

---

# Inhaltsverzeichnis

|          |                                                                        |           |
|----------|------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>Einleitung</b>                                                      | <b>1</b>  |
| <b>2</b> | <b>Einführung in Management und Alpinismus</b>                         | <b>5</b>  |
| 2.1      | Management                                                             | 6         |
| 2.1.1    | Kultur- und sprachabhängige Interpretation                             | 6         |
| 2.1.2    | Inflationäre Begriffsverwendung                                        | 10        |
| 2.1.3    | Definition nach Peter F. Drucker                                       | 11        |
| 2.1.4    | Management und Leadership                                              | 13        |
| 2.2      | Alpinismus aus ganzheitlicher Perspektive                              | 17        |
| 2.2.1    | Definition nach UNESCO                                                 | 17        |
| 2.2.2    | Abgrenzung der Disziplin                                               | 20        |
| 2.3      | Konstitutive Gemeinsamkeiten beider Domänen                            | 21        |
| 2.3.1    | „Because it is there“: Motive abseits klassischer Nutzentheorien       | 21        |
| 2.3.2    | Leistungsorientierung der Protagonisten                                | 25        |
| 2.3.3    | Massenbetätigung ohne systematische Ausbildung                         | 27        |
| 2.3.4    | (Fehl-)Entscheidungen im Zentrum des Schaffens                         | 31        |
| 2.3.5    | Regel statt Ausnahme: Unsicherheit und Komplexität                     | 34        |
| 2.4      | Fundamentaler Unterschied: Entscheidungskonsequenzen und Verantwortung | 37        |
|          | Literatur                                                              | 39        |
| <b>3</b> | <b>Einblick in die Verhaltensökonomie</b>                              | <b>41</b> |
| 3.1      | Kahneman und Tversky: Heuristiken und kognitive Verzerrungen           | 41        |
| 3.1.1    | Repräsentativität                                                      | 42        |
| 3.1.2    | Ankereffekt                                                            | 44        |
| 3.2      | Systematische Selbstüberschätzung                                      | 45        |
| 3.2.1    | Irren in doppelter Hinsicht                                            | 45        |
| 3.2.2    | Essenz für gesellschaftlichen Fortschritt auf Kosten des Individuums   | 47        |
|          | Literatur                                                              | 48        |

|          |                                                            |    |
|----------|------------------------------------------------------------|----|
| <b>4</b> | <b>Exkurse in die Praxis</b>                               | 51 |
| 4.1      | Planning Fallacy: von Drohnen, Flughäfen und Bahnhöfen     | 51 |
| 4.1.1    | Teure Drohne ohne Flugerlaubnis                            | 52 |
| 4.1.2    | Unterirdisches Bahnprojekt                                 | 52 |
| 4.1.3    | Spott der Medien: BER                                      | 53 |
| 4.2      | Mount Everest, 1996                                        | 54 |
| 4.2.1    | Zwischen Alpinismus und Tourismus                          | 54 |
| 4.2.2    | Die Expeditionen von Rob Hall und Scott Fischer            | 55 |
| 4.2.3    | Vermeidbares Drama                                         | 57 |
| 4.3      | Thyssenkrupp in Brasilien                                  | 58 |
| 4.3.1    | Chronologie der Ereignisse von 2005 bis 2017               | 58 |
| 4.3.2    | Keinerlei Fehler bewusst                                   | 59 |
| 4.4      | Der Fall Paul Preuss                                       | 61 |
| 4.4.1    | Vom gebrechlichen Kind zum Elitealpinisten                 | 61 |
| 4.4.2    | Der Mauerhakenstreit                                       | 63 |
| 4.4.3    | Unausweichlicher Tod?                                      | 65 |
| 4.5      | Umsetzung einer Utopie: Yvon Chouinard und Patagonia       | 66 |
| 4.5.1    | Zwischen Nestern, Bigwalls und bunten Jacken               | 66 |
| 4.5.2    | Kein Zufallserfolg                                         | 68 |
|          | Literatur                                                  | 69 |
| <b>5</b> | <b>Handlungsempfehlungen</b>                               | 71 |
| 5.1      | Langsames Denken                                           | 72 |
| 5.1.1    | Zwei Denksysteme                                           | 72 |
| 5.1.2    | Gratwanderung zwischen Zeit und Qualität                   | 73 |
| 5.2      | Infragestellung von Erfahrung                              | 74 |
| 5.3      | Zweifel an Charisma                                        | 77 |
| 5.4      | Integration von Frauen in Entscheidungsgremien             | 79 |
| 5.5      | Anwendung von strenger Methodik bei Entscheidungsprozessen | 80 |
| 5.5.1    | Advocatus Diaboli                                          | 81 |
| 5.5.2    | Dissens und Diversität                                     | 82 |
| 5.5.3    | Exitstrategien                                             | 84 |
| 5.5.4    | Verpflichtung und externe Kontrolle                        | 86 |
| 5.6      | Überarbeitung von Anreizsystemen                           | 88 |
| 5.6.1    | Berücksichtigung des externen Kontextes                    | 88 |
| 5.6.2    | Interdisziplinäre Einbettung                               | 89 |
| 5.6.3    | Hinzunahme qualitativer Komponenten                        | 90 |
| 5.7      | Förderung von Integrität in der Organisationsstruktur      | 91 |
| 5.8      | Fazit                                                      | 92 |
|          | Literatur                                                  | 93 |

---

|          |                                                 |            |
|----------|-------------------------------------------------|------------|
| <b>6</b> | <b>Der Einfluss von künstlicher Intelligenz</b> | <b>95</b>  |
| 6.1      | GPT-Systeme und ihre Grenzen                    | 96         |
| 6.2      | Schwache KI, starke KI, Intuition und Emotion   | 97         |
| 6.3      | Demokratisierung von Information                | 98         |
|          | Literatur                                       | 99         |
| <b>7</b> | <b>Schlusswort</b>                              | <b>101</b> |
|          | Literatur                                       | 102        |