

LESEPROBE AUS: NEUMANN, R. & SCHWUCHOW, K.: EXECUTIVE EDUCATION. MÜNCHEN: GERLING AKADEMIE VERLAG, 2003.

CORPORATE UNIVERSITIES

BEDEUTUNG VON WISSEN UND LERNEN

Der Beitrag vieler Abteilungen für Weiterbildung, Personal- oder Organisationsentwicklung zur Entwicklung des Unternehmens wird häufig (als) gering (ein)geschätzt, die Verbindung der Inhalte mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens ist eher lose. Ein typisches Beispiel dafür ist der in vielen Unternehmen immer noch veröffentlichte ‚Bildungskatalog‘ mit ‚Seminaren zur Auswahl‘. Und dabei hat es doch in den letzten Jahren grundlegende Veränderungen gegeben – nicht immer bewußt erlebt oder gewollt. Unternehmen agieren heute in einem stark veränderten wirtschaftlichen Umfeld. Der Wettbewerbs- und Innovationsdruck sowie erhebliche Veränderungen in nahezu allen Branchen fordern neue Formen von Handeln. Wissen ist zu einer qualitativ bedeutsamen Größe geworden – der Vorsprung gegenüber dem Wettbewerb erlaubt die kurzfristige Realisierung erheblicher Gewinne. Beispiele dafür liefert – trotz aller Schwierigkeiten in den letzten zwei Jahren – die Informationstechnologie oder das Internet. Denken Sie nur an die Verlagerung von Bestell- und Abwicklungsprozessen Online. Gleichzeitig ist der Lebenszyklus von Wissen kürzer geworden, das an der Hochschule erworbene Wissen beispielsweise bleibt im Durchschnitt gerade einmal drei bis vier Jahre lang aktuell. Unternehmen müssen neue, schnellere und nachhaltigere Formen von Lernen finden und implementieren. Jeder muß eine größere Verantwortung für seine individuelle Entwicklung übernehmen, zentrale Steuerung wie bisher ist kaum noch zu realisieren. Immer mehr Entscheider erkennen und erleben so die veränderte Rolle von Lernen und Wissen. Dies gilt für das Unternehmen als Ganzes ebenso wie für den Einzelnen.

Erfolgreiche Formen des Erwerbs und der Verteilung von Wissen, neue und nachhaltige Formen des Lernens verschaffen Unternehmen erhebliche Wettbewerbsvorteile. In Corporate Universities können auf das Unternehmen zugeschnittene hochwertige Programme entwickelt und realisiert werden (z.B. für das Top Management), unternehmensspezifische Inhalte wie beispielsweise die Einführung Wertorientierter Steuerung oder MBA-Programme lassen sich optimal gestalten. Die Unternehmenskultur kann in Corporate Universities in viel stärkerer Dichte, mit mehr Nachdruck und vor einem besser legitimierten Hintergrund transportiert werden.

...

CORPORATE UNIVERSITIES

In den USA sind Corporate Universities seit langem eine etablierte Institution. Sie wurden frühzeitig geschaffen, um den Bedarf von Unternehmen an gezielter Weiterbildung zu befriedigen. Dieser Bedarf umfasste die Bewältigung großer Teilnehmerzahlen und die Vermittlung spezifischer Inhalte. ‚Spezifisch‘ kann sowohl neues als auch ungewöhnliches Wissen bedeuten oder die genaue Ausrichtung auf die Erfordernisse der Kernkompetenzen und die zentralen Unternehmensprozesse. Corporate Universities sind damit frühzeitig als Instrumente zur Umset-

zung der Strategie erkannt und genutzt worden. Mittlerweile verfügen viele Unternehmen über eine eigene Corporate University. Dazu zählen nicht nur die großen und bekannten Marken wie Motorola oder General Electrics, dazu gehören auch eine Anzahl eher mittelständischer Unternehmen, beispielsweise Harley Davidson oder die University of Chicago Hospitals. Viele Angebote beschränken sich inzwischen auch nicht mehr auf das eigene Unternehmen, wichtige externe Partner wie Kunden oder Lieferanten werden einbezogen. Das bildet die zunehmende Vernetzung der Unternehmen in der Praxis ab.

Corporate Universities sind ein ‚emerging topic‘: 1980 gab es etwa 400 Corporate Universities, 1998 bereits mehr als 1 600, ca. 40 Prozent der ‚Fortune 500‘ betreiben eine eigene Corporate University. 1996 war das Thema in Deutschland noch nahezu unbekannt, inzwischen bauen immer mehr Unternehmen eine eigene Corporate University auf. Beispiele sind Allianz, Bertelsmann, Deutsche Bank, Lufthansa, Merck, Metallgesellschaft, SAP oder Siemens. Dieser Markt tritt zunehmend in Wettbewerb mit den etablierten Hochschulen, Business Schools oder vergleichbaren Einrichtungen.

Corporate Universities spielen damit eine wichtige Rolle in dem Lern- und Wissensnetzwerk von Unternehmen. Sie können neben den tradierten Formen der Aus-, Fort- und Weiterbildung die bisher vielfach fehlende Verbindung zur Strategie schaffen. Damit werden Organisationen besser als bisher den veränderten Anforderungen an das Lernen und den Umgang mit Wissen gerecht.

...

ERFOLGSFAKTOREN

Was unterscheidet die Corporate University von der traditionellen Akademie oder der üblichen Form von Weiterbildung? Welches sind die Erfolgsfaktoren?

Der erste und wichtigste Faktor ist die strategische Verankerung der Lerninhalte. Abgeleitet aus den Aussagen zu Lernen und Innovation kann der Nutzen der angebotenen Inhalte begründet werden. Zwangsläufig findet damit eine Konzentration auf die Kern-Kompetenzen und die Kern-Prozesse des Unternehmens statt. In der Corporate University kann am konkreten Fall des Unternehmens gelernt werden. Und wenn die eigene Firma mit allen Fehlern und Potenzialen zur Verbesserung Gegenstand des Lernens wird, kann das Gelernte direkt in die Praxis umgesetzt werden. Siemens beispielsweise berichtet von Millionen-Einsparungen durch diesen konkreten Transfer.

Die Corporate University integriert verschiedene Ansätze, z.B. traditionelle Lernformen und E-Learning. Sie unterstützt so notwendige Veränderungen im Unternehmen und entwickelt die Problemlösefähigkeit der Organisation.

Ein weiterer – und mit der strategischen Ausrichtung direkt verbundener - Faktor ist die Überprüfung der Lerninhalte und der Lernerfolge. Der Transfer des Gelernten in den Unternehmensalltag wird gemessen.

Eine erfolgreiche Corporate University muß die Einbindung des Top-Managements sowohl als Lehrende wie auch als Lernende erreichen. Wenn die Verbindung zur Strategie des Unternehmens erkennbar ist, läßt sich der Nutzen demonstrieren. Wenn sich die Themen der Corporate University auf die Kern-

Kompetenzen des Unternehmens konzentrieren, ist eine Integration der wichtigsten Vertreter des Unternehmens möglich. Ohne entsprechende Unterstützung von den wichtigsten Führungskräften kann die Corporate University nicht die ihr zugeordnete wichtige Rolle ausfüllen.

Um all dies zu erreichen, sind Allianzen mit qualifizierten Institutionen und einzelnen Personen notwendig. Die Vermittlung herausragender Inhalte ist nur mit einem – wechselnden – Stab von Exponenten eben dieser innovativen Themen möglich. Es ist jedoch kurzsichtig, sich auf Dauer mit einzelnen Anbietern ‚fest‘ oder nahezu exklusiv zu verbinden, wie dies beispielsweise Nestlé mit INSEAD oder die Metallgesellschaft mit DUKE getan haben. Dies enthält das Postulat, an dem assoziierten Institut lasse sich immer das optimale Know How für die aktuellen Fragestellungen finden. Und damit einher geht die Gefahr, der anfängliche ‚Blinde Fleck‘ wächst sich zu einer dauerhaft eingeschränkten Perspektive aus.

...

WEITERBILDUNG ‚OFFZIELL‘ MACHEN

Corporate Universities gehen immer mehr dazu über, Teilnehmern offizielle Abschlüsse zu ermöglichen. So können Mitarbeiter beispielsweise der Lufthansa einen MBA-Abschluß erwerben, die Merck-University hat Programme, die zum Diplom-Ingenieur oder zum Diplom-Betriebswirt führen und der OSGV bietet seinen Teilnehmern den BA, einen anerkannten Fachhochschulabschluß und den MBA an. MBA-Angebote werden häufig mit anerkannten Business-Schools als Partner realisiert.

Ein neuer Trend ist der Ansatz, mit Weiterbildung Geld zu verdienen. Eine Reihe von Corporate Universities planen frei zugängliche Angebote für Externe oder schreiben diese bereits aus. Einzelne Angebote oder ganze zertifizierte Programme werden für Externe geöffnet. Beispiele sind die in Planung befindliche Volkswagen Academy oder Angebote von Siemens.

...

AUSBLICK

Corporate Universities sind ein wichtiges und ein faszinierendes Thema. Dieser Ansatz erlaubt es, die strategische Perspektive des Unternehmens und das Lernen miteinander zu verknüpfen.

Es steht zu erwarten, daß die Anzahl der Corporate Universities in Europa und damit auch im deutschsprachigen Raum in den nächsten Jahren erheblich ansteigen wird. Aus der damit verbundenen strategischen Perspektive ist diese Entwicklung zu begrüßen. Viele Unternehmen weisen immer noch deutliche Defizite darin auf, die Praxis mit der veränderten Bedeutung von Wissen und Lernen zu verbinden. Eine Corporate University kann die Entwicklung in diesem Punkt deutlich beschleunigen.

Entscheidend für den Einfluß auf die Entwicklung ist, inwieweit es gelingt, das Potential einer Corporate University auszuschöpfen. Das bedeutet, Mitarbeiterin-

nen und Mitarbeiter aus allen Ebenen und allen Funktionen des Unternehmens einzubeziehen.

Gegenwärtig wird das Konzept einer Corporate University hauptsächlich von Großunternehmen umgesetzt. Aber: Gerade auch für Mittelständler bietet diese Lernarchitektur einen interessanten Ansatzpunkt. Möglich ist, eine Corporate University in der Kooperation mit anderen Unternehmen zu realisieren, mit Kooperationspartnern oder mit Kunden und Lieferanten aus der Wertschöpfungskette. Eine ‚Knowledge & Learning Chain‘ könnte die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig fördern.

Folgende Trends sind sichtbar:

- wachsender Markt für Corporate Universities
- Zunahme des Arbeitens in Netzwerken
- Wachstum neuer und virtueller Lernformen
- kleine Stäbe in den Unternehmen – Lehrende flexibel ‚nach Bedarf‘
- noch stärker zunehmende Transferorientierung – methodisch und inhaltlich
- Verbindung mit strategischen Themen des Unternehmens.