

5 Einführung einer Corporate University: Ein rekursiver Beobachtungsprozess

Wenn also weder die Entwicklung noch die Gestaltung der Entwicklungsfähigkeit von einer Corporate University gesteuert werden kann, wofür steht dann die Einführung dieser Spezialfunktion? Welche Funktion und Bedeutung hat sie für die Organisation?

Eine Corporate University entfaltet ihre Wirksamkeit in einem organisationsinternen, rekursiven Beobachtungsprozess. Die Einheit gewinnt ihre Bedeutung nicht nur durch das, was sie tut, sondern diese ist dadurch bedingt, wie, im Hinblick worauf und mit welchen Motiven ihr Entstehungsprozess in der Organisation beobachtet wird. Sie gerät aus verschiedenen Gründen ins Visier: Sie kann auf alternative Selbstbeschreibungen beobachtet werden. Aus diesem Blickwinkel bekommt sie eine diagnostische Funktion. Ihre Interventionen, aber auch ihre Ausdifferenzierung als Einheit sensibilisieren für alternative Entwicklungsmuster (Abschnitt 5.1). Darüber hinaus trivialisiert die Corporate-University-Idee die Unwägbarkeit reflexiver Entwicklungsprozesse. Sie tut so, als habe sie den eigentlich unsicheren und emotional heiklen Prozess der Entwicklung der Entwicklungsfähigkeit im Griff (Abschnitt 5.2). Die Einführung einer Corporate University kann aber auch als Steuerungsabsicht beobachtet werden. Ihr Einführungsverhalten wird je nach der Vorgeschichte einer Organisation auf eine bestimmte Art interpretiert (Abschnitt 5.3).

5.1 Diagnostische Funktion einer Corporate University

Die Lernfunktion kann die Entwicklungswahrscheinlichkeit erhöhen, wenn sie Varianten zur bisherigen Unsicherheitsabsorption erzeugt. Sie hat dann zwar keine gestaltende, aber sie bekommt eine diagnostische Funktion für die Organisation. Die Organisation gewinnt neue Informationen über sich, die sie als Varianten für ihre Selbstentwicklung nutzen kann. Diese diagnostische Funktion realisiert eine Corporate University durch ihre Interventionen (das Schaffen von neuen Möglichkeiten zur Selbstbeobachtung und das Liefern alternativer Selbstbeschreibungen). Aber auch die Ausdifferenzierung der neuen Einheit wird der Organisation in dieser Hinsicht zur Information. Die Lernfunktion steht symbolisch für alternative Entwicklungsmechanismen, hinsichtlich deren sie beobachtet werden kann.

Fördern reflexiver Selbstbeobachtungsprozesse

Eine Corporate University kann eine Organisation aktiv mit neuen Selbstbeschreibungen versorgen. Zum Beispiel macht sie selbst Vorschläge für alternative Steuerungsmodelle oder sie liefert neue Ansätze, den eigenen Status quo zu erklären. Oder sie fördert neue Kommunikationsstrukturen, die eine reflexive Beschäftigung mit dem eigenen Muster der Unsicherheitsabsorption fördern. Dies kann entweder auf Personenebene (zum Beispiel durch eine reflexive Managemententwicklung) oder auf sozialer Ebene (zum Beispiel durch den Einbau von Reflexionsschleifen in Arbeitsprozesse oder strategische Dialoge) geschehen. Sie unterbricht den operativen Fluss, damit einzelne Personen oder die Organisation prüfen können, wo sie stehen. Als Beobachtersystem kann eine Corporate University die Blindheit des Systems zwar nicht erhellen; sie weiß es nicht besser. Sie kann aber ihre eigenen (strukturabhängigen) Beobachtungen zur Verfügung stellen, um diese im Hinblick auf die verwendeten Unterscheidungen beobachten zu lassen und damit etwas Neues einzuschleusen. Durch eine solche Lernarchitektur fördert sie die Variantenbildung im System und macht Entwicklungen wahrscheinlicher. Als Einheit verkörpert die Corporate University eine Wandelarena (vgl. Ruegg-Stürm, 2003: 288). Sie ist ein vom Alltagsgeschäft abgegrenzter Bereich, in dem die Organisation ihre eigene Form beobachten und mit alternativen Bestimmungsmöglichkeiten experimentieren kann.

Dies ist keine triviale Aufgabe. Organisationen verhalten sich bei der Selbstbeobachtung und Selbstbeschreibung oft sehr konservativ. Selbst wenn sich die operative Realität eines Unternehmens weiterentwickelt hat, haftet dieses an seinen alten Selbstbeschreibungen. Abweichende Erfahrungen werden ignoriert oder sie werden in die alte Logik einsortiert. Meistens hinken die Schemata der Selbstbeobachtung und -beschreibung der operativen Realität ein wenig hinterher (vgl. Luhmann, 1980). So bestätigen sich Organisationen gern in ihren Selbstbeschreibungen. Verfügen sie über ein vorrangig rationales Bewältigungsmuster, werden sie Neuentwicklungen gewohnheitsmäßig eher dem Topmanagement, der Strategieabteilung oder einer Corporate University zurechnen. Auch ungeplante Entwicklungen, die zufällig ins Visier geraten, werden wahrscheinlich in diese gewohnten Erwartungs- und Zurechnungsschemata einsor-

tiert werden.²² Häufig beschreiben sich Organisationen noch mit den traditionellen, hierarchischen Schemata, auch wenn sie operativ schon seit etlichen Jahren mit Alternativen zum hierarchischen Modell experimentieren. Erst wenn die Steuerungserwartungen zunehmend enttäuscht werden oder frustrierende Umsetzungserfahrungen nicht mehr allein auf persönliche Fehlentscheidungen oder menschliches Unvermögen zurückgeführt werden können, kommt es langsam zu einem grundlegenden Umdenkprozess. Die eigene Identität wird dann neu erfunden. Eine Corporate University, die ihre Diagnosefunktion ernst nimmt, fördert die kritische Überprüfung dieser Schemata: Passen die Selbstbeschreibungen noch zur operativen Realität oder sind andere Formen angebrachter?

Allerdings erschwert die Selbstreferenzialität den Übergang von einer Form zur nächsten. Als interne Funktion ist eine Corporate University Teil des Spiels. Organisationen sind bei der Bildung und Verarbeitung von Varianten immer an ihren gegenwärtigen Zustand gebunden. Auch eine Corporate University kann Selbstbeobachtungen und -beschreibungen nur von den gerade praktizierten Regeln ableiten. Dies ist gerade dann schwierig, wenn es wie bei der Entwicklung der Entwicklungsmechanismen darum geht, den eigenen Rahmen, also das eigene Entwicklungsmuster, zu überschreiten. Die Katze beißt sich in den Schwanz. Neue Selbstbeobachtungen der eigenen Entwicklungsfähigkeit werden mit dem gegenwärtig aktuellen Entwicklungsmuster verarbeitet. Erst wenn die Abweichungserfahrungen überhandnehmen, „kippt“ die alte Form und bereitet den Weg für eine neue.²³

²² Das begründet auch, warum Unternehmen sich erstaunlich blind gegenüber den Ergebnissen zur prozesshaften Strategieentwicklung verhalten. Die Einsichten, dass Strategien in einem undurchsichtigen Prozess des „muddeling through“ (Lindblom, 1959) entstehen, stoßen in der Praxis auf wenig Begeisterung. Es wird bevorzugt, intern und extern (zum Beispiel gegenüber Investoren) an der Gültigkeit rationaler Modelle festzuhalten (vgl. Schreyögg, 1998: 43).

²³ Bei der Frage des Übergangs bleibt Luhmann im Rahmen seiner Evolutionstheorie erstaunlich ungenau. Wie genau es zum Übergang von einer Differenzierungsform zur anderen kommt, bleibt in diesem Theoriestrang eigentlich unklar (vgl. hierzu die Kritik von Kuchler, 2003). Die Angebote zur Erklärung des Übergangs, die Luhmann in seiner Differenzierungstheorie macht, sind, so

Eine weitere Schwierigkeit besteht im Transfer der diagnostischen Einsichten, die in der „Wandelarena“ gewonnen werden. Wie können die Erfahrungen aus diesem Sonderbereich für das Alltagsgeschehen relevant werden? Trotz struktureller Ähnlichkeiten ist ein einfacher Wissenstransfer zwischen den beiden Welten nicht möglich.²⁴ Die in der Wandelarena erzeugten Varianten werden nur dann relevant, wenn sie beobachtet werden. Wir haben es mit einem komplexen, wechselseitigen Beobachtungsprozess zu tun, auf den die Lernfunktion keinen Einfluss hat (vgl. dazu Abschnitt 4.3.2).

Corporate University symbolisiert alternative Entwicklungsmuster

Aber nicht nur die Interventionen einer Lernfunktion, auch die Ausdifferenzierung der neuen Einheit kann der Organisation zur Information werden. Als abgegrenzte Einheit steht eine Corporate University symbolisch für Alternativen der Entwicklungsfähigkeit. Die bloße Präsenz der Lernfunktion sensibilisiert dafür, dass es neben den derzeit verwendeten Unterscheidungen auch Alternativen gibt. Sie führt vor Augen, dass die Entwicklungsmechanismen momentan zwar bestimmt sind, potentiell aber auch anders bestimmt werden können.

Als Subsystem repräsentiert eine Corporate University also einen Prüfmechanismus, der die Frage mitlaufen lässt, ob die eigenen Beobachtungswerkzeuge noch zur Selbstorganisation und den Umweltbedingungen passen. Konflikte mit der betriebswirtschaftlichen Rationalität, die darauf angelegt ist, das Unbestimmbare draußen zu halten, bleiben da nicht aus (vgl. dazu Baecker, 2004). Rein strukturell ist einer Corporate University damit in die Wiege gelegt, dass sie stört und für diese Störungen in der Organisation nicht immer geliebt wird. Dies ist auch ein Grund, warum Corporate Universities

Kuchler, eher dialektischer Natur und nicht mit den evolutionstheoretischen Überlegungen in Einklang zu bringen.

²⁴ Dies wird oft unterschätzt. So bleibt auch bei Ruegg-Stürm ungenau (ähnlich wie bei Willkes Konzept der dezentralen Steuerung), wie ein „Kompetenztransfer“ zwischen Wandel- und Alltagsarena geschehen soll. Ruegg-Stürm nennt eine möglichst große Ähnlichkeit der beiden Arenen, regelmäßige Feedbackprozesse, Einbezug möglichst vieler Mitarbeiter sowie Reflexion als Bedingungen für den sukzessiven Kompetenzumbau in der Alltagsarena. Die gegenseitigen Beobachtungs- und Zuschreibungsprozesse zwischen dem operationell geschlossenen Teilsystem „Wandelarena“ und dem Gesamtsystem finden hier aber keine explizite Berücksichtigung.

nach einer kurzen Euphoriephase häufig als nutzlos abgewertet werden. Die widersprüchliche Notwendigkeit von Stabilisierung einerseits und Weiterentwicklung andererseits wird in unterschiedlichen, voneinander abgegrenzten Bereichen verortet und die Paradoxie damit „entfaltet“.

Die Präsenz einer Corporate University offenbart einen unlösbaren Konflikt, vor dem das moderne Management heute steht. Einerseits muss es alles Alte auf den Prüfstand stellen, um das Unternehmen in turbulenten Zeiten überlebensfähig zu machen. Andererseits steht das Management symbolisch für das gerade praktizierte Muster der Unsicherheitsabsorption und jede Kritik am Bestehenden bedeutet eine Kritik an sich selbst (vgl. Baecker, 1999). Es ist eine hochsensible Frage, wer als Protagonist für die Aufgabe der Entwicklungsfähigkeit gewählt wird: Wie viel Aufmerksamkeit will man einem Beobachtungssystem schenken, das einem das eigene Unterscheidungsverhalten vorhält, Alternativen aufzeigt und damit die operativen Abläufe stört? Für eine Organisation kann es Sinn machen, ihre Corporate University mit schwachen oder schlecht vernetzten Führungskräften zu besetzen, die Einheit durch Reorganisationen zu entmachten oder durch häufige Führungswechsel Desorientierung in der Einheit zu erzeugen.

Vor dem Hintergrund einer Theorie des Beobachtens symbolisiert die Corporate University die Entwicklungsfähigkeit der Organisation; die Kommunikation kann sich an etwas orientieren. Die Bemühungen zur Entwicklung der Entwicklungsfähigkeit werden beobachtet und in der Organisation zum Thema. Ob diese Bemühungen „richtig“ (also im Sinne der Corporate University) verstanden und wie sie bewertet werden, ist dabei zweitrangig. Hauptsache, die Entwicklungsfähigkeit wird zum Thema.

5.2 Trivialisierung des Umgangs mit Nichtwissen

Im Hinblick auf ihre diagnostische Funktion erhöht eine Corporate University die Komplexität und die Unsicherheit, indem sie Alternativen ins Spiel bringt. Auf der anderen Seite trägt die Corporate-University-Idee aber auch dazu bei, die Entwicklung der Entwicklungsfähigkeit als beherrschbar zu trivialisieren.

Die Idee steht dafür, dass die Entwicklungsmechanismen gestaltbar sind. Sie verspricht Handlungsfähigkeit im Zusammenhang mit einer an sich unberechenbaren Aufgabe. In diesem Punkt passt die Idee zum rationalen Bewältigungsmuster. Als „Transformations-

riemen“ beherrscht sie unvorhersehbare Entwicklungen. Ähnlich wie die Magie (vgl. dazu Fuchs, 2004) repräsentiert die Lernfunktion eine Technik, die das, was der Organisation tagtäglich entgeht und die Quelle für ihre Entwicklungsfähigkeit ist, kontrolliert zugänglich machen kann. Sie verdeckt, dass diese „immanente Untertunungsarbeit“ (ebd.) nicht ohne Unsicherheiten zu haben ist.

Die Corporate-University-Idee selbst ist also auch ein Mittel der Unsicherheitsabsorption. Sie absorbiert Unsicherheiten, die entstehen, weil Unternehmen sich einem verstärkten Wandlungsdruck und damit einhergehenden Unwägbarkeiten ausgeliefert sehen. Interessant ist in diesem Zusammenhang, welche Unternehmen sich für die Corporate-University-Idee interessieren. Die Wahl der Lösung sagt viel über die Problembeschreibung sowie über das zugrunde liegende Bewältigungsmuster aus, das eine Organisation im Laufe ihrer Entwicklungsgeschichte hervorgebracht hat: Welches Problem meint eine Organisation zu haben, so dass die Corporate-University-Idee ihr als adäquate Lösung erscheint? Oder anders gefragt: Warum richtet die Organisation die Beschreibung ihrer Probleme an der Lösung „Corporate University“ aus?

Zur Beantwortung dieser Frage ist es hilfreich, nicht nur nach dem Vermögen einer Corporate University, sondern nach ihrem Unvermögen bzw. nach ihren blinden Flecken zu fahnden: Was weiß und kann eine Corporate University *nicht*, um von bestimmten Organisationen als geeignete Lösung für den Umgang mit Nichtwissen gewählt zu werden?²⁵ Welches „Schweigepotential“ (Fuchs, 2004) verspricht eine Corporate University, hinsichtlich dessen sie beobachtet werden kann? Es ist gewiss kein Zufall, dass sich vorrangig große Publikumsgesellschaften mit einer hierarchisch-bürokratischen Tradition für die Corporate-University-Idee interessieren: Sie passte zu ihrer Art der Unsicherheitsbewältigung. Die Vorstellung von einer Corporate University als einer machtnahen, zentral organisierten Sonderfunktion zur Steuerung der Entwicklungsfähigkeit entsprach ihrem funktional-arbeitsteiligen und hie-

²⁵ Luhmann und Fuchs tun Ähnliches für die Untersuchung der externen Beratung. Auch hier ist es aufschlussreicher, nicht nach dem vermeintlich besseren Wissen von Beratern zu fragen, sondern nach dem Nichtwissen, hinsichtlich dessen die Beratung im Unternehmen beobachtet wird (vgl. Luhmann und Fuchs, 1989: 225).

rarchisch strukturierten Bewältigungsmuster und den damit verbundenen zentralistischen Steuerungsvorstellungen (vgl. dazu ausführlicher Abschnitt 8.3.).²⁶ Die Corporate-University-Idee ist aber noch aus einem weiteren Grund für diesen Unternehmenstypus attraktiv: Der Aufbau einer internen Beratungseinheit macht unabhängiger von bisher extern erworbenen Beratungsleistungen.²⁷ Als interne Beratungseinheit verspricht eine Corporate University, die Ressource Beratung im Hinblick auf Kosten, angesprochene Themen, Wirksamkeit und Ausbreitung besser zu kontrollieren. Eine interne Einheit, die aus den eigenen Entscheidungspraktiken hervorgeht und den hierarchischen Weisungsketten unterliegt, hat weniger Spielräume; von ihr sind keine großen Sprünge zu befürchten. So ist hierarchisch reguliert, wie viel Aufmerksamkeit der Einheit zuteil wird und wie viel Unruhe sie stiften kann. Auch die verantwortlichen Personen sind der Organisation über etablierte Erwartungsstrukturen und Karrieremöglichkeiten stärker verpflichtet. Sie werden im Zweifelsfall ausgetauscht (vgl. zur Funktion von Beratung auch Abschnitt 5.1.3).

Als Subsystem kann eine Corporate University nicht ausbrechen, um eine Außenperspektive einzunehmen. Sie muss sich auf die Form des Unternehmens beziehen. Es ist daher anzunehmen, dass es einer internen Einheit deutlich schwerer fällt, die Organisation über ihre blinden Flecken zu informieren. Sie ist der „Sprache“ des Unternehmens verpflichtet und in die systeminternen Erwartungshaltungen verstrickt. Letztlich ist die Einheit ein Produkt der Organisation.

²⁶ Diese Sichtweise sensibilisiert auch für funktionale Äquivalente, also für die Frage, wie andere Unternehmen vergleichbare Problembeschreibungen und Lösungsansätze entwickelt haben.

²⁷ Externe Beratung hat insbesondere für fremdgeführte Unternehmen eine große Bedeutung. Da in vielen dieser Unternehmen Eigentum und Unternehmensführung strikt voneinander getrennt sind, verfügt das Management nicht mehr über eine ultimative Autorität (vgl. Hartmann, 1959), sondern muss seine Entscheidungen über Rationalität und Professionalisierung legitimieren. Dies führte zu einem Anstieg des Bedarfs an externer Beratung, die sich zunächst in den USA und seit den achtziger Jahren auch in Deutschland zusammen mit diesem Unternehmenstypus koevolutionär entwickelte (vgl. Faust, 2000).

5.3 Corporate University als beobachtete Steuerungsabsicht

All das, was eine Corporate University unternimmt, wird beobachtet und gerade darin besteht ihr Potential, die Organisation zu anderen Selbstbeobachtungen zu bringen. Es wird nicht nur beobachtet, *was* sie tut, sondern auch, *wie* sie es tut. Ihre Aktivitäten werden im Hinblick auf ihre *inhaltliche Selektion* analysiert: Welche Themen werden aufgegriffen und welche nicht? Welchen Fokus wählt die neue Einheit? Und schließlich: Welche Intention verfolgt sie damit? Aber ihr Verhalten im Einführungsprozess wird auch im Hinblick auf ihre *Beziehungsangebote* beobachtet: Wie kommuniziert sie ihre Anliegen? Mit wem verbündet sie sich und was heißt das für uns? Warum wird gerade diese Einführungsstrategie gewählt und nicht eine andere? Welche Machtverhältnisse unterstellt mein Gegenüber und wie verhalte ich mich dazu? Usw.

Kontextabhängige Interpretation der Einführung

Die Selektionen Information, Mitteilung und Verstehen orientieren sich dabei immer an den bisherigen Erwartungsstrukturen des Systems. Alles dreht sich im Kreis und orientiert sich an den eingespielten Bewältigungsmustern in der Organisation: Schon die Wahl der Einführungsstrategie hängt davon ab, was überhaupt als mögliche Lösung in Frage kommt. Die Auslegung der Idee geschieht wiederum in Bezug auf das System usw. So macht es einen Unterschied, ob die Corporate-University-Idee in einer Publikumsgesellschaft oder in einem familiengeführten Unternehmen aufgegriffen wird. Die untersuchten Fälle belegen, dass Unternehmen, die auf eine über Jahrzehnte etablierte rational-hierarchische Steuerungstradition zurückblicken, die Einführung einer Corporate University eher als zentral-intentionalen Steuerungsversuch interpretieren. Anders kann dies in Familienunternehmen aussehen, weil diese eher intuitive oder evolutionäre Entscheidungspraktiken pflegen.

In Publikumsgesellschaften hat sich die strategische Führungsebene von der operativen Geschäftswelt dagegen oft weit entfernt. Alle Energie des Managements fließt in die Beschäftigung mit neuesten Ideen und Konzepten, die mit der operativen Ebene nur noch wenig zu tun haben. So kann sich das Management auf der „Talk-Ebene“ gegenseitig in seinen rationalen Steuerungsphantasien bestätigen, obwohl die operativen Einheiten tagtäglich andere Erfahrungen machen (vgl. Brunsson, 1985). Paradoxerweise bestätigt dieses Verhalten am Ende die zugrunde liegende Rationalitätsprämiss-

se. Es entsteht der Eindruck planvoller Veränderung, obwohl sich tatsächlich relativ wenig verändert. In einem solchen Klima kann es schnell passieren, dass die Einführung einer Corporate University als eine weitere Steuerungsabsicht der „Talk-Ebene“ zugerechnet und entsprechend argwöhnisch von der operativen Ebene beäugt wird.

Zwischenergebnis

Die Möglichkeiten einer Corporate University, die Entwicklungsfähigkeit der Organisation zu gestalten sind also sehr viel bescheidener, als das Konzept suggeriert. Ihre Interventionsmöglichkeiten bestehen darin, neue Selbstbeobachtungsmöglichkeiten zu schaffen. Die Lernfunktion lenkt die Aufmerksamkeit auf die eigene Entwicklungsfähigkeit, sie liefert neue Unterscheidungen für die Selbstbeobachtung und -beschreibung der eigenen Selbstorganisation und sie sorgt für günstige Rahmenbedingungen, damit diese Beobachtungen wieder in die Evolution einfließen.

Die zentral-intentionalen Steuerungsversprechen, die gern metaphorisch vermittelt werden, sind theoretisch gesehen überhöht. Die Trivialisierung macht die Idee aber insbesondere für große, bürokratisch organisierte Unternehmen attraktiv, weil sie ihren rationalen Steuerungsbedürfnissen entspricht. Paradoxerweise adressiert die Corporate-University-Idee dabei jene Steuerungsprobleme, die durch eine direktive Steuerungspraxis entstanden sind. Es entsteht also ein selbstreferenzieller Teufelskreis: Das Problem wird mit „mehr desselben“ bekämpft.

Eine gezielte Evolution der Evolution erfordert, so wurde gezeigt, eine paradoxe Selbstbescheidenheit. Viele Corporate-University-Ansätze berücksichtigen bei der Gestaltung ihrer konkreten Interventionen theoretische Prinzipien der Selbststeuerung oder eines evolutionären Managements. Ihre eigene Einführung aber schlossen sie in diese Überlegungen nicht ein. Sie taten so, als sei die Lernarchitektur auf dem Reißbrett plan- und umsetzbar. Künftig sollten Lernfunktionen diese Haltung überdenken: Denn sie können ihre Interventionen besser platzieren, wenn sie sich ihre begrenzte Wirksamkeit eingestehen und sie mit einrechnen. Mit einer zentralistischen Einführungsstrategie wird eine Lernfunktion zu einem gefundenen Fressen für zentralistische Steuerungsphantasien und sie produziert Widerstände. Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass ihr Alternativwissen über die organisationale Selbstorganisation als vermeintlich „besseres Wissen“ abgelehnt wird.