



Annette Gebauer, Dr., arbeitet als Beraterin für Corporate Learning. In dieser Rolle unterstützt sie u. a. seit zwei Jahren den Aufbau der ThyssenKrupp Academy bei der strategischen Positionierung sowie beim Aufbau umsetzungsorientierter und mit dem Geschäft verzahnter Lernarchitekturen. Sie ist verantwortlich für die Werkstatt Corporate Learning am Management Zentrum Witten. In ihrer Dissertation rekonstruierte sie die Einführungsverläufe von Corporate Universities und untersuchte die Erfolgsfaktoren.

Detlef Hunsdiek, Dr., ist seit Mitte 2006 Generalbevollmächtigter der ThyssenKrupp AG und Geschäftsführer der ThyssenKrupp Academy GmbH. Zuvor war der promovierte Betriebswirt in verschiedenen Positionen für die Bertelsmann AG tätig, seit 1991 als Konzernpersonalchef. Unter seiner Regie entstand u. a. 1998 die Bertelsmann University, die heute als Benchmark für Corporate Learning gilt. Detlef Hunsdiek war Mitglied der Enquetekommission »Zukunft der Erwerbsarbeit in NRW«, war Beiratsmitglied des Reinhard-Mohn-Stiftungslehrstuhls an der Universität Witten/Herdecke. Daneben ist er seit 1999 Mitherausgeber der »Zeitschrift für Betriebswirtschaft«.

Annette Gebauer Strategische Lernarchitekturen zur Entwicklung von Capabilities Detlef Hunsdiek im Interview

Annette Gebauer diskutiert, wie Unternehmen mit strategischen Lernarchitekturen die Entwicklung ihrer Organizational Capabilities fördern können. Auf dieser Basis erläutert Detlef Hunsdiek, wie er als Generalbevollmächtigter für »Management Development« der ThyssenKrupp AG und Geschäftsführer der ThyssenKrupp Academy GmbH diese anspruchsvolle Aufgabe in der Praxis angeht.

Lernfähige Capabilities

Die Debatte um Organizational Capabilities in einer zunehmend dynamisierten Wirtschaftswelt fördert einen grundlegenden organisationalen Widerspruch zu Tage, der das Management zwingt, seine Funktion neu zu bestimmen: Zum einen zeigen Untersuchungen, dass die einzigartigen und in der Regel inkrementell entstandenen Bewältigungsmuster, die Unternehmen im Laufe ihres Bestehens hervorgebracht haben, einen wichtigen identitäts- und sinnstiftenden Werttreiber darstellen, um sich erfolgreich gegenüber Wettbewerbern behaupten zu können. Zum anderen konfrontieren uns Erfahrungen auch mit dem Gegenteil: Nichts ist in volatilen Märkten oder unwägbaren Situationen gefährlicher, als sich auf bisher erfolgreiche Praktiken und Erfahrungen blind zu verlassen.

Unternehmen unterscheiden sich am Markt nicht mehr nur durch ihre einzigartigen operativen Routinen, sondern in zunehmendem Maße auch durch ihre Fähigkeit, diese Routinen immer wieder neu zu erfinden. Die Aufgabe des Managements besteht darin, beiden widersprüchlichen Handlungsanforderungen gerecht zu werden.

Capabilities für das Management von Paradoxien

Doch die theoretisch einleuchtend klingende und empirisch belegte Forderung, mit »ambidextrous capabilities« (Tushman und O'Reilly, 2007: 9) organisationale Strukturen und Prozesse zu schaffen, um das Gegensatzpaar »exploration« und »exploitation« (March, 1991) gleichzeitig bearbeiten zu können, erweist sich in der Praxis als schwierig. In stabilen Verhältnissen konzentrierte sich das Management auf die Reproduktion und Optimierung vorhandener Praktiken. Selbstbeobachtungs- und Erneuerungsaufgaben fielen nicht so stark ins Gewicht. Der Umbau erfordert einen grundlegenden Umdenkprozess im Management. Er hat Auswirkungen auf das Selbstverständnis als Managementfunktion sowie die etablierten Denk- und Interpretationsmodelle, und er

erfordert eine Überprüfung der Führungs- und Organisationsstrukturen. Und eben für solche grundlegenden Revisionen sind viele Organisationen heute (noch) nicht gebaut: ein Teufelskreis.

Lernarchitekturen zum Anstoss von Umdenkprozessen

Doch was können Unternehmen tun, um die Ausbildung dieser erfolgskritischen organisationalen Fähigkeiten nicht dem bloßen evolutionären Driften des Systems zu überlassen? Ein Ansatzpunkt ist die gezielte Entwicklung des Managements, um es an diese neuen Frage- und Aufgabenstellung heranzuführen. Ein gezielter Kompetenzaufbau, das Auseinandersetzen mit neuen Denkmodellen oder die Diskussion alternativer Formen der Binnendifferenzierung ermöglichen Managern eine Neubewertung ihrer eigenen Praxis und lässt sie alternative Handlungsmöglichkeiten und unbeleuchtete Risiken erkennen.

Unternehmen sind mit der Gründung dezidiert Lernfunktionen, die aus ihrer Expertenrolle heraus entsprechende strategische Lernarchitekturen entwickeln, erste Schritte gegangen. Die Aufgabe dieser Einheiten ist nicht widerspruchsfrei: Sie müssen die Logik in Frage stellen, der sie selbst entspringen und die durch das Management repräsentiert wird (es hat sie ja entschieden). Ihre Herausforderung besteht darin, anschlussfähig zu werden, um gezielt irritierende Interventionen zu platzieren.

Dies soll die Bemühungen dieser Funktionen aber nicht klein reden. Im Gegenteil: eine theoriegeleitete und zunächst vielleicht ernüchternde Betrachtung des Potenzials von Lernarchitekturen ermöglicht eine genauere Auslotung für Gestaltungs- und Einführungsoptionen.

Entwicklung von Capabilities als Führungsaufgabe

Schauen wir zunächst die Funktion des Managements an, um dann die Interventionsmöglichkeiten einer Lernfunktion genauer zu bestimmen: Wenn wir unter Organizational Capabilities die spezifische Form verstehen, wie sich ein Unternehmen im Laufe seines Bestehens und in kontinuierlicher Auseinandersetzung mit seinen relevanten Umwelten selbst organisiert, dann hat Management in diesem Spiel die Aufgabe, dafür zu sorgen, dass diese in der Vergangenheit entwickelte »Form der Selbstorganisation« auch in Zukunft das Überleben

sichert. Deshalb wird der Ruf nach Führung in Zeiten einer erheblichen Marktdynamisierung auch immer lauter. Man kann sich nicht mehr darauf verlassen, dass die capabilities von gestern auch morgen noch taugen.

In dynamischen Umwelten bedeutet Führung deshalb, jene strukturellen und personellen Voraussetzungen zu schaffen, um *erstens* das Marktumfeld auf neue Geschäftsmöglichkeiten und potenzielle Gefahren hin zu prüfen (»sensing«) und um *zweitens* über entsprechende Veränderungsnotwendigkeiten so zu entscheiden, dass diese Entscheidungen umgesetzt werden (»seizing«). *Drittens* beinhaltet Führung die für ein Überleben in dynamischen Märkten wahrscheinlich wichtigste und in traditionellen Organisationen bisher nur unterbelichtete Aufgabe, die organisationsinterne Fähigkeit für eine vorausschauende Selbsterneuerung auszubauen. Durch organisational verankertes, kontinuierliches Selbstmonitoring (vgl. dazu etwa Schreyögg, 2007) müssen grundlegende, unhinterfragte Prämissen wie die Portfoliostruktur oder andere interne Differenzierungs- und Kommunikationsformen in regelmäßigen Abständen auf Brauchbarkeit überprüft und revidiert werden (»reconfiguring«).

Führung ist damit mit der paradoxen Aufgabe konfrontiert, dass sie einerseits immer wieder strategische Leitentscheidungen treffen muss, mit denen sie eine Richtung festlegt. Andererseits muss sie strukturelle Vorkehrungen treffen, dass diese Richtungsvorgaben bei Bedarf immer wieder infrage gestellt werden können. Um sicherzustellen, dass »Überleben« auch in der Zukunft fortgesetzt werden kann, muss sich das Management den Widerspruch zu den eigenen Entscheidungen organisieren.

Dies betrifft zum einen die *Führungsstrukturen*, die auf die Exploitation- und Explorationsbedürfnisse des Unternehmens eingestellt werden müssen (zum Beispiel ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Zentral- und Geschäftsbereichen, um verschiedene marktnahe Perspektiven für strategische Entscheidungen zu nutzen, Incentivesysteme, die auf die Anforderungen von Exploitations- und Explorationsprozessen eingestellt sind etc.).

Neben den strukturellen Veränderungen erfordert es auch ein besonderes *Führungsverhalten*, um das Gegensatzpaar auszubalancieren (zum Beispiel die Sorge um Sinnstiftung, ein verlässliches Commitment in ausgangsunsicheren Suchprozessen etc.). Dazu gehört dar-

über hinaus auch die persönliche Fähigkeit zur Selbstkritik, um eigene Einstellungen, Erwartungen oder Pläne immer wieder zu hinterfragen und mit Offenheit und Achtsamkeit gegenüber der eigenen operativen Realität vielfältige, teilweise widersprüchliche Perspektiven aufzunehmen und in die eigene Entscheidungsfindung einzubeziehen.

Strategische Lernfunktionen als ein Element der Selbsterneuerung

Auch die Etablierung einer Lernfunktion ist ein Element eines solchen strukturellen Umbaus. Sie kann dem Management diese Aufgabe der Paradoxiebewältigung aber nicht abnehmen – auch wenn viele Selbstbeschreibungen von strategischen Lernfunktionen wie Corporate Universities oder Academies, die sich stark mit dem Topmanagement identifizieren, manchmal ein wenig danach klingen. Eine Lernfunktion ist sogar schlecht beraten, die Selbsterneuerungsaufgabe selbst in die Hand zu nehmen und Führung aus der Verantwortung für die Managemententwicklung zu entlassen. Denn sie stabilisiert mit einem solchen Verhalten das weitverbreitete funktional-arbeitsteilige Muster, das sich für ein schnelles, umweltsensibles und verantwortungsvolles Verhalten in dynamischen Märkten nicht bewährt.

Kunstfertiges Einfädeln von Alternativerfahrungen

Damit streifen wir bereits das Thema der Selbstreferenzialität sozialer Systeme (vgl. Luhmann, 1984), mit der jede Lernfunktion rechnen muss und die ein schrittweises, inkrementelles Vorgehen nahelegt. Alles, was passiert (und dazu gehören auch die Interventionen der Lernfunktion) wird von einer Organisation gemäß der etablierten Strukturen und Erneuerungsmechanismen wahrgenommen und verarbeitet. Dieses »Auf-sich-selbst-Bezogenheit« der Organisation beeinflusst sowohl die Etablierung und Positionierung der neuen Funktion, als auch die Interpretation und Reaktion auf ihre Interventionen. Verbindet sich eine Lernfunktion zum Beispiel in einem dezentralisierten Umfeld vor allem mit dem Topmanagement, um sich die notwendige Autorität in der Organisation zu verschaffen, können ihre Interventionen von den dezentralen Bereichen schnell als Steuerungsabsicht gedeutet werden – zumindest dann, wenn sich zwischen Zentrale und Dezentrale ein eher misstrauisches Beobachtungsverhältnis eingeschrieben hat.

Von einer Lernfunktion erfordert dies viel Fingerspitzengefühl für die Organisation. Denn die Interventionen müssen einerseits anschlussfähig an das altbewährte Muster sein (alles andere würde überhört oder abgelehnt), und andererseits müssen sie einen Unterschied machen. Die Untersuchung von Einführungsverläufen strategischer Lernfunktionen ergab, dass ein eher bescheidenes und für das Hier und Jetzt der Organisationsrealität empfängliches organisch-offenes Vorgehen langfristig gegenüber einer zentral-intentional Einführungsstrategie häufig überlegen war (vgl. Gebauer, 2007).

Es geht um ein schrittweises Einfädeln, ein sukzessives Aufeinanderaufbauen, Auswerten und Modifizieren von Alternativerfahrungen, die über Wiederholung zur Routine werden. Zum Beispiel können versuchsweise Situationen geschaffen werden, in denen Manager mit etwas Abstand auf ihre eigene Tätigkeit in einer Art Nabelschau gegenwärtige Capabilities und Selbsterneuerungsroutinen unter die Lupe nehmen können. Alternative Formen der Selbstorganisation rücken ins Blickfeld, interne Organisationslogiken können analysiert und persönliche Organisations- und Steuerungsvorstellungen im Hinblick auf ein neues Aufgabenverständnis reflektiert werden. Es entstehen exemplarische Kommunikationsgelegenheiten. Die laborhaften Lernsituationen sollten vom Management ausgewertet werden: Welche vergleichbaren Kommunikationsformen sind für uns als Manager geeignet, um regelmäßiges Selbstmonitoring zu betreiben, ohne dass eine Lernfunktion Sonder-situationen dafür schaffen muss?

Erarbeitung einer diagnostischen Position

All dies erfordert ein bewusstes und reflektiertes Vorgehen. Die Lernfunktion benötigt eine diagnostische Position und darf sich von keiner Perspektive zu stark vereinnahmen lassen – weder vom Topmanagement noch von einzelnen Funktionen oder dezentralen Geschäftsbereichen. Sie muss sich ins Spiel bringen, ohne zum Spielball für bestimmte Interessensgruppen zu werden. Durch eine aktive Beziehungspflege zu ihren Stakeholdern erarbeitet sie sich eine Zwischenposition, von der aus sie ihre Interventionen platzieren kann, um Alternativen zum bestehenden Muster aufzuzeigen.

Ein breites Multiplikatorennetz schützt auch, wenn es einmal stürmischer wird. Denn die Ablehnungswahrscheinlichkeit für die aufgezeigten Alternativen ist

hoch: Jahrelang ist man mit der bisherigen Form der Selbstorganisation gut gefahren, warum sollte man dies jetzt ändern?

Anschlussfähige Interventionen

Aus diesem Grund muss auch der Grad der zumutbaren Unsicherheit bei der Interventionsplanung sorgsam abgewägt werden. Ebenso wie jede Organisation ihre Mechanismen entwickelt hat, um sich in ihrer eigenen Operationsweise nicht zu stark irritieren zu lassen, unterscheiden sich Lernarchitekturen strukturell im Ausmaß, wie viel verlernt werden muss, um etwas Neues zu lernen. Diese Stellhebel müssen beim Formatdesign sorgsam auf die Organisation abgestimmt werden. Das Format darf nicht überfordern, aber es sollte auch Alternativerfahrungen zu den bestehenden Denkgewohnheiten und Problembearbeitungsformen ermöglichen.

Ein Aspekt ist die Verbindung von Ideen und Praxis. Je mehr die schillernden und eindeutig klingenden Ideen über die Strategie-, Struktur- oder Prozessgestaltung von der eigenen komplexen und widersprüchlichen Organisationsrealität entkoppelt sind (zum Beispiel, indem man sich auf die Beschäftigung mit abstrakten Fallbeispielen beschränkt), umso weniger verunsichert der Lernprozess. Je stärker man Ideen und Praxis miteinander verschränkt, umso mehr müssen sich die Beteiligten mit dem eigenen Nichtwissen, der Komplexität und Widersprüchlichkeit der eigenen Führungspraxis auseinandersetzen.

Ähnliches gilt für den Ansatzpunkt des Lernens. Eine Lernarchitektur, die sich auf persönliche Qualifikationsdefizite konzentriert, bewahrt alle Beteiligten vor der Frage, was sich an den Erwartungsstrukturen auf Organisationsebene verändern muss, damit das verbesserte individuelle Verhalten greift. Ein weiterer Stellhebel für den Grad des Verlernens ist die Teilnehmerselektion. Die Unsicherheit in Lernsituationen bleibt überschaubarer, wenn man sich an die hierarchische Ordnung hält, die die ebenenübergreifende Kommunikation in Bahnen lenkt, statt sich alternativ von der verwirrenden Perspektivenvielfalt und komplexen Organisationsrealität verunsichern zu lassen.

Fallbeispiel ThyssenKrupp: Impact Workout »Building a High Reliability Organization«

Wie diese Überlegungen sich auf die konkrete Gestaltung einer Lernarchitektur auswirken können, sei zum Schluss anhand eines Lernprojekts illustriert, das die Autorin gemeinsam mit der ThyssenKrupp Academy entwickelt hat. Ziel des beschriebenen »Impact Workouts« ist der Aufbau organisationaler capabilities, die einen achtsameren Umgang mit unerwarteten Ereignissen ermöglichen, um im Ergebnis die Zuverlässigkeit von Leistungsprozessen zu erhöhen.

Die Grundidee des Lernplattform-Formats »Impact Workouts« besteht darin, Führungskräften einen neuen Bearbeitungszugang zu einer möglichst konkreten und für sie alltagsrelevanten managerialen Fragestellung zu ermöglichen. Die drei- bis sechsmonatigen Impact Workouts bieten den Freiraum, Führungsherausforderungen, die während der Themenbearbeitung auftauchen, im Hinblick auf grundlegende organisationale Dilemmata, das Selbstverständnis als Führungskraft und unhinterfragte Denkmodelle zu reflektieren. Jeder Impact Workout beinhaltet konkrete Projektarbeit, die in regelmäßigen Abständen in segmentübergreifenden Workshops gemeinsam ausgewertet wird. Mithilfe von fachkundigen Lernpartnern werden akademische Modelle ausgewählt, die einen neuen Zugang zur Fragestellung ermöglichen.

Ein Beispiel ist der Impact Workout »Building a High Reliability Organization«. Ziel dieses fünfmonatigen Lernprojekts ist es, die Frage von Qualitäts- und Arbeitssicherheit nicht als Experten- sondern als Managementaufgabe zu bearbeiten. Eine erste Status-quo-Analyse der bisherigen Praktiken sowie intensive Diskussionen mit verschiedenen ThyssenKrupp-Managern führte der internen Academy und den in die Programmentwicklung einbezogenen Führungskräften vor Augen, dass die in der Vergangenheit gewählte, expertenorientierte Bearbeitung von Zuverlässigkeitsfragen an ihre Grenzen geraten war. Statt die vorhandene Expertise über mögliche Instrumente des Qualitäts- und Sicherheitsmanagements weiter zu verfeinern oder vorhandenes Wissen in Expertennetzwerken konzernübergreifend zusammenzuziehen (dieses Vorgehen hätte keinen Unterschied zur grundsätzlichen Bearbeitungslogik gemacht), suchte die ThyssenKrupp Academy deshalb nach einer strukturellen Alternative, die Führungskräfte im Impact Workout explorieren sollten.

HRO-Prinzipien für neue Zugänge zur eigenen Praxis

So wurde ein Lernansatz erarbeitet, der auf den Untersuchungen der Organisationspraktiken und -fähigkeiten von »High Reliability Organisationen« fußt (vgl. Weick und Sutcliffe, 2003). Hochzuverlässigkeitsorganisationen wie zum Beispiel Atomkraftwerke, Flugzeugträger, Luftfrachtunternehmen, Feuerwehr usw. zeichnen sich dadurch aus, dass sie im Laufe ihres Bestehens außergewöhnliche organisationale Praktiken hervorgebracht haben, die es ihnen ermöglichen, trotz widrigster Umstände und unerwartet auftretender Ereignisse eine hohe Zuverlässigkeit zu gewährleisten.

Im Impact Workout untersuchen Führungskräfte ihre eigenen Qualitäts- und Arbeitssicherheitspraktiken. Sie tun dies im Spiegel einiger grundlegender Gestaltungsprinzipien, nach denen HROs ihre Arbeitsprozesse organisieren. Die fünf HRO-Prinzipien »Preoccupation with Failures«, »Reluctance to Simplify«, »Sensitivity to Operations«, »Deference to Expertise« und »Commitment to Resilience« bestehen weniger aus konkreten Prozess- oder Strukturempfehlungen. Vielmehr beschreiben sie eine Grundhaltung beim Organisieren von Arbeits- bzw. Kommunikationsprozessen, um eine höhere Zuverlässigkeit in puncto Qualität und Arbeitssicherheit zu erreichen. So impliziert die Anwendung der HRO-Prinzipien auf die eigene Praxis auch eine Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle als Führungskraft sowie die Reflexion vorhandener Organisationslogiken und Widersprüche, die Führungskräfte bearbeiten müssen. Es geht weniger um die richtigen Instrumente (diese Frage hatten Experten bereits beantwortet), sondern um die Form des Organisierens (eine noch offene Frage für das Management).

HRO-Praktiken beinhalten einige wichtige Elemente eines Management- und Organisationsverständnis, das sich vom klassischen Kontroll- und Maschinendenken unterscheidet und sich offenbar für den Umgang mit komplexen, unberechenbaren Situationen bewährt. Damit thematisieren die HRO-Prinzipien auf einer operativ-pragmatischen Ebene die bereits angesprochene zentrale Führungsfrage, wie Exploitation und Exploration balanciert werden können. Denn gerade weil HROs besonders verlässlich sein müssen, dürfen sie sich auf keinen Fall auf ihre Erwartungen oder einmal getroffene Entscheidungen verlassen (seien dies nun Erwartungen an ihre eigenen internen Abläufe oder gegenüber ihren Umwelten). Sie müssen sich entgegen der natürlichen

Ausschluss- und Fokussierungstendenz des Organisierens gegenüber der Komplexität ihres Innenlebens und der Unberechenbarkeit ihrer Außenwelt wach halten, um spontan auf Unerwartetes zu reagieren.

HRO-Prinzipien als Elemente des Lernformats

Die HRO-Prinzipien werden nicht nur inhaltlich, sondern auch bei der Gestaltung des Lernformats berücksichtigt. Die Beschäftigung mit neuen Ideen wird bewusst um alternative Arbeitserfahrungen ergänzt. Führungskräfte erleben unmittelbar, was es bedeutet, diese Organisationsprinzipien anzuwenden, und können die teils mit Unsicherheiten verbundenen Erfahrungen im Lernprozess reflektieren. Ein wichtiges Element des Impact Workouts sind Feldarbeitsphasen, die dem Gestaltungsprinzip »Sensitivity to Operations« Rechnung tragen: Manager kommen in Tuchfühlung mit der Produktionsrealität. Zum Beispiel erörtern Führungskräfte an konkreten Fragestellungen, wie sich bestimmte Qualitäts- oder Arbeitssicherheitsprobleme im System Schritt für Schritt operativ aufgebaut haben und welche Führungsstrukturen und welches Führungsverhalten einen achtsameren Umgang mit unerwarteten Ereignissen begünstigen.

Ein weiteres HRO-Prinzip (»Reluctance to Simplify«) wird durch die Teamzusammensetzung realisiert. Zum einen bringt die Mischung aus operativen Managern und Qualitäts- und Sicherheitsexperten eines Segments die Vielfalt von Sichtweisen, Erklärungen und Lösungsansätzen an einen Tisch. Jedes Team hat darüber hinaus ein segmentfremdes Teammitglied als Ressource, um die Arbeit durch fremde Fragen und Beobachtungen zu bereichern. Dies erfordert aber auch ein erhebliches Maß an Offenheit und Vertrauen, vor allem dann, wenn es um die Bearbeitung von Fehlern geht (»Preoccupation with Failure«).

Das Fallbeispiel zeigt, wie Führungsanforderungen anhand konkreter Fragestellungen bearbeitet und in ihrer Komplexität sichtbar, erfahrbar und damit der Reflexion zugänglich gemacht werden können. Dies setzt vor allem eins voraus: ein reflektiertes Vorgehen der Lernverantwortlichen, die neben der Diagnose relevanter Themen und etablierter Muster in der Organisation ein gutes Gespür dafür haben müssen, wie viel Verunsicherung sie der Organisation zumuten können und an welchen Stellen sie über Inhalte und Format

einen Unterschied zum etablierten Muster machen können. Dies geschieht nicht von heute auf morgen. Die Einführung des hier beschriebenen Impact Workouts blickt auf einen schrittweisen Einführungsprozess von über zwei Jahren zurück. Das folgende Gespräch mit Detlef Hunsdiek zeigt, wie die ThyssenKrupp Academy das Unternehmen schrittweise und bewusst für dieses Lernformat vorbereitet hat.



Annette Gebauer: Herr Hunsdiek, in Ihrer Regie wurde vor zehn Jahren mit der Bertelsmann University eine der ersten Corporate Universities in Deutschland gegründet. Heute verantworten Sie seit über zwei Jahren als Generalbevollmächtigter für Managemententwicklung auch die ThyssenKrupp Academy. Was sind Ihrer Erfahrung nach die Herausforderungen und Erfolgsfaktoren für die Einführung einer strategischen Lernfunktion? Wie kann eine Corporate Academy Interventionen wirksam platzieren?

Detlef Hunsdiek: In erster Linie setze ich auf Evolution statt Revolution. Das Unternehmen bzw. das Management muss dort abgeholt werden, wo es heute steht. Schließlich geht es darum, Impulse zur Weiterentwicklung von Strukturen und Verhaltensweisen zu geben, mit denen ein Unternehmen über Jahre sehr erfolgreich war. Eine solche Entwicklung lässt sich nicht am Reißbrett planen. Natürlich brauchen Sie eine klare Zielrichtung. Aber der Weg zum Ziel muss offen genug sein, um Gelegenheiten und akute Fragestellungen nicht zu verpassen oder zu übersehen. Sie müssen Auge und Ohr offen haben für die Entwicklungen im Konzern.

Ein wichtiges Fundament für diese Aufgabe ist das Vertrauen und die Akzeptanz des Managements in die Initiative Academy. So habe ich gleich zu Beginn meiner Tätigkeit bei ThyssenKrupp Vorstandsmitglieder und Führungskräfte

te von ThyssenKrupp mit Fakultätsmitgliedern der Harvard Business School und anderen Einrichtungen zusammengebracht. Auf der Basis dieser intensiven Gespräche entstanden erste inhaltliche Ideen. Dann haben wir die gesamte obere Führungsmannschaft zu einem maßgeschneiderten Programm auf den Harvard-Campus eingeladen. Unter dem Titel *Breaking New Grounds* diskutierten Topmanager Themen wie Globalisierung, Innovation, Talent-Management und Strategie. Diese ersten Impulse und Perspektiven konnten wir nutzen, um weitere Programme und Follow-up-Workshops zu entwickeln. Das Topmanagement hatten wir für diese weiteren Schritte fest an unserer Seite.

Wir haben also gute Erfahrungen damit gemacht, zunächst erstmal mit klassischen Lernangeboten zu starten, um diese im Laufe der Zeit in neue Formate, in denen Lernen und Arbeiten stärker verknüpft werden, hinein zu entwickeln. So haben wir Schritt für Schritt vier Lernplattformen eingeführt, die sich in Bezug auf die Inhalte, die Teilnehmerzusammensetzung und die Lern- und Arbeitsformen ergänzen und andere Anforderungen an eine selbstkritische Auseinandersetzung stellen.

Zunächst konzentrierten wir uns auf den Aufbau der Plattform »Management School«. Wir entwickelten strategisch zugeschnittene und zielgruppenspezifische Lernformate, die jede einzelne Führungskraft laufbahnbegleitend für Ihre Aufgaben fit machen. Mit diesen hochkarätigen Programmen erhielten wir schnell Visibilität und Akzeptanz auf breiter Basis.

Danach folgte das erste »Competence Forum«, ein Topmanagement-Seminar mit hochkarätigen Experten zum Thema Mobilität. Diese ersten Veranstaltungen haben wir gezielt dafür genutzt, den Zugang zur gesamten oberen Führungsebene durch zahlreiche persönliche Gespräche und Dialoge konsequent auszubauen. Das daraus resultierende Multiplikatorennetzwerk haben wir dann aktiv in die Entwicklung weiterer Formate einbezogen. Jetzt hatten wir genug Vertrauen und Akzeptanz, um neue Formate einzuführen, wie z. B. die umsetzungsorientierten »Impact Workouts«. In diesem Projektformat arbeiten Manager hierarchie- und segmentübergreifend an konkreten Herausforderungen des Konzerns. Phasen der Teamarbeit werden durch Lern- und Reflexionsphasen ergänzt. Impact Workouts greifen Ideen auf, die z. B. in Management-School-Programmen angestoßen wurden. Zurzeit arbeiten wir an den ersten Veranstaltungen unserer vierten Lernplattform »Horizon Sessions«. Hier suchen wir nach explorativeren

Formaten, die Blicke über den Tellerrand hinaus ermöglichen und vorausschauend Impulse für die Gestaltung der Zukunft setzen.

Die ThyssenKrupp Academy ist ja ein relativ junges Gebilde, und auch die zentrale Managemententwicklung wird seit Ihrem Eintritt verstärkt. Wie ist es zu dieser Entscheidung gekommen? Was waren die Gründe für das Management?

Starkes Wachstum des Konzerns – vor allem international – sowie der zunehmende Wettbewerb der Talente, aber auch die eigenen anspruchsvollen Ziele haben die Anforderung an Stärke und Qualität der Führungsmannschaft in den letzten Jahren deutlich erhöht. Es entstand ein Bedarf nach systematischer individueller Förderung. Es galt aber auch, die Transparenz und Kooperation im Konzern zu erhöhen und einen Wandel im Selbstverständnis anzustoßen. So war es nur konsequent, verstärkt in das Management zu investieren. Mit dem Aufbau der ThyssenKrupp Academy und der Gründung eines Zentralbereichs Management Development unter der Leitung eines Generalbevollmächtigten setzte der Vorstand ein klares Signal: Für ThyssenKrupp ist die Managemententwicklung ein zentraler Werttreiber und entsprechend schlagkräftig ist sie aufgestellt.

Die Entwicklung wurde von Anfang an durch das Topmanagement getrieben und erfuhr seine volle Unterstützung. Mit der grundsätzlichen Richtungsentscheidung gab der Vorstand die erforderlichen Ressourcen für den Wandel frei und demonstrierte seine klare Überzeugung für die neue Stoßrichtung. Dass die ThyssenKrupp Academy und der Zentralbereich »Management Development and Top Executives« unter einheitlicher Leitung stehen, hat den Veränderungsprozess beschleunigt und zielgerichtet werden lassen.

Sie sagen Organisations- und Managemententwicklung und sprechen damit zwei wichtige Führungsaufgaben an. In Großunternehmen werden diese Aufgaben in der Regel von Spezialfunktionen wie der Unternehmensplanung oder dem Strategiebereich bearbeitet. Wo genau sehen Sie hier Ansatzpunkte für eine Academy?

Der Leitsatz der ThyssenKrupp Academy lautet: »Building capability, enabling agility.« Damit ist bereits angesprochen, wie wir unsere Aufgabe verstehen und wo wir unseren Wertbeitrag sehen.

Wir entwickeln die Fähigkeiten im Management, die es braucht, um heutige Aufgaben und Herausforderungen er-

folgreich zu bewältigen und um zukunftsfähige Entscheidungen für das Unternehmen zu treffen. Dazu zählt zum einen der Aufbau der notwendigen individuellen Kompetenzen: Jeder Manager muss optimal für seine Aufgabe und Position vorbereitet werden. Parallel dazu unterstützt die Academy aber auch die Entwicklung des Unternehmens als Ganzes. Sie fördert die Entwicklung von Organizational Capabilities, die für den Erfolg in unseren Märkten kritisch sind. Der Aufbau innovationsfreudiger Strukturen, die neben der optimalen Nutzung vorhandener Kompetenzen eine hohe Sensitivität für die spezifischen Marktchancen und -risiken haben, stehen hier ganz oben auf der Agenda. Wir suchen Antworten auf die Frage: Wie können wir innovativ und hochzuverlässig zugleich sein?

Aber die Academy selbst baut diese Strukturen nicht. Vielmehr unterstützen wir das Management mit Anregungen, wie es eine zukunftsfähige Organisation gestalten kann. Wir entwickeln die Fähigkeiten, die das Management für diese Aufgabe braucht. Wir bringen Führungskräfte in Dialog. Über Lernformate, die Lernen und Arbeiten verbinden, bieten wir Führungskräften und Teams die Möglichkeit, Ideen und Impulse aufzugreifen und zu entwickeln und sie in ihre strategischen Entscheidungen zu integrieren.

Das ist eine anspruchsvolle Aufgabe und erfordert ein hohes Maß an Diagnosekompetenz in der Academy.

Wir bereichern das Management mit neuen Perspektiven, die durch den intensiven Austausch mit unserem externen Lernpartnernetzwerk eingebracht werden. Wir laden ein zum Querdenken. Am Ende sind es aber die Führungskräfte, die entscheiden, ob diese Angebote für ihr Geschäft relevant sind. Sie selbst müssen die Themen treiben und entsprechende Weichenstellungen vornehmen.

Wir haben mit einem Push-and-pull-Mechanismus gute Erfahrungen gemacht. Wir starten mit klassischen Vortragsformaten oder Case-Studies. Die Führungskräfte entscheiden selbst, welche Themen für Ihr Geschäft von Interesse sind. Diese Themen vertiefen wir in einem nächsten Schritt mithilfe von umsetzungsorientierten und maßgeschneiderten Formaten, die schnell zu Entscheidungen führen. Hier müssen dann auch oft bestehende Überzeugungen und Praktiken hinterfragt werden. Aber jetzt sind die Themen nicht von uns »aufgezwungen«, sondern die Führungskräfte haben sie selbst gewählt.

Ich bleibe dabei – eine anspruchsvolle Aufgabe. Wie stellen Sie sicher, dass Sie dieser auch gerecht werden?

Ein wesentliches Fundament für unsere Arbeit – und das vermittele ich meinem Team immer wieder – ist eine exzellente Durchführung sowie die Auswahl hochrelevanter Inhalte. Dafür brauchen Sie ein tiefes Geschäftsverständnis. Und Sie müssen in der Lage sein, vertrauensvolle Beziehungen zu den Top-Führungskräften aufzubauen. Sie können noch so viel reden über das, was Sie als Academy bewirken wollen – Sie müssen liefern können, und das mit höchster Qualität. Sie müssen relevante Themen identifizieren. Sie müssen einen Nerv treffen. Und Sie müssen ein Gespür dafür entwickeln, wo sie Überraschungen erzeugen können. Dies ist eine wichtige Voraussetzung dafür, das eigene Tätigkeitsfeld Schritt für Schritt zu vergrößern.


Insofern brauchen Sie Mitarbeiter, die das Geschäft verstehen: Damit aber nicht genug. Sie brauchen den strategischen Weitblick und ein reflektiertes Verständnis von Management und Organisation, um einen Standpunkt zu entwickeln, was der Konzern und die Führungskräfte in Zukunft brauchen. Dafür benötigen Sie eine Bandbreite an Kompetenzen in der Academy, die sich gegenseitig befruchten. Das setzt viel Respekt und Teamfähigkeit voraus. Wie kann ich in meiner eigenen Organisation das Vorbildhaft abbilden, wozu ich den Konzern anregen will? In den letzten zwei Jahren haben wir intensiv an der Teamstruktur und dem Aufbau der geeigneten Mitarbeiter gearbeitet. Wir haben jetzt ein Academy-Team mit heterogenen Talenten, die Erfahrungen aus der Unternehmensberatung, dem Business-School-Umfeld sowie aus dem Thyssen-Krupp-Geschäft mitbringen.

Wir verstehen die Academy nicht als Wissensquelle, sondern als ein Ankerpunkt für neues, externes Wissen. Manager nutzen diese externen Impulse, um unternehmensrelevantes Wissen zu erzeugen. Um gezielt und bedarfsgerecht Know-how in den Konzern zu bringen, arbeiten wir darüber hinaus eng mit externen Lernpartnern zusammen. Wir investieren bewusst in langfristige Partnerschaften. Um maßgeschneiderte Lernangebote machen zu können, müssen sich die Lernpartner intensiv mit unserem Geschäft auseinandersetzen und unsere Herausforderungen verstehen.

Um die richtigen Themen aufzuspüren, muss eine Corporate Academy ein Gespür dafür entwickeln, was die Organisation bzw. das Management brauchen könnte, um dann zum richtigen Zeitpunkt Interventionen wirksam zu platzieren. Dafür muss sie ein Ohr an der Organisation haben und sich gut vernetzen.

Organisatorisch haben wir eine enge Anbindung an das Topmanagement; dazu gehört auch, dass ich an den Vorstandsvorsitzenden berichte. Wir identifizieren mit dem Vorstand und Führungskräften relevante Themen und beziehen sie in die Programmentwicklung ein. Die Unterstützung durch die Konzernspitze ist aus meiner Sicht notwendig, um Führungsthemen konzernweit zu bearbeiten. Darüber hinaus sind wir eingebunden in die strategischen Regelkommunikationen wie zum Beispiel die Controllinggespräche. Ich halte engen Kontakt zu den Segmentvorständen sowie zum Strategiebereich, nehme neue Themen auf und stimme Aktivitäten ab.

Aber wir beschränken uns nicht darauf. Es ist wichtig, ein breites Netzwerk auch in den Geschäftsbereichen und den verschiedenen Stabsstellen zu haben. Daher pflegt das Academy-Team einen engen Kontakt zu unseren Teilnehmern – durch persönliche Gespräche, durch Alumnitreffen oder indem wir sie in die Entwicklung neuer Programme einbeziehen. Darüber hinaus haben wir mit dem Impact Workout Council eine Plattform eingerichtet, die Unternehmensentwickler, Technikentwickler und Managemententwickler zusammenbringt. Operative Manager haben hier ein Forum, Themen, die sie beschäftigen, vorzustellen, und es wird gemeinsam diskutiert, in welcher Weise diese bearbeitet werden können.

Vielen Dank für das Gespräch. 

Gebauer, A. (2007): Einführung von Corporate Universities, Rekonstruktion der Einführungsverläufe in Deutschland, Carl-Auer Verlag, Heidelberg.

Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie, Suhrkamp, Frankfurt am Main.

March, J. G. (1991): Exploration and Exploitation in Organizational Learning. In: Organization Science, 2(1): 71-81.

Schreyögg, G.; Kliesch, M. (2007): How dynamic can capabilities be? In: Strategic Management Journal 28.

Tushman, M. L.; O'Reilly, C. A. (2007): Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma, HBS-Working Paper.

Weick, K.; Sutcliffe, K. M. (2003): Das Unerwartete managen, Klett-Cotta, Stuttgart.