

„Entscheidend ist die Einführungsstrategie“

CORPORATE UNIVERSITIES – ERFOLGSMODELL ODER FLOPP?



Annette Gebauer ist Autorin der Studie „Einführung von Corporate Universities – Ein kritischer Blick zurück auf die Entwicklungsverläufe strategischer Lernarchitekturen“ (siehe Kasten rechts). Sie ist unter anderem als Beraterin für Corporate Learning tätig und hat einen Lehrauftrag für Systemisches Management an der Universität Kaiserslautern inne.

■ **Vor einem Jahrzehnt wurden sie als Revolution in der Managerausbildung verkauft. Wie jeder Hype flachte allerdings auch der um die neu gegründeten Corporate Universities ab. Viele CUs schafften es nicht, ihre hochgesteckten Ziele zu erreichen. Doch es gibt auch Positivbeispiele. Annette Gebauer hat sich in einer Studie auf die Suche nach Ursachen für Gedeihen oder Verkümmern der Firmenunis gemacht.**

Frau Gebauer, als Corporate Universities in Deutschland vor gut zehn Jahren in Mode kamen, wurden sie als Nonplusultra der Managerweiterbildung gepriesen. Aus heutiger Sicht: zu Recht?

Annette Gebauer: Ein solcher Hype ist nie gerechtfertigt. Es scheint dann immer so, als könnten mit einer einzigen, scheinbar optimalen Lösung zig Probleme auf einen Schlag gelöst werden. Dies ist natürlich unrealistisch. Besonders wenn alle Unternehmen über einen Kamm geschoren werden. Auch die Corporate-University-Idee versprach Erfolg für jedes Unternehmen, ganz ungeachtet seiner Geschichte, seiner Traditionen, seiner Kultur. Gerade diese Faktoren beeinflussen aber, wie sich ein Unternehmen mit Neuem beschäftigt, also wie es lernt.

In Ihrer Untersuchung stellen Sie fest, dass es zwei unterschiedliche Einführungsstrategien von Corporate Universities gibt. Welche Strategie hat sich auf lange Sicht bewährt, welche als wenig Erfolg versprechend erwiesen?

Gebauer: Viele Unternehmen starteten mit einem zentral-intentionalen Vorgehen, wie es von der Managementliteratur empfohlen wurde. Man orientierte sich an Benchmarks

und verfolgte einen hohen strategischen Anspruch. Dazu muss man wissen: Anders als die US-amerikanischen Vorbild-CUs, wollten deutsche Corporate Universities nicht nur die Strategieumsetzung durch gezieltes Mitarbeitertraining und eine strategisch-ausgerichtete Managemententwicklung unterstützen. Sie wollten vielmehr selbst Impulse liefern, um den Prozess der Strategieentwicklung zu gestalten und die Lernfähigkeit des Unternehmens nachhaltig zu erhöhen. Die CU-Idee in Deutschland ging damit weit über Fragen der Managemententwicklung oder Mitarbeiterqualifizierung hinaus. Es ging um die Veränderung der Kommunikationsstrukturen, die eng mit Lernprozessen verzahnt werden sollten.

Ein sinnvolles Anliegen, oder?

Gebauer: Aus theoretischer Sicht und langfristig betrachtet schon. Praktisch aber ist dieser Anspruch nicht von heute auf morgen zu realisieren. Die Entwicklungsmechanismen einer Organisation, also die Art und Weise, wie sie neue Impulse mittels Entscheidungen verarbeitet, sind Schritt für Schritt entstanden und lassen sich auf dem Reißbrett weder planen noch brechen. Dies mussten Corporate Universities, die zentral-intentional implementiert wurden, erst schmerzlich erfahren. Meine Rekonstruktion der Entwicklungsverläufe zeigt, dass gerade Corporate Universities, die ganz nach Lehrbuchmeinung mit einem hohen strategischen Anspruch starteten, schnell mit Brüchen zu kämpfen hatten. So führte zum Beispiel der Verlust des Sponsors im Vorstand oder massive Widerstände aus den

dezentralen Bereiche zur organisationalen Niederstufung der Corporate University oder zu radikalen Zielkorrekturen, die aus dem strategischen Partner irgendwann einen bloßen Dienstleister machten. Am Ende stabilisierte dieses Einführungsverfahren eher vorhandene Entwicklungsmuster als neue einzuführen.

Es hat sich also als geschickter erwiesen, zunächst tiefer zu stapeln?

Gebauer: Besser führen offenbar tatsächlich jene Unternehmen, die bei der Einführung ihrer Corporate University ein offen-organisches Vorgehen wählten. Das bedeutet: Sie starteten klein, mit einem guten Gespür dafür, was man der eigenen Organisation zumuten kann und was anschlussfähig ist. Diese Corporate Universities entwickelten sich in der Regel erfolgreicher. Auch die Unternehmen, die zunächst mit einer zentral-intentionalen Einführungsstrategie starteten, lernten oft aus ihren Anfangsschwierigkeiten und änderten ihr Verhalten. Langsam reift das Bewusstsein für die eigene Systemevolution. Man hat erkannt: Der Anspruch einer CU muss zur jeweiligen Organisationsrealität passen. Eine Corporate University muss ein Kunststück vollbringen: Einerseits muss sie da ansetzen, wo die Organisation gerade steht – zum Beispiel bei einer hierarchischen, kontrollorientierten Führungskultur. Gleichzeitig muss sie etwas dafür tun, um Alternativen zu diesem Muster aufzuzeigen, die das etablierte Entwicklungsmuster stören. Sie muss in der Organisation eine diagnostische Funktion erfüllen und sich ins Spiel bringen, ohne selbst zum Spielball zu werden.

Wie gelingt der Corporate University das?

Gebauer: Die CU darf sich weder als Erfüllungshelfer des Topmanagements noch als Dienstleister der Geschäftsbereiche verstehen. Sie sollte eine neutrale Position im Spannungsfeld zwischen zentralen und dezentralen Interessen einnehmen, um diagnostisch wirken zu können. Sie muss ein Multiplikatorennetzwerk aufbauen, um sich unabhängig von einzelnen einflussreichen Personen zu machen. Außerdem ist Kontinuität in Sachen Führung und Finanzierung ein wichtiger Faktor, weil eine Corporate University Zeit zum Reifen braucht. Viele CUs suchen deshalb den Weg der organisationalen Unabhängigkeit. So gründeten E.ON oder die ENBW ihre Akademien als eigenständige GmbH aus. Interessant ist auch der Weg von Novartis: Die CU macht sich unabhängig von unternehmerischen Konjunkturschwankungen, indem sie sich durch eine Stiftung finanziert.

Gehen Sie davon aus, dass das Modell der Corporate University eine Zukunft hat?

Gebauer: Nach einer Zeit der Frustration und dem dazu gehörenden Wundenlecken erfahren CUs bzw. die Einheiten, die aus den CUs hervorgegangen sind und heute unter anderem Label operieren (wie zum Beispiel bei der Deutschen Bank), heute aus meiner

Sicht wieder einen Auftrieb und werden vom Management stärker gefordert denn je. Und nach wie vor gründen Unternehmen CUs, wie zum Beispiel jüngst die ThyssenKrupp Academy. Und auch nicht mehr nur die großen Konzerne interessieren sich für die Idee, sondern auch größere mittelständische Unternehmen beginnen, sich mit dem Thema zu beschäftigen. Diese jungen Einheiten haben natürlich den Vorteil, dass sie von den Pioniererfahrungen lernen können. Aus diesem Grund starten wir am Management Zentrum Witten gemeinsam mit Professor Dr. Rudolf Wimmer unter dem Label „Denkfabrik Corporate Learning“ Werkstätten zum Thema Corporate Learning. In diesen können Corporate-University-Verantwortliche ihre Erfahrungen teilen und diese vor dem Hintergrund eines systemischen Organisations- und Interventionsverständnisses auswerten. Entwicklungsverantwortliche aus Unternehmen sollen so ein tragfähigeres Selbstverständnis entwickeln.

jum ■

Studie: Einführung von Corporate Universities

► Studienziel:

Einkritischer Blick auf die Entwicklungsverläufe von Firmenunis bzw. strategisch angelegten Lernarchitekturen, die in vielen Großunternehmen seit Ende der 90er Jahre eingerichtet worden sind, um deren Selbsterneuerungsfähigkeit zu steigern.

► Studiendesign:

Qualitative Untersuchung über zwei einhalb Jahre hinweg; Rekonstruktion der Einführungs- und Entwicklungsverläufe zahlreicher CUs großer, international operierender DAX-Unternehmen, gestützt auf 20 offene Leitfadenterviews sowie vier halbjährliche Gruppendiskussionen mit bis zu 24 verantwortlichen Corporate-University-Leitern. Als weitere empirische Quelle kamen zwei mehrmonatige Beratungsprojekte hinzu.

► Ergebnis:

Eskristallisiertesich heraus, dass es zwei Einführungsstrategien gibt und gibt, die zu unterschiedlichen Entwicklungsverläufen führen: die – in der Regel weniger erfolgreiche – zentral-intentionale und die organisch-offene Einführungsstrategie.



Zufriedene Mienen bei der iMOVE-Siegerehrung: v.l. iMove-Chefin Sabine Gummersbach-Majoroh; Peter Gödde, Stiftung Bildung & Handwerk (SBH); Andreas Storm, Parlamentarischer Staatssekretär Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF); Dr. Gisela Dybowski, Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB); Stefan Rolle, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi); Susanne Burger (BMBF); Markus Kamann, Gesellschaft für Projektierungs- und Dienstleistungsmanagement mbH (gpdM); Eric Swehla, iVWA Internationale Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie gGmbH; Sibylle Petri (gpdM).

Viele Wege führen zum Ziel

ERSTEWETERBILDUNGS-EXPORTPREISE VERLIEHEN

■ **Deutschlands Weiterbildner kennen kein Fernweh. Das Auslandsgeschäft mit der Bildung findet ohne sie statt. Doch es gibt Ausnahmen. Drei Pioniere des Weiterbildungsexports hat die Förderinitiative iMOVE kürzlich in Berlin mit ihrem neuen Weiterbildungs-Exportpreis bedacht. Die Beispiele zeigen: Es gibt keinen Königsweg des Bildungsexports, aber viele Erfolg versprechende Pfade.**

In falscher Bescheidenheit übte sich Andreas Storm – Parlamentarischer Staatssekretär im Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) – bei der Feier zum fünfjährigen Bestehen der Initiative iMOVE (International Marketing of Vocational Education) und der Verleihung des ersten deutschen Weiterbildungs-Exportpreises durch iMOVE am 15. November 2006 in Berlin nicht gerade: „Die berufliche Aus- und Weiterbildung aus Deutschland genießt weltweit einen exzellenten Ruf. Training Made in Germany ist ein Qualitätssiegel wie Produkte Made in Germany“, betonte Storm in seiner Festrede. Anders als der Politiker scheinen indes die meisten deutschen Aus- und Weiterbildner immer noch zu bezweifeln, dass man sie in fernen Landen sehnsüchtig erwartet. Mit dem deutschen

Bildungsexport ist es bislang nicht weit her. Doch immerhin acht jenseits der deutschen Grenzen tätige Organisationen haben sich um den neu kreierten Weiterbildungs-Exportpreis beworben. Und von diesen Pionieren erschienen der sechsköpfigen iMOVE-Jury drei so interessant – allerdings auch so unterschiedlich in ihrer Zugangsweise zu ausländischen Märkten –, dass sie gleich alle drei mit der neuen Auszeichnung bedachte. Auf die Festlegung eines ersten, zweiten und dritten Platzes verzichtete man dagegen getreu dem Motto: Viele Wege führen zum Ziel.

Die Step-by-step-Strategie: Auslandsaktivitäten langsam intensivieren

Einer der drei Gewinner ist die Paderborner Stiftung Bildung & Handwerk (SBH) – eine Art Holding, zu der 16 selbstständige Bildungseinrichtungen (100-prozentige Töchter) im In- und Ausland zählen, darunter auch das Institut für Betriebsorganisation und Informationstechnik (InBIT), Paderborn. Das InBIT hat bereits Anfang der 90er Jahre im Zuge einer Sprachschulkooperation eine Niederlassung im polnischen Stettin gegründet. Später sind – als Reaktion auf den Bedarf der polnischen Arbeitsmarktpo-

litik und der regionalen Wirtschaft – Angebote der beruflichen Erstausbildung und Weiterbildung hinzugekommen, eine Fachhochschule sowie eine allgemeinbildende Schule, in der vorwiegend die Kinder des in Stettin stationierten Nato-Korps mehrsprachig unterrichtet werden.

„Diese Step-by-step-Vorgehensweise hat zum Erfolg von InBIT in Polen beigetragen“, urteilt SBH-Vorstand Peter Gödde rückblickend. Weitere Erfolgsfaktoren: Die Einbindung von für den polnischen Markt innovativen Inhalten in die Fach- und Führungskräfte-Kurse, die geschäftliche Unabhängigkeit (Gründung von Niederlassungen) bei gleichzeitig starken Netzwerkaktivitäten, sein genauer Blick auf die Bedürfnisse des polnischen Marktes sowie der konsequente Einsatz einheimischer Mitarbeiter, die mit Sprache und Kultur vor Ort vertraut sind. Die personelle Ausstattung ist beim Auslandsengagement indes oft ein Problem – gerade auch, was den Einsatz von Know-how-Übermittlern aus der Heimat angeht: „Insbesondere unter Nicht-Akademikern finden wir nur schwer Menschen, die bereit sind, sich über einen längeren Zeitraum auf ein Engagement im Ausland einzulassen, was ja auch bedeutet, sich auf eine andere Kultur einzustellen“, weiß Gödde.

Die 100-Prozent-Strategie: Konzentration auf einen Auslandsmarkt

Im Hinblick auf die Schwierigkeit, mit einer anderen Kultur warm zu werden, erscheint es sinnig, dass sich ein weiterer Preisträger, die iVWA, die Internationale Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie aus Braunschweig, von ihrer Gründung an dafür entschieden hat, sich ganz und gar auf das Auslandsgeschäft in China zu konzentrieren. Und zwar auf dem Weg über einheimische Kooperationspartner sowie deutsche Unternehmen vor Ort. Die Konsequenz der iVWA beeindruckte die iMOVE-Jury ebenso wie die Ergebnisse ihres Engagements: Die iVWA hat in China dreijährige Ausbildungsgänge implementiert, die den Absolventen gleich mehrere Abschlüsse einbringen: neben dem Betriebswirt iVWA auch ein chinesisches staatliches Advanced Diplom sowie eine Zertifizierung durch die Industrie- und Handelskammer bzw. die deutsche Außenhandelskammer. Ohne Schwierigkeiten vermag sich die iVWA indes nicht auf dem chinesischen Markt zu bewegen: Schon die sich ständig ändernde Rechtslage sowie die von Provinz zu Provinz unterschiedlichen rechtlichen Bedingungen erfordern ein Höchstmaß an Langmut, Ausdauer und Flexibilität.

Die visionäre Strategie: Bildungsmanagement in China

Ganz ähnlich sind die Erfahrungen von Preisträger Nummer drei, der Gesellschaft für Projektierungs- und Dienstleistungsmanagement (gpdm), die ebenfalls in China tätig ist. Allerdings nicht als Bildungsdienstleister, sondern vielmehr als Bildungsmanager. Die gpdm nämlich hat – nach deutschem Vorbild – in China ein neues Unternehmensnetzwerk ins Leben gerufen, das sie seither in seinen Aktivitäten unterstützt. Unter dem Kürzel BANG (Berufliches AusbildungsNetzwerk im gewerblichen Bereich)

schließen sich unter Ägide der gpdm kleine und mittelständische Betriebe zusammen, um ihren Facharbeiternachwuchs gemeinsam im Verbund so professionell zu schulen wie es sonst nur großen Betrieben möglich ist, nämlich mittels betrieblicher Ausbildung und Berufsschule, ergänzt um eine „Bildungsfabrik“, eine externe Ausbildungswerkstatt, die mit Betrieben und Berufsschulen verzahnt ist. „Geht es in Deutschland darum, kleinen und mittelgroßen Betrieben auf diese Art zu einem kostengünstigen Ausbildungsmodell zu verhelfen, so lautet in China das Ziel, überhaupt erst mal eine Möglichkeit zu schaffen, qualifizierten

Nachwuchs auszubilden“, erklärt Unternehmensleiter Markus Kamann.

Was die gpdm – in China vertreten durch ein Repräsentationsbüro – dabei leistet, ist unter anderem die Ausbildung der chinesischen Trainer, das Training der Schulleiter, die Bereitstellung deutscher Zertifizierungsangebote sowie eine permanente Betreuung der Beteiligten. Das Vorgehen der Gesellschaft wertete die Jury als weiteres Beispiel für die Vielfalt der Möglichkeiten, die sich im Ausland auf tun – wenn ein Unternehmen nur visionäre, kreative Ideen hat. ► **Infos unter www.imove-germany.de.** jum ■

In Finnland finden auch Ältere Jobs

CARL-BERTELSMANN-PREIS 2007

■ Auf der Suche nach bewährten Strategien für den Umgang mit der Beschäftigungsmisere älterer Mitarbeiter ist die Bertelsmann Stiftung in Finnland fündig geworden. Für das Reformprojekt „Älter werdende Mitarbeiter“ hat sie die Republik mit dem Carl-Bertelsmann-Preis ausgezeichnet. Diesen verleiht die Stiftung jährlich an Träger innovativer und exemplarischer Lösungsansätze für politische und gesellschaftliche Probleme.

Das prämierte Programm wurde 1995 vor dem Hintergrund des demografischen Wandels initiiert, dessen Folgen in Finnland bereits damals zu spüren waren. Die Arbeitslosenquote der 55- bis 64-Jährigen lag bei über 20 Prozent. Gleichzeitig stieg die Zahl der Vorruheständler kontinuierlich an, was die Sozialkassen in Finanzierungsnot brachte. Mittlerweile sind dank des Programms

nur noch sieben Prozent der Älteren arbeitslos. Die sozialen Sicherungssysteme wurden durch einen Anstieg des Renteneintrittsalters um 1,2 Jahre auf 59,1 Jahre entlastet.

Kernstück des erfolgreichen Reformprojekts war die Einführung eines variablen Renteneintrittsalters von 63 bis 68 Jahren. Als Anreiz für die Arbeitnehmer, möglichst lange im Job zu bleiben, gilt dabei die Formel: Je später Arbeitnehmer ihren Antrag auf Rente einreichen, desto höher fallen die Bezüge aus.

Flankiert wurde die Rentenreform durch einen umfassenden Ansatz zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit Älterer. Dazu haben die Träger des Reformprogramms den Unternehmen etwa maßgeschneiderte Projekte für ein Gesundheitsmanagement und zur Weiterbildung ihrer älteren Mitarbeiter an die Hand gegeben. Dritter Baustein des Projekts

war eine Diskussion über das Potenzial Älterer in den Betrieben und den Medien. Mit der Folge, dass sich in Finnland die Einstellung gegenüber älteren Mitarbeitern nachweislich verbessert hat.

„Die finnischen Erfahrungen zeigen, dass nur ein ausgewogener Policy-Mix von sich ergänzenden Maßnahmen in den Bereichen Arbeitsmarktpolitik, Beschäftigungsfähigkeit und Bewusstseinsbildung eine Trendumkehr hin zu längeren Tätigkeitsbiografien einleiten kann“, resümiert Dr. Johannes Meier, Vorstandsmitglied der Bertelsmann Stiftung. Meier spielt mit seiner Aussage vermutlich auf die Initiative 50plus der Bundesregierung an. Diese stützt sich nämlich einzig auf arbeitsmarktpolitische Instrumente, um Ältere in Beschäftigung zu bringen.

► **Infos zum prämierten Projekt unter www.bertelsmann-stiftung.de.** ama ■

Beschäftigung Älterer im Länder-Vergleich

	D	GB	FIN	DK	CH	NL	S	USA	AUS	CDN	NZ
Beschäftigungsquote der 55- bis 64-Jährigen	41,8	56,2	51	61,8	65,1	44,2	69,5	59,9	52	54	67,2
Zunahme Beschäftigungsquote (55-64) seit 1995 in Prozentpunkten	4,4	8,7	16,6	12,5	3,4	14,8	7,5	4,8	10,2	10,7	16,8
Zunahme Beschäftigungsquote (15-64) seit 1995 in Prozentpunkten	0,4	3,5	6,1	2,1	1,0	6,1	1,3	-1,3	2,6	5,0	3,4
Arbeitslosenquote Älterer (55-64) 2004	12,5	3,1	7,3	5,6	3,2	3,8	4,9	3,8	3,6	5,9	2,5
Quelle: OECD 2005											