

Corporate Academies – lebenslanges Lernen aus Unternehmens- und Hochschulsicht

Birgit Sponheuer/Katrin Vernau

Inhalt

1. Einleitung
2. Begriffsabgrenzung
3. Die Unternehmenssicht – Corporate Academies als strategischer Brückenkopf zwischen Personal- und Unternehmensentwicklung
4. Die Hochschulsicht – Chancen und Anforderungen zur Erschließung des attraktiven Marktes der betrieblichen Weiterbildung
5. Literatur

1 Einleitung

Rund ein viertel Jahrhundert ist es her, dass Jack Welch, damals gerade CEO von General Electric geworden, das seit den fünfziger Jahren bestehende Managementschulungszentrum Crotonville zur Drehscheibe des strategischen Wandels im Konzern machte (Crotonville war bereits in den fünfziger Jahren durch den damaligen Geschäftsführer Ralph Cordiner errichtet worden, der von dort aus sein Konzept der Dezentralisierung im Unternehmen verbreitete. Welch 2003: 184 ff). Mittlerweile ist Crotonville zum Vorbild für Corporate Universities weltweit und zur Harvard Business School Fallstudie geworden. (Bartlett/McLean 2003).

Die Anfänge der betrieblichen Weiterbildung sind nahezu so alt, wie die großen Produktionsunternehmen selbst. Beispielsweise hat Siemens bereits im 19. Jahrhundert eigene Lehrberufe entwickelt und 1925 einen technischen Bildungsausschuss zur Weiterentwicklung besonders befähigter Mitarbeiter gegründet. Auch General Motors und General Electric haben bereits um 1917 Trainings- und Weiterbildungseinrichtungen betrieben. In der Zeit nach dem zweiten Weltkrieg lag der Schwerpunkt der betrieblichen Weiterbildung darauf, schnell die Lücken zu schließen, welche Beschäftigte, die keine Zeit zu studieren hatten, aufzuholen hatten.

In der heutigen Zeit, in der Wissen längst zur strategischen Ressource und zum Wettbewerbsfaktor Nummer eins geworden ist, ist die Weiterentwicklung der Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter im Rahmen geeigneter Fortbil-

dungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen fast zur Selbstverständlichkeit geworden. Durch die ständig sinkende "Halbwertszeit" des Wissens, sich verkürzende Innovationszyklen, eine steigende Lebenserwartung und den Konkurrenzdruck einer globalisierten Wirtschaft müssen die Mitarbeiter ständig auf neue Anforderungen vorbereitet werden. Doch die Forderung nach Entwicklung der Mitarbeiter wird nicht allein vom Wettbewerb auf dem Gütermarkt diktiert. Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten stehen ganz oben auf der Wunschliste von High Potentials an ihren Arbeitgeber (Kirchgeorg/Lorbeer 2002: 10ff), die Entwicklung und Verbesserung der "Employability" fest im Blick der Karriereplanung. Somit ist das Angebot geeigneter Weiterbildungsmaßnahmen auch notwendig, um am Arbeitsmarkt für die besten Köpfe als Arbeitgeber attraktiv zu sein.

An die Wissens- und Kompetenzentwicklung bei Mitarbeitern sind damit hohe Anforderungen gestellt: Das vermittelte Wissen muss an den Erfahrungen des Einzelnen ansetzen und direkt im Arbeitsalltag anwendbar sein. Inhalte und Beispiele müssen für jeden Teilnehmer relevant und interessant sein. Bei Strategie- und Leadership-Themen spielt die spezifische Situation und Kultur des Unternehmens eine große Rolle, gerade für die Reflektion des eigenen Handelns in spezifischen Situationen. Effektive Wissensentwicklung entsteht zudem häufig erst durch das sukzessive Absolvieren mehrerer Weiterbildungsangebote. Nicht zu unterschätzen sind neben der reinen Wissensvermittlung "Nebeneffekte" wie Netzwerkbildung und Ideen- und Erfahrungsaustausch am Rande der Veranstaltungen. Häufig stehen jedoch jeweils nur wenige Tage zur Vermittlung, Diskussion und Übung von Inhalten zur Verfügung. Die Wirkung standardisierter und isolierter Einzelseminare außerhalb des eigenen Unternehmens ist vor diesem Hintergrund nur zu häufig ernüchternd.

Viele große, weltweit tätige Unternehmen haben diese Anforderungen erkannt und mit der Gründung von Corporate Academies die Wissens- und Kompetenzentwicklung ihrer Mitarbeiter in einen strategischen Rahmen eingebettet – allerdings mit sehr unterschiedlichen Zielsetzungen und Konzepten.

Der vorliegende Beitrag gibt einen Überblick über die derzeitige "Landschaft" der Corporate Academies in Deutschland und die aktuellen Entwicklungstrends. Er zieht eine Zwischenbilanz zum Thema und versucht, Erfolgsfaktoren und Fallstricke beim Aufbau von Corporate Academies zu identifizieren. Abschließend wird analysiert, welche Auswirkungen und Chancen sich aus diesen Entwicklungen für die deutschen Hochschulen ergeben. Der Beitrag basiert auf dem im Rahmen von Beratungsprojekten der beiden Autorinnen gesammelten Erfahrungswissen, der systematischen Auswertung vorhandener Literatur und Unternehmens- wie Universitätsinformationsmaterialien sowie Gesprächen mit Vor-

ständen von Unternehmen, die selbst Corporate Academies eingerichtet haben, bzw. Leitern von Corporate Academies. Er richtet sich an Praktiker und anwendungsorientierte Wissenschaftler.

2 Begriffsabgrenzung

Auch wenn in der Literatur und in der Unternehmenspraxis meist von "Corporate University" die Rede ist, haben die damit bezeichneten Organisationen nichts mit einer Universität im klassischen Sinne zu tun: Weder sind sie entsprechend breit von den Disziplinen her aufgestellt sind, noch betreiben sie kombiniert "Lehre und Forschung" im Humboldtschen Sinne. Aus diesem Grund wird hier der Begriff "Corporate Academy" bevorzugt – allerdings werden die Begriffe synonym verwendet. (Zur Begründung, weshalb Unternehmen gezielt den Begriff "University" wählen, führt Seufert vier verschiedene Argumente an: 1. um den Eindruck eines privilegierten Bildungsangebots zu erwecken, 2. um den Netzwerkgedanken zu assoziieren, 3. um das Bild vom "Dach" über den Weiterbildungsangeboten hervorzurufen und 4. um eine leicht verständliche Metapher für die interne und externe Kommunikation zu haben. Vgl. Glotz/Seufert 2002: 11ff).

Auf einer eher abstrakten Ebene lässt sich der Begriff der Corporate University in Anlehnung an Meister wie folgt definieren: "A corporate university is an educational organization established and run by a company. It functions as a strategic umbrella for a firm's total education requirements for all employees and the entire value chain, including customers and suppliers" (Meister 1998 bzw. 1998a: 52). Diese Definition spiegelt im Wesentlichen das amerikanische Verständnis von Corporate Academies wider. In Europa herrschen Corporate Academies mit einer sehr viel engeren Zielgruppe und inhaltlichen Fokussierung vor, d.h. mit einer Beschränkung auf Führungskräfte und Managementthemen. Wimmer konkretisiert vor diesem Hintergrund mit der folgenden Definition: "Im Kern stellt die Corporate Academy eine innovative Lernarchitektur dar, die Personal- und Unternehmensentwicklung enger miteinander verzahnt und Lernprozesse in den Strategieprozess des Unternehmens integriert" (s. Wimmer 2002: 2).

Die Corporate Academy grenzt sich damit deutlich ab vom reinen "Seminarwesen" (vgl. auch Meister 1998b: 5). Ihre Funktion und Zielsetzung geht weit über die reine Weiterbildung der Teilnehmer hinaus. Dagegen stehen "kultureller Wandel", "interne und/oder externe Vernetzung", "Strategiediskussion und -umsetzung" sowie "Innovationsförderung" im Vordergrund. Die Programmgestaltung ist gemäß der weitergehenden Zielsetzung deutlich anspruchsvoller: Die vermittelten Inhalte gehen über grundlegende Management Skills, Produkt- oder

EDV-Schulungen hinaus. Häufig ist die Zielgruppe stark begrenzt, d.h. dass nur für einen klar definierten Teil der Beschäftigten (z.B. mit 1 bis 2% der Mitarbeiter nur die Top-Führungskräfte) überhaupt spezifische Weiterentwicklungsangebote gemacht werden und das "Massengeschäft" betrieblicher Weiterbildung außerhalb der Corporate Academy läuft. Organisatorisch ist die Corporate Academy eine eigenständige Einheit, die mehr Aufgaben bewältigt, als die reine Seminaradministration: So werden in der Corporate Academy in der Regel durch entsprechende "Programmmanager" eigenständig bzw. gemeinsam mit externen oder internen Dozenten Veranstaltungskonzeptionen erarbeitet, Veranstaltungen in der Durchführung betreut und administriert, Programme evaluiert und damit die Qualität der angebotenen Weiterbildung gewährleistet. Seltener gehören auch fest angestellte Dozenten zum Personalstamm der Corporate Academy. Je nach Konzept geht die Institutionalisierung einer Corporate Academy bis hin zu einem eigenen Campus.

Im Gegensatz zu externen Weiterbildungsprogrammen ("executive education"), wie sie von Universitäten oder Business Schools angeboten werden, handelt es sich bei dem Programm einer Corporate Academy um ein spezifisch auf den Bedarf und die Zielsetzung des Unternehmens zugeschnittenes Programm, welches eher selten ein offiziell anerkanntes bzw. gar akkreditiertes Abschlusszertifikat beinhaltet.

3 Die Unternehmenssicht – Corporate Academies als strategischer Brückenkopf zwischen Personal- und Unternehmensentwicklung

3.1 Ausgangslage

Während in den USA bereits zu Beginn der achtziger Jahre die Zahl der Corporate Academies auf 400 geschätzt wurde, setzte in Deutschland die Gründungswelle beginnend mit den Pionieraktivitäten von Daimler-Benz und der Gründung der Lufthansa School of Business (1998) erst Ende der 90er ein (vgl. Stauss 1999: 121). Die Ende der neunziger Jahre gegründeten Corporate Academies haben sich mittlerweile etabliert – ihre Anzahl ist jedoch überschaubar geblieben. Die Ausgestaltung folgt in Deutschland keinen einheitlichen "Standards". Neben der individuellen Personalentwicklung steht jedoch bei allen Unternehmen die Verknüpfung der Weiterbildung mit der Unternehmensentwicklung im Fokus – die Corporate Academy dient dem Strategiediskurs bzw. der Strategieentwicklung und -umsetzung sowie dem forcierten kulturellen Wandel im Unternehmen. Die Corporate Academy wird hierbei zur Verankerung der Unternehmenswerte und zur Schaffung einer einheitlichen Unternehmensphilosophie und -kultur genutzt. In den USA hingegen liegt der Fokus eher auf Effizienzsteigerung und Produktivitätserhöhung. Mit dieser unterschiedlichen Ziel-

setzung im Einklang konzentrieren sich die Corporate Academies deutscher Unternehmen stärker auf die Weiterbildung der Zielgruppe Management/Führungsnachwuchskräfte, während in den amerikanischen Unternehmen eher Mitarbeiter ohne Führungsfunktion oder Manager der unteren Führungsebenen die Zielgruppe bilden (vgl. Wimmer 2002: 10 bzw. Corporate University Xchange 2002: 112).

Trotz der schwachen Konjunktur in Europa und den USA in den letzten Jahren lassen sich im Zeitraum von 2002 bis 2004 steigende Investitionen für Executive Development feststellen (vgl. Monitor 2003: 9). Derzeit existieren in den USA schätzungsweise 1.600-2.000 Corporate Academies, ca. 200 in Großbritannien und ca. 60-80 – vorwiegend bei großen Unternehmen – in Deutschland (vgl. Hartung 2004; Wimmer 2002: 9; Wesselhöft 2004: 38). Bereits 2010 werden, einer Studie des englischen Henley Management Colleges zufolge, an Corporate Academies in den USA mehr Menschen "studieren" als an traditionellen Hochschulen – allerdings wird der Begriff des "Studierens" hier sehr weit gefasst und die Abgrenzung zur herkömmlichen betrieblichen Weiterbildung ist nicht immer klar.

3.2 Entwicklungen

Experten gehen davon aus, dass Executive Development – und damit auch Corporate Academies – auch künftig ein wachsendes Geschäftsfeld sein werden (vgl. Monitor 2003: 9 u. 63ff). Hierfür spricht unter anderem, dass das Thema zunehmend ins Blickfeld der CEOs/Vorstände genommen wird und dass existierende Corporate Academies bzw. Führungskräfteentwicklungsaktivitäten intern direkt am Vorstand angehängt und damit in ihrer Positionierung gestärkt werden. Allerdings ist auch klar, dass verbunden mit dem wachsenden Budgetdruck und der zunehmenden Aufmerksamkeit der Vorstandsebene für das Thema die Anforderungen an Qualität, Effektivität und Flexibilität der Corporate Academies zunehmen. Im Einzelnen zeichnen sich folgende drei Trends ab:

- Maßgeschneiderte Angebote/Customization
- Unternehmensübergreifende Bildungsk Kooperationen
- Blended-Learning

Trend 1: Maßgeschneiderte Angebote/Customization

Die meisten Unternehmen verfolgen derzeit noch den "Rosinenpicken"-Ansatz, d.h. sie wählen gezielt Einzelangebote beim jeweils in diesem Themenbereich besten Weiterbildungsanbieter aus. Der Trend geht aber hin zu maßgeschneiderten Weiterbildungsangeboten und längerfristigen Lernpartnerschaften: Die Programminhalte der Corporate Academies werden zunehmend auf die speziellen Bedürfnisse der Unternehmen angepasst. Anstelle von individueller Teilnahme Einzelner an den Standard-Programmen der Business Schools geht der Trend zu Programmen, die spezifisch auf die besonderen Fragestellungen und Lernanforderungen der Unternehmen zugeschnitten sind (vgl. Monitor 2003: 99). Häufig stehen die inhaltlichen Angebote der Corporate Academy auch in Zusammenhang mit den aktuellen Herausforderungen, denen sich das Unternehmen gegenüber sieht – beispielsweise eine Fusion oder die Notwendigkeit zur konzernweiten Stärkung der eigenen Innovationsfähigkeit. Beispiele hierfür sind die Zusammenarbeit von Novartis mit der Harvard Business School (HBS) anlässlich der Post-Merger-Integration; die Zusammenarbeit von British Petroleum (BP) mit dem Massachusetts Institute of Technology (MIT) im Rahmen der "Projects Academy" zum Thema Innovation und die Zusammenarbeit von E.ON und der HBS zum Thema "Management in regulierten und deregulierten Märkten". Dies bedeutet, dass sich die Lerninhalte stärker an den aktuellen Fragestellungen des Unternehmens und weniger an allgemeinen Fallbeispielen orientieren. In der Folge verändern sich auch die entsprechenden Lernformate: An Stelle von Standard-Business School Cases treten zunehmend unternehmenseigene oder zumindest branchentypische Fallbeispiele, die gemeinsam mit Universitäten durch die Corporate Academies selbst entwickelt bzw. aufbereitet werden. An Stelle von Case-Study Teaching im Klassenzimmer werden zunehmend Action-Learning Formate eingesetzt, in denen unter schützenden Rahmenbedingungen (z.B. Begleitung durch externes Coaching, gezielte Unterstützung inhaltlicher und organisatorischer Art in Form von externer Begleitberatung oder interner Mentorenschaft) durch die Seminarteilnehmer reale Projekte über einen längeren Zeitraum bearbeitet werden (vgl. Wimmer, 2002: 40% der in einer Studie untersuchten deutschen Unternehmen bieten Action-Learning oder Change-Workshops an; ebenso: Monitor 2003: 29ff: 62% der befragten Unternehmen gaben an, dass ihr Executive Development mit realen Projekten aus dem Geschäftsalltag verbunden ist). Beispiele für Action-Learning Formate sind das INSEAD Booster Programm, der Siemens Management Learning-Ansatz und die Zusammenarbeit von BP mit dem MIT im Bereich Innovationsmanagement. Aus der beschriebenen Entwicklung hin zur individuellen Programmgestaltung für ein Unternehmen durch eine Hochschule ergibt sich tendenziell eine wesentlich intensivere und länger andauernde Beziehung zwischen beiden Institutionen (vgl. auch Wimmer 2002: Danach kooperieren 80% der in der Studie untersuch-

ten Unternehmen mit internationalen Universitäten, davon 50% in einer engen Lernpartnerschaft.). Zudem führt die zunehmende Bearbeitung realer Fragestellungen des Geschäftsalltags in Projekten dazu, dass neben Universitäten auch Managementberatungen als Partner der Corporate Academies in Frage kommen, da sie bereits als Strategie- oder Organisationsberater in den Unternehmen positioniert sind, sich in den unternehmensspezifischen Fragestellungen auskennen und diese in konkrete Projekte übersetzen können. Zudem verfügen sie häufig über die entsprechende Methoden- und Wissensbasis sowie über ein entsprechendes akademisches Netzwerk (vgl. Monitor 2003: 35. Danach sind die häufigsten Kooperationspartner von Corporate Universities Hochschulen (86%), danach Trainer (78%) und zu 50% auch Management Consultants.).

Trend 2: Unternehmensübergreifende Bildungsk Kooperationen

Ein weiterer feststellbarer Trend im Weiterbildungsbereich ist die intensivere Kooperation bis hin zur Konsortienbildung durch die nachfragenden Unternehmen mit einer doppelten Zielsetzung: Einerseits kann durch Bündelung der Nachfrage die Verhandlungsmacht gegenüber den Weiterbildungsanbietern gestärkt werden. Andererseits lassen sich gemeinsam maßgeschneiderte Programme entwickeln, die sowohl auf gemeinsame Problemstellungen (ohne Wettbewerbsgefahr) eingehen als auch ein gezieltes unternehmensübergreifendes Networking z.B. innerhalb der gleichen Branche, zwischen Zulieferer/Produzent oder zwischen öffentlicher Hand/Privatwirtschaft ermöglichen.

Trend 3: Blended-Learning

Bezüglich Lernformen lässt sich feststellen, dass reine e-learning Formate sich weniger stark durchgesetzt haben, als man dies noch vor vier bis fünf Jahren prognostiziert hat und dass sie vor allem nicht die Präsenzveranstaltungen bzw. das interaktive Problemlösungs-Lernen komplett ersetzt haben. Stattdessen setzen viele Corporate Academies auf blended-learning Ansätze (z.B. die E.ON Academy und Siemens Management Learning) – d.h. eine gezielte Verbindung von Präsenzveranstaltungen und e-learning. Reines e-Learning wird vor allem bei stark standardisierten, weniger komplexen Inhalten eingesetzt (z.B. Buchhaltung oder Basics des Finanzmanagements für Nicht-BWler), die einer breiten Beschäftigtengruppe vermittelt werden sollen. E-Learning Plattformen dienen außerdem dazu, Teilnehmern von Seminarprogrammen im Selbststudium zu ermöglichen, das Vorliegen der inhaltlichen Kursvoraussetzungen zu überprüfen und ggf. vorhandene Wissenslücken zu schließen, um damit sicherzustellen, dass alle Teilnehmer eines Kurses eine einheitliche Ausgangsbasis haben.

3.3 Motive und Typen von Corporate Academies

Unternehmen verfolgen mit ihrer Corporate Academy unterschiedliche Ziele, entsprechend variieren auch die Konzepte in den einzelnen Gestaltungsdimensionen. Für eine Typologisierung von Corporate Academies können grob drei Arten unterschieden werden: Die Kaderschmieden, die Management- und Kulturschmieden und die Fach- und Management Universities. Die Grenzen zwischen diesen drei Typen sind jedoch fließend.

- **Kaderschmiede:** Bei der "Kaderschmiede" leistet die Corporate Academy einen wesentlichen Beitrag zur systematischen Führungskräfteentwicklung des Unternehmens. Zielgruppe sind die Top-Führungskräfte des Unternehmens – teilweise inklusive der Nachwuchskräfte. Die Inhalte der Programme konzentrieren sich auf allgemeine Management- und Führungsfähigkeiten bzw. -themen. Der Vorstand des Unternehmens ist bei den Kaderschmieden in der Regel selbst in die Programmdurchführung involviert. Beispiel für eine Kaderschmiede ist die DB Akademie.
- **Management- und Kulturschmiede:** Diese Art der Corporate Academy richtet sich an einen breiteren Beschäftigtenkreis mit dem Ziel, die Unternehmenskultur, unternehmensweit wichtiges Fachwissen (z.B. BWL Basics, zentrale Konzepte wie Wertmanagement, Branchen-Know-how) oder persönliche Fähigkeiten zu vermitteln. Beispiele hierfür sind die Corporate Academies von GE und E.ON.
- **Fach- und Management Academies:** Dieser Typus richtet sich sowohl an Fach- als auch an Führungseliten. Der Fokus liegt daher auf Wissensentwicklung auch jenseits der Managementthemen bis hin zur eigenen Forschung sowie der Bildung von themenorientierten internen und externen Netzwerken. Beispiele hierfür sind die Corporate Academies von Motorola und die VW AutoUni.

3.4 Entscheidungsfelder in der Ausgestaltung

So verschieden die Zielsetzung und Motive für die Gründung einer Corporate Academy sind, so unterschiedlich sind – bei aller Typologisierung – die konkreten Ausgestaltungen. Ausgangspunkt aller Überlegungen ist die Zielsetzung, die mit der Corporate Academy verfolgt wird. In Abhängigkeit von dieser Zielsetzung sind alle weiteren Entscheidungsfelder aufeinander abzustimmen:

1. **Zielsetzung.** Unternehmen verbinden mit ihren Corporate Universities eine große Bandbreite möglicher Zielsetzungen. Neben der reinen Weiterbildung kann die Zielsetzung beispielsweise die interne und externe Vernetzung der eigenen Mitarbeiter sein. Auch kann es darum gehen, Impulse von außen in das Unternehmen zu bringen, den kulturellen Wandel im Unternehmen zu forcieren, die Strategieumsetzung im Unternehmen zu unterstützen, Innovationen zu fördern oder auch die Attraktivität als Arbeitgeber zu

steigern. Die Zielsetzung und v. a. die Priorisierung der Ziele hat wesentliche Auswirkungen auf die Konzeption in den weiteren Gestaltungsfeldern.

2. **Zielgruppe.** Die Zielgruppe einer Corporate Academy kann entweder auf das Unternehmen selbst beschränkt sein oder auch Externe einbeziehen. Bei internen Zielgruppen kann zwischen einer Konzentration auf das Top-Management und den Führungsnachwuchs oder einer breiteren Ausrichtung auf größere Mitarbeiterschichten unterschieden werden. Zudem können Corporate Universities auf Managementfunktionen ausgerichtet werden, oder auch Fachexperten ansprechen. Bei externen Zielgruppen kommt grundsätzlich die Einbeziehung von Unternehmenspartnern entlang der Wertschöpfungskette (Lieferanten, Kunden etc.) in Betracht. Denkbar ist aber auch eine vollständige Öffnung der Corporate Academy für externe Teilnehmer, d.h. der Aufbau eines Drittmarktgeschäftes mit Corporate Education, wie dies beispielsweise Motorola, Saturn oder Disney anbieten. Die Festlegung der Zielgruppen hat weitreichende Auswirkungen auf die weitere Konzeptgestaltung, vor allem in Bezug auf die Wahl der Formate und Veranstaltungsformen, das Mengengerüst und damit das Standortkonzept sowie die Finanzierung.
3. **Organisationsform.** Die organisatorische Anbindung einer Corporate Academy erfolgt i. d. R. zentral bzw. direkt am Vorstand des Unternehmens. Dabei kann sie als Abteilung oder auch als selbständige GmbH ausgestaltet sein. Die Organisationsstruktur selbst umfasst in der Regel die Funktionen Leitung, Programmmanagement sowie Support-Bereiche wie Sekretariat, Administration und IT. Darüber hinaus wird häufig ein hochkarätig besetzter Beirat eingerichtet, der die strategische Ausrichtung der Corporate Academy bestimmt.
4. **Strukturelle Flexibilität.** Hinsichtlich ihrer Verortung variieren die Konzepte von klassischen Campus-Ansätzen bis hin zu vollständig virtualisierten Organisationen. Häufig ist ein Mix zwischen diesen beiden Extremen anzutreffen. Hierbei dominiert die flexible Anmietung von externen Einrichtungen oder die variable Nutzung unternehmenseigener Facilities.
5. **Dozenten/Netzwerk.** Als Dozenten kommen grundsätzlich unterschiedliche Partner in Betracht. Selten verfügen Corporate Universities über eine eigene, fest angestellte Faculty. Statt dessen greifen sie flexibel im Rahmen von Kooperationen auf externe Partner wie Business Schools und Universitäten oder auch einzelne Experten aus anderen Unternehmen zurück, z.B. von Kunden oder Lieferanten oder auch von Unternehmensberatungen. Darüber hinaus kommen häufig auch interne Referenten, gerade aus dem Top-Management, zum Einsatz.

6. **Finanzierung.** Die Finanzierung von Corporate Universities kann entweder über ein Zentralbudget durch das Unternehmen gedeckt werden oder durch Beiträge der Teilnehmer bzw. der entsendenden Kostenstellen, d.h. interne Verrechnung. Häufig werden in der Praxis Mischformen zwischen einem Zentralbudget und Teilnehmerbeiträgen gewählt. Möglich ist auch die Finanzierung über Drittmarktgeschäft, d.h. über den Verkauf von Weiterbildungsleistungen an Externe.
7. **Programmstruktur.** Im Rahmen der Programmstruktur wird festgelegt, ob das Programm aus für jedermann "buchbaren" Einzelveranstaltungen oder aus definierten Bildungspfaden bzw. "Studiengängen" mit entsprechend definierten Zugangsvoraussetzungen bestehen soll, welche Dauer die einzelnen Kurse haben und wie die zeitliche Abfolge und Anzahl der Kurse verteilt über das Corporate-University Jahr aussieht. Ergänzt wird das Programmangebot von Corporate Universities häufig durch Veranstaltungen, wie Kaminabende, Vorträge und andere "Events", deren Hauptzielsetzung in der Vernetzung der Teilnehmer besteht.
8. **Inhalte/Themen.** Die Corporate Academy kann – je nach Personalentwicklungsbedarf der Zielgruppe – eine große Bandbreite an Inhalten anbieten: von General Management Themen über vertieftes funktionales BWL-Wissen (z.B. Marketing, Einkauf, F&E/Technologiemanagement, Finanzen) bis zu Fachwissen z.B. im Bereich Recht oder Engineering. Ebenso können Führungsfähigkeiten und soziale bzw. Persönlichkeitsfähigkeiten im Rahmen der Veranstaltungen entwickelt werden.
9. **Formate (Ansatz, Methodik/Didaktik, konkreter Ablauf).** Die Ausgestaltungsmöglichkeiten im Bereich der Formate reichen von Präsenzveranstaltungen (z.B. Vorträge/Vorlesungen, Workshops, Fallstudien, Diskussionen) über Projektarbeit im Rahmen von Action-Learning Ansätzen bis zu e-learning/learning-on-demand Lösungen. Häufig werden im Rahmen von Veranstaltungsprogrammen auch unterschiedliche Formate miteinander kombiniert.
10. **Zertifikate.** Im Bereich der Zertifikate ist zu entscheiden, ob die Corporate Academy extern anerkannte Abschlüsse, eigene Abschlüsse (mit oder ohne Leistungsnachweis) oder einfache Teilnahmebestätigungen verleiht.
11. **Forschung.** Die wenigsten Corporate Universities beinhalten tatsächlich Forschung und Entwicklung, da diese in der Regel sehr marktorientiert dezentral in den Business Units der Unternehmen erfolgt. Allerdings gibt es Unternehmen, die im Rahmen der Corporate Academy eine Art Inkubator zur Innovationsförderung institutionalisiert haben (z.B. Jenoptik).

12. Internationalitätsgrad. Der Grad der Internationalität einer Corporate Academy drückt sich v.a. in der Teilnehmerzusammensetzung, der Kurssprache und den Durchführungsorten aus.

Die Darstellung der zwölf Entscheidungsparameter zeigt, dass es viele unterschiedliche Spielarten einer Corporate Academy gibt. Die konkrete Ausgestaltung hängt ganz wesentlich davon ab, welche Ziele mit der Corporate Academy erreicht werden sollen.

3.5 Erfolgsfaktoren – Was zu berücksichtigen ist

Der Aufbau einer Corporate Academy ist i. d. R. mit hohen Investitionen und erheblichen laufenden Kosten verbunden. Dem stehen hohe Erwartungen an Wirkung und messbare Erfolge der Veranstaltungen gegenüber. Daher ist gerade in der Aufbauphase einer Corporate Academy wichtig, dass Konzept und Umsetzung ineinander greifen und das Vorhaben "in den richtigen Bahnen verläuft". Losgelöst von der konkreten Zielsetzung und den Detailfragen der Ausgestaltung lassen sich nachfolgend beschriebene Faktoren identifizieren, die wesentlich zum Erfolg einer Corporate Academy beitragen:

- **Commitment einholen.** Bei Gründung einer Corporate Academy ist es von zentraler Bedeutung, frühzeitig möglichst viele Entscheider und Multiplikatoren des Unternehmens einzubinden. Insbesondere wenn die Zielsetzung der Corporate Academy vorsieht, dass diese eine Kultur- und Führungsphilosophie prägende Plattform sein soll, ist das Engagement des Vorstands bei der Konzeptentwicklung und der Realisierung unabdinglich. Besonders erfolgreich sind Corporate Universities häufig dann, wenn sich der CEO an die Spitze der Bewegung setzt – Beispiele hierfür sind Jack Welch bei GE oder Robert Galvin bei Motorola (vgl. auch Phillips 2004; Monitor 2003: 20).
- **USP kreieren.** Eine klare „unique selling proposition“ und ein attraktives "Markenprofil" sind von zentraler Bedeutung, um die Erkennbarkeit und Akzeptanz der University innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu gewährleisten. Erfolgreich ist eine Corporate Academy, der es gelingt, einen "Pull"-Effekt zu erzeugen, d.h. bei der Zielgruppe den Wunsch zu wecken, Teil der Corporate Academy zu werden. Ebenso wichtig ist, dass sie bei den jeweiligen Vorgesetzten die Bereitschaft erzeugt, Mitarbeiter für die Veranstaltungen der Corporate Academy freizustellen. Bei stark dezentralen Konzernstrukturen ist zu berücksichtigen, dass mit der Gründung einer Corporate Academy eine Zentralisierung in der Personalentwicklung verbunden ist, die nicht von vornherein auf volle Zustimmung der dezentralen Einheiten/Business Units treffen muss. Insofern ist es umso wichtiger, den Nutzen und die Einzigartigkeit der Corporate Academy auf allen Ebenen zu verdeutlichen.

- **Schnell Erfolgsgeschichte schreiben.** Um Akzeptanz zu schaffen und den oben erwähnten Pull-Effekt zu erzeugen, ist es wichtig, schnell erste Erfolgserlebnisse zu verwirklichen. Auch wenn noch nicht alle Detailfragen des Konzeptes entschieden sind oder der volle Ausbau, z.B. auf Grund beschränkter finanzieller Möglichkeiten oder geeigneter personeller Ressourcen (z.B. Programm-Manager oder Kapazität von universitären Kooperationspartnern) nicht sofort realisiert werden kann, ist es wichtig, möglichst bald nach der Gründung "anfassbare", exzellente Ergebnisse vorzuweisen. Zugleich ist es für den Nachweis der "Existenzberechtigung" einer Corporate Academy essentiell, dass eine systematische Effizienz- und Effektivitätsmessung der Bildungsinvestitionen erfolgt. Dabei ist es nicht mit einer Seminarevaluation durch die Teilnehmer getan. Vielmehr muss auch der Einfluss des Erlernten auf das konkrete Arbeiten vor Ort, z.B. durch entsprechende Befragung des Vorgesetzten, erfasst werden.
- **Strategiebezug sicherstellen.** Die Inhalte der Veranstaltungen der Corporate Academy sollten überwiegend einen direkten Bezug zur aktuellen Situation und Strategie des Unternehmens aufweisen. Ob Innovationsförderung, Effizienzsteigerung, Know-How-Entwicklung in aufkommenden Schlüsseltechnologien, Steigerung der Kundenorientierung entlang der gesamten Wertschöpfungskette: die Akzeptanz und Begeisterung für die Corporate Academy wird in dem Maße steigen, in dem sie an den größten aktuellen "Baustellen" des Unternehmens ansetzt. Solche zentralen Themen, die ohnehin ganz oben auf der Agenda der Vorstände stehen, bieten sich ideal für erste Pilotprogramme und -veranstaltungen an.
- **„Total Quality“.** Der Exklusivitätscharakter der Corporate Academy hängt von der verfolgten Zielsetzung und der Zielgruppe ab. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass für eine Corporate Academy eher gilt "besser klein und fein als groß und pompös". Priorität Nummer eins ist der Nutzen der Veranstaltungen für die Teilnehmer. Daher muss der Fokus vor allem auf der Qualität der Partner, VIP-Behandlung der Teilnehmer, exzellenten Veranstaltungsunterlagen und attraktiven Veranstaltungsorten liegen.
- **Begeisterung wecken.** Für die Akzeptanz der Corporate Academy ist es wichtig, im gesamten Unternehmen darüber zu informieren, um Unterstützung zu werben und das Bewusstsein für die Bedeutung der Entwicklung erstklassiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu wecken.

3.6 Fallstricke – Was es zu vermeiden gilt

Neben den dargestellten Erfolgsfaktoren gibt es beim Aufbau einer Corporate Academy auch "Fallstricke", die zu vermeiden sind.

- **"Alter Wein in neuen Schläuchen".** Wenn die Corporate Academy als Etikettenschwindel in Form einer Umbenennung der bisherigen Weiterbildung in "Corporate Academy" entlarvt wird, so ist nicht zu erwarten, dass Ziele

wie Kulturwandel oder Strategiediskurs erreicht werden. Um erfolgreich zu sein, muss die Corporate Academy eine sichtbare Verbesserung des bestehenden Weiterbildungsangebotes darstellen und eine deutlich bessere Realisierung der Weiterbildungsziele ermöglichen.

- **„Mauern in den Köpfen“**. "Silo-Denken" schadet bei der Umsetzung einer unternehmensweiten Corporate Academy. Ein beträchtliches Nutzenpotenzial einer Corporate Academy liegt gerade in der unternehmensweiten Bündelung von Veranstaltungen und dem dadurch initiierten Erfahrungs- und Ideenaustausch zwischen den Vertretern unterschiedlicher Unternehmens- und Funktionsbereiche.
- **"Being everything for everybody"**. Prioritäten setzen ist wichtig, klare Ziele sind dafür unabdingbar. Häufig werden aus den unterschiedlichen Interessenlagen einzelner Unternehmensbereiche heraus unterschiedliche, zum Teil konträre Wünsche und Anforderungen an die Corporate Academy gestellt. Sollen alle diese Ziele verfolgt werden, kann es im Ergebnis zu einem unklaren Profil, mangelnder Wirkungskraft und suboptimalem Einsatz von Ressourcen kommen – die Corporate Academy verliert an Attraktivität für ihre Zielgruppe und "zerreißt" sich im schlimmsten Fall "zwischen den Stühlen".
- **"Für jeden zugänglich sein"**. Je höher die angesprochene Zielgruppe in der Hierarchie verankert ist, desto exklusiver sollte die University ausgerichtet sein: interne Bewerbungsverfahren oder eine Einladung durch den Vorstand beispielsweise machen die Teilnahme an Veranstaltungen der University zu einer Belohnung, eine Verknappung des Angebotes "kurbelt" auch hier die Nachfrage an.

Die dargestellten Optionen bei der Gestaltung sowie Erfolgsfaktoren und Fallstricke sind als Gedankengerüst zu verstehen, welches sich bei der erfolgreichen Konzeption und Umsetzung von Corporate Universities in unterschiedlichen Unternehmen bereits als hilfreich erwiesen hat. Letztlich sind alle Ausgestaltungentscheidungen und Handlungen jedoch vor dem individuellen Hintergrund eines jeden Konzerns zu treffen. Nur dann sind die vom Unternehmen mit der Corporate Academy verfolgten Ziele auch zu erreichen.

4 Die Hochschulsicht – Chancen und Anforderungen zur Erschließung des attraktiven Marktes der betrieblichen Weiterbildung

Wie oben dargestellt, führt die Gründung von Corporate Academies zu einer wachsenden Nachfrage nach Weiterbildungsleistungen, da die Unternehmen in der Regel die Weiterbildung nicht selbst "produzieren", sondern zukaufen. Hier stellt sich die Frage, inwieweit die Hochschulen diesen Trend für ihr eigenes Wachstum nutzen können und wollen.

4.1 Ausgangslage und Entwicklungen

Die Novelle des Hochschulrahmengesetzes von 1998 hat Weiterbildung als dritte Aufgabe der Hochschulen neben Forschung und Studium/Lehre gesetzlich verankert.

Tatsächlich widmen die Hochschulen jedoch nach wie vor der Erstausbildung den weit überwiegenden Teil ihrer Ressourcen. Weiterbildung wird nur an wenigen Hochschulen wirklich professionell betrieben: Im Zuge einer erheblichen Marktexpansion in den letzten Jahren haben bis heute etwa 100 deutsche Hochschulen eigene Einrichtungen zur Planung und Durchführung von Weiterbildungsangeboten aufgebaut (vgl. Stifterverband 2003: 8). Das bisherige Angebot umfasst aber im wesentlichen standardisierte Formate wie z.B. Executive MBAs. Der attraktive, derzeit am stärksten wachsende und daher auch von ausländischen Anbietern heiß umkämpfte Markt für sog. "Customized Programs" wird von deutschen Hochschulen noch weitgehend vernachlässigt. (Die Honorare für ein "custom-designed executive program" können zwischen 200 und 300 TEUR pro Woche liegen. Vgl. Weisman 2003) Häufig sind es einzelne Professoren, die sich engagieren und Kooperationen mit Unternehmen aufbauen. Die Inhalte beziehen sich dementsprechend auf personengeprägte Nischen. Die deutschen Hochschulen selbst treten als systematische Anbieter oder gar Entwicklungspartner – anders als viele amerikanische Hochschulen oder auch die großen europäischen Business Schools – derzeit praktisch nicht auf.

Dafür, dass die deutschen Hochschulen sich mit dem Ausbau ihrer Weiterbildungsaktivitäten schwer tun, werden vier zentrale Argumente angeführt (vgl. Stifterverband 2003: 11ff):

- **Mangelnde Kapazität bzw. zu hohe Auslastung:** Angesichts der hohen Studierendenzahlen sei keine Lehrkapazität mehr für die Weiterbildung vorhanden.
- **Strukturelle und rechtliche Hemmnisse:** Nach Auffassung vieler Hochschulen stehen dem Engagement in der Weiterbildung strukturelle und rechtliche Hemmnisse entgegen. So fehlten z.B. die Anreize für die Hochschullehrer, sich in der Weiterbildung zu engagieren: Die Weiterbildungsaktivitäten lassen sich nicht einfach auf die gesetzliche Lehrverpflichtung anrechnen, umgekehrt aber ist ein zusätzliches Entgelt für "Weiterbildungsnebtätigkeit" nicht ohne weiteres möglich, da Weiterbildung zur gesetzlichen Aufgabe gehört und damit nicht gesondert bezahlt werden dürfte.
- **Angebotsorientierte, kurz- und mittelfristig unflexible Universität:** Deutsche Universitäten seien von ihrer Historie in ihrer Leistungserbringung nicht an einer "Nachfrage" seitens des Arbeitsmarktes oder seitens der Stu-

dierenden orientiert, sondern richteten ihr Angebot an den (auf Lebenszeit) vorhandenen Professuren und deren Forschungsgebieten aus.

- **Freiheit von Lehre und Forschung:** Die an der Universität Forschenden sehen sich auf Grund des Grundgesetzes in ihrer Lehre und Forschung an keinerlei Weisungen gebunden – insofern kann also auch von Seiten der Hochschulleitung das Engagement in Weiterbildung oder in gerade von Unternehmen besonders nachgefragten Themen nicht vorgeschrieben werden. Gesellschaftliche Ansprüche an die Hochschule als ein Ort zur Qualifizierung von Humankapital werden aus Sicht vieler Hochschulmitglieder eher kritisch gesehen. Auch die generelle Finanznot der Hochschulen und das Potenzial, mit Weiterbildungsaktivitäten Geld für die Forschung zu verdienen, wird in der Regel von Seiten der Hochschulmitglieder nicht als schlagkräftiges Argument gewertet. Stattdessen wird hierin eher die Gefahr der Kommerzialisierung gewittert.

In Summe machen die angeführten Argumente die relativ schlechte derzeitige Positionierung der deutschen Hochschulen im Weiterbildungsmarkt besser verständlich. Allerdings greifen die Argumente nur zum Teil. So ist beispielsweise kein eindeutiger Zusammenhang zwischen den Weiterbildungsaktivitäten einzelner Hochschulen bzw. Fächern an den Hochschulen und ihrer Auslastung nachzuweisen. Vielmehr zeigen sich häufig gerade die Bereiche besonders im Markt der Weiterbildung aktiv, die bereits über eine sehr hohe Auslastung verfügen. Darüber hinaus gehen die Hochschulen sehr unterschiedlich mit strukturellen Barrieren um: Einige schaffen es, durch kreative Ideen strukturelle Hemmnisse und bestehende Inflexibilitäten zu beseitigen oder zu umgehen und sich so ihre eigenen Handlungsräume zu schaffen.

4.2 Perspektiven und Potenziale

Der große und – wie oben dargelegt – weiter wachsende Markt der betrieblichen Weiterbildung eröffnet erhebliche Chancen für die deutschen Hochschulen, da sie unbestrittene Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Weiterbildungsanbietern haben und auch gegenüber europäischen oder amerikanischen Business Schools einige strategische Erfolgspotenziale aufweisen können.

Zu den Vorteilen, die Hochschulen gegenüber anderen Trainingsanbietern im Markt der betrieblichen Weiterbildung, aber auch im Vergleich zur Eigenerstellung durch Corporate Academies besonders attraktiv machen, zählen insbesondere die folgenden:

- Hochschulen verleihen der Weiterbildung Seriosität und ein "**Qualitätssiegel**". Grundsätzlich genießen Hochschulen als unabhängige, nicht profitorientierte Institutionen einen Vertrauensvorschuss. Handelt es sich zudem um

berühmte, traditionsreiche Hochschulen (z.B. LMU, TU München oder Universität Heidelberg) oder Hochschulen, denen eine anerkannte Kompetenz auf einem bestimmten Gebiet zugesprochen wird (z.B. RWTH Aachen oder Universität Karlsruhe, Universität St. Gallen oder Universität Mannheim), strahlt deren Renommé auch auf die Teilnehmer der Weiterbildungsseminare ab.

- Hochschulen bringen einen engen **Forschungs- und Wissenschaftsbezug** ein. Beispiel hierfür ist der Bereich der Lasermedizin – eine Technologie, die bereits in vielfältiger Weise in der Anwendung ist, bei der aber derzeit auch sehr intensiv anwendungsbezogen geforscht wird. In derartigen Themenbereichen findet state-of-the art Weiterbildung in direkter Anbindung an neueste Forschung statt. Die Hochschulen haben hier einen komparativen Vorteil, wenn sie selbst Schrittmacher dieser Forschung sind.
- Hochschulen verfügen stets über die neuesten **praxisrelevanten Forschungserkenntnisse auf höchstem wissenschaftlichen Niveau**. Sie können diese Erkenntnisse gezielt und auf entsprechendem Niveau an Akademiker vermitteln, die damit ihr Wissen aus dem Studium auf den neusten Wissensstand bringen können (z.B. Weiterbildung für Finanzdienstleister im Bereich Finanzmarkttheorie). Gerade wenn sich Rahmenbedingungen in Märkten radikal ändern wie im Fall einer Deregulierung, wird neues, aktuelles Wissen erforderlich und führt zu einer sprunghaft ansteigenden Nachfrage nach akademischer Weiterbildung. Beispiele hierfür sind die Versicherungsbranche/der Bereich der Aktuarwissenschaften und die Energiebranche/der Bereich des Stromhandels.
- Hochschulen bieten anerkannte **akademische Grade** an – sei es z.B. in Form eines Executive Degrees bzw. postgradualen Masters oder eines Fernstudiums. Sie haben auf Grund dieser Möglichkeit einen Vorteil gegenüber anderen Weiterbildungsanbietern.
- Hochschulen bieten **Interdisziplinarität** auf höchstem Niveau – z.B. "Medizin für Ingenieure der Medizintechnik". Universitäten haben einen komparativen Wettbewerbsvorteil dadurch, dass sie eine Bandbreite an Forschern mit entsprechenden didaktischen Fähigkeiten und interdisziplinären Erfahrungen aus Forschung und Lehre zu einem Thema aufbieten können, die sich sonst nur schwer finden lässt.
- Hochschulen können auf Grund ihres Netzwerks, ihrer "Gedankenführerschaft" durch "Leuchtturmprofessoren" und ihrer Funktion als Ort des wissenschaftlichen Diskurses **gesellschaftlich relevante Themen** frühzeitig aufgreifen, wissenschaftlich aufbereiten und vermitteln (z.B. Wirkungsforschung im Bildungsbereich im Hinblick auf die PISA Ergebnisse, Forschung zum Einfluss des demographischen Wandels auf das Gesundheits- und Rentensystem). Hochschulen sind zudem in der Lage, kostengünstig Zusatzausbildungen in ihr Curriculum aufzunehmen, die durch gesellschaftliche

Trends nachgefragt werden (z.B. Kurse in traditioneller Chinesischer Medizin als Ergänzung zum traditionellen Medizinstudium).

- Hochschulen sind die richtigen Weiterbildungspartner, wenn es darum geht, im Rahmen eines **Diskurses zwischen Wissenschaft und Praxis** Potenziale neuer Technologien für Technologietransfers auszuloten.

Darüber hinaus verfügen die deutschen Hochschulen auch gegenüber den ausländischen Business Schools bzw. Universitäten (z.B. Harvard Business School, Massachusetts Institute of Technology, IMD Lausanne) über einige zentrale Vorteile, die im Wettbewerb einen entscheidenden Vorsprung bringen können:

- In der Regel verfügen die deutschen Unternehmen, die groß genug sind um eine eigene Corporate Academy aufzubauen, auch bereits über **ausgezeichnete Kontakte** in die deutsche Universitätslandschaft, z.B. durch Forschungsk Kooperationen zu fach- und branchennahen Professoren, die für den Aufbau gemeinsamer Weiterbildungsprogramme genutzt werden könnten.
- Die bereits angesprochene **Interdisziplinarität** können reine Business Schools ebenfalls nur selten leisten.
- Sofern es sich nicht um vollständig globalisierte Konzerne, sondern um deutsch oder europäisch geprägte Unternehmen handelt, ist die räumliche und vor allem **kulturelle Nähe** zumindest gegenüber den amerikanischen Business Schools ein nicht zu unterschätzender Vorteil.

4.3 Anforderungen und Erwartungen

Um die dargestellten Wettbewerbsvorteile auch wirklich nutzen und in einen höheren Marktanteil im Weiterbildungsmarkt übersetzen zu können, müssen die Hochschulen allerdings auch stärker auf die Anforderungen der Unternehmen eingehen. Hierzu zählen folgende Punkte:

- **Professionalisierung** der Prozesse und Pflege der Unternehmensbeziehungen, z.B. durch Bündelung der Weiterbildungsaktivitäten in einer Organisationseinheit, die sich um die professionelle Entwicklung und Vermarktung von Weiterbildungsprogrammen kümmert. So existieren z.B. an den meisten großen Business Schools sowohl in den USA als auch in Europa eigene Bereiche, die sich speziell um die Weiterbildungsbelange von Unternehmen kümmern und den gesamten Prozess von der ersten Anfrage bis zur Evaluation der gemeinsamen Veranstaltungen und der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Zusammenarbeit systematisch begleiten.
- **Verbreiterung der Kontaktbasis** in der Universität zu den Unternehmen, d.h. "Teilen" von bestehenden Kontakten auf der individuellen Ebene einzelner Professoren mit der Fakultät und der gesamten Universität.

- Stärkere **Ausrichtung auf** die speziellen **Bedürfnisse von Top-Managern** und Unternehmen: intensivere Verzahnung von Wissens- und Skills-Vermittlung, direkter Anwendungsbezug der Inhalte, modularer Aufbau von Themenbausteinen, intensivere Nutzung aktueller Fallstudien sowie unternehmenseigener Cases, stärkerer Fokus auf Didaktik und neue Formate (Unterstützung von Action-Learning-Ansätzen) für die Zielgruppe der 30-65jährigen.
- Angebot **internationaler Programme**, z.B. durch Einbezug internationaler Fallstudien und Durchführung der Veranstaltungen in englischer Sprache.
- Angebot attraktiver "**Paketlösungen**" für Unternehmen – moderne, attraktive Facilities, adäquate Übernachtungsmöglichkeiten in der Nähe, interessantes Rahmenprogramm (Kultur, Sport, Teambuilding, Kulinarisches, Freizeit etc.).

Der Aufbau einer entsprechenden Reputation für Corporate Education, also die Profilierung einer entsprechenden Marke, stellt dagegen eine nur mittel- bis langfristig zu bewältigende Herausforderung für die deutschen Universitäten dar. Viele stützen sich zunächst auf ihren Ruf für die akademische Erstausbildung – ergänzend hierzu ist es jedoch notwendig, sich einen Namen als Ansprechpartner für Unternehmen für alle Belange der betrieblichen Weiterbildung zu machen.

Wenn die deutschen Hochschulen schnell handeln und sich im attraktiven Markt der Weiterbildung mit wettbewerbsfähigen Angeboten positionieren wollen, können sie sich für die in Deutschland angesiedelten Corporate Academies zu gefragten Kooperationspartnern entwickeln, anstatt das Feld wie bisher weitgehend den "Platzhirschen" aus dem europäischen und nordamerikanischen Ausland oder dem Engagement von Professoren im Einzelfall zu überlassen.

5 Literatur

Bartlett, Christopher A./McLean, Andrew N.: GE's Talent Machine: The making of a CEO. Harvard Business School Case 9-304-049, Boston 2002.

Corporate University Xchange: Fifth annual benchmarking report. Corporate University Xchange Inc., Mark Allen (Hrsg.), New York, 2002.

Glötz, Peter/Seufert, Sabine: Corporate University. Wie Unternehmen ihre Mitarbeiter mit E-Learning erfolgreich weiterbilden. Frauenfeld, 2002.

Hartung, Manuel J.: Bildung aus der Fabrik, AutoUni von Volkswagen, Hamburger University von McDonald's – viele Firmen legen sich eigene Hochschulen zu. In: DIE ZEIT Nr. 35, 2004.

- Kirchgeorg, Manfred/Lorbeer, Alexander: Anforderungen von High Potentials an Unternehmen – eine Analyse auf der Grundlage einer bundesweiten Befragung von High Potentials und Personalentscheidern. HHL-Arbeitspapier Nr. 49, Leipzig, 2002.
- Meister, Jeanne C.: Corporate Universities: Lessons in Building a World-Class Work Force. 2. Auflage, New York, 1998.
- Meister, Jeanne C.: Extending the short shelf life of knowledge. In: Training and Development, New York, 52. Jg., Nr. 6, 52-59.
- Meister, Jeanne C.: Corporate Universities: The new pioneers of management education. Harvard Management Update, October 1998, Volume 3, Nr. 10.
- European Executive Development: Taming the Tempest, Monitor Group (Hrsg.), München, 2003.
- Phillips, Jack: Twelve Success Factors for Corporate Universities. Chief Learning Officer, 2. Jg., Nr. 2.
- Stauss, Bernd: Die Rolle deutscher Universitäten im Rahmen einer Corporate University. In: Neumann, Reiner/Vollath, Johann (Hrsg.): Corporate University. Strategische Unternehmensentwicklung durch massgeschneidertes Lernen. Hamburg, Pfäffikon, 1999, 121-155.
- Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft: Hochschulen im Weiterbildungsmarkt. Essen, 2003.
- Weisman, Robert: The Custom Classroom: Business schools create curriculums unique to companies. In: The Boston Globe, August 17, 2003.
- Welch, Jack: Was zählt. Die Autobiografie des besten Managers der Welt. Ulm, 2003.
- Wesselhöft, Philip: Büffeln fürs Business. Hamburg/Düsseldorf, McK Wissen 2. Jg., Nr. 08, 38ff.
- Wimmer, Rudolf: Corporate Universities in Deutschland. Eine empirische Untersuchung zu ihrer Verbreitung und strategischen Bedeutung. Bundesministerium für Bildung und Forschung (Auftraggeber), Berlin bzw. Witten-Herdecke, 2002.