Das Führen lernen! : Beispiellektion: Entscheidungsübung

Autor(en): **Josi, Walter**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Magglingen : Monatszeitschrift der Eidgenössischen Sportschule Magglingen mit Jugend + Sport**

Band (Jahr): **47 (1990)**

Heft 4

PDF erstellt am: **30.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-993436

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Das Führen lernen!

Beispiellektion: Entscheidungsübung

Walter Josi, J+S-Fachleiter Bergsteigen/Skitouren, ESSM

Wer am Berg Verantwortung übernimmt, muss laufend Entscheide treffen, von denen oft der Erfolg einer Unternehmung abhängt. – Der Fehlentscheid ist denn auch weit häufiger als Ursache von Unfällen anzusehen als zum Beispiel «mangelhafte Ausrüstung». – Entscheiden kann und soll man üben (vgl. «Führung ist lernbar», Magglingen 5/87). Entscheidungsübungen erfordern «vernetztes Denken» und genügend Zeit. Noch zu oft wird mit dem Argument «Zeitdruck» die Chance verpasst, Entscheide in der Gruppe zu erarbeiten und für alle Teilnehmer transparent zu machen.

Ernstfalltraining für den Leiter

Die Entscheidungsübung gehört in erster Linie auf die Leiterstufe. Im Leiter- und Fortbildungskurs soll in aller Ruhe systematisch durchgedacht werden, was im Ernstfall auch mal unter Stress funktionieren muss. Auf Stufe Sportfachkurs sind im Rahmen der «erweiterten Ausbildung» solche Übungen ebenfalls sinnvoll und orientieren sich am Ausbildungsziel des selbständigen Alpinisten.

Inhalt der Übung

In der Entscheidungsübung werden schrittweise
- zuerst sämtliche Entscheidungsgrundlagen aufgelistet,
- sodann diese mit der Erfahrung verglichen
- und daraus verschiedene Lösungsvarianten entwickelt,
- deren absehbare Konsequenzen durchgedacht, bevor die beste Variante als Entscheid ausgewählt wird.

Die folgende Übung wurde in einem Kurs als Gruppenarbeit 1:1 durchgespielt.

Vorgeschichte

Anlass: Leiterkurs 1 Skitouren

Ort: Rotondohütte

Zeitpunkt: Freitagnachmittag (Kursende Samstagmittag)

Endlich hat es geschneit! Nach Wochen der Trockenheit ist in den letzten Tagen unter stürmischen Westwinden der langersehnte Schnee eingetroffen. Alle Klassen haben die Situation genauestens verfolgt, haben Beobachtungen gesammelt, Schneedeckenuntersuchungen vorgenommen und ausgewertet.

Freitagnachmittag: Mündliche Prüfung. Die Teilnehmer sollen unter andern das vorliegende (alte) Lawinenbulletin zusammenfassen und interpretieren.

19. Dezember 1986: Unter stürmischen Winden aus wechselnden Richtungen haben weite Teile des schweizerischen Alpengebietes in den vergangenen Tagen beträchtliche Neuschneemengen erhalten. Im ganzen Alpennordhang, im Unterwallis, im nördlichen Teil des Oberwallis, im Gotthardgebiet sowie in Nord- und Mittelbünden und im Samnaun beträgt die Neuschneesumme seit letzten Mittwoch 50 bis 70 cm. Obwohl das vorübergehende Ansteigen der Temperatur die Setzung etwas begünstigt hat, herrscht in diesen Gebieten oberhalb 2000 m eine **erhebliche örtliche Lawinengefahr.** *Bedingt durch die wechselnden Winde sind die Kammlagen aller Expositionen gefährdet. In den tieferen Lagen befinden sich die Gefahrenstellen vor allem an Hängen und Runsen der Expositionen Nordwest, Nord bis Nordost. Die angekündigten, weiter andauernden Schneefälle führen zu einer Verschärfung der Lawinengefahr, wobei vereinzelt auch exponiert gelegene Transportanlagen und Verbindungswege gefährdet sind. In den übrigen Gebieten, also im südlichen Oberwallis, im mittleren und südlichen Tessin, im Engadin und in den Bündner Südtälern betrugen die Neuschneemengen in den vergangenen drei Tagen 30 bis 40 cm. Hier ist an schattigen Steilhängen und Rinnen oberhalb rund 2200 m eine mässige örtliche Schneebrettgefahr zu beachten.*

Alle sind sich einig, dass man bei diesen Verhältnissen zum Beispiel einen Abstieg von der Rotondohütte nicht riskieren dürfte. Man habe in der Hütte zu warten, bis die Situation mindestens auf «mässig lokal» abgeklungen sei. (Dies war im vorliegenden Fall erst anfangs Januar 1987, also volle zwei Wochen später soweit.) Tönt nicht übel in der Theorie, wenn man sich dann nur in der Praxis auch daran hält...

Schnitt zurück in die Realität

Das aktuelle Lawinenbulletin vom besagten Freitag sagt für das Gotthardgebiet genau die gleiche Gefahrenstufe für die entsprechende Höhenlage aus, nämlich «erhebliche lokale Schneebrettgefahr» oberhalb 2000 m. Sogar die Exposition der besonders gefährdeten Hänge ist praktisch identisch. Der Wetterbericht sagt nach einer kurzen Aufhellung vom Samstagmorgen weitere Niederschläge mit stürmischen Westwinden voraus. Was nun? Dürfen wir morgen nach Hause oder nicht?

Entscheidungsfindung

Zuerst werden alle *Entscheidungsgrundlagen* zusammengetragen und vervollständigt:
- Wetterbericht und Lawinenbulletin sind bekannt. Ein direkter Anruf an die ständige Wetterauskunft der SMA in Zürich (01/256 92 70) ergänzt die Wetterinformationen.
- Die geplante Route (= Hüttenweg) wird noch einmal auf mögliche Gefahrenstellen abgeklopft.
- Die problematischen Hänge und Couloirs unterhalb «Witenwassernstafel» weisen die gleiche unangenehme E-Exposition auf wie die kurze Schlüsselstelle unterhalb «Hohenbiel».

Dann der Faktor Mensch: Wir sind in einem Leiterkurs. Mit ganz wenigen Ausnahmen haben wir lauter gut ausgebildete, konditionsstarke und gesunde Teilnehmer.

Diesen Wissensstand könnten wir uns auch zu Hause, am Schreibtisch, holen. Aber wir sind ja seit Tagen im Gelände, wir wissen noch unendlich mehr. Etwa Windrichtung und Windstärke, kritische Neuschneemenge. Schneeprofile und Rutschkeiltests wurden in den letzten zwei Tagen in allen möglichen Hängen verschiedener Höhenlage, Exposition und Steilheit aufgenommen. Als nächstes geht es darum, erste Entscheidungsvarianten zu entwickeln und auf mögliche Konsequenzen hin zu prüfen.

Extremvariante 1

Es wird wohl nicht so schlimm sein. Wir kennen den Weg ja genauestens vom Aufstieg her. Die möglichen Gefahrenstellen haben wir bereits damals studiert und die ideale Route bei einer allfälligen Verschärfung der Lawinensituation im Detail festgelegt. Und überhaupt: Unfälle passierten bis jetzt immer nur den andern...

Genau diese Lösung haben wir bereits in der Prüfungssituation verworfen. Kommt also nicht in Frage!

Extremvariante 2

Bei dieser Gefahr ist der Abstieg unter keinen Umständen zu wagen, weder mit einer Gruppe Jugendlicher, noch in einem Leiterkurs, noch unter gleichwertigen Kollegen. Im Zweifel nie!
Nur müssen wir diesen Entschluss unter Umständen Tage, ja Wochen durchziehen. Auch dann

- wenn alle längst nach Hause möchten
- wenn man selber Verpflichtungen hätte
- wenn inzwischen längst Schmalhans Küchenmeister geworden ist

vor allem aber, und das ist besonders hart

- wenn andere Touristen in der Zwischenzeit unbeschadet absteigen
- ja, wenn sogar neue Touristen in die Hütte aufsteigen.

Was können wir noch tun?

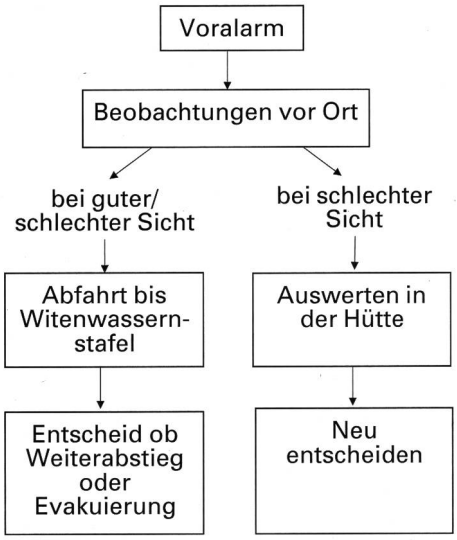
AHA! wir können *am nächsten Morgen,* bevor der definitive Entscheid festgelegt wird, unsern Informationsstand durch *neue Beobachtungen vor Ort* ergänzen.

- *Sichtverhältnisse: Nur bei guter Sicht ist eine ideale Routenwahl überhaupt möglich. In der Taktik des Bergsteigens machen die Sichtverhältnisse mindestens plus/minus einen Gefahrengrad aus.*
- Beobachtungen von allfälligen *spontanen Schneebrettern.*
- *Kritische Neuschneemenge* (im Moment schneit es noch), Windverfrachtungen, Triebschneeansammlungen.
- Überprüfung des Lawinenbulletins an Ort und Stelle mit Hilfe des *Rutschkeils.*

Das Lawinenbulletin ist eine wichtige Entscheidungshilfe in der Tourenplanung (vor allem zu Hause). Dessen Aussagewert ist aber naturgemäss begrenzt:

- Regionale Abweichungen können beträchtlich sein (vor allem Niederschlagsmenge).
- Es «veraltet» sehr schnell.
- Schliesslich kann es auch mal falsch sein. Wir haben uns daran gewöhnt, dass etwa jede 6. Wetterprognose falsch ist, trotz wissenschaftlichem Fortschritt, trotz Computer und Satelliten. Beim Lawinenbulletin ist die Trefferquote dementsprechend noch etwas niedriger.

Wir können noch mehr tun. Da die Situation so oder so heikel sein wird, können wir auch den MHR (Militär-Helikopter-Rettungsdienst) im Sinne eines Voralarms orientieren. Eine allfällige Evakuierung (siehe Kasten auf Seite 12) des Kurses wäre natürlich nur bei Flugwetter möglich. Dann allerdings wäre ein «Schütteltransport» nicht für den ganzen Hüttenweg, sondern nur für den problematischen mittleren Abschnitt zwischen «Witenwassernstafel» und «Hint. Schweig» nötig. Damit reduzierte sich die zu überwindende Höhendifferenz von 1050 m auf 450 m!
Daraus kristallisiert sich schliesslich die *differenzierte Lösungsvariante.* Die Strategie wird am Abend im Detail festgelegt:



Legende zum Kartenausschnitt von der Rotondohütte nach Realp auf der folgenden Seite:

Gefahrenstellen.

Beobachtung von spontanen Schneebrettern am Morgen.

Schneedeckenuntersuchung am Morgen.

Wenn die Evakuierung nicht bewilligt wird, muss ein Wiederaufstieg in die Hütte bewusst in Kauf genommen werden!

Ausführung

Jeder Entscheid ist im Maximum so gut wie seine konsequente Ausführung. Der Leiter muss neben Selbstdisziplin unter Umständen auch eine gehörige Portion Zivilcourage aufbringen, um auch einen unbequemen Entscheid durchzusetzen. Eine systematische Entscheidungsfindung ist in solch schwierigen Situationen eine wichtige Hilfe.
Der Entscheid selbst kann nur durch neue Fakten, also neue Entscheidungsgrundlagen in Frage gestellt werden.

Einen Entscheid treffen und ausführen...

Protokoll einer Entscheidungsübung

Samstag morgen: Schönes Wetter
7.00 Uhr
Frühstück

7.50 Uhr
Telefon mit dem Rettungschef der Gemsstock-Bahn in Andermatt:
Verhältnisse am Gemsstock, Lawinensprengungen, persönliche Einschätzung («Abstieg sollte möglich sein»)

8.00 Uhr
Voralarm: Tel. MHR. Die Basis ist nicht besetzt, der Anruf wird sofort auf die Rega-Zentrale umgeleitet. Beobachtung des umliegenden Geländes von Auge und mit Hilfe des Feldstechers. Verschiedene Schneebretter haben sich *spontan* gelöst (siehe Karte).
Schneedeckenuntersuchung mit Rutschkeil an Testhang in Hüttennähe. Gestern hatten wir Stufe «Teillast», heute «Wippen».

9.00 Uhr
Verbindungskontrolle über Funk mit der Rega. Vereinbarung: vor Mittag Alarm oder «Entwarnung». Abfahrt von der Hütte.
Neue Rutschkeiluntersuchungen während der Abfahrt. Diese Hänge entsprechen punkto Höhenlage genau den kritischen Hängen unterhalb «Witenwassernstafel».

Resultate:

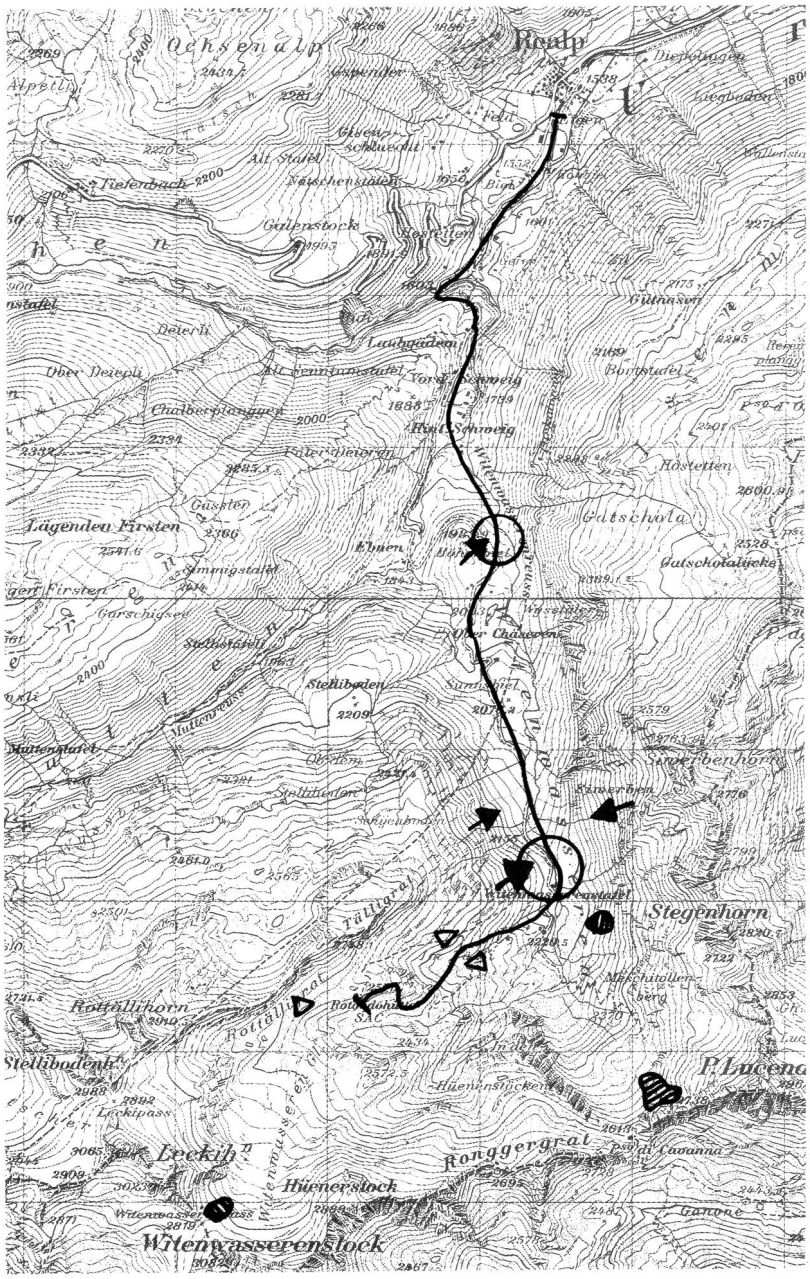
1. Rutschkeil bei 30°: Stufe «1. Sprung an Ort».
2. Rutschkeil bei 35°: Stufe «Wippen».
3. Der Wind hat von W auf NW bis N gedreht.
4. Die Neuschneemenge nimmt unterhalb der Hütte von 100 m zu 100 m rapide ab.

Interpretation:

Die akute Lawinengefahr hat sich von gestern auf heute etwas zurückgebildet, ist aber immer noch zu beachten.
Die Neuschneemenge ist geringer als erwartet (20 bis 30 cm).
Die Sicht ist gut.

Logische Konsequenzen:

Steilhänge mit Triebschneeansammlungen sind auf dieser Höhe nach wie vor mindestens lawinenverdächtig und dürfen ohne besondere Vorsichtsmassnahmen keinesfalls betreten werden.
Hingegen sind Fernauslösungen vom Hangfuss aus nicht zu erwarten, besonders wenn genügend Abstand zum kritischen Steilhang eingehalten werden kann.
Grosslawinen können auf dieser Höhenlage wegen der relativ geringen Schneemenge ausgeschlossen werden.



Kartenausschnitt mit eingezeichneter Abstiegsroute von der Rotondohütte nach Realp.
Reproduziert mit Bewilligung des Bundesamtes für Landestopographie vom 12.2.1990.

10.00 Uhr
Witenwassernstafel 2200 m. Die Schneemenge hat weiter abgenommen. Die Sicht ist nach wie vor gut.

Entscheid:

Abfahrt nach Realp mit Entlastungsabständen (mindestens 10 m im Aufstieg, mindestens 30 m in der Abfahrt).

11.00 Uhr
Ankunft in Realp. ***Tel. Rega:*** Entwarnung und Mitteilung über die vorgefundene Schneesituation.

Auswertung

Das erste Ziel (nämlich das Tal) ist erreicht. Vor lauter Freude darüber geht das eigentliche Ziel – der Lerneffekt – leicht verloren. Die Auswertung kann auf zwei Ebenen erfolgen:

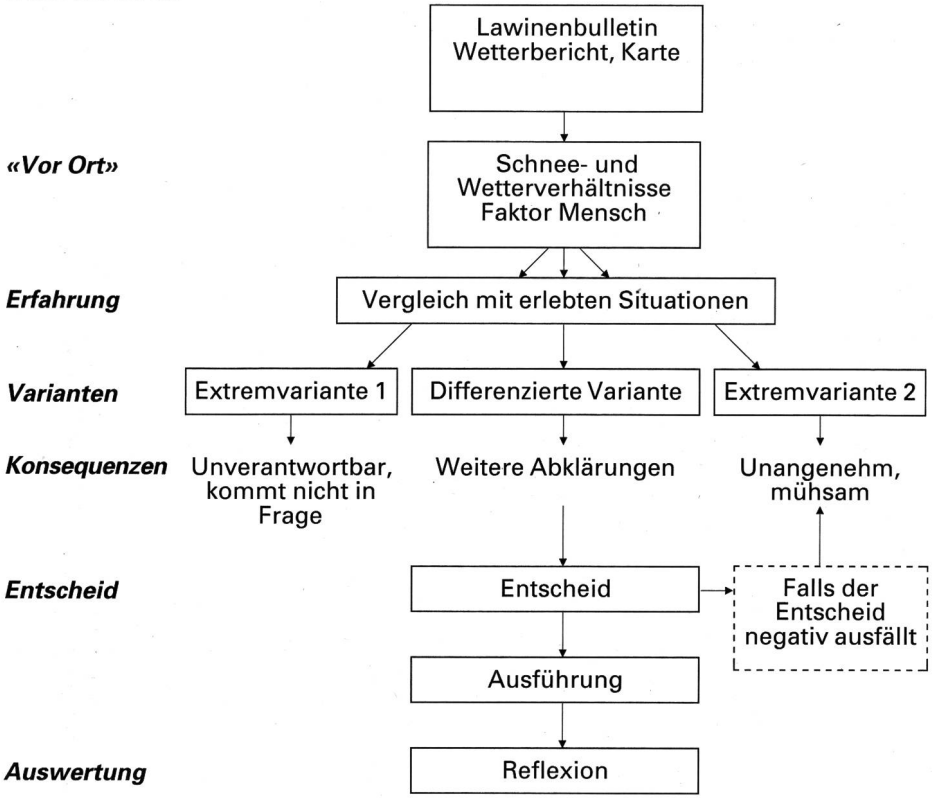
Alpinistisch:

Waren die Verhältnisse so, wie wir sie erwartet hatten?
War der Zeitplan realistisch?
War der Entscheid («to go or not to go») richtig?

Führungstechnisch:

War das Entscheidungskonzept folgerichtig, haben wir etwas vergessen?
Haben wir uns bei der Ausführung selber an unser Konzept gehalten?
Die Beantwortung dieser Fragen erfordert ein gerütteltes Mass an Offenheit. Die systematische Auswertung in der Gruppe dient dem Einüben eines selbstkritischen, besonnenen Leiterverhaltens.

Schematische Darstellung von Endscheidungsgrundlagen am Schreibtisch



Militär-Helikopter-Rettungsdienst MHR Rettung:

Für Rettungseinsätze ist grundsätzlich der MHR zu alarmieren.
Falls die MHR-Zentrale in Alpnach nicht besetzt ist, wird der Anruf sofort auf die Rega-Zentrale umgeleitet. Bei Alarmierung über Funk (Polizei, Rega oder andere zivile Helirettungsorganisation) immer vermerken, dass es sich um einen J+S-Unfall handelt.
Evakuierung (wie auch Suchflüge) sind nicht ohne weiteres gratis. Bedingung ist «Rettungscharakter». Dieser ist noch nicht erfüllt, wenn ein Kurs in einer gut versorgten Hütte zwei Tage warten muss. Im Einzelfall entscheidet «Magglingen» über die Berechtigung. Die ESSM vertritt in dieser heiklen Frage die gleiche Linie wie die Rega gegenüber ihren Gönnern.

Militärhelikopter-Rettungsdienst
041 96 22 22 ■

Stellungnahme zum Lawinenunglück vom 28. Dezember 1989

Walter Josi, J+S-Fachleiter Bergsteigen/Skitouren

Am 28. Dezember 1989 wurde auf einer Skitour im Simplongebiet eine J+S-Gruppe von einem Schneebrett erfasst, dem alle Mitglieder zum Opfer fielen. Der plötzliche Tod dieser 6 jungen Menschen hat uns schwer erschüttert. Wir möchten an dieser Stelle allen trauernden Familienangehörigen und Freunden unser herzliches Beileid mitteilen.
Dieser tragische Unfall hat verständlicherweise ein grosses Echo in der Tagespresse ausgelöst. Dabei wurde unter anderem die Frage nach der Verantwortbarkeit von Skitouren mit Jugendlichen ganz allgemein aufgeworfen. Die ESSM als Trägerin von J+S nimmt dazu Stellung:
Sobald der Fall juristisch geklärt ist und alle Fakten vorliegen, wird die Fachkommission Skitouren diese sorgfältig analysieren und allfällige Konsequenzen erwägen. Es wird allerdings kaum darum gehen, deswegen nun Skitouren aus dem Programm zu streichen, sondern die Ausbildungsschwerpunkte zu überdenken und zu verbessern. Wir möchten Skitouren als wertvolles J+S-Fach beibehalten, und zwar aus folgenden Gründen:

1. Bergunfälle haben ihre eigenen Gesetze. Das winterliche Gebirge ist unbestreitbar mit einem Risiko verbunden. Zwar sind Unfälle relativ selten, haben aber meist ernste Folgen. So passiert denn jahrelang wenig, bis plötzlich wieder ein schweres Ereignis eintritt.
2. Die Zahl der Bergopfer pro Jahr im ganzen Alpenraum ist in den letzten 20 Jahren erstaunlich konstant geblieben, während sich die Zahl der Bergsteiger im gleichen Zeitraum in etwa verdoppelt hat. Dies heisst immerhin, dass sich das Risiko für den einzelnen Touristen bedeutend verringert hat.
3. Wir sehen die Verbesserung der Sicherheit als *die* Daueraufgabe. Dieses Ziel soll in erster Linie durch eine gute Ausbildung erreicht werden. Die Lawinenkunde ist denn auch ein zentrales Thema im Fach Skitouren auf allen Stufen. Allerdings ist Unkenntnis selten die eigentliche Unfallursache. Richtig entscheiden erfordert «vernetztes Denken». In Gruppenarbeiten werden Situationsanalyse und Entscheidungsfindung geübt.
4. Die Auseinandersetzung mit der Natur kann dem Jugendlichen sehr vielfältige Erlebnisse vermitteln. Er lernt aber auch in einem klar definierten Bereich Leistungen zu erbringen, sich einer Gruppe einzufügen und Verantwortung zu übernehmen.

Dank einer laufend angepassten Ausbildung und einer verbesserten Ausrüstung lassen sich in Zukunft hoffentlich noch mehr Unfälle vermeiden, jedoch mit Sicherheit nicht alle... Dies anzunehmen wäre eine gefährliche Illusion, da die Vorhersehbarkeit und damit die Vermeidbarkeit der Unfälle auch ihre Grenzen hat.
Bergsteigen und Skitouren sind und bleiben Herausforderungen und Abenteuer. Das Risiko ist dabei kaum das Motiv, wohl aber der Preis, den diese faszinierende Welt aus Licht und Schatten fordert. ■

Zu Ihrer Orientierung

Wenn Sie Ratsuchende betreuen müssen,
wenn Sie für sich selber ein Wissensgebiet neu aufbereiten wollen:
Hier die Schwerpunkte des AKAD-Programms.
Der Beginn der Lehrgänge ist jederzeit möglich – das Studium ist unabhängig von Wohnort und Berufsarbeit.

Einzelfächer
im Fernunterricht, von der Anfängerstufe bis zum Hochschulniveau; Studienbeginn auf jeder Stufe möglich.

Englisch ● Französisch ● Italienisch
Spanisch ● Latein
mit dem eingebauten Tonkassettenprogramm seriös und trotzdem bequem zu erlernen.

Deutsche Sprache
Deutsche Literatur ● Praktisches Deutsch

Erziehungs- und Entwicklungspsychologie

Psychologie ● Soziologie ● Politologie
Philosophie

Weltgeschichte ● Schweizergeschichte
Geographie

Algebra und Analysis ● Geometrie ● DG

Physik ● Chemie ● Biologie

Buchhaltung ● Informatik/EDV
Betriebswirtschaftslehre
Volkswirtschaftslehre usw.

Geschäftskorrespondenz
Maschinenschreiben

Diplomstudiengänge
in der Verbundmethode Fernunterricht-mündlicher Seminarunterricht. Qualitätsbeweis: über 10 000 Erfolge in staatlichen Prüfungen bei überdurchschnittlichen Erfolgsquoten.

Eidg. Matur Typus B, C, D
Eidg. Wirtschaftsmatur
Hochschulaufnahmeprüfung (ETH/HSG)

Bürofachdiplom VSH ● Handelsdiplom VSH
Eidg. Fähigkeitszeugnis für Kaufleute

Englischdiplome Universität Cambridge
Französischdiplome Alliance Française Paris
Italienischdiplome Universität Perugia
Spanischdiplome Universität Saragossa
Deutschdiplome Zürcher Handelskammer

Eidg. Diplom Betriebsökonom HWV
Eidg. Fachausweis Analytiker-Programmierer
Eidg. Diplom Wirtschaftsinformatiker
Eidg. Fachausweis Organisator
Eidg. Fachausweis Buchhalter
Eidg. Diplom Buchhalter/Controller
Eidg. Fachausweis Treuhänder
Eidg. Diplom Bankfachleute

IMAKA-Diplomstudiengänge:
Management-Diplom IMAKA
Eidg. Diplom Verkaufsleiter
Diplom Wirtschaftsingenieur STV
Diplom Personalassistent ZGP
Chefsekretärinnen-Diplom IMAKA

Persönliche Auskünfte:

AKAD-Seminargebäude Jungholz (Oerlikon)
Jungholzstrasse 43, 8050 Zürich
Telefon 01/302 76 66

AKAD-Seminargebäude Seehof (b. Bellevue)
Seehofstrasse 16, 8008 Zürich

AKAD Akademikergesellschaft für
Erwachsenenfortbildung AG

Informationscoupon

An die AKAD, Jungholzstrasse 43, 8050 Zürich
Senden Sie mir bitte unverbindlich
(Gewünschtes bitte ankreuzen ☒)
☐ Ihr ausführliches AKAD-Unterrichtsprogramm
Mich interessieren nur (oder zusätzlich)
☐ IMAKA-Diplomstudiengänge
☐ Technische Kurse ☐ Zeichnen und Malen
69

Name: _____
Vorname: _____
Strasse: _____
Plz./Wohnort: _____

1287

Keine Vertreter!

AKAD