

## 3.2 Fallstudien als Bestandteile von Trainings - Das Beispiel Mount Everest

*Susanne Starke<sup>1</sup> und Ilona Schuster<sup>2</sup>*

Fallstudien werden in vielen Trainings eingesetzt, häufig auch im Bereich der Human Factors-Trainings. Im Folgenden beleuchten wir die Geschichte der Fallstudien, praktische Einsatzmöglichkeiten, zugrunde liegende Lernprinzipien sowie deren Vorteile und Nachteile. Beispielhaft stellen wir an dieser Stelle unsere Fallstudie über das Drama am Mount Everest vor. Auf zurückliegenden Workshops der Plattform sind weitere Fallstudien vorgestellt worden, u.a. aus den Bereichen Notfallmedizin, Schifffahrt und Luftraumüberwachung.

### 3.2.1 Einführung: Definition und Arten von Fallstudien

Fallstudien werden oft gleichgesetzt mit der Verwendung von Beispielen. Während Beispiele dazu dienen, theoretische Erläuterungen des Lehrenden anhand von Alltagssituationen zu verdeutlichen, geht die Anwendung von Fallstudien darüber deutlich hinaus (Lynn, 1999). Der Hauptunterschied zwischen Beispielen und Fallstudien liegt darin, dass die Lernenden bei letzteren die Möglichkeit haben, das Bild, mit dessen Hilfe sie sich die theoretischen Lerninhalte verdeutlichen sollen, aktiv mitzugestalten (Heimerl & Loisel, 2005).

In der Literatur finden sich vielfältige Definitionsversuche des Begriffs „Fallstudie“, die je nach Einsatzzweck unterschiedliche Aspekte des Arbeitens mit Fallstudien hervorheben. Heimerl & Loisel (2005, S. 40) schlagen folgende Definition vor: „Eine Fallstudie (Fall, Case) ist eine für Unterrichtszwecke erstellte Schilderung einer Situation und ihrer Einflussfaktoren, welche sowohl die aktive Auseinandersetzung mit dem Inhalt als auch konkretes Handeln des Lernenden bezweckt.“

---

<sup>1</sup> Dipl.-Psych. Susanne Starke promoviert an der Universität Bamberg zum Thema Führung in kritischen Situationen und ist freiberuflich als Human Factors-Trainerin und Planspielentwicklerin tätig. Weitere Informationen unter [www.susanne-starke.de](http://www.susanne-starke.de). Kontakt: [susanne.starke@gmx.net](mailto:susanne.starke@gmx.net).

<sup>2</sup> Dipl.-Psych. Ilona Schuster ist als Projektmitarbeiterin an der Universität Bamberg tätig im Bereich Trainingsentwicklung und –evaluation. Sie promoviert zum Thema Teamreflexion. Kontakt: [ilona.schuster@uni-bamberg.de](mailto:ilona.schuster@uni-bamberg.de).

Fallstudien oder Case studies haben ihren Ursprung in der Ausbildung von Studierenden an der Harvard Graduate School. Dort wurden sie bereits im Jahre 1870 für die Ausbildung von JurastudentInnen genutzt; die Gesetzmäßigkeiten der Rechtswissenschaften sollten hier anhand praktischer Beispiele aus dem Gerichtsalltag und mittels sokratischer Frage-Antwort-Techniken vermittelt werden. Außerdem wurde die Fallstudiendidaktik beeinflusst durch pädagogische und andragogische Strömungen, die eine praxisnahe Unterrichtsgestaltung und eine aktive Rolle des Lernenden betonen, sowie durch Entscheidungstheorien aus den Verhaltens- und Wirtschaftswissenschaften (vgl. Kaiser, 1983).

Je nachdem, ob bei der Bearbeitung einer Fallstudie der Fokus eher auf die Vermittlung von Informationen, auf das Auffinden und die Definition von Problembereichen oder auf die Lösung des Problems durch sorgfältige Analyse der Informationen und durch Treffen einer Entscheidung gelegt wird, lassen sich fünf verschiedene Arten von Fallstudien unterscheiden (vgl. Ahl, 1974; Heimerl & Loisel, 2005):

#### 1. Problemfindungsfall

Bei dieser Art von Fallstudien wird der Sachverhalt sehr umfangreich dargestellt, eine explizite Problemstellung fehlt jedoch. Die Aufgabe der Lernenden besteht in einer Problemdefinition und -analyse, sowie in der Erarbeitung von Lösungsalternativen.

#### 2. Entscheidungsfall

Zu dieser Art von Fallstudien zählen auch die klassischen „Harvard-Fälle“ (s.o.). Hierbei werden den Lernenden ebenfalls umfangreiche Informationen zu einer konkreten Situation dargestellt. Oft müssen sie zwischen lösungsrelevanter und unwichtiger Information unterscheiden. Meist liegt eine exakte Aufgabenstellung und Problemdefinition vor. Die Herausforderung bei dieser Art von Fallstudien liegt darin, mehrere Lösungsalternativen zu generieren und zu bewerten sowie eine Entscheidung für die beste Lösungsalternative zu treffen.

#### 3. Beurteilungsfall

Der Beurteilungsfall vereinigt zwei Arten von Fallstudien. Zum einen Fallstudien, in denen die gelieferten Informationen so aufbereitet sind, dass man durch sorgfältige Problemanalyse in der Regel zu einer richtigen Lösung gelangen kann. Solche Fälle lassen sich vor allem im juristischen und betriebswirtschaftlichen Kontext konstruieren, wenn „harte Fakten“ eine beste Lösung ermöglichen.

Die zweite Art von Beurteilungsfall liefert nicht nur eine Schilderung relevanter Informationen und eine Problembeschreibung, sondern liefert zudem die Lösung des Problems, die bei der Fallarbeit reflektiert und kritisch bewertet werden soll. Außerdem können alternative Lösungsmöglichkeiten gesucht werden.

#### 4. Informationsfall

Bei dieser Art von Fallstudien wird ein Ereignis beschrieben, allerdings sind die Informationen zur Lösung der gestellten Aufgabe lückenhaft, müssen also von den Lernenden über verschiedene Informationsquellen (Lehrender, Literatur, Internet) erst beschafft werden. Diese Informationen können dann zur Erarbeitung von Lösungsvorschlägen für eine mehr oder weniger gut definierte Aufgabenstellung genutzt werden.

#### 5. Untersuchungsfall

Ähnlich wie beim Informationsfall stehen bei dieser Art von Fallstudien nur lückenhafte Informationen für die Problemlösung zur Verfügung. Durch eine Informationsbeschaffung im Feld (z.B. in Unternehmen) sollen Recherchen angestellt werden, die als Grundlage für die Lösung des gestellten Problems dienen.

Als eine sechste Art von Fallstudien führen wir den komplexen Problemlösungsfall ein. Hierzu gehört beispielsweise die Fallstudie Mount Everest, die wir im Folgenden darstellen werden. Diese Art von Fallstudien schildert Situationen, in denen Menschen mit dem Lösen komplexer Probleme beschäftigt sind. Die Fälle können entweder auf Tatsachen beruhen (wie im Fallbeispiel Mount Everest) oder fiktiv sein (wie die Fallstudie Lost in the Glenn, Lauche, Plattformworkshop 2005). Die Situationen zeichnen sich dadurch aus, dass die handelnden Personen eine Vielzahl von sich gegenseitig beeinflussenden Variablen bei der Problemlösung berücksichtigen und mit Unbestimmtheit und Zeitdruck fertig werden müssen. Komplexe Probleme besitzen keine allgemein gültige Lösung und können durch die Verkettung von problematischen Umständen in Krisen oder Katastrophen enden. Der komplexe Problemlösungsfall weist Ähnlichkeiten mit der zweiten Variante des Beurteilungsfalles auf, bei dem ebenfalls eine vorgegebene Lösung vom Bearbeiter der Fallstudie reflektiert werden muss. Allerdings geht der komplexe Problemlösungsfall insofern darüber hinaus, als hier das Handeln von Menschen in kritischen Situationen beurteilt und reflektiert wird.

Heute werden Fallstudien sowohl in Schulen und Universitäten als auch in der Erwachsenenbildung eingesetzt. Daneben werden sie zu Forschungszwecken verwendet, um z.B. das Entscheidungsverhalten in Gruppen zu untersuchen.

### 3.2.2 Zielgerechte Erstellung von Fallstudien

Der Einsatz von Fallstudien kann verschiedene Ziele verfolgen. Sie können, angereichert mit Bildmaterial, zentrale Fakten und Ereignisse veranschaulichen, um die Aufmerksamkeit der Zuhörenden zu wecken bzw. zu erhalten und Vortragsinhalte leichter erinnerbar zu machen. Daneben dienen sie dazu, TeilnehmerInnen zu aktivieren. Diese können nach der Vorstellung des Falles auf ihr Wissen zurückgreifen und vermittelte theoretische Inhalte anwenden, um den behandelten Fall zu analysieren. Dadurch können TrainerInnen zugleich überprüfen, inwiefern die vorgestellten Theorieinhalte für die TeilnehmerInnen anwendbar sind und diese bei Bedarf fallbezogen noch einmal genauer ausführen. Fallstudien können weiterhin auch in Form von Rollenspielen oder kleinen Planspielen aufbereitet werden, so dass sie die TeilnehmerInnen nicht nur auf einer kognitiven Ebene ansprechen, sondern sie sich regelrecht in die Situation hineinversetzt fühlen und in ihr agieren können. So können je nach Fallstudie verschiedene Rollen mit unterschiedlicher Informationslage konstruiert werden, um unterschiedliche Sichtweisen der in der Fallstudie agierenden Personen deutlich zu machen. Diese können anschließend reflektiert und auf Parallelen zum eigenen Arbeitsalltag hin diskutiert werden, um so den Transfer des Erlernen zu erleichtern.

Abhängig von den zu erreichenden Zielen müssen geeignete Fallstudien erstellt oder ausgewählt werden. Die mündliche oder schriftliche Darstellung des Falles soll Setting und zentrales Geschehen verdeutlichen, also Informationen über Akteure, situative Rahmenbedingungen und relevante Hintergrundinformationen enthalten. Die Fallgeschichte sollte nicht nur die notwendigen Informationen liefern, sondern auch anschaulich dargestellt werden. Hierzu können Bilder, Filmausschnitte, Radiobeiträge, Zitate und inhaltliche Details genutzt werden, die die Identifikation mit den Akteuren und das sich Hineindenken in die Geschichte fördern. Handelt es sich um ein für die TeilnehmerInnen fremdes Setting wie eine Expedition zur Antarktis, so sollte man darauf achten, dass die Bearbeitung der Studie auch ohne Vorwissen möglich ist und Details, die Neulingen auf dem Gebiet nicht vertraut sind, allgemeinverständlich erklären. Unter diesen Bedingungen können die TeilnehmerInnen auch von fachfremden Fällen profitieren, die auf einem höheren Abstraktionsniveau häufig zahlreiche Parallelen zum eigenen Arbeitsalltag aufweisen.

Bei der Planung des Einsatzes von Fallstudien muss zudem überlegt werden, zu welchem Zeitpunkt die Fallstudie eingesetzt wird: Soll sie als Einführung in das Thema dienen und demzufolge zu Beginn des Tages durchgeführt werden, oder soll bereits im Seminar erworbenes Wissen umgesetzt und angewendet werden?

Des Weiteren sollte die Entscheidung fallen, ob die Studie in Einzelarbeit, in der Kleingruppe oder im Plenum behandelt wird.

### 3.2.3 Lernen und Reflexion

Der Einsatz von Fallstudien als Trainingsinstrument zur Weiterbildung von Teams in komplexen Arbeitswelten erfreut sich in den letzten Jahren immer größerer Beliebtheit (siehe Fallstudien in den Plattformworkshops wie „Feuer von Mann Gulch“, „Lost in the Glenn“, „Geschwader 11“, Expeditionen von Scott und Amundsen, „Ausweichmanöver“ im Training für Radarlotsen).

Warum sich Fallstudien gut zum Einsatz im Rahmen von Trainingsworkshops eignen, lässt sich anhand der sozial-kognitiven Lerntheorie von Bandura (1979) erklären.

Die soziale Lerntheorie von Bandura zeigt, warum Menschen auch aus Situationen lernen können, die sie nicht selbst erlebt haben. Sie befasst sich mit Lernen in einem sozialen Kontext, in dem das Erlernen komplexer Sachverhalte durch Beobachtung anderer Menschen geschieht, die entweder real (als Person) oder symbolisch (z.B. als Agierende in einer Fallgeschichte) anwesend sind. Voraussetzungen für dieses sogenannte Modelllernen sind sowohl die Motivation als auch die Fähigkeit (körperlich und geistig) des Lernenden, sich das gezeigte Verhalten anzueignen. Bezüglich der motivationalen Komponente spielen die Erwartungen von zukünftiger Verstärkung oder Bestrafung eine zentrale Rolle dafür, ob und was gelernt wird. Wird also die beobachtete Modellperson für ihr Handeln belohnt, so steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Lernende ebendieses Verhalten in ihr Repertoire aufnehmen.

Bandura betont, dass Lernen nicht immer zu Verhaltensänderungen führt, sondern vielmehr die Wahrnehmung und Informationsverarbeitung von Menschen verändert (s. dazu Bandura, 1979).

Bei der Bearbeitung von Fallstudien „beobachten“ die BearbeiterInnen die Agierenden der Fallstudie als symbolische Modelle bei der Problemlösung. Scheitern diese in der Fallstudie bei ihrem Vorhaben oder tritt gar eine Katastrophe, die Menschenleben kostet, ein (wie z.B. im Fallbeispiel Mount Everest), dann findet Lernen am negativen Modell statt. Das Handeln der Agierenden im Fallbeispiel hat negative Konsequenzen, was die Bearbeiter der Fallstudie dazu veranlasst, sich alternative

Verhaltens- und Denkmuster für ähnliche Situationen zu erarbeiten und diese in ihr Repertoire aufzunehmen.

### **Reflexion und Aufbereitung von Fallstudien**

Obwohl sich verschiedene Autoren mit dem Konzept von (Selbst-) Reflexion auseinandergesetzt haben (u.a. Reither, 1979; Schön, 2003; Tisdale, 1998), existiert bis heute kein einheitliches Verständnis von Reflexion. Reflexion soll im Folgenden verstanden werden als Prozess, in dem eigene Aktivitäten (Denken, Fühlen, Wollen und Handeln) zum Gegenstand der Betrachtung gemacht werden. Der reflektive Prozess beinhaltet Schritte der Rekapitulation und Rekonstruktion vergangener Prozesse, deren Analyse und kritische Bewertung hinsichtlich der Zielerreichung, sowie das Ableiten und Implementieren von Maßnahmen für zukünftiges Handeln. Die Nachbereitung von Fallstudien zu Trainingszwecken als Reflexion zu bezeichnen, ist nicht ganz passend, berücksichtigt man die ursprüngliche Bedeutung des Konzepts der Reflexion. Dennoch kann sich die Aufbereitung von Fallstudien an den Prozessschritten erfolgreicher Reflexion orientieren.

Beim Nachbereiten von Fallstudien verdeutlichen sich die BearbeiterInnen zwar einen vergangenen Prozess, der analysiert und bewertet wird, allerdings handelt es sich dabei nicht um selbst erlebte Situationen und eigenes Handeln. Durch Hineinversetzen in bestimmte Rollen der Fallgeschichte wird die Situation lediglich in der eigenen Vorstellung „erlebt“– etwa wie beim Lesen eines fesselnden Buches. Um eine solche Perspektivenübernahme zu ermöglichen, ist es wichtig, dass Fallgeschichten eine Situation mithilfe von lebendigen Schilderungen und Detailreichtum wiedergeben. Werden die Situationen entsprechend nachbereitet, so weisen die Bearbeitungsprozesse Ähnlichkeit mit Selbstreflexion auf.

Es bietet sich also an, die Nachbereitung von Fallstudien an den Schritten erfolgreicher Reflexion auszurichten und ein fünfstufiges Vorgehen zu implementieren:

- **Rekapitulation und Perspektivenübernahme**

Zunächst wird die in der Fallstudie geschilderte Situation von den Bearbeitenden rekapituliert. Sie führen sich also den Ablauf der geschilderten Situation noch einmal genau vor Augen und können dabei eventuell in die Rolle eines Agierenden aus der Fallgeschichte schlüpfen und den Ablauf aus dessen Sicht schildern. In dieser Phase stellen sie sich Fragen wie: „Welche Maßnahmen hat Person X in der Situation ergriffen?“, „Welche Entscheidungen hat sie getroffen?“

- **Analyse**  
Im folgenden Schritt werden Zusammenhänge analysiert. Dazu werden die Ursachen und Folgen der Handlungen der Agierenden aus der Fallgeschichte genauer unter die Lupe genommen. Mögliche Fragen sind: „Warum hat Person X in der Geschichte so gehandelt?“ „Welche Folgen zog dieses Handeln nach sich?“
- **Bewertung**  
Schließlich kann eine Bewertung des Handelns der Agierenden in der Fallgeschichte vorgenommen werden. Die Bearbeiter stellen sich Fragen wie: „Welche Verhaltensweisen der Person X haben in der Geschichte zum Erfolg beigetragen?“ „Welche Verhaltensweisen haben zum Misserfolg/zur Krise geführt?“
- **Ideen, Maßnahmen**  
Am Ende sollten sich Bearbeitende einer Fallstudie damit auseinandersetzen, wie die geschilderte Situation besser oder idealerweise gehandhabt werden könnte. Hilfreiche Fragen sind: „Wie würde ich handeln, wenn ich mit einer solchen Situation konfrontiert wäre?“, „Was würde ich besser machen?“.
- **Transfer**  
Eine wichtige Frage, die man sich beim Einsatz von Fallstudien als Trainingsinstrument stets stellen sollte, ist die des Transfers des Gelernten in den eigenen Arbeitsalltag. Im Trainingskontext eingesetzte Fallstudien schildern mitunter Situationen aus einem Realitätsbereich, der nicht vollständig mit der täglichen Arbeit der Bearbeitenden übereinstimmt. Wichtig ist, dass Fallstudie und Arbeitskontext auf einer höheren Abstraktionsebene viele Gemeinsamkeiten aufweisen: Lösen die Bearbeiter der Fallstudie im realen Arbeitsleben komplexe Probleme und sind mit Krisensituationen konfrontiert, dann eignet sich ein Fallbeispiel aus einem Realitätsbereich, der ähnliche Merkmale aufweist (z.B. Fallstudie Mount Everest oder das Feuer von Mann Gulch, die Geschichte eines Waldbrandes im US-Bundesstaat Montana 1949, siehe auch Weick, 1993; Maclean, 1992)  
Der Transfer des aus der Fallstudie Gelernten geschieht dann auf dieser größeren Abstraktionsstufe. Während der Nachbereitung der Fallstudie sollen Themen beleuchtet werden, die auch im Arbeitsalltag der Bearbeitenden von Bedeutung sind. Beispiele hierfür sind die Themen „Führung“, „Arbeitsorganisation“, „komplexes Problemlösen“ und „Entscheidungsfin-

dung“. In einem letzten Schritt sollte der Frage, wie aus den Erkenntnissen der Fallarbeit Nutzen für die eigene Arbeit gezogen werden kann besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden. Dies kann geschehen durch Fragen wie: „Welche Ähnlichkeiten sehen Sie zwischen dem Szenario dieser Fallstudie und Ihrem Arbeitsalltag?“ oder „Welche Erkenntnisse aus der Fallarbeit lassen sich für den beruflichen Alltag nutzen?“.

Bezieht man die vorgestellten theoretischen Ansätze zu den Themen Lernen und Reflexion auf Fallstudien, so wird deutlich, dass die Studien auf die Fähigkeiten und Bedürfnisse der TeilnehmerInnen abgestimmt sein müssen um zu erreichen, dass diese motiviert sind, sich intensiv mit den Inhalten der Studie zu befassen und nützliche „Denkinstrumente“ für ihren Arbeitskontext zu gewinnen.

#### **3.2.4 Das Beispiel Mount Everest**

Für den Plattformworkshop „Sicher im Team“ (2007) wurde der Fall einer Expedition zum Mount Everest ausgewählt. Wir haben uns für diesen Fall entschieden, weil er thematisch gut zum Thema Teamführung passt und außerdem gut aufbereitet werden kann, da zahlreiche Literaturquellen – u.a. Erfahrungsberichte von Überlebenden der Expedition – verfügbar waren, so dass wir die unterschiedlichen Perspektiven der einzelnen ExpeditionsteilnehmerInnen eindrücklich darstellen konnten.

In der Mount Everest-Fallstudie geht es um eine Expedition, die 1996 stattgefunden hat; der Focus liegt hierbei besonders auf zwei Expeditionsgruppen, der Adventure Consultants-Expedition, angeführt von dem Neuseeländer Rob Hall, einem peniblen Planer, dessen letzte Expedition im Jahr zuvor allerdings aufgrund widriger Wetterbedingungen wieder umkehren musste und der Mountain Madness-Expedition unter der Führung des Amerikaners Scott Fischer, der seine erste kommerzielle Expedition zum Mount Everest führen wollte. Er ist risikofreudig, charismatisch und hilfsbedürftig und stellt dabei die Ziele seiner Kunden über seine eigenen. Dass er bereits vor der Expedition unter gesundheitlichen Problemen litt, verschweigt er. Durch die Expedition erhofft er sich internationale Anerkennung und hat starke finanzielle Motive. Bergführer sind u.a. Anatoli Boukreev, ein Profi-Bergsteiger aus Kasachstan, der bereits viermal auf dem Everest war, acht von vierzehn Achttausendern ohne Sauerstoffgerät bestiegen hatte, jedoch relativ schlecht Englisch spricht und eine andere, „puristische“ Bergsteigerkultur vertritt. „Bei einem Bergführer kommt es mehr aufs Klettern als aufs Reden an“ (Boukreev, 1997, S. 66), verdeutlicht seine



bergsteigerische Grundhaltung. Außerdem sagt er: „Fehler dürfen dort nicht passieren. Man braucht gutes Wetter und viel Glück. (...) Man muss in den Teilnehmern Selbstvertrauen wecken, da man sie nicht immer an die Hand nehmen kann“ (Boukreev, 1997, S. 42).

Ein weiterer Bergführer ist Neil Beidleman aus den USA, ein Luftfahrttechniker, Bergsteiger und Ultramarathonläufer, der jedoch keine Erfahrung als Führer auf große Gipfel vorweisen kann. Die Kunden der beiden Expeditionen haben unterschiedlich viel Erfahrung, teilweise wenig Höhenerfahrung, einige mussten bei vorhergegangenen Everestexpeditionen umkehren und einer der Teilnehmer leidet bereits ab einer Höhe von 4000 Metern unter ständiger Übelkeit. Die Kunden werden von einigen Sherpas, die als Träger und Gipfelbegleiter eingesetzt sind, unterstützt. Bereits zu Anfang der Expedition tauchen Ausrüstungsprobleme auf sowie höhenbedingte Gesundheitsprobleme, ein ungesicherter Sherpa stürzt ab und es zeigt sich, dass einige Expeditionsteilnehmer ihre Ausrüstung noch nie getragen haben und über keinerlei Eisklettererfahrung verfügen. Zudem entspinnen sich unter einigen TeilnehmerInnen Konkurrenzkämpfe und Fischer muss sich große Sorgen über die Finanzierung der Expedition machen, nachdem ein unter einem Lungenödem leidender Sherpa ausgeflogen werden muss. Auch zwischen Expeditionsleitern und Bergführern kommt es zu Uneinigkeiten in Bezug auf den Umgang mit den KundInnen, die aufgrund von Verzögerungen im Anbringen von Fixseilen unruhig werden. Weitere Vorfälle führen dazu, dass die Sauerstoffreserven für den Gipfelaufstieg knapp werden und der Akklimatisationsrhythmus durch viele Auf- und Abstiege bei Rettungsaktionen durcheinander gerät.

Dies ist der Anfang einer Geschichte, die mehrere Menschen in den Tod führt und einige nur mit schwersten Gesundheitsschäden überleben lässt.

Die TeilnehmerInnen des Plattform-Workshops bekamen neben einer Einführungspräsentation ausführliche Unterlagen über den Verlauf der Expedition, so dass sie sich selbst in die Details der Lage einlesen konnten. Danach bearbeiteten sie in drei Kleingruppen verschiedene Fragen zu der Fallstudie. Auf roten Kärtchen notierten sie die wichtigsten Fehlentscheidungen, auf blauen Kärtchen die Ursachen für getroffene Fehlentscheidungen sowie auf gelben Kärtchen die Führungsstile der Hauptakteure und eigene Beurteilungen dieser Stile vor dem Hintergrund ihrer Berufserfahrung. Diese konnten dann auf einer Metaplanwand zu einem Fehlermodell zusammengestellt und dem Plenum vorgestellt werden. Im Anschluss wurde im Plenum diskutiert, wie die TeilnehmerInnen selbst an die Planung einer Expedition auf den Mount Everest herangehen würden und welche Erkenntnisse sie für ihren

eigenen Arbeitsalltag aus der Fallstudie gewonnen hatten. Die Ergebnisse der Diskussion wurden auf Flipchart festgehalten. Sowohl auf dem Mount Everest, als auch übertragen auf ihr eigenes berufliches Umfeld waren für die interdisziplinäre Teilnehmergruppe (u.a. aus den Bereichen Luftfahrt, Anästhesie und IT) klare Führungsstrukturen, Briefings und Standards wichtig. Führungsaufgaben müssen ihrer Meinung nach entweder wahrgenommen oder delegiert werden. Außerdem war Selbstreflexion, das Lernen aus Fehlern (eigenen oder denen anderer) und ein kontinuierlicher Soll-Ist-Abgleich von Relevanz, sowohl für das Szenario der Fallstudie als auch für ihr eigenes Berufsleben. Eine realistische Planung sowie Checklisten können, so die TeilnehmerInnen, hierbei den Aufbau eines gemeinsamen mentalen Modells im Team erleichtern.

### 3.2.5 Fazit

Fallstudien vereinen eine Vielzahl von Vorteilen. Sie bieten praktische Bezüge und Diskussionsanregungen und ermöglichen eine Auflockerung von Theorie-Inputs sowie eine abwechslungsreiche Trainingskonzeption. Besonders hilfreich erscheint uns ihr Einsatz als Ergänzung zu Planspielen und Simulationen, die neben dem learning by doing auch stark auf den Aspekt des learning by reflecting fokussieren. Leider ist zur Erstellung von spannenden und vielschichtigen Fallstudien oft wenig Quellenmaterial vorhanden bzw. erfordert ihre Erstellung einen hohen Zeitaufwand. Des Weiteren sollte bedacht werden, dass Lernen und so auch Lernen unter Zuhilfenahme von Fallstudien nicht notwendigerweise eine sofortige Änderung von Handlungsmustern nach sich zieht, sondern im ersten Schritt zu einer Schärfung des Bewusstseins für die verschiedenen Fallstricke menschlichen Handelns führt. Eingebunden in ein umfassendes Trainingskonzept mit weiteren teilnehmeraktivierenden Methoden und sorgfältig geplanten Reflexionsphasen sind Fallstudien ein wertvoller Beitrag zu einem nachhaltigen Transfer des Erlernten in berufliche Anwendungsfelder.

### 3.2.6 Literatur

- Ahl, P. (1974). Möglichkeit und Grenzen der Fallmethode im Betriebswirtschaftskundeunterricht an der kaufmännischen Berufsschule. In R. Pilz (Hrsg.), *Entscheidungsorientierte Unterrichtsgestaltung in der Wirtschaftslehre* (S. 119-126). Paderborn: Schöningh.
- Bandura, A. (1979). *Aggression: Eine sozial-lerntheoretische Analyse*. Stuttgart: Klett.

- Boukreev, A. & Weston Dewalt, G. (1997). *Der Gipfel. Tragödie am Mount Everest*. München: Heyne.
- Heimerl, P. & Loisel, O. (2005). *Lernen mit Fallstudien in der Organisations- und Personalentwicklung. Anwendungen, Fälle und Lösungshinweise*. Wien: Linde.
- Kaiser, F.-J. (1983). Grundlagen der Fallstudiendidaktik – Historische Entwicklung – Theoretische Grundlagen – Unterrichtliche Praxis. In F.-J. Kaiser (Hrsg.), *Die Fallstudie*. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Krakauer, J. (1998). *In eisige Höhen* (5 ed.). München: Piper.
- Lynn, L. (1999). *Teaching and learning with cases: A guidebook*. New York: Chatham House.
- Maclean, N. (1992) *Young men & fire*. University of Chicago Press.
- Reither, F. (1979). *Über die Selbstreflexion beim Problemlösen*. Dissertation an der Universität Gießen.
- Schön, D.A. (2003). *The reflective practitioner. How professionals think in action*. Aldershot: Ashgate.
- Tisdale, T. (1998). *Selbstreflexion, Bewußtsein und Handlungsregulation*. Weinheim: Beltz.
- Weick, K.E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38, 4, 628-652.