

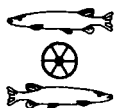
Heideloff / Langosch

Organisationen selber verändern

Organisationen selber verändern

Trainingskonzepte und Trainingsunterlagen

Frank Heideloff
Ingo Langosch



Lucius & Lucius · Stuttgart

Anschrift der Autoren:

Dr. Frank Heideloff
Bain & Company
Karlsplatz 1
80335 München
Frank.Heideloff@Bain.com

Dr. Ingo Langosch
Universität-Gesamthochschule Siegen
Fachbereich 2
57068 Siegen
langosch@psychologie.uni-siegen.de

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Heideloff, Frank:

Organisationen selber verändern : Trainingskonzepte und
Trainingsunterlagen / Frank Heideloff ; Ingo Langosch
– Stuttgart : Lucius und Lucius, 2000
ISBN 3-8282-0143-1

© Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart 2000
Gerokstr. 51, D-70184 Stuttgart

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung, Verarbeitung und Übermittlung in elektronischen Systemen.

Druck und Einband: F. Spiegel, Ulm

Printed in Germany

Inhalt

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 1. | Einleitung | 1 |
| 2. | Teamentwicklung | 5 |
| 2.1 | Ziele und Kurzbeschreibung | 5 |
| 2.2 | Ablauf | 6 |
| 2.3 | Fallstudien | 11 |
| 2.3.1 | Zur Methode Fallstudie | 11 |
| 2.3.2 | Übung: Seenot | 15 |
| 2.3.3 | Fallstudie 1 „Gehaltssystem“ | 19 |
| 2.3.4 | Fallstudie 2 „Veränderung eines Beurteilungssystems“ | 24 |
| 2.4 | Checkbögen für die Entwicklung von Gruppenprozessen | 30 |
| 2.4.1 | Einschätzung der Gruppensituation und der Gruppenarbeit | 30 |
| 2.4.2 | Gruppencheck zur Verbesserung der Zusammenarbeit | 31 |
| 2.4.3 | Übung Aquarium | 34 |
| 2.4.4 | Checkbogen für ein individuelles Feedback | 38 |
| 2.4.5 | Signale | 42 |
| 2.5 | Evaluation des Seminars | 42 |
| 3. | Planspiel Croisex (CROISance Externe) | 47 |
| 3.1 | Das Planspiel als Methode | 47 |
| 3.2 | Lernziele | 51 |
| 3.3 | Ablauf | 52 |
| 3.4 | Ausgangsszenario | 54 |
| 3.5 | Hinweis zu alternativen Interventionsformen für die Spielleitung | 65 |
| 3.6 | Aufgaben | 66 |
| 3.7 | Bewertung der Organigramme und Managementsysteme | 71 |
| 3.8 | Methoden des gruppenspezifischen Bereichs | 74 |
| 3.8.1 | Gruppenprozesse | 74 |
| 3.8.2 | Übung Aquarium | 77 |
| 3.8.3 | Feedback | 83 |
| 3.8.4 | Checkbogen 4: Verhaltensbeschreibung | 86 |
| 3.9 | Evaluation des Spiels | 89 |
| 4. | Planspiel Schmackig AG | 95 |
| 4.1 | Ablauf und Ziele | 95 |
| 4.2 | Das Unternehmen Schmackig AG | 97 |
| 4.2.1 | Normativer Bereich | 98 |

| | | |
|---------------------------------------|--|------------|
| 4.2.2 | Strategischer Bereich: Organisation | 101 |
| 4.2.3 | Strategischer Bereich: Managementsysteme | 118 |
| 4.3 | Die beteiligten Gruppen | 125 |
| 4.4 | Die Aufgabenstellungen | 128 |
| 4.5 | Interventionsvorschlag | 136 |
| 4.6 | Übung: Kreativer Wandel | 136 |
| 4.7 | Analysebögen | 137 |
| 4.7.1 | Gruppencheck 1: Analyse der Gruppenarbeit | 137 |
| 4.7.2 | Gruppencheck 2: Entwicklung der Gruppe | 139 |
| 4.7.3 | Checkbogen 3: Bezüge zu den anderen Gruppen | 140 |
| 4.7.4 | Checkbogen 4: Individuelle Fähigkeiten | 141 |
| 4.7.5 | Feedback: Signale | 143 |
| 4.8 | Fragebögen für die Kontrolle von Vorgängen in der Organisation | 143 |
| 4.8.1 | Unternehmensklima | 143 |
| 4.8.2 | Einstellungen zum Wandel | 145 |
| 4.8.3 | Einstellungen zur Methode des Veränderns | 146 |
| 4.9 | Evaluation des Planspiels | 148 |
| 5. Planspiel <i>Pappenheim</i> | | 151 |
| 5.1 | Ablauf und Regeln | 151 |
| 5.2 | Das Szenario | 153 |
| 5.2.1 | Die Stadt Pappenheim | 153 |
| 5.2.2 | Interpapp AG | 156 |
| 5.2.3 | Interpapp – Werk Pappenheim | 159 |
| 5.2.3.1 | Produktionsverfahren und Umweltbelastungen | 162 |
| 5.2.3.2 | Die Kläranlagensysteme | 167 |
| 5.3 | Die beteiligten Gruppen | 169 |
| 5.3.1 | Gruppe 1: Geschäftsleitung Werk Pappenheim | 169 |
| 5.3.2 | Gruppe 2: Hauptabteilungsleiter | 173 |
| 5.3.3 | Gruppe 3: Betriebsrat der Interpapp | 175 |
| 5.3.4 | Gruppe 4: Sozial Fortschrittliche Partei (SFP) | 177 |
| 5.3.5 | Gruppe 5: Christlich Demokratisches Zentrum (CDZ) | 179 |
| 5.3.6 | Gruppe 6: Die Alternative | 181 |
| 5.3.7 | Gruppe 7: Die Querulanten – eine Eigeninitiative e.V. | 182 |
| 5.3.8 | Gruppe 8: Die Presse | 184 |
| 5.4 | Gestaltung der Analysephase | 184 |
| 5.5 | Ergebnisse einer Durchführung | 191 |
| 5.5.1 | Die Spielphase 1 bis 3 | 191 |
| 5.5.2 | Die Entwicklung der Beziehungen zwischen den Gruppen | 196 |
| 5.5.3 | Die Analysephase aus der Sicht der Gruppe | 199 |
| 5.6 | Evaluation des Verhaltensplanspiels | 202 |

| | | |
|-----------|---|-----|
| 6. | Skript – Entwicklung von Organisationen | 207 |
| 6.1 | Wandel und Veränderungen – Organisationsdynamik | 207 |
| 6.2 | Veränderungsformen: Intensität und Umfang | 211 |
| 6.3 | Veränderungsabläufe: Entwicklungsphasen und Krisen von Organisationen | 213 |
| 6.4 | Veränderungsbereiche einer Organisation | 218 |
| 6.5 | Widerstände gegen Veränderungen | 223 |
| 7. | Skript – Gruppenprozesse gestalten | 229 |
| 7.1 | Führungssituationen und Soll-Qualifikationen | 229 |
| 7.1.1 | Die optimale Erfüllung der Aufgaben in der Abteilung sichern | 230 |
| 7.1.2 | Probleme in der Abteilung lösen, Verbesserungen erzielen | 231 |
| 7.1.3 | Innovative Konzepte erarbeiten und realisieren | 233 |
| 7.1.4 | Abteilung, das Unternehmen nach außen darstellen | 234 |
| 7.2 | Gruppe | 235 |
| 7.2.1 | Gruppenarbeit in Organisationen | 235 |
| 7.2.2 | Gruppenmerkmale | 237 |
| 7.2.3 | Determinanten der Interaktion | 238 |
| 7.2.3.1 | Periphere Determinanten | 239 |
| 7.2.3.2 | Zentrale Determinanten | 240 |
| 7.2.4 | Interaktionsmessung | 242 |
| 7.3 | Gruppenentwicklung | 244 |
| 7.3.1 | Johari-Fenster | 245 |
| 7.3.2 | Modell der Gruppenentwicklung | 247 |
| 7.3.3 | Die reife Gruppe | 249 |
| 7.3.4 | Dysfunktionale Rollen | 251 |
| 7.3.5 | Prozessanalyse | 252 |
| 7.3.6 | Feedback | 256 |
| 8. | Skript – Kommunikationsgestaltung | 259 |
| 8.1 | Inhaltliche Gestaltung | 259 |
| 8.2 | Beziehungsgestaltung | 260 |
| 8.3 | Formen der Verhaltensbeeinflussung | 261 |
| 8.4 | Gesprächstypen | 263 |
| 8.5 | Selbstoffenbarung | 265 |
| 8.6 | Konflikte zwischen Personen | 266 |
| 8.6.1 | Auslöser von Konflikten | 267 |
| 8.6.2 | Konflikttransformation | 268 |
| 8.6.3 | Konflikthandhabungsformen | 270 |
| 8.7 | Regeln für die Gestaltung von Gesprächen | 273 |
| 8.8 | Leitung einer Diskussion | 275 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 8.9 | Moderation und Visualisierung | 277 |
| 8.9.1 | Moderieren | 277 |
| 8.9.2 | Moderatorenverhalten | 279 |
| 8.9.3 | Bedeutung der Visualisierung | 280 |
| 8.9.4 | Gegenstand und Regeln der Visualisierung | 280 |
| 8.9.5 | Instrumente der Visualisierung | 281 |
| | Literaturliste | 285 |
| | Die Autoren | 288 |

1. Einleitung

Die Konzepte des vorliegenden Bandes greifen verschiedene Aspekte auf, die für die Gestaltung des Wandels in Organisationen notwendig sind. Fast alle Bestandteile für die Durchführung der vier Seminare sind im Buch selbst verfügbar. Dies bezieht sich sowohl auf Hinweise zur Durchführung wie auch auf die Materialien zur Vorbereitung der Teilnehmer. Eine Ausnahme stellt die unterstützende Software des Planspiels Croisex dar, die nicht im Buch enthalten, aber über die Autoren erhältlich ist. Zu den einzelnen Seminarveranstaltungen findet man:

- Lernziele
- Ablaufplanung
- Aufgabenstellungen für die Teilnehmer
- Materialien für die Bearbeitung
- Instrumente für die Evaluation des Seminars
- Theoretische Hintergrundinformationen im Skript

Strategien für Veränderungen in Unternehmen können sehr unterschiedlich ausgerichtet sein. In der Praxis sind mindestens die folgenden vier Typen zu identifizieren:

- **Macht- und Zwangsstrategien.** Man geht davon aus, dass die Geschäftsleitung Verfügungsgewalt über die Mitarbeiter hat. Mit Belohnung und Bestrafungen wird das Veränderungsvorhaben durchgesetzt.
- **Empirisch-rationale Strategie.** Durch Veränderung des Wissens wird der Mitarbeiter von einem Vorhaben überzeugt.
- **Normativ-re edukative Strategie.** Veränderung von Normen und Werten bei den Mitarbeitern führen zu einer Vorbereitung von Neuerung und einer Akzeptanz des Vorhabens.
- **Partizipative Strategie.** Mitarbeiter werden bei allen Phasen der Problemabgrenzung, Alternativengenerierung und Lösungsauswahl beteiligt.

Die Autoren dieses Bandes beziehen eine klare Position in bezug auf die Wahl von Veränderungsstrategien. Die in den vier vorgestellten Seminaren vertretene Strategie folgt den Gesichtspunkten von OE-Programmen sowie der Position der systemischen Beratung, die beide durch folgende Merkmale gekennzeichnet sind:

- Einbeziehen des Organisationsumfeldes
- ganzheitliches Berücksichtigen aller Bestandteile einer Organisation (normative, strategische und operative Ebene)
- systematisches Vorgehen
- zyklisches Gestalten der Veränderungen: Analysieren, Planen, Durchführen, Kontrollieren und Wiederbeginn mit Analysieren

- Gestalten der sozialen Prozesse als Grundlage für den Wandel
- Einbeziehen der Mitarbeiter und möglichst vieler Betroffener
- Vermeiden von Einmischung aus "Expertenperspektive" in die Prozesse im Unternehmen

Das Seminar **Teamentwicklung** greift grundlegend die Gestaltung der sozialen Prozesse in einer Gruppe auf. Die Teilnehmer analysieren ihre Gruppenprozesse, planen Verbesserungen, führen die Maßnahmen durch und kontrollieren die Wirkungen. Außerdem erhält jedes Mitglied der Gruppe ein Feedback über seine Verhaltensweisen, um sie überprüfen zu können. Das Bearbeiten von Fallstudien hat vor allem die Funktion, das systematische Vorgehen bei Problemen zu üben, aber auch den Bezug zur Projektarbeit in der Praxis herzustellen. Auf diese Weise kann der gruppendynamische Teil als integrierter Bestandteil des Arbeitens verstanden werden.

Das Planspiel *Croisex* (Croissance Externe) setzt andere Akzente. Teilnehmergruppen übernehmen Funktionen von Geschäftsführern von konkurrierenden Unternehmen. Es wird eine Konkurrenzsituation vorgegeben, die allerdings Kooperationen nicht ausschließt. Geschäftsentscheidungen sind nur ein Teil des Lernfeldes. Mit dem Wachsen der Unternehmungen sollen auch Organigramme und Managementsysteme angepasst und weiterentwickelt werden. Außerdem analysieren die Gruppen ihre dynamischen sozialen Prozesse. Bei diesem Seminar geht es also insgesamt um die Integration verschiedener Kenntnisse und ihre Umsetzung in eine simulierte Praxis. Die Beeinflussung des Verhaltens der Mitarbeiter in einer Organisation durch Strukturen und Systeme soll in einer abschließenden Reflexionsphase zum Ende des Seminars von den Teilnehmern in einem Modell herausgearbeitet werden. Organisationsstrukturen beeinflussen die Motivation und strukturieren Konkurrenz oder Zusammenarbeit. Managementsysteme können die Verhaltensweisen auf die Ziele der Organisation hin optimieren und die Flexibilität hinsichtlich der Umfeldveränderungen erhöhen. Sie können ebenso die Effizienz und Effektivität in starkem Maße beeinträchtigen (bürokratische Organisationen). Deshalb wirkt die Gestaltung dieser Bereiche auf den Erfolg des Unternehmens auch in der Simulation des Planspiels ein.

Die beiden anschließenden Seminare sind als Verhaltensplanspiele konzipiert und teilen die Zielsetzung, dass jeweils aufgabenbezogen ein Konsens hergestellt werden muss. Damit kommt der Beziehungsgestaltung zwischen Gruppen eine wichtige Funktion zu. Das zu gestaltende soziale Feld erweitert sich über die Grenzen der Abteilungen/Unternehmen bzw. Institutionen hinaus. Bei dem ersten Verhaltensplanspiel *Schmackig AG* bleibt die Aufgabenstellung auf die Organisation bezogen. Ein Konzern muss reorganisiert werden. Vier bis sechs Gruppen verfolgen dabei unterschiedliche Interessen, die zu einer gemeinsamen Vorstellung und zu einem gemeinsamen Vorhaben zusammengeführt werden müssen. Das Konkurrenzdenken mit seiner traditionellen Orientierung an Ressorts muss dabei überwunden

werden, um die Entwicklung und den Fortbestand des Unternehmens zu gewährleisten. Die durchgeführten Analysen beziehen sich auf die Einschätzung der Veränderungsprozesse, das (Arbeits-)Klima, die getätigten Aktionen, die Gestaltung der Zwischengruppenprozesse sowie die Gestaltung der Gruppenprozesse. Das Feld der kognitiven Gestaltungsbereiche wird im Vergleich zu Croisex dadurch erweitert.

Das Verhaltensplanspiel *Pappenheim* erweitert noch einmal die Gestaltungsbereiche. Innerbetriebliche Bereiche *und* das Umfeld einer Organisation sind gleichermaßen in der Aufgabenstellung enthalten. Ein Unternehmen will seine Produktion erweitern und gleichzeitig innerbetrieblich Personal abbauen. Bei diesem Vorhaben stößt es auf den Widerstand verschiedener Gruppierungen in seinem Umfeld, weil die Erweiterung der Produktion sowohl Entlastungen wie Belastungen der Umwelt mit sich bringt und der Verlust von Arbeitsplätzen die Stadt schwächt. Mit diesen verschiedenen Spannungsfeldern muss das Management umgehen und sie für seine Ziele gestalten, will es nicht den Standort verlieren. Flexibilität in der Sache, Kompromissbereitschaft und Ideen sind von allen Gruppen in dieser Simulation gefragt. In diesem Spiel sind die Phasen des Handelns und des Analysierens zyklisch gestaltet. Sie werden dreimal durchlaufen. Die Phasen des Spielens und des Analysierens sind deutlich voneinander abgesetzt und in ihrem Zeitumfang gleich lang.

Die durchgeführten Analysen beziehen sich auf drei Bereiche:

- Gestaltung und Wirkungskontrolle der Aktivitäten
- Analyse und Verbesserung der Gruppenprozesse
- Darstellung der Beziehungsstruktur zwischen den Gruppen und Gestaltung der eigenen Beziehungen zu anderen Gruppen

Alle Seminare haben eine Beziehung zur Gestaltung von Wandel und bilden auf diese Weise eine Einheit. Die Seminare wurden zum Teil mit mittelständischen Unternehmen gemeinsam entwickelt. Gerade dieser Praxisbezug hat zu sehr erfolgreichen Durchführungen an unterschiedlichen Universitäten (z.B. TU Chemnitz, Universität-GH Siegen und WU Wien) beigetragen. Studenten haben anhand der Seminare gelernt, Gruppen auf Wandel hin zu organisieren.

Umgekehrt glauben wir auch, dass Unternehmen die Seminare als Vorbereitung auf eine Veränderung ihrer Organisation durchführen können. Das eigene Unternehmen zu verändern wird leichter, wenn man an einem anderen in spielerischer Form schon geübt hat. Die Spiele Croisex und Schmackig haben von der Expertise eines Praktikers profitiert, dem wir für seine Unterstützung an dieser Stelle danken möchten: D. Haidekker. Ohne seine Erfahrung als Qualitätsauditor wären die Darstellungen der Organigramme und die Bewertungskategorien sicher theoretischer geraten. Auf eine kompandienartige Darstellung aktueller Reorganisationskonzepte wie z.B. Reengineering oder Netzwerkbildung haben wir bewusst verzichtet. Zu häufig werden Modekonzepte blind umgesetzt, ohne ihre Angemessenheit und ihren

konkreten Bezug zum Unternehmen kritisch zu überprüfen. Mit den Mitarbeitern zusammen eine Organisation umzugestalten, scheint uns der bloßen Umsetzung einer Standardlösung in fast allen Situationen überlegen zu sein. "Organisationen selber verändern" bedeutet, eine individuelle Reorganisation zu verfolgen, die für genau *ein* Unternehmen angemessen und durchführbar ist. Viel Spaß dabei.

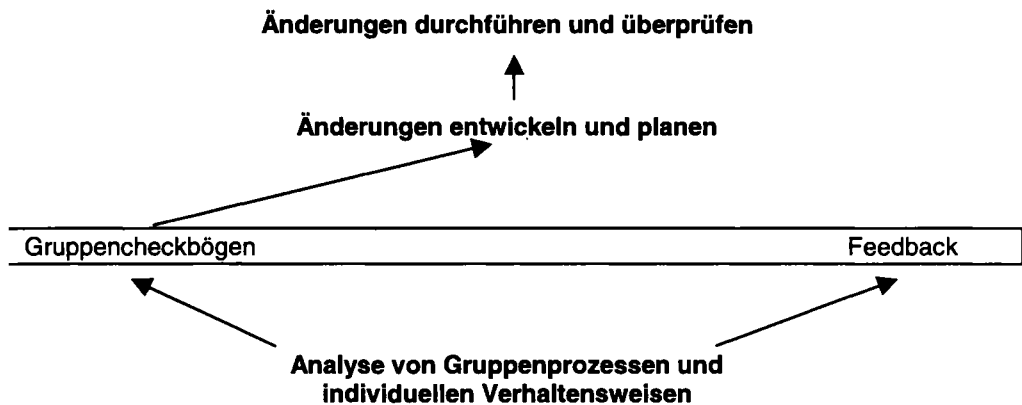
Frank Heideloff und Ingo Langosch
2000

München/Siegen, Januar

2. Teamentwicklung

Die Teilnehmer sollen lernen, wie man Teams systematisch entwickelt und seine eigenen Verhaltensweisen auf die Zusammenarbeit abstimmt. Es ist ein Irrtum anzunehmen, dass die Teilnehmer anschließend in der Lage seien, problemlos in einer Gruppe arbeiten zu können. Dies ist auch nicht das eigentliche Ziel. Das Lehrziel besteht in der Vermittlung von Methoden, die die Teilnehmer anwenden können, um eine Gruppe systematisch zu entwickeln. Daneben lernen die Teilnehmer Denkstrategien, wie man zusammen Konzeptionen erarbeitet und Probleme löst. Allerdings werden diese Ziele im Seminar nicht eingehend und systematisch genug trainiert. Ein Lernergebnis in diesem Bereich ist deshalb unsicher.

Gezielte Gestaltung der Gruppenentwicklung



2.1 Ziele und Kurzbeschreibung

Die Teilnehmer sollen

- Personalsysteme entwickeln, planen und die Kontrolle für eine Implementierung entwerfen,
- Gruppenprozesse analysieren und steuern,
- eigene Verhaltensweisen auf Wirkungen im sozialen Umfeld hin beurteilen können.

Für die Ausarbeitung von Personalsystemen werden den Teilnehmern Fallstudien vorgegeben, die individuell und in Gruppen zu bearbeiten sind. Die Gruppen präsentieren und diskutieren die Ergebnisse im Plenum. Die Gruppen analysieren ihre Gruppenprozesse mit Hilfe vorgegebener Instrumente. Sie bestimmen die

Verbesserungsbereiche und entwickeln Maßnahmen, um ihre Zusammenarbeit zu fördern. Am Ende des Seminars führen die Teilnehmer verschiedene Feedback-Übungen durch. Die bereits gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse zur Gestaltung von Gruppenprozessen werden damit vertieft. Schriftliche Unterlagen sollen die Erfahrungsbasis vertiefen und verallgemeinern helfen. Das Material bezieht sich auf die Bereiche:

- Gruppendynamik
- Methoden zur Analyse von Gruppenprozessen
- systematisches Problemlösen und Entscheidungsprozesse

2.2 Ablauf

Einführung in das Seminar (1. Tag)

1. Kennen lernen in Einzel- und Gruppengesprächen
2. Diskussionsrunden

Vorgehen:

- Diskutieren Sie jede Frage einzeln in einer Dreiergruppe (ca. 5 Minuten).
- Schreiben Sie Ihre Ergebnisse auf Karten.
- Ordnen Sie Ihre Karten gleichen Themen an der Pinnwand zu.
- Suchen Sie sich dann neue Partner für die nächste Diskussion.

Fragen:

Wozu benötigt man Gruppenarbeit in Organisationen?

Welche Probleme entstehen bei der Zusammenarbeit?

Wie geht man vor, um Probleme zu lösen?

3. Hinweise zur Moderation von (Arbeits-)Gruppen (ggf. Videoinformation)
4. Gruppeneinteilung
5. Vorübung für die Fallstudien - Seenot

5.1 Organisation

Bevor Sie die Übung beginnen, ordnen Sie in der Gruppe jedem Mitglied eine Nummer (1 bis 5) zu und tragen den Namen auf das Auswertungsblatt ein.

5.2 Individuelle Vorarbeit (15 Minuten)

- Lesen Sie die Anweisung durch.
- Bringen Sie die Gegenstände in eine Reihenfolge.
- Tragen Sie Ihre Ergebnisse unter Ihrem Namen in das Auswertungsblatt ein.

5.3 Gruppenarbeit (40 Minuten)

- Tragen Sie zuerst alle Rangreihen in das Schema ein.
- Diskutieren Sie die Ergebnisse und erarbeiten Sie eine Gruppenlösung (im Auswertungsblatt eintragen).

5.4 Analyse der Gruppenarbeit

Individuelle Vorarbeit

- Füllen Sie den Fragebogen aus Ihrer Sicht aus.
- Beantworten Sie dann folgende Fragen: Was ist in der Gruppe gut gelaufen? Was müsste verbessert werden? Machen Sie Verbesserungsvorschläge.

Gruppenauswertung

- Sammeln Sie zuerst die Antworten und stellen Sie die Verbesserungsvorschläge zusammen (auf der Pinnwand).
- Diskutieren Sie die Verbesserungsbereiche und setzen Sie Prioritäten.
- Verabschieden Sie Maßnahmen für die nächste Gruppenarbeit.

6. Gesamtauswertung im Plenum

Auswertung der Gruppenergebnisse

Abfrage: Wie gestaltet man eine konstruktive Zusammenarbeit?

Durchführung der Fallstudien (2. und 3. Tag)

Fallstudie 1 "Gehaltssystem"

1. Individuelle Vorarbeit

- Arbeiten Sie die Fallstudie sorgfältig durch.
- Füllen Sie die Tabellen 1 bis 3 aus.
- Begründen Sie in Stichworten Ihre Entscheidung.

2. Gruppenarbeit

- Stellen Sie zuerst ihre Begründungen für das Gehaltssystem zusammen.
- Entwickeln Sie ein gemeinsames Gehaltssystem.
- Legen Sie die Gehaltserhöhungen für die Mitarbeiter nach dem System fest.
- In derselben Reihenfolge entwickeln Sie ein Anreizsystem.
- Bereiten Sie eine gemeinsame Präsentation für das Plenum vor.

3. Gruppenanalyse

Individuelle Vorarbeit

- Füllen Sie die Fragebogen aus Ihrer Sicht aus.
- Beantworten Sie dann folgende Fragen: Was ist in der Gruppe gut gelaufen? Was müsste verbessert werden? Entwickeln Sie Maßnahmen für die Verbesserung der Gruppenarbeit.

Gruppenauswertung

- Sammeln Sie zuerst die Antworten und stellen Sie die Verbesserungsvorschläge auf der Pinnwand zusammen.
- Diskutieren Sie die Verbesserungsbereiche und setzen Sie Prioritäten.
- Verabschieden Sie Maßnahmen für die nächste Gruppenarbeit.

4. Plenum

Präsentation der Ergebnisse

Diskussion: Was hemmt bzw. fördert die Gruppenarbeit?

Fallstudie 2 "Veränderung eines Beurteilungssystems"

1. Individuelle Vorarbeit

- Arbeiten Sie die Fallstudie sorgfältig durch.
- Erstellen Sie bezogen auf die Ziele ein neues Beurteilungsverfahren mit Begründung.
- Legen Sie eine Beurteilungsprozedur fest.
- Beantworten Sie folgende Fragen: Was sollte neu eingeführt werden? Wie soll das veränderte Verfahren in die Organisation eingeführt werden? Wie soll überprüft werden, ob das neue Verfahren die erhofften Ziele verwirklicht?

2. Gruppenarbeit

- Bearbeiten Sie systematisch jeden Bestandteil der Aufgabe und kommen Sie zu einer Gruppenentscheidung:
 - neues Beurteilungssystem,
 - Ablauf der Beurteilung,
 - Kontrolle des neuen Beurteilungsverfahrens,
 - Ablauf der Implementierung des neuen Systems.
- Bereiten Sie eine gemeinsame Präsentation für das Plenum vor.

3. Gruppenanalyse

Individuelle Vorarbeit

- Füllen Sie die Fragebogen aus Ihrer Sicht aus.
- Beantworten Sie dann folgende Fragen: Was ist in der Gruppe gut gelaufen? Was müsste verbessert werden? Entwickeln Sie Maßnahmen für die Verbesserung der Gruppenarbeit.

Gruppenauswertung

- Sammeln Sie zuerst die Antworten und stellen Sie die Verbesserungsvorschläge zusammen (auf der Pinnwand).
- Diskutieren Sie die Verbesserungsbereiche und setzen Sie Prioritäten.
- Verabschieden Sie Maßnahmen für die nächste Gruppenarbeit.

4. Plenum: Präsentation der Ergebnisse der Fallstudie

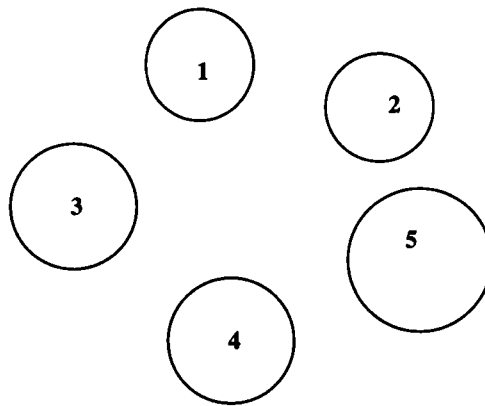
Gruppenanalysen (4. Tag)

1. Soziometrie: Analyse der Beziehungen der Gruppenmitglieder untereinander
Individuelle Vorarbeit

Jedes Gruppenmitglied nimmt einen Zettel, schreibt den eigenen Namen darauf und den Namen des Gruppenmitglieds, dem sie/er am meisten vertraut. Anschließend wird ein zweiter Zettel für das Kriterium "Einfluss" ausgefüllt.

Gruppenauswertung

Soziogramm. Nehmen Sie ein großes Stück Papier und zeichnen Sie zwei Soziogramme: eines für das Kriterium "Vertrauen", ein zweites für das Kriterium "Einfluss".



Wahl = \longrightarrow

gegenseitige Wahl = \longleftrightarrow

Zeichnen Sie in das Schema die Wahlen ein und diskutieren Sie die Ergebnisse. Diskutieren Sie die Ergebnisse getrennt für die beiden Kriterien Vertrauen und Einfluss.

2. Zustand unserer Gruppe im Bild

Individuelle Arbeit

Drücken Sie in einem farbigen Bild den Zustand Ihrer Gruppe aus, so wie Sie ihn wahrnehmen.

Gruppenarbeit

Die Gruppenmitglieder stellen Ihre Bilder vor und kommentieren sie. Diskutieren Sie die Ergebnisse und gestalten Sie ein gemeinsames Bild.

3. Aquarium

Individuelle Vorbereitung

- Füllen Sie zunächst die Gruppencheckliste aus.
- Beantworten Sie dann die zusätzlichen Fragen.

Gruppenarbeit Aquarium (30 Minuten)

- Diskutieren Sie ihre Stärken und Schwächen in der Gruppe und suchen Sie gemeinsame Antworten auf die Fragen (analysierende Gruppe).
- Beobachten Sie die Diskussion nach den Vorgaben in der Übung "Aquarium" und vereinbaren Sie vor der Beobachtung die zu beobachtenden Partner (Beobachtergruppe).

Feedback

Nach einer kurzen Auswertungspause geben die Mitglieder der Beobachtergruppe den einzelnen Personen in der Diskussionsgruppe Feedback.

Rollenwechsel

Die Beobachtergruppe diskutiert Ihre Stärken, Schwächen und Maßnahmen. Die andere Gruppe beobachtet mit denselben Vorgaben wie vorher.

Feedback und Schlussauswertung (5. Tag)

1. Individuelle Fähigkeiten

Jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer bearbeitet den Fragebogen "Individuelle Fähigkeiten". Die Ergebnisse werden nicht weiter diskutiert. Es soll eine individuelle Bilanz sein.

2. Signale und Feedbackrunden

Individuelle Arbeit

Füllen Sie für jedes Gruppenmitglied einen Bogen (Signale) aus und senden Sie ihn an die jeweiligen Gruppenmitglieder.

Feedbackgespräche "Heißer Stuhl"

Jedes Mitglied in der Gruppe erhält nacheinander ein freies Feedback von allen Gruppenmitgliedern.

3. Schlussauswertung im Plenum

2.3 Fallstudien

2.3.1 Zur Methode Fallstudie

Die Besonderheit der Fallstudie ist, dass keine eindeutigen Lösungen möglich sind. Gesucht wird eine optimale Lösung für das vorliegende Problem. Aus diesem Grund unterscheidet man die Methode der Fallstudie von Übungsfällen (z.B. aus dem Gebiet des Rechts), bei denen es richtige und falsche Lösungen gibt.

Ursprung der Fallstudien sind die sogenannten "Harvard case studies", die zu Beginn des 20. Jahrhunderts entstanden sind und heute noch als Methode angewendet werden. Die Harvard cases sollen dem Studium der Betriebswirtschaft die Praxisorientierung geben und Managern das Analysieren von komplexen Situationen nahe bringen. Sie beschreiben komplexe Situationen von Organisationen und enthalten eine Fülle von Informationen über den Zustand der zu analysierenden Organisation. Die Informationen stammen von realen Unternehmungen oder anderen Institutionen. Von den Analysen ausgehend sind Maßnahmen für die Verbesserung des Organisationszustandes zu entwickeln. Die Lösungen der Trainingsgruppen können am Schluss mit den Entscheidungen der tatsächlich Verantwortlichen verglichen werden. Die Entscheidungen der Betroffenen müssen natürlich nicht optimal sein. Fallstudien können in ihrem Realitätsausschnitt jedoch auch enger gefasst sein. Dann sind sie in der Regel auf bestimmte Probleme und Anwendungsbereiche innerhalb einzelner Organisationen zugeschnitten und behandeln nicht mehr die Komplexität wie die Harvard-Fallstudien.

Fallstudien beziehen sich auf konkrete Probleme. Entwickelt werden sie, indem Informationen über Probleme in der Praxis zusammengetragen und aufbereitet werden. Die Aufbereitung der Daten richtet sich nach den Lehrzielen. Will man z.B. vermittelte Kenntnisse über Motivation anwenden lassen, so reduziert man die Informationen auf Probleme der Arbeitszufriedenheit. Solche begrenzten Fälle sind natürlich schnell zu bearbeiten. Die ursprünglichen Fallstudien behandelten zunächst handelsrechtliche, später betriebswirtschaftliche Inhalte. Diese Tradition hat sich im europäischen Raum fortgesetzt (*Grochla/Thom 1975*). Dennoch sind die Begrenzungen der Fallstudien auf den wirtschaftlichen und handelsrechtlichen Bereich längst überschritten worden. In der Psychologie wird z.B. mittels Fallstudien diagnostisches Vorgehen trainiert. Gegenstand der Diagnose können Organisationen, Gruppen oder Individuen sein, wobei Schwerpunkte auf verschiedene Themen wie Organisationsklima, Interaktionen, Führung, Motivation, etc. gesetzt werden können. Durch Festlegen dieser Schwerpunkte reduziert sich allerdings die Komplexität, wodurch die Fallstudien nur noch einen begrenzten Realitätsausschnitt widerspiegeln können.

In der folgenden Literatur findet man Fallstudien zu verschiedenen Themen:

Groenewald (1988), *Hentze* (1979), *Engel & Riedmann* (1982), v. *Rosenstiel* (1972), *Albach & Gabelin* (1977), *Alewell, Bleicher & Hahn* (1971) sowie *Clegg* u. a. (1985)

Neben der klassischen Fallstudie mit einer Vielzahl von Aspekten und Informationen haben sich eine Reihe von Varianten der Fallstudie entwickelt: Fallgeschichte, Problemfall und Vorfall. In der *Fallgeschichte* wird ein komplexer und zeitlich ausgedehnter Entscheidungsprozess gegliedert. In den einzelnen Phasen des Prozesses wird der Ablauf mit den notwendigen Informationen, den Entscheidungen des Managements und den eingetretenen Folgen geschildert. Dadurch stellt sich die Geschichte eines Falles systematisch dar. Das Wechselverhältnis zwischen Entfaltung der Realität, Entscheidung im Prozess und Beeinflussung bzw. Steuerung der Realität wird transparent. Beispielsweise lässt sich die Einführung eines Produktes in den Verbrauchermarkt schrittweise verfolgen. Allein die Schilderung einer Fallgeschichte kann schon Einsichten vermitteln, wie Prozesse in der Praxis ablaufen. Man kann sie aber auch in anderer Weise nutzen. Vor den Managemententscheidungen unterbricht man die Fallstudienbearbeitung und lässt die Teilnehmer selber Lösungen entwickeln, die dann mit den Managementlösungen verglichen werden. Im Verlauf der Fallgeschichte "Produkteinführung" wäre es z.B. denkbar, Fragen bezüglich der Interpretation der Umweltsituation, der Umsetzung von Produktideen, der Entwicklung eines Marketing-Mix, der Interpretation von Marktforschungsdaten etc. zu stellen.

Ein *Problemfall* besteht nur aus wenigen Informationen. Es sind alltägliche Begebenheiten, auf die die Teilnehmer sofort reagieren sollen. Es besteht ein sofortiger Handlungsbedarf. Das Ziel ist, die Reaktionen im Alltagsgeschäft auf ihre Wirkungen hin zu überprüfen. Diese Reaktionen bilden dann den eigentlichen Lerngegenstand. Die Leitfrage lautet: Stimmen die Wirkungen mit den Absichten überein oder wird etwas bewirkt, was man gar nicht will?

Ein zu analysierendes Ereignis aus dem Unternehmensalltag wäre beispielsweise eine Gruppendiskussion, in der ein Beteiligter ununterbrochen spricht, ohne den anderen Anwesenden die Möglichkeit zu geben, ebenfalls zu Wort zu kommen. Die Aufgabenstellung würde hier lauten, ein Vorgehen zu entwickeln, um das Verhalten des Vielredners zu verändern, ohne ihn dabei persönlich zu verletzen. Der Vielredner soll sich der Diskussion nicht entziehen, aber auch nicht die Diskussion stören und bei den anderen Gruppenmitgliedern Spannungen erzeugen. Die Teilnehmer können durch die Diskussion des Problemfalles ihre Routinereaktionen analysieren und gegebenenfalls verändern. Man lernt auf diese Weise auch, mehr auf die Wirkungen der eigenen Verhaltensweisen zu achten.

Beim *Vorfall* sind die vorgegebenen Informationen lückenhaft und für die Entwicklung einer Problemlösung unzureichend. Das Problem kann aus den vorhandenen Daten nur unzureichend abgegrenzt werden.

Die Aufgabenstellung erfordert nun von den Teilnehmern, systematisch ergänzende Informationen zu erfragen, um den Sachverhalt zu klären und das "eigentliche" Problem zu erfassen. Die Teilnehmer müssen gegen ihre schnelle vorurteilsbehaftete Verarbeitung angehen, die dazu führen würde, notwendige Zusatzinformationen nicht einzuholen, voreilig die Daten zu interpretieren und ungenügende Problemlösungen zu produzieren. Je nach Zielgruppe können die vorgegebenen Daten angereichert werden. Auch diese Aufgabenstellung ist für diagnostische Zwecke geeignet. Aus den Fragen und Interpretationen kann man auf die Denkweisen einer Führungsperson schließen.

Ablauf der Bearbeitung einer Fallstudie

Die Bearbeitung einer Fallstudie wird durch Systemtechniken, Theorien und Erkenntnisse unterstützt. Dadurch werden verschiedene Zwecke verfolgt:

- Ad-hoc-Lösungen sollen vermieden werden,
- das Anwenden von Methoden soll eingeübt werden,
- Theorien und Kenntnisse sollen auf Probleme hin organisiert werden,
- Verstehensmodelle sollen für ein Problem entwickelt werden,
- Ausarbeitungen sollen Transparenz gewährleisten,
- Gruppenarbeit soll gestaltbar werden.

In der *Problemanalyse* wird die Situationsschilderung zunächst auf Probleme untersucht. Die Schilderung wird hinsichtlich der Abweichungen zwischen Ist- und Sollzuständen untersucht. Was ist so, wie es eigentlich nicht sein sollte? Die Probleme werden kurz definiert und aufgelistet. Liegen mehrere Problemkreise vor, werden sie zuerst gewichtet und anschließend nach ihrer Bedeutung und Wertigkeit bearbeitet. Informationen, die das Problem näher beschreiben, werden nun zugeordnet. Problemlösungstechniken können helfen, diesen Vorgang systematisch zu gestalten. Im Anschluss an die Definition des Problems werden Erklärungsansätze genutzt und zugeordnet, um mögliche Ursachen für das Bestehen der Probleme verstehen zu können.

Nun müssen die *Ziele formuliert* und gewichtet werden. Hierbei unterscheiden wir zwischen Muss- und Sollzielen. Im Gegensatz zu Muss-Zielen können Sollziele in ihrer Bedeutung bewertet werden. Diese Bewertung drückt aus, wie wichtig oder unwichtig eine bestimmte Zielsetzung ist. Dabei kann man sich am erwarteten Gesamtzielbeitrag orientieren. Man schafft durch Gewichtung außerdem ein transparentes Bewertungssystem, mit dem man Lösungen bewerten kann. Ein Bewertungssystem ist auch die Grundlage für die Entwicklung eines Kontrollsystems, mit dem die Wirkungen von Maßnahmen erfasst und evaluiert werden können. Während die vorangegangenen Phasen systematisches Vorgehen verlangen, beginnt nun eine kreative Phase. Nach der Erfassung von Soll-Vorstellungen müssen nun möglichst viele Interventionen und *Lösungsansätze generiert* werden.

Dazu werden kreative Techniken eingesetzt: Brainstorming, Synektik, morphologischer Kasten, 635-Methode etc. Aus den Lösungsansätzen wählt man mit Hilfe der *Entscheidungsanalyse* eine Lösung aus. Diese soll möglichst optimal die Zielsetzungen abdecken und wird deshalb durch folgende Kriterien auf ihre Brauchbarkeit hin überprüft:

- Gibt es Ressourcenbeschränkungen, die die Wahl von Lösungen ausschließen?
- Wie gut beseitigen die einzelnen Lösungen Ursachen und Probleme?
- Wie gut werden die erforderlichen Zielsetzungen durch die Maßnahmen erreicht?
- Welche potentiellen Probleme könnten aus der Durchführung der Maßnahmen hervorgehen?

Die Lösung kann in einer Vielzahl von Interventionen bestehen, die auf viele Variablen des Systems einwirken und es in die gewünschte Richtung bewegen. Dies verlangt, dass die Lösungsansätze zu konkreten Maßnahmen ausgearbeitet werden. Für die Maßnahmen muss ein zeitlicher Rahmen geschaffen werden, in denen sie i. d. R. nacheinander verwirklicht werden. Will man z.B. die Leistungsmotivation der Mitarbeiter durch ein Beurteilungssystem erhöhen, so kommt es nicht nur darauf an, welches Verfahren man wählt, sondern auch, wie man es konkret mit den Beteiligten inhaltlich ausgestaltet und dann einführt.

Organisatorische Durchführung einer Fallstudie

Es gibt verschiedene Formen der organisatorischen Durchführung für Fallstudien. Die Auswahl der Form wird je nach Zielgruppe getroffen, um die Kenntnisse und Erfahrungen, die sie im Umgang mit der Methode hat, zu berücksichtigen. Je nach Wahl der Durchführungsmethode können die verschiedenen Bereiche der Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz miteinander verbunden werden (vgl. *Kaiser 1976, 1983; Langosch 1993*).

Folgende Formen bieten sich für die Durchführung der Bearbeitung einer Fallstudie an:

- Ein Trainer bzw. Moderator löst mit allen Teilnehmern gemeinsam im Plenum den Fall, wobei das Vorgehen erst erläutert und dann gemeinsam nachvollzogen wird.
- Ein Trainer bildet aus den Teilnehmern eine Demonstrationsgruppe, die unter Leitung eines Teilnehmers den Fall bearbeitet. Die anderen Teilnehmer beobachten das Vorgehen und können aus den Fehlern lernen. Es empfiehlt sich, eine Feedback-Runde an die Bearbeitung der Fallstudie anzuschließen, um den Mitgliedern der Demonstrationsgruppe ebenfalls eine Lernmöglichkeit zu eröffnen.
- Der Fall wird von den Teilnehmern selbständig in Einzel- und Gruppenarbeit gelöst. Die erarbeiteten Entscheidungen werden dann von den Gruppen präsentiert und mit den anderen Gruppen diskutiert.

Erst zum Schluss stellt der Trainer bzw. Moderator der Gruppe die Reallösung vor,

die dann zur Diskussion gestellt wird. Ein Fall wird bei der letzten Variante viermal bearbeitet (individuelle Bearbeitung, Gruppendiskussion, Gruppenvorschläge im Plenum, Reallösung), was den zeitlichen Aufwand natürlich erhöht. Die Diskussion im Plenum hat die wichtige Funktion, Vorstellungen weiter zu präzisieren, zu ergänzen und zu korrigieren. Solche Erfahrungen sind für die Teilnehmer wichtig, damit sie erleben, welche Bedeutung die Zusammenarbeit und das mehrmalige zyklische Durchlaufen eines komplexen Sachverhalts haben.

Die Einübung von Arbeitstechniken und das intensive Eindringen in komplexe Sachverhalte sind von besonderer Bedeutung für die Praxis. Es findet ein kollektives, erfahrungsorientiertes Lernen statt, das direkt bei Problemen angewendet wird. Die Gruppenarbeit im Ablauf der Fallstudie kann selbst zum Lerngegenstand gemacht werden, wenn die Sozialkompetenz weiter entwickelt werden soll. In einer Prozessanalyse können die Mitglieder einer Gruppe bestimmte Aspekte der Zusammenarbeit aufgreifen und analysieren. Probleme und Bereiche in der Zusammenarbeit, die einer Verbesserung bedürfen, können so von der Gruppe aufgearbeitet werden. Maßnahmen zur Verbesserung können bei den nächsten Gruppensitzungen erprobt werden. Instrumentarien dazu sind z.B. Gruppenchecklisten, die die Analyse der Gruppenarbeit unterstützen:

1. Darstellung der individuellen Sichtweisen mit Hilfe einer Checkliste.
2. Diskussion der individuellen Ansichten mit den Gruppenmitgliedern, die zur Festlegung von Verbesserungsbereichen führen soll.
3. Verbesserungsmaßnahmen für die künftigen Gruppenarbeiten verabschieden.
4. Realisierung der Verbesserungsvorschläge in den nächsten Sitzungen.

2.3.2 Übung: Seenot

Ziel der Übung ist der Nachweis der Effektivität einer auf Einigkeit (Konsens) der Gruppenmitglieder beruhenden Gruppenentscheidung, wenn diese im Anschluss an individuelle Entscheidungen getroffen wird. Weiter soll der Synergie-Effekt bei Gruppenentscheidungen nachgewiesen werden. Wenn eine von einer Gruppe getroffene Entscheidung besser ist als alle individuell getroffenen Entscheidungen, so wird dies hier mit Synergie-Effekt bezeichnet.

Individuelle Bewertung

Sie und einige andere Personen befinden sich an Bord einer privaten Yacht mitten auf dem Atlantischen Ozean. Aufgrund eines im Maschinenraum ausgebrochenen Feuers, das mittlerweile den größten Teil der Yacht und der Ausrüstung zerstört hat, droht die Yacht jeden Augenblick zu sinken und Sie müssen sie deshalb verlassen. Ihre genaue Position kennen Sie nicht mehr, da die wichtigste Navigationsausrüstung und das Logbuch bereits Opfer der Flammen geworden sind und Ihre ungeteilte Aufmerksamkeit dem Bekämpfen des Feuers gegolten hat. Sie wissen jedoch, dass

Sie sich etwa 1000 Seemeilen (1850 km) südwestlich von der nächsten Küste befinden. Keiner von Ihnen ist verletzt. Einen Notruf haben Sie noch absetzen können. Außerdem haben Sie auch das Rettungsboot der Yacht gerettet. Das Boot ist ein Ruderboot ohne Motor, und es ist groß genug, um Sie und ihre Mitpassagiere aufnehmen zu können.

Bevor Sie ins Boot steigen, sollen Sie noch schnell herumliegende Gegenstände in das Rettungsboot bringen. Sie können davon ausgehen, dass Sie nur sieben Gegenstände noch ins Boot legen können. Sie verschaffen sich schnell einen Überblick und bilden eine Rangordnung: 1. wichtigste, 2. nächst wichtige etc.

Die Gegenstände sind auf dem Auswertungsblatt aufgelistet. Bilden Sie nun eine Rangreihe. Sie haben 15 Minuten Zeit.

Gruppenbewertung

Sie sollen sich darin üben, Gruppenentscheidungen zu treffen. Alle Mitglieder Ihrer Gruppe müssen sich auf die jeweilige Entscheidung einigen (Konsens). Damit ist gemeint, dass jedes Gruppenmitglied mit der von der Gruppe vorgenommenen Rangordnung der nachstehenden 15 Gegenstände einverstanden sein muss, auch wenn sich diese Rangordnung hier und da von Ihrer eigenen Bewertung unterscheidet. Es ist sehr schwierig, einig zu werden. Hier sind einige Ratschläge, die Ihnen bei Ihrer Einigung helfen können:

1. Vermeiden Sie es, unbedingt Ihre eigene Ansicht durchsetzen zu wollen. Hören Sie sich an, was die anderen Mitglieder zu sagen haben und unterlegen Sie Ihre Reaktionen mit Argumenten.
2. Vermeiden Sie es, Ihre Auffassung zu ändern, nur um schnell zu einer Entscheidung zu gelangen oder Auseinandersetzungen mit anderen Gruppenmitgliedern aus dem Wege zu gehen.
3. Begründen Sie Ihre eigenen Ansichten und schließen Sie sich nur Gruppenentscheidungen an, die sich wenigstens ungefähr mit Ihren eigenen Ansichten decken.
4. Vermeiden Sie es, Konfliktsituationen auszuweichen, z.B. durch Mehrheitsentscheide, Durchschnittsberechnungen, Kuhhändler usw.
5. Die nähere Untersuchung von Meinungsunterschieden ist eine Hilfe, um zur Einigkeit zu gelangen, auch wenn sie oft als Hindernis angesehen wird.

Tragen Sie Gruppenbewertung ins Auswertungsblatt ein.

Auswertungsblatt

Individuelle Rangordnung der ...

| | Person 1 | Person 2 | Person 3 | Person 4 | Person 5 | Gruppe |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|--------|
| 1 Sextant | | | | | | |
| 1 Rasierspiegel | | | | | | |
| 1 Kanister mit 20 Litern Frischwasser | | | | | | |
| 1 Moskitonetz | | | | | | |
| 1 Notverpflegungsration aus Militärbeständen | | | | | | |
| Seekarte vom Atlantischen Ozean | | | | | | |
| 1 Schwimmweste | | | | | | |
| 10 Liter Dieselöl | | | | | | |
| 1 kleines Transistorradio | | | | | | |
| 1 Hai-Harpune | | | | | | |
| 4 m ² klare Kunststoffolie | | | | | | |
| 2 Liter Jamaica-Rum | | | | | | |
| 5 m Nylonseil | | | | | | |
| 2 Kartons Schokolade | | | | | | |
| 1 Angel mit Zubehör | | | | | | |

Seenot - Antworten und Begründungen

Eine Gruppe von Offizieren der amerikanischen Handelsmarine hat die folgende "korrekte" Beantwortung ausgearbeitet. Diesen Fachleuten gemäß ist es am wichtigsten, diejenigen Gegenstände zu retten, die es den Schiffbrüchigen ermöglichen zu überleben, bis Hilfe kommt. Navigationsmittel sind unwichtig, denn selbst wenn die Schiffbrüchigen in ihrem Rettungsboot aus eigener Kraft eine Küste erreichen könnten, würde dies viel länger dauern als Lebensmittel und Frischwasser reichen. Der logische Grund dafür, dass man Mittel zum Signalisieren den Nahrungsmitteln vorzieht, ist, dass die Schiffbrüchigen nur wenig Chancen haben, entdeckt und gerettet zu werden, wenn sie sich nicht bemerkbar machen können. Außerdem erfolgen die meisten Rettungen innerhalb der ersten 36 Stunden, nachdem ein Schiff als vermisst gemeldet worden ist.

1. *Rasierspiegel*. Der Spiegel stellt ein sehr wichtiges Mittel zum Signalisieren und Anblinken von Rettungsflugzeugen dar.
2. *10 Liter Dieselöl*. Das Öl kann mit Hilfe eines Wollfadens oder etwas Papier angezündet werden, sodass die Flammen die Aufmerksamkeit von Rettungsflugzeugen oder -schiffen erregen.
3. *Kanister* mit 20 Litern Frischwasser. Das Wasser ist sehr wichtig, um den Flüssigkeitsverlust durch Schwitzen usw. zu ersetzen. Ohne Frischwasser kann man nur wenige Tage überleben.
4. *1 Notverpflegungsration aus Militärbeständen*. Eine derartige Ration enthält Nahrungsmittel, die ohne jegliche Zubereitung gegessen werden können.
5. *4 m² klare Kunststofffolie*. Die Folie eignet sich vorzüglich zum Auffangen von Regenwasser und als Schutz der Schiffbrüchigen gegen Wind und Spritzwasser.
6. *2 Kartons Schokolade*. Schokolade ist ein ausgezeichnetes Reservenahrungsmittel.
7. *1 Angel mit Zubehör*. Die Angel ist nicht ganz so wichtig wie die Schokolade, weil "ein Spatz in der Hand immer noch besser ist als eine Taube auf dem Dach".
8. *5 m Nylonseil*. Das Seil kann dazu benutzt werden, Ausrüstungsgegenstände festzuzurren, sodass sie bei Seegang nicht über Bord fallen.
9. *1 Schwimmweste*. Die Schwimmweste kann sehr nützlich sein, wenn einer der Schiffbrüchigen über Bord fällt.
10. *1 Hai-Harpune*. Die Harpune kann zum Abwehren von Haien dienen.
11. *2 Liter Jamaica-Rum*. Jamaica-Rum enthält 80% Alkohol und kann zum Säubern und Desinfizieren offener Wunden benutzt werden. Sonst ist er nur von wenig Nutzen, da sein Genuss zu anormal kräftigem Wasserlassen anregt und somit Durst verursacht.
12. *1 Transistorradio*. Ein solches Radio hat nur geringen Wert, da es nur empfangen kann. Obendrein sind solche Radios nur für den UKW-Empfang konzipiert und können aus diesem Grund nur sehr wenig Sender empfangen.
13. *Seekarte vom Atlantik*. Eine Seekarte ohne Navigationsinstrumente ist ziemlich nutzlos. Außerdem ist es nicht so wichtig, wo sich die Schiffbrüchigen befinden. Viel wichtiger ist, wie weit die Hilfe entfernt ist.
14. *1 Moskitonetz*. Das Moskitonetz ist wertlos, denn mitten auf dem Atlantischen Ozean gibt es keine Moskitos.
15. *1 Sextant*. Ohne einen Chronometer (eine genaue Uhr) ist ein Sextant zu nichts zu gebrauchen.

2.3.3 Fallstudie 1 "Gehaltssystem"

Die Firma *Universal* gehört zu einem Konzern, der insbesondere auf den Märkten für Lebensmittel und Körperpflege aktiv ist. Die Produktgruppen umfassen im einzelnen:

- Tiefkühlkost
- Fisch- und Fleischkonserven
- Seife, Duschartikel etc.
- Deodorants, Parfüm, Hautcreme etc.
- Zahnpasta, Mundwasser etc.

Eine Arbeitsgruppe soll als Projektgruppe der *Universal* ein Entlohnungs- und Anreizsystem für den Bereich Vertrieb am Beispiel der Großkundenbetreuer (GKB) erarbeiten. Sie sollen Empfehlungen für Gehaltserhöhungen und Prämien für 10 Großkundenbetreuer erarbeiten und daraus ein allgemeines System ableiten. Alle 10 Mitarbeiter sind unverheiratet und haben das gleiche Alter (35 Jahre), die gleiche Ausbildung sowie die gleiche Erfahrung (alle waren vorher Reisende).

Wenn Sie Ihre Empfehlungen abfassen, so beachten Sie bitte Folgendes:

1. Sie werden Präzedenzfälle schaffen für zukünftige Gehalts- und Prämienentscheidungen.
2. Ihre Gruppe soll die Gehaltskosten für die Unternehmung so niedrig wie möglich halten.
3. Sie sind um Gerechtigkeit bemüht. Alle Entscheidungen müssen im Einklang miteinander stehen.
4. Sie möchten verhindern, dass die Mitarbeiter die Firma verlassen. Sie möchten außerdem erreichen, dass die Mitarbeiter mit der Gehaltserhöhung zufrieden sind.
5. Albert, Bernd und die anderen, für die Sie die Empfehlungen abgeben sollen, wurden alle zum selben Zeitpunkt zum GKB ernannt. Sie bekamen das gleiche Anfangsgehalt (5.000 DM). Ein Jahr ist seit der Ernennung zum GKB vergangen. Es wird nun Zeit, über eine Gehaltserhöhung und evtl. eine zusätzliche Prämie nachzudenken. Kündigungen durch die GKB sind ziemlich sicher, falls nicht jeder den Eindruck hat, er sei für seinen Einsatz im ersten Arbeitsjahr durch eine Gehaltserhöhung angemessen belohnt worden. Die Beschäftigungsaussichten in anderen Firmen im Vertrieb sind gut. Es ist schwierig, aus anderen Bereichen qualifiziertes Personal für den Vertrieb der *Universal* zu begeistern.
6. Die *Universal* folgt dem Grundsatz, die Gehälter auf dem Niveau der Region und der Branche zu halten. Die Gehaltserhöhungen liegen im Schnitt um die 3,5 %. Bisher gab es weder festgelegte Arbeitsbewertungskriterien noch eine Gehaltstabelle. Die Firma zog es bisher vor, konkurrenzfähige Gehälter und Gehalts-

erhöhungen so flexibel und anpassungsfähig wie möglich zu gestalten. Gleichzeitig verfolgte man das Ziel, die Gehaltskosten niedrig zu halten. Faire und positive Beziehungen zu den Mitarbeitern standen ebenfalls im Interesse der *Universal* bei der Gehaltsgestaltung. Das führte im Ergebnis allerdings zu erheblichen Ungeheimtheiten bei der Gehalts- und Prämienfestlegung.

7. Ein Anreizsystem soll neu eingeführt werden. Es soll neben anderen Kriterien besonders die Akquisition neuer Kunden berücksichtigen.

Nachdem Sie die zusätzlichen Informationen über die 10 GKB gelesen haben, tragen Sie für jeden von ihnen Ihre Empfehlungen in DM und Prozenten des jetzigen Gehalts in Tabelle 1 ein. Außerdem schlagen Sie gegebenenfalls zusätzliche Vergünstigungen vor. Tragen Sie Ihre persönlichen Empfehlungen ein, ohne darüber vorher mit jemandem zu diskutieren. Außerdem leiten Sie aus den Empfehlungen allgemeine Rahmenbedingungen für ein Gehalts- und Anreizsystem ab (Tabellen 2 und 3).

Diskutieren Sie die individuellen Lösungen anschließend gemeinsam in der Gruppe, um sich auf Gruppenempfehlungen zu einigen. Errechnen Sie nicht einfach den Durchschnitt der persönlichen Meinungen, um eine Gruppenentscheidung zu erreichen. Versuchen Sie vielmehr, durch Diskussion, Analyse und Prüfung in der Gruppe zu einer Gruppenentscheidung zu gelangen, die das gemeinsame Denken und die Übereinstimmung aller Teilnehmer widerspiegelt.

Erarbeiten Sie danach in der Gruppe gemeinsam ein allgemeines Entgelt- und Anreizsystem. Die vorgeschlagenen Systeme gelten zunächst nur für den Vertriebskanal GKB, der in Zukunft stärker ausgebaut werden soll. Besonders zu berücksichtigen ist, dass der Absatz der Körperpflegemittel durch neue Kunden erweitert werden soll.

Bereiten Sie danach Ihre Gruppenentscheidungen für eine Präsentation vor.

Achten Sie unbedingt darauf, dass Sie die Angaben über alle 10 GKB gelesen haben, bevor Sie irgendwelche Empfehlungen abgeben!

Einzelinformationen zu den 10 Großkundenbetreuern (GKB)

Albert hält seine Arbeit für recht interessant. Er schätzt die angenehmen Arbeitsbedingungen. Die Arbeit bietet sowohl Sicherheit als auch Beförderungsmöglichkeiten. Am Ende des ersten Jahres wird Alberts Leistung als durchschnittlich bewertet, verglichen mit Kollegen in entsprechender Stellung. Um wie viel Prozent sollte Alberts monatliches Gehalt erhöht werden, um ihm das Gefühl zu geben, er sei gerecht entlohnt worden, sodass er in der Firma bleiben wird? Tragen Sie den DM Betrag und den Prozentsatz in Tabelle 1 ein und überlegen Sie, ob zusätzliche Anreize hinzukommen sollen.

Bernd ist - was Ehrgeiz und Initiative betrifft - wie *Albert*; er hat die gleiche Art der Arbeit, nur dass am Ende eines Jahres seine Leistung besser bewertet wird als die von 90 Prozent der Mitarbeiter in vergleichbarer Stellung. Tragen Sie in Tabelle 1 die reale und prozentuale monatliche Gehaltserhöhung ein, die *Bernd* am Ende des ersten Jahres bekommen soll. Bedenken Sie, ob zusätzliche Anreize notwendig sind.

Christian ist wie *Albert*; er hat die gleiche Art der Arbeit. Was die Leistung betrifft, so werden nur 10% seiner Kollegen schlechter eingestuft als er. Sie wollen ihn trotzdem nicht verlieren, weil er mit seinen Kundenkontakten in seinem Gebiet nur schwer ersetzbar ist. In dieser Region mit wenig kulturellen Angeboten können nur schwer Mitarbeiter gefunden werden. *Christian* stammt aus der Region und ist hier familiär gebunden. Er wird kaum erfahren, wie groß die Gehaltserhöhungen von *Albert* und *Bernd* sein werden. Welche reale und prozentuale Gehaltserhöhung pro Monat sollte empfohlen werden, damit sie ihm als Anreiz dient, die Firma nicht zu verlassen? Eine zu geringe Summe könnte dazu führen, dass sie für *Christian* keine Bedeutung besäße und er das Gefühl hätte, nichts bekommen zu haben. Verfahren Sie wie in den vorigen Fällen.

Dieter wird, wie *Albert*, am Ende des Jahres durchschnittlich in seiner Leistung eingeschätzt. Er betreut regional die Zweigstellen eines Großdiscounters. Als er diese Spezialaufgabe übernahm, schien die Geschäftsverbindung mit diesem Unternehmen langfristig gesichert. Doch jetzt ist die Zusammenarbeit mit diesem Großdiscounter gefährdet, da nicht feststeht, wie lange noch die Artikel des Sortimentes der *Universal* in den Zweigstellen geführt werden. Der Discounter plant, weitgehend Eigenmarken zu verkaufen. *Dieters* spezielle GKB-Aufgabe gibt ihm daher wenig Sicherheit in der Firma. Denn bei der Ernennung zum GKB wurde ihm gesagt, dass er, weil es sich hier um eine Spezialtätigkeit handelt, zurückgestuft werden könnte, falls die Geschäftsverbindung zu diesem Kunden erlischt. Nach einem Jahr fühlt sich *Dieter* aufgrund der veränderten Situation unsicher in seiner Stellung. Er mag seine Arbeit, doch wegen der Unsicherheit seiner Stelle hat er seinem Vorgesetzten mitgeteilt, dass er nach einem Angebot einer anderen Firma sucht. Sie können ihm bei richtiger Einschätzung der Lage keine Sicherheitsgarantien anbieten, höchstens eine Gehaltserhöhung und eine Versetzung in ein anderes Gebiet. Es ist äußerst schwierig, für *Dieter* einen Ersatz zu finden, denn der Absatz der Artikel beim Discounter ist vorwiegend durch die guten Kontakte von *Dieter* zu den Zweigstellen sichergestellt worden. Welche Erhöhung und Anreize sollte er am Ende des Jahre bekommen?

Ernst wird hinsichtlich der Leistung wie *Albert* beurteilt. Er verrichtet die gleiche Arbeit. *Ernst* ist jedoch verantwortlich für die Unterstützung einer großen Familie: Seine Eltern und mehrere jüngere Geschwister sind auf sein Einkommen angewiesen. Sie leben nur von seinem Verdienst.

Franks Leistung wird am Ende des Jahres ebenfalls als durchschnittlich bewertet. Er hat von der *Universal* eine schmutzige, frustrierende, unangenehme und unbequeme Arbeit, d.h. ohne Unterstützung durch einen Verkaufsförderer, in einem schwierigen Kundenkreis auf unbestimmte Zeit zugewiesen bekommen. Er muss also alle Maßnahmen zur Verkaufsförderung selbst durchführen und dies bei Kunden, die weit verstreut auf dem Land aufzusuchen sind. Die Kunden gehören einer Kette an, mit der unverzichtbare Umsätze gemacht werden.

Gerd ist, was Persönlichkeit und Leistung betrifft, wie Albert einzustufen. Er verrichtet auch eine ähnliche Arbeit wie Albert. Es besteht aber ein wichtiger Unterschied. Er ist an eine Konzernfirma ausgeliehen, die eine geringe Wertschätzung genießt. Er möchte gern in die *Universal* zurückversetzt werden, was aber zurzeit nicht möglich ist. Man braucht ihn unbedingt an dieser Stelle. Was muss getan werden, um ihn zu halten?

Horst ist, was Erfahrung, Ausbildung, Persönlichkeit und Bewertung betrifft, wie Albert. Er verrichtet eine ähnliche Arbeit unter ähnlichen Umständen wie Albert, jedoch dem Unterschied, dass Horst mit einer Gruppe unangenehmer, unfreundlicher, miteinander konkurrierender Mitarbeiter eng zusammenarbeiten muss. Es handelt sich um eine Bezirksleitung mit 2 weiteren GKB und insgesamt 8 Reisenden. Horst ist unzufrieden und will ausscheiden. Sie aber brauchen ihn, können seine Arbeitsgruppe jedoch auch nicht kurzfristig ändern. Sie wollen versuchen, ihn durch eine Gehaltserhöhung und vielleicht durch zusätzliche Anreize zu halten.

Ingo ist, was Ausbildung, Persönlichkeit und Leistungsbewertung am Ende des ersten Jahres betrifft, ebenfalls wie Albert. Doch Ingo hat vom Kundenkreis her eine einseitige und eintönige Arbeit zugewiesen bekommen. Er besucht nur Kaufhäuser, deren Aktivitäten oft von den Entscheidungen der Zentrale abhängen, die er selbst nicht betreut. Die Besuche müssen aber trotzdem in einem regelmäßigen Rhythmus durchgeführt werden, damit die Produkte von *Universal* angeboten und gut positioniert werden. Die Arbeit kann für eine einigermaßen gebildete Person nicht angenehmer oder zufriedener stellender gestaltet werden. Die Arbeit verlangt jedoch den Einsatz eines GKB. Ein Ersatz ist für diese Arbeit schwer zu finden. Die spezialisierte Arbeit mit diesem Kundenkreis bedarf einer besonderen Ausbildung und Erfahrung.

Jochen ist, was Ausbildung, Persönlichkeit, Leistungsbewertung und Arbeit betrifft, wie Albert. Er hat ein konkretes Stellenangebot von einem Konkurrenten, bei dem die Arbeitsbedingungen und Möglichkeiten vergleichbar mit der *Universal* sein sollen. Das Gehalt soll allerdings wesentlich besser sein als bei der *Universal*. Ein Arbeitswechsel ist für ihn mit einem Umzug in eine andere Stadt verbunden, was einige Unbequemlichkeiten bedeuten würde. Was würden Sie ihm anbieten?