

# 1 Einführung

Die Dynamisierung in allen Gesellschaftsbereichen und insbesondere im Wirtschaftssystem veranlasst Unternehmen heute, die Entwicklung ihrer Erneuerungsfähigkeit nicht mehr dem Zufall zu überlassen, sondern selbst in die Hand zu nehmen. Innovative Unternehmen versuchen, ihre Kommunikations- und Beziehungsmuster irritationsbereiter zu gestalten, um dem Veränderungsdruck standzuhalten, dem die Globalisierung sowie der technische Fortschritt Vorschub leisten. Waren Organisationen bisher darauf ausgelegt, Unbekanntes, Neues und Abweichungen zu vermeiden, müssen sie diese Verhinderungsstrategie aufgeben. Störungen, früher aus guten Gründen vermieden, müssen nun als Lernchance begrüßt werden. Von Unternehmen erfordert dies, tradierte Selbstverständlichkeiten zu hinterfragen. Schien es bisher ganz natürlich, strategische Entwicklungsprozesse sequentiell und von oben nach unten zu gestalten, stellen Organisationen dieses klassische Erneuerungsmuster und die damit verbundenen Führungs- und Organisationsprinzipien auf den Prüfstand. Doch die Revision ihrer jahrelang erfolgreichen Entwicklungsmuster fällt ihnen sichtlich schwer. Auch wenn es in der Managementliteratur mittlerweile zahlreiche plausibel klingende, manchmal aber auch schnelllebige Ideen für die Gestaltung radikaler Transformationsprozesse gibt, stehen wir mit der Auswertung, wie diese Ansätze zur „Steigerung der Lernfähigkeit“ (Wimmer, 2004) in den Unternehmen realisiert wurden, noch am Anfang.

## *Lösung für den Umgang mit Nichtwissen*

Die Einführung von Corporate Universities in Deutschland verkörpert einen solchen nicht widerspruchsfreien Versuch, das eigene Erneuerungsmuster zu verändern. Denn deutsche Konzerne interpretierten die aus den USA importierte Managementmode nicht nur als eine weitere Methode für die Verbreitung und Optimierung vorhandener Wissensbestände innerhalb des bestehenden Entwicklungsmusters. Vielmehr diskutierten sie die Corporate-University-Idee als eine Lösung für die Neukonfiguration dieser tradierten Strukturen. Eine junge Gruppe interner Lernverantwortlicher und Berater experimentierte mit einer neuen Lösung für das Problem des Nichtwissens und versuchte damit auch, die eigene Arbeit in der Organisation strategisch neu zu bestimmen und zu positionieren.

Heute blicken die vor sechs bis acht Jahren gegründeten Corporate Universities auf eine turbulente Entwicklung mit Höhen und Tiefen zurück. Zielkorrekturen, Führungswechsel und Umstrukturierungen standen in den ersten Jahren bei vielen Einheiten an der Tagesordnung. Einige Lernfunktionen überlebten nicht oder arbeiten heute unter anderen Bedingungen als zu Beginn. Andere Einheiten aber reiften zu Instanzen, die heute ganz natürlich bei strategischen Entwicklungsentscheidungen zu Rate gezogen werden.

Eine Auswertung dieser Einführungserfahrungen steht allerdings noch aus. Zwar gibt es erste Foren zum Erfahrungsaustausch.<sup>1</sup> Es gibt aber keine systematische, vom Alltagsverständnis abstrahierende Untersuchung der Entwicklungsverläufe von Corporate Universities. Das schwindende Interesse an der einstigen Modewelle tut sein Übriges dafür, dass das Thema bisher nicht einer kritischen Reflexion unterzogen wurde, sondern dem Schweigen anheimfällt (vgl. Gebauer, 2005a). Auch in der anwendungsorientierten Managementliteratur und in Praxisstudien wird eine tiefer gehende Auswertung der bisherigen Einführungserfahrungen vermieden oder nur oberflächlich geleistet. Neben normativen Beschreibungen und rezeptartigen Einführungs- und Gestaltungsempfehlungen gibt es nur selten eine reflektierte Auseinandersetzung mit Einführungsschwierigkeiten und -problemen. Diese werden meist als Einzelschicksale und als Designfehler verhandelt oder sie werden auf externe Unwägbarkeiten wie Marktkrisen, finanzielle Engpässe usw. zurückgeführt. Ohnehin ist der Neuheitswert der Mode verpufft und ehemalige Anhänger der Idee halten bereits Ausschau nach neuen attraktiven Ideen.

Dabei lohnt es sich, die Einführung und Entwicklung von Corporate Universities genauer unter die Lupe zu nehmen. Denn organisationstheoretisch gesehen sind sie ein gutes Beispiel für einen gezielten Gestaltungsversuch der organisationalen Erneuerungs- und Lernroutinen. Als relativ junge, organisatorisch sowie begrifflich abgegrenzte Einheiten innerhalb der Gesamtorganisation eignen

---

<sup>1</sup> Im europäischen Raum sind hier vor allem das „Corporate University Learning Network“ (vgl. [www.cl-network.com](http://www.cl-network.com)), die „EFMD CU Learning Group“ (vgl. [www.efmd.be](http://www.efmd.be); Taylor und Phillipps, 2002), das französische Netzwerk „European Club of Corporate Universities“ (vgl. auch Renaud-Coulon, 2002) und das jüngst gegründete „European Corporate Learning Forum“ (vgl. [www.eclf.org](http://www.eclf.org)) zu nennen.

sich Corporate Universities sehr gut als Forschungsgegenstand, um diese Interventionen auf die „Entwicklung der Entwicklungsfähigkeit“ exemplarisch zu untersuchen.

### *Fragestellung dieser Arbeit*

Die vorliegende Analyse schließt die angesprochene Lücke. Die Studie untersucht am Beispiel der Einführung von Corporate Universities die Möglichkeiten und Grenzen der gezielten Entwicklung der Erneuerungsfähigkeit von Organisationen. Was passiert, wenn Organisationen versuchen, ihre Entwicklungsmechanismen in die Hand zu nehmen? Welche Entwicklungen wurden angestoßen und welche Resultate erzielt?

Im Mittelpunkt der Untersuchung steht weniger die Frage nach einem idealtypischen Soll (wie müsste eine gute Corporate University aussehen?). Dieses Problem ist von der Managementliteratur (vgl. Meister, 1994; Meister, 1998; Deiser, 1998; Allen, 2002, u.v.m.) und mittlerweile auch wissenschaftlich (vgl. Andresen, 2003) ausgiebig erörtert worden. Es geht auch nicht um die Frage der Wirksamkeit von Einzelinterventionen oder ihres Wertbeitrags (vgl. Süßmair et al., 2005), für die es nach wie vor keine befriedigenden Antworten gibt. Vielmehr interessiert die offene Frage, wie und auf welchen Umwegen die Idee einer Sonderheit zur gezielten Steigerung der Entwicklungsfähigkeit realisiert wurde. Wie also wird das Soll zum Ist? Wie wird die Corporate-University-Idee strukturrelevant? Wie können verschiedene Entwicklungsverläufe erklärt werden und was bewirken die Einführungsversuche als Interventionen?

### *Theoretischer und empirischer Zugang der Analyse*

Diese Aufgabenstellung ist sowohl theoretisch als auch empirisch interessant. Theoretisch stellt sich die Frage nach der Machbarkeit gezielter Entwicklungsstrategien. Die Ansätze der neueren Systemtheorie sind hier hilfreich, denn sie verweisen auf die erkenntnistheoretisch gesehene Unmöglichkeit direktiver Interventionen. Der Einführungsprozess wird zu einem rekursiven, erwartungsgetriebenen Beobachtungsprozess, der von keiner Seite gesteuert werden kann, sondern der sich selbst steuert. Empirisch macht die Fragestellung neugierig auf die realen Interventions- und Einführungsversuche und die damit verbundenen Entwicklungsverläufe. Die Arbeit stützt sich auf vielfältiges empirisches Fallmaterial. Es wurden mehr als 20 persönliche Interviews geführt, vier halbjährliche Gruppen-

diskussionen mit bis zu 24 Corporate-University-Managern begleitet<sup>2</sup> und die Erfahrungen aus zwei Beratungsprojekten hinzugezogen. Außerdem flossen Ergebnisse einer Befragung von 68 europäischen Lernverantwortlichen in die theoriegeleitete Analyse ein.<sup>3</sup>

### *Überblick über die Arbeit*

Die Arbeit gliedert sich in zehn Kapitel und ein abschließendes Resümee. Um den Einstieg zu erleichtern, wird in *Kapitel 2* die Problemstellung verdeutlicht. Die Frage nach der Einführung von Corporate Universities ergibt sich aus der Gegenüberstellung von Anspruch und Umsetzungsrealität der Idee. Für ihre Beantwortung wurde ein Vorgehen gewählt, das die empirischen Befunde aus einer systemtheoretischen Perspektive beleuchtet.

*Kapitel 3* bereitet die verwendeten konstruktivistischen und systemtheoretischen Denkfiguren auf. Wirtschaftsorganisationen als relevante Umwelt von Corporate Universities stehen dabei im Vordergrund.

Auf dieser Basis diskutiert *Kapitel 4* ein steuerungsskeptisches Interventionsverständnis. Für den Einführungsprozess ist diese Diskussion gleich zweifach relevant: Zum einen wird deutlich, dass die gezielte Entwicklung der Entwicklungsfähigkeit Grenzen hat: Die Corporate University hat eine unmögliche Aufgabe. Was also ist ihre Funktion in der Organisation?

Aber die Corporate University greift nicht nur in die Organisation ein. Auch ihre Einführung ist eine Intervention. Die theoretische Diskussion schärft deshalb auch das Verständnis für die Dynamiken im Einführungsprozess. *Kapitel 5* diskutiert die Einführung einer Corporate University als gegenseitigen Beobachtungsprozess. Das Zwischenergebnis dieser theoretischen Analyse ist: Eine Lern-

---

<sup>2</sup> Die Gruppendiskussionen fanden im Rahmen des Corporate University Learning Networks (CULN) und im Rahmen des European Corporate Learning Forums (ECLF) statt. Das CULN ist ein Verbund von über 24 Corporate-University-Leitern namhafter deutscher Unternehmen, die sich halbjährlich treffen. Das ECLF ist ein europäisches Netzwerk von Corporate-Learning-Verantwortlichen der europäischen Top-200-Unternehmen.

<sup>3</sup> Diese Online-Befragung wurde im Rahmen des ECLF durchgeführt und ist bisher nicht veröffentlicht worden. Die hier verwendeten Ergebnisse wurden auf der ECLF-Konferenz 2005 in Zürich von der Autorin vorgetragen (vgl. Gebauer, 2005b).

funktion kann die organisationale Entwicklungsfähigkeit fördern, indem sie neue Möglichkeiten der Beobachtung der eigenen Selbstorganisation schafft. Dabei muss sie damit rechnen, bei allem, was sie tut, beobachtet zu werden. Dies gilt nicht nur für ihre gezielt platzierten Interventionen. Auch ihre eigene Einführung wird als Intervention beobachtet und bewertet.

In *Kapitel 6* geht es dann um die inhaltlichen Aspekte der Corporate-University-Idee. Welche neuen Unterscheidungen und Bilder prägen die Diskussion? Und wie strukturieren sie die Selbstbeobachtung der eigenen Entwicklungsfähigkeit? Einige Konzeptionen und Modelle werden beispielhaft vorgestellt, die zugrunde liegenden Unterscheidungen herausgearbeitet und ihre Implikationen aus systemtheoretischer Sicht diskutiert.

*Kapitel 7* beschäftigt sich mit dem Kontext, in dem die Corporate-University-Idee entsteht: Welche Probleme glaubt eine Organisation zu haben, so dass die Corporate-University-Idee eine attraktive Lösung für sie ist? Aufgrund der gesellschaftlich-wirtschaftlichen Veränderungen experimentieren Unternehmen mit neuen Organisationsformen und suchen dafür neue Koordinations- und Steuerungsmechanismen jenseits der Hierarchie. In diesem Suchprozess ist die Corporate-University-Idee ein denkbarer Lösungsansatz, um die auseinanderdriftenden Teilbereichslogiken aufeinander abzustimmen und das Management auf seine neue Rolle vorzubereiten.

Die Auslegung der Corporate-University-Idee fällt aber ganz unterschiedlich aus. Sie ist abhängig von den Beobachtungsgewohnheiten und Prämissen in der Organisation. Soll sie die verloren gegangene Steuerung durch neue Zwangsmechanismen ersetzen oder alternative, integrative Kommunikations- und Beziehungsformen explorieren? *Kapitel 8* zeigt, dass die Revision der verwendeten Prämissen eine ausschlaggebende, aber nicht einfach zu lösende Aufgabe ist. Im Eifer des Gefechts bedienen und reproduzieren einige Lernfunktionen sogar die traditionellen Denkmuster. Die bewusste Arbeit an den Prämissen wird zu einer zentralen Aufgabe einer Corporate University, wenn sie den Übergang zu einer transformationsfähigen Organisationsform moderieren will.

In dieser kritischen Übergangsphase besteht allerdings die Gefahr, dass eine Corporate University zum Spielball der Erwartungen des Managements und der Geschäftsbereiche wird, zum Beispiel wenn sie die Managementerwartungen aus eigenen Positionierungsinteressen blind erfüllt. *Kapitel 9* beschäftigt sich aus diesem Grund

mit den subkulturellen Erwartungen an die Corporate-University-Idee und wie diese den Einführungsprozess prägen.

All diese diskutierten Einflussdimensionen bieten schließlich das Rüstzeug für die übergreifende Analyse der empirischen Entwicklungsverläufe, die in *Kapitel 10* geleistet wird. Mit der zentral-intentionalen und der organisch-offenen Vorgehensweise werden zwei komplementäre Einführungsstrategien herausgearbeitet. Die Merkmale und Verlaufsformen der beiden Einführungsmuster werden an zahlreichen Fallbeispielen illustriert und die Zusammenhänge zum Systemkontext erörtert.

Die Schlussbetrachtung spannt einen Bogen über die wichtigsten Ergebnisse, diskutiert auf dieser Basis sinnvolle Handlungsoptionen für die Einführung einer Corporate University und gibt einen Ausblick auf Fragen, die sich hieraus ergeben.

### *Begriffsdefinitionen*

Die Arbeit verwendet einige Begriffe, die unterschiedlich gedeutet werden können. Für ein gutes Verständnis des Textes ist es sinnvoll, einführend die zentralen Begrifflichkeiten kurz zu erläutern.

### *Lernfunktion*

Der Begriff Lernfunktion oder Lerneinheit umschreibt ganz allgemein eine Spezialfunktion, die sich um organisationale Lern- und Entwicklungsaufgaben wie Personal- und Organisationsentwicklung, Managemententwicklung oder Change Management kümmert. Nicht gemeint sind andere Entwicklungsfunktionen wie zum Beispiel Forschungs- und Entwicklungsabteilungen. Wo eine Lernfunktion in der Organisation verortet ist, ist damit nicht festgelegt. Auch wenn viele Organisationen ihre Lernfunktionen in der Nähe des Personalbereichs ansiedeln, kann die Lernfunktion zum Vorstandsbereich oder zu anderen Abteilungen wie dem Marketing oder der Unternehmenskommunikation gehören. Alternativ kann sie auch eine eigenständige Geschäftseinheit bilden.

### *Lernarchitektur*

Während sich der Begriff der Lernfunktion auf die konkrete Einheit und ihre Positionierung in der Organisation bezieht, beschreibt der Begriff Lernarchitektur das Angebot einer Lernfunktion bzw. die Gesamtheit der von ihr geplanten und gestalteten Interventionen zur Entwicklung des Entwicklungsmusters, die in der Organisation genutzt und beobachtet werden. Dies können Managemententwicklungsprogramme, individuelle Mitarbeiter-

trainings, Work-out-Programme, Coachingangebote usw. sein. Lernarchitektur meint weniger die Didaktik einzelner Programme oder Initiativen, sondern das Zusammenspiel der unterschiedlichen Interventionen, die eine Lernarchitektur ergeben. Die Lernarchitektur ist aber nicht gleichzusetzen mit dem organisationalen Entwicklungsmuster. Während das organisationale Entwicklungsmuster durch die strukturellen Kopplungen der Organisation geprägt ist, die sich im Laufe ihres Bestehens ausgebildet haben, handelt es sich bei der Lernarchitektur um operative Kopplungen, die als Kommunikationsereignisse beobachtet und strukturrelevant werden können, aber nicht müssen (vgl. dazu Abschnitt 4.3.2).

### *Personal- und Organisationsentwicklung*

Wenn von Personal- und Organisationsentwicklung die Rede ist, geht es vor allem um diesen traditionellen Bezug zum Personalbereich sowie zu den traditionellen bzw. frühen Formen der klassischen, auf Einzelne oder Teams konzentrierten Entwicklungssätze (vgl. dazu Wimmer, 2004).

### *Corporate-University-Idee*

Der Begriff Corporate-University-Idee umschreibt keinen bestimmten Corporate-University-Ansatz, sondern er beschreibt ganz allgemein die Reformidee von einer strategisch wirksamen Lernfunktion und die jeweiligen Assoziationen, die dieses Label in den unterschiedlichen Organisationen hervorruft bzw. hervorgerufen hat.