

## Aus- und Weiterbildung

# Fallstudieneinsatz in der Aus- und Weiterbildung

Sätze wie «lebenslanges Lernen als Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg» prägen die Wortwahl der Aus- und Weiterbildungsveranstalter, womit diese nicht ganz Unrecht haben. Wer in seiner Karriere weiterkommen möchte, muss sich immer neuen Herausforderungen stellen. Um diese meistern zu können, muss man über das dazugehörige Wissen verfügen und sich dieses im Vorfeld zielgerichtet aneignen.

*Martina Jaki*

Lernen bedeutet damit nicht mehr nur reines Auswendigwissen, um eine Prüfung zu bestehen, sondern sich diejenigen Fähigkeiten und Wissen anzueignen, um wirklich wichtige Ziele im Leben erreichen zu können. Herr und Frau Schweizer geben zu diesem Zweck jährlich rund vier Milliarden Franken für ihre berufliche Weiterbildung aus. Insgesamt rund 29 Prozent der erwachsenen Bevölkerung in der Schweiz bildet sich nach Zahlen des Bundesamtes für Statistik jährlich weiter; dies ist zwar kein Spitzenplatz im europäischen Vergleich, aber immerhin gutes Mittelfeld.

## Innovative Lernformen

Immer wichtiger wird dabei nicht nur die reine Wissensaneignung, sondern auch die gekonnte Anwendung des Wissens. Der Einsatz innovativer Lehr- und Lernformen, welche die Lernenden aktivieren und weg vom reinen Frontalunterricht, wird damit zu einer Grundvoraussetzung für das optimale

Lernen. Eine wichtige Rolle spielt dabei der Einsatz von so genannten Fallstudien oder neudeutsch Case Studies.

## Was Fallstudien sind

Bei Fallstudien handelt es sich hier um Beschreibungen einer realen Situation, mit der eine Person aus einem Unternehmen konfrontiert wurde. Ein solcher Fall umfasst Informationen über das Unternehmen und die Situation aus Sicht des Entscheidungsträgers zum damaligen Zeitpunkt. Es soll damit eine «wahre» Geschichte erzählt werden. Die Länge von Fallstudien variiert, sie reicht von nur einer Seite bis hin zu komplexen Fällen mit mehr als 30 Seiten. Fallstudien sind aber keine neuzeitliche Erfindung, sondern werden in renommierten Einrichtungen wie der Richard Ivey School of Business in Kanada oder der Harvard Business School in den USA seit fast hundert Jahren angewendet. Aber auch an Schweizer Aus- und Weiterbildungseinrichtungen wie der Universität St. Gallen (HSG) werden schon seit langem Fallstudien für die besse-

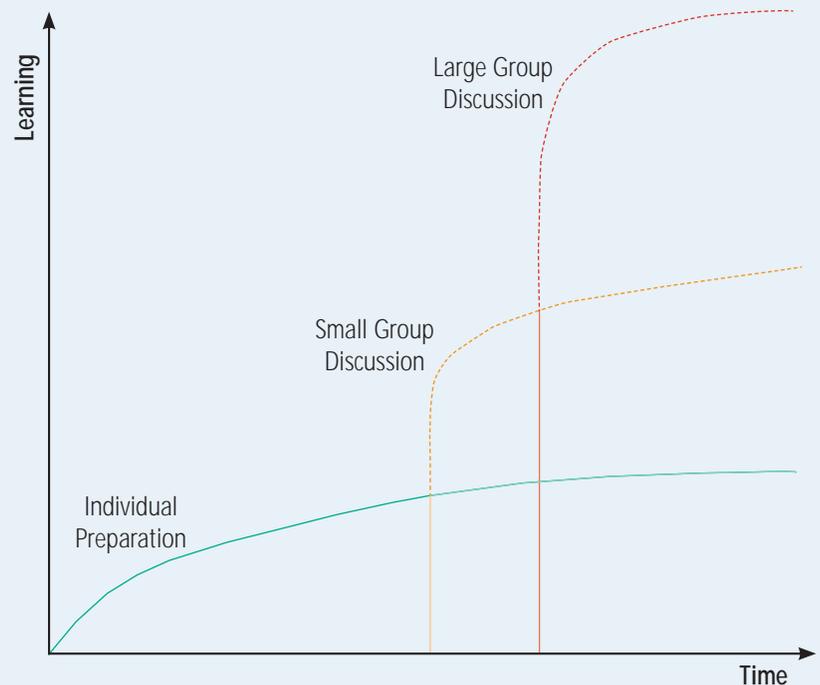
re Erarbeitung von Lerninhalten verwendet. Wenn bei HSG-Alumni die Stichwörter Saab oder Montres SA in Zusammenhang mit ihrer Heimuniversität fallen, so wissen diese sofort, dass es sich um Fallstudien aus ihrer Studienzeit handelt und welche Thematik damit verbunden war. Gute Fallstudien haben hohen Erinnerungswert und damit auch die darin vorkommende Thematik, schlechte Fallstudien hingegen bleiben nicht lange im Gedächtnis haften, bestenfalls.

## Relevanz für die Bildung

Anhand von Fallstudien werden theoretische Konzepte illustriert und die Brücke von der Lehre zur Praxis geschlagen. Fallstudien ermöglichen damit einen interaktiven Unterricht, der «learning by doing» fördert und so den Lehr-/Lerntransfer erheblich verbessert. Die Studierenden lernen dabei nicht nur vom Referenten, sondern auch voneinander. Damit werden Fallstudien nicht nur für den Einsatz im Grundstudium an einer Universität interessant, sondern auch für den Einsatz in der Weiterbildung,



## Lernkurve: Modell der Ivey School



beispielsweise in MBA-Programmen, da so die Teilnehmer von den verschiedenen Erfahrungen der Teilnehmer untereinander in Gruppendiskussionen oder im Plenum profitieren können.

Dieses gegenseitige Lernen ist einer der massgeblichen Gründe für den Erfolg und die Beliebtheit der Fallstudienmethode und nicht deren vordergründig einfache Anwendung für den Referenten. Ein sorgfältiger Einsatz bedingt nämlich einen nicht unerheblichen Vorbereitungs- und Koordinationsaufwand durch den Referenten, der auch einiges an Fachwissen und didaktischem Geschick abverlangt wie auch die Fähigkeit, Diskussionen zu leiten und trotzdem den Lernprozess vorwärts zu bringen. Viele Vertreter der Fallstudienmethode gehen davon aus, dass man mit einem stringenten Prozess beim Einsatz von Fallstudien den Lernerfolg der Teilnehmer maximieren kann und sind daher gerne bereit, diesen Mehraufwand zu betreiben. In der Methode der Ivey School geht man von drei Lernschritten aus, die von der individuellen Vorbereitung des Cases, über die Diskussion in

Kleingruppen bis hin zur Diskussion der Lösung im Plenum geht, um den Lernerfolg zu maximieren.

Mithilfe dieser «geschichteten» Vorgehensweise können die Lernergebnisse maximiert werden, da so die einzelnen Studierenden ihre Argumente in der Gruppendiskussion verfeinern oder revidieren können und in der Plenumsdiskussion als Gruppenlösung einbringen können. Mit dieser Methode kann auch erreicht werden, dass sich möglichst viele der Studierenden in diesen Prozess einbringen können und so ihre Fähigkeiten, beispielsweise was Argumentation betrifft, verbessern können.

### Variabler Stufeneinsatz

Studierende können mithilfe von Fallstudien in die Rollen von Entscheidungsträgern versetzen und deren Entscheidungssituation nachempfinden. Sie analysieren reale Situationen, entwickeln Alternativen und wählen unter den Handlungs- und Umsetzungsoptionen die aus ihrer Sicht beste Option aus.

Nicht zuletzt gilt es dann aber auch, diese Entscheidung argumentativ gegenüber den Kommilitonen und den Dozierenden zu vertreten. Damit ist eine Fallstudie in dieser Form vor allem ein Instrument, das bei Studierenden mit nur geringer Erfahrung im Management eingesetzt werden kann, zum Beispiel im Rahmen der Grundausbildung in einer Universität. Aber auch im Rahmen der Weiterbildung von Führungskräften gibt es gute Möglichkeiten, Fallstudien einzusetzen.

Eine weitere Variante des fallstudiengestützten Lernens kann man in der Management-Weiterbildung anwenden, und zwar den so genannten Live Case, wo Teilnehmer ihr eigenes Unternehmen zur Bearbeitung von bestimmten Fragestellungen mit einbringen. Dies kann bis hin zur Bearbeitung von Fragestellungen aus dem eigenen Unternehmen im Rahmen einer Diplomarbeit gehen. So können Teilnehmer an Weiterbildungsveranstaltungen unmittelbar das Gelernte anwenden und zudem vom Erfahrungsaustausch mit den anderen Teilnehmern profitieren.

## Sie suchen Mietfläche?

In unserem Angebot finden Sie verkehrstechnisch optimal erschlossen

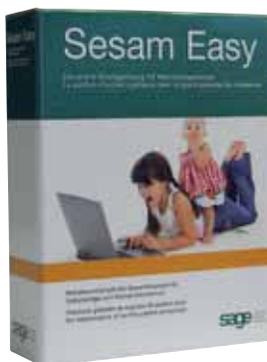
- Büroräume
- Gewerberäume
- Ladenflächen
- Lagerhallen
- Lagerräume
- Parkplätze
- Praxisräume
- Wohnungen

### Sind Sie interessiert?

Besuchen Sie unsere vielseitigen Angebote unter [www.sbb.ch/immobilien](http://www.sbb.ch/immobilien) >Mietobjekt<

[www.sbb.ch/immobilien](http://www.sbb.ch/immobilien)

## Wir nehmen alles persönlich. Speziell Ihre Wünsche.



Sesam Easy ist eine sehr anwenderfreundlich aufgebaute, intuitiv erlernbare Softwarelösung.



Sesam Easy

Finanz | Lohn | Fakturierung

ab CHF 490.-

**Die smarte Einstiegslösung mit Wachstumspotenzial!** Beschränken Sie sich auf das Wesentliche. Für alle kleinen Unternehmen, die eine betriebswirtschaftliche Softwarelösung suchen, die einfach und schlank ihre Anforderungen erfüllt!

Sage Schweiz AG, Oberneuhofstrasse 3, CH-6340 Baar  
Infoline 0848 868 848 oder [www.sageschweiz.ch](http://www.sageschweiz.ch)

**sage** Schweiz  
Suisse  
Svizzera  
einfach sympathisch

## Umgang mit Fallstudien

Die wichtigste Voraussetzung, um Fallstudien erfolgreich lösen und ein Maximum an Lernerfolg erzielen zu können: Aktive Mitarbeit! Dazu gehört auch, sich in Gruppendiskussionen einzubringen, aber auch respektvoll mit den Argumenten der anderen Teilnehmer umzugehen.

Fallstudien, ob sie nun eher im Stil der Harvard Business School oder Ivey geschrieben sind, haben eines gemeinsam: Eine Problemstellung mit entsprechenden Fragen, die mehr oder weniger versteckt im Fall vorhanden ist. Zu den ersten Herausforderungen bei der Lösung gehören daher:

- Aufmerksames Durchlesen des Falls als Vorbereitung
- Identifizierung der Entscheidungssituation
- Trennen der wichtigen von unwichtigen Informationen

Immer wieder durchlesen bringt dabei wenig; die Devise sollte lauten: «Kurzes Lesen, langes Nachdenken.» Wichtig ist es, zu klären: wer, was, warum und wann zu entscheiden hat, da Fallstudien sich immer mit einer

Entscheidungssituation, einem konkreten Problem beschäftigen. Darauf aufbauend kann man sich mit den Alternativen auseinandersetzen, die man für die Lösung zur Verfügung hat. Dazu gehören Elemente wie die folgenden:

- Vor- und Nachteile der jeweiligen Lösung
- Kurz- und langfristige Auswirkungen der jeweiligen Lösung
- Zuverlässigkeit des Eintretens/wie sicher kann eine Lösung umgesetzt werden?

Nachdem man sich für eine Alternative entschieden hat, sollte man diese genau begründen können. Hier kann man dann auch in der Diskussion bzw. bei der Präsentation der Lösung Punkte holen, indem klar nachvollziehbar gemacht wird, wieso man sich für eine bestimmte Lösung entschieden hat. In der Präsentation der Lösung sind dann die üblichen Regeln für eine erfolgreiche Präsentation wie ein klares und strukturiertes Auftreten anwendbar.

Quelle: in Anlehnung an Maufette-Leenders, L.; Erskine, J. und Leenders, M. (1997) «Learning with Cases» (2nd Edition) Ivey Publishing, London ON.

## Die eigene Firma als Fallstudie

Fallstudien haben ein Verfallsdatum und sollten deshalb periodisch durch neue Fälle ersetzt werden. Denn gerade das macht den Reiz von Fallstudien aus, dass sie eben nicht lange zurückliegende, nicht mehr nachvollziehbare Anekdoten darstellen, sondern möglichst nahe am aktuellen Geschehen sind und Prozesse dokumentieren, die den Zeitgeist widerspiegeln. Zudem wird das Wirtschaftsleben immer komplexer, und daher werden immer mehr Fallstudien notwendig, um diese grosse Zahl von Varianten auch nur annähernd abzubilden. Deshalb sind viele Institutionen auf der Suche nach interessanten Unternehmen mit einer spannenden Geschichte, um darüber eine Fallstudie zu schreiben.

Die eigene Firma als Fallstudie ist nicht nur als Marketingmassnahme für ein Unternehmen interessant, auch der externe Blick und die Fragen des Fallstudienautors können interessante Impulse geben. Ein Unternehmensberater ist aber nicht ein Fallstudienautor, sondern vielmehr ein aufmerksamer Beobachter mit vielen Fragen.

Die Vertraulichkeit, eine der wichtigsten Voraussetzungen für eine gute Zusammenarbeit, ist aber jederzeit gewahrt. Jede Verwendung von Daten und Materialien wird mit der entsprechenden Firma abgesprochen und die Veröffentlichung der Fallstudie muss vom Unternehmen bewilligt werden. Ohne diese Freigabe wird auch kein Vertrieb oder Wettbewerb diese Fallstudie

in die eigene Sammlung aufnehmen. Nicht zuletzt sollten auch intrinsische Motive eine Rolle spielen, wenn es darum geht, bei einer Fallstudie als Unternehmen mitzumachen, sei es auch nur darum, weil man interessantere Geschichten als diejenigen hat, die man im eigenen Studium hörte.

## Fazit

Fallstudien sind aus der modernen Unterrichtswelt, sei es in der Aus- oder Weiterbildung, nicht mehr wegzudenken. Sie ermöglichen einen unmittelbaren Zugang zu aktuellen Herausforderungen in Unternehmen und fördern weitere Fähigkeiten wie Präsentations- oder Argumentationsfertigkeit bei Studierenden und Auszubildenden. Auch in der Weiterbildung können Fallstudien eine grosse Rolle spielen, indem diese durch den Einbezug des eigenen Unternehmens Lerninhalte direkt auf eigene Problem- und Fragestellungen anwendbar machen. Und nicht zuletzt braucht es auch Unternehmen, die ihre Herausforderungen in Form einer Fallstudie für die Aus- und Weiterbildung verfügbar machen. ■

## Porträt



Martina Jakl, Ökonomin, ist Assistentin für Betriebswirtschaftslehre am Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen. Im Rahmen ihrer Dissertation hält sie sich zurzeit oft in Tschechien auf und ist daher am besten via E-Mail erreichbar.

## Fragen



Martina Jakl

Lic. oec. HSG, Projektleiterin  
KMU-HSG

Dufourstrasse 40a, 9000 St. Gallen

Tel. 071 224 71 00

martina.jakl@unisg.ch

www.kmu.unisg.ch

