

STRATEGISCHE LERNFUNKTIONEN. Seit etwa zehn Jahren gibt es in Deutschland Gründungsaktivitäten von firmeneigenen „Universities“ oder „Academies“. Nur wenige schafften es, sich mit innovativen Lernkonzepten zu etablieren. In diesem Fachartikel beschreibt Annette Gebauer, Berlin, auf der Basis ihrer Dissertation die Erfolgsfaktoren dieser neuen Lernform.

Was Corporate Universities erfolgreich macht

Von Anfang an wollten deutsche Corporate Universities sehr viel erreichen, und dies in kürzester Zeit. Anders als ihre US-amerikanischen Vorbilder waren sie nicht damit zufrieden, die Umsetzung der Unternehmensstrategie durch gezieltes Mitarbeitertraining und eine strategisch ausgerichtete Managemententwicklung zu unterstützen.

Sie wollten darüber hinaus Impulse liefern, wie die Strategie an sich unter Beteiligung möglichst vieler Manager festzulegen sei. Durch diesen gemeinsamen Strategieentwicklungsprozess sollte die Lernfähigkeit im Unternehmen nachhaltig erhöht werden. Natürlich erforderte dies eine Erweiterung des Lernbegriffs, der jetzt über die individuell-kognitive Wissensaufnahme oder die sozial-emotionale Entwicklung im Team hinausging.

Die Corporate-University-Idee, wie sie in Deutschland diskutiert wurde, streifte damit folgende viel allgemeinere Fragen:

- Welche Alternativen gibt es zum klassischen Strategieprozess mit seiner strikten Trennung von Strategieplanung und -umsetzung?
- Wie können zentrale und dezentrale Wissensressourcen besser im strategischen Suchprozess genutzt werden?

Diese Fragen gingen weit über die Managemententwicklung oder die Mitarbeiterqualifizierung hinaus. Es ging um den Aufbau völlig neuer Kommunikations- und Beziehungsstrukturen in der Organisation. Die Leistungsprozesse sollten eng mit den Lernprozessen verzahnt werden. Aus theoretischer Sicht ist dies ein nachvollziehbarer Anspruch. In der →

**DIE RICHTIGE
EINFÜHRUNGS-
STRATEGIE WÄHLEN**

Eine Corporate University sollte ...



01.

... sich der
Organisationsrealität gezielt
anpassen ...

02.

... und dabei Alternativen
aufzeigen und die etablierten
Entwicklungsmuster stören.

03.

Eine CU darf weder
Erfüllungsgehilfe des
Vorstands sein ...



→ Organisationstheorie vertritt man schon länger die Meinung, dass der traditionelle, von oben nach unten verlaufende (auch sequentiell genannte) Strategieprozess stärker integriert werden muss. Die Strategieentwicklung sollte kein punktueller Analyseprozess sein, der an eine Stabsabteilung oder an Berater delegiert wird. Vielmehr geht es um die Gestaltung eines kollektiven, kontinuierlichen und reflexiven Prüfprozesses: Regelmäßig sollte sich das Management die Frage stellen: Passt unsere strategische Ausrichtung noch zu den gegenwärtigen Marktbedingungen?

Fallstricke der frühen Jahre

Die Einführung von Corporate Universities in Deutschland war ein Versuch, den strategischen Suchprozess durch regelmäßige Strategiedialoge zur Reflexion des eigenen Tuns, einer in den Arbeitsprozess integrierten Management- und Potenzialentwicklung grundlegend zu modifizieren. Corporate Universities wollten einen Paradigmenwechsel herbeiführen.

Doch in der Praxis zeigte sich bald, dass diese vom Kern her richtigen Ansätze nicht von heute auf morgen zu realisieren waren. Der Status quo erwies sich als hartnäckig. Die Art und Weise, wie sich eine Organisation mit neuen Ideen beschäftigt und diese Impulse mittels Entscheidungen verarbeitet, ließ sich nicht so einfach umstricken – auch nicht mit der Macht des Vorstands im Rücken, auf die sich viele Firmenunis in der Gründungszeit stützen konnten.

Die Machbarkeitsfantasien wurden enttäuscht. Ein Blick auf die Anfangsjahre zeigt, dass viele Corporate Universities

in den ersten zwei bis drei Jahren ihres Bestehens heftige Turbulenzen durchlebten.

1. Abhängigkeiten vom Vorstand.

Einige Einheiten koppelten sich gleich zu Beginn eng an den Vorstandsvorsitzenden und profitierten von dessen Einflussmöglichkeiten. Doch es entstanden auch riskante Abhängigkeiten. Ein Führungswechsel in der Chefetage brachte einige Unis ins Straucheln. So führte der Weggang des dominanten Vorstands in einem Unternehmen zu kraftraubenden Irritationen. „Die Corporate University war sehr stark verunsichert“, erinnert sich eine vorstandsnaher Mitarbeiterin. „Der scheidende Vorstand hatte immer sehr klare Erwartungen reingegeben, und so kam die Frage auf: Was jetzt? Ein halbes Jahr gab es Zweifel in der University, ob sie weiterexistieren würde“.

2. Häufige Wechsel an der Uni-Spitze.

Charakteristisch sind zum Beispiel zahlreiche Führungswechsel, die die eigene Entwicklung ausbremsen. Gerade fruchtende Ideen wurden im Keim erstickt. In einem Konzern verantworteten zum Beispiel vier verschiedene Führungskräfte die Corporate University in den ersten sechs Jahren ihres Bestehens. Jeder Führungswechsel verunsicherte die noch junge Einheit und veränderte ihre strategische Zielsetzung.

Was mit einem hohen strategischen Anspruch gestartet war, mutierte so für einige Zeit sogar zu einem serviceorientierten Trainingsanbieter für die dezentralen Bereiche. Umstrukturierungen im Personalbereich und eine schwere Unternehmenskrise durchschüttelten die Einheit und veränderten die Rahmen-

bedingungen. Sie verlor an Einfluss und berichtete fortan nicht mehr an die Vorstandsetage. Doch diesen stürmischen Anfangszeiten folgten besonnenerer Entwicklungsschritte. Die Corporate University nutzte die Einführungserfahrungen, um ihre Ausrichtung zu überdenken. Sie setzte auf mehr Kontinuität und knüpfte stärker an die Unternehmensrealität an. Zunächst konzentrierte sie sich auf die Integration der Instrumente zur Führungskräfteentwicklung. Schritt für Schritt wurden die Ideen der Anfangszeit wieder aufgegriffen, auf ihre Brauchbarkeit überprüft und angepasst.

3. Überraschende Restrukturierungen.

Oft waren es interne Restrukturierungen, die den jungen Corporate Universities zum Fallstrick wurden. In einem Unternehmen mauserte sich die zunächst auf Deutschland konzentrierte Corporate University gerade zu einem globalen Partner für Lernfragen. Doch Restrukturierungen vereitelten diese Entwicklung. Zwar wurden einige Pilotprojekte zur Gestaltung des Strategieprozesses weitergeführt, die Initiativen verloren aber an Fahrt. Zuvor integrierte Entwicklungsaufgaben wurden fragmentiert und die Verantwortung auf verschiedene Köpfe verteilt.

4. Interne Konkurrenz.

Häufig anzutreffen sind auch interne Konkurrenzkämpfe mit anderen Entwicklungs- und Consulting-Bereichen. Zum Beispiel stieß eine Corporate University, die eine wichtige Rolle in einem Zentralisierungsprozess spielte, auf Widerstände der dezentralen Personalentwicklungsabteilungen. Ihre Einführung wurde in

04.

... noch sich als einfacher Dienstleister der Geschäftsbereiche verstehen.

05.

Eine CU sollte **Kontinuität** in Sachen Führung und Finanzierung zeigen ...

06.

... und organisatorische **Unabhängigkeit** in Form einer eigenen GmbH.



dem bisher dezentral geführten Unternehmenszusammenschluss als zentrale Steuerungsabsicht und Bedrohung der dezentralen Einflussmöglichkeiten interpretiert. In einem anderen Unternehmen wurden die Entwicklungsthemen gleich zu Beginn auf kleine Abteilungen verteilt, die miteinander konkurrierten. Das Potenzial einer integrierten Lernarchitektur verpuffte. Offenbar schützte sich die Organisation vor zu vielen Entwicklungsimpulsen. Erst zu einem späteren Zeitpunkt wurden die Teilbereiche wieder nach und nach zu einem Ganzen zusammengefügt.

Unterm Strich führte der hohe Anspruch, mit dem viele Corporate Universities starteten, in den Anfangsjahren zu Enttäuschungen. Die Aufbruchenergie verwandelte sich nicht selten in Frust. Auch heute noch sind die Ideen aus der Anfangszeit noch lange nicht erfüllt. Doch es gab auch einige außergewöhnliche Ausnahmen, die mit weniger Brüchen zu kämpfen hatten. Diese Unternehmen gingen bei der Einführung anders vor. In einem Unternehmen etwa wurde die Entwicklungseinheit nicht mit großem Paukenschlag gegründet, sondern sie entwickelte sich organisch ins Unternehmen hinein.

Die Corporate University hat ihren Ursprung nicht in der Zentrale, sondern in einer dezentralen Tochtergesellschaft. Entgegen dem Trend und gängiger Empfehlungen der damaligen Managementliteratur startete die Einheit mit bescheidenen Ansprüchen. Man knüpfte an die Personalarbeit an und konzentrierte sich zunächst auf den Aufbau eines eher traditionell angelegten Personalentwicklungsprogramms. „Ich habe immer gesagt, wir starten klein und fein und gucken mal, wie wir ausgehend von der Startbasis unsere Möglichkeiten nach und nach vergrößern können“, so die verantwortliche Führungskraft, die durchgängig für die Entwicklungsthemen zuständig war. Im Laufe der Zeit baute die Lernfunktion ihre Rolle aus.

Mit einem guten Gespür für die Organisation nutzte die Einheit zwei zeitnahe Führungswechsel im Topmanagement, um sich als strategischer Partner für andere Aufgaben zu positionieren. Auf-

Unterschiedliche Einführungsstrategien

„Zentral-intentionales“ Muster	„Offen-organisches“ Muster
Orientierung an externen Benchmarks	Orientierung an der eigenen Organisationsrealität
Abwertung der traditionellen Personalarbeit	Anschluss an die traditionelle Personalarbeit
Enge Bindung an den Vorstand	Späte Entdeckung durch den Vorstand. Am Anfang lässt er einfach machen.
Übernahme der zentralen Vorstandsperspektive	Entwicklung einer Perspektive im Spannungsfeld zentral/dezentral
Etablierung über zentrale Macht und Einfluss	Etablierung über Multiplikatorennetzwerk
Aufwändiges Marketing	Fokus auf Machbarkeit
Logik: „Entwicklungsprozesse sind planbar“	Logik: „Kunstfertiges Nutzen der Gunst der Stunde“

Quelle: Gebauer (2007)

grund der soliden Vorarbeiten der Corporate University traute man der Einheit nun zu, eine strategische Initiative zur Ertragssteigerung zu begleiten. Während die Vorstände zu Beginn nur wenig involviert waren, ist es für sie mittlerweile eine Selbstverständlichkeit, die Programme persönlich zu unterstützen.

Zwei unterschiedliche Einführungsstrategien

Rückschauend lassen sich zwei komplementäre Vorgehensweisen in den ersten Jahren unterscheiden:

1. eine eher auf die Macht des jeweiligen Vorstands setzende „zentral-intentionale“ Einführungsstrategie mit radikalem Veränderungsanspruch
2. eine „organisch-offene“ Einführungsstrategie, die neben dem Vorstand auch noch andere „Umwelten“ in Betracht zieht und auf evolutionäre Veränderungen setzt.

Beide Strategien folgen einer anderen Grundhaltung im Einführungsprozess und lassen sich durch einige charakteristische Merkmale beschreiben. In der Praxis folgten Unternehmen natürlich nicht strikt dem einen oder dem anderen

Muster. Man findet häufig eine Überlagerung der verschiedenen Elemente und Verhaltensweisen mit einer bestimmten Tendenz zu der einen oder der anderen Seite. Die idealtypische Unterscheidung der beiden Muster hilft jedoch, den Einführungs- und Entwicklungsverlauf einer Lernfunktion strukturiert zu reflektieren.

Viele Unternehmen starteten mit einem zentral-intentionalen Vorgehen. Diese Unternehmen orientieren sich an amerikanischen Benchmarks wie General Electric oder Motorola. Sie verfolgen einen hohen strategischen Anspruch, der von der eigenen Organisationsrealität weitestgehend abstrahiert. Das, was die amerikanischen Vorzeigeunternehmen geschafft haben, möchte man auch erreichen. Man versucht, sich eng an das Topmanagement zu binden, um die eigenen Ideen mit Macht durchzusetzen. So hängt das eigene Schicksal bald von der Gunst der Spitze ab.

Entsprechend empfindlich reagieren die Corporate Universities auf Veränderungen wie zum Beispiel Führungswechsel an der Spitze oder Zuwendungsverluste. Charakteristisch für dieses Vorgehen ist ein aufwändiges internes Marketing, mit dem die Einheiten die Ideen neuer Entwicklungsformate vortragen. Um sich besser zu positionieren, grenzen sie →

Die sieben Zwickmühlen einer Corporate University

Konzept. Professor Dr. Rudolf Wimmer, Universität Witten/Herdecke, beschrieb in einer Studie für das Bundesministerium für Bildung und Forschung („Corporate Universities in Deutschland“, 2002) sieben Spannungsfelder bei der Ausgestaltung von Firmenuniversitäten.

1 „Fokus Organisation“ versus „Fokus Individuum“

Findet Lernen nur in den Köpfen der Einzelnen statt oder haben Entwicklungsprozesse der Organisation Vorrang vor jenen der Individuen? Über bestimmte Lernformen wie „Action-Learning“ kann eine Symbiose stattfinden.

2 „Kultureller Wandel“ versus „strategischer Wandel“

Die Corporate University kann dazu dienen, zum Beispiel die kulturelle Differenz zweier gerade fusionierender Firmen zu reduzieren. Sie kann aber auch helfen, eine strategische Position zu festigen.

3 „Eine Strategie implementieren“ versus „eine Strategie entwickeln“

Sollen in erster Linie Entscheidungsträger mit den jeweiligen strategischen Neuorientierungen vertraut gemacht werden? Oder soll die Corporate University selbst einen Ort darstellen, an dem gemeinsam neue Strategien entwickelt werden?

4 „Auserwählte Teilnehmer“ versus „breite Teilnehmer-Zielgruppe“

Brillanter Führungsnachwuchs ist für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens sehr wichtig. Es macht Sinn, sich auf diese Zielgruppe zu konzentrieren. Zugleich ist es

sowohl für eine Strategieimplementierung als auch -entwicklung wichtig, den Kreis der Beteiligten nicht zu stark zu beschränken. Vielfach ist die Einbeziehung von Teilnehmern einer gesamten Wertschöpfungskette sinnvoll.

5 „Konzeption der Lerninhalte durch Unternehmen“ versus „Konzeption durch Universitäten“

In einem Extrem dienen „traditionelle“ Universitäten als Anbieter standardisierbarer Lerninhalte – wobei die Konzeption bei der Corporate University verbleibt. Im anderen Extrem werden ganze Leistungspakete an die Universitäten outgesourct.

6 „Lernen“ versus „Geschäft“

Soll nach umfangreichen Lehrplänen Grundsätzliches gelernt oder soll Know-how zur Bewältigung aktueller Business-Probleme verbreitet werden? Im Rahmen von Action-Learning-Prozessen oder Change Workshops geht es einerseits um den Erwerb von Wissen und andererseits um die Lösung konkreter Geschäftsprobleme.

7 „Face-to-face-Lernen“ versus „virtuelles Lernen“

Vielfach schafft gerade die Kombination aus virtuellem Lernen und einem Face-to-face-Unterricht Synergieeffekte: Die Face-to-face-Kommunikation wird von der reinen Inhaltsvermittlung entschlackt, und die virtuelle Kommunikation erhält durch die Präsenzphasen einen Motivationsschub.

→ sich von der klassischen Personalentwicklungsarbeit ab. Sie suchen die Nähe zu anderen machtnahen Bereichen wie zum Beispiel der Strategieentwicklung. Das Ziel ist ein Quantensprung in puncto Entwicklung. Das Resultat aber waren zahlreiche Brüche, die auf Dauer zu einer Normalisierung der revolutionären Ideen führten.

Organisches Wachstum

Einige wenige Unternehmen wählten gleich zu Beginn ein offen-organisches

Vorgehen, das auffällig wenige Brüche und einen kontinuierlichen Verlauf nach sich zog. Die Firmenunis starten mit kleinen Ansprüchen und einem guten Gespür, was man der eigenen Organisation zumuten kann und welche Ideen anschlussfähig sind.

Dabei wird nicht gescheut, an die traditionelle Entwicklungsarbeit anzuschließen. Allerdings achtet man darauf, neue Akzente zu setzen. Es gibt eine Vision, aber die behält man erst mal für sich, um nicht gleich zu Beginn größenwahnsinnig zu erscheinen. Man nutzt die

Anfangszeit, um die internen Fähigkeiten auszubauen und den Rest der Organisation langsam an die neuen Ideen heranzuführen. Die Organisation soll gefordert, aber nicht überfordert werden. Geschickt wird daran gearbeitet, die Möglichkeiten einer Corporate University aufzuzeigen. Oft gibt es noch gar keine konkreten Erwartungen oder sie sind eher traditioneller Natur.

Die Firmenuni baut diese Erwartungen schrittweise auf. Sie konzentriert sich dabei nicht allein auf den Vorstand. Das Topmanagement ist nur eine mögliche

relevante Umwelt. Manchmal kommt es erst später ins Spiel, wenn die Einheit bereits eine gewisse Reife hat. Gerade in der Anfangszeit bemüht man sich, ein solides Multiplikatorennetzwerk aufzubauen, um unabhängig von Einzelinteressen und -personen zu werden. Leistungen stehen im Vordergrund und nicht ein rhetorisch aufgeladenes Marketing. Das Motto lautet: Erst liefern, dann trommeln.

Beide Vorgehensweisen haben eine andere Blickrichtung. Das organisch-öfene Muster konzentriert sich auf den gegenwärtigen Zustand der Organisation und verhält sich spontan zu dem, was kommt. Das zentral-intentionale Vorgehen dagegen ist stärker fokussiert auf eine ideale Lernarchitektur in der Zukunft und orientiert sich an Plänen. Wie kommt man von A nach B? Manchmal änderten Unternehmen, die mit einer eher zentral-intentionalen Einführungsstrategie starteten, ihr Vorgehen auch im Verlauf.

Sie lernten aus ihren Anfangsschwierigkeiten und passten ihr Verhalten intelligent an. In einem Fall führte der Weggang des Vorstandsvorsitzenden dazu, dass sich die Uni stärker im Spannungsfeld zentraler und dezentraler Interessen positionierte. Der neue Vorstand machte weniger Vorgaben und wies die Einheit an, sich stärker mit den dezentralen Interessen zu beschäftigen. Er hielt an der Corporate-University-Idee fest, verwies die Einheit aber stärker auf ihre Eigenverantwortlichkeit. So geriet sie „gezwungenermaßen“ in eine Zwi-

schenposition. Sie legte ihre rein zentralistische Brille ab und beschäftigte sich mit den unvermeidbaren Divergenzen der zentralen und dezentralen Bereiche. Die zunächst ungewünschte Entwicklung, die viel Unsicherheit erzeugte, führte am Ende ganz ungeahnt zu einer stärkeren Nachfrage an regionalen Managemententwicklungsprogrammen. Die Geschäftsbereiche entdeckten plötzlich die Vorteile der zentralen Plattform, die ihren Einfluss ausbauen konnte. Dieser Bottom-up-Ansatz war völlig ungeplant.

Ein wenig Theorie über den „evolutionären Prozess“

Die Entwicklungen der Corporate Universities lassen sich aus theoretischer Sicht gut erklären. Organisationen sind soziale Systeme, die wie alles andere auch ihre Entwicklungsmechanismen selbst hervorbringen. Weder die Entwicklung eines Unternehmens noch die Art und Weise, wie es sich entwickelt, können auf dem Reißbrett geplant werden.

Unternehmen brauchen deshalb auch keinen „Transformationsriemen“ oder einen „Veränderungsmotor“. So wurden Corporate Universities in der Managementliteratur gerne beschrieben. Organisationen sind von sich aus ständig in Bewegung.

Sie entwickeln sich weiter, weil sie Unbekanntes, Zufälliges und Störungen registrieren und bewerten. Schließlich entscheiden sie, wie sie mit den gewonnenen Informationen verfahren. Jedes Unternehmen spielt sich auf ein

bestimmtes Muster ein, wie es mit Unbekanntem, Neuem und Unerwartetem verfährt.

Organisationen entwickeln dem Soziologen Niklas Luhmann zufolge zu diesem Zweck bestimmte Entscheidungsriten. Sie beantworten mit ihnen die Fragen:

- „Wer entscheidet wann was und nach welchen Kriterien?“
- „Auf welche Neuigkeiten wird besonders geachtet, und welche Daten lässt man links liegen?“

Entscheidungsriten vereinfachen, denn sie geben einen Rahmen vor. Es muss nicht mehr ständig alles entschieden werden. Sie schränken die Organisation aber auch ein. Denn von unzähligen Neuerungsmöglichkeiten kommen nur wenige in Betracht. Je weniger starr und je empfänglicher die Entscheidungsriten gegenüber Abweichungen, Störungen, Überraschungen oder Enttäuschungen sind, umso größer ist das Entwicklungspotenzial der Organisation. Gerade in einem schnelllebigen Marktumfeld, in dem sich die Bedingungen ständig ändern, ist es wichtig, das eigene Entwicklungsmuster selbstkritisch zu überprüfen. Das betrifft zum einen die strategische Ausrichtung nach außen:

- „Beschäftigen wir uns mit den richtigen Fragen?“
- „Benötigen wir andere Marktinformationen?“
- „An welchen Außenstellen müssen wir irritationsbereiter sein?“

Aber auch die internen Verarbeitungsmechanismen müssen überprüft werden: →

- • „Sichern unsere Organisations- und Führungsstrukturen unser Überleben?“
- „Könnten andere Stellen bessere Entscheidungen treffen?“
- „Ist unser Strategieprozess in der Lage, neue Ideen schnell aufzugreifen und in die Tat umzusetzen?“

Die Selbstbeobachtung und kritische Prüfung der eigenen Entscheidungsrouinen ist eine überlebenskritische Aufgabe in turbulenten Zeiten. Diese „Entwicklung der Entwicklungsmechanismen“ kann jedoch niemand steuern und sie kann nicht nach optimalen Designprinzipien gestaltet werden. Die organisch-offene Einführungsstrategie rechnet mit dem Umstand, dass Strukturen sich nur schrittweise aus sich selbst heraus weiterentwickeln können.

Organisationen sind selbstreferenzielle Systeme. Sie beziehen sich immer auf ihren gegenwärtigen Zustand. Jede neue Idee zur Gestaltung der Entwicklungsmechanismen ist lediglich ein Entwicklungsimpuls – er wird mit den gegenwärtigen Prämissen verarbeitet. Jedes Beobachtungsangebot einer Lernfunktion wird wie gewohnt verarbeitet. Wie die Corporate-University-Idee verstanden wird, hängt davon ab, welche Vorerfahrungen zugrunde gelegt werden. In einem Unternehmen mutierten zum Beispiel wechselseitig angelegte Dialogprozesse zu top-down durchgeführten, einseitigen Informationsveranstaltungen. Alle Beteiligten interpretierten das neue Dialogangebot unter klassischen Vorzeichen. Ihre Vorerfahrungen prägten die Wahrnehmung des Entwicklungsangebots.

Die Interventionen müssen anschlussfähig sein und trotzdem einen Unterschied machen. Sie müssen das System überraschen, aber nicht überwältigen. Entwicklungsimpulse dürfen die Organisation nicht überfordern. Vielen Organisationen fällt es schwer, sich überhaupt mit Alternativen zu ihrem gegenwärtigen Zustand zu beschäftigen. Jahrelang ist man mit der alten Lösung gut gefahren, warum sollte man etwas anderes machen? Manchmal sind Organisationen so auf ihre Sicht eingeschossen, dass sie Alternativen gar nicht mehr sehen. Weniger die Genialität einer Idee ist entschei-

dend, sondern ihre Anschlussfähigkeit und ihre intelligente Platzierung. Theoretisch gesehen ist ein organisch-offenes Vorgehen also nachhaltiger.

Corporate Universities als Diagnoseinstrument

Die Ausführungen zeigen sehr deutlich: Corporate Universities, die angetreten waren, die Entwicklungsfähigkeit der Organisation zu gestalten, haben einen unmöglichen Auftrag. Sie haben keine gestaltende, sondern eine diagnostische Funktion. Sie müssen Beobachtungsangebote schaffen, um Alternativen zum gegenwärtigen Zustand einzuschleusen. Ausgang ungewiss! Doch für ihre Diagnosen wird eine Corporate University nicht immer geliebt.

Neue Ideen scheinen töricht. Schließlich weiß man nicht, ob sie funktionieren werden. Die Beschäftigung mit Alternativen zum Status quo stört die gewohnten Abläufe. Sie frisst Zeit und bringt das Getriebe zum Knirschen. Jede Alternative zum bestehenden Entwicklungsmuster ist eine Ohrfeige für die bisherige Praxis. Verunsicherungen und Kränkungen sind vorprogrammiert. Eine Firmenuni muss ihre Interventionen und Beobachtungsangebote deshalb intelligent platzieren. Sie muss sich und ihre Ideen in das System einschleusen. Eine Strategie mit dem Brecheisen ist wenig Erfolg versprechend. Hochtrabende Vorschläge überfordern die Organisation. Die Wahrscheinlichkeit ist groß, dass sie abgelehnt werden.

Für ihre schwierige Aufgabe braucht eine Lernfunktion einen stabilen Rahmen, damit sie als Störfaktor nicht zu schnell aus dem Spiel „gekickt“ wird. Zudem benötigt sie Abstand von der Organisation, eine Art entrückte Zwischenposition. Sie darf sich weder vom Topmanagement noch von den Geschäfts- oder Funktionalbereichen vereinnahmen lassen. Die in der Managementliteratur immer wieder empfohlene enge Anbindung an das Topmanagement birgt Risiken, wenn sich die Einheit nur darauf konzentriert. Die Realität zeigt, dass eine starke Fixierung auf die Spitze viel Energie bindet. Sie macht blind für andere Sichtweisen und Wissensressourcen. Die Lernfunk-



tion übernimmt die Perspektive des Topmanagements und verspielt ihren diagnostischen Mehrwert.

Der Blick auf Alternativen zum Status quo ist verstellt. Die enge Bindung an das Topmanagement verbaut der Lernfunktion aber auch den Blick auf ihre eigenen Optionen, sich Schritt für Schritt mit ihren Ideen in der Organisation einzunisten. Gerade in der Anfangszeit ist dies besonders riskant. In großen Publikumsgesellschaften haben sich das Topmanagement in der Zentrale und das dezentrale operative Geschäft oft weit voneinander entfernt. Beide Seiten beäugen sich misstrauisch. In einem solchen Klima wird die Einführung einer Corporate University schnell als zentrale Steuerungsabsicht interpretiert, abgelehnt oder sabotiert. Sie stellt eine Bedrohung für die autonomen Entscheidungsspielräume der Bereiche dar und erzeugt Widerstand.

An dem eingespielten Muster ändert ein solches Einführungsverhalten nur wenig. Die Corporate University macht keinen Unterschied. Die meist ungewollten Bewegungen verstärken am Ende sogar das eingespielte (rationale) Muster. Alle Beteiligten bestätigen sich in ihrer gewohnten Sichtweise. Niemand ist überrascht, und entwicklungsförderliche Integrationsmöglichkeiten werden verspielt.

Die Einführung: Ein gegenseitiger Beobachtungsprozess

Eine Corporate University muss sich darüber klar sein, dass alles, was sie im Einführungsprozess tut, beobachtet wird.



Annette Gebauer, Berlin, verantwortet die Denkfabrik „Corporate Learning“ am Management Zentrum Witten (MZW) und hält einen Lehrauftrag für „Systemisches Management“ an der Fernuniversität Kaiserslautern. Ihr Buch „Einführung von Corporate Universities“ erscheint im März 2007 im Carl-Auer-Systeme-Verlag, Heidelberg. Gebauer veranstaltet zusammen mit Professor Dr. Rudolf Wimmer vom 30. Mai bis 1. Juni 2007 die 2,5-tägige Werkstatt „Corporate Learning“. Es werden die Gastreferentinnen Christine Scheffler (Bertelsmann University) und Dagmar Woyde-Köhler (ENBW-Akademie) auftreten. www.corporate-learning.org
Telefon 0 30/30 87 40 87 oder 01 78/1 73 80 00

Und dies nicht nur im Hinblick darauf, was sie inhaltlich tut, sondern auch, wie sie es tut. Verbündet sie sich mit dem Topmanagement oder welche Position übernimmt sie? Tritt sie bescheiden oder aufschneiderisch auf? Durch wen wird sie repräsentiert? Je mehr sie sich durch eine laute, zentral-intentionale Vorgehensweise als „Veränderungsmotor“ exponiert, provoziert sie schneller Argwohn: Wer denken die eigentlich wer sie sind? Welche „hidden agenda“ verfolgt die Einheit und wer steckt dahinter? Es kann also günstiger sein, sich mit seinen Ideen kunstfertig und organisch in die Organisation einzufäden.
So erwies es sich für Entwicklungsverantwortliche erfolgreicher, wenn sie

sich fast heimlich an strategische Themen herantasteten, als die strategische Rolle lauthals zu verkünden. „Wenn Sie versuchen, es offiziell zu machen“, so eine Führungskraft, „werden bestimmte Stellen sofort hinterfragen, ob da nicht jemand für die strategische Planung und Steuerung verantwortlich ist.“
Die Einführung einer neuen Corporate University ist ein wechselseitiger Beobachtungsprozess. Alle Beteiligten bringen ihre Vorerfahrungen, Erwartungen und Interessen ein. Dies beeinflusst, wie die Einführung einer Corporate University wahrgenommen und bewertet wird. Das Topmanagement sieht in der Einheit ein neues Steuerungsinstrument, mit der es die komplexe Unternehmensrealität

doch noch in den Griff bekommen kann. Die operativen Manager sind an kurzfristigen Problemlösungen und persönlichen Karriere- und Vernetzungsoptionen interessiert.

Aber auch die Entwicklungsfunktion ist geprägt durch Erwartungen und Vorerfahrungen. Die Studie zeigt, dass Entwicklungsfunktionen unter einem hohen Druck stehen. Als junge Profession ringen sie noch um Akzeptanz. Sie fühlen sich durch das Negativimage der Personalarbeit vorbelastet. Die Gefahr ist groß, dass sie zum Spielball der Erwartungen von Topmanagement und operativen Geschäftsbereichen werden. Die untersuchten Fälle zeigen, dass einige Lernfunktionen ihre diagnostische Funktion opfer-ten, um in der Organisation „gemocht“ und akzeptiert zu werden.

Zum Beispiel orientierten sie sich an den Steuerungserwartungen des Topmanagements. Die verwendete technisch-instrumentelle Bildsprache in der Einführungszeit spricht hier Bände. Von den dezentralen Managern und Personalentwicklern wurden die Lernfunktionen deshalb als „Erfüllungsgehilfen“ beobachtet (und bekämpft). Oder Corporate Universities versuchen, die operativen Bereiche durch attraktive Programme renommierter Business Schools zu begeistern, auch wenn diese Formate eine kritische und oft unbequeme Selbstbeobachtung aus- →

→ sparen und sie implizit eine klassische funktional-arbeitsteilige Managementlogik vermitteln.

Diese Ausführungen zeigen: Mit einer organisch-offenen Einführungsstrategie ist es aussichtsreicher, das etablierte Entwicklungsmuster zu verändern. Ein organisch-offenes Vorgehen entwirft kein radikales Gegenkonzept, sondern platziert kunstfertig anschlussfähige Impulse. Das etablierte Entwicklungsmuster wird Schritt für Schritt aus sich selbst heraus fast „heimlich“ modifiziert. Eine kleine Veränderung schließt andere kleinere Veränderungen ein, und erst im Nachhinein stellt man fest, was da Bemerkenswertes geschehen ist.

Erfolgsfaktoren: Ins Spiel kommen, ohne Spielball zu werden

Acht Jahre nach dem Einführungsboom hat sich gezeigt, dass weniger die Genialität des Konzepts für den Erfolg einer Corporate University entscheidend ist. Die junge Entwicklungseinheit muss in der Organisation eine Position finden, um ihre diagnostische Funktion zu erfüllen. Sie muss jeder Seite Möglichkeiten bieten, die eigenen Muster kritisch aus einem neuen Blickwinkel zu reflektieren. Im Einzelnen lassen sich folgende fünf Handlungsempfehlungen beschreiben:

1. Unabhängigkeit.

Eine Corporate University darf sich nicht von einer Seite vereinnahmen lassen. Als Erfüllungsgehilfe des Topmanagements oder als Dienstleister der Geschäftsbereiche macht sie keinen Sinn. Sie muss ins Spiel kommen, ohne zum Spielball zu werden.

2. Anschlussfähigkeit.

Um Nutzen zu bieten, bedarf es einer gut durchdachten Lernarchitektur, die anschlussfähig an die Organisationsrealität ist und sie nicht überfordert. Stabilitäts- und Erneuerungsbedürfnisse müssen sorgsam austariert werden. Es ist wenig aussichtsreich, gleich zu Beginn mit genialen Lernformaten aufzuwarten, die dann anders interpretiert und genutzt werden, denen misstrauisch begegnet wird oder die als besserwisserisch belächelt werden.

Teil 2 im nächsten Heft

Vorschau auf Heft 3/2007. Das aufschlussreiche Thema „Erfolgsfaktoren von Corporate Universities“ wird uns auch im nächsten Heft von „wirtschaft + weiterbildung“ beschäftigen. Dann wird es um konkrete Beispiele gehen, mit denen sich Einführungs- und Erfolgsstrategien in der Praxis anhand ausgesuchter Firmenuniversitäten aus unterschiedlichen Branchen beschreiben lassen. Viele Corporate Universities suchten beispielsweise in den letzten Jahren ganz gezielt nach finanzieller Unabhängigkeit. Die Stromkonzerne E.ON und EnBW gründeten ihre Akademien als eigenständige GmbHs aus. Sehr richtungsweisend ist auch das Vorgehen des Pharmakonzerns Novartis. Er machte seine Firmenuniversität unabhängig von der Ertragsentwicklung des operativen Geschäfts und finanziert sie jetzt aus den Mitteln einer Stiftung. Interessant ist auch, dass viele Corporate Universities nach einer Phase der Ruhe wieder aus der Versenkung hervorkommen und vom Top-Management mehr als früher akzeptiert und unterstützt werden. Spannend ist, dass sogar wieder Firmenuniversitäten neu gegründet werden wie zum Beispiel die Thyssen-Krupp Academy in Düsseldorf. Auch viele Beispiele aus dem Mittelstand sprechen dafür, dass nach einer Phase der Stagnation die Idee der Firmenuniversität wieder attraktiver wird.

Die Firmenuni muss eine intelligente Taktik entwickeln, um die vorhandenen trivialen Interventionsvorstellungen zu revidieren. Dies klappt unbemerkt, leise und mit ein wenig Geduld und Weitsicht oft besser als mit lauten Paukenschlägen. Sie kann zum Beispiel mit klassischen Managemententwicklungsprogrammen starten und nach und nach Reflexionsphasen zunächst auf individueller, später auf kollektiver Ebene einbauen. Dies bietet eine Basis, um einen Schritt weiterzugehen und mit anderen Formaten wie zum Beispiel übergreifenden Dialogveranstaltungen zu experimentieren. Auch hier sollte eine abschließende Reflexion mit dem Management nicht fehlen: Was wurde anders gemacht als vorher? Wie ändert sich die Rolle des Managements? In welche Richtung könnte es weitergehen?

3. Vorgesetzte einbeziehen.

Die Lernarchitektur sollte dabei möglichst eng mit der „normalen“ Kommunikation der Organisation gekoppelt sein. Die Wahrscheinlichkeit ist so größer, dass die Impulse der Lernarchitektur in der Organisation Beachtung finden und die Erfahrungen strukturelevant werden, also in die Entscheidungsrouinen

eingebaut werden. Zum Beispiel sollten die Vorgesetzten und Vor-Vorgesetzten der Teilnehmer in die Lernformate eingebunden und die Lernergebnisse in Regelsitzungen eingespeist werden.

4. Multiplikatoren gewinnen.

Generell sollte alles, was die Lernfunktion tut, strategisch genutzt werden, um sich besser mit den internen Interessengruppen zu verdrahten. Dazu zählen neben dem Vorstand auch die Geschäftsbereichsleiter, Funktionsbereiche wie Personal, Strategieentwicklung, Finanzen und Controlling oder IT. Durch ein tragfähiges Multiplikatorennetzwerk wird die Einheit unabhängig von einzelnen einflussreichen Personen. Sie kann zum Beispiel Mentoren für ihre Programme suchen, die ein persönliches Interesse an der Idee gewinnen und die ihre eigenen Themen einbringen. Ehemalige Teilnehmer von Programmen sind ein guter Ansatzpunkt, um mit neuen Formaten zu experimentieren. Die Corporate University kann Angebote für Funktionsbereiche wie Strategie oder Personal machen, um Kontakte zu knüpfen. Oder sie sorgt mit einem intelligenten Rotationskonzept dafür, dass die Mitarbeit in der Corporate University zu einem Karriereschritt

von operativen Managern wird. Schritt für Schritt positioniert sich die Firmeneinheit so, dass sie an den Bereichsgrenzen wirken kann. In dieser Zwischenposition gewinnt sie automatisch an strategischer Relevanz.

5. Kontinuität.

Eine Entwicklungseinheit wie die Corporate University braucht Zeit, um zu reifen. Mit einem Führungswechsel sind immer Unsicherheiten und eine strategische Neuausrichtung verbunden. Mit einem Wechselverhalten wird die Entwicklungseinheit in der Organisation nicht das notwendige Vertrauen aufbauen, die sie braucht, damit sich das Management auf das Abenteuer der Entwicklung der Entwicklungsfähigkeit einlässt.

Unternehmen, die ihre Personalentscheidungen nach dem Quartalsbericht treffen, werden mit dem Aufbau einer Corporate University nicht erfolgreich sein.

Eine Möglichkeit, sich gegen Schwankungen zu schützen, ist die organisationale Unabhängigkeit, zum Beispiel als eigenständige GmbH. Aber es gibt auch andere Modelle – zum Beispiel die Finanzierung über eine Stiftung, die die Einheit unabhängig von unternehmerischen Konjunkturschwankungen und Ertragseinbrüchen macht.

Eine Corporate University muss damit rechnen, für ihre Impulse nicht geliebt zu werden. Sie ist eine Störung. Selbstreflexive Lernprozesse sind mit Unsicherheiten und unangenehmen Gefühlen verbunden. Die Lernfunktion braucht den Mut, möglichen Gegenwind auszuhalten. Sie darf nicht der Verführung unterliegen, das Unbehagen des Managements vorwegzunehmen und kollektive Reflexionsphasen in vorseilendem Gehorsam auszusparen. Übrig bleibt dann meist nur noch individuelles Coaching, das auf der Ebene der Organisation nur wenig wirksam ist.

Auch Corporate Universities müssen lernen. Als junge Einheiten sind sie erst dabei, sich zu professionalisieren. Ihr Risiko ist groß, sich von der Organisation, die sie stören sollen, korrumpieren zu lassen. Dafür benötigen sie ein fundiertes Organisations- und Interventionsverständnis, um zum einen das Management bei Entwicklungsfragen fachgerecht zu unterstützen und zum anderen ihre eigene Entwicklung sowie ihre Einführungsstrategie kritisch zu hinterfragen. Externe Beratung kann hier einen wichtigen Beitrag liefern. Sie kann zum einen die notwendige inhaltliche Expertise einbringen, um das eigene Entwicklungsverständnis im Bereich zu schärfen und das eigene Interventionsverhalten vor diesem Hintergrund zu reflektieren. Externe Beratung liefert eine andere Perspektive auf die Organisationsrealität. Sie kann helfen, das Problem der internen Verstrickung zu verringern.

Annette Gebauer ●