

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

3

12

Aus innerer Überzeugung

Lernen von leidenschaftlichen Organisationen

Taten statt Warten

Die Greenpeace Geschäftsführerin Brigitte Behrens im Gespräch

Wir sind die Wahnsinnigen

Der Weg der taz vom politischen Projekt zum Unternehmen

Kanalisierte Leidenschaft

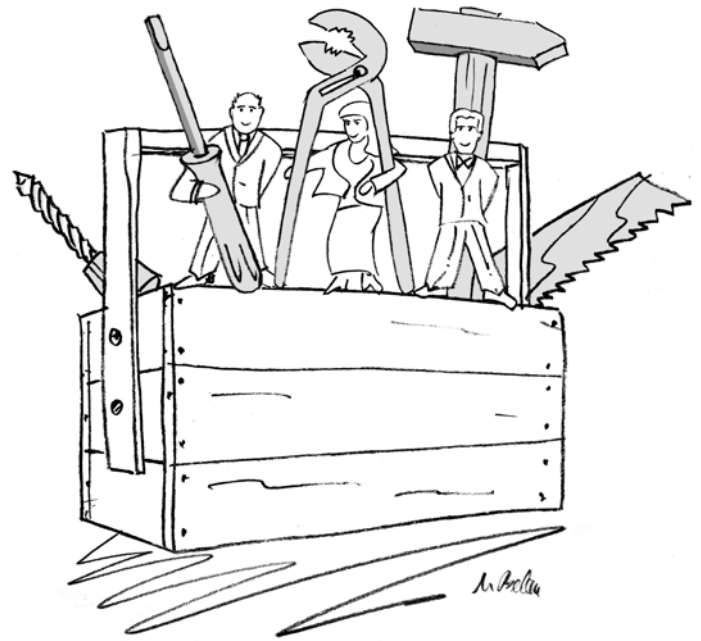
Organisationsberatung bei Amnesty International Österreich

Eine 2000-jährige Weltorganisation verändern

Kritischer Blick auf die Wandlungsfähigkeit der katholischen Kirche

In die Karten geschaut

Was Manager von Spieleerfindern lernen können



Werkzeugkiste

32. Der Einsatz von Fallstudien in Organisations- und Teamentwicklungsprozessen

Wie macht man das? Wie kann man so eine Methode anwenden? In der Hitliste der Fragen und Wünsche, die uns als Berater wie Redakteure erreichen, steht die nach Umsetzungs-Know-how ganz oben. Wir wollen mit dieser Rubrik dazu beitragen, dass sich Beratungstätigkeit und Veränderungsarbeit in Organisationen fundiert und professionalisiert. Zielgruppe ist der stets wachsende Kreis unserer Leserinnen und Leser, die das Tätigkeitsfeld des Change Managements und der Organisationsberatung für sich neu erarbeiten und dafür Unterstützung suchen. Unser Werkzeugkasten wird keine einfachen Patentlösungen für komplexe Interventionsprobleme bieten, sondern den Kontext und Anwendungsspezifika der Methoden verdeutlichen. Letztlich liegt die Verantwortung beim Anwender selbst. Dieser muss entscheiden, in welcher Dosierung, zu welchem Zeitpunkt und mit welcher eigener Kompetenz und Sicherheit er das Instrument einsetzt.

Kontext der Methode

Bereits 1870 nutzte ein neu ernannter Dekan an der Harvard Law School Fallstudien in der Lehre. Er war überzeugt, die Gesetzmäßigkeiten in den Rechtswissenschaften durch praktische Gerichtssituationen an Beispielen induktiv vermitteln zu können und ersetzte die ursprüngliche Vortrags- und Drillmethode durch einen bildhaften, exemplarischen Unterricht. Damit war der Grundstein für die «Case Study Method» gelegt (vgl. Garvin 2003). Fünfzig Jahre später folgte die Harvard Business School mit ersten Fallstudien und nutzt diese auch heute noch.

Auch Workshops, Trainings und Beratungen zielen auf Wissensvermittlung, auf Lernerfolge und – im besten Fall – auf persönliche und organisationale Entwicklung. Unstrittig ist, dass Lernen besonders dann effektiv funktioniert, wenn der Leidensdruck hoch, die Lerninhalte emotional stark besetzt und im Lernprozess unterschiedliche Sinneskanäle parallel gefordert sind. «Gehirn- und Lernforschung bestätigen den Mehrwert des ganzheitlichen Lernens, da Denken, Erfahren und Empfinden nicht losgelöst voneinander stattfinden» (Götz & Beiling 2008).

Fallstudien bieten Führungskräften, Beratern und Trainern eine große Chance, diese Ebenen anzusprechen und so die Effektivität von Lernprozessen zu erhöhen. Die Fallstudie dient dabei als Transmitter. Aufgrund dieser Vorteile kann die Methode in vielen organisationalen Funktionsbereichen eingesetzt werden.

In der Teamentwicklung ist die Methode dagegen kaum ausgeprägt. Hier neigt man dazu, den eigenen Fall anzuschauen und im eigenen System verhaftet zu bleiben. Karl Weick hat mit der Ausarbeitung eines berühmten Falles – der Tragödie der «Smoke Jumper» am Mann Gulch – jedoch gezeigt, wie Fallstudienarbeit im Kontext der Teamentwicklung funktionieren kann. Dabei hat er den Begriff der Resilience in diesem Zusammenhang als Maßstab für die «Überlebensfähigkeit» von Teams eingeführt. Reife, widerstandsfähige und gleichzeitig flexible Teams müssen Weisheit, permanente Kommunikation, respektvolle Interaktion und die Fähigkeit zur Improvisation in sich vereinigen. Nur so sind sie fähig, auch widrige Umstände zu meistern. Anhand der Anwendung dieses Falles wird im Folgenden exemplarisch aufgezeigt, wie die Fallstudienmethodik im Rahmen der Team- und Organisationsentwicklung eingesetzt werden kann.

Darstellung der Methode

Es gibt spezialisierte Anbieter, die eine Vielzahl von Fallstudien aus unterschiedlichsten Branchen und Themenbereichen bereithalten (vgl. u.a. Tabelle 3). Im Einzelfall ist jedoch sehr genau abzuwägen, ob eine bereits erstellte Studie «von der Stange» für eine gegebene Beratungs- oder Trainingssituation wirklich in allen relevanten Aspekten das Interventionsdesign unterstützt. Natürlich können vorhandene Studien auch angepasst werden, sofern dies praktisch machbar und rechtlich zulässig ist. Einige kommerzielle Anbieter beschränken die Nutzungsrechte an ihren Studien z.B. auf bestimmte Einsatzgebiete oder Berufsgruppen.

Die selbständige Ausarbeitung eines realen Falles kann, in Abhängigkeit vom Detaillierungsgrad, Rechercheaufwand und Datenaufbereitung sehr aufwendig sein und auch mehrere Wochen in Anspruch nehmen. Dennoch ist dieses Vorgehen der Verwendung fertiger Fallstudien vorzuziehen, da der persönliche Erfahrungshintergrund aus der Beratungs- und Trainingsarbeit mit einfließen kann, was die praktische Anwendbarkeit und den TransfERNutzen erheblich verbessert.

Zur Verdeutlichung: Wir sprechen an dieser Stelle nicht von Adhoc-Erfahrungsberichten aus der eigenen Beratungsarbeit, sondern von detailliert ausgearbeiteten Szenarien. Dies bedeutet bereits im Vorfeld eine intensive Beschäftigung damit, wie der Fall strukturiert und später im Einsatz präsentiert werden soll, um den Lernprozess optimal zu bereichern und zu unterstützen (vgl. Tabelle 1).

Tabelle 1

Checkliste zur Arbeit mit eigenen Fallstudien

Schritt 1	
Lernziele festlegen	<ul style="list-style-type: none"> • Zielgruppe analysieren • Lerninhalte festlegen • Theoretische Modelle auswählen • Literatur recherchieren
Schritt 2	
Praxisbeispiel auswählen	<ul style="list-style-type: none"> • Schwierigkeitsgrad passend zur Zielgruppe wählen • Anschlussfähigkeit im System sicherstellen • Relevanz des Falles prüfen
Schritt 3	
Grobkonzept erstellen	<p>Recherche:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relevante Details zum Fall ermitteln • Kernaussagen zum theoretischen Hintergrund treffen • ggf. Einverständnis des Fallgebers einholen <p>Inhalte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kernaussagen des Falles in Bezug zu den Lernzielen setzen • Erwartungen an die Lösungen formulieren • «Setting» des Falles (Akteure, Handlung, Zeit und Ort) ausarbeiten <p>Präsentation:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Präsentationsform bestimmen (Theater, Bild, Ton, fiktiver Internetauftritt etc.) • Material für die Lernenden erstellen • Erfahrbarkeit sicherstellen <p>Methodik der Lösungsfindung entwickeln</p>
Schritt 4	
Fall ausarbeiten	<p>Inhalt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auf Verständlichkeit achten • Möglichkeit zur Identifikation anbieten • Konsistenz sicherstellen • Faktencheck durchführen <p>Struktur:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einleitung schreiben • Fallgeschichte entwerfen • Aufgabenstellung formulieren
Schritt 5	
Workshop durchführen	<ul style="list-style-type: none"> • ggf. Durchlauf vorab proben • Teilnehmer im Vorfeld einstimmen • Arbeitsmaterialien bereithalten • Moderation gewährleisten • Ergebnisse dokumentieren
Schritt 6	
Workshop evaluieren	<ul style="list-style-type: none"> • Ergebnisse der Evaluation in die nächste Fallbearbeitung einfließen lassen

Vorgehen bei der Anwendung in der Teamentwicklung – Beispiel

Lernziele festlegen

Eine Anfrage nach einer Teamentwicklungsmaßnahme enthielt die zentrale Anforderung, dem bestehenden Team einen Impuls zu geben, die eigenen Rollen, Verantwortlichkeiten und die gegenseitige Unterstützung zu überdenken und diese gegebenenfalls gemeinsam neu zu definieren.

Jahrelang hatte sich das Team auf seine fachliche Expertise konzentriert: den internationalen Support für 15 Werke zu leisten. Das Ergebnis war hervorragend, die Auftragslage dokumentierte das Engagement der Gruppe. Dennoch war die Stimmung schlecht. Das Team arbeitete seit Jahren in identischer Zusammensetzung. Andere Abteilungen hatten sich dynamisch verändert. Subjektiv wurde die Lage als Stillstand empfunden, eine dünne Personaldecke im Kernteam mit hohem Fremdleistungsanteil verschärfte die Situation.

Eine Umstrukturierung der Abteilungen im Geschäftsbereich mit neuen Aufgabenschwerpunkten war der Auslöser für eine erste Teamentwicklungsmaßnahme. Zwei Jahre später wurde deutlich, dass weitere Entwicklungsschritte auf der Ebene der Verhaltensänderung im Team gefordert waren. Mit dieser Aufgabenstellung bestand bei den Verantwortungsträgern Einigkeit darüber, dass eine rein kognitiv orientierte Wissensvermittlung nicht die gewünschte Aktivierung im Team auslösen würde. Eine ausschließlich erlebnisorientierte Bearbeitung erschien allen Beteiligten aber aufgrund der thematischen Erwartungen ebenfalls nicht angebracht. Mit der von uns vorgeschlagenen Fallstudienarbeit sollte in erster Linie die geforderte Emotionalisierung der Inhalte erreicht werden. Die zeitgleiche Ansprache mehrerer Sinneskanäle sollte dabei durch die Art der Präsentation der Fallstudie noch zusätzlich unterstützt werden.

Praxisbeispiel auswählen

Die Auswahl eines geeigneten Falles und die Erarbeitung der Präsentationsform erfolgten im konkreten Fall nach folgenden Annahmen:

Der Fall musste:

- mit seinem Handlungsrahmen für die Teammitglieder unerwartet, aber einfach zu erfassen sein;
- genügend Abstand zur täglichen Arbeitserfahrung bieten, um Einsichten und Erfahrungen jenseits des eigenen Erfahrungshorizontes zu ermöglichen;
- real stattgefundene Ereignisse und Abläufe glaubwürdig wiedergeben;
- in der Lage sein, Emotionen anzusprechen bzw. auszulösen;
- zur Reflexion und Erarbeitung eigener Lösungen anregen.

Wir haben dazu einen Fall ausgewählt und aufbereitet, der bereits Berühmtheit in der Organisationsforschung und -ent-

wicklung erlangt hat. Er wurde in literarischer Form von Norman McLean sehr ausführlich dokumentiert, von Karl Weick in mehrfacher Form ausgearbeitet und für Forschung und Praxis zugänglich gemacht.

Am 4. August 1949 setzt ein Blitz in einer Wald- und Buschlandschaft am Missouri River (Montana, USA) einen abgestorbenen Baum in Brand. Einen Tag später wird die Rauchsäule dieses kleinen Brandherdes von einer Feuerwache, knapp 50 Kilometer entfernt, entdeckt. Um 15:50 Uhr springen fünfzehn Feuerwehrleute, «Smoke Jumper» genannt, mit Fallschirmen neben dem Brandherd ab. Ein Ranger aus dem Nachbartal ist bereits am Brandherd und bekämpft das Feuer bis zur Ankunft der «Smoke Jumper» alleine. Gut zwei Stunden später sind 13 dieser 16 erfahrenen Männer in den Flammen umgekommen.

Grobkonzept erstellen und Fall ausarbeiten

Anhand chronologisch angeordneter Poster, die die Dramatik des Falles mit Karten und präziser Zeitleiste nachvollziehbar darstellen (vgl. Abbildung 1), können die Teilnehmer sehr anschaulich die wesentlichen Gründe für die Katastrophe herausarbeiten.

Der Fokus der Fallbetrachtung durch die Teilnehmer liegt auf dem Gruppen- und Teamverhalten der «Smoke Jumper», ihrer Führung und eventueller Führungsfehler. 13 Männer sterben, weil sich das Feuer unerwartet ausbreitet? Oder weil die Gruppe nicht als Team eingespielt ist? Diesen Fragen müssen sich die Teilnehmer stellen.

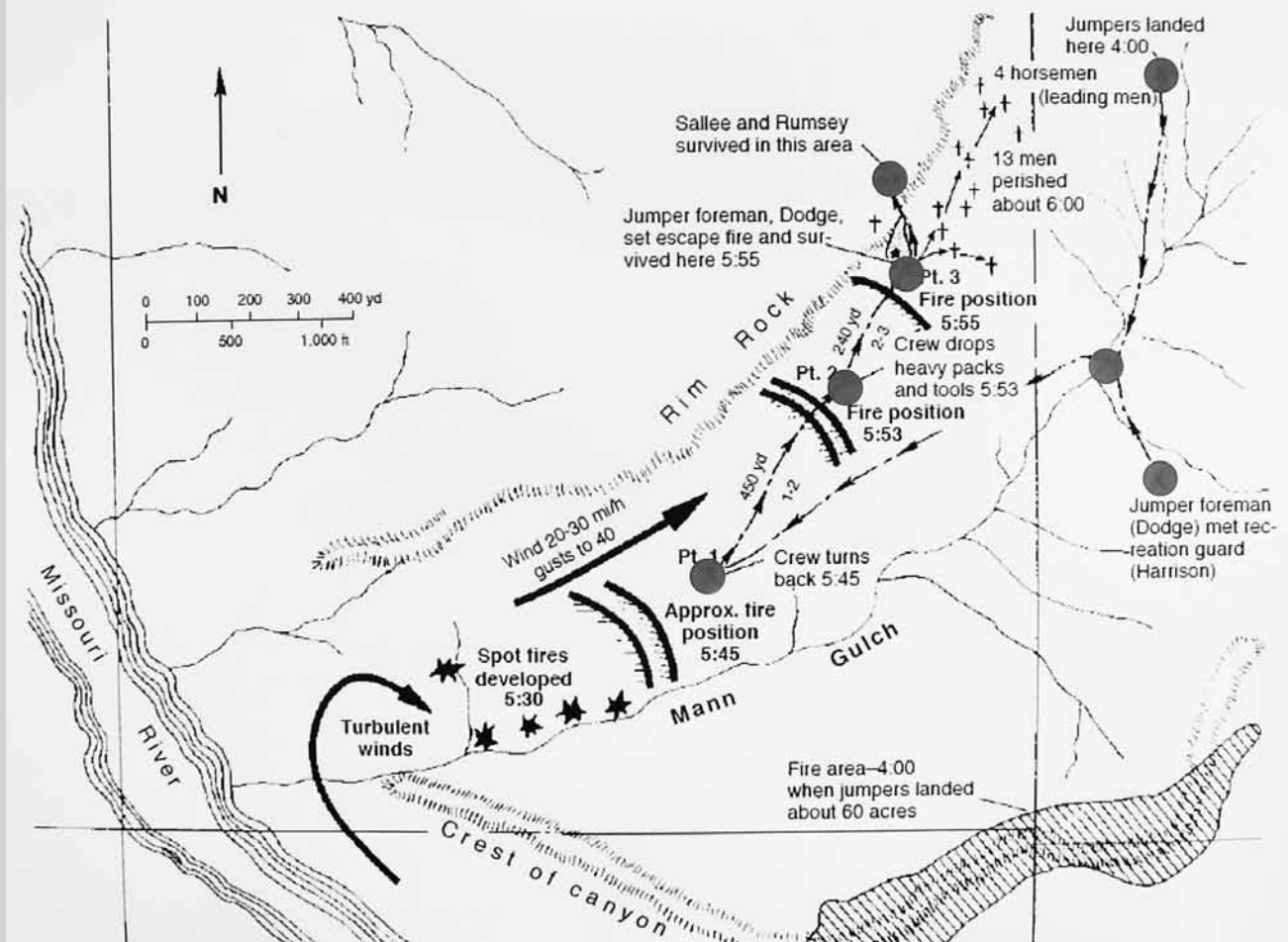
Für den zweiten Teil – und damit den Transfer in diesem Workshop – dient Karl Weick als Impulsgeber. Weick hat sich sehr ausführlich aus organisationstheoretischer Sicht mit der Katastrophe in Mann Gulch befasst. Den personenzentrierten Ansatz der «Resilience» überträgt Karl Weick auf die Ebene von Teams und Organisationen und fasst die sich ergebende Anforderung an «resiliente» Teams in die Formulierung «von der Verwundbarkeit zur Beweglichkeit». Anders formuliert heißt das: 13 Tote am einen Ende der Skala und vermutlich «alle überlebt» und «Aufgabe gemeistert» am anderen Ende. Weick führt weiter aus, dass das Team nach entsprechender Vorbereitung in der Lage gewesen wäre, sich seiner Verwundbarkeit rechtzeitig bewusst zu werden und damit, auch in lebensbedrohlichen Situationen, andere, zielführendere Entscheidungen zu treffen.

Workshop durchführen

Ein erster Workshopteil kann z.B. die ausführliche Schilderung des Falles, die Ursachenanalyse für das Scheitern und die Ergebnispräsentation beinhalten. Danach ist es sinnvoll, die bewegenden Erkenntnisse über Nacht «sacken» zu lassen (vgl. Tabelle 2).

Am folgenden Tag kann im Wechsel zwischen Plenar- und Kleingruppenarbeit u.a. an den vier Erfolgsfaktoren eines Teams nach Weick – Weisheit, Improvisationsfähigkeit, respektvolle Interaktion und Kommunikation – gearbeitet werden. Die Er-

Abbildung 1
Darstellung des in der Fallgeschichte beschriebenen Verlaufs (Rothermel, R. C., S. 3)



kenntnis «Wir selbst müssen uns ändern, wenn wir etwas verändern wollen» führte im hier beschriebenen Anwendungsfall zu einer fruchtbaren Diskussion mit anschließenden Vereinbarungen in den Bereichen Fehlerkultur, Atmosphäre im Teamalltag, Informationsweitergabe, Kritikfähigkeit, Mitarbeiterauslastung, Prozedere im Vertretungsfall und Qualifizierungsbedarf bei Sonderaufgaben.

Workshop evaluieren

Häufig problematisch ist die Tatsache, dass während einer Teamentwicklung Erkenntnisse gewonnen, diese aber nicht in die Praxis transferiert werden. Ohne eine Verhaltensänderung aber lässt der Entwicklungserfolg des Teams wieder nach und erreicht in der Regel nur ein geringfügig höheres Niveau als vor der durchgeführten Maßnahme. Ziel hingegen ist es, dass der

Teamgeist, im Sinne effektiver und reflektierter Zusammenarbeit, kontinuierlich durch die Umsetzung der im Workshop erarbeiteten Ergebnisse und Vereinbarungen ansteigt – und dauerhaft gemeinsames Lernen möglich wird.

Diese Differenz zwischen einem erwünschten Soll- und dem tatsächlichen Ist-Zustand wird als Transferlücke bezeichnet und steht für das implizit vorhandene Potenzial einer langfristig wirkenden Entwicklungsmaßnahme (vgl. Abbildung 2), das es auszuschöpfen gilt. Dadurch, dass die Fallstudie inhaltlich nicht nur fachlich-intellektuelle, sondern auch emotionale Angebote machen kann, steigt die Anzahl möglicher Auslöser für individuelle Änderungen der Kooperationsmuster im Team. Wir erwarten daher, dass durch die Fallstudienarbeit die Transferlücke minimiert werden kann. Um diesen Beweis zu führen, ist es notwendig, neben der Evaluation des Workshops

Tabelle 2
Workshop-Design zum Fallbeispiel Mann Gulch

ERSTER TAG: PRÄSENTATION UND AUSWERTUNG DES FALLBEISPIELS

Agenda | Methodik

Begrüßung, Agenda und Ziele des Workshops

Einstieg in das Fallbeispiel

Gruppenarbeit zu den Ursachen des Desasters

Präsentation und Diskussion der Ergebnisse

Stimmungsbild und Ausblick auf den zweiten Teil

Die chronologisch aufbereitete Fallgeschichte auf 20 Plakaten und großformatige Fotos von Waldbränden unterstützen das Eintauchen in den Fall.

Leitfragen:
«Welches sind die Gründe für das Desaster?» «Welche Momente oder Phasen sind Schlüsselereignisse für den Ausgang des Einsatzes?»

Die räumliche «Aufstellung» der Ursachen fördert die Auseinandersetzung mit den Resultaten.

Stimmungsbarometer und Transferfrage:
«Was hat das mit uns zu tun?»

ZWEITER TAG: TRANSFER

Teamübung

Analyse der Teamsituation

Transfer der Erkenntnisse aus dem Fallbeispiel auf die aktuellen Herausforderungen

Konkrete Vereinbarungen auf Team- und individueller Ebene

Ausblick, Feedback und abschließende Teamübung

Selbsteinschätzungen des Reifegrads anhand des Resilience-Begriffs auf einer Skala, Reflexion der Ist-Situation auf Moderationskarten

Beschreibung des Ist-Zustandes und der Wünsche an den Soll-Zustand anhand der Felder: Weisheit, Respektvolle Interaktion, Improvisationsfähigkeit, Kommunikation

4-Wochen-Follow-up: Maßnahmenplan für die folgenden vier Wochen

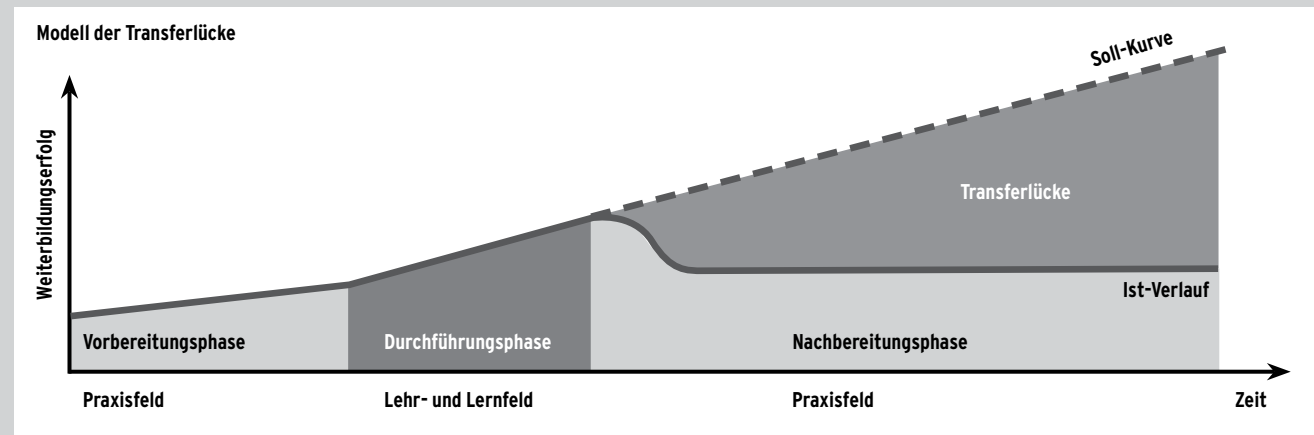
auch eine Evaluation der Transferleistung durchzuführen. Konnte das in der Teamentwicklung Erlernete auch in die Praxis transferiert werden? Hat sich die Zusammenarbeit nachhaltig verbessert? Empfehlenswert ist es also, mehrere Wochen «danach» einen Evaluationsworkshop, eine schriftliche Abfrage oder eine Online-Evaluation durchzuführen.

In unserem Beispiel konnte nach der Fallstudienarbeit eine hohe Umsetzungsrate der vereinbarten Maßnahmen festge-

stellt werden. Darüber hinaus wurde ein «besseres Verständnis des Teambegriffes», ein «besserer Austausch untereinander» und «offenere Gespräche miteinander» im Rahmen der Transferevaluation benannt. Die Arbeitsergebnisse wurden von den Teilnehmern als «immer noch sehr präsent» bewertet und die Bedeutung des Einsatzes der Methode als sehr hoch eingeschätzt. Die im zweijährigen Rhythmus vom Unternehmen durchgeführte Mitarbeiterbefragung bietet sich in diesem Fall

Abbildung 2

Modell der Transferlücke: Soll-Ist-Vergleich bei der Betrachtung des Weiterbildungserfolgs nach Bildungs- oder Entwicklungsmaßnahmen (Wilkening S. 217)



als weitere Möglichkeit zur Überprüfung der Transferleistung und der aktuellen Teamsituation an.

Fallstricke bei der Anwendung der Methode

Bei der Auswahl des Falles für die Fallstudienarbeit sollten die Voraussetzungen im Team berücksichtigt werden. D.h. im vorgestellten Fall war eine gewisse Reife im Team erforderlich, um den komplexen Sachverhalt der Fallstudie reflektieren zu können. Der Auswahl einer geeigneten Methode geht also immer ein Diagnoseprozess voraus. Um das volle Potenzial beim Einsatz des Fallbeispiels zu nutzen, sollte das Team schon als Gruppe über längere Zeit zusammengearbeitet und sich mit seiner eigenen Entwicklung auseinandergesetzt haben. Dann hilft der eingesetzte Fall, die systemimmanenten blinden Flecken zu fokussieren und die eigene Wahrnehmung dafür zu schärfen. Aus der Analyse des Teamverhaltens in dieser kritischen Situation können gemeinsam Schlussfolgerungen für persönliche und organisationale Lern- und Entwicklungsprozesse gezogen werden.

Ein zweiter Fallstrick liegt in der Überfrachtung der Ziele. Die Frage: «Welche Lernfelder will ich eigentlich mit meinem Fall abdecken?», sollte genau beantwortet werden. Maximal zwei Bereiche können dabei gut bedient werden.

Als erprobte Lernfelder stehen in der Fallstudienarbeit zur Auswahl (nach Friedrichsmeier, Mair & Brezowar S. 17):

- Individuelle Wertvorstellungen und Verhaltensmuster festigen/ändern

Weitere Anwendungsbeispiele für Fallstudien-Arbeit

Mann Gulch als Reifegradindikator für Teams

Sechs Fachgebiete – vertreten durch sechs internationale Teams eines Unternehmens – sollen durch eine Teamentwicklungsmaßnahme in die Lage versetzt werden, ihre Zusammenarbeit an den Schnittstellen zwischen den Fachgebieten zu optimieren.

Die Fallstudie wird im Rahmen dieser Intervention eingesetzt, um die Auseinandersetzung mit den Anforderungen an ein resilientes Team im Kontext widriger Umstände zu befördern.

Es folgt im Transferteil die Selbsteinschätzung der individuellen «Reife» aller sechs Teams. Das sichtbar werdende Spektrum von «hoher Resilience» bis hin zu «nicht entwickelter Resilience» wird – ausgehend vom besten Team – dazu genutzt, die gelebte Praxis dieses Teams für alle anderen zu adaptieren.

Einsatz der Fallstudie Mann Gulch zur Reflexion über Führung

Eine größere Gruppe Geschäftsführer und Inhaber mittelständischer Fachhandelsbetriebe reflektiert über einen Zeitraum von 1,5 Tagen mit Hilfe der Fallstudie eigenes, individuelles Führungshandeln.

Die Fallanalyse in Kleingruppen offenbart zahlreiche Führungsfehler, die in letzter Konsequenz zum Tod der Feuerwehrmänner führen. Die räumlich verteilte Präsentation dieser Fehler auf großen Tafeln durch die Teilnehmer unterstützt das körperliche Erleben der fatalen Konsequenzen.

In der Transferphase erarbeitet jeder Teilnehmer in 2-er Gruppen seinen persönlichen «Entwicklungs- und Lernfahrplan» innerhalb der von Karl Weick formulierten Kategorien Kommunikation, Weisheit, Respektvolle Interaktion und Improvisationsfähigkeit.

- Integratives Lernen fördern
- Entscheidungsbereitschaft und Eigenverantwortung trainieren
- Methodenkompetenz entwickeln / überprüfen
- Berufsrelevantes Wissen erwerben
- Sozialkompetenz entwickeln

Darüber hinaus gibt es noch eine nicht zu unterschätzende Größe: Der Zeitpunkt der Maßnahme. Die Wirkung der Fallstudienarbeit ist präventiv. Das Team braucht Zeit, um die Erkenntnisse in die Praxis zu transferieren. Sind jedoch die «widrigen Umstände» stärker und schneller, als das Team sich entwickeln kann, findet ein Wettlauf gegen die Zeit statt.

Fazit

Der hier geschilderte beispielhafte Einsatz einer Fallstudie steht exemplarisch für die Methode, Fallstudien im Rahmen von Organisations- und Teamentwicklungsprozessen zur nachhaltigen Entwicklung erfolgreich einzusetzen.

Unser Team hat es im Rahmen des Workshops geschafft, an seinen Erfolgsfaktoren zu arbeiten. Das Fallbeispiel der Feuerwehrleute hat hier wesentlich zur Erreichung dieses Zieles beigetragen. Es hat die Teammitglieder aufgerüttelt und eine sinnvolle Auseinandersetzung – über die rationale Ebene hinaus – mit der eigenen Teamkultur und dem eigenen Verhalten

ermöglicht. Der Transfer wurde durch die Leitbegriffe von Karl Weick unterstützt.

Der Aufwand zur Erstellung einer eigenen, an die Interventionsziele angepassten Fallstudie ist hoch. Er steht aber einem ebenso hohen Kundennutzen gegenüber.

Dr. Ariane Witter, 360° Kompetenznetzwerk Organization Studies, ariane.witter@360grad.net,

Peter Wabitsch, 360° Kompetenznetzwerk Organization Studies, peter.wabitsch@360grad.net,

www.360grad.net,

Dr. Reinhard Hahn, Robert Bosch GmbH, reinhard.hahn@de.bosch.com

Literatur

- **Ahlemeyer, H.W. & Königwieser, R. (1997).** Komplexität managen: Strategien, Konzepte und Fallbeispiele. Gabler.
- **Friedrichsmeier, H. & Mair, M. & Brezowar, G. (2011).** Fallstudien: Erfahrungen und Best-Practice-Beispiele, 2. Auflage. S. 17. Linde.
- **Götz, K. & Beiling, B. (2008).** Exotische Ansätze im Management-training. Effektiv oder Effekthascherei? In Personalführung 2008 (2). S. 20 - 26.
- **Garvin, D. A. (2003).** Making the Case. Professional education for the world of practice. In: Harvard Magazine, September-October 2003, S.56-107.
- **Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, J. D. (2006).** Evaluating training programs: the four levels. (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- **Maclean, N. (1992).** Young Men and Fire. University of Chicago Press.
- **Rothermel, R. C. (1993).** Mann Gulch fire: a race that couldn't be won. Gen. Tech. Rep. INT-299. Ogden, UT: U.S. Department of Agriculture, Forest Service, Intermountain Research Station.
- **Weick, K. E. (1993).** The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. In: Administrative Science Quarterly. Vol. 38, December 1993. S. 628-652.
- **Weick, K. E. (1996).** Drop Your Tools: An Allegory for Organizational Studies. In: Administrative Science Quarterly. Vol. 41, Nr. 2, 40th Anniversary Issue. Juni 1996. S. 301-313.
- **Welter-Enderlin, R. (2010).** Resilienz und Krisenkompetenz. Kommentierte Fallgeschichten.
- **Wilkening, O. S. (2002).** Bildungscontrolling – Erfolgssteuersysteme der Personalentwickler und Wissensmanager. In: Hans-Christian Riekhof (Hrsg.). Strategien der Personalentwicklung, 5. Auflage. S. 209-237. Gabler.

Tabelle 3

Mögliche Einsatzfelder und Anbieter von ausgearbeiteten Fallstudien

Einsatzbereiche der Fallstudien	Auswahl an Anbietern
Vertrieb	http://hbsp.harvard.edu/product/cases
Unternehmensführung	https://www.iveycases.com
Finanzen	http://www.ecch.com
General Management/Strategie	http://globalens.com
Informationssysteme	http://www.anwenderberichte.com
Interkulturelle Kommunikation	http://hbr.org
Forschung & Entwicklung	www.businesscasestudies.co.uk
Marketing	www.wbcds.org
Produktion	
Team-/Personalentwicklung	
Führung	
Kommunikation	

OrganisationsEntwicklung – Ihr Partner in allen Veränderungsprozessen

Die Zeitschrift **OrganisationsEntwicklung** ist die einzige deutschsprachige Fachzeitschrift für Unternehmens- und Organisationsentwicklung sowie Change Management. Das viermal jährlich erscheinende Heft richtet sich an Unternehmensberater und Führungskräfte aus den Bereichen Unternehmensentwicklung, Personal, Weiterbildung und Organisation.

OrganisationsEntwicklung berichtet über Planung, Gestaltung und Umsetzung strategischer und organisatorischer Veränderungsprozesse. Das damit verbundene Projekt- und Prozess-Management wird vielseitig beleuchtet, wobei stets eine gute Balance zwischen theoretischer Reflexion und Praxisnähe wichtig bleibt.

Jeder Abonnent erhält einen kostenfreien Zugang zur Online-Datenbank mit allen Ausgaben der **OrganisationsEntwicklung** seit 1992.

Ihre exklusiven Abo-Vorteile:

- ✓ Jedes Quartal fundierte Fachbeiträge zu den aktuellen Fragen der Unternehmensentwicklung und des Change Managements
- ✓ Kostenloser Zugriff auf die Online-Datenbank www.zoe.ch mit allen Ausgaben ab dem Jahr 1992
- ✓ Nützlicher Newsletter mit allen Themen der kommenden Ausgabe sowie praktischen Verlinkungen zu den Heftbeiträgen
- ✓ Vorzugspreis auf das CD-ROM-Archiv der „OrganisationsEntwicklung“

OrganisationsEntwicklung

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

1 12

Unternehmen Vertrauen

Zwischen Freiraum und Kontrollzwang

Anatomie einer Schlüsselressource

Der Stand der Forschung zum organisationalen Vertrauen

Vertrauen messen

Steht Ihr Unternehmen auf einer sicheren Vertrauensbasis?

Die Strategie der BMW Group

Energie und Vertrauen bei der Umsetzung

inkl.
Daten-
bank

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

Hefte

Online-Heftarchiv

Aktuelles Heft

Aktuelle Links

Frühere Ausgaben

Jahresinhalt

Vorschau

Rubriken

Einblick

Bücher

Termine

Service

Newsletter

Redaktion

Autorenhinweise

Home

Beim „Rightsizing“ die richtige Balance finden

Wachsen und Schrumpfen gehören zu jedem Unternehmen. Auch auf den gegenwärtigen Aufschwung werden wieder einige schwierige Phasen folgen. Das „Rightsizing“ – also Anpassung von Mitarbeiterzahlen und Ressourcen an die wirtschaftliche Entwicklung – daher von Unternehmen große Anstrengungen. Es gilt die Balance zwischen „gesund und „kaputt sparen“ zu halten.

In ihrer neuen Ausgabe widmet sich die Zeitschrift **OrganisationsEntwicklung** diesem Thema. Den Verantwortlichen verlangen diese Prozesse hohe Fähigkeiten an Entschlossenheit und Transparenz im Umgang mit Unsicherheiten und oft unerfreulichen Botschaften. Die **OrganisationsEntwicklung** bietet daher in ihrer neuen Ausgabe eine konkrete Orientierung. Manager und Experten erklären, was zu tun ist, wenn ein Scheitern unvermeidlich wird – und welche Fehler man nicht wiederholen sollte.

In einem persönlichen Erfahrungsbericht schildert Georg Suso Sutter, ehemaliger CEO von Primondo/Quelle, seine ganz persönlichen Erfahrungen und Schlussfolgerungen aus dem dramatischen Insolvenzprozess dieses Konzerns. Sebastian Ratsch und Alexander zeigen auf, wie ein visionsgestützter Umbau eines Unternehmens auch zukünftiges Wachstumspotenzial mit einbezieht. Martin Hillebrand und Lars Burmeister plädieren für einen Abbau-Szenarios in einem mittelständischen Industriebetrieb für eine direkte und transparente Benennung der schwierigen Situation. „Und was passiert mit den „Survivors“? In ihre beschreibt Barbara Krautgartner, wie Unternehmen die Motivation der verbleibenden sichern.

Der Schwerpunkt dieser Ausgabe wird abgerundet durch fünf Kurzinterviews mit Führungskräften, die von ihren Erfahrungen aus Rightsizing-Prozessen berichten.

Mehr Informationen: www.zoe.ch

Rückseite ausfüllen, faxen und Vorteile sichern →→→

Jetzt ausfüllen und direkt bestellen!

Per Fax 08 00 / 0 00 - 29 59

Per Post: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH • Kundenservice • Postfach 92 54 • 97092 Würzburg oder per Telefon: 08 00 / 000-16 37

Probeabo inkl. Online-Datenbank

Bitte senden Sie mir die aktuelle Ausgabe von „OrganisationsEntwicklung“ gratis zum Testen. Sollte mich Ihr Angebot wider Erwarten nicht überzeugen, melde ich mich innerhalb von 14 Tagen nach Erhalt des Heftes schriftlich beim Verlag. Andernfalls beziehe ich „OrganisationsEntwicklung“ zum Jahresvorzugspreis von € 94,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand (Inland*). PB OENK0075

Jahresabo inkl. Online-Datenbank

Ich abonniere „OrganisationsEntwicklung“ direkt zum Jahresvorzugspreis von € 94,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand (Inland*). PB OEN00024

Studentenabo inkl. Online-Datenbank

Ich bin Student/in und möchte „OrganisationsEntwicklung“ direkt zum vergünstigten Jahresvorzugspreis von € 47,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand (Inland*) beziehen. Einen gültigen Immatrikulationsnachweis habe ich beigefügt PB OEV00016

* Auslandspreise finden Sie unter www.fachverlag.de/bezugspreise



www.fachverlag.de

Weitere Angebote rund um „OrganisationsEntwicklung“:

- Komfortable Bestellung einzelner Ausgaben
- Praktische Archivlösungen (Sammelkassetten)
- Leser-werben-Leser-Aktionen (auch für Nicht-Abonnenten)

OrganisationsEntwicklung

Firma Privat

Name Vorname

Firma (bitte nur bei Firmenanschrift angeben)

Funktion

Abteilung

Straße, Hausnr./Postfach

PLZ Ort

Telefon (für evtl. Rückfragen)

E-Mail

Warum Ihre E-Mail Adresse wichtig ist: Sie erhalten schnellstmöglich Ihre Abonummer und können sich sofort für die Online-Datenbank anmelden.

Geburtsdatum

Hiermit erkläre ich mich damit einverstanden, dass mich die Handelsblatt-Gruppe telefonisch, per Post und per E-Mail über Verlagsangebote informiert.

Widerspruchsbelehrung: Sie können der Verarbeitung oder Nutzung Ihrer Daten für Zwecke der Werbung oder der Markt- oder Meinungsforschung unter nachfolgender Adresse widersprechen: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Kundenservice, Grafenberger Allee 293, 40237 Düsseldorf, kundenservice@fachverlag.de, Fax: 0800/000 2959.

X

Datum, Unterschrift

Ja, bitte senden Sie mir an die oben angegebene E-Mail-Adresse den kostenlosen Newsletter von „OrganisationsEntwicklung“.

Wählen Sie Ihre Zahlungsart (nur bei Jahresabo und Studentenabo)

Im Lastschriftverfahren

Kontoinhaber

Konto-Nr. BLZ

Geldinstitut Ort

Datum, Unterschrift des Kontoinhabers

Gegen Rechnung

Rechnungsanschrift, falls abweichend von Lieferanschrift

Diese Einzugsermächtigung hat Gültigkeit bis zum schriftlichen Widerruf bei der Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Düsseldorf

FACHVERLAG
Verlagsgruppe Handelsblatt