

Doktorandenseminar 10,122
Spezielles Thema I: Anwendungssysteme
Prof. Dr. Andrea Back/Prof. Dr. Wolfgang Finke
Thema 7 „Modelle von Corporate Universities“

Daniel Stoller-Schai
26.01.2000



Lesesaal der Berliner Universität 1892

Universität St. Gallen -
Hochschule für Wirtschafts-, Rechts-
und Sozialwissenschaften (HSG)

Institut für Wirtschaftsinformatik
Müller-Friedberg-Strasse 8
CH-9000 St. Gallen
Tel.: ++41 / 71 / 224 2420
Fax: ++41 / 71 / 224 2777

Prof. Dr. A. Back
Prof. Dr. H. Österle (geschäftsführend)
Prof. Dr. R. Winter

Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG:	3
2	BEGRIFFE UND DEFINITIONEN:	4
2.1	BEGRIFFLICHE ABGRENZUNGEN	4
2.1.1	<i>Traditionelle Universitäten</i>	5
2.1.2	<i>Corporate Universities</i>	6
3	CORPORATE UNIVERSITY MODELLE:	8
3.1	ZIELKATALOG	8
3.2	MODELLE	13
3.2.1	<i>Modell Deiser</i>	14
3.2.2	<i>Modell Stauss</i>	14
3.2.3	<i>Eigenes Modell</i>	16
3.3	CU IM ALLTAG	17
3.3.1	<i>Kooperation und Outsourcing</i>	18
3.3.2	<i>Einbettung der CU in die HRD Landschaft</i>	20
3.3.3	<i>Fallstudie: Strategische Personalentwicklung bei Ciba Spezialitätenchemie</i>	21
3.4	VIRTUAL CORPORATE UNIVERSITIES UND INTERNETGESTÜTZTE PERSONALENTWICKLUNG	24
3.4.1	<i>Webbasierte Technologien als Transportmedium</i>	25
3.4.2	<i>Webbasierte Technologien als Katalysator kollaborativer Lernprozesse</i>	27
3.4.3	<i>e-learning application</i>	29
4	DISKUSSION	31
4.1	AUSBLICK UND WEITERFÜHRENDE FORSCHUNGSFRAGEN	31
4.2	FAZIT	32
5	LITERATUR:	33
6	RESSOURCEN	36

Dank

Mein Dank geht an: Herr Allemann (CIBA Spezialitätenchemie Basel, Personalentwicklung), Frau Emanuel (SAir Group Kloten, Corporate Management Development) Frau Weisbach-Haag (IBM Schweiz, Kundenbetreuung Hochschulen und Universitäten), Frau Prof. Dr. Back und Herr Prof. Dr. Wolfgang Finke, sowie Prof. Dr. Martin Hilb (Inst. für Personalführung, Universität St. Gallen)

"Die Diskrepanz zwischen dem in der Gesellschaft verfügbaren und dem von ihr genutzten Wissen wächst." (Grossmann 1997) in (Merz 1999, 1)

"Ueber die Wettbewerbsfähigkeit unserer Unternehmen entscheidet das verfügbare und angewandte Wissen." (Merz 1999)

1 Einleitung:

Corporate Universities (CU) sind schon seit über zwanzig Jahren Teil des Human Resource Development und insbesondere des Management Development. Firmen wie General Electric oder Motorola gelten als Vorreiter dieser Entwicklung. Aber erst seit etwa 5 Jahren hat - vor allem in den USA - ein eigentlicher Gründungsboom eingesetzt. Im europäischen Raum findet diese Entwicklung nun mit 1-2 Jahren Verzögerung auch statt. Corporate Universities versuchen Personalentwicklung und Management Development stärker mit den strategischen und finanziellen Zielen einer Unternehmung zu verbinden. Dies geht über etablierte Formen der Personalarbeit hinaus und bedingt ein neues Gefäß, in dem Personalentwicklung, Strategieentwicklung und Organisationsentwicklung miteinander die Lernfähigkeit des Unternehmens und des einzelnen Mitarbeiters optimieren. Um dieses Ziel zu erreichen, werden bewährte Konzepte und Instrumente eingesetzt oder neue entwickelt: Performance Management, Balanced Scorecard, Kernkompetenzen, Wissensmanagement, action learning, strategische Personalentwicklung und Learning Portals sind nur einige Stichworte aus unterschiedlichen Bereichen, die hier genannt werden können.

Das Thema Corporate Universities ist stark in Bewegung und so sind sowohl die Ziele als auch die Organisationsformen, die in der Praxis mit diesem *label* versehen werden, sehr unterschiedlich. Unter dem Begriff Corporate Universities können sowohl der Strategiedialog des Top-Managements in einer ansprechenden Umgebung als auch das Abrufen von Trainingseinheiten via Internet vom Arbeitsplatz eines Mitarbeiters aus verstanden werden. Das Thema wird von der Praxis her definiert und unterliegt damit – negativ betrachtet – einer gewissen Beliebigkeit. Dadurch entstehen aber auch – positiv betrachtet – viele innovative Konzepte, die nah an der Praxis sind und im permanenten Alltagstest überprüft und verbessert werden. Im wissenschaftlichen Diskurs werden die Theorie- und Methodenbausteine, die Teil der CU-Konzepte sind, unter ihren Eigenbegriffen diskutiert und erforscht. Wissenschaftlich betrachtet sind CUs ein Verbund von Konzepten aus organisationalem Lernen, strategischer Personalentwicklung und -führung, Managementlehre und Organisationstheorie. Gerade dabei zeigt sich aber auch ein neuer Trend der globalen Wissensgesellschaft. Nicht mehr die staatlichen Universitäten und Bildungsanstalten alleine liefern das Wissen und leisten die Ausbildung, sondern diese beiden Bereiche werden immer stärker auch durch die Privatwirtschaft abgedeckt. Damit zeichnet sich eine stärkere Wechselwirkung zwischen Praxis und Wissenschaft ab. Die unterschiedlichen Kooperationsformen zwischen CUs und führenden Universitäten sind dafür ein typisches Indiz.

Die Vielfalt der CU-Konzepte macht es erforderlich, diese Entwicklung kritisch auf ihre Stärken und Schwächen zu prüfen. Es gibt einerseits geniale, unternehmensweite Lernarchitekturen, die nachweislich zum Unternehmenserfolg beitragen (z. B. General Electric mit seinem Work Out Programm, vgl. (Deiser 1998,)) als auch einfache und phantasielose „Drill and Practice“ Programme, die sich mit dem CU-*label* mehr Glanz zu geben versuchen (vgl. dazu (Töpfer 1999)).

Fundierte CU-Konzepte haben die Bedeutung von Lernprozessen als entscheidende Ressource im Wettbewerb erkannt und versuchen ihr Unternehmen in einem immer stärker dynamischen Umfeld erfolgreich und wettbewerbsfähig zu machen. Es geht um das Design unternehmensweiter Lernarchitekturen. CUs sind ein Teil davon und sollen im folgenden Beitrag näher untersucht werden.

Fragestellung

In diesem Beitrag sollen Corporate University Modelle sowohl aus Sicht der Praxis als auch aus wissenschaftlicher Sicht dargestellt werden. Dabei sollen folgende Fragestellungen berücksichtigt werden:

1. Was sind Corporate Universities?
2. Welche Ziele werden damit verfolgt?
3. Welche Zielgruppen werden angesprochen?
4. Wie und ev. warum grenzen sie sich von bestehenden Personalentwicklungsmassnahmen ab?
5. Welche Lernparadigma und Menschenbilder liegen den Konzepten zugrunde?
6. In welchen Organisationsstrukturen sind Corporate Universities eingebettet?
7. Welche Implikation spielt Internettechnologie bei der Konzeption und der Realisierung von Corporate Universities?

2 Begriffe und Definitionen:

2.1 Begriffliche Abgrenzungen

Mit der Verwendung des Begriffes "University" beanspruchen Corporate University einen ähnlichen Stellenwert für sich, wie traditionelle Universitäten. Damit wird einerseits demonstriert, dass man höherstehende Ausbildung selber an die Hand nimmt, dass man von traditionellen Universitäten unabhängig ist oder ihnen wenigstens als ebenbürtige Partner gegenübersteht und dass man den Begriff „Universität“ nicht mehr nur den staatlichen oder privaten Bildungsanstalten überlassen will. Andererseits wird damit aber auch ein neuer Bildungsbedarf ausgewiesen, der es erforderlich macht, mehr als bisher in die Ausbildung der Mitarbeiter und des ganzen Unternehmens zu investieren. Der Wettbewerbsdruck der globalen Weltwirtschaft macht es erforderlich, dass Unternehmen lernfähiger werden, um schneller und adäquater agieren zu können. Re-agieren alleine reicht nicht mehr aus.

Durch diese Entwicklung sind traditionelle Universitäten tendenziell in Frage gestellt oder wenigstens gefordert, ihr eigenes Selbstbildnis zu hinterfragen und gegebenenfalls anzupassen.

2.1.1 Traditionelle Universitäten

Traditionelle, deutsche Universitäten berufen sich unter anderem auf die drei Säulen des humboldt'schen Universitätstypus: 1. Freiheit der Wissenschaften, 2. Einheit von Lehre und Forschung, 3. Wissenschaft als Bildung. Weitere Prämissen sind: Bildung steht grundsätzlich allen offen, Freiheit der Fächerwahl, das Studium als Bildungsprozess der Person, resp. des zukünftigen Forschers, allgemeine Bildung kommt vor einer nutzenorientierten Ausbildung¹. Diese liberalen Grundsätze mussten gegenüber den feudalen Universitätsstrukturen des 16. und 17. Jahrhunderts erstritten werden. Das von Humboldt vertretene Bildungsideal verwahrte sich ausdrücklich gegen eine Instrumentalisierung des Individuums und betonte dessen Individualität und das Recht auf Autonomie (heute würde man dies „selbstgesteuerte Entwicklung“ nennen). Nach Blankertz lässt sich der Typus der humboldt'sche Bildungsauffassung wie folgt knapp zusammenfassen:

„Bildung wurde definiert als der Weg der Individualität zu sich selber, dieser Weg aufgefasst als unendliche Aufgabe, so dass Bildung nicht abschliessbar sei, vielmehr das ganze Leben über währe. Die unendliche Aufgabe, die die Aufklärungsphilosophie der Menschheit als Ganzer zur Realisierung des Kulturideals angewiesen und wodurch sie den Fortschrittsglauben in die Geschichtsdeutung gelegt hatte, wurde vom Neuhumanismus in Übereinstimmung mit der idealistischen Philosophie und der Literatur der Deutschen Klassik im Namen des Individuums an den einzelnen Menschen delegiert. Keine Generation, kein Zeitalter, kein einzelnes Individuum sollte für die Zukunft als blosse Durchgangsstufe angesehen werden, kein Mensch sollte blosser Kulturdünger sein, jeder sollte als gleich weit oder nah zu seinem Auftrag gesehen werden: Die unendliche Aufgabe, das war die Individualität selbst.“ (Blankertz 1982, 101)

Was eine „richtige“ Universität ist, darüber herrschte aber damals wie heute keine Einigkeit. So finden sich alle Spielarten von streng curricular ausgerichteten Eliteschulen (Fichte) bis zu freiheitlichen, auf die Selbstentfaltung des Individuums ausgerichtete Bildungsphilosophien (Schleiermacher) bereits in den Diskussionen um die Gründung der Berliner Universität von 1810 (Müller 1990). Im Gegensatz zum Bildungsideal der humboldt'schen Universität zu Berlin waren zudem französische Universitäten schon früh eher curricular ausgerichtet, mit klar definierten Bildungswegen und standardisierten Bildungsabschlüssen. Amerikanische Universitäten vertraten zur gleichen Zeit einen bereits stärker pragmatisch orientierten Forschungsansatz und zeichneten sich durch eine grössere Nähe zu Wirtschaft und Industrie (Finanzierung und Mäzenatentum) aus, was sich sowohl bezüglich dem

¹ zum Diskurs der deutschen Universitätsreform am Ende des 18. und zu Beginn des 19. Jahrhunderts vgl. (Müller 1990) und (Kant 1992).

Studienaufbau, der Forschung als auch der Lehre ausdrückte. Seit ihrer Entstehung werden die klassischen Universitätsmodelle immer wieder in Frage gestellt, reformiert und neu ausgerichtet. Dies war in Deutschland um 1810 der Fall, als der feudalistische Universitätstyp durch einen liberalen abgelöst wurde, dies war um 1968 sowohl in Europa als auch in den USA der Fall und heute stehen die Universitäten, bedingt durch ökonomischen Druck, hohe Studentenzahlen, neuen Möglichkeiten der Informationstechnologie etc. wiederum vor einem starken Wandlungsdruck. Universitäten sind aufgefordert, angesichts dieser Herausforderungen ihre „Corporate Identity“ und Organisationsstrukturen neu zu definieren². Eine klassische Definition soll darum diese Ueberlegungen abschliessen:

Universität [lat. universitas ‚Gesamtheit‘] ist eine ‚staatliche, kirchl. oder private, in der Regel körperschaftlich verfaßte Einrichtung zu institutionalisierter Pflege der Wissenschaften in Forschung, Lehre Studium und Ausbildung mit dem Recht der Selbstverwaltung, Selbstergänzung und der Promotion‘ (vgl. Brockhaus, 1971, Bd.19, S. 267). Die ersten Universitäten entstanden im Mittelalter z.B. in Kairo, Bologna und Paris. Ursprünglich waren sie als Studium Generale der Theologie, als Juristen- oder Ärzteschulen entstanden. Um die Wende des 12. Jh. wurden sie zu Universitäten durch die Bildung juristischer Körperschaften, die Promotionsrechte durch kaiserl. Privilegien und durch päpstl. Bullen erhielten. (Brockhaus, 1971, Bd.19, S. 267) zitiert nach: <http://www.culture.hu-berlin.de/OK/Lehre/CI/>

2.1.2 Corporate Universities

„Die Themen Lernen und Wissensmanagement haben sich zu Bereichen strategischer Bedeutung entwickelt.“ (Deiser 1998, 38)

Der Begriff Corporate Universities lässt sich mit „unternehmensinterne Bildungsakademien“ übersetzen (Deiser 1998, 37), es ist aber auch im deutschen Sprachraum gebräuchlich, die englische Schreibweise zu verwenden. Corporate Universities haben ganz andere Ausrichtungen und Ziele als traditionelle Universitäten. Sie sind den Marktgesetzen unterworfen, sie sind an messbaren Zielen orientiert, sie sind nicht primär auf Abschlüsse ausgerichtet und sie betreiben keine eigentliche Forschung im Sinne von Grundlagenforschung.

„In den USA sind Corporate Universities seit langem eine etablierte Institution. Sie wurden frühzeitig geschaffen, um den Bedarf von Unternehmen an gezielter Weiterbildung zu

² eine interessante Arbeit zum Wesen der traditionellen Universität im Zeitalter von Internet und Intellectual Capital findet sich unter <http://www.culture.hu-berlin.de/OK/Lehre/CI/index.html> . In diesem Seminar wurde der Frage nachgegangen, wie Universitäten ihre Corporate Identity neu definieren können.

befriedigen. Der Bedarf umfasste sowohl die Bewältigung grosser Teilnehmerzahlen als auch 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 Prozesse des Unternehmens.“ (Neumann 1999, 22)

Genau so schwierig wie es ist, traditionelle Universitäten unter einer gemeinsame Definition zu sammeln, so schwierig ist es auch, Corporate Universities eindeutig zu definieren. Die Analyse der Kongressunterlagen des jüngsten deutschsprachigen Kongresses zum Thema „Corporate University“ (13.12.14.12.1999 in Frankfurt) ergibt, dass zwar oft genannt wird, was eine CU tut und was sie erreichen soll, eine schüssige Defintiion findet sich aber nicht. Statt einer einheitlichen Definition sollen darum verschiedene Defintionsversuche zusammengetragen werden, die sowohl in Publikationen als auch von renommierten CU-VertreterInnen immer wieder genannt werden. Das sich eine Auseinandersetzung mit CUs lohnt, zeigt der Umstand, dass sie das am raschesten wachsende Segment im Bereich Higher Education und Corporate Trainig sind (Töpfer 1999).

Sehr umfassend definiert Jeanne Meister, Wortführerin des praxisorientierten, amerikanischen Corporate Unversity Diskurses, Corporate Universities als “The strategic umbrella for developing and educating employees, customers, and suppliers in order to meet an organization’s business strategies.” (Meister 1998, 29) Bob Aubrey, Präsident des französischen Bildungsunternehmens METIZO, versteht unter Corporate University “the most visible component of an integrated human resource development strategy. It addresses itself to all workers in the organization, in many cases is extended to partners and suppliers, and in some cases is also extended to clients.” (Aubrey 1999, 34). Er macht auch deutlich, was seiner Meinung nach eine Corporate University nicht ist: “It is not just a training center with a catalogue. It is not just a management institute. It is not an empty communication campaign to make people believe that the company is ‘human’.” (Aubrey 1999, ebd.) Die Deutsche Bank, die vor kurzem ebenfalls eine eigene Corporate Universty gegründet hat, geht von folgenden Prämissen aus, die ihr Verständnis davon, was eine Corporate University ist, umschreiben: „Wir haben uns ... entschieden, mit einem neuen Ansatz von Managementlernen das klassische Executive Education on Business Schools mit Elementen zu verbinden. Das neue Lernparadigma basiert auf einer Reihe von Überzeugungen [siehe folgenden Kasten, DST].“ (Möhrle and Smith 1999, 74)

paraphrasiert nach (Möhrle and Smith 1999, 74ff.)

Ueberzeugungen der Deutschen Bank

A. Lernen kann Veränderungen herbeiführen und auslösen

B. Herausforderung und Probleme in unserem Unternehmen können und sollten wir selbst lösen

- C. Die Mächtigkeit der heutigen Kommunikationstechnologie als Plattform des Lernens erlauben eine Ergänzung des klassischen Seminarlernens mit einer virtuellen Lernwelt. Die Fuqua School of Business der Duke University hat mit ihren Global-Executive-MBA Programm eine viel beachtete Internet-basierte Lernplattform geschaffen (vgl. <http://cl28.fuqua.duke.edu/admin/gemba/index.html>)
- D. Wir sind davon überzeugt, dass Lernen umso effektiver ist, je mehr es in Zusammenhang mit der Bearbeitung einer realen und interessanten Fragestellung auftritt.
- E. Erwachsenen sind fähig, ihr eigenes Lernen zu steuern.
- F. Der Erfolg einer differenzierten globalen Organisation hängt wesentlich von der Integration der verschiedenen und zum Teil gegenläufigen Interessen in der jeweiligen Matrixstruktur ab. Lernprozesse sind bestens dafür geeignet, die notwendigen organisatorischen Bindekräfte hervorzubringen.

Da es derzeit offensichtlich einfacher ist, eine Corporate University durch ihre Ziele und Eigenschaften zu beschreiben, als durch eine präzise Definition zu charakterisieren, werden im Folgenden Aspekte von Community Modellen beschrieben.

3 Corporate University Modelle:

Corporate Universities können durch verschiedene Beschreibungselemente charakterisiert werden. In diesem Falle wird ein Beschreibungsversuch durch einen Zielkatalog versucht, der viele bestehende Corporate University Konzepte abzudecken vermag.

3.1 Zielkatalog

In einer Wirtschaft, die im Takt der „internet time“ funktioniert, streben Corporate Universities grundsätzlich eine Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit durch eine erhöhte organisationale Lernfähigkeit und durch optimierte Prozesse an. Dieses Hauptziel lässt sich in einen differenzierteren Zielkatalog auffächern (Tab. 1):

Die Erhöhung der organisationalen Lernfähigkeit und eine Optimierung der Prozesse bedeutet:

Teilziele:	durch:
1) Teilziel: eine antizipierende Einstellung gegenüber zukünftigen Entwicklung und	Analyse der eigenen Stärken und Schwächen (vergangenheitsorientierte Analyse), strategischer

Teilziele:	durch:
proaktives Handeln	Radar, Trendmonitoring und Strategiedialog
2) konsequente Strategieausrichtung aller Tätigkeiten und Prozesse	strategische Personalentwicklung, neue Lernformen am Arbeitsplatz, Reduktion des traditionellen Klassenzimmerlernens
3) Unternehmenswandel	Machermentalität und Unternehmertum fördern, Identifikation mit dem Unternehmen, Networking, Change Kompetenz
4) Intellectual capital „vermehrten“	das richtige Wissen zur richtigen Zeit am richtigen Ort, Schlüsselkompetenzen trainieren, Recruiting und Karrierepfade
5) Effektivitätssteigerung	neue Lernformen am Arbeitsplatz, Messen der eingesetzten Massnahmen, Auswertung von Ausbildungsprogrammen und -methoden
6) Kostenoptimierung	Einsatz neuer e-business Geschäftsmodelle, Prozessoptimierung, Outsourcing von Bildungsdienstleistungen, strikte Bedarfsorientierung HRD als Profit Center, Einsatz von Selbstlernprogrammen durch verstärkten Interneteinsatz

Tab. 1: Zielkatalog von Corporate Universities

Reife Corporate Universities integrieren diese Teilziele zu einer umfassenden, unternehmensweiten Lernarchitektur, die alle Mitarbeitererebenen mit ihren spezifischen Bedürfnissen berücksichtigt. Corporate University Konzepte, die dies nicht leisten, sind oft nichts mehr als Etikettenschwindel und keine „fortschrittlichen Organisationslernarchitekturen“ (Töpfer 1999). Der Begriff „Lernarchitektur“ meint dabei die gemeinsame unternehmensweite Ausrichtung und Verknüpfung der Human Resource Massnahmen mit anderen Prozessketten auf die Umsetzung und Erreichung der strategischen Unternehmensziele. Damit sind CU-Ansätze eine Teilmenge, resp. eine Operationalisierung der Ansätze der Lernenden Organisation (LO). Historisch entstammen die LO-Ansätze jedoch eher dem Gebiet der Organisationsentwicklung. Eine andere Operationalisierung von LO-Ansätzen stellen die Wissensmanagementansätze dar, die historisch massgeblich durch Ansätze der Informationstechnologie bestimmt waren, heute aber auch breit aufgefächert sind.

3.1.1.1 Antizipation künftiger Entwicklungen

Der Strategiedialog des Top-Management, sowie die Implementation von Frühwarnsystemen (Krystek and Müller-Stevens 1993) bezwecken eine frühzeitige Auseinandersetzung des Top-Management mit relevanten Marktveränderungen und Trends. Corporate Universities bieten hierfür Gefässe an, die den

Strategiedialog fördern und für die weitere Verbreitung und die Umsetzung der Ergebnisse sorgen. Durch Szenariotechniken, Future Research, Benchmarks etc. wird versucht, Perspektiven- und Mentalitätsveränderungen, die die erste Stufe einer neuen strategischen Ausrichtung, resp. eines Unternehmenswandels ausmachen, herbeizuführen. Viele CU-Ansätze beschränken sich auf diese Ebene.

3.1.1.2 Strategieausrichtung: Lernen und Tun mit der Unternehmensstrategie verbinden

Ein wichtiges Teilziel aller ausgereifter CU-Konzepte ist die Ausrichtung der Lernaktivitäten an der Strategie und der Vision des Unternehmens. Es geht um "die Verbindung von Lernen mit Geschäft und Strategie" (Heuser 1999). Eine "enge erfolgsorientierte Verknüpfung von akademischer Expertise mit den Erfordernissen ökonomischen und sozialen Handelns im harten Wettbewerb ist Leitlinie" (Heuser 1999). Um diese Verknüpfung zu leisten, müssen Lernaktivitäten vermehrt mit alltäglichen Geschäftsprozessen in Beziehung gesetzt werden, mit dem Ziel, die Unternehmensstrategie konkret umzusetzen. Dies bedeutet immer mehr die Integration von Lernen und Tun (Töpfer 1999). Dies erfordert in erster Linie ein neues Lernverständnis, das nur noch wenig mit dem curricular gesteuerten Vermitteln von klar spezifiziertem Wissen gemein hat. Es geht vielmehr um die Fähigkeit, in unstrukturierten Problemfelder kooperativ nach neuen Lösungsmöglichkeiten zu suchen, die neuen Lösungen umzusetzen und die Erkenntnisse darüber wieder an andere weiterzugeben. Die klassische Pädagogik hat da nur wenig zu bieten. Die Lernkonzepte dazu sind fast ausschliesslich in der Praxis und für die Praxis entwickelt worden. Es geht um „problem-based learning“, „competency-based learning“, „action learning“ (Marquardt 1999) und „result-based learning“, um nur einige der wichtigen Konzepte zu nennen. Alle diese Konzepte lassen sich auf zwei Grundtätigkeiten reduzieren:

1. besser verstehen, was man und wie man etwas tut (Reflektion des eigenen Handelns und der eigenen Lernprozesse in Bezug auf die Unternehmensstrategien) und
2. die Fähigkeit, Lösungen für ein konkretes Problem zu finden und diese Lösung auch umsetzen zu können

Grundtätigkeit 1 umfasst den Typus des „reflective practioner“, wie er von Donald Schön schon vor 15 Jahren beschrieben wurde (Schön 1984). Damit ist eine Arbeitsweise gemeint, die stark durch Selbststeuerung, Selbstverantwortung und Selbstmanagement geprägt ist. Grundtätigkeit 2 umfasst das Finden und Umsetzen einer neuen Lösung. Kompetenzen alleine genügen nicht, wenn sie nicht zu Resultaten führen. Eine ergebnisorientierte Führung ist nach Dave Ulrich eine der zentralen Managementaufgabe (Ulrich, Ziegler et al. 1999).

Die Ausrichtung von Lernen und Tun auf die strategischen Ziele des Unternehmens ist die eigentliche Aufgabe einer strategische Personalentwicklung. Diese Ausrichtung erfordert eine transparente Kommunikation der Unternehmensziele, so dass die Mitarbeiter sie verstehen und eine konkrete

Operationalisierung derselben in der täglichen Arbeit. Als Beispiel hierfür wird in Kap. 3.3.3 die strategische Personalentwicklung der Ciba Spezialitätenchemie vorgestellt.

3.1.1.3 Unternehmenswandel: Identifizierung mit dem Unternehmen als Basis für Unternehmenswandel

Damit Mitarbeiter gewillt sind, ihre Tätigkeiten sowohl an den Unternehmenszielen als auch an der Unternehmensvision zu orientieren, müssen CUs und eine strategisch ausgerichtete Personalentwicklung darum bemüht sein, ein Commitment des Mitarbeiters und eine starke Identifizierung mit dem Unternehmen zu erreichen. Senge hat schon 1990 darauf hingewiesen: "The organisations that will truly excel in the future will be the organisations that discover how to tap people's commitment and capacity to learn at all levels in an organisation" (Senge 1990). Dies kann nur geschehen, wenn den Mitarbeitern eine Arbeitsumgebung geboten wird, die sie gleichzeitig fordert und fördert. CUs können also einerseits messbare Leistungen einfordern, die in Mitarbeiterentwicklungsgesprächen festgelegt werden, müssen aber andererseits auch Entwicklungsmöglichkeiten und Sicherheiten bieten können, die es einem Mitarbeiter erlauben, sich auf strategisch relevanten Tätigkeiten auszurichten, weil die Rahmenbedingungen gesichert sind. Sichere Rahmenbedingungen sind nicht mehr gleichzusetzen mit absoluter Beschäftigungsgarantie, sondern mit dem Erhalt, resp. der Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit des Mitarbeiters (employability, vgl. (Sattelberger 1999)). Eine gegenseitige Loyalität ist die Grundlage, sich auf Neues einzulassen, kulturellen Wandel zu begrüßen und sich mit dynamischen Anforderungen auseinanderzusetzen.

Unternehmenswandel durch Gestaltung von Lernarchitekturen

Die Förderung des Lernens geschieht über das Design von unternehmensweiten Lernarchitekturen (Deiser 1998) und das Schaffen ganzheitlicher Lernwelten (Töpfer 1999). Viele CUs beschränken ihre Anstrengungen auf das Top Management und vernachlässigen damit die übrigen Mitarbeitergruppen. Wenn die Strategieumsetzung und der permanente unternehmerische Wandel wirklich ernst genommen werden, dann müssen Lernarchitekturen entwickelt werden, die das ganze Unternehmen umfassen. General Electric ist dies schon sehr früh gelungen (Deiser 1998) und auch die Lufthansa School of Business hat ein integrales Konzept entwickelt, das von Strategiedialogen bis zu Employability Initiativen reicht (Sattelberger 1999). Eine umfassende Lernarchitektur umfasst nach (Deiser 1998) sechs Kernfunktionen:

1. Qualifikation von Mitarbeitern: Mitarbeiter erhalten die Möglichkeit, ihre Qualifikationen ständig den sich ändernden Anforderungen ihrer Arbeit anzupassen. Dies geschieht immer mehr durch „Learning on the job“, z. B. konatives Lernen durch Projekterfahrungen oder online Lernen mit webbasierten, kooperativen Lerntechnologien. Der Nutzen des Web-based Trainings besteht

in einem just in time Lernen, Kontrolle des eigenen Lerntempos, Zusammensetzung kleiner Lernmodule sowie ein zertifizier- und ausweisbaren Wissenserwerb.

2. Kulturbildung und Systemintegration: CU sind ein neuer Nukleus für die Vermittlung der Unternehmenswerte, der Gestaltung der Unternehmenskultur und der Festlegung der unternehmensweiten Spielregeln.
3. Implementierung von strategische Initiativen: durch Zusammenzug aller massgeblich Verantwortlichen kann eine neue Strategie schnell unternehmensweit bekannt gemacht und implementiert werden
4. Nutzung bereichsübergreifender Synergien – Abbau von Organisationsbarrieren: Lernfähigkeit bedingt das Überwinden der eigenen Grenzen und den Austausch mit der „Aussenwelt“. Diese kann schon dort beginnen, wo der eigene Unternehmensbereich aufhört. Sowohl nach innen wie nach aussen, ist es wichtig, dass das Unternehmen und die Mitarbeiter ihre „Aussenwelt“ kennen und mit ihr kommunizieren können.
5. Standardisierung von core practices: Standardisierung umfasst das Erlernen einer bewährten Praxis um Prozesse zu optimieren (Merz 1999) und normierte Dienstleistungen in gleichbleibender Qualität anbieten zu können
6. Die corporate university als eigenständiges Geschäftsfeld

3.1.1.4 Intellectual capital „vermehrten“

Ein weiteres Teilziel vieler CU-Konzepte ist die Förderung des Intellectual Capital. Wie bereits erwähnt, geht es hierbei um die Förderung und Steigerung der „employability“, um das Recruiting und die Bindung des Mitarbeiters an die Firma um leistungsbezogene Karriereprogramme, die Übertragung von Selbstverantwortung und Erweiterung von Handlungsspielraum. Viele CU-Konzepte wenden diesem Bereich zu wenig konkrete Beachtung bei.

3.1.1.5 Effektivitätssteigerung durch Performance Management / Measurement

Bewusstes, reflektiertes Lernen ist nur über Differenzbildung möglich. Differenzbildung ist nur möglich, wenn ein Zustand x mit einem Zustand $x+t(\text{ime})$ verglichen werden kann. Aus diesem Grund ist es zentral, dass auf allen Ebenen Messgrößen eingeführt werden, die darüber Auskunft geben, ob sich durch eine Massnahme oder eine veränderte Rahmenbedingung eine Veränderung ergeben hat. Das Unternehmen braucht eine „Sensorik“, die über Massnahmen und Investitionen Auskunft geben kann. Auf Unternehmensebene sind dies traditionell die unternehmerischen Kennzahlen, die durch neuere Instrumente wie die „Balanced Scorecard“ ergänzt worden sind (Kaplan and Norton 1997). Auf Ebene der Mitarbeiter sind dies zielorientierte Entwicklungsmassnahmen, die an den Unternehmenszielen ausgerichtet werden. Potenzialanalysen, Kompetenzanalysen (Skill Gap Analysis), Performance Measurement (Hatry 2000), Evaluation von Bildungsmassnahmen und Messung des Lerntransfers sind Instrumente für diesen Bereich. Auf Ebene des Unternehmens braucht es zudem Instrumente wie

einen „strategischen Radar“, der die „Aussenwelt“ des Unternehmens permanent nach relevanten Entwicklungen absucht (Krystek and Müller-Stevens 1993).

3.1.1.6 Kostenoptimierung

Nebst der Erhöhung der Effektivität geht es immer auch um Prozess- und Kostenoptimierung. Hier spielen internetbasierte Ansätze die zentrale Rolle, sowohl im Optimieren und Neuausrichten von Geschäftsprozessen auf e-business Strategien als auch beim Realisieren von internetgestützten Lern-, Wissens- und Arbeitsplattformen für unternehmensweite Lernarchitekturen.

3.1.1.7 Zusammenfassung

CUs sind organisatorische Bereiche, die sich mit der Entwicklung des Unternehmens auf Ebene Strategie, Management, Personal und Organisation befassen und dazu ein bezüglich Kosten-Nutzen optimiertes Konzept umsetzen, das sowohl Eigenleistung als auch Fremdleistungen umfasst. Der Einsatz der Mittel wird an den Ergebnissen auf Ebene Personal, Management und Unternehmen gemessen und fließt in die kontinuierliche Verbesserung der Konzepte mit ein. CUs sind eine Antwort auf einen Wettbewerbsdruck, der ein immer flexibleres, massgeschneidertes „competing on internet time“ (Cusumano 1998) erfordert. Dies kann nur erreicht werden, wenn Mitarbeiter zu Mitunternehmern befähigt werden und die Zeit- und Transferlücke zwischen Lernen und Umsetzen ausgeschaltet wird, das heisst Lernen mit Arbeiten zusammenfällt. Die Steuerung der Entwicklung des Unternehmens erfordert ein gut ausgebautes Frühwarnsystem, das die strategische Ausrichtung und die Leistungsfähigkeit des Unternehmens kontinuierlich mit den Anforderungen und Entwicklungen der Aussenwelt vergleicht und Interventionsimpulse auslöst, wenn eine kritische Zielgrösse aus dem Ruder zu laufen droht.

Diese Anforderungen sind sehr hoch gesteckt und hochgradig miteinander vernetzt. Kaum einer Firma gelingt es, allen diesen Anforderungen gerecht zu werden. Oft werden hinter der Etikette CU die Funktion von Lernen im Rahmen des Unternehmenskonzeptes nicht substantiell neu definiert. (Töpfer 1999) Viele CU Initiativen drohen damit, zum Etikettenschwindel zu werden:

“The reality of many of these corporate universities ist that when the strategic necessity no longer exists, the corporate university declines and becomes a more traditional training centre.”
(Aubrey 1999, 35 f.)

3.2 Modelle

CU Konzepte zeigen in der Praxis sehr unterschiedliche Ausgestaltungsformen. Es ist darum von mehreren Seiten der Versuch unternommen worden, diese Formen zu systematisieren und gegeneinander abzugrenzen.

3.2.1 Modell Deiser

Ein im deutschsprachigen Raum vielbeachteter Versuch ist das Modell von Deiser, der bereits 1998 einen Vorschlag (Tab. 2) vorlegte (Deiser 1998):

Typus	Kernfunktion	Business-Logik	Rolle des Top-Managements	Beispiel
Profit Center	positiver Deckungsbeitrag	Unabhängiges Geschäftsfeld	Aufsichtsrat	Outgesourcte Trainings-Abteilung
Qualifikations-Zentrum	Vermittlung wettbewerbskritischen Wissens	Innovation, Qualität	Bereitstellung der Ressourcen	Motorola
Standardisierungs motor	Transfer von Core Practices	Economies of Scale	Definition des Standards	Andersen Consulting, Mc Donalds, Disney
Drehscheibe des strategischen Wandels	Unterstützung von Transformationsprozessen	Kerninstrument der Unternehmungsführung	Architekt und change leader	General Electric

Tab. 2: Idealtypische Modelle von Corporate Universities nach (Deiser 1998)

3.2.2 Modell Stauss

Einen anderen Vorschlag unterbreitet Stauss. In seinem Kategorisierungsversuch unterscheidet er fünf idealtypische Modelle (Typen) von Corporate Universities, die er anhand verschiedener Kriterien kategorisiert:

1. Ziele von CUs nach (Stauss 1999, 125ff.):
 - Verknüpfung von Lernprogrammen mit Unternehmenszielen
 - Durchsetzung, Bestärkung und Weiterentwicklung einer strategiegerechten Organisationskultur
 - Förderung der unternehmerischen Flexibilität, Innovations- und Anpassungsfähigkeit
 - Einbindung von Top-Management in den Weiterbildungsprozess
 - Erhöhung der Attraktivität für hervorragende Führungsnachwuchs
 - Innerbetriebliche Aufwertung des Lernens
 - Mitarbeiterqualifikation und –entwicklung
 - Erhöhte Effizienz der Weiterbildungsaktivitäten,
2. Zielgruppen
3. Inhalte, Methodik

4. Virtualisierungsgrad
5. Kooperation mit realen Universitäten.

Diese Kategorien werden mit verschiedenen Typen von CU's zu einer Matrix zusammengefasst (Stauss 1999, 124ff.):

Kriterium / Typen	Top Management Lesson	Training development	Organizational Development	Learning Lab	Educational Vendor
1. Ziele	Einbindung in den Weiterbildungsprozess	Fachliche Weiterqualifikation	Durchsetzung und Weiterentwicklung einer strategiegerechten Unternehmenskultur	Unternehmerische Flexibilität, Innovations- und Anpassungsfähigkeit stärken	Vermarktung unternehmerischen Wissen
2. Zielgruppen	Top-Management	Führungskräfte / alle Mitarbeiter	Alle Mitarbeiter	Alle Mitarbeiter, Teams, Arbeitsgruppen	Externe Zielgruppen
3. Inhalte	Generelles und aktuelles Managementwissen	Allgemeines Managementwissen / Fachwissen	Unternehmensbezogenes Managementwissen	Aktuelle Themen und problemorientiertes Wissen	Unternehmensbezogenes und generelles Managementwissen
4. Methoden	Class Room, Diskussionsforen	Steigender Anteil an technologieunterstützten Selbstlernprogrammen	Betonung von „On the job“ und „Near by the job“ Methoden	Betonung direkter Kommunikationsformen durch IT	Class Room, technologieunterstützt
5. Virtualisierungsgrad	Gering	Relativ hoch, steigender Anteil	Eher hoch	Mittel bis hoch	Gering bis hoch
6. Kooperation mit realen Universitäten	Einzelprogramme mit ausgewählten Elite-Universitäten	Mittel bis hoch	Gering bis mittel	mittel bis hoch	Prinzipiell eher gering, bei Zertifizierung evt. hoch
7. Vergabe von Abschlusszertifikaten	Nicht relevant	Relevant	Wenig relevant	Nicht relevant	Einige Zertifikate von Real Universities

Tab. 3: Charakterisierung der fünf Typen von Corporate Universities nach (Stauss 1999)

Die einzelnen CU-Typen richten sich an unterschiedliche Anspruchsgruppen:

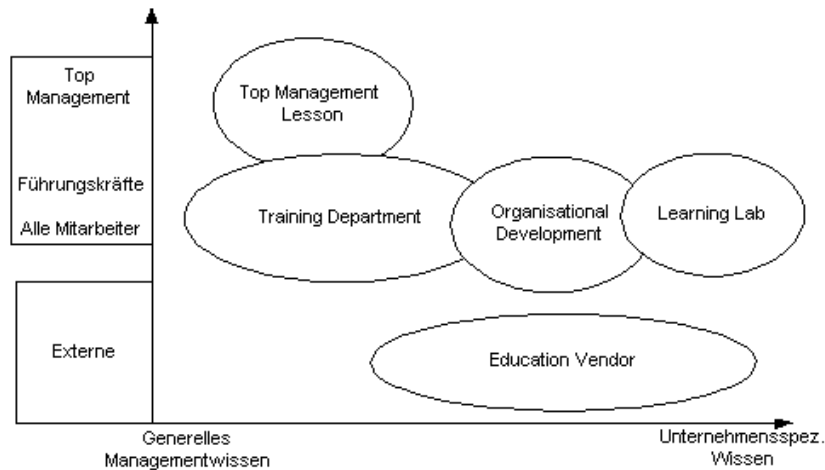


Abb. 1: Corporate Universities als Rahmenbegriff für unterschiedliche Typen bzw. Typkombinationen (Stauss 1999, 132)

Je nach Mitarbeiterebene bietet ein umfassende Lernarchitektur ein anderes Element an, die aber untereinander zu einem sinnvollen Ganzen vernetzt sind.

3.2.3 Eigenes Modell

Ein eigener Modellversuch kategorisiert die bestehenden CU-Konzepte nach folgender Matrix:

	Lern- und Tätigkeitsangebote	Lernform / Lernmethoden	Grad der Internet-Unterstützung	erforderliche Ressourcen, Dienstleistungen
Top-Management	Strategiedialog, Unternehmensgestaltung und -entwicklung, Konzeption der unternehmensweiten Lernarchitektur	Gespräche am runden Tisch	gering, ev. als Diskussionsplattform zwischen den Gesprächen einsetzbar	Moderation, Kennzahlen, Trendanalysen
mittleres Management	mittlere Strategieentwicklung, Strategieumsetzung, Managmenetwissen	Gespräche am runden Tisch, Bildung von Lerngemeinschaften, Ausbildungen von Business Schools	hoch, Einsatz von Lernplattformen und Lernmedien	Partnerschaften mit Business Schools, Universitäten, Moderation, Coaching
neue Führungskräfte	durchlaufen von definierten Kurseinheiten,	Executive Training, Lerngemeinschaften	hoch, Zugang zu selbstgesteuerten Lernmaterialien via	Partnerschaften mit Business Schools,

	Lern- und Tätigkeitsangebote	Lernform / Lernmethoden	Grad der Internet-Unterstützung	erforderliche Ressourcen, Dienstleistungen
	Führungs-, Management- und Unternehmenswissen		Internet	Universitäten, Moderation, Coaching
Mitarbeiter	Schulung von Fertigkeiten, Problemlösung am Arbeitsplatz und im Team	Lernen am Arbeitsplatz, Teilnahme an Lerngemeinschaften	hoch, Zugang zu selbstgesteuerten Lernmaterialien via Internet	internes Schulungsmaterial
Auszubildende	grundlegende Schulungsprogramme	möglichst breite Palette von Lernformen, Lernen am Arbeitsplatz	hoch, Zugang zu selbstgesteuerten Lernmaterialien via Internet	internes Schulungsmaterial
neue Mitarbeiter	Einbindung und Vertrautmachen mit der neuen Firma, Durchlaufen von Grundlagentrainingsprogrammen	möglichst breite Palette von Lernformen, Lernen am Arbeitsplatz	hoch, Zugang zu selbstgesteuerten Lernmaterialien via Internet	internes Schulungsmaterial

Tab. 4: eigener Modellvorschlag

Je mehr Felder eine CU abdeckt, desto ausgereifter wird wahrscheinlich die damit verbundene unternehmensweite Lernarchitektur sein.

3.3 CU im Alltag

Was sich nun in der Praxis CU nennt, deckt meistens nur einen Teil der möglichen Typen ab. Unternehmen, die CUs betreiben, die konzeptionell und praktisch alle Typen abdecken, sind relativ selten. Die Lufthansa School of Business (Abb. 2) kann mit ihren vielfältigen Programmen zu diesem Typus gezählt werden (vgl. (Sattelberger 1999)).

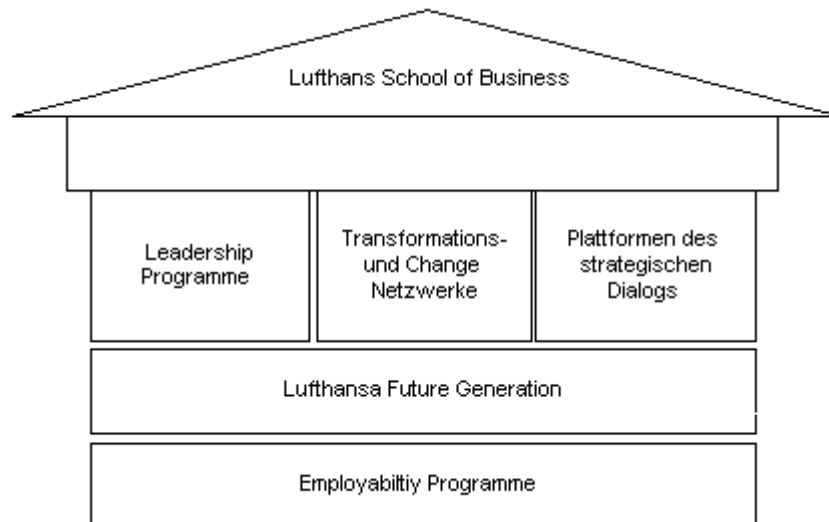


Abb.2: Die Geschäftsfelder der Lufthansa School of Business (Heuser 1999)

Corporate Universities in einem umfassenden Sinne sind Gefäße für unterschiedliche Bezugsgruppen, unterschiedlichen Formen des Lernens und unterschiedliche Inhalte. Sie vereinen aber diese unterschiedlichen Module unter einer gemeinsamen Vision, nämlich die Lernfähigkeit des Unternehmens und seiner Mitarbeiter zu fördern. Die Förderung der Lernfähigkeit darf sich nicht ausschliesslich auf das Top-Management beschränken, darf dieses aber auch nicht ausschliessen. Ein wichtiger Faktor der Lernfähigkeit ist die Kommunikation mit der Aussenwelt. Ausgereifte CU Konzepte streben dies in zweifacher Hinsicht an: Einerseits durch Kooperationen mit führenden Universitäten und Business Schools, um aktuelles und durch Forschungen gespiesenes Managementwissen zu erhalten. Andererseits durch Lerngelegenheiten mit Kunden, Partnerfirmen oder Konkurrenten. Strategische Dialoge mit Kunden auf Top-Management Ebene, Benchmarking mit anderen CUs, Lernen durch Job-Rotation und Hospitationen (Wehner, Endres et al. 1996) auf Ebene der Mitarbeiter. Lernen muss also sowohl innerhalb des Unternehmens gefördert werden als auch durch Impulse der „Aussenwelt“ angeregt oder in produktivem „aufgestört“ werden.

3.3.1 Kooperation und Outsourcing

Praktisch jede CU bezieht Teile ihrer Inhalte von externen Bildungsanbietern oder lässt ganze Bildungsprogramme von externen Bildungsanbietern erstellen. Klassische Partner sind dabei die renommierten Elite-Universitäten mit ihren Management Education Programmen wie Harvard, Stanford, INSEAD, IMD oder das St. Galler Management Zentrum. Diese Bildungsanbieter entwickeln zum einen massgeschneiderte Curricula für den Kunden und versorgen ihn mit aktuellem, didaktisch und methodisch aufbereiteten Inhalten. Aber auch andere Bildungsanbieter spielen je nach CU-Typus eine Rolle. Die Education und Training Industry hat sich auf die gewachsenen Bildungsbedürfnisse von Unternehmen eingestellt und liefert die benötigten Inhalte, entwickelt praxisorientierte Methoden und Curricula und begleitet den Aufbau und die Durchführung von Lernprogrammen. Gerade im

Bereich Lernarchitekturkonzeption, Entwicklung von Bildungsprogrammen, Einführung neuer Lernmethoden, Coaching und Supervision von Lernprozessen kommen die Bildungsanbieter fast ausschliesslich aus dem privatwirtschaftlichen Sektor. Traditionelle Universitäten können – abgesehen von auf den Markt ausgerichteten Business Schools und Executive Programs – dies kaum leisten, da dies nicht zu ihrem Kerngeschäft und Selbstbild gehört. Universitäten werden darum auch nach ganz klaren Kriterien ausgewählt. Diese sind z. B. „facilities, reputation and prestige, location, shared vision, customer focus, flexibility (Thomas 1999). Vermehrt spielen auch private Universitäten eine zentrale Rolle, da sie durch ihr Geschäftsmodell bereits stark mit der Wirtschaft und ihren Anforderungen vernetzt sind. Als Beispiele für den deutschen Sprachraum können hier die Universität Witten Herdecke (<http://www.uni-wh.de/>) und die neue „International University Germany“ (<http://www.i-u.de/>) genannt werden. Des weiteren bieten sich auch die Fachhochschulen (engl. University for Applied Science) als Partner für die Wirtschaft an, da sie stärker als die Universitäten einen Praxisbezug und eine curriculare Durchstrukturierung ihrer Bildungsprogramme aufweisen. Schliesslich entstehen immer mehr virtuelle Universitäten, die oft als Aufkäufer und Verteiler weltweit verteilter Bildungsprogramme fungieren. Als einer der erfolgreichsten Mitspieler in diesem Markt kann die „University of Phoenix“ genannt werden (<http://www.uophx.edu/>). Aber auch traditionelle Anbieter haben diese Möglichkeit erkannt und bieten ihre Kurse auch online zur Verfügung. „Stanford online“ ist hierfür ein prominentes Beispiel (<http://stanford-online.stanford.edu/>).

Es fragt sich, welche Rolle traditionelle Universitäten in dieser Entwicklung spielen werden. Werden sie zu „Praxisknechten“ und „Zulieferungsbetrieben“ (Töpfer 1999) der Wirtschaft oder entstehen durch Kooperationen mit Partnerfirmen auch neue Lernfelder und Anstösse für Forschung und Lehre? Beide Seiten werden nur langfristig profitieren, wenn eine WIN-WIN Situation zwischen gleichberechtigten Partnern etabliert werden kann, von der beide Seiten ihre Stärken einbringen und einen Nutzen daraus ziehen (vgl. Abb. 3):

sie im Unternehmen an einer Stelle positioniert sein, die ihr genügend „visibility“ und Einfluss garantiert.

„Die beste Empfehlung ist damit die Einrichtung einer Corporate University in einer organisatorisch exponierten Positionierung, beispielsweise in der direkten Anbindung an die Position des Vorstandsvorsitzenden. Damit wird gleichzeitig der Zusammenhang zwischen der Strategie des Unternehmens und der Corporate University deutlich erkennbar.“ (Neumann 1999, 29)

Die folgende Uebersicht stellt die verschiedenen Möglichkeiten der Beziehung von CU und übrigen HRD Massnahmen zusammen:

	CU ist integraler Bestandteil bestehender Massnahmen	CU grenzt sich klar von übrigen HRD Massnahmen ab	CU kooperiert mit bestehenden HRD Massnahmen	CU erneuert die gesamten HRD Massnahmen
Vorteil	keine Konflikte bestehender Massnahmen	mit Möglichkeit Neubeginns konzeptioneller methodischer	eines klar abgegrenzte Bereich, voneinander profitieren können, Nutzung Synergien	neue Konzepte auf die ganze Unternehmung ausgerichtet
Nachteil	oft Erneuerungs- Innovationspotential, oft fehlt ein klares Profil, was die CU ist und was sie soll, oft nur modernisierte Trainingsmassnahmen	wenig Konflikt und Abgrenzungsproblematik mit den bestehenden HRD Massnahmen konzeptionell angelegt, auf das Management zugeschnitten sind	und Abstimmungsproblematik und unterschiedlichen Personalentwicklungskultur oft so nur auf das Top	verbunden mit ev. grossen Anstrengungen

Tab 5: Verhältnis zwischen CU und HRD

3.3.3 Fallstudie: Strategische Personalentwicklung bei Ciba Spezialitätenchemie

Die Ciba Spezialitätenchemie (<http://www.cibasc.ch>) wurde 1997 nach der Fusion von Sandoz und Ciba zu Novartis als Spinn-off im Bereich „Speciality Chemicals“ gegründet. Ciba ist mit 58 Produktionsstätten in 29 Ländern tätig und verfügt über 23'000 MitarbeiterInnen weltweit. Der Bereich Personalentwicklung wurde von Anfang an als Wertschöpfungs-Center ausgerichtet und hat sich einer

Fokussierung auf strategieumsetzende Kernaktivitäten verschrieben. Es wird darum versucht, die Vision und die Werte der Firma konsequent mit der Personalentwicklung zu vernetzen. Wie dies umgesetzt wird, soll in dieser kleinen Fallstudie gezeigt werden.

Das Leitmotiv lautet: „Werte schaffen über die Chemie hinaus“. Die daran ansetzende Vision ist auf drei wesentliche Kernaussagen beschränkt und hat als Zielgruppen MitarbeiterInnen, Kunden und Aktionäre:

- Werte schaffen,
- Durch Leistung zum Erfolg
- Die Zukunft gestalten

Bei der Neuausrichtung der Personalentwicklung standen folgende Ziele im Vordergrund (Allemann 1998, 1):

- Fokussierung auf strategieumsetzende Kernaktivitäten
- konsequentes Nutzen dessen, was der Markt hergibt
- Ersetzen des „Seminartourismus“ durch Lernen on the job
- Vermeiden von Fixkosten soweit als möglich
- Vernetzen der Personalentwicklung mit den übrigen HRM-Massnahmen

Ein wichtiges Instrument, um die Vision im konkreten Alltag umzusetzen und die gesetzten Ziele kontinuierlich zu überprüfen und anzupassen, ist das Leistungsbeurteilungs- und Entwicklungsplaninstrument „LIFE“, vgl. (CIBA_SC o.J.)

„Mit der Erarbeitung und Entwicklung des Leistungsbeurteilungs- und Entwicklungsplaninstrumentes LIFE wurde die Integration der Personalentwicklung in dieses Gesamtsystem vollzogen. Die Konzepte auf dem Gebiet der Führungs- und Teamentwicklung führten zudem zu einer weiteren Vernetzung mit den Gebieten Management-Entwicklung und Performance Management. Die zur Zeit laufende Bearbeitung des Themas ‚Potentialbeurteilung‘ wird die Lücke zur Rekrutierung zum Laufbahnmanagement schliessen.“
(Allemann 1998, 2)

In „LIFE“ werden die Visionen mit konkreten Beurteilungsfeldern konkretisiert und im gemeinsamen Gespräch zwischen Mitarbeit und Vorgesetztem wird die Zieldefinition, die Erwartungen und die Messkriterien festgelegt.

Ziel	Zieldefinition, Erwartungen, Messkriterien	Beurteilung der Zielerfüllung
------	--	----------------------------------

Werte schaffen

- Zuverlässigkeit, Selbstständigkeit
- Sicherheits- und Oekologiebewusstsein

wird im gemeinsamen wird im nächsten

Ziel	Zieldefinition, Erwartungen, Messkriterien	Beurteilung der Zielerfüllung
<ul style="list-style-type: none"> • Kosten- / Nutzen-Denken • Kundenorientierung • Qualität der Arbeit, Resultate 	Gespräch festgelegt	Gespräch wieder aufgenommen
Durch Leistung zum Erfolg		
<ul style="list-style-type: none"> • Initiative, Leistungs- und Lernbereitschaft • Verantwortungsbewusstsein • Integrität, offene Kommunikation • Kooperation, Teamfähigkeit 	wird im gemeinsamen Gespräch festgelegt	wird im nächsten Gespräch wieder aufgenommen
Die Zukunft gestalten		
<ul style="list-style-type: none"> • Offenheit für Neues, Flexibilität • aktives Wahrnehmen von Chancen • Entwickeln von kreativen Lösungen • Beiträge zur Innovation im Arbeitsgebiet 	wird im gemeinsamen Gespräch festgelegt	wird im nächsten Gespräch wieder aufgenommen

Tab. 6: Aufgaben gemäss Funktionsbeschreibung (Grundfrage). Quelle: (CIBA_SC o.J.)

Zieldefinitionen sowie eine Gesamtbeurteilung und daraus abgeleitete Massnahmen werden in einem Entwicklungsplan festgehalten, der massgeblich auf einer Potenzialbeurteilung beruht (CIBA_SC 2000). Diese nimmt ein Vorgesetzter für jeden Mitarbeiter vor, unter Rückgriff auf die Dienstleistungs- und Beratungsleistungen der Personalentwicklung.

Die aus dem Entwicklungsplan gewonnenen Entwicklungsmassnahmen und die dafür ggf. erforderlichen Weiterbildungsmassnahmen können nicht mehr aus einem firmeneigenen Kurskatalog bezogen werden. Der Bedarf für eine Weiterbildungs- oder Entwicklungsmassnahme muss klar nachgewiesen werden und wird von der Personalentwicklung dann mit einem massgeschneiderten Angebot beantwortet. Eine Ausnahme stellen standisierte Kursmodule für angehenden oder aufsteigende Führungskräfte dar. Hier gibt es noch einen definierten Entwicklungspfad mit entsprechenden Ausbildungsmodulen. Auch für die Personalentwicklung der CIBA SC gilt sonst: „Arbeiten und Lernen verschmelzen zu einer Einheit“ (interne Präsentation vom 15.09.98). Viele Weiterbildungsbedürfnisse oder Entwicklungsmassnahmen für Individuen und immer mehr für Teams werden also vor Ort und an den aktuellen Praxisproblemen angegangen. Dies reduziert das Problem des Lerntransfers, senkt die Kosten des „Seminartourismus“ und nutzt die betriebseigenen Ressourcen. Als neues Gefäss, um diesen Trend noch weiter voranzutreiben und den Mitarbeitern die Selbststeuerung ihrer Lernprozesse noch stärker selber an die Hand zu geben, sind sogenannte „Learning Networks“. Damit soll das Lernen am Arbeitsplatz und die hierarchiefreie Vernetzung von Mitarbeitern über Organisationsbereiche hinaus gefördert werden. „Learning Networks“ sind:

„Selbstlernende Teams von Führungskräften mit den Zielen

- Steigerung der Führungs- und Fachkompetenz durch eigenverantwortliches Lernen
- Erfolgsorientierter Teamfindungsprozess und aufbau eines tragfähigen Netzwerkes
- Lösung von aktuellen Geschäfts- und Führungsproblemen
- Gegenseitiges Supervision und Coaching“ (CIBA_SC o. J.)

Das Human Resource Management Modell, das hinter diesen Massnahmen liegt, versucht die Basis für eine integrierte, strategische Personalentwicklung zu legen (vgl. Abb. 4):

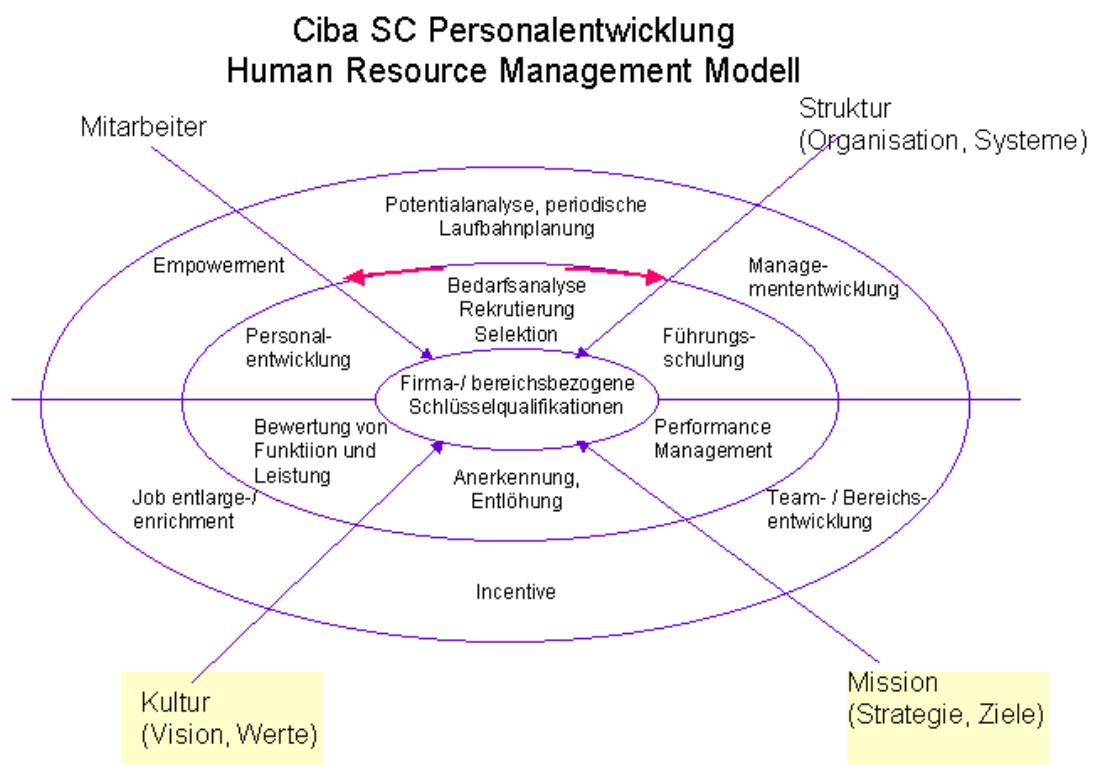


Abb. 4: Human Resource Management Modell, Ciba SC (Allemann 1998)

3.4 Virtual Corporate Universities und internetgestützte Personalentwicklung

Huge challenges await us such as harnessing electronic learning to support JIT learning
Ian Campbell

Das Beispiel Ciba SC hat gezeigt, dass die wesentlichen Elemente einer strategischen Personalentwicklung technologieunabhängig sind. Aus mehreren Gründen wird aber die Bedeutung der Internettechnologie sowohl als Unterstützungsprozess, als eigentlicher Inhalt und als Ressource für wettbewerbsfähiges Arbeiten massiv an Bedeutung zunehmen. Die Zukunft der Unternehmen und

damit auch der Personalentwicklung liegen in internetgestützten Formen. Das kleine „e-“ wird sich vor fast alle Prozesse eines Unternehmens stellen lassen: e-business, e-services, e-learning sind schon heute gebräuchliche Neologismen. Die Informationstechnologie ist sowohl „driver“ als auch „enabler“ solcher Entwicklungen. Gerade CUs und HRD Departemente sollten das Potential der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien nutzen und anderen Unternehmensbereichen aufzeigen können.

Der Leistungsbezug und –austausch von CUs mit Universitäten, privaten Bildungsdienstleistern und anderen Kooperationspartner bedient sich bereits im grösseren Umfang der Internet-Kanäle. Stanford Online, die University of Phoenix und andere liefern ihren Kunden massgeschneiderte Kurse und können dabei grosse Kundenzahlen verarbeiten. 82% der CUs nutzten bereits 1999 webbasierte Technologien (Corporate University Xchange Befragung von 1999, zit. nach (Töpfer 1999)). Der Einsatz der webbasierten Technologien beschränkt sich zur Zeit hauptsächlich auf zwei Ebenen:

- a. Webbasierte Technologien als Transportmedium: Zum einen dienen webbasierte Technologien dem Verfügbarmachen von Lerninhalten, die von einem Anbieter – im Intranet oder über Internet – zur Verfügung gestellt werden.
- b. Webbasierte Technologien als Katalysator kollaborativer Lernprozesse: Zum anderen sind webbasierte Technologien Medium und Katalysator für gemeinsame Lernprozesse. Diese Nutzung steckt aber noch in den Anfängen. Dies liegt weniger an den fehlenden technischen Möglichkeiten als vielmehr an einem Mangel an adäquaten methodisch-didaktischen Konzepten.

3.4.1 Webbasierte Technologien als Transportmedium

Es sind gerade die webbasierten Technologien, die es den Bildungsdienstleistern möglich machen, mit CUs in Kooperation zu treten und die gewünschten Dienste zu liefern. Die dazu erforderlichen Inhalte werden selber produziert oder eingekauft. Anbieter wie Hungryminds (<http://www.hungryminds.com>) oder Headlight (<http://www.headlight.com>) sind solche Anbieter, die weltweit Inhalte und Kurse aufkaufen oder unter Lizenz nehmen und diese dann über eine ausgefeilte e-commerce Plattform jedem Kunden zur Verfügung stellen, der ein Bildungsbedürfnis befriedigen möchte. Dies erfordert nebst den Inhalten eine Analyse des Kunden und eine Zuteilung einer Lerneinheit gemäss seinen Kompetenzen und Bedürfnissen, andererseits muss ein solcher Anbieter die Qualität seiner Produkte ausweisen können. Dies geschieht fast ausschliesslich über Anbindung der Lerneinheiten an anerkannte Zertifikate oder Akkreditierungssysteme. Weil dies im Falle von Informatikkompetenzen bereits gut etabliert und der Bedarf nach Informatikwissen besonders hoch ist, finden sich solche Angebote häufig. Die Qualität von Managementwissen kann dagegen fast nur über die Reputation der dahinterstehenden Institution gewährleistet werden. Darum ist der „Brand“ einer Universität besonders wichtig, wenn sie sich als Partner für CUs anbieten möchte. Bei Themen, die über Informatik und Managementwissen hinausgehen, haben vor allem die grossen Medienkonzerne, die auf riesigen Datenmengen sitzen, einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil. BBC Learning (<http://>),

Walt Disney, Bertelsmann, Time Warner etc. sind daran, ihre Ressourcen in modularisierten Portionen via Web an Firmen oder Privatkunden anzubieten. Um in diesem Markt eine Schlüsselposition einzunehmen, ist es erforderlich eine oder mehrere der folgenden Schlüsselkomponenten zu besitzen:

- physische Netzwerke mit grosser Bandbreite
- Zugang zu einem grossen Kundennetz
- Zugriff auf aktuelle, vom Markt geforderte Inhalte
- Sicherheit und Nachhaltigkeit der Bildungsinvestition gewährleisten können durch den Ausweis der eigenen künftigen Markttauglichkeit
- Produktion von massgeschneiderten Inhalten nach Kundenwunsch
- Möglichkeit der medialen Aufbereitung dieser Inhalte
- Sicherheitssysteme, die die Authentifizierung der Benutzer sicherstellen, Missbrauch verhindern und Zahlungstransaktionen überwachen
- Wissen und Erfahrung im didaktischen Design von Online-Lernangeboten
- Wissen und Erfahrung im methodischen Gestalten und Begleiten komplexer Lernprozessen
- Inhaber eines Akkreditierungssystems (Diplome, Credit Points etc.), eines Zertifikatssystems oder eines Brand, der für die Qualität und die Nachhaltigkeit der Bildungsinvestition bürgt
- e-commerce fähige Lernplattform mit standardisierten Bildungsmodulen, die kosten- und zeiteffizient aktualisiert, gebündelt, durchlaufen, getestet und verrechnet werden können
- Um also einer CU Lerninhalte via webbasierte Technologien zur Verfügung zu stellen, sind also folgende Qualifikationen erforderlich:

Wer diese Schlüsselkomponenten besitzt oder auf sie Zugriff hat, ist in der Lage eine Virtual Corporate University aufzusetzen und sich als Outsourcing Partner für CU-interessierte Firmen anzubieten. Dies ist z. B. der Firma imc GmbH in Saarbrücken (Spin-off des Instituts für Wirtschaftsinformatik, gegründet 1997 durch Prof. Dr. Scheer, Frank Milius und Dr. Volker Zimmermann) mit der Daimler Chrysler Corporate University sowie bei Teilen der Lufthansa School of Business (Corporate University von Lufthansa) gelungen. IMC (<http://www.im-c.de>) entwickelt für beide Firmen eine internetbasierte Virtual Corporate University über die Mitarbeiter die Möglichkeit haben, Lerninhalte abzurufen.

Block sieht folgende Vorteile für e-learning applications (Block 1999, 8):

1. Available at anytime (...)
2. Accessible from any location (...)
3. Multimedia content (...)
4. Accommodates individual's learning style (...)

5. Hyperlearning ... e-learning has the capacity to link with other resources...
6. Blindness of the learning engagement (...)
7. Learner-centered learning (...)
8. Modularity of presentation (...)
9. Manageable structure (...)
10. Ability to measure the effectiveness of program (...)
11. Simpler data management (...)
12. Cost savings (...)
13. Revenue enhancement (...)
14. Greater storage capacity (...)
15. Individual education programs (...)

3.4.2 Webbasierte Technologien als Katalysator kollaborativer Lernprozesse

Webbasierte Technologien sind aber nicht nur ein Medium für den Zugriff und die Zustellung von Lerninhalten, sie bieten darüber hinaus auch die Möglichkeit spezifische Kompetenzen, die in einer Wissensgesellschaft erforderlich sind, zu erwerben. Es geht dabei um bessere Innovationsprozesse, bessere Entscheidungsfindung, kollaborative Lern- und Arbeitsprozesse, Unterstützung von virtuellen Teams, Zugriff auf Wissensressourcen, gemeinsames Entwickeln und Entwerfen von Produkten oder das Finden von Lösungen mit Teams, die an unterschiedlichen Orten zur gleichen Zeit zusammenarbeiten. Zudem kann über die Bildung von Online Gemeinschaften die Identifikation und die Vernetzung mit und innerhalb des Unternehmens angeregt werden.

Im wesentlichen geht es darum, kollaborative oder kooperative Lernprozesse über das Internet zu initiieren, sie zu begleiten und sie auf konkrete Ziele und Ergebnisse auszurichten. Kooperation ist einer der zentralen Schlüsselbegriffe des Internetzeitalters; das Netzwerk ist eine manifeste Ausprägung davon. Sich in Netzwerken kooperativ zu verhalten, ist eine der zentralen Schlüsselkompetenzen, die eine Firma fördern sollte.

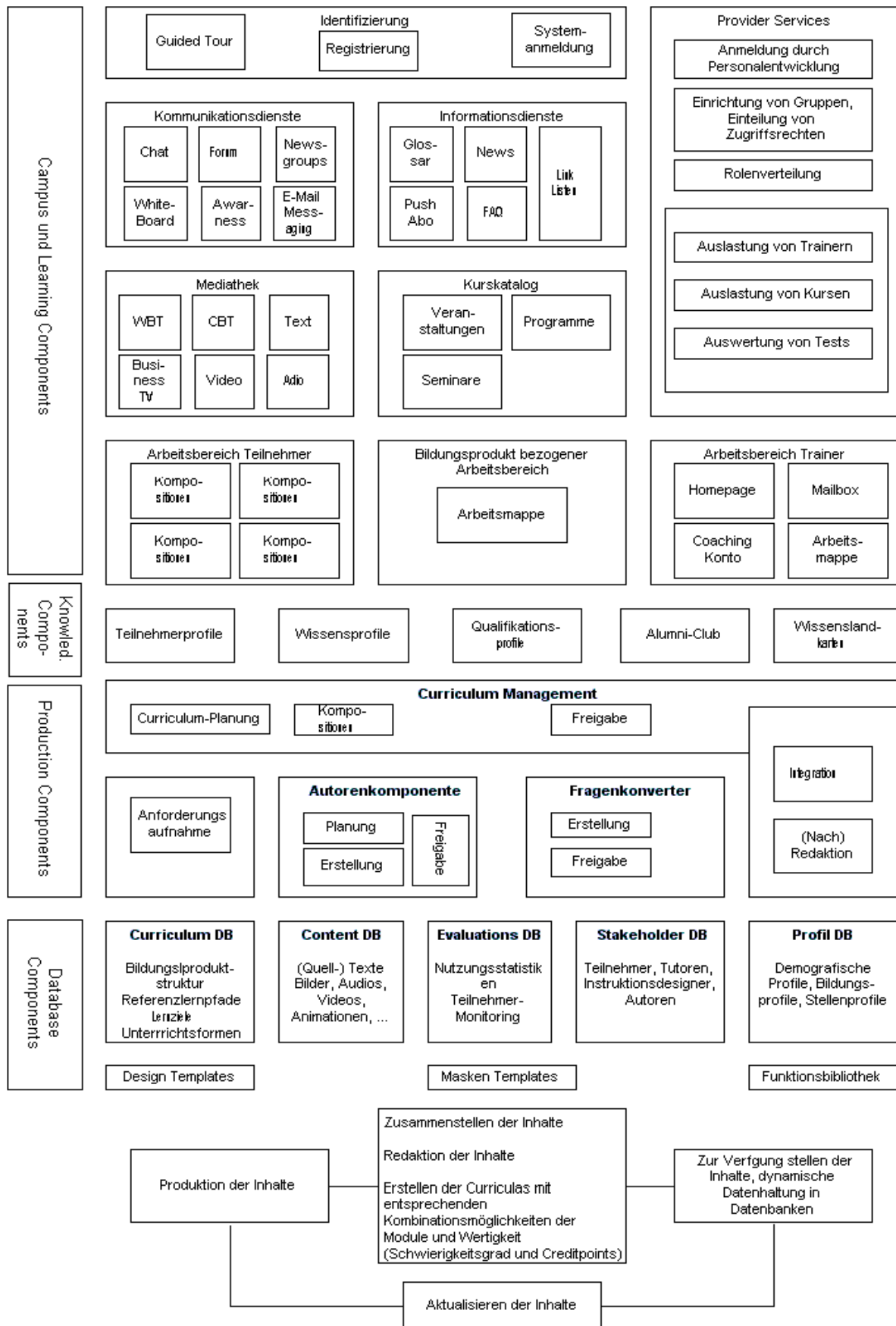
Lernnetzwerke, wie sie bei CIBA SC eingesetzt werden, können durch webbasierte Technologien unterstützt werden. Einem Lernnetzwerk stehen dann folgende Möglichkeiten zur Verfügung:

- eine gemeinsame Plattform, die der Verwaltung, dem Austausch und dem Zugriff auf gemeinsame Lern-Dokumente dient
- ein Bereich für die gemeinsame Projektplanung mit Zielsetzungen, Meilensteinen und Alarm-Funktionen bei Terminüberschreitungen
- ein gemeinsames Glossar und Begriffsnetzwerk, das ständig weiterentwickelt werden kann
- Zugriff auf externe Experten und die Wissensressourcen des Unternehmens
- einen permanenten Kontakt zu Teamsupervision und Coachingangeboten der Personalentwicklung

- Dokumentation und Präsentation von Ergebnissen nach aussen
- Einbezug von „Externen“, die eine Aussensicht, ein Expertenwissen oder eine Prozessbeobachtung in das Lernnetzwerk einbringen

Damit Lernnetzwerke funktionieren, ist primär ein Verständnis für die Funktionsweise von Online Gemeinschaften erforderlich. Darauf können dann spezielle Eigenschaften, die diese Funktionsweise unterstützen durch webbasierte Technologien zur Verfügung gestellt werden. Welche Prozesskomponenten heute schon eingesetzt werden, um den Zugriff auf Lerneinheiten und die Bildung von Lernnetzwerken zu unterstützen zeigt Abb. 5 auf der folgenden Seite auf.

3.4.3 e-learning application



4 Diskussion

4.1 Ausblick und weiterführende Forschungsfragen

Es ist davon auszugehen, dass auch der Corporate University Begriff in einen Begriffs-Lebenszyklus eingebunden ist, wie viele andere Managementbegriffe auch. In den USA steht der Begriff sicher kurz vor seinem Zenith, während er in Europa eben erst am Starten ist. Interessant ist darum nicht der Begriff als solcher, sondern die Konzepte und Entwicklungen, für die er steht und die ihre Entwicklungsdynamik fortsetzen, auch wenn das davor angebrachte *label* ändert. Diese Entwicklungen sollen hier nochmals kurz zusammenfassend diskutiert werden.

- im Bereich der Personalentwicklung wird es auch künftig darum gehen, die Massnahmen im Sinne einer strategischen Personalentwicklung stärker an den Unternehmenszielen auszurichten, wie dies am Beispiel der Ciba Spezialitätenchemie gezeigt werden konnte. Weiter wird auch die Integration von Lernen und Tun voranschreiten. Hier eröffnet sich ein interessantes Forschungsfeld, da sich Lernen am Arbeitsplatz ein Synonym für reflektiertes Arbeiten ist. Diese Reflektion wird sich auf Inhalte, Ziele, Hierarchien, Regeln, Vorgehensweisen etc. auswirken und es wird eine der wichtigen Managementaufgaben sein, eine Balance zwischen „Alles in Frage stellen“ und „das Tagesgeschäft am Laufen halten“ zu halten
- im Bereich der Organisationsentwicklung werden sich Netzwerkorganisationen weiter verbreiten. Das Netzwerk steht dabei als Metapher für Organisationsformen, Arbeitsformen, Kommunikationsformen und Beziehungsformen. Virtuelle Teams, virtuelle Corporate Universities etc. stellen den Zusammenhalt einer Firma vor eine neue Herausforderung
- der Bereich Geschäftsmodelle von Corporate Universities wird sich massiv an e-business Modellen ausrichten (Block 1999)
- der selbständige und selbstverantwortliche Lerner sowie kollektive Lernformen (Learning Communities und Learning Networks) werden weiter ausgearbeitet und erfordern eine entsprechende Anpassung der Arbeitsformen und Organisationsstrukturen.
- Methodenkompetenz und ein resultatesorientiertes, pragmatisches Vorgehen sind die Ziele der Personalentwicklung. Darum wird vermehrt angestrebt, Lernbedürfnisse direkt am Arbeitsplatz und an konkreten Fragestellungen aus dem Arbeitsalltag zu befriedigen. Dies bedeutet das Ende des unternehmensweiten Seminarkatalogs und fordert die Mitarbeiter auf, ihren Lernbedarf konkret formulieren zu können.

4.2 Fazit

Weiterer Forschungsbedarf besteht in folgenden Bereichen:

- Die Verbindung von Corporate University Konzepten und e-learning Modellen (Beispiel imc, <http://www.im-c.de>), Einsatz von Internettechnologie als Transportmedium, aber auch als Katalysator kollaborativer Lernprozesse
- konkrete Operationalisierung der genannten Schlagworte und eine
- Probleme des Messens: Performance Measurement, Balanced Scorecard, 360° Feedback, Evaluation und Lerntransfer,
- Massgeschneiderte, resultate- und bedarfsorientierte Lernkonzepte

5 Literatur:

Allemann, B. (1998). Neuausrichtung der Personalentwicklung in Richtung Wertschöpfungscenter anlässlich des Spin Offs der Ciba SC, CIBA SC: 3.

Aubrey, B. (1999). Best Practice in Corporate Universities. Corporate University. Strategische Unternehmensentwicklung durch massgeschneidertes Lernen. R. N. J. Vollath. Zürich und Hamburg, A & O des Wissens.

Blankertz, H. (1982). Die Geschichte der Pädagogik. Von der Aufklärung bis zur Gegenwart. Wetzlar, Büchse der Pandora.

Block, H. (1999). The e-bang theory. Education Industry Overview, Bank of America Securities. Montgomery Division. Equity Research.

CIBA_SC (2000). Checkliste für Vorgesetzte zur Nachwuchsförderung, CIBA SC.

CIBA_SC (o. J.). Entwicklung von Führungskräften / Management Development in der Schweiz, CIBA SC.

CIBA_SC (o.J.). Leistungsbeurteilung, individuelle Förderung und Entwicklung (LIFE) für Einzelpersonen oder Teams, CIBA SC.

Cusumano, M. A. (1998). Competing on internet time. Lesson from Netscape and its battle with Microsoft, Free Press.

Deiser, R. (1998). "Corporate Universities - Modeerscheinung oder Strategischer Erfolgsfaktor?" Organisationsentwicklung **98**(1): 36-49.

Grossmann, R. (1997). Wie wird Wissen wirksam? Wien et al., Springer.

Hatry, H. P. (2000). Performance Measurement, Urban Institute.

Heuser, M. (1999). Hochleistungslernen für Strategie und Geschäft. Lufthansa School of Business, Corporate University, IQPC.

Kant, I. (1992). Der Streit der Fakultäten. Leipzig, Reclam.

Daniel Stoller-Schai: Doktorandenseminar Thema 7;

Doktorandenseminar Wintersemester 99 / 00 – Prof. Dr. Back / Prof. Dr. Finke

Seite 33

Kaplan, R. S. and D. P. Norton (1997). Balanced Scorecard. Stuttgart, Schäffer-Poeschel.

Kraemer, W. (1999). Web-based Corporate University. Indikation von Distance Learning und Knowledge Management Konzeption, Corporate University, IQPC.

Krystek, U. and G. Müller-Stevens (1993). Frühaufklärung für Unternehmen. Stuttgart, Schäffer-Poeschel.

Marquardt, M. J. (1999). Action learning in action. Transforming Problems and People for World-Class Organizational Learning. Palo Alto, Davies-Black Publisher.

Meister, J. C. (1998). Corporate Universities. Lessons in Building a World-Class Work Force, McGraw Hill.

Merz, E. (1999). Lernen - das gegenwärtige Ereignis für die Zukunft. Wie man wettbewerbsfähig wird und bleibt. Berlin et al., Springer.

Möhrle, M. and R. Smith (1999). Lernen als Motor des Wandels: ein neuer Ansatz für Executive Education in der Deutschen Bank. Corporate University. Strategische Unternehmensentwicklung durch massgeschneidertes Lernen. R. N. J. Vollath. Zürich und Hamburg, A & O des Wissens.

Müller, E., Ed. (1990). Gelegentliche Gedanken über Universitäten. Von Engel, Erhard, Wolf, Fichte, Schleiermacher, Savigny, v. Humboldt, Hegel. Leipzig, Reclam.

Neumann, R. (1999). Corporate University - Buzz word oder sinnvolles Konzept? Corporate University. Strategische Unternehmensentwicklung durch massgeschneidertes Lernen. R. N. J. Vollath. Zürich und Hamburg, A & O des Wissens.

Sattelberger, T. (1999). Wissenskapitalisten oder Söldner? Personalarbeit in Unternehmensnetzwerken des 21. Jahrhunderts. Wiesbaden, Gabler.

Schön, D. (1984). The reflective practioner. How professionals think in action, Basic Books.

Senge, P. (1990). The fifth discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. New York, Doubleday.

Stauss, B. (1999). Die Rolle deutscher Universitäten im Rahmen einer Corporate University. Corporate University. Strategische Unternehmensentwicklung durch massgeschneidertes Lernen. R. N. J. Vollath. Zürich und Hamburg, A & O des Wissens.

Thomas, D. (1999). The Corporate University as a model for organisational and individual learning, Corporate University, IQPC.

Töpfer, A. (1999). Anforderungen an Corporate Universities und die erfolgreiche Zusammenarbeit mit Universitäten, Corporate University, IQPC.

Töpfer, A. (1999). Corporate Universities und Firmenakademien: Oft nur Etikettenschwindel. Verknüpfung von Lernprozessen und Unternehmenspolitik. Kein Reparaturbetrieb für traditionelle Hochschulen. Frankfurter Allgemeine Zeitung: 61.

Ulrich, D., J. Ziegler, et al. (1999). Results-based leadership. Boston, Harvard Business School Press.

Wehner, T., E. Endres, et al. (1996). Hospitation als Gestaltungs- und Lernfelder zwischenbetrieblicher Kooperationsbeziehungen. Zwischenbetriebliche Kooperation. Die Gestaltung von Lieferbeziehungen. E. Endres and T. Wehner. Weinheim, Beltz. Psychologie Verlags Union: 87-104.

6 Ressourcen

Zeitungs-Artikel zur CU von Daimler/Chrysler:

<http://www.vol.at/tmh/sub/Bildung/news-8382.asp>

<http://www.bertelsmann.de/bag/deutsch/news/news/news/980925-01.html>

<http://www.welt.de/cgi-bin/out.pl?url=/archiv/1998/08/31/0831ho02.htm>

Web-Site, speziell zu Corporate University

<http://www.corporate-u.com/>

<http://www.traininguniversity.com/index.html>

<http://www.corpu.com/>

Artikel

<http://www.ekw-hrd.com/CORPUNIV.html>

<http://www.vousi.com/universities/>

Corporate University Survey 1998

<http://www.corpu.com/98CEBS/>

Liste von CU

<http://www.kwheeler.com/Culist.htm>

Bücher

<http://www.kwheeler.com/books.htm>

Motorola University

<http://mu.motorola.com/>

SCALA CU

<http://www.scala-university.com/university.html>

Brian Tracy International Corporate University

<http://www.synergisticideas.com/university/default.htm>

K Wheeler CU

<http://www.kwheeler.com/culnk.htm>