprechend gestalten kann.

*„(...) eine wissenschaftliche Schreibwerkstätte, die hier ja stattfindet und unentgeltlich ist. Gegen jede Managementprinzipien spricht das, aber wichtig und gut im Marketing.“ (M8)*

Das hier abschließende Zitat zeigt eine Denkweise für Führungskräfte bzw. überhaupt für Menschen auf, welche sich letztlich auch in ihrem Verhalten zeigen sollte.

*„(...) sich selbst auch nicht immer als Wichtigsten nehmen.“ (M5)*

### **Gemeinsamkeiten und Unterschiede**

Persönlichkeitsmerkmale beeinflussen Entscheidungsprozesse. Insofern stehen die Entwicklung der Karriere und die der Persönlichkeit in enger Verbindung. Aufgrund individueller Denk- und Verhaltensweisen kann gesagt werden, dass es kein Rezept und kein Schema für Führung und Entscheiden in kritischen Situationen gibt, welches Schritt für Schritt umgesetzt werden kann und so zum Erfolg führt. Obwohl sich ein Vergleich zwischen den interviewten Führungspersonen relativ schwierig gestaltet, können dennoch einige Schlussfolgerungen gezogen werden. Alle Befragten haben grundsätzlich Entscheidungen für sich und für andere zu treffen. Das Denken und Verhalten von Bergführern charakterisiert sich generell in einer Überzeugung ihres Berufes, indem ihr Tun stets im Fluss sein soll. Zudem stehen ein positives und offenes Klima und das gemeinsame Erleben im Sinne der Gruppe im Vordergrund. Bei den Führungskräften kennzeichnen sich ihre Denk- und Verhaltensweisen individuell zum Beispiel in logischem Denken, Ergebnisorientierung, Teamwork oder Achtsamkeit. Distanz zum Geschehen lässt sich für eine bessere Gesamtsicht in beiden Gruppen finden. Während sich Bergführer allgemein als Begleiter und nicht als Führer im klassischen Sinn betrachten, muss innerhalb der Führungskräfte differenziert werden. Sie sprechen etwa von pragmatischen, partnerschaftlichen und eher nicht autoritären, sondern von einem kooperativen und leanen Führungsstil, in dem auch ihre MitarbeiterInnen teilweise in Entscheidungen mit einbezogen werden. Einzelne der Bergführergruppe bringen weiter etwa Führung mit Bildung in Verbindung bzw. haben mehr Vertrauen in Intuition als in Rationalität. Trotz

oder vielleicht gerade wegen der Gefahren, die mit dem Beruf des Bergführers zusammenhängen, fühlen sie sich in ihrem Tun lebendig und erachten ihren Job ohne jegliche Hinterfragung einfach als sinnvoll. Die ManagerInnen erwähnen etwa Mobilität, Offenheit und Flexibilität, um eine Karriereentwicklung zu ermöglichen. Auch Unabhängigkeit ihrer MitarbeiterInnen und eigene Freiheiten beim Umsetzen von Ideen sind ihnen wichtig. Unter anderem wird von einer Führungskraft persönliche Nähe zu KollegInnen abgelehnt und auch er bringt die Devise hervor, als FührerIn nicht immer Macht walten zu lassen.

### 9.2.3 Kritische Situationen und deren Einflussfaktoren

Diese Kategorie behandelt zunächst die Darlegung kritischer Situationen aus Sicht der GesprächspartnerInnen. Die Befragten werden mit verschiedensten Risiken in ihrem Beruf konfrontiert – etwa die alpinen sowie subjektiven Gefahren für Bergführer auf der einen Seite sowie beispielsweise wirtschaftliche Risiken in umkämpften Märkten und anspruchsvollen Projekten für Führungskräfte auf der anderen Seite. Zusätzlich werden hier weiter Einflussfaktoren jener Situationen beschrieben, welche zum Teil sehr komplex und oft mit einem Restrisiko verbunden sind. In beiden Zielgruppen ist es notwendig, jene Risiken zu minimieren. Insofern wird hier die notwendige *Vermeidung kritischer Situationen bzw. Reduzierung des Risikos* als eine wesentliche Komponente im Entscheidungsprozess innerhalb einer Unterkategorie beleuchtet.

Im alpinen Bergsport müssen sich **Bergführer** mit erheblichen Risiken auseinandersetzen. Diese verdeutlichen sich anhand der Aussagen aller Gesprächspartner als ein wesentliches Kennzeichen ihrer Arbeitswelt. So kommen auch immer wieder kritische und weniger kritische Situationen auf sie zu, sei es in einem für sie bekannten oder unbekannten Gebiet in den Bergen, in denen es ihre Aufgabe ist, die richtigen Entscheidungen treffen zu können. In welcher Art und Weise sich derartige Situationen abzeichnen können, soll mit folgenden Äußerungen der interviewten Bergführer beispielhaft aufgezeigt werden. Insbesondere aufgrund der Lawinengefahr kommt es immer wieder zu kritischen Situationen.

*„Da wo wir gesammelt waren, dann (...) der fünfte schwingt ab (...) und der Hang reißt da, wo wir gestanden sind zwei Meter unterhalb mit einem Kracher auseinander, (...) ja ein Riesending.(...) da sind wir haarscharf einer Katastrophe entgangen.“ (B2)*

*„(...) und du weißt, du hast absoluten Zeitdruck, es geht um Menschenleben. Vorher hast du mit der noch über ihre Kinder geredet und jetzt liegt die unterm Schnee und die stirbt, wenn ich nicht funktioniere.“ (B1)*

Kritische Situationen können sich weiter auch aufgrund des Geländes selbst ergeben, in dem vor allem das technische Können der Beteiligten gefragt ist.

*„(...) ich habe gewusst, dass die Abfahrt ein bisschen kritisch ist. Also nicht lawinentechnisch, sondern da geht's steil runter (...) und unten sind Felsabbrüche, gleich ein Abgrund und nach ein paar Schwüngen muss man links raus (...) aber da darf man nicht stürzen.“ (B4)*

Ein weiterer Bergführer spricht unter anderem von extremen Wetterbedingungen, durch die eine folgenreiche Orientierungslosigkeit resultieren kann und somit eine kritische Situation darstellt.

*„Wir sind im Nebel weitergegangen (...) dann hat es aufgerissen und irgendwo im Hintergrund war die Hütte zu sehen. Das war eine ziemlich dramatische Situation. Die Leute waren schon schlecht drauf und wir haben noch den ganzen Gletscher zu überqueren gehabt und es ist Abend geworden und das Wetter hat sich verschlechtert.“ (B7)*

Bergführer sind bei ihren Touren und Durchquerungen öfters mehrere Tage und länger im Gebirge unterwegs. Den ganzen Tag heißt es unterdessen Abfahrt, Aufstieg, Abfahrt, Aufstieg, wo alle Beteiligten sehr große Leistung erbringen und unter den verschiedensten Einflüssen ihrer Umwelt stehen. Während es oft vorkommt, dass im Umkreis von Kilometern nichts außer Natur herrscht und es vielleicht auch keinen Handyempfang gibt, ist die Gruppe sozusagen von der Zivilisation abgeschnitten. Nach dem Nächtigen in einer Hütte oder teilweise sogar in einer Biwakschachtel geht es am nächsten Tag bei passenden Bedingungen wieder weiter. Der Führende ist mit seiner Gruppe in dieser gesamten Zeit zu 99%, so ein Interviewter, immer auf sich selbst gestellt. Die Bergführer teilen im Gespräch mit, kaum bis keine richtig schweren Unfälle erlebt zu haben, dennoch sprechen zwei einen Todesfall an, wobei hier zu erwähnen sei, dass dabei einerseits von einem Opfer einer Bergführerkollegin und andererseits von einem Herzinfarkt eines Gastes und nicht etwa von einem Lawinentoten die Rede war. Es werden weitere unterschiedlichste sehr und weniger kritische Erlebnisse geschildert. Drei Bergführer berichten über Verletzungen ihrer Gäste, wie beispielsweise Bänderrisse, gebrochene Knochen, ausgekegelte Gelenke oder andere Beeinträchtigungen, wie etwa Panik, Dehydration oder Nervenzusammenbruch, in denen unter anderem Hubschraubereinsätze notwendig waren.

*„(...) oder halt einfach so müde, dass man ihn behandeln muss oder so Angst, dass man ihn beruhigen muss.“ (B2)*

*„(...) je später der Tag, du bist angestrengt, verlierst an Kraft und Konzentration. (...) dann ist es absolutes Risiko, weil du nicht mehr konzentriert bist und dich leicht verletzt.“ (B1)*

Insbesondere aber spielen die Wetter- und die Lawinensituationen bei Führungen im Gebirge eine ausschlaggebende Rolle. Ein Bergführer bringt in diesem Kontext und in Bezug auf das alpine Klettern zur Sprache, dass nur 20-30% der Klettertouren eine

wirklich große Sicherheit mit sich bringen. Lawinengefahr bedeutet Lebensgefahr und könnte mit einer Katastrophe enden, ein Zitat konnte das weiter oben schon verdeutlichen. Drei der vier befragten Bergführer sprechen von Lawinenerfahrungen.

*„(...) da sind auch immer wieder Lawinen gekommen, also in Lawinenbahnen, so Selbstauslösungen von Nassschneelawinen.“ (B4)*

*„Und dann ist was abgegangen und der eine Gast ist halt zwei Meter zu weit links gestanden und den hat es mitgerissen.“ (B1)*

In diesem Zusammenhang ist der Zeitfaktor ein fundamentaler Grundstein für die Sicherheit aller Beteiligten.

*„Und grade wenn ein Lawinenunfall ist, musst du so schnell sein, wie überhaupt nur möglich, da zählen Sekunden, die entscheiden über Leben und Tod, da kannst du nicht sagen 'Jetzt überleg ich einmal, was ich mache', du musst von vornherein wissen, wie du reagierst.“ (B1)*

*„Da muss man relativ blitzschnell entscheiden, ob das jetzt eine Gefahr ist oder nicht.“ (B4)*

Kritische Situationen, die mit dem Wetter in den Bergen in enger Beziehung stehen, hängen oft mit großer Unsicherheit und Unbeständigkeit zusammen. Ein Interviewter erzählt von der Suche dreier Jugendlicher unter schwierigsten Wetterbedingungen gemeinsam mit einem Bergführerkollegen. Ein Teil der Jugendlichen hat bei einer Bergtour innerhalb eines Resozialisierungsprojektes während einer ihnen anvertrauten Führungsaufgabe den Kontakt abreißen lassen und ist offensichtlich bei einer Abzweigung in eine falsche Richtung gegangen. Spuren im Schnee waren aufgrund der schlechten Wettersituation nicht mehr aufzufinden.

*„Wir haben gehofft, dass die drei bei der Hütte sind und bei einem anderen Weg aufgefunden sind, sind sie aber nicht. Wir haben dann bei extremen Blitz, Donner, Grollen rausgehen müssen und die suchen. (...), ja, und das war eine Situation, die ich nicht wieder erleben möchte.“ (B7)*

Neben Lawinen, Gewitter, Wind, Höhe und Temperatur werden Bergführer mit weiteren Einflüssen der Natur konfrontiert, die eine Wirkung auf Gefahrensituationen haben können. Geschildert werden von den Interviewpartnern hierzu beispielsweise Wechten, Steinschlag, Steilheit, Gletscherspalten, Schneeverhältnisse oder enorme Unterschiede in der Exposition. Alle diese Gefahren gilt es im Voraus von Seiten der Bergführer so weit als möglich zu erkennen, bevor sie von ihnen überrascht werden. Abgesehen von den Naturgefahren spielen aber auch subjektive und interaktive Faktoren beim Zustandekommen kritischer Situationen mit.

*„Die Faktoren sind innere und äußere und wenn dann was dazu kommt zusätzlich noch, Wetterumschwung oder so, ja dann entstehen echt kritische Situationen.“ (B7)*

*„Das ist sehr komplex. Mal ganz primär diese Naturgefahren, (...) die man mehr oder weniger einschätzen kann, manche weniger, manche besser. Und natürlich von der*

*Gruppenseite, der Gruppendruck, wird das ein Erfolgserlebnis, was man ja verkauft letztendlich als Bergführer, jetzt muss man da irgendwie abwägen.“ (B2)*

Ein Bergführer erwähnt zum Beispiel die große Gefahr des permanenten Verfolgens von Standardmethoden, welches die Wahrnehmung einschränken kann und daher kritische Situationen begünstigt. Ein anderer Gesprächspartner deutet weiter auf das Problem hin, dass die eigene Unsicherheit auf Einzelne oder die gesamte Gruppe übertragen werden kann. Dahingehend ist es wichtig, von vornherein ein vertrauensvolles Klima zu schaffen, in dem die Gruppenmitglieder über Sorgen und Ängste sprechen können, so ein weiterer Interviewter. Aus Sicht der Verfasserin können sich in kritischen Situationen auch die besten Entscheidungen als nicht sinnvoll darstellen, wenn sich einzelne Personen in schwierigen Entscheidungssituationen dem Bergführer nicht anvertrauen können.

*„(...) weil wenn sich einer was nicht sagen traut am Berg, wenn's ihm schlecht geht, ist mehr oder weniger irgendeine kritische Situation schon vorprogrammiert.“ (B2)*

In kritischen Situationen sind Entscheidungen folglich nicht nur aus technischer, sondern auch aus menschlicher Sicht zu treffen, das sich als eine weitere Herausforderung für Bergführer darstellt. Der Umgang damit scheint jedoch allen Bergführern relativ leicht zu fallen. Darauf wird aber erst näher in der Kategorie *Umgang mit kritischen Situationen* eingegangen. Hier soll lediglich anhand der Aussage eines Interviewten aufgezeigt werden, wie sich das Verhalten von geführten Personen zeigen kann, wenn es zu sehr risikoreichen Situationen kommt.

*„(...) weil Panik ist Ausnahmezustand und da verhalten sich Leute einfach ganz anders wie es ihr normaler Verstand sagen würde oder wie sie normalerweise sind, so das Wesen.“ (B1)*

Auf Basis aller hier erwähnten Einflussfaktoren kann gefolgert werden, dass sich Bergführer in einem sehr komplexen Umfeld bewegen, in dem es ihnen auch bewusst sein muss oder soll, dass alle getroffenen bzw. zu treffenden Entscheidungen in letzter Konsequenz in ihrer persönlichen Verantwortung liegen. Hier sei zum einen hinzuweisen auf all jene nötigen Führungsqualitäten, welche schon in der Unterkategorie *Bedeutung der Führung bzw. Führungsverständnis* in der Hauptkategorie *Führungsgrundlagen* beschrieben wurden. Zum anderen soll an dieser Stelle auch noch die mögliche persönliche Beeinflussung auf Entscheidungen aufgrund jener Einflussfaktoren und das immer bestehende Restrisiko zur Sprache gebracht werden.

*„Und wenn ich jetzt so starke Einflüsse habe von außen, die eine negative oder eine schlechte Entscheidung beeinflussen und mir das nicht bewusst wird, ist es eindeutig gefährlich.“ (B4)*

*„Es wird auch immer noch ein Restrisiko geben, das ist so, wenn du in der Natur arbeitest, (...) die Natur ist halt immer stärker.“ (B1)*

Auch für die befragten **Führungskräfte** zeigen sich kritische Situationen nicht als eine Seltenheit in ihrem Arbeitsalltag. Dass Risiko und Unsicherheit ein wesentliches Element in ihrem Geschäft sind, bringen drei Interviewpartner ganz klar zum Ausdruck.

*„Da gibt's ganz viele Arten von Risiken, (...) wo in anderen Firmen und Unternehmungen, das weit nicht so komplex ist.“ (M5)*

*„Ja, kritische Situationen kommen im Prinzip permanent vor.“ (M6)*

*„Risiko haben wir immer, immer.“ (M8)*

Widersprüchliche Meinungen, möglicher Verlust der Führungsposition, Tötung riskanter Investitionen oder Instabilität des Unternehmens stellen zwar nicht gerade alltägliche Problemsituationen ihrer Geschäftswelt dar, sie bedeuten jedoch eine mögliche gravierende Veränderung ihres Unternehmens, auf die es zu reagieren gilt. Folgende Aussagen beziehen sich auf diejenigen Situationen, welche die Interviewten als die für sie ernsthaftesten Umstände ihrer Karriere bezeichnen.

*„Die kritischste Situation war eine Phase, in der wir eine Führungskrise hatten, es gab im Führungsteam die Schwierigkeit, eine wirklich hohe Uneinigkeit über die Richtung genau an der Stelle, wo dieses miteinander Diskutieren, sich zu einigen nicht funktioniert hat.“ (M3)*

*„Und wenn eine Bank eine Filiale hat, braucht sie keinen Vorstand mehr, das würde mich also selber betreffen und hätte dort meine Position verloren. Also viel dramatischer kannst du es nicht haben.“ (M5)*

*„(...) die Eröffnung des XY (Freizeitanlage), wo wir bewusst ein Risiko eingegangen sind, weil wir nicht klar gewusst haben, ob das wirtschaftlich zu einem Erfolg führen wird, diese Investition, die wir getätigt haben, die ganz erheblich war. Wir haben da unsere kompletten privaten Ersparnisse aufgebraucht, (...).“ (M6)*

*„Die kritischste Situation war sicher der Zeitpunkt, wo ich die Firma übernommen habe. (...) ich habe gewusst, dass die Firma quasi konkursreif ist, nach außen auch schon kolportiert worden ist, (...) dass der Ruf der Firma voll im Gesäß daheim ist.“ (M8)*

Für Führungskräfte ist es dahingehend wichtig zu wissen, aus welchen Gründen solche Prozesse scheitern können, deshalb müssen Risiken erkannt werden, um fortlaufende Entscheidungen im Sinne der Wirtschaftlichkeit treffen zu können. Vor allem die äußere gegebene Situation ist in diesem Zusammenhang prägend für das Handeln in Risikosituationen. Wie ein Befragter argumentiert, gibt es aber auch äußere Einflüsse, auf die das Unternehmen selbst wenig oder nicht einwirken kann. Andere mögliche Veränderungen liegen dagegen jedoch ganz deutlich in der Hand der Beteiligten einer Firma selbst.

*„Da kannst du gut oder schlecht sein, aber wenn das Marktumfeld schlecht ist, dann hat das natürlich auch massive Auswirkungen auf das einzelne Unternehmen per se, ohne, dass du da irgendwas dazu beitragen kannst.“ (M5)*

*„Es gibt häufig eine Situation, dass man sich ein Ziel setzt, eine Entwicklung bis zu einem gewissen Zeitpunkt fertig zu kriegen. (...) und merken jetzt, diese Ziele sind in dieser*

*Geschwindigkeit nicht zu erreichen, dass wir Qualitätsprobleme haben mit unseren Produkten und müssen jetzt eine Entscheidung treffen.“ (M3)*

In wirtschaftlichen Unternehmen spielt insbesondere das finanzielle Risiko häufig eine bedeutende Rolle, weil es laut den Interviewten beispielsweise MitbewerberInnen am Markt gibt, weil nicht immer pünktlich gezahlt werden kann oder weil immer wieder Ausgaben getätigt werden müssen, wenn die Einnahmen noch nicht fix sind. Risiko besteht immer dann, so eine befragte Führungsperson, sobald ein Unternehmen besteht und dieses nicht Alleinstellung im Staat hat und von ihm gesponsert wird. Weiter ist es auch etwa in einer Bank bei einer Kreditvergabe nicht immer klar, ob ein Kunde die monatliche Tilgungsrate wieder zurückzahlen kann.

*„Wenn ich sonst noch kritische Situationen hatte, die sich aus dieser Konstellation ergeben haben, dann war das sicher immer unsere Liquidität.“ (M8)*

*„Finanzielles Risiko haben wir immer dann, wenn wir Dinge schon in Auftrag geben müssen, durch Ausgaben freigeben müssen, wo die Einnahmen noch nicht klar sind. Das ist eigentlich das klassische Risiko, das eigentlich jeder Unternehmer hat.“ (M6)*

*„Risiko im Konkreten ist bei uns, eine Bank ist natürlich abhängig von Risikoentscheidungen, mit welchen Kunden wir Geschäfte machen, also in der Kreditvergabe natürlich.“ (M5)*

Zwei Befragte nennen neben finanziellen Risiken weiter die mögliche Einflussnahme externer PartnerInnen beim Zustandekommen kritischer Situationen. Unterstrichen wird dies durch den Eventmanager, indem er bei mehreren verschiedenen LieferantInnen nicht von einer grundsätzlichen Verlässlichkeit von deren Seiten ausgehen kann und dass sich vor allem größere Veranstaltungen mit vielen externen PartnerInnen als sehr komplex kennzeichnen. Insofern betont er unterdessen auch bei besten Vorbereitungen seiner Unternehmungen das Vorkommen unvorhersehbarer Situationen und vergleicht dieses Problem seinerseits mit dem unbeständigen Wetter, mit dem Bergführer zu kämpfen haben. Weiter zieht er eine Gegenüberstellung bezüglich Momenten unter Unsicherheit, indem er annimmt, dass Bergführer etwa 15 kritische Standardsituationen passieren können, während es in seinem Unternehmen unvorstellbar viele sind.

*„Wenn wir schon 1000 kritische Situationen erlebt haben, weiß ich, dass es noch weitere 10.000 geben kann, die uns passieren können.“ (M6)*

Mitsamt den aufgezeigten Einflussfaktoren haben kritische Situationen für die interviewten EntscheidungsträgerInnen auch sehr viel mit Zeitressourcen zu tun. Dabei kann es im Entscheidungsprozess heißen, dass sich die Führungsperson und häufig auch ihre MitarbeiterInnen in relativ kurzer Zeit auf neue Anforderungen einstellen müssen. Der befragte Eventmanager charakterisiert den Faktor Zeit als grundsätzlich bestimmend über Erfolg und Misserfolg im Verlauf des Vorgehens in kritischen Situationen, da es sich bei

Problemlösungen immer um die Beschaffung nötiger Ressourcen handelt und dabei die verfügbare Zeit ausschlaggebend ist. Im Gegensatz dazu berichtet der interviewte Finanzvorstand zwar auch von Situationen, in denen schnell entschieden werden muss, in seiner Tätigkeit sind aber die Auswirkungen von Entscheidungen oft so groß, dass es kaum zu einem potenziell gefährdenden Zeitdruck kommen kann.

*„(...) ich bin es gewohnt, Entscheidungen schnell zu treffen und teilweise auch welche, die durchaus Tragweiten haben und (...) das geht recht gut.“ (M3)*

*„Das ist sehr überraschend gekommen und da musst du natürlich schnell reagieren und das innerhalb kurzer Zeit.“ (M5)*

*„Man hat eigentlich immer zu wenig Zeit bei Entscheidungen letztlich. Wenn man eine Situation als kritisch betrachtet, dann ist immer der Zeitfaktor ausschlaggebend. Das macht ja die Charakteristik einer Problemsituation aus, dass die Zeit das limitierende ist.“ (M6)*

Die unterschiedlichen Organisationen lassen sich angesichts der Aussagen der GesprächspartnerInnen als relativ komplex kennzeichnen. Für alle befragten Führungspersonen bedeutet dies die Möglichkeit des Auftretens verschiedenster Risiken. Ob und inwieweit ein Risiko eingegangen wird, steht in einem engen Bezug mit weiteren Entwicklungstendenzen. Es lässt sich jedenfalls klar feststellen, dass Vorhaben in Unternehmen immer ein gewisses Risiko des Verlustes beinhalten können, jedoch auch gewinnbringend sein können. Daher sollte eher mit kleineren Schritten vorgegangen werden, was durch das folgende Zitat bestärkt wird.

*„(...) direkt mit großen Projekten starten würde ich für ein maximales Risiko halten.“ (M3)*

#### **9.2.3.1 Vermeidung kritischer Situationen bzw. Reduzierung des Risikos**

Für den Entscheidungsprozess ist sowohl für Gefahren im alpinen Bergsport als auch in wirtschaftlichen Unternehmen ein hohes Risikobewusstsein bzw. eine Risikooptimierung erforderlich. Die Reduzierung von Risiken und demnach die mögliche Vermeidung kritischer Situationen stellt sich als eine besonders wichtige Aufgabe dar und soll daher in einer eigenen Unterkategorie behandelt werden.

Im alpinen Bergsport heißt es für einen **Bergführer** immer wieder, sich Varianten zur Vermeidung kritischer Situationen zu überlegen, da er im Vorhinein nie ganz sicher sein kann, ob seine Einschätzungen der Realität entsprechen. Ein Bergführer spricht dahingehend an, dass er sich dementsprechend auch viel mehr mit der Vermeidung von kritischen Situationen beschäftigt – was schließlich auch seine Aufgabe ist – als mit Überlegungen, wie er diese bewältigen kann. Zu einer kritischen Situation kommt es demnach erst aufgrund vorangegangener Entscheidungen und Handlungen.

*„Und möglicherweise kommst vielleicht in keine kritischen Situationen, weil die heißt es ja zu vermeiden, das fällt nie vom Himmel, eine kritische Situation.“ (B2)*

Damit kritische Situationen so weit als nur möglich verhindert werden können, gilt es bei jeder Führungstour beim Entscheiden und Agieren, Risiken auf ein gewisses Minimum einzuschränken. Dies heben alle befragten Bergführer hervor.

*„Die Herangehensweise ist einmal die ganzen Risiken und Gefahren so gut es geht einzugrenzen. Das Risiko wird immer minimiert, also so klein gehalten wie nur möglich.“ (B1)*

*„Das Primäre ist natürlich, dass von dem die Gefahr ausgeht, dass man das reduziert.“ (B7)*

Um möglichst sicher im Gebirge unterwegs zu sein, heißt es, Risiken mit äußerster Vorsicht zu handhaben und besonders achtsam in den zu treffenden Entscheidungen zu sein.

*„Risiko geht auch eigentlich möglichst(!) wenig, also ich bin da aus meiner Sicht sehr, sehr vorsichtig in den Entscheidungen.“ (B2)*

Bezüglich der Wetterbedingungen und der Lawinensituation kann durch die richtige Entscheidung bereits den Tag vor bzw. am Tag der Bergtour selbst das größte Risiko abgefangen werden. Wenn es dennoch etwa in Bezug auf die Lawinensituation zu heiklen Situationen kommen könnte, so kann die potenzielle Gefahrenstelle meist noch örtlich umgangen werden, um jenes Risiko zu reduzieren. Wenn dieser jedoch nicht mehr ausgewichen werden kann, gibt es je nachdem verschiedene Methoden und Vorgehensweisen, um eine eventuelle kritische Situation dennoch zu vermeiden. Ein von allen Gesprächspartnern erwähnter Sicherheitsstandard ist das Aufsuchen eines bestimmten Platzes im Gelände, der sich außerhalb des Gefahrenbereiches befindet.

*„Du fährst halt ab, weilst dann wieder wo stehst, (...) die sind da auf einen sicheren Ort, safe point sagt man. Da bist du wieder sicher, wurscht wo was abgeht. Die Gruppe, die kann da Zeitung lesen, da passiert gar nichts (...).“ (B1)*

*„In dem Bereich sammelt man normalerweise, wenn man verantwortungsvoll führt.“ (B2)*

Festgeschriebene Standards sollten bei möglichen Gefahren grundsätzlich eingehalten werden, um letztlich durch explizite Verhaltensregeln der Führungsverantwortung auch rechtlich abgesichert zu sein, so zwei der Interviewten. Ein Befragter, der jenen Standards zwar sehr kritisch gegenübersteht und zudem erwähnt, dass diese auch in der Bergführerausbildung nicht vertreten werden, erklärt zwei typische Beispiele davon.

*„Einer beim Lawinenverhalten (...) da macht man Abstände beim Abstieg ab 30 Grad (...) und beim Klettern, es gehört immer ein Knoten ins Seilende.“ (B4)*

Ein anderer Bergführer beschreibt weitere standardisierte Verfahren, welche als Vorsichtsmaßnahmen gelten. Werden diese bei erhöhtem Risiko angewendet, so kann sich

der Führende grundsätzlich mit seiner Gruppe von einer eher riskanten Stelle zu einem sicheren Bereich weiterbewegen. Hinzu bemerkt er aber, dass diese Standards nur als ein Element des Ganzen für seine Entscheidungsfindung beitragen, weil für ihn auch die Eigenbeobachtung und das Bauchgefühl wichtig in risikoreichen Momenten sind.

*„(...) in den Gefahrenbereich fährt immer nur einer im Steilen (...) dann (...) wieder mit Abstand als Gruppe. (...) Methoden, die auf Statistiken beruhen, (...) da gibt es noch andere, Snowcard oder Stop or Go. Ich finde das alles gut, aber nicht als Hauptentscheidungsgrund, für mich ist das ein Mosaiksteinchen, was ich auch hernehme (...).“ (B2)*

Ein Befragter spricht von ergänzenden Tests bezüglich der Schneedecke, durch die er Annahmen machen kann, ob ein erhöhtes Risiko des Bruchverhaltens besteht oder nicht. Er betont jedoch, dass das Feststellen der Grenze sehr schwierig ist.

*„Da gibt es so Tests, wie man entscheidet, ob er (der Hang) schneebrettfähig ist. Das kann man spüren, mit Stöcken, mit Skiern, beim Gehen, auch (...) wenn man ein bisschen klopft und es bleibt trotzdem so ein Ziegel, eine Bindung, dann ist es schon ein bisschen heikler.“ (B4)*

Standardmethoden werden bei Bergführern als ein gewisses Sicherheitsgerüst verstanden, so ein Interviewter. Es sollte jedoch niemals davon ausgegangen werden, dass durch deren Anwendung auch tatsächlich höchste Sicherheit besteht und nichts mehr passieren kann.

*„(...) also einen kann es trotzdem erwischen oder (...) wenn die unten am Haltepunkt falsch stehen, dann hilft mir die Einzelfahrmethode nichts, weil die Lawine, die vom Einzelnen ausgelöst wird, erst recht die ganze Gruppe, die unten steht, verschüttet.“ (B7)*

Dass es immer wieder schwerwiegende Orientierungsprobleme geben und eine Gruppe dadurch in Schwierigkeiten kommen kann, weiß vermutlich nicht nur jeder Bergführer. Um jedoch kritische Situationen aufgrund dessen zu vermeiden, unterstützt eine kontinuierliche Kontrolle des Standpunktes im Tourenverlauf.

*„Ich möchte immer jeden Punkt der Tour auf der Karte wissen, wo ich bin oder zumindest wissen, dass ich mich noch auskenne (...) und nicht erst nachschauen muss, wo ich sein könnte.“ (B7)*

Je nach Situation gehen die befragten Bergführer mehr oder weniger bestimmte Risiken ein. Diesbezüglich beschreibt ein Interviewpartner seine drei persönlichen nach Farben geordneten Bereiche, welche sich von einem minimalen bis zu einem höchsten Risiko kennzeichnen. Es gibt viele KundInnen, die definitiv kein Risiko eingehen wollen, andere wiederum brauchen eine gewisse Herausforderung in dieser Hinsicht. Daher gestaltet sich die Wahl jener Bereiche und folglich die Aufmerksamkeit auf und das Eingehen bzw. Verzicht von Risiken individuell.

*„(...) einen dunkelgrünen Bereich, wo ich das nur angehe, wenn eine ganz(!) hohe Wahrscheinlichkeit ist, dass da nichts passiert. Es gibt noch orange, und (...) einen roten lehne ich ab. So zwischen hellgrün und orange (...) muss man hellwachsam sein und auf*

*jede Situation wirklich schauen, wie entwickelt die sich, ist das noch vertretbar oder nicht?“ (B4)*

Da bei Führungen im Gelände die Sicherheit der Gäste immer höchste Priorität hat, ist es also für jeden Bergführer nötig, neben den alpinen Gegebenheiten zunächst ausfindig zu machen, ob auch seitens der Gruppe oder einzelnen Personen ein mögliches Risiko bestehen könnte. Dahingehend schildert ein Befragter, dass anhand von Gesprächen mit Gästen schon Vieles wahrgenommen werden kann, wenn das Gesagte hinterfragt und richtig interpretiert wird.

*„Was steckt hinter diesen Dingen, was gesagt wird. Heißt Ja in Wirklichkeit Nein? Also, wenn du das möglichst gut erkennst, das ist für mich eine Strategie von Unfallverhinderung.“ (B2)*

Zwei weitere Bergführer sprechen in Bezug auf das Können der anvertrauten Gruppe von der passenden Tourenwahl, um mögliche Unfälle oder Überforderungen zu verhindern. Wichtig ist, so ein Gesprächspartner, sich immer einen gewissen Spielraum zu bewahren. Er weist beispielhaft auf eine Gefahrenskala von eins bis zehn hin, in der er, wenn er eine bestimmte Gruppe etwa in der Gefahrenstufe fünf einordnet, sich während der Tour mit jenen Leuten immer unter dieser Stufe bewegen würde. Ein weiterer Interviewter betont, niemals eine schwierige Tour mit Personen zu machen, die er nicht kennt, von denen er nichts weiß oder die nicht zumindest auf Empfehlung durch von ihm bekannten KollegInnen auf ihn zukommen. Eingehetouren, so ein anderer Bergführer, sind mit unerfahreneren Gruppen unausweichlich, um schließlich die Entscheidung zu treffen, schwierige Touren mit ihnen durchzuführen oder nicht. Folglich benötigt ein Bergführer eine Gewissheit darüber, wie viel er den zu führenden Personen zutrauen kann, um mit großer Wahrscheinlichkeit kein bzw. nur ein geringes Risiko einzugehen.

*„Deshalb ist es so wichtig, dass du das im Vorhinein abklärst oder in so einem Gebiet unterwegs bist, wenn du einen Gast hast, wo du dir nicht sicher bist, (...) dann gehst du halt in ein Gebiet, wo es mehr oder weniger wurscht ist, ob man jetzt rechts oder links fährt.“ (B1)*

*„Von dem her einfach erst eine Tour, wo überhaupt nichts sein kann, die nicht lang ist, wo man umdrehen kann, wo man wen zurücklassen kann auf einer Hütte oder irgend so was, dann sehe ich schon, was die können.“ (B4)*

Wenn sich ein Bergführer innerhalb einer Gruppenführung zum Umkehren oder für eine leichtere Variante entscheidet, so stellt sich dies als ein Orientierungspunkt dar, an dem ein solcher Rückzug einerseits das Vermeiden kritischer Situationen bedeutet und andererseits aber auch das Verzichten des angestrebten Zieles.

*„Weil nicht Risiko eingehen heißt ja auch zurückgehen, nicht in den Hang fahren, das heißt immer verzichten.“ (B2)*

*„Da bin ich so, dass ich eher zum Verzicht aufrufe.“ (B7)*

Entscheidet sich ein Bergführer für ein etwaiges Risiko, so kann dieses Eingehen möglicherweise kritische Situationen auslösen. Wenn dies der Fall sein sollte, kann dies folgendermaßen aussehen:

*„Da gibt es nur die Maßnahmen, Abstände halten, alles, was dann gefahrenreduzierend wirkt, einhalten und hoffen, dass es gut geht.“ (B7)*

*„Dann musst du auf das Beste hoffen und mit dem Schlechtesten rechnen eigentlich.“ (B1)*

Ein Gleichgewicht zwischen sinnvollem Eingehen und Verzichten eines Risikos zu finden lässt sich bei allen Befragten als *das* Thema feststellen. Dies äußert sich immer wieder als eine schwierige Herausforderung, scheint dennoch aufgrund der langjährigen Erfahrungen aller Bergführer relativ ausgeglichen zu sein.

Laut den interviewten **Führungskräften** ist es auch ihre Aufgabe – eine Führungsperson betont es sogar als ihre Hauptaufgabe – dementsprechend ihre Aktivitäten zu arrangieren und mit Risiken umzugehen, damit es erst gar nicht zu kritischen Situationen kommt.

*„Das wichtigste ist, so weit die Dinge vorzugreifen, zu organisieren, dass es eben nicht(!) zu Risikosituationen kommt, und das ist eigentlich das allerwichtigste.“ (M6)*

Ob ManagerInnen Risiken eingehen und vor allem welche sie eingehen, hängt laut der Aussage einer Führungsperson stark vom Typ der Person ab. Ihrer Meinung nach ist jedenfalls Risikoscheu notwendig, um kritische Situationen zu vermeiden.

*„Wenn ich ein sehr risikobereiter Mensch bin, und ich will nicht sagen, dass risikobereite Menschen nicht reflektieren, aber ausschlaggebend dafür ist, welcher Typ man ist. Vorsicht ist jedenfalls sehr wichtig.“ (M8)*

Wenn es sich um die Reduzierung des Risikos und demnach um die Vermeidung kritischer Situationen handelt, muss zwischen den befragten Führungspersonen an dieser Stelle jedoch differenziert werden, da unterschiedliche Organisationen auch unterschiedlichen Risiken und insbesondere unterschiedlich vielen Risiken gegenüber stehen. Die interviewte Führungsperson der Marketingagentur spricht diesbezüglich vorrangig das vorsichtige Umgehen mit finanziellen Ressourcen an und sagt von sich selbst, sich sehr an klaren Zahlen zu orientieren. Wenn beispielsweise durch eine/n AnbieterIn auch nur wenig Geld eingespart werden kann, so würde sie die Treue zu dem bisherigen Unternehmen aufgeben, um eben ein finanzielles Risiko zu minimieren. Zudem hebt sie hervor, dass das Eingehen eines Risikos für sie ausreichend durchdacht sein soll und sie außerdem den Zeitpunkt erkennt, wann die Notbremse gezogen werden muss, um kritische Situationen zu vermeiden.

*„Ich bin keine, die ein Risiko so eingeht, 'Ich starte es einfach und irgendwann werde ich schon sehen, ob es geht oder nicht'. Ich gehe schon bis zu einem gewissen Punkt, wo ich sag, dieses Geld kann ich auch in den Sand setzen, aber ich weiß, wann ich aufhören muss.“ (M8)*

Der Finanzvorstand der Bank spricht unter anderem die nötigen Informationen an, wenn wichtige Entscheidungen getroffen werden müssen. Sind die erforderlichen Informationen seinerseits nicht vollständig, so gibt er dies bekannt, um einerseits Klarheit für eine gewissenhafte Entscheidung zu haben und andererseits, um eine Eskalation zu vermeiden.

*„Ich gebe ganz klar preis, wenn ich was selber nicht weiß und deswegen auch erst dann die Entscheidungen treffen, wenn die Information da ist, sonst wäre das too much risk.“ (M5)*

Die Reduzierung von Risiken bzw. die Vermeidung von kritischen Situationen erzielt der befragte Eventmanager, indem er versucht, die erwartete Wahrscheinlichkeit von Szenarien seiner Entscheidungen abzuschätzen.

*„Üblicherweise versucht man das zu vermeiden, indem man die Entscheidungen, die man trifft, so weit absichert, dass man sich vorstellen kann, wie das mit einer großen Wahrscheinlichkeit ausgeht.“ (M6)*

Die Führungskraft der Kommunikationstechnikfirma teilt im Interview mit, dass er durch das Hinzuziehen eines außenstehenden Beraters eine kritische Situation vermeiden konnte. Durch dessen realistische Beurteilung von Chancen und Risiken in einer schwierigen Zeit des Unternehmens konnte schließlich eine richtige Entscheidung getroffen werden.

*„(...) und in der Phase habe ich mit Hilfe eines Beraters die Situation reflektiert und dann tatsächlich eine Entscheidung getroffen und gesagt, 'Genau so machen wir's jetzt, um diese Situation aufzulösen'.“ (M3)*

Wenn eventuelle Schwierigkeiten eintreten können, so spricht der Finanzvorstand von einem Ablauf, der bei ähnlichen Gegebenheiten nach gewissen Richtlinien abgewickelt wird, um kritische Situationen zu vermeiden.

*„Das sind im Prinzip Standards und da gibt es halt unterschiedliche Varianten, die können komplexer sein oder nicht, aber im Prinzip kommt alles wieder auf das eine zurück.“ (M5)*

Von den interviewten Führungspersonen wird weiter angesprochen, Strategien für geschehene Fehler weiterentwickeln zu müssen, um zukünftig fehlerbezogene Risiken zu verhindern. Für eine Minimierung allgemeiner Risiken wird auch auf eine generelle interne Stabilisierung des Unternehmens hingewiesen. Grundsätzlich kann jedoch festgestellt werden, dass die Unternehmen der befragten Führungspersonen vor allem wirtschaftlich gut abgesichert sind und insofern kaum ein wirtschaftliches Risiko besteht, was durch folgende Äußerungen gut verdeutlicht werden kann.

*„(...) die Wahrscheinlichkeit, dass was Kritisches passiert, ist eher gering, weil wir heute so diversifiziert aufgestellt sind, also eigentlich schon fast, relativ risikosicher sind.“ (M3)*

*„Grundsätzlich sind wir so breit aufgestellt, von dem, was wir machen. Wirtschaftlich müsste es da schon viel büßen, dass ein wirtschaftliches Risiko überhaupt nicht mehr da ist.“ (M5)*

*„(...) bis das in Österreich nochmal wer auf die Beine stellt, da bin ich 107 Jahre alt und das weiß ich einfach.“ (M8)*

## **Gemeinsamkeiten und Unterschiede**

Sowohl für Bergführer als auch für Führungskräfte sind Risiken ein wesentlicher Bestandteil ihrer Arbeitswelt, durch die es auch immer wieder zu mehr oder weniger kritische Situationen kommen kann. Während bei den Bergführern vorrangig alpine Gefahren, wie Wetter- und Lawinensituation sowie mögliche physische und psychische Beeinträchtigungen von Gästen Ausmaß haben können, so ist es bei den Führungskräften hauptsächlich eine eventuelle Instabilität des Unternehmens, welche sich maßgeblich durch finanzielle Risiken, MitbewerberInnen oder aber auch durch unzuverlässige externe PartnerInnen kennzeichnen kann. Eine Gemeinsamkeit zwischen Berg- und Geschäftswelt ist dahingehend die Komplexität deren Umwelt, da es beiderseits auf viele verschiedene Aspekte möglicher Einflüsse zu achten gilt. Insbesondere der Zeitfaktor stellt sich in beiden Gruppen als eine gemeinsame ausschlaggebende Beeinflussung zur Lösung bereits bestehender kritischer Situationen dar. Es kann sich hier einerseits um lebensrettende, andererseits um ressourcenbeschaffende Maßnahmen handeln, welche Zeit in Anspruch nehmen. Einflussfaktoren kritischer Situationen können sich in beiden Gruppen weiter durch die Führungsperson selbst ergeben. Bei den Bergführern sind hier beispielsweise das ständige und damit wahrnehmungseinschränkende Anwenden von Standards, das Übertragen der eigenen Unsicherheit auf die Gäste oder das nicht Schaffen eines vertrauensvollen Gruppenklimas zu nennen. Von Seiten der Führungskräfte bezieht sich dies eher auf das bewusste oder unbewusste Eingehen hoher Risiken und deren Beurteilung. Insofern kann letzten Endes gesagt werden, dass die Führungspersonen selbst Einflussfaktor sein können.

Eine deutliche Gemeinsamkeit zwischen Berg- und Geschäftswelt ist in erster Linie die Aufgabe, kritische Situationen weitgehend zu vermeiden. Insofern scheint Vorsicht und Risikoscheu sowohl für Bergführer als auch für Führungskräfte ein wesentlicher Aspekt zu sein, um beispielsweise weder menschliche noch finanzielle Schäden verantworten zu müssen. Die interviewten Bergführer sprechen dahingehend sehr oft konkret von der Reduzierung potenzieller Gefahren und Risiken. Sie deuten dahingehend etwa das Anwenden standardisierter Methoden, das Erkennen des Könnens der Gruppe und deren Tourenanpassung sowie das Verzichten risikoreicher Verläufe der Tour an. Die befragten Führungskräfte der Wirtschaftsunternehmen streichen hier unter anderem den vorsichtigen Umgang mit finanziellen Ressourcen heraus, aber auch zur rechten Zeit die Notbremse ziehen zu können und das Sammeln der wichtigsten Informationen, bevor Entscheidungen

getroffen werden. Weiter machen einzelne Führungskräfte auf das Einschätzen von zukünftigen Wahrscheinlichkeiten aufmerksam sowie auf das Zuhören von externen BeraterInnen. Ein bedeutender Unterschied zwischen Bergführern und Führungskräften scheint zu sein, dass durch das Anwenden von Standards in der Bergwelt dennoch mit kritischen Situationen gerechnet werden muss, was in der Geschäftswelt wahrscheinlich nicht derart ausgeprägt ist, wenn nach Richtlinien gehandelt wird.

#### 9.2.4 Umgang mit kritischen Situationen

In der Unterkategorie *Vermeidung kritischer Situationen bzw. Reduzierung des Risikos* wurde geschildert, dass Risiken minimiert und kritische Situationen vermieden werden sollen. An dieser Stelle wird behandelt, wie sich die befragten Führungspersonen individuell verhalten, wenn bereits eine kritische Situation eingetreten ist und wie sich folglich der Umgang mit Risiken und kritischen Situationen charakterisiert.

Die Aufgabe eines **Bergführers**, Risiken und Chancen gegeneinander abzuwägen, ist eine große Herausforderung. Wenn sich die Verhältnisse aufgrund von Risikoabwägungen und anschließend getroffenen Entscheidungen zu einer kritischen Situation verändern, so steigt damit der Einfluss der Führungsperson hinsichtlich aller folgend gesetzten Maßnahmen im Handlungsablauf.

*„Das ist Ausnahmezustand, dann schaltest du erst richtig ein, das ist dann 'zack, zack, zack', da machst du deinen Ablauf, du koordinierst die Leute (...) da ist es ganz, ganz wichtig, dass halt einer da ist und sagt 'So und so schaut es aus Leute'.“ (B1)*

Alle Befragten heben ausdrücklich das rasche Handeln hervor, wenn es bei Führungen im alpinen Gelände zu kritischen Situationen kommt. Vor allem eine bewusste Wahrnehmung der Gegebenheiten sowie ein geregelter weiterer Ablauf sind für möglichst optimale Entscheidungen und Lösungen notwendig, sobald bisher potenzielle Gefahren von Risiken bereits eingetreten sind oder diese unmittelbar drohen. Alle Anstrengungen richten sich auf das richtige Handeln, um eine kritische Situation aufzulösen.

*„Auch wenn's schon kritisch ist, ich kann ja trotzdem bewusst wahrnehmen, wie die Situation ist und muss eine Entscheidung treffen und schnell handeln und das irgendwie lösen.“ (B4)*

*„Da laufen bei mir dann so Muster ab, ok, alles was passiert ist, ist(!) schon passiert. (...) dann ist einfach Handeln gefragt, schnelles und richtiges Handeln und keine Panik oder ein Durcheinander.“ (B2)*

*„Also, wenn das Problem schon passiert ist oder wenn es schon explodiert ist, dann ist es sowieso zu spät, dann kannst du einfach nur mehr handeln.“ (B1)*

Eine ausschlaggebende Wirkung in kritischen Situationen auf den Führenden selbst und vor allem auf die Gruppe hat die Art und Weise des Verhaltens eines Bergführers. Speziell

für die geführten Personen können kritische Situationen eine psychische und physische Belastung darstellen. Die jeweilige Umgangsweise des Bergführers kann sich dann insbesondere in einem ruhigen, vertrauenswürdigen und konzentrierten Auftreten positiv auf die Gruppe und die Gesamtsituation auswirken.

*„Du musst halt immer eher cool bleiben, ruhig bleiben, gelassen sein, niemals Stress aufkommen lassen und auch nicht, wenn die Leute an ihre Grenzen kommen oder glauben, dass sie an ihrer Grenze sind.“ (B1)*

*„(...) dass ich ruhig bleibe, dass ich trotzdem, wenn's kritisch ist, noch Vertrauen vermitteln kann, dass ich auch beruhigen kann unter Umständen, (...) wenn jemandem das sehr nahe geht, wenn es gefährlich ist.“ (B4)*

*„Ich erlebe mich da in solchen Situationen sehr ruhig und konzentriert und für mich selber erstaunlich gefasst.“ (B7)*

*„(...) ich breche da eigentlich nie irgendwie in Panik aus.“ (B2)*

Eine zentrale Fähigkeit für eine erfolgreiche Lösung kritischer Situationen ist die Selbstbestimmtheit eines Bergführers. Aus den Gesprächen lässt sich feststellen, dass für souveränes Handeln im Umgang mit den anvertrauten Personen selbstsicheres Durchsetzungsvermögen und auch teilweise ein autoritärer Führungsstil erforderlich ist, um kritische Situationen schließlich auch meistern zu können.

*„(...) wenn jemand sich dort hinbewegt, wo ich sehe, das kann eine Lawine auslösen, (...) da ist einmal Stopp und umdrehen das Primäre (...) da ist Demokratie fehl am Platz.“ (B7)*

*„(...) wenn da jemand was Falsches macht, dann kommt ein Stopp von mir, das ist aber ein sehr autoritärer Einschnitt (...) da ist dann für mich nicht mehr ein Diskutieren am Platz, sondern einfach klare, schnelle Entscheidungen.“ (B2)*

*„Und wenn da einer meint 'Ich möchte so', dann fährst du drüber. (...) und sagst 'So oder so ist es'. Und aus Erfahrung muss ich sagen, die Gruppe funktioniert dann auch.“ (B1)*

Ein konkreter Ablauf im Umgang mit kritischen Momenten ist natürlich situationsabhängig und kann daher nicht vereinheitlicht werden. Dennoch lässt sich aus den Aussagen der Interviewten eine bestimmte Aufeinanderfolge herausfiltern, welche sich in kritischen Situationen parallel darstellen lässt und sozusagen mehr oder weniger allgemein gehandhabt wird. In erster Linie gilt es, die alarmierende Hauptgefahr zu erkennen.

*„Da versuch ich immer extrem(!) klar zu hören und zu schauen, wie und was von wo herkommt.“ (B2)*

*„(...) der Fokus, da wo die primäre Gefahr droht, zum Beispiel man sucht jemanden und es schlagen die Blitze ein, das ist irrsinnig schwierig, (...) ich kann nur versuchen so allgemeine Kriterien, Grate und ausgesetzte Stellen zu meiden und einen Mulden oder (...) sich in Deckung zu bewegen, (...).“ (B7)*

Ist die Gefahrenstelle definiert, so hat es höchste Priorität, die Gruppe in Sicherheit zu bringen. Bevor weitere Maßnahmen gesetzt werden gilt es, die Befindlichkeit der einzelnen Personen zu identifizieren, sei dies psychischer Natur, wie etwa Angst, Panik, oder physischer, wie zum Beispiel Nässe, Kältegefühl oder andere körperliche

Überforderungen. Dies betonen alle Bergführer, ein Befragter hebt zusätzlich hervor, dass diese Prioritäten automatisch durchgegangen werden.

*„Es geht in erster Linie mal um die Gruppe. Also schon, dass ich mich einmal sammle, dass ich funktioniere, aber dann mach ich das mit der Gruppe, dass das alles passt und dann bin ich eh schon wieder in meinem Rad drinnen, in meinem Notplan.“ (B1)*

*„Es ist erst wichtig, die Gruppe aus der Gefahrensituation zu bringen, dann zu schauen, wie geht es den Leuten, wie ist die Stimmung (...), ist da jemand, der seine Gefühle völlig unterdrückt und im nächsten Moment vielleicht Probleme kriegt?“ (B7)*

Wie alle Beteiligten in Sicherheit gebracht werden ist wiederum situationsabhängig. Hier kommen meist die bereits erwähnten Standardmethoden zum Einsatz, wie etwa das einzelne Abfahren eines Hanges und das schließlich immer wiederkehrende Sammeln auf einem sicheren Platz. Hier zeigen sich jedoch unterschiedliche Meinungen innerhalb der Befragten.

*„Und dieses Handeln, die Sinnhaftigkeit von diesem 'simplen steilen, fahren wir einzeln', was in der Fachszene äußerst angezweifelt wird, da gibt es die totalen Kritiker. Aber das ist heute so in meinem Leben, das unterstreich ich 1000-mal.“ (B2)*

*„Ich mach's nicht immer standardmäßig. Ich mach's häufig, aber nicht aus dem Grund, weil ich mir denk, das ist zu gefährlich, wenn wir alle auf einmal fahren, sondern weil es andere Vorteile auch hat, wenn man einzeln fährt.“ (B4)*

Letzterer weist in diesem Zusammenhang auf die Beeinträchtigung der Wahrnehmung hin, wenn Standards zu häufig eingesetzt werden, weil dadurch das Gefühl resultieren kann, alles richtig zu machen und deshalb einige Dinge möglicherweise unberücksichtigt bzw. unüberlegt bleiben. Wenn eine kritische Situation durch das Sammeln auf dem so genannten „safe point“ (B1) noch nicht vollständig gelöst ist, weil beispielsweise jemand verletzt oder verschüttet ist, so heißt es, weitere Handlungen zu setzen. Die Funktion des Bergführers besteht dann darin, Aufgaben an einzelne Personen angepasst und souverän abzustimmen. Wichtig dabei ist, dass alle Beteiligten verstehen, was vor sich geht und dass zugeteilte Aufgaben auch wirklich verständlich aufgefasst werden.

*„Natürlich überlege ich mir, (...) wer könnte in der Gruppe Aufgaben übernehmen oder wie könnten wir das verteilen, aber das ist dann keine Frage, sondern das teile ich dann auch schon zu.“ (B7)*

*„(...) dass ich die Leute koordiniere, du machst das, du machst das, du rufst den an und, und, und. Ich schau halt, dass jeder einmal weiß, worum es geht.“ (B1)*

*„(...) und ihnen zu sagen 'Wenn du jetzt das und das machst, dann ist das und das', also die müssen das schon verstehen.“ (B2)*

Ein Grundsatz aller Bergführer in solchen Situationen scheint das Zusammenbleiben der gesamten Gruppe zu sein. Muss der Führende dennoch etwa Verschüttete suchen, nimmt er sich, so ein Befragter, eine passende Person heraus und teilt ihr die Aufgabe zu, die Gruppe unter allen Umständen zusammenzuhalten und zu warten, bis sie der Verantwortliche

wieder dort abholt. Ob geführte Personen bei der Suche von verschüttenden Menschen zur Hilfe eingeteilt werden, wird in den Gesprächen nicht explizit erwähnt – die Verfasserin nimmt jedoch an, dass dies zumindest in manchen Situationen der Fall ist. Werden Verschüttete schließlich gefunden bzw. gibt es Verletzte, so wird ein klarer Rettungsplan umgesetzt.

*„Das läuft dann einfach ab wie ein Uhrwerk oder sollte. (...) ich muss schauen, dass der mal Luft kriegt, (...) stabil lagern, (...) also einfach so gut als möglich versorgen gegen Kälte und, und, und, und dass halt immer wer dabei ist.“ (B1)*

Abschließend kann gesagt werden, dass Bergführer den Umgang mit kritischen Situationen je nach Ausmaß der Gefahr individuell abstimmen. Wenn es sich demnach um nichts Lebensbedrohliches handelt, so kann eine Lösung meist in Ruhe durchdacht werden. In einer kritischen und wirklich gefährdenden Situation ist unter Zeitdruck immer schnelles Handeln gefragt. Hierbei ist es nicht unbedingt erforderlich, das Gelernte aus der Ausbildung anzuwenden, sondern letzten Endes als Bergführer zu funktionieren.

Treten in Organisationen kritische Situationen ein, so heißt dies für **Führungskräfte**, rasch Entscheidungen darüber zu treffen, welche Schritte vorgenommen werden müssen, um adäquate Handlungen im weiteren Verlauf zu setzen. In erster Linie gilt es natürlich, die Gefahr zu erkennen und allen Betroffenen mitzuteilen, so der Finanzvorstand.

*„(...) ist das ein Risiko, was mich massiv bedroht, dann muss ich das natürlich sofort angeben, Priorität, highest priority, das ist natürlich klar.“ (M5)*

Es ist die Aufgabe und Verantwortung jeder Führungsperson, sich um das Management bereits bestehender kritischer Situationen zu kümmern. Bevor Maßnahmen gesetzt werden, muss sich eine Führungskraft zunächst mit bedingter Zeit überlegen, welche weiteren Auswirkungen diese haben können. Es ist erforderlich, sich an die gegebenen Umstände anzupassen und dementsprechend so früh als möglich zu handeln. Allenfalls bedeutet das aber, etwaige Anstandsregeln zu vernachlässigen, um eine mögliche Eskalation zu verhindern.

*„(...) da musst du dich natürlich schnell anpassen mit so einer Situation. Das heißt, dass du eine relativ kurze Zeit hast, dir zu überlegen, 'Was bedeutet das?'.“ (M5)*

*„Geschwindigkeit ist in solchen Situationen sehr wichtig. Ja, also da muss man dann auch manchmal die Form außer Acht lassen.“ (M3)*

*„(...) das möglichst schnell zu bewegen, aus der Welt zu schaffen oder diese Situation zumindest(!) zu deeskalieren zu verbessern.“ (M6)*

Auch wenn bestimmte Umgangsformen gegebenenfalls weniger beachtet werden, so darf sich eine Führungskraft in kritischen Situationen nicht aus der Fassung bringen lassen und sollte trotz Schwierigkeiten ruhig bleiben und klar denken.

*„(...) ganz wichtig, dass man in solchen Momenten unbedingt Ruhe bewahrt.“ (M3)*

*„(...) immer einen kühlen und klaren Kopf bewahren.“ (M6)*

Souveränität ist bei ManagerInnen notwendig, um den für sie hohen Bedeutungsgehalt einer Situation bewerten, selbstsicher danach entscheiden und handeln zu können. Insofern weisen drei der interviewten Führungspersonen darauf hin, dass eigenständige Entscheidungen in kritischen Situationen ohne Widerstände durchgesetzt werden.

*„In Stresssituationen sag ich dann auch 'Jetzt so machen', weil ich weiß, dass es der richtige Ansatz ist (...) und nicht zu diskutieren, warum es dazu gekommen ist.“ (M6)*

*„(...) dann frage ich niemanden mehr, weil dann ist es einfach so, wie ich das sage.“ (M8)*

*„Ich kann nur sagen, in meiner Division entscheide ich autonom (...). Es redet mir keiner (...) da drein und so hält man das auch.“ (M5)*

Wenn es zu kritischen Verhältnissen kommt, betonen der Eventmanager und die Führungsperson aus der Marketingagentur zudem einen situativen Umgang, um angepasste Entscheidung fällen und folglich richtige Handlungen setzen zu können.

*„Man muss da einfach situativ damit umgehen.“ (M6)*

*„Wichtig ist, auf die Situation einzugehen, das ist so eine Grundregel, immer auf die Situation zu schauen (...).“ (M8)*

Innerhalb der interviewten Führungskräfte heißt es beim Umgang mit kritischen Situationen grundsätzlich eine zielgerichtete Lösung anzusteuern, indem die Gegebenheiten analysiert werden, um dann wieder Kontrolle darüber zu erlangen und das Problem schließlich bewältigen zu können.

*„Einfach Lösungsorientierung. Jetzt(!) muss die Situation gelöst werden, das halte ich für wesentlich, wie man mit solchen Situationen umgeht, weil es nur darum geht, dass man jetzt aus dieser Situation heraus kommt.“ (M6)*

*„Wenn man ein Problem hat, dann muss man das analysieren und wie kann ich da zu einer Lösung kommen?“ (M5)*

Für einen positiven Ausgang in kritischen Situationen spricht eine Führungsperson ihr eigenes Verhalten an, welches verantwortungsbewusst in Erscheinung treten soll.

*„(...) und ich muss ein zuverlässiges Auftreten in Krisensituationen haben.“ (M8)*

Weiter ist jener Person der respektvolle Umgang mit allen Betroffenen in der aktuellen Situation wichtig, um damit eventuelle Missverständnisse zu verhindern und auch, um möglichst alle Bedürfnisse der Beteiligten für eine letztlich allgemeine Zufriedenheit zu erfüllen sowie Geschäftsbeziehungen trotz Schwierigkeiten zu stabilisieren.

*„Wichtig in solchen Situationen ist, wem stehe ich gegenüber? Ist das der Geschäftsführer oder der Außendienstmitarbeiter? (...) ich möchte jede Begegnung gut verlassen.“ (M8)*

Der Finanzvorstand beschreibt den Umgang mit einer zeitlich zurückliegenden Krise der Bank mit folgenden täglichen Interventionen.

*„2008, 2009 Liquiditätskrise, da hat es jeden Tag Meetings gegeben um sieben Uhr in der Früh, weil es die Bank bedroht hat, alle Banken, nicht nur uns.“ (M5)*

In wirtschaftlichen Unternehmen handelt es sich nicht gezwungenermaßen immer um finanzielle Risiken und/oder Verluste. Insbesondere, wenn Aktionen außerhalb der Organisation selbst stattfinden, können unter Umständen auch beispielsweise MitarbeiterInnen gefährdet werden. In größeren Projekten kann es unterdessen sogar dazu führen, menschliche Sicherheit gegen kommerzielle Interessen abwägen zu müssen, was sich im Falle einer solchen Entscheidung bei einer Führungsperson jedoch deutlich in eine klare Richtung bewegt.

*„Es waren mehrere Techniker von einer sechs Meter hohen Plattform auf einen Betonboden gefallen (...). Wenn so etwas passiert beim Team (...), ist es enorm wichtig, dass man in dem Moment wirklich alles tut und vor allen Dingen nicht über kommerzielle Interessen nachdenkt. (...). Das hat keine Rolle gespielt.“ (M3)*

In kritischen Situationen sollten demnach zunächst alle vorhandenen Energien und Ressourcen in die Lösung investiert und keine Zeit für eine Fehleranalyse aufgewendet werden. Eine Fehleranalyse sollte erst im Nachhinein, wenn sich die Verhältnisse beruhigt haben, gemacht werden.

*„Nicht in die Analyse gehen, warum es dazu gekommen ist, das ist jetzt nicht der richtige Zeitpunkt, es ist ja eh jetzt schon passiert, das kann ich jetzt nicht mehr ändern, also warum damit beschäftigen?“ (M6)*

### **Gemeinsamkeiten und Unterschiede**

Zwischen Bergführern und Führungskräften spielen einige gemeinsame inhaltliche Aspekte eine wichtige Rolle im Umgang mit kritischen Situationen. Ein zentraler Bezugspunkt ist zunächst Konzentriertheit und das Bewahren von Ruhe und eines kühlen Kopfes. Unnötige Diskussionen werden weder in der einen noch in der anderen Gruppe toleriert, sondern es gilt grundsätzlich schnelles Handeln und Anpassen. In kritischen Situationen richtet sich bei den Bergführern der Fokus auf die primär drohende Gefahr, um die Gruppe so schnell als möglich in Sicherheit zu bringen. Die Führungskräfte lenken ihre Aufmerksamkeit ebenso auf situative Gegebenheiten, um folglich durch deren Analyse eine klare Lösungsorientierung zu gewährleisten. Bergführer wenden in kritischen Situationen häufig Standardmethoden an, zugleich ist die konsequente Koordinierung der Gruppe für einen erfolgreichen Notfallplan ausschlaggebend. Die Führungskräfte sprechen etwa zuverlässiges Verhalten und das Weglassen der Fehleranalyse für die Bewältigung kritischer Situationen an. Insgesamt kann festgehalten werden, dass im Umgang mit kritischen Situationen Souveränität von Seiten der Führungspersonen gefragt ist.

### 9.2.5 Entscheidungsprozesse

Zu Beginn werden in dieser Kategorie typische Beispiele von Entscheidungssituationen der jeweiligen Zielgruppen aufgezeigt. In Unterkategorien werden die dazu nötige *Planung und Flexibilität* und weiter einerseits die in Entscheidungsprozessen auftretenden *Schwierigkeiten* und andererseits dazugehörige *Anforderungen* beschrieben.

Eine Führung im alpinen Bergsport kann laut den interviewten **Bergführern** als ein kontinuierlicher Entscheidungsprozess aufgefasst werden, dem sie sich nicht entziehen können. In den bereits geschilderten Beispielen kritischer Situationen am Berg müssen vor, während und nach solchen Momenten unweigerlich Entscheidungen getroffen werden. Es kommt schon bereits vor dem eigentlichen Vorhaben zu wesentlichen Entscheidungen – sei es die gewählte Tour selbst und weiter, ob diese zum geplanten Zeitpunkt überhaupt möglich ist.

*„Eine wesentliche Entscheidung ist immer schon im Vorhinein, (...) jedenfalls die Wittersituation soll das gut erscheinen lassen, dass man das angeht, an dem Tag, zu dieser Zeit. Das ist (...) kurzfristig, nicht langfristig, weil das ist eh schon früher geschehen.“ (B4)*

Neben Zeitpunkt und Wahl der Tour fallen im Vorhinein auch schon Entscheidungen hinsichtlich der zu führenden Personen.

*„(...) es geht ja um Entscheidungen in kritischen(!) Situationen, weil da ist das ganz(!) vorher wichtig, dass man ein Klima schafft, dass man mal gesagt hat, was man will. Wenn es dann wirklich kritisch wird, dann ist das nachher viel leichter (...).“ (B2)*

Wenn ein Bergführer mit seiner Gruppe schließlich schon mitten im Geschehen ist, stellen sich für sie, wie sie im Gespräch selbst alle hervorheben, immer wieder dieselben Fragen: Weitergehen, den Hang runterfahren, diese oder jene Route wählen oder eben nicht und stattdessen umkehren und die Tour abbrechen? Folgend werden Ausschnitte der Entscheidungsfindung dargestellt, welche als ein Teil jener Entscheidungsprozesse charakterisiert werden kann.

*„(...) wo die Warnglocken losgehen, wo (...) sich was geändert hat, (...). Zu entscheiden eben, geht man da, macht man die Abfahrt jetzt noch oder gehen wir noch den Grad entlang und suchen eine andere Stelle oder eine andere Möglichkeit.“ (B1)*

*„Das ist immer so ein Thema beim Führen, 'Kann ich noch weiter gehen oder sollt ich lieber umdrehen und die Tour abbrechen?'.“ (B7)*

Diejenige Entscheidung – ob sie nun die geplante Tour weitermachen und ein kalkulierbares Risiko eingehen, eine leichtere Route wählen oder die Führung abbrechen – stellt für die Bergführer eine besondere Herausforderung dar. Es wirken viele Aspekte mit, von denen an dieser Stelle nur einige wenige angedeutet werden. Das Hinterfragen, warum eine Entscheidung schließlich getroffen wird, ist wesentlich – weil es der Bergführer selbst

so möchte, weil er es jemanden beweisen will oder weil es ein Gast gesagt hat oder auch weil es so sein muss, weil es die sicherste Wahl ist oder ob es doch keine gute Entscheidung ist, weil damit das größere Risiko eingegangen wird? In der Komplexität solcher Entscheidungen ist es erforderlich, alle vorstellbaren Ereignisse durchzudenken bzw. sich bewusst ganz klare Gedanken zu machen. Bevor eine endgültige Entscheidung getroffen wird, scheint für eine bewusste Beurteilung der Lage eine gewisse Distanz zum Geschehen eine gute Möglichkeit zu sein.

*„(...) wenn es darum geht, Ja oder Nein zu sagen, (...), ganz bewusst 'Ok, jetzt muss ich ganz was Wichtiges entscheiden (...)', ruhig werden für mich, vielleicht drei Meter weggehen, eine Auszeit nur ganz kurz und in dieser Zeit mich ganz bewusst zu distanzieren von allem.“ (B2)*

Auch die Wahl zwischen möglichen Alternativen sollte ebenso gut überlegt sein.

*„Die ganze Zeit schon, Entscheidung, jetzt kommt die nächste Entscheidung auf mich zu, da gibt es zwei Möglichkeiten, wie man da runter fährt. (...) in den Graben hinein fahren oder (...) vorher ausqueren (...) und zu Fuß runter gehen. Und ich hab mir schon die ganze Zeit überlegt beim runter Fahren (...) 'Nein, das riskier ich nicht (...)'.“ (B4)*

Warum überhaupt eine bestimmte Entscheidung getroffen wird und der anschließende Umgang damit ist dabei genauso wesentlich.

*„Also es ist ständig, die Entscheidung, die ich oben am Berg treffe (...), also ja, entscheide ich mich und sofort kommt die Frage warum.“ (B1)*

*„(...) dass ich mich dann wirklich gefordert fühle und das subjektive Gefühl habe, jetzt handeln, jetzt muss man wirklich überlegen, ob man weitergeht, ob man umdreht oder wie auch immer man damit umgeht, das ist sozusagen ein Prozess, ich kann nicht sagen, dass das am Punkt plötzlich kommt.“ (B7)*

Der Prozess des Entscheidens kann immer mehrere Tendenzen beinhalten, um in jeweils fortschreitenden Situationen eine Wahl zu treffen und schließlich zu einer Endentscheidung des Tourenverlaufs zu kommen.

*„In diesen Bereichen sind ja keine Schwarz-Weiß-Entscheidungen.“ (B2)*

Das heißt, es kann nicht von einer Allgemeingültigkeit der Entscheidungsfindung gesprochen werden. Es gibt immer zwei oder mehrere Möglichkeiten, jegliche Bedingungen und Einflüsse können sich im Laufe einer Führung verändern und vor allem wirken neben Vorerfahrungen und Kenntnissen des jeweiligen Bergführers (Kategorie *Wissen und Erfahrung als Basis für Entscheidungen*) insbesondere auch die vielen subjektiven und sozialen Faktoren in die Entscheidungsfindung mit ein. Auf diese wird jedoch erst in den Kategorien *Mentale Prozesse* und in *Soziale Prozesse* eingegangen sowie bereits weiter oben in der Kategorie *Individuelle Denk- und Verhaltensweisen*. An dieser Stelle soll anhand von Zitaten das Entscheiden nochmals als Prozess verdeutlicht werden.

*„(...) nur die alleinige Entscheidung, das ist ganz selten. Da sind meistens vorher verschiedenste Sachen passiert (...).“ (B4)*

*„Durchaus könnten in der Gruppe Meinungen sein, die mir auch zu einem genaueren Bild verhelfen könnten, wo ich aber in dem Moment nicht mehr genau hinhören kann, weil ich zu der Entscheidung gekommen bin, das ist zu gefährlich, aber das ist eben ein Prozess.“ (B7)*

*„(...) ansonsten ist das ein ständiges Abwägen, Entscheiden, Neuentscheiden, die Gruppe mitentscheiden lassen, dass man auch einfach wieder mal die Leute reden lassen kann, wo ich mir wieder was durchdenken kann, das ist alles ein Prozess.“ (B1)*

Wenn eine bestehende Gefahr erkannt wird und daher alternative Lösungen umgesetzt werden, kann ein Bergführer jedoch nicht von vornherein davon ausgehen, dass auch alles gut gehen wird, dies betonen alle Interviewten. In diesem Zusammenhang spricht ein Gesprächspartner an, Führungen am Berg nie als eine wirklich durchgehende Kompetenz zu erleben.

*„Wirklich wissen, ob es die richtige Entscheidung ist, tu ich erst im Nachhinein, das kann ich vorher nicht wissen, also das verlange ich auch gar nicht von mir (...), ich kann es nur abschätzen und vermuten und die Alternative wählen, die mir am sinnvollsten erscheint.“ (B7)*

Auch die interviewten **Führungskräfte** haben stets die wichtige Aufgabe, Entscheidungen zu treffen, welche sich als ein fortlaufender Prozess gestalten. Denn bis zu dem Zeitpunkt, an dem es etwa heißt, zu unterzeichnen bzw. Ja oder Nein zu sagen, sind schon einige Entscheidungen zuvor gefallen. Zu überlegen, worum es in der jeweiligen Entscheidungssituation überhaupt geht, welche Möglichkeiten für Lösungen vorhanden sind und was dazu benötigt wird, stellt sich bei den befragten ManagerInnen als ein auffallendes erstes Kennzeichen im Entscheidungsprozess heraus. Eine relativ rationale Abwägung zu Beginn des bewussten Entscheidungsprozesses kann durch die folgenden Äußerungen demonstriert werden.

*„Eine Entscheidung ist Ja oder Nein. Eines nimmt man und schließt damit die anderen aus. (...) da sind viele Dinge, die man sich überlegen muss (...).“ (M8)*

*„(...) es sind ständig Entscheidungen zu treffen und in den Momenten muss man einfach überlegen, was ist die Situation? (...) Abwägungen, was ist die Logik und dann eine Entscheidung treffen.“ (M3)*

*„Das ist ja nicht auf Knopfdruck, sondern da musst du immer einmal überlegen, was bedeutet das, welche Änderungen bringt das mit sich, mit wem muss ich reden, was brauch ich dazu, (...). Das Ganze analysieren (...), um das dann zu entscheiden.“ (M5)*

*„Da überlegt man halt, worum geht es? (...) dass das Risiko nicht zu hoch ist, (...) Abwägen von Möglichkeiten und Risiken, die diese Lösung birgt und dann entscheidet man sich für die Variante, die die wenigsten Risiken birgt und die beste Verbesserung darstellt.“ (M6)*

Zwischen den Entscheidungsinhalten und dem Vorgehen, wie Entscheidungen getroffen werden, muss innerhalb der ManagerInnen differenziert werden, da sie aus verschiedenen

Bereichen kommen. So spricht die Führungsperson der Marketingagentur wiederholt Entscheidungen an, die in einem engen Zusammenhang mit ihren MitarbeiterInnen oder anderen Personen stehen und hält diese klar von Sachentscheidungen auseinander.

*„Es gibt zwei Szenarien von Entscheidungen für mich, das eine sind Menschen und das andere ist die Sache.“ (M8)*

Die Führungskraft des Kommunikationstechnikunternehmens erwähnt einige Male die Notwendigkeit von schnellen Entscheidungen in seiner Arbeit, welche jedoch kaum ein Problem für ihn darstellen. Er untermauert seine Aussage außerdem damit, dass wirtschaftliche Entscheidungen um einiges harmloser seien, als solche, die Bergführer unter Zeitdruck treffen müssten. Weiter betont er,

*„(...) dass es häufig wichtiger ist, eine Entscheidung zu treffen, als keine Entscheidung zu treffen. Man muss halt manchmal wieder korrigieren, aber es ist besser zu korrigieren dann, als erst mal keine Entscheidung zu treffen.“ (M3)*

Entscheidungen des Eventmanagers laufen nach seinen Äußerungen verhältnismäßig rational ab, was schon oben bei allen ManagerInnen festgestellt wurde. Abhängig von der jeweiligen Situation betont er unterdessen jedoch, dass Alternativen auch immer wieder gemeinsam mit den MitarbeiterInnen besprochen werden, um anhand verschiedener Meinungen zur bestmöglichen Entscheidung zu gelangen.

*„Das wird relativ analytisch abgewogen plus minus und dann gibt es eine Entscheidung, die man dann möglichst schnell fällen muss. (...) oder viele Meinungen holen, das organisieren und aus dem dann auszuwählen und dann wird entschieden und umgesetzt.“ (M6)*

Der befragte Finanzvorstand unterstreicht mehrmals kollektive Entscheidungen etwa über Kreditgeschäfte, welche je nach Höhe in „Committees“ (M5) diskutiert und durch alle Abteilungsvorstände getroffen werden. Weiter deutet er auf Entscheidungen hin, die er in seiner Position autonom treffen kann und zugleich auf die Entscheidungsbeeinflussung, die sich durch den begrenzten Entscheidungsrahmen aufgrund von Erwartungen der Mutterbank ergeben.

*„Da muss man differenzieren, als Manager muss ich Entscheidungen einfach abwägen. Risiko intern, wir als 100%ige Tochter der Bank XY sind sehr abhängig von der Mutter. Wir haben lokale Entscheidungsbefugnis, aber in einem gewissen Rahmen natürlich, (...) welche Erwartungen die hat, das beeinflusst natürlich auch die Entscheidungen, die wir treffen.“ (M5)*

Ob eine getroffene Entscheidung tatsächlich die richtige war, stellt sich manchmal erst längere Zeit später heraus. Durch folgendes Zitat wird eine solche Vergewisserung veranschaulicht.

*„In dem Moment, wo ich die Entscheidung getroffen habe, war ich dann schon sicher, dass es die Richtige ist. Aber gesehen hab ich das dann erst ein Jahr später, dass die Entscheidung wirklich richtig war.“ (M3)*

### 9.2.5.1 Planung und Flexibilität

Inwieweit *Planung und Flexibilität* in den Arbeitsbereichen der befragten Führungspersonen an Bedeutung hat, wird in dieser Unterkategorie erläutert. Sei es eine anspruchsvolle Skitour oder ein Projekt in einem Unternehmen – Planung gehört zu den Grundbausteinen der Entscheidungsprozesse von Bergführern und Führungskräften, um ihre spezifischen Aktivitäten überhaupt umsetzen zu können. Nachstehend wird demnach das Augenmerk auf die Planung gelegt. Weiter nimmt hier Flexibilität Platz ein, welche dann nötig wird, wenn es zu Planänderungen kommt.

Für jede gewissenhafte Bergtour ist eine Planung unabdingbar, dies betonen alle befragten **Bergführer**. Die Planung beginnt natürlich schon mit der Auswahl des Gebietes und setzt sich mit der Tourenplanung fort. Dabei werden gesammelte Informationen und schwierige Stellen präzise besprochen, um bei der Umsetzung selbst keine eigens auferlegten Einschränkungen auf sich nehmen zu müssen. In diesem Zusammenhang spielen für den nächsten Tag zunächst verschiedene Möglichkeiten und Varianten der Route, Wetterbedingungen und der aktuelle Lawinenlagebericht eine wesentliche Rolle, so die Interviewten.

*„Der Tag geht immer bei der Tourenplanung los, da muss man sehr aufpassen.“ (B1)*

*„Das Entscheidendste ist die Planung. Wenn ich in der Planung defensiv genug bin, dann hab ich auch viel mehr Freiraum, Erfahrungen zu sammeln.“ (B4)*

Da im Vorhinein aber nie ganz sicher davon ausgegangen werden kann, ob die Einschätzungen der Verhältnisse und des Geländes den Tatsachen entsprechen, ermöglicht eine Planung mit verschiedenen Möglichkeiten das kurzfristige Ausweichen auf Alternativziele. Zudem können sich die Bedingungen noch während einer Tour verändern, welche dann im richtigen Moment so einzuschätzen sind, um nach wie vor etwas anders machen zu können. Insofern fällt die Entscheidung der Umsetzung eines bestimmten Plans erst bei konkreten Schlüsselstellen.

*„Ich kann es noch so genau planen, wenn ich dann im Gelände stehe, muss ich immer wieder mal schauen, ob meine Einschätzung, der Maßstab, wo ich jetzt bin, mit dem Wegverlauf übereinstimmt.“ (B7)*

*„Man kann auch noch umentscheiden. Ich kann ja auch sagen, ich gehe irgendeine Tour als Hauptziel und ich habe Alternativen. Wenn ich merke, das ist nicht hundertprozentig, dann geh ich halt auf den Nebengipfel oder in die Scharte.“ (B4)*

Eine systematische Vorbereitung für bestimmte Abläufe in der Tourenplanung ist zwar Voraussetzung für die interviewten Bergführer, es ist jedoch festzustellen, dass Flexibilität im alpinen und hochalpinen Bergsport notwendig ist, um im ausschlaggebenden Moment die richtigen Entscheidungen treffen und demnach richtig handeln zu können.

*„Pläne schmieden, es gibt immer Plan A, B, C, und machen tu ich dann aber meistens den E oder F Plan. Von dem her musst du immer offen bleiben.“ (B1)*

*„Ja, andere sind in ihren Entscheidungen vielleicht strukturierter, ok, die haben so Strukturen, A, B, C, D, das arbeiten sie so herunter und dann kommen sie zu ihren Entscheidungen, (...) ich mach das ganz flexibel.“ (B2)*

Es müssen dementsprechend ständig Entscheidungen getroffen werden, welche laut den Interviewten dennoch nicht immer feststehen sollten, weil es dazu kommen kann, sich nochmals umentscheiden zu müssen, wenn dies die Gegebenheiten verlangen. Das gilt sowohl für die Wahl der Tour den Tag zuvor als auch für Entscheidungen vor Ort.

*„Es bleibt immer offen. Es heißt nicht 'Morgen gehen wir', sondern 'Wir werden schauen, ob wir morgen gehen', ein Riesenunterschied. Du hast schon deinen Grundplan, aber erwarten an sich tut man sich gar nichts mehr. (...) weil sonst bist du in einer fixen Schiene und das darfst du da eben nicht sein, du musst immer flexibel sein, ständig neu entscheiden.“ (B1)*

Auch in den Entscheidungsprozessen der interviewten **Führungskräfte** finden nötige Planungsschritte in ihren jeweiligen Vorhaben statt, um bei der entsprechenden Umsetzung das vorhandene Potenzial für Vorkommnisse einzusetzen, welche nicht schon im Voraus festgelegt werden können.

*„Das was planbar ist, soll hundertprozentig ordentlich geplant sein, damit ich dann Reserven habe für die Dinge, die ich sowieso nicht planen kann.“ (M6)*

Werden Aufgaben beabsichtigt, die unter Umständen auch längerfristig angelegt sind, so müssen laut einer Führungsperson auch Folgen und Weiterentwicklungen nach Abschluss eines Projektes berücksichtigt werden.

*„Das Projekt war so geplant, dass du sechs Monate Zeit hast bis zum Projektende und quasi, ich habe mir überlegen müssen, 'Wie geht es dann weiter?'“ (M5)*

Wenn sich Pläne etwa finanziell im positiven Sinne fortentwickeln, so bemerkt eine weitere Führungskraft dahingehend, diese auch in Richtung höherem Risiko wieder abändern zu können und ihr Entscheidungsverfahren flexibel zur Lösung bisher nicht machbarer Planungsvorstellungen zu modifizieren.

*„Es ist durchaus auch möglich, dass man seinen Weg wieder ändert, weil wenn ich ein tolles Geschäftsjahr habe, dann gehe ich sofort das Risiko ein, dass ich meinem Produkt, das mir noch da hinten sitzt, wieder Zeit und Raum gebe.“ (M8)*

Umgekehrt hebt ein anderer Befragter eine gewisse Fahrlässigkeit im Entscheidungsprozess hervor, wenn die Vorgehensweise bei einer Planung nicht vollständig ist und einer sich selbst deshalb in der Umsetzung Erschwernisse bereitet.

*„Wenn ich sozusagen meine Hausaufgaben nicht gemacht habe und mich mit selbstgemachten Problemen beschäftigen muss, wird es eng. Da will ich keinen Spielraum offen lassen.“ (M6)*

Derselbe Manager spricht jedoch auch jene nötigen Planänderungen an, auf die er in der Vorbereitung keinen Einfluss nehmen kann. Kommt es etwa zu spontanen äußeren und unvorhergesehenen Einwirkungen, muss daher in der Situation selbst über Veränderungen nachgedacht und flexibel agiert werden.

*„(...) einen zweitägigen Contest gemacht, (...). Was mache ich also am Samstagvormittag, wenn ich weiß, dass der Sonntag nicht stattfinden wird? (...) Wir haben dann das Programm umgedreht, (...) es ist uns wichtiger, dass es ein Finale und ein richtiges Ergebnis gibt.“ (M6)*

Im Übrigen wird die Notwendigkeit einer grundsätzlichen Strategiemodifikation betont, wenn der Unternehmensgewinn im Sinne der Nachhaltigkeit beeinträchtigt wird. Insofern werden auch Entscheidungsprozesse mit Flexibilität gekennzeichnet.

*„Wenn es für das Unternehmen keinen weiteren Mehrwert hat, dann muss ich es generell umgestalten.“ (M8)*

#### **9.2.5.2 Schwierigkeiten**

Bei vernetzten Entscheidungen in einem komplexen Umfeld treten sowohl bei Bergführern als auch bei ManagerInnen immer wieder Schwierigkeiten auf. Wie sich solche in der realen Arbeitswelt abbilden können, wird innerhalb dieser Unterkategorie dargelegt.

Die befragten **Bergführer** werden trotz ihrer langjährigen Erfahrungswerte und ihres spezifischen Wissens wiederholt mit Schwierigkeiten konfrontiert. Das Risiko des Scheiterns ihrer anspruchsvollen Unternehmungen scheint im Hinterkopf aller Interviewten wiederholt aufzutauchen, wenn etwa die Leistungsgrenze fast erreicht ist oder der Mut zum Umkehren anfangs schwer fällt. Individuelle Schwierigkeiten können von Verwirrung und innerer Unsicherheit über eigene hohe Ansprüche bis hin zu großen Belastung reichen. Dies sind einige Beispiele, auf welche die Interviewten zu sprechen kommen und entsprechend Auswirkungen auf ihre Entscheidungen haben können.

*„Geht es jetzt um mich, (...) um die anderen Leute oder um was geht es jetzt?“(…). Du bist sehr verwirrt, weil du halt noch nicht weißt, wie du mit der Situation umgehst.“ (B1)*

*„Nach außen hin, habe ich oft gehört, wirke ich sehr sicher, aber innen arbeitet es ordentlich ab.“ (B2)*

*„Und dieses Scheitern oder diese Angst vor dem Scheitern kann unter Umständen die Wahrnehmung sauber einschränken. (...) das ist sicher schwierig. Das ist das, wo man aufpassen muss, also die eigenen Höchstansprüche.“ (B4)*

*„Situationen, wo ich dann grenzwertig belastet bin, wo ich mir denk, 'Wäre ich doch lieber nicht hier hergekommen', aber das weiß man dann erst in dem Moment.“ (B7)*

Den Gesprächspartnern ist bewusst, dass sie im ungesicherten Gelände ein erhöhtes Risiko in Kauf nehmen und diesen Preis zahlen sie auch. Nichtsdestotrotz müssen sich Bergführer gewissen Schwierigkeiten stellen. So erwähnt ein Befragter, dass sich innerhalb der

Führung bei der Abfahrt grundsätzlich mehr Schwierigkeiten zeigen können, als beim Aufstieg, weil dabei etwa auf einen schönen Schnee verzichtet und stattdessen ein steiniger Hang gefahren werden muss. Mit diesem Beispiel wird das Verzichten hervorgehoben. Die Beeinflussung seitens der Gruppe kann weitere Schwierigkeiten in sich bergen, da der teils hohe Erwartungs- und Gruppendruck eine starke Wirkung auf den Bergführer haben kann, diese Thematik wird von allen Interviewten angeschnitten. In Situationen, in denen es kein Zurück mehr gibt, liegt es natürlich, so wie in allen anderen auch, in den Händen des Bergführers, damit zurechtzukommen und die weiteren richtigen Entscheidungen zu treffen – sei es bei einem Unfall oder anderen kritischen Situationen.

*„Das ist natürlich kurz ein Problem, weil es ist nicht so, dass du sagst 'Jetzt ruf ich schnell die Rettung an und in einer Viertelstunde ist die da' Du musst erst wissen, wo bin ich überhaupt, vielleicht ist kein Flugwetter und anders kommst du gar nicht hin, du bist dann einfach auf dich gestellt.“ (B1)*

*„Es gibt Situationen, wo man einen Hang fährt und man nicht mehr umdrehen kann, weil es zu spät ist, etwas quert oder schon eine Alternative wählt, die da auch nicht im Moment hundertprozentig sicher eingeschätzt wird, wo man dann durch muss.“ (B7)*

Es ergeben sich weitere Situationen, in denen etwa aufgrund des herrschenden Zeitdrucks ohne genügend Hintergrundinformationen entschieden werden muss oder weil es zu Uneinigkeiten über die genaue Marschroute kommt, wenn beispielsweise zwei Bergführer für den Ablauf verantwortlich sind und sie in eine kritische Situation gelangen.

*„Das Problem war heftig, (...) nach zwei Stunden mit Spaltenquerungen hat er gemeint, wir gehören runter und ich, wir gehören rauf, (...) ein Teil ist da gestanden und ein Teil da und es war fast so, wer geht mit mir, wer geht mit ihm? Das war eine sehr schlimme Situation.“ (B7)*

Weiter ist festzustellen, dass problematische Situationen teilweise auch mit einem inneren Kampf der Alpinisten zu tun haben. Zwei Bergführer merken dazu an, dass sie sich dann in solch schwierigen Momenten immer wieder selbst fragen, wie es überhaupt so weit kommen konnte und teils kommen auch Gedanken des nicht mehr Wollens hinzu. Auch im Nachhinein wird über Entscheidungen oft nachgedacht, was möglicherweise belastend sein kann.

*„(...), weil es ist eh so schwer Entscheidungen zu treffen, aber wenn ich das nicht tu, wirklich gescheit, dann schwimm ich ja nur herum. (...) solche Entscheidungen, die unnötig waren, wo ich mir denk, 'Das hat es jetzt überhaupt nicht gebracht'.“ (B2)*

Aufgrund des Abbruchs der Führung, Verletzungen von Gästen, des Zeitdrucks, persönlicher oder anderer Einflüsse, wie beispielsweise Orientierungsprobleme, indem es quasi wegen schlechter Sicht oder ähnlichem zu einem falschen Routenverlauf kommt, weist ein Bergführer darauf hin, dass dann Situationen auftreten können,

*„(...) wo praktisch die Entscheidungsfähigkeit nicht mehr so war 'Kann ich das jetzt machen oder nicht?', weil so viele andere Sachen wichtiger waren oder mitgewirkt haben.“ (B4)*

Auch die interviewten **Führungspersonen** aus den verschiedenen Unternehmen stehen immer wieder Schwierigkeiten gegenüber. Durch die teils sehr komplexen Geschäftsaktivitäten ergeben sich manchmal Situationen, in denen Führungskräfte auch an ihre Grenzen stoßen können. Der Manager der Kommunikationstechnikfirma bringt bildlich zum Ausdruck, wie es bei erledigten Aufgaben zu Schwierigkeiten kommen kann, wenn diese von vornherein nicht gut vorbereitet und durchdacht sind.

*„(...) es erscheint erst mal alles fest und jetzt bau ich oben weiter und merk am Ende, es hat doch nicht ausgereicht. Eigentlich hätte ich die erste und zweite Etage wieder abbauen müssen und das Fundament komplett neu machen, weil es war einfach Murks am Anfang und das merkt man manchmal erst hinterher.“ (M3)*

Auch der Eventmanager spricht von auftretenden Schwierigkeiten, die sich erst im Nachhinein seiner Tätigkeiten ergeben können, weil etwa aufgrund der herrschenden Komplexität während einer Veranstaltung nicht alles vollständig überblickt werden kann und daher das eine oder andere übersehen wird.

*„(...) dass man im Nachhinein draufkommt, weil man bei so komplexen Veranstaltungen ja immer selber alles im Blickfeld haben muss. Es können sich Leute beschweren über Mängel, über Dinge, die einem selbst nicht aufgefallen sind, weil es einfach so viele Dinge gibt, man kann nicht alles sehen.“ (M6)*

Der befragte Finanzvorstand teilt beispielsweise mit, dass KundInnenausfälle eine große Rolle im Bankgeschäft spielen. Insofern kommt es auch manchmal zu schwierigen Situationen, weil KundInnen bankrottgehen oder ihre Tilgungen nicht mehr bedienen, was folglich natürlich Auswirkungen hat und das Tagesgeschäft der Bank beeinflusst. Weiter spricht er außerdem von internen Schwierigkeiten in seiner Arbeit.

*„(...), dass mir ein Kollege Mitarbeiter abwerben wollte von meiner Abteilung zu seiner, weil er hat ein Personalproblem und möchte es lösen, indem er von mir jemanden nimmt. Ja, solche Dinge, aber that's part of the game.“ (M5)*

Die Führungsperson des Informationsdienstleistungsunternehmens spricht unter anderem von ihrem Liquiditätsproblem, welchem sie immer wieder entgegenwirken muss oder auch von einem MitarbeiterInnenwechsel, welcher sich kurzfristig problematisch dargestellt hat. Weiter bringt sie ein ursprünglich geplantes, aber schließlich nicht umgesetztes Vorhaben an.

*„(...) dass ich heuer mit dem XY-Service starten wollte, da haben wir die Unterstützung vom XY (Sponsor) nicht in dem Ausmaß erhalten, wie ich es mir gedacht habe und mit den Firmen war es schwach und dann haben wir den Mitarbeiterinnenwechsel gehabt.“ (M8)*

Überdies fallen Aussagen der GesprächspartnerInnen, wie zum Beispiel, dass oft noch nie da gewesene Situationen zu Tage treten und folglich auch immer wieder Schwierigkeiten

mit sich bringen oder auch, dass mit Wissen allein manche Probleme nicht gelöst werden können. Folgende Äußerung verstärkt dies durch den schon erwähnten notwendigen Gesamtüberblick, welchen eine Führungskraft benötigt, um keine Schwierigkeiten zu bekommen.

*„Wenn du den großen Blick nicht hast, dann ruderst in eine Richtung und du weißt gar nicht, in welche Richtung du rudern sollst, nur dass du mal ruderst.“ (M5)*

### 9.2.5.3 Anforderungen

Beides – der Sport in alpinen Gebieten und das Managen in wirtschaftlichen Unternehmen – verlangt Leistung und dementsprechend hohe Anforderungen an die Führungspersonen. Die Fähigkeit, jene Anforderungen zu erfüllen und diesen in kritischen Situationen gerecht zu werden, ist Thema dieser Unterkategorie der Entscheidungsprozesse. Die Unterkategorien *Bedeutung der Führung und Führungsverständnis* und *Umgang mit kritischen Situationen* aus zwei anderen Hauptkategorien stehen in einem engen Zusammenhang mit den Anforderungen. Die Anforderungen werden hier aber unter einem etwas anderem Blickwinkel verdeutlicht.

Kaum eine Sportart stellt so hohe Anforderungen wie der alpine Bergsport. Neben dem Meistern der bereits beschriebenen Gefahren und den Führungsqualitäten, die der Beruf des **Bergführers** erfordert, werden noch einige weitere Anforderungen identifiziert, welche an dieser Stelle somit eine Ergänzung aufzeigen. Das grundsätzliche Gefordert-Sein, in jeder Situation Maßnahmen setzen zu können, ist ein durchgängiger Auftrag der Bergführer, was in kritischen Situationen natürlich umso mehr verlangt wird.

*„Ich erlebe das dann als eine übermäßige Forderung, also ich will nicht sagen Überforderung, aber man muss(!) einfach irgendwie handeln.“ (B7)*

Im komplexen Umfeld der Bergwelt sind Bergführer also auch entsprechend subjektiv beansprucht. In Gefahrensituationen einen kühlen Kopf zu bewahren, dem Druckfaktor von eigenen Erfolgsansprüchen bzw. der der KundInnen standzuhalten und entsprechend die richtigen Entscheidungen zu treffen, kann für das Wohlbefinden und letztlich für das Leben aller Beteiligten ausschlaggebend sein. Wie jeder einzelne Bergführer damit umgeht, bleibt schlussendlich ihm selbst überlassen, aber die wesentlichste Voraussetzung ist zunächst, die wichtigsten Aspekte für eine gute Entscheidung zu erkennen und, wie schon mehrmals betont, die anvertrauten Personen wieder heil vom Berg hinunterzubringen.

*„(...) aus der Situation möglichst die beste Lösung zu machen, (...) Es gibt immer einen Haufen Möglichkeiten, wie man und was man tun kann, und da die Entscheidung treffen, (...) was halt wirklich das Wichtigste ist (...).“ (B4)*

*„Dann ist natürlich jeder an sich persönlich gefordert, dass er sagt, 'Ja ok, ich weiß wie es geht' und dann gibt es halt verschiedene Umänderungen. Es ist wichtig, was und wie du machst, aber das Endresultat, um das geht es.“ (B1)*

Jegliche Entscheidungen der Gruppe gegenüber plausibel begründen zu können und zu den eigenen Handlungen zu stehen, zeichnet sich für die Überzeugbarkeit der Führungsposition als ein weiterer grundsätzlicher Anspruch aus.

*„Also ich kann immer argumentieren warum, wieso ich die Entscheidungen treffe und ich wieder umschlage auf eine andere Entscheidung.“ (B1)*

*„Ich muss das vor der Gruppe vertreten. (...) das macht mich auch glaubhaft.“ (B2)*

*„Das ist ein großer Unterschied, ob ich nur sage, ich muss argumentieren, wenn ich was nicht mache, dass ist sowieso klar, aber zusätzlich müssen wir auch immer argumentieren können, warum wir was machen.“ (B4)*

Die Fähigkeit, eine gewisse Distanz zur Gesamtsituation zu bewahren und diese von außen zu betrachten ist wichtig, um sich nicht von Vermutungen und Standards beeinflussen zu lassen. Insofern ist neben der Beobachtung, wie sich die Natur verhalten und verändern kann, die Konzentration auf möglichst alle gegebenen Einzelheiten, eine stetige Anforderung.

*„(...) weil vermuten, dass es gefährlich ist, beobachten kann ich unter Umständen nur einen Winkel, Sonneneinstrahlung oder Temperatur. Das sind so Facts, mich auf die zu konzentrieren ist ganz wichtig und die Thesen dann weglassen, weil die sind alle gleich.“ (B2)*

*„Dass man mit den Strategien umgeht und dass sie einen nicht beherrschen.“ (B7)*

Bergführer begegnen wiederholt schwierigen Situationen, in denen ihnen entsprechend aufgezeigt wird, dass es nicht möglich ist, alles vorauszusehen. Sie alle kennen genügend Beispiele von KollegInnen, aus der eigenen Erfahrung und aus der Literatur, dass etwas als hundertprozentig eingeschätzt wurde, dies sich jedoch in eine andere Richtung entwickelt hat, wie beispielsweise, dass ein Hang dann doch abgegangen ist. Die Anforderung, sich jederzeit schwierigen Situationen stellen zu müssen und dementsprechend Verantwortung zu übernehmen, ist schließlich eine der fundamentalsten Ansprüche in der Welt der Bergführer.

*„Also man muss sich dessen bewusst sein und trotzdem muss man die Entscheidung treffen. Da weiß ich aber auch nicht, was man besser machen könnte, außer drauf zu verzichten, also keine Skitouren mehr zu gehen.“ (B7)*

*„Und wenn es dann so ist, ich sag immer 'So gut wie möglich lösen'.“ (B1)*

Auch **Führungskräfte** haben in ihrer jeweiligen Arbeitswelt insbesondere in kritischen Situationen hohe Anforderungen zu erfüllen. Neben den bereits betonten und an dieser Stelle nicht zu wiederholenden Führungsqualitäten, sind weiter Strategien sowie

„*Seilschaften und taktische Moves*“(M5) und strukturiertes organisatorisches Vorgehen erforderlich, um die Wirtschaftlichkeit einer Organisation zu bewahren.

„*Stabilität aufrecht zu erhalten ist die oberste Priorität.*“ (M8)

Wenn die Stabilität eines Unternehmens jedoch ins Schwanken gerät, so heißt die Anforderung für Führungspersonen, umgehend Maßnahmen zu setzen. Diese können folgendermaßen aussehen:

„*Das Stichwort ist einfach Konsolidierung, die Dinge, die wir haben müssen erst mal sicher und fertig sein und funktionieren, bevor wir den nächsten Step machen.*“ (M3)

„*Und dann konsolidieren, dass die Firma nicht flöten geht.*“ (M8)

Insofern heißt dies wie schon vorher kurz verbildlicht dargestellt, was für einen Interviewten eine ganz logische Entscheidung ist, dass bei einem wackelnden Haus mit zwei Etagen erst das Fundament nochmal nachgearbeitet werden muss, bevor ein Dach darauf gesetzt wird. Bei einigen Entscheidungen stellt sich teils auch die konservativere Wahl als die bessere heraus. Die Anforderung ist dahingehend, den Erwartungen von außen zumindest größtenteils standzuhalten, dafür aber qualitatives Einbüßen der eigenen Ansprüche in Kauf zu nehmen. Es ist somit festzustellen, dass die Ergebnisorientierung, also die Erreichung von gesetzten Zielen, zu den wesentlichsten Anforderungen der ManagerInnen zählt und zugleich das entscheidende Erfolgskriterium eines Unternehmens darstellt. An Gewicht trägt, was im Endeffekt für alle ersichtlich ist, ob es andere Lösungen gegeben hätte und zu welchen Zwischenfällen es zuvor gekommen ist, hat dabei weniger an Bedeutung.

„*Oft ist das ein Kompromiss, dass man irgendwie über die Runden kommt. Ganz klar, dass es immer noch eine bessere Lösung gäbe. (...) das Optimale raus zu holen, oder nahe am optimalen Ergebnis zu sein, darum geht es.*“ (M6)

„*Am Ende brauchen wir nur das Ergebnis. Ich brauche die Bilanz, ich brauche Budget und wie wir das machen, wie wir dort hinkommen, welche technischen und internen Probleme wir dabei haben, das interessiert niemanden.*“ (M5)

Führungskräfte haben in diesem Zusammenhang die weitere Anforderung zu tragen, manchmal auch unangenehme Entscheidungen zu treffen, wie beispielsweise MitarbeiterInnen abbauen zu müssen. Überdies ist der wirtschaftlichen Legitimität nachzugehen und für das Image der jeweiligen Organisation zu sorgen. Außerdem ist die zeitgerechte Erfüllung von Aufgaben ein wesentlicher Anspruch.

„*Wir werden gemessen, Deadlines zu erfüllen und keine Fehler zu machen und zeitgerecht, weil sonst kriegen wir Probleme und die müssen wir verhindern.*“ (M5)

Um festgelegten Terminen gerecht zu werden, liegt es in der Hand der Führungsperson, entsprechende Vorbereitungen zu tätigen, um rechtzeitig Entscheidungen über das weitere Vorgehen zu treffen.

*„Wenn ich sag, das (...) weiter oder nicht, habe ich die Grundlagen, auf denen die Entscheidung getroffen wird so weit vorbereitet, dass es für alle dann leichter ist zu entscheiden.“ (M8)*

Das Bewusstsein darüber, dass unvorhergesehene, nicht geplante Situationen eintreten können, ist der eine Anspruch an ManagerInnen und der andere ist zugleich, sich dadurch jedoch nicht in ihrem Tun einschränken zu lassen.

*„Ich gehe nicht davon aus, aber ich weiß, dass was eintreten kann, dass was passiert, aber ich darf mich durch dieses Wissen nicht blockieren lassen.“ (M6)*

### **Gemeinsamkeiten und Unterschiede**

Insgesamt ist bei allen Interviewten festzustellen, dass Entscheidungen für sie keine punktuellen Momente darstellen, die einzeln und unabhängig getroffen werden, sondern in einem zeitlichen Zusammenhang mit der Vergangenheit und der Zukunft stehen – sei dies nun die Entscheidung für oder gegen einen Hang am Berg oder das Ja oder Nein einer Führungskraft. Dass sich Entscheidungen als ein Prozess verdeutlichen, wird jedoch im Gegensatz zu den Führungskräften von allen Bergführern explizit betont. Parallelen sind weiter eindeutig jene, die auf die Logik der Entscheidungssituation zurückzuführen sind, das heißt, allen Führungspersonen ist es in erster Linie wichtig zu wissen, worum es sich in der jeweiligen Situation handelt, um gewissenhafte Entscheidungen treffen zu können. Die Bergführer sprechen hierbei etwa eine gewisse Distanz zur und ganz bewusste Überlegungen der gegebenen Gesamtsituation an, um klare und hinterfragte Entscheidungen treffen zu können. Auch die Führungskräfte der Organisationen heben dahingehend eine Analyse der aktuellen Situation hervor, für die Zeit für Überlegungen gebraucht wird, um zu erkennen, welche Möglichkeiten es gibt und was für eine möglichst sichere Entscheidung benötigt wird. Schwierige Entscheidungssituationen sind für beide Gruppen wiederkehrend. Ein Unterschied ist dahingehend zu vermuten, dass Bergführer teilweise einen inneren Druck von Entscheidungssituationen zu verkraften haben, während Führungskräfte deren Wahlmöglichkeiten eher nüchtern betrachten. Eine Übereinstimmung in deren Entscheidungsprozessen findet sich jedoch in der Tatsache, dass zum Zeitpunkt einer Entscheidung nicht sicher davon ausgegangen werden kann, ob sie die richtige ist, sondern sich dies meist erst im Nachhinein herausstellt. Bergführer erkennen dies meist relativ früh nach einer getroffenen Entscheidung und bei Führungskräften kann sich dies auch erst längere Zeit später äußern.

Planung und Flexibilität spielen in beiden Zielgruppen eine Rolle. Eine Parallele läuft vor allem auf die anspruchsvolle Grundvoraussetzung hinaus, eine so weit als möglich

vollständige Planung vorzubereiten, um in der jeweiligen Umsetzung unnötige Komplikationen zu vermeiden. Aufgrund unvorhersehbarer Ereignisse kommt es sowohl bei Bergführern als auch bei Führungskräften zu spontanen Planänderungen, indem zum Teil relativ rasch flexibel agiert werden muss. Insgesamt ist bei den Bergführern eine größere bzw. notwendige Flexibilität in ihrem Handeln festzustellen, während bei den Führungskräften etwa Überlegungen gemacht werden müssen, wie es nach der Umsetzung eines Vorhabens weitergeht. Außerdem scheint es bei Bergführern auch wichtig, von vornherein mehrere alternative Pläne vorzubereiten, indessen Führungskräfte zwar vermutlich einen Plan B wüssten, aber dies nicht explizit erwähnen.

Innerhalb von Entscheidungsprozessen stellen sich auch Schwierigkeiten zwischen den befragten Führungspersonen teilweise ähnlich dar. Bergführer müssen insbesondere mit dem Erwartungs- und Gruppendruck der geführten Personen zurechtkommen, welcher mitunter beeinflussend auf ihr Verhalten sein kann. Führungskräfte müssen im Vergleich dazu einem hohen Erwartungsdruck ihrer KundInnen standhalten, wobei es gegebenenfalls aufgrund von Mängeln ihrer Produkte oder Dienstleistungen zu Beschwerden kommen kann. In beiden Zielgruppen kommen auch interne Schwierigkeiten zur Sprache. So kann es in kritischen Situationen bei einer gemeinsam geführten Tour unter Bergführern etwa zu Uneinigheiten des Tourenverlaufs kommen. Bei Führungskräften können interne Schwierigkeiten im Gesamtunternehmen beispielsweise zu Wettstreit und Konkurrenz führen. Während sich jedoch bei den Bergführern die Einflüsse ihres gesamten Umfeldes und die Entscheidung des Verzichtens bzw. des Eingehens einer geplanten Tour am schwierigsten darstellen, so zeigt sich dies bei den Führungskräften mehr in finanziellen Vorhaben oder in Aktivitäten, die eventuell zu wenig geplant oder zu schnell durchgeführt werden und in solchen, in denen es schwer ist, den Überblick zu behalten.

Anforderungen stehen meist in einem engen Zusammenhang mit Erfolg. Insofern ist jede Führungsperson gefordert, ihre Aufgaben entsprechend zu erfüllen. Führungskräfte haben zwar im Gegensatz zu Bergführern grundsätzlich nicht die Anforderung Menschenleben zu bewahren, wohl aber die Gefahr der materiellen und sozialen Existenz zu sichern. Während Bergführer ihre Entscheidungen und Handlungen jederzeit der geführten Gruppe begründen können müssen, heißt es für Führungskräfte, die Stabilität ihres Unternehmens aufrechtzuerhalten, indem bei Instabilität Konsolidierung gefordert ist. Standardmethoden sind zwar in kritischen Situationen ein wichtiges Thema für Bergführer, die wesentliche Anforderung dahinter ist jedoch, sich nicht von ihnen beeinflussen und beherrschen zu

lassen. So sollte sich auch eine Führungskraft nicht von Einflüssen bestimmen lassen. Wenn für sie auch die erfolgreiche Ergebnisorientierung ein ausschlaggebender Anspruch ist, so sollte durch zu schnelles Arbeiten und zu großen Erwartungen eine daraus folgende Nachbearbeitung nicht herausgefordert werden. Obwohl es eine entsprechende Wirkung haben kann, wie die jeweiligen Führungspersonen zu ihrem Ziel gelangen, so geht es im Endeffekt in beiden Zielgruppen um das zu erreichende Ergebnis, welches letztlich ihren Erfolg messbar macht. Sei es einerseits jenes Endresultat eines Bergführers, alle geführten Personen wieder sicher ins Tal gebracht zu haben oder andererseits die positive Bilanz am Ende eines Projektes oder Auftrages – die jeweiligen Ziele werden jedenfalls nie alleine von einer Führungsperson, sondern immer gemeinsam mit den beteiligten Personen erreicht. Sowohl Bergführer als auch Führungskräfte sind sich darüber bewusst, wiederholt mit schwierigen Situationen konfrontiert zu werden. Wenn solche Momente schließlich eintreten, gilt es, sich nicht blockieren zu lassen, trotzdem Entscheidungen zu treffen und die Situation so gut wie möglich zu lösen.

#### **9.2.6 Information, Wissen und Erfahrung als Basis für Entscheidungen**

Gerade, wenn Entscheidungen auf Basis komplexer Informationen getroffen werden, haben jene Informationen einen wesentlichen Einfluss auf die Beurteilung und die Wahl der Alternativen. Es handelt sich um die grundsätzliche Nutzung von Informationen, die im Entscheidungsprozess verfügbar oder abrufbar sind. Von welchen Informationen hier die Rede ist und welches Wissen die Befragten in ihrem Beruf und folglich für ihre Entscheidungen benötigen, wird in dieser Kategorie dargelegt. Zudem spielt auch die Erfahrung eine wesentliche Rolle und hat neben Informationen und Wissen einen Einfluss auf Entscheidungen. Die hier zum Teil angesprochenen subjektiven Faktoren werden jedoch hauptsächlich in den Kategorien *Individuelle Denk- und Verhaltensweisen* und *Mentale Prozesse* erläutert.

**Bergführer** müssen sowohl über objektive als auch über subjektive Gefahren im (hoch)alpinen Gelände Bescheid wissen, um im Entscheidungsprozess stets bewusst Abwägungen machen zu können.

*„Ich möchte unterscheiden in eigene subjektive Faktoren, die ich selber spüre, in gedachte objektive, die die Gruppe betreffen, den Zustand, Ermüdung, Erschöpfung, Motivation der Gruppe allgemein, das Wetter und von außen alpine Gefahren.“ (B7)*

Eine der ersten Grundvoraussetzung der Vorhaben von Bergführern ist die Informationsbeschaffung, welche sich auf objektive Risiken und Gefahren bezieht.

Wesentlich dabei ist, die Informationen so zu verstehen, um daraus elementare Verhaltensregeln für eine Bergtour abzuleiten. Die Zeichen der Natur müssen demnach schon vor der Umsetzung einer Führung beobachtet und später kontinuierlich erkannt werden.

*„(...) wenn ich bei der Haustür rausgehe (...), das ist die wichtigste Zeit vom ganzen Tag. Weil in dieser Zeit hole ich mir mal Grundinformationen ein (...).“ (B1)*

*„Dass ich von der objektiven Seite her möglichst viele Informationen habe, dass ich von dem her einschätzen kann, okay wie gefährlich ist das jetzt?“ (B2)*

Notwendig ist weiter, im Vorfeld Informationen über die geplante Tour selbst und die zu führende Gruppe einzuholen, um diese an die Informationen der erwähnten objektiven Risiken und Gefahren anzupassen. Zusätzlich können vorab von KollegInnen nützliche Informationen eingeholt werden. Lawinenlagebericht und Wetterprognose stellen einen fundamentalen Schlüssel dar. Da der Lawinenlagebericht auf die jeweilige Region und niemals auf den einzelnen Hang ausgelegt ist, hat dieser jedoch immer nur als eine Zusatzinformation an Bedeutung, so die Interviewten. Dasselbe gilt für das natürliche Phänomen des Wetters, dessen Entwicklung aufgrund teils schneller Wetterwechsel dauernd im Auge behalten werden muss. Das Fachwissen eines Bergführers und die kontinuierliche Beobachtung und Einschätzung der Verhältnisse ist daher ausschlaggebend.

*„(...) man muss eine umfassende Kenntnis in Schnee- und Lawinenkunde haben, Wettersituationen vorherschätzen können, auch spontane, kurzfristige Entwicklungen, man muss sonst über mögliche Gefahren Bescheid wissen, die einschätzen, erkennen können in der Natur, was könnte da gefährlich sein (...)?“ (B4)*

Hinsichtlich alpiner Kenntnisse werden von den Gesprächspartnern im Wesentlichen zunächst die entsprechende/n Ausbildung/en, das Beurteilen von Situationen und Wetter sowie die konkrete Handhabung von technischen Geräten und Orientierungsmitteln angeführt. Die sichere Umsetzung und Anwendung jener „Tools“ (B1) dauert jedoch seine Zeit. Es muss durchlebt und immer wieder durchspielt werden, bis ein zuverlässiger Umgang mit dem erlernten Werkzeug erreicht wird.

*„Ich meine, eine Werkzeugkiste ist groß, da ist viel drin, aber was nimm ich und was brauch ich jetzt für die Situation? Das dauert halt.“ (B1)*

Während die objektiven Gefahren der Natur von Ausbildung, Einschätzung, Beobachtung und alpiner Erfahrung abhängig sind, stellen sich die subjektiven Gefahren als eine Art Eigenproduktion dar. Notwendig ist, so die Befragten, immer zu wissen, worum es geht, worauf es zu achten gilt und stets der Natur, sich selbst und der Gruppe gegenüber aufmerksam zu sein. Die subjektiven Gefahren werden Schritt für Schritt mit der eigenen

Erfahrung erkannt, und früher als heikel eingestufte Situationen werden mit der Zeit vertraut und schließlich mit mehr Ruhe und Umsicht gemeistert.

*„Was mir hilft dabei sind entweder selbst erlebte ähnliche Situationen oder gelernte von anderen übernommene Strategien, gelesene kommt auch dazu. (...) aber ich glaub schon, dass da die eigenen Erfahrungen die stärkste Gewichtung haben.“ (B7)*

*„Das kommt dann aus der Erfahrung natürlich und dem Interesse und natürlich auch selbst der Persönlichkeit.“ (B1)*

Führende benötigen im Zusammenhang mit den ihnen anvertrauten Personen auch die Kenntnis darüber, wie gruppendynamische Prozesse erkannt und gehandhabt werden. Registriert ein Bergführer jene Prozesse, so ist es ihm möglich zu ergründen, welchen Einfluss diese auf seine eigenen Entscheidungen hat.

*„Ich frage dann auch gern die Gruppe, wie sie entscheiden, (...) weil ich dann auch sehe, wer ist da jetzt mehr das Alphetier.“ (B1)*

*„(...) wer in der Gruppe das Alphetier übernimmt, wer dominant ist, wer sich in den Vordergrund stellt und wer unterdrückt wird. Wenn ich das erkenne, dann weiß ich schon, das ist der, der will sich profilieren und der will da praktisch der Gute sein, der Starke (...).“ (B4)*

Es gibt immer bessere und schwächere TeilnehmerInnen in einer Gruppe, so die Befragten. Achtet ein Bergführer dahingehend darauf, ob sich einzelne Personen eher unvermittelt oder auffallend verhalten, liegt es sowohl in seinem Interesse als auch in seinem Können, auf individuelle Neigungen, Begabungen und Kompetenzen zu achten und diese zu erkennen. Werden besondere Stärken der Geführten entdeckt, so kann der Verantwortliche jene Personen für bestimmte Zuständigkeitsbereiche einteilen, welche meist mit entsprechender Freude und mit Enthusiasmus der Gruppe und dem Bergführer selbst dienlich sein können. Zudem betont dahingehend ein Interviewter, dass gerade jenes Wissen über Dynamiken einer Gruppe generalisiert und in andere Führungen übernommen werden kann.

*„(...) zuzulassen, dass andere Teilnehmer Stimmung einbringen. (...) die Guten teile ich so quasi als Hilfsguide ein, die freuen sich. Wenn einer dabei ist, feinfühlig, dann sagst ihm 'Lässig, wenn du mir da helfen würdest', dann hat er eine Aufgabe, das ist ja genial.“ (B2)*

*„Die Reserven, Ressourcen der Gruppe aktivieren, diese auf der Gruppenebene und psychischen ablaufenden Geschichten kann man gut verallgemeinern und einen Transfer eher schaffen als mit geländespezifischen oder situationsbedingten Einzelheiten.“ (B7)*

Wissen und Kenntnisse können als ein Teil des Entscheidungsprozesses angesehen werden. Es liegt daher auch im Interesse eines Bergführers, sein Wissen und seine Erfahrungen den geführten Personen weiterzuvermitteln.

*„Es ist eine sehr hohe Kompetenz, wenn man das Fachwissen transparent macht, mit dem man arbeitet, wie man vorgeht. Das ist für mich vertrauenswürdiger, als wenn einer hundertprozentig immer alles weiß.“ (B2)*

Jenes beschriebene Wissen und jene Kenntnisse verhelfen Bergführer leichter zu ihrer Entscheidungsfindung und machen Entscheidungen letztlich auch nachvollziehbarer. Fachkundige und oftmals auch lebensrettende Entscheidungen erfordern dennoch viel an reflektierter Erfahrung und an vielen Erlebnissen, um sicher, souverän und verantwortungsvoll im Gebirge führen zu können. Ein stetiger Erfahrungsaufbau ist für Führende in den Bergen unumgänglich. Nichtsdestotrotz bedeutet jahrelange Erfahrung nicht hundertprozentiges Wissen und vollständige Sicherheit.

*„Eine Situation, die neu ist, kommt immer wieder. Es wäre auch eine Illusion zu glauben, dass man mit viel Erfahrung in allen Situationen gewappnet ist, das stimmt nicht.“ (B7)*

*„(...) wo du sagst 'Ich brauch gar nicht so aufpassen, weil ich weiß eh alles', das ist ein riesen Irrtum.“ (B1)*

Es kann dennoch festgestellt werden, dass die befragten Bergführer aufgrund der jahrelangen und fortlaufenden Ausübung ihres Berufes exzellente Alpinisten sind und daher auch nicht allzu viel über tragische Erfahrungen zu erzählen haben. Ihr umfangreiches Wissen und ihre Kenntnisse haben sich im Laufe ihrer Karriere in ihr alltägliches Handeln eingepreßt und spiegeln sich durch ihre Erfahrungen wider. Der Umgang mit Risiken und Gefahren und entsprechendes Wissen darüber zu erlangen wird durch die ständige Auseinandersetzung von den Interviewten als eine normale Beschäftigung und praktisch als Routine charakterisiert.

*„Das ist automatisiert, das ist wie Luft holen, das ist einfach da und jederzeit abrufbereit, jederzeit. Die variable Verfügbarkeit heißt das.“ (B1)*

*„Bei dem dunkelgrünen Bereich traue ich mir sagen 'Da gibt es keine Lawine, kein Restrisiko', (...) weil ich schon so viel gemacht habe und so viel gesehen habe und deshalb so viele Beispiele in mir habe.“ (B4)*

Viel Erfahrung zu sammeln ist unumgänglich, um schließlich in allen Facetten für den Beruf des Bergführers besser zu werden.

*„dass du besser wirst, gelassener, professioneller aus der Erfahrung heraus, (...), aber es ist nicht so, 'So, jetzt bin ich erfahren, jetzt kann mich nichts mehr erschüttern', das gibt es nicht. Du wirst halt besser in deinem Tun, du kannst besser mit der Situation und mit deinen Emotionen umgehen.“ (B1)*

Neben der eigenen Erfahrung, welche laut allen Interviewten das entscheidende Kriterium darstellt, werden für einen Wissenserwerb das Lesen fachspezifischer Literatur, das Kommunizieren in Foren für einen möglichst großen Meinungsaustausch und etwa der Kontakt zu SicherheitsspezialistInnen erwähnt. Fehlt es für Vorhaben in gewissen Gebieten an Informationen, so wird dieses vorab eingeholt, um später die Entscheidungsfindung zu erleichtern.

*„Wenn ich irgendwo hinfahre, wo ich weniger Erfahrung habe, dann setze ich mich damit intensiv auseinander. (...) über Touren, Situationen, spezielle Sachen dort, und dann hat man natürlich gleich einmal einen anderen Vorsprung.“ (B4)*

Die Gesprächspartner weisen insgesamt auf eine Verknüpfung mehrerer Aspekte hin, die ihnen ein Gesamtbild der Situation aufzeigen und schließlich ihre Entscheidungen innerhalb ihrer Führungen ermöglichen – sei dies schon vorab oder während ihrer Aktivitäten.

*„Und die ganzen Informationen, (...) schmeiß ich in einen riesen Topf hinein, rühr um und schau mal rein und, 'Okay, was sehe ich aus den Informationen heraus?'. Und nach dem richtet sich dann der gesamte Tag.“ (B1)*

*„Das zusammen ergibt so ein Gemisch, Faktoren, die einen dann zur bestbeurteilten Entscheidung finden lassen, (...) ein Gemisch aus eigenen Erfahrungen und dem, was man halt von anderen weiß und der Gewichtung dessen.“ (B7)*

*„Bauchgefühl, Facts, Beobachtungen, das schwirrt so herum und ich versuch dann aus dieser Dunstwolke zu sammeln und dann zu verdichten, um dann die Entscheidung zu treffen.“ (B2)*

Schließlich kann in Bezug auf Information, Wissen und Erfahrung als Basis für Entscheidungen zum Ausdruck gebracht werden, dass erst jenes Bild, welches aus mehreren Mosaiksteinchen zusammengesetzt wird, Klarheit schafft und großteils letzten Endes dazu verhilft, unerwartete bzw. kritische Situationen zu vermeiden bzw. zu meistern.

Natürlich spielen auch bei **Führungskräften** Informationen, der Wissensstand und die Erfahrung für den Entscheidungsprozess eine maßgebende Rolle. Zur Identifizierung von Risiken und Chancen heißt es für Führungspersonen zunächst relevante Informationen für ihre Entscheidungsfindung zu sammeln. Vorerst sollte von Seiten einer Führungsperson Kenntnis darüber bestehen, wie sie zu den für sie notwendigen Informationen gelangt und weiter natürlich, welche für gegebene Abwägungen gebraucht werden.

*„Wir haben eine Wissensinformationsgesellschaft und in der geht es darum, sich das Wissen, das man braucht zu beschaffen, aber da muss ich wissen, wie(!) ich das mache.“ (M8)*

*„Zur Entscheidungsfindung braucht man mal Informationen. Wenn ich ein Projekt starte, möchte ich wissen, warum wir es machen, was sind die Vorteile, die Nachteile, was sind die Risiken, wenn ich's nicht mache und wenn ich die Infos aber noch nicht habe, dann kann ich auch noch nicht entscheiden.“ (M5)*

Jedes Projekt und jede Aufgabe unterscheidet sich in Organisationen in gewisser Weise vom und von anderen. Insofern sollte eine Führungskraft auch innerhalb jener Projekte bzw. einzelner Aufgaben und Vorhaben für sich entscheiden können, wie viel Information überhaupt notwendig ist. Eine möglichst geordnete Klarheit von Informationen ist maßgebend, um folglich auch eine Bewertung von Risiken heranziehen zu können.

Insofern stellt das Wissen bezüglich Sammeln, Systematisieren und Eingrenzen von verschiedensten Informationen eine wesentliche Fähigkeit von ManagerInnen dar.

*„Es gibt da einen Toleranzbereich, bestimmte Dinge muss man nicht wissen, (...) bestimmte Dinge soll man auch gar nicht wissen. Es geht natürlich auch darum, dass man entscheiden kann, welche Information ist überhaupt relevant für mich?“ (M3)*

*„Und ich glaube auch, dass wir das so aufgebaut haben, dass wir permanent einen Informationsfluss haben, dass es dann nicht so dieses Überfrachten gibt.“ (M8)*

Aufgrund besserer Informiertheit besteht auch gesteigertes Verständnis über die Sachlage, wodurch wiederum ein besserer Beitrag zum Ganzen geleistet wird – dies bezieht ein Befragter auf alle Beteiligten eines Unternehmens. Die interviewten Führungskräfte erkennen ihre Wissenslücken und unternehmen dahingehend auch Anstrengungen, diese Lücken mit einem Informationsmanagement für ihre Entscheidungen und Handlungen zu füllen. Informationen und das nötige Wissen darüber sind vor allem in kritischen Situationen elementar und sollten im Entscheidungsprozess eingebettet sein.

*„Also Informationen habe ich für meine Entscheidungen meistens alle.“ (M6)*

*„Bei uns sind die Strukturen so aufgebaut, (...) auf unserem Server kann ich jederzeit zugreifen und hole mir die Information, die ich brauche, um Entscheidungen zu treffen.“ (M8)*

Wenn komplexe Informationen eine Grundlage für Entscheidungen darstellen, so kann es auch vorkommen, dass bestimmte Informationen zum Zeitpunkt der Entscheidung fehlen. Zunächst heißt es jedoch, die vorhandenen Informationen selbst und auch deren Zusammenhänge zu verstehen. Laut den befragten ManagerInnen ereignen sich immer wieder Entscheidungssituationen, in denen mit den gegebenen Informationen eine Wahl getroffen werden muss und erst zu einem späteren Zeitpunkt zusätzliche relevante Informationen ermittelt werden können. Dies stellt sich jedoch nicht als eine Schwierigkeit für die Betroffenen dar, sondern wird als solches hingenommen.

*„Du triffst halt aus heutiger Sicht Entscheidungen mit Informationen, aber die Informationen, die später erst zur Verfügung stehen, das ist dann ja wieder eine andere Situation.“ (M5)*

*„Eine Entscheidung wird ja immer aufgrund von bestimmten Fakten, die man zu einem Zeitraum hat, getroffen und man kann nicht sich selbst (...) Vorwürfe machen für eine Entscheidung, die man nicht besser wusste zu dem Zeitraum.“ (M3)*

*„Nachdem ich das alles als Prozess sehe, weiß ich, es wird sich eines zum anderen fügen und ich entscheide zu dem Zeitpunkt mit dem Wissen, das mir zur Verfügung steht. Hat mir was gefehlt, dann werde ich es nacharbeiten müssen, (...), und manche Dinge erledigen sich aber auch von selber in der Zwischenzeit.“ (M8)*

Zudem stellen für Führungskräfte MitarbeiterInnen eine wesentliche Unterstützung im Entscheidungsprozess dar, weil diese häufig in einem Gebiet spezialisiert sind und demnach auf deren Kompetenzen und Qualifikationen zurückgegriffen werden kann.

*„Es geht ja nicht nur darum, dass man Arbeit einfach nur aufteilt, sondern Leute zu finden, die was besser können, als man selbst, ein ganz entscheidender Aspekt in dem Bereich.“ (M3)*

*„Wenn eine steuerliche Vorschrift kommt, (...) verlass ich mich auf meine Steuerexpertin, höre ich mir das an, frage sie, was ist, wenn wir es nicht machen, was brauchen wir dazu und so machen wir es.“ (M5)*

Neben den vorhandenen Informationen haben natürlich auch das erlernte Wissen und die erworbenen Kenntnisse, die für Entscheidungen zur Verfügung stehen sollen, einen Einfluss auf das Handeln von Führungspersonen. Der Manager aus dem Kommunikationstechnikunternehmen schildert einen Ausschnitt des Grundwissens, welches sich für seinen Job als unabdingbar kennzeichnet.

*„Man muss ein kaufmännisches Grundverständnis haben, weil wir reden hier (...) über eine Profit-Organisation, wo das funktionieren soll, (...) ein gewisses Maß an logischem Denken, auch Mathematik, das ist absolut essentiell, um eine Entscheidung treffen zu können.“ (M3)*

Der Finanzvorstand äußert bezüglich seiner Karriere, wie er es von einem zum anderen Spezialgebiet, welches er jeweils in verschiedenen Formen im In- und Ausland bereits ausgeübt hat, bis zu seiner heutigen Position, in der er nun für alles verantwortlich ist, geschafft hat.

*„Buchhaltung (...), Controlling (...), Beteiligungen (...), Meldewesen (...), Treasury Geschäft (...) da gibt es natürlich Unterschiede (...). Ich habe ja durch meinen Werdegang diese einzelnen Teile schon in meiner Karriereentwicklung selber miterlebt, ich bin ja nicht einfach hingesetzt worden, (...).“ (M5)*

Die Führungsperson aus dem Informationsdienstleistungsunternehmen spricht von erworbenen Wissen und Qualifikationen anhand bestimmter Ausbildungen, durch die ihr einige Verhaltenseigenschaften bewusst wurden und für ihr heutiges Handeln in ihrer Position gewinnbringend sind.

*„Ich habe meine Ausbildungen stark in Richtung Persönlichkeitsentwicklung gemacht, (...) wo viel mit Reflexion und der inneren Einstellung gearbeitet wird, (...) da lernt man Verhaltenseigenschaften, die zu einem selber passen, mit denen man in ein Gespräch gehen kann.“ (M8)*

Der interviewte Eventmanager erklärt dagegen, dass ihm sein Wissen in kritischen Situationen eher wenig weiterhilft, sondern dass es sich in seiner Branche fast immer um die verfügbare Zeit und die richtige Einschätzung der Lage handelt, um möglichst zielorientierte Lösungen zu finden und die jeweiligen nötigen Ressourcen zu beschaffen. Die Untersucherin nimmt dahingehend an, dass aber auch die Einschätzung einer Situation mit Wissen zu tun hat.

*„Da kann man mit Wissen relativ wenig anfangen. Da muss man dann einschätzen, was ist jetzt für mich wichtig, dass da ein Ergebnis herauskommt und wie bestmöglich, weil hundertprozentig geht eh nicht mehr.“ (M6)*

Das Anwenden von Werkzeugen und das Wissen über die nötigen Ressourcen in den jeweiligen Bereichen der befragten Führungspersonen werden im Laufe ihres Werdegangs erlernt. Gehen diese Kenntnisse und dieses Wissen in die Erfahrung über, so können sie nach und nach mit mehr Gelassenheit eingesetzt werden.

*„Wenn du das schon längere Zeit machst, dann weißt du einfach, ein Problem, okay, welche Werkzeuge, welche Instrumente, mit welchen Ressourcen kannst du das lösen und nur so geht's. (...). Du hast die Werkzeuge in deiner Karriere eben erlernt, das ist wie Rad fahren, das verlernst du auch nicht.“ (M5)*

*„Das macht natürlich die Erfahrung. Darum kann ich heute viel mehr in mich ruhen.“ (M8)*

Erfahrung basiert folglich auf erlerntem Wissen und Können sowie erlebten Situationen. Auch aus bereits getroffenen Entscheidungen wird demnach Erfahrung aufgebaut.

*„Man lernt aus Erfahrungen, aus Entscheidungen, die man früher mal getroffen hat. Ja, ich hab da jetzt nicht das große Rezept dafür oder was.“ (M5)*

Erfahrungen müssen laut einem Gesprächspartner jedoch nicht immer selbst erlebt werden, um zu wissen, wie in bestimmten Situationen gehandelt werden soll oder kann. Dahingehend kann es helfen, Erfahrungen anderer Personen zu durchdenken.

*„Es ist auch interessant, Erfahrungen zu teilen, weil nicht jede Erfahrung muss man selber machen. Ich muss ja nicht mit einem Auto gegen eine Wand fahren, um selber festzustellen, dass das weh tut.“ (M3)*

Die Interviewten sprechen aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung von Routine und Gewohnheit, wenn es sich etwa um Entscheidungen unter Zeitdruck handelt. Durch die Erfahrung werden insofern auch schnell zu treffende Entscheidungen immer besser, so ein Gesprächspartner. Aufgrund der Selbsterfahrung vieler auch kritischer Situationen wird der Umgang mit ähnlichen und neuen Situationen für die Führungskräfte allmählich leichter.

*„Ich empfinde das mittlerweile schon als eine Routine, nicht Mut zu einer Entscheidung (...), sondern es ist Gewohnheit, Entscheidungen schnell zu treffen. Das ist, was irgendwann automatisch passiert.“ (M3)*

*„Also das ist Routine, das ist ja unser Geschäft.“ (M5)*

*„Und das wird auch immer besser und vor allem mit der zunehmenden Erfahrung, weil man macht das ja immer wieder durch, deshalb wird das dann irgendwann normal.“ (M6)*

Zwei der interviewten Führungspersonen sehen ihre Erfahrung als ein Ergebnis ihrer langjährigen Arbeitstätigkeit. Dieser schreiben sie eine Art geistige Erkenntnis ihres Alters zu und charakterisieren sie sozusagen als positive Lebenserfahrung.

*„Wenn eine Situation eintritt, dass irgendwie etwas gar nicht geht, also ich bin Meisterin im Improvisieren, es kann nicht sein, dass deswegen irgendwas bergab geht, irgendwie geht's immer. Wart nur, bis du 46 bist und du wirst sehen.“ (M8)*

*„Da kommt dann wieder der Erfahrungsaspekt, also man beginnt dann auch nach einer Weile zu begreifen, was mit Altersweisheit gemeint ist, das hab ich mit 20 nicht verstanden.“ (M3)*

Wenn trotz dem Fachwissen und der vielen erlebten Situationen gegebenenfalls Informationen über zukünftige Ereignisse fehlen und auch die Erfahrung diesbezüglich nicht vorhanden sind, so kann sich eine Führungsperson – auch gemeinsam mit ihren MitarbeiterInnen – nur so weit darauf vorbereiten, indem sie sich auf Basis ihres Wissens, ihrer Kenntnisse und ihrer ähnlichen Erfahrungen alles Erdenkliche zu überlegen versuchen, um im entscheidenden Moment die richtigen Handlungen umsetzen zu können.

*„Dinge, die vorstellbar sind müssen einfach komplett durchgedacht sein. Das wird mir auch die Falle sein (...). Das versucht man mit der zunehmenden Erfahrung einfach abzusichern, weil man weiß, dass mehr passieren kann, als man sich vorstellen kann.“ (M6)*

### **Gemeinsamkeiten und Unterschiede**

In beiden Zielgruppen ist Fingerspitzengefühl gefragt, wenn es darum geht, welche Informationen im ausschlaggebenden Moment gebraucht und auch wie diese erlangt werden. Es kann bei allen Führungspersonen als eine Art Kunst der Interpretation der Informationen bezeichnet werden, wie viel und welcher Information sie in der jeweiligen Situation Bedeutung zuschreiben. Sowohl Führungspersonen im alpinen Bergsport als auch in wirtschaftlichen Unternehmen stellen eine Art Vorbild dar, wenn eine Situation undurchsichtig wird. Sie sind die HauptwissensträgerInnen in ihrem jeweiligen Bereich, und sie können auch dadurch charakterisiert werden, dass sie durch ihre langjährigen Erfahrungen die Fähigkeit besitzen, ihr Wissen und ihre Kenntnisse in ähnlichen und neuen Situationen anwenden zu können. Während Bergführer ausschließlich alleine jeweils für Wissen und Kenntnisse verantwortlich sind, so besteht bei Führungskräften die Möglichkeit, die Kompetenzen ihrer MitarbeiterInnen heranzuziehen. Bergführer können einzelne Personen der Gruppe lediglich für kleine Aufgaben einteilen, welche dennoch unterstützend sein können. Beide Zielgruppen sammeln ihre Erfahrungen über Situationen, die zum Teil mit gleichen Entscheidungen klassifiziert werden können und sie somit auch direkten Zugriff auf diese haben, wenn eine Situation als ähnlich erlebt eintritt. Wenn es auch unterschiedliche sind – alle Führungspersonen benötigen bestimmte Werkzeuge in ihrem Beruf, die es heißt, über mehrere Jahre hinweg sicher und konsequent zu erlernen und anzuwenden. Dasselbe gilt für das jeweilige spezifische Fachwissen. Eine nächste Gemeinsamkeit lässt sich dahingehend feststellen, dass mit kritischen Situationen durch die steigende Erfahrung mit mehr Ruhe umgegangen wird. Insofern kann hier von einer gewissen Routine, Gewohnheit und Automatisierung ihrer Tätigkeiten gesprochen werden. Es wird weiter in beiden Zielgruppen erwähnt, aus den Erfahrungen anderer lernen zu können.

Unterschiede finden sich solcherart, als dass im Gegensatz zu den ManagerInnen von den Bergführern auch von subjektiven Faktoren sowie von Gruppendynamik gesprochen wird, die es zu erkennen gilt. Weiter erwähnen Bergführer unter anderem das Lesen von Fachliteratur sowie den Meinungsaustausch unter Gleichgesinnten und ExpertInnen, um ihren Informations- und Wissenstand aufzubauen, dies wird von den Führungskräften nicht explizit angesprochen. Zudem stellt für die Bergführer die Verknüpfung von mehreren Aspekten erst die Kenntnis eines Gesamtbildes der Situation dar. Demgegenüber heben die Führungskräfte etwa hervor, dass ihnen ihr Wissen und ihre Erfahrung in kritischen Situationen zwar nicht immer Nutzen bringen, sich dafür aber als die Quelle ihrer Altersweisheit auszeichnen.

Abschließend kann als eine deutliche Parallele zwischen allen befragten Führungspersonen festgehalten werden, dass sich Informationen, Wissen und Kenntnisse durch Erfahrung aufbauen und all dies als relevant für den Entscheidungsprozess betrachtet werden kann.

### 9.2.7 Mentale Prozesse

Mentale Prozesse nehmen aus verschiedenen Blickwinkeln eine Rolle im Entscheidungsprozess ein. Die beachtliche Fähigkeit der mentalen Vorwegnahme zukünftiger Gegebenheiten und zugleich auch teilweise deren Unmöglichkeit wird in der Unterkategorie *Antizipieren und Unvorhersehbares* aufgezeigt. In einer weiteren kommt es zu der ausschlaggebenden *Wahrnehmung*, die wesentlich von der Entscheidungssituation abhängt und entsprechenden Einfluss auf Entscheidungen nimmt. *Emotionen, Gefühle und Empfindungen* sowie *Intuition*, welche Antworten auf komplexe Fragen geben können, stehen in Zusammenhang mit der Wahrnehmung. Diese werden aber jeweils in einer eigenen Unterkategorie geschildert.

#### 9.2.7.1 Antizipieren und Unvorhersehbares

Nachstehend wird auf die Fähigkeit des Antizipierens eingegangen und auch darauf, dass viele zukünftige Gegebenheiten nicht vorhergesagt werden können. Daher wird dies den mentalen Prozessen zugeordnet.

Obwohl zukünftige Gegebenheiten im Gebirge etwa durch Wetterprognosen bestimmt werden, können die tatsächlichen Bedingungen im Gelände nicht vorhergesagt werden. Aufgrund zu rascher Veränderungen kann ein **Bergführer** erst am Tag der Tour selbst entscheiden, ob diese umgesetzt wird oder nicht.

„Du kannst am Vortag nie sagen, was man am nächsten Tag fix tut, weil es sich halt zu schnell ändern kann und deshalb ist die ganze Situation wieder anders.“ (B1)

Dahingehend können sich die Befragten zwar mental auf gewisse Risiken vorbereiten, wie es sich schließlich real äußert, kann vorab jedoch nur schwer oder gar nicht beurteilt werden. Was Bergführungen dementsprechend gefährlich macht ist sozusagen die Unberechenbarkeit, wo es im bestimmten Moment wichtig ist, so weit als möglich Gegebenheiten zu antizipieren und die richtigen Zeichen wahrzunehmen. Dies ist aber sehr schwierig.

*„Risiko (...) das ziemliche Dimensionen erreichen kann, die man im Vorhinein auch nicht abschätzen kann.“ (B7)*

*„Das ist eigentlich das Schwierigste für mich, die ganze Skitourengeherei, das ist einfach das, was am meisten unberechenbar ist (...).“ (B2)*

*„(...) Situationen, wo man denkt, 'Ok man hat an alles gedacht', dann kommt aber doch irgendwas, mit dem du einfach nicht gerechnet hast.“ (B1)*

Möglicherweise äußert sich demnach hinsichtlich zukünftiger Situationen oder Abläufe eine beanspruchende Ungewissheit, welche schließlich in eine unvorhersehbare erhebliche Gefahr ausarten kann.

*„Da kommen dann Faktoren herein, (...) dass im Erleben Situationen auftreten, mit denen man im Vorfeld nicht gerechnet hat, die dann herausfordern und unter Umständen ein Bedrohungsszenario ergeben, ein mögliches.“ (B7)*

Eine unerwartete kritische Situation, die zwar auf der Einschätzung des Verantwortlichen beruht, sich trotz eigener Prognosen und Wahrnehmungen aber nicht vorher ankündigt und letztlich gut ausgeht, deutet ein Bergführer als eine Art glückliche Rettung.

*„Und dass uns das Brett beim Sammeln gebrochen ist, das ist ein Glück, dass kann man nicht vorhersehen.“ (B2)*

Die gedankliche Vorbereitung auf Lawinengefahren kann sich noch während des Ablaufs ändern.

*„Gefahren, die man anders eingeschätzt hat, zum Beispiel man (...) sieht im Verlauf der Tour, dass die Lawinensituation anders ist, als man sich im Vorfeld überlegt hat.“ (B7)*

Doch sogar wenn alle Fakten, Einschätzungen und Überlegungen für eine sichere Ausgangslage sprechen, können Bergführer unangenehm überrascht werden. Dies bestätigt, dass das Antizipieren eben sehr wohl auch täuschen kann.

*„(...) wo ich mir nie gedacht hätte, dass eine Lawine abgehen könnte. (...) alles, das war eine stabile Situation. Da bin ich runtergefahren, wo ich einfach nicht damit gerechnet habe, auch nicht beim Hineinfahren vom Gefühl her, es war alles bestätigt, was du gebraucht hast.“ (B4)*

Um trotzdem in solchen entscheidenden Situationen richtig handeln zu können, ist ein umfassendes Vorausdenken von wesentlicher Bedeutung. Neben möglichen eintretenden Ereignissen, welche dennoch nicht vorherzusehen sind, ist eine mentale Vorbereitung nach Vermutung der Verfasserin das Um und Auf, um letztlich handlungsfähig zu bleiben.

*„Man muss halt immer größer denken (...) zwei oder drei Schritte vorausdenken. Wenn ich sage 'Du gehst jetzt da rüber', bevor der losgeht, weiß ich schon, entweder kann er abrutschen und wenn, wie weit wird er abrutschen, was ist da für ein Untergrund, wo wird der zum Stehen kommen (...).“ (B1)*

Im Großen und Ganzen kann gesagt werden, dass auch den erfahrensten Bergführern immer noch Neues und Überraschendes in ihrem Erleben offen steht.

*„Das hab ich überhaupt nicht für möglich gehalten, hochinteressant.“ (B4)*

**Führungskräfte** werden in ihrer Arbeitswelt ebenso Ereignissen gegenübergestellt, die nicht der Planung, der Wahrscheinlichkeitsberechnung und der Einschätzung derjenigen Zukunft entsprechen, die erwartet wird.

*„Das habe ich schon so oft gehabt, das ist Bestandteil meines täglichen Lebens, dass etwas anders kommt.“ (M8)*

*„Natürlich kann immer etwas anderes passieren, (...) ich muss ja schon von einer Wahrscheinlichkeit ausgehen und das bedeutet nach wie vor, dass es dann doch anders sein kann.“ (M3)*

Da die Einsicht herrscht, einfach nicht alles kalkulieren und berechnen zu können, gehen die Befragten grundsätzlich davon aus, in ihrem Job immer wieder mit unerwarteten und unvorhersehbaren Situationen konfrontiert zu werden. Insofern ist eine gewisse Akzeptanz des Unvorhersehbaren zu erkennen.

*„Und dass ich damit rechnen muss aufgrund der Erfahrung, dass Dinge einfach eintreten können, die nicht vorhersehbar sind.“ (M5)*

*„Es ist unmöglich von vornherein zu sagen, wenn das ist, dann mach ich das, weil die Situationen sind unendlich, die eintreten können.“ (M6)*

Auch wenn mögliche zukünftige Entwicklungen gedanklich entworfen werden können, so können wirtschaftliche Bedingungen meist nicht vorhergesehen werden.

*„(...) dass gerade im Bankenmarkt (...) ganz massive Verluste ausgewiesen werden mussten, weil sich da die ganze Wirtschaft überhoben hat und viele Leute sind hochverschuldet (...) das hat keiner vorhersehen können.“ (M5)*

Finanzielles Antizipieren im Sinne von Ausgaben und Einnahmen ist bei ManagerInnen Gang und Gebe. Dennoch kann auch das nicht ganz konkret vorweggenommen werden.

*„Alles mit Zahlen kannst du berechnen. (...) wie alle, die so ihre Hochrechnungen für das nächste Jahr machen. Ich weiß nicht, wie sich die Einnahmenlage gestaltet. Ich weiß nur, dass ich wahrscheinlich nicht weniger haben werde wie heuer.“ (M8)*

Dahingehend sollten Führungskräfte trotz jeglicher Planung und Vorstellungskraft möglicher Situationen deren Unberechenbarkeit nicht ignorieren, sondern vor allem sich selbst auf eventuelle Ereignisse vorbereiten.

*„Es sind Dinge eingetreten und es treten jedes Mal Dinge ein, wenn man sich in der Situation denkt, das hätte ich mir unmöglich selbst überlegen können, dass das passieren kann.“ (M6)*

### 9.2.7.2 Wahrnehmung

Die Wahrnehmung und ihre daraus resultierenden Beurteilungen nehmen einen essenziellen Stellenwert im Entscheidungsprozess ein. Es können jegliche Verhältnisse und Zeichen aus dem Umfeld gesehen und erspürt bzw. verfälscht oder aber auch gar nicht wahrgenommen werden. Kommt es zur Aufnahme von objektiven, subjektiven oder sozialen Eindrücken, werden diese eingeschätzt, bewertet, interpretiert und beurteilt – sei dies bewusst oder unbewusst. Dies führt entsprechend zu einer Bedeutungszuschreibung der gegebenen Situation, welche im weiteren Verlauf eines Entscheidungsprozesses Konsequenzen mit sich bringt. Insofern können diese Abläufe als mentale Prozesse bezeichnet werden.

**Bergführer** benötigen Bewusstheit darüber, inwieweit ihre Wahrnehmung Einfluss auf den Verlauf des Entscheidungsprozesses nehmen kann. Grundsätzlich kann aus den Interviews geschlossen werden, dass im Gebirge eine stetige Aufmerksamkeit gefordert ist, um insbesondere in kritischen Situationen die richtigen Entscheidungen treffen zu können. In der komplexen Umwelt eines Bergführers können ständig sehr viele Eindrücke wahrgenommen werden, durch die sich bestimmte Zusammenhänge erklären lassen. Die Natur vermittelt verschiedenste Zeichen, die sowohl visuell und akustisch aufgenommen als auch erspürt werden können und in den Bergen folglich etwa als Risiken, Gefahren oder Chancen zu identifizieren sind. Werden mehrere Merkmale beobachtet, so lassen sich diese umfassend zusammenfügen, was eventuelle Widersprüchlichkeiten der eigenen Wahrnehmung aufdecken kann. Erst dann können zuverlässige Entscheidungen bei vorhandenen Risiken oder in kritischen Situationen getroffen werden.

*„In der Natur (...) sind ja in jeder Sekunde Eindrücke, (...) man sieht, man spürt, positive, negative und neutrale Zeichen, die auf Gefahren hinweisen, auf gewisse Gefahren in gewissen Richtungen (...). Und auf das gibt es ein Gesamtbild, dass dann das erscheinen lässt, dass das nicht mehr ganz sicher ist.“ (B4)*

*„(...) bevor ich eine heikle Entscheidung treffe (...) möglichst gut diese natürlichen Zeichen zu erkennen, Schneedeckenaufbau, Wetter, Wind, Temperatur.“ (B1)*

Insofern betrifft es zunächst die Fähigkeit eines Bergführers, aus den wahrgenommenen Zeichen die richtigen Schlüsse ziehen zu können. Da es sich jedoch als eine schwierige Aufgabe darstellt, das „Richtige“ zu erkennen und ob die erkannten Verhältnisse tatsächlich eine Gefährdung oder eine Chance darstellen, müssen die persönlichen Interpretationen und Vermutungen achtsam behandelt werden.

*„Das was sicher ganz wichtig ist, dass man versucht, alles richtig wahrzunehmen, also das ist natürlich sehr schwer, also richtig(!) unter Anführungszeichen.“ (B4)*

*„Das ist auch zu unterscheiden, also was nehme ich wirklich(!) wahr, was beobachte ich wirklich(!) und was ist nur so eine Vermutung?“ (B2)*

*„(...) dass man wahrnehmen kann, was ist jetzt eigentlich wirklich(!) los und wo kommt eine Bedrohung her, ist(!) eine Bedrohung da? Diese Geschichten haben sicher mit vielen Persönlichkeitseigenschaften zu tun.“ (B7)*

Die Wahrnehmung stellt sich für Bergführer als die Grundlage ihrer fundamentalsten Entscheidungen dar, mit denen sie in ihrem Beruf immer wieder konfrontiert werden. Das Entscheiden zwischen dem Eingehen und dem Verzichten bildet aus Sicht der Untersucherin somit mehr oder minder eine Einheit mit der Wahrnehmung und der daraus folgenden Einschätzung und Beurteilung der Situation. Es unterliegt schließlich dem Bergführer alleine, inwieweit er die notwendigen Informationen für eine gewissenhafte Entscheidung abrufen kann und ob bzw. welche Konsequenzen er aus seinen Deutungen zieht.

*„Das ist nicht einfach, alles wahrzunehmen und zu sagen, jetzt ist es zu gefährlich, dass man das so wahrnimmt, dass ich auch Konsequenzen daraus ziehe.“ (B4)*

*„Solche Entscheidungen gibt es immer wieder, also eine Lawinenrisikobeurteilung ist immer Einschätzung, im Herangehen an Informationen zusammentragen und dann eben einschätzen, kann man den Hang fahren oder nicht? (B7)*

Inwieweit die Grenze der eigenen Risikowahrnehmung reicht und insofern vor allem, was Gefahr für einen Bergführer selbst und im Gegensatz dazu natürlich auch für alle einzelnen Personen der Gruppe bedeutet, gestaltet sich individuell. Was eine Person als risikoreich oder gefährlich erachtet, kann sich für eine andere möglicherweise nur als eine kleine Herausforderung charakterisieren. In diesem Zusammenhang betont ein Befragter die Berücksichtigung des individuellen Niveaus hinsichtlich derartiger Erfahrungen, auf dem sich eine Person befindet.

*„(...) dann ist einfach die Frage, 'Wie, was ist jetzt eigentlich für dich Gefahr?'. Es kommt immer drauf an, in welchem Level du bist, wo du sagst 'Das ist Gefahr'.“ (B1)*

Die durch alle Sinne aufgenommenen unterschiedlichen Wahrnehmungen stehen den analytischen und sachlichen Fakten häufig gegenüber. Auch ein Bergführer mit jahrelanger Erfahrung im alpinen und hochalpinen Gelände sollte sich von seinen routinierten Vorgangsweisen und anderen Einwirkungen nicht beeinflussen lassen. Notwendig ist es also, vorhandene Warnzeichen mit höchster Aufmerksamkeit zu deuten.

*„(...) dass man aufmerksam ist und bei sich selbst auch versucht einzubauen, dass man so ein Alarmsignal richtig interpretiert.“ (B7)*

Insbesondere negative Signale müssen adäquat wahrgenommen werden, bei denen es umso wichtiger ist, sich nicht von anderen Einflüssen ablenken oder bestimmen zu lassen.

*„(...) dass man negative Zeichen gut erkennt, das und das schaut schlecht aus und es spricht dagegen, dass ich das tu. Und wenn es immer mehr negative Komponenten werden,*

*ist es wichtig, dass man die wahrnimmt und nicht überdecken lässt durch andere Dinge.“ (B4)*

Eine Einschätzung der aktuellen Situation vorzunehmen ist für die Befragten Gang und Gebe, weil dies nun einmal zu ihrem Beruf gehört.

*„Alles Einschätzung einfach, aber du bist es gewohnt, weil du es jeden Tag machst.“ (B1)*

Doch jeder Bergführer hat stets zu bedenken, dass die Bewertung und Beurteilung jeder Situation im Gebirge immer auf seinen persönlichen Einschätzungen beruht. Seien es nun jegliche einwirkenden subjektiven und sozialen Faktoren oder auch zum Beispiel ein Schneedeckentest mit Stöcken oder Skiern, der visuelle Eindruck des windverwehten Geländes, das Eruiere des sicheren Sammelplatzes oder die Steilheit eines Hanges. Letzterer kann etwa kaum erst dann mit einem Gerät gemessen werden, wenn es bereits zu steil ist und es kein Zurück mehr gibt. Sozusagen liegen jene Einschätzungen ausschließlich in der Verantwortung und eben Wahrnehmung des Bergführers.

*„(...) da, wo es steil ist, der Hang, da gibt es einen sicheren Punkt, der letzte sichere Punkt und der nächste wieder. Das unterliegt deiner eigenen Einschätzung.“ (B2)*

Die befragten Bergführer werden von der Verfasserin ohne Bedenken als echte Experten in ihrem Tätigkeitsbereich bezeichnet. Doch trotz ihrer beachtlichen Erfahrungswerte werden auch sie immer wieder mit vielen Fragen konfrontiert, für deren Einschätzung letztendlich sie die ganze Verantwortung übernehmen müssen.

*„Geht eine Lawine ab oder nicht, kommt ein Steinschlag oder nicht, geht sich die Tour von der Zeit aus oder nicht, schaffen wir das von der Gruppe oder von der physischen Anstrengung oder nicht? Solche Dinge versucht man möglichst genau einzuschätzen.“ (B2)*

In diesem Zusammenhang ist für eine umfassende Übersicht der Gesamtsituation zu sorgen, welche durch die Beobachtung aus mehreren Blickwinkeln erfassbar ist.

*„(...) wie schaut das aus, dann sehe ich andere Berge, andere Dinge und da kriege ich schon einen viel besseren Überblick, was ist das für eine Situation überhaupt?“ (B4)*

Besonders vorteilhaft kann die Wahrnehmung einer Situation über eine gewisse Distanz erfolgen, vor allem weil dadurch möglicherweise Wahrnehmungsfehler verhindert und auch andere Einflüsse besser beobachtet oder erkannt werden können.

*„(...) was jetzt war und das quasi von oben, von außen zu betrachten, was läuft da, wo stehe ich, was nehme ich wirklich wahr?“ (B1)*

Neben all diesen Wahrnehmungen, die sich eher auf alpine Gegebenheiten beziehen, ist es zudem erforderlich, subjektive Faktoren wahrzunehmen, wie die der eigenen Person, welche aus Sicht der Untersucherin beispielsweise mit Gefühlen, Gedanken, Ehrgeiz, Ansprüchen oder Erwartungen in Verbindung stehen können.

*„(...) die objektiven Gefahren in der Natur und dieses Subjektive nehme ich auch wahr.“ (B2)*

Weiter gilt es für Bergführer, soziale Faktoren einzuschätzen, die in erster Linie an die geführte Gruppe bzw. einzelne Personen der Gruppe anknüpfen.

*„(...) weil du musst ja auch immer wieder Leute einschätzen, was kann ich dem zumuten, überfordere ich sie oder fordere ich sie ganz einfach?“ (B1)*

Alles in allem kann zur Wahrnehmung im komplexen Umfeld bei Führungen im Gebirge gesagt werden, dass all jene Aspekte, die mit den Sinnen jeglicher Art aufgenommen und verarbeitet werden, durch den Bergführer eine Bedeutung zugeschrieben bekommen. Aus der großen Menge möglicher Eindrücke werden subjektiv – ob bewusst oder unbewusst – gewisse Dinge herausgefiltert und auf Basis eigener Vorstellungen, Empfindungen und Erfahrungen positiv, negativ oder neutral interpretiert.

*„Im Endeffekt ist es immer, (...) die Situationen wahrnehmen, was alles Fakten sind, das ist gut, schlecht, ganz schlecht, halbwegs okay, das sind ja ein Haufen Eindrücke. Dann kommen noch Empfindungen und Erfahrungen dazu, warum das gut ist oder schlecht ist.“ (B4)*

Schließlich soll noch die von einem Interviewten erwähnte Tatsache angebracht werden, dass, wenn es auch wiederkehrende und ähnliche Aspekte zu erkennen, zu beobachten und wahrzunehmen gibt, sich keine Situation als die gleiche auszeichnen lässt.

*„Jede Situation ist speziell für sich. Es gibt schon Ähnlichkeiten, aber grundsätzlich ist jede Situation eine eigene Situation.“ (B1)*

Wenn **Führungskräfte** etwa ihre aktuelle Projekt- oder Unternehmenssituation bewerten und beurteilen und in diesem Zusammenhang Risiken aufzuspüren versuchen, so ist auch bei ihnen die Wahrnehmung verschiedenster Aspekte für einen Gesamteindruck der Lage von wesentlicher Bedeutung.

*„Als allererstes muss man sich ein Bild machen, (...) und dabei muss man auch beachten, dass der erste Anschein oft nicht das richtige Bild widerspiegelt.“ (M3)*

Insofern sollte sich eine Führungsperson nicht nur auf ihre eigene Wahrnehmung und auf die der Erfahrensten verlassen, weil im Grunde genommen alle MitarbeiterInnen einen ebenso wichtigen Beitrag zur Identifizierung von Risiken und Gefahren leisten können. Ein Gesprächspartner betont dahingehend ausdrücklich die Wichtigkeit, sich die Sichtweise mehrerer Beteiligter anzuhören, um folglich ein anderes Bild zu erhalten, als würde die Situation nur von ihm selbst bewertet oder nur die Meinung einer einzigen Person berücksichtigt werden. Neben der Beachtung und dem Respekt, wie MitarbeiterInnen eine Situation auffassen, haben Führungskräfte oft ein besonders gutes Urteilsvermögen für KonkurrentInnen in ihrer Branche und pflegen teils überhaupt vermehrt Kontakte, was einen Beitrag zur Wahrnehmung im Allgemeinen und möglichen Risiken im Speziellen leisten kann.

*„Risiken wahrnehmen, dass ich meinen Mitbewerb im Auge habe, vollkommen klar. Da habe ich einen guten Riecher. Ich komme ja aus der Szene selber und weiß, was sich abspielt.“ (M8)*

*„Risiko wahrnehmen mach ich auch, indem ich ausgesuchte Partnerschaften pflege.“ (M8)*

Wie schon in der Unterkategorie *Bedeutung der Führung und Führungsverständnis* betont, spiegelt sich die Kernkompetenz von ManagerInnen in der richtigen Beurteilung ähnlicher und vor allem neuer Situation wider. Jene Einschätzung und Bewertung hat laut den Befragten eindeutig mit Erfahrung zu tun.

*„Das ist natürlich klar, eine Einschätzung. Und um das richtig einzuschätzen, musst du aber eine gewisse Erfahrung haben.“ (M5)*

*„Sehr oft kann man das natürlich einschätzen, wenn man Erfahrungen hat.“ (M6)*

Hat eine Führungskraft also schon Erfahrung mit vielen Projekten gemacht, so können mit hoher Wahrscheinlichkeit einige Aspekte davon abgeleitet und auf andere Aktivitäten übertragen werden.

*„Wenn man schon 100 Projekte gemacht hat, wo man das umlegen kann oder weil man ein Projekt schon mehrere Male gemacht hat, dann weiß man ungefähr, wie das laufen wird.“ (M6)*

Für eine realistische Beurteilung von Chancen und Risiken stellt sich vermutlich die kontinuierliche Beobachtung des Umfeldes als wichtigste Maßnahme dar, um Veränderungen direkt in der Risikoeinschätzung berücksichtigen zu können. Werden neue Risiken identifiziert, können diese mit der Einschätzung bereits bekannter Risiken den Bedingungen angepasst werden, so ein Befragter. Weiter berichtet ein Gesprächspartner von der Risikobewertung aufgrund gesetzlicher Bestimmungen. Für eine qualifizierte Meinung hinsichtlich Identifizierung und Beurteilung einer Risikosituation benötigt eine Führungskraft jedenfalls eine entsprechende Erkenntnisfähigkeit.

*„Du musst halt auch einen notwendigen Intellekt haben, dass du das Problem erkennst, die Auswirkungen, natürlich, (...) dass du das auch richtig identifizierst und beurteilst.“ (M5)*

Das Abwägen und Hinterfragen der Beurteilung eigener Wahrnehmungen kann ausschlaggebend sein, um schließlich eine tatsächliche Gefährdung oder eher harmlose Verhältnisse zu identifizieren.

*„Ja, du musst beurteilen können, ist das jetzt, was massiv gefährdet ist, ein Megarisiko, oder ist das einfach, es klingt nur so, aber ist ja eh nicht so.“ (M5)*

Dennoch sollten sich auch selbst sehr erfolgreiche Führungskräfte nicht ausschließlich auf ihre Erfahrungen und ihre hohen Kenntnisse verlassen. Es kann also unter Umständen dazu kommen, dass ihre Wahrnehmung in einer aktuellen Situation als richtig eingeschätzt wird, welche sich aber erst im Nachhinein als nicht zu hundert Prozent optimal herausstellt.

*„Also die Entscheidung, die man dann getroffen hätte nach dem Betrachten im ersten Moment, ist selten die, die man hinterher trifft, weil das Bild ist immer anders.“ (M3)*

*„Bei den Events (...), wie man Platzaufteilung macht, Besucherströme richtig abschätzt, (...), da hat man selbst oft das Gefühl, dass das in Ordnung ist, wie man das jetzt eingeschätzt hat, (...) wo man im Nachhinein draufkommt, dass das jetzt doch nicht gut gelungen ist (...).“ (M6)*

In eher kleineren Unternehmen ist es wichtig, viel von außen, von der externen Umwelt zu registrieren. Diejenigen KollegInnen, die nicht im direkt Unternehmen tätig sind, sondern oft als Schlüsselpersonen dienen, haben aus Sicht einer interviewten Führungsperson mehr wahrzunehmen, als sie selbst, weil sie als Eigentümerin ihrer Agentur die Geschwindigkeit ihrer Vorhaben selbst angibt.

*„Ich habe aber nicht so viel wahrzunehmen, wie die (externe KollegInnen) wahrzunehmen haben und das weiß ich auch, weil ich bin der Schrittmacher.“ (M8)*

Wichtig in Organisationen äußert sich auch die Bewertung von Entscheidungen in Bezug auf MitarbeiterInnen und deren Angehörige. Dies hebt ein Gesprächspartner hervor, welcher Inhaber eines sehr großen Unternehmens ist.

*„Daran hängen im Zweifelsfall 300 Familien und das ist eine Verantwortung, die man eindeutig sehen muss und in dem Zusammenhang muss man natürlich jede Entscheidung auch immer bewerten.“ (M3)*

Was dieser Manager weiter unter Wahrnehmung versteht, zeigt folgendes Zitat auf.

*„Wahrnehmung ist eine Frage von Logik in einer Kombination mit Intuition.“ (M3)*

Abschließend kann in Bezug auf die Wahrnehmung von Führungskräften gesagt werden, dass sie selbst die Wahl darüber haben, inwieweit sie Wahrnehmungen ausschließlich selbst oder gemeinsam mit MitarbeiterInnen aufarbeiten. Ob so oder so – im Endeffekt müssen sie diese Entscheidung treffen. Und diese Entscheidung liegt meist in ihrer alleinigen Verantwortung und bestimmt letzten Endes darüber, inwieweit über die offensichtliche Wahrnehmung hinausgegangen wird und wie folglich Situationen als besonders, anders oder neu wahrgenommen werden können.

### **9.2.7.3 Emotionen, Gefühle und Empfindungen**

Inwieweit jeweils wahrgenommenen Aspekten Bedeutung zugeschrieben wird, steht unter anderem in einer Wechselbeziehung mit Emotionen, Gefühlen und Empfindungen. Die dabei ablaufenden mentalen Prozesse können unterdessen bewusst und unbewusst Entscheidungen und Handlungen der Betroffenen steuern. Wovon hier konkret die Rede ist, mit welchen Emotionen die Befragten also konfrontiert werden und wie sie damit umgehen, soll folgend aufgezeigt werden. Da Emotionen vermutlich zum Teil im Kopf entstehen, werden sie innerhalb der mentalen Prozesse dargelegt.

Emotionen, Gefühle und Empfindungen spielen bei **Bergführern** durchaus eine Rolle im Entscheidungsprozess. Tatsache ist jedenfalls, dass sich diese stets als Begleiter bei Führungen in den Bergen darstellen.

*„Emotionen sind eigentlich immer dabei, ich versuch das auch bewusst in mir abzurufen. So, 'Wie geht's dir eigentlich?' (...) und von oben runter zu schauen, 'Was spürst du?'" (B2)*

Was Bergführer insbesondere in kritischen Situationen fühlen und empfinden, lässt sich schwer objektiv beschreiben. Es ist daher anzunehmen, dass sich das spätere Wiedergeben solcher Situationen eher auf rationale Fakten des Ablaufs beziehen, als auf deren subjektiv erlebten Gefühlswelt.

*„(...) in den Bericht schreibe ich, wir haben sie bei Wintergewitter gesucht und gefunden. Was man aber in dieser Zeit erlebt und empfindet (...) ist wieder eine andere Geschichte.“ (B7)*

Aufkommende Emotionen stellen Bergführer vor die bewusste oder unbewusste Wahl, inwieweit sie diese im aktuellen Moment zulassen bzw. verarbeiten und wie sie sich demnach auf ihre anschließenden Handlungen und die Gesamtsituation auswirken könnten. Ob und wie weit sie zugelassen werden oder nicht, zeigt sich innerhalb der interviewten Bergführer unterschiedlich, wobei hier wahrscheinlich zwischen sehr und weniger kritischen Situationen differenziert werden soll.

*„Emotionen und Gefühle, ja schon, aber die schaltest du weg.“ (B1)*

*„Emotionen kann man sicher nicht abschalten.“ (B4)*

*„(...) die kann ich nicht wegschalten, also ja, ich kann schauen, dass sie mich nicht stören, aber ich kann sie nicht unterdrücken oder abdrehen, (...).“ (B7)*

Ob ein Bergführer nun versucht, Gefühle abzuschalten oder sie so weit unter Kontrolle zu haben, damit sie nicht stören, ist eine Seite. Die andere Seite kann sich so gestalten, dass sie einfach bewusst zugelassen und gleichzeitig beobachtet werden.

*„Ich versuche Gefühle wirklich zuzulassen, aber auch sehr genau drauf zu schauen, damit ich nicht übertreibe.“ (B2)*

Es kann jedenfalls mit Sicherheit gesagt werden, dass individuelle Emotionen, Gefühle und Empfindungen zum Vorschein kommen. Dabei müssen auch der Zeitpunkt deren Auftretens sowie Intensität und Dauer differenziert werden. Allgemein können sich derartige mentale Prozesse in einer Form der Aufmerksamkeit oder Wertschätzung der ausgeübten Tätigkeit gegenüber zeigen, um so als bedrohlich zu empfindende Situationen möglicherweise früh genug zu erkennen.

*„(...) vielleicht nicht wirklich Angst, aber einen riesen Respekt vor dem, was man macht oder wo man es macht, damit man das dann auch checkt.“ (B1)*

Durch die Wahrnehmung potenzieller Risiken und Gefahren können psychische Zustände sowie aber auch Orientierungslosigkeit in Hinblick auf den Routenverlauf entstehen.

*„(...) also sicher in so schwierigen Situationen Orientierungslosigkeit, Angst, allgemeine Gefahrenbewusstseinsgeschichten.“ (B7)*

Weiter können nicht klar einzuschätzende Situationen zu einer gewissen angestregten oder beunruhigten Gemütsverfassung führen, die aus komplexen Anforderungen und hohem Intensitätserleben rühren.

*„(...) eine gewisse Grundspannung, die dadurch erzeugt wird, (...) weil man herausgefordert wird und weil man sehr intensiv erlebt, (...). Und auch manchmal ein bisschen ein mulmiges Gefühl, wenn (...) man nicht einschätzen kann, wie die Geschichte ausgehen wird.“ (B7)*

Überdies kommt es aufgrund kritischer Situationen eventuell auch zu physiologischen Veränderungen, welche vermutlich als Folge von Emotionen zu verstehen sind und von den Betroffenen wie nachstehend beispielsweise wahrgenommen werden.

*„Man schießt auf alle Fälle mal enorm viel Adrenalin ins Blut, (...) wo du dir denkst 'Bow eigentlich zittern mir jetzt selbst die Knie'.“ (B1)*

Handelt es sich um Emotionen, die sich in kritischen Situationen etwa durch interaktive Schwierigkeiten mit KollegInnen ergeben, so kann dadurch ein gefühlsbedingter Erlebensaspekt resultieren, welcher das nächste Zitat in einer möglichen Weise verdeutlichen soll.

*„(...) da geht es wirklich um Überleben oder nicht und ums Durchkommen, (...) und das kann man dann nicht mehr wegstecken und sagen 'Naja, das war halt eine Meinungsverschiedenheit' und so, das geht tiefer.“ (B7)*

Ein weiterer Aspekt bezieht sich auf das Verhalten eines Bergführers, welches sich aufgrund von Emotionen verändern kann und folglich als ein bestimmter Ausdruck seinerseits in den Vordergrund tritt. Welcher verhaltensbedingte Ausdruck auch immer dadurch nach außen sichtbar wird und möglicherweise Einfluss auf Entscheidungen nimmt, darf den Entscheidungsprozess jedoch nicht auf richtige Handlungen bezüglich der Gefahrensituation bestimmen.

*„So ein Gefühl, ein bisschen gereizter, nicht mehr so gelassen, wo du mal ein bisschen schärfer wirst, das sind dann schon die Emotionen, die dazukommen zu meinen Entscheidungen, aber die Entscheidung an sich, wie ich vorgehen muss und was der nächste Schritt ist, das muss funktionieren.“ (B1)*

Deutlich festzustellen in Hinblick dieser geschilderten Emotionen ist der Unterschied zwischen jenen, die sich vor, während und nach kritischen Situationen äußern, in denen sich folglich auch deren Umgang entsprechend anders gestaltet. Dahingehend erklärt ein Befragter, wie sich Gefühle vor einer kritischen Situation präsentieren können und wie er

weiter mit konfrontierten Emotionen bei der Umsetzung anschließender Handlungsweisen umgeht, wenn sich kritische Verhältnisse verwirklichen.

*„Wenn’s noch nicht passiert ist kann man davor Angst haben, (...), aber sobald es passiert ist, kannst eigentlich vergessen und nur weiterhandeln. Manche sagen dann zu mir ‘Du bist so eiskalt, betrifft oder berührt dich das nicht?’. Ja schon, aber das ist jetzt wichtiger, als jetzt in Tränen auszubrechen.“ (B2)*

Ähnlich beschreibt dies ein anderer Gesprächspartner, indem er seine gegenübergestellten Emotionen während kritischer Situationen unterdrücken und seine Handlungen außerhalb jener Empfindungen umsetzen kann. Es wirkt, als würde er aus sich selbst herausgehen, seine Gefühle völlig in den Hintergrund stellen und seine ganze Konzentration ausschließlich auf die gegebene Situation richten.

*„(...) so Situationen, wo ich sagen muss, im Moment funktionierst du nur, du hast schon Emotionen und denkst ‘Bow, ist das viel Blut, (...)’, aber Sekunden drauf schaltest du sofort wieder um (...), schaltest die Emotionen mal absolut aus, machst das Beste draus.“ (B1)*

Ein anderer Befragter erklärt ebenso, seine subjektiven Empfindungen, insbesondere in Bezug auf einen körperlichen Ausdruck, in kritischen Situationen so weit unter Kontrolle zu haben, um im weiteren Handlungsablauf die richtigen Maßnahmen setzen zu können. Erst wenn sich die Lage beruhigt hat, kommen derartige Gefühle stärker zum Vorschein, so zwei Gesprächspartner.

*„Also im Nachhinein dann, wenn das überlegt wird, wird es viel intensiver erlebt gefühlsmäßig so ‘Bow, das war arg’, aber im Moment selber schaltet mein Körper das so weit weg, dass ich handlungsfähig bleib.“ (B7)*

*„Wenn du das Problem (...) in einen Zustand versetzt hast, wo du mal sagen kannst ‘Ja, jetzt ist das mal okay so, (...) bis die Rettung kommt’, kommt das schon nach, da merkt man dann natürlich, dass man auch selber gefordert ist und gefühlsmäßig erschöpft ist.“ (B1)*

Das subjektive Gefühl des Ärgers kann etwa dann im Nachhinein erlebt werden, wenn sich eine Situation zunächst als kritisch erweist, entsprechende Maßnahmen umgesetzt werden und erst später festzustellen ist, dass die Gefahr zu vorsichtig eingeschätzt wurde. Es liegt im Endeffekt an einem Bergführer selbst, wie er damit umgeht, ob er sich tatsächlich darüber ärgert oder nicht, ob er sich eventuell KollegInnen gegenüber zu rechtfertigen hat oder nicht oder ob er einfach zu seiner getroffenen Entscheidung steht.

*„Und ich habe da auch schon einige Sträufse ausgefochten mit Kollegen, die der Meinung waren, dass das nicht nötig gewesen wäre.“ (B7)*

*„(...) oben umgedreht und dann wär gar nichts passiert, das könnte mich jetzt ärgern, (...) weil ich mich für einen Rückzug entschieden habe, einen Unnötigen. Ich könnte grübeln, mich unglücklich machen oder ‘Nein, da oben habe ich diese Entscheidung gebraucht (...)’.“ (B2)*

Was sich beim Auftreten von Emotionen jeglicher Art als notwendig erachten lässt, ist deren bewusste Hinterfragung. Sowohl positive als auch negative Emotionen können

Aufschlüsse über Risiken, Gefahren und zugleich Chancen bieten. Dahingehend sollte ein Bergführer seine subjektiven und gefühlsbedingten Wahrnehmungen, die einen eventuellen Einfluss auf Entscheidungen haben können, so weit als möglich mit rationalen Aspekten abgleichen.

*„(...) in beide Richtungen, ich sollte ein gutes Gefühl hinterfragen und das praktisch mit rationalen Entscheidungen untermauern. Und ich kann auch ein schlechtes Gefühl hinterfragen, muss ich aber nicht (...), das kann ich akzeptieren, (...). Was viel gefährlicher ist, wenn ich ein positives Gefühl nicht hinterfrage, (...).“ (B4)*

Treten negative Emotionen auf, so berichten alle Gesprächspartner davon, dass ihnen durch sie schließlich potenzielle Gefahren bewusst aufgezeigt werden. So gesehen können negative Gefühle gar nicht falsch sein. Hierbei eine kontinuierliche Balance zu finden, sich also weder zu viel noch zu wenig von ihnen beeinflussen zu lassen, ist laut einigen Interviewten schwierig. Das Ausschlaggebende dabei ist jedoch jener Umgang eines jeden Bergführers, der seine Handlungsfähigkeit aufrecht erhält. Ein Interviewter beschreibt, auf welche Art und Weise sich im Gegensatz dazu positive Emotionen äußern können. Ihm ist es zudem ebenso wichtig, jene Wahrnehmungen, die seiner Meinung nach weder unterdrückt noch weggeblendet werden können, selbst ins Kreuzfeuer zu nehmen, um nicht zu übertreiben und vor allem um handlungsfähig zu bleiben.

*„(...) positive Emotionen, die vielleicht auch Gefahr in sich bergen, nämlich einen Tiefschneehang nach dem anderen runter fahren, schönes Wetter und es geht alles super, (...), da können positive Emotionen mit einem durchgehen, da ist es immer gut, wenn man im Hinterkopf eben dieses 'Ja, aber' laufen hat, (...).“ (B7)*

Wenn eben all diese Emotionen hinterfragt und bewusst durchdacht werden, so kann vermutlich ein Teil kritischer Situationen verhindert werden. Schließlich ist davon auszugehen – sofern es nicht zu anderen Einflüssen kommt – dass eine Bergtour im Großen und Ganzen gut verläuft.

*„(...) wenn man vom Berg runter kommt, (...) es war ein guter Tag, keine Verletzten, lachende Gesichter ist Dank genug und das motiviert dich immer wieder auf den nächsten Tag.“ (B1)*

Auch bei **Führungskräften** können sich Emotionen, Gefühle und Empfindungen als wichtig oder hilfreich erweisen. Diese Sichtweise stellt sich innerhalb der interviewten Personen jedoch relativ unterschiedlich dar. Demgegenüber werden Emotionen nämlich auch als Schwäche oder im Job als für kaum etwas zu gebrauchen verstanden. Diese Widersprüchlichkeiten sollen folgend aufgezeigt werden. Eine Führungsperson bezieht sich auf die Frage nach Emotionen beispielsweise überhaupt auf eine Notwendigkeit ihres Daseins.

*„Emotionen sind alle wichtig zum Bestehen im Leben.“ (M8)*

Auch ein weiterer Gesprächspartner spricht von einer grundsätzlichen Bedeutung erlebter Gefühle und Empfindungen. Er erachtet das Erfahren positiver und negativer Emotionen auch im Job als eine Art Reserve für weitere Fähigkeiten bzw. überhaupt als die einzige Möglichkeit, sich selbst als fühlender Mensch zu erkennen, um folglich auch selbstbestimmt entscheiden zu können.

*„Ganz entscheidend, dass man das auch erlebt. Das sind verschiedene Potenziale dieses Auf und Ab, sonst ist man gar nicht in der Lage, '(...) wie soll ich denn entscheiden, (...) ob ich gut oder schlecht drauf bin, wenn ich immer gleich bin?' (...) ich muss mich orientieren.“ (M3)*

Zwei der befragten ManagerInnen wirken demgegenüber in eine andere Richtung ziemlich überzeugt, wenn es sich um das Thema Emotionen in ihrer Arbeit handelt. Sie bringen klar zum Ausdruck, dass Emotion und Job nicht zueinander gehören. Wenn dennoch Gefühle auftauchen sollten, so heißt es, diese so weit als möglich aus dem Spiel zu lassen. Wichtig ist ihrer Ansicht die Konzentration auf die Sache der Tätigkeiten und die konsequente Ausrichtung auf Ergebnisse.

*„Emotionen bringen's nicht. Meiner Meinung nach haben Emotionen nicht wirklich Platz drin, sie sollten tunlichst hinten angehalten werden, weil es in der Sache nichts bringt.“ (M5)*

*„Arbeit gehört natürlich dazu, aber was relativ wichtig ist, ist einfach das Emotionale da weg zu lassen und lösungsorientiert zu arbeiten.“ (M6)*

Einer von den beiden begründet seine Aussage, indem einem aufgrund emotionaler Reaktionen ein labiler Charakter unterstellt werden könnte, was folglich möglicherweise relativ nachteilige Auswirkungen mit sich bringen könnte.

*„(...) weil alles was Emotion hat, wird oft auch als Schwäche dir dann angeprangert und das kann unter Umständen dann auch gegen dich ausgelegt werden.“ (M5)*

Dennoch können von anderen Gesprächspartnern sehr vorteilhafte Aspekte dieser Thematik festgestellt werden. Ein Interviewter spricht vor allem den Nutzen negativer Emotionen an, denn gerade ein inneres Ärgern, welches sich daraus ergeben kann, gibt ihm eine produktive Kraft, sich intensiver mit der Ursache auseinanderzusetzen. Er ist insofern der Ansicht,

*„(...) dass negative Emotionen ganz wichtig sind, weil genau das treibt einen ja. Ansonsten würde ich den ganzen Tag weder grinsen noch weinen, sondern einfach nur da sitzen und wüsste gar nicht, was ich tun soll und so aber sich extra mit dem Thema beschäftigt.“ (M3)*

Eine zweite Führungsperson vertritt eine ähnliche Meinung. Durch ihre Motivation ist sie in der Lage, zielgerichtet zu handeln.

*„Wenn ich mir einbilde, ich will es schaffen, dann schaffe ich es und dann habe ich einfach Energien, die es in diese Richtung leiten.“ (M8)*

Hierzu berichtet sie, welche negativen Emotionen ihr beispielsweise zu Beginn ihrer heutigen Karriere den Impuls gegeben haben, an einer damals schwierigen Aufgabe nicht zu scheitern.

*„Wie ich das Unternehmen übernommen habe, haben mir meine Existenzängste auch sicher geholfen das Arbeitspensum zu schaffen, (...) also ohne diese Emotionen wäre das nicht schaffbar gewesen.“ (M8)*

Zudem hat sie auch eine gewisse Aggression ihren VorgängerInnen gegenüber empfunden, da diese ihrer Meinung nach schlecht gewirtschaftet und ihr dennoch von ihrem Erfolg berichtet haben. Doch genau diese Tatsache hat sie wiederum angespornt, ihre eigene Sache gut umzusetzen. Weiter spricht sie von einer Veränderung ihrer körperlichen Verfassung, wenn gegenwärtig für das Unternehmen eine der bedeutungsvollsten Zeit des Jahres bevorsteht, die eine wesentliche Herausforderung darstellt. Die daraus resultierenden physiologischen Zeichen mobilisieren sie, sich ergebnisorientierte Gedanken zu machen.

*„(...) dass ich gefordert bin als Person. (...) vor einem Kongress, ich kann vorher nicht schlafen. (...) die Nebenhirnrinde ist ausgequetscht, alles Adrenalin, Cortison und sonst was ist unterwegs, einfach diese Anspannung, die Emotion, 'Ja, wird alles funktionieren?'.“ (M8)*

Wenn es im Unternehmen etwa zu Fehlern kommt, sollten sich daraus folgende Emotionen im Entscheidungsprozess von Seiten einer Führungsperson vorzugsweise eher nicht mit schlechter Kritik etwa MitarbeiterInnen gegenüber präsentieren, da dies aus Sicht eines Befragten wiederum nicht gerade effizient ist.

*„Erst mal ist es wichtig und das ist jetzt sicherlich auch Theorie, dass Fehler nicht in Form von Vorwurf kommuniziert werden, in der Praxis ist es sicherlich häufig so, dass man eben aus den Emotionen heraus auch Vorwürfe macht, aber das ist wenig produktiv.“ (M3)*

Kommunikation unter gefühlsbedingten Zuständen hat für einen anderen Gesprächspartner vielleicht aus ähnlichen Gründen ebenso wenig Sinn für seine Entscheidungen.

*„Ich hab auch gelernt aus Emotionen heraus keine Emails zu schreiben.“ (M5)*

Zudem erwartet sich jene Führungskraft von seinen Angestellten auch ihm selbst gegenüber keine Emotionalität – erst recht keine negative. Da dies weder ordnungsgemäß noch angesehen ist, würde dies seiner Meinung nach ohnehin keiner seiner MitarbeiterInnen wagen.

*„(...) nachdem ich in der Hierarchie ganz oben bin, würde natürlich keiner so emotional mit mir reden, sich trauen, weil das ist einfach nicht üblich, dass du deinen Chef irgendwie sagst 'Interessiert mich nicht' oder 'Das ist ein Scheiß'.“ (M5)*

Wenn es zu situationsbezogenen unangenehmen Emotionen kommt, indem eine Führungsperson etwa Ärger oder Aufregung erlebt, so liegt es in ihrer eigenen

Persönlichkeit, jenen augenblicklichen Zustand zu steuern bzw. ihn weiterhin zuzulassen oder nicht.

*„Ich kann mich auch aufregen, (...) ich bin ein halbes Jahr dort gewesen und dann wollten's die Bank umwandeln. Hat mich auch aufgeregt, da war ich natürlich auch nicht ganz cool, (...) aber im Grunde genommen sollst du cool sein.“ (M5)*

Wie schon zuvor erwähnt, finden gewisse Aktivitäten oder Aufträge auch außerhalb von den jeweiligen Organisationen statt. Wenn es dann zu kritischen Situationen kommen sollte, so ist insbesondere, wenn unter Zeitdruck gehandelt werden muss, kein Platz für Emotionen.

*„Aber in wirklich kritischen Situationen, dafür ist keine Zeit in dem Moment, (...) weil da geht es dann wirklich um quasi Sekunden, in denen man reagiert und auch reagieren muss.“ (M3)*

Im Übrigen soll innerhalb der interviewten Führungskräfte auf jeden Fall zwischen dem zeitlichen Verlauf ihrer Karriere differenziert werden, wenn es sich um Emotionen handelt. Der Finanzvorstand spricht von Besprechungen, die früher emotionaler abgelaufen sind als heute, wo er damals selbst noch auf der Abteilungsleiterebene tätig war, für die er ja nun gesamtverantwortlich ist.

*„Wie ich noch in der Bank XY gearbeitet habe, da sind Emotionen mehr rausgekommen, die Leute sind in Meetings laut geworden, (...) wo einfach acht, neun Abteilungsleiter über Probleme gesprochen haben. Jetzt ist das anders (...).“ (M5)*

Auch der Eventmanager berichtet darüber, dass er sich zu den Anfangszeiten seiner Laufbahn viel mehr auf gefühlsbedingte Stimmungen eingelassen hat, welcher er heutzutage durchaus unter Kontrolle hat und sich folglich wahrscheinlich auch auf seine Entscheidungsprozesse auswirken.

*„Ich mach das jetzt seit 20 Jahren und am Anfang war ich immer furchtbar emotional, hab mich recht aufgeregt. Aber (...) man kann das sehr wohl völlig beiseitelassen. Also ich habe das heute überhaupt nicht mehr, ich rege mich nicht mehr auf.“ (M6)*

Nachdem sich die Organisation der Marketingagentur zu einer aufrechten Stabilität entwickelt hat, kämpft auch deren Eigentümerin schon lange nicht mehr mit emotionalen Unsicherheiten. Ganz im Gegenteil hat sie bezüglich ihrer Unternehmensentwicklung eine eher feierliche Gemütslage.

*„Und diese Existenzängste und 'Hilfe, mich frisst die Laus', (...) das habe ich schon lang nicht mehr. Jetzt ist es eher so, (...), da mach ich dann den Heurekastrung und reiß eine Flasche Sekt auf (...). Also, da tu ich mich nicht bremsen.“ (M8)*

#### **9.2.7.4 Intuition**

Intuition steht in engem Zusammenhang mit Wahrnehmung und Gefühl und wird daher von der Verfasserin ebenso in die Kategorie *Mentale Prozesse* integriert. Intuition zeichnet sich als ein dazugehöriger Aspekt im Entscheidungsprozess aus. Inhalt dieser

Unterkategorie ist dementsprechend, was Führungspersonen unter Intuition bzw. Bauchgefühl verstehen, wie sich ihr Zugang gestaltet und ob oder inwieweit Intuition in Entscheidungen mit einfließt und schließlich als Bauchentscheidung bezeichnet werden kann.

Die befragten **Bergführer** berichten von ihren Erfahrungen mit Intuition, die sich laut ihren Aussagen erst im Laufe ihrer Berufsausübung immer mehr entfaltet hat. Es ist wichtig, die eigenen intuitiven Prozesse bewusst wahrzunehmen, um sie folgend auch richtig verstehen zu können und nach und nach ein gewisses Grundvertrauen und Zuversicht in sie zu erlangen.

*„(...) das entwickelt sich ja über die Jahre und man versucht halt immer mehr auf sein Bauchgefühl zu achten und wahrzunehmen.“ (B1)*

*„Ich traue mich auch einfach mehr mit dem Bauchgefühl, ich horche auch viel mehr bewusst drauf, wenn ich da rein schaue, das ist konkret und en masse dabei.“ (B2)*

*„(...) dann vertraue ich auf das, was sich meldet aus der Körperintelligenz, also wo ein Gefühl kommt, das sagt 'So wär es gescheiter'“. (B7)*

Wird über die Jahre hinweg genau auf die „innere Stimme“ (B7) geachtet, entwickelt sich dadurch ein intuitives Verständnis für unterschiedliche Aspekte, welchem Vertrauen geschenkt werden kann.

*„Bauchgefühl finde ich extrem wichtig, das täuscht fast nie (...).“ (B4)*

*„Und aus dem heraus wird man dann halt besser und bekommt dann halt das gewisse Feingefühl und Gespür auch für die Leute, für die Situation, für einen selber.“ (B1)*

Intuition sollte jedoch trotz jahrelanger Erfahrung nicht als eine stabile Fähigkeit betrachtet werden. Dahingehend erzählen zwei Gesprächspartner einerseits von einer wechselnden Häufigkeit von Bauchentscheidungen, andererseits von unterschiedlich intensiv wahrgenommenen Bauchgefühlen.

*„Ich entscheide viel(!) mit dem Bauch (...), aber das schwankt ja so in Zeiten der eigenen Karriere.“ (B1)*

*„Es pendelt so ein bisschen hin und her, weil manchmal spürt man mehr das und manchmal mehr das.“ (B7)*

Kommt es bei Führungen in den Bergen zu situationsbedingten intuitiven Bewertungen, ist, so wie bei grundsätzlich allen anderen Beurteilungen auch, deren kritische Reflexion wichtig. Ein vorsichtiger Umgang mit Bauchgefühlen ist demnach vor allem in Bezug auf die Vermeidung kritischer Situationen laut allen Bergführern absolut notwendig.

*„(...) generell immer über allem steht die Sicherheit und somit richtet sich auch mein Bauchgefühl danach (...), aber du musst es sofort auch wieder hinterfragen.“ (B1)*

*„(...) weil an den siebten Sinn glaub ich auch nicht so, dass ich es im großen Maße zulasse, (...) einfach dran glauben ist falsch. Ich schaue den siebten Sinn sehr kritisch an.“ (B2)*

Da selbst ein sehr erfahrener Bergführer nicht immer ganz sicher sein kann, ob seine intuitiven Beurteilungen richtig oder falsch sind, gilt es diese vorsichtig abzuwägen.

*„Da wird es gefährlich, wenn ich mich aus dem Bauch für das höhere Risiko entscheide. In kritischen Situationen entscheide ich mich dann eher zum Umdrehen, das Bauchgefühl sagt dann nicht ‘(...) ich weiß jetzt nicht mehr und ist eh gut’“. (B7)*

*„Alles, was in eine Richtung zu extrem ist, muss man vorsichtig sein, also nur Bauchgefühl, jetzt tust eh schon so lang Bergsteigen und nichts ist passiert 25 Jahre lang und das nur wegen dem Gefühl, nein.“ (B2)*

Dennoch wird Intuition vielmehr mit erfolgreichem Handeln assoziiert. Ein Bergführer betont dahingehend, dass ihm sein Bauchgefühl grundsätzlich die richtige, also sichere Wahl aufzeigt.

*„Ich erlebe das Bauchgefühl eher so, dass es mir sagt, wo der sicherere Weg ist und nicht wo das höhere Risiko ist.“ (B7)*

Folgende Aussage eines Interviewten bestätigt zwar einerseits, dass intuitive Wahrnehmungen nicht immer der Wirklichkeit entsprechen, andererseits weist er aber vor allen Dingen bei kritischen Situationen darauf hin, dass für eine Entscheidung ein positives Gespür meist vorteilhafter ist, als im Gegensatz dazu eine rationale Wahl zu treffen.

*„(...) dass das alles immer stimmt ist auch nicht sicher. Aber da ist die Tendenz schon, (...), wenn man mit einem guten Bauchgefühl entscheidet, jetzt mit allen Hintergründen natürlich, dass das sicher besser ist, als rational zu entscheiden.“ (B4)*

Dies untermauert ein anderer Bergführer, indem er von wiederholten Situationen im Gebirge spricht, in denen aufgrund rationaler Überlegungen und Urteilsbildungen – welche laut eines weiteren Gesprächspartners teils auch verwirrend erlebt werden – keine eindeutige Entscheidung getroffen werden kann.

*„(...) Situationen, wo die rationalen Entscheidungskriterien und Argumente nicht ausreichen, wo das Bauchgefühl sich meistens auch schon ein bisschen hereindrängt und da fällt es mir dann recht leicht umzustellen, um zu sagen, ‘Gehe ich da jetzt nach dem Bauchgefühl?’“ (B7)*

Aus den Gesprächen lässt sich insofern eine grundsätzliche Verknüpfung von intuitiven Entscheidungen mit rationalen Erklärungen feststellen. Dies wird so gehandhabt, indem verschiedene Aspekte der Situation begründend miteinander verbunden werden, um damit – wenn nötig – die gewählte Entscheidung auch rechtfertigen bzw. legitimieren zu können. Mit einer solchen Vernetzung, die eine ausgeglichene Gewichtung darstellen sollte, können schließlich gewissenhafte Abwägungen gemacht werden.

*„Halb, halb!“ (B2)*

*„(...) die Situation ist ja eine neue und somit verlass ich mich zuerst auf mein Bauchgefühl in Mischung natürlich mit meinem Kopf. Vom Gefühl her, ‘Ok, da gehe ich lieber nicht, ich gehe lieber da’, (...) und dann der Kopf, ‘Technisch leichter wär es, wenn ich so oder so gehe’, (...) und wenn was passiert, rechtlich abgesichert wär ich dann eher so.“ (B1)*

*„Und das Ganze zu vernetzen, dass ich sage, das bringt das jetzt ins Positive oder ins Negative und (...) das ist das Bauchgefühl dann gemeinsam mit dem Kopf.“ (B4)*

Ein Bergführer bezeichnet Intuition bzw. Bauchgefühl als den „*siebten Sinn*“ (B2). Was die restlichen Gesprächspartner darunter verstehen, soll mit folgenden Zitaten verdeutlicht werden. Wird das rationale Hinterfragen von intuitiven Eindrücken außer Acht gelassen, so wird es von einem Befragten als die Möglichkeit kognitionsloser Prozesse betrachtet.

*„(...) emotionale oder psychische Verarbeitungsprozesse, die sich irgendwo niederlegen und auf die man dann zurückgreifen kann, indem man das Denken ausschalten kann.“ (B7)*

Ein anderer bezieht in seinem Verständnis das Denken mit ein, als auch weiter seine subjektive Beurteilung und schließlich jene Gegebenheit, mit der er seine Entscheidungen für sich selbst ins rechte Licht rücken kann.

*„Aus Erfahrung ist das Bauchgefühl (...) die persönliche Einschätzung und die Meinung dazu. (...) das, was ich mit mir klar stelle. Warum entscheide ich mich für das oder nicht?“ (B1)*

Für einen weiteren Interviewpartner äußert sich Intuition in einem Zusammenhang mehrerer Aspekte. Es stehen seiner Auffassung nach also einige Prozesse in Wechselwirkung zueinander, die ihm schließlich zu seinen Bauchentscheidungen leiten.

*„(...) Intuition ist die Summe von verschiedenen Sachen, die ganzen Eindrücke, Wahrnehmungen, die Persönlichkeit und die Einflüsse, die auf die Persönlichkeit wirken, ob bewusst oder unbewusst. Und das ist das Ergebnis (...), das Bauchgefühl, dass ich sag 'Das tu ich oder das tu ich nicht'.“ (B4)*

Die Auffassung bezüglich Intuition innerhalb der interviewten **Führungskräfte** äußert sich, so wie in der Unterkategorie *Emotionen, Gefühle und Empfindungen*, relativ heterogen. Auf die Frage, ob in der Geschäftswelt intuitiv entschieden wird, vertreten der Finanzvorstand und der Eventmanager eine eher verneinende Ansicht.

*„Im Bankgeschäft machen wir eigentlich wenige Bauchgefühlsentscheidungen, weil wir risikoavers grundsätzlich sind.“ (M5)*

*„Also Bauchentscheidungen kommen in meinem Bereich nicht wirklich vor. Damit kann ich eigentlich relativ wenig anfangen.“ (M6)*

Die Führungskraft Marketingagentur hat dagegen eine große Zuversicht in ihre intuitiven Urteile und Handlungen.

*„Dem Bauchgefühl vertraue ich voll und ganz, sowieso.“ (M8)*

Auch der Manager der Kommunikationstechnikfirma nimmt sein Bauchgefühl sehr erfolversprechend wahr. Er weist auf ein Zusammenspiel zwischen seinen Bauchentscheidungen mit kognitiv klaren Eindrücken hin. Seine intuitiven Wahrnehmungen spiegeln sich sozusagen in seinem erklärlichen Denkvermögen wider.

*„Das Entscheidende ist, wenn ich aus dem Bauch entscheide, empfinde ich das so stark im Bauch, dass es mir schon wieder fast wie eine Logik erscheint. Ja, weil wenn der Bauch einfach so klar sich äußert, dann ist das für mich wie eine Logik.“ (M3)*

Diese Aussage zeigt also ein Gespür mit der dazugehörigen Sachlage im gleichen Moment auf. Folgende Zitate von jenen Führungspersonen, die nicht sehr viel von Bauchentscheidungen halten, fordern derartige logische Gegebenheiten auf jeden Fall vor ihren intuitiven Entscheidungen ein. Insofern muss zunächst eine rationale Gewissheit vorherrschen, bevor schließlich möglicherweise auch auf das Bauchgefühl gehört wird. Einer der beiden spricht an dieser Stelle auch eine gemeinsame Analyse mit seinen MitarbeiterInnen an, um anstelle der Intuition auf Basis von Fakten entscheiden zu können.

*„Eine Bauchentscheidung muss abgesichert sein durch Fakten, die ich schnell einhole. (...) auch wenn nur ein paar Sekunden, eine Analyse anhand von Fakten, Möglichkeiten, das muss immer vor(!) dem Bauch sein.“ (M6)*

*„(...) aus dem Bauchgefühl heraus, da möchte ich zuerst die Fakten haben und dann kann ich entscheiden.“ (M5)*

Eine mögliche Erklärung für diesen Standpunkt liefert wiederum der Manager des Kommunikationstechnikunternehmens, der intuitive Entscheidungen wesentlich mit Erfahrung in Zusammenhang bringt. Damit soll nicht gesagt werden, es fehlt jenen Führungskräften, die eher gegen Bauchentscheidungen sind, an Erfahrung, sondern vielmehr die Tatsache, dass intuitive Wahrnehmungen möglicherweise nicht der Wirklichkeit entsprechen und sie daher zu Fehlentscheidungen führen können.

*„Und die Fehler haben sie im Zweifelsfall dadurch gemacht, dass ihnen eben da die Erfahrung gefehlt hat, dass ihnen die Intuition etwas Falsches gesagt hat (...).“ (M3)*

Durch folgendes Zitat kann jedoch das Bauchgefühl insbesondere in risikoreichen Situationen als folgerichtig und wegweisend anerkannt werden, wenn mehr oder weniger kalkulierbare Aspekte mit einbezogen werden.

*„(...) das war eine ganz klare Risikosituation, weil ich da die Kosten drauf gehabt habe, (...). Und da war für mich ganz klar 'Nein, das ist mir jetzt zu viel Risiko', Bauchgefühl, ja?“ (M8)*

Insofern scheint diese Führungsperson insbesondere finanzieller Hinsicht Bauchentscheidungen zu machen, da jene geschäftlichen Aktivitäten im Vorhinein oft nicht klar zu rationalisieren oder zu berechnen sind.

*„Bei diesen Grundsatzentscheidungen, 'Tu ich jetzt querfinanzieren oder nicht?', das ist dann einfach Bauchgefühl, dass ich wirklich sag 'Das ist gut'.“ (M8)*

Wird Intuition nicht konkret mit aktuellen kritischen Situationen in Verbindung gebracht, so gibt auch der Finanzvorstand ein Beispiel, bei dem ihm mehr oder weniger keine andere Möglichkeit bleibt, als intuitiv zu entscheiden. Solche Entscheidungen zeichnen sich schließlich auch bei ihm grundsätzlich richtig aus.

*„(...) du brauchst Personal, da habe ich natürlich Interviews zu führen. (...) die schauen alle ganz gut aus von den Qualifikationen her. Wen nimmst du dann? Das ist mir dann auch schon gelungen, dass ich die richtige Bauchentscheidung gemacht hab. Absolut.“ (M5)*

Die Marketingmanagerin weist schließlich noch auf einen Vergleich hin, der für sie den Unterschied zwischen Entscheidungen klar identifizierbarer Prozessschritte und intuitiver Wahrnehmungen wiedergibt.

*„Wenn ich es von der Kategorisierung anschau, dann ist das an die Entscheidung gebunden. Welche Druckerei zum Magazin kommt, das ist auf der Prozessebene. Das Magazin zu machen oder nicht, war eine reine Bauchentscheidung.“ (M8)*

### **Gemeinsamkeiten und Unterschiede**

Antizipieren ist eine Fähigkeit, die für Bergführer genauso wichtig ist wie für Führungskräfte. Dennoch sollten auch beide die Tatsache akzeptieren – und das tun sie auch – dass es in deren Arbeitswelt stets zu Unvorhersehbaren kommen kann. Über zukünftige Ereignisse herrscht dahingehend in beiden Zielgruppen eine gewisse Unberechenbarkeit und Ungewissheit, die durch mentale Vorstellungen, Wahrscheinlichkeiten und eigene Einschätzungen nicht sicher beurteilt werden können. Auch wenn konkrete Fakten etwa für oder gegen eine Lawinengefahr sprechen bzw. Hochrechnungen aus finanzieller Sicht kalkuliert werden können, so stehen sowohl Bergführer als auch ManagerInnen wiederholt Überraschungen und unerwarteten Situationen gegenüber.

Es kann davon ausgegangen werden, dass verschiedene Führungspersonen aufgrund ihrer Wahrnehmung bei der Bewertung von Risiken und Gefahren zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen, da sie die zu bewertende Situation aufgrund ihrer persönlichen Entwicklung und Erfahrung unterschiedlich wahrnehmen und einschätzen. Dahingehend vermutet die Verfasserin individuelle Unterschiede aus deren Bewertungsperspektive. Eine Gemeinsamkeit lässt sich in der Notwendigkeit einer umfassenden Wahrnehmung finden, um ein möglichst genaues Gesamtbild der Situation erfassen zu können – sei es bei Bergführern deren umsichtige Beobachtung des komplexen Umfeldes oder bei den Führungskräften auch das Einbeziehen der Eindrücke von MitarbeiterInnen. Der dazugehörige Unterschied ist hierbei, dass die Wahrnehmung von Bergführern und ihrer folgenden Einschätzungen und Bewertungen einer Situation ihrer alleinigen Verantwortung unterliegt, während Führungskräfte die Möglichkeit nützen können, Sichtweisen jeglicher Organisationsmitglieder zuzulassen. Was und auf welchem Weg auch immer wahrgenommen wird – in beiden Zielgruppen ist es erforderlich zu erkennen,

ob jene Eindrücke und Beobachtungen auch der Wirklichkeit nahe kommen, also richtig identifiziert, interpretiert und beurteilt werden. Beide Zielgruppen sind jedenfalls der Ansicht, dass eine richtige bzw. gute Einschätzung viel mit Erfahrung zu tun hat. Für eine realistische Beurteilung hat in beiden Zielgruppen eine permanente Beobachtung des gesamten Umfeldes eine große Bedeutung. Neben den äußeren Faktoren, die einerseits das alpine Gelände und andererseits etwa die Existenz von MitbewerberInnen betreffen, nehmen auch subjektive und soziale Aspekte eine wichtige Rolle ein. Bergführer haben sich selbst in ihren Erwartungen und Ansprüchen wahrzunehmen, da diese Auswirkungen auf ihre Entscheidungsprozesse nehmen können. Dies nimmt die Verfasserin auch bei den Führungskräften an. Weiter sollten Bergführer natürlich immer ihre Gruppe richtig einschätzen, um zum Beispiel Überforderungen zu verhindern. Führungskräfte betonen ebenso die Rücksichtnahme ihrer MitarbeiterInnen und auch deren dazugehörigen Familien, die bei gewissen Entscheidungen mit bewertet werden. Innerhalb der Bergführer werden beispielsweise Empfindungen erwähnt, die unter anderem Einfluss auf die Wahrnehmung nehmen können. Distanz zur Situation wird dahingehend als eine Möglichkeit für eine klarere Wahrnehmung angesprochen. Abschließend soll bemerkt werden, dass auch trotz jahrelanger Erfahrung bei den Führungskräften immer wieder offene Fragen herrschen und es trotz meist guter und richtiger Einschätzungen immer wieder zu Wahrnehmungsverzerrungen und -täuschungen kommen kann, wenn diese nicht immer wieder hinterfragt werden.

Die Untersucherin nimmt an, dass die befragten Führungspersonen mit den Aussagen ihrer emotionalen Reaktionen welcher Art auch immer – ebenso wenn versucht wird, keine Emotionen zu zeigen – einiges ihrer Persönlichkeit preisgeben. Insofern können hier auch deutlich unterschiedliche Ergebnisse identifiziert werden. Das Zulassen von und der Umgang mit Emotionen und Gefühlen gestaltet sich selbst innerhalb der befragten Gruppen individuell. So sprechen ein Bergführer und zwei Führungskräfte davon, Emotionen sozusagen auszublenden. Jene Führungskräfte aus den Wirtschaftsunternehmen meinen überhaupt, besser jegliche Emotionen aus dem Spiel zu lassen, da sie einfach nichts bringen und auch als Schwäche gedeutet werden können. Zugleich betonen die restlichen Befragten die Unmöglichkeit des Abschaltens von Emotionen, hingegen sollen sie aber so weit kontrolliert werden, sodass sie nicht stören. Eine Gemeinsamkeit in Bezug auf das Kontrollieren von Emotionen findet sich jedoch bei allen Befragten. Insofern liegt es laut den GesprächspartnerInnen an ihnen selbst, ob sie sich nun über bereits

Geschehenes ärgern bzw. aufregen oder nicht. Dahingehend betonen alle den Vorteil einer generellen Gelassenheit und dem Annehmen von Situationen, welche ohnehin schon passiert sind. Hinsichtlich kritischer Situationen lässt sich jedenfalls erkennen, dass Emotionen sehr gut unter Kontrolle gehalten werden können, weil dabei das korrekte Handeln und sozusagen das Funktionieren jeder Führungsperson im Vordergrund steht. Insofern werden Emotionen und Gefühle teilweise erst nach kritischen Situationen intensiver erlebt. Mit Sicherheit ist aber ein grundsätzliches Vorhandensein von Emotionen, Gefühlen und Empfindungen als Gemeinsamkeit deutlich erkennbar, sei dies psychischer oder physischer Natur. In beiden Gruppen werden negative Emotionen insofern als wichtig erachtet, weil gerade sie potenzielle Gefahren aufzeigen, zur Aufrechterhaltung der Handlungsfähigkeit anregen und deshalb generell nicht falsch sein können. Positive Emotionen hingegen werden nur bei der Bergführergruppe besonders hervorgehoben, weil diese Gefahr in sich bergen bzw. möglicherweise dazu verleiten, *„über das Ziel hinauszuschießen“* (B7). Eine veränderte Kommunikation etwa in Bezug auf eine schärfere oder vorwurfsvolle Sprache lässt sich als Folge von Emotionen parallel zwischen einem Bergführer und einer Führungskraft herauskristallisieren. Letztlich kann gesagt werden, dass sich bei den Interviewten im Laufe der Jahre eine gesteigerte Gelassenheit entwickelt hat, welche zu Beginn ihrer Berufskarriere nicht in diesem Ausmaß vorhanden war.

Auch Intuition entfaltet sich laut einigen befragten Führungspersonen erst im Laufe der Zeit immer mehr und sie hat auch viel mit Erfahrung zu tun. Hier können ebenso wieder deutliche Unterschiede zwischen den beiden Berufsgruppen festgestellt werden. Dieselben Führungskräfte, die Emotionen sehr wenig an Bedeutung geben, halten auch genauso wenig von Intuition. Insofern schließen sie Bauchentscheidungen mehr oder weniger grundlegend aus. Was sich mit ihrer Meinung und der von allen anderen jedoch klar deckt ist, dass jegliches Bauchgefühl kritisch hinterfragt und sozusagen mit rationalen Fakten kompensiert werden muss, bevor eine Entscheidung getroffen wird. Abgesehen von den beiden erwähnten Führungskräften halten alle anderen GesprächspartnerInnen Intuition für wichtig und vertrauen grundsätzlich auch darauf. Vorrangig von den Bergführern wird angesprochen, was sie unter Intuition verstehen. Sie beziehen sich dabei insbesondere auf schnelles Erfassen und Bewältigen kritischer Situationen, in denen sie ihr Bauchgefühl grundsätzlich weg vom Risiko und hin zu einer höheren Sicherheit leiten. Letzteres betont im Übrigen auch eine Führungsperson.

### 9.2.8 Soziale Prozesse

Die Hauptkategorie *Soziale Prozesse* unterteilt sich in drei Unterkategorien. Sowohl der alpine Bergsport als auch Tätigkeiten in wirtschaftlichen Unternehmen finden im Kontext mehrerer Menschen statt, welcher von Seiten der Führungsperson einen Einfluss auf den Entscheidungsprozess nehmen kann. Behandelt werden in der Unterkategorie *Gruppen- und MitarbeiterInnenspezifische Entscheidungen* jene Entscheidungen, welche eine Führungsperson konkret auf die zu führende Gruppe bzw. die zu leitenden MitarbeiterInnen bezieht. Weiter handelt es sich in der Unterkategorie *Umgang mit der Gruppe/den MitarbeiterInnen* um das Verhalten des/der Führenden, mit der er/sie in Interaktion mit den beteiligten Personen Wirkung ausüben kann. Wie sich Interaktionen hinsichtlich der Kommunikation zwischen den Führenden und Geführten gestaltet, wird schließlich in der Unterkategorie *Interne Kommunikation* aufgezeigt.

#### 9.2.8.1 Gruppen- und MitarbeiterInnenspezifische Entscheidungen

Bei gruppen- bzw. mitarbeiterInnenspezifischen Entscheidungen spielen vor allen Dingen Bedürfnisse, Ansprüche und Können der beteiligten Personen mit einem jedoch erheblich individuellen Spielraum eine wichtige Rolle. Wie sich dieser Spielraum bei den befragten Führungspersonen gestaltet wird folgend aufgezeigt.

Führungen in den Bergen sind immer sozialer Natur, da die zu führenden Menschen gemeinsam mit dem **Bergführer** eine soziale Gruppe darstellt. Eine bereits angesprochene Aufgabe eines Bergführers besteht darin, das Können der beteiligten Personen schon vor der Durchführung einer Tour so weit als möglich zu eruieren, um sich schließlich für eine angepasste Route zu entscheiden. Jene zu treffende Wahl soll Überforderung ausschließen.

*„(...) zu unterscheiden, mit welchen Leuten bist du unterwegs, was kann ich denen zumuten, überfordere oder fordere ich sie einfach. (...) ich sag halt immer, die Gruppe entscheidet, was gemacht wird. Wenn die gut ist kann ich natürlich anspruchsvollere Sachen machen, als mit einer Gruppe, die gar keine Ahnung hat.“ (B1)*

*„(...) einfach die Touren so zu gestalten, dass die zu einer möglichst passenden Tour kommen, damit das Erlebnis passt, dass keiner überfordert, dass keiner unterfordert ist, (...). (B2)*

Wenn alle Personen hinsichtlich ihrer körperlichen Verfassung so weit richtig eingeschätzt werden, um folglich Überforderungen verhindern zu können, so stellt die Gruppe selbst zumindest aus physiologischer Sicht vermutlich kein Risiko dar.

*„(...) dass ich eine Tour gehe, (...), dass das wegen dem Teilnehmer missglückt oder dass der zu schwach ist oder technisch nicht so weit ist, (...) von der Klettertechnik oder von der Kondition, das versuche ich überhaupt auszuschließen.“ (B4)*

Wird beispielsweise eine sehr anspruchsvolle Tour geplant, so besteht die Möglichkeit, sich aufgrund gruppenspezifischer Aspekte zunächst für eine leichtere Route zu entscheiden, um solche Überlastungen nicht entstehen zu lassen und dennoch erlebnisreiche Erfahrungen zu ermöglichen.

*„(...) die erste Tour mit einer Gruppe (...), die den XY besteigen wollten, die aber (...) kaum Bergerfahrung gehabt haben. Und wir sind eine Eingetour mit ihnen (...) gegangen.“ (B7)*

*„Ich kann leichtere Touren machen, flachere und trotzdem dort das so (...) zu gestalten, dass es ein großes Erlebnis ist und ich es nicht aufbaue auf Gefahr und gefährlich.“ (B2)*

Insbesondere in kritischen Situationen erleben einige geführte Personen aus diversen Gründen Angst oder Zweifel. Wenn dies der Fall sein sollte, kann ein Bergführer zwar wahrscheinlich kaum seine methodische oder strategische Entscheidung abändern, jedoch kann er spezifisch – wenn auch eventuell erst im Nachhinein – auf diejenigen Personen eingehen.

*„(...) speziell ältere Leute (...), für die ist einzeln fahren immer eine Gefahr (...) dann erzeugt das eher Angst. Auch wenn ich ihnen 50 Mal erkläre, das ist jetzt modern ein Standard, (...), das ist genussbeschränkend, für manche ganz unangenehm.“ (B4)*

*„(...) Umdrehen (...), das wird meistens als gefährlich erlebt und das ist dann nicht mehr so, dass man (...) Zweifel ausräumen und in aller Ruhe eine Entscheidung finden kann, die die ganze Gruppe mittragen kann. Da geht es um Situationen, wo es einmal wichtig ist, was zu tun und nachher zu reflektieren.“ (B7)*

Wenn es die Situation erlaubt, können individuelle Entscheidungen getroffen werden, die etwa ausgewählte Personen zur Mitwirkung bei Rettungsmaßnahmen betreffen oder auch solche, die eine Aufteilung der Gruppe zulässt und einzelnen Personen damit etwas mehr an Eigenverantwortung überträgt.

*„Es ergibt sich aus der Situation, weil wenn es passt, dann nimm ich einzelne Leute meiner Gruppe auch mit zur Unterstützung bei der Hilfe.“ (B1)*

*„Soweit es geht, kann man das ja auch ein bisschen teilen, das Gelände ist nicht immer so sauschwer, dass wir immer alle zusammenpicken müssen. Also, wenn das Gelände, die Wettersituation es zulässt, dann mach ich das so.“ (B2)*

Nur wenn sich eine äußerst unangenehme Gruppendynamik entwickeln sollte, so betont ein Bergführer, in einen solchen Prozess dazwischenzutreten und einzuwirken. Ansonsten bereitet ihm das Wahrnehmen gruppendynamischer Vorgänge eher an Vergnügen.

*„(...) da greif ich nur in Extremfällen ein, und sonst beobachte ich das einfach amüsiert und nimm das zur Kenntnis (...).“ (B4)*

Jeder Bergführer weiß vermutlich, dass sein Verhalten eine gewisse Wirkung auf seine Gäste hat. Ob seine persönlichen Erwartungen dem entsprechen, wie ihn die Gruppe tatsächlich wahrnimmt, präsentiert sich möglicherweise nicht eins zu eins seiner Erwartungen.

*„(...) der Vorsatz, den man selber hat und das, wie man auf Leute wirkt, das ist vielleicht ein bisschen unterschiedlich.“ (B7)*

Vor allem bei heterogenen Gruppen ist es schwierig, sein Verhalten sozusagen allen Personen anzupassen, weil manche eher schnell verunsichert werden, manche andere aber vielmehr eine gewisse Herausforderung suchen.

*„Und wie man selber tut, (...) wenn ich irgendwo klettere und (...) steige einen Schritt zurück (...). Da muss ich mir schon überlegen, ob ich das überhaupt tu, weil sonst tut sich ja für die eine Unsicherheit auf. Und manche wieder wollen's wissen, da wird's jetzt schwer (...).“ (B4)*

MitarbeiterInnenspezifische Entscheidungen sind für **Führungskräfte** stark abhängig von der jeweiligen Organisation. Je größer ein Unternehmen ist, desto weniger Interaktionen finden wahrscheinlich zwischen Führungsperson und MitarbeiterInnen statt. Dies verdeutlicht auch folgendes Zitat des Finanzvorstandes.

*„(...) in so Kleineren wird es ja gehen, aber wenn du jetzt ein riesengroßes Unternehmen hast wird die Distanz zu den Mitarbeitern natürlich immer größer, das ist klar, (...), dann kannst du nicht mehr mit jeden.“ (M5)*

Demgegenüber stehen relativ kleine Unternehmen, wie etwa die Marketingfirma der interviewten weiblichen Führungsperson. Die Inhaberin hebt dahingehend hervor, dass ihre Entscheidungen stets in Zusammenhang mit ihren MitarbeiterInnen stehen.

*„Wäre ich irgendein Produktionsbetrieb, der auf Maschinen schauen müsste, sind das andere Entscheidungen. Bei mir sind es immer Entscheidungen, die auf Mitarbeiterinnenbasis beruhen.“ (M8)*

Der Manager aus der Holdingagentur für Eventorganisation trifft beispielsweise dann mitarbeiterInnenspezifische Entscheidungen, wenn aus seinem Team vorteilhaftere Ideenvorschläge hervorgebracht werden, als diejenige, die er selbst in Erwägung gezogen hätte. Folglich greift er jene Hinweise seiner MitarbeiterInnen auf und versucht sie schließlich zu realisieren.

*„Ich frag die Mitarbeiter, (...) weil es ja sein kann, dass eine bessere Lösung kommt, (...). Wenn etwas Besseres kommt, schau ich natürlich, dass ich diese umsetzen lasse oder selbst umsetze.“ (M6)*

Die Marketingmanagerin betont eine grundsätzliche Mitentscheidungsverantwortung ihres Teams in deren jeweiligen Zuständigkeitsbereichen.

*„Meine Mitarbeiterinnen müssen auch mitentscheiden, weil sie müssen ihren Teil der Verantwortung tragen.“ (M8)*

Viele MitarbeiterInnen trauen sich oft zu wenig zu, so der Inhaber der Kommunikationstechnikfirma. Da, wie er weiter anspricht, im wirtschaftlichen Bereich keine Entscheidungen über Leben und Tod getroffen werden, versucht er, von seinen MitarbeiterInnen mehr abzuverlangen, als was ihnen überhaupt als möglich erscheint. Eine

sehr ehrgeizige und strebsame Arbeitsweise von sich selbst und seinen MitarbeiterInnen scheint bei ihm also eine zentrale Rolle zu spielen.

*„(...) dass die Erwartungshaltung an mich selbst, aber auch an die Mitarbeiter schon sehr fordernd ist, also ich treibe (...) die Leute alle irgendwie an die Limits. Manchmal über den Punkt hinaus, wo sie selber glauben, dass hier erst das Limit liegt. (...) aber in den meisten Fällen stellt man dann eben fest, dass es da dann auch noch weitergeht, (...).“ (M3)*

Die Marketingmanagerin berichtet schließlich auch darüber, in gewissen kritischen Situationen einen Teil ihrer Funktion an eine bestimmte MitarbeiterIn zu übertragen. Jene mitarbeiterInnenspezifische Entscheidung, einen Part der Führung einer Person des Teams zu überlassen, wirkt sich für sie insofern zum Vorteil aus, als dass dies die Führungskraft entlastet und zugleich zur Verhinderung von Problemen beiträgt.

*„(...) weil die XY (Mitarbeiterin) (...) haut nichts um, früher wäre immer ich in diese Situation gerufen worden, das war mein Job, das zu deeskalieren und jetzt habe ich sogar noch Unterstützung dazu.“ (M8)*

#### **9.2.8.2 Umgang mit der Gruppe/den MitarbeiterInnen**

Für den Umgang mit der Gruppe bzw. den MitarbeiterInnen benötigen Führungspersonen neben psychologischen und sozialen Fähigkeiten eine ganz individuelle Führungskompetenz. In welchen Eigenschaften und Verhaltensweisen sich dies von den befragten Führungspersonen den beteiligten Personen gegenüber äußert, wird nachstehend dargelegt.

Wie schon zuvor betont, soll ein **Bergführer** das körperliche Vermögen seiner Gäste einschätzen. Zudem ist es von großem Vorteil, schon beim Kennenlernen der ihnen anvertrauten Gruppe eine positive Atmosphäre herzustellen, in der Bedürfnisse jeder Art gesagt werden dürfen und insbesondere Schwächere nicht als solche charakterisiert werden.

*„(...) ganz wichtig, wenn man eine Gruppe das erste Mal trifft, (...), dass man mal ein Klima schafft, wo jeder sagen kann, was ihm stört, auch seine Sorgen und Ängste. Das Schlimmste ist, mit einer Gruppe am Berg zu gehen und sagen 'Der letzte zahlt ein Bier'.“ (B2)*

*„Du gehst wirklich auf jeden einzelnen ein und somit kommt schon so eine Gruppendynamik zusammen. Jeder weiß, was der andere macht, auch so ein bisschen ein Kennenlernen.“ (B1)*

Wesentlich während des ganzen Ablaufs ist das Teilhabenlassen aller Personen am gesamten Prozess des Geschehens.

*„Also immer die Leute mit einbinden, ganz, ganz wichtig.“ (B1)*

Dies kann sich beispielsweise so gestalten, indem ein Bergführer einzelne Geführte nach ihrer Orientierung fragt, sozusagen den Standpunkt auf der Karte bestimmen lässt.

*„(...) dass man in gewissen Zeitintervallen stehen bleibt und jeden Teilnehmer sagen 'Schau jetzt mal in der Karte, was glaubt du, wo sind wir?'.“ (B7)*

Wenn Personen besonders motiviert oder auffallend hervorstechen, so besteht auch die Möglichkeit, sie in Entscheidungen zu integrieren, indem ihr vermeintliches Wissen auf die Probe gestellt wird. Zur Folge kann sich jener Gast bestärkt und anerkannt fühlen und in seiner eventuellen Rolle des Alphetieres geachtet werden, von der er sich anschließend vielleicht etwas loslöst.

*„(...) in die Entscheidungen mit einbeziehen, weil wenn der nicht einfach nur redet, und frag, 'Was glaubst'n, ist das wirklich nicht gefährlich?' (...) dann wird er ja aufgewertet (...) er kann sich bestätigt fühlen und ist nicht mehr so in seiner Position, dass er jetzt weiß Gott wie den wilden Hund spielen muss.“ (B4)*

Natürlich sollte ein Bergführer aber allen Anvertrauten gegenüber Respekt und Wertschätzung aufbringen, indem er ihnen verdeutlicht, dass ihm ihre Meinung von Bedeutung ist. Schließlich kann sich ein solcher Umgang mit der Gruppe für alle Beteiligten lohnend und attraktiv kennzeichnen.

*„(...) nicht so das sture hinterm Guide nachlaufen 'Und der schaut eh auf mich, also brauch ich nichts denken'. Das ist sehr wichtig, dass du die Leute immer wieder drauf hinweist, 'Nana, es ist schon auch wichtig, was du sagst, was du machst, (...)'.“ (B1)*

*„(...) indem sich die Leute wertgeschätzt fühlen, können sie sich auch selber einbringen und wird für beide befruchtend und interessant.“ (B7)*

Die Art und Weise, wie ein Bergführer seine Gruppe auf gefährliche Situationen hinweist, wirkt sich natürlich auf die geführten Personen aus. Insofern braucht er dafür ein gewisses Feingefühl, um eine Balance zwischen Konzentration-aufrechterhalten und Anspannungsabbau zu gewährleisten.

*„(...) wie(!) man es bringt. Wenn du sagst 'Da ist es jetzt richtig gefährlich, was da schon alles passiert ist', das ist der falsche Weg. Einfach sachlich sein, 'Schau da drüben, (...) wenn man da hineinfährt, könnte der Rutsch abgehen, und da wir das wissen, gehen wir einfach da herum.'“ (B1)*

Ein Bergführer meint hierzu, dass es auch vereinzelt besser sei, manchen Leuten potenzielle Gefahren gar nicht preiszugeben, weil dies viel mehr für Beunruhigung sorgen kann und eine Vorgehensweise mit derartigen Andeutungen auf Gefahren erst recht eine kritische Situation auslösen könnte.

*„(...) eine ausgesetzte Stelle (...) wo man nicht ausrutschen darf oder wo es einfach gefährlich ist. Da gibt es Leute, wenn ich sag 'Da musst jetzt aufpassen, weil wenn du da ausrutschst bist du tot', kann ich die total verunsichern, also das ist so eine Gratwanderung, schwierig.“ (B4)*

Kommt dennoch etwa ein beunruhigtes Gefühl von Seiten einzelner Personen zustande, liegt es unter anderem auch am Bergführer, so mit den Betroffenen umzugehen, damit sie wieder Zuversicht in ihr Können bekommen.

*„Die musst du dann halt auch wieder so beruhigen und Vertrauen in ihnen selbst wieder aufbauen in kurzen Gesprächen, dass der sagt `Ja okay, ich probier es halt nochmal`.“ (B1)*

Um einem eventuellen ängstlichen Befinden vorzubeugen, kann der Gruppe schon vor Antritt einer Tour die Möglichkeit klargelegt werden, zu jeder Zeit mit dem Seil an den Bergführer angebunden werden zu können. Dies kann ein Gelände betreffen, wo manche Leute kein Anseilen benötigen, andere jedoch schon.

*„Und da biete ich ganz deutlich im Vorfeld schon an, dass jeder einfach mir das sagen soll. Weil ich hab das Seil im Rucksack, ich nehme das gern(!) raus, seile ein, zwei an. (...) dass halt wirklich keiner das Gefühl hat, `Jetzt gehe ich ihm am Zeiger`.“ (B2)*

Werden innerhalb einer Führungstour kritische Situationen erlebt, so erweist es sich als sinnvoll, jene Erfahrungen im Nachhinein nochmals in Ruhe gemeinsam zu besprechen, um letztlich auch einleuchtende Schlüsse derartiger Gefahren zu ziehen.

*„(...) mit der Gruppe reflektieren, `Da und da war eine Situation, die war heikel aus dem und dem Grund (...)`. Das kann Sicherheit bringen, viel sogar. Wenn ich mit der Gruppe so eine Situation wieder erlebe, ist das natürlich positiv, wenn die das wissen, was da heikel ist.“ (B4)*

*„(...) wo es auch wichtig ist, dass ich nach dem Tag mit den Leuten den Tag nochmal Revue passieren lasse und auch auf jede einzelne Person eingehe.“ (B1)*

Dahingehend ist es natürlich schon bei der Führung selbst entscheidend, solche methodischen und pädagogischen Maßnahmen zu setzen, durch die alle geführten Personen für sie selbst kompetentes Handeln erlernen können, wenn sie zukünftig eigenständige Touren durchführen wollen.

*„(...) sie sicher anzuleiten zu eigenmächtigem, selbstverantwortlichem Handeln, dass sie in Zukunft, wenn sie ohne Führer unterwegs sind, die für sie richtigen Entscheidungen treffen.“ (B7)*

Dieses Lernen soll sich vor allen Dingen auf diejenige feinfühligste Wahrnehmung beziehen, welche für die Entscheidung des Eingehens oder Verzichtens eines Risikos wichtig ist.

*„(...) dass man die Schüler, die Anvertrauten, Studenten oder Instruktoren sensibel macht, wie sie selber den Weg bei sich finden, wo sie für sich entscheiden können, wo man jetzt sinnvollerweise umdreht.“ (B7)*

Auch **Führungskräfte** sollten ausgeprägte soziale Fähigkeiten in ihren Tätigkeitsbereich mitbringen. Da der Umgang mit MitarbeiterInnen natürlich auch gewisse Konsequenzen mit sich bringen kann, sollte dieser grundsätzlich auch entsprechend gehandhabt werden. Dass dies jedoch nicht immer der Fall ist, soll folgendes Zitat aufzeigen.

*„Eine Führungsperson soll soziale Kompetenz haben, weil es hat oft Auswirkungen auf viele Leute, aber das wird halt auch oft nicht berücksichtigt.“ (M5)*

Eine vorteilhafte Grundlage für das Zusammenarbeiten in einer Organisation ist ein respektvoller Umgang mit den MitarbeiterInnen. Auch wenn es sich um problematische

Aspekte handelt, sollen aus Sicht eines Managers niemals demütigende Interaktionen zutage gelegt werden.

*„Wir reden sehr offen darüber. Wichtig ist immer, dass man das mit Respekt macht, also es darf nie verletzend sein und dann funktioniert das auch sehr gut.“ (M3)*

Dahingehend kann auch ein grundlegend offener Zugang zur Führungsperson gewinnbringend sein, indem die MitarbeiterInnen bei Anliegen oder Schwierigkeiten nicht abgewiesen oder ignoriert werden.

*„Ich sage, 'Meine Türe ist immer offen, bitte kommt's, sagt mir es und legt mir die Probleme auf den Tisch'.“ (M5)*

Weiter ist es in diesem Zusammenhang erfolgsversprechend, Kenntnisse und Standpunkte des Teams ernst zu nehmen, weil sich deren Anregungen auch für kritische Situationen sehr zweckmäßig gestalten können.

*„Ihr Wissen und Können wird auf jeden Fall berücksichtigt, (...) und ich lege auf deren Meinung großen Wert.“ (M5)*

*„(...) ich möchte ihre Meinung hören, weil das einfach eine wertvolle Ressource ist, die man nutzen kann für solche extremen Situationen.“ (M6)*

Alle befragten Führungskräfte erwähnen die Wichtigkeit des autonomen Arbeitens ihres Teams. Dadurch können Selbstständigkeit und Selbstverantwortlichkeit zum Ausdruck gebracht werden, welche jedoch vermutlich nicht mit jedem Führungsstil verwirklicht werden können.

*„(...) das Empowerment meiner Mitarbeiter. Es ist mir ein oberstes Ziel, dass die Persönlichkeiten so selbstständig als möglich arbeiten können.“ (M8)*

Dahingehend können gewisse Freiheitsgrade offen gehalten werden, in denen es etwa den zuständigen Personen überlassen bleibt, auf welchem Weg sie das von der Führungsperson vorgegebene Ziel erreichen.

*„Ich überlasse es den Leuten dann sehr oft, wie(!) sie zu diesem Ziel kommen, zu dem Ergebnis, das für mich von Bedeutung ist.“ (M6)*

Dies zeichnet sich wahrscheinlich auch oft zum Vorteil aller Beteiligten aus, weil sich ein solcher Umgang aus Sicht der Verfasserin als ein wesentlicher Motivationsaspekt kennzeichnet. Werden zu große Einschränkungen vorgegeben und dieselbe Arbeitsweise wie die der Führungskraft verlangt, kann dies eine Reduzierung der Leistungsfähigkeit bzw. auch der Triebkraft des Teams oder einzelner MitarbeiterInnen zur Folge haben.

*„Ich rede so wenig wie möglich drein, (...) vor allem, es hat jeder seine Struktur im Kopf, und ich werde doch nicht meine Jemanden überstülpen, wenn er sich in meiner nicht wohl fühlt. Da minimiere ich das erste Mal die Leistung um die Hälfte.“ (M8)*

Wenn sich seitens einer Führungskraft negative Eindrücke bezüglich ihrer MitarbeiterInnen äußern, so sollte das auch mit einer überlegten Kritik angesprochen

werden. Dem Team ein sachliches Feedback zu geben, um folglich auch etwas daraus zu lernen, scheint den Befragten wichtig zu sein.

*„Und das haben die Leute dort gewaltig lernen müssen, dass viel offener diskutiert wird und offener Information weitergegeben wird.“ (M5)*

*„Das kritisier ich auch an Mitarbeitern, wenn sie sich damit beschäftigen, warum es jetzt so deppert daher kommt. Ich sag immer, 'Das machen wir danach, das ist jetzt unerheblich'.“ (M6)*

Da vermutlich niemand gerne kritisiert wird, erweist es sich in einem Gespräch wahrscheinlich als sinnvoll, strategische Anregungen unmissverständlich den jeweiligen Personen zu vermitteln. Das letzte Zitat dieser Unterkategorie soll dies verdeutlichen und zugleich zur nächsten Unterkategorie der *Internen Kommunikation* überleiten.

*„Wenn viel Zeit verplempert wird (...), die man schneller oder effizienter organisieren könnte, dann spreche ich das halt einmal an mit einem Lösungsvorschlag, dass das nicht gleich wie eine pure Kritik überkommt.“ (M8)*

### **9.2.8.3 Interne Kommunikation**

Alle Befragte treffen haben mit verschiedenen Menschen in unterschiedlichen Situationen zu tun. Dabei werden stets Informationen jeglicher Art vermittelt und aufgenommen. Wie jene Nachrichten von bzw. an jemanden weitergegeben werden, ist vorrangiger Inhalt dieser Unterkategorie, welche innerhalb der Hauptkategorie *Soziale Prozesse* behandelt wird.

**Bergführer** treffen bei all ihren Führungen meist auf eine völlig neue Gruppenkonstellation. Deswegen ist es schon aufgrund ihrer gesetzlichen Legitimierung generell notwendig, vorab eine Einführung in die Thematik zu leisten; dies auch, um bei der Gruppe ein Grundverständnis für die anschließende Tour zu entwickeln, wenn ein solches noch nicht vorhanden ist. Die Gäste sollen schließlich wissen, worauf sie sich einlassen und welche Risiken damit verbunden sind.

*„Das Einweisungsgespräch, (...) in erster Linie ist es rechtlich, also ich habe sie darauf hingewiesen und die Leute, die haben ja Wahnsinnserwartungen (...). Somit erkläre ich einmal absolut sachlich einige Dinge (...) den Lawinenlagebericht, warum wieso, Gefahren, dann die Methodik, die Techniken, (...).“ (B1)*

Grundsätzlich sollte ein Bergführer ein kommunikativer Typ sein, da häufig erst durch das Miteinander-Reden etwa psychische Zustände oder überhaupt das Wissen einzelner Personen wahrgenommen werden können.

*„Für mich ist es immens wichtig, ja reden mit den Leuten, da kann ich das meiste verhindern, (...) es geht ihm gut, heißt das, eigentlich habe ich Angst, dem geht's schlecht?“ (B2)*

*„Also diese subjektiven, ihr eigenes Befinden, das auf jeden Fall, ihr Wissen über Gefahren auch, (...) da so ein bisschen nachfragen.“ (B7)*

Ob es sich nun auf das Befinden, das Wissen oder auf andere Aspekte bezieht, die Interviewten holen sich individuell Informationen über die geführten Personen ein.

*„(...) wir machen ja auch eine Ausbildung in dem Sinn, dass wir bewusst bei den Leuten nachfragen.“ (B1)*

*„Natürlich holt man sich auch unbewusst die Meinung von Leuten, denen man viel zutraut, (...) und hör ihm zu, was er von dieser Situation hält. (...), dass das informell ein bisschen einfließt, da muss ich aber nicht jeden einzelnen fragen, (...).“ (B7)*

Was sich vermutlich als außerordentlich positiv äußern kann, ist ein offener Führungsstil, indem alle Personen wahrnehmen können, was der verantwortliche Bergführer macht. Gibt sich ein Führer verständlich und spürbar zugänglich, so kann sich dies in einer gestärkten Zuversicht von Seiten der Gäste äußern.

*„(...) möglichst transparent sein, also nichts verheimlichen, weil ich mich da ja selbst in die Teufelsküche bringe und die Leute merken das ja auch. Also ich glaube, dass man mehr Vertrauen gewinnt, wenn man transparent ist, (...).“ (B2)*

*„Ich versuch beim Führen immer laut zu denken, somit wissen sie ständig, was ich, warum ich entscheide, sie haben halt eben teil an der ganzen Sache und lernen natürlich daraus.“ (B1)*

Damit ein Bergführer seine Glaubwürdigkeit aufrecht erhalten kann und vor allem auch, um Abweichungen der ursprünglich geplanten Tour unmissverständlich an die geführte Gruppe weiterzugeben, erweist es sich als bedeutungsvoll, jegliche Abänderungen zu erklären. Als Resultat wird eine Bergtour vermutlich schließlich als eine Gemeinschaftsaufgabe aufgefasst, deren Entscheidungen von allen Beteiligten getragen werden sollten.

*„Wenn ich Änderungen hab, dann ist das auch klar kommuniziert worden, dann haben wir uns getäuscht aufgrund unserer Informationen, das kann man ja sagen.“ (B4)*

*„Und stehst du oben und sagst, ‘Liebe Leute, da hat sich jetzt was geändert, ich kann euch erklären, warum wieso’, das ist ja sehr wichtig, dass die wissen warum.“ (B1)*

*„Ich versuch das dann oft zu begründen, wenn man zum Beispiel auf etwas verzichtet beim Bergsteigen, wenn ich nicht zu viel Risiko eingehen will.“ (B2)*

Damit die Leute auch wirklich verstehen, warum bzw. wie etwas getan oder nicht getan wird, kann sich dies konkret etwa folgendermaßen darstellen:

*„(...) dann kann ich erklären ‘Ja, da ist ein besserer Schnee, weil der Wind von der anderen Richtung kommt oder weil da keine Sonne drinnen war’ und, und, und.“ (B1)*

*„Ich sag auch meinen Leuten immer ‘Wenn ihr erst auf die Karte schaut’s, wenn ihr euch nicht mehr auskennt, ist es zu spät’.“ (B7)*

*„(...), dann erklärst du ihnen, wie man einen Lawinenverschütteten sucht und während ich ihnen das zeige, tu ich es ja auch (...).“ (B1)*

Wenn sich eine Situation jedoch in eine Richtung entwickeln sollte, in der einzelne oder alle Personen dem Bergführer nicht folgen können oder wollen, ist insbesondere in kritischen Situationen eine gewisse Autorität des Führers angebracht.

*„(...) und wenn das nicht verstanden wird, dann muss man halt immer klarer werden. Wo du sagst, 'Ich will nicht, dass wir das machen und dann machen wir das nicht und aus'.“ (B2)*

*„(...) und sagen 'So und so ist es, fertig aus' und da gibt's dann nicht 'Ja warum, was du sagst?'. Nein, es ist so, da fährst dann durch und so funktioniert es, (...).“ (B1)*

Wenn sich dennoch jemand mit Widerstand oder Unstimmigkeit zeigt, so liegt es an der kompetenten Kommunikation des Bergführers, von seinem qualifizierten Können zu überzeugen.

*„(...), das kann ich sofort abdrehen mit professioneller Antwort einfach.“ (B1)*

Besteht in kritischen Situationen bereits hoher Zeitdruck, um Handlungen umzusetzen, sollten zunächst nur unbedingt erforderliche Erklärungen vermittelt werden. Erst, wenn die Lage wieder ungefährlich bzw. entspannt ist, werden Details zur Vorgangsweise und zu Hintergründen kommuniziert.

*„Im Moment versuche ich eher nur die notwendigsten Hinweise zu geben, und zwar in einer Art, dass die Gruppe mitkriegt, dass ich das jetzt für sinnvoll empfinde, dass wir jetzt umdrehen und das andere besprechen wir dann nachher.“ (B7)*

Jene konkreten Informationen über Risiken und Gefahren, über realisierte Abläufe und auch solche über Befinden und Stimmungen werden im Rahmen einer Reflexion grundsätzlich nach einer durchgeführten Bergtour besprochen. Dies wurde zwar bereits angesprochen, soll aber aufgrund der Betonung aller Gesprächspartner hier nochmals angebracht werden.

*„(...) eine Reflexion, wie es für die war und wie sie das empfunden haben (...).“ (B4)*

*„Jetzt verlassen wir den Berg und reflektieren den ganzen Tag von vorn bis hinten“.“ (B1)*

**Führungskräfte** haben – abgesehen von einem mehr oder weniger seltenen MitarbeiterInnenwechsel – grundsätzlich mit den gleichen Personen in ihrer Organisation zu tun. Laut zwei ManagerInnen sind demnach für eine regelmäßige und gezielte Kommunikation Teambesprechungen eine grundlegende Maßnahme für einen Informationsaustausch.

*„Wir machen Teamsitzungen, (...) dass sie von mir alles wissen, auch ich von ihnen alles weiß und dass wir untereinander alles wissen, das ist wichtig, weil es gibt Synergien, die gut genützt werden können.“ (M8)*

Kommunikation spielt eine entscheidende Rolle für das Miteinander in einer Organisation. Insofern muss einerseits eine Führungsperson Informationen weitergeben, die für MitarbeiterInnen und infolgedessen für das Unternehmen relevant sind. Um Konflikte zu verhindern, müssen jene Informationen teils sehr rasch und auch eventuell unförmlich kommuniziert werden.

*„Absolut unbedingt erforderlich solche Informationen den Mitarbeitern zu vermitteln. Und das auch sehr schnell und im Zweifelsfall auch sehr unkonventionell.“ (M3)*

Natürlich sollte auch ein bereits bestehendes Problem dem Team oder einzelnen MitarbeiterInnen mitgeteilt werden, da bei der entsprechenden Lösung generell nicht nur die Führungsperson alleine mitwirkt, sondern für eine Umsetzung meist bestimmte MitarbeiterInnen involviert sind.

*„Wenn wir ein Problem kriegen, das spreche ich an, weil beim jeweiligen Produkt der jeweilige Mitarbeiter mit hineinspielt. Sie müssen diese Informationen haben. Wenn nur ich sie habe, treffen sie vielleicht (...) eine Entscheidung, die gegen mein Wissen spricht.“ (M8)*

*„Die haben oft keine Ahnung, dass das jetzt ein Problem ist, dann muss ich ihnen sagen, dass wir jetzt dieses Problem haben und dass wir das jetzt lösen.“ (M6)*

Andererseits heißt es sicherlich auch von Seiten der MitarbeiterInnen, ihrem Vorgesetzten über erkannte Risiken und überhaupt Relevantes zu informieren. Dies scheint bei den befragten Führungspersonen auch ganz gut zu funktionieren.

*„Also mir wird sofort immer gemeldet, wenn sie der Meinung sind, dass irgendwas, auch ich, falsch entscheide. (...), also das gibt es bei uns auf jeden Fall.“ (M6)*

*„(...) die müssen mir sagen, wir haben ein Problem, dann kann ich entscheiden. (...) die haben schon verstanden, dass diese Information mir immer zugegangen werden muss.“ (M5)*

Werden wichtige Mitteilungen jedoch nicht weitergegeben, so sollte eine Führungskraft dem Team auch Wirkungen derartiger Kommunikationsprobleme aufzeigen können. In welchem organisatorischen Rahmen dies stattfinden kann, wird zwar kaum angesprochen, das nächste Zitat weist jedoch darauf hin.

*„Wenn ich's nicht weiß, dann kann ich nichts machen, aber wenn ich's dann erfahre und ihr habt es mir nicht gesagt, dann werden wir darüber offen reden, weil das kann ich nicht leiden, wenn mir Dinge verheimlicht werden.“ (M5)*

Kommunikation kann viele Blickrichtungen einnehmen, daher scheint es relativ schwierig zu sein, spezifische Angelegenheiten im Arbeitsprozess anzusprechen.

*„Das ist Kommunikation, ich meine, ich kann nicht wissen, was sie nicht wissen, was ich wissen sollte.“ (M8)*

Die Verfasserin vermutet dahingehend, dass sich nicht geäußerte relevante Informationen eher negativ auf Prozesse oder Resultate in einem Unternehmen auswirken können. Die Führungsperson aus der Kommunikationstechnikfirma spricht mit einem amüsierten Unterton von zufälligem Erfolg, wenn es überhandnimmt, dass wichtige Informationen bei einer Führungsperson nicht mehr ankommen.

*„Wenn ich ein Schiff lenke und die Leute oben Informationen haben, (...) auch die im Inneren des Boots (...) und all diese Informationen kommen beim Kapitän nicht mehr an, dann muss man davon ausgehen, dass es ja eigentlich Zufall ist, ob man mit dem Schiff noch weiterkommt oder untergeht.“ (M3)*

Umgekehrt ist es aber auch wichtig, dass eine Führungsperson nicht mit zu vielen Informationen überladen wird. Der Finanzvorstand bemerkt hierzu, wenig Interesse an Details zu haben, sondern nur über das Wesentliche informiert werden zu wollen. Dahingehend möchte er generell über das aktuelle Problem Bescheid wissen, um es anschließend gemeinsam regeln zu können.

*„(...) Details will ich gar nicht hören, ich will wissen, um was geht es, was ist mein Problem, wie können wir es lösen, das ist immer so, alles geht im Prinzip nur mal um das.“ (M5)*

Die Führungsperson aus der Marketingagentur spricht dahingehend eine gewisse Koordination bezüglich des Informationsaustausches an, über die letztlich Übereinstimmung herrschen sollte, damit weder zu viel noch zu wenig Auskunft weitergeleitet wird.

*„Das ist ein Abstimmungsprozess, aber da glaube ich grundsätzlich, dass alle bemüht sind, mich so weit als möglich einzubeziehen und mich dort draußen zu halten, wo sie mich mit Informationen überfrachten.“ (M8)*

Zudem kann es auch nützlich sein, wenn entstandene Gewohnheiten gemeinsam reflektiert werden. Darin liegt vermutlich eine Chance zur Verbesserung der Kommunikation und überhaupt vorherrschender Arbeitsprozesse.

*„Wenn Dinge sehr eingeschliffen sind, mache ich halt meinen Strategietag, wo jeder reflektieren muss und wo Schnittstellen betrachtet werden und wie wir es noch besser machen könnten und Ziele formulieren.“ (M8)*

Eine Führungskraft sollte ihren MitarbeiterInnen vor allen Dingen die Möglichkeit einer aufgeschlossenen und selbstbewussten Kommunikation im Unternehmen verdeutlichen.

*„Man muss die Dinge einfach offen sagen und sich nicht fürchten.“ (M5)*

Eine gute Kommunikation äußert sich schließlich als das Um und Auf in einem Unternehmen, weil damit wahrscheinlich auch Problemen standgehalten werden kann. Das letzte Zitat soll damit auch zur nächsten Hauptkategorie *Erfolg und Misserfolg* überleiten.

*„Wenn eine einheitliche Kommunikationsstrategie in der Firma gefordert ist, damit sind auch Fehler nach außen kein Problem.“ (M8)*

### **Gemeinsamkeiten und Unterschiede**

Gruppenspezifische Entscheidungen richten sich bei Bergführern insofern ganz individuell an die zu führenden Personen, als dass ihnen jenes passende Erlebnis ermöglicht werden sollte, welches ihnen schließlich verkauft wurde. Dies stellt sich generell bei jeder Führung auf diese Weise dar. Bei mitarbeiterInnenspezifischen Entscheidungen muss zunächst zwischen der Größe einer Organisation differenziert werden, denn je größer ein Unternehmen ist, desto größer gestaltet sich normalerweise auch die Distanz zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen und umgekehrt. Je nach Situation und Personen teilen

Bergführer manchmal einzelne Leute zur Unterstützung ein bzw. sie überlassen ihnen öfters auch etwas mehr an Eigenverantwortung. Die Führungskräfte fragen ihr Team dagegen etwa nach möglichen Lösungsvorschlägen, welche folgend eventuell umgesetzt werden. Außerdem haben MitarbeiterInnen ohnehin selbst einen gewissen Entscheidungsspielraum, für den sie Verantwortung tragen müssen. Während sich innerhalb der Bergführergruppe eher eine gewisse Erwartungshaltung sich selbst gegenüber annehmen lässt, indem über die Wirkung ihres eigenen Verhaltens nachgedacht wird, ist bei den Führungskräften mehr eine leistungsmäßige Erwartungshaltung den MitarbeiterInnen gegenüber zu erkennen.

Es gibt kein Patentrezept beim Umgang mit einer zu führenden Gruppe in den Bergen oder einem zu leitenden Team in einer Organisation. Zum einen sollten die verschiedenen Persönlichkeiten berücksichtigt werden, wobei jeder von ihnen andere Vorerfahrungen, Werte oder Ziele hat. Zum anderen sollte auch zwischen den verschiedenen Situationen differenziert werden, in denen es zu besonderen Interaktionen kommt und sich eine Führungsperson nach dem jeweiligen Erkennen für ein bestimmtes Verhalten entscheiden muss. Soziale Kompetenz ist dahingehend das Um und Auf jeder Führungsperson. Sowohl die befragten Bergführer als auch die Führungskräfte sprechen von einem respektvollen und offenen Umgang mit den beteiligten Personen. Während die Bergführer eher von dem grundlegenden Miteinbeziehen in das Geschehen bzw. ein spezielles Miteinbeziehen beim Erkennen eines Alphetieres sowie über das Schätzen der Meinung und der Personen selbst sprechen, betonen die ManagerInnen eher den Respekt des Wissens und Könnens ihres Teams als eine wichtige Ressource, aber auch sie schätzen deren generelle Meinung. Vor allem wie etwas gesagt und getan wird, stellt sich bei den Bergführern als entscheidend heraus, damit ihre Gäste ihren Leistungen standhalten können. So ist auch bei den Führungskräften zu erkennen, dass sich in der Art ihres Führungsstils, und zwar in einem eher offenen, in dem Freiräume gewährleistet werden, die Leistung ihrer MitarbeiterInnen am besten entfalten kann. Was sich als Unterschied erweist, ist auf der einen Seite bei den Bergführern eher das Vertrauen-Schenken und Beruhigen-Können und auf der anderen Seite bei den Führungskräften eine nötige, wenn auch nach wie vor respektvolle Kritik ausüben zu können. Der wesentliche Umgang mit allen Personen beruht beiderseits schließlich darauf, den Beteiligten die Möglichkeit der Entwicklung zu selbstständigen und selbstverantwortlichen Menschen zu gewährleisten, damit schließlich auch sie gewissenhafte Entscheidungen im jeweiligen Bereich treffen können.

Interne Kommunikation – insbesondere angesichts kritischer Situationen – hat in beiden Zielgruppen eine wesentliche Funktion. Entscheidend ist grundsätzlich die Weitergabe bzw. das Einholen relevanter Informationen. Transparenz, ein offenes und vertrauensvolles Klima ist dahingehend ausschlaggebend, damit auch von Seiten der beteiligten Personen Wichtiges an die Führungsperson mitgeteilt wird. Parallel zeigt sich Kommunikation als eine Art Abstimmungsprozess, in dem von vorherein geklärt werden sollte, dass Ängste, Bedürfnisse und auch Risiken und Eindrücke nicht nur gesagt werden dürfen, sondern auch sollen. Ein Unterschied besteht darin, dass Bergführer ihre Entscheidungen und Handlungen viel mehr begründen und erklären müssen, als Führungskräfte. Während Führungskräfte weiter nicht an zu viel Information und damit nicht an Details, sondern nur an Grundlegendem des Wissens ihrer MitarbeiterInnen interessiert sind, holen sich Bergführer eher explizit im Sinne von Nachfragen Informationen ihrer Gäste ein. Reflexion gestaltet sich in beiden Gruppen als eine wesentliche Komponente.

### 9.2.9 Erfolg und Misserfolg

In allen Berufsgruppen der befragten Personen gibt es einen klar messbaren Erfolg und Misserfolg. An dieser Stelle werden zunächst Fehler bzw. Fehlentscheidungen aufgezeigt, die sich in den jeweiligen Berufsgruppen bereits gezeigt haben. Weiter wird teilweise geschildert, wie es überhaupt zu solchen kommen kann und wie Beinahe-Unfälle oder außerplanmäßige Ereignisse letztlich doch gut ausgegangen sind.

Aus den Gesprächen mit den **Bergführern** lässt sich feststellen, dass Fehler bzw. Fehlentscheidungen einfach zu ihrem Job dazugehören und diese letztlich auch menschlich sind. Es muss dabei aber natürlich in deren Größenordnung differenziert werden.

*„Fehlentscheidungen hat man doch immer wieder. Es ist halt dann immer die Frage, in welchem Ausmaß.“ (B1)*

*„Fehler, es geht ja eigentlich nie alles glatt. (...). Das kennt ja auch jeder, ich meine Keiner erwartet, dass man fehlerfrei ist.“ (B2)*

*„Wenn ich eine Tour mache, dann passieren immer wieder Fehler. Wenn ich jetzt ganz kritisch bin, dann passiert in jeder Tour ein Fehler, mindestens einer.“ (B4)*

Gerät ein Bergführer mit seiner Gruppe in eine kritische Situation, so kann möglicherweise schon vor Antritt der Tour eine falsche Wahl hinsichtlich der Route oder des Zeitraums der Route getroffen worden sein.

*„Wenn du in eine kritische Situation kommst, dann bist du zu 90 oder 99% selber schuld, (...), wo es nicht optimal ist oder der falsche Zeitpunkt ist, weil du die falsche Entscheidung von vornherein getroffen hast, also bevor du überhaupt auf den Berg gehst.“ (B1)*

Ein weiterer Bergführer spricht dahingehend von einer Koppelung von Entscheidungen, die schließlich zu Unfällen oder Beinahe-Unfällen führen. Seiner Meinung nach kann geradezu nie nur eine einzige Entscheidung als Grund für derartige kritische Begebenheiten charakterisiert werden. Vielmehr hat ein Bergführer mehrere andere Beweggründe, die ihn dazu veranlassen, etwa die ursprünglich geplante Tour durchzuziehen oder doch eine andere Route einzuschlagen.

*„Da passiert Vieles im Vorhinein, das ist meistens eine Kette von Entscheidungen (...). Das ist typisch, wenn man Bergführerunfälle analysiert, wo wirklich was passiert ist, (...) dann ist das praktisch nie die Ursache, dass der jetzt eine(!) falsche Entscheidung getroffen hat, sondern da sind meistens andere Sachen passiert, die dann dazu geführt haben (...).“ (B4)*

Wenn ein Bergführer mit seiner Gruppe schließlich aufgrund von Fehlentscheidungen in eine kritische Situation gelangt, geht er dem natürlich auch auf den Grund. Die Interviewten sprechen dahingehend beispielsweise von falschen Einschätzungen des Geländes oder auch den eigenen Anspruch nach Sicherheit vernachlässigt zu haben. Auch das Verlassen auf andere verantwortliche BergführerkollegInnen stellt sich etwa als eine Fehlentscheidung heraus und weiter, sich aufgrund des Gruppendrucks gegen das eigene Wissen und Gefühl zu entscheiden.

*„Wir haben das nicht erkannt, dass das ein Lawinenhang ist, und da denkst du dir `Super, warum hat mir das die Natur nicht vorher gezeigt, dass du falsch entschieden hast?`.“ (B2)*

*„Ich habe den Fehler gemacht, dass ich mich in ihm (Bergführerkollege) so sehr getäuscht habe und nicht selber geschaut habe und mein Sicherheitsbedürfnis nicht selber wahrgenommen habe.“ (B7)*

*„Ich habe auch Situationen erlebt, wo ich wider besseren Wissens und Gefühls nicht das gemacht habe, was ich wollte. Da ist tatsächlich das passiert, was ich befürchtet habe.“ (B4)*

Kommt es zu derartigen Fehleinschätzungen bzw. -entscheidungen, kann sich eine Situation im Gebirge etwa folgendermaßen darstellen, welche grundsätzlich zur Kategorie *Kritische Situationen und ihre Einflussfaktoren* gehört.

*„Die Höhenmessung, der Wettersturz, das war alles durcheinander, wir haben nicht mehr gewusst genau auf welcher Höhe (...).“ (B7)*

Wirklich dramatische Situationen finden sich laut den Gesprächspartnern glücklicherweise ja kaum. Dennoch ergeben sich teilweise Fehler von geringer Größe, die sich ausschließlich bei einem Bergführer selbst bemerklich machen und sich durch seine weiteren Handlungen zu keiner kritischen Situation fortentwickeln.

*„Kleinigkeiten, dass ich das nicht tun hätte sollen, dass das einfach komisch war oder mich da hab beeinflussen lassen durch etwas. Da muss auch offensichtlich gar nichts passieren.“ (B4)*

*„Immer wieder passieren so kleine Sachen, `Es ist eh noch gut gegangen, aber wenn nicht, hätte ich ein richtiges Problem gehabt`. Also erlebt hat es eh nur der Guide an sich.“ (B1)*

Kommt es zu solchen Situationen, liegt es am Bergführer selbst, dies zunächst überhaupt wahrzunehmen, weil es laut einem Befragten auch teilweise Bergführer gibt, die nach vielen unfallfreien Jahren plötzlich mit solchen Situationen völlig überrascht werden und Beinahe-Unfälle folgend eher als Pech auffassen und nicht als Eigenverschulden. Weiter muss ein Führender dann auch entscheiden, ob er jenen kleinen Misserfolg preisgibt oder nicht. Hierzu wird die ausschlaggebende Rolle der Persönlichkeit betont, welche in dieser Hinsicht nur schwer geschult werden kann, sondern wo nur Anregungen hilfreich sein können, um in jenen Zwischenfällen den für sich richtigen Weg zu finden.

*„Einem ist es selber bewusst und präsentiert es so, als wenn eh alles super gewesen wär. Oder einer, der das gar nicht wahrnimmt und sagen 'Super geil war's heute wieder', (...).“ (B4)*

Jedem Führenden in den Bergen sollte es jedenfalls bewusst sein, dass seine Entscheidungen weitreichende Konsequenzen mit sich bringen können. Folgende Zitate weisen ganz klar darauf hin:

*„Wenn du dich falsch verhältst oder eine Fehlentscheidung machst, dann kann dir das halt das Leben kosten.“ (B1)*

*„(...) wenn man entscheidet 'Fährt man in den Hang rein oder nicht?', das kann dermaßen schwerwiegende Folgen haben, ganz katastrophal (...) das hast du sonst nirgends.“ (B2)*

Das tragischste Unglück bei Bergtouren – ob dieses nun mit Fehlentscheidungen in Zusammenhang steht oder nicht – ist zweifellos der Tod einer Person.

*„(...) wenn jemand gestorben ist, das ist das Schlimmste, was dir passieren kann.“ (B2)*

*„(...) und irgendwann hört es dann halt einmal auf, weil wenn jetzt wirklich wer stirbt, (...) dann ist das wieder eine ganz andere Sache.“ (B1)*

Wie schon betont, passieren nur sehr selten wirklich dramatische Vorfälle. Die nächsten beiden Zitate zeigen auf, inwieweit die Einschätzung und Beurteilung des Geländes durch den Bergführer die eine oder andere Gruppe vor jenen folgenreichen Unfällen aufgrund von Lawinenabgängen bewahrt hat.

*„Wenn ich entschieden hätte, fünf Meter später zu sammeln, wären wir drin gewesen. Ich habe ihn einfach getroffen, den Punkt. Also, solche Situationen kenne ich zwei, wo wir die Lawine ausgelöst haben, bevor wir gefahren sind.“ (B2)*

*„Das war eine gute Entscheidung, weil (...) wie wir nachher unten waren, auf einmal macht es 'rummm' und hinter uns geht die Lawine ab. Das ist genau der Hang gewesen, wo eigentlich geplant war, abzufahren.“ (B1)*

Ob wegen der Einschätzung eines Lawinenhangs oder anderen Beurteilungen umgedreht oder ein anderer Weg eingeschlagen wird – gerade die daraus folgenden Entscheidungen können die rettende und erfolgreiche Maßnahme sein.

*„Dann sind wir den Weg runter gegangen. Und unten kommen uns schon ein paar entgegen (...) und sagen 'Ma, Gott sei Dank seid ihr nicht in den Graben rein gefahren, weil das war die Katastrophe'.“ (B4)*

*„Es geht eher in die Richtung, dass ich zu früh umdrehe.“ (B7)*

Kommt es aufgrund von Entscheidungen eines Bergführers zu solchen oder anderen weniger dramatischen bzw. kritischen Situationen, sollten diese jedenfalls anschließend in Gesprächen mit den Beteiligten geklärt werden.

*„Alle waren fix und fertig, und wir haben auch einen ziemlichen Erklärungsbedarf der Gruppe gegenüber gehabt, die total enttäuscht war natürlich.“ (B7)*

Erfolg stellt natürlich für jede Führungsperson, so auch klarerweise für Bergführer, eine wesentliche Komponente in ihrem Tun dar. Wird schließlich auf eine Art und Weise Misserfolg erlebt, so bringt dies vermutlich auch individuelle persönliche Konsequenzen für Bergführer mit sich.

*„Zweifeln, ja dass einen das unzufrieden macht, dass man falsch entschieden hat.“ (B2)*

*„(...) der eigene Wunsch, erfolgreich zu sein, dass ich unbedingt auf diesen Gipfel will und praktisch dieser Gruppe auch den Gipfel ermöglichen will. (...) wenn man sagt, '(...) entweder nicht auf den Gipfel gehen oder umdrehen (...)', das ist ein gewisses Scheitern.“ (B4)*

Im Übrigen hören oder lesen Bergführer immer wieder von Unfällen oder Beinahe-Unfällen, aus denen sie genügend Schlüsse ziehen, damit ihnen derselbe Fehler nicht selbst passiert.

*„Also, Fehler, die andere gemacht haben, die einen entsprechend beeindruckt haben, braucht man nicht selber machen, wäre ganz gut.“ (B7)*

Es sei jedoch abschließend noch anzumerken, dass gerade Fehler, Fehlentscheidungen und Beinahe-Unfälle zu einer Weiterentwicklung beitragen, was folgende zwei Zitate aufzeigen sollen.

*„Das sind dann aber so wichtige Erfahrungen, (...), die bringen dich wieder weiter. Also so Fehlentscheidungen am Berg, da lernst genau aus die enorm viel.“ (B1)*

*„Erst Fehler und deren Analyse oder Bewältigung können zu Verhaltensänderungen führen oder man muss die Möglichkeit zum Experimentieren haben.“ (B7)*

Auch die interviewten **Führungskräfte** sprechen relativ offen über deren Fehler und Fehlentscheidungen, welche in ihrem Beruf als normal betrachtet werden können und sozusagen in jedem Unternehmen vorkommen.

*„Fehler sind ja da, um gemacht zu werden, also von da her habe ich sicherlich eine Menge Fehler gemacht.“ (M3)*

*„Für mich ist das nicht heikel, weil ich mache so viele Fehler.“ (M6)*

*„Fehler werden in meinem Unternehmen immer passieren, ich werde immer Fehler machen.“ (M8)*

In den Gesprächen lässt sich die Ansicht der Führungskräfte erkennen, dass sich Fehler bzw. Fehlentscheidungen aus dem Zusammenwirken mehrerer Aspekte ergeben – seien dies nun das Nicht-Beachten von Gesetzmäßigkeiten, zu wenig Fachwissen,

Schwachstellen in der Planung, inadäquate Tätigkeitsanleitungen an das Team oder vor allem keine entsprechende gemeinsame Kommunikation.

*„Es kommt zu Fehlentscheidungen, wenn Vorschriften verletzt wurden oder es wurde zu wenig kommuniziert, Inkompetenz, (...), aber meistens ist es eine Verkettung von mehreren Dingen und nicht nur eine Sache.“ (M5)*

*„Letztendlich ist ein Fehler immer ein Planungsfehler, das heißt jetzt nicht nur, dass ich im Vorhinein was falsch geplant habe, auch eine falsche Arbeitsanweisung an Mitarbeiter, der das dann falsch ausführt, ist ein Planungsfehler letztlich.“ (M6)*

*„Wenn wir Fehler machen, die nach außen sichtbar sind, (...), dann brauche ich halt eine gescheite Kommunikationskultur, an die sich alle zu halten haben. (...) am meisten Fehler passieren dort, wo nicht kommuniziert wird.“ (M8)*

In Unternehmen kommt es meist nicht innerhalb kürzester Zeit zu Problemen aufgrund der Verflechtung mehrerer Entscheidungen. Um wahrgenommene Risiken nicht zur Unlösbarkeit ausarten zu lassen, sind ManagerInnen gefordert, früh genug Maßnahmen zu setzen.

*„Das ist jetzt nicht von heute auf morgen, aber das nicht zu verschleppen, (...), weil dann könnt' ich unter Umständen ein Problem haben. Da könnte dann ein bewältigbares Risiko zu einem nicht bewältigbarem Risiko werden. Und da darfst du nicht schlafen.“ (M5)*

Fehlentscheidungen in Profit-Organisationen können jedenfalls erhebliche Auswirkungen insbesondere etwa aus finanzieller Hinsicht nach sich ziehen.

*„Fehlentscheidungen können dir den eigenen Kopf kosten, das ist eh logisch.“ (M5)*

*„Dieser Richtungsstreit hat lange gedauert (...), und aber genau in der Phase wurde keine Entscheidung getroffen, dass wir dabei fast den finanziellen Ruin der Firma erreicht hätten.“ (M3)*

*„(...) dass da viele Leute sich sehr verspekuliert haben. (...) und das ist natürlich gerade im Kreditgeschäft sehr oft passiert und gerade jetzt in diesem wirtschaftlichen Umfeld.“ (M5)*

Eine Führungsperson berichtet, sich zu ihren Fehlern zu bekennen und ihre Handlungen diesbezüglich zukünftig zu korrigieren.

*„Wenn ich einen Fehler mach', dann stehe ich dazu, dann sage ich 'Aha, das ist schon passiert, (...) okay, werden wir verbessern, nächstes Mal mach ich's so'.“ (M5)*

Eine andere Führungskraft merkt an, sich selbst und ihren MitarbeiterInnen gegenüber Fehler grundsätzlich zu tolerieren, da eine gegenteilige Einstellung eher zu einer Geheimhaltung dergleichen führen würde.

*„Wenn ich sage, 'Ich erlaube keine Fehler', dann erreiche ich damit nur, dass sie vor mir vertuscht werden. Das will ich nicht, geht in einem offenen Betriebsklima auch nicht.“ (M8)*

Kommt es zu Fehlentscheidungen, erwähnt ein weiterer Manager von seinem anfänglichen Ärger darüber, aus dem sich jedoch Energien entfalten können, mit denen es vorsichtig

umzugehen heißt, damit sie schließlich auch positiv genutzt werden. Im Übrigen bezeichnet er Fehler und Fehlentscheidungen als etwas völlig Menschliches.

*„Erst mal ärgere ich mich ganz doll. (...) daraus kann man auch eine Kraft schöpfen, und da muss man aufpassen, dass dieser Ärger nicht irgendwo tatsächlich in einer unproduktiven Kraft endet, indem man einfach nur irgendjemand beschimpft.“ (M3)*

Fehler werden von den befragten Führungspersonen rückblickend analysiert, durchdacht und es wird ihnen auch Sinngehalt zugeschrieben.

*„Im Nachhinein überlege ich mir sehr wohl, wie ist es dazu gekommen, dass ich diesen Fehler gemacht habe (...)?“ (M6)*

*„Wenn da ein Fehler passiert ist, dann muss ich erst schauen, wer es gecheckt hat und dass das schon in einen solchen Zustand ist, dem gebe ich schon Bedeutung.“ (M8)*

Bei allen Interviewten kommt deutlich zum Vorschein, dass jegliche Art von Fehlern nur einmal akzeptiert wird. Weder bei ihnen selbst als auch bei ihren MitarbeiterInnen dürfen dieselben Fehler dementsprechend nicht wiederholt passieren.

*„Ein Fehler kann passieren, aber ein Fehler darf nicht zwei Mal passieren, das toleriere ich nicht und das erwarte ich aber von mir auch.“ (M5)*

*„Das ist aber ganz wichtig, also einen Fehler darf ich nie zweimal machen.“ (M6)*

*„Die Maxime gilt, dass einem ein Fehler nicht zwei Mal passiert. Das ist mir wichtig, weil das ist ja dann blöd sein und Blötheiten, die taugen mir nicht.“ (M8)*

Folgende plausible und überzeugende Aussage steht in enger Beziehung zur Unterkategorie *Lernen und nachhaltige Entscheidungen entwickeln* in der folgenden Hauptkategorie *Rückblick und Weiterentwicklung* und soll abschließend auch auf die Sinnhaftigkeit von Fehlern hinweisen.

*„Das Entscheidende ist ja, dass man überhaupt nur aus Fehlern lernt. Kein Mensch lernt was, wenn er nichts falsch macht. Deswegen kann man davon ausgehen, die Leute, die heute viel wissen, also entsprechend viel gelernt haben, dass die viele Fehler gemacht haben.“ (M3)*

## **Gemeinsamkeiten und Unterschiede**

Fehler und Fehlentscheidungen sind menschlich und gehören einfach zum beruflichen Handeln dazu. Aus Sicht beider Zielgruppen können gerade Fehlbarkeiten Einsichten geben, zu Verhaltensänderungen führen und vor allem wird durch sie am meisten gelernt. Die Meinungen decken sich auch darin, dass die Ursache von unerwünschten Ergebnissen, wie etwa Unfälle, Beinahe-Unfälle oder das nicht Erreichen von Zielen, nicht auf eine einzige falsche Handlung zurückführen, sondern letzten Endes mit dem Zusammenwirken verschiedener Aspekte zu tun haben. Insofern können schon vor der Umsetzung eines Vorhabens, wie etwa in der Planung, Dinge übersehen bzw. nicht richtig angesetzt werden. Weiter können sich bei der Durchführung selbst Fehler ergeben, die schließlich zu einer kritischen Situation führen können. Die Bergführer erwähnen hier etwa Irrtümer in der

Wahrnehmung und der Einschätzung oder das nicht Berücksichtigen des eigenen Sicherheitsbedürfnisses, Wissens oder Gefühls. Die Führungskräfte sprechen dagegen Probleme in der Kommunikation, verletzte Vorschriften oder falsche Arbeitsanweisungen an. Eine deutliche Gemeinsamkeit ist die Tatsache möglicher folgenreicher Konsequenzen von Fehlern. Sei es im schlimmsten Fall einerseits der Tod eines Menschen oder andererseits der Bankrott eines Unternehmens. Während Bergführer mehr oder weniger alleinverantwortlich für Fehler und vor allem für Fehlentscheidungen sind, kommt es zu dem wesentlichen Unterschied, dass sowohl Führungskräfte als auch deren MitarbeiterInnen Verantwortung für Fehlbarkeiten tragen müssen. Weiter erwähnen Bergführer kleine Missgeschicke, die bei der Gruppe oft unbemerkt bleiben, was sich vermutlich auch bei Führungskräften dieser Art äußern kann, aber nicht angesprochen wurde. Subjektive Konsequenzen von Fehlentscheidungen können sich bei Bergführern etwa in Zweifeln, Unzufriedenheit und in einem Empfinden des Scheiterns äußern, Führungskräfte erwähnen diesbezüglich das Ärgern darüber. Beide sehen dennoch positive Wirkungen in einem solchen negativen Empfinden aufgrund eines Misserfolges. Erfolg zeichnet sich bei Bergführern beispielsweise darin aus, wenn trotz einer kritischen Situation und folglich richtiger Entscheidungen alles gut ausgegangen ist. Ein grundlegender Leitgedanke der Führungskräfte ist dahingehend, dass Fehler zwar erlaubt sind, aber keiner zwei Mal gemacht werden darf.

#### **9.2.10 Rückblick und Weiterentwicklung**

Die Kategorie *Rückblick und Weiterentwicklung* soll zunächst in der Unterkategorie *Reflexion und Wiedererkennung* aufzeigen, inwieweit bereits erlebte Situation auf ähnliche Situationen umgemünzt und gewisse Aspekte wiedererkannt werden können. Weiter handelt es sich hier um das Reflektieren kritischer Situationen seitens der Führungspersonen selbst, also nicht das gemeinsame Revue passieren lassen eines Tages oder eines Projektes mit der Gruppe bzw. mit dem Team. Die weitere Unterkategorie *Lernen und nachhaltige Entscheidungen entwickeln* steht in engem Zusammenhang mit den Hauptkategorien *Information, Wissen und Erfahrung als Basis für Entscheidungen* und *Erfolg und Misserfolg*. Hier soll Lernen vor allem als eine lebenslange Aufgabe betrachtet werden.

### 9.2.10.1 Reflexion und Wiedererkennung

In dieser Unterkategorie erhalten insbesondere Analysieren, Wiedererkennen und Reflektieren von Mustern früherer Entscheidungen bzw. bereits erlebter Situationen an Bedeutung. In beiden befragten Zielgruppen nimmt dies einen Einfluss auf deren Entscheidungsprozesse.

**Bergführer** üben ihren Beruf in einem stets dynamischen Arbeitsumfeld aus – sei es im veränderlichen und unbeständigen Gebirge bzw. mit den jeweils unterschiedlichen Gästen. Da sich wahrscheinlich sogar im gleichen Gelände und mit der gleichen Gruppe jede Situation als eine neue äußert, scheint es nach der Umsetzung möglichst vieler Führungen vorteilhaft, sich selbst im Tun und Verhalten zu analysieren. Dies betont insbesondere ein Befragter.

*„Ich analysier mich dann selber auch mit der Videokamera, das ist gut, weil da siehst du, wo du hinschaust und was du sagst. Da kannst du deinen Arbeitstag nochmal durchgehen.“ (B1)*

Es finden sich aber laut Äußerungen der Bergführer immer wieder Situationen, welche sich als bereits ähnlich erlebte kennzeichnen. Wenn dem so ist, erklärt ein Interviewter, hat er den dazugehörigen Ablauf schon genau vor Augen. Vor allem erleichtert ihm eine ähnliche Situation die Entscheidung, ob die Route beibehalten wird oder nicht.

*„Wenn das eine Situation ist, die man schon ein paar Mal durchlebt hat und danach gehandelt hat, ist das einfach gewohnt, (...) weil dann kommt dir das wieder unter und 'Ja, ich weiß, damals war es ähnlich und eben so', und aus dem heraus sagst du 'Na, wir gehen nicht da, wir gehen da unten'.“ (B1)*

Denselben Gesprächspartner unterstützen auch ähnliche erlebte Ereignisse in noch nie derart da gewesener Situationen.

*„Wenn das eine neue Situation ist, dann nimmt man von den ähnlichen Situationen die Erfahrung mit für die neue Situation.“ (B1)*

Auch wenn sich die Natur stets von all ihren unterschiedlichen Seiten zeigen kann, so laufen im Endeffekt all ihre Facetten auf wiederkehrende gleiche Aspekte hinaus, so ein anderer Bergführer, der mehrmals sein fotografisches Erinnerungsvermögen anspricht.

*„Dann versuche ich das zu fotografieren in meinem Gedächtnis, dass ich das speichere und wenn ich dann wo hinkomme, versuche ich das irgendwie abzurufen. (...) also Dinge, die schon oft da waren möglichst schnell wiedererkenne.“ (B2)*

Er bemerkt hierzu seine Beobachtung in Bezug auf die natürliche Umwelt, wie etwa Rutsche und Abgänge aller ersichtlichen Hänge im Umkreis, auch gebrochene Hänge oder Skifahrerspuren. Wiedererkannte Ähnlichkeiten versucht er schließlich mit der aktuellen Situation zu kombinieren.

*„(...) das geht natürlich nicht konkret. (...) habe ich so was schon gesehen, wie könnte das da rein passen, wo wir damals schon mal waren, wo da was runter gerutscht ist oder könnte das da reinpassen, wo nichts gerutscht ist (...)?“ (B2)*

Auch zwei andere Befragte deuten auf ihre bildlichen Vorstellungen und Erinnerungen hin, die sie aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung in den Bergen gesammelt haben, welche ihnen folglich in ihren weiteren Begehungen und Entscheidungen von Nutzen sein können.

*„Weil wenn ich x-Situationen erlebt habe, dann habe ich ja Bilder vor mir oder in mir, was funktioniert hat, was nicht funktioniert hat oder wo ich was gesehen hab, was dramatisch war und geendet hat.“ (B4)*

*„Du hast ja ein Wahnsinnssortiment von Situationen, die du durchlebt hast und überrascht worden bist, (...) und (...) wenn nochmal so was Ähnliches kommt, tu ich sicher so, wo du dann wieder diese Bilder und Erfahrung mitnimmst.“ (B1)*

Eine für sich persönliche Reflexion hinsichtlich kritischer Situationen ist für die befragten Bergführer von Bedeutung. Dies kann sich für unterschiedlichste Situationen als gewinnbringend äußern, wie zum Beispiel, wenn die Entscheidung des Verzichtens gefallen ist und im Nachhinein festgestellt wird, dass ein Umdrehen nicht erforderlich gewesen wäre.

*„Das muss man reflektieren, 'Was war da oben?', dass mir das das nächste Mal präziser gelingt, dass man nicht unnötig umdreht.“ (B2)*

Aber auch, wenn sich ein Bergführer aufgrund bestimmter Erwartungen oder Äußerungen der Gruppe unter Druck setzen lässt und sich letzten Endes trotz schlechten Gefühls dadurch in seinen Entscheidungen beeinflussen lässt, ist reflektiertes Herangehen wichtig.

*„(...) und zusammenfassend hab ich schon reflektiert gehabt, ein zweites Mal tu ich das nicht mehr, dass ich mich beeinflussen lass von irgendwem. Wenn ich fix der Meinung bin 'Das ist nicht gut', dann tu ich das nicht mehr.“ (B4)*

Ein durchdachter Rückblick auf das eigene Handeln macht natürlich nicht nur ausschließlich bei kritischen Situationen Sinn, sondern überhaupt hinsichtlich der gesamten Arbeitsweise eines Bergführers. Nur so gelingt es ihm vermutlich, seine Vorgehensweisen auszufeilen, zu verbessern und harmonisch abzustimmen.

*„Wenn man das auch bewusst immer reflektiert und sich selber anschaut, wie man tut und das vergleicht, dass man da schon im Fluss sein kann. Das ist auch bei eigenen Strategien so. Je mehr ich die reflektieren, überarbeiten und anpassen kann, desto besser fühle ich mich“ (B7)*

Auch **Führungskräfte** greifen in aktuellen Entscheidungssituationen Aspekte aus früher erlebten Situationen auf. Der Manager des Kommunikationstechnikunternehmens betont dies insbesondere, wenn Entscheidungen unter Zeitdruck getroffen werden müssen.

*„Wenn ich mehrfach schon in einer ähnlichen Situation war, (...) und hab dort Erfahrungen gemacht, über wie habe ich da entschieden? Und jetzt komme ich in eine Situation, die ähnlich ist, ich stehe unter Druck, dann werde ich auf die Erfahrung zurückgreifen und entsprechend die Entscheidung treffen.“ (M3)*

Der Finanzvorstand zeigt einen bildlichen Vergleich auf, indem er bei aktuell notwendigem Wissen, Methoden oder Vorgangsweisen, die er bereits in anderen Entscheidungssituationen eingesetzt hat, einfach die gedanklich richtige Schublade zieht.

*„(...) wie irgendein Kasten, da greif ich rein, wenn ich einfach weiß, wie das ist. Dann zieh ich das raus, weil ich das schon mal gemacht hab bei der Bank, und das ist einfach.“ (M5)*

Die ständige Fehleranalyse, die der interviewte Eventmanager mit seinem Team ausnahmslos nach jedem seiner Projekte bzw. nach Veranstaltungen macht, ermöglicht ihm das sofortige Zurückerinnern an jene damals ergründeten Faktoren, was er selbst als erfahrungsbasiertes Wissen bezeichnet.

*„Wenn man sozusagen so oft eigene Fehler analysieren muss, versucht man sich soweit zu verbessern, dass man das nicht dauernd wieder erlebt. Sollte sich bei einer Veranstaltung so etwas anbahnen, erkenne ich das sofort wieder. Das ist eine Definition für Erfahrung.“ (M6)*

Er weist übrigens auch darauf hin, schon bevor die Planung des Folgeevents angegangen wird, die Fehleranalyse vom letzten mit einzubeziehen. Den Rückblick auf eine Veranstaltung beschreibt er folgendermaßen:

*„Das wird sofort zusammengeschrieben, solange die Erinnerung noch frisch ist und wird aufgehoben für die nächste Veranstaltung. Das machen wir ganz(!) genau und das ist auch total wichtig.“ (M6)*

Auch ein anderer Manager bringt ähnliche Situationen mit seinen Vorerfahrungen und früheren Entscheidungen in Zusammenhang.

*„Erfahrungswerte, die man wieder anwenden kann, (...) wenn sich ein Fehlerbild einem anderen ähnelt und man kennt das jetzt schon zehn Mal, dann geht man dem jetzt nicht ein elftes Mal auf den Grund, sondern entscheidet schon, wie man die letzten zehn Mal entschieden hat, weil man davon ausgeht, dass es eh den gleichen Grund hat.“ (M3)*

Wenn eine Situation demnach als bekannt gewertet wird, so steht diese seiner Ansicht nach auch mutmaßlich mit deckenden Handlungsmöglichkeiten in Verbindung. Um schließlich keine zeitlichen Ressourcen zu verschwenden, wird relativ konsequent so wie früher entschieden.

*„(...) da kommt dann das Thema Wahrscheinlichkeit ins Spiel, man geht davon aus, mit großer Wahrscheinlichkeit ist das wieder so und ich möchte nicht noch mehr Zeit verlieren und machen wir das jetzt so, Punkt.“ (M3)*

Die Führungsperson der Marketingfirma betrachtet vor allem eine Selbstreflexion als bedeutungsvoll, um durch einen solchen zwar auch manchmal unangenehmen und schwierigen Rückblick auf das eigene Handeln und Verhalten Erkenntnis über die eigene Persönlichkeit zu erlangen.

*„Dass es immer an einem selbst liegt, das ist in jeder Reflexion die schwierigste Einsicht, also manchmal ist es schmerzvoll, aber es ist wichtig, das zu erkennen.“ (M8)*

Einen Rückblick auf sein Unternehmen wirft die Führungskraft der Kommunikationstechnikfirma offenbar gern, wenn er sich heute dessen erfolgreiche Entwicklung vor Augen hält. Nachstehendes Zitat belegt jedenfalls, dass auch besonders kritische Situationen positive Folgen mit sich bringen können.

*„(...), ab da hat die Firma sich extrem(!) steil und positiv entwickelt. Diese absolut schwierige Situation war gleichzeitig auch ein extremer Wendepunkt, der die Firma im Prinzip zu dem heutigen Erfolg gebracht hat. Im Nachhinein betrachtet sag ich 'Die Situation war extrem schwierig, die Entscheidung gleichermaßen extrem wichtig'.“ (M3)*

#### **9.2.10.2 Lernen und nachhaltige Entscheidungen entwickeln**

Um den Herausforderungen der Arbeitswelt gewachsen zu sein, ist ein kontinuierliches Lernen unabdingbar, um schließlich nachhaltige Entscheidungen entwickeln zu können. Wie sich dies innerhalb der Interviewten kennzeichnet, soll an dieser Stelle aufgezeigt werden.

Um den Beruf des **Bergführers** wirklich zu lernen, ist die entsprechende Ausbildung natürlich Grundvoraussetzung. Doch das Führen selbst wird erst dann tatsächlich erworben, wenn es auch in die Praxis umgesetzt wird. Das eigene wirkliche Erleben des Führens ist dementsprechend das A und O des Bergführens.

*„Führen lernst du beim Führen. Da kannst du dich Tage, Stunden, Jahre in einen Hörsaal setzen, Videos anschauen und drüber reden. Aber Tun(!), da lernst du wie, (...).“ (B1)*

*„(...) kann man sicher was lernen mit Training oder mit entsprechender Ausbildung, aber es ist beides wichtig. Wenn man sich nie selber in diesen Führungssituationen erlebt hat, dann kann man auch nicht, das wird man nicht wissen.“ (B7)*

Durch das Erleben des Führens können auch gewisse Erkenntnisse – wie etwa hinsichtlich der Rolle von Emotionen und dem eigenen Verhalten in kritischen Ereignissen – in ähnliche oder neue Situationen übertragen werden. Dahingehend kann einem Bergführer die Wichtigkeit der Distanz zur Situation wieder bewusster werden.

*„(...) so eine Strategie für die Entscheidungsfindung in schwierigen Situationen, (...) wie man psychisch damit umgeht. Man lernt sich besser kennen, ob man neigt, konzentriert das Wichtige zu sehen und zu tun oder ob man in Panik gerät und das glaub ich, dass man mitnehmen kann in neue Situationen.“ (B7)*

*„Das lernt man, dass man sich wieder zurück nimmt und man wird wieder ein bisschen kleiner und denkt sich 'Ok passt, aber pass auf. Das war knapp. Du weißt es nicht wirklich'. Das lernt man draus, wenn man will.“ (B2)*

Die Balance zwischen subjektiven Entscheidungsverfahren und strategischen Methoden in ganz neuen Situationen zu finden und die entsprechenden Entscheidungen und Handlungen abzuleiten, stellt sich als eine Entwicklung im Sinne des Lernens dar.

*„Wenn du die Situation absolut nicht gewohnt bist, das ist ja absolut Neuland. Bei einer neuen Sache ist immer, 'Wie verhalte ich mich?'. Wo anders hast du Erfahrungswerte, aber wenn es ganz neu ist, (...) das ist so ein Lernprozess.“ (B1)*

Wenn ein Bergführer selbst über seine Grenzen gegangen ist und sich folgend Gedanken darüber macht, so kann er für zukünftige nachhaltige Entscheidungen wahrscheinlich Schlüsse daraus ziehen.

*„Warum ist das so gelaufen, warum bin ich diese Situation überhaupt gekommen, was ist da vorher gelaufen und halt einfach was daraus mitzunehmen in die nächste Entscheidung.“ (B2)*

Folgende Zitate weisen genau darauf hin, dass gerade durch erlebte kritische Situationen Wissen eingeholt wird, welches bei zukünftigen Ereignissen sinnvoll genutzt werden kann.

*„Man lernt ganz viel aus Beinahe-Unfällen. (...) das nehme ich stark wahr. Ich finde, dass das ganz wichtig ist.“ (B4)*

*„Diese Situation, die so dramatisch war, die hat aber dann einen hohen Lerneffekt bei mir und der Fehler wird mir sozusagen nicht wieder passieren.“ (B7)*

Dennoch heißt dies nicht, dass aus jeder kritischen Situation Lerneffekte geschlussfolgert werden, es sein denn, es trifft einen persönlich stark genug.

*„Es kommt drauf an, wie dramatisch es ist oder wie sehr es einen selber trifft, desto länger hält das dann auch an und somit bringt dich das dann wieder weiter.“ (B1)*

*„(...) ich denk mir oft, es ist schade, dass man für manche Lernprozesse so viel leiden muss oder so ein Leid braucht, (...) also entweder fremdes oder eigenes, dass man es nicht ohne diesen schmerzvollen Erfahrungen auch gleich umsetzen kann.“ (B7)*

Abschließend lässt sich festhalten, dass Lernen jedenfalls komplex ist und nachhaltige Entscheidungen sowie insbesondere das Sich-Entfalten mit dem eigenen Wollen eines Bergführers in engem Zusammenhang stehen. Setzt sich ein derartiges Anliegen kontinuierlich durch, so steht neuen Erkenntnissen nichts im Weg.

*„Aber es ist natürlich ein ständiges Wachsen, es wird nie aufhören, Endlosschleife, wie man sagt. (...) und nicht dass du sagst, 'Ok, ich bin jetzt Bergführer, ich brauch jetzt nie wieder was lernen', ganz im Gegenteil, es ist ein ständiges Lernen.“ (B1)*

**Führungskräfte** bauen eindeutig auf ihre langjährigen Erfahrungen und ihre vielen erlebten Situationen auf, die im Sinne eines daraus resultierenden Lerneffektes Voraussetzung für ihre individuelle Wettbewerbsfähigkeit zu betrachten ist.

*„Wenn ich 20 Jahre zurückdenke, wo es auch kritische Entscheidungen gab, die konnte ich aber bewältigen. (...) bei den XY-Spielen, dem wäre ich eindeutig nicht gewachsen gewesen, weil Erfahrung von vielen kleinen, dann wachsenden Projekten, auf die baut man auf.“ (M3)*

*„Das gelingt mit jedem Jahr besser und mit der zunehmenden Erfahrung immer mehr, weil man schon so viele Extremsituationen erlebt hat, unerwartete Geschichten, dass man aus denen so weit lernt, dass die nicht ein zweites Mal vorkommen.“ (M6)*

Eine Führungskraft trägt ständige Verantwortung. Mit dieser übernommenen Aufgabe erfolgt zugleich ein dauerhaftes Lernen, durch welches Wissen über Umgang und Verhalten bezüglich bestimmter Gegebenheiten resultiert. Ein Manager betont dahingehend den entscheidenden Faktor, dass in der Regel trotz verschiedenartiger

Schwierigkeiten Kenntnisse für entsprechende Lösungen immer auf mehr oder weniger dieselben Aspekte zurückführen.

*„Wenn du in Verantwortung bist, da lernst du einfach dazu, den Umgang mit Regulatoren, mit Prüfern und was die wollen und du gehst immer wieder zurück auf deinen Kern und jedes Problem ist vielleicht ein bisschen anders, aber im Prinzip ist es nicht wirklich viel.“ (M5)*

Das heutige angeeignete bzw. erlernte Wissen erfolgt aus Sicht eines Befragten bei ihm selbst automatisch.

*„Ich habe jetzt nicht aktiv daran gearbeitet, dass ich da hinkomme, das hat sich einfach so ergeben, also durch die Erfahrung unbewusst gelernt.“ (M6)*

Insofern geht es einfach nur darum, Aufgaben anzunehmen und versuchen diese umzusetzen, um schließlich wirksame Lernergebnisse zu erzielen.

*„Du lernst immer mit neuen Aufgaben.“ (M5)*

So ist es auch laut eines Interviewten wichtig, auf Basis kleiner und dann größer werdenden Herausforderungen immer mehr an Erfahrung zu sammeln und schließlich daran zu reifen.

*„Einer, der keine Erfahrung hat, sollte im Prinzip mit seinen Aufgaben erst wachsen.“ (M3)*

Zuletzt soll das Zitat einer Führungsperson angebracht werden, welches den Glauben an sich selbst eindeutig bestärken kann.

*„Jeder(!) ist imstande, das zu lernen, was er braucht. Das organisiert sich auch jeder.“ (M8)*

### **Gemeinsamkeiten und Unterschiede**

Die Wiedererkennung bestimmter Aspekte bereits erlebter Situationen in wiederkehrenden ähnlichen Situationen lässt sich zwischen den beiden Zielgruppen vergleichen. Insofern passen die befragten Personen ihre Entscheidungen in ähnlichen und auch neuen Situationen auf Basis früherer Erfahrungen an. Während die Bergführer klar von bildlichen Vorstellungen und Erinnerungen sprechen, auf die sie in einer aktuellen Situation zurückgreifen, deuten die Führungskräfte vielmehr auf früher analysierte Fehler hin, die sie in sich Erinnerung rufen. Ein Rückblick im Sinne einer Reflexion vergangener Ereignisse spielt demnach in beiden Gruppen eine wichtige Rolle. Ein Unterschied ist dahingehend festzustellen, dass sich Bergführer auch selbst analysieren. In den Gesprächen mit den Führungskräften konnte dies nicht wahrgenommen werden, was jedoch nicht bedeuten soll, dass sie das nicht tun. Eindeutig erkennbar bei den ManagerInnen war, dass sie generell die Situation analysieren.

In den Berufen der befragten Personen – und nach Ansicht der Untersucherin auch in allen anderen Berufen – kann Lernen als eine lebenslange Bedingung betrachtet werden, um sich folglich im Entscheiden und Handeln kontinuierlich zu verbessern. Lernen ereignet sich aus Sicht beider Gruppen vorrangig im Tun selbst und baut so nach und nach auf Erfahrungen auf. So gesehen kann Lernen eindeutig als ein Prozess aufgefasst werden. Sowohl bei den Bergführern als auch bei den Führungskräften kommt zur Sprache, dass sie gerade durch kritische und unerwartete Situationen den meisten Lernprofit ziehen und dass sie an ihren Aufgaben stets wachsen. Unter den Bergführern wird auch das sich selbst Kennenlernen aus psychologischer Sicht erwähnt, welches in neue Situationen transferiert werden kann, sofern es erkannt wird. Weiter betonen sie, dass Lerneffekte manchmal erst nach schmerzvollen Erfahrungen gezogen werden, während eine Führungskraft die motivationsfördernde Aussage liefert, dass jeder Mensch die Fähigkeit besitzt, das zu lernen, was er braucht.

### **9.3 Verteilung der Kategorien und Unterkategorien**

In der nachstehenden Tabelle 1 findet sich eine Überblicksdarstellung der einzelnen Kategorien und Unterkategorien. Durch eine Häufigkeitsauszählung der einzelnen Aussagen, welche jeweils den Kategorien und Unterkategorien zugeordnet wurden, ergibt sich eine entsprechende Reihung. Es wurde zwar jede einzelne Unterkategorie ausgezählt, in der Reihung fallen sie jedoch in die Hauptkategorie, um einen guten Überblick zu gewährleisten. In der Auszählung wurden alle einzelnen Aussagen jedes Interviews berücksichtigt. Auffallend ist, dass die Kategorie „*Entscheidungsprozesse*“ die meisten Aussagen beinhaltet, gefolgt von den Kategorien „*Mentale Prozesse*“ und „*Führungsgrundlagen*“. Es soll jedoch angemerkt werden, dass einige Kategorien mehrere Aspekte beinhalten als andere. So lässt sich auch erklären, warum etwa die Kategorien „*Mentale Prozesse*“ und „*Soziale Prozesse*“, mit jeweils vier und drei Unterkategorien, in der Reihung weiter oben zu finden sind, als die Kategorien „*Umgang mit kritischen Situationen*“ oder „*Information, Wissen und Erfahrung als Basis für Entscheidungen*“, die keine Unterkategorien zum Gegenstand haben.

**Tabelle 1 Verteilung der Kategorien**

|                                                                           | <b>B1</b> | <b>B2</b> | <b>B4</b> | <b>B7</b> | <b>M3</b> | <b>M5</b> | <b>M6</b> | <b>M8</b> | <b>Gesamt</b> |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------------|
| <b>Entscheidungsprozesse</b>                                              | 9         | 7         | 9         | 6         | 6         | 6         | 5         | 7         | 55            |
| Planung und Flexibilität                                                  | 11        | 2         | 5         | 2         | 0         | 2         | 6         | 4         | 32            |
| Schwierigkeiten                                                           | 3         | 4         | 11        | 6         | 1         | 4         | 5         | 8         | 42            |
| Anforderungen                                                             | 8         | 7         | 7         | 6         | 7         | 18        | 5         | 13        | 71            |
|                                                                           |           |           |           |           |           |           |           |           | <b>200</b>    |
| <b>Mentale Prozesse</b>                                                   |           |           |           |           |           |           |           |           |               |
| Antizipieren und Unvorhersehbares                                         | 9         | 2         | 8         | 3         | 2         | 4         | 8         | 4         | 40            |
| Wahrnehmung                                                               | 8         | 12        | 9         | 5         | 6         | 4         | 4         | 4         | 52            |
| Emotionen , Gefühle und Empfindungen                                      | 8         | 4         | 4         | 10        | 7         | 8         | 3         | 7         | 51            |
| Intuition                                                                 | 8         | 5         | 5         | 8         | 3         | 3         | 3         | 5         | 40            |
|                                                                           |           |           |           |           |           |           |           |           | <b>183</b>    |
| <b>Führungsgrundlagen</b>                                                 |           |           |           |           |           |           |           |           |               |
| Bedeutung der Führung und<br>Führungsverständnis                          | 15        | 11        | 8         | 6         | 7         | 14        | 8         | 10        | 79            |
| Externe Kommunikation                                                     | 9         | 6         | 5         | 3         | 0         | 4         | 1         | 2         | 30            |
| Organisationkultur                                                        | 4         | 5         | 7         | 4         | 5         | 14        | 8         | 14        | 61            |
|                                                                           |           |           |           |           |           |           |           |           | <b>170</b>    |
| <b>Kritische Situationen und deren<br/>Einflussfaktoren</b>               | 18        | 8         | 16        | 8         | 7         | 7         | 14        | 7         | 85            |
| Vermeidung kritischer Situationen bzw.<br>Reduzierung der Risikos         | 10        | 10        | 11        | 12        | 3         | 3         | 4         | 8         | 61            |
|                                                                           |           |           |           |           |           |           |           |           | <b>146</b>    |
| <b>Soziale Prozesse</b>                                                   |           |           |           |           |           |           |           |           |               |
| Gruppen- und Mitarbeiterspezifische<br>Entscheidungen                     | 8         | 5         | 7         | 3         | 1         | 1         | 1         | 8         | 34            |
| Umgang mit der Gruppe/ mit den<br>MitarbeiterInnen                        | 12        | 4         | 5         | 5         | 2         | 6         | 7         | 8         | 49            |
| Interne Kommunikation                                                     | 14        | 5         | 4         | 4         | 3         | 9         | 4         | 11        | 54            |
|                                                                           |           |           |           |           |           |           |           |           | <b>137</b>    |
| <b>Individuelle Denk- und Verhaltensweisen</b>                            | 25        | 11        | 9         | 15        | 7         | 23        | 7         | 15        | <b>112</b>    |
| <b>Erfolg und Misserfolg</b>                                              | 14        | 16        | 13        | 10        | 6         | 14        | 7         | 15        | <b>95</b>     |
| <b>Rückblick und Weiterentwicklung</b>                                    |           |           |           |           |           |           |           |           |               |
| Reflexion und Wiedererkennung                                             | 6         | 7         | 4         | 6         | 5         | 3         | 5         | 4         | 40            |
| Lernen und nachhaltige Entscheidungen<br>entwickeln                       | 13        | 5         | 6         | 7         | 7         | 6         | 3         | 3         | 50            |
|                                                                           |           |           |           |           |           |           |           |           | <b>90</b>     |
| <b>Information, Wissen und Erfahrung als<br/>Basis für Entscheidungen</b> | 18        | 7         | 11        | 10        | 9         | 19        | 5         | 8         | <b>87</b>     |
| <b>Umgang mit kritischen Situationen</b>                                  | 17        | 11        | 8         | 8         | 4         | 8         | 9         | 8         | <b>73</b>     |
|                                                                           |           |           |           |           |           |           |           |           |               |
|                                                                           | 720       |           |           |           | 573       |           |           |           | 1293          |

## 10 Diskussion

*„Erst zweifeln, dann untersuchen, dann entdecken!“ (Buckle, 1821-1862)*

In diesem Abschnitt werden zunächst die wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst und die Forschungsfragen beantwortet, bevor eine Diskussion angesichts der verwendeten Forschungsliteratur erfolgt, ein Zusammenspiel der Kategorien mittels einer modellhaften Darstellung aufgezeigt und eine Ergebnisanalyse anhand der ausgewählten Forschungsansätze dargelegt wird. Zudem werden weitere Stärken und Schwächen der Untersuchung aufgegriffen sowie Schlussfolgerungen und Empfehlungen dargestellt.

### 10.1 Zusammenfassung der Ergebnisse und Beantwortung der Forschungsfragen

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, Grundstrukturen des Entscheidens in kritischen Situationen darzustellen, denen Führungspersonen aus dem alpinen Bergsport und aus wirtschaftlichen Unternehmen folgen. Anhand eines Vergleiches zwischen den beiden Gruppen zu Aspekten von Entscheidungsprozessen war es wesentlich, deren Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu eruieren, welche bereits im Ergebnisteil dargelegt wurden. Hinsichtlich des Entscheidens in kritischen Situationen war es von Interesse, Entscheidungsprozesse aus Sicht der Befragten zu charakterisieren und dazugehörige ablaufende Ebenen sowie relevante Faktoren des individuellen Denkens, Verhaltens und Handelns – im Besonderen auch Merkmale des Führungshandelns – zu identifizieren. Weiter wurde den Fragen nachgegangen, wie sich kritische Situationen bei den befragten Führungspersonen und der Umgang damit beschreiben lassen. Von Interesse war es zudem, welche identifizierten Aspekte der Entscheidungsprozesse vor dem Hintergrund ausgewählter Theorien in die Entscheidungsfindung einfließen.

In der folgenden Zusammenfassung der Ergebnisse und der Beantwortung der Forschungsfragen werden die identifizierten Kategorien jeweils in kursiver Schrift hervorgehoben.

Es kann festgehalten werden, dass Entscheidungsprozesse durch eine Verflechtung mehrerer Ebenen in einer wechselseitigen Abhängigkeit stehen und nicht getrennt voneinander betrachtet werden können. Dahingehend ist es wichtig, den Fokus ganzheitlich auf den gesamten Entscheidungsprozess zu legen, um ihn als ForscherIn verstehen und als Führungsperson gestalten und verantworten zu können.

Aus Sicht der Verfasserin stehen zunächst die identifizierten Kategorien „*Individuellen Denk- und Verhaltensweisen*“ der Befragten sowie die Ansichten zu Inhalten von „*Bedeutung der Führung und Führungsverständnis*“ im Vordergrund, um Grundstrukturen des Entscheidens in kritischen Situationen beschreiben zu können, welchen Führungspersonen folgen. Die eruierten Denk- und Verhaltensweisen stehen vermutlich eng mit Persönlichkeitsmerkmalen in Zusammenhang. Es lassen sich einige Elemente herausfiltern, welche vermutlich einen Einfluss auf den Entscheidungsprozess nehmen. Eine überzeugte Herangehensweise an die berufliche Tätigkeit, die Ermöglichung eines positiven und offenen Klimas sowie Ergebnisorientierung, Achtsamkeit und das Anliegen von Teamwork sind beispielsweise Charakteristiken der befragten Führungskräfte, welche sich auch in den Schilderungen zu Entscheidungen vor, während und nach kritischen Situationen widerspiegeln. Zudem scheint es für die nötige Gesamtsicht von Führenden wichtig, immer wieder eine gewisse Distanz zum Geschehen zu nehmen. Der wesentliche Verantwortungsfaktor der Befragten verdeutlicht sich sowohl in rechtlichen Anforderungen als auch vor allem in ausschlaggebenden verfügbaren Kompetenzen. Insofern äußert sich fundamentales Wissen im jeweiligen Bereich als Grundvoraussetzung für das Entscheiden, sowie auch Situationsbewusstsein, um sich damit rasch auf neue Gegebenheiten einstellen zu können. Hinzu kommt die Bedeutung von Authentizität, Persönlichkeit und Eigenreflexion von Seiten der Führungspersonen. Überdies wird auch „*Organisationskultur*“ als ein bedeutsames Element im Entscheidungsprozess betrachtet, welches nach Meinung der GesprächspartnerInnen vorrangig durch geteilte Interessen und gemeinsame Werte zumindest großteils zu einem besseren Verständnis sowie einer besseren Verwirklichung von Aktivitäten beiträgt. Organisationskultur wird von der Untersucherin zugleich als ein wechselseitiges Verhältnis mit der Art und Weise der Führung verstanden.

Es konnten einige Faktoren identifiziert werden, die in zwei übergeordnete Ebenen eingeteilt, von der Verfasserin als Einflussnahme im Entscheidungsprozess verstanden und in einem Wirkungszusammenhang betrachtet werden. Einerseits handelt es sich hierbei um **kognitive Einflussfaktoren**, die sich vorrangig auf Informationsaufnahme und -verarbeitung beziehen und großteils beabsichtigt das Verhalten steuern. Andererseits werden **psychologisch-soziale Einflussfaktoren** zusammengefasst, in denen persönliche, soziale, emotionale und intuitive Prozesse integriert sind. Sowohl die kognitive als auch die psychologisch-soziale Ebene werden aus Sicht der Untersucherin als subjektiv geprägt verstanden. Es finden sich zudem auf beiden Ebenen neben bewusst, auch einige

unbewusst ablaufende Prozesse. Zudem sei anzumerken, dass keiner der Befragten als isolierte Person betrachtet werden kann, sondern vor dem Hintergrund ihrer persönlichen Lebensgeschichte zusammen mit den Interaktionen der Beteiligten ihrer Arbeitswelt in einem Gesamtkontext aufgefasst werden müssen.

Die kognitive Ebene beinhaltet zunächst die Unterkategorie „*Wahrnehmung*“, in der Aspekte aus der Umwelt und der eigenen Person kognitiv-subjektiv verarbeitet werden. Die Wahrnehmung zeichnet sich beim Entscheiden als ein elementares Kriterium aus, da auf ihrer Basis etwa situative Aspekte identifiziert und folgend interpretiert, bewertet und beurteilt werden. Führungspersonen benötigen für ein möglichst genaues Gesamtbild ihrer komplexen Umwelt eine sehr umfassende Wahrnehmung, wobei eine der Wirklichkeit entsprechende Einschätzung jeglicher Beobachtungen und Eindrücke maßgebend von Erfahrung abhängig ist. Zudem soll bemerkt werden, dass neben äußeren und objektiven Faktoren auch subjektive und soziale Aspekte wahrgenommen werden sollten. Allesamt gilt es generell kritisch zu hinterfragen, da die Wahrnehmung auch trotz jahrelanger Erfahrung verzerrt werden und täuschen kann. Die Wahrnehmung steht in engem Zusammenhang mit der kognitiven Fähigkeit des Antizipierens. Daher fällt auch die Unterkategorie „*Antizipieren und Unvorhersehbares*“ auf die Ebene der kognitiven Faktoren. Antizipieren äußert sich für Führungspersonen als sehr wichtig. Dennoch wird Unvorhersehbarkeit und damit auch Unberechenbarkeit und Ungewissheit akzeptiert, weil bei einer mentalen Vorwegnahme nicht immer von einer sicheren Beurteilung ausgegangen werden kann. Weiter wird zur kognitiv-subjektiven Ebene die Kategorie „*Information, Wissen und Erfahrung als Basis für Entscheidungen*“ gezählt, da Führungspersonen als HauptwissensträgerInnen in ihrem Bereich charakterisiert werden können. Folglich sind im Entscheidungsprozess die Verfügbarkeit, das Beschaffen und die Selektion relevanter Informationen in einer bestimmten Situation sowie die Anwendung von Wissen und Kenntnissen auch unter neuen Bedingungen eine bedeutende kognitive Aufgabe von Führungspersonen. In diesem Zusammenhang spielt Erfahrung eine wesentliche Rolle für Entscheidungen, welche kontinuierlich erweitert werden soll. Erfahrung steht überdies eng mit der Unterkategorie „*Lernen und nachhaltige Entscheidungen entwickeln*“ in Verbindung und wird ebenso der kognitiven Ebene zugeteilt. Um Entscheiden und Handeln fortschreitend zu verbessern, äußert sich Lernen aus Sicht der Befragten als eine beständige Forderung. Lernen erfolgt vorrangig im Tun, baut auf Erfahrung auf und wird als ein fortlaufender Prozess verstanden. Überdies werden insbesondere durch kritische

Situationen nachhaltige Entscheidungen im Sinne eines Lerneffektes entwickelt. Zudem erhält auch die Kategorie „*Reflexion und Wiedererkennung*“ an Bedeutung, welche großteils kognitiv geprägt ist und vor allem zur Anpassung ähnlicher und neuer Situation beiträgt. Dies beruht vorrangig auf bildlichen Vorstellungen, Erinnerungen, bereits getätigten Fehleranalysen und reflektierten Ereignissen. Zusätzlich zu den kognitiv-subjektiven Komponenten des Entscheidungsprozesses, welche zugleich auch in die soziale Ebene eingeteilt werden, fallen sowohl die „*Interne Kommunikation*“ als auch die „*Externe Kommunikation*“. Interne Kommunikation versteht sich in der vorliegenden Arbeit vorrangig als verbale Interaktion mit den geführten Personen und nimmt eine wesentliche Funktion im Entscheidungsprozess ein. Die Weitergabe und das Einholen wichtiger Informationen aller Beteiligten innerhalb eines vertrauensvollen Klimas sind dabei bestimmend – auch, um einen entsprechenden Informationsausgleich zwischen Führenden und Geführten herzustellen. Überdies spielen Transparenz und teils begründende Erklärungen des Entscheidens und Handelns von Seiten der Führungspersonen eine Rolle. Externe Kommunikation dagegen bezieht sich auf Kommunikation mit anderen Führungspersonen – hauptsächlich mit jenen derselben Organisation bzw. auch derselben Berufsbranche. Vor allem, wenn es sich um Zusammenarbeit oder Kooperationen handelt, erhält Kommunikation im Sinne eines Abgleichens relevanter Informationen einen ausschlaggebenden Stellenwert. Zudem besteht die Möglichkeit durch Gespräche und Austausch neue Impulse im Sinne des Lernens zu gewinnen.

Es wurden weitere verschiedene Elemente identifiziert, die von der Verfasserin für die Beantwortung vorhandener Ebenen im Rahmen des Entscheidungsprozesses als psychologisch-soziale Ebene zusammengefügt und deren Einflussfaktoren als aktivierend bezeichnet werden können. In dieser Ebene finden sich jene Prozesse, die sich grundsätzlich aus dem geschilderten Verhalten der befragten Führungspersonen schließen lassen und sich hauptsächlich auf persönliche, soziale, emotionale und intuitive Prozesse konzentrieren.

Neben der bereits erwähnten und der grundsätzlich kognitiv-subjektiv zugeordneten Ebene der externen und internen Kommunikation, wird diese von der Verfasserin dennoch sowohl als sozial als auch psychologisch aufgefasst. Weiter wird in die psychologisch-soziale Ebene die Kategorie „*Soziale Prozesse*“ eingegliedert, da Führungspersonen stets mit Menschen in Interaktion sind, sei dies mit KundInnen, MitarbeiterInnen oder PartnerInnen. Da jede einzelne Person andere Vorerfahrungen, Werte oder Ziele hat, ist es für

Führungspersonen im Entscheidungsprozess eine wesentliche Aufgabe, die individuell verschiedenen Persönlichkeiten zu berücksichtigen. Zudem sind bestimmte Interaktionen auch von der jeweiligen Situation abhängig. Aus Sicht der Befragten ist soziale Kompetenz für das Verhalten einer Führungsperson wesentlich. Insbesondere Respekt und ein offener Umgang mit den Beteiligten äußern sich als erforderlich. Auch Miteinbeziehen in das Geschehen, Schätzen persönlicher Meinungen sowie Achtung des Wissens und Könnens geführter Personen, Vertrauen schenken, aber auch Kritik ausüben kennzeichnen sich als wichtig. Hier lässt sich besonders wieder ein Zusammenhang der individuellen Denk- und Verhaltensweisen und dem Führungsverständnis herstellen, da es sich hierbei auch aus Sicht der GesprächspartnerInnen um das „Wie“, also der Art und Weise der Führung handelt; dies, um bei den beteiligten Personen Leistungen zu entfalten, Potenziale zu stärken und Ressourcen zu nutzen und ihnen so schließlich eine Entwicklung zu selbstständigen Menschen im jeweiligen Bereich zu ermöglichen. Prozesse, die mit *„Emotionen, Gefühle und Empfindungen“* verbunden sind, können sich als aktivierend äußern und stellen aus Sicht der Verfasserin auch einen Rahmen zur Persönlichkeit dar. Aus den individuellen Ergebnissen dieser Untersuchung lässt sich vorrangig festhalten, dass Emotionen so weit unter Kontrolle gehalten werden sollten, damit sie keinen Störfaktor darstellen, die richtigen Handlungen gesetzt werden und das Funktionieren einer Führungsperson aufrechterhalten bleibt. Vor allen Dingen negative Emotionen können potenzielle Gefahren aufzeigen, wie es jedoch auch bei positiven der Fall sein kann. Beim Entscheiden in kritischen Situationen gilt es daher generell und trotz ihrer Ablehnung einiger Befragter, Emotionen an Beachtung zu schenken. Zur psychologisch-sozialen Ebene zählt weiter die *„Intuition“*, welche außerdem aus Sicht der Interviewten eng mit Erfahrung in Beziehung steht. Wenn auch der Intuition von manchen GesprächspartnerInnen keine besondere Bedeutung zugeschrieben wird, können dennoch entscheidende Folgerungen abgeleitet werden. Insofern nimmt Intuition sehr wohl eine wichtige Rolle im Entscheidungsprozess ein, jedoch mit der Voraussetzung, den so genannten Bauchgefühlen nicht blind zu vertrauen, sondern sie prinzipiell kritisch zu hinterfragen. Dahingehend kann dies wieder mit der kognitiv-subjektiven Ebene in Verbindung gebracht werden.

Die Kategorie *„Erfolg und Misserfolg“* kann aus Sicht der Verfasserin nicht so einfach wie die anderen einer Ebene zugeordnet werden, da sie einerseits Elemente beinhaltet, die als aktivierend im Entscheidungsprozess beschrieben werden können und daher eher der psychologisch-sozialen Ebene zugeteilt werden könnte, andererseits aber sehr viele

kognitive und auch subjektive Aspekte einschließt. Es handelt sich hierbei vorrangig um Fehler und Fehlentscheidungen, aus denen aus Sicht der Befragten meist Verhaltensänderungen und Lerneffekte gefolgert werden. Insofern wird hier der Bezug zur kognitiven Ebene ersichtlich. Das Nicht-Erreichen geplanter Ziele, unerwartete negative Ausgänge, Unfälle oder Beinahe-Unfälle haben aber auch viel mit emotionalen und psychischen Aspekten zu tun, indem etwa Enttäuschung, Unzufriedenheit, Ärgern oder Zweifeln folgt. Eindeutig festzustellen ist jedenfalls, dass Fehler nicht aufgrund einer einzelnen Entscheidung, sondern durch das Zusammenwirken verschiedener Vorgänge zustande kommen. Hierzu zählen beispielsweise mangelhafte Planung, Wahrnehmungs- und Einschätzungstäuschungen, inadäquate Kommunikation oder falsche Anweisungen, welche sich vor und/oder während der jeweiligen Umsetzungen von Aktivitäten und Aufgaben zutragen können.

Aus diesen Schilderungen kann gefolgert werden, dass Entscheidungsprozesse Ausgangspunkt individueller Überlegungen sind, die generell subjektiv geprägt sind. Sie können sich in einem Wechselspiel als individuelle, kulturelle, kognitive, psychologische, soziale, emotionale und intuitive Determinanten äußern und kommen durch Entscheiden, Verhalten und Handeln zum Ausdruck.

Neben den dargelegten Ebenen und deren Zusammenwirken, wird nun der Frage nachgegangen, wie sich Entscheidungsprozesse auf Basis der Äußerungen von den GesprächspartnerInnen charakterisieren lassen. Folgende Darlegung versteht sich vor dem Hintergrund oben beschriebener Einflussfaktoren.

Die befragten Führungspersonen betrachten ihre Entscheidungen nicht unabhängig voneinander, sondern in einer zeitlichen Beziehung zueinander. Insofern charakterisiert sich das Entscheiden im Denken und Handeln in einem prozesshaften und dynamischen Geschehen. In erster Linie geht es um den Zugang und das Verarbeiten von Informationen, dementsprechend um die Logik der jeweiligen Situation, um so effizientes Entscheiden und Handeln zu gewährleisten. Für die Umsetzung von Vorhaben und die dabei ablaufenden „*Entscheidungsprozesse*“ spielt daher eine umfassende Planung eine maßgebende Rolle, um unnötigen Schwierigkeiten vorzubeugen und auch, um bei unerwarteten Ereignissen rasch und flexibel handeln zu können. Die entsprechenden Inhalte konnten in der Unterkategorie „*Planung und Flexibilität*“ zusammengefasst werden. Doch trotz einer gewissenhaften Planung, kann es im Entscheidungsprozess bzw. im Handlungsablauf zu „*Schwierigkeiten*“ kommen. Diese äußern sich beispielsweise in

einem Erwartungsdruck von KundInnen, in internen Konflikten und generell durch Einflüsse des gesamten Umfeldes, was sich wiederum auf das Verhalten von Führungspersonen auswirken kann. Dahingehend kann das Entscheiden selbst teilweise als besonders schwierig gekennzeichnet werden. Entscheiden bringt daher neben den dargelegten kognitiven, psychologischen, persönlichen, kulturellen und sozialen Faktoren und den generellen Ansprüchen von Führenden zusätzliche „Anforderungen“ im Entscheidungsprozess mit sich, um erfolgreich zu sein. Infolgedessen gilt es grundsätzlich, sich von jenen Faktoren nicht beherrschen und blockieren zu lassen, sondern für Stabilität und Lösungsorientierung zu sorgen, indem zielorientierte Entscheidungen getroffen werden.

Wie sich bei den Befragten kritische Situationen und ihr Umgang damit beschreiben lassen, wird folgend dargelegt.

Es sei darauf hinzuweisen, dass sich kritische Situationen durch das Zusammenwirken aller oder einiger bereits beschriebener Determinanten ergeben können und sich sozusagen vorrangig in der Komplexität der jeweiligen Umwelt widerspiegeln. Dahingehend äußern sich kritische Situationen in einem Wechselspiel von objektiven und subjektiven Gefahren. Objektive Gefahren verstehen sich dabei als solche, auf die Führende keinen direkten Einfluss nehmen können, wie etwa alpine Gegebenheiten oder die Marktwirtschaft. Subjektive Gefahren sind jene der dargelegten Faktoren, die vorrangig aus dem Verhalten von Personen resultieren. Ein wesentlich kennzeichnendes Merkmal der Kategorie „*Kritische Situationen und ihre Einflussfaktoren*“ ist der Zeitfaktor, der lebensrettende oder ressourcenbeschaffende Maßnahmen einschränken kann. Sei es bewusst oder unbewusst – aus den Ergebnissen ist jedenfalls festzustellen, dass der Mensch selbst durch sein Denken und Verhalten einen wesentlichen Einflussfaktor für kritische Situationen darstellt. Dahingehend heißt es für Führungskräfte, neben vorhandenen objektiven auch möglichst viel über subjektive Gefahren zu wissen, um diese in ihren Entscheidungen und Handlungen zu berücksichtigen und somit die „*Vermeidung kritischer Situationen bzw. Reduzierung des Risikos*“ zu gewährleisten. Vor allen Dingen ist Vorsicht gefragt, welche sich in einer gewissen Scheu zum Risiko zeigen kann und damit etwa Verzichten, Nicht-Eingehen bzw. zur rechten Zeit in die richtige Richtung lenken hervorhebt. Hier ist ein starker Bezug zur Wahrnehmung zu erkennen, da es sich vor, während und nach kritischen Situationen vorwiegend um aktuelle als auch zukünftige Einschätzungen handelt, um Risiken und Gefahren zu reduzieren. Wenn es dennoch zu unerwarteten, risikoreichen

Situationen kommt, so gilt im „*Umgang mit kritischen Situationen*“ höchste Konzentriertheit sowie das Bewahren von Ruhe, um so schnell als möglich handeln und sich der Situation anzupassen zu können. Diskussionen finden in kritischen Situationen kaum Platz, sondern es ist vor allen Dingen für Sicherheit zu sorgen. Hier kommt teilweise das Anwenden bestimmter Methoden zum Einsatz. Adäquates Koordinieren seitens der Führungsperson hat höchste Priorität, welches sich insbesondere durch Souveränität charakterisieren lässt.

### **10.1.1 Zusammenspiel der Kategorien**

Nach der Zusammenfassung der Ergebnisse und der Beantwortung der Forschungsfragen werden die eruierten Kategorien für eine bessere Übersicht modellhaft in der nachstehenden Abbildung 2 dargestellt. Es war nicht Ziel dieser Arbeit ein Modell zu entwickeln, aber nach der ausführlichen Analyse der Kategorien konnte ein vernetzter Zusammenhang festgestellt werden. Dieser Entwurf stellt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und kann nur im Rahmen der vorliegenden Untersuchung angewendet werden.

Die Kategorie „*Entscheidungsprozesse*“ steht im Mittelpunkt des Interesses und daher auch im entworfenen Modell. Es ist anzunehmen, dass die Kategorien „*Individuelle Denk- und Verhaltensweisen*“ sowie die Unterkategorien „*Bedeutung der Führung und Führungsverständnis*“ sowie „*Organisationskultur – Bergführer- und Unternehmenskultur*“ eine besondere Einwirkung auf die Entscheidungsprozesse der befragten Führungspersonen nehmen. Sie verstehen sich zudem in einer Wechselwirkung zu allen identifizierten Kategorien und weisen auf die generellen Grundstrukturen des Entscheidens in kritischen Situationen hin, denen die befragten Führungspersonen aus Sicht der Verfasserin folgen. Aus diesem Grund erhalten sie auch in der Abbildung 2 einen besonderen Stellenwert. Die kognitiven Einflussfaktoren umfassen all jene Prozesse, die mit der Aufnahme und Verarbeitung von Informationen in Zusammenhang stehen. Die psychologisch-sozialen Faktoren werden als aktivierend und als eine Aufforderung verstanden, die Führungspersonen dazu veranlassen können, ihre individuellen Denk- und Verhaltensweisen, ihr Führungsverständnis und damit Entscheidungsprozesse anzuregen. Die Unterkategorien „*Interne Kommunikation*“ und „*Externe Kommunikation*“ sowie die Kategorie „*Erfolg und Misserfolg*“ finden sich zwei Mal im dargestellten Modell, da sie von der Verfasserin sowohl als kognitive als auch als psychologisch-soziale Einflussfaktoren aufgefasst werden. Alle Faktoren jener beiden Ebenen werden als

subjektiv geprägt angesehen, beide Ebenen stehen in Beziehung zueinander. Sie kommen im Rahmen des Entscheidens in kritischen Situationen durch Verhalten und Handeln zum Ausdruck und sie haben Konsequenzen auf Entscheidungsprozesse sowie auch Aspekte der Entscheidungsprozesse wieder auf die beiden Ebenen rückwirken. Dazugehörige Aspekte von Entscheidungsprozessen werden eigens dargestellt. Dabei handelt es sich auf der einen Seite um spezielle Charakteristika von Entscheidungsprozessen und auf der anderen Seite um wesentliche Gesichtspunkte zu kritischen Situationen. Beide Seiten stehen in Bezug zueinander, beide Seiten haben eine Wirkung auf kognitive und psychologisch-soziale Einflussfaktoren und umgekehrt. Und beide Seiten stehen in einer Wechselbeziehung zu Entscheidungsprozessen.

Alle Kategorien und Unterkategorien wurden auf Basis der durchgeführten Häufigkeitsauszählung hierarchisch von oben nach unten hin angeordnet. Zur Verdeutlichung kann gesagt werden, dass etwa im Rahmen der kognitiven Einflussfaktoren die häufigsten Aussagen zur Kategorie „*Erfolg und Misserfolg*“ gemacht wurden und die wenigsten zur Unterkategorie „*Externe Kommunikation*“. Auch heißt dies beispielsweise innerhalb der Charakteristika zu Entscheidungsprozessen, dass zu „*Anforderungen*“ die häufigsten und zu „*Planung und Flexibilität*“ die wenigsten Aussagen gezählt wurden.

Die identifizierten Kategorien und Unterkategorien zeigen, dass im Endeffekt alles zusammenhängend ist und das Ergebnis dieser Untersuchung ein komplexes System darlegt, welches vernetzt und untrennbar ist. Es wird an dieser Stelle ein Beispiel aufgezeigt: Entscheiden in kritischen Situationen verlangt eine präzise Wahrnehmung verschiedenster vorhandener Informationen. Die kognitive Aufnahme und Verarbeitung dieser Informationen kann jedoch parallel dazu auch intuitiv oder emotional ablaufen bzw. kann eine kognitive Verarbeitung Emotionen entlasten und auch kommuniziert werden. Wie und was wahrgenommen wird ist stark subjektiv abhängig. Wahrnehmungen und deren subjektive Bedeutungszuschreibungen zu bestimmten Informationen basieren auf den individuellen Denk- und Verhaltensweisen einer Person, aber auch etwa auf Information, Wissen und Erfahrung oder auf der Wiedererkennung sowie auch auf Kommunikation. Die Bedeutung der Führung und das Führungsverständnis weisen in diesem Zusammenhang beispielsweise auf den Verantwortungsfaktor und damit auf den wichtigen Gesamtüberblick einer Führungsperson hin. All diese zusammenhängenden Prozesse zu diesem Beispiel der Wahrnehmung spielen sich innerhalb eines Entscheidungsprozesses ab und haben sowohl Auswirkungen auf Charakteristika eines Entscheidungsprozesses als auch auf wesentliche Aspekte kritischer Situationen. Insofern

können sich Anforderungen und Schwierigkeiten erhöhen, wenn im Wahrnehmungsprozess „etwas übersehen“ oder „nicht richtig“ wahrgenommen wird und folgend mehr Flexibilität verlangt. Auch können sich dadurch Einflussfaktoren kritischer Situationen erhöhen, wodurch wiederum ein anderer Umgang damit erforderlich ist. Nicht zuletzt kann dies Konsequenzen auf der kognitiven und der psychologisch-sozialen Ebene haben, indem kognitive Ressourcen beispielsweise überstrapaziert werden sowie etwa eine veränderte Kommunikation als auch intensivere Emotionen zustande kommen, was wiederum von der jeweiligen subjektiven Verarbeitung abhängig ist.

Es soll abschließend noch angemerkt werden, dass die Beziehungen zwischen den Kategorien, welche mit Pfeilen dargestellt werden, anhand dieser Arbeit nicht überprüft wurden.

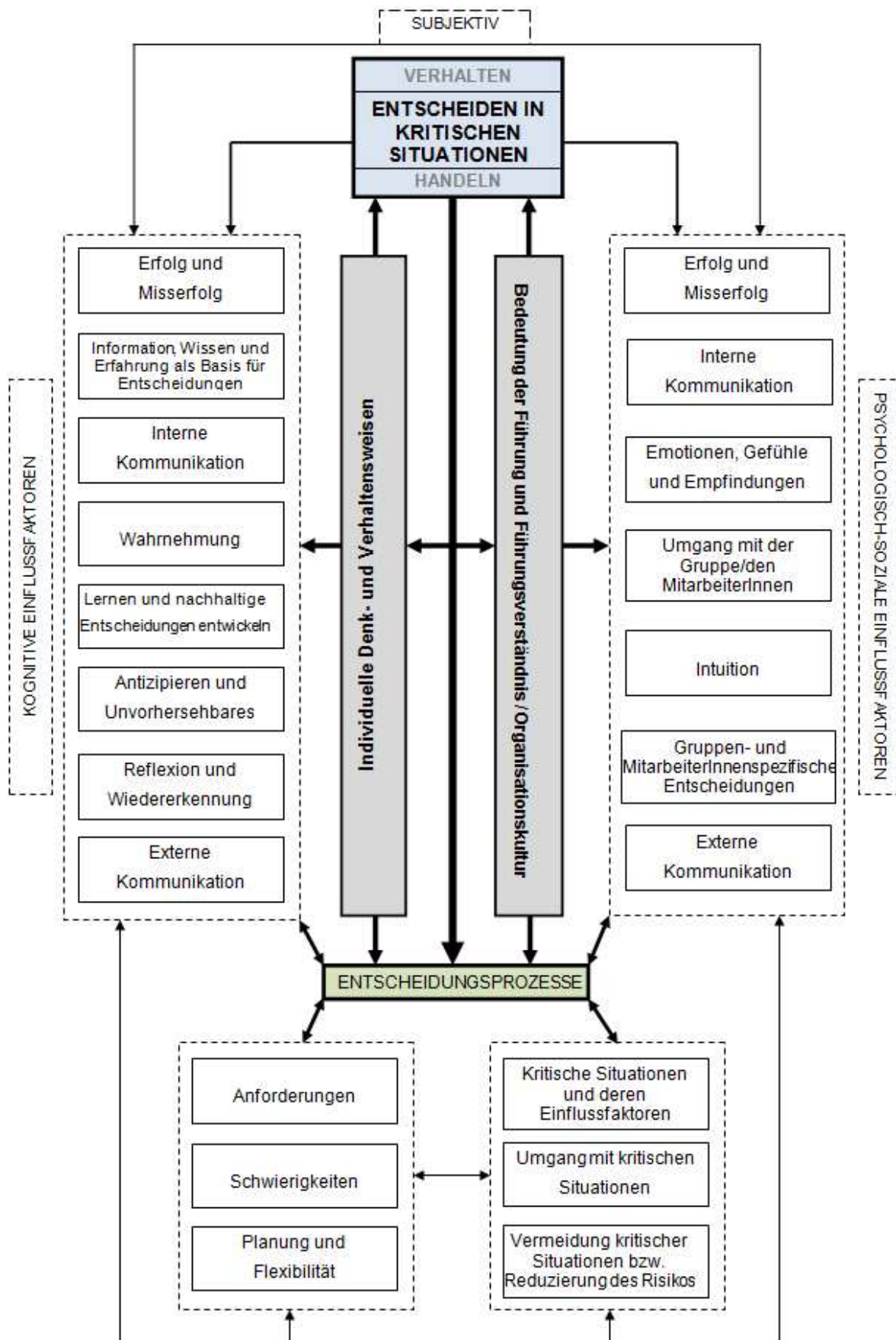


Abbildung 2 Modellhafte Darstellung des Zusammenspiels der Kategorien (eigene Darstellung)

## 10.2 Die Untersuchungsergebnisse im Vergleich zur Forschungsliteratur

Führungspersonen in komplexen Arbeitsumwelten müssen in kritischen Situationen unter dem Einfluss vieler Aspekte entscheiden und handeln (Hofinger, 2007, S. 135). In diesem Zusammenhang sind bestimmte Verhaltensweisen hinsichtlich konkreter Entscheidungssituationen erforderlich, indem sie in der Lage sein müssen, flexibel auf eine Situation zu reagieren. Aufgrund sich verändernden Rahmenbedingungen und komplexen Zusammenhängen sind Führungspersonen besonderen Anforderungen im Entscheidungsprozess gegenübergestellt (Badke-Schaub et al., 2003, S. 166; Badke-Schaub et al., 1999, S. 11).

Um Hinweise auf das Denken, Verhalten und Handeln von Führungspersonen in kritischen Entscheidungssituationen zu erhalten, wurden im Rahmen der vorliegenden Untersuchung Entscheidungsprozesse aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet. Im Folgenden werden die wichtigsten Untersuchungsergebnisse mit der recherchierten Literatur zur vorliegenden Thematik in Beziehung gesetzt. Dabei wird auch immer wieder auf die aus den Interviews identifizierten Kategorien (in kursiver Schrift) hingewiesen. Abschließend wird ein Bezug zu den in dieser Arbeit ausgewählten Modellen zur Entscheidungsfindung hergestellt.

Führung kann als ein mehrdeutiges und vielgestaltiges Thema aufgefasst werden, welches den AkteurInnen vielfältige Handlungsspielräume offen lässt. Als ein soziales Phänomen gilt es, Führung den sich verändernden Bedingungen anzupassen, was wiederum mit verschiedensten Techniken und Methoden möglich ist (Neuberger, 2002, S. 3ff.). Auch durch die Äußerungen der hier befragten Führungspersonen wird ersichtlich, dass es kein endgültiges Rezept oder Schema für Führung gibt, welches nach stabilen und klaren Umsetzungsschritten erfolgt. Als Führende/r heißt es, sich stets zu entwickeln, was in enger Beziehung zu Persönlichkeit steht. In der Kategorie „*Individuelle Denk- und Verhaltensweisen*“ konnten einige Merkmale identifiziert werden, die möglicherweise auf das spezifische Führungsverhalten schließen lassen. Dazu zählen unter anderem Überzeugung des Berufes, Gewissenhaftigkeit von Entscheiden und Handeln, distanzierte Betrachtung des Geschehens, Beteiligte einbeziehen, Respekt und Wertschätzung, vertrauensvolle Atmosphäre schaffen, Lösungsorientierung, Offenheit, Selbstvertrauen, Gewandtheit, Flexibilität, Kooperation, Teamwork und Achtsamkeit. So betont auch Luhmann (2000, S. 124) dass erst aufgrund individueller Beobachtungsschemen Entscheidungen getroffen werden.

Führungsverhalten lässt sich aber nicht einfach aus einzelnen Verhaltensbestandteilen zusammenfügen, sondern wird von Führungspersonen als Ganzheit erlebt. Da über ganzheitlich Erlebtes jedoch kaum ganzheitlich gesprochen werden kann, müssen spezifische Verhaltensmerkmale unterschieden werden, die letzten Endes von Führungsverhalten auf einen Führungsstil abgeleitet werden (Neuberger, 2002, S. 425f.). In den Interviews wurden jedoch auch Führungsstile der Befragten genannt, welche generell als nicht autoritär charakterisiert wurden. Zum Ausdruck kamen hierzu etwa folgende Führungsstile: pragmatisch-partnerschaftlich, kooperativ, transparent bzw. offen, lean, begleitend, unterstützend sowie ein solcher, der sich danach richtet, der den Vorstellungen möglichst aller Beteiligten entspricht. Letzterer Führungsstil bezieht sich ausschließlich auf Aussagen der Bergführer, welche möglichst nach den Bedürfnissen ihrer Gäste zu führen versuchen. Es wird von einigen Bergführern und Führungskräften betont, dass sie das Führen nicht im klassischen, sondern auch etwa in einem umfassenderen Sinne betrachten. Damit wird beispielsweise Führen mit lernen oder Erlebnisse ermöglichen verbunden oder auch mit Kreativität etwas in Bewegung setzen zu können, was Spaß macht und fordert („*Individuelle Denk- und Verhaltensweisen*“ sowie teilweise „*Organisationskultur – Bergführer- und Unternehmenskultur*“).

Eine Vorstellung von Führung zeigt sich auch auf der Werteebene einer Organisation und ermöglicht damit einen Eindruck des individuellen Führens einer Führungsperson (Schörghuber, 2005, S. 60). Zudem ist es auch Aufgabe von Führungspersonen, Organisationskulturen zu erschaffen und vorwärts zu bringen (Schein, 1986; zit.n. Starke, 2009, S. 205f.), um etwa Integration der Mitglieder zu beeinflussen (Kasper et al., 2002, 102). Aus den Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung konnten auch einige Züge der jeweiligen Organisationskulturen – wenn auch unterschiedliche – festgestellt werden („*Organisationskultur – Bergführer- und Unternehmenskultur*“). Obwohl Organisationskultur aufgrund unterschiedlicher Menschen schwer von allen Beteiligten hundertprozentig vertreten werden kann, konnten dennoch Gemeinsamkeiten herausgefiltert werden, wie beispielsweise ein offenes Verhältnis und gemeinsame Interessen, was sich durch Wohlbefinden und Freude an und im Gelingen von Arbeit widerspiegelt. Zudem kommen etwa Ehrgeiz, Flexibilität und Effizienz zum Ausdruck.

In der vorliegenden Arbeit wird Führung aus einer handlungstheoretischen Perspektive betrachtet, in der nicht nur das Verfolgen gemeinsamer Ziele mit MitarbeiterInnen bzw. Gruppen gemeint ist, sondern auch speziell das Einwirken einer führenden Person in komplexen und instabilen Situationen durch fachliche, koordinative und

beziehungsorientierte Steuerungstätigkeiten (Neuberger, 2002, S. 43; Badke-Schaub et al., 2003, S. 154). Im Mittelpunkt zwischen der Gegenüberstellung von autoritärem und demokratischem Führungsstil etwa steht das Ausmaß der Beteiligung an Entscheidungen dazugehöriger Personen. Wird ein Führungsstil auf ein solches Kontinuum reduziert, so werden möglicherweise mehrere der vieldimensionalen Einzelmerkmale unterbunden (Neuberger, 2002, S. 496). Dies wird auch teilweise bei den Interviewten ersichtlich. Speziell wenn es sich um kritische Situationen handelt, kommt es auch bei ihnen zu offensichtlichem – aber vermutlich nötigem – autoritärem Führungshandeln, wo laut Aussagen Demokratie meist fehl am Platz ist. Insofern werden in kritischen Situationen seitens der Führungspersonen grundlegend autonome Entscheidungen ohne Widerstände durchgesetzt („*Umgang mit kritischen Situationen*“). An dieser Stelle soll jedoch bemerkt werden, dass gerade in kritischen Situationen eine klare Führung ausschlaggebend (Starke, 2009, S. 205) und eine Hierarchie erforderlich ist (Luhmann, 2000, S. 138).

Obwohl aus den Ergebnissen einige individuelle Persönlichkeitsmerkmale identifiziert werden konnten, soll nach Malik (2006, S. 48) damit nicht auf ein Leistungspotenzial geschlossen werden. Im Zentrum der Betrachtungen soll dagegen die Art des Handelns von Führenden stehen (ebd., S. 38). Jedes praktische Führungshandeln steht vor dem Hintergrund subjektiv theoretischer Konzepte (Schörghuber, 2005, S. 55), wodurch mehr oder weniger bewusste Kenntnisse über eigene Techniken, Fertigkeiten und Werkzeuge bekannt sind. Dadurch wird der Umgang mit komplexen und vernetzten Tätigkeiten erleichtert, welche nach und nach in einem Erfahrungs- und Entwicklungsgebilde aufgebaut werden (Pechtl, 1995, S. 246). Ein ganzheitliches Verständnis von Führung ist ausschlaggebend (Gomez, 2001, S. 156), wofür eine klare Bewusstheit über das komplexe Gefüge und die jeweilige Situation benötigt wird (Schulz von Thun et al., 2007, S. 15). Insbesondere in kritischen Situationen ist weiter auch die notwendige Unterscheidung zwischen Rolle und Funktion wichtig (Pechtl, 1995, S. 213). Die hier befragten Führungspersonen teilen ihre Ansichten zur Thematik „*Bedeutung der Führung und Führungsverständnis*“ mit. Die Bedeutung der Führung spiegelt sich vor allen Dingen in der Verantwortung ihrer Position und damit in Entscheidungen und Handlungen der Befragten wider, zu denen sie sich generell bekennen müssen. Das Verständnis von Führung drückt sich insbesondere in Kompetenzen aus, sei dies beispielsweise in Fachwissen, Situationsbewusstsein, Beziehungs- und Kommunikationsfähigkeit oder Einstellung auf und Beurteilung von neuen Situationen. Zudem kommt auch das Vertreten der eigenen Rolle als Führungsperson zur Sprache, welche beispielsweise trotz eines

partnerschaftlichen Führungsstils nicht aufgegeben werden soll. Dahingehend differenzieren auch einige Interviewte zwischen Rolle und Funktion. Die Funktion einer Führungsperson muss aus ihrer Sicht durchgehend aufrechterhalten bleiben.

Entscheidungsprozesse bilden laut Simon (1976; zit.n. Nerdinger, 2011, S. 50) eines der wichtigsten Kriterien in Organisationen. Durch die Beteiligung verschiedenster Personen und deren individuellem Denken und Verhalten sind Organisationen jedoch durch Komplexität geprägt (Ulrich, 2001, von Foerster, 1997; zit.n. Eckert & Schiepek, 2005, S. 67). Für die Steuerung von Organisationen und die Nutzung von Fähigkeitspotenzialen der Beteiligten sind kompetente EntscheidungsträgerInnen nötig (Pechtl, 1999, S. 93f.). Entscheiden ist als komplexer Prozess zu verstehen, in dem Informationsverarbeitung, Bedeutungszuschreibung und Handeln stattfinden (Winch & Maytorena, 2009, S. 186).

In der Kategorie „*Entscheidungsprozesse*“ konnte festgestellt werden, dass auch aus Sicht der Befragten Entscheidungen keine punktuellen Momente sind, sondern in einem zeitlichen Zusammenhang mit Vergangenheit und Zukunft und auch mit den beteiligten Personen stehen. Insbesondere Informationen und dahingehend die Logik einer Entscheidungssituation sind im Entscheidungsprozess bedeutend, wofür konkrete Überlegungen der gesamten Situation hinsichtlich Wahlalternativen gemacht werden müssen.

Um zukünftig aufeinander abgestimmte Aktionen zu koordinieren, ist vorab Planung Voraussetzung (Laux et al., 2005, S. 46), welche unter anderem problemlösende, motivationale, soziale und kognitive Unterstützung begünstigt. Unvorhersehbares kann jedoch nur eingeschränkt geplant werden (Strohschneider, 2001, S. 3f.) und verlangt daher oft Flexibilität (Weick et al., 2010, S. 86). Auch für die Befragten zeichnet sich Planung als eine Grundvoraussetzung ihrer Tätigkeiten aus; dies, um etwa spätere Schwierigkeiten zu vermeiden. Doch auch sie sprechen davon, ihre Vorbereitungen immer wieder spontan und flexibel abändern zu müssen („*Planung und Flexibilität*“). Auch in einigen wissenschaftlichen Untersuchungen (Dylla, 1991, Fricke, 1993, von der Weth, 1994, Günther, 1998; zit.n. von der Weth, 2001, S. 102) wurde erforscht, dass beim Planen und Entscheiden komplexer Probleme ein methodisches Vorgehen lohnend ist. Zudem wird in jenen Studien flexible Anpassung der Strategien an vorhandene Situationen hervorgehoben.

Müssen in kritischen Situationen komplexe Probleme gelöst werden, kann es jedoch auch zu Schwierigkeiten kommen (von der Weth, 2001, S. 98). Zeitdruck, Risiko und Gefahr, Auswirkungen von Stress sowie Einengung von Kontrolle und kognitiven Ressourcen

können beispielsweise Schwierigkeiten mit sich bringen (Hofinger, 2007, S. 120f.). Die interviewten Führungspersonen sprechen dahingehend etwa von Erwartungsdruck, internen Schwierigkeiten, schwierigen Abwägungen zwischen dem Verzichten und Eingehen von Risiken und auch von Schwierigkeiten der Kontrolle eines Gesamtüberblicks („*Schwierigkeiten*“). Der Zeitfaktor wird als beeinflussende Schwierigkeit mehrmals in verschiedenen Kategorien angesprochen.

Komplexe Arbeitsfelder erfordern beträchtliche Anforderungen an die verantwortlichen Führungspersonen (Hofinger, 2007, S. 135). Im Entscheidungsprozess sind dahingehend etwa das Bilden von präzisen Zielen, das Ausbalancieren von Widersprüchen, das Bewerten von Informationen, das Abschätzen von Entwicklungen, die Beachtung von Situationsmerkmalen und Selbstreflexion wichtig (Dörner, 2003, S. 67ff.). Auch Situationsbewusstsein mit einer umfassenden Wahrnehmung ist aufgrund einer dynamischen Umwelt ausschlaggebend (Endsley, 1995, S. 36). Insofern müssen Probleme identifiziert, Zusammenhänge verstanden und beurteilt sowie Maßnahmen zur Problemlösung umgesetzt werden (Gomez et al., 1997, S. 40ff.). In der Unterkategorie „*Anforderung*“ konnten einige Aspekte zusammengefasst werden, die neben den generellen Anforderungen von Führungspersonen („*Bedeutung von Führung und Führungsverständnis*“) folgendermaßen beschrieben werden können: Es gilt grundlegend, für das Wohl der Beteiligten zu sorgen. Insofern müssen Entscheidungen stets auf Entwicklungen hin bewertet werden. Die Befragten sprechen mehrmals die Notwendigkeit der Aufrechterhaltung von Stabilität an. Dahingehend müssen Zusammenhänge im Allgemeinen und in spezifischen Situationen verstanden werden. Eine wesentliche Anforderung ist laut Aussagen der Interviewten, sich als Führungsperson nicht von Einflüssen bestimmen zu lassen, um damit auch ihre gesetzten Ziele erreichen zu können. Das bedeutet, dass beispielsweise Widersprüche ausgeglichen und Reflexionen gemacht werden sollen. Ausschlaggebend ist es aus Sicht der GesprächspartnerInnen jedenfalls, sich trotz Schwierigkeiten nicht blockieren zu lassen und Situationen mit überlegten Entscheidungen so gut wie möglich zu lösen.

Relevante Informationen sind für Entscheidungssituationen wegweisend (Lochmann, 2008, S. 92). Informationssuche kennzeichnet sich daher für Führungspersonen insbesondere vor Entscheidungen als unumgänglich (Badke-Schaub et al., 2003, S. 156). Nach der Informationssuche findet weiter eine präzise Selektion und eine subjektive Verarbeitung statt (Neumer, 2009, S. 70 & 79). In diesem Zusammenhang spielt auch Erfahrung eine wesentliche Rolle, weil mit ihr gelernt werden kann, welche Handlungen in bestimmten

Situationen vermieden werden sollen bzw. welche zu guten Lösungen führen (Betsch, 2005, S. 263). Außerdem unterstützt Erfahrung bei Eingrenzungen, Gegenüberstellungen und Schwierigkeiten (Pechtl, 1995, S. 233). In der Kategorie „*Information, Wissen und Erfahrung als Basis für Entscheidungen*“ konnten diesbezüglich einige Folgerungen gezogen werden. Vor allen Dingen ist laut den Befragten ein Gespür dafür nötig, wie Informationen erlangt werden und welchen davon Bedeutung für die jeweilige Situation zugeschrieben wird. Wissen, Kenntnisse und Werkzeuge, welche für den jeweiligen Tätigkeitsbereich gebraucht werden, heißt es zu erlernen, um sie konsequent und richtig anzuwenden, was erst nach Jahren zu wirklicher Sicherheit führt und vorrangig über die Erfahrung erlebter Situationen gesammelt wird. Festzuhalten ist nach Aussagen der Befragten, dass Informationen, Wissen und Erfahrung durch Erfahrung aufgebaut werden und einen wesentlichen Stellenwert im Entscheidungsprozess erhalten.

In diesem Zusammenhang erhalten auch Routinen eine besondere Bedeutung, da diese durch wiederkehrende Entscheidungssituationen erworben werden (Betsch et al., 2002, S. 456). Außerdem konnte durch wissenschaftliche Untersuchungen aufgezeigt werden, dass Routinen alle Phasen des Entscheidungsprozesses beeinflussen, weil durch sie eine Verbindung von mentaler Repräsentation konkreten Verhaltens mit der Repräsentation der Entscheidungssituation hergestellt werden kann (Betsch, 2005, S. 263). Auch die befragten Führungspersonen erwähnen routiniertes Verhalten, welches sie mit Gewohnheit und Automatisierung in Bezug setzen. Vorrangig lässt sich dazu festhalten, dass auf Basis ihrer Erfahrung auch kritischen Situationen mehr Gelassenheit und Ruhe entgegengebracht wird („*Information, Wissen und Erfahrung als Basis für Entscheidungen*“). In diesem Zusammenhang kann auf die wissenschaftlichen Untersuchungen von Bentler und Speckart (1979; zit.n. Betsch, 2005, S. 266) oder von Ouellette und Wood (1998; zit.n. Betsch, 2005, S. 266) verwiesen werden, die argumentieren, dass die Richtung des zukünftigen Verhaltens durch Routinen beeinflusst wird (Betsch, 2005, S. 266).

Mit der beschriebenen Thematik stehen Lernen und Reflexion in enger Beziehung. Lernen erfolgt erfahrungsbezogen (Göhlich et al., 2009, S. 9) und äußert sich als ein kognitiver und konstruktiver Prozess, indem durch ein Vernetzen mehrerer Blickwinkel Unterschiede wahrgenommen werden (Siebert, 2011, S. 58f.). Werden etwa Stärken und Schwächen erkannt, sollen diese im Entscheidungsprozess berücksichtigt werden (von der Weth, 2007, S. 53). Vor allem unerwartete Situationen äußern sich als ein Ort zum Lernen (Weick et al., 2010, S. 163), welche es zu reflektieren gilt, um Verständnis und Veränderung herbeizuführen (Neuberger, 2002, S. 515). Reflexion von Erfahrungen soll

sich einerseits auf Selbstbeobachtung (Seitter et al., 2009, S. 145), andererseits auf den gemeinsamen Rückblick mit den beteiligten Personen beziehen (Neuberger, 2002, S. 653). Die befragten Führungspersonen fassen Lernen als einen Prozess auf und betrachten insofern kontinuierliches Lernen als bestimmend, um sich im Entscheiden und Handeln ständig zu verbessern. Aus ihrer Sicht findet Lernen vorrangig im Tun selbst statt und auch sie sprechen an, insbesondere in kritischen Situationen Lernprofit zu ziehen und dass es dahingehend manchmal erst nach schmerzvollen Erfahrungen zu Verhaltensänderungen kommt (*„Lernen und nachhaltige Entscheidungen entwickeln“*). Auf Basis früherer Erfahrungen, die auch aus Sicht der Interviewten reflektiert werden sollen, kann das Entscheiden ähnlichen und neuen Situationen angepasst werden. So kann eine Wiedererkennung bestimmter Aspekte erleichtert werden, die etwa durch bildliche Vorstellungen oder früherer Fehleranalysen in Erinnerung gerufen werden können. Auch die Notwendigkeit einer Reflexion vergangener Ereignisse mit den beteiligten Personen, wie Gruppen oder MitarbeiterInnen, wird von den GesprächspartnerInnen betont (*„Reflexion und Wiedererkennung“*).

Kritische Situationen, die schließlich den Ausgangspunkt für die vorliegende Untersuchung darstellten, charakterisieren sich generell dadurch, dass Routinehandeln nicht mehr eingesetzt werden kann. Daher äußert sich der gesamte Entscheidungsprozess für den Erfolg des weiteren Verlaufs als bestimmend (Badke-Schaub & Frankenberger, 1999, S. 469; Badke-Schaub, Buerschaper & Hofinger, 1999, S. 1). Kritische Situationen können (1) geplant und vorhersehbar, (2) nicht geplant, aber dennoch vorhersehbar sowie (2) weder geplant noch vorhersehbar sein (ebd., S. 5ff.). Überdies weisen sie wesentliche Kennzeichen auf. Neben dem übergeordneten Merkmal der Komplexität haben kritische Situationen oft einen großen Umfang, welcher auf die Anzahl der Elemente einer Situation zurückzuführen ist, die beachtet werden müssen und deren Zustand gekannt werden sollte. Vernetztheit ist ein weiteres Kennzeichen, welches mit Komplexität vergleichbar ist und mit der wechselseitigen Beeinflussung vorhandener Elemente beschrieben werden kann. Mit dem Merkmal der Eigendynamik sind zeitliche Aspekte äußerer Einflüsse einer Entscheidungssituation gemeint. Die Intransparenz beschreibt schließlich die Undurchschaubarkeit wichtiger Elemente einer kritischen Situation bzw. inwieweit diese bekannt sind und verstanden werden (Dörner, 2003, S. 59ff.; Hacker & von der Weth, 2008, S. 83; von der Weth, 2001, S. 95ff.). Einige dieser Charakteristiken von kritischen Situationen finden sich auch in den Äußerungen der befragten Führungspersonen (*„Kritische Situationen und deren Einflussfaktoren“*). Generell kann das umfangreiche

Arbeitsumfeld der Befragten Auslöser für kritische Situationen sein, da auf viele komplexe und vernetzte Aspekte möglicher Einflüsse geachtet werden muss. Der Zeitfaktor spielt bei allen Führungspersonen zur Lösung bereits bestehender kritischer Situationen eine Rolle, um entsprechende Maßnahmen zu setzen. Damit kann auf das Merkmal der Eigendynamik von Situationen geschlossen werden. Intransparenz zeigt sich beispielsweise in Wahrnehmungseinschränkungen, in der Ungewissheit von Folgen beim Eingehen von Risiken sowie teilweise in der Schwierigkeit, einen Gesamtüberblick aufrechtzuerhalten.

Reduzierung bzw. Vermeidung von Gefahren und Bedrohung stehen in engem Zusammenhang mit Risiko und Sicherheit (Münkler, 2010, S. 11). Jede Entscheidung und jedes Handeln steht mit einem gewissen Risiko in Verbindung, weil die dadurch hervorgerufenen Veränderungen nicht vollständig bekannt sein können (Pechtl, 1995, S. 245). Da die Kapazität von Informationsaufnahme und -verarbeitung begrenzt ist, heißt es die Komplexität einer Situation zu reduzieren, um Denk- und Handlungsmöglichkeiten tatsächlich nutzbar zu machen (Miller, 1956, DeGroot, 1965; Sachse & Schroda, 1998; Dörner, 1989, Dörner & Schaub, 1994, Strohschneider & von der Weth, 2002; zit.n. Schaub, 2007, S. 55; zit.n. Schaub, 2007, S. 55) und den Entscheidungsprozess fortlaufend steuern zu können (Badke-Schaub, Buerschaper & Hofinger, 1999, S. 1f.). In der zur Kategorie „*Kritische Situationen und deren Einflussfaktoren*“ gehörende Unterkategorie „*Vermeidung kritischer Situationen bzw. Reduzierung des Risikos*“ konnte dahingehend festgestellt werden, dass sich die Befragten in erster Linie damit beschäftigen, wie kritische Situationen vermieden werden können und nicht vorrangig damit, wie sie damit umgehen, wenn sie bereits eingetreten sind. Um also keine menschlichen oder finanziellen Schäden verantworten zu müssen, ist primär Vorsicht gefragt, welche sich bei den Interviewten in einer gewissen Risikoscheu festhalten lässt. Die Reduzierung von Risiken und Gefahren kennzeichnet sich beispielsweise im Anwenden standardisierter Methoden, im Bewerten der Fähigkeiten der Beteiligten und im Sammeln der wesentlichen Informationen vor Entscheidungen. Weiter werden generell das Verzichten und auch ein achtsamer Umgang vorhandener Ressourcen angesprochen. Zudem ist für die Vermeidung von kritischen Situationen bzw. für die Reduzierung von Risiken auch das Einschätzen zukünftiger Ereignisse entscheidend. Außerdem können in Unternehmen beispielsweise externe BeraterInnen unterstützend sein.

Kommt es jedoch aufgrund einwirkender Faktoren zu wesentlichen Abweichungen im Gesamtprozess, so resultieren daraus kritische Situationen (Badke-Schaub, Buerschaper & Hofinger, 1999, S. 1). Wie bereits oben erwähnt, kann dann Routinehandeln nicht mehr

eingesetzt werden (Badke-Schaub & Frankenberger, 1999, S. 469). Dahingehend müssen die ebenso bereits beschriebenen Anforderungen beim Umgang mit kritischen Situationen zum Einsatz kommen. Die Entscheidungsfindung hängt insofern auch eng mit Erfahrungen im Umgang mit Entscheidungsprozessen zusammen (Pechtl, 1995, S. 160). Außerdem müssen beim Umgang mit risikobezogenen Prozessen kulturelle und soziale Rahmenbedingungen berücksichtigt werden (Gephart, Van Maanen & Oberlechner, 2009, S. 144). Zudem stehen die inhaltlichen Anforderungen von kritischen Situationen eng mit Handlungsorganisation, Selbstregulation, Emotionen und sozialen Prozessen in Verbindung (Hofinger, 2007, S. 134). Zentrale Ergebnisse im „*Umgang mit kritischen Situationen*“ bei den interviewten Führungspersonen sind insbesondere Konzentration, klares Denken und trotz Schwierigkeiten Ruhe aufrechterhalten und nicht in Panik geraten. Schnelles Handeln und Anpassen stehen im Vordergrund, Sicherheit hat höchste Priorität, somit ist der Fokus für eine klare Lösungsorientierung auf situative Gegebenheiten gerichtet. Diskussionen finden zunächst keinen Platz, sondern es ist eine konsequente Koordination von Seiten der Führungspersonen für einen erfolgreichen Notfallplan gefordert. Souveränität kann in diesem Zusammenhang als ein entscheidendes Schlagwort herangezogen werden.

Für komplexes Handeln nehmen die Wahrnehmung und das Verständnis ihrer Bedeutung einen wichtigen Stellenwert im Entscheidungsprozess ein (Schaub, 2008, S. 60), damit Führungspersonen kompetent mit kritischen Situationen umgehen können (Paschen et al., 2011, S. 97). Wahrnehmung ist nicht objektiv zu verstehen (Renn, 2010, S. 171), sondern als ein mentales Konstrukt, welches subjektiv geprägt ist. Die erlebte Welt wird unter anderem durch Zuschreibungen und erlernte Mustererkennungsprozesse vom Menschen selbst konstruiert und produziert (Hofinger, 2011, S. 83; Renn, 2008, S. 54f.). Zudem wird die Wahrnehmung von Gedächtnis, Gefühlen, Erwartungen, Motivationen und Denken beeinflusst (Schaub, 2008, S. 61). Diese theoretischen Beschreibungen sind auch in den Aussagen der Befragten zu finden. Insofern kann gefolgert werden, dass auch die „*Wahrnehmung*“ der GesprächspartnerInnen individuell konstruiert wird. Viele von ihnen betonen ausdrücklich, dass jenes Erkennen für sie erforderlich ist, welches ihnen aufzeigt, ob ihre persönlichen Eindrücke, Beobachtungen und Einschätzungen tatsächlich der Wirklichkeit nahe kommen, weshalb sie häufig ihre Interpretationen, Bewertungen und Beurteilungen hinterfragen. Damit wird bei den Befragten das Bestehen des Bewusstseins darüber ersichtlich, dass ihre Wahrnehmungen subjektiv sind. So zeigen auch Ergebnisse der Studie von Pirchner (2006) eine Neigung selektiver Wahrnehmungen hier von

SkitourengeherInnen auf sowie den Einfluss persönlicher und sozialer Charakteristika ihrer Beurteilungen. An dieser Stelle kann auch noch auf die explorative Fallstudie von Sarasvathy et al. (1998) hingewiesen werden, die bei ihrem Vergleich zwischen UnternehmerInnen und BankerInnen in Bezug auf Entscheidungsprozesse in Risikosituationen herausfinden, dass sich die beiden Gruppen insbesondere im kognitiven Verarbeitungsprozess unterscheiden. Der Schlüsselfaktor für ein Verständnis der Risikowahrnehmung der Untersuchten liegt laut den Ergebnissen der AutorInnen vor allem in der konstruierten Problemstellung und ihrer folgenden Lösungsgestaltung (Sarasvathy et al. 1998, S. 207ff.).

Für ein Gesamtbild eines komplexen Umfeldes ist eine umfassende Wahrnehmung unumgänglich, für welches aus Sicht der Befragten Erfahrung ausschlaggebend ist. Das Einbeziehen verschiedener Sichtweisen anderer Personen kann sich zudem als besonders hilfreich und unterstützend äußern. Aus den Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung zeigt sich weiter, dass neben äußeren Faktoren auch subjektive und soziale Aspekte wahrgenommen werden müssen. Erwähnt werden etwa eigene Erwartungen, Ansprüche und Empfindungen, die einen Einfluss auf den Entscheidungsprozess nehmen können. Außerdem heißt es auch, die beteiligten Personen wahrzunehmen, einzuschätzen und in den Entscheidungen zu berücksichtigen. Hier bestätigen sich die vielen Einflussfaktoren der Wahrnehmung im Entscheidungsprozess. Wie in der Darstellung von anderen Kategorien (z.B. „*Individuelle Denk- und Verhaltensweisen*“ und „*Bedeutung der Führung und Führungsverständnis*“) wird auch in der Unterkategorie „*Wahrnehmung*“ der Distanz zum Geschehen bzw. zu einer konkreten Situation Bedeutung zugeschrieben, um – so wie die Interviewten sagen – eine klarere Wahrnehmung zu ermöglichen. Folglich können so möglicherweise Wahrnehmungsverzerrungen und -täuschungen verhindert oder zumindest reduziert werden.

Handelt es sich um die Vermeidung von Gefahr und Bedrohung, müssen sich Führungspersonen auch mit dem Unvorhersehbaren auseinandersetzen (Münkler, 2007, S. 11f.). Kritische Situationen können, wie bereits angesprochen, vorhersehbar und unvorhersehbar sein. Eine besondere Fähigkeit, die im engsten Sinne mit der Wahrnehmung zusammenhängt, ist die des Antizipierens, durch welche unvorhergesehene Ereignisse vorweggenommen werden können. Insofern soll es auch Ziel sein, Gefahren zu antizipieren, damit aufgrund von Widersprüchlichkeiten mögliche Ergebnisse vorhergesehen und mental vorgestellt werden können (Weick et al., 2010, S. 48). Diesbezüglich können entsprechende Vorbereitungen gemacht und Notfallprozeduren

entwickelt werden (Badke-Schaub Buerschaper & Hofinger, 1999, S. 5f.). Auch für die befragten Führungspersonen ist die Fähigkeit des Antizipierens wichtig, um zukünftige Vorkommnisse vorwegzunehmen. Einige Interviewte erwähnen, sich auf gewisse Risiken vorzubereiten, aber trotzdem lässt sich aus den Ergebnissen eindeutig festhalten, dass immer wieder Unberechenbarkeit und Ungewissheit über zukünftige Ereignisse herrschen. Das bedeutet, dass trotz überlegten Vorbereitungen und entwickelten Notfallprozeduren vorab nur schwer beurteilt werden kann, wie sich eine Situation schließlich tatsächlich äußern wird. Dahingehend ist eine Akzeptanz des Unvorhersehbaren von Seiten der GesprächspartnerInnen zu erkennen („*Antizipieren und Unvorhersehbares*“).

Emotionen können nicht nur die Wahrnehmung selbst, sondern generell den gesamten Entscheidungsprozess beeinflussen. Insbesondere in kritischen Situationen können sie für die Bewertung einer Situation wichtige Signale hervorrufen (Muramatsu et al., 2005, S. 202). Emotionen können als ein multidimensionales Phänomen aufgefasst werden (Sieben, 2007, S. 13) und veranlassen Personen im Entscheidungsprozess dazu, sich auf relevante Aspekte vorhandener Optionen zu fokussieren (Hanoch, 2001; zit.n. Zeelenberg et al., 2008, S. 18). Sie können überdies zu schnellen Entscheidungen unter Zeitdruck beitragen sowie ein moralisches Empfinden nach Entscheidungen hervorrufen (Pfister et al., 2008, S. 10f.). Wenn kognitive Ressourcen erschöpft sind, kann eine Person auf eine emotionale Verarbeitung umschalten (Hofinger, 2007, S. 134) bzw. kann sie Risiken auch kognitiv bewerten und emotional darauf reagieren (Loewenstein et al., 2001, S. 280). In wissenschaftlichen Untersuchungen wird betont, dass ein Entscheidungsprozess ohne Einbindung von Emotionen wahrscheinlich gar nicht möglich ist (Damasio, 1994; zit.n. Pfister et al., 2008, S. 8). Die Relevanz von Emotionen bestätigt sich auch großteils in den Aussagen der befragten Führungspersonen, welche in der Unterkategorie „*Emotionen, Gefühle und Empfindungen*“ zusammengefasst wurden. Obwohl zwei Führungskräfte Emotionen in ihrer Arbeitswelt keinen Wert zurechnen und wenn, dann eher einen negativen, kann insgesamt – so wie es auch in einigen wissenschaftlichen Studienergebnissen hervorgehoben wird – ein grundsätzliches Vorhandensein vielfältiger Emotionen und Empfindungen im Entscheidungsprozess bei allen Befragten festgestellt werden. Der Großteil der GesprächspartnerInnen unterstreicht, diese auch nicht einfach wegblenden zu können, sondern – so wie alle Befragten darauf hinweisen – sie unter Kontrolle halten zu müssen, damit sie keinen Störfaktor im Entscheiden und Handeln darstellen. Dennoch wird ersichtlich, dass Emotionen unterstützend wirken können, da aus Sicht einiger Befragter insbesondere negative Emotionen wichtig sind, um Gefahren zu

erkennen und somit die Handlungsfähigkeit aufrechterhalten zu können. In diesem Zusammenhang wird das Fokussieren auf Relevantes hervorgehoben. Doch auch positive Gefühle sollen aus Sicht einiger GesprächspartnerInnen beachtet werden, weil gerade diese auch potenzielle Gefahren aufzeigen können. Insofern wäre eine kognitive Verarbeitung zwar vermutlich nicht überstrapaziert, aber eine rein emotionale Verarbeitung kann sozusagen auch Gefahren in sich bergen. Auf Basis wissenschaftlicher Untersuchungen von Isen (1993; zit.n. Mellers et al., 1998, S. 453) ermöglichen positive Emotionen das Integrieren bestimmter Informationen.

Emotionale Reaktionen zeigen sich in den Ergebnissen weiter – wenn auch bei wenigen – beispielsweise in einer veränderten, also einer emotional geprägten Kommunikation. So, wie es in der Literatur (Pfister et al., 2008, S. 10f.) festgehalten wird, kann auch aufgrund der Ergebnisse dieser Untersuchung gesagt werden, dass sich Empfindungen auch erst nach Entscheidungen äußern können. Laut Aussagen der Interviewten werden Emotionen nach kritischen Situationen und nach getroffenen Entscheidungen und gesetzten Handlungen teilweise sogar intensiver erlebt, weil im ausschlaggebenden Moment korrektes sowie schnelles Handeln und das Funktionieren der Führungspersonen im Mittelpunkt stehen.

In diesem Zusammenhang spielt weiter Intuition eine bedeutende Rolle im Entscheidungsprozess, vor allem wenn schnelle Entscheidungen getroffen und komplexe Beurteilungen gemacht werden müssen (Barnard, 1938; zit.n. Akinci et al., 2011, S. 3). Intuition kann etwa als eine schnelle Wiedererkennung und -bewertung von Situationen verstanden werden und bezieht sich daher auch auf Erfahrung (Simon, 1992, S. 155; zit.n. Akinci et al., 2011, S. 4). Intuitive Reaktionen ergeben sich insofern schnell, mühelos, konkret, sie funktionieren ganzheitlich und sind im Gegensatz zu Affekten nur minimal mit kognitiven Ressourcen verbunden. Das Entscheidungsverhalten wird jedoch grundsätzlich wechselseitig von einer intuitiven und kognitiven Verarbeitung geleitet (Epstein, 2010, S. 298f.). Durch Intuition können unbewusst mehr Informationen verarbeitet werden als durch bewusste Wahrnehmung (Dane et al., 2007, S. 36). Zudem wird Intuition in der Literatur oft als „Bauchgefühl“ beschrieben (Hayashi, 2001, S. 60), mit welchem reflektiert und selbstkritisch umgegangen werden soll, um etwa Fehler zu vermeiden (Malik, 2006, S. 205). In der Unterkategorie „*Intuition*“ konnten hierzu einige Ergebnisse zusammengefasst werden. Auch laut Aussagen der Befragten baut Intuition auf Erfahrung auf, und sie kann in der Entscheidungsfindung unterstützend sein. Es wird erwähnt, dass Bauchgefühle – so wie die meisten Befragten Intuition bezeichnen und dies damit den Bezug zu Affekten herstellt – zu schnellem Erfassen und Bewerten einer kritischen

Situation beitragen und automatisch hervorgerufen werden. Bereits Simon (1987) betont in seinen Forschungen den Mechanismus der Mustererkennung auch bei Führungspersonen in Organisationen, die durch viel Erfahrung und durch Lernen eine große Menge an Wissen besitzen und in bestimmten Situationen die dazugehörigen relevanten Informationen intuitiv abrufen können.

Dies kommt bei den Befragten insbesondere dann zustande, wenn aufgrund rationaler Überlegungen und Urteilsbildungen keine eindeutige Entscheidung mehr getroffen werden kann. Hier wird die Überlegenheit unbewusster Verarbeitungsprozesse deutlich. Auch Hayashi (2001) hebt in seinen Forschungsergebnissen hervor, dass Intuition von Führungspersonen vor allem dann vorteilhaft ist, wenn wissenschaftliche und rationale Analysen nicht funktionieren.

Die zentralen Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung zeigen dahingehend auf, dass intuitive Entscheidungen mit rationalen Erklärungen verknüpft und abgeglichen werden, was auch in der Literatur (Epstein, 2010, S. 298) als wechselseitig beeinflussend dargestellt wird.

Dies ist nach Ansicht der interviewten Führungspersonen deshalb besonders wichtig, weil Intuition auch täuschen kann und Bauchgefühle daher mit analytischen und rationalen Überlegungen hinterfragt werden sollten. An dieser Stelle kann auf die wissenschaftlichen Studien von Loewenstein et al. (2001), Slovic et al. (2004) und van Gelder et al. (2009) hingewiesen werden, die im Sinne von Dual-Prozess Theorien das parallele Bestehen von kognitiver und affektiver Informationsverarbeitung beschreiben, welche auf unterschiedliche Aspekte einer Entscheidung fokussieren.

Obwohl nicht alle der Befragten Bauchentscheidungen in ihrer Arbeitswelt befürworten, kann jedoch insgesamt auf Basis der Schilderungen gesagt werden, dass Bauchgefühle bzw. Intuition generell in Richtung höherer Sicherheit leiten, wenn unter komplexen Bedingungen schnell entschieden werden muss. So weisen auch Resultate der Forschungen von Khatri et al. (2000) darauf hin, dass der Einsatz von Intuition in einem instabilen Kontext von wesentlichem Nutzen ist.

Im Entscheidungsprozess im Allgemeinen und in kritischen Situationen im Speziellen erhält weiter Kommunikation einen ausschlaggebenden Stellenwert, weil es dabei immer wieder zu Problemen kommen kann, wie beispielsweise Unklarheiten, Missverständnissen, falsche Interpretationen und auch zu viel oder zu wenig Informationsweitergabe (St. Pierre et al., 2005, S. 134ff.). Eine gemeinsame Werte- und Vertrauensbasis ist innerhalb der Face-to-Face Kommunikation bestimmend (Heinrich et al., 2002, S. 250ff.). In diesem

Zusammenhang sind auch Offenheit sowie die Übereinstimmung mit sich selbst, der aktuellen Situation und dem gesamten System wichtig, um einen konstruktiven Austausch zu ermöglichen (Schulz von Thun et al., 2007, S. 27ff.). Aktives Zuhören (ebd., S. 81), Leiten und Strukturieren von Gesprächen (ebd., S. 107) und Berücksichtigen von Meinungen der Beteiligten sind seitens der Führungspersonen erforderlich, um etwa Widerstände zu verhindern, die möglicherweise aufgrund des Nichteinbeziehens in den Entscheidungsprozess entstehen können (Schulz von Thun et al., 2007, 123f.). Für die befragten Führungspersonen der vorliegenden Untersuchung hat Kommunikation mit den zu leitenden Personen eine maßgebende Funktion. In der Unterkategorie „*Interne Kommunikation*“ wird aufgezeigt, dass die Weitergabe und das Einholen von Informationen äußerst notwendig im Entscheidungsprozess sind. Die wichtigen Faktoren der Offenheit sowie einer gemeinsamen Werte- und Vertrauensbasis zeigen sich auch bei den Befragten. Laut ihren Äußerungen erhalten vor allem Transparenz und ein offenes, vertrauensvolles Klima Bedeutung. Auch Übereinstimmung wird angesprochen, und zwar darin, dass Entscheidungen und Handlungen auch begründet und erklärt werden können müssen. Weiter sollte im Sinne eines Abstimmungsprozesses von vornherein geklärt werden, dass Ängste, Bedürfnisse und auch Risiken und Eindrücke gesagt werden dürfen und sollen. Bach (2005) folgert aus seinen Untersuchungen die Wichtigkeit der Übereinstimmung in einer Gruppe, um zielgerichtetes Handeln im Team zu ermöglichen, welche durch eindeutige und vorab vereinbarte Kommunikation ermöglicht wird. Zudem betont er neben technischen und motorischen Fähigkeiten insbesondere soziale Kompetenzen (Bach, 2005).

Innerhalb der vorliegenden Untersuchung soll bei der Einholung von Informationen differenziert werden, denn einerseits müssen diese teilweise explizit durch Nachfragen eingeholt werden, andererseits müssen die befragten Führungspersonen auch manchmal Informationsüberlastungen verhindern. Innerhalb der Befragten zeichnet sich Kommunikation zudem hinsichtlich einer verbalen Reflexion vergangener Ereignisse mit den Beteiligten als ein wichtiger Aspekt aus. Weiter konnten Ergebnisse in Bezug auf „*Externe Kommunikation*“ gefunden werden, welche sich vor allen Dingen auf Kommunikation mit anderen Führungspersonen – speziell derselben Branche – und KollegInnen beziehen. Handelt es sich etwa um Kooperationen oder die Durchführung gemeinsamer Aktivitäten, so wird bei den Befragten vorab generell ein Abgleich relevanter Informationen vorgenommen. Es sei jedoch zu erwähnen, dass es ausschließlich bei den Bergführern zu einem Dialog über erlebte Risiken und kritische Situationen kommt,

welcher aus ihrer Sicht im Sinne des Lernens aufgrund neuer Impulse und anderer Meinungen als positiv empfunden werden. Insofern kann dadurch ein konstruktiver Austausch stattfinden.

Die Inhalte der Kategorie „*Soziale Prozesse*“ stehen generell mit den dargelegten Ergebnissen der dazugehörigen Unterkategorie „*Interne Kommunikation*“ in Wechselbeziehung. Innerhalb eines Entscheidungsprozesses ist vor allen Dingen für kritische Situationen das Gestalten von Beziehung ein wichtiger Faktor (Lehmann Pollheimer et al., 2001, S. 15). Zwischenmenschliche Prozesse sind jedoch sehr komplex (Mills, 1969, S. 85-128; zit.n. Majce-Egger, 1999, S. 139), da mehrere Aspekte in einem dynamischen wechselseitigen Verhältnis zueinander stehen (Majce-Egger, 1999, S. 140). Notwendig beim Lösen von Problemen ist es demnach, neben dem Problemlöseprozess auch die Gruppensituation zu betrachten. Insofern sollen beispielsweise Wissen und Fähigkeiten der Beteiligten für eine effektive Zielerreichung berücksichtigt und soziale Interaktionen auf Basis einer kompetenten Führung angepasst werden. Zudem spielt auch hier ein stabiles Gruppenklima eine wesentliche Rolle (Lehmann Pollheimer et al., 2001, S. 15f.). Eine beziehungsfähige Kommunikation (Pechtl, 1995, S. 200), wertschätzende Akzeptanz (ebd., S. 197), klare Funktions- und Rollenverteilung, eine gewisse Disziplin und aktive Handlungsbereitschaft sind erforderlich, um einen ziel- und aufgabenorientierten Ablauf zu gewährleisten, Eigenverantwortung zu fördern (ebd., S. 202ff.) und auf diese Weise für gruppendynamische Prozesse zu sensibilisieren (Siebert, 2011, S. 103). In Hinblick auf „*Soziale Prozesse*“ finden sich vorrangig in der Unterkategorie „*Umgang mit der Gruppe/den MitarbeiterInnen*“ einige aussagekräftige Ergebnisse im Vergleich zur Theorie. Zunächst ist auf Basis der Äußerungen der Befragten festzuhalten, dass es – so wie bei der Führung – kein Patentrezept gibt, wie mit einer Gruppe bzw. mit MitarbeiterInnen umgegangen wird, weil es dabei stets individuell verschiedene Persönlichkeiten zu berücksichtigen gilt. Dies und besondere Interaktionen in spezifisch unterschiedlichen Situationen kennzeichnet die Komplexität und Dynamik jener Prozesse. Soziale Kompetenz äußert sich aus Sicht der GesprächspartnerInnen als entscheidend, um so für alle etwa einen respektvollen und offenen Umgang zu ermöglichen. Das Einbeziehen der Gruppe bzw. der MitarbeiterInnen in das Geschehen charakterisiert sich – so wie in den Ergebnisdarstellungen von Führung, Wahrnehmung und Kommunikation – als beachtenswert. Dahingehend wird zum Beispiel Schätzen von Meinungen sowie Respekt vor Wissen und Können der verschiedenen dazugehörigen Personen angesprochen. Hier kann auf die Studie von Winch und Maytorena, (2009)

hingewiesen werden, die in ihren Ergebnissen betonen, dass jene Führungspersonen, die komplexer fragen und mehr in Zusammenhängen denken, bessere Einschätzungen und Bewertungen in Bezug auf Risiken machen.

Soziale Interaktionen werden von den interviewten Führungspersonen derart angepasst, als dass seitens der Bergführer etwa überlegt wird, wie etwas gesagt und getan wird, auch erwähnen sie die Wichtigkeit von Vertrauen-Schenken und Beruhigen-Können. Bei den Führungskräften wird unter anderem angebracht, ihren MitarbeiterInnen Freiräume in ihrem Tun offen zu lassen und zudem teilweise eine nötige, aber respektvolle Kritik auszuüben. Dies alles zeichnet sich in beiden Gruppen deshalb als bedeutend aus, damit die Beteiligten ihren Leistungen standhalten bzw. sich entfalten können. In diesem Sinne lässt sich auch eine Funktions- und Rollenverteilung sowie die nötige Disziplin und Handlungsbereitschaft erkennen, welche insbesondere in kritischen Situationen erforderlich sind. Eine kompetente Führung ist beim Umgang mit den Beteiligten darin zu sehen, dass es ein Ansinnen der Befragten ist, die in ihrer Arbeitswelt dazugehörigen Personen zu selbstständigen und selbstverantwortlichen Menschen im jeweiligen Bereich zu befähigen.

Beim Führen bzw. Leiten von Personen ist es unter anderem maßgebend, Arbeitsprozesse zu koordinieren sowie sich individuellen Zielen zu widmen und motivationsfördernde Maßnahmen zu setzen (Badke-Schaub et al., 2003, S. 154). Innerhalb einer erfolgreichen Führung von Menschen geht es demnach nicht nur um das Erreichen von Zielen und dem Resultat selbst, sondern auch um die Art und Weise, wie die jeweiligen Ziele erreicht werden (Neuberger, 2002, S. 44). Außerdem muss an dieser Stelle hervorgehoben werden, dass Denken, Entscheiden und Handeln innerhalb einer Hierarchie von oben auf die nachgeordneten Ebenen immer mehr ineinander laufen (Wilz, 2010, S. 66). Das Einbeziehen der Beteiligten in Entscheidungsprozesse spielt diesbezüglich eine wichtige Rolle und konnte speziell in der Unterkategorie „*Gruppen- und MitarbeiterInnenspezifische Entscheidungen*“ festgehalten werden. Bei den Bergführern richten sich ihre Entscheidungen individuell nach der zu führenden Gruppe, um sich schließlich für das verkaufte Erlebnis zu engagieren. In diesem Zusammenhang werden je nach Situation und Personen teilweise Einzelne zur Unterstützung eingeteilt und ihnen auch immer wieder mehr an Eigenverantwortung überlassen. Bei den befragten Bergführern ist dahingehend im Sinne der Wirkung ihres Verhaltens eine gewisse Erwartungshaltung sich selbst gegenüber zu erkennen. Innerhalb der Führungskräfte muss zunächst betont werden, dass aus ihrer Sicht die Distanz bzw. Nähe zwischen Führenden

und Geführten von der Größe eines Unternehmens abhängig ist und daher auch mitarbeiterInnenspezifische Entscheidungen. MitarbeiterInnen haben laut Aussagen der Befragten für einen gewissen Entscheidungsspielraum Verantwortung zu tragen. In diesem Zusammenhang ist das Ineinanderlaufen von verschiedenen Hierarchieebenen zu erkennen. Insofern ist seitens der Führungskräfte eine leistungsmäßige Erwartungshaltung den MitarbeiterInnen gegenüber herauszufiltern. In diesem Sinne sind sie in Bezug einer konkreten Umsetzung auch immer wieder an Lösungsvorschlägen ihres Teams interessiert, was folglich als motivationsfördernd zu deuten ist.

Neben all diesen Beschreibungen soll schließlich noch bemerkt werden, dass Entscheidungen in komplexen Arbeitswelten auch immer wieder mit Problemen und Fehlern zu tun haben können und mit Misserfolg und Scheitern assoziiert werden (Schaub, 2009, S. 2). Wenn jedoch die Rede von Fehlern oder Fehlentscheidungen ist, so muss dabei differenziert werden, wann es zu einer „[...] *Abweichung von einem als richtig angesehenen Verhalten oder von einem gewünschten Handlungsziel* [...]“ (Hofinger, 2008; S. 37) gekommen ist. Fehlbarkeiten können bereits bei der Entscheidungsvorbereitung zustande kommen, wie etwa durch inadäquate Handlungsziele, schlechte Planung oder in grundlegenden Informationsverarbeitungsprozessen (Hofinger, 2007, S. 123; Mikus, 2001. S. 6f.). Weiter können auch Handlungsfehler gemacht werden, durch die ohne Einfluss von unvorhersehbaren Umweltereignissen ein angestrebtes Ziel nicht erreicht wird (Reason & Myceilsky, 1982, S. 14; zit.n. Schaub, 2009, S. 1). Vor allen Dingen soll aber hervorgehoben werden, dass nicht nur eine einzelne fehlerhafte Entscheidung oder Handlung, sondern der gesamte Umgang mit dem Entscheidungsprozess ausschlaggebend ist. Die Ursache für Fehler, Unfälle oder Beinahe-Unfälle gründet daher nie nur auf einem Mechanismus oder auf Versagen der Beteiligten, sondern schließt das gesamte psychische System eines Menschen ein (Hofinger, 2007, S. 134f.). So sind auch aus Sicht der GesprächspartnerInnen Fehlbarkeiten nicht auf eine einzige falsche Handlung zurückzuführen, weil sie ihrer Meinung nach durch das Zusammenwirken verschiedener Aspekte zustande kommen. In der Kategorie „*Erfolg und Misserfolg*“ konnten folgende wesentlichen Ursachen für Fehler und Fehlentscheidungen zusammengefasst werden: das Übersehen von wichtigen Aspekten bzw. inadäquates Ansetzen in der Planung, Irrtümer in der Wahrnehmung und Beurteilung, das nicht Berücksichtigen des eigenen Sicherheitsbedürfnisses, Wissens oder Gefühls sowie weiter Schwierigkeiten in der Kommunikation, verletzte Vorschriften und falsche Anweisungen. Kraus und Becker-Kolle (2004) weisen in ihren wissenschaftlichen Beobachtungen auf

charakteristische fehlerhafte Merkmale hin, wie etwa Verdrängen, Schönreden, einseitiges Denken oder mangelnde Konsequenz sowie auf die vorrangigen Anforderungen von Führungskräften der Planung, Steuerung und Kontrolle.

Die Folge von Fehlentscheidungen oder nicht erreichten Zielen verbinden die Befragten individuell etwa mit Zweifeln, Unzufriedenheit, Ärgern und mit einem Empfinden des Scheiterns und kann insofern als ein gewisser Misserfolg aufgefasst werden. Dennoch können auch positive Wirkungen aufgrund eines Misserfolges gezogen werden, da sich alle GesprächspartnerInnen darin einig sind, dass gerade durch Fehler und kritische Situationen der meiste Lernprofit gezogen werden kann, weil diese zu Einsichten und Verhaltensänderungen führen können.

### **Der Bezug von Aspekten der Entscheidungsprozesse zu den in dieser Arbeit ausgewählten Modellen zur Entscheidungsfindung**

In der nachstehenden Auseinandersetzung wird nun ein Bezug zu den ausgewählten Modellen zur Entscheidungsfindung hergestellt, indem herausgefiltert wird, welche Aspekte der dargestellten Ergebnisse in jene Theorien und Konzepte einfließen. Im theoretischen Teil dieser Arbeit wurden die Begrenzte Rationalität (Simon, 1976), die Naturalistische Entscheidungsfindung mit dem RPD-Modell (Klein et al., 1989) und das Konzept der Achtsamkeit (Weick et al., 2010) vorgestellt, auf welche folgend eingegangen wird.

#### **1. Begrenzte Rationalität nach Simon (1976)**

Die Begrenzte Rationalität nach Simon (1976) geht grundlegend davon aus, dass Menschen nicht über ausreichend kognitive Fähigkeiten verfügen, um objektiv rationale Entscheidungen zu treffen. Er untermauert dies mit der Unmöglichkeit einer vollständigen Erfassung sowohl aller Handlungsmöglichkeiten als auch aller Konsequenzen von Entscheidungen. Selbst, wenn die Konsequenzen bekannt wären, ist es zudem nicht möglich, Bewertungen zukünftiger Ereignisse vorherzusehen (Simon, 1976, S. 81f.; zit.n. Kieser, 2006, S. 177f.). Aufgrund der begrenzten Kapazität der Informationsaufnahme und -verarbeitung hängt das Entscheiden nicht nur von äußeren Eigenschaften der Umwelt ab, sondern ist eng mit subjektiven Eigenschaften von den EntscheidungsträgerInnen verbunden (Simon, 1978, S. 13f.; Simon, 1982a, S. 405). Dies deutet darauf hin, dass Handlungsalternativen vor allem durch die Wahrnehmung gelenkt werden (Simon, 1986, S. 211).

Auch in der vorliegenden Untersuchung wird grundsätzlich davon ausgegangen, dass Führungspersonen sowohl aus dem alpinen Bergsport als auch aus wirtschaftlichen Unternehmen in Anknüpfung an die Theorie der Begrenzten Rationalität nicht völlig rational entscheiden können, was sich letztendlich auch eindeutig als richtig erklären lässt. Insofern zeichnen sich jegliche Entscheidungssituationen der befragten Führungspersonen aufgrund ihrer eingeschränkten Informationskapazität als solche aus, in denen nicht alle erdenklich möglichen Informationen zur Verfügung stehen können. Dies bestätigt sich in sehr vielen Aussagen der Befragten. Informationen können etwa aufgrund des herrschenden Zeitdrucks in kritischen Situationen trotz höchster Konzentriertheit nur unvollständig aufgenommen werden. Andererseits wird die Aufnahme von Informationen teilweise bewusst eingeschränkt, da auch Informationsüberlastung Negatives mit sich bringen kann. Vor allem, weil Führungspersonen mit Menschen zu tun haben, ist es aus Sicht der Verfasserin nicht möglich, rational zu entscheiden. Von den Bergführern wird beispielweise hervorgehoben, dass Entscheidungen bei einer Führung in den Bergen anders ausfallen, als wären sie alleine unterwegs. Außerdem kann aus den Ergebnissen gefolgert werden, dass Informationen selektiert und interpretiert werden, was mit einer folgenden Bedeutungszuschreibung äußerst subjektiv geprägt ist und so durch die theoretischen Aussagen bekräftigt wird. Zudem kann auch – wie in der Theorie beschrieben – auf die durch die Wahrnehmung gelenkten Handlungsalternativen hingewiesen werden. In den Ergebnissen wurde bereits festgehalten, dass aufgrund der persönlichen Entwicklung und Erfahrung unterschiedlich wahrgenommen und eingeschätzt wird. Den GesprächspartnerInnen ist es jedoch durchaus bewusst, dass ihre Beobachtungen und Beurteilungen – natürlich vor dem Hintergrund ihrer Erfahrungen und ihres Fachwissens – ihre persönlichen Einschätzungen sind. Daher sollten diese laut der Interviewten auch immer wieder mit rationalen Fakten hinterfragt werden. Dasselbe gilt für intuitive oder durch Emotionen beeinflusste Entscheidungen, die ja grundlegend keine rationalen Entscheidungen darstellen. Das Vorhandensein von Intuition und Emotionen widerlegt in diesem Sinne eindeutig vollständige Rationalität. Dennoch betonen die Führungspersonen das logische Hinterfragen ihrer Bauchgefühle und Emotionen – ob positive oder negative. Weiter gibt es laut GesprächspartnerInnen beispielsweise kein Rezept für Führung und auch nicht zum Umgang mit einer Gruppe oder mit MitarbeiterInnen.

Im Gegensatz zu verhaltenswissenschaftlichen deskriptiven Entscheidungsansätzen, welche von einer begrenzten Rationalität des Menschen ausgehen, gibt die präskriptive Entscheidungstheorie Handlungsalternativen für konkrete Entscheidungssituationen vor.

Das bedeutet, dass Entscheidungen nach Vorgaben von Handlungsalternativen bewusst, logisch und vollkommen informiert getroffen werden (Böhm & Brun, 2008, S. 1; Laux, 2003, S. 2). Wenn es – so wie die Interviewten dieser Untersuchung sagen – kein Rezept für ihr Handeln gibt, so kann in diesem Sinne auch nicht völlig rational entschieden werden. Weiter bestätigt sich die Theorie der Begrenzten Rationalität in der generell komplexen Umwelt der befragten Führungspersonen. Für einen Gesamtüberblick bestimmter Situationen wird zwar so gut wie möglich gesorgt, jedoch sprechen alle GesprächspartnerInnen die Unmöglichkeit an, stets über einen kompletten Überblick zu verfügen. Dahingehend wird einige Male die wichtige Distanz zum Geschehen angesprochen, die die Befragten benötigen, um sozusagen klarer denken zu können. Nicht nur im Zusammenhang mit einer Gesamtübersicht werden in den Gesprächen mehrmals Unsicherheit, Ungewissheit und Unbeständigkeit erwähnt, was meist auf Abwägungen der eruierten Handlungsalternativen sowie auf das Eingehen oder Verzichten von Risiken bezogen wird. Zudem kommen äußere häufig schwer berechenbare Faktoren wie etwa Wetter, Lawinensituation oder Marktumfeld zur Sprache. Insofern fehlt bei jenen Aspekten vollständige Information darüber – wie Simon (1976, S. 81f.; zit.n. Kieser, 2006, S. 177f.) betont – welche Möglichkeiten, Konsequenzen und Bewertungen diese mit sich bringen könnten. Es wird zwar wiederholt die Wichtigkeit angesprochen, vor Entscheidungen stets relevante Informationen zu sammeln und auch zukünftige Entwicklungen und Ereignisse einzuschätzen, doch sowohl Sammeln von Informationen als auch Einschätzungen sind immer subjektiv beschaffen. Außerdem bringen die Befragten im Interview auch die Tatsache zur Sprache, dass beim Treffen einer Entscheidung selbst noch nicht klar ersichtlich ist, ob diese auch die richtige ist, weil sich dies meist erst im Nachhinein erweist. Trotz einer logisch vorbereiteten Planung, welche vermutlich vorrangig nach rationalen Kriterien abläuft, stellt sich in der Umsetzung laut Aussagen wiederholt heraus, dass es nicht möglich ist, alles im Vorab zu planen, da es immer wieder zu Unvorhersehbarem kommen kann. Obwohl der Entscheidungsprozess nicht rein rational ablaufen kann, lässt sich Erfolg messen, welcher sich aus Sicht der Verfasserin nach logischen Überlegungen beurteilen ließe.

Laut der präskriptiven Entscheidungstheorie ist das höchste Ziel die Nutzenmaximierung und damit das Treffen optimaler Entscheidungen (Laux, 2003, S. 2). Simon schlägt auf Basis der Begrenzten Rationalität das Konzept des Satisficing vor, welches aussagt, dass Personen bei Entscheidungen nicht einem optimalen, sondern einem zufriedenstellenden Ergebnis nachgehen. Mit der Zufriedenstellung wird der Abwägungsprozess zwischen

möglichen Alternativen sozusagen beendet (Simon, 1982b, S. 413). Aus Sicht der Verfasserin trifft dies jedoch nicht in diesem Ausmaß bei den befragten Führungspersonen zu. Zum einen wurden ja Führungskräfte aus wirtschaftlichen Unternehmen befragt, welche als Führende bzw. InhaberInnen von Profit-Organisationen grundlegend Gewinn erzielen wollen und daher vermutlich auch nach optimalen – einige Führungskräfte betonen dies explizit – und nicht nur nach zufriedenstellenden Lösungen streben. Zum anderen wurde aus den Gesprächen mit den Bergführern ersichtlich, dass sie im Sinne der Gruppe und ihrer eigenen Erwartungshaltung und Höchstansprüche ihr Bestes leisten wollen. Letzten Endes kann damit jedoch von der Verfasserin nicht behauptet werden, dass die befragten Führungspersonen tatsächlich stets optimale Ergebnisse erzielen, sondern vermutlich eher dem „*Prinzip des optimizing satisficing*“ (Stadelbacher, 2010, S. 7) entsprechen.

Diesen Beschreibungen zufolge kann festgehalten werden, dass die befragten Führungspersonen vom rationalen Verhalten abweichen.

## 2. Naturalistische Entscheidungsfindung – Recognition-Primed Decision Model nach Klein et al. (1989)

Nachstehend wird das Recognition-Primed Decision (RPD) Model von Klein et al. (1989) aus der naturalistischen Entscheidungsforschung mit den untersuchten Führungspersonen verglichen.

Der Fokus des RPD Modells richtet sich zunächst auf die Wiedererkennung typischer Entscheidungssituationen, welche als bekannt wahrgenommen und nicht durch vergleichende Alternativen bewertet werden (Klein, 1999, S. 30). Die Wiedererkennung wird durch plausible Ziele, relevante Schlüsselinformationen, Erwartungen und typische Handlungsprogramme beschrieben (ebd., S. 24). Wenn die Situation jedoch nicht eindeutig klassifiziert werden kann, gilt es zusätzliche Informationen zu suchen bzw. mit einem Merkmalsabgleich oder einer mental simulierten Geschichtskonstruktion die Situation zu diagnostizieren. Kommt es dadurch zu keinen den Zielen entsprechenden akzeptierten Handlungsweisen, werden durch Antizipation zukünftiger Konsequenzen Handlungsweisen abgeleitet (Lipshitz et al., 2001, S. 336).

Für die vorliegende Untersuchung wurden bewusst GesprächspartnerInnen mit einer mindestens fünfjährigen Berufserfahrung in einer Führungsposition ausgewählt. Die durchschnittliche Dauer der Berufsjahre der Interviewten beträgt letztendlich 20 Jahre. Aufgrund der langjährigen Position als Führungsperson aller GesprächspartnerInnen wurde

daher von vornherein ein großer Erfahrungsvorsprung angenommen. Dies bestätigte sich folgend in den durchgeführten qualitativen Interviews. Insofern werden alle befragten Führungspersonen von der Verfasserin als ExpertInnen charakterisiert. Dennoch soll an dieser Stelle nochmals hervorgehoben werden, dass alle Menschen dem Bild der Begrenzten Rationalität entsprechen, so auch ExpertInnen.

Für den Ablauf im ersten Schritt des RPD Modells ist in erster Linie auf das explizite Wissen im jeweiligen Bereich der Befragten hinzuweisen. Alle Führungspersonen sprechen ihr Fachwissen und ihre Kenntnisse an, welche sie sich über Jahre hinweg aufgebaut haben. In diesem Zusammenhang wird in allen Gesprächen deutlich, dass sie für ihre jeweiligen Aktivitäten zunächst plausible Ziele kennen müssen. Die Erreichung individueller Ziele der Interviewten äußert sich generell als eine ihrer wichtigsten Prioritäten. Doch gerade in kritischen Situationen sind Schlüsselinformationen für die Problemlösung bestimmend. Durch eine Selektion vorhandener Informationen filtern die Befragten also relevante Schlüsselfaktoren heraus, auf die sie aufgrund ihrer Erfahrung schnell zurückgreifen können. Da die Interviewten über ein ausgeprägtes Repertoire an erlebten Situationen verfügen, können diese zum Teil mit gleichen Entscheidungen klassifiziert werden. Daher besteht ein direkter und automatischer Zugriff auf dazugehörige Informationen, Erwartungen und Handlungsweisen, was mit intuitiven Reaktionen zu deuten ist. Die als typisch erkannte Situation schränkt damit den kognitiven Aufwand ein und veranlasst die Befragten dazu, so zu handeln, wie sie es bereits oft gemacht haben. Die GesprächspartnerInnen deuten diesbezüglich auf Gewohnheit, Routine und Automatisierung hin. Insofern passen die befragten Führungspersonen ihre Entscheidungen in ähnlichen Situationen auf Basis früherer Erfahrungen an.

Kommt es in bestimmten Situationen jedoch zu Unsicherheiten und wird eine Entscheidungssituation nicht eindeutig klassifiziert, so kann auch der zweite Schritt des RPD Modells auf die befragten Führungspersonen umgelegt werden. Die Wiedererkennung bestimmter Aspekte erfolgt laut Aussagen der Befragten etwa auf bildlichen Vorstellungen und Erinnerungen, was von einem Gesprächspartner etwa als fotografisches Gedächtnis bezeichnet wird. Dieses beruht laut Äußerungen aller Bergführer auf Beobachtungen in ihrer natürlichen Umwelt, welche in einer Situation, die nicht als ähnlich klassifiziert werden kann, mit wiedererkannten Ähnlichkeiten abgeglichen und angepasst werden. Ermöglicht wird dies sozusagen durch ein Abrufen erlebter Entscheidungssituationen aus ihrem Langzeitgedächtnis – die Betroffenen sagen aus ihrer

Erinnerung. Dies kann mit dem Merkmalsabgleich aus der Theorie des RPD Modells gleichgesetzt werden. Auch die Führungskräfte heben das Zurückgreifen auf ihre Erfahrungen in ähnlichen Situationen hervor. Insofern wird angesprochen, dass in einigen Situationen, so wie früher schon, auf ähnliche Weise entschieden wird. Besteht jedoch Unsicherheit, wird etwa auf zusätzliche Informationen von spezialisierten MitarbeiterInnen zurückgegriffen, wodurch eine Situation möglicherweise klassifiziert werden kann. Zudem wird erwähnt, gedanklich die richtige Schublade zu ziehen, wodurch das nötige Wissen über Methoden und Vorgangsweisen hervorgerufen werden kann, wenn Unsicherheiten bestehen. Überdies wird von ähnlichen Fehlerbildern und von früheren Fehleranalysen gesprochen, an die in der Situation angeknüpft wird, indem diese in Erinnerung gerufen werden. Durch das Erkennen von Anomalien – so wie es im zweiten Schritt des RPD Modells dargestellt wird – bringen die Befragten eine Bewertung zwischen erwarteten und tatsächlichen Entwicklungen mit deckenden Handlungsweisen durch frühere Fehleranalysen und damit durch deren mentale Vorstellung in Verbindung. Daraufhin wird relativ konsequent – weil es die Wiedererkennung hier durch Geschichtsrekonstruktion erlaubt – entschieden, um schließlich keine zeitlichen Ressourcen zu verschwenden, so die GesprächspartnerInnen. Laut diesen Beschreibungen kann gesagt werden, dass auch die zweite Variation des RPD Modells an die Vorgehensweisen der befragten Führungspersonen zutreffend ist.

Die dritte Variante des RPD Modells kann aufgrund der in der vorliegenden Untersuchung unterschiedlichen Schwerpunkte nur teilweise mit den befragten Führungspersonen in Verbindung gebracht werden. Dennoch kann auf Basis von Schilderungen im Besonderen eine Evaluation von Handlungsweisen durch Gedankensimulation herausgefiltert werden. Diese äußert sich durch eine prozessorientierte Simulation zukünftiger Ereignisse, welche letzten Endes entweder zu akzeptierten, modifizierten oder nicht akzeptierten Handlungsableitungen führt. Zur Verdeutlichung wird an dieser Stelle nochmals ein Zitat aus einem Interview mit einem Bergführer herangezogen:

*„Und ich hab mir schon die ganze Zeit überlegt beim runter Fahren 'Jetzt bin ich mit dieser Gruppe unterwegs und jetzt kommt die nächste Entscheidung. Wo fahre ich jetzt da runter?'. Im Finsternen den Weg runter gehen oder ich fahr jetzt noch beim letzten Licht da den Graben raus? Ich hab mir schon die ganze Zeit überlegt 'Na, das riskier ich nicht' (lacht). Ich fahr da nicht runter'. Und dann kommen wir zu der Abzweigung, wo es dann zum Runterfahren ist und es gehen alle Spuren in den Graben hinein. Hubschrauber ist gekommen, das ist ein Zeichen (...). Ich sag 'Aus, wir fahren da nicht runter'. Da war noch einer dabei, der ist da schon x Mal oben gewesen, der hat gesagt 'Ah, es sind alle da runter gefahren, das wär voll super'. Sag ich (lacht) 'Na, ich fahr da nicht runter, das ist mir zu riskant'. (...). Dann sind wir rüber und den Weg runter*

*gegangen. Und wie wir unten angekommen sind, kommen uns schon ein paar entgegen auf dem Weg und sagen 'Ma, Gott sei Dank seid ihr nicht in den Graben rein gefahren, weil das war die Katastrophe'.*“ (B4)

Diese Schilderung zeigt eine schrittweise gedankliche Simulation der Vorgehensweise auf, mit der zukünftige Wirkungen beurteilt und schließlich modifiziert und je nach Akzeptanz des Verantwortlichen umgesetzt werden. Die inakzeptablen Erwartungen haben sich in diesem Fall nach der Handlungsumsetzung bestätigt. Zudem kann mit diesem Beispiel aufgezeigt werden, dass jener Bergführer vermutlich aufgrund seiner Erfahrung Wirkungsprognosen als folgerichtig eingeschätzt hat.

### 3. Konzept der Achtsamkeit nach Weick et al. (2010)

Beim Konzept der Achtsamkeit von Weick et al. (2010) handelt es sich um eine ganzheitliche Betrachtung aktueller realer Situationen mit großer Unklarheit und Unsicherheit, die durch ständige Überprüfung, Überarbeitung und Unterscheidung der zusammenspielenden Elemente zu einem verbesserten Weitblick und daher zu einer qualitativen Aufmerksamkeit führt (Weick et al. 2010, S. 35). Das Konzept der Achtsamkeit umfasst fünf Prinzipien, wobei die ersten drei der Antizipation und bewussten Wahrnehmung unerwarteter Situationen dienen und die anderen beiden ihrer Eindämmung, wenn bereits Konsequenzen eingetreten sind: (1) Konzentration auf Fehler, (2) Abneigung gegen vereinfachende Interpretationen, (3) Sensibilität für betriebliche Abläufe, (4) Streben nach Flexibilität und (5) Respekt vor fachlichem Wissen und Können (ebd., S. 35). Weick et al. (2010, S. 25) streichen ausdrücklich hervor, dass Erwartungen die Aufmerksamkeit beeinflussen und lenken, weil sie bestimmen, was wichtig und unwichtig ist. Sie schränken die Wahrnehmung ein und veranlassen Personen dazu, auf ihre bestehenden Denkweisen zu vertrauen (ebd., S. 25ff.).

Nachstehend wird zusammengefasst, inwieweit identifizierte Aspekte von Entscheidungsprozessen der befragten Führungspersonen in das Konzept der Achtsamkeit nach Weick et al. (2010) integriert werden können.

Erwartungen, welche Weick et al. (2010) als problematisch betrachten, weil sie die Wahrnehmung einschränken und Unerwartetes verdecken, sind teilweise auch in den Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung zu finden. Aufgrund hoher Ansprüche der Interviewten, ergeben sich insbesondere jene Erwartungen an sie selbst, welche von außen gefordert werden. Ihre Ziele so optimal als möglich zu erreichen, äußert sich bei einigen Führungskräften als hervorstechende Erwartung. Im Zusammenhang einer erfolgreichen Ergebnisorientierung zeigen sich teils auch fordernde Erwartungshaltungen an die

MitarbeiterInnen seitens der Führungskräfte. Die Bergführer haben dahingehend eher die Erwartung, dass sich ihr Verhalten positiv auf die geführte Gruppe auswirkt. Doch generell lassen sich die Erwartungen der befragten Führungspersonen als solche zusammenfassen, sodass ein positives Miteinander in den jeweiligen Bereichen herrscht, indem etwa MitarbeiterInnen ihre Arbeit gerne machen oder mit einer Gruppe am Berg eine gute Zeit erlebt wird. Von der Verfasserin wird vor dem Hintergrund des Konzepts der Achtsamkeit angenommen, dass einige dieser Erwartungen die Aufmerksamkeit der Befragten beeinflussen können, aus den Interviews ist dies jedoch nicht explizit herauszufiltern.

Das erste Prinzip der Achtsamkeit ist die Konzentration auf Fehler. Das heißt, es soll speziell auf ausgesendete Signale während der vernetzten Entwicklung von Ereignissen geachtet werden, damit sich Störquellen frühzeitig bemerkbar machen. Die Konzentration richtet sich auf die Sache und auf Zusammenhänge von Ereignissen und nicht auf Personen (Weick et al., 2010, S. 49ff.).

Hinsichtlich des ersten Prinzips der Achtsamkeit sprechen die Bergführer zum Beispiel die Zeichen der Natur an, die bereits vor der Umsetzung einer Führung und später kontinuierlich beobachtet werden müssen. Führungskräfte beobachten dahingehend eher das Marktumfeld und Tendenzen im Unternehmen. Dass das Erkennen objektiver Risiken und Gefahren ihrer subjektiven Wahrnehmung und Beurteilung zugrunde liegt, wissen die Befragten. Antizipieren zukünftiger Ereignisse ist für alle Befragten wichtig. Umfassendes Vorausdenken ist laut ihren Äußerungen bedeutend, um in kritischen Situationen richtig handeln zu können. Dennoch herrscht diesbezüglich häufig Ungewissheit und Unberechenbarkeit. Insofern werden sie auch immer wieder mit unerwarteten Situationen konfrontiert, mit denen sie im Vorfeld nicht gerechnet haben. Den GesprächspartnerInnen ist bewusst, dass Fehler im Zusammenwirken mehrerer Aspekte zustande kommen. Sie betrachten dies selbst als eine Kette von Entscheidungen, aus denen es etwa aufgrund inadäquater Planung oder Kommunikation, falscher Einschätzungen oder Anweisungen, der Vernachlässigung des Sicherheitsanspruches oder der Beeinflussung durch Gruppendruck zu kritischen Situationen kommen kann. Laut Aussagen ist diesbezüglich die „richtige“ Wahrnehmung ein ausschlaggebendes Kriterium, um dies zu verhindern. Werden Störquellen wahrgenommen, so darf aus Sicht der Befragten keine Zeit verschwendet werden, sondern es müssen so schnell als möglich Maßnahmen gesetzt werden. Für die Aufrechterhaltung der Handlungsfähigkeit kann aus den Ergebnissen gefolgert werden, dass im Gesamten eine mentale Vorbereitung der Führungspersonen

selbst auf kritische Situationen bestimmend ist. Der Konzentration auf die Sache und auf Zusammenhänge von Ereignissen und dementsprechend dem ersten Prinzip der Achtsamkeit kann bei den befragten Führungspersonen jedenfalls beigestimmt werden.

Die Abneigung gegen vereinfachende Interpretationen als zweites Prinzip sagt aus, dass Einstellungen durch das Hinterfragen von Ereignissen vielfältiger differenziert werden können. Speziell hier soll die Wahrnehmung nicht durch Erwartungen eingeschränkt werden, da diese zu vereinfachenden Anschauungen verleitet. In diesem Sinne ist das Einbringen spezifischer Interessen und Erfahrungen unterschiedlicher Personen und damit das Einbeziehen aller Beteiligten notwendig (Weick et al., 2010, S. 57ff.).

Auch dieses Prinzip der Achtsamkeit lässt sich in den Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung finden. Das Einbeziehen der Beteiligten in das Geschehen sprechen alle TeilnehmerInnen an. Dies ist beispielsweise in einer transparenten Arbeitsweise, umfassender Kommunikation, auch teilweise im Einbeziehen in Entscheidungen sowie vor allem im Schätzen der Meinungen und Vorschläge der beteiligten Personen erkennbar. Das kritische Hinterfragen verschiedenster Faktoren ist für alle Befragte grundlegend von Bedeutung. Sei es auf der einen Seite der Informationsaustausch mit anderen Führungspersonen oder Gesagtes von Personen einer Gruppe oder eines Teams, um folgend entsprechende Interpretationen machen zu können. Auch werden die Wahl zwischen Alternativen und Entscheidungen selbst hinterfragt, um zu eruieren, warum schließlich auf diese Weise entschieden wird. Eine überlegte Analyse der Situation ist in diesem Zusammenhang ausschlaggebend. Zudem ist es laut Äußerungen der GesprächspartnerInnen bedeutend, ihren Wahrnehmungen, Emotionen und ihrer Intuition auf den Grund zu gehen, um damit mögliche Gefährdung identifizieren zu können. Überdies werden wahrnehmungseinschränkende Standardmethoden seitens der Bergführer erwähnt, welche einerseits zwar einem legitim richtigen Verhalten sowie bestimmten Vorsichtsmaßnahmen entsprechen, andererseits aber nicht höchste Sicherheit gewährleisten können sowie aufgrund einer eventuellen Wahrnehmungseinschränkung kritische Situationen sogar begünstigen können. Dass es aber etwa aufgrund eines herrschenden Zeitdrucks dennoch zu vereinfachenden Interpretationen kommt, möchte die Untersucherin zwar nicht behaupten, aber auch nicht völlig ausschließen.

Beim dritten Prinzip handelt es sich um die Sensibilität für betriebliche Abläufe, welche beispielsweise durch bewusstes Ausführen von Tätigkeiten, Anzweifeln von Intentionen und Überarbeitung von Routinen erreicht werden kann; dies, um neue Ideen für eine

sinnvolle Handlungsumsetzungen zu entwickeln. Ziele, Situationen und Zusammenhänge sollen diesbezüglich verständlich kommuniziert werden (Weick et al., 2010, S. 62ff.).

Die interviewten Bergführer heben in dieser Hinsicht etwa hervor, die Beteiligten schon vorab für ein Grundverständnis in die Thematik einzuführen und in diesem Zusammenhang zum Beispiel auf Risiken, Methoden und Techniken hinzuweisen. Zudem ist es ihrer Meinung nach wichtig, so weit als möglich nichts vor der Gruppe zu verheimlichen, sondern auch Abänderungen aufgrund Abweichungen erklärend zu argumentieren. Laut ihren Aussagen sollten getroffene und auch nicht getroffene Entscheidungen und damit zusammenhängende Handlungen der Gruppe begründet und erklärt werden. Innerhalb der befragten Führungskräfte werden Ziele und Zusammenhänge vor allen Dingen in Teamsitzungen diskutiert. Transparenz, Informationsfluss und -austausch ist ihrer Ansicht nach bestimmend für den Erfolg eines Unternehmens. In den Gesprächen mit den Führungspersonen im Gesamten ist die Wichtigkeit einer adäquaten Reflexion von Ereignissen erkennbar. Insofern wird beispielsweise eigenes Verhalten analysiert und getroffene Entscheidungen reflektiert, was sich – wenn auch teilweise schmerzvoll und unangenehm – gewinnbringend kennzeichnet, um etwa neue Strategien zu entwickeln. Um typische Vorgehensweisen auszufeilen, zu verbessern und harmonisch abzustimmen, werden sie reflektiert, überarbeitet und angepasst. Auch wird etwa von einer Führungskraft erwähnt, eingeschliffene Gewohnheiten im Zuge von Strategietagen mit den MitarbeiterInnen zu überarbeiten, indem Schnittstellen betrachtet und Ziele formuliert werden. Um Veränderungen hervorrufen zu können, ist es nach Sicht einiger Führungspersonen ausschlaggebend, reflektiert an eigene Vorstellungen heranzugehen und auch zu erkennen, dass dies fast immer an einem selbst liegt. Aus Sicht der Verfasserin ist dahingehend die häufig genannte Eigenreflexion ein bestimmendes Schlagwort für das Prinzip der Sensibilisierung betrieblicher Abläufe.

Fehler können niemals ausgeschlossen werden, weshalb sich die Eindämmung unerwarteter Situationen als eine bedeutende Fähigkeit von Führungspersonen kennzeichnet (Weick et al., 2010, S. 71). Sind bereits Folgen von unerwarteten Situationen eingetreten, heißt es diese also durch das vierte Prinzip des Strebens nach Flexibilität einzudämmen. Hier gilt es, trotz bestehender Probleme Abläufe fortzusetzen, sich schnell zu erholen, deutlich zu kommunizieren und vorhandene Handlungsmuster neu zu kombinieren. Die Offenheit für Lernerfahrungen ist Voraussetzung, die Kontrolle von

Emotionen soll bewahrt, Zweifel geäußert und Dinge hinterfragt werden (Weick et al., 2010, S. 76ff.).

Zunächst soll bemerkt werden, dass die GesprächspartnerInnen der vorliegenden Untersuchung auf ihre wichtige Aufgabe aufmerksam machen, kritische Situationen generell zu vermeiden versuchen und Risiken und Gefahren zu reduzieren. Grundsätzlich kann gesagt werden, dass Rolle und Funktion einer Führungsperson in kritischen Situationen äußerst wichtig sind und damit ihr Einfluss hinsichtlich eines adäquaten Handlungsablaufes bestimmend ist. Diesbezüglich weisen alle interviewten Führungspersonen auf einen nötigen geregelten Ablauf hin, welcher durch konsequente Koordination ihrerseits aufrechterhalten bleiben kann. Alle Anstrengungen richten sich auf schnelles Handeln und rasches Anpassen. Wesentliche Verhaltensweisen im Umgang unerwarteter bzw. kritischer Situationen in Bezug auf schnelles Handeln sind laut Aussagen der GesprächspartnerInnen im Wesentlichen folgende: Koordination, bewusste Wahrnehmung, Konzentriertheit, Fokus auf die primär drohende Gefahr, ruhiges, vertrauenswürdiges sowie zuverlässiges Auftreten, Selbstsicherheit, Lösungsorientierung, Einschätzungen zukünftiger Entwicklungen und deutliche – aber unter Zeitdruck nur wesentlichste – Kommunikation für verständliches Auffassen zugeteilter Aufgaben. Die Verfasserin weist dahingehend auf die Souveränität der Führungspersonen hin. Überdies ist für viele der Befragten Flexibilität eine nötige Voraussetzung, demgemäß nicht nur in kritischen Situationen. Doch insbesondere, wenn es zu Abweichungen der geplanten Vorgehensweise kommt, ist Flexibilität gefragt. Flexibilität erhält aber bereits in der Planung selbst an Bedeutung, welche bei der Umsetzung von Aktivitäten für kurzfristig alternatives Ausweichen sorgen kann. Vor allen Dingen aus Sicht der Bergführer ist es wichtig, nicht immer völlig strukturiert vorzugehen und nicht an geplanten Absichten festzuhalten, sondern im ausschlaggebenden Moment flexibel und angepasst zu entscheiden und zu handeln. Doch auch die Führungskräfte sprechen von flexiblem Agieren, welches nötig ist, wenn es zu spontanen und unvorhergesehenen Ereignissen kommt. Bei ihnen sind überdies generell immer wieder Modifikationen ihrer Handlungsstrategien im Sinne der Wirtschaftlichkeit ihres Unternehmens zu erkennen. Hinsichtlich der Flexibilität ist auf Basis einiger Schilderungen auch festzuhalten, dass vorhandene Handlungsmuster insbesondere in neuen Situationen verbunden werden, indem auf früher erlebte Entscheidungssituationen und damit auf ihre Erfahrung zurückgegriffen wird. In Bezug auf Emotionen in unerwarteten, kritischen Situationen machen alle Führungspersonen auf deren Kontrolle aufmerksam, damit sie beim Entscheiden und

Handeln keine Störquelle darstellen. Um sich von kritischen Situationen schnell erholen zu können, kann hier wiederholt die von den GesprächspartnerInnen wirksame Reflexion und das kritische Hinterfragen dergleichen hervorgehoben werden. Zudem weisen sie darauf hin, zu ihren Entscheidungen zu stehen, auch wenn sie fehlerhaft sind. Auch das Äußern von Zweifeln kommt in den Interviews zur Sprache, etwa in Bezug auf Standardmethoden, eigenes fehlerhaftes Verhalten oder teilweise auch auf dem Vertrauen in Intuitionen. Abschließend kann gesagt werden, dass alle befragten Führungspersonen Lernen als eine lebenslange Aufgabe betrachten, um kontinuierlich zu einer Verbesserung im Entscheiden und Handeln beizutragen. Dementsprechend bestätigt sich das vierte Prinzip der Achtsamkeit in all seinen Facetten.

Schließlich ist der Respekt vor fachlichem Wissen und Können das fünfte Prinzip der Achtsamkeit, indem Wissen und Können nicht nur bei den oberen Hierarchieebenen und bei ExpertInnen respektiert und geachtet wird, sondern bei allen Beteiligten. Insofern sollen Führungsrolle und Entscheidungen bei komplexen Aufgaben auf jene Personen übertragen werden, die über das höchste fachliche Wissen bei einem Problem verfügen. Machtstrukturen können dahingehend verschoben werden (Weick et al., 2010, S. 78ff.).

Aus den Ergebnissen kann hinsichtlich des fünften Prinzips der Achtsamkeit gefolgert werden, dass die Befragten Respekt und Wertschätzung allen Beteiligten gegenüber grundlegend als Voraussetzung betrachten. Es wird zudem vor allem von Seiten der Führungskräfte mehrmals die Wichtigkeit erwähnt, sich die Sichtweisen ihrer MitarbeiterInnen einzuholen, weil diese einen wichtigen Beitrag zur Identifizierung von Risiken und Gefahren leisten können und generell zu einem differenzierten Gesamtbild einer Situation. Auch charakterisieren die Führungskräfte mehrmals ihre MitarbeiterInnen als ExpertInnen, welche häufig in einem bestimmten Gebiet spezialisiert sind. Dahingehend betonen alle Führungskräfte, dass sie eher GeneralistInnen sind und über grundlegendes Wissen aller Bereiche verfügen. Handelt es sich jedoch um detailliertes Spezialwissen, wird oft – so auch in kritischen Situationen – auf Kompetenzen, Wissen und Können ihrer MitarbeiterInnen zurückgegriffen. Da Bergführer immer alleinige Verantwortung bei Führungen im Gebirge tragen, kann das fünfte Prinzip der Achtsamkeit bei ihnen nicht dermaßen festgestellt werden. Jedoch sagen auch sie, Meinungen, Ideen, Vorschläge und Wissen der geführten Personen respektvoll entgegenzunehmen und zu berücksichtigen. In nicht belastenden Situationen werden diese auch so weit als möglich umgesetzt und sogar die Führungsrolle kann laut Äußerungen etappenweise übertragen

werden. Wissen und Können der Geführten wird eher in einer informellen Weise übernommen, aber dennoch respektiert. In kritischen Situationen wird der Entscheidungsspielraum der befragten Bergführer jedoch eindeutig nicht auf andere Personen ausgeweitet.

Ob Machtstrukturen tatsächlich verschoben werden, konnte von der Verfasserin in den Interviews zwar nicht wahrgenommen werden, dennoch lässt sich das fünfte Prinzip der Achtsamkeit großteils bestätigen.

Zusammenfassend kann hinsichtlich der in vorliegender Arbeit gewählten Modelle zur Entscheidungsfindung festgehalten werden, dass viele der identifizierten Aspekte von Entscheidungsprozessen in jene Ansätze einfließen. Nach Ansicht der Verfasserin wäre hinsichtlich der Aussagekraft jedoch die Konzentration auf nur ein Modell vorteilhafter.

### **10.3 Grenzen und Stärken**

Eine Voraussetzung für eine Teilnahme der GesprächspartnerInnen dieser Untersuchung war unter anderem die mindestens fünfjährige Ausübung in einer Führungsposition; dies, weil es unter anderem Ziel dieser Arbeit war, ExpertInnenwissen zu eruieren, um damit Voraussetzungen für einen Transfer für Personen mit einem geringeren Erfahrungsstand zu ermöglichen. Da die durchschnittliche Dauer der Berufsjahre der Interviewten letzten Endes nun 20 Jahre beträgt, kann von einem wesentlich größeren Erfahrungsvorsprung ausgegangen werden. Dies steigert vermutlich die Qualität des beabsichtigten Zieles.

Eine Grenze zeigt sich darin, dass im Rahmen der vorliegenden Masterarbeit die Untersuchung nur von einer Person, der Verfasserin, durchgeführt wurde. Steinke (2009, S. 324ff.) weist jedoch im Rahmen der qualitativen Forschung auf das Gütekriterium der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit hin, welche unter anderem aussagt, dass Interpretationen und Ergebnisse mit Personen, die nicht an der gleichen Untersuchung arbeiten, diskutiert werden sollen.

In vorliegender Untersuchung wurde in der Datenerhebung das Prinzip der Offenheit (Hoffmann-Riem, 1980; zit.n. Flick et al., 2009, S. 23) berücksichtigt. So konnten in einem natürlichen Kontext detaillierte Schilderungen aus Sicht der Befragten erhoben werden. Die Interpretationen in der Ergebnisdarstellung wurden mit wörtlichen Zitaten der GesprächspartnerInnen gestützt, mit begründenden Argumenten untermauert und in der Diskussion mit der relevanten Forschungsliteratur in Bezug gesetzt. Zudem wurde der Forschungsprozess von der Auswahl der Untersuchungsgruppe bis zur Datenerhebung und

-auswertung ausführlich beschrieben und konnte somit nachvollziehbar dargestellt werden. Die intersubjektive Nachvollziehbarkeit konnte im Rahmen der vorliegenden Untersuchung nicht dermaßen umgesetzt werden, da dies im Rahmen einer Masterarbeit in diesem Ausmaß nicht möglich ist und daher auch nicht Ziel dieser Untersuchung war. Es wurden jedoch Gespräche mit dem Masterarbeitsbetreuer geführt, in denen der Forschungsprozess diskutiert und reflektiert wurde.

Ritsert (1972, S. 70; zit.n. Mayring, 2003, S. 110) betont die Schwierigkeit des Erreichens einer hohen Zuverlässigkeit der Ergebnisse, wenn das Kategoriensystem sehr differenziert und umfangreich ist. Dennoch kann dadurch zugleich die inhaltliche Aussagekraft erhöht werden (Ritsert, 1972, S. 70; zit.n. Mayring, 2003, S. 110). In der vorliegenden Arbeit wurde ein relativ komplexes Kategoriensystem eruiert. Auch aus Sicht der Verfasserin zeigte sich diese Komplexität zunächst nachteilig, weil sich eine übersichtliche Darstellung anfangs als schwierig herausstellte. Obwohl das Kategoriensystem im Laufe der Datenanalyse reduziert wurde, weist es letztendlich dennoch Komplexität auf. Der Vorteil dabei ist aus Sicht der Verfasserin jedoch die ganzheitliche Betrachtung der Thematik, durch die eine Komplexität zwar von vornherein gegeben war, die schlussendliche Darlegung der zusammenspielenden und in Wechselwirkung stehenden Kategorien bringt jedoch ihren inhaltlichen Wert ihrer Aussagen zum Ausdruck. Überdies wurde eine modellhafte Darstellung des Zusammenspiels der Kategorien entwickelt, welche einem schnellen Erfassen der identifizierten Kategorien dient. Hier sei jedoch zu bemerken, dass diese Darstellung nur für die vorliegende Arbeit anwendbar ist und nicht überprüft wurde.

Der große Themenbereich der Forschungsfragen dieser Arbeit könnte dennoch eine Limitation sein, weil so möglicherweise einige Aspekte unbeachtet blieben. Durch die ganzheitliche Betrachtung kann aber ein erster Gesamtüberblick über Entscheidungsprozesse aus verschiedenen Blickwinkeln im Vergleich zweier Berufsgruppen gegeben werden. So wird auch zu einem besseren Verstehen von Führenden aus dem alpinen Bergsport und aus wirtschaftlichen Unternehmen beigetragen. In jedem der Gespräche mit den jeweiligen Führungspersonen wurden zwar eigene Erlebnisse und Erfahrungen geschildert, welche damit einen fallspezifischen Kontext darstellen. Sehr viele Beschreibungen enthalten aber auch häufig generalisierbare Aussagen und damit Hilfen für die Entscheidungsfindung in ähnlichen kritischen Situationen bzw. in ähnlichen Berufen. Die Ergebnisse können aufgrund der geringen TeilnehmerInnenanzahl dennoch nicht verallgemeinert werden, was auch nicht vorrangiges Ziel dieser Untersuchung und auch nicht qualitativer Forschung ist. Wesentlich war es, die

Sichtweisen der Befragten zu verstehen und so umfassend wie möglich zu beschreiben, was aus Sicht der Verfasserin auch gelungen ist.

#### **10.4 Schlussfolgerungen und Empfehlungen**

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die befragten Führungspersonen über eine Vielzahl an Schlüsselfaktoren für das Entscheiden in kritischen Situationen verfügen. Grundstrukturen, denen Führungspersonen im alpinen Bergsport und in wirtschaftlichen Unternehmen folgen, richten sich vor allem nach deren individuellen Denk- und Verhaltensweisen sowie nach ihren Ansichten zur Bedeutung der Führung und zum subjektiven Führungsverständnis. Verantwortung, Handlungs- und Anpassungsfähigkeit stehen im Vordergrund, welche sich insbesondere durch Erfahrung, fundamentales Wissen, Achtsamkeit, Eigenreflexion und Souveränität der Befragten zeigen. Zudem ist ein offenes und positives Klima zwischen allen Beteiligten von Bedeutung. Für ein kollektives Verständnis für und eine vorteilhafte Verwirklichung von Aktivitäten und Aufgaben zeichnet sich zudem Organisationskultur im Sinne geteilter Interessen und Werte als eine bedeutende Komponente aus, welche aus Sicht der Verfasserin eng mit dem jeweiligen Führungsstil verbunden ist. Entscheidungen stehen in einer zeitlichen Beziehung zueinander, was sich in einem prozesshaften und dynamischen Geschehen charakterisieren lässt. Planung, Flexibilität und Antizipation sind notwendig, um in kritischen Situationen rasch entscheiden und handeln zu können. Kommt es zu unerwarteten Situationen, sollte sich eine Führungsperson trotz Schwierigkeiten und hohen Anforderungen weder blockieren noch von Einflussfaktoren beherrschen lassen, sondern zielorientiert Entscheidungen treffen und die davon Betroffenen berücksichtigen.

In der vorliegenden Untersuchung werden jedoch zudem einige Einflussfaktoren identifiziert, welche auf Basis kognitiver und psychologisch-sozialer Ebene zu Einschränkungen bzw. spezifischen Wirkungen im Entscheidungsprozess führen können. Sie beinhalten zum einen Aspekte der Informationsaufnahme und -verarbeitung, welche, ausgehend von einer begrenzten Rationalität, das Verhalten vorrangig beabsichtigt steuern lassen. Zum anderen fließen auch persönliche, soziale, emotionale und intuitive Prozesse ein. All diese Faktoren stehen in einem vernetzten und wechselseitigen Wirkungszusammenhang. Sie sind subjektiv veranlagt und laufen teils bewusst, teils unbewusst ab. Die interviewten Führungspersonen können als ExpertInnen charakterisiert werden, daher gelingt es ihnen im Großen und Ganzen jene Einflussfaktoren vor, während und nach kritischen Situationen unter Kontrolle zu halten.

Kritische Situationen ergeben sich vorrangig durch das Zusammenwirken der erwähnten Einflussfaktoren und damit aus einem Wechselspiel von objektiven und subjektiven Gefahren. Der Mensch selbst kann dabei als der wesentlichste Einflussfaktor verstanden werden. Das Bestreben der in der vorliegenden Untersuchung befragten Führungspersonen ist generell die Vermeidung kritischer Situationen. Sie versuchen dies insbesondere durch vorsichtige Reduzierung von Risiken und Gefahren. Der Umgang mit dennoch eingetretenen kritischen Situationen zeigt sich bei den Befragten äußerst kompetent und souverän, indem Konzentriertheit, Koordination und schnelles Handeln höchste Priorität im Sinne der Sicherheit und Stabilität haben.

Die einzelnen Führungspersonen können laut dieser Beschreibungen in ihren Entscheidungen und Handlungen sozusagen nicht isoliert betrachtet werden, da sie aufgrund unterschiedlichster Interaktionen mit verschiedenen Menschen zu tun haben – in diesem Zusammenhang aber dennoch vor dem Hintergrund ihrer persönlichen Erfahrungen und Einstellungen entscheiden und handeln. Führungspersonen werden dementsprechend als Individuen im Kontext ihres gesamten komplexen Umfeldes verstanden.

Die vorliegende Untersuchung äußert sich vor allen Dingen deshalb als interessant, weil zwei verschiedene Berufsgruppen untersucht und verglichen wurden. Dadurch konnten trotz der unterschiedlichen Arbeitsumwelt der jeweiligen Berufe eine Vielzahl von Gemeinsamkeiten zu Aspekten in Entscheidungsprozessen identifiziert werden. Diese Magisterarbeit zeigt dahingehend auf, dass, trotz der ebenso eruierten Unterschiede zwischen den untersuchten Berufsgruppen, das Entscheiden in kritischen Situationen hinsichtlich vieler Faktoren ähnlich gehandhabt wird.

In der vorliegenden Arbeit wurden in Anknüpfung an die Theorie der Begrenzten Rationalität (Simon, 1976), an das Recognition-Primed Decision Model (Klein et al., 1989) der Naturalistischen Entscheidungsforschung und an das Konzept der Achtsamkeit (Weick et al., 2010) identifizierte Aspekte von Entscheidungsprozessen in Bezug gesetzt. Ausgangspunkt war dahingehend ein Menschenbild, welches aussagen soll, dass sich Personen interindividuell in ihren Bedürfnissen, Motiven, Fähigkeiten und Zielen unterscheiden, dass sie vielschichtig, wandlungsfähig und einmalig sind und nicht völlig rational entscheiden und handeln. Das bedeutet, dass beim Entscheidungs- und Führungsverhalten neben kognitiven Aspekten auch beispielsweise persönliche und emotionale Faktoren zum Tragen kommen. Insofern konnte eine realistische Darstellung von Entscheidungsprozessen der Befragten gewährleistet werden.

Vor allem soll an dieser Stelle aber noch angemerkt werden, dass viele Ansätze der Führungsforschung von einem naturwissenschaftlich orientierten Ideal ausgehen, dessen Führungsverhalten an objektiven und stabilen Kriterien messbar ist (Neuberger, 2002, S. 433). Wird dies dadurch ersetzt, dass Führungsverhalten

*„[...] eine von Subjekten produzierte und wahrgenommene, kontext- und zeitbedingt interpretierte und immer wieder neu ausgehandelte Form der Beziehungsgestaltung, die ihre Bedingungen und Folgen rekursiv (mit-) erzeugt [...]“* (Neuberger, 2002, S. 433)

ist, so kann Führungsverhalten nicht objektiv und unabhängig in einem abgegrenzten Erklärungszusammenhang aufgefasst werden. Dahingehend soll beides – das Sowohl-als-auch – und damit Unterschiede und Gegenprinzipien berücksichtigt werden, welche die Möglichkeiten eines sozialen Systems bestimmen (Neuberger, 2002, S. 433ff.).

Diese Arbeit soll dazu beitragen, Führungspersonen aus dem alpinen Bergsport und aus wirtschaftlichen Unternehmen hinsichtlich des Entscheidens in kritischen Situationen besser zu verstehen und einen gelungenen Entscheidungsprozess mit wesentlichen Schlüsselfaktoren aufzuzeigen. Es konnte mit dieser qualitativen Arbeit ein Gesamtüberblick über Entscheidungsprozesse in komplexen Arbeitswelten mit ihren Merkmalen, Schwierigkeiten, Anforderungen und Einflussfaktoren dieser Berufsgruppen und deren Umgang damit gegeben werden. Anzumerken sei hier nochmals, dass die dargestellten Ergebnisse die subjektiven Sichtweisen der GesprächspartnerInnen repräsentieren und von der Verfasserin interpretiert wurden.

Es wäre deswegen für allfällige, anschließende Untersuchungen zu empfehlen, auch die Sichtweise von MitarbeiterInnen bzw. geführten Personen zu erfragen, um individuelle Interessen und Ansichten der Beteiligten zu eruieren, welche möglicherweise dem Blickwinkel und der Wahrnehmung von Führungspersonen verborgen bleiben. Folglich könnten die jeweiligen Ergebnisse zu jenen der Führungspersonen in Bezug gesetzt werden. In diesem Zusammenhang wäre im Speziellen auch eine präzisere Untersuchung möglich, wie die umfassenden Interaktionen zwischen Führenden und Geführten in Entscheidungsprozessen stattfinden und dahingehend, welche sozialen Kompetenzen seitens der Führungspersonen erforderlich sind, um die Dynamiken zwischen allen Beteiligten besser zu verstehen und zu gestalten.

Es wäre auch denkbar, die von der Verfasserin entwickelte modellhafte Darstellung (Abbildung 2) des Zusammenspiels der in der vorliegenden Arbeit identifizierten Kategorien in einer Folgearbeit zu überprüfen.

Aufgrund der engen Wechselbeziehung zwischen der kognitiv- und emotionsbasierten Wahrnehmung könnten auf Basis von Dual-Prozess-Modellen Verarbeitungsmechanismen von Führenden spezifischer erforscht werden. Weiter könnte auch eine Befragung anderer Berufsgruppen bzw. anderer Organisationen angedacht werden – auf der einen Seite etwa ÄrztInnen, Einsatzkräfte der Feuerwehr, Polizei oder des Militärs bzw. auch Leistungs- oder SpitzensportlerInnen und auf der anderen Seite neben weiteren Wirtschaftsunternehmen auch beispielsweise Sportvereine und dementsprechend SportmanagerInnen. In diesem Sinne wäre es möglicherweise auch interessant, einen Vergleich zwischen wirtschaftlichen und gemeinnützigen Organisationen hinsichtlich der Thematik des Entscheidens in kritischen Situationen vorzunehmen. Ebenso könnte es interessant sein, einen Vergleich zwischen weiblichen und männlichen Führungspersonen durchzuführen, um festzustellen, ob dahingehend geschlechtsbezogene Unterschiede in Entscheidungsprozessen bestehen.

Auch wäre es sinnvoll, die offensichtlich häufig vernachlässigten Aspekte von Emotionen und Intuition in Entscheidungsprozessen genauer zu erforschen, da diese eine entsprechende Wirkung beim Entscheiden in kritischen Situationen einnehmen. Zudem könnte auch ein Vergleich von Entscheidungsprozessen zwischen kritischen und nicht kritischen Situationen nur von einer Berufsgruppe vorgenommen werden, um dahingehend Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu eruieren. Denkbar wäre überdies, anhand einer beobachtenden Forschungsmethode Entscheidungsprozesse zu eruieren, indem Führungspersonen während einiger Arbeitstage beobachtet oder gefilmt und folgend analysiert werden. In diesem Zusammenhang wären weitgehend natürliche Praxisbedingungen gegeben, indem der/die Forschende/n unmittelbar im Geschehen von Führungspersonen wesentliche Aspekte identifizieren könnte/n.

Zukünftige Studien in Bezug auf Entscheidungen in kritischen Situationen und dem Verhalten von Führungspersonen verschiedener Branchen sind dementsprechend notwendig, um die zugrunde liegenden Prozesse näher beschreiben zu können und die Anwendung von alternativen Erklärungsmodellen zu untersuchen. Insofern wäre zu empfehlen, Entscheidungsprozesse anhand nur einer gewählten verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie bzw. anderen passenden Modellen zu betrachten, um eine spezifischere Darstellung hinsichtlich eines Erklärungsmodells zu gewährleisten.

## 11 Literaturverzeichnis

- Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft (2005). Entweder – oder: Wie entscheidungsfreudig sind deutsche Manager? Zugriff am 22. Jänner 2011 unter <http://www.die-akademie.de/servlet/servlet.FileDownload?file=0152000000102CW>
- Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft (2010). Kreativität und Führung. Wunsch, Wirklichkeit oder Widerspruch? Zugriff am 21. Jänner 2011 unter <http://www.die-akademie.de/servlet/servlet.FileDownload?file=0152000000109rR>
- Akinci, C. & Sadler-Smith, E. (2011). Intuition in Management: A Historical Review. *International Journal of Management Reviews*, 13 (1), 1-19.
- Aronson, E., Wilson, T. D. & Akert, R.M. (2004). *Sozialpsychologie*. München: Pearson.
- Bach, T. (2008). Gruppe in Not. *bergundsteigen. Zeitschrift für Risikomanagement*, 3 (08), 77-81.
- Badke-Schaub, P., Buerschaper, C. & Hofinger, G. (1999). *Merkmale kritischer Situationen*. Zugriff am 29. Juli 2011 unter <http://www.plattform-ev.de/downloads/kritischesituationen1999badkeschaubuerschaper.pdf>
- Badke-Schaub, P. & Frankenberger, E. (1999). Analysis of design projects. *Design Studies*, 20 (5), 465-480.
- Badke-Schaub, P. & Lorei, C. (2003). Führung und Entscheiden. In S. Strohschneider (Hrsg.), *Entscheiden in kritischen Situationen* (153-167). Frankfurt am Main: Polizei und Wissenschaft.
- Bechmann, G. (1997). *Risiko und Gesellschaft – Grundlagen und Ergebnisse interdisziplinärer Risikoforschung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Betsch, T., Haberstroh, S. & Hohle, C. (2002). Explaining Routinized Decision Making: A Review of Theories and Models. *Theory and Psychology*, 12 (4), 453-488.
- Betsch, T. (2005). Wie beeinflussen Routinen das Entscheidungsverhalten? *Psychologische Rundschau*, 56 (4), 261-270.
- Betsch, T., Funke, J. & Plessner H. (2011). *Denken – Urteilen, Entscheiden, Problemlösen*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Bieritz, K.-H. (2004). *Liturgik*. Berlin: de Gruyter.
- Bloor, K. (2010). The definitive guide to political ideologies. Milton Keynes: AuthorHouse.
- Böhm, G. & Brun, W. (2008). Intuition and affect in risk perception and decision making. *Judgement and Decision Making*, 3 (1), 1-4.
- Bounken, R. B. & Jones, G. R. (2008). *Organisation: Theorie, Design und Wandel*. München: Pearson.
- Cropley, A. J. (2005). *Qualitative Forschungsmethoden. Eine praxisnahe Einführung*. Frankfurt am Main: Dietmar Klotz.
- Curcio, G. P. (2008). *Verantwortungsmotivation. Zwischen Moralität und Gerechtigkeit*. Münster: Waxmann.
- Dane, E. & Pratt, M. G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review*, 32 (1), 33-54.
- Dörner, D. (2003). *Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Dörner, D., Kreuzig, H. W., Reither, F. & Stäudel, T. (Hrsg.) (1994). *Lohhausen. Vom Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexität*. Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Huber.
- Durso, F. T. & Sethumadhavan, A. (2008). Situation Awareness: Understanding Dynamic Environments. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 50 (3), 442-448.
- Eckert, H. & Schiepek, G. (2005). Management komplexer Systeme. In T. Meynhardt & E.J. Brunner (Hrsg.) *Selbstorganisation managen. Beiträge zur Synergetik der Organisation* (S. 65-82). Münster: Waxmann.

- Eisenhardt, K. M. (1999). Strategy as Strategic Decision Making. *Sloan Management Review*, 40 (3), 65-72.
- Endsley, M. R. (1995). Toward a Theory of Situation Awareness in Dynamic Systems. *Human Factors*, 37 (1), 32-64.
- Epstein, S. (2010). Demystifying Intuition: What It Is, What It Does, and How It Does It. *Psychological Inquiry*, 21 (4), 295-312.
- Esser, H. (1999). *Soziologie. Spezielle Grundlagen 1: Situationslogik und Handeln*. Frankfurt/Main: Campus.
- Esser, H. (2000). *Soziologie. Spezielle Grundlagen 2: Die Konstruktion der Gesellschaften*. Frankfurt/Main: Campus.
- Flick, U. (2002). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Flick, U., von Kardorff, E. & Steinke, I. (2009). Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (S. 13-29). Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt.
- Funke, J. (2001). Neue Verfahren zur Erfassung intelligenten Umgangs mit komplexen und dynamischen Anforderungen. In E. Stern & J. Guthe (Hrsg.), *Perspektiven der Intelligenzforschung. Ein Lehrbuch für Fortgeschrittene* (S. 89-107). Lengerich: Papst Science Publishers.
- Gephart, R. P., van Maanen, J. & Oberlechner T. (2009). Organizations and Risk in Late Modernity. *Organization Studies*, 30 (2&3), 141-155.
- Göhlich, M., Weber, S. M. & Wolff, S. (2009). Was macht die Erfahrung mit der Organisation, was die Organisation mit der Erfahrung. Eine Einleitung. In M. Göhlich, M. W. Weber & S. Wolff (Hrsg.), *Organisation und Erfahrung. Beiträge der AG Organisationspädagogik*. (S. 9-15). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gomez, P. & Probst, G. (1997). Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens. Vernetzt denken, Unternehmerisch handeln, Persönlich überzeugen. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Gomez, P. (2001). Vom Umgang mit Komplexität: Denkfallen und Entscheidungshilfen. In H. Mey & D. Lehmann Pollheimer (Hrsg.), *Absturz im freien Fall – Anlauf zu neuen Höhenflügen* (S. 151-166). Zürich: Hochschulverlag.
- Grandori, A. (2001). Roundtable 'Cognition, Rationality and Governance' Dedicated to the memory of Herbert A. Simon – Introduction. *Journal of Management and Governance*, 5 (3/4), 205-206.
- Hacker, W. & von der Weth, R. (2008). Denken – Entscheiden – Handeln. In P. Badke-Schaub, G. Hofinger & N. Lauche, K. (Hrsg.), *Human Factors. Psychologie sicheren Handelns in Risikobranchen* (S. 77-93). Heidelberg: Springer.
- Häder, M. (2010). *Empirische Sozialforschung: eine Einführung*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hayashi, A. M. (2001). When to Trust your Gut. *Harvard Business Review*, 79 (2), 59-65.
- Heid, H. (2001). Situation als Konstrukt. Zur Kritik objektivistischer Situationsdefinitionen. *Schweizerische Zeitschrift für Bildungswissenschaften*, 23 (3), 513-528.
- Heinrich, M. & Schmidt, A. (2002). Kommunikation im Management: Grundlagen und die Rolle neuer Medien. In H. Kasper, & W. Mayrhofer (Hrsg.), *Personalmanagement, Führung, Organisation* (S. 213-253). Wien: Linde.
- Heinze, T. (2001). *Qualitative Sozialforschung. Einführung, Methodologie und Forschungspraxis*. München: Oldenburg.
- Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Helsloot, I. & Groenendaal, J. (2011). Naturalistic Decision Making in Forensic Science: Toward a Better Understanding of Decision Making by Forensic Team Leaders. *Journal of Forensic Sciences*, 56 (4), 890-897.

- Hodgkinson, G. P. & Clarke, I. (2007). Exploring the cognitive significance of organizational strategizing: A dual-process framework and research agenda. *Human Relations*, 60 (1), 243-255.
- Hogarth, R. M. (2010). Intuition: A Challenge for Psychological Research on Decision Making. *Psychological Inquiry*, 21 (4), 338-353.
- Hofinger, G. (2007). Fehler und Fallen beim Entscheiden in kritischen Situationen. In S. Strohschneider (Hrsg.), *Entscheiden in kritischen Situationen. Im Auftrag der Plattform Menschen in komplexen Arbeitswelten* (S. 115-136). Frankfurt am Main: Polizei und Wissenschaft.
- Hofinger, G. (2008). Fehler und Unfälle. In P. Badke-Schaub, G. Hofinger & N. Lauche, K. (Hrsg.), *Human Factors. Psychologie sicheren Handelns in Risikobranchen* (S. 37-55). Heidelberg: Springer.
- Hofinger, G. (2011). Menschliche Wahrnehmung: Die Sicht der Dinge. In M. St. Pierre, G. Hofinger & C. Buerschaper (Hrsg.), *Notfallmanagement: Patientensicherheit und Human Factors in der Akutmedizin* (S. 77-88). Heidelberg: Springer.
- Hopf, C. (2009a). Qualitative Interviews – ein Überblick. In U. Flick, E. von Kardoff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Sozialforschung. Ein Handbuch* (S. 349-360). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Hopf, C. (2009b). Forschungsethik und qualitative Forschung. In U. Flick, E. von Kardoff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Sozialforschung. Ein Handbuch* (S. 588-600). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Huber, O. (1998). Unsicherheit – Risiko – Chance. In G. Schneider (Hrsg.), *Entscheidungsfindung in Konfliktsituationen* (S. 37-48). Zürich: Rüegger.
- Ingold, F. P. & Sánchez, Y. (2008). Fehler im System: Irrtum, Defizit und Katastrophe als Faktoren kultureller Produktivität. Göttingen: Wallstein.
- Jungermann, H. & Slovic, P. (1993). Charakteristika individueller Risikowahrnehmung. In U. Becker, S. (Hrsg.), *Risiko ist ein Konstrukt. Wahrnehmungen zur Risikowahrnehmung* (S. 89-107). München: Kneesebeck.
- Kahneman, D. (2002) Maps of bounded rationality: a perspective on intuitive judgement and choice. Prize Lecture, December 8, 2002. Zugriff am 2. September 2011 unter [http://nobelprize.org/nobel\\_prizes/economics/laureates/2002/kahnemann-lecture.pdf](http://nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/2002/kahnemann-lecture.pdf)
- Kasper, H. & Mühlbacher, J. (2002). Von Organisationskulturen zu lernenden Organisationen. In H. Kasper, & W. Mayrhofer (Hrsg.), *Personalmanagement, Führung, Organisation* (S. 95-155). Wien: Linde.
- Kauffeld, S. (2011). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie*. Heidelberg: Springer.
- Keller, J., Böhner, G. & Erb, H. P. (2000). Intuitive und heuristische Urteilsbildung – verschiedene Prozesse. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*. 31 (2), 87-101. Zugriff am 29. August 2011 unter <http://psycontent.metapress.com/content/cu66323488767369/fulltext.html>.
- Khatri, N. & Ng, H. A. (2000). The Role of Intuition in Strategic Decision Making. *Human Relations*, 53(1), 57-86.
- Kieser, A. & Ebers, M. (Hrsg.). (2006). *Organisationstheorien*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kinast, R. (2005). Führungsethik und Führungspersönlichkeit. In H. Fasching & R. Lange (Hrsg.), *Sozial managen. Grundlagen und Positionen des Sozialmanagements zwischen Bewahren und radikalem Verändern* (S. 437-467). Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Kirchler, E., Meier-Pesti, K. & Hofmann, E. (2004). *Menschenbilder in Organisationen. Arbeits- und Organisationspsychologie 5*. Wien: Facultas.
- Klebensberg, D. (1998). Risikoverhalten. In H. Häcker & K. H. Stapf (Hrsg.), *Dorsch Psychologisches Wörterbuch* (S. 744-745). Bern: Huber.

- Klein, G. (1997a). An Overview of Naturalistic Decision Making Applications. In E. Zsombok & G. Klein (Hrsg.), *Naturalistic Decision Making* (S. 49-59). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Klein, G. (1997b). The Recognition Primed Decision RPD Model. In E. Zsombok & G. Klein (Hrsg.), *Naturalistic Decision Making* (S. 285-292). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Klein, G. (1999). *Sources of Power. How People Make Decisions*. Massachusetts: MIT Press.
- Klein, G. (2008). Naturalistic Decision Making. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomic Society*, 50 (3), 456-460.
- Klein, G. & Klinger, D. (1991). Naturalistic Decision Making. *Human Systems*, 11(3), 16-19.
- Krahe, A. (2010). *Risikomanagement. Was Manager von Alpinisten lernen können*. Berlin: Logos.
- Kraus, G. & Becker-Kolle, C. (2004). *Führen in Krisenzeiten. Managementfehler vermeiden, schnell und entschieden handeln*. Wiesbaden: Gabler.
- Kutter, P. & Müller, T. (2008). *Psychoanalyse. Eine Einführung in die Psychologie unbewusster Prozesse*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Lauriola, M., Levin, I. P. & Hart, S. S. (2007). Common and distinct factors in decision making under ambiguity and risk: A psychometric study of individual differences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104 (2), 130-149.
- Lautenbach, E. (2009). *Lexikon Sinnsprüche. Lebensweisheiten – Quellennachweise*. München: Iudicium.
- Laux, H. (2003). *Entscheidungstheorie*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Laux, H. & Liermann, F. (2005). *Grundlagen der Organisation. Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre*. Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Letherby, G. & Reynolds, G. (2005). *Train Tracks*. Oxford, New York: Berg.
- Lehmann Pollheimer, D. & Mey, H. (2001). Erfolgsfaktoren für gutes Entscheiden und der Beitrag der Universität. In H. Mey & D. Lehmann Pollheimer (Hrsg.), *Absturz im freien Fall – Anlauf zu neuen Höhenflügen* (S. 9-36). Zürich: Hochschulverlag.
- Leist, A. (2008). *Autobiographisches Erinnern kritischer Lebensereignisse. Die Stiftung von Kohärenz im Lebensrückblick*. Dissertation. Universität Trier. Zugriff am 30. Jänner 2012 unter [http://ubt.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2008/479/pdf/Dissertation\\_Leist.pdf](http://ubt.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2008/479/pdf/Dissertation_Leist.pdf)
- Lipshitz, R., Klein, G., Orasanu, J. und Salas, E. (2001). Focus Article: Taking Stock of Naturalistic Decision Making. *Journal of Behavioral Decision Making*, 14 (5), 331-352.
- Lochmann, D. (2008). *Information. Was es ist und was es nicht ist. Eine kritische Diskussion über Irrtümer und Wahrheiten*. Berlin, Lichtenberg: Norderstedt.
- Loewenstein, G. F., Weber, E. U., Hsee, C. K. & Welch, N. (2001). Risk as Feelings. *Psychological Bulletin*, 127 (2), 267-286.
- Lombardi, V. (2001). *What it takes to be #1: Vince Lombardi on Leadership*. New York: Mcgraw-Hill.
- Luhmann, N. (1996). Gefahr und Risiko. Solidarität oder Konflikt. In R. Königswieser, M. Haller & P. Maas (Hrsg.), *Risiko-Dialoge – Zukunft ohne Harmonieformel* (S. 38-46). Köln: Deutscher Instituts-Verlag.
- Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Opladen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (2003). *Soziologie des Risikos*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Luhmann, N. (2009). Zur Komplexität von Entscheidungssituationen. *Soziale Systeme*, 15 (1), 3-35.
- Majce-Egger, M. (1999). Autonomie-Entwicklung in Gruppen. In M. Majce-Egger (Hrsg.), *Gruppentherapie und Gruppendynamik – Dynamische Gruppenpsychotherapie* (S. 135-149). Wien: Facultas-Univ.-Verlag.

- Malik, F. (2006). *Führen, Leisten, Leben: wirksames Management für eine neue Zeit*. Frankfurt/Main: Campus.
- Mayring, P. (2003). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim, Basel: Beltz.
- Mayring, P. (2009). Qualitative Inhaltsanalyse. In U. Flick, E. von Kardoff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Sozialforschung. Ein Handbuch* (S. 468-475). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Meinefeld, W. (2009). Hypothesen und Vorwissen in der qualitativen Forschung. In U. Flick, E. von Kardoff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Sozialforschung. Ein Handbuch* (S. 265-275). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Mellers, B. A., Schwartz, A. & Cooke, A. D. J. (1998). Judgement and Decision-Making. *Annual Reviews Psychology*, 49, 447-477.
- Mergenthaler, E. (1992). Die Transkription von Gesprächen. Ulm: Ulmer Textbank. Zugriff am 10. September 2011 unter [www.jakob.uzh.ch/docs/Transkript-mergenth.pdf](http://www.jakob.uzh.ch/docs/Transkript-mergenth.pdf)
- Merkens, H. (2009). Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion. In U. Flick, E. von Kardoff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Sozialforschung. Ein Handbuch* (S. 286- 299). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Mersch, J., Trenkwalder, P., Semmel, C. & Stopper, D. (2007). Lawinengefahr erkannt? *Panorama. Zeitschrift des Deutsche Alpenvereins*, 1 (07), 76-79.
- Mersch, J. (2008). Intuition, Wiedererkennung & Muster. *bergundsteigen. Zeitschrift für Risikomanagement*, 4 (08), 46-51.
- Mikus, B. (2001). Risiken und Risikomanagement – ein Überblick. In U. Götze, K. Henselmann & B. Mikus (Hrsg.), *Risikomanagement. Beiträge zur Unternehmensplanung* (S. 3-28). Heidelberg: Physica.
- Mintzberg, H. (2010). *Managen*. Offenbach: Gabal.
- Münkler, H. (2010). Strategien der Sicherung: Welten der Sicherheit und Kulturen des Risikos. Theoretische Perspektiven. In H. Münkler, M. Bohlender & S. Meurer (Hrsg.), *Sicherheit und Risiko. Über den Umgang mit Gefahr im 21. Jahrhundert* (S. 11-34). Bielefeld: transcript.
- Muramatsu, R. & Hanoch, Y. (2005). Emotions as a mechanism for boundedly rational agents: The fast and frugal way. *Journal of Economic Psychology*, 26 (2), 201-221.
- Nerdinger, F. W. (2000). *Erfolgreich führen. Grundwissen, Strategien, Praxisbeispiele*. Weinheim, Basel: Beltz.
- Nerdinger, F. W. (2011). Organisationstheorien. In F.W. Nerdinger, G. Blickle, & N. Schaper, *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 41-54). Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Neubeck, K. (2008). *Geliebte Fesseln. Nachdenken über Gewohnheiten*. München: Norderstedt.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung*. Stuttgart: Lucius und Lucius.
- Neumer, J. (2009). *Neue Forschungsansätze im Umgang mit Unsicherheit und Ungewissheit in Arbeit und Organisation. Zwischen Beherrschung und Ohnmacht*. Zugriff am 2. Dezember unter [http://www.internationalmonitoring.com/fileadmin/Downloads/Experten/Expertisen/Expertisen\\_neu/Expertise\\_Neumer.pdf](http://www.internationalmonitoring.com/fileadmin/Downloads/Experten/Expertisen/Expertisen_neu/Expertise_Neumer.pdf)
- Paschen, M. & Dihsmäier, E. (2011). *Psychologie der Menschenführung. Wie Sie Führungsstärke und Autorität entwickeln*. Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Pechtl, W. (1995). *Zwischen Organismus und Organisation*. Linz: Veritas.
- Pechtl, W. (1999). Persönlichkeit, Gruppe, Organisation. In M. Majce-Egger (Hrsg.), *Gruppentherapie und Gruppendynamik – Dynamische Gruppenpsychotherapie* (S. 89-94). Wien: Facultas-Univ.-Verlag.
- Pfister, H. R. & Böhm, G. (2008). The multiplicity of emotions: A framework of emotional functions in decision making. *Judgment and Decision Making*, 3 (1), 5-17.
- Pirchner, A. (2006). ex ante. *bergundsteigen. Zeitschrift für Risikomanagement*, 1 (06), 36-41.

- Plapp, T. (2004). *Wahrnehmung von Risiken aus Naturkatastrophen. Eine empirische Untersuchung in sechs gefährdeten Gebieten Süd- und Westdeutschlands*. Karlsruhe: Versicherungswirtschaft.
- Pohl, R. (2007). *Das autobiographische Gedächtnis. Die Psychologie unserer Lebensgeschichte*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Renn, O. (2002). Wahrnehmung und Bewertung von Risiken – Einleitung und Problemstellung. In M.M. Zwick & O. Renn (Hrsg.), *Wahrnehmung und Bewertung von Risiken. Ergebnisse des Risiko Survey Baden Württemberg 2001*. (S. 1-8). Stuttgart. Zugriff am 14. November 2011 unter <http://michaelmzwick.de/UPLOAD/ab-202n.pdf>
- Renn, O. (2008). Concepts of Risk: An Interdisciplinary Review. Part 1: Disciplinary Risk Concepts. *GAIA Ecological Perspectives for Science and Society*, 17 (1), 50-66.
- Renn, O. (2010). Sicherheit, Risiko, Vertrauen. In P. Winzer, W. Schnieder & F.W. Bach (Hrsg.), *Sicherheitsforschung: Chancen und Perspektiven* (S. 163-184). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Rosenthal, G. (2008). *Interpretative Sozialforschung. Eine Einführung*. Weinheim, München: Juventa.
- Rössler, P. (2005). *Inhaltsanalyse*. Konstanz: UKV.
- Roth, G. (1997). *Das Gehirn und seine Wirklichkeit: kognitive Neurobiologie und ihre philosophischen Konsequenzen*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Sadler-Smith, E. & Shefy, E. (2004). The intuitive executive: Understanding and applying 'gut feel' in decision making. *Academy of Management Executive*, 18 (4), 76-91.
- Sarasvathy, D. K., Simon, H. A. & Lave, L. (1998). Perceiving and managing business risks: differences between entrepreneurs and bankers. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 33 (2), 207-225.
- Savadori, L., Savio, S., Nicotra, E. Rumiati, R. , Finucane, M. & Slovic, P. (2004). Expert and Public Perception of Risk from Biotechnology. *Risk Analysis*, 24 (5), 1289-1299.
- Schaub, H. (2006). Störungen und Fehler beim Denken und Problemlösen. [http://www.psychologie.uni-heidelberg.de/ae/allg/enzykl\\_denken/Enz\\_09\\_Schaub.pdf](http://www.psychologie.uni-heidelberg.de/ae/allg/enzykl_denken/Enz_09_Schaub.pdf)
- Schaub, H. (2007). Simulation als Entscheidungshilfe: Systemisches Denken als Werkzeug zur Beherrschung von Komplexität. In S. Strohschneider (Hrsg.), *Entscheiden in kritischen Situationen. Im Auftrag der Plattform Menschen in komplexen Arbeitswelten* (S. 55-79). Frankfurt am Main: Polizei und Wissenschaft.
- Schaub, H. (2008). Wahrnehmung, Aufmerksamkeit und „Situation Awareness“ (SA). In P. Badke-Schaub, G. Hofinger & N. Lauche, K. (Hrsg.), *Human Factors. Psychologie sicheren Handelns in Risikobranchen* (S. 57-76). Heidelberg: Springer.
- Schimanek, U. (2009). Wichtigkeit, Komplexität und Rationalität von Entscheidungen. In J. Weyer & I. Schulz-Schaeffer (Hrsg.), *Management komplexer Systeme. Konzepte für die Bewältigung von Intransparenz, Unsicherheit und Chaos* (S. 55-72). München: Oldenbourg.
- Schörghuber, K. (2005). Führung – Hilfreiche Modelle und Theorien. In H. Fasching & R. Lange (Hrsg.), *Sozial managen. Grundlagen und Positionen des Sozialmanagements zwischen Bewahren und radikalem Verändern* (S. 53-82). Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Schreyögg, G. & Conrad, P. (2002). *Theorien des Managements*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag.
- Schulz-Hardt, S. (2007) Gruppen als Entscheidungsträger in kritischen Situationen: Mehr wissen = besser entscheiden? In S. Strohschneider (Hrsg.), *Entscheiden in kritischen Situationen. Im Auftrag der Plattform Menschen in komplexen Arbeitswelten* (S. 137-152). Frankfurt am Main: Polizei und Wissenschaft.
- Schulz von Thun, F., Ruppel, J. & Stratmann, R. (2007). *Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

- Seiter, W. & Kade, J. (2009). Selbstbeobachtung als Strukturierung des Lernens in Organisationen. In M. Göhlich, M.W. Weber & S. Wolff (Hrsg.), *Organisation und Erfahrung. Beiträge der AG Organisationspädagogik*. (S. 137-148). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Sieben, B. (2007). *Management und Emotionen. Analyse einer ambivalenten Verknüpfung*. Frankfurt: Campus.
- Siebert, H. (2011). *Lernen und Bildung Erwachsener*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Simon, H. A. (1978). Rationality as Process and as a Product of a Thought. *American Economic Review*, 68 (2), 1-16.
- Simon, H. A. (1982a). Rationality. In H. A. Simon (Hrsg.), *Models of bounded rationality. Behavioral economics and business organizations* (S. 405-407). Cambridge/London: MIT Press
- Simon, H. A. (1982b). Theories of bounded rationality. In H.A. Simon (Hrsg.), *Models of bounded rationality. Behavioral economics and business organizations* (S. 408-423). Cambridge/London: MIT Press.
- Simon, H. A. (1986). Rationality in Psychology and Economics. *Journal of Business*, 59 (2), 209-224.
- Simon, H. A. (1987). Making Management Decision: the Role of Intuition and Emotion. *Academy of Management Executive*, 1 (1), 57-64.
- Sinclair, M. & Ashkanasy, N. M. (2002) Intuitive decision-making amongst leaders: More than just shooting from the hip. *Mt Eliza Business Review*, 5 (2), 32-40.
- Slovic, P., Finucane, M. L., Peters, E. und MacGregor, D. G. (2004). Risk as Analysis and Risk as Feelings: Some Thoughts about Affect, Reason, Risk and Rationality. *Risk Analysis*, 24 (2), 311-322.
- Stadelbacher, S. (2010). Aktuelle Ansätze zum 'Management von Ungewissheit'. Eine Auswertung des internationalen Diskurses zum Thema „Organizations and Risk“ auf der Grundlage der Dokumentation in der Zeitschrift Organization Studies. Zugriff am 5. September unter <http://www.internationalmonitoring.com/fileadmin/Files/experten/Expertise%20Stadelbacher.pdf>
- Starke, S. (2009). Führungskulturen im Vergleich. In S. Strohschneider & R. Heimann (Hrsg.), *Kultur und sicheres Handeln* (S. 205-218). Frankfurt: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Steinke, I. (2009). Gütekriterien qualitativer Forschung. In U. Flick, E. von Kardoff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Sozialforschung. Ein Handbuch* (S. 319-331). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- St. Pierre, M., Hofinger, G. & Buerschaper, C. (2005). *Notfallmanagement: Human Factors in der Akutmedizin*. Heidelberg: Springer.
- Strohschneider, S. (2001). Ja mach' nur einen Plan. Zugriff am 5. September 2011 unter [http://anchor.ch/Ja\\_mach\\_nur\\_einen\\_Plan.pdf](http://anchor.ch/Ja_mach_nur_einen_Plan.pdf)
- Travers III, F. J. (2004). Wilderness Preventive Medicine *Wilderness & Environmental Medicine*, 15 (1), 1-3.
- Tversky, A. & Kahnemann, D. (1974). Judgement under uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185 (4157), 1124-1131.
- van Gelder, J-L., de Vries, R. E. & van der Pligt, J. (2009). Evaluating a Dual-Process Model of Risk: Affect and Cognition as Determinants of Risky Choice. *Journal of Behavioral Decision Making*, 22 (19), 45-61.
- von der Weth, R. (2001). Ich weiss, dass ich nichts weiss – Ressourcenorientiertes Handeln in komplexen Entscheidungssituationen. In H. Mey & D. Lehmann Pollheimer (Hrsg.), *Absturz im freien Fall – Anlauf zu neuen Höhenflügen* (S. 95-112). Zürich: Hochschulverlag.
- von der Weth, R. (2007). Risikoabwägung und Prozesssteuerung in kritischen Situationen. In S. Strohschneider (Hrsg.), *Entscheiden in Kritischen Situationen. Im Auftrag der Plattform Menschen in komplexen Arbeitswelten* (S. 41-54). Frankfurt am Main: Polizei und Wissenschaft.

- von Rosenstiel, L. (2009). Organisationsanalyse. In U. Flick, E. von Kardoff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Sozialforschung. Ein Handbuch* (S. 224-238). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Weber, M. (1988). *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*. Tübingen: Mohr.
- Weick, K. E. & Sutcliffe, K.M. (2010). *Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Weimar, R. (2006). *Konflikt und Entscheidung*. Dissertation. Universität Heidelberg. Zugriff am 25. November 2011 unter <http://www.ub.uni-heidelberg.de/archiv/7015/>
- Wilz, S. M. (2010). *Entscheidungsprozesse in Organisationen. Eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Winch, G. M. & Maytorena, E. (2009). Making Good Sense: Assessing the Quality of Risky Decision-making. *Organization Studies*, 30 (2/3), 181-203.
- Wirnschimmel, K. & Goldmann, F. (1999). Beobachtung und Beobachtungskriterien in der Dynamischen Gruppenpsychotherapie. In M. Majce-Egger (Hrsg.), *Gruppentherapie und Gruppendynamik – Dynamische Gruppenpsychotherapie* (S. 306-323). Wien: Facultas-Univ.-Verlag.
- Witzel, A. (2000). Das problemzentrierte Interview. *Forum: Qualitative Sozialforschung/ Forum: Qualitative Social Research*, 1 (1), Art. 22. Zugriff am 19. Oktober 2011 unter <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1132>
- Wolff, S. (2009a). Organisationstheorie und Erfahrung. In M. Göhlich, M.W. Weber & S. Wolff (Hrsg.), *Organisation und Erfahrung. Beiträge der AG Organisationspädagogik*. (S. 17-28). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Wolff, S. (2009b). Wege ins Feld und ihre Varianten. In U. Flick, E. von Kardoff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Sozialforschung. Ein Handbuch* (S. 334-349). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Zeelenberg, M., Nelissen, R. M. A., Breugelmans, S.M. & Pieters, R. (2008). On emotion specificity in decision making: Why feeling is for doing. *Judgment and Decision Making*, 3 (1), 18-27.
- Zsombok, E. (1997). Naturalistic Decision Making: Where Are We Now? In E. Zsombok & G. Klein (Hrsg.), *Naturalistic Decision Making* (S. 3-16). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum.

## **12 Abbildungs- und Tabellenverzeichnis**

|                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----|
| Abbildung 1 Recognition Primed Model .....                                  | 61  |
| Abbildung 2 Modellhafte Darstellung des Zusammenspiels der Kategorien ..... | 222 |
| Tabelle 1 Verteilung der Kategorien .....                                   | 211 |

## 13 Anhang

### 13.1 Informationsschreiben

#### Informationsschreiben für eine Interviewteilnahme

Sehr geehrter Herr/Frau,

Wien, Datum

im Rahmen meiner Magisterarbeit am Institut für Sportwissenschaft der Universität Wien möchte ich mich erfahrenen Führungspersonen widmen, die Entscheidungen in kritischen Situationen treffen müssen.

#### Worum geht es?

Mein Ziel ist, einen Vergleich zwischen Führungspersonen aus dem alpinen Bergsport und Führungspersonen aus wirtschaftlichen Organisationen vorzunehmen, um herauszufinden, welches berufsbedingte Entscheidungsverhalten in Ihrer Arbeitswelt notwendig ist.

#### Warum ich mich an Sie wende?

Um Informationen über Entscheidungen in kritischen Situationen zu erhalten, möchte ich Sie gerne zu Ihren Erfahrungen befragen: Welche kritischen Situationen haben Sie in Ihrem Beruf erlebt? Welche Entscheidungen haben Sie vor welchen Hintergründen getroffen?

Ihre Schilderungen können dazu beitragen, Voraussetzungen für einen Transfer von ExpertInnenwissen für Personen mit einem geringeren Erfahrungsstand zu ermöglichen. Ebenso können bestehende Methoden im Bereich des Entscheidungsverhaltens in kritischen Situationen weiterentwickelt werden.

#### Wenn Sie Interesse haben

Die Befragung wird ca. 60 Minuten dauern. Alles, was Sie mir mitteilen, wird selbstverständlich anonym gehalten und ausschließlich für diese Magisterarbeit verwendet, sodass weder Rückschlüsse auf Ihre Person noch Ihr Unternehmen getroffen werden können. Zudem können Sie auch jederzeit ohne Angaben von Gründen das Gespräch abbrechen. Den Ort für das Gespräch können Sie gerne selbst wählen. Für Sie entstehen keinerlei Kosten.

Wenn Sie Interesse daran haben, mit mir über Ihre Erfahrungen zu sprechen, können Sie sich gerne und jederzeit bei mir unter der Telefonnummer ... oder auch per Email unter [sandra.speigner@googlemail.com](mailto:sandra.speigner@googlemail.com) melden.

Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie mich mit Ihren Erfahrungen bei meiner Abschlussarbeit unterstützen würden!

Mit vielen Dank im Voraus und besten Grüßen,  
Sandra Speigner

## 13.2 Einverständniserklärung / Informed Consent

### Einverständniserklärung für das persönliche Gespräch

Verantwortlich für die Durchführung und wissenschaftliche Auswertung des Interviews ist:

Sandra Speigner

Adresse

Telefonnummer

Email

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift der Diplomandin

Thema der Magisterarbeit: **„Entscheiden in kritischen Situationen. Führungspersonen im alpinen Bergsport und in wirtschaftlichen Unternehmen im Vergleich.“**

Ich wurde von Frau Sandra Speigner über den Zweck der Untersuchung informiert und aufgeklärt. Ich bin damit einverstanden, dass zur Auswertung der Daten das Gespräch auf Tonbandgerät aufgezeichnet wird. Mir wurde garantiert, dass meine Äußerungen ausschließlich für diese wissenschaftliche Arbeit verwendet und vertraulich und anonym gehalten werden, sodass weder Rückschlüsse auf meine Person noch auf mein Unternehmen getroffen werden können.

Meine Zustimmung zur Teilnahme kann ich auch während des Interviews ohne Angaben von Gründen und ohne entstehende Nachteile widerrufen. Meine Unterschrift ist nicht verbindlich, sondern sagt lediglich aus, dass ich freiwillig an der Untersuchung teilnehmen werde.

Hiermit stimme ich der Teilnahme an einem Interview zu und bestätige, dass ich alle Ausführungen verstanden habe. Ich habe ein Zweitexemplar der Einverständniserklärung erhalten.

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift des/der Teilnehmer/s/in

### **13.3 Interviewleitfaden**

#### **Tätigkeitsbereich, Handlungs- und Entscheidungsspielraum**

1. Damit ich mir ein grundsätzliches Bild machen kann, würde es mich in erster Linie interessieren, in welchen Bereichen Sie als Bergführer/Führungsperson in Ihrer Organisation hauptsächlich tätig sind?
2. Was heißt es für Sie, Gruppen/Ihr Unternehmen/Ihre MitarbeiterInnen zu führen, im Sinne Ihrer Führungsposition? Auch, wie Sie zum Thema „Führung“ an sich stehen!
3. Können Sie mir bitte schildern, für welche ausschlaggebendsten Entscheidungen Sie gerade in kritischen Situationen bei Führungen am Berg/in Ihrer Organisation verantwortlich sind?
4. Gerade am Berg/in wirtschaftlichen Branchen kann es ja immer wieder risikoreich und unsicher werden. Was bedeuten für Sie die Faktoren Unsicherheit und Risiko? Welche Faktoren fließen mit ein, wenn etwas kritisch wird?

#### **Wahrnehmung, Bewertung, kritische Situationen**

5. Können Sie mir bitte eine Entscheidungssituation schildern, in der Sie wirklich vor großem Risiko standen und wichtige Entscheidungen treffen mussten?
6. Wie machen Sie sich ein Bild von kritischen Situationen? Können Sie auch abschätzen, wie sich eine Situation weiterentwickelt und wenn ja, wie? Wie finden Sie bei einer Entscheidung aus mehreren Alternativen die Richtige heraus?
7. Worauf achten Sie in kritischen Situationen am meisten, worauf muss die meiste Aufmerksamkeit gelenkt werden?

#### **Persönlichkeit und Emotionen**

8. Sie haben in Ihrem Beruf sehr große Verantwortung. Wie stark ist Ihnen persönlich im Führungsalltag bewusst und präsent, dass das Entscheiden in Risikosituationen Sie als ganze Persönlichkeit fordert oder vielleicht sogar überfordert?
9. Wie gut kennen Sie sich selbst in Ihrem Entscheidungsverhalten? Wodurch ist Ihr persönliches Entscheidungsverhalten geprägt?
10. Mit welchen Emotionen und Gefühlen werden Sie in kritischen Situationen konfrontiert? Inwieweit helfen Ihnen Ihre Gefühle in Risikosituationen weiter? Wenn Sie Gefühle der Ungewissheit oder Unsicherheit empfinden, wie schaffen Sie es in Ihrem Beruf, Ihre Emotionen unter Kontrolle zu haben und Fehler bei Entscheidungen zu vermeiden?

### **Begrenzte Rationalität, Informationssuche und -verarbeitung**

11. Auch Experten können nicht alles wissen, um eine kritische Situation vollständig zu überblicken. Wie reagieren Sie aber dann in solch kritischen Situationen, wenn Ihnen klar ist, dass so manche Information fehlt? Wie gelangen Sie zu den wichtigsten Informationen und wie bewerten Sie diese?
12. Welche Erwartungen haben Sie an Führungen am Berg/an Ihre Unternehmensführung? Geben Sie sich auch manchmal mit befriedigenden und nicht 100% optimalen Lösungen zufrieden? Welches Anspruchsniveau haben Sie persönlich an Ihre Führung? In welchen Situationen sind Sie dazu bereit, dieses Niveau herabzusetzen und wie läuft das dann ab?

### **Erfahrungswissen, Expertise, Routine, NDM**

13. Sie als Experte bringen viel Erfahrungswissen mit. Welches berufsbedingte Wissen ist in Ihrem Job für das Entscheiden in kritischen Situationen unabdingbar?
14. Können Sie mir bitte erklären, welche bzw. wie Sie wichtige Inhalte in einer Risikosituation aktivieren, wenn Sie eine Risikosituation schon ähnlich erlebt haben?
15. Wenn sich eine Situation untypisch und neuartig darstellt und es bei Ihrer Analyse oder Ihrer Wiedererkennung zu Störungen kommt – wie gehen Sie dann vor oder was geht in Ihnen vor? Wie schätzen Sie eine solche Situation ab?

### **Intuition, Dual-Prozesse**

16. Worauf vertrauen Sie eher in Ihrer Entscheidungsfindung in kritischen Situationen – auf Ihren Bauch, also eher auf Ihre Gefühle, Ihre Intuition oder eher Ihrem Kopf, Ihrem konkreten Wissen? Was bedeutet das für Sie? Können Sie mir bitte Beispiele dazu nennen?
17. Welche Gefahren und auch welche Vorteile birgt für Sie Intuition?

### **Kommunikation und Fehler**

18. Ziehen Sie die Gruppe/Ihre MitarbeiterInnen in Entscheidungen mit ein? Warum und wie?
19. Wie geben Sie wichtige Informationen in kritischen Situationen weiter? Wie erklären Sie der Gruppe/Ihren MitarbeiterInnen Ziele, Probleme, Risiken und auf welcher Art kommunizieren Sie? Haben Sie das Gefühl, dass die Gruppen/Ihre MitarbeiterInnen, die Sie führen, alle wesentlichen Informationen – ob positiv oder negativ – auch an Sie weitergeben?

20. Inwieweit und in welcher Weise konzentrieren Sie sich auf Fehler oder auch Fehler/Unfälle, die beinahe passiert wären? Wie nehmen Sie diese wahr und wie reagieren Sie darauf? Werden bzw. wie werden Fehler kommuniziert?

### **Organisationskultur**

21. Welche gemeinsamen Werte verfolgen Sie und Ihre KollegInnen/in Ihrem Unternehmen? Welche Organisationskultur hat sich herausgebildet, die Ihrem Handeln Sinn gibt?
22. In welchem Ausmaß findet ein offener und ehrlicher Dialog über Risiko bzw. Ihren erlebten kritischen Situationen statt? Wie stark tauschen Sie sich in Bezug auf kritische bzw. Risikosituationen mit anderen BergführerInnen/Führungspersonen aus?

### **Abschlussfragen**

23. Woran erkennen Sie einen/eine Bergführer/Führungsperson, der/die am Berg/in einem Unternehmen in kritischen Situationen gut/besser entscheiden kann? Welche Eigenschaften sind für Sie unabdingbar für das erfolgreiche Managen in kritischen, unsicheren und komplexen Entscheidungssituationen am Berg/in einem wirtschaftlichen Unternehmen?
24. Was ist für Sie der persönliche Sinn des Bergführens/Führens in Ihrem Unternehmen?

## 13.4 Lebenslauf

### Persönliche Daten

---

|                      |                                                                                           |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Name                 | Sandra Speigner                                                                           |
| Geburtsdatum:        | 13.05.1980                                                                                |
| Geburtsort:          | Vöcklabruck, Oberösterreich                                                               |
| Staatsangehörigkeit: | Österreich                                                                                |
| Wohnort:             | Wien                                                                                      |
| Mail:                | <u><a href="mailto:sandra.speigner@googlemail.com">sandra.speigner@googlemail.com</a></u> |

### Schul- und Berufsausbildung

---

|             |                                                                         |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Juni 1999   | Abschluss mit Reifeprüfung zur Kindergartenpädagogin und Horterzieherin |
| 1997 – 1999 | Zusatzausbildung zur Horterzieherin                                     |
| 1994 – 1999 | Bildungsanstalt für Kindergartenpädagogik, Vöcklabruck, Oberösterreich  |

### Studium

---

|                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10/2009 – 04/2012 | Magisterstudium Sportwissenschaft, Universität Wien                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 02/2006 – 10/2009 | Bakkalaureatsstudium Gesundheitssport, Universität Wien<br>Bakkalaureatsarbeitsthemen:<br><ol style="list-style-type: none"><li>1. „Werthaltungen ausgewählter Formen des Kletterns. Generationen in der Entwicklung einer Sportart – Eine empirische Untersuchung.“</li><li>2. „Fight or Flight zwischen Ost und West. T'ai Chi Ch'uan als Kunst zur Stressbewältigung.“</li></ol> |
| WS 2005/2006      | Diplomstudium Anglistik und Amerikanistik, Universität Wien                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

### Berufliche Tätigkeiten

---

|                   |                                                                                                 |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 09/2004 – 06/2005 | Kindergartenpädagogin; Schwerpunkt: Englisch; Privatkindergarten „United Children“, Wien 1020   |
| 07/2004 – 10/2004 | Fahrradbotin bei Go-Botendienst Ges.m.b.H, Wien 1150                                            |
| 08/2003 – 07/2004 | Auslandaufenthalt in London zur sprachlichen Weiterentwicklung; Jobs in verschiedenen Bereichen |

|                   |                                                                                                                           |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 09/2002 – 07/2003 | Kindergartenpädagogin; Schwerpunkt: Integration; Pfarrcaritas-Kindergarten, Wolfsegg am Hausruck, Oberösterreich          |
| 12/2001 – 05/2002 | Leitung der Außenzentrale Nasserein im Bereich Kinder- & Jugendbetreuung; Skischule St. Anton am Arlberg, Tirol           |
| 09/1999 – 11/2001 | Kindergartenpädagogin; Schwerpunkt: Musikalische Früherziehung; Gemeindekindergarten, Ottnang am Hausruck, Oberösterreich |

### **Zusatzausbildungen**

|          |                                                                                                                                         |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 07/2010  | Outdoor Fortgeschrittenenkurs für Knotentechnik, Mehrseillängen-Alpinklettern, Rettungs- und Rückzugstechniken; Naturbursch, Steiermark |
| 11/2009  | Schulung für „Richtig fit im Kindergarten“, Fit für Österreich; ASVÖ Wien                                                               |
| WS 07/08 | Ausbildung zur Nordic-Walkinglehrerin; USI Wien                                                                                         |
| SS 2007  | Ausbildung zur Sportklettertrainerin, Modul 1+2; USI Wien                                                                               |
| 04/2007  | Ausbildung zur High Ropes Trainerin für den Hochseilgarten; Freelifelife Outdoorsport, Steiermark                                       |
| 12/2006  | Ausbildung zur Snowboardlehrerin für Schulschikurse; USI Wien                                                                           |

### **Weitere praktische Tätigkeiten während des Studiums**

|                   |                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 02/2011 – 10/2011 | Wissenschaftliche Mitarbeiterin bei einer longitudinalen, unizentrischen und epidemiologischen Studie; Verantwortung im Bereich Lungenfunktion, Ludwig Boltzmann Institut für COPD und pneumologische Epidemiologie; Otto Wagner Spital, Wien 1140 |
| 03/2009 – 10/2010 | Freizeitbetreuerin mit Schwerpunkt Sport für Jugendliche; Mehrzwecknutzung für Schule, Hort und Jugendarbeit, Aufsuchende Kinder- und Jugendarbeit, Verein „Kiddy & Co“, Wien 1140                                                                 |

|                   |                                                                                                                                                                      |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 07/2009 – 12/2009 | Trainerin für Jugendliche mit sonderpädagogischem Förderbedarf; Verein T.I.W. (Training, Integration, Weiterbildung), Projekt „Potenzial Jugend“, Wien 1130          |
| 02/2008 – 06/2009 | Büroassistentin bei „Union Immobilien Freihand“, Wien 1090                                                                                                           |
| 01/2008 – 07/2008 | Mitarbeiterin bei „Pentek Timing GmbH“, Österreich                                                                                                                   |
| 05/2007 – 09/2007 | Trainerin im Hochseilklettergarten Gänsehäufel, Wien 1210                                                                                                            |
| 12/2006 – 12/2007 | Verkäuferin und Beraterin, Outdoorshop, Wien 1090                                                                                                                    |
| Lfd.              | Trainingsstunden in verschiedenen Bereichen mit Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen (Klettern, Gymnastikstunden, Turnen, Rückenfit, Nordic-Walking, Snowboard,...) |

### **Sprachen**

---

|               |                     |
|---------------|---------------------|
| Deutsch:      | Muttersprache       |
| Englisch:     | Schrift und Sprache |
| Portugiesisch | Grundkenntnisse     |

---