

Mitarbeiter aktivieren durch unternehmenseigene Fallstudien

Mit Fallstudien aus dem eigenen Unternehmen macht Lernen Spass. Firmen sparen damit auch Kosten bei der Personalentwicklung und -suche.

— VON LUTZ KAUFMANN UND CETIN NAZIKKOL

In Kürze Unternehmen stehen bei der Personalsuche und -entwicklung vor drei Herausforderungen. Erstens müssen interne Talente identifiziert, gefordert und entwickelt werden. Zweitens sollten diese Massnahmen so gestaltet sein, dass ihr Prozess und ihr Ergebnis nachhaltig zum Unternehmenserfolg beitragen und die Linienmanager diese Massnahmen als Gewinn für ihr Tagesgeschäft sehen – und nicht als Verlust an operativer Kapazität. Drittens ist auf den externen Personalmärkten die Arbeitgebermarke zu stärken. Die Autoren zeigen auf, wie man all diese Herausforderungen unter einen Hut bringt.



PROF. DR. LUTZ KAUFMANN leitet den Lehrstuhl für Internationales Management & Beschaffung an der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar (D).
lutz.kaufmann@whu.edu



DR. CETIN NAZIKKOL ist Director Business Impact Initiatives der ThyssenKrupp Academy GmbH in Düsseldorf (D).
cetin.nazikkol@thyssenkrupp.com

Ein mutiger Teilnehmer an einem Seminar für Führungskräfte eines Handelshauses, in dem mit einer unternehmenseigenen Fallstudie gearbeitet wurde, brachte es auf den Punkt: «Das Grundproblem liegt doch viel tiefer. Wir haben keinen fehlerhaften Prozess der Produkteinführung, sondern eine Führungsphilosophie der lokalen Fürstentümer.» Der Geschäftsführer, um den sich die Fallstudie drehte, war anwesend und stellte die Gegenfrage: «Und wie würden Sie an meiner Stelle die Balance zwischen dezentraler Führung im Tagesgeschäft und rascher, zentral gesteuerter Einführung von Innovationen herstellen?»

Was andernorts oft ein wohlherzogenes, aber steriles Treffen von Nachwuchskräften und Management ist, mündete im erwähnten Beispiel in eine lebhaft Diskussionsrunde, die allen Beteiligten etwas brachte. Der Grund dafür war die Case Study, in der das eigene Unternehmen statt einer x-beliebigen Firma die Hauptrolle spielte. Auch ging es nicht um einen abgeschlossenen Fall, sondern um ein noch offenes, aktuelles Problem: Ein Produkt hatte alle Markttests bestanden, und die Einführung schien sich unter allen Szenarien zu lohnen, trotzdem führten die Landesgesellschaften es nicht ein.

In den USA hat man Seminarthemen schon immer mit einem Fallbeispiel eingeführt und danach generalisiert. Der kontinentaleuropäische Ansatz hingegen erklärt vielfach erst ein-

mal das Prinzip – früher wie auch heute noch. Danach dienen bestenfalls kleine Beispiele der Veranschaulichung. Oft wird es aber den Seminarteilnehmern selbst überlassen, den Bezug zur Realität herzustellen. Doch selbst ausgedachte Fallbeispiele wirken immer wie Textaufgaben bei der Mengenlehre in der zweiten Schulklasse.

Sich in die Situation eines Managers hineinversetzen

Reale Case Studies hingegen geben den Teilnehmern die Gelegenheit, sich in die Situation eines realen Managers zu versetzen, der für ein bekanntes Unternehmen eine wichtige Entscheidung fällen muss. Hier stellen sich zwei zentrale Fragen: Soll es sich dabei um das eigene oder ein fremdes Unternehmen handeln? Ist die beschriebene Entscheidung bereits gefällt oder nicht?

Damit die Teilnehmer eine Fallsituation spannend finden, wird bei herkömmlichen Case Studies oft einer der unzähligen abgeschlossenen Cases aus Nordamerika eingesetzt – meist ein Fall über Konsumgüter, wie Starbucks oder Coca Cola. Diese erkennt zwar jeder Teilnehmer rasch, sie passen zum Beispiel bei einem Schweizer Maschinenbauer aber nicht unbedingt ins Seminarprogramm. Selbstverständlich gilt, dass Fallstudien aus vergleichbaren Branchen oder bei generischen Themen wie Leadership mitunter sinnvolle Instrumente in Seminaren sein können. Aller-



Indem Projektarbeit und Fallstudienherstellung verknüpft werden, steigt der Nutzen für das Management.

dings führen Fälle über unternehmens-eigene Managemententscheidungen in aller Regel zu einer viel stärkeren Identifikation, der Aktivitätslevel bei der Bearbeitung ist deutlich erhöht. Zudem können sie – wie das Eingangsbeispiel zeigt – in einen Dialog münden, der über die Hierarchieebenen hinausgeht.

Die zweite Frage gilt dem Zeitbezug. In der Phase der Nutzung, also des Einsatzes von Cases in Seminaren, sind bei unternehmensfremden wie auch -eigenen Fällen zurückliegende Entscheidungen durchzuspielen. Solche fertigen Fälle über vergangene Entscheidungen nennt man Reporting Cases oder Cases der ersten Generation. Die Frage nach dem Zeitbezug ist für die Nutzungsphase nicht relevant, allerdings ist sie bedeutsam für die Phase der Case-Erstellung bei unternehmenseigenen Fallstudien: Will man Erfahrungs-

wissen aus dem eigenen Unternehmen festhalten und (lediglich) Lehrmaterial produzieren, genügt es, vergangene Entscheidungen aufzubereiten. So nutzte ein Logistikunternehmen die Produktion von einem der unternehmenseigenen Cases, um den Erfahrungsschatz aus einer Vielzahl von durchgeführten Akquisitionsprojekten zu dokumentieren. Bei dieser Gelegenheit wurden gleich auch Standard Operating Procedures (SOP) für die Akquisition und die Post Merger Integration abgeleitet.

Noch wertvoller für Firmen und speziell für Linienmanager, die ihre Mitarbeiter in Entwicklungsprogramme entsenden, sind die Cases der zweiten Generation. Diese behandeln eine Entscheidungssituation im eigenen Unternehmen. Dies zu einem Zeitpunkt, an dem das Entscheidungsproblem zwar

bekannt, jedoch noch nicht gelöst ist. Der Case wird zum Consulting Case.

Oder die Entscheidung ist gefällt, und es muss darüber diskutiert werden, wie man die Massnahmen umsetzen will. Dann handelt es sich um einen Implementation Case. Die Case-Produktion und die klassische Projektarbeit verschmelzen hier ideal: Sowohl beim Erstellen eines Consulting als auch bei einem Implementation Case fungiert das Case Team als Dienstleister für den Manager. Dieser zieht doppelten Nutzen aus dem Projekt: die unternehmensinterne Erstellung des Cases hilft ihm einerseits, Lösungsalternativen für konkrete Aufgabenstellungen aus dem eigenen Geschäft zu finden, diese zu bewerten und auszuwählen. Zum zweiten wird das Geschäft des Managers durch die intensive Bearbeitung durch die Case Solver bekannter und damit at-

traktiver für neue Talente (siehe Abbildung auf Seite xy). Gestärkt werden kann dieser Effekt durch die Teilnahme des Managers an der Diskussion im Rahmen der Präsentation der Case Lösungen.

Selbst erstellte Case Studies bestehen aus zwei Teilen. Der erste Teil, die Beschreibung der Problemsituation in journalistisch ansprechender Weise, ist allgemein bekannt. Viele der verfügbaren Fallstudien beschränken sich auf diesen ersten Teil, was ihre Nutzung erheblich einschränkt. Der zweite Teil ist vor allem in der Case-Erstellungsphase der anspruchsvollere. Dieser umfasst das sogenannte Problemlösungs-Material, das üblicherweise nur dem Seminarleiter oder Professor zugänglich ist. Darin werden zu nutzende Instrumente und Lösungsalternativen aufgezeigt und das didaktische Konzept bis hin zum Zeitplan für die Case-Nutzung beschrieben. Hierzu gehören ferner ergänzende Presseartikel, Excel- und Powerpoint-Dateien oder auch Videoclips zum Fall. Das Problemlösungs-Material ist beim Consulting Case weitgehend identisch mit der Empfehlung eines Consulting Teams.

Fallbeispiel ThyssenKrupp

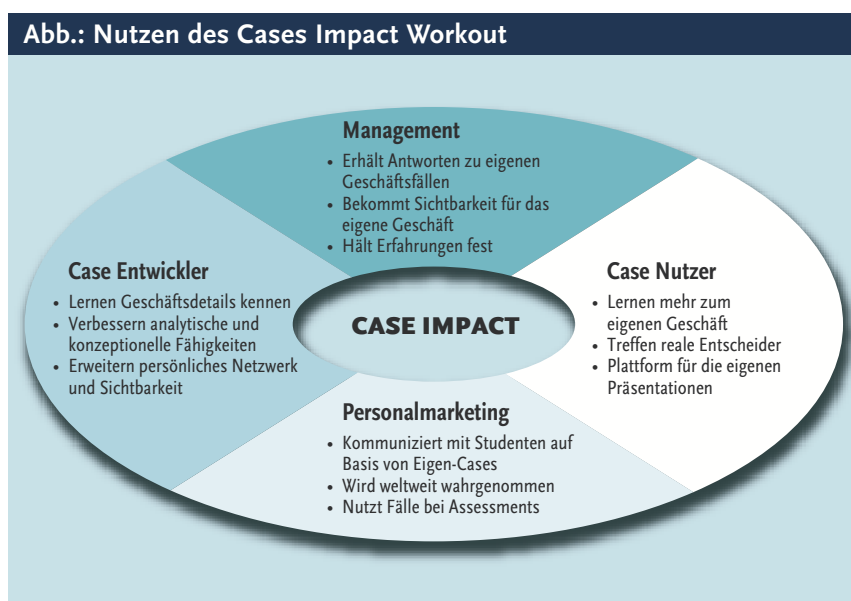
Grundsätzlich können Unternehmen eigene Fallstudien von praxisnahen Wissenschaftlern schreiben lassen – fast alle der vielen tausend Cases auf der Welt sind in dieser Outsourcing-Variante entstanden (www.ecch.com). Oder sie können interne Teams beim Case Schreiben coachen lassen. Darin liegt die Innovation. Bei der ThyssenKrupp Academy hat man sich für letztere Variante entschieden.

Im Prozess des Case Impact Workouts sind Themenfokus, Teamzusammensetzung und Coach die wichtigsten Erfolgsfaktoren. Der Themenfokus wird bei ThyssenKrupp in enger Abstimmung zwischen der ThyssenKrupp Academy und den internen Führungskräften der zweiten Unternehmensebene definiert. Zu den Case-Teams gehören vier bis fünf (Nachwuchs-)Führungskräfte. Diese Zusammensetzung kann in anderen Unternehmen und Kontexten variieren. Die Verantwortlichen bei ThyssenKrupp arbeiten durchgängig mit international besetzten Case-Teams in einem englischsprachigen Kontext.

Ein Teammitglied sollte stets aus dem unmittelbaren Umfeld des Themas kommen. Dies erleichtert unter anderem Datenzugänge und verbessert den Transfer des Cases ins Unternehmen. Ebenso sollte ein Teammitglied konzeptionell stark sein und umfassende Kenntnisse über die gesamte Palette der für die Problemlösung einzusetzenden betriebswirtschaftlichen Instrumente mitbringen. Die Case-Erstellung kann jedoch auch dazu genutzt werden, um den Teams zu Beginn eine Palette an Problemlösungsinstrumenten zu vermitteln.

Ein hervorragendes Reservoir für Case Development Teams können gegebenenfalls auch Trainees sein: Liegt der Fokus auf der Aufbereitung existenten Geschäftswissens und der Produktion von Lehrmaterial für interne Zwecke, so stellen sich geringere Anforderungen an die Teammitglieder (Cases der ersten Generation). Geht es um Consulting Cases mit hohem Impact Factor, beispielsweise für Vorstände, so sind Nachwuchskräfte mit mehr Geschäftserfahrung eher geeignet (Cases der zweiten Generation).

Erfahrung ist auch das Schlüsselkriterium für den akademisch verankerten Case Coach. Weitere Voraussetzungen sind Motivationsfähigkeit, breite Praxiserfahrung und didaktische Exzellenz. Der Coach lenkt die Teams mit unsichtbarer Hand. Entscheidend für den Nutzen der Case-Entwicklung ist, dass die Teams stets an ihre Grenzen geführt werden, intensiv und kontrovers diskutieren und sich am Ende mit dem Ergebnis identifizieren. Das führt für die Teilnehmer am Case Impact Workout zu einer einzigartigen Entwicklungserfahrung: Managementfragen im eigenen Unternehmen werden intensiv bearbeitet. Interviews mit den Entscheidungsträgern führen zu vertikalen Netzwerken. Die intensive Teamarbeit mit Kollegen aus anderen Bereichen und Funk-



Werden unternehmenseigene Fallstudien erstellt, profitieren alle Beteiligten.

tionen zu nützlichen horizontalen Netzwerken. Und die wiederholten Treffen über mehrere Monate führen zu erstklassigem Teamgeist und Spass an der Arbeit.

Ist der Case thematisch fokussiert, interviewen die Case-Schreiber den Entscheider, um den sich der Case dreht. Unterstützt werden sie punktuell von Abteilungen, die ihnen vereinzelt vertiefte Daten, beispielsweise zu Markttrends oder Kosten, liefern. Die Unternehmenskommunikation erstellt einen Film oder hilft bei Ausformulierungen und Übersetzungen.

Für die Akquisition externer Talente einsetzen

Einmal erstellte Case Studies sollten nicht nur für interne Trainings genutzt werden. Gerade auch für die Akquisition von externen Talenten eignen sie sich hervorragend: Zum einen ist es bei der inzwischen vielfältigen Landschaft an Studienabschlüssen und dem Trend zu lebenslangem Lernen wichtig, nicht nur vor die Veranstaltungsräume/Hochschulen zu kommen, um die Talente zu gewinnen, sondern man muss auch in diese hineinkommen.

Dies ist international mitunter noch wichtiger als national. Denn in den schnell wachsenden Regionen der Welt ist das eigene Unternehmen oft weniger

bekannt als im Heimat(personal)markt. Ein früher Zugang zu diesen Talentpools ist nicht nur unverzichtbar weil Expatriats viel teurer wären, sondern vor allem, weil lokale Talente es oft ermöglichen, weitere Marktsegmente vor Ort zu erschliessen. Fallstudien sind ein gutes Vehikel, um beispielsweise in Rumänien, Indien oder China Zugang an jenen Hochschulen, an denen rekrutiert werden soll, zu erhalten. Ein potenzieller Bewerber ist viel aufgeschlossener für ein Unternehmen, wenn er sich ein bis zwei Tage mit dessen Fall beschäftigt hat und der Dozent vor Ort zur Diskussion der Falllösungen auch noch einen lokalen Unternehmensvertreter präsentieren kann.

Unternehmen setzen ihre Fallstudien zudem für Bewerberauswahlprozesse und interne Assessment Center ein. Cases haben aber auch einen rein monetären Wert. Selbst wenn man konservativ von der Reporting-Case-Variante ausgeht, bei der keine aktuellen Managemententscheidungen beeinflusst werden, sind Eigen-Cases werthal-

tig: Wenn über die Lebenszeit einer Case Study zum Beispiel 50 eigene Teilnehmer damit in Summe einen Tag arbeiten, und ein Tag im Schnitt mit 300 Euro kalkuliert wird, beträgt der Wert der Einsparungen durch Case Solving in Eigenregie 15 000 Euro. Bei den Cases der zweiten Generation, bei denen externe Beratung reduziert werden kann und strategische Entscheidungen gefällt werden, steigt der Betrag um ein Vielfaches. Und wenn es gelingt, mit dem Case im Ausland auch nur 100 Top-talente zu erreichen und der Landeschef beispielsweise in Shanghai zur Case-Diskussion kommt, können die Kosten für Anzeigen oder Headhunter für die Suche nach erfahrenen EMBA-Studenten geringer ausfallen.

Case Impact Workouts brauchen auch Mut: es wird offen über eigene Geschäftsvorfälle diskutiert und dies über mehrere Hierarchieebenen hinweg. Bei erfolgreichen Unternehmen ist dies willkommen. Dort werden bewusst nicht nur Schönwetterthemen für Case Studies ausgesucht.

「 *Die Teams sollen kontrovers und intensiv diskutieren und sich mit dem Ergebnis identifizieren.* 」

Schmid Partner
¼ quer