

Corporate Universities

Ein State-of-the-Art Überblick

1	EINLEITUNG	2
2	BEGRIFFSFINDUNG: WAS IST EINE CORPORATE UNIVERSITY?.....	3
3	CORPORATE UNIVERSITIES UND E-LEARNING: BETRIEBLICHE WEITERBILDUNG IM WANDEL	8
4	CORPORATE UNIVERSITIES IM KONTEXT NEUER BILDUNGSMODELLE	12
5	ENTWICKLUNG VON CORPORATE UNIVERSITIES	15
6	CHARAKTERISTISCHE MERKMALE VON CORPORATE UNIVERSITIES.....	17
7	KLASSIFIZIERUNG VON CORPORATE UNIVERSITIES	21
8	ERFOLGSFAKTOREN FÜR CORPORATE UNIVERSITIES	25
9	ZUSAMMENFASSUNG UND TRENDS	28

1 Einleitung

Obwohl mittlerweile auch im deutschsprachigen Raum immer mehr Corporate Universities gegründet werden, kann nicht davon ausgegangen werden, dass der Begriff und das dahinter stehende Konzept auf allgemeine Verständlichkeit stösst. Für die systematische Aufbereitung der Thematik ist bislang nur wenig in der Literatur aus Forschung und Praxis zu finden. Das erste Buch über Corporate Universities Mitte der 90er Jahre stammt von Jeanne C. Meister, Präsidentin des Beratungsunternehmens "Corporate University Xchange"¹ in New York. Internationales Interesse genießt die umfassende Benchmarkanalyse des Unternehmens, die u. a. eine jährliche Befragung von ca. 100 Corporate Universities umfasst. Im deutschsprachigen Raum sind es Wolfgang Kraemer, Habilitand am Institut für Wirtschaftsinformatik an der Universität des Saarlandes und geschäftsführender Gesellschafter der imc GmbH² oder Roland Deiser bzw. Michael Müller als ehemalige „Deans“ der DaimlerChrysler University, die sich mit der Thematik beschäftigen und den wissenschaftlichen Diskurs mitprägen.

Die systematische Aufbereitung der Thematik ist daher wünschenswert und grundlegendes Ziel dieses Buches. Mit dem Einführungskapitel soll zunächst ein State-of-the-Art Überblick über Corporate Universities Aufklärung über dieses neuartige Bildungsmodell liefern. Damit wird auch gleichzeitig das notwendige Grundlagenwissen zum Verständnis der Fallbeispiele im Anschluss vermittelt. Anfänglich drängt sich geradezu die Frage auf, warum Unternehmen ihr Bildungskonzept überhaupt als Universität bezeichnen. Dieser Frage soll im zweiten Kapitel nachgegangen werden. In Kapitel 3 und 4 wird eine Einordnung der Thematik vorgenommen, indem das Umfeld der gestiegenen Anforderungen an die betriebliche Weiterbildung sowie weitere neu entstandene Bildungsmodelle untersucht werden. Danach wird der Fokus auf die historische Entwicklung von Corporate Universities (Kapitel 5), massgebliche Beschreibungsmerkmale (Kapitel 6) sowie die Bildung verschiedener Typen (Kapitel 7) gerichtet. Kapitel 8 widmet sich der kritischen Frage nach den Erfolgskriterien einer Corporate University, bevor das letzte Kapitel dieses Einführungskapitel mit einer Zusammenfassung und mit einem Ausblick in Form von vorherrschenden Trends abschliesst. Vorab soll an dieser Stelle bereits eine Arbeitsdefinition für eine Corporate University gegeben werden, die diesem Buch zugrundeliegt:

Arbeitsdefinition für Corporate Universities:

Bei Corporate Universities handelt es sich um unternehmenseigene Akademien, die sich neben der Vermittlung von fachlichen Inhalten an den strategischen und kulturellen Herausforderungen des Unternehmens orientieren.

¹ Nähere Informationen zu diesem Unternehmen können gefunden werden unter <http://www.corpu.com>.

² Zum Institut für Wirtschaftsinformatik (Direktor Prof. Dr. A.-W. Scheer) sind Informationen unter der url <http://ww.iw.uni-sb.de/> und für das Unternehmen imc unter <http://im-c.de> zu finden.

2 Begriffsfindung: Was ist eine Corporate University?

Der heute viel zitierte und oft beschworene Wandel in Gesellschaft und Wirtschaft hat auch vor der betrieblichen Weiterbildung nicht halt gemacht (Glotz, 1999). Im Gegenteil: er ist dafür verantwortlich, dass sich Führungskräfte immer häufiger mit neuen Problemen auseinandersetzen müssen und sich neuen Themen und Moden gegenübergestellt sehen, die zum Gegenstand ihrer Management-Weiterbildung werden. Wahrlich einen Boom erlebt derzeit das Bildungsmodell der „Corporate University“. Die Corporate University (CU) hat sich in den letzten Jahren als einer der am schnellsten wachsenden Sektoren auf dem Bildungsmarkt entwickelt (Meister, 1998, S. 1). Unter dem begrifflichen Markenzeichen einer „Firmenuniversität“ erhält die betriebliche Weiterbildung und ihre Ausrichtung an strategische Unternehmensziele einen höheren Stellenwert. Warum gründen jedoch so viele Unternehmen eine Corporate University? Was verbirgt sich hinter dem Konzept der Corporate University? Ist es eher ein neuer Modetrend, der sich nun aus dem amerikanischen Umfeld auch im deutschsprachigen Raum breitmacht? Oder handelt es sich vielmehr um einen neuen „Königsweg“, die betriebliche Bildung als Investition eines Unternehmens ins rechte Licht zu rücken? Dieser Buchbeitrag soll Aufschlüsse über diese Fragen geben. Die im Anschluss dargestellten Fallstudien präsentieren danach sehr unterschiedliche Konzepte und zeigen die Spannweite existierender Corporate Universities auf, um ein detailliertes Bild über den State-of-the-Art abzugeben.

Bevor wir mit unseren Überlegungen fortfahren, sehen Sie sich bitte zunächst die nachfolgenden Beispiele an und überlegen Sie, welche der angegebenen Universitäten wohl ein fiktives Beispiel ist:

- National Technological University,
- National University,
- University for Industry,
- Jones International University,
- Hamburger University.

Die Fragestellung war irreführend. In Realität existieren tatsächlich alle der genannten Universitäten. Die ersten vier Beispiele sind profitorientierte Bildungsanbieter, die mehrere online Kurs-/ Studienangebote unter einem Dach vereinen. Die Jones International University als Tochter von Jones Education ist dabei die erste akkreditierte Online bzw. Virtuelle Universität, die drei Abschlüsse (BA, MA und MBA) in Business Communication anbietet. McDonald's hat die Hamburger University eingerichtet. Merkwürdig ist es schon, wenn internationale Konzerne ihre betriebliche Weiterbildung mit dem Label „Universität“ ausstatten, obwohl ihre Mitarbeiter unternehmensweit normalerweise keine akademische Ausbildung benötigen. Darüber hinaus zeigen die Beispiele, dass der Begriff „Universität“ bzw. „University“ offensichtlich zumindest im Amerikanischen nicht geschützt ist. Aber warum verwenden Unternehmen überhaupt den Begriff „Universität“?

Nach *Brockhaus* ist die Universität die älteste und traditionell ranghöchste Form der wissenschaftlichen Hochschule und heute Namensbestandteil fast aller wissen

schaftlichen Hochschulen. Der Begriff „Universität“ stammt aus dem Lateinischen „universitas“ und bedeutet (gesellschaftliche) Gesamtheit, Kollegium [mhd. Universitēt, Verband (der Lehrenden und Lernenden)]. Als Hochschule ist sie Stätte für wissenschaftliche Forschung, Lehre und Erziehung mit der Aufgabe, die Gesamtheit (universitas) der Wissenschaften in Lehre und Forschung zu pflegen. Die ersten Universitäten entstanden im Mittelalter aus den Latein- und Domschulen. Die erste Universität wurde bereits 1119 in Bologna und die erste deutsche Universität 1348 in Prag gegründet. Die gesellschaftlichen Wandlungen im 19. und 20. Jahrhundert führten zum Ausbau der naturwissenschaftlichen und zur Einrichtung wirtschafts- und sozialwissenschaftlicher Fakultäten. Auch technische Hochschulen führen heute die Bezeichnung Universität. In Witten-Herdecke wurde 1982 die erste private Hochschule in Deutschland gegründet. Ebenso eine Form der Hochschule, die jedoch nicht den Titel Universität führt, sind die (nicht als wissenschaftliche Hochschule geltenden) Fachhochschulen. Auffallend ist jedoch auch hier, dass für die englischsprachige Übersetzung die Bezeichnung „University of Applied Sciences“ verwendet wird. Der Besuch einer Hochschule ist an eine bestimmte Vorbildung - meist Reifezeugnis bzw. Matura - geknüpft. Das Studium wird durch akademische oder staatliche Prüfungen abgeschlossen.

Vergleicht man die „traditionelle“ Universität in ihrer Ursprungsbedeutung mit den Ausprägungen einer Corporate Universities (vgl. Tabelle 1), werden die Unterschiede dabei offensichtlich:

Vergleichskriterien	„Traditionelle“, „reale“ Universitäten	Corporate Universities „Firmenakademien“
Zulassung	Eingeschränkter Zugang, an Vorbildung, bestimmte Zugangsvoraussetzungen geknüpft	Eingeschränkter Zugang, an Firmenzugehörigkeit geknüpft, oder Zugang über freien Markt (z. B.: Kunden, Lieferanten)
Ausrichtung	Wissenschaftliche Forschung, Lehre und Erziehung, Bildungsauftrag, Universität als Identitätsschmiede, Produktionsstätte von Werten, Ort kulturellen Widerstandes	Nicht wissenschaftlich orientiert, Ausrichtung an Unternehmenszielen und -strategien, „Kaderschmiede“, Instrument für eine lernende Organisation, unternehmenskultur- und -strategiegetriebene Akademie
Bildungsstufe	Grundausbildung, BA, MA, MBA, Weiterbildung, Doktorandenstudium	Konzentration auf die betriebliche Weiterbildung, Begegnungsstätte für Führungskräfte
Inhalte	Zahlreiche Einzeldisziplinen, Abdecken aller Wissensgebiete	Wissensgebiete, die für das Unternehmen relevant sind, unternehmensspezifisch zugeschnitten, generelle Management-Themen und Know How
Akkreditierung	Staatlich anerkannte Prüfungen und Abschlüsse	Bislang i. d. R. keine staatliche Anerkennung, nur über die Kooperation mit einer „realen“ Universität, teilweise Vergabe von Abschlusszertifikaten relevant

Tab. 1.: „Traditionelle“ Universitäten vs. „Corporate Universities“

Während der Zugang bei einer Universität an die Vorbildung der Studierenden und an gewisse Zulassungsvoraussetzungen geknüpft ist, regelt sich der CU Zugang vielmehr über die Firmenzugehörigkeit. Bietet eine CU als Profit Center darüber hinaus Bildungsangebote auf dem freien Markt an, regelt sich der Zugang für externe Kunden über den Preis von Kursen. Die CU widmet sich nicht der Forschung, sondern richtet sich vielmehr an strategischen Unternehmenszielen aus. Während Universitäten ein breites Studium auf allen Bildungs- und Forschungsstufen anbieten können, konzentriert sich die CU auf die Weiterbildungsstufe und auf Wissensgebiete, die für das Unternehmen relevant sind. Deiser (1999) zieht die Schlussfolgerung, dass die konsequente Ausrichtung auf die Unternehmensziele dabei kaum ein traditionelles Humboldt'sches Universitätsverständnis zulässt (S. 21). Auch wenn es den gleichen Namen trägt, ist es seiner Ansicht nach klar, dass es sich um keine „echte“ Universität handelt (Deiser, 1999, S. 21). In der Regel sind CUs nicht akkreditiert, da staatlich anerkannte Abschlüsse bislang noch keine grosse Bedeutung erlangt haben. Die Vergabe von Abschlusszertifikaten jedoch kann durchaus für bestimmte Typen von CUs eine gewichtige Rolle spielen.

Da die Unterschiede zwischen einer Universität im ursprünglichen Sinne und neu entstandenen Firmenuniversitäten gross sind, stellt sich nun erneut die Frage, warum Unternehmen sich dafür entscheiden, die Bezeichnung „Universität“ zu verwenden. Mit der Verwendung der „University-Metapher“ können firmeneigene Weiterbildungsangebote gezielt Assoziationen wecken, wie zunächst in der nachfolgenden Abbildung dargestellt ist.

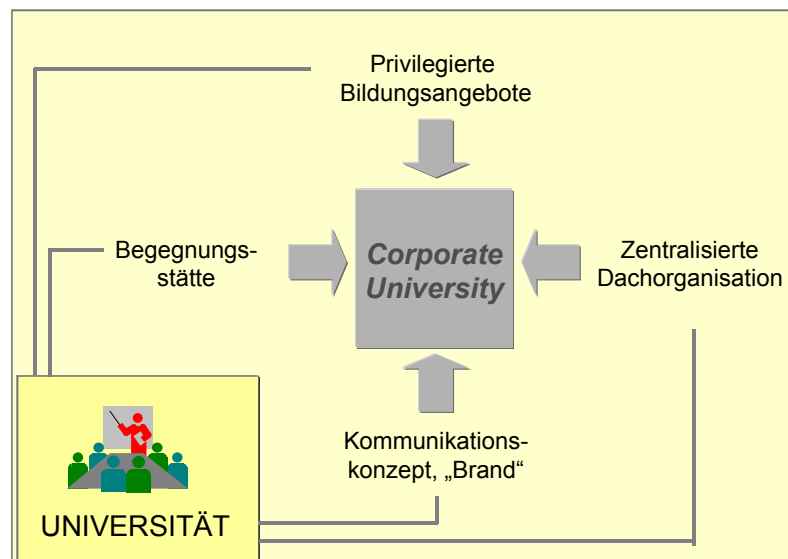


Abb. 1.: Anwendung der Metapher „Universität“ auf Corporate Universities

Die Universität offeriert Bildungsangebote, die nur für eine privilegierte Zielgruppe zugänglich ist. Sie fungiert – auch für kulturelle und soziale Belange – als Begegnungsstätte. Unternehmungen bieten ihr Bildungsprogramm zentralisiert unter einem Dach an. Darüber hinaus steht die CU für eine spezielle „Marke“, einen „Brand“, den jede Universität auf dem Bildungsmarkt besitzt.

Privilegierte Bildungsangebote

Die Möglichkeit, an einer Universität zu studieren, wird in unserer Gesellschaft zweifellos als ein Privileg aufgefasst., was sich in mehreren Facetten aufzeigt:

- Eingeschränkter Zugang zu Bildungsangeboten für eine privilegierte Zielgruppe, Universitäten stehen für eine höhere, akademische Bildung,
- qualitativ hochwertiges Angebot, mit reichhaltigen und innovativen Inhalten, die den neuesten Forschungserkenntnissen entsprechen, wobei jedoch auch eine ausgewogene Balance zwischen Erneuerung und Bestandssicherung erworbenen Wissens angestrebt wird,
- Streben nach der „Wahrheit“, Universitäten genießen hohes Vertrauen, was die Glaubwürdigkeit von Wissen und Erkenntnissen angeht, Universitäten haben eine hohe Reputation auf dem Bildungssektor.

Begegnungsstätte

Mit dem Begriff Universität kommt darüber hinaus zum Ausdruck, dass es sich vielmehr auch um eine Begegnungsstätte handelt. Die Universität besitzt einen physischen Campus, der auch immer ein Ort darstellt, an dem man sich trifft, sich austauscht, miteinander diskutiert, Offenheit für Neues zeigt, gerne voneinander lernt. Die Bildung von Netzwerken und Sozialisierungsprozesse werden auch bei Firmenuniversitäten häufig sehr gepflegt. Bekannte Traditionen des Universitätslebens werden übernommen. So finden beispielsweise Alumni Treffen statt, die ehemalige Teilnehmer von Kursen wieder zusammenführt. Die Positionen einer CU lehnen sich u. U. schon einmal auch an den Sprachgebrauch der Universität (z. B. „Dean“ für den Leiter einer CU in Anlehnung an den Dekan einer Universität). Mit dem Begriff Universität wird die Idee verknüpft, dass es sich um einen Ort kultureller Werte handelt. Dieser Gedanke wird häufig ebenfalls gerne auf Firmenuniversitäten übertragen - nur, dass es sich bei den Werten um Unternehmenskulturen und –werte handelt. Meister (1998) sieht es als eine der Hauptaufgaben von CU an: „Most importantly, a corporate university is the chief vehicle for disseminating an organization's culture and fostering the development of not only job skills, but also such core workplace skills as learning-to-learn, leadership, creative thinking and problem solving" (S. 39). Das Label „Universität“ kann darüber hinaus das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter zum Unternehmen erhöhen. Die Feststellung „Ich studiere an der Motorola University“ hat einen anderen Stellenwert als die Aussage, an einem Weiterbildungskurs der eigenen Firma teilzunehmen. Corporate Universities liefern das Potenzial, eine Vermischung über Hierarchiegrenzen hinweg, eine Aufweichung horizontaler Grenzen zu erreichen. Sie können einen wichtigen Raum für die Begegnung mit relevanten Partnern ausserhalb der engeren Unternehmensgrenzen bieten, um gemeinsame Synergien zu nutzen.

Zentralisierte Dachorganisation

An einer Universität findet man alle Bildungsangebote unter einem Dach. „Virtuell“ stellt man sich auf jeden Fall ein Gebäude vor, in dem mehrere Einrichtungen, wie beispielsweise eine Bibliothek, Aula, Vorlesungsräume, etc, aufzufinden sind. Eine Firmenuniversität stellt im Kontext der betrieblichen Weiterbildung ebenfalls diese

Dachorganisation dar, die als zentrale Anlaufstelle für firmeneigene Bildungsprodukte fungiert. Bibliotheken und sonstige Wissensressourcen werden den Mitarbeitern ebenfalls zur Verfügung gestellt, wenn auch meist in virtueller Form von Wissensdatenbanken und Lernplattformen, die Unterrichtsmaterialien enthalten. Nach *Meister* ist eine Corporate University „... the centralized strategic umbrella for the education and development of employees and value chain members such as customers, suppliers, and dealers.“ Stakeholders entlang der Wertschöpfungskette können mit der Corporate University bedient werden. Die Verlässlichkeit der Umsetzung vor Ort sowie die Durchsetzung von einheitlichen und hohen Qualitätsstandards lässt sich dadurch steigern.

Klares Kommunikationskonzept

Die Verwendung des Begriffes Universität ist eine leicht verständliche Metapher, die sich trotz aller Unterschiede einfach auf den Unternehmenskontext übertragen lassen. Sowohl die interne als auch die externe Kommunikation kommt dadurch in den Genuss von nicht zu unterschätzenden Vorzügen:

- *Interne Kommunikation:* durch die Gründung einer CU erhält die Weiterbildung in einem Unternehmen einen höheren Stellenwert. Die Kommunikation an die Mitarbeiter wird dadurch vereinfacht. In der Regel wird dadurch die Attraktivität eines Arbeitgebers deutlich erhöht. Aubrey liefert dieses Argument zur Begründung, warum Unternehmen die Metapher Universität verwenden: „to provide the image for the grand intent of the initiative: promising participants and their sponsors that the CU will prepare them for success in their current job and future career“ (S. 34). Eine CU ist im Allgemeinen der am stärksten sichtbare Teil einer integrierten Human Resource Entwicklungsstrategie. Aubrey warnt jedoch explizit davor, dass das Konzept nicht einfach nur eine leere Worthülse und Kommunikationskampagne darstellen sollte, um nur den oberflächlichen Eindruck zu erwecken, dass das Unternehmen sehr menschlich agiere.
- *Externe Kommunikation:* auch die Kommunikation an externe Zielgruppen wird erleichtert. Wird die CU als Profit Center geführt, sind Vermarktungsstrategien u. U. wirksamer umsetzbar. Externe „Studierende“, wie beispielsweise Kunden, Lieferanten, können zielgerichtet angesprochen werden.

Die Idealvorstellung einer CU sieht für Firmenuniversitären weitgreifende Kernfunktionen vor, die zum Abschluss dieses Kapitels zusammengefasst werden sollen:

- Zentralisiertes, strategieorientiertes Dach sowohl für die betriebliche Bildung und Entwicklung von Mitarbeitern als auch von weiteren Mitgliedern der Wertschöpfungskette (z. B. Kunden, Lieferanten, Händler, etc.). Sicherlich konzentriert sich dabei eine CU auf Wissensinhalte, die für das Unternehmen relevant sind. Durch eine Zentralisierung wird häufig die Qualitätssicherung von Standards, wie beispielsweise die einheitliche Form der Vermittlung, koordinierte Inhalte sowie eine schnelle und konzentrierte Durchführung von Bildungsmassnahmen gewährleistet werden.
- Förderung der Entwicklung von fachübergreifenden Handlungskompetenzen, wie

beispielsweise Leadership, Kreativitätstechniken, Problemlösungsstrategien. Die Aktivitäten werden somit weniger über die Vermittlung von Inhalten, sondern viel mehr über ihren Prozessbeitrag zur Lösung unternehmensrelevanter Problemstellungen definiert.

- Massgebliches Vehikel für die Verbreitung einer Organisationskultur, die sich als Lernende Organisation versteht. Eine CU ist somit ein Instrument zur Kulturbildung im Unternehmen, um Werte und Handlungsrahmen des Unternehmens zu transportieren. Eine CU hat dabei auch das Potenzial, als Motor für Veränderungen und für die Entwicklung neuer Ideen und Innovationen zu dienen.
- Implementierung strategischer Initiativen, koordinierte Begleitung wichtiger umfassender Initiativen. Durch eine Verbindung der Konzentration auf zentral wichtige Themen, die Kombination von Vermittlungstechniken und die Einbindung des Top-Managements kann eine Potenzierung der Wirkung im Vergleich mit den üblichen Seminarprogrammen erreicht werden.

Meist erfüllt eine Corporate University jedoch nicht alle idealtypischen Kernfunktionen, sondern fokussiert sich auf bestimmte Schwerpunktbereiche. Daher haben sich mittlerweile sehr unterschiedlich ausgestaltete CU Typen entwickelt (vgl. Kapitel 7). Dennoch wird offensichtlich, dass das Konzept der CU ein umfassenderes Aufgabenspektrum vorsieht als das einer „herkömmlichen“ Weiterbildungsabteilung oder einem Human Resource Development Programm. Im nachfolgenden Kapitel soll detaillierter der Frage nachgegangen werden, warum die betriebliche Weiterbildung einen derartigen Wandel vollzieht und immer mehr Corporate Universities gegründet werden.

3 Corporate Universities und E-Learning: Betriebliche Weiterbildung im Wandel

Die Gründe für die wachsende Zunahme von Corporate Universities sind vielfältig. Die stetigen Neugründungen von Corporate Universities hängen zum einen mit den steigenden Anforderungen an die Weiterbildung zusammen. Zunehmende Globalisierung, die Bewältigung permanenter Wissensvermittlung und -aktualisierung in schnelllebigen Märkten, höhere Qualifizierungsbedarfe bei den Mitarbeitern aufgrund einer verstärkten Markt- und Kundenorientierung sowie auch aufgrund der rasanten technologischen Entwicklungen können darüber hinaus als weitere Ursachen für erhöhte Anforderungen an die betriebliche Weiterbildungspraxis aufgeführt werden (vgl. Abb. 3).



Abb. 3: Bildungskonzepte im Umfeld neuer Anforderungen

Zunehmende Globalisierung und Mobilität

Unternehmen richten sich immer stärker international aus und werden auf globalen Märkten aktiv. Die Mitarbeiter arbeiten räumlich verteilt, ebenfalls häufig in einem internationalen Umfeld. Für die Entwickler von Bildungskonzepten bedeutet dies nicht selten, ebenfalls einen Kundenkreis an Mitarbeitern auf einem globalen Markt zu bedienen. Neue Lerntechnologien ermöglichen hierbei einen leichten und breiten Zugang zu den Bildungsangeboten, die zentral entwickelt werden und schnell einem breiten Publikum zugänglich gemacht werden können. Mit der Bildung von Corporate Universities können (meist) Grossunternehmen die nicht unerheblichen Kosten für den Aufbau von E-Learning Infrastrukturen zentralisieren und für den gesamten Konzern kosteneffizient nutzbar machen.

Zunehmende Geschwindigkeit und Flexibilität

Räumliche sowie zeitliche Unabhängigkeit wird ebenfalls immer stärker gefordert, da viele Mitarbeiter häufig unterwegs sind, als Teleworker zu Hause arbeiten oder für eine längere Zeitspanne am Stück für das Unternehmen nicht entbehrlich sind. Bildungskonzepte auf der Basis neuer Technologien kommen der Forderung eines zeit- und ortsunabhängigen Lernens entgegen. Nach Ansicht von Deiser (1999) bleibt ein Unternehmen ohne massive Investitionen in eine integrierte Lernarchitektur in diesen Zeiten radikalen Wandels auf der Strecke (S. 21). Die CU kann als elementares Instrument zur Einrichtung einer „kontinuierlichen Lernorganisation“ im Unternehmen dienen.

Ständige Zunahme der Wissensproduktion

Neues und rasch wachsendes Wissen verdrängt das alte, und die Halbwertszeit des

Wissens wird somit immer kürzer. Die Geschwindigkeit, neue Wissensinhalte zu vermitteln und zu aktualisieren, hat sich extrem erhöht. Bei Schulungen der Mitarbeiter z. B. mit neuem Produktwissen dauern traditionelle Seminarkonzepte häufig viel zu lange. Weiterbildungskonzepte sind mit den Forderungen nach einer höheren Geschwindigkeit und Flexibilität gefordert.

Kostenreduktion bzw. Kosteneffektivität

Ein weiterer Aspekt in einer dynamischen und meist hoch kompetitiven Umwelt ist die Frage nach den Kosten. Bezweifelt wird selten die Notwendigkeit von Bildungskonzepten, jedoch die Kosten-Nutzen-Relation wird stärker hinterfragt. Die Einrichtung kostenintensiver Infrastrukturen und Lernarchitekturen führt dazu, dass Unternehmen eine Zentralisierung der Bildungseinrichtung anstreben, um eine höchstmögliche Effizienz und Aufbau von Kernkompetenzen erzielen kann.

Verbesserung der Lernqualität und des Transfers in die Praxis

Die Qualität des Lernens soll für die Mitarbeiter verbessert werden, kristallisiert sich zweifellos als weitere Anforderung an die betriebliche Aus- und Weiterbildung heraus. Als Grund für die Einführung elektronischer Lernmedien wird von Entscheidern häufig auch angeführt, qualitativ hochwertige Ergebnisse erzielen zu wollen. Ein intensiverer Wissenstransfer in die tägliche Arbeitspraxis, die Unterstützung vielfältiger Lernprozesse oder die Berücksichtigung verschiedener Lerntypen sowie des jeweiligen individuellen Lerntempos sind einige Beispiele, die die Nutzenpotenziale technologiebasierter Bildungskonzepte hervorheben.

Zunehmende Bedeutung von Wissen als strategische Ressource

Viele Unternehmen beschäftigen sich mit Wissensmanagement-Konzepten. Dabei wird Wissen als strategischer Wettbewerbsfaktor angesehen. Neues Wissen permanent zu generieren, in Produkte und Dienstleistungen zu transferieren und unternehmensweit zu verteilen, kann als eine zentrale Herausforderung von Wissensmanagement angesehen werden. Persönliches Wissen in Unternehmenswissen umzuwandeln sowie eine effektive Verbindung der Personen, die über Wissen verfügen, mit denen, die dieses Wissen benötigen, herzustellen, sind massgebliche Aufgaben von sog. Knowledge Managern, die in vielen Unternehmen bereits institutionalisiert wurden. Diese Entwicklungen haben auch Auswirkungen bzw. enge Verzahnungen mit den Bereichen Personal und Human Resources. Wissen als Ergebnis von Lernprozessen nimmt einen anderen Stellenwert in einer Organisation ein. Die künstliche Trennung zwischen Arbeiten und Lernen in einer Seminarumgebung, die eine einmalig stattfindende Weiterbildungsveranstaltung organisiert, bricht demzufolge immer stärker auf. Die Unterstützung und Förderung einer „lernenden Organisation“ stehen vielmehr im Mittelpunkt der Bemühungen einer Corporate University.

Zunehmende Bedeutung der Mitarbeiterqualifikation

Als letzten Punkt gesteigerter Anforderungen kann die zunehmende Bedeutung der Mitarbeiterqualifikation aufgeführt werden. Zum einen müssen die Mitarbeiter Fähigkeiten erlernen, die dem „lifelong learning“ Gedanken entgegenkommen. Eigenverantwortliches und selbstorganisiertes Lernen, integriert in den Arbeitsalltag und ausgerichtet an den Strategien des Unternehmens, ist hierbei eine häufig gestellte Anforderung an Weiterbildungskonzepte.

Auf der Suche nach Antworten, warum immer mehr Corporate Universities gegründet werden, stösst man unmittelbar auch auf die Zusammenhänge zwischen E-Learning und Corporate Universities. Der Begriff "E-Learning" kann als neues Schlagwort betrachtet werden, das netzbasiertes Lernen mit Kommerzialisierungsaspekten von Bildungsprodukten verknüpft (Bullinger, 2001). Wie nachfolgende Abbildung illustriert, besteht durchaus eine wechselseitige Beziehung zwischen E-Learning und Corporate Universities:

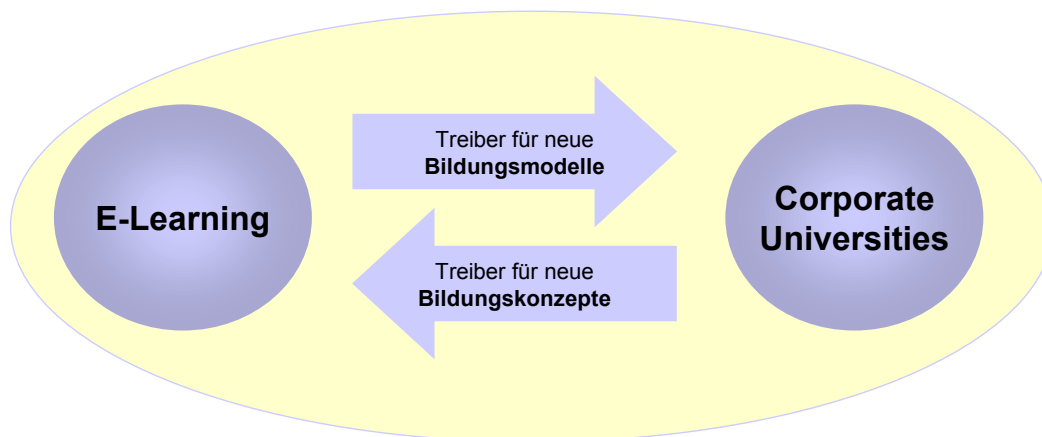


Abb. 2: Zusammenhang E-Learning und Corporate Universities

Zum einen stellt E-Learning einen massgeblichen Treiber für neue Bildungsmodelle wie die Corporate University dar, da kostenintensive E-Learning Infrastrukturen zentralisierte Strukturen bedingen. Zum anderen sind jedoch auch Corporate Universities Akteure auf einem E-Learning Bildungsmarkt, die die Nachfrage nach technologiebasierten Lösungen im Bildungsbereich steigern. Überwiegend E-Learning-affine Unternehmen gründen bzw. haben bereits Corporate Universities gegründet. Die Kenngrössen für E-Learning-Affinität (s. Tabelle 2) sind daher auch Kenngrössen für Branchen, in denen vorherrschend Corporate Universities entstehen.

Kenngrössen für E-Learning-Affinität	Beispiele für Branchen
Hohe Anzahl von Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern	Banken, Versicherungen, Einzelhandel, Automobilindustrie, IT-, Telekommunikationsindustrie
Starke Nutzung des PC (und/oder Intranet, Internet)	Banken, Versicherungen, IT-, Telekommunikationsindustrie, Medienindustrien, Beratungsunternehmen
Innovationsdruck	IT-Industrie, Telekommunikation, Beratungsunternehmen
Starke Vertriebsorientierung	Technologie (z.B. Mobilfunk und Endgeräte), Versicherungen, Banken, Bausparkassen, Einzelhandel
Zahlreiche Lieferanten und/oder Händler	Automobilindustrie, Einzelhandel
Hohe Zahl von Unternehmen mit vielen Standorten	Versicherungen, Banken, Bausparkassen, Einzelhandel, Energie- und Wasserversorgung,

	Verkehr, Telekommunikation
Hohe Zahl von Unternehmen mit vielen Aussendienstmitarbeitern	Versicherungen, Banken, Bausparkassen, B2B-Dienstleister (Beratungen, IT-Services etc.), Verarbeitendes Gewerbe (Handelsvertreter), Energie-Services (Ableser etc.) Transport und Kommunikation
Hohe Zahl von Unternehmen mit internationalen Repräsentanzen	Versicherungen, Banken, Automobilindustrie, Textilindustrie
Risiken in Aus- und Weiterbildung	Maschinenbau, Feinmechanik, Luftfahrtindustrie Militär/Bundeswehr

Tab. 2: Kenngrößen für E-Learning-Affinität (Berlecon Research, 2001, S. 67)

4 Corporate Universities im Kontext neuer Bildungsmodelle

Die Corporate University ist nur ein Bildungsmodell neben weiteren, die auf dem E-Learning Bildungsmarkt entstehen. E-Learning scheint das in den nächsten Jahren am stärksten wachsende Segment des Bildungsmarkts zu sein³. Dennoch ist derzeit der E-Learning Markt noch ein recht junger und dynamischer Markt, in dem neue Bildungsmodelle und elektronische Bildungsmärkte am Entstehen sind. Die Grenze zwischen akademischen und betrieblichen Bildungsbereichen verwischt dabei immer mehr. Die neuen Akteure auf einem globalisierten Bildungsmarkt, die als potenzielle Konkurrenten sowie auch als Kooperationspartner für traditionelle Universitäten auftreten können, sollen nachfolgend skizziert werden (vgl. Abb. 4).

Neue Bildungsmodelle im Umfeld von E-Learning

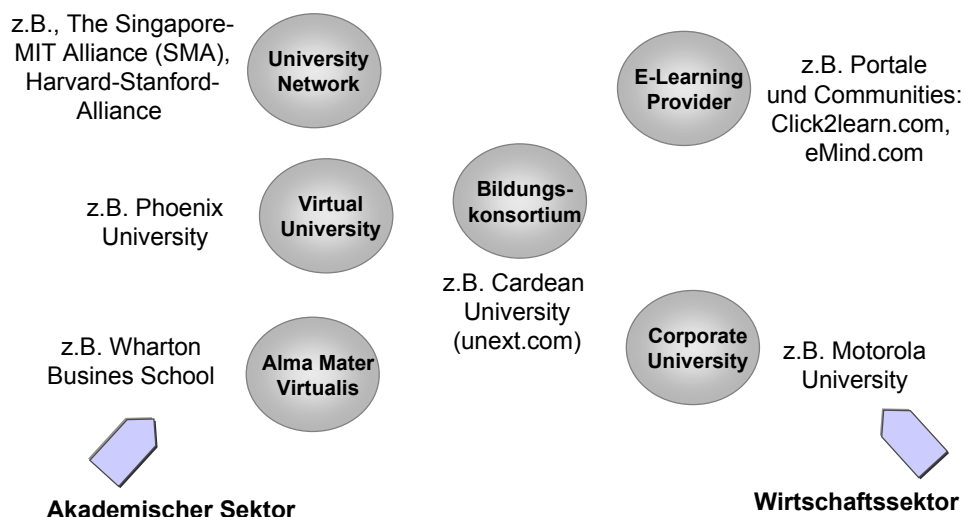


Abb. 4: Neue Bildungsmodelle im Umfeld von E-Learning (in Anlehnung an Brockhaus et. al., 2000)

³ Aus der Studie "Corporate E-Learning: Markets, Forecast and Analysis 2000" der International Data Corporation geht die Schätzung hervor, dass die Umsätze im Bereich E-Learning in Deutschland von voraussichtlich 50 Millionen Euro 2001 auf ca. 280 Millionen Euro im Jahr 2004 ansteigen (<http://www.idccentraleurope.com>).

Alma Mater Multimedialis / Alma Mater Virtualis

Bei diesem Typus wird davon ausgegangen, dass die traditionelle Präsenzuniversität durch mediengestützte Lehr- und Lernformen ergänzt wird. Aufgrund des zunehmenden globalen Wettbewerbsdrucks führen viele Universitäten neue Lehr- und Lernformen ein, um die Hochschullehre qualitativ hochwertig, effektiver und kostengünstiger zu gestalten. Somit erweitert sich die traditionelle Alma Mater zur Alma Mater Multimedialis oder auch Alma Mater Virtualis (Brockhaus et. al., 2000). Lehrangebote werden online meist in Ergänzung zu on-campus Veranstaltungen konzipiert. Internetbasierte Lernumgebungen dienen als Informations- und Kommunikationsmedium und sollen den Studierenden Mehrwert-Dienste liefern (z. B: Recherchedienste, sog. "Community Services" wie Chat, Diskussionsforen, Organisation von Lerngruppen, tutorielle Unterstützung). Qualitativ hochwertige Ansprüche werden an die Unterstützung der Lernprozesse gestellt. Hybride Lernkonzepte für einen sinnvollen Methodenmix und eine Kombination von Face-to-Face Veranstaltungen und online Kurskomponenten als Selbststudium stehen im Vordergrund. Der Nutzen für die Universität liegt in besseren Studienbedingungen und verbessertem persönlichen Kontakt unter Studierenden, zwischen Studierenden und Dozierenden sowie Tutoren (Porter, 1997).

Virtuelle Universität

Ein weiteres, immer wieder beschworenes Szenario ist die Ablösung der "traditionellen" Präsenzuniversität durch virtuelle Universitäten. Das Konzept einer Virtuellen Universität bedeutet, dass alle Lehr- und Lernaktivitäten netzbasiert im "virtuellen Raum" abgewickelt werden. Theoretisch benötigt eine Virtuelle Universität keinen Campus vor Ort, an dem sich die Studierenden auch physisch treffen. In der Realität ist es dennoch nicht üblich, ausschliesslich Fernstudien zu betreiben, sondern auch vor Ort Learning Centers anzubieten und die Online Kurse mit vereinzelt Präsenzveranstaltungen zu ergänzen. Als eine der führenden Virtuellen Universität geht die University of Phoenix (<http://www.uophx.edu>) dieser Philosophie nach (Ryan, 2000).

Universitätsnetzwerke

Erhöhter Wettbewerbs- und Kostendruck zwingt zu weitergehenden Kooperationsformen. In einem weiteren Szenario schliessen sich Präsenzuniversitäten zusammen und bilden - im Endstadium - gemeinsam eine zusätzliche virtuelle Universität. Als Beispiel kann das Projekt WINFO-Line angeführt werden (<http://www.winfo.de>). Mit WINFO-Line entwickeln die Universitäten Saarbrücken, Göttingen, Leipzig und Kassel ein internetgestütztes Lernangebot für das Studienfach Wirtschaftsinformatik. Ab dem Sommer 1999 wird mit WINFO-Line ein standortübergreifendes, virtuelles Studium angeboten.

Internationale Bildungskonsortien

Internationale Bildungskonsortien repräsentieren ein weiteres Bildungsmodell, das auf dem E-Learning Markt neu entstanden ist. Private Bildungsanbieter und klassische Universitäten schliessen sich in einem Netzwerk zusammen und entwickeln Bildungsprodukte, die unter einem "virtuellen Dach" und einem gemeinsamen "Brand"

vermarktet werden. Die früher klare Grenze zwischen Universität und privatwirtschaftliche Weiterbildungsstätte verwischt dadurch immer mehr. Als Beispiel eines Bildungskonsortiums, an dem Privatinvestoren und traditionelle Universitäten beteiligt sind, kann das Unternehmen Unext (www.unext.com) aufgeführt werden. Die "Next Generation University" wurde Ende 1997 gegründet und gehört zu 20 Prozent dem Unternehmen Knowledge Universe. Unter dem Label "Cardean" vermarkten seit Herbst 1999 Unext gemeinsam mit europäischen und amerikanischen Top-Universitäten (London School of Economics, Stanford, Columbia, University of Chicago, Carnegie-Mellon) betriebswirtschaftliche Online Kurse. Das Angebot ist zunächst an Unternehmen weltweit gerichtet, es sollen später auch Privatpersonen angesprochen werden.

E-Learning Provider

E-Learning Provider treten meist als neue Anbieter auf den E-Learning Markt ein, indem eine Auftrennung der traditionellen Bildungswertschöpfungskette stattfindet (vgl. Abb. 5). Im Marktsegment "Content" gibt es Unternehmen, die als Content und Course Providers online Kurse und -materialien anbieten. Das E-Learning Unternehmen Quisic (www.quisic.com) beispielsweise konzentriert sich als Course und Content Provider auf den corporate e-learning Markt. Die Quisic E-Learning Webseite bietet eine breite Palette an Bildungsprodukten an, von einer elektronischen Bibliothek mit Büchern, Artikeln bis hin zu Online Kursen. Das Geschäftsmodell beinhaltet dabei, dass das Unternehmen Kursmaterialien von Universitäten aufkauft und zu qualitativ hochwertigen Online Kursen aufbereitet. Andere Anbieter fokussieren das Marktsegment "Technologie" und haben Lernplattformen oder Autorensysteme zur multimedialen Aufbereitung von Inhalten in ihrem Sortiment. Im Marktsegment "Services" versuchen sich Anbieter, wie beispielsweise Click2Learn.com, emind.com oder KnowledgePlanet.com zu etablieren, um Portale und Communities für bestimmte Themenbereiche zu entwickeln. Application Service Provider (ASP) entwickeln sich zunehmend auch auf dem E-Learning Markt, sog. Learning Service Provider (LSP).

Educational Value Chain

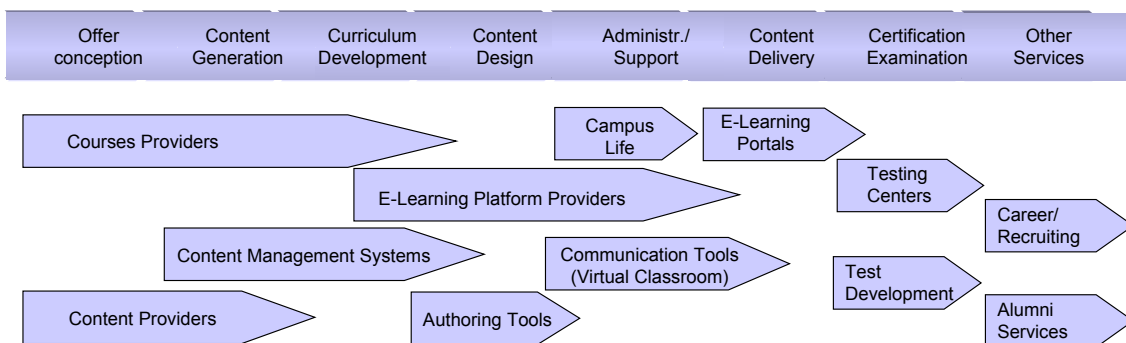


Abb. 5: Neue E-Learning Players durch das Auftrennen der traditionellen Wertschöpfungskette im Bildungsbereich

Viele E-Learning Provider verstehen sich als Fullservice-Anbieter, da sie alle Leistungen aus einer Hand (vgl. Abb. 6) und damit ein Leistungsspektrum zur Unterstützung aller Phasen der E-Learning Wertschöpfungskette anbieten möchten.

Während einige Anbieter alles eigenständig inhouse produzieren, gehen sehr viele E-Learning Anbieter dazu über, mit Partnern zu kooperieren oder als Fullservice-Integratoren IT-Lösungen anderer Firmen zu implementieren.

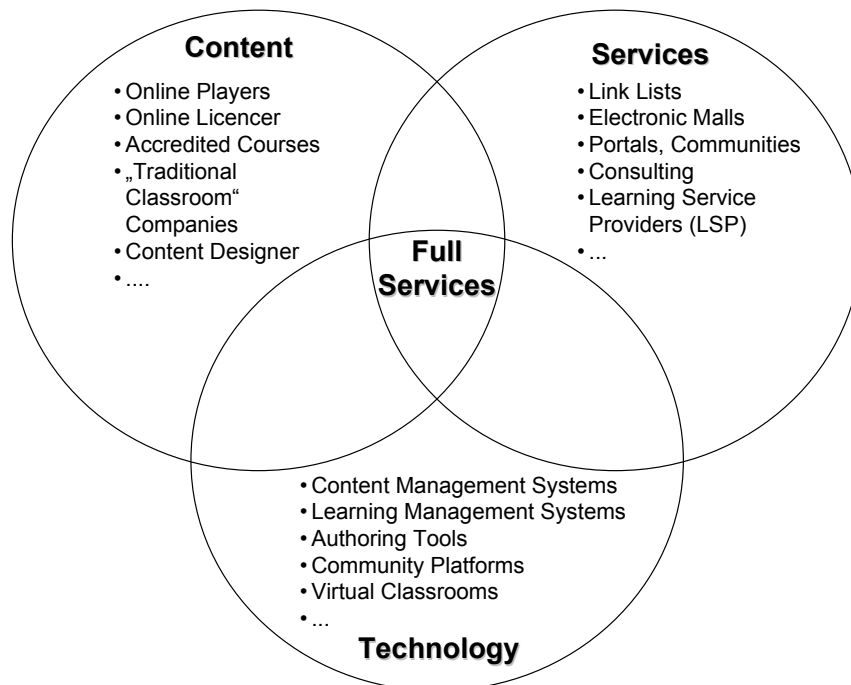


Abb. 6: E-Learning Marktsegmente

Corporate Universities

In diesem Kontext hat sich auch das Bildungsmodell der Corporate University zu einem Trend in der betrieblichen Weiterbildung entwickelt. In Zukunft werden private Bildungsanbieter und virtuelle Corporate Universities das staatliche Angebot im globalen Online-Bildungsmarkt beträchtlich erweitern. Sie stellen einerseits Konkurrenten für Universitäten und andere Bildungsmodelle dar, andererseits ergeben sich vielfältige Möglichkeiten einer Zusammenarbeit, besonders wenn es um die Akkreditierung von Bildungsangeboten und Stärkung der „Markenidentität“ geht.

5 Entwicklung von Corporate Universities

Corporate Universities sind zunächst im amerikanischen Umfeld entstanden und sind dort seit langem eine etablierte Institution. Die erste CU wurde bereits 1955 mit der Gründung von General Electric's Crotonville (Meister, 1998, S. ix) ins Leben gerufen. Sie wurden frühzeitig geschaffen, um den Bedarf von Unternehmen an gezielter Weiterbildung zu befriedigen. Frühzeitig sind sie darüber hinaus schon als Instrument der Strategieumsetzung erkannt und genutzt worden. Erst Ende der 80er Jahre haben die Neugründungen von Corporate Universities kontinuierlich zugenommen. Von da an hielt sich der Boom: Ende der 80er Jahre wurde die Zahl der Corporate Universities auf ca. 400 geschätzt, in den letzten zehn Jahren ist die Zahl an CU von 400 bis 1000,

Ende des Jahres 1999 auf 1600 angewachsen und der Trend zeigt weiterhin steil nach oben.

Zunächst waren es die Grossunternehmen, wie General Electrics oder Motorola, die eine Corporate University gründeten. Mittlerweile kann diese Institution vereinzelt auch bei eher mittelständischen Unternehmen angetroffen werden, wie beispielsweise Harley-Davidson oder die University of Chicago Hospitals (Neumann, 1999, S. 23). Im deutschsprachigen Raum verfügen mittlerweile viele Unternehmen über eine Corporate University, die vorwiegend von grösseren Unternehmen gegründet werden. Die DaimlerChrysler University, Deutsche Bank University oder die Lufthansa University sind Beispiele für die ersten Gründungen in Deutschland.

40 % der Unternehmen aus der Liste der grössten amerikanischen Unternehmen (Fortune 500) haben entsprechende Programme bereits realisiert. Schätzungen besagen, dass die amerikanischen CU spätestens im Jahre 2010 die „traditionellen“ Universitäten zahlenmässig überflügelt haben werden. Dies stellt eine besondere Herausforderung für die amerikanischen Business Schools dar, weil diese bisher in erheblichem Masse an dem auf 70 Mrd. Dollar geschätzten Markt für betriebliche Weiterbildung partizipieren und in diesem Aktivitätsbereich eine wesentliche Finanzierungsquelle haben.

Als ein Best Practice Beispiel wird häufig die Motorola University⁴ genannt (Aubrey, 1999; Brockhaus, et. al., 2000). Die Motorola University wurde 1981 gegründet und als ein “Center for strategic thinking and a major catalyst for change” gestaltet (Aubrey 1999, S. 37). Gegenwärtig hat Motorola ca. 130.000 Mitarbeiter, die mit Kunden und Lieferanten auf 5 Kontinenten interagieren und allesamt Anwender der Motorola University sind. Motorola möchte eine strategische Kompetenz des Unternehmens aufbauen, die Lernstrategien, hohe Kundenzufriedenheit sowie Qualitätssicherung, effiziente Verhandlungen und Kommunikation mit internen und externen Stakeholdern einschliesst. Die Unterrichtsmethoden rangieren von traditionellen Face-to-Face Veranstaltungen in Klassenzimmern durchgeführt von professionellen Dozierenden, realitätsnahe Kursarbeiten, die von Linienmanagern entwickelt wurden bis hin zu „Learning on the job concepts“ von Mitarbeitern, die ihren Kollegen essentielle Job Skills beibringen. Zentral ist die technologiebasierte Lernumgebung, die verschiedene Medien, wie beispielsweise CD-ROMs, web-basierte Medien sowie Videos umfasst. Dieses System beinhaltet auch ein Learning Management System in Form eines web-basierten Trainingsadministrationssystems (TAS). Trotz des Begriffes „University“ liegt der Fokus der Bildung bei Motorola auch nicht auf einer fundamentalen Grundausbildung, sondern konzentriert sich auf für das Unternehmen zentrale Kursprogramme. Ein Best Practice Beispiel im Curriculum ist Motorola’s innovative Leadership Entwicklungsprogramm „China Accelerated Management Program (CAMP)“, bei dem Lernen immer geknüpft ist an ein reales Geschäftsereignis und Falldiskussionen sowie aktionsbasierte Übungen umfasst. Ein starkes Commitment vom Top-Management, war hierfür die Voraussetzung von Anfang an. So hat die Motorola University ein eigenes Board of Trustees, dem auch der CEO angehört (Aubrey, 1999, S. 37). Dies scheint ein wichtiges Erfolgskriterium für die Motorola University zu sein.

Wie bereits in Kapitel 3 festgestellt wurde (vgl. Tabelle 2), entstehen vermehrt

⁴ <http://mu.motorola.com>

Corporate Universities in Unternehmen, die sich ebenfalls durch eine hohe E-Learning-Affinität Unternehmen ausweisen, wie beispielsweise die IT- und Telekommunikationsindustrien. Ihre Wissensinhalte sind schnelllebig, die Halbwertszeiten des Wissens ist hier am kürzesten, was die betriebliche Weiterbildung vor grosse Anforderungen stellt. Verlage und traditionelle (Print-)Medienindustrien können in der zentralisierten Form einer virtuellen Weiterbildung auch ein neues Geschäftsfeld als Inhaltslieferanten sehen.

Branche	Beispiele
IT-, Computer-, Telekommunikationsindustrien	Apple University, Microsoft University, Oracle University, SAP University, People Soft University, Xerox Document University, SunU, die virtuelle Universität der Firma Sun IBM mit Global Campus, Deutsche Telekom University, Siemens Corporate University, Dell University Intel University, AT&T Learning Network
Verlage, (Print) Medienindustrien	Bertelsmann University, Corporate University World Class Learning, Corporate University LearnItOnline, ZDUniversity des Verlags Ziff-Davis Learning Infrastructure von McGraw-Hill Barnes&Noble.com, hat auch einen Minderheitsanteil an notHarvard.com, die Kurse für die allgemeine Öffentlichkeit anbieten.
Banken und Kreditunternehmen, Versicherungsinstitute, Beratungsunternehmen	American Express Quality University, Allianz University, Master Card University, First University der First Union Bank, Bank of Montreal Institute for Learning, Arthur Anderson Center for Professional Development, Arthur D. Little School of Management
Automobilindustrie	Daimler-Chrysler Corporate University, Chevron University, FORDSTAR der Ford Motor Company, Land Rover University, Motorola University
Touristik, Unterhaltungsindustrie, Einzelhandelsketten	Lufthansa University, Swissair University, Hotelkonzern Marriott, für den die englische Oxford Brookes University das virtuelle Training des Hotelmanagements übernommen hat, Hamburger University von McDonald's, Disney University, Walton Institute der Walmart Stores BestBuy University, Sears University, Eddie Bauer University

Tab. 3: Vorherrschende Branchen von Corporate Universities

6 Charakteristische Merkmale von Corporate Universities

Was unterscheidet die Corporate University von der traditionellen Akademie oder der üblichen Form der Weiterbildungsabteilung? Was sind charakteristischen Merkmale von Corporate Universities? Dieser Frage soll in diesem Abschnitt näher nachgegangen werden.

Für eine umfassende Beschreibung werden nachfolgend die Merkmale: Strategische

Ausrichtung, Organisatorische Einbettung, Zielgruppe, Curriculum, Kooperationsgrad, Virtualitätsgrad, Methodik und Einsatz Neuer Medien (E-Learning) herangezogen, die in einem „CU Raster“ zusammengefasst werden können (vgl. Abb. 7).

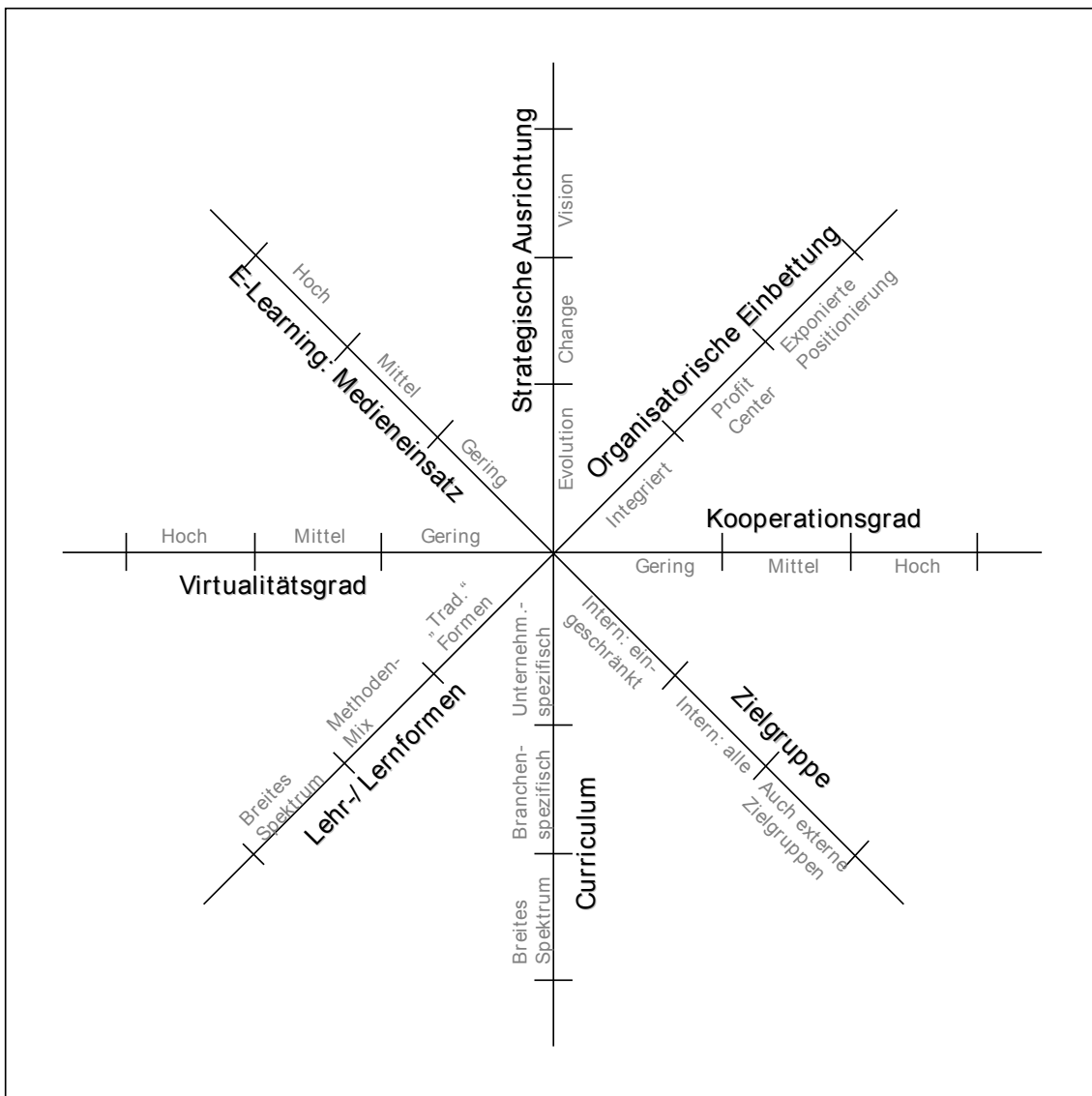


Abb. 7: „CU-Raster“ zur Einordnung und Beschreibung von Corporate Universities

Strategische Ausrichtung:

Wie bereits im zweiten Kapitel beschrieben, sind Corporate Universities im Unterschied zu „herkömmlichen Weiterbildungseinrichtungen“ stärker an den Strategien einer Organisation ausgerichtet. Die strategische Ausrichtung steht in engem Zusammenhang mit den anderen Merkmalen und führt zur grundlegenden Ausgestaltung einer CU.

- „*Reinforce and perpetuate (Evolution)*“: die CU unterstützt die Implementierung von Unternehmensstrategien und kann sich dabei auf ein oder mehrere Bereiche fokussieren:
 - Fachliche Weiterbildung und Qualifikation der Mitarbeiter.
 - Standardisierung, Sicherung der Qualität, Erzielung von Economies of Scale.

- Vermarktung unternehmerischen Wissens in Form von Bildungsprodukten.
- „*Manage change*“: Umsetzung von Change Management Prozessen im Unternehmen, Entwicklung und Förderung einer lernenden Organisation, Einbindung von Führungskräften in den Weiterbildungsprozess
- „*Drive and shape (Vision)*“: CU auch als Motor für Veränderungen, unternehmerische Flexibilität, Förderung von Innovations- und Anpassungs-fähigkeiten im Sinne einer lernenden Organisation.

Organisatorische Einbettung

Ein weiteres Beschreibungsmerkmal bezieht sich auf die organisatorische und finanzielle Einbettung der CU. Grundsätzlich sind drei unterschiedliche Varianten denkbar, wobei immer ein gewisser Bedarf an Unabhängigkeit innerhalb des Unternehmens möglich sein sollte.

- *Einbindung in existierende Strukturen*: entweder wird die CU in die etablierte Struktur der Personalentwicklung eingebettet oder die Verbindung mit einer existierenden Akademie gesucht. Diese organisatorische Lösung könnte jedoch das Problem mit sich bringen, dass es sehr schnell zu einem Verlust des beabsichtigten und notwendigen Fokus auf die strategisch relevanten Inhalte führt.
- Ausrichtung als *Profit-Center*: die CU kann dadurch eine (zumindest teilweise) Kostendeckung und eine (evtl. zu starke, das stellt die Gefahr dar) Orientierung an aktuellen, marktfähigen Themen.
- Einrichtung einer CU in einer organisatorisch *exponierten Positionierung*, wie z. B. in der direkten Anbindung an die Position des Vorstandsvorsitzenden. Damit würde gleichzeitig der Zusammenhang zwischen der Strategie des Unternehmens und der CU deutlich erkennbar.

Zielgruppe

Markantes Merkmal einer Corporate University ist darüber hinaus, welche Zielgruppen mit dem Bildungsangebot angesprochen werden sollen. Mit der Neugründung von CUs findet häufig die Konzentration auf die betriebliche Weiterbildung interner Zielgruppen einher. Sehr viele Unternehmen gehen neuerdings mit zunehmender Etablierung dazu über, ihre Bildungsprodukte auch auf dem externen Markt anzubieten.

- *Interne Zielgruppen*: beschränkt auf das *Top-Management*. Viele Corporate Universities sind aus der Managemententwicklung entstanden und konzentrieren sich auch im Rahmen der CU auf dieses Klientel.
- *Interne Zielgruppen*: alle *Mitarbeiter* und u. U. auch *Projektteams*.
- *Externe Zielgruppen entlang der Wertschöpfungskette*: Kunden, Lieferanten.

Curriculum, Wissensinhalte:

Ein weiteres charakteristisches Merkmal einer Corporate University ist das Curriculum, welche Bildungsangebote für die Kunden angeboten werden. Die Bandbreite der verschiedenen CUs reicht sehr weit und kann in folgende drei Cluster grob eingeteilt werden:

- *Unternehmensspezifische Inhalte:* das Bildungsprogramm beschränkt sich auf zentrale Themen des jeweiligen Unternehmens.
- *Branchenspezifische Themen:* Fokussierung auf bestimmte Inhalte, die für eine gesamte Branche von Relevanz sind.
- *Breites Bildungsangebot:* CU bietet auch unternehmensübergreifende Bildungsangebote an, wie z. B. General Management. Der gesamte Katalog der drei hauptsächlichsten Bereiche der Weiterbildung wird abgedeckt:
 - Technology Development,
 - Quality oder Service Development,
 - HR oder People Development (Soft Skills).

Darüber hinaus kann als ein wichtiges Merkmal bei CU Bildungsangeboten sein, ob die Vergabe von Abschluss-Zertifikaten relevant ist. Die erfolgreiche Kursteilnahme an einer unternehmerischen Weiterbildung kann mit einem anerkannten Titel – u. U. in Kooperation mit einer realen Universität – aufgewertet werden. (Neumann, 1999, S. 132).

Kooperationsgrad

Der Kooperationsgrad drückt aus, welche Bedeutung Kooperationen und strategische Allianzen für eine CU haben und inwieweit CUs derartige Partnerschaften bereits eingegangen sind und:

- *Geringer Kooperationsgrad:* Die Entwicklung und die Kursdurchführung werden überwiegend ohne Partnerschaften und Kooperationen durchgeführt.
- *Mittlerer Kooperationsgrad:* Kooperationen und Partnerschaften sind gegeben, nehmen jedoch keine strategisch wichtige Bedeutung ein.
- *Hoher Kooperationsgrad:* Zusammenarbeit mit Universitäten, CU fungiert überwiegend als Broker und stellt die Angebote den Zielgruppen zur Verfügung. Entlang der gesamten Wertschöpfungskette liegen zahlreiche Kooperationen mit Content-Providern, Service, Technologie oder Full-Service-Providern vor. Strategische Allianzen haben einen grossen Stellenwert.

Methodik: Lehr-/Lernformen

Diese Dimension charakterisiert, welche Lehr-/Lernformen eine CU einsetzt. Die verwendeten Lehr-/Lernmethoden könnten wiederum in zwei Dimensionen erklärt werden: Sozialformen, die in den Lernprozessen eingebunden sind (z.B. Seminare mit einer grösseren Gruppe/ Klasse, Gruppenlernen, selbstorganisiertes Lernen) und Aktionsformen, die sich jeweils nach Aktivitätsgrad sowie auch nach der Intensität, mit der sich die Lernenden mit den Lerninhalten und wissenschaftlichen Problemstellungen auseinandersetzen, differenzieren lassen (z. B. Frontalunterricht, Workshops, Fallstudien, Projektarbeiten, etc.).

- *„Traditionelle“ Lernformen,* wie Face-to-Face-Veranstaltungen als Frontalunterricht und Seminare, die von Dozierenden durchgeführt werden, werden unter diese Kategorie der klassischen Methoden zusammengefasst.
- *Methodenmix:* Verschiedene Lehr-/Lernformen kommen zum Einsatz, eine breite Palette an Methoden wird beispielsweise im Rahmen eines Kurses verwendet, die

unterschiedliche Sozialformen und Aktivitätsgrad vorweisen können (z. B. Fallstudien, praxisorientierte Workshops, etc.).

- *Breites Spektrum an Methoden:* Ein vielfältiges Repertoire unterschiedlicher Lehr-/Lernformen wird bei der CU eingesetzt. Darüber hinaus gibt es auch Konzepte, um selbstorganisiertes Lernen sowie situiertes, kontextualisiertes Lernen für die effiziente Integration am Arbeitsplatz zu unterstützen.

Virtualitätsgrad

Mit dem Virtualisierungsgrad – sechste Dimension des Rasters – wird das Verhältnis zwischen reinen „traditionellen“ Präsenzveranstaltungen und „virtuell“ stattfindenden Veranstaltungen definiert:

- *Geringer Virtualitätsgrad:* d. h. reine Präsenzveranstaltungen überwiegen, wie sie „traditionell“ als Lehrveranstaltungen angeboten werden. Die Studierenden und Dozierenden treffen sich gleichzeitig zu festgelegten Terminen. Die Virtualisierung übernimmt bei dieser Form dementsprechend keinerlei Funktionen.
- *Mittlerer Virtualitätsgrad:* hierbei stehen Blended Learning Konzepte im Vordergrund. Blended Learning bezeichnet Lehr-/Lernkonzepte, die eine didaktisch sinnvolle Verknüpfung von „traditionellem Klassenzimmerlernen“ und virtuellem bzw. Online Lernen auf der Basis neuer Informations- und Kommunikationsmedien anstreben. Die Studierenden können beispielsweise sich zeit- und ortsunabhängig auf die Lehrveranstaltung vorbereiten bzw. auch Inhalte im Nachgang vertiefen.
- *Hoher Virtualitätsgrad:* bei dieser Ausprägung steht die Schaffung einer Virtual Corporate University im Vordergrund. Bildungsangebote stützen sich zu einem Grossteil auf virtuelle Veranstaltungen.

Einsatz Neuer Medien: E-Learning

Mit dieser letzten Dimension soll der Einsatz von E-Learning einer CU charakterisiert werden. Dabei lassen sich wiederum drei Hauptkategorien einteilen:

- *Geringer E-Learning Einsatz:* Vereinzelter Einsatz Neuer Medien (CD-Roms, Kursadministration) für bestimmte Lernsequenzen im Rahmen eines Kursangebotes,
- *Mittlerer E-Learning Einsatz:* Einsatz einer Lernplattform für die Kursadministration und -abwicklung für beispielsweise die Realisation von Blended Learning Konzepten.
- *Hoher E-Learning Einsatz:* Umfassende Lernarchitekturen kommen zum Einsatz in Form von Lern- und Wissensportalen, auch die Verknüpfung zu Wissensmanagement Systemen kann dabei angestrebt werden.

7 Klassifizierung von Corporate Universities

In der Praxis ist mittlerweile eine grosse Bandbreite unterschiedlicher Typen von Corporate Universities vorzufinden. Kaum eine CU gleicht der anderen, ist sie doch auch massgeblich durch die vorherrschende Unternehmenskultur beeinflusst. Häufig steht ein charakteristisches Merkmal, wie beispielsweise die Konzentration auf eine

bestimmte Zielgruppe, im Vordergrund, das richtungsweisend für die Ausgestaltung der CU ist. Dies zeigt den Facettenreichtum auf, den das Konzept der CU mit sich bringt. In der Literatur können bereits mehrere Typologien herangezogen werden, die versuchen, die breite Palette unterschiedlicher CU Konzepte in vorherrschende CU Modelle zu clustern. Die bekanntesten Klassifizierungen stammen von Aubrey (1999), Fresina (2000), Deiser (1998) und Stauss (1999). In Anlehnung an Stauss und basierend auf einem Vergleich der anderen Typologisierungen spiegelt eine Unterscheidung in 5 CU Typen am umfassendsten die grosse Spannbreite existierender Corporate Universities wider:

- *Top Management Lesson*: Das vorherrschende Merkmal dieses Typus ist der Fokus auf das Top-Management als Zielgruppe. Die Bildungsangebote sind viel weniger als klassische Weiterbildungsseminare zu verstehen, sondern vielmehr als „... inhaltlich und gesellschaftlich attraktive Form der Weiterentwicklung durch Gedankenaustausch“ (Stauss, 1999, S. 134). In der Regel wird mit renommierten, realen Universitäten, wie beispielsweise die Top Business Schools Harvard oder Insead, zusammengearbeitet. Zum einen weil nicht nur die Inhalte, sondern auch die vermittelten Kontakte eine grosse Rolle spielen. Führungskräfte wollen ihre eigenen Erfahrungen mit einbringen, Kontakte knüpfen, fern vom täglichen Geschäft neue Inspirationen erhalten. Dies muss auch mit entsprechenden Methoden berücksichtigt werden. Zum anderen wird mit derartigen Kooperationen einem Prestigeanspruch der Top Führungskräfte Rechnung getragen. Beispiele für ein derartiges CU Modell sind die DaimlerChrysler University und die Bertelsmann University.
- *Qualification Center*: Bei einem Qualification Center handelt es sich um eine Trainingsabteilung, bei der das Ziel der fachlichen Weiterqualifikation aller Mitarbeiter fokussiert wird und dabei an den strategischen Zielen des Unternehmens ausgerichtet ist. Der Vermittlung von Wissen nimmt einen sehr viel höheren Stellenwert ein als bei den Top Management Lessons. Daher sind Selbstlernangebote sowie E-Learning Konzepte stärker im Trend. Auch die Zertifizierung der Kurse ist von grösserer Bedeutung für ein Anreizsystem der Mitarbeiter, da die Vergabe von Zertifikaten als Nachweis erfolgreichen Wissenserwerbs häufig die Voraussetzung für eine weitere berufliche Karriere darstellen können.
- *Standardization Engine*: Dieser Typus ist dem CU Typ des Qualification Centers sehr ähnlich. Im Vordergrund steht dabei jedoch, eine kritische Teilnehmerzahl für die entsprechenden Bildungsangebote zu gewinnen, um entsprechende Economies of Scale und damit verbunden eine kosteneffiziente Produktion zu erzielen. Darüber hinaus soll mit einer Vereinheitlichung und Standardisierung der Bildungsprodukte auch eine Qualitätssicherung erreicht werden. Für E-Learning Produkte können somit beispielsweise die gesteckten Qualitätsstandards eingehalten werden.
- *Learning Lab*: Bei diesem CU Typ steht nicht die Vermittlung von Wissen im Vordergrund, sondern vielmehr die Generierung von neuem Wissen sowie um ein gezieltes Aufbrechen bestehender Strukturen und Werte. Die Unternehmensstrategien an sich werden im Rahmen dieses Typus neu überdacht und können zu neuen Visionen führen. Das Learning Lab unterstützt in diesem

Kontext die Förderung einer Lernkultur und kann als Instrument einer lernenden Organisation angesehen werden. Dies setzt die prinzipielle Bereitschaft und Offenheit gegenüber neuen Ideen und Erkenntnissen voraus. Zielgruppe sind daher häufig auch Arbeits- und Projektteams.

- *Educational Vendor*: Bei diesem CU Typ handelt es sich um ein Profit Center, das Bildungsangebote auch an Externe vermarktet, wie beispielsweise Siemens Qualifizierung und Training. Zielgruppen sind daher neben internen Mitarbeitern auch externe Kundengruppen. Daher herrschen bei diesem Grundtypus Marktbedingungen, die überwiegend das konkrete Bildungsangebot regelt. Der Aufbau einer guten Firmenmarke, „Brand“, ist von essentieller Bedeutung, um sich mit einem qualitativ hochstehenden und anerkannten Programm zu positionieren.

Die nachfolgende Tabelle charakterisiert die einzelnen CU Typen, indem die in Kapitel 6 eingeführten charakteristischen Merkmale einer Corporate University herangezogen werden.

Kriterium/Typ	Top-Management Lesson	Qualification Center	Standardization Engine	Learning Lab	Educational Vendor
Strategische Ziele	“Manage change”; „Drive and Shape“ (Vision), Einbindung des Top-Managements in den Weiterbildungsprozess	“Reinforce and perpetuate” (Evolution), Fachliche Weiterbildung	“Reinforce and perpetuate” (Evolution), Erzielung von Economies of Scale	“Drive and shape” (Vision), Unternehmerische Flexibilität, Innovations- und Anpassungsfähigkeit stärken	Reinforce and perpetuate (Evolution), Vermarktung unternehmerischen Wissens
Zielgruppen	Interne Zielgruppe: Top-Management	Interne Zielgruppe: Alle Mitarbeiter	Interne Zielgruppen: Alle Mitarbeiter, evtl. auch externe Zielgruppen	Interne Zielgruppen: Alle Mitarbeiter, Teams, Arbeitsgruppen	alle Mitarbeiter, Kunden, externe Zielgruppen (Lieferanten, andere Kunden).
Organisatorische Einbettung	Einbindung in die etablierte Organisationsstruktur oder exponierte Positionierung	Meist Einbindung in die etablierte Organisationsstruktur	Einbindung in die etablierte Organisationsstruktur oder Profit Center	Einbindung in die etablierte Organisationsstruktur oder exponierte Positionierung	Profit Center
Wissen/ Inhalte/ Relevanz von Abschlusszertifikaten	Customized Executive Seminare an Top Business Schools, Generelle und aktuelle Management Themen, Zertifikate nicht relevant	Generelles und unternehmensspezifisches Wissen, Zertifikate für Mitarbeiter relevant	Transfer, Vermittlung von Arbeitspraktiken, Unternehmenswissen	Aktuelle Themen und problemorientiertes Wissen, Initiieren von Innovationen, Zertifikate sind nicht relevant	Generelles und unternehmensspezifisches Wissen, Wissenstransfer steht im Vordergrund Zertifikate evtl. relevant
Kooperationen	Einzelprogramme mit ausgewählten Elite-Universitäten	Mittel	Gering bis Mittel	Mittel bis hoch	Prinzipiell eher gering, bei Zertifizierung eher hoch (Brand!)
Methodik	Customized Seminare, Diskussionsforen, Einbringen eigener Erfahrungen	Methodenvielfalt, Selbstorganisierendes Lernen,	Methodenvielfalt, Betonung von „on-the-job-Training“	Direkte Kommunikationsformen, situiertes Lernen, integriert in Arbeitsalltag	Methodenvielfalt, Blended Learning Konzepte
Virtualität	Eher gering	Eher hoch, steigender Anteil	Eher hoch	Mittel	Eher hoch, Trend steigend
E-Learning: Einsatz Neuer Medien	Interaktive Diskussionsforen, „Community-Services“ zur Unterstützung der Lernprozesse	Steigender Anteil an technologiebasierten Selbstlernprogrammen	Entwicklung von „Massenprodukten“, Interaktive Lernsysteme und Online Kurse für eine breite Zielgruppe	Work-out Programme als Plattform für den Wissensaustausch, interaktiven Lernprozesse	Medienmix, interaktive Lernprodukte, online Kurse, häufig Education Portals mit Added-Value-Services

Tab. 4: Typen von Corporate Universities

Häufig ist in der Praxis nicht ein einzelner Typus vorzufinden, sondern eher eine Mischform, die bestimmte Konzepte miteinander zu verbinden sucht. Für jeden CU Typ ist mindestens eine Fallstudie in dem vorliegenden Buch zu finden. Am Anfang jedes Artikel wird eine Klassifizierung sowie eine Kurzcharakterisierung anhand des in Kapitel 6 eingeführten CU-Rasters vorgenommen.

8 Erfolgsfaktoren für Corporate Universities

Abschliessend soll der in der Praxis brennenden Frage nachgegangen werden, von welchen Erfolgsfaktoren das Bildungskonzept der CU massgeblich abhängt. In der Literatur sind bislang noch keine umfassenden Analysen zu finden, die den Erfolg von CUs messen oder Modelle zur Messung des Erfolges entwickelt haben. Wie der Erfolg einer CU definiert werden kann und wovon er abhängt, sind sicherlich noch offene Fragestellungen, die zur Zeit eine wissenschaftliche Lücke darstellen. Zu neu scheint dieses Konzept noch in der breiten Anwendung – zumindest im deutschsprachigen Raum - zu sein. Dennoch gibt es bereits erste Ansätze, die aufgrund von Erfahrungen kritische Erfolgsfaktoren aufstellen, die in diesem Kapitel näher erläutert werden sollen.

Internationale Beachtung erfährt die Benchmark-Analyse von Meister, die mittlerweile eine umfassende Datenbank über existierende Corporate Universities hält. Jedes Jahr werden Auszeichnungen an Corporate Universities vergeben, die einen bestimmten Bereich auszeichnen. Ähnlich wie bei der Oscar Verleihung gibt es Kategorien, die ein bestimmtes Merkmal einer CU hervorheben. So wird beispielsweise der erfolgreichste Start einer neuen Corporate University von Corporate Exchange ausgezeichnet und prämiert. In Anlehnung an die Benchmark-Analyse von Meister wird nachfolgend ein 5-Faktoren Modell (vgl. Abb. 8) vorgestellt, das kritische Erfolgsfaktoren für Corporate Universities enthält, das den heutigen Erkenntnisstand bislang gewonnener Erfahrungen mit erfolgreichen CU widerspiegelt.

CU Erfolgsfaktoren: 5-Faktoren Modell



Abb. 8: Kritische Erfolgsfaktoren von Corporate Universities

1. Ausrichtung von corporate learning an den Geschäftsstrategien der Organisation

Von zentraler Bedeutung – daher ist dieser Erfolgsfaktor auch in der Mitte des 5-Faktoren Modells angesiedelt – ist die strategische Ausrichtung der CU an den strategischen Zielen der Organisation. Damit verknüpft ist die Frage, ob die Lerninhalte und Wissensangebote strategisch im Unternehmen verankert sind und sich auf die Kernkompetenzen und Kernprozesse des Unternehmens ausrichten. Als massgeblicher Erfolgsfaktor wird daher einheitlich von erfolgreichen Corporate Universities die Einbindung des Managements betont: zum einen ist das Commitment des Managements für eine breite Akzeptanz im Unternehmen absolut notwendig, zum anderen birgt auch die Integration der Führungskräfte als Lehrende und auch als Lernende hohe Erfolgschancen. Als erfolgsversprechend stellt sich darüber hinaus auch eine Integration der Vertreter der zentralen Wertschöpfungsprozesse des Unternehmens (z. B. Kunden, Lieferanten) dar, die in das Konzept der CU eingebunden werden sollten.

2. Entwicklung von Allianzen mit Universitäten

Langfristig erfolgreiche Corporate Universities haben die Bedeutung von Allianzen mit realen Universitäten erkannt, wobei die Rolle von Universitäten in Abhängigkeit vom entsprechenden CU Typ gesehen werden sollte. Die Zusammenarbeit zwischen CU und realer Universität kann sich dabei auf mehrere Felder erstrecken:

- Massgeschneiderte Executive Seminare, die in das Curriculum der CU (meist Top-Management Lesson) eingebunden werden (v. a. internationale Business Schools mit hoher Reputation),

- Standardkurse bzw. Integration von Hochschulreferenten oder entwickelten Studienmaterialien,
- Kooperative Veranstaltungen, wie beispielsweise Konferenzen, Kommunikationsforen, etc.,
- Unterstützung bei der Curriculumentwicklung,
- Qualitätssicherung und Zertifizierung: Vergabe von akademischen Credits bis hin zu akademischen Studienabschlüssen.

3. E-Learning: Einsatz Neuer Medien

Die effiziente und methodisch sinnvolle Nutzung neuer Medien im Rahmen von E-Learning Konzept ist für die meisten Corporate Universities ein wichtiger Erfolgsfaktor. Einerseits wird sich dadurch eine Kostenreduzierung versprochen, andererseits lassen sich damit Konzepte des selbstorganisierenden Lernens verfolgen, die die Qualität des Wissenstransfers erhöhen sollen.

4. Messung des Wertes von Bildungsinvestitionen einer Organisation

Ein schwieriges Unterfangen ist nach wie vor, den Wert von Bildungsinvestitionen in Unternehmen zu messen. Die systematische Effizienzmessung und Evaluationen von Bildungsmassnahmen sind jedoch häufig fundamental für eine Existenzberechtigung von Corporate Universities. Methoden zur Qualitätssicherung und zur Messung des Erfolges stehen daher hoch im Kurs. Dabei müssen die folgenden drei Kernfragen beachtet werden, um die übergreifende Frage, wie sich der Wert von und Erfolg von Bildungsmassnahmen messen lassen, annäherungsweise beantworten zu können:

- *Kurz- und mittelfristiger Lernerfolg*, Evaluation der Bildungsangeboten: Ist erfolgreich gelernt worden? Wurden Tests bestanden, konnten Abschlusszertifikate vergeben werden?
- *Langfristiger Lernerfolg*, Wissenstransfer: Findet eine Übertragung auf das Arbeitsumfeld statt? Wird das Wissen angewendet?
- *Return on Investment*: Wie stehen Lernaufwand und Erfolg in Beziehung zueinander?

Als zusätzliches Instrument kann ein kontinuierliches Benchmarking und die Analyse von Good Practice Anbietern dabei unterstützen, einen qualitativen Leistungsvergleich anzustellen.

5. Entwicklung und Implementierung innovativer Marketing und Branding Techniken

Im Unterschied zu einer traditionellen Trainingsabteilung nimmt eine Corporate University umfassendere Kommunikationsaufgaben wahr. Dabei bezieht sich die Kommunikation auf interne Zielgruppen, wie z. B. Führungskräfte, Mitarbeiter, um einerseits Unternehmensstrategien umzusetzen als auch andererseits Marketing für die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber zu betreiben, sowie auch auf externe Zielgruppen. Wie bereits in Kapitel ? festgestellt, wird häufig der Begriff der Universität gewählt, um eine bestimmte Marke, einen „Brand“, zu entwickeln. Der Aufbau von Vertrauen, die Bildung wichtiger Netzwerke und die Verfolgung geeigneter

Kommunikationsstrategien zum Aufbau und Stärkung des Brands sind von essentieller Bedeutung einer Corporate University.

9 Zusammenfassung und Trends

Corporate Universities sind unternehmenseigene Akademien, die sich neben der Vermittlung von fachlichen Inhalten an den strategischen und kulturellen Herausforderungen des Unternehmens orientieren. Obwohl es sich bei Corporate Universities nicht um „reale“ Universitäten im eigentlichen Sinne handelt, ist die University Metapher sehr gebräuchlich, um bewährte Assoziationen (z. B. Kultur- und Begegnungsstätte, privilegiertes Bildungsangebot, etc.) zu wecken. Zunehmende Globalisierung, die Bewältigung permanenter Wissensvermittlung und -aktualisierung in schnelllebigen Märkten, höhere Qualifizierungsbedarfe bei den Mitarbeitern aufgrund einer verstärkten Markt- und Kundenorientierung sowie auch aufgrund der rasanten technologischen Entwicklungen können darüber hinaus als Ursachen für erhöhte Anforderungen an die betriebliche Weiterbildungspraxis aufgeführt werden, die die Neugründungen von Corporate Universities motivieren. Nicht verwunderlich ist daher, dass CUs besonders in Branchen gegründet werden, die sich durch eine hohe E-Learning-Affinität auszeichnen. Durch die zunehmende Globalisierung und Kommerzialisierung des Bildungsmarktes tauchen weitere Konkurrenten am Horizont auf, wie beispielsweise Virtuelle Universitäten oder E-Learning Provider. Die Corporate University ist von ihrer historischen Entwicklung her jedoch ein seit langem existierendes Bildungsmodell, das allerdings erst seit Mitte der 90 er Jahren – auch aufgrund der Entwicklungen im E-Learning Bereich – eine grosse Verbreitung v. a. im deutschsprachigen Raum erfährt. Als Dimensionen des CU Rasters zur Beschreibung von Corporate Universities können die 8 Merkmale strategische Ausrichtung, organisatorische Einbettung, Zielgruppe, Curriculum, Kooperations-, Virtualitätsgrad, Methodik und Einsatz Neuer Medien (E-Learning) dienen. Diese können ebenfalls zur Typenbildung von CUs herangezogen werden, wobei in die 5 CU Typen Top Management Lesson, Qualification Center, Standardization Engine, Learning Lab und Educational Vendor unterschieden werden soll. Erste Anhaltspunkte zur erfolgreichen Ausgestaltung einer Corporate University liefert das 5-Faktorenmodell, das in Anlehnung an die CU Benchmark-Analyse von Meister konzipiert wurde. Identifiziert wurden dabei die Ausrichtung von corporate learning an den Strategien des Unternehmens, Aufbau von Lernallianzen mit Universitäten, Einsatz Neuer Medien für die Entwicklung von kontinuierlichen Lernumgebungen, Messung des Wertes von Bildungsinvestitionen sowie innovative Marketing und „Branding Techniken als kritische Erfolgsfaktoren einer CU.

Zum Abschluss sollen die drei wichtigsten Trends über die Weiterentwicklung von Corporate und Universities als Ausblick dienen:

Kostenbewusstsein, Profit-Center-Orientierung

Als ein vorherrschender Trend kann die Orientierung zur (zumindest teilweisen) Kostendeckung angesehen werden. Die CU wird vermehrt als kosteneffiziente Geschäftseinheit, die sich selbst finanziert, als „pay-for-services-Modell“ und häufig auch als Profit Center geführt. Das Marketing und Verkauf der eigenen Leistung wird

somit ein Bestandteil des Geschäfts. Es wird verstärkt Wert darauf gelegt, mit attraktiverem im Geschäft umsetzbaren Angeboten Nutzen zu bieten. Die Messung des Return on Investment ist ein brennendes Thema bei Corporate Universities. Die Entscheidung, ob eine CU als Profit Center geführt werden kann oder nicht hängt dabei massgeblich davon ab, ob ein offener Markt für Training und Bildung entwickelt werden möchte.

Virtual Corporate University

Der Ausbau von E-Learning Konzepten ist ein weiterer Trend von Corporate Universities. Der Aufbau von Virtual Corporate Universities beinhaltet dabei meist Lern- und Wissensportale für ihre Mitarbeiter, die ein „virtuelles Dach“ für das gesamte Bildungsprogramm bilden. Methodisch stehen dabei Blended Learning Konzepte im Trend. Dieser Trend hat sich aufgrund der Erfahrungen der letzten Jahre entwickelt. Lernprozesse, die ausschliesslich in virtuellen Räumen ohne face-to-face Veranstaltungen stattfinden, werden häufig als weniger effizient und erfolgsversprechend angesehen als Lernszenarien, die eine Kombination beider „Welten“ zu erzielen versuchen. Demzufolge sollte E-Learning eher als Ergänzung und nicht als Ersatz für herkömmliche Lehr-/Lernkonzepte angesehen werden, die gemeinsam in eine Gesamtlösung integriert werden sollten. Michael Müller (2001), DaimlerChrysler University, betont dabei, wichtig persönliche Beziehungen sind: „In the end, social architecture is 90 percent of the race. People must have a sense of community“ (S. 11). Das Corporate University Portal kann einen wichtigen Beitrag dazu liefern, „Learning Communities“ zu unterstützen. Nach Müller loggen sich ca. 60 bis 100 Executives pro Tag auf der CU Webseite ein, die mehr als 230 Artikel, Veröffentlichungen zu Events und Kursprogrammen sowie Möglichkeiten zum Online Networking bereithält (Müller, 2001, S. 11).

Allianzen und Partnerschaften

Weiterhin im Trend steht der Aufbau von Netzwerken, strategischen Allianzen und Partnerschaften, um die Wertschöpfungskette einer Corporate University effizient zu unterstützen. Besonders wenn es um die Frage der Akkreditierung und Zertifizierung von Bildungsangeboten geht, ist die Bedeutung der Zusammenarbeit mit einer realen Universität von hoher Bedeutung. Weiterhin sind die Gründe für Kooperationen, darin zu sehen, Ressourcen gemeinsam zu nutzen, den internen Stab auf ein Minimum zu beschränken und Leute mit unterschiedlichen Managementpotenzialen und Erfahrungshintergründen zu hoch qualifizierten Teams zusammenzubringen. In diesem Zusammenhang stellen sich erneut die Fragen, welche Rolle „traditionelle“ Universitäten übernehmen können sowie welche Konkurrenz Corporate Universities für „reale Universitäten“ darstellen und welche Konsequenzen Universitäten dadurch ziehen sollten.

Europa hinkt diesen Entwicklungen hinterher. Die europäischen Universitäten sind auf die systematische Weiterbildung ihrer Absolventen nicht vorbereitet. Sie sind Erst-Ausbildungsstätten, geeicht auf Vollzeitunterricht für Studierende zwischen 19 und 28 Jahren (Glotz, 2001, S. 69). Der Bitte eines Unternehmens um einen massgeschneiderten Kurs für 25 Manager kann derzeit kaum eine Universität entsprechen,

obwohl die meisten über geeignete Dozierende und die notwendigen Kenntnisse verfügen. Es fehlt die Agentur, die so etwas organisieren könnte und der Bezahlmechanismus, mit dem ein solcher Kurs abgerechnet werden kann. Die Universitäten müssen sich Profile zulegen, „Unique Selling Propositions“, und damit unverwechselbare Vorzüge (Glotz, 2001, S. 65), denn in einem weltweiten Bildungsmarkt zählen die Markennamen, die Brands. Universitäten sind Wissensknotenpunkte, Produzenten der wichtigsten Ressource der Wissensgesellschaft, des Personals. Europa macht einen grandiosen Fehler, wenn es sich nicht bemüht, in der Weltliga der Universitäten ein gewichtiges Wort mitzureden (Glotz, 2001, S. 67).

Literaturverzeichnis

- Aubrey, B. (1999). Best Practices in Corporate Universities. In: Neumann, R., & Vollath, J. (Eds.), Corporate University. Strategische Unternehmensentwicklung durch massgeschneidertes Lernen, Ahrendt et. al.: A&O des Wissens, 33-55.
- Berge, Z. L. (1998). Conceptual Frameworks in Distance Training and Education. In: Schreiber, D. A., & Berge, Z. L. (Eds.), Distance Training. How innovative Organizations are using Technology to maximize Learning and meet Business Objectives, San Francisco: Jossey-Bass, 19-36.
- Berlecon Research (2001). Wachstumsmarkt E-Learning. Anforderungen, Akteure, Perspektiven im deutschen Markt. Berlin: Berlecon Research.
- Brockhaus, M., Emrich, M., & Mei-Pochtler, A. (2000). Hochschulentwicklung durch neue Medien - Best-Practice-Projekte im internationalen Vergleich, in: Bertelsmann (Eds.), Online Studium, 137-158.
- Bullinger, H.-J. (2001). Einsatz neuer Medien in der Personalentwicklung, Einführungsreferat des IAO-Forums "Betriebliche Weiterbildung mit digitalen Medien" am 22.02.01, Fraunhofer Institut, Stuttgart.
- Deiser, R. (1998). Corporate Universities - Modeerscheinung oder Strategischer Erfolgsfaktor? Organisationsentwicklung, 1, 36-49.
- Deiser, R. (1999): Globalisierung des Bildungsmarktes durch Neue Medien - eine strategische Herausforderung für Hochschulen, in: Dokumentation des Bildungspolitischen Gesprächs der BLK vom 01. Oktober 1999, Heft 81, S. 21-29.
- Fresina, A. (2000). The Three Prototypes of Corporate Universities, www.ekw-hrd.com/3_Prototypes.pdf, 23.07.2000.
- Glotz, P. (1999). Die beschleunigte Gesellschaft. Kulturkämpfe im digitalen Kapitalismus, München: Kindler.
- Glotz, P. (2001): Von Analog Nach Digital. Unsere Gesellschaft auf dem Weg zur digitalen Kultur, Frauenfeld, Stuttgart, Wien: Huber.
- Meister, J. C. (1998). Corporate Universities. Lessons in Building a World-Class Work Force, New York, et. al.: McGraw-Hill.

- Müller, M. (2001): e-Learning in the Fast Lane - How DaimlerChrysler spreads Knowledge worldwide, in: Corporate Universities International. Research, Tools and Best Practices, 7 (2001) 6, S. 1-11.
- Palloff, R. M., & Pratt, K. (1999). Building Learning Communities in Cyberspace : Effective Strategies for the Online Classroom. Cambridge: The Jossey-Bass Higher and Adult Education Series.
- Porter, L. R. (1997). Creating the Virtual Classroom: Distance Learning with the Internet. New York, et. al.: John Wiley
- Ryan, S., Scott, B., Freeman, H., & Patel, D. (2000). The Virtual University. London: Kogan Page, 2000.
- Schreiber, D. A. (1998). Instructional Design of Distance Training, in: Schreiber, D. A.; Berge, Z. L. (Hrsg.): Distance Training. How innovative Organizations are using Technology to maximize Learning and meet Business Objectives. San Francisco: Jossey-Bass, 37-65.
- Seufert, S., Back, A., & Häusler, M. (2001). E-Learning. Weiterbildung via Internet. Das "Plato-Cookbook" für internetbasiertes Lernen. Kilchberg: Smartbooks.