



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Corporate Universities in Deutschland

Eine empirische Untersuchung zu ihrer Verbreitung und strategischen Bedeutung

Corporate Universities in Deutschland

Eine empirische Untersuchung zu ihrer Verbreitung und strategischen Bedeutung

Eine Studie im Auftrag des BMBF

Durchführung: Private Universität Witten/Herdecke

Prof. Dr. Rudolf Wimmer

Dr. Astrid Emmerich

Dr. Alexander T. Nicolai

September 2002

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	1
1.1. Zielsetzung und Design der Studie.....	1
1.2. Begriff und Konzept der Corporate University.....	2
2. Auswertung der empirischen Studie.....	7
2.1. Hauptergebnisse der Studie.....	7
2.2. Der Bestand an Corporate Universities in Deutschland: Ausprägungen wesentlicher Merkmale.....	22
3. Vertiefende Portraits ausgewählter Corporate Universities.....	47
4. Executive Summary.....	81
Abbildungsverzeichnis.....	85
Bibliographie.....	87
Anhang 1: Zur Methodik der Studie	93
Anhang 2: Kurzprofile der Corporate Universities.....	106

1. Einleitung

1.1 Zielsetzung und Design der Studie

Als Reaktion auf die immer größere Notwendigkeit des lebenslangen Lernens, zunehmende Probleme bei der Umsetzung von Strategien und eine Globalisierung der Märkte etablierte sich in den USA in den achtziger Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts das Konzept der „Corporate University“ (CU). Es verspricht, über neue Lernformen, eine stärkere Strategieorientierung und ein Ineinandergreifen von Personal- und Organisationsentwicklung den neuen Anforderungen gerecht zu werden.

Während das Konzept zunächst in erster Linie Bildungseinrichtungen amerikanischer Unternehmen vorbehalten war, lassen sich seit Ende der neunziger Jahre verstärkte Gründungsaktivitäten von CUs auch in Deutschland beobachten: Unternehmen ergänzen ihren Bereich Personalentwicklung durch eine „University“ oder „Academy“. Inwiefern sich in der deutschen Unternehmenspraxis hinter diesen anspruchsvoll klingenden Begriffen eher auf Hochglanz polierte traditionelle Weiterbildungsabteilungen oder tatsächlich innovative Konzepte verbergen, ließ sich bislang noch schwer absehen und soll im Rahmen der vorliegenden Studie hinterfragt werden.

Die *Zielsetzung* der Studie besteht zum einen darin, einen Überblick über den derzeitigen Bestand von Corporate Universities in Deutschland zu geben und Unterschiede zu amerikanischen CUs herauszuarbeiten. Zum anderen soll aufgezeigt werden, welche Rolle Corporate Universities auf dem Bildungsmarkt einnehmen und inwiefern sich für staatliche Hochschulen Kooperationsmöglichkeiten ergeben.

Zur Verfolgung dieser Zielsetzung wurden drei Datenerhebungen vorgenommen¹:

- 1.000 Unternehmen sind im Oktober und November 2001 im Rahmen einer schriftlichen Befragung untersucht worden. Es wurde ein Rücklauf von 326 Unternehmen erzielt, von denen
 - 47 angaben, eine eigene Corporate University zu unterhalten;
 - 18 angaben, zwar selbst keine CU zu unterhalten, aber Zugang zu einer CU auf Holdingebene zu besitzen;
 - 26 angaben, derzeit keine CU zu besitzen, aber die Einrichtung einer CU zu planen;

¹ Details zur Methodik der Datenerhebung sind in Anhang 1 aufgeführt.

- 235 angaben, keine CU zu besitzen und auch keine Planungsüberlegungen äußerten.
- Mit den Leitern fünf ausgewählter CUs wurden im Dezember 2001 und Februar 2002 Interviews geführt.
- Ergänzend wurden mit Experten amerikanischer Universitäten zwischen Dezember 2001 und Februar 2002 Interviews geführt.

Die Datenauswertung führte zu den folgenden Darstellungen:

- Übersicht der Hauptergebnisse (Abschnitt 2.1);
- Bestandsaufnahme der CUs in Deutschland, indem deren zentrale Merkmale wie Ziele, Leistungsformate, Kooperationspartner etc. skizziert werden (Abschnitt 2.2);
- Zweiseitige Kurzprofile der einzelnen Einrichtungen (Anhang 2);
- Ausführliche Portraits der CUs von Bertelsmann, E.ON, ERGO, Lufthansa und Siemens (Abschnitt 3).

Bevor im Abschnitt 2.1 die zentralen Ergebnisse dargestellt werden, soll der Begriff „Corporate University“ präzisiert und das dieser Studie zugrunde liegende konzeptionelle Verständnis von Corporate Universities dargelegt werden.

1.2 Begriff und Konzept der Corporate University

Wenn auch in der Praxis unterschiedliche betriebliche Ausprägungen mit dem Begriff „Corporate University“ versehen werden, besteht in der Literatur über die grundlegenden Elemente des Konzeptes weitgehende Einigkeit: Im Kern stellt die Corporate University eine innovative Lernarchitektur dar, die Personal- und Unternehmensentwicklung enger miteinander verzahnt und Lernprozesse in den Strategieprozess des Unternehmens integriert. Dies erfolgt häufig über neue Formen der Kooperation mit international ausgerichteten Universitäten und den Einsatz neuester Lerntechnologien (in Anlehnung an Deiser 1998, S. 37; Meister 1998, S. 19ff.; Hilse 2001, S. 15).

Um einen genaueren Einblick in das Konzept „Corporate University“ zu geben, wird dieses in Anlehnung an Hilse (2001) im Folgenden anhand von sieben Spannungsfeldern skizziert (vgl. zu weiteren Systematisierungen z.B. Stauss 1999, Kraemer/Müller 2001). Diese sollen

deutlich machen, welche zentrale Dimensionen möglicher Ausgestaltungen von Corporate Universities sein können.

1. Fokus Organisation vs. Fokus Individuum

Zunächst lassen sich Corporate Universities danach unterscheiden, ob sie stärker auf individuelles oder organisationales Lernen zielen. Kernidee des in den letzten 10 Jahren in Wissenschaft und Praxis so intensiv diskutierten Konzeptes des Organisationalen Lernens ist es, dass das Lernen nicht nur in den Köpfen der Mitglieder stattfindet, sondern sich in irgendeiner Form in den Regelsystemen der Organisation Veränderungen beobachten lassen (vgl. z.B. Willke 1998, S. 41).

Eine reine Fokussierung auf das organisationale Lernen bzw. organisationale Entwicklungsprozesse kann jedoch leicht zu einer Vernachlässigung individueller Entwicklungsprozesse führen. Diese sind zwar häufig ein „Randprodukt“ des Lernprozesses, da organisationales Lernen immer nur über individuelles Lernen stattfinden kann. Genauso kann aber auch über bestimmte Lernformen (wie z.B. das Action-Learning) eine Symbiose aus individuellem und organisationalem Lernen stattfinden.

2. Unterstützung des strukturellen bzw. kulturellen vs. strategischen Wandels

CUs unterscheiden sich des Weiteren danach, ob sie mehr den strukturellen bzw. kulturellen oder den strategischen Wandel unterstützen sollen. So kann die CU dazu dienen, Reorganisationsprozesse zu unterstützen oder nach Fusionen die kulturelle Differenz der zu integrierenden Unternehmen zu reduzieren. Auf der anderen Seite können CUs helfen, neue strategische Geschäftsfelder aufzubauen oder eine strategische Position zu festigen. Teilweise greifen beide Prozesse jedoch auch stark ineinander. So ist mit der Implementation von Internationalisierungsstrategien vielfach auch ein struktureller und kultureller Wandel verknüpft.

3. Strategieimplementation vs. Strategieentwicklung

Sofern die Corporate University in irgendeiner Form im strategischen Strategieprozess verankert ist – und dies gilt gewissermaßen als Grundvoraussetzung, um überhaupt von einer CU sprechen zu können – stellt sich die Frage, an welchen Stellen diese Verankerung erfolgt. Dient die Corporate University in erster Linie der

Strategieimplementation, indem wichtige Entscheidungsträger in den Organisationen mit den jeweiligen strategischen Neuorientierungen vertraut gemacht werden sollen (top-down)? Wird ein Forum für Dialoge geschaffen, in dem auch strategisch relevante Informationen an die obersten Entscheidungsträger weitertransportiert werden (bottom-up)? Oder geht die Verankerung so weit, dass die Corporate University selbst einen Ort der gemeinsamen Neuentwicklung von Strategien darstellt?

Letzteres wird von Deiser (1998) als „höchste Entwicklungsstufe“ der Corporate University betrachtet und stellt eine große Herausforderung an das Commitment der obersten Führungsspitze dar. Ohne die volle Unterstützung des Top-Managements hat die Stabsabteilung „Corporate University“ zu wenig Einfluss, um zur Lösung strategischer Kernfragen einen ernst zu nehmenden Beitrag zu leisten.

4. *Nur „ausgewählte“ Teilnehmer vs. „breit angelegte Zielgruppe“*

Der Kreis der Teilnehmer ist ein weiteres Merkmal, durch das sich die einzelnen Corporate Universities stark voneinander unterscheiden. Oben wurde bereits betont, wie wichtig das Commitment des obersten Managements für den Erfolg der Corporate University ist. Aus diesem Grund wird auch immer wieder für eine Teilnahme dieses Personenkreises plädiert. Zugleich ist es sowohl für Fragen der Strategieimplementation als auch der Strategieentwicklung wichtig, den Kreis der Beteiligten nicht zu stark zu beschränken. Eine Ausweitung muss auch nicht an den Grenzen der Organisation halt machen. Denkbar und vielfach sinnvoll ist eine Einbeziehung von Teilnehmern der gesamten Wertschöpfungskette: „Sobald die Weiterentwicklung von Produkten, Märkten, Strategien und Prozessen im Mittelpunkt stehen, sind auch organisationsexterne Akteure wie bspw. Kunden, Zulieferer oder Kooperationspartner wichtige Teilnehmer in kollektiven Lernprozessen“ (Hilse 2001, S. 159).

5. *Konzeption der Lerninhalte durch Universitäten vs. Unternehmen*

Häufig kooperieren Corporate Universities mit „traditionellen“ Universitäten und hier maßgeblich mit den Business Schools namhafter Universitäten. Die Bandbreite der Beteiligung schwankt jedoch stark. In einem Extrem dient die Universität als Anbieter standardisierbarer Lerninhalte wie z.B. einzelner Seminare, so dass die Konzeption der Leistungspakete weitgehend bei der CU verbleibt. Im anderen Extrem werden ganze Leistungspakete outsourct, so dass hier den externen Universitäten ein hoher

Gestaltungsfreiraum gelassen wird. In der Literatur wird häufig für eine Mischform in Form einer engen Zusammenarbeit von CUs und Business Schools bzw. Universitäten plädiert. Durch derartige Lernallianzen wird es möglich, neueste wissenschaftliche Erkenntnisse direkt auf unternehmensspezifische Fragestellungen zu beziehen.

6. *Lernen vs. Geschäft*

Eng gekoppelt an die Frage, ob stärker das Individuum oder die Organisation fokussiert wird, steht bei den Leistungspaketen eher das „Lernen“ oder das „Geschäft“ im Vordergrund. Während die Bereiche Lernen und Geschäft sich vor einiger Zeit noch eindeutig voneinander abgrenzen ließen, wird der Übergang zunehmend flüssiger. Statt dass in – häufig externen – Seminaren Wissen angeeignet wird, das zu einem späteren Zeitpunkt im Arbeitsprozess wieder abgerufen wird, greifen in Corporate Universities der Lern- und Arbeitsprozess vielfach ineinander. Im Rahmen von Action-Learning-Prozessen oder Change Workshops geht es einerseits um den Erwerb von Wissen und Fähigkeiten der Beteiligten und andererseits um die Lösung konkreter Geschäftsprobleme.

7. *Face-to-face vs. virtuell*

Die zunehmende Internationalisierung der Konzerne macht es auch immer schwieriger, in Präsenzveranstaltungen die gesamte Zielgruppe zu erreichen. Angesichts der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien bietet es sich an, einen Teil der Leistungspakete der Corporate Universities virtuell anzubieten. Die Möglichkeiten hierbei reichen von orts- und zeitunabhängig abrufbaren Daten über interaktive E-Learning-Angebote bis hin zu internetbasierten Kommunikations- und Konferenzmethoden. Es lassen sich jedoch nicht alle Inhalte virtuell vermitteln und vielfach schafft gerade eine Kombination aus virtueller und face-to-face-Kommunikation Synergieeffekte: Die face-to-face-Kommunikation wird von der reinen Inhaltsvermittlung ‚entschlackt‘ und die virtuelle Kommunikation erhält erst durch die vorherigen Präsenzphasen die notwendigen kognitiven und motivationalen Vorbedingungen (vgl. hierzu auch Gallenstein 2001, Müller 1999).

Je nach Ausgestaltung dieser Dimensionen weisen die in der Praxis vorfindbaren Corporate Universities Ähnlichkeiten zu der traditionellen Abteilung „Führungskräftetrainings“, zum Gesamtbereich „Personalentwicklung“ oder auch zur „Internen Unternehmensberatung“. Wie die Dimensionen im Einzelnen in der deutschen Unternehmenspraxis ausgeprägt sind, lässt sich unternehmensbezogen den Kurzprofilen im Anhang und aggregiert der Darstellung in Abschnitt 2.2 entnehmen. Zentrale Kernaussagen werden bereits im folgenden Abschnitt 2.1 getroffen.

Quellen:

- Deiser, R. (1998): Corporate Universities – Modeerscheinung oder strategischer Erfolgsfaktor?, in: Organisationsentwicklung, Nr. 1, 36-49.
- Gallenstein, C. (2001): From Brick to Click: Blended learning für die Integration von E-Learning und Classroom Training, in: Kraemer, W./Müller, M. (Hrsg.): Corporate Universities und E-Learning, Wiesbaden, S. 259-285.
- Hilse, H. (2001): The Schools of Business – the Business of Schools. Corporate Universities und traditionelle Universitäten in einem sich verändernden Bildungsmarkt, in: Kraemer, W./Müller, M. (Hrsg.): Corporate Universities und E-Learning, Wiesbaden, S. 149-194.
- Kraemer, W./Müller, M. (2001): Klassifikationsmodell für Corporate Universities, in: Kraemer, W./Müller, M. (Hrsg.): Corporate Universities und E-Learning, Wiesbaden, S. 3-53.
- Meister, J.C. (1998): Corporate Universities: Lessons in Building a World-Class Work Force, New York et al.
- Müller, M. (1999): Virtual Corporate University – DaimlerChrysler geht neue Wege in Executive Education und Knowledge Management: Ein Interview mit Michael Müller, in: Information Management & Consulting, 14. Jg., H. 3.
- Stauss, B. (1999): Die Rolle deutscher Universitäten im Rahmen einer Corporate University, in: Neumann, R./Vollath, J. (Hrsg.): Corporate University – Strategische Unternehmensentwicklung durch maßgeschneidertes Lernen, Hamburg u.a., S. 121-155.
- Willke, H. (1998): Systemisches Wissensmanagement, Stuttgart.

2 Auswertung der empirischen Studie

2.1 Hauptergebnisse der Studie

Als Hauptergebnisse der Studie können die in der Abb. 1 aufgeführten zentralen Aussagen betrachtet werden, die im Folgenden näher erläutert werden.

1. Corporate Universities sind mehr als traditionelle Weiterbildungsabteilungen.
2. CUs sind (noch) kein Massenphänomen.
3. Deutsche CUs unterscheiden sich deutlich von amerikanischen.
4. CUs sind keine Wettbewerber von klassischen Hochschulen.
5. Deutsche Hochschulen haben ihr Kooperationspotential noch nicht ausgeschöpft.

Abb. 1: Hauptergebnisse der Studie

1. *Corporate Universities sind mehr als traditionelle Weiterbildungsabteilungen*

Gemäß der im Rahmen dieser Studie vorgenommenen Definition (vgl. Abschnitt 1.2) unterscheiden sich CUs durch die Verzahnung von Personal- und Organisationsentwicklung, den strategischen Bezug, neue Lernformen und die enge Kooperation mit Universitäten von traditionellen Weiterbildungsabteilungen. Diese Unterschiede ließ sich im Rahmen der schriftlichen Befragung sowohl in den offenen als auch in den geschlossenen Fragen wiederfinden, hinzu kam eine verstärkte Fokussierung auf die Leistungsträger des Unternehmens. So waren typische Aussagen auf die Frage nach den Unterschieden: „stärkere strategische Orientierung“, „internationaler Level“, „Integration von individueller Entwicklung und Unternehmensentwicklung“ oder „Hohes Vorstands-Commitment“ oder „Fokus auf Leistungsträger und High Potentials“.

Die aggregierte Auswertung der geschlossenen Fragen führte zu den folgenden Ergebnissen:

- *Strategischer Wandel stellt bei über 40% der Befragten den primären Fokus dar.*
Wenn die Befragten sich hinsichtlich des primären Fokus ihrer CU zwischen den drei Antwortalternativen „Training/Qualifizierung“, „Strategischer Wandel“ und „Kultureller/struktureller Wandel“ entscheiden müssen, geben 41% an, primär den strategischen Wandel zu fokussieren. Der Schwerpunkt innerhalb des strategischen Wandels liegt ein-

deutig auf der Strategieumsetzung. Nur in 14% der Unternehmen findet die originäre Strategieentwicklung auch in der Corporate University statt.

- *Ca. 60% der Unternehmen bieten Action Learning und/oder Change Workshops an.*

Schulungen und längerfristige Curricula stellen zwar (neben Dialogveranstaltungen) die am häufigsten angebotenen Leistungsformate dar, diese eher traditionellen Weiterbildungsmaßnahmen werden jedoch häufig mit neueren Lernformen kombiniert. Die Durchführung von Action Learning und Change Workshops von ca. 60% der Unternehmen deutet darauf hin, dass nicht nur individuelle Lernprozesse im Vordergrund stehen, sondern unter dem Dach der CU Personalentwicklung und Organisationsentwicklung häufig ineinander greifen.

- *Knapp 80% kooperieren mit internationalen Universitäten, die Kooperation wird von über 50% als „enge Lernpartnerschaft“ beschrieben.*

Internationale Universitäten stellen neben freien Trainern und dem eigenen Management die von den meisten Unternehmen herangezogenen Kooperationspartner dar. Vielfach werden die Teilnehmer der CU-Programme nicht mehr lediglich zu Seminaren der Business Schools entsendet, sondern CU und Business School entwickeln gemeinsam Veranstaltungen.

- *In mehr als 40% der CUs wird eine Beaufsichtigung durch den Vorstandsvorsitzenden vorgenommen.*

Eine weitere Besonderheit der CU gegenüber traditionellen Weiterbildungsabteilungen kann in ihrer Vorstandsnähe gesehen werden. Diese zeigt sich sowohl in der Beaufsichtigung der Einrichtung durch den Vorstandsvorsitzenden als auch in der Wahrnehmung der Referenten- oder Teilnehmerrolle des Vorstands im Rahmen der CU (83 bzw. 52% der befragten Unternehmen).

2. CUs sind (noch) kein Massenphänomen

Im Gegensatz zu den USA, in denen die Anzahl der CUs inzwischen auf 1500 beziffert wird², ist die Unterhaltung einer Corporate University in Deutschland ein Phänomen, das sich auf eine deutlich geringere Anzahl von Unternehmen bezieht.

Eine Klassifizierung der gesamten Rückläufe nach Unternehmensgröße (in Mitarbeiterzahl) lässt Rückschlüsse auf den Gesamtbestand an CUs in Deutschland zu. Es zeigt sich, dass der Besitz einer CU in hohem Maße von der Unternehmensgröße abhängt. Während bei den 100 größten Unternehmen noch mehr als jedes dritte Unternehmen im Besitz einer CU ist, dürfte es bei den Unternehmen auf den Rängen 301 bis 1000 nur noch jedes 35. sein (vgl. Abb. 2). Der Gesamtbestand an CUs innerhalb der 1000 größten Unternehmen wird auf ca. 80 geschätzt.³

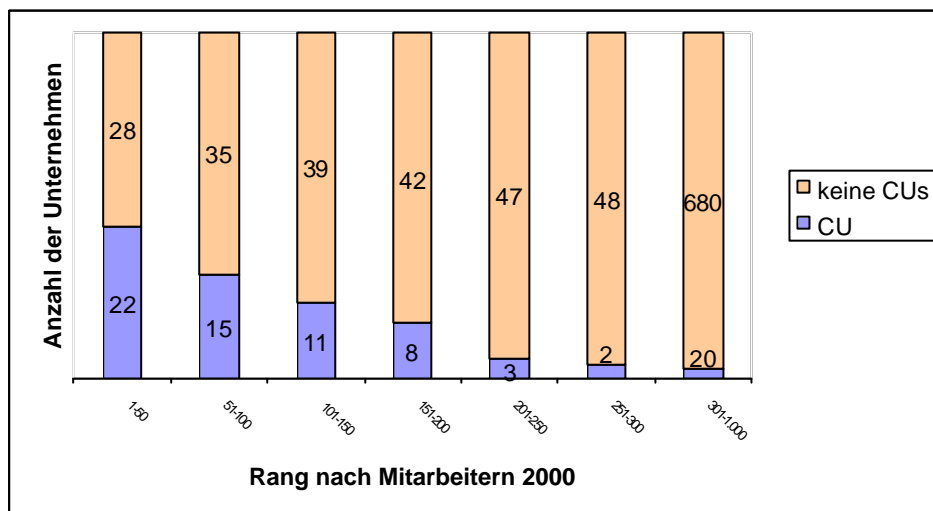


Abb. 2: Geschätzte Anzahl von CUs und ihre Verteilung nach Unternehmensgröße (in Rängen nach Anzahl der Mitarbeiter im Jahr 2000)

Zu der Tatsache, dass längst nicht jedes Unternehmen eine CU unterhält, kommt, dass in den meisten Unternehmen, die ein CU besitzen, nur relativ wenig Beschäftigte mit dieser Einrichtung in Berührung kommen. Zum einen ist der Teilnehmerkreis meist recht eingeschränkt:

² Die Zahl bezieht sich auf ein Schreiben der Corporate University Xchange vom 12. April 2002. Es ist allerdings zu beachten, dass dieser Schätzung die folgende recht weite Definition des Konzeptes zugrunde liegt: „Corporate University Xchange defines a corporate university as the strategic umbrella for aligning, coordinating, and focusing all learning efforts for employees customers, and suppliers in order to meet an organizations’s business strategies and goals“ (ebenda).

³ Diese Berechnungen gehen von keiner Rücklaufverzerrung für die Top-300 Unternehmen aus. Diese Annahme basiert auf der Struktur der Rückläufer aus der ersten Versendung der Bögen und den Ergebnissen aus der telefonischen Befragung. Hierbei wurden keine signifikanten Unterschiede festgestellt.

In der Regel gehören das Top-Management und Nachwuchsführungskräfte zur Zielgruppe und nur in 37% der Unternehmen wenden sich die CUs an alle Mitarbeiter des Unternehmens. Des Weiteren – und damit eng verknüpft – ist die Anzahl der fest angestellten Mitarbeiter in der Regel eher gering. So beschäftigen nur 20% der Einrichtungen 20 Mitarbeiter oder mehr.

3. *Deutsche CUs unterscheiden sich deutlich von amerikanischen*⁴

Schon die Tatsache, dass die Anzahl der amerikanischen CUs auf mehr als 18 mal so hoch wie die der deutschen CUs geschätzt werden, deutet darauf hin, dass zwischen amerikanischen und deutschen CUs ein deutlicher Unterschied besteht. Maßgebliche Differenzen wurden insbesondere bei den folgenden Charakteristika festgestellt:

- *Zielsetzungen*

Zentrale Ziele von CUs sind in Deutschland die Unterstützung von Veränderungsprozessen, die Kommunikation der Unternehmensstrategie und die Weiterentwicklung der Kernkompetenzen des Unternehmens. Es gibt Hinweise darauf, dass CUs in Deutschland stärker als in Nordamerika der Unterstützung des strategischen und organisationalen Wandels dienen. So wird der Vermittlung von Fähigkeiten für das Projektmanagement und strategische Management in Nordamerika nur eine vergleichsweise geringe Bedeutung zugemessen (vgl. Corporate University Xchange 2002, S. 48) und stattdessen steht die Effizienz- und Produktivitätserhöhung stark im Vordergrund (vgl. ebenda, S. 4 u. 23).

- *Zielgruppe*

Deutsche CUs wenden sich an eine stärker eingeschränkte Zielgruppe als amerikanische CUs. Zum einen liegt der Anteil der CUs, die sich an *alle* Mitarbeiter des Unternehmens wenden, in Deutschland bei 37 % und in den USA und Kanada bei 56 %. Zum anderen zählen in Deutschland vor allem das Top Management und/oder Führungsnachwuchskräfte zur Zielgruppe, während es in Nordamerika vor allem Mitarbeiter ohne Führungsfunktion oder Manager der ersten Führungsebene sind (vgl. Corporate University Xchange 2002, S.112).

- *Größe*

⁴ Die Angaben über amerikanische CUs beziehen sich hauptsächlich auf eine Studie der Corporate University Xchange (Corporate University Xchange 2002), in der 76 % von 131 betrachteten CUs aus den USA oder Kanada stammen. Differenzierende Aussagen über CUs in Nordamerika und in Europa wurden nur hinsichtlich weniger Aspekte getroffen, so dass sich einige der folgenden Aussagen nur auf die – amerikanisch dominierte – Gesamtstichprobe beziehen können. Ergänzend wurde die Vorgängerstudie (Corporate University Xchange 1999) herangezogen.

CUs in Deutschland sind in der Regel deutlich kleiner als amerikanische CUs. Die unterschiedlichen Größen lassen sich sowohl an der Anzahl der Beschäftigten als auch am durchschnittlichen Jahresbudget ablesen. So beschäftigen deutsche CUs – wie oben bereits erwähnt – durchschnittlich 17 Mitarbeiter und haben ein Jahresbudget von 5 Mio. Euro⁵ zur Verfügung. Im Gegensatz dazu wird in der internationalen Erhebung mit nordamerikanischen Schwerpunkt eine durchschnittliche Anzahl von 89 Mitarbeitern und ein Durchschnittsbudget von 19,5 Mio. Euro genannt (vgl. CU Xchange 2002, S. 78 u.40).

- *Alter*

Einen weiteren Unterschied stellt schließlich noch das Alter der CUs dar. Während in Deutschland die eigentliche Gründungsphase der CUs erst 1997 begann, wurden in den USA die berühmten Vorbilder General Electric und Motorola bereits Anfang der 80er Jahre gegründet, so dass das Durchschnittsalter der amerikanischen CU um einiges höher ist als das der deutschen. Der Gründungsboom scheint in den USA allerdings noch keineswegs abgebrochen zu sein: In der Stichprobe mit nordamerikanischen Schwerpunkt sind über 50 % noch nicht älter als 2 Jahre (vgl. Corporate University Xchange 2002, S. 22).

- *Kooperationspartner*

Die Zusammenarbeit mit Universitäten scheint in Deutschland eine größere Rolle als in den USA zu spielen. In Deutschland gehören internationale Business Schools sowie freie Trainer und Berater gleichermaßen zu den wichtigsten Kooperationspartnern. Im Gegensatz dazu stellen in der erwähnten amerikanischen Vergleichsstudie zwei Drittel der Kooperationspartner freie Trainer und Berater und nur ein Fünftel traditionelle Universitäten dar (vgl. Corporate University Xchange 2002, S. 72).

4. *CUs sind keine Wettbewerber von klassischen Hochschulen.*

Eine der Schlüsselfragen zum Themengebiet der Corporate Universities ist, in welcher Beziehung diese Einrichtungen zu Business Schools bzw. „echten“ Universitäten stehen. Um dieser Frage nachzugehen wurden neben der angesprochenen Top 1000 Befragung zwischen Dezember 2001 und Februar 2002 zusätzlich Interviews die mit US-amerikanischen Experten wie Jeanne Bartunek (Boston College), James March (Stanford), John Van Maanen (MIT) und anderen geführt. So wurde neben der Unternehmensperspektive auch die der Business Schools oder, präziser, die Perspektive der Wissenschaftler, die sich mit dem Theorie-Praxis-

⁵Hierbei ist jedoch zu berücksichtigen ist, dass sich zu dieser Frage nur 24 der 43 Befragten äußerten.

Verhältnis auseinandersetzen, dargestellt. Dabei wurden einige sehr relevante Unterschiede zwischen Corporate Universities und (in ein universitäres Umfeld eingebettete) Business Schools herausgearbeitet. Dies führte zu folgenden Ergebnissen:

Gelegentlich werden CUs als eine existenzbedrohende Konkurrenz für Business Schools und Universitäten betrachtet. Davis und Botkin (1994, S.66) geben etwa zu bedenken:

„Without taking over schools, business is an unwitting competitor to the education establishment. [...] Public school educators mistakenly define their competition as the not-for-profit private schools, missing the stronger competitor that is bypassing them entirely. Business school educator make the same mistake. Institutions like Stanford and Dartmouth define their competitors as Wharton and Northwestern, but seldom as McDonald's and Motorola universities.“

Der genauere Blick zeigt indes, dass die Bedrohung für die Hochschulen nicht ganz so unmittelbar ist, wie es Davis, Botkin und andere darstellen.

- *Corporate Universities sind zu verschieden von „echten“ Universitäten als dass sie diese ersetzen könnten.*

Es gib deutliche Hinweise darauf, dass die Substitutionsbeziehung zwischen CUs und Universitäten nicht so eng ist, wie es die ähnlichen Namen suggerieren. Gleiches gilt für die diversen Abschlüsse, die zwar angeboten werden, aber in der Regel kaum mit dem regulären Abschluss einer „echten“ Universität verglichen werden können. Bezogen auf die deutschen Universitäten ist nach Kraemer und Müller (1999, S. 503) klar ersichtlich, „dass vor dem Hintergrund der Zertifizierung in naher Zukunft keine Konkurrenzsituation zwischen staatlichen und firmenspezifischen Universitäten entsteht.“ Tatsächlich sind die Curricula zu verschieden, das gilt in besonderem Maße für die deutschen Hochschulen in der Tradition Humboldts (vgl. Küchler 2001). Freiheit der Lehre, Kritikfunktion von Wissenschaft und Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses sind nur einige von vielen Schlagwörtern, die Unterschiede und Konfliktlinien zwischen deutschen Hochschulen und CUs andeuten. Vielleicht am schwersten wiegt jedoch, dass CUs kaum an das eigentliche wissenschaftliche System angebunden sind. Dieses soziale System weist eine spezifische Eigenlogik auf, und gerade diese von außen nicht steuerbare Eigenlogik macht die Leistungsfähigkeit der Wissenschaft aus (Luhmann 1994). So wird zwar auch an anderen Orten der Gesellschaft Wissen generiert, aber keines in dem für die Wissenschaft spezifischen und evolutionär durchaus erfolgreichen Modus. Viele, die von einem direkten Wettbewerb zwischen CUs und Universitäten ausgehen, differenzieren nicht zwischen diesen

sehr verschiedenen Formen der Wissenserzeugung. Insofern ist Küchler (2001, S. 141) zuzustimmen, wenn er resümiert:

„Nicht Substitution, sondern Subsidiarität, nicht Wettbewerb, sondern Komplementarität – dies sind wohl die Merkmale, die das Verhältnis von Hochschulen und Corporate Universities auch in Zukunft prägen werden. Dieses Fazit kann mit einiger Sicherheit gezogen werden: Denn in der Forschung wie in der Nachwuchsqualifizierung bieten Corporate Universities keinen Ersatz für das, was an Hochschulen geleistet wird – und sie wollen es auch gar nicht [...].“

Zu einem ähnlichen Ergebnis gelangen Kraemer und Müller (1999). Es stelle sich für die deutschen Universitäten weniger „die Frage des Wettbewerbs zu den Corporate Universities, sondern vielmehr, ob es gelingt, eine Lernallianz zwischen diesen beiden Institutionen zu etablieren und zu den Business Schools bzw. Ivy League Universitäten, mit deren derzeitigen Führungspositionen in der Executive Education, aufzuschließen.“ (S. 505)

- *Unabhängig von der Frage, ob es für die Hochschulen und Business Schools tatsächlich erstrebenswert erscheint, in diese Dienstleisterrolle zu treten,⁶ stehen sie zunehmend in einem Wettbewerb zueinander.*

Dies gilt bisher vor allem für die renommierten internationalen Universitäten. Der Wettbewerb dreht sich um Studenten, Forschungsgelder, qualifizierte Wissenschaftler und eben auch um Dienstleistungsaufträge von CUs. Im US-amerikanischen Markt übernehmen traditionelle Universitäten bereits 19% der outgesourcten Dienstleistungen (vgl. Abb. 3). Die in diesem Geschäft gut positionierten Business Schools werden von dem Aufkommen der CUs nicht bedroht, sondern sie profitieren von ihnen.

⁶ Es könnte beispielsweise kritisch angemerkt werden, dass die US-amerikanischen Business Schools zwar ohne Zweifel von ihrer wissenschaftlichen Autorität profitieren, doch ihre praktischen Dienstleistungen mit Wissenschaft sehr wenig zu tun haben. Dazu weiter unten mehr.

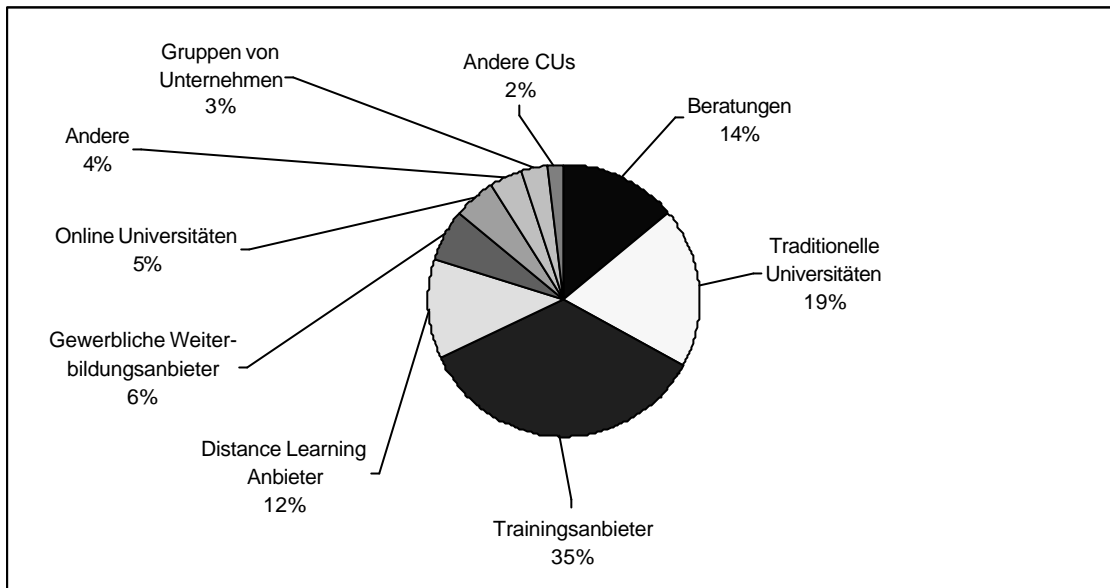


Abb. 3: Dienstleistungsanbieter für Corporate Universities

(Quelle: Corporate Universities Xchange 2002 S.72)

Der Wettbewerb um diese Dienstleistungen funktioniert nach anderen Spielregeln als der akademische Wettbewerb. Zum Teil widersprechen sich diese Regeln sogar und die Anforderungen an eine hervorragende akademische Positionierung können in Konflikt zum Dienstleistungsgeschäft geraten und umgekehrt. Das hat was mit dem im in folgenden dargestellten Trade-off zwischen „rigour“ und „relevance“ zu tun.

- *Auch US-amerikanische Business Schools ringen mit dem Trade-off zwischen „Rigour und Relevance“*

Nach dem Zweiten Weltkrieg bemühten sich die Business Schools um akademische Akzeptanz und versuchten, die Lehre vom Management als ernsthafte Wissenschaft zu betreiben. Ziel war es, über die bloße Systematisierung von Wissen hinaus zu gelangen und die anekdotische und einzelfallbezogene Form der Erkenntnisgewinnung durch ein an den etablierten Wissenschaften (und da zunächst vor allem an den Naturwissenschaften) ausgerichtetes Forschungsmodell zu ersetzen. Doch während diese Bemühungen immer stärker Platz griffen, schwand die praktische Relevanz. Heute wird quer durch die verschiedenen Subdisziplinen die mangelnde praktische Verwertbarkeit akademischen Managementwissens beklagt. Dies zeigte bereits 1988 eine groß angelegte empirische Studie, die Porter und McKibbin für die American Assembly of Collegiate Business (AACSB) durchgeführt haben:

„By and large, our data show that the business community knows relatively little about the kinds of research being carried out within business schools and the findings being obtained from that research“, heißt es da (S. 178) und weiter (S. 180): „Finally we come to the ultimate question: What is the impact of business school research on the practice of business management? The apparent answer – based on the data provided in earlier portions of this chapter – is: not much. If impact is measured in terms of whether managers are directly influenced in their day to day actions by the latest research articles and scholarly books, then one would have to conclude that such effects are virtually nil.“

Auch Wissenschaftler teilen diese Ansicht, so etwa Rumelt, Schendel und Teece (1991, S. 21f.):

„Business school deans like to argue that their research programs, though abstract, constitute the practices of tomorrow. The opposite is closer to the truth. Yesterday’s business strategies are the subject of today’s research in strategic management [...].“

Viele andere Forscher stimmten in diese Klagen mit ein. Der Effekt, dass zunehmende wissenschaftliche Akzeptanz offenbar mit einem Verlust an direkter praktischer Verwertbarkeit einhergeht, wird in der Literatur als der Trade-off zwischen „rigour“ und „relevance“ diskutiert (Nicolai 2000).

Die für eine akademische Karriere entscheidenden Diskussionen finden vor allem in Fachjournalen statt, in denen Wissenschaftler für Wissenschaftler schreiben. Wer in der Scientific Community akzeptiert werden will, muss in diesen Zeitschriften veröffentlichen. Über die Technik der Zitation sind die hier geführten Auseinandersetzungen mit anderen Diskussionen ähnlicher Prägung verhakt und daher von außen nicht ohne weiteres nachvollziehbar. Aus diesem Grund muss sich der Externe auf eine Ersatzorientierung verlassen. Dies ist Reputation.

- *Reputation ist entscheidend für Universitäten, die Dienstleistungen für CUs anbieten.*

In der Tat, das zeigt die Studie, orientieren sich 50% der befragten Unternehmen an der Reputation der jeweiligen Business School, wenn sie nach einem Kooperationspartner für ihre CU Ausschau halten. „[D]ie Nachfrage orientiert sich auch an Namen“, erkennt Küchler (2001, S.143), „und ‚eingekauft‘ wird nach Marke, was eine entsprechende Profilierung des Anbieters erforderlich macht“. Reputation ist dabei ein Wert an sich (sie unterstützt beispielsweise die interne Akzeptanz der CU), aber auch eine Selektionshilfe

für Praktiker, die weder die Zeit noch das Interesse haben, die akademischen Diskussionen nachzuvollziehen. Auf der Außenfassade wird Wissenschaft daher vor allem durch Reputation sichtbar (Luhmann 1994).

- *Anders als in deutschen Hochschule gibt es in den US-Business Schools eine wissenschaftliche und Ratgeber-Kultur*

Das, was von Personen, die im Namen einer renommierten Business School oder einer angesehenen Universität auftreten, in einem praktischen Kontext vermittelt wird, ist nicht zwingend das Produkt wissenschaftlicher Forschung. In diesem Punkt unterscheidet sich die marktliche Wahrnehmung der Business Schools von der internen Wahrnehmung der Wissenschaftler. Tatsächlich sind die auf Gewinnerzielung ausgerichteten Bereiche einer Business School, die für die externen Dienstleistungen zuständig sind, zu einem gewissen Grad von dem eigentlichen Wissenschaftsbetrieb entkoppelt. March und Sutton (1997) sprechen von einer „semi-permeablen Membran“, die durch die Business Schools läuft und die beiden Kulturen trennt. Wissenschaftliche und Ratgeberkultur sind schwer in Übereinstimmung zu bringen, da jeweils ganz andere Erfolgskriterien, Kommunikationsformen, zeitliche Horizonte und Ansprüche an Erkenntnis vorherrschen. In der wissenschaftlichen Kultur orientiert sich die Kommunikation (trotz aller auch hier anzutreffender Rhetorik) in letzter Konsequenz an der Leitunterscheidung wahr/nicht-wahr, im praktischen Kontext dominieren hingegen Unterscheidungen wie nützlich/nicht-nützlich (Nicolai/Simon 2001). Das bedeutet, wer in der Wissenschaft zu hohen Ehren kommt, muss nicht zwingend ein geeigneter Inputgeber für eine CU sein, und umgekehrt gilt das Gleiche.

- *Wissenschaftliche und Ratgeber-Kultur lassen sich nicht so friktionslos zusammenführen, wie dies im allgemeinen dargestellt wird.*

Aufgrund des beschriebenen Trade-offs wachsen diese Kulturen auch nicht langfristig zusammen, sondern neigen vielmehr dazu, sich voneinander zu entfernen. Niklas Luhmann (1994) erklärt diesen Effekt mit den jeweils unterschiedlichen Systemdynamiken. Aus diesem Grund könne der Annahme „je besser wissenschaftlich gemacht, desto brauchbarer“ auch nicht umstandslos gefolgt werden.

In deutschen Universitäten gibt es für gewöhnlich überhaupt keine institutionell verankerte Ratgeber-Kultur. Insofern kann es nicht überraschen, dass die mangelnde

praktische Anschlussfähigkeit in der Wahrnehmung der Unternehmen der schwerwiegendste Grund ist, der einer Kooperation entgegensteht (s.u.). In den US-amerikanischen Business Schools werden die verschiedenen Kulturen hingegen üblicherweise arbeitsteilig von verschiedenen Personengruppen abgedeckt. Diejenigen, die dennoch in beiden Kulturen aktiv sind, zeigen oft ein „schizophrenes“ Verhalten (March/Sutton 1997). So werden bisweilen in der Management Education Inhalte als „best practice“ vermittelt, die von demselben Wissenschaftler im akademischen Diskurs vehement kritisiert oder erst gar nicht ernst genommen werden. Die wissenschaftliche und die praktische Kultur werden also nicht nur durch unterschiedliche Sprachen getrennt, sondern sind zwei vollkommen andere Welten, die nicht ohne weiteres – etwa allein durch Popularisierung – miteinander in Verbindung gebracht werden können.⁷

5. *Deutsche Hochschulen haben ihr Kooperationspotential noch nicht ausgeschöpft.*

Deutsche Universitäten verfügen in der Regel weder über eine institutionalisierte Ratgeberkultur noch über international wahrgenommene Marken. Hier kristallisiert Reputation allenfalls an den Namen des Einzelforschers, weniger aber an dem Namen der Institution.

- *Allenfalls einzelne Wissenschaftler deutscher Universitäten werden als Dienstleister für CUs geschätzt, nicht aber die Universität als Organisation.*

Das zeigen die Ergebnisse der Fragebogenauswertung deutlich. Es wird ein spezifischer Wissenschaftler angesteuert, der seine Dienstleistung dann auch häufig über Organisationsformen außerhalb der Universität anbietet. Insofern kann es nicht überraschen, dass deutsche Universitäten im Ganzen sehr selten als Kooperationspartner für die CUs deutscher Unternehmen in Frage kommen.

- *In dem Feld der universitären Dienstleister für CUs dominieren renommierte internationale Business Schools.*

Gemeint sind Institutionen wie INSEAD in Frankreich, die englische LBS bzw. Harvard, Stanford oder Duke aus den USA. Für die Auswahl der Lernallianzen sind neben den bereits gesammelten Erfahrungen mit den externen Partnern (79%) und den Inhalten, die diese verkörpern (69%), Internationalität (60%) und ihre Erfahrung in Training bzw. Beratung

⁷ Diese Einsicht ist natürlich sehr folgenreich und berührt die Frage, welches Selbstverständnis für Managementwissenschaft als anwendungsorientiertes Feld überhaupt geeignet erscheint. Vgl. weiterführend dazu Nicolai (2000).

(62%) von Bedeutung. Weitere wichtige Faktoren stellen die kulturelle Passung (57%) und die Didaktik sowie der Methodeneinsatz (57%) dar. Das Renommee wird von knapp der Hälfte der Befragten als wichtiger Faktor angesehen. Den öffentlichen Bekanntheitsgrad sowie seine Unkonventionalität des externen Partners halten nur jeweils 19% der Befragten für ein relevantes Auswahlkriterium (vgl. Abb. 4).

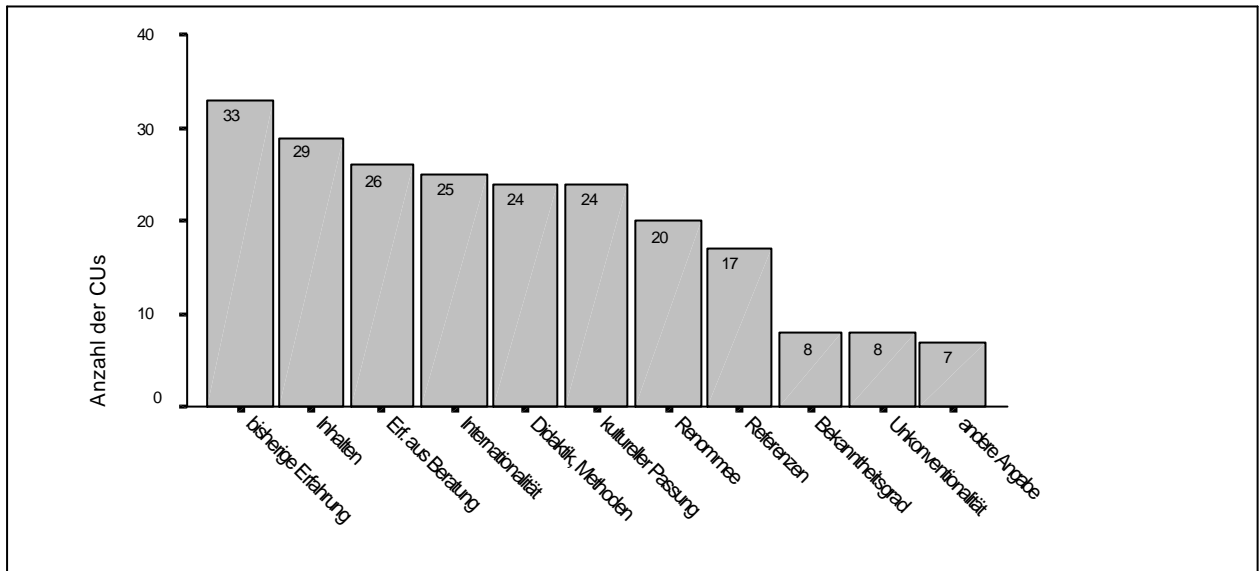


Abb. 4: Kriterien bei der Auswahl für Partner von Lernallianzen

- *Von deutschen Universitäten wird mehr Anwendungsorientierung und ein stärker maßgeschneidertes Angebot erwartet*

Auf die Frage, wodurch deutsche Universitäten als Partner interessant würden, werden an erster Stelle eine stärkere Anwendungsorientierung (74% der befragten Unternehmen) und ein spezifischer Zuschnitt der Angebote auf das Unternehmen (70%) genannt. Eine verstärkte Aufnahme aktueller Managementthemen und –konzepte sowie der Einsatz moderner Lern- und Lehrmethoden stellen ebenfalls wichtige Kriterien dar (63% bzw. 61%). Entsprechend der hohen Bedeutung der Internationalität (vgl. Abb. 5) würden 54 Prozent der Befragten auch einen verstärkten internationalen Auftritt erwarten.

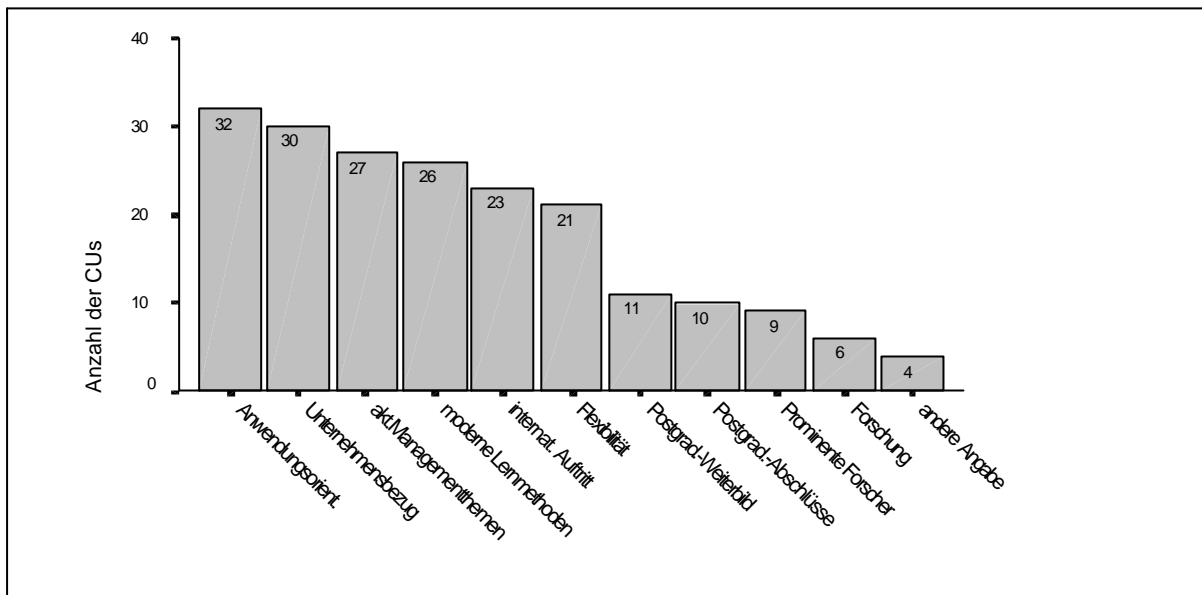


Abb. 5: Was von deutschen Universitäten gefordert wird

Von den Leitern der CUs wurden deutsche Hochschulen als ein weitgehend ungeeigneter Kooperationspartner eingestuft, auch wenn den US-amerikanischen Business Schools nicht in allen Fällen Vorbildcharakter zugewiesen wurden. Vor allem zeigte sich:

- *Je näher die Dienstleistungen an den strategischen Kernprozessen angesiedelt sind, desto weniger kommen derzeit deutsche Hochschulen als Partner in Frage.*

Diese Aussage wird unterstützt von den vertieften Interviews, die mit den Verantwortlichen verschiedener Universitäten geführt wurden:

Lufthansa:

Bei der Lufthansa wird mit deutschen Universitäten derzeit nur in der Basisausbildung zusammengearbeitet, nicht jedoch in komplexen Lernprozessen. Die diesbezügliche mangelnde Eignung deutscher Universitäten wird zunächst mit der mangelnden Internationalität begründet. Hinzu kommt die fehlende institutionelle Stabilität und Professionalität. Durch den häufigen Wechsel des wissenschaftlichen Mittelbaus und seine zusätzliche Einbindung in die Forschung und klassische Lehraufgaben ist eine professionelle Betreuung der Unternehmen kaum realisierbar. Im Gegensatz dazu haben amerikanische Business Schools „professionelle Truppen als Ansprechpartner, die wissen, um was es geht und wie sie die Ressourcen hinter sich managen“ (MH, LHBS). Wenn deutsche Universitäten stärker in der Managemententwicklung aktiv werden wollen, müssten sie also „eine Abteilung aufbauen von Profis, die verstehen, was in Unternehmen passiert“ (MH, LHBS).

Bertelsmann:

Bertelsmann erkennt die folgenden Defizite bei den deutschen Hochschulen: „So eine Kultur wie die Harvard- oder INSEAD-Kultur gibt es in Deutschland nicht. Das ist ja auch so eine Art Co-Branding, da springen Sie auf eine Marke auf, die für was bestimmtes steht.“ (GB, BMU). Das sei auch eine Frage der Kapazitäten: „Die deutschen Universitäten inklusive der privaten sind vor allen Dingen nicht nur auf den deutschen Markt, sondern auch auf den deutschen Studenten ausgerichtet. Es ist ja schon mal schön, dass sie den Studenten als Kunden entdeckt haben, aber sie haben die Unternehmen noch nicht als Kunden entdeckt“ (IH, BMU). Kritisch ist die Haltung gegenüber dem Lehrpersonal: „Executive Education ist für die deutschen Professoren etwas, was man nicht macht. Die sagen sich: ‚Ich mach ja Forschung. Ist schon schlimm genug, dass ich meine fünf Stunden Lehre machen muss. Da muss ich womöglich noch am Wochenende arbeiten und so ein paar blöden arroganten Managern erzählen, was ich besser weiß‘“ (IH, BMU). Dieses Problem sei auch eine Frage der Anreize: „Es gibt ja auch keine Incentives von der Universität. Am IMD oder an der Harvard Business School werden die Dozenten verpflichtet und wenn sie Top Executive Education mit Top Ratings machen, bekommen sie mehr Geld. Sie müssen die mal sehen, wenn sie bei uns eine schlechte Session gemacht haben. Die tun alles, um herauszubekommen, woran es gelegen hat und wie sie es besser machen können. Das interessiert doch einen deutschen Professor eher weniger“ (IH, BMU).

Siemens:

Siemens arbeitet bei den deutschen Programmen zwar schon mit deutschen Universitäten zusammen, aber eine Ausweitung auf die internationalen Programme soll nicht stattfinden. Gegen deutsche Universitäten sprechen im Kern drei Argumente: Zunächst die Sprache, in englischsprachigen Veranstaltungen seien die deutschen Professoren ihren amerikanischen Kollegen schon durch die Sprachbarrieren unterlegen. Hinzu kommen die häufig besseren didaktischen Kompetenzen amerikanischer Professoren. Und schließlich hätten deutsche Professoren auch nur wenig Erfahrungen im Umgang mit Managern: „Deutsche Professoren haben schlicht und ergreifend Hemmungen, mit Managern intensiv zu diskutieren“ (UD, SML). Diese Berührungspunkte seien bei amerikanischen Professoren weniger zu beobachten. Diese hätten durch die Masterstudiengänge bereits intensiven Kontakt mit Managern bzw. mit Studierenden, die bereits einige Zeit in der Praxis verbracht haben. Und ein weiterer Grund für die Bevorzugung amerikanischer Business Schools stellt der institutionelle Unterschied zu deutschen Universitäten dar. „Eine Business School ist eine Business School, das ist ein Teil vom Business – und die deutsche Universität hingegen ist eine Behörde, das merkt man auch an den Professoren“ (UD, SML).

ERGO:

Bei ERGO rät man den deutschen Universitäten, „die durch das humanistische Bildungsideal getriebene Tradition nicht ganz zu verlieren und sich zusätzlich auf das Unternehmen zu bewegen, um eine produktive Mischung aus wissenschaftlicher Arbeit und einer etwas stärkeren Geschäftsorientierung zu erreichen“ (MV, EMA).

Quellen:

- Davis, S./ Botkin, J. (1994): *The Monster under the Bed*, New York et al., 1994.
- Kraemer, W./ Müller, M. (1999): Virtuelle Corporate University – Executive Education Architecture und Knowledge Management, in: A.-W. Scheer (Hrsg.): *Electronic Business und Knowledge Management – Neue Dimensionen für den Unternehmenserfolg*, Heidelberg, S. 491-525.
- Küchler, T. (2001): Gespenst oder Realität? – Die hochschulpolitische Wirklichkeit der Corporate University, in: W. Kraemer/ M. Müller (Hrsg.): *Corporate Universities und E-Learning – Personalentwicklung und lebenslanges Lernen*, Wiesbaden, S. 135-148
- Luhmann, N., (1994): *Die Wissenschaft der Gesellschaft*, 2. Aufl. Frankfurt a.M.
- March, J.G /Sutton, R.I. (1997): Organizational Performance as a Dependent Variable, in: *Organization Science*, Vol. 8, No. 6, 1997, S. 698-706.
- Nicolai, A.T. (2000): *Die Strategie-Industrie: Systemtheoretische Analyse des Zusammenspiels von Wissenschaft, Praxis und Unternehmensberatung*, Wiesbaden
- Nicolai, A.T./Simon, F.B. (2001): Kritik der Mode, Managementmoden zu kritisieren, in: H.A. Wüthrich/ W.B. Winter/ A. Philipp (Hrsg.): *Grenzen ökonomischen Denkens – Auf den Spuren einer dominanten Logik*, Wiesbaden, S. 499-524.
- Porter, L.W./McKibbin, L.F. (1988): *Management Education and Development, Drift or Thrust Into the 21st Century*, New York.
- Rumelt, Richard P./ Schendel, Dan/ Teece, David J.: Strategic Management and Economics, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 12/ 1991, Special Issue (Winter), S. 5-29.

2.2 Der Bestand an Corporate Universities: Ausprägungen wesentlicher Merkmale

Die folgende Darstellung resultiert im Wesentlichen aus der Auswertung⁸ der Fragebögen von 43 CUs und wird durch Beispiele aus den Interviews ergänzt. Teilweise werden auch Vergleiche zu den Ergebnissen der Studie „Corporate University Xchange: Fifth Annual Benchmarking Report“ gezogen (Corporate University Xchange 2002). Die Studie bezieht sich auf eine Datenerhebung im Sommer 2001 bei 131 weltweit bestehenden Corporate Universities, von denen 76% in den USA oder in Kanada ansässig sind.

Bevor auf zentrale Charakteristika der CUs eingegangen wird, erfolgt ein kurzer Überblick über Branchenzugehörigkeit und Größe der Unternehmen, in denen die CUs angesiedelt sind.

Branchen und Größe der Unternehmen

Von den betrachteten 43 CUs in Deutschland gehören sieben der *Branchen* „Verkehr- und Nachrichtenübermittlung“ an, sechs dem „Kredit- und Versicherungsgewerbe“ und jeweils fünf der Branchen „IT und Elektronik“ und der „Chemischen Industrie“ (vgl. Abb. 6)⁹. Je drei der CUs entstammen dem Verlagsgewerbe oder dem Handel und je zwei der CUs wurden in Unternehmen der Energie- und Wasserversorgung oder des Baugewerbes eingerichtet.

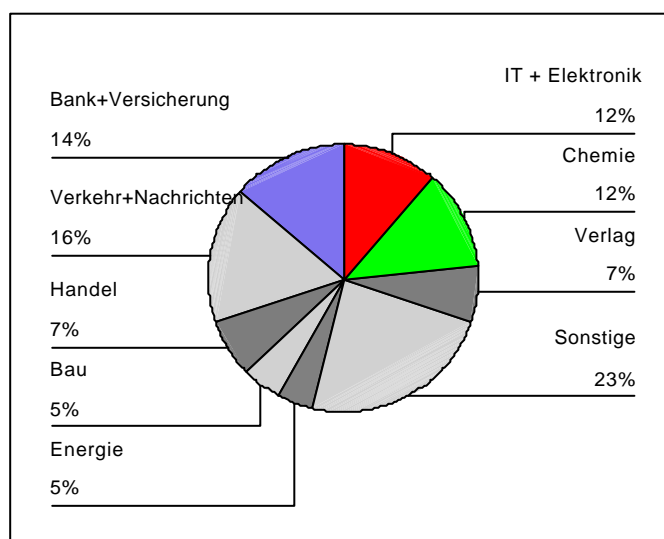


Abb. 6: Branchenzugehörigkeit der CUs

⁸ Die prozentualen Angaben beziehen sich jeweils auf die Anzahl der Unternehmen, die zu der jeweiligen Frage Stellung genommen haben. Weicht diese Zahl um mehr als 5% von der gesamten Stichprobe (n=43) ab, so wird dies gesondert vermerkt.

⁹ Die Einteilung der Branchen wurde in Anlehnung an die Klassifizierung der Deutschen Bundesbank vorgenommen.

Eine Verteilung nach *Jahresumsätzen* der Konzerne bzw. Unternehmen zeigt, dass gut die Hälfte bzw. 23 der CUs aus Unternehmen mit max. 10 Mrd. Euro Umsatz stammen (vgl. Abb. 7)¹⁰. Sieben CUs stammen aus Unternehmen mit 11-30 Mrd. Euro Umsatz, fünf CUs aus Unternehmen mit 31-60 Mrd. Euro Umsatz, drei CUs aus Unternehmen mit 61-100 Mrd. Euro Umsatz und eine CU schließlich aus Unternehmen mit über 100 Mrd. Euro Umsatz.

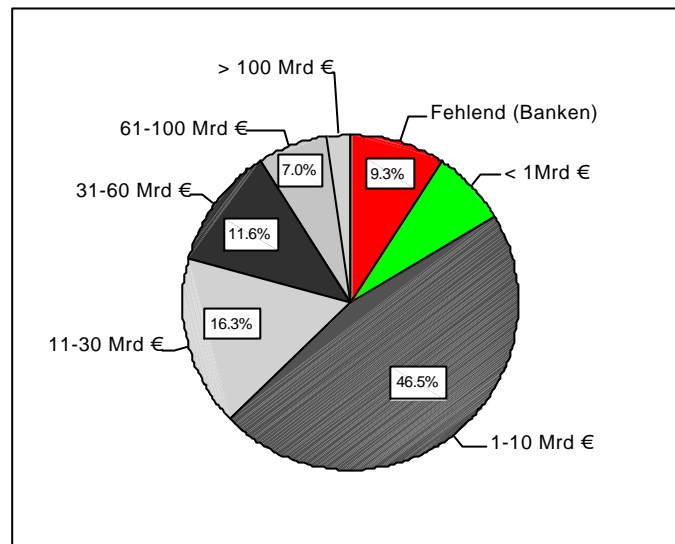


Abb. 7: Jahresumsätze der betrachteten Unternehmen

Gründungen der CUs

Die *Phase der Gründungen* von CUs begann im Jahr 1997. Für die Zeit vor 1997 gaben lediglich zwei Unternehmen an, derartige Einrichtungen zu besitzen. Als Jahr des Gründungsbooms lässt sich zum gegenwärtigen Zeitpunkt 2001 ausmachen. In diesem stieg die Zahl der Neugründungen auf 11 an (vgl. Abb. 8). Angesichts der 26 Unternehmen, die angeben, dass sie derzeit die Gründung einer Corporate University planen, ist auch nicht davon auszugehen, dass der Gründungsprozess in der nächsten Zeit wieder deutlich abflacht. Entsprechend der hohen Anzahl von Neugründungen in jüngerer Zeit befinden sich erst knapp 60% der Corporate Universities in der Phase des Normalbetriebs. 13 CUs sind noch in der Implementierungs- und 5 CUs in der Entscheidungs- oder Konzeptionsphase.

¹⁰ Da bei Banken eine Größenbestimmung über den Umsatz nur wenig sinnvoll ist, wurden diese aus der Auswertung eliminiert.

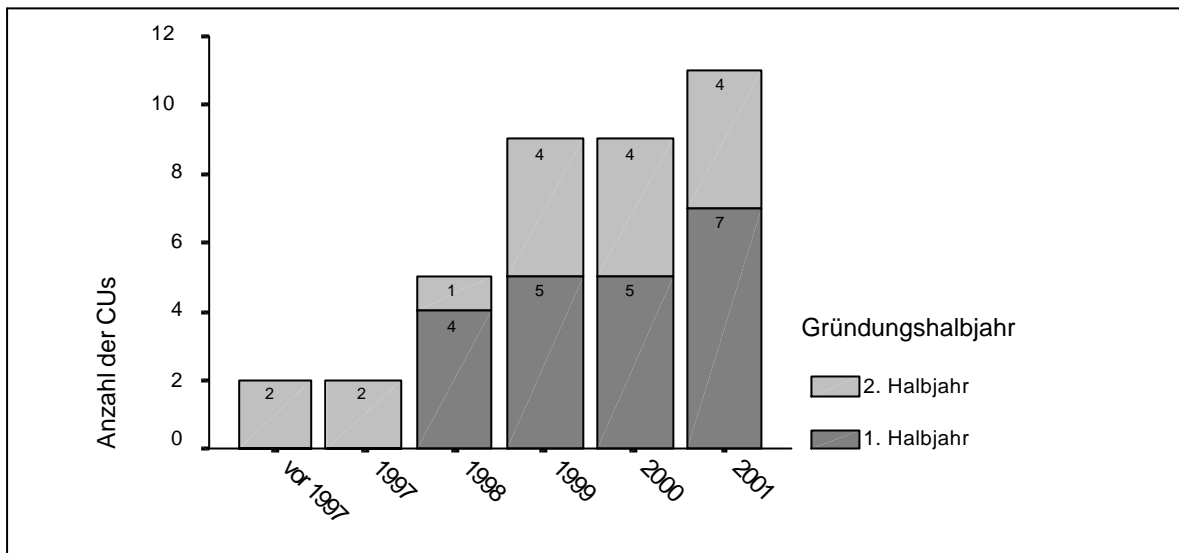


Abb. 8: Jahr der Gründung

Zentrale *Motive* für die Gründung stellen die gezielte Entwicklung des Managementpotentials (von 86% der CUs angegeben) und die verbesserte Verbreitung bzw. Umsetzung der Unternehmensstrategie (von 74% genannt) dar. Von mittlerer Bedeutung waren der Entwicklungsanreiz für Leistungsträger und High Potentials (54%), die Begleitung unternehmensweiter Change-Prozesse (49%), die Einführung eines unternehmensweiten Wissens-/Kompetenzmanagements (47%), die Förderung der Integration von Lernen und Geschäft sowie die Integration sämtlicher Bildungs-/Entwicklungsaktivitäten unter einem Dach (jeweils 44%). Weniger als 40% der Befragten nannten schließlich noch die Gestaltung des firmeneigenen Internationalisierungsprozesses, die Verdeutlichung des neuen Stellenwertes von Lernen im Unternehmen, den Einsatz neuer IT-Technologien für Lernprozesse und die Unterstützung bei der Bewältigung von Post-Merger-Integrationsprozessen. Kaum eine Rolle gespielt haben schließlich die Imagepflege gegenüber Analysten und Investoren (7%) und der Ausgleich für ein mangelhaftes Bildungsangebot an deutschen Universitäten (5%) (vgl. Abb. 9).

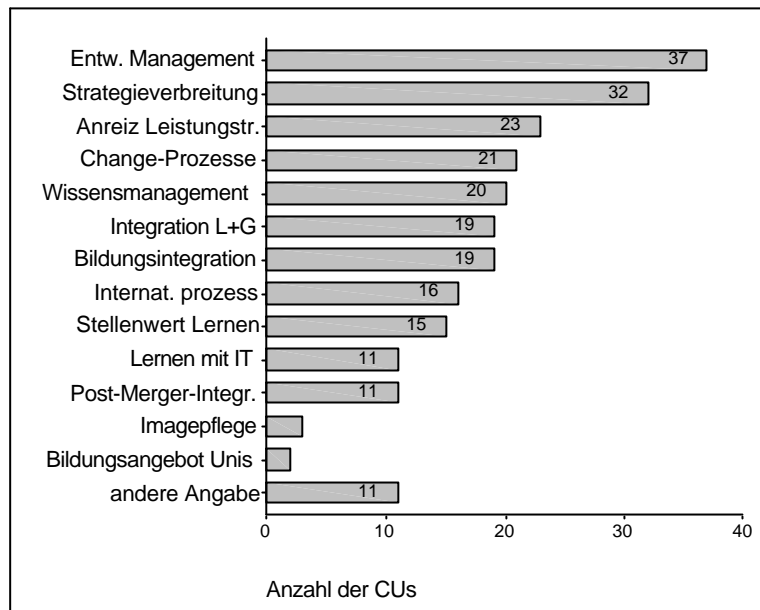


Abb. 9: Gründungsmotive

Auch im amerikanisch dominierten internationalen Vergleich zeigt sich übrigens, dass der Gründungsboom keineswegs abubrechen scheint. Auch wenn die älteren CUs gleich sehr viel älter sind – man denke hier nur an „Klassiker“ wie General Electric oder Motorola – wurden in der Stichprobe der amerikanischen Studie mehr als 50% 1998 oder später gegründet (vgl. Corporate University Xchange 2002, S. 22).

Schaut man sich die verwendeten *Begrifflichkeiten* an, dann zeigt sich, dass sich der Name „Corporate University“ in Deutschland nicht durchgesetzt hat. Von den Unternehmen, die angeben, eine CU zu besitzen, bezeichnen 14 der Unternehmen diese als „University“. Häufiger, und zwar von knapp jedem zweiten Unternehmen, wird der Begriff „Academy“ oder „Akademie“ verwendet (vgl. Abb. 10).

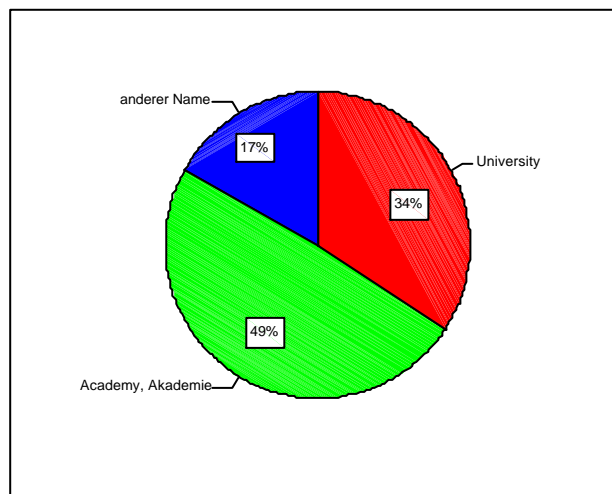


Abb. 10: Bezeichnungen der CUs

Zielsetzungen

Eine erste Antwort auf die Frage, ob sich hinter den neu geschaffenen „Universities“ und „Akademien“ tatsächlich etwas konzeptionell Neues verbirgt oder ob hauptsächlich traditionelle Weiterbildungsabteilungen mit einem wohlklingenden Namen versehen wurden, lässt sich aus den Zielsetzungen ableiten. Besonders aufschlussreich war hier zunächst die Frage nach dem *primären Fokus*. Wenn die Befragten sich zwischen den drei Kategorien „Training/Qualifizierung“, „Strukturwandel/Kulturwandel“ und „strategischer Wandel“ entscheiden müssen, ergibt sich eine deutliche Zweiteilung. So geben auf der einen Seite 47% der CUs an, primär Training/Qualifizierung zu betreiben. Auf der anderen Seite nennen 41% den strategischen Wandel als primären Fokus. Die restlichen 12% schließlich geben an, den Struktur-/Kulturwandel in den Vordergrund zu stellen (vgl. Abb. 11) ¹¹.

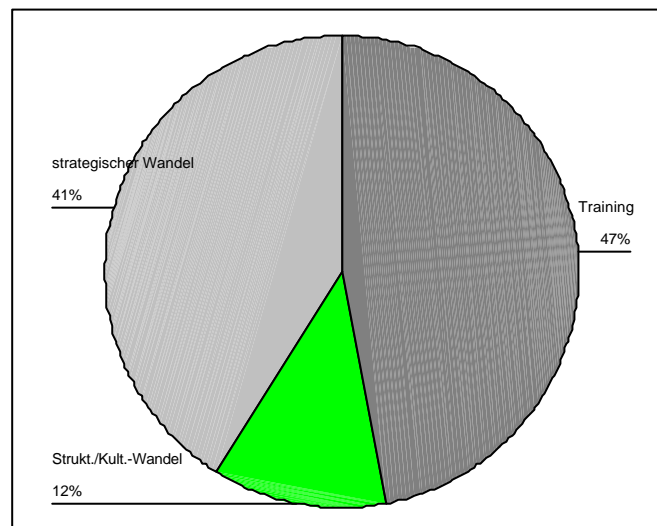


Abb. 11: Primärer Fokus der CUs

Wenn man sich genauer ansieht, welche Unternehmen sich hinter dieser Zweiteilung verbergen, so wird deutlich, dass kleinere Unternehmen eher den Fokus auf Qualifizierung setzen, während größere Unternehmen den strategischen oder auch den strukturellen/kulturellen Wandel in den Vordergrund stellen (vgl. Abb. 12) ¹².

¹¹ Neun der Befragten haben sich nicht an die Vorgabe („keine Mehrfachantworten“) gehalten, so dass sich die Auswertung nur auf 34 CUs bezieht.

¹² Siehe vorherige Fußnote

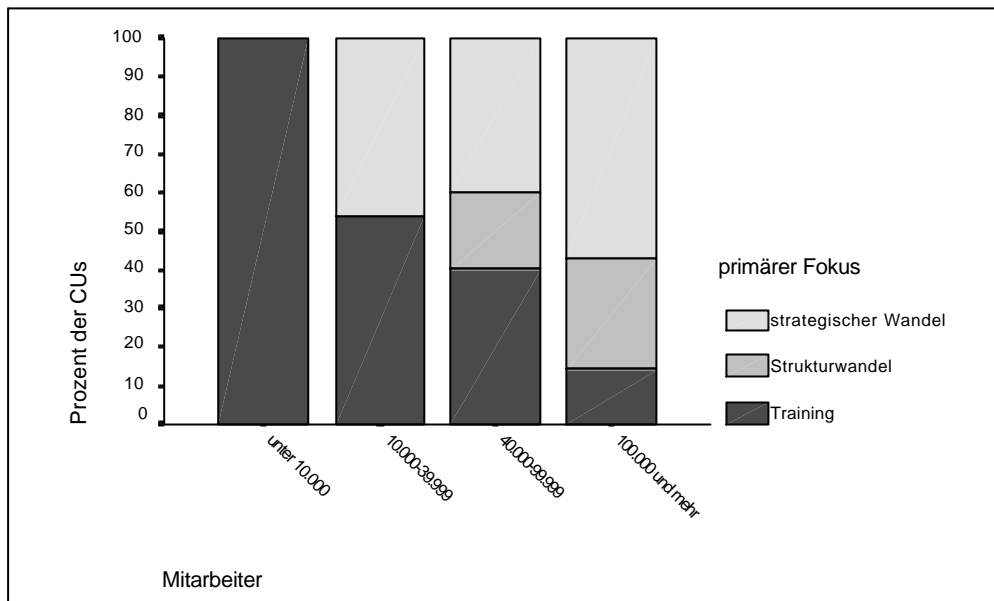


Abb. 12: Primärer Fokus in Abhängigkeit von der Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen

Entsprechend dieser Fokussierung sollen auch die meisten *Entwicklungen schwerpunktmäßig* entweder auf Individuums- oder Konzernebene angestoßen werden (56% bzw. 42%). Auf Entwicklungen auf der Geschäftsfeld-, oder Unternehmensebene legen jeweils 26% der Unternehmen ihren Schwerpunkt und Wertschöpfungskette/Netzwerk werden nur noch von 19% und die Abteilung von 16% fokussiert (vgl. Abb. 13).

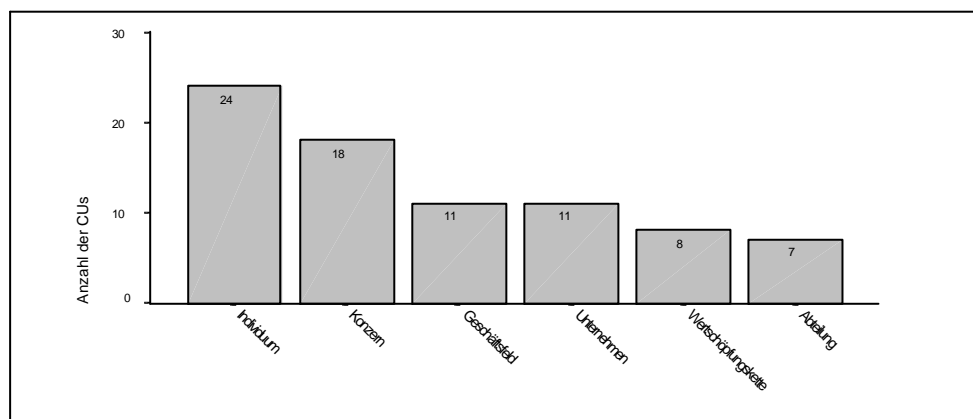


Abb. 13: Ebenen, auf denen schwerpunktmäßig Entwicklungen angestoßen werden sollen

Die geringe Bedeutung des strukturellen bzw. kulturellen Wandels lässt sich übrigens nicht bestätigen, wenn man direkt nach den *Zielen* der CUs fragt (vgl. Abb.14). Hier steht die Unterstützung von Veränderungsprozessen an erster Stelle (74% der Befragten). Es folgen die Entwicklung bzw. Kommunikation der Unternehmensstrategie und die Weiterentwicklung ihrer Kernkompetenzen, die jeweils von 60% der CUs genannt wurden. Die Bündelung aller

Qualifizierungs-/Entwicklungsaktivitäten nannten noch 44%, die interkulturelle Integration 40% und die Wertorientierung des Human Resource Development 26% der CUs.

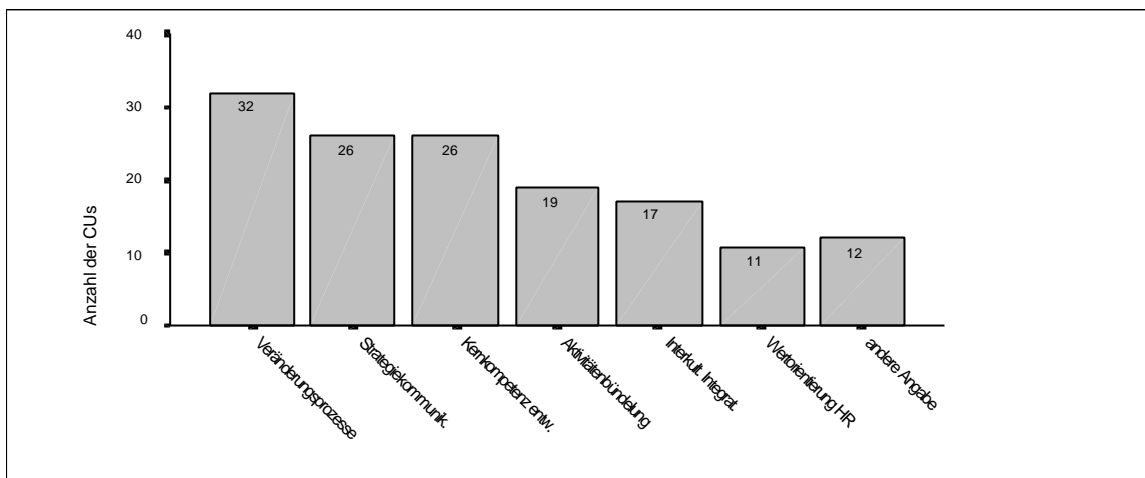


Abb. 14: Ziele von CUs

Eine genauere Betrachtung der Fokussierung des strategischen Wandels zeigt, dass der Schwerpunkt ganz eindeutig auf der Strategieumsetzung liegt. In mehr als zwei Drittel der befragten Unternehmen sorgt die CU für die Kommunikation von Unternehmenszielen und –strategien (top-down), ist sie ein Ort für den Austausch strategisch relevanter Beobachtungen (diagonal) und/oder dient dem Transport von strategisch relevanten Ideen (bottom-up). Ein Ort für die gemeinsame Neuentwicklung von Strategien ist sie nur in sechs Unternehmen bzw. in 14% der Fälle (vgl. Abb. 15).

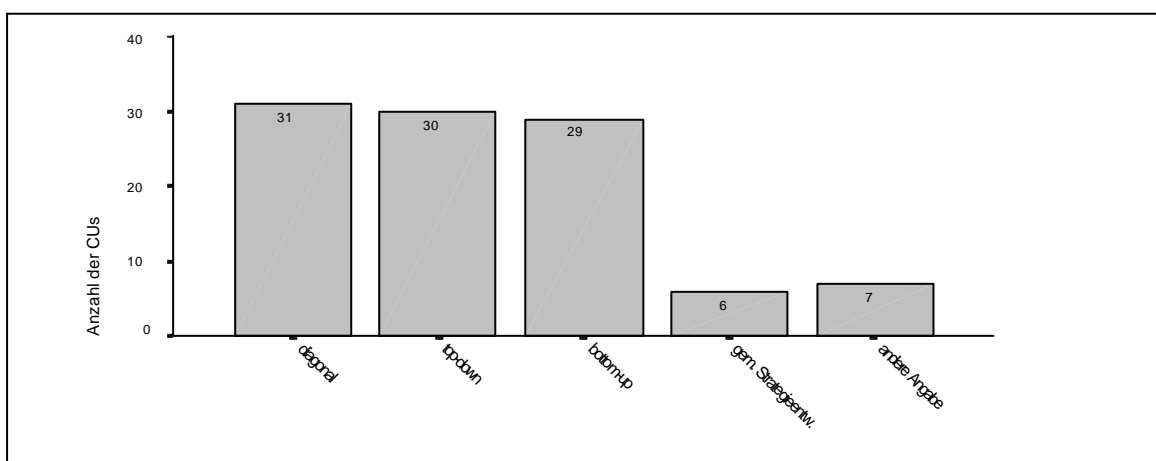


Abb. 15: Rolle der CU im Strategieprozess

Wie die folgende Abb. 16 zeigt, findet die *Strategieentwicklung* stattdessen meist im Vorstand bzw. Management Board (91% der Unternehmen) und – schon sehr viel seltener – in den Führungsgremien der Geschäftsfelder/-bereiche (65% der Unternehmen) statt (vgl. Abb. 16). Die Strategieabteilung dient der Strategieentwicklung in 54% der Unternehmen und in anderen Funktionalressorts (wie z.B. Finanzen/Controlling, IT, HR) findet die Strategieentwicklung in 33% der Unternehmen der Unternehmen statt.

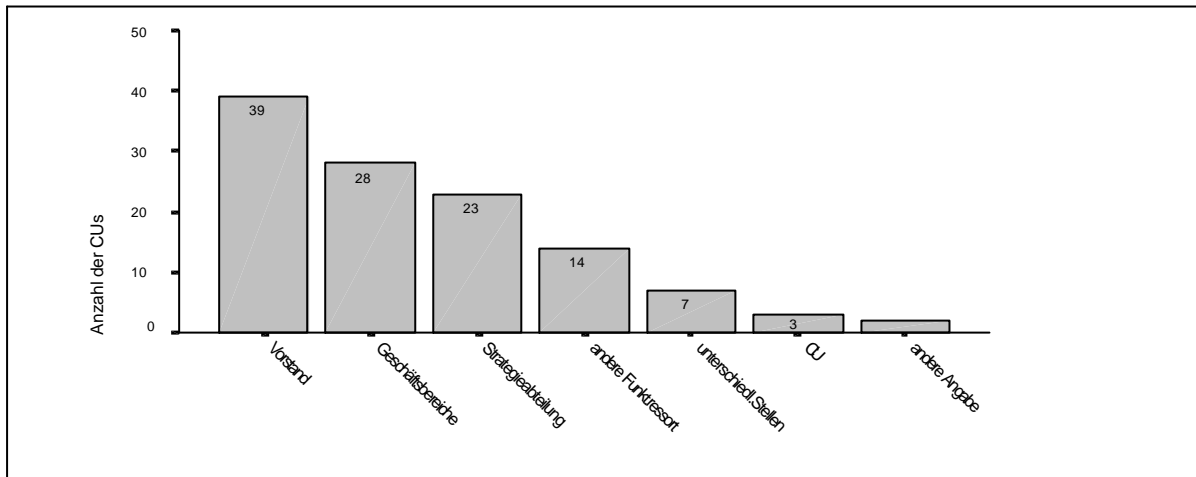


Abb. 16: Ort der Strategieentwicklung

Zielgruppe

Entsprechend dem frühen amerikanischen Vorbild General Electric gehören in mehr als zwei Dritteln aller Corporate Universities das Top Management und/oder Nachwuchsführungskräfte zur Zielgruppe. In 37% der Fälle wurde die Zielgruppe so stark ausgeweitet, dass sie sich auf alle Mitarbeiter des Unternehmens bezieht (vgl. Abb. 17). Verglichen mit dem weltweiten (bzw. hauptsächlich amerikanischen) Bestand von CUs ist damit die Teilnahme in Deutschland eher eingeschränkt. Weltweit richten sich in 56% der befragten Unternehmen die CUs an *alle* Mitarbeiter des Unternehmens (vgl. Corporate University Xchange 2002, S. 22). Recht beachtlich ist des weiteren, dass in 30% der Unternehmen externe Partner (wie z.B. Zulieferer oder Kunden) zur Zielgruppe gehören. 16% der CUs bieten ihre Leistungen auch auf dem freien Markt an.

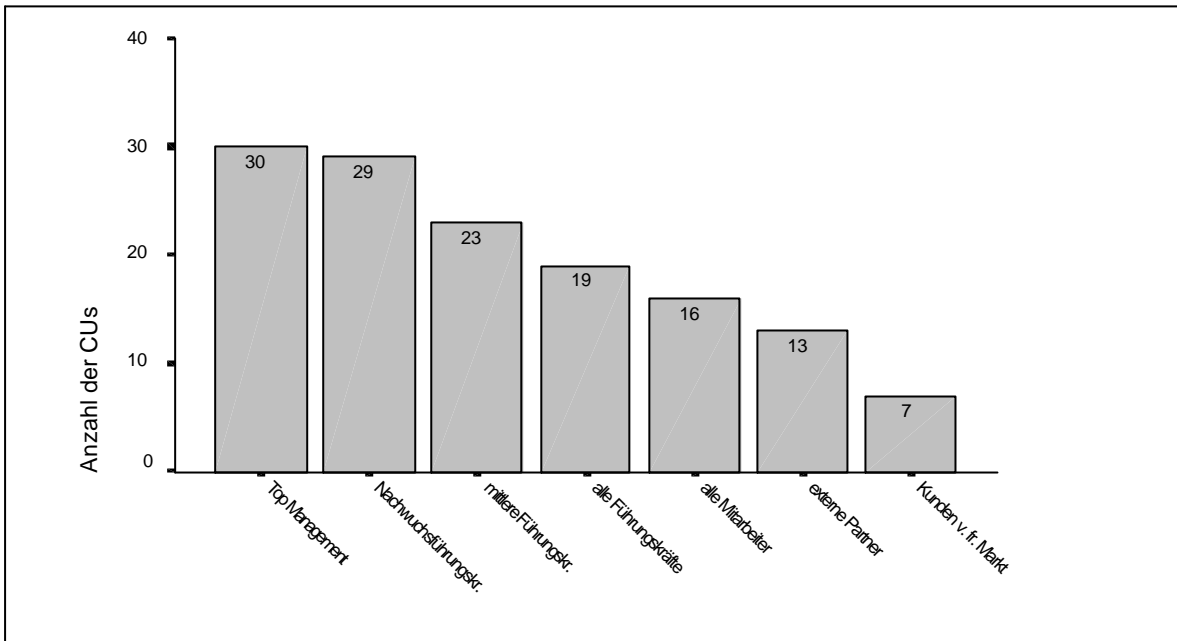


Abb. 17: Teilnehmer an den CU-Maßnahmen

Die *Anmeldung der Teilnehmer* erfolgt bei zwei von drei der CUs über eine Entsendung durch die Vorgesetzten. Untergeordnete Rollen spielen standardisierte Potenzialeinschätzungsverfahren (44%), die Definition des Zugangs durch fachliche Tätigkeit/funktionale Zugehörigkeit (37%) oder automatisch über hierarchische Karrierestufen (wie z.B. Schwellenseminare oder Zuordnung der Maßnahmen zu bestimmten Hierarchieebenen). Eine freie Anmeldung für die Maßnahmen ist nur von 30% der Corporate Universities vorgesehen (vgl. Abb. 18).

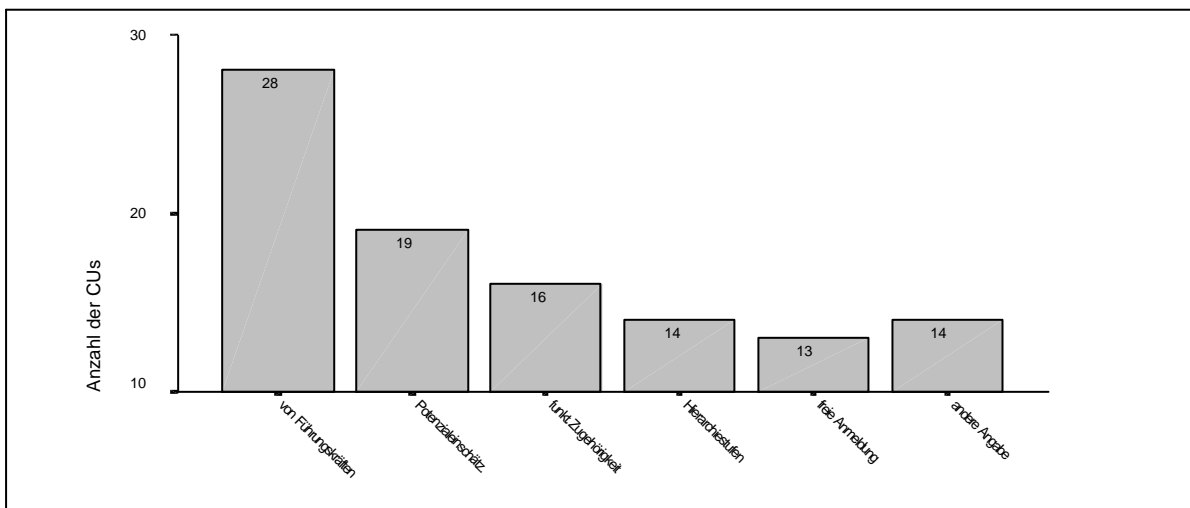


Abb. 18: Zugangsregelungen

Interessant ist im Hinblick auf die Teilnehmer auch, welches die *primär vermuteten Motive* ihrer Teilnahme sind: Mit Abstand an oberster Stelle steht hier mit 83% die Möglichkeit, Netzwerkkontakte zu schließen (vgl. Abb. 19). Angesichts der Größe des Konzerns, in denen

die CUs angesiedelt sind, dürfte dies sehr gut nachvollziehbar sein. Weitere häufig genannte Motive sind mit knapp 70% bzw. 60% der positive Einfluss auf die unternehmensinterne Karriereentwicklung und die Ehre, an den Maßnahmen teilnehmen zu dürfen. Weniger als jeder zweite Befragte nannte noch die positive Auswirkung auf die persönliche Arbeitsmarktfähigkeit (49%), die Hilfe zur Bewältigung von Tagesproblemen (42%), den individuellen Förderungsbedarf (24%) oder dass jeder vom Lernen und der Weiterentwicklung des anderen abhängig sei (12%).

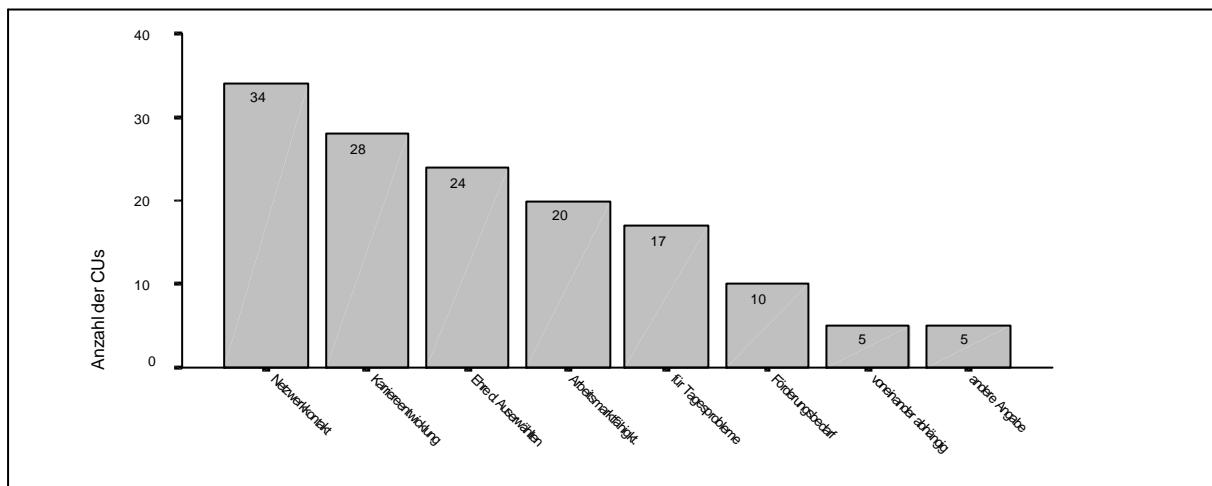


Abb. 19: Primär vermutete Motive der Teilnahme

Leistungsformate

In den meisten Corporate Universities wird eine Vielzahl unterschiedlichster Leistungsformate angeboten. Wie man in der Abb. 20 sieht, werden in mehr als drei Viertel der CUs Schulungen und längerfristige Curricula bzw. Förderprogramme angeboten und Dialogveranstaltungen wie z.B. Strategie-Dialoge oder Foren durchgeführt. E-Learning-Plattformen und/oder Change Workshops besitzen 63% der Unternehmen. Action-Learning als Idealtypus der Verbindung von Lernen und Geschäft wird von 58% der befragten Corporate Universities angeboten. In 60% der Fälle wird das Angebot durch individuelles Coaching/Mentoring ergänzt. Organisationsberatung – als eine Maßnahme, die stark an den Geschäftsprozessen orientiert ist – findet immerhin in 37% der CUs statt.

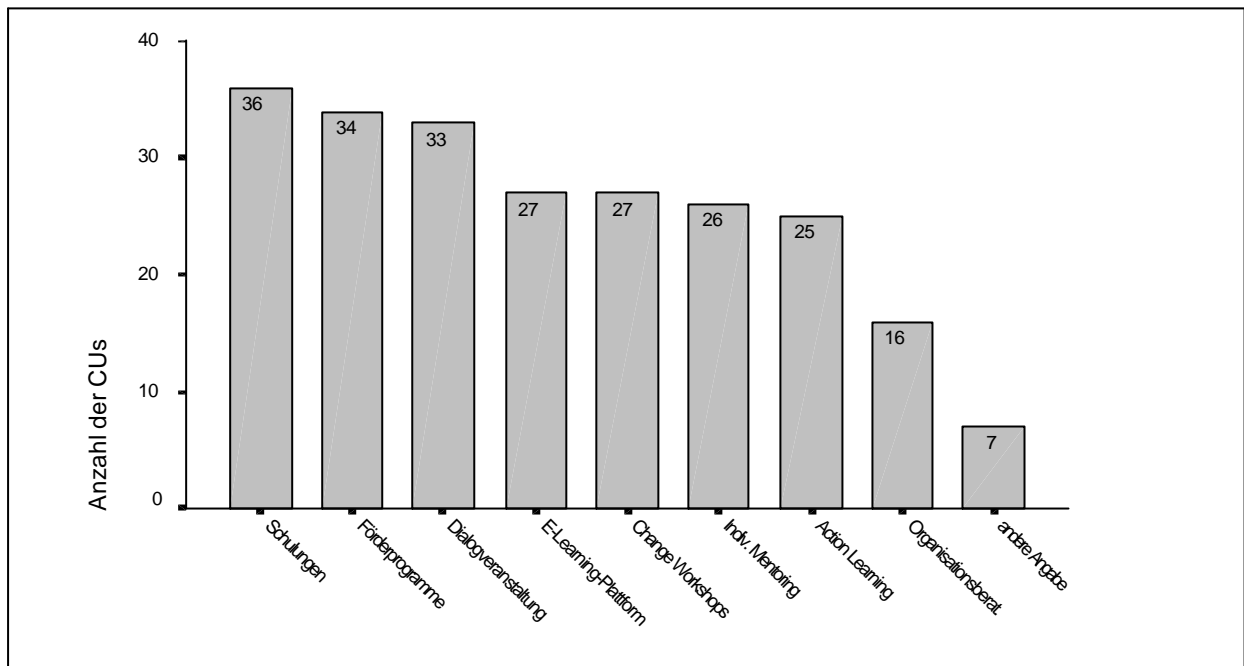


Abb. 20: Art der angebotenen Leistungsformate

Auf das Ausmaß, in dem in den CUs Lernen und Geschäft miteinander verbunden wird, zielt auch die Frage nach dem geschätzten Anteil der Angebote, in denen die Gelegenheit besteht, die Herausforderungen des eigenen *Arbeitsalltags direkt zum Lerngegenstand* zu machen. Dies wird recht hoch eingeschätzt. So gibt knapp jedes zweite Unternehmen an, dass dies in 80% oder mehr der Angebote möglich sei. Und nur 10% der Unternehmen halten dies für in weniger als 50% der Angebote für realisierbar. Wenn diese Zahlen auch sehr subjektiv sein dürften, so vermitteln sie doch einen ersten Eindruck.

Wird ferner danach gefragt, zu welchen Anteilen die Lernarchitekturen durch kognitive Wissensvermittlung, den Erwerb persönlicher Handlungskompetenz und die Förderung von Selbstreflexion geprägt sind, dann zeigt sich ein deutlicher Schwerpunkt auf der kognitiven Wissensvermittlung und dem Erwerb persönlicher Handlungskompetenz (vgl. Abb. 21).

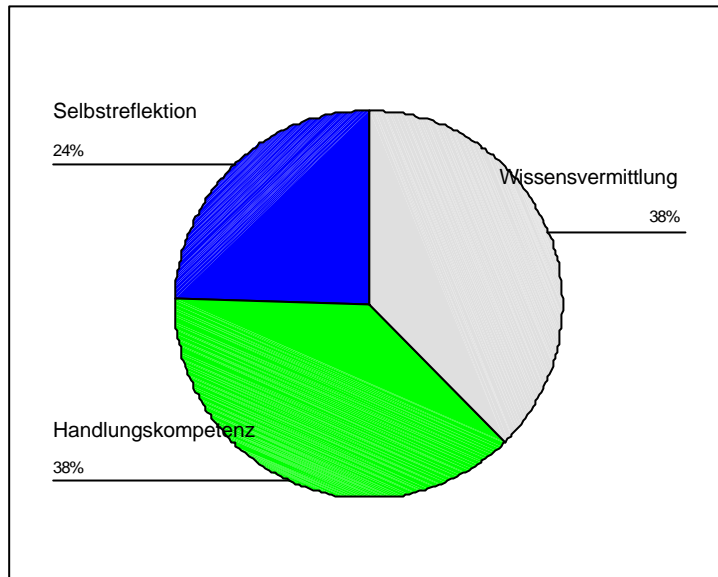


Abb. 21: Lerninhalte der gesamten CU-Maßnahmen

Virtualität des Angebotes

Obwohl das Konzept Corporate University eng mit virtuellem Lernen verknüpft ist, ist der Anteil des virtuellen Angebotes eher gering. Hinsichtlich des Einsatzes von neuen Medien zeigt sich, dass durchschnittlich 16% des gesamten Leistungspaketes virtuell angeboten wird, wobei knapp 90% der CUs einen virtuellen Anteil von max. 20% haben (vgl. Abb. 22). Damit ist der Virtualisierungsgrad in Deutschland auch eher gering im internationalen Vergleich. International liegt der Durchschnitt bei 20% – und zwar seit 1997 weitgehend konstant (vgl. Corporate University Xchange 2002, S. 54).

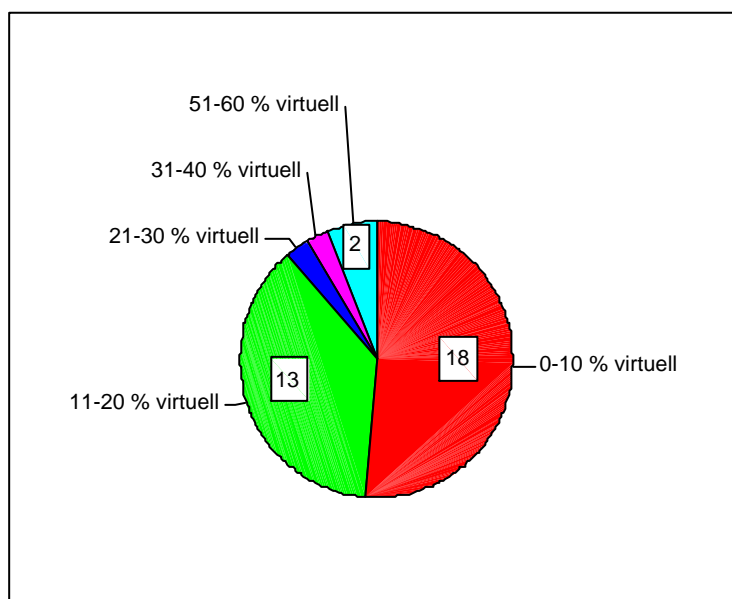


Abb. 22: Anteil des virtuellen Angebotes

Wird genauer danach gefragt, *wofür die neuen Medien eingesetzt* werden, dann zeigt sich, dass sie hauptsächlich der Vor- und Nachbereitung von den Veranstaltungen (von 84% der Befragten genannt) und der Unterstützung des Trainingsmanagements wie z.B. Anmeldungen oder Einladungen (79%) dienen. Eine Trainingsdurchführung am Computer (also E-Learning) wird nur noch von jeder zweiten CU vorgenommen. Mittlere Bedeutung haben die neuen Medien für die Kommunikation aktueller Themen und Strategien des Unternehmens (56%), in der über die Trainings hinausgehenden Kommunikation und dem Wissenstransfer der Teilnehmer (Foren, Chats, Communities etc.) (47%) sowie für die Unterstützung virtueller Projekt- und Gruppenarbeiten (40%). Weniger als jede vierte CU nutzt die neuen Medien in der Alumni-Betreuung oder zum gezielten Skill-Management (Kompetenzportfolios, Entwicklungspläne etc.). Eine vollständige virtuelle Abwicklung der CU-Aktivitäten im Sinne einer „Virtual University“ erfolgt schließlich nur noch bei 12% der befragten Unternehmen (vgl. Abb. 23)¹³.

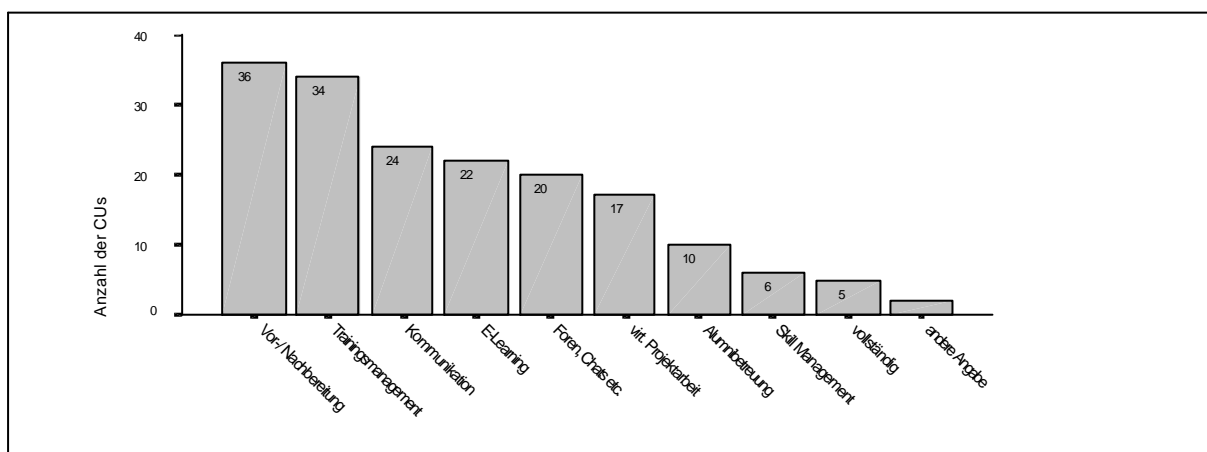


Abb. 23: Art der Leistungsprozesse, die virtuell durchgeführt werden

Kooperationspartner

Die Einbindung von akademischen Einrichtungen in die Gestaltung der Lernprozesse stellt nicht nur in den USA, sondern auch bei uns ein zentrales Merkmal von Corporate Universities dar. Kooperationspartner sind hierzulande in fast 80% der untersuchten Corporate Universities internationale Business Schools. Deutsche Universitäten werden lediglich von 47% der CUs zur Kooperation herangezogen. Andere häufig frequentierte Kooperationspartner stellen

¹³ Acht der Befragten haben sich zu dieser Frage nicht geäußert, so dass sich die Auswertung nur auf 35 CUs bezieht.

freie Trainer und Berater (81%) und das eigene Management (74%) dar. Interne Trainer/Berater und Mitarbeiter werden von jeweils 42% der CUs eingesetzt (vgl. Abb. 24).

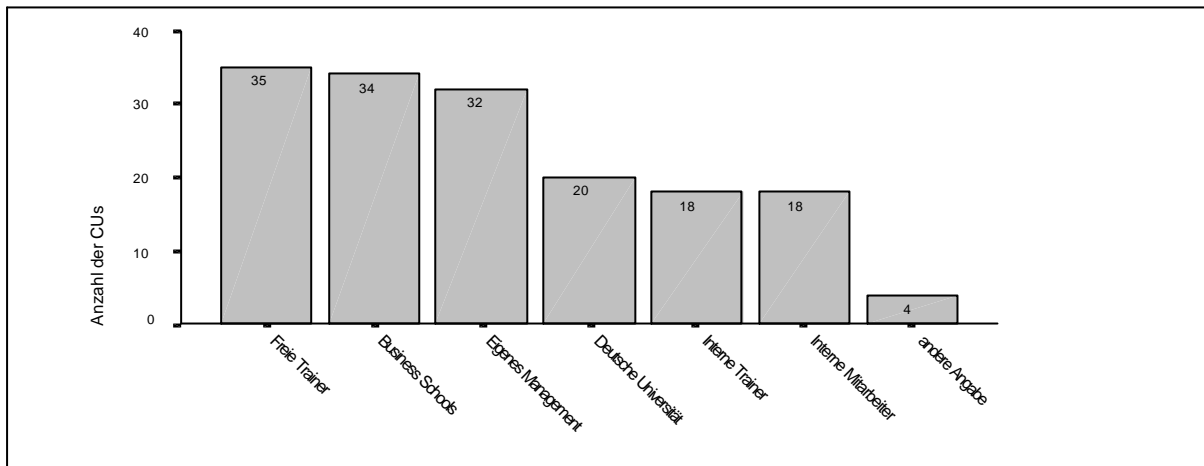


Abb. 24: Kooperationspartner

Wir haben ferner danach gefragt, welches die konkreten universitären Kooperationspartner sind. Insgesamt wurden mehr als 30 verschiedene Business Schools und Universitäten angegeben. Hier zeigt sich, dass der Markt recht stark europäisch dominiert wird. Mit Abstand die häufigsten Nennungen erzielte die französische Business School INSEAD mit 12 Nennungen, gefolgt vom IMD in Lausanne und der Universität St. Gallen (mit jeweils 6 Nennungen) (vgl. Abb. 25). Deutsche universitäre Kooperationspartner sind besonders die Privathochschulen.

Genannte Kooperationspartner	Anzahl der Nennungen
INSEAD	12
IMD	6
St. Gallen	6
Duke	4
London Business School	4
Harvard Business School	4
Henley	4
Ashridge	3
EBS	3
Handelshochschule Leipzig	3
USW	3
WHU	3

Abb. 25: Universitäten und Business Schools als Kooperationspartner

Die Kooperation mit Business Schools führt bei 24% der CUs zu einem Angebot internationaler universitärer *Abschlüsse* wie z.B. MBAs. Hierzu Mario Vaupel von der Ergo Management Akademie: „Ich bin skeptisch, ob das Angebot eines allgemeinen MBAs Sinn macht; ich würde es vorziehen, einen MBA anzubieten, der sehr konkret dabei unterstützt, die strategischen Themen umzusetzen“. Die zu erzielenden Abschlüsse sind stattdessen in den meisten Fällen (83% der antwortenden Unternehmen) hauseigene Teilnahmebescheinigungen, Urkunden oder ähnliches. In 19% der CUs werden extern zertifizierte nicht-universitäre Abschlüsse (z.B. durch Verbände, Kammern etc.) angeboten. Deutsche universitäre Abschlüsse können nur in 12% der CUs erworben werden (vgl. Abb. 26).

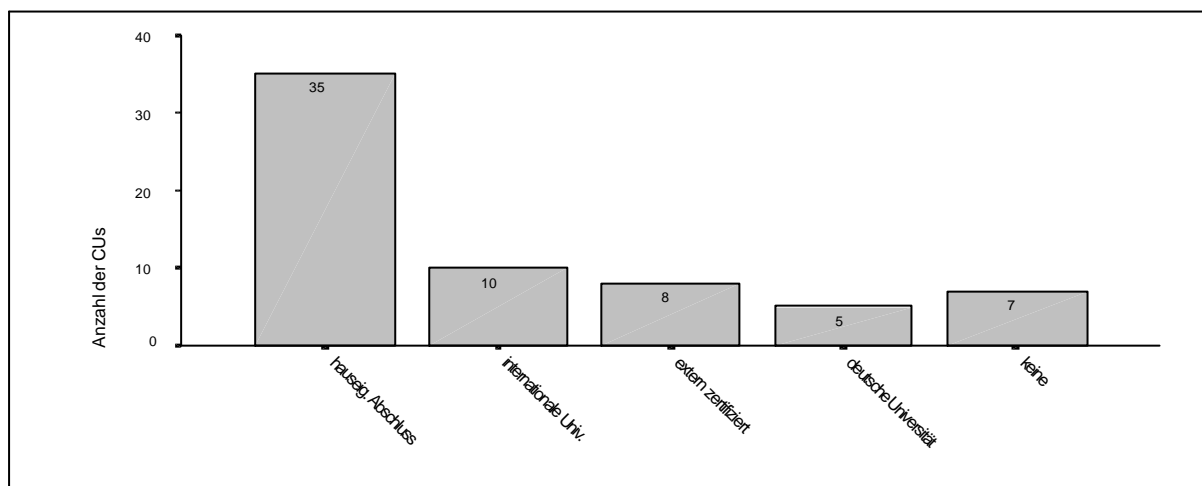


Abb. 26: An der CU zu erwerbende Abschlüsse und Zertifikate

Die *Form der Zusammenarbeit* mit den Universitäten und Business Schools wird von mehr als der Hälfte der Unternehmen als enge Lernpartnerschaft im Sinne eines beständigen Kooperierens und wechselseitigen Lernens bezeichnet. In 36% der Unternehmen hingegen befinden sich die Universitäten bzw. Business Schools lediglich in der Rolle des Lieferanten von standardisierbaren Inhalten wie z.B. Vorträgen oder Seminarbausteinen. Das vollkommene Outsourcing von Leistungspaketen an Universitäten und Business Schools kommt nur in 8% der Unternehmen vor (vgl. Abb. 27)¹⁴.

¹⁴ Neun der Befragten haben sich zu dieser Frage nicht geäußert oder sich nicht an die Vorgabe „ohne Mehrfachantworten“ gehalten, so dass sich die Auswertung nur auf 34 der CUs bezieht.

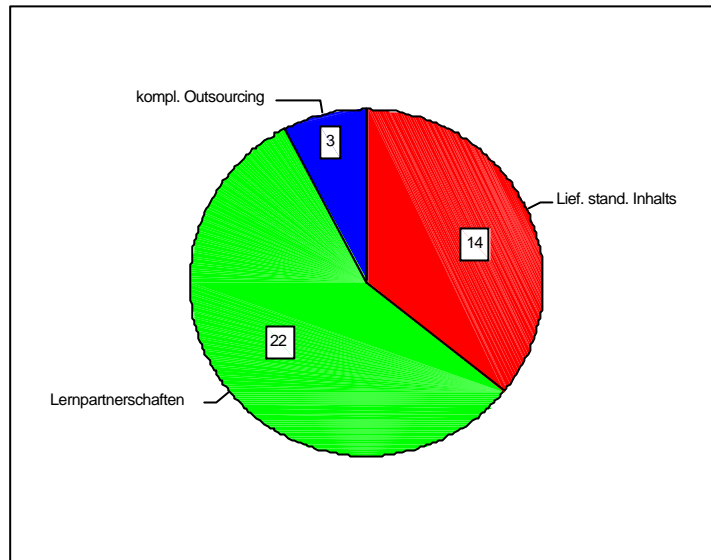


Abb. 27: Form der Zusammenarbeit mit Universitäten und Business Schools

Fragt man nach dem *Bezug zur wissenschaftlichen Forschung*, der an den CUs gegeben ist, so überwiegt hier eindeutig die passive Rolle: 77% der antwortenden Unternehmen geben an, dass in den CU-Maßnahmen aktuelle Forschungsergebnisse durch externe Partner vermittelt werden. Eine eigene Durchführung von Forschungsprojekten an der CU (z.B. durch externe Doktoranden oder Diplomanden) erfolgt nur von 29% der Unternehmen und von 18% der Unternehmen werden Forschungsprojekte gezielt an externe Forscher vergeben. Als Ort eigenständiger wissenschaftlicher Bemühungen (incl. Publikationsbetrieb) wird die CU nur von knapp 6% der Unternehmen bezeichnet (vgl. Abb. 28)¹⁵.

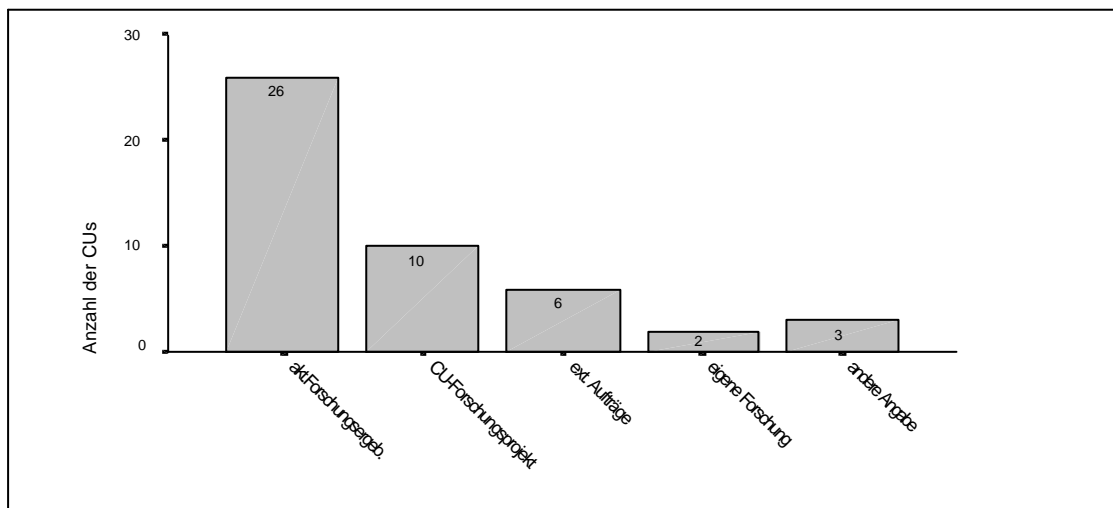


Abb. 28: Bezug zur wissenschaftlichen Forschung

¹⁵ Vier der Befragten haben sich zu dieser Frage nicht geäußert, so dass sich die Auswertung nur auf 39 CUs bezieht.

Organisation

Hinsichtlich der organisatorischen Einbindung wurde festgestellt, dass über 90% der Corporate Universities keine *eigene Rechtsform* aufweisen, sondern in das Gesamtunternehmen integriert sind. Lediglich 9% bzw. vier Corporate Universities sind rechtlich aus dem Unternehmen ausgegliedert und bilden eigene Kapitalgesellschaften.

Weitgehend einheitlich ist auch die organisatorische *Verankerung innerhalb der Organisation* (vgl. Abb. 29). So hat sich gezeigt, dass gut drei Viertel der Corporate Universities an die Personalabteilung bzw. den Bereich Human Resource Management angegliedert sind. Eine Direktanbindung an den Vorstandsvorsitzenden erfolgt nur in drei der befragten Unternehmen. Dies weicht übrigens von der nordamerikanisch geprägten Stichprobe ab. Dort sind 2001 zum ersten Mal nur ca. 50% der CUs an das Human Resource Management angegliedert. Stattdessen berichten 15% der CUs an den Präsidenten bzw. CEO des Unternehmens und die anderen 35% verteilen sich auf diverse Abteilungen (vgl. Corporate University Xchange 2002, S. 26).

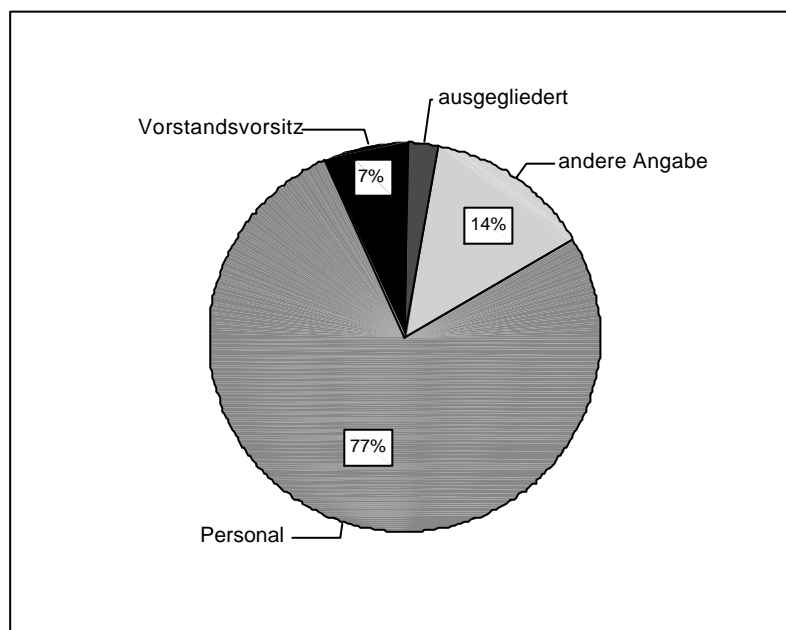


Abb. 29: Organisatorische Verankerung im Unternehmen

In den Gesprächen mit den Leitern der CUs (vgl. Kapitel drei der vorliegenden Studie) hat sich die Annahme bestätigt, dass die Unterstützung durch den Vorstand einen ganz entscheidenden Erfolgsfaktor der Corporate University darstellt. Diese ist letztlich eng mit der *hierarchischen Ebene* verknüpft, auf der die CU angesiedelt ist. Hier hat die schriftliche Befragung ergeben, dass in knapp 60% bzw. 24 der Unternehmen die Leitung der CU eine Ebene unter

dem Vorstand ist (vgl. Abb. 30). In gut 30% bzw. 13 der Unternehmen hingegen ist sie zwei Ebenen unter dem Vorstand angesiedelt. Eine Verankerung der Leitung auf Vorstandsebene wird schließlich noch von vier Unternehmen und drei Ebenen unterhalb des Vorstands von einem Unternehmen vorgenommen.

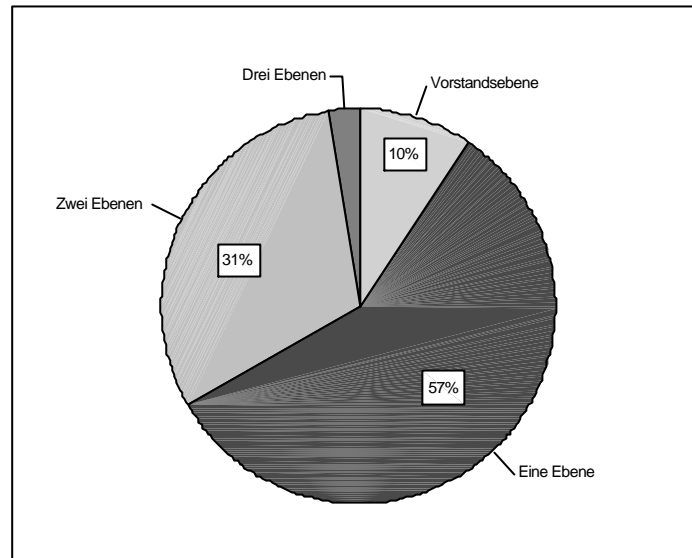


Abb. 30: Hierarchieebene, auf der die Leitung der CU verankert ist

Die *Rolle des Vorstands* ist in den meisten CUs die des Sponsors bzw. Mentors (86%) und/oder die des Referenten (83%). In 52% der Einrichtungen nehmen die Vorstände selbst an den Programmen teil und in 43% der CUs fungieren sie auch als Aufsichtsinstanzen.

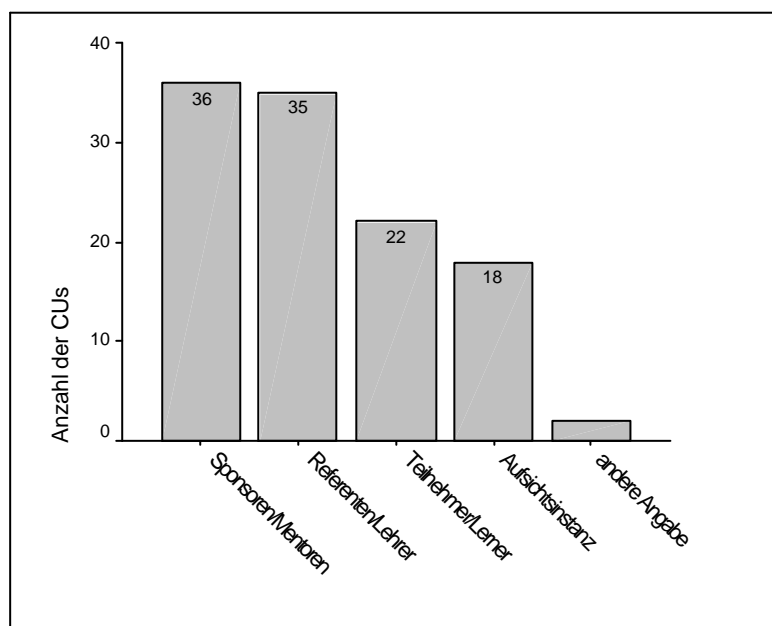


Abb. 31: Rolle des Vorstands

Entsprechend der organisatorischen Verankerung wird die *Beaufsichtigung* der Tätigkeiten der CU in 54% der Unternehmen vom Personalleiter bzw. Leiter der Personalentwicklung vorgenommen (vgl. Abb. 32). Eine (ergänzende oder separate) Beaufsichtigung erfolgt in 44% der Unternehmen vom Vorstandsvorsitzenden. In jedem dritten Unternehmen wird die Beaufsichtigung auch durch ein eigens geschaffenes Advisory Board vorgenommen. In diesen beratenden Gremien sind bei Bertelsmann z.B. Vorstandsmitglieder oder bei E.ON externe Professoren vertreten (vgl. Kapitel drei der vorliegenden Studie). In der Stichprobe der weltweit bestehenden Corporate Universities besitzt inzwischen jedes zweite Unternehmen ein beratendes Gremium (vgl. Corporate University Xchange 2002, S. 29). Eine Beaufsichtigung durch den Gesamtvorstand erfolgt noch in 21% und durch einen Chief Learning Officer in 5% der Unternehmen.

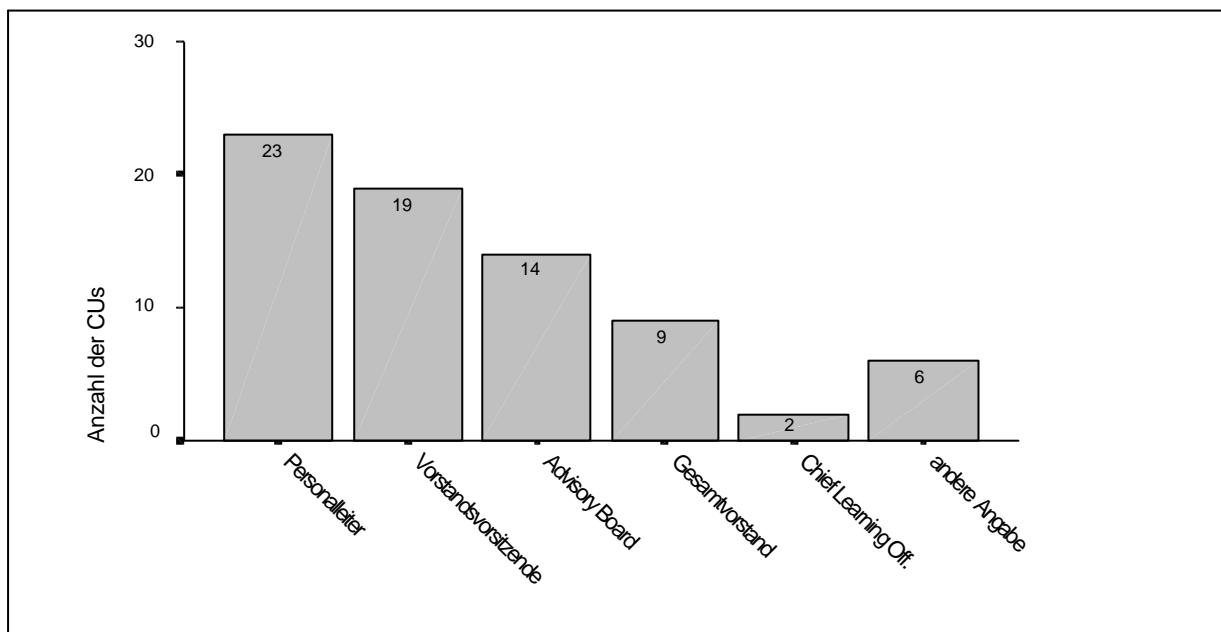


Abb. 32: Beaufsichtigung der CU-Aktivitäten

Um sich ein Bild über den Bestand an Corporate Universities zu machen, ist die Frage nach den Personalausstattungen ganz wesentlich. Hier zeigen sich deutliche Streuungen, die sich nicht maßgeblich durch die divergierenden Unternehmensgrößen erklären lassen. Während in über 70 % der befragten Unternehmen bis zu 10 Mitarbeiter fest beschäftigt sind, beschäftigen 20% der Unternehmen 20 Mitarbeiter oder mehr. Durchschnittlich sind 17 Mitarbeiter fest angestellt (vgl. hierzu auch Abb. 33).

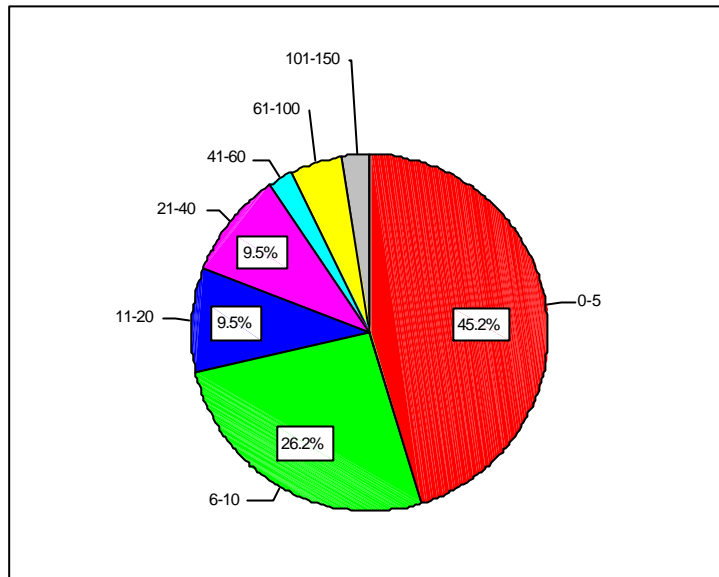


Abb. 33: Anzahl der an der CU fest beschäftigten Mitarbeiter

Die Frage nach den *Veranstaltungsorten* zeigt, dass der überwiegende Teil der Veranstaltungen bei knapp der Hälfte der befragten Unternehmen in Tagungshotels stattfindet. Auf dem zweiten Platz liegen die Räumlichkeiten externer Partner (24%). Im Gegensatz zum großen Vorbild General Electric mit der Einrichtung „Crotonville“ (vgl. hierzu z.B. Tichy/Sherman 2001, S. 159ff.) unterhalten nur 15% der CUs ein eigenes Gebäude. Weitere 15% veranstalten die Maßnahmen hauptsächlich in firmeneigenen Tagungsräumen (vgl. Abb. 34) ¹⁶.

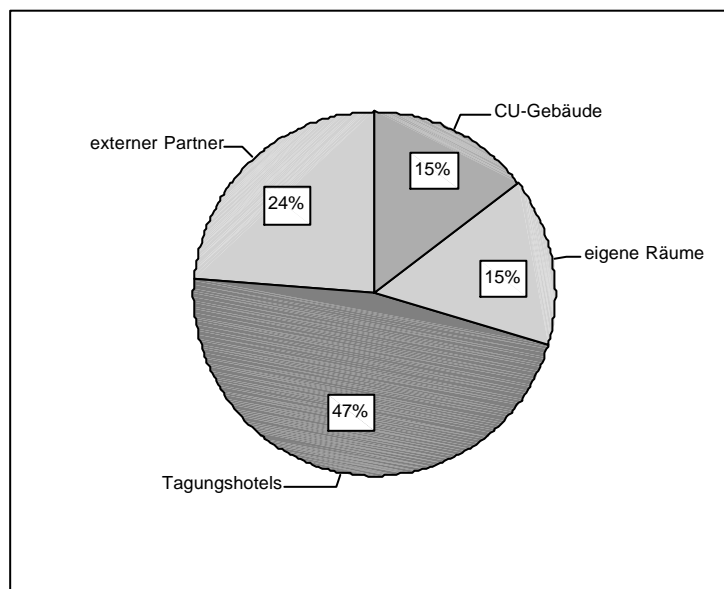


Abb. 34: Ort, an dem die CU-Maßnahmen schwerpunktmäßig stattfinden

¹⁶ Neun der Befragten haben sich zu dieser Frage nicht geäußert oder sich nicht an die Vorgabe „ohne Mehrfachantworten“ gehalten, so dass sich die Auswertung nur auf 34 der CUs bezieht.

Der Großteil der Leistungsprozesse wird von den meisten CUs selbst übernommen. Insbesondere Veranstaltungskonzeption und –marketing, die Auswahl von Kooperationspartnern und das Kontakt- und Beziehungsmanagement zu diesen, die Auswahl und Beschaffung der Lerninhalte sowie die Evaluation der Maßnahmen sind jeweils bei mindestens 80% der Befragten direkt an der CU angesiedelt. Wenn Leistungen outsourct werden, so sind dies am ehesten die Durchführung der konkreten Veranstaltungen und das CU-Branding (vgl. Abb. 35).

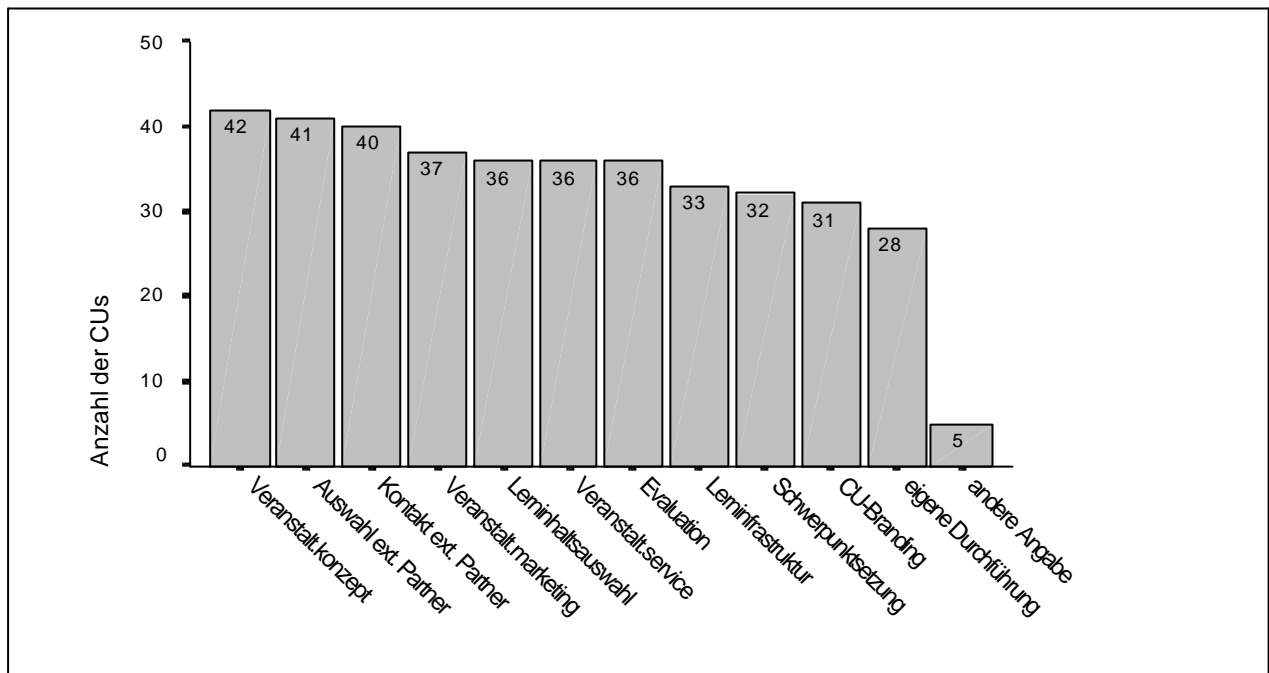


Abb. 35: Art der Leistungsprozesse, die an der CU direkt angesiedelt sind

Finanzierung

Hinsichtlich der *Finanzierungsarten* von Corporate Universities innerhalb der Unternehmen lassen sich zwei Extremformen unterscheiden: die Finanzierung über Zentralbudgets und die Selbstfinanzierung (bzw. eine Übernahme der Kosten durch die Unternehmensbereiche der Veranstaltungsteilnehmer) (vgl. Abb. 36). Hier hat sich gezeigt, dass die Finanzierung der CU in 78% der Unternehmen über Zentralbudgets erfolgt. Allein über Zentralbudgets werden die CUs jedoch nur in 41% der Unternehmen finanziert. Bei 37% werden Zentralbudgets mit Selbstfinanzierung kombiniert. So wird im Bereich „Siemens Management Learning“ z.B. die Grundfinanzierung über die Zuweisung von Zentralbudgets vorgenommen und die variabel für jedes Programm anfallenden Kosten wie z.B. Reisekosten oder die Kosten für

Seminarräume werden von den entsendenden Bereichen gezahlt. Eine reine Selbstfinanzierung wird von 22% der befragten Unternehmen vorgenommen. Hinzu kommen bei jeder der drei Finanzierungsarten noch ergänzende Einnahmen vom freien Markt. Diese werden in 20% der CUs erzielt.

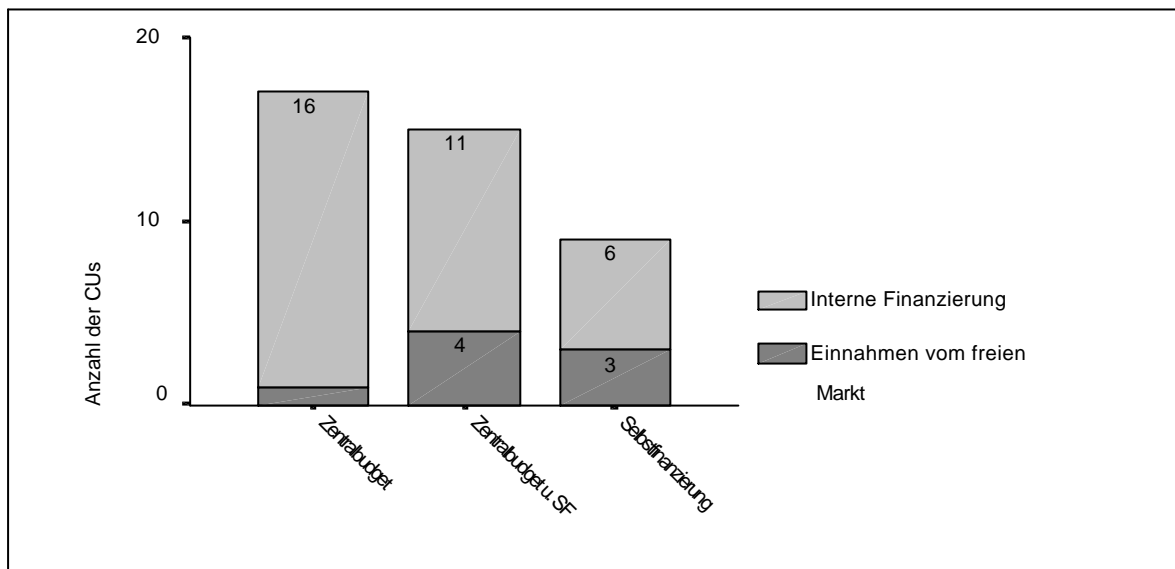


Abb. 36: Art der Finanzierung

In der Stichprobe der weltweit bestehenden und hauptsächlich nordamerikanischen Corporate Universities nimmt übrigens inzwischen die Selbstfinanzierung zu. Dies lässt sich u.a. dadurch erklären, dass mit zunehmendem Alter der CU der Anteil der Einnahmen aus Zentralbudgets immer geringer wird. Während bei höchstens einjährigen CUs noch 59% der Einnahmen zentral finanziert wird, sind es bei CUs, die älter als 5 Jahre sind nur noch 36% (vgl. Corporate University Xchange 2002, S. 78).

Wir haben des Weiteren nach der Höhe der *Jahresbudgets* gefragt, hierzu wollten sich jedoch nur gut die Hälfte der Befragten äußern. Die Äußerungen ergaben, dass bei einem Drittel der Auskunft gebenden CUs das Budget weniger als 1 Mio. Euro beträgt (vgl. Abb. 37). Mehr als 10 Mio. Euro sind es hingegen bei 21% der CUs. Durchschnittlich betragen die Ausgaben ca. 5 Mio. Euro.

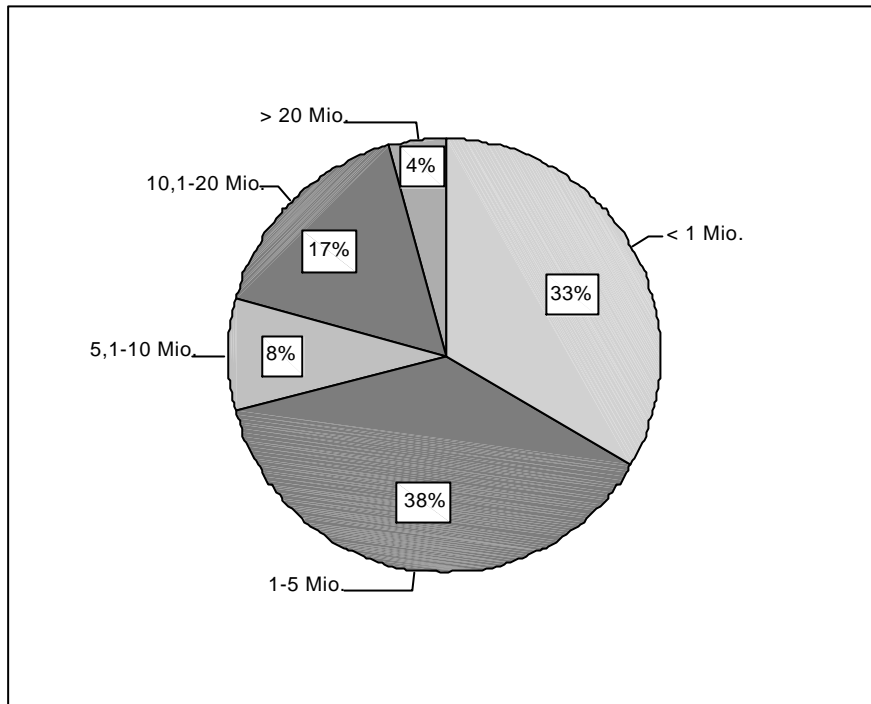


Abb. 37: Derzeitiges Jahresbudget der CUs in Euro

Evaluation

Die Evaluation – grundsätzlich das Problemkind der Personalentwicklung – beschränkt sich bei einem Großteil der CUs auf Befragungen der Teilnehmer. 79% aller CUs geben an, Zufriedenheitsabfragen der Teilnehmer zum Ende der Maßnahmen durchzuführen (vgl. Abb. 38). Wenn dies auch nur wenig über den längerfristigen Erfolg der Maßnahmen aussagt, so habe die direkte Evaluation nach Dr. Heuser von der Lufthansa School of Business einen angenehmen Nebeneffekt: „Das Happy Sheet brauchen Sie, das ist auch ein Blitzableiter, es hat katharsischen Effekt und gibt auch einige valide Informationen. Das wird bei uns flächendeckend gemacht“ (MH, LHSB). Ergänzend oder alternativ zu den Zufriedenheitsabfragen nehmen 71% der CUs breitere Befragungen im Nachgang der Maßnahme vor. Bei jeder zweiten CU schließlich wird der Erfolg „on the job“ gemessen. Über Kennzahlensysteme wie z.B. Scorecards wird von 19% der CUs evaluiert. Eine externe wissenschaftliche Begleitforschung erfolgt nur bei jeder zehnten Corporate University.

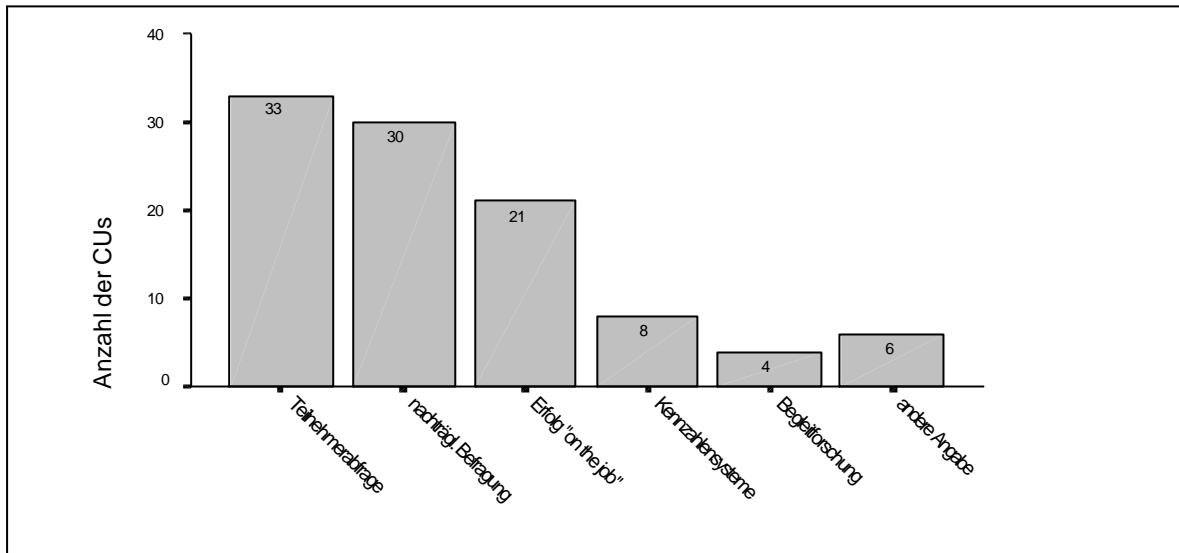


Abb. 38: Maßnahmen zur Evaluation der CU-Programme

Auf die Frage, wie bei den Maßnahmen der CU der *Praxistransfer* gesichert wird, geben 64% der Befragten an, in der Veranstaltung am eigenen Business Case zu arbeiten (Fallsupervision) (vgl. Abb. 39). Bei 57% der Befragten finde eine Kopplung der Lernprozesse an organisationale Veränderungsprozesse statt. 52% sichern den Praxistransfer über Action-Learning und 43% betreiben Bildungs-Controlling. Untergeordnete Rollen spielen die Einbindung ganzer Teams in die Veranstaltungen (31%), der Einsatz von IT-basierten Wissens-/Lernarchitekturen („Knowledge on Demand“) (29%) und die Arbeit mit verbindlichen Umsetzungsinstrumenten wie z.B. Zielvereinbarung oder Scorecards (26%).

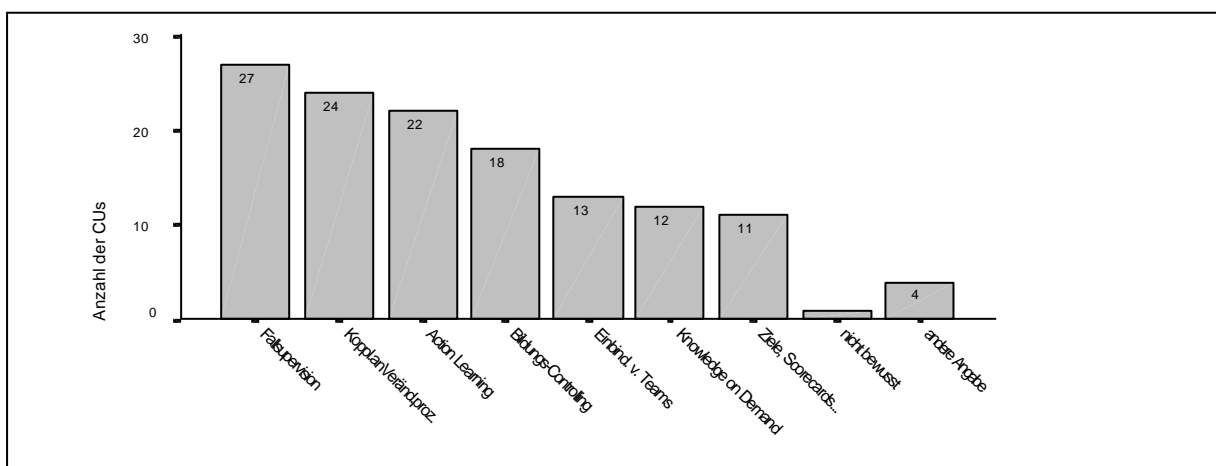


Abb. 39: Maßnahmen zur Sicherung des Praxistransfers

Wenn auch viele CUs noch zu jung sind, um dauerhafte Auswirkungen auf das Gesamtunternehmen zu zeigen, so lassen sich doch immerhin erste Erfolgsbilanzen aufzeigen: Mehr als drei Viertel der Unternehmen geben an, dass sich der Stellenwert von Lernen und Weiterbildung im Unternehmen verbessert habe, 56% sehen ein verbessertes HR-Development als Resultat und 42% sehen einen Erfolg in der erhöhten Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt (vgl. Abb. 40).

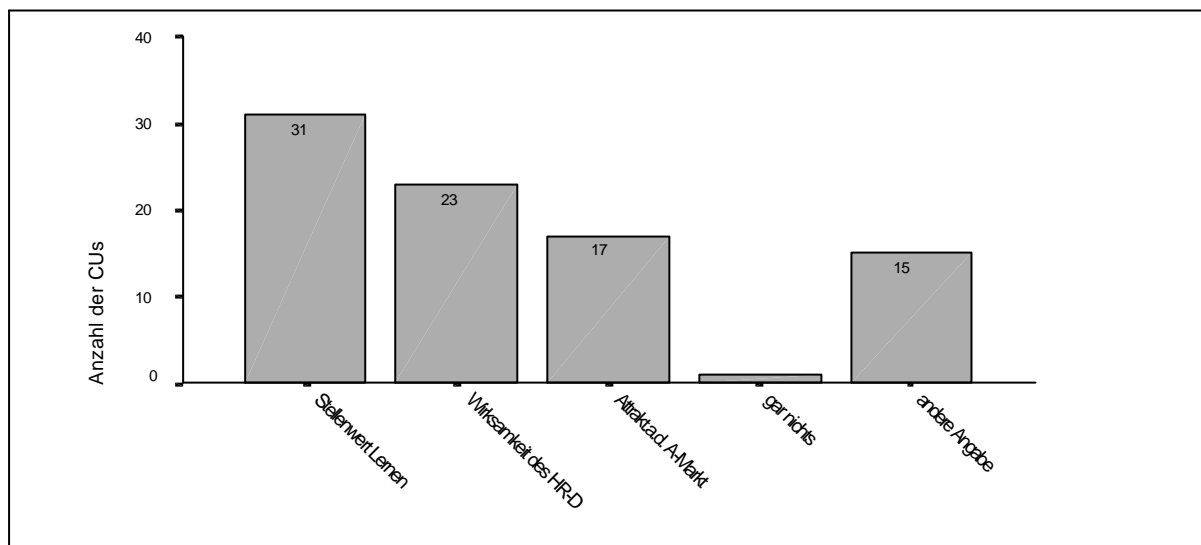


Abb. 40: Merkmale, an denen der Erfolg einer CU festgemacht wurde

Quellen:

Corporate University Xchange (2002): Corporate University Xchange Fifth Annual Benchmarking Report, New York.

Tichy, N.M./Sherman, S. (2001): Control your Destiny or someone else will, New York.

3. Vertiefende Portraits ausgewählter Corporate Universities

Im Folgenden werden fünf innovative Lernarchitekturen dargestellt. Um eine möglichst hohe Diversität in Bezug auf die Branche des Unternehmens, Alter der CU und Konzeption des Leistungsprogramms zu erzielen, wurden die Unternehmen Lufthansa, Bertelsmann, Siemens, ERGO und E.ON für eine vertiefende Darstellung ausgewählt.

Lufthansa School of Business

Die folgende Darstellung basiert vorrangig auf einem Gespräch, das im Dezember 2001 mit Dr. Michael Heuser (MH, LHSB), dem Leiter der Lufthansa School of Business, geführt wurde. Ergänzend wurde ein von ihm verfasster Aufsatz (Heuser 2001)¹⁷ herangezogen.

Implementation

Die Lufthansa School of Business bezeichnet sich als die erste Corporate University in Deutschland. Wie es zur Gründung der Einrichtung im Frühjahr 1998 kam, wird folgendermaßen beschrieben: „Also, die Sache lag in der Luft. 1997/98 war so eine Vibrationsphase in Deutschland und Europa. Es gab einen Eindruck der Unzufriedenheit der verantwortlichen Organisationen für Management- und Organisationsentwicklung. Wir behandelten diese beiden Bereiche immer noch so, als hätten sie nichts miteinander zu tun. Wir brauchten eine Programmatik, die Management- und Organisationsentwicklung stärker zueinander bringt. Und diese Programmatik, die hat man in dem CU-Typ der gehobenen Art in den Vereinigten Staaten gefunden“ (MH, LHSB).

Der konkrete Auslöser bei Lufthansa schließlich war ein Wendepunkt des Unternehmens, der 1997 erreicht war und sich durch drei Ereignisse beschreiben lässt:

1. der Abschluss der Restrukturierung mit der Ausgründung der letzten Einheiten des Lufthansa-Konzerns,
2. die Gründung der Star-Alliance im Frühjahr 1997 und
3. die Vollprivatisierung der Lufthansa im Oktober 1997.

Diese drei Entwicklungen führten zum Bedarf einer neuen Strategie und eines neuen Selbstverständnisses der Lufthansa: „Lufthansa sieht sich nicht als Airline mit ein paar angeschlos-

¹⁷ Heuser, M. (2001): Corporate Universities als strategiegetriebene „Schulen des Geschäfts“ – Das Beispiel Lufthansa School of Business, in: Althaus, U./Friederichs, P. (Hrsg.): Personalentwicklung in der Globalisierung – Strategien der Insider, S. 343-349.

senen Geschäftsfeldern und auch nicht als Finanzholding, sondern als integrierte Managementholding, symbolisiert durch den Begriff ‚Aviation-Konzern‘ (MH, LHSB). Vor diesem Kontext hat der Vorstand Mechanismen gefordert, die dafür sorgen, dass die Strategien im gesamten Unternehmen bekannt sind und diskutiert werden. Ferner wurden ein Kulturentwicklungsinstrument und eine Lernplattform benötigt.

Der eigentliche Spiritus Rector der Lufthansa School of Business ist Thomas Sattelberger. Dieser hat seit 1995 an dem Konzept gearbeitet. Aus seinen Bemühungen, die Personalentwicklung und Organisationsentwicklung stärker zu integrieren, entwickelte sich 1998 die Lufthansa School of Business. „Die Entscheidung, die Einrichtung jetzt Lufthansa School of Business zu nennen, wurde von der Organisation gar nicht so als Veränderung wahrgenommen. Sondern sie hat sich eingereiht in diesen Veränderungsprozess, wo wir irgendwann gesagt haben, jetzt müssen wir dem Ganzen auch einen Namen geben“ (MH, LHSB)¹⁸. Eine Vorbildfunktion bei der Gründung wird General Electric zugeschrieben. Im Gegensatz zu General Electric sollte das Konzept jedoch nicht auf das obere Management beschränkt bleiben.

Der Vorstand hat das Konzept von Anfang an stark forciert. Besonders förderlich war, dass die School of Business in der Öffentlichkeit sehr schnell Beachtung fand. Wichtig für die Reputation innerhalb des Konzerns war z.B. auch der im Herbst 2000 verliehene „Corporate University Xchange European Excellence Award 2000“. Diese Auszeichnung wurde von dem amerikanischen Beratungsunternehmen Corporate University Xchange zusammen mit der Financial Times für ein herausragendes Beispiel einer nicht-amerikanischen CU vorgenommen.

Ziele

Ein zentrales Ziel besteht darin, die Entwicklung des Einzelnen mit der Entwicklung der Organisation zu integrieren. „Das Schlimmste, was wir machen können, ist, eine Entwicklungsinitiative in sich implodieren zu lassen. Alle sind glücklich und keiner merkt was davon. Dann sind wir beim klassischen Ansatz des Managementprogramms oder des Nachwuchsprogramms“ (MH, LHSB). Stattdessen sollen während der Initiative vielfältige Kontakte zu den verschiedenen Stakeholdern der Initiative bestehen. Wenn die wichtigsten

¹⁸ Der Begriff ‚University‘ wurde jedoch bewusst nicht verwandt, da dieser möglicherweise falsche Assoziationen auslösen könne: „Wir sind keine Universität im klassischen Sinn, im Humboldtischen Sinn, sondern wir sind eine Schule des Geschäfts in enger Partnerschaft mit akademischen Institutionen“ (MH, LHSB).

Stakeholder einer Initiative und ihre Zielsetzungen identifiziert wurden, müssen Beziehungen zu ihnen aufgebaut und Rückkopplungsprozesse initiiert werden. So werden z.B. zu den Vorgesetzten und auch zu den Vor-Vorgesetzten Kontakte gepflegt. Dadurch wird einerseits die Teilnahme oft überhaupt erst ermöglicht. Andererseits wird aber auch vermieden, dass die Resultate des Programmes zu sehr im Verborgenen bleiben: „Es darf nicht passieren, dass die Teilnahme quasi als Geschenk angesehen wird, das man dankend annimmt und den Mund hält, um keinen Neid bei den Kollegen zu erzeugen. Vielmehr soll gerade ein gewisser Druck erzeugt werden, Resultate zu erzielen und diese Resultate auch nach außen zu kommunizieren“ (MH, LHSB).

Als weitere Ziele der Lufthansa School of Business werden die folgenden genannt (Heuser 2001, S. 350):

- „die strategischen Stoßrichtungen des Konzerns effektiv und effizient zu unterstützen;
- das „Intellectual Capital“ als essentiellen Baustein für den Unternehmenserfolg an das Unternehmen zu binden und gemäß den zukünftigen Erfordernissen weiter zu entwickeln;
- als Schule des Geschäfts akademische Expertise und Erfahrungen von Partnerunternehmen eng mit der eigenen Geschäftspraxis zu verknüpfen;
- die gemeinsame Führungs- und Leitkultur des Unternehmens zu fördern und voranzutreiben;
- dem einzelnen Chancen für persönliche Entwicklungsoptionen und Entwicklungsschübe zu bieten“.

Innerhalb des Strategieprozesses setzt die Lufthansa School of Business primär an der *Strategieimplementierung* an. Lediglich bei der Zielgruppe des oberen Managements wird auch die Strategieentwicklung fokussiert, indem über die School of Business das für die Strategieentwicklung notwendige akademische Wissen bereitgestellt wird. Dies soll jedoch nicht heißen, dass die Strategieentwicklung selbst in der CU stattfinden würde: „Wir unterstützen die Strategiefindung, wir sind nicht die Strategiefindung selbst“ (MH, LHSB). Steht das mittlere Management hingegen als Zielgruppe im Vordergrund, dann geht es stärker um die Strategiekommunikation und –implementierung. Als zentrale strategische Aufgabe wird z.B. zur Zeit im Lufthansa-Konzern die Implementierung einer stärkeren Wertorientierung der Unternehmensführung gesehen. Diese gilt es dann, durch die School of Business zu unterstützen.

Leistungspaket und Teilnehmer

Grundsätzlich werden bei Lufthansa sechs Geschäftsfelder innerhalb der Lufthansa School of Business unterschieden, die im Folgenden kurz erläutert werden (vgl. Abb. 41):

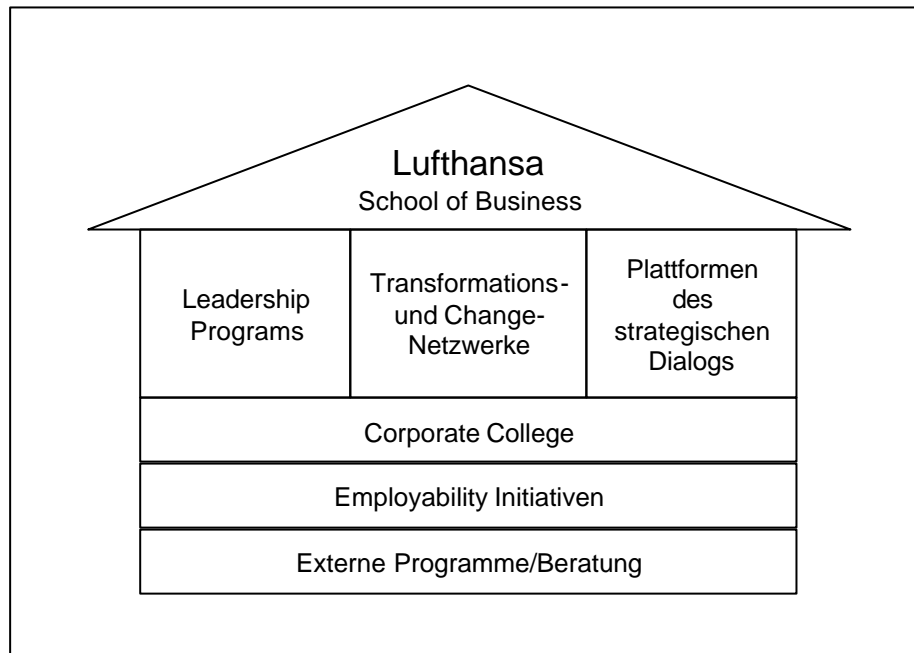


Abb. 41: Die Geschäftsfelder der Lufthansa School of Business (vgl. Heuser 2001)

1. Lufthansa Leadership-Programme

In Zusammenarbeit mit internationalen Business Schools wie der Cranfield University, der London Business School, INSEAD, der kanadischen McGill University oder dem Indian Institute of Management Bangalore werden Managementprogramme angeboten. Die Kooperationen mit den Business Schools geht bis zu gemeinsamen Erarbeitungen von Fallstudien und begleitenden Forschungsprojekten. Der Teilnehmerkreis besteht sowohl aus den eigenen Führungskräften als auch teilweise aus Partnern entlang der Wertschöpfungskette oder ‚Klassenbesten‘ der eigenen oder anderer Branchen.

2. Transformations- und Change-Netzwerke

Hierunter sind reale Veränderungsprojekte zu verstehen, mit denen sowohl Organisationsentwicklung als auch Qualifizierung der Beteiligten angestrebt werden. Ein Beispiel stellt das Programm „Climb 99“ dar. An diesem einjährigen, berufsbegleitenden Programm nehmen 160 Führungskräfte teil, die „Task Forces“ als Gruppen von fünf bis acht Teilnehmern bilden und in diesen die Führungs- und Leistungskultur der Lufthansa einem

weltweiten Benchmarking-Prozess unterziehen. Ziel soll es sein, für die Organisation relevante Projekte zu definieren, durchzuführen und die Projektergebnisse in die eigene Geschäftspraxis zu implementieren.

Die potentiellen Teilnehmer des Programmes sind mittlere Führungskräfte auf der Abteilungsleiterenebene, die von ihren Vorgesetzten für eine Teilnahme vorgeschlagen werden. Über die tatsächliche Teilnahme wird dann im Management Board (i.d.R. Geschäftsleitung) der jeweiligen Geschäftsfelder entschieden. Es wird bewusst versucht, den Teilnehmerkreis nicht zu stark auszuweiten: „Wir haben den Geschäftsfeldern schon klare Profile mitgegeben, wen wir da erwarten. Und eine Aussage war, wir erwarten die Leistungsträger von dieser Ebene (wie auch immer man dies definiert). Und es war schon klar, wer zu diesem ‚Climb‘ kommt, der wurde dazu ausgewählt. Und das beste, was Ihnen natürlich immer passieren kann, ist, dass die Nachfrage größer ist als das Angebot. Sie dürfen das Angebot natürlich nicht *zu* knapp halten“ (MH, LHSB).

Zu Beginn der Projekte werden für jeden der 160 Führungskräfte 360 Grad-Feedback-Prozesse und Zielvereinbarungen vorgenommen, um die individuellen „Leadership-Herausforderungen“ und relevante Projektziele zu formulieren. Ein zentraler Erfolgsfaktor der Projekte ist, dass in der Organisation genügend Sponsoren die Projekte auch unterstützen, dass z.B. die Vorgesetzten der Task Force-Teilnehmer hinter den Programmen stehen: „Sie müssen sich immer überlegen, welchen Nutzen Sie den Vorgesetzten-Ebenen durch dieses Projekt schaffen können. Dass auch die Vorgesetzten sich dem Projekt gegenüber verpflichtet fühlen, dass sie sich interessieren, was da passiert, dass sie es unterstützen und vorantreiben. Erst dann haben Sie’s geschafft. Dann fängt es an, zu einem Projekt der Organisationsentwicklung zu werden“ (MH, LHSB).

Das Programm „Climb 99“ hat bisher einmal stattgefunden: „Das machen wir adhoc, wenn wir merken, dass ein ganz großes Thema anliegt, bei dem die Architektur eines ‚Climb‘ Sinn macht“ (MH, LHSB).

3. Plattformen des strategischen und kulturellen Dialogs

Zur Förderung eines schnellen Informationsaustausches werden verschiedene Diskussionsplattformen angeboten. Mit diesen wird z.B. bezweckt, die Visionen und Grundsätze des Unternehmens zu kommunizieren, Menschen für Veränderungsprozesse zu gewinnen oder für die Weiterentwicklung der Führungskultur zu begeistern.

Ergänzend zu diesen drei zentralen Säulen bietet die Lufthansa School of Business noch drei weitere Programme an. Das umfangreichste ist das sich an alle Mitarbeiter richtende „Corporate College“. In einer breiten Palette von Programmen gibt es die Möglichkeit, überfachliche Kompetenzen zu erwerben, Schlüsselqualifikationen auszubauen, Sprach- und EDV-Kenntnisse zu vertiefen oder wirtschaftliches Orientierungswissen zu verbreitern. Die hier angebotenen Veranstaltungen sind teilweise mit den Angeboten der Personalentwicklungsabteilungen der einzelnen Gesellschaften des Lufthansa-Konzerns vergleichbar. Sie werden aber dann (auch) im Rahmen des Corporate Colleges angeboten, wenn sie nicht nur der Entwicklung des Einzelnen, sondern der kulturellen Integration des gesamten Lufthansa-Konzerns dienlich sind: „Die Aufgabe der School of Business ist es, Organisationsentwicklung und Personalentwicklung zusammenzubringen. Sowohl die Organisationsentwicklung als auch die Personalentwicklung finden nicht nur in der Lufthansa School of Business statt. Unser Job ist, es die Programme der beiden zusammenzubringen“ (MH, LHSB).

Stärker auf die Entwicklung des Einzelnen zielen hingegen die „Employability Initiativen“. Durch diese sollen Mitarbeiter ermuntert werden, jenseits konkreter beruflicher Aufgaben Fach- und Schlüsselqualifikationen zu erwerben und so ihre eigene Beschäftigungsfähigkeit stärker auszubauen. Zu den Maßnahmen zählen beispielsweise EDV-Kurse in der Freizeit oder berufsbegleitende Ausbildungsabschlüsse. Einen letzten Bestandteil der Lufthansa School of Business bilden schließlich noch Entwicklungsprogramme und Beratungsangebote, die sich an Externe richten.

Zusammenarbeit mit Business Schools

Mit Business Schools wurde auch bereits vor Bestehen der Lufthansa School of Business zusammengearbeitet, die Art der Zusammenarbeit hat sich jedoch mit Gründung der CU stark verändert. Zuvor waren die Business Schools die zentralen Akteure. So hat Lufthansa Führungskräfte vielfach zu offenen Programmen der Business Schools geschickt und selbst wenn die Programme nur für das Management der Lufthansa angeboten wurden, waren die Inhalte sehr stark durch die Business Schools bestimmt. Inzwischen liegt die Gestaltung des gesamten Lernprozesses jedoch viel stärker bei der Lufthansa School of Business. Es werden Lernprozesse definiert, die in der Regel über ein Jahr laufen, in denen einzelne Business Schools für wenige Wochen beteiligt sind und ein speziell gefordertes akademisches Know-how einbringen. Dieses kann z.B. die Erarbeitung und Anwendung unternehmensspezifischer Fallstudien oder das Angebot von konkret relevantem Fachwissen sein.

Aus diesem Grund komme es bei der Auswahl der Business Schools auch auf die „gelungene Mischung“ an: „Man kann experimentieren, wenn man ein Gefühl hat, das könnte klappen, aber man muss natürlich auch Akzeptanzmanagement betreiben. Wenn Sie einige weniger bekannte Business Schools haben, brauchen Sie natürlich auch ein INSEAD oder eine London Business School. Weil wir die Anforderung an die Business Schools haben, sich auf unseren Lernprozess einzulassen, arbeiten wir aber ganz bewusst nicht mit Business Schools aus der allerallerersten Reihe zusammen“ (MH, LHSB). Mit deutschen Universitäten wird derzeit nur in der Basisausbildung zusammengearbeitet, nicht jedoch in komplexen Lernprozessen.

Evaluation

Bei allen Programmen der Lufthansa School of Business erfolgt zunächst eine Zufriedenheitsabfrage der Teilnehmer direkt im Anschluss an die Maßnahmen: „Das Happy Sheet brauchen Sie, das ist auch ein Blitzableiter, es hat einen katharsischen Effekt und gibt auch einige valide Informationen. Das wird bei uns flächendeckend gemacht“ (MH, LHSB). Bei den komplexen Programmen wird nach dem Stakeholder-Ansatz evaluiert. Für die Stakeholder werden einzelne Ziele definiert und mit ihnen abgestimmt. Am Ende der Programme wird dann über Gespräche mit den Stakeholdern der Erfolg anhand dieser Ziele eruiert. Zum Teil erfolgt auch längere Zeit nach Ablauf der Programme eine Evaluation anhand von Fragebögen, die sich an die Teilnehmer und auch ihre Vorgesetzten richten. Hierdurch wird ermittelt, inwieweit die Generierung von Wissen auch zu einer Veränderung des Verhaltens geführt hat. Bei aufwändigen Projekten wird auch der quantitative Erfolg gemessen: „Da die Projekte, sofern sie sinnvoll sind, sowieso irgendwann durchgeführt worden wären, ist dies ein Stück Augenwischerei. Aber wenn man davon ausgeht, dass Investitionen in Humankapital sich auszahlen, wird der Erfolg des Projektes auch über die konkret nachweisbaren Beträge deutlich. Und wenn man diesem Anspruch gerecht werden will, muss man die Sprache des Business reden“ (MH, LHSB).

Organisation

Die Lufthansa School of Business ist neben anderen konzernübergreifenden HR-Bereichen direkt dem Personalvorstand unterstellt. Es erfolgt eine häufige Abstimmung der Programme mit den Bereichen „Konzern-Strategie“ und „Strategische Personalentwicklung“ (vgl. Abb. 42).

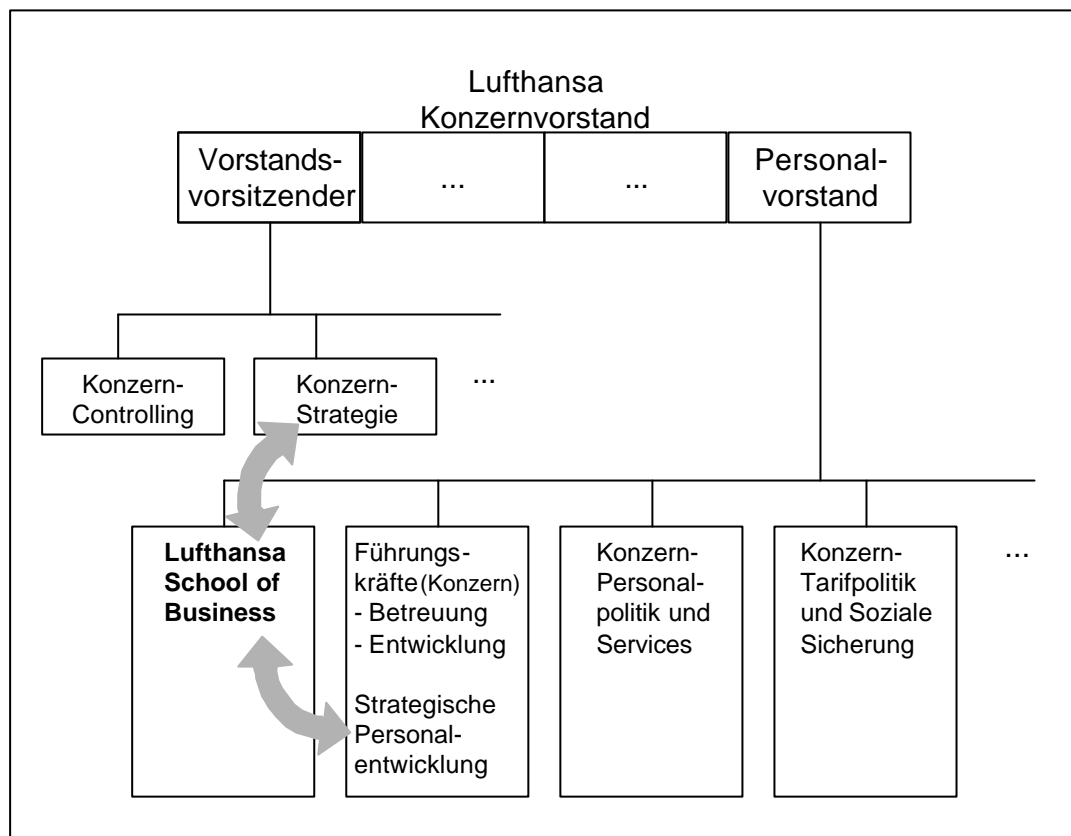


Abb. 42: Organisatorische Einbindung der Lufthansa School of Business

Während im Bereich „Konzernstrategie“ maßgeblich Organisationsentwicklung und im Bereich „Führungskräfte“ maßgeblich Personalentwicklung stattfindet, ist es Aufgabe der Lufthansa School of Business, beide Bereiche zusammen zu bringen. Die CU befindet sich so stets im Spannungsfeld der – aus der Perspektive der funktionalen Organisation erst einmal nicht zusammen passenden – Bereiche Personalentwicklung und Organisationsentwicklung.

Schlussbemerkung

Die Lufthansa School of Business weist ein sehr differenziertes Programm auf, in dem durch Business Schools unterstützte Managementprogramme, Change-Projekte und Dialogplattformen separate Programme darstellen, die noch durch breitflächige Qualifizierungsprogramme ergänzt werden. Als großer Erfolg des Projekts wird die Verleihung des oben bereits erwähnten Corporate University Xchange Awards betrachtet. Als Erfolg wird auch das ‚Climb-Projekt‘ gesehen, und hier schon allein die weitflächige Durchsetzung des Beurteilungsinstrumentes „360 Grad-Feedback“ innerhalb kürzester Zeit. Die größte Herausforderung in Zukunft wird es sein „das Konzept und die Programmatik beizubehalten, wenn die Aufmerk-

samkeit sich im Unternehmen auf andere Dinge richtet, also wenn es Alltag wird“ (MH, LHSB).

Bertelsmann University

Die folgende Darstellung basiert weitgehend auf einem Gespräch, das im Februar 2002 geführt wurde. Gesprächspartner waren Gerd Bührig, der Gründer und ehemalige Leiter (GB, BMU), Dr. Immanuel Hermreck, der derzeitige Leiter (IH, BMU) sowie Steven Moran, Director bei der Bertelsmann University (SM, BMU).

Implementation

Die Gründung der Bertelsmann University ist eng mit dem bei Bertelsmann Ende der neunziger Jahre ins Leben gerufenen Prozess der „Kulturevolution“ verknüpft: „Es hat einen Prozess gegeben, den wir als Kulturevolution bezeichnet haben, in dem versucht wurde, die ‚DNS‘ des Unternehmens zu verändern. Die bei Bertelsmann bislang vorherrschende ‚Heldenkultur‘ passte nicht mehr zur Größe des Unternehmens. Wenn so ein Unternehmen eine gewisse Größe erreicht, und die paar Menschen, die dazu in der Lage gewesen wären, dies noch zusammen zu halten, weg sind, muss es etwas anderes geben“ (GB, BMU). Zu dieser Steuerungsproblematik kam die Einsicht, dass der „War for talent“ nicht abgeschlossen ist, wenn die „Talente“ eingestellt sind, sondern ein kontinuierlicher Lernprozess implementiert werden müsse.

Folge war, dass im Januar 1998 die Entscheidung gefällt wurde, eine Corporate University zu gründen. Im Februar des gleichen Jahres wurde dann von der Unternehmensberatung McKinsey eine Benchmarking-Studie durchgeführt. Dies war unter anderem notwendig, um das Konzept im Unternehmen besser zu verkaufen: „In einem Unternehmen wie Bertelsmann kann man nicht einfach sagen ‚wir machen das jetzt‘ und das geht so glatt durch. Sondern hier ist jeder für seinen Aufgabenbereich verantwortlich und fühlt sich verantwortlich und berufen, seine Bedenken auch vorzutragen. Und das wird auch durchaus vehement getan. Und wenn man so eine breite, sichtbare Initiative durchtreiben will, muss man sich gut überlegen, welche Einwände kommen können und wie man die dann befriedigt. Da kann so eine Studie schon ganz hilfreich sein“ (IH, BMU). Ferner wurden vor Beginn des ersten Programms in München und in New York jeweils eine Interviewrunde durchgeführt, in denen mit 10 – 15 Geschäftsführern die genauen Erwartungen an die Bertelsmann University diskutiert wurden. Die Geschäftsführer davon zu überzeugen, eine Woche an einem bislang unbekanntem Pro-

gramm teilzunehmen, wird als keine ganz leichte Aufgabe betrachtet: „Das war am Ende eine reine Marketing- oder Branding-Frage. Als Prophet im eigenen Lande ist es immer ein bisschen schwierig. So haben wir es dann letztendlich gemacht und sind mit den Business Schools Harvard und IMD eine Partnerschaft eingegangen“ (GB, BMU). In diesem Sinne wird auch die Unterstützung des Vorstands als essentiell angesehen. Das Procedere der Einladung durch den Vorstand war sehr wichtig. Es ist bis heute so, dass Thomas Middelhoff jeden Teilnehmer persönlich anschreibt und auch bei vielen Veranstaltungen selbst dabei ist.

Die erste Veranstaltung im Rahmen der Bertelsmann University fand schließlich im August 1998 statt.

Ziele

Die Aktivitäten der Corporate University sollen Entwicklungen auf den drei Ebenen „Executives“, „Profit Center“ und „Bertelsmann-Konzern“ anstoßen. Auf der Ebene der „Executives“ geht es darum, die individuelle Entwicklung zu fördern, derzeitige Handlungsmuster zu hinterfragen und neue aufzubauen. Auf der Ebene der Profit Center sollen vermehrt „Best Practices“-Erfahrungen ausgetauscht und Innovationen gefördert werden. Auf der Ebene des Gesamtkonzerns schließlich gilt es, strategische Themen innerhalb der Organisation zu vermitteln, Kooperationen und Synergien zu fördern und eine globale Dialogplattform zu schaffen.

Mit der Bertelsmann University soll nicht nur Strategieumsetzung, sondern auch Strategieentwicklung betrieben werden. Der Rahmen der diskutierten Themen wird sehr weit gesteckt: „Die Themen reichen von: ‚Ich hab da ein Business X und das und das Problem. Helft mir mal!‘ bis zu ‚Wie sieht Bertelsmann im Jahre 2025 aus?‘“ (GB, BU). Die Corporate University stelle auch einen Ort dar, an dem die derzeitige Situation und mögliche zukünftige Entwicklungen des Konzerns reflektiert werden: „Man braucht einfach eine Institution, in der Organisationslandkarten gebaut und diskutiert werden. Da stellt sich der Vorstandsvorsitzende Herr Middelhoff hin und sagt ‚Das ist meine Idee, jetzt seid Ihr dran‘ und dann gibt es wirklich eine Diskussion, die Leute reden miteinander und vielleicht steht einer auf und sagt ‚Das ist bullshit, da denk ich das und das drüber...‘ und schon hat man eine Gesprächsqualität, die man im normalen Business überhaupt nicht hätte“ (GB, BU).

Leistungspaket und Teilnehmer

Das Gesamtprogramm der Bertelsmann University setzt sich aus den im Folgenden erläuterten fünf Leistungsformaten zusammen (vgl. auch Abb. 43):

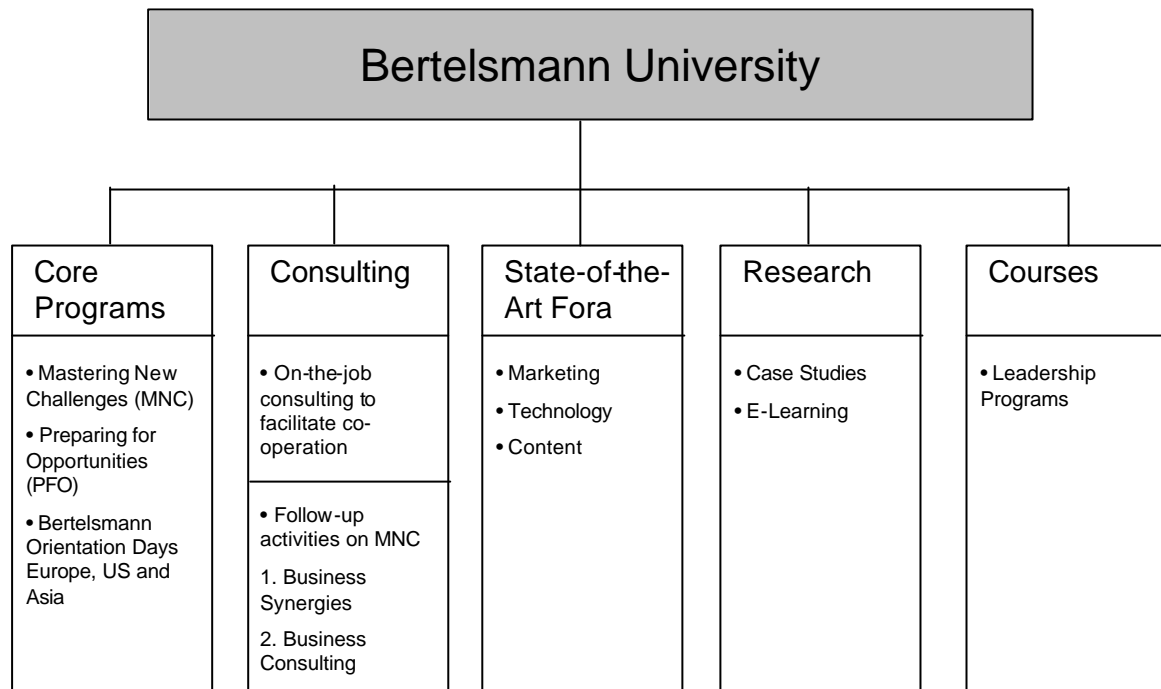


Abb. 43: Das Leistungsprogramm der Bertelsmann University, Quelle: Bertelsmann

Core Programs

Zwei Herzstücke der Bertelsmann University sind die Programme „Mastering New Challenges“ (MNC) und „Preparing for Opportunities“ (PFO), die sich an Bertelsmann Senior Executives bzw. High Potentials richten. Die Dozenten sind Professoren verschiedener Business Schools, die gemeinsam mit der Bertelsmann University das Curriculum erstellt haben. Die Veranstaltungen bestehen aus verschiedenen Lehrformen: Fallstudienmodule, Vorträge und Gruppenarbeiten, in denen das Erlernete auf die eigene Geschäftspraxis angewendet wird, wechseln sich ab. Einen Bestandteil der Veranstaltung bildet in der Regel auch ein Besuch vom Vorstandsvorsitzenden Thomas Middelhoff, der die zuvor bearbeiteten Themen mit den Teilnehmern diskutiert.

Ergänzt werden die beiden Programme noch durch den „International Orientation Day“. Dieser richtet sich an jüngere, neue Mitarbeiter des Bertelsmann-Konzerns, die bereits Teilnehmer von „junior circles“ sind. Ziel der Veranstaltung ist es, den Neuen die

Bertelsmann-Kultur näher zu bringen und sie über die Geschichte, Struktur und Strategien des Bertelsmann Konzerns zu informieren.

Consulting

zum Consulting-Programm gehören einerseits individuelle Beratungsangebote und andererseits Folgeveranstaltungen der MNC-Programme. Letzteres stellen z.B. die „Business Synergies“-Veranstaltungen dar. Im Anschluss an die MNC-Veranstaltung nimmt die Bertelsmann University eine Aufarbeitung der geborenen Geschäftsideen vor und in der folgenden „Business Synergies“-Veranstaltung sollen dann einzelne der Ideen konkretisiert werden. In Kooperation mit Business Schools und anderen externen Partnern wie z.B. Unternehmensberatungen geht es darum, die Geschäftsideen weiter auszubauen, die Chancen für eine Umsetzung der Ideen genauer zu untersuchen: „Wir kommen dann noch mal auf die Teilnehmer zu und sagen: ‚Du hast doch eine gute Idee vorgetragen, sollen wir da nicht weiterarbeiten?‘ und der sagt dann: ‚Ja, aber ich habe keine Zeit‘, ‚Das macht nichts, Du musst Dir nur diese drei Tage freihalten und für zwei, drei Interviews zur Verfügung stehen. [...] Wir helfen Euch jetzt, wir holen ein paar Researcher zusammen und gucken mal, was an der Idee wirklich dran ist“ (IH, BMU).

State-of-the-Art Fora

Die „State-of-the-Art Fora“ bilden ein weiteres Herzstück der Bertelsmann University. Zielgruppe sind hier Mitarbeiter aus dem gesamten Konzern, die – hierarchieunabhängig – für bestimmte Fragestellungen ein besonderes Expertenwissen aufweisen können sowie „Senior Executives“. In Zusammenarbeit mit internationalen Business Schools werden in den Dialogforen spezielle Fragestellungen aus den Bereichen ‚Marketing‘, ‚Technology‘ oder ‚Content‘ diskutiert. Ziel der Veranstaltungen ist es, Expertenwissen aufzufrischen und den Wissensaustausch zwischen den Konzernbereichen zu fördern.

Ergänzend zählen die Erarbeitung von Bertelsmann *Case Studies*, die Bereitstellung eines *E-Learning*-Angebotes und die Vermittlung von Seminaren zu ‚Leadership“-Themen zum Angebot der Bertelsmann University.

Die Auswahl der Teilnehmer erfolgt in der Regel durch die Personalchefs der Unternehmensbereiche. Diese führe zu einer optimalen Verankerung der Bertelsmann University in den einzelnen Konzerneinheiten.

Zusammenarbeit mit Business Schools

Vor Gründung der Bertelsmann University wurden zwar schon vereinzelt Teilnehmer für „Business School“-Programme angemeldet, eine intensive Zusammenarbeit mit Business Schools fand jedoch erst im Rahmen der University-Programme statt. Besonders im MNC-Programm werde häufig mit zwei verschiedenen Business Schools zusammengearbeitet. Die Partnerschaft mit zwei Business Schools war bislang noch sehr unüblich, sie habe aber den Vorteil, dass keine standardisierten Programme angeboten werden, sondern schon allein aufgrund des aufkommenden Wettbewerbs etwas Neues entsteht: „Man sitzt zu dritt zusammen und bespricht, welcher Flow und welche Cases genommen werden, welche Teilnehmer diesmal dabei sind und was es an interessanten neuen Sachen gibt. [...] Also mein Ziel war, dass die beiden Business Schools sich voll und ganz auf diese Unternehmen hier einstellen, dass man das Programm gemeinsam macht, dass die nicht irgendwas aus dem Schrank ziehen“ (GB, BMU).

Die Zusammenarbeit mit den Business Schools erfolgt meist über zwei konkrete Ansprechpartner der jeweiligen Universitäten. „Das Kriterium für die Auswahl der beiden war: Was haben die für ein Netzwerk in der Universität? Sind sie in der Lage, wirklich auf jede Lehrressource zurückzugreifen oder sind es eher Leute, die in ihrem eigenen kleinen Biotop vor sich hinarbeiten? Das ist unser A und O“ (GB, BMU).

Evaluation

Eine erste Evaluation wird im Anschluss an die einzelnen Veranstaltungen vorgenommen. Die Business Schools lassen die Veranstaltungen durch die Teilnehmer bewerten und aggregieren die erhobenen Daten zu einem Gesamtwert. So unterliegen sowohl die einzelnen Bertelsmann-Veranstaltungen als auch die Veranstaltungen der Business Schools mit verschiedenen Unternehmen untereinander einem ständigen Vergleich. Hinzu kommt eine Erfolgsmessung längere Zeit nach Durchführung der einzelnen Veranstaltungen. Durch persönliche Kontakte, Telefonate oder Anschreiben an alle ehemaligen Teilnehmer wird auch ein, zwei oder drei Jahre nach der Veranstaltung danach gefragt, was sich konkret für die Teilnehmer verändert habe und welche Ideen aus den Veranstaltungen generiert wurden.

Organisation

Der Leiter der Bertelsmann University berichtet offiziell an den Konzernpersonalvorstand. Parallel dazu erfolgt ein direkter Kontakt zum Vorstandsvorsitzenden, indem ihm alle drei Monate über die Aktivitäten der University berichtet wird. Zusätzlich wurde ein Advisory

Board geschaffen, in dem die Mitglieder des Konzernvorstands vertreten sind und das einmal jährlich tagt (vgl. Abb. 44).

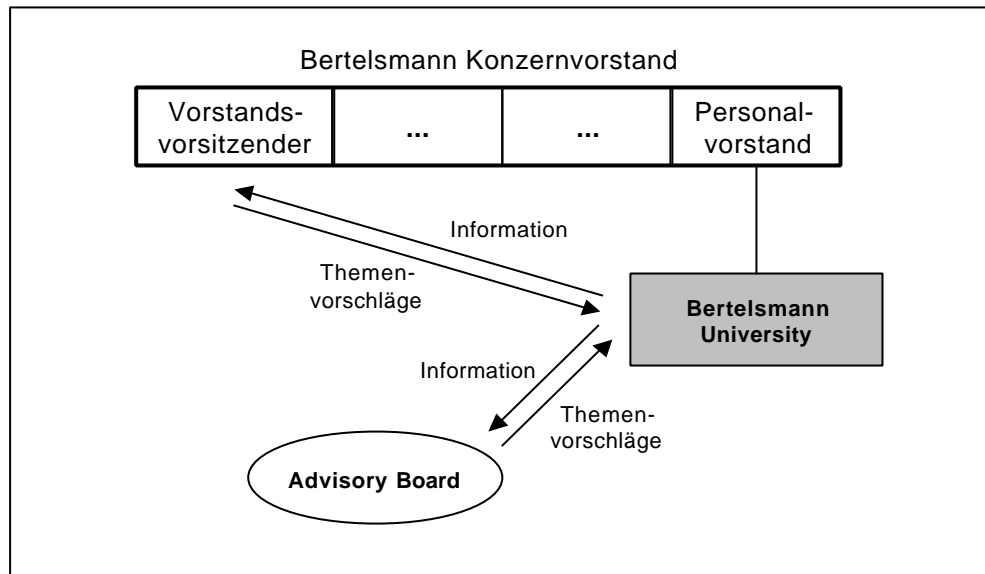


Abb.44: Organisatorische Einbindung der Bertelsmann University

Schlussbemerkung

Die Bertelsmann University dient dem Konzern als Dialogplattform, in der ein intensiver Austausch innerhalb des oberen Managements sowie ausgewählter Fachexperten angestrebt wird. Von 1998 bis 2001 haben über 1300 Leistungs- und Potentialträger des Bertelsmann Konzerns an den Veranstaltungen teilgenommen. Es gab bislang neun „Mastering New Challenges“- Veranstaltungen, sieben „State-of-the Art Foren“, zwei „Extension Workshops“ und 105 High Potentials haben an „Preparing for Opportunity“-Programmen teilgenommen.

Als Erfolg wird z.B. gesehen, dass Synergiepotentiale inzwischen sehr viel stärker genutzt werden als noch vor wenigen Jahren: „Und das sind Dinge, die auch wesentlich durch die University getrieben wurden. Dort kommen die Manager intensiv mit diesen Ideen in Kontakt und ich glaube schon, dass sich die University da eine Menge der Ideen wirklich auf ihre Fahnen schreiben kann.“ (IH, BMU).

Im Hinblick auf die zukünftige Situation wird zum einen die Unterstützung durch den Vorstand als elementarer Erfolgsfaktor angesehen: „Solange der Vorstandsvorsitzende, Herr Middelhoff, an Bord ist, ist das Schiff gut unterwegs. Die Top Executive Attention ist elementar“ (GB, BMU). Einen weiteren wesentlichen Erfolgsfaktor stellt auch die Qualität der Veranstaltungen der Bertelsmann University dar: „Die Herausforderung ist es und wird es bleiben, dass man die richtigen Dinge antizipiert. Das Problem und zugleich die Challenge ist,

dass das Ganze auf einem Niveau läuft, wo die Null-Fehler-Toleranz gilt. Wenn Sie einmal das falsche Programm launchen, ist es nicht reparabel“ (GB, BMU).

Siemens Management Learning

Die folgende Darstellung basiert weitgehend auf einem Gespräch, das im Dezember 2001 mit Dr. Udo Dierk (UD, SML), dem Leiter des Bereichs Management Learning im Siemens Konzern, geführt wurde.

Implementation

Ausgangspunkt für die Entwicklung des Bereichs Management Learning war ein Benchmarking-Prozess mit General Electric Mitte der 90er Jahre. Für den Personalbereich ergaben sich neben Defiziten in der Rekrutierung und in der Flexibilität des Gehaltssystems Verbesserungspotenziale im Bereich Führungskräfteentwicklung. Aufbauend auf diesen Ergebnissen wurden in Zusammenarbeit mit Business Schools vier Kriterien an die zukünftige Führungskräfteentwicklung von Siemens herausgearbeitet:

- Lernen muss auf das Geschäft ausgerichtet sein.
- Lernen muss ergebnisorientiert sein.
- Lernen muss ein aktiver Prozess sein, in dem gelernt wird, sich Wissen anzueignen.
- Lernen muss im internationalen Kontext stattfinden.

Aus dem Benchmarking-Prozess heraus hat sich ein Kreis aus Mitgliedern des Personalbereichs und Linienmanagern gebildet, die in Kooperation mit der Fuqua Business School an einem neuen Konzept der Führungskräfteentwicklung gearbeitet haben. Zuvor gab es zwar auch schon eine Zusammenarbeit mit Business Schools und diverse Führungstrainings, aber noch kein länderübergreifendes Konzept. Geschaffen wurde dann im Herbst 1997 das Programm „Management Learning“. Bestehende Führungskräfte trainings wurden gestrichen und durch das neue Programm ersetzt. Wenn auch der Begriff Management Learning¹⁹ nicht auf das Konzept „Corporate University“ verweist, so versteht sich das Programm bzw. die gleichnamige Organisationseinheit dennoch als CU.

¹⁹ Während ‚Training‘ ein Verb ist, das auch passiv genutzt werden kann („Wir werden trainiert, wir werden ausgebildet“), entzieht sich der Begriff ‚Lernen‘ einer Verwendung im Passiv. Das Heranziehen des Begriffs ‚Lernen‘ soll zum Ausdruck bringen, dass das Programm einen aktiven Prozess darstellt, der nicht vollkommen gesteuert, sondern von außen nur angestoßen werden kann. Der Begriff ‚University‘ wurde abgelehnt, da dieser klassischerweise auf eine Ausübung von Lehre und Forschung verweist und somit falsche Erwartungen wecken dürfte. Auch wäre zu befürchten, dass der Begriff zu hohe Erwartungen an das gewünschte Ausmaß an kritischem Hinterfragen wecke.

Die Umsetzung des Konzeptes wurde stark durch den Vorstandsvorsitzenden sowie die Führungskräfteentwicklungsabteilungen einzelner Länder unterstützt. Anfängliche Widerstände gab es z.B. von den Ländern, die schon vorher mit lokalen Business-Schools zusammengearbeitet hatten und erst einmal keinen Bedarf an einem internationalen Programm gesehen haben. Hinzu kam für Landesgesellschaften mit einer schwachen Währung wie z.B. Indien, dass die Teilnahme an einem internationalen Programm mit sehr viel höheren Kosten verbunden ist.

Ziele

Ein erstes Ziel des Bereichs Management Learning besteht darin, die Strategie des Unternehmens in Lernen umzusetzen und damit den Führungskräften nahe zu bringen. Damit liegt der Schwerpunkt eindeutig auf der Strategieumsetzung und nicht auf der Strategieentwicklung. Dies ist auch so beabsichtigt, denn „Strategieentwicklung passiert bei uns auf anderen Feldern. [...] Und wenn Sie in die Strategieentwicklung hineingehen, dann sind Sie wieder bei den Konzepten. Und da wollen wir genau nicht hin. Sondern wir wollen unsere Leute dahin bringen, wirklich etwas zu machen, etwas umzusetzen“ (UD, SML).

Zweitens geht es darum, „aus den Führungskräften bessere Business-Leute zu machen“ (UD, SML). Die Programme sind damit nicht persönlichkeits-, sondern vielmehr geschäftsorientiert.

Drittens soll der Bereich auch einer Verstärkung der gemeinsamen „Siemens-Identität“ dienen. So hat ein Handy relativ wenig mit einem Kraftwerk zu tun, aber die Führungskräfte beider Geschäftsbereiche müssen sagen können „ich bin bei Siemens“ und über Networking-Aktivitäten die Grenzen der Geschäftsbereiche überspringen. Während die Strategieumsetzung noch als vergleichsweise einfach eingeschätzt wird, erweist sich das Networking als ausgesprochen anspruchsvolle Aufgabe. Wenn die Teilnehmer aus verschiedenen Ländern oder gar Kontinenten kommen, ist es trotz Alumni-Programmen schwierig, längerfristig wirksame Netzwerke aufzubauen.

Eng damit verknüpft ist das vierte Ziel, die Erreichung von Synergieeffekten. So kann z.B. die Zusammenarbeit von Managern aus dem Servicebereich verschiedener Produktbereiche, wie beispielsweise Handys und Kraftwerke zu interessanten Synergieeffekten führen.

Leistungspaket und Teilnehmer

Das Management Learning besteht aus fünf Programmen (S1-S5), die sich jeweils an unterschiedliche Zielgruppen wenden. Je nach bisheriger Führungserfahrung und Führungspotenti-

al reichen die Zielgruppen von Führungsnachwuchskräften (S5) über Führungskräfte mit mehrjähriger Führungserfahrung (S3) bis zu Führungskräften in unternehmerischen Schlüsselpositionen (S1).

An den Programmen nehmen jeweils etwa 30 bis 36 Mitarbeiter des Siemens-Konzerns teil. Die Gruppenzusammensetzung der einzelnen Programme hat den Anspruch, möglichst heterogen in Bezug auf die Funktions- und Geschäftsbereiche der Teilnehmer zu sein. In Bezug auf die Geschäftsbereiche wird explizit darauf geachtet, nicht mehr als vier Teilnehmer aus einem Bereich an dem gleichen Programm teilnehmen zu lassen. Bei den internationalen Programmen S3 – S1 schließlich wird noch auf nationale Heterogenität innerhalb der einzelnen Regionen geachtet. So wird vermieden, dass innerhalb eines Programmes (z.B. Südamerika, Lateinamerika oder Europa) mehr als 50% der Teilnehmer aus dem gleichen Herkunftsland stammen²⁰.

Abgeleitet aus dem HAY- bzw. CRG-Verfahren der Komplexitätsbestimmung von Funktionen und einem Potentialeinschätzungsverfahren erfolgt die Auswahl der Teilnehmer zu den einzelnen Programmen. So wird jemand, der z.B. eine Arbeitsstelle mit der Funktion vier besetzt und ein Potential hat, das drei oder höher ist, als idealer Kandidat für das Programm S3 betrachtet. Die Potentialeinschätzung erfolgt dabei über die Einschätzung durch die Vorgesetzten.

Die fünf Programme sind jeweils auf einen Zeitraum von ca. neun Monaten ausgelegt. Sie bestehen aus drei verschiedenen Bausteinen: Workshops, Business Impact Projects (BIPs) und E-Learning (vgl. Abb. 45).

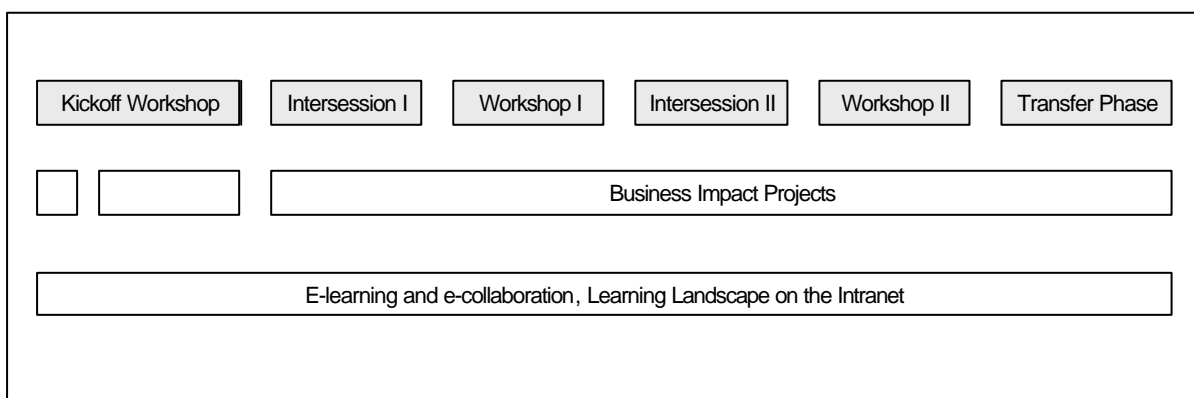


Abb. 45: Ablauf der Siemens Management Learning Programme, Quelle : in Anlehnung an Siemens

²⁰ Innerhalb der Region Europa dürfen also z.B. nicht mehr als 50% Deutsche im Programm vertreten sein. Dies führt dann dazu, dass z.B. zur Zeit bei den Deutschen erhebliche Wartelisten für die Programmteilnahme bestehen.

In den Workshops werden Business- und Leadership-Themen vermittelt, wobei sich die Inhalte der Workshops an strategischen Herausforderungen des Konzerns orientieren. Die Themenvermittlung erfolgt vielfach mit Hilfe von Fallstudien. Zugleich findet in den Workshops auch die Einführung und Begleitung der BIPs statt.

In der Regel starten die Programme mit einem drei- bis fünftägigen Kick-off-Workshop, in dem die Methode der BIPs vermittelt wird, eine erste Ideenfindung und schließlich die Auswahl der Themen und die Bildung der Gruppen für die BIPs erfolgt. Die Themen der BIPs sind frei wählbar. An einer Projektgruppe nehmen ca. fünf bis sieben Teilnehmer teil. Manager, die besonderes Interesse an einem Projekt haben, müssen die anderen Gruppenteilnehmer für dieses Thema begeistern. Die Themen sollen konkrete Fragestellungen des Siemens Konzerns sein, die einen messbaren Nutzen für den Konzern aufweisen: „Also, wir wollen keine Studien haben, wir wollen keine Marketingpläne haben, wir wollen keine Strategiepläne haben, davon hat Siemens genug. Wir wollen, dass Umsatz erzeugt wird. [...] Der Manager muss eben lernen, was zu erreichen, nicht was zu tun“ (UD, SML). So haben die BIPs noch einen angenehmen Nebeneffekt: Durch die vielen Beispiele der BIPs, deren Erfolge auch nachgewiesen sind, gibt es weniger Diskussionen um die Notwendigkeit der gesamten Veranstaltungen, die für die Linienvorgesetzten zunächst einmal mit Kosten verbunden sind.

Während der Arbeit an den BIPs finden im Laufe des Programmes noch zwei weitere vier- bis sechstägige Workshops statt. In denen werden jeweils ca. zwei Tage lang die (Zwischen-) Ergebnisse der BIPs reflektiert. In der übrigen Zeit werden theoretische Inputs gegeben und – in Zusammenarbeit mit freien Trainern und Business Schools – maßgeblich anhand von Fallstudien strategisch relevante Inhalte vermittelt.

Begleitet werden die Programme durch E-Learning-Instrumente. Über eine Modul-Datenbank „Learning Landscape“ wird der für die Workshops relevante Input zur Verfügung gestellt. Für die Lösung der Fallstudien wird dieser fachliche Input dann vorausgesetzt. Ein weiteres E-Learning-Instrument stellt das ‚virtuelle Klassenzimmer‘ dar. Dieses ist eine Art erweiterte Audio-Konferenz, in der zugleich auch über das Intranet Folien präsentiert werden und an Texten gearbeitet werden kann.

Zusammenarbeit mit Business Schools

Siemens Management Learning arbeitet weltweit mit 40 Business Schools zusammen. Die internationalen Programme S3-S1 finden vornehmlich mit der Duke University und dem Babson College statt. Neben den persönlichen Erfahrungen mit den Business Schools sind beson-

ders die didaktischen Qualitäten der Professoren von Bedeutung. Die Reputation spielt in der Regel keine so bedeutende Rolle, wobei dies jedoch von Land zu Land unterschiedlich ist (so hat für die Amerikaner ein Zertifikat von Duke z.B. eine größere Bedeutung als für die Deutschen).

Evaluation

Die Evaluation erfolgt zunächst durch Fragebögen direkt im Anschluss an die Seminare. Hinzu kommen Feedbackgespräche mit den Linienvorgesetzten der Teilnehmer. Vor Beginn des Programmes sollen die Mitarbeiter ihre Erwartungen an das Programm kommunizieren und nach Beendigung des Programmes über ihren Lernerfolg berichten. Und schließlich erfolgt noch sporadisch eine Erfolgsmessung der Arbeitsergebnisse einzelner BIPs, dies bleibt aber eher eine Ausnahme.

Organisation und Finanzierung

Siemens Management Learning ist neben vier anderen Corporate Areas aus dem Human Resource Management direkt an den Vorstand Personal angegliedert. Eine enge Abstimmung des Programmes erfolgt mit den Personalleitern aller Länder und Unternehmensbereiche. Diese sind fachlich auch dem Siemens Konzernvorstand Personal unterstellt²¹ (vgl. Abb. 46).

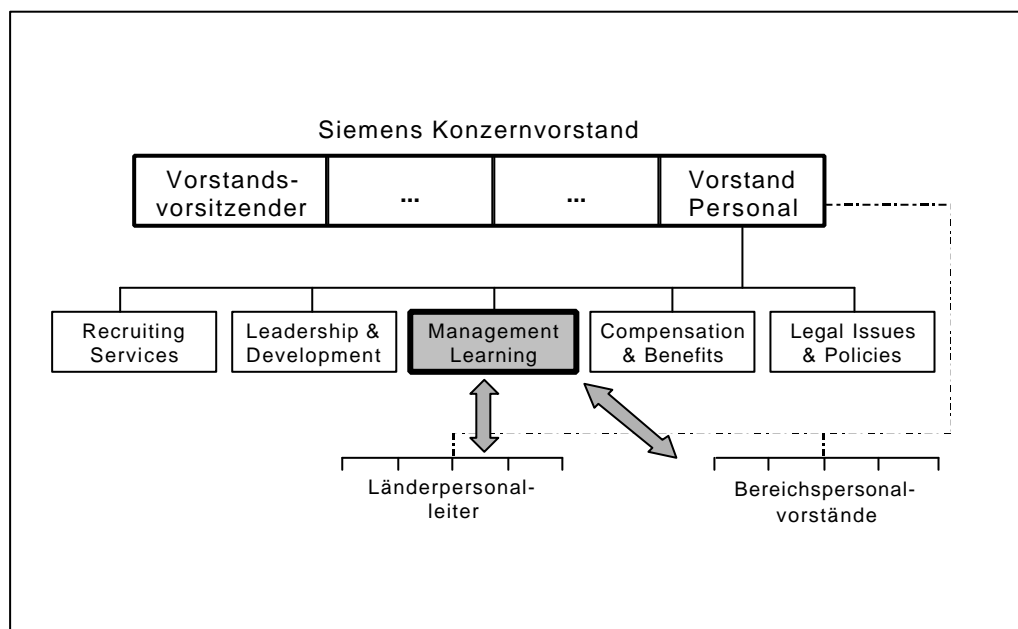


Abb. 46: Organisatorische Anbindung des Bereiches Siemens Management Learning
Der gesamte Bereich hat 18 Mitarbeiter, von denen ca. ein Drittel außerhalb Deutschlands in den einzelnen Regionen verteilt ist. Die Zusammenarbeit mit dem strategischen Bereich er-

²¹ Disziplinarisch sind diese jedoch den einzelnen Bereichsvorständen unterstellt, um zu verdeutlichen, dass „Personal“ ein Bereich des Geschäfts ist und nicht losgelöst von diesem existiert.

folgt eher sporadisch, indem ein- oder zweimal im Jahr Gespräche mit der Strategieabteilung geführt werden. Nicht zu vernachlässigen seien jedoch die regelmäßigen Gespräche mit Linienmanagern, seien dies nun Teilnehmer der Programme oder Leitende der einzelnen Landesgesellschaften. Wenig standardisiert ist auch der Kontakt mit der internen Unternehmensberatung. Deren Mitarbeiter nehmen zwar teilweise an dem Programm teil, eine explizite Zusammenarbeit erfolgt jedoch nicht.

Die Grundfinanzierung des Bereichs erfolgt über die Zuweisung von Zentralbudgets. Hiervon wird beispielsweise die Entwicklung neuer Module finanziert. Die variabel für jedes Programm anfallenden Kosten wie z.B. Reisekosten oder die Kosten für Seminarräume oder Material hingegen werden von den Bereichen gezahlt, die die Teilnehmer entsenden.

Schlussbemerkung

Mit Hilfe des Siemens Management Learning Programmes wird eine Vielzahl von Führungskräften sowie Mitarbeitern mit Führungspotential in ca. einjährige – weitgehend standardisierte – umsetzungsorientierte Lernprozesse einbezogen. Pro Jahr laufen weltweit ca. 30 - 40 S5-Programme, 20 - 40 S4-Programme, 12 - 15 S3-Programme sowie zwischen drei und fünf S2-Programme und ein S1-Programm. Parallel werden immer ca. 60 - 70 Programme durchgeführt. Damit haben seit Ende 1997 insgesamt 250 Programme mit insgesamt ca. 5.300 Teilnehmern stattgefunden.

Als besondere Erfolge des Siemens Management Learning wird gesehen, dass im Linienmanagement des Gesamtkonzerns inzwischen eine 80%ige Bekanntheit des Programmes existiert und trotz der derzeitigen konjunkturellen Schwäche lange Wartelisten bestehen. Schwierigkeiten gebe es jedoch noch mit der Motivation der Teilnehmer, zwischen den einzelnen Workshops an Distance-Learning-Modulen zu arbeiten. Schuld daran sei in erster Linie das mangelnde Angebot an attraktiven Lernmodulen für Managementthemen. Ein weiteres Problem stellt derzeit noch die Länge des vorgesehenen Bearbeitungszeitraums für die BIPs dar: „Da die Projekte, die von den Teilnehmern angestoßen werden, oft ganz besonders aktuell sind, können sie nicht neun Monate warten, bis sie gelöst werden“ (UD, SML).

ERGO Management Akademie

Die folgende Darstellung basiert vorrangig auf einem Gespräch, das im Januar 2002 mit Mario Vaupel (MV, EMA), dem Leiter der ERGO Management Akademie geführt wurde.

Implementation

Die Versicherungsgruppe ERGO gründete im Frühjahr 2001 die ERGO Management Akademie. Der Anstoß zu dieser Einführung erfolgte durch Diskussionen in einem Kreis der Leiter der Personalentwicklungsabteilungen der verschiedenen operativen Gesellschaften des ERGO-Konzerns. Es wurde diskutiert, auf welchen Feldern der Bildungsarbeit Synergien zu erzielen sind, wobei sowohl nach Synergiepotentialen auf der Kostenseite als auch auf der Qualitätsseite gesucht wurde. Man einigte sich darauf, dass ein besonderes Potential im Bereich der Führungskräfteentwicklung bestehen dürfe – was nicht zuletzt dadurch beeinflusst sei, dass sich damit nur recht wenig Berührungen zur operativen Bildungsarbeit der Gesellschaften ergeben würden. Fazit war, dass als Ausgangspunkt für die Management Akademie das Ziel formuliert wurde, durch Bildungsaktivitäten die Konzernstrategien im Unternehmen zu verbreiten. Zur Entwicklung der Management Akademie wurde ein Benchmarking-Prozess bei ca. 20 amerikanischen und deutschen Corporate Universities durchgeführt, von denen eindeutig der General Electric University „Crotonville“ der stärkste Vorbildcharakter zugeschrieben wurde.

Schwierigkeiten bei der Einführung der CU ergaben sich besonders durch die Holding-Situation. So führen Aktivitäten der Holding-Gesellschaft dazu, dass die operativen Bildungsbereiche der Tochtergesellschaften befürchten, Machtressourcen zu verlieren, dass bei ihnen z.B. Stellen gestrichen werden oder sie in der Steuerung von Veränderungsprozessen an Einfluss verlieren: „Dies hat dann zur Folge, dass ein sehr intensives und nervenaufreibendes Taktikspiel beginnt, welche Aufgaben man tatsächlich an eine CU abgeben möchte. Das spielt sich nicht nur bei der ERGO Management Akademie ab, sondern auch bei den Kollegen anderer Holdings, mit denen ich diskutiert habe“ (MV, EMA). Entscheidend war schließlich die Forcierung der Einführung der CU durch den Vorstandsvorsitzenden, Dr. Lothar Meyer. Dieser hatte in anderen Unternehmungen die Erfahrung gemacht, dass die Umsetzung von formulierten Strategien oft nur zu einem geringen Prozentsatz gelingt und verspricht sich von der CU eine effektive Umsetzung der Strategien. Und sukzessive mit den ersten Aktivitäten der Management Akademie werden auch die anderen Vorstände innerhalb des Konzerns mehr und mehr mit dem Konzept vertraut und von seinem Nutzen überzeugt: „Erst über die praktischen Implementierungsprozesse kann die CU nachweisen, dass sie überhaupt sinnvoll ist. Ich

glaube, dass man zusätzlichen Nutzen nur erzielt, indem man eine spezifische Aufgabe für die CU formuliert und dann aufzeigt, dass diese Aufgabe tatsächlich auch umsetzbar ist und zusätzlichen Wert schafft, wie z.B. bei der Begleitung von Markterschließungsprozessen oder bei der Optimierung interner Ressourcen“ (MV, EMA).

Ziele

Zu den Zielen der Akademie zählt zunächst die Unterstützung der *Umsetzung der Konzernstrategien* in den einzelnen Geschäftsbereichen. Das zweite Ziel der ERGO Management Akademie ist *die Erfassung und Steuerung der strategischen Führungsperformance*. Bislang war es schwierig, outputorientiert die Führungsperformance auf der Unternehmensebene, der Ebene von strategischen Geschäftseinheiten und auf der Ebene einzelner Führungskräfte zu erfassen. Die über Assessment Center, Audits u.ä. gewinnbaren Daten beziehen sich im Kern auf individuelle Eigenschaften, deren Korrelationen zum Führungserfolg bekanntermaßen eher schwach sind. Ansatzpunkt der ERGO Management Akademie ist es nun, ein System zu entwickeln, mit dem outputorientiert die Führungsperformance erfasst und damit steuerbarer gemacht werden kann. Die Führungsperformance soll für alle Funktionsbereiche wie Marketing, HRM, IT oder Finanzierung abgebildet werden. Es wird z.B. bewertet, was Unternehmen tun, um die Anforderungen der Kapitalgeber oder der Öffentlichkeit zu erfüllen. In den Bereichen, in denen die Führungsperformance nicht hinreichend ist, könne dann über die ERGO Management Akademie differenziert interveniert werden.

Die beiden Ziele werden insofern als voneinander abhängig gesehen, als die Strategieumsetzung letztlich nur erfolgreich betrieben werden kann, wenn die Führungsperformance in den relevanten Bereichen hinreichend ausgeprägt ist. Innerhalb des Strategieprozesses liegt der Fokus eindeutig auf der Strategieimplementation. Positiv auf die Verbesserung der Strategieimplementation wirke sich aus, dass sich auch das Top-Management in den Veranstaltungen mit Fragen der Strategieimplementation beschäftigt.

Leistungspakete und Teilnehmer

Die zentralen Leistungspakete der ERGO Management Akademie sind drei „Management & Leadership Effectiveness“ –Programme, die zielgruppenspezifisch konzipiert und modular aufgebaut sind. Sie richten sich jeweils an die Zielgruppen „Geschäftsführer und Vorstände“, „High Potentials“ und „Leitende Mitarbeiter“²². Die drei Programme dienen primär der Um-

²² Eine Ausweitung der Zielgruppe auf Externe ist bislang noch nicht erfolgt, ist aber geplant. So soll längerfristig eine stärkere Einbindung der Stakeholder erfolgen, insbesondere von Kunden und Kapitalgebern.

setzung einzelner strategischer Bausteine (wie z.B. Value Based Management oder der Initiierung und Steuerung von Veränderungsprozessen).

Hinzu kommen für alle drei Zielgruppen das „ERGO-Leadership-Asset“ zur Gestaltung der Führungsperformance, individuelle Module in Form von offenen Programmen, Programme zur Bearbeitung übergreifender Strategiethemata sowie diverse E-Learning-Tools (vgl. Abb. 47).

Zielgruppe Strategische Bausteine	Geschäftsführer und Vorstände	High Potentials	Leitende Mitarbeiter
Value Based Management	X	X	X
Veränderungsprozesse initiieren und steuern	X	X	X
General-Management-Kompetenzen	X	X	X
Geschäftsidee europäischer Finanzdienstleister		X	
Serviceorientierung als strategische Herausforderung	X	X	X
Lead in Europe			X
ERGO-Leadership-Asset: die Führungsperformance gestalten			
Individuelle Module			
Übergreifende Strategiethemata			
E-Learning			

Abb. 47: Programme und Zielgruppen der ERGO Management Akademie, Quelle: in Anlehnung an ERGO

Als Methode der „Leadership Effectiveness“-Programme wird das Action Learning praktiziert: „Das heißt bei uns, dass der Lernprozess in der Regel Zeiträume von ein bis eineinhalb Jahren umfasst. Die Teilnehmer bearbeiten innerhalb dieses Zeitraums konkrete Themen, die aus dem täglichen Geschäftsprozess heraus kommen. Klassische Seminare spielen dabei nur dann eine Rolle, wenn es notwendig ist, zusätzlichen (theoretischen) Input zu liefern“ (MV, EMA).

Die Methodik wird speziell auf die jeweiligen Inhalte abgestimmt. Geht es z.B. um die Begleitung der Erschließung des Krankenversicherungsmarktes in Italien, so gestaltet sich das Action-Learning anders, als wenn die Umsetzung von Value Based Management erzielt werden soll. Da die Teilnehmer an die klassische Seminarform gewöhnt sind, gibt es noch gewisse Raster zur Orientierung. Zur Unterstützung der Erschließung des Krankenversicherungs-

marktes in Italien werden z.B. „Business Impact Projects“ durchgeführt. In diesem Fall werden keine Projektziele definiert, sondern diese werden von den Teilnehmern der Projektgruppen selbst gesetzt. Der Prozess der Umsetzung der Projekte wird dann von den Mitarbeitern der ERGO Management Akademie individuell begleitet. Es werden z.B. Teambildungsprozesse unterstützt, ein auf die konkreten Projekthalte abgestimmter Lerninput geliefert und Feedbacksitzungen zwischendurch moderiert.

Anders sieht die Begleitung der strategischen Zielsetzung „Value Based Management“ aus. Z.B. wird in einem Programm, das sich an High Potentials wendet, mit Kurzvorträgen begonnen, die die Teilnehmer vor den eigentlichen Workshops vorbereiten müssen. In diesen Kurzvorträgen sollen die Teilnehmer das Thema „Value Based Management“ auf ihre eigenen Geschäftsbereiche beziehen und Umsetzungsvorschläge skizzieren. Dann beginnt ein Arbeitsprozess in Workshopform, der aus Expertengesprächen, Benchmarks, Fachvorträgen, Interviews mit direkt Betroffenen sowie Simulationen und Fallstudien besteht.

Der Prozess des Action-Learnings wird auch individualisiert durchgeführt, indem den einzelnen Teilnehmern ergänzende Vorlesungen an Business Schools angeboten werden. Mit zunehmender Größe des gesamten Veranstaltungsangebotes wird die individualisierte persönliche Betreuung jedoch immer schwieriger. So wird auch zusätzlich ein Feedbackverfahren institutionalisiert, in dem über das Intranet den Mitarbeitern der Management Akademie Rückmeldungen gegeben werden können.

Bezüglich der Zugangsvoraussetzungen für die Programme lassen sich geschlossene und offene Programme unterscheiden. Bei den geschlossenen Programmen lädt die ERGO Management Akademie beispielsweise die Vorstände und Geschäftsführer der einzelnen Gesellschaften ein oder bestimmt, wer in das Entwicklungsprogramm für Nachwuchskräfte kommt. Für die leitenden Mitarbeiter gibt es darüber hinaus offene Programme, für die sich die Teilnehmer in Abstimmung mit ihren Vorgesetzten anmelden können. „Das heißt konkret: Wenn der Leiter eines Vertriebsbereichs z.B. meint, er benötigt differenzierte Kenntnisse, um die strategische Serviceorientierung voran zu bringen, dann bespricht er das kurz mit seinem Vorgesetzten. Der skizziert vielleicht auch noch, inwiefern er der Meinung ist, dass er das voranbringen soll. Mit dieser differenzierten Erwartungshaltung kommt er dann auf uns zu und wir bieten ihm ein möglichst gutes Know-how auf Marktniveau, i.d.R. sogar international“ (MV, EMA).

Extern zertifizierte Abschlüsse werden zur Zeit nicht angeboten, es wird aber überlegt, in Zusammenarbeit mit Business Schools einen MBA anzubieten, der sehr stark die konkreten

Themen der ERGO fokussiert: „Ich bin skeptisch, ob das Angebot eines allgemeinen MBAs Sinn macht; ich würde es vorziehen, einen MBA anzubieten, der sehr konkret dabei unterstützt, die strategischen Themen umzusetzen. Ansonsten glaube ich nicht, dass eine solche Zertifikatsorientierung im Rahmen einer CU sinnvoll ist“ (MV, EMA). Es ist jedoch geplant, im Rahmen des „Leadership-Asset“-Programmes Zertifikate über die Führungsperformances der einzelnen Organisationsbereiche zu erstellen. Dies sei vergleichbar mit der „Leadership-brand“ von General Electric in den USA.

Zusammenarbeit mit Business Schools

Bislang bestehen Kontakte zu verschiedenen internationalen Business Schools, im Einzelnen sind dies das Ashridge College, die LBS, INSEAD, die GISMA, die WHU, die Universität St. Gallen, die niederländische tias Business School und die spanische ESADE. Vor dem Hintergrund der angestrebten Internationalisierung wird beabsichtigt, über gezielte Kooperationen mit den Business Schools das Know-how über die jeweiligen Märkte zu verbessern.

Die Art der Kooperation besteht zunächst darin, „Teilnehmer zu den einzelnen Modulen hinzuschicken“. Hinzu kommt, dass mit den MBA-Studenten einzelner Business Schools Strategiethemata der ERGO Akademie bearbeitet werden und diese Zusammenarbeit zugleich als Personalmarketinginstrument genutzt wird. Darüber hinaus soll auch mit Business Schools kooperiert werden, indem gemeinsam Veranstaltungen zum General Management durchgeführt werden. Neben den Business Schools wird auch mit freien Trainern und Beratern zusammengearbeitet: „Es zeigt sich, dass mittelgroße Beratungsfirmen häufig besser in der Lage sind, Strategiethemata zu betreuen als die Business Schools. Die Business Schools haben stärker standardisierte Programme und arbeiten, wenn es nicht deutsche Business Schools sind, straff geschäftsorientiert, d.h. sie verlangen, dass entsprechend große Quantitäten abgenommen werden. Das scheint darauf hinaus zu laufen, dass wir nur mit den Business Schools zusammenarbeiten, die wirklich zu einer inhaltlichen Kooperation bereit sind und nicht nur umsatzorientiert sind“ (MV, EMA).

Evaluation

Die Evaluation erfolgt bei der ERGO Management Akademie über das „Leadership Asset“-Programm. Mindestens einmal jährlich soll anhand dieses Programmes outputorientiert die Führungsperformance des gesamten Konzerns erhoben werden. Über Veränderungen in der Führungsperformance können dann die Wirkungen der ERGO Management Akademie outputorientiert erhoben werden.

Organisation

Der Leiter der ERGO Management Akademie berichtet direkt dem Vorstandsvorsitzenden des ERGO Konzerns. Grundsätzliches Interventionsrecht bzw. Steuerungsrecht bezüglich der an der Akademie behandelten Themen hat der ERGO-Gesamtvorstand. Ein Informations- und Diskussionsrecht haben schließlich noch die Personalvorstände der operativen Gesellschaften. Ferner sind die Programme der ERGO Management Akademie noch mit den Leitern der Personalentwicklungsabteilungen der einzelnen Gesellschaften abzustimmen (vgl. Abb. 48).

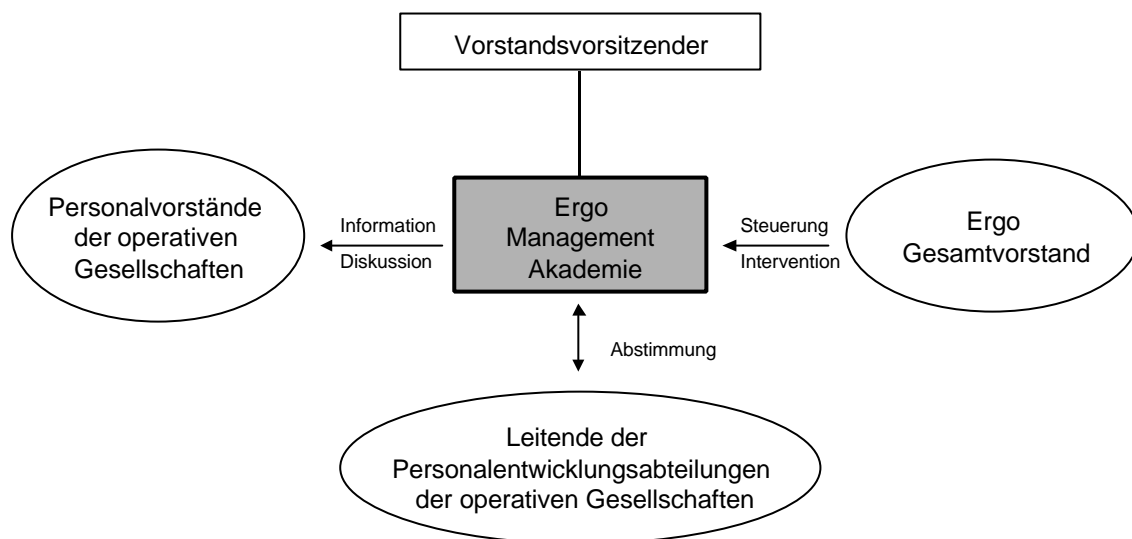


Abb. 48: Die organisatorische Einbindung der ERGO Management Akademie

Schlussbemerkung

Die ERGO Management Akademie befindet sich zum Zeitpunkt der Erstellung der vorliegenden Studie noch in der Implementierungsphase. Die ersten Programme richten sich an die Geschäftsführer und Vorstände des ERGO-Konzerns, weitere Programme sind in Planung. Bislang haben ca. 100 Teilnehmer an den Programmen teilgenommen. Sobald im März/April 2002 auch das „Leadership Effectiveness Programm“ für leitende Manager angeboten wird, wird die Teilnehmerzahl auf ca. 1.000 anwachsen.

Insgesamt zeichnet sich das Angebot der ERGO Management Akademie dadurch aus, dass anhand von individualisierten Programmen die Umsetzung konkreter strategischer Zielsetzungen begleitet wird: Aus den strategischen Zielen des ERGO Konzerns wird eine direkte Umsetzung in Entwicklungsthemen der ERGO Management Akademie vorgenommen, die dann jeweils im Rahmen von längerfristigen Action Learning Prozessen bearbeitet werden.

E.ON Academy

Die folgende Darstellung basiert weitgehend auf einem Gespräch mit Detlef Hartmann (DH, EA), dem Projektleiter in der Aufbauphase der E.ON Academy, im Januar 2002.

Implementation

Der E.ON-Konzern befindet sich zur Zeit in einem dynamischen Wandel von der strategischen Führung eines Mehr-Branchen-Portfolios zur Fokussierung und Internationalisierung auf das Kerngeschäft (Energiewirtschaft) und die Festigung der eigenen Rolle als Global Player durch Akquisitionen in Europa und den USA. Die Liberalisierung der Energiemärkte und die politische Neubewertung technologischer und institutioneller Rahmenbedingungen für die Energiewirtschaft stellen Top Management und Führungskräfte vor z.T. neue, zunehmend internationale Herausforderungen.

Der Konzern hat allein 2001 im Zuge der Konzentration auf das Kerngeschäft ca. 45 Mrd. Euro Umsatz desinvestiert und im April 2001 die Akquisition des britischen Energieversorgungsunternehmens Powergen mit seiner US-amerikanischen Tochtergesellschaft LG&E angekündigt.

Zeitgleich mit dem Abschluß der Powergen/LG&E-Verhandlungen erteilte der Vorstand im April 2001 den Auftrag zum Aufbau einer Corporate University für den E.ON-Konzern, um die Kompetenzentwicklung der Führungskräfte für die erfolgreiche Bewältigung der zum Teil inhaltlich neuen, aber v.a. interkulturell veränderten Rahmenbedingungen zu unterstützen. Anstoß für die Gründung der E.ON Academy war damit eindeutig die strategische Neuorientierung des Konzerns, die auch in der Zielsetzung der E.ON Academy zum Ausdruck kommt: Unterstützung der Fokussierung auf energiewirtschaftliche Konzernaktivitäten und ergänzende Dienstleistungen, der Realisierung von Wachstumszielen im Kerngeschäft und der Intensivierung des Integrationsprozesses neuer Konzerngesellschaften. Bereits im Oktober 2001 wurde nach intensiver Projektarbeit auf der Konzerntagung der E.ON AG die Gründung der E.ON Academy bekannt gegeben.

Wesentliche Anregungen für die konzeptionelle Entwicklung der E.ON Academy lieferte ein umfassender Benchmarking-Prozess unter Einbeziehung v.a. amerikanischer und europäischer Corporate Universities. „Ein klassisches Beispiel ist sicherlich die CU von General

Electric, eine besonders interessante Institution, gerade unter dem Gesichtspunkt der Konzernsteuerung. Allerdings verlangt die spezifische Ausgangssituation und Entwicklungsdynamik der E.ON von uns andere Ansätze. Die E.ON Academy ist mehr als eine Plattform zur Konzernkommunikation und -steuerung. Die gezielte Personalentwicklung, die Kommunikation der Konzernstrategie und die Umsetzung eines differenzierten inter-kulturellen Entwicklungsprozesses waren die wichtigsten Anforderungselemente, die wir bei der Konzeption zu berücksichtigen hatten.“ (DH, EA). Auf deutscher Seite lieferten vor allem die CUs von Daimler Chrysler, der HypoVereinsbank, Merck, Metro und der Deutschen Bank inhaltliche Orientierungsdaten.

Bereits vor der Einführung der E.ON Academy wurden auf Konzern-Ebene übergreifende Management-Foren und externe Veranstaltungen der Führungskräfteentwicklung (z.B. die Teilnahme an „Baden-Badener Unternehmernessprächen“, sowie in Lernpartnerschaft mit dem IMD oder INSEAD produzierte Managementseminare) durchgeführt, und auch in den Teilkonzernen der E.ON wird ein breites Spektrum von Management-Entwicklungsprogrammen realisiert. Die Integration und internationale Bündelung bewährter Programmbausteine in das zukunftsorientierte Curriculum und Aufgabenspektrum der E.ON Academy war deshalb eine der wesentlichen Vorgaben.

Die besondere Herausforderung, die E.ON Academy als Dienstleister der Konzernholding für alle Konzern-Unternehmen zu positionieren, wird durch die Verankerung der E.ON Academy als rechtlich selbständige Dienstleistungs-GmbH reflektiert. Die E.ON Academy GmbH wird mit internen Kunden aus dem Konzern und strategischen Marktpartnern der E.ON periodisch Management-Development- und Kommunikationsprogramme vereinbaren.

Die Einbindung der spezifischen Interessen der E.ON-Konzerngesellschaften erfolgte in der Projektphase durch laufende Abstimmungsprozesse mit den institutionell Verantwortlichen für die Führungskräfteentwicklung. Diese bewährte Einbindung wird im operativen Betrieb fortgesetzt und ab Mai 2002 sowohl durch die Aufsichtsratsbesetzung als auch durch den eigens geschaffenen „Programmbeirat“ der E.ON Academy abgesichert. „Die Förderung von Innovation und Integration für den Gesamtkonzern entspricht unserer übergreifenden Konzernstrategie. Dennoch lag unser Hauptaugenmerk nicht nur auf einer integrativen Lösung, sondern auch auf einer kontrahierten, unterstützenden Rolle für die Personalentwicklungskonzepte der einzelnen Konzerngesellschaften. Wir wollen mit der E.ON Academy einen realen Mehrwert generieren“ (DH, EA).

Einer der Schlüsselfaktoren für Qualität und Exklusivität der E.ON Academy ist ihre Lernpartnerschaft mit renommierten Business Schools.

Ziele

Im Vorfeld der Gründung wurden für die E.ON Academy folgende Ziele definiert:

- Erhalt und Ausbau von Kernkompetenzen;
- Förderung von „Lernen“ und „Leadership“ im internationalen Kontext;
- Konzentration konzernübergreifender Management-Development-Maßnahmen;
- Aktive Unterstützung anstehender Veränderungsprozesse;
- Integration der E.ON Unternehmenskultur (als tragendes Element der strategischen Entwicklung des Unternehmens) und Förderung des Zusammenwachsens der international agierenden Teilkonzerne im Energiesektor;
- Netzbildung der Konzernführungskräfte untereinander, sowie mit externen internationalen Kompetenzführern und Meinungsbildnern
- Lebendiges Diskussionsforum für konzernrelevante Management- und gesellschaftliche Umfeld-Themen;
- Unternehmensbindung von Führungskräften des Konzerns und seiner Marktpartner (darunter sicher auch die weitere Steigerung der Attraktivität der E.ON für neu zu gewinnende Mitarbeiter.

Die E.ON Academy konzentrierte sich in der Startphase stark auf die Umsetzung strategischer Zielsetzungen. In der Realisierungsphase ab Mai 2002 werden unter aktiver Diskussionsleitung des Vorstandes in Strategieforen konzernrelevante Themen angegangen. Dabei dienen Fallstudien als Tool zur Bearbeitung strategischer Themen. In Zusammenarbeit mit der Harvard Business School wurden „E.ON Cases“ für das Top Management-Seminar 2002 und analog mit dem IMD Lausanne „E.ON Business Cases“ für ein zweiwöchiges General Management Seminar im Sommer 2002 entwickelt. „Innerhalb der Cases werden dann konkrete Strategie-Konzepte diskutiert, die im weiteren Wachstums des Konzerns ausgebaut werden können und in deren Umsetzung sich die Programm-Teilnehmer der E.ON Academy dann sowohl in eigener Verantwortung als auch in Projektteams und Task Forces einbringen können“ (DH, EA).

Leistungsprogramm und Teilnehmer

Das Angebot der E.ON Academy umfasst derzeit Programme für das Top Management und ausgewählte mittlere Manager, mit Potenzial zur Übernahme von Top-Management-Positionen. Für beide Zielgruppen werden gezielte Veranstaltungen zu den Themen „General Management“, „Leadership“, „Entrepreneurship“ und „Management Tools“, sowie ein themenübergreifendes Programm angeboten. Für spezielle Anforderungen von Konzerngesellschaften, aber v.a. zur Deckung fachspezifischen Weiterentwicklungs-Bedarfs einzelner Konzern-Führungskräfte auf internationalem Benchmark-Niveau (z.B. Trade Marketing, Controlling, Investor Relations) werden von der E.ON Academy darüber hinaus im internationalen Bildungsmarkt gezielt geeignete Open-Enrolment-Programme selektiert und angeboten. Den Aufbau der Programme (am Beispiel des Curriculums für das Top-Management) verdeutlicht Abbildung 49.

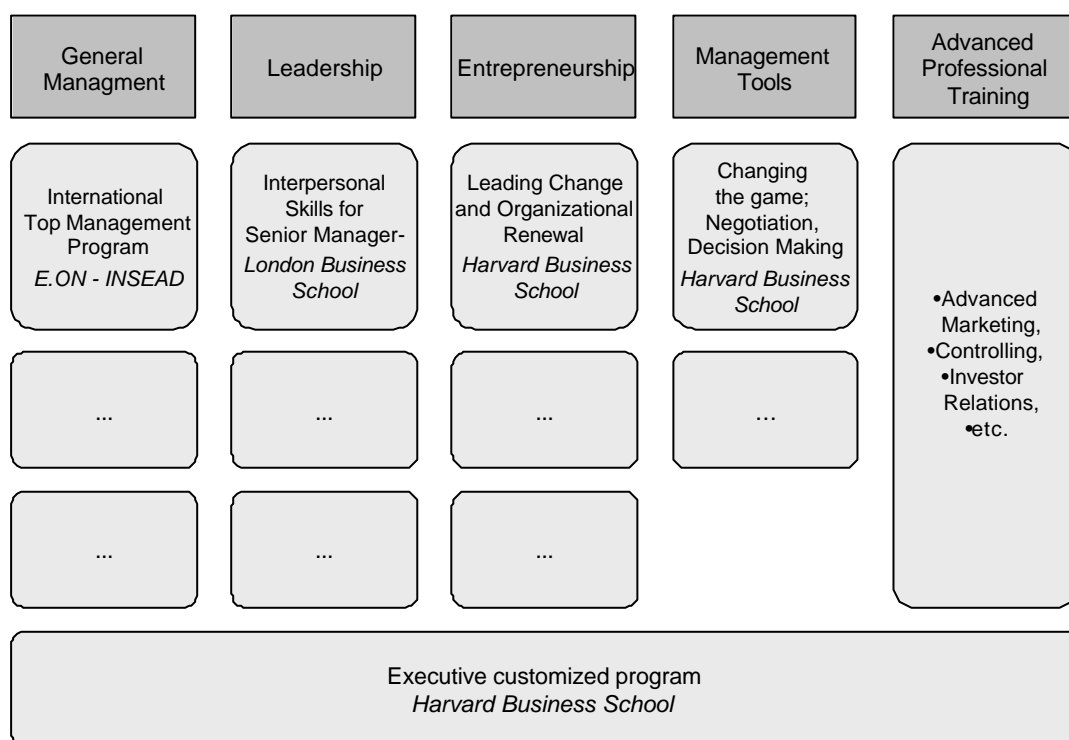


Abb. 49: Das Veranstaltungsprogramm der E.ON Academy, Quelle: in Anlehnung an EON

Neben den „Customized Programs“ besteht der Großteil der Veranstaltungen derzeit noch aus offenen Seminaren internationaler Business Schools. Durch die Seminarteilnahme gemeinsam mit Managern auch aus anderen Unternehmen profitieren die E.ON-Führungskräfte zusätzlich: „Da kommen unsere Konzernmitarbeiter auch mit Spitzenleuten aus anderen Konzernen

in Kontakt. So können Netzwerke geknüpft und der Blick in andere Branchen – z.B. von E.ON-Industriekunden – geschärft werden“ (DH, EA). Das geschlossene Programm richtet sich ausschließlich an das Top- bzw. Middle-Management des E.ON-Konzerns, wird aber ebenfalls mit führenden Business Schools produziert und bereitgestellt. Derzeit umfasst es für jede der beiden Zielgruppen ein „International Management“-Seminar, ein „Intercultural Management“-Seminar und ein themenübergreifendes Programm.

Die Auswahl der Teilnehmer erfolgt im Rahmen periodischer „Reviews“ auf der Basis konzernweit einheitlicher Standards.

Die Bandbreite der Veranstaltungsdauer liegt zwischen einem und 14 Tagen, durchschnittlich jedoch bei drei bis fünf Tagen. Im Anschluss an die Veranstaltungen findet ein gezieltes „Follow Up“ statt, indem die Dozenten mit den Programm-Teilnehmern Verbindung halten und auch im Dialog mit Vorgesetzten und den für die Führungskräfteentwicklung verantwortlichen Dienstleistern den Bedarf an Folgemaßnahmen klären.

Die E.ON Academy setzt verschiedene Lernmethoden (Blended Learning) ein. Die Nutzung von Projekten im Rahmen von Management-Kursen ist hier ein besonders interessanter Ansatz. „In E.ON-spezifischen Veranstaltungen werden in den Teilkonzernen aktuelle Projektthemen benannt und von den Teilnehmern innerhalb der Veranstaltung bearbeitet“ (DH, EA). Im zweiwöchigen „International Management“-Seminar, das in Kooperation mit dem IMD Lausanne „customized“ produziert und angeboten wird, bildet die Projekt-Integration sogar den Ausbildungsschwerpunkt. In dieser Veranstaltung werden konkrete Projekte aus den einzelnen Teilkonzernen bearbeitet und am Ende der Veranstaltung mit den Vorständen der jeweiligen Konzerne diskutiert. Bei der Umsetzung verabschiedeter Strategiebausteine und Geschäftskonzepte übernehmen dann die Teilnehmer wieder eine aktive Rolle.

In der nächsten Ausbauphase werden die Präsenzveranstaltungen durch e-Learning-Elemente ergänzt. Hierunter fallen beispielsweise virtuelle Veranstaltungsmodule sowie virtuelle Diskussionsforen und über das Intranet abrufbare Fachtexte.

Kooperation mit Universitäten und Business Schools

E.ON arbeitet intensiv v.a. mit führenden Business Schools, insbesondere mit der Harvard Business School, dem IMD und INSEAD, der London Business School und Ashridge, aber auch mit nicht-universitären freien Anbietern zusammen: „Die Kooperation mit Business Schools erfolgt besonders in den General Management-, Leadership- und Entrepreneurship-Programmen, also den klassischen Kernkompetenzen einer Business School bzw. Universität“

(DH, EA). Freie Anbieter werden überwiegend für das „Management Tools“-Programm (z.B. für „Intercultural Management“) herangezogen, wo sie mit der Vermittlung konkreter Handlungs-Hilfen und -Techniken einen gezielten Beitrag leisten. Auch mit deutschen Hochschulen kooperiert die E.ON Academy – vor allem in der Management-Ausbildung zu Zukunftstechnologien, in der gezielten Unterstützung akademischer Lehrstühle, in der Nachwuchsrekrutierung und bei der Bearbeitung konkreter Projekte (z.B. in Form betreuter Diplomarbeiten oder Diskussionsforen). Als einer der Haupt-Sponsoren der European School for Management and Technology (ESMT) wird der E.ON-Konzern mit der E.ON Academy dort folgerichtig ab 2003 einen weiteren Kooperations-Schwerpunkt setzen.

Evaluation

Die spezifische Programm-Evaluation erfolgt verbindlich durch die Teilnehmer im Anschluss an die einzelnen Veranstaltungen. Die durchgeführten Programme, die veranstaltenden Business Schools und die eingesetzte Faculty unterliegt einem kontinuierlichen Bewertungsprozess durch die E.ON Academy, deren Arbeit und Dienstleistungsqualität periodisch über den Programmbeirat und Aufsichtsrat der E.ON Academy evaluiert werden. Ab 2003 ist an die Einführung eines jährlichen „Customer Satisfaction Index“ durch marktforschungs-analoge Teilnehmer-Befragungen gedacht.

Die spezifische Programm-Evaluation wird sowohl in klassischer Questionnaire-Methode als auch über interaktive virtuelle Foren (Internet) durchgeführt. Die Feedback-Möglichkeiten sollen zukünftig über die Präsenzveranstaltungen hinaus auch für den Bereich e-Learning angeboten werden.

Organisation

Die E.ON Academy war zum Zeitpunkt des Interviews noch in der Entwicklungsphase und wurde als Projektorganisation in der E.ON-Holding geführt. Das Ziel, die E.ON Academy im Frühjahr 2002 als eigenständige Organisation in Betrieb gehen zu lassen, wurde mit der Überführung des Projekts in die E.ON Academy GmbH im Mai 2002 realisiert.

Als wichtiges Instrument der inhaltlichen Steuerung wurde eine Programmbeirat aus Top Managern des E.ON-Konzerns und ausgewählten Hochschullehrern berufen, der halbjährlich rollierend berät, welche Management- und Technologie-Themen in den beiden Folgejahren für den E.ON-Konzern und seine Führungskräfte von besonderem Interesse sein werden.

Der Aufsichtsrat der E.ON Academy setzt sich aus Vorstandsmitgliedern der E.ON AG (Vorstandsvorsitzender und Personalvorstand), Top Managern internationaler Konzerngesellschaften, zwei international tätigen „Human Resources“-Vorständen mit eigenen CU-Aktivitäten und zwei Professoren führender Business Schools zusammen.

Die E.ON Academy GmbH wird durch einen Geschäftsführer geleitet (im Mai 2002 hat Volker Wiegmann die Leitung der Academy übernommen) und in der festangestellten Programm-Produktion jeweils für 2 Jahre von Führungskräften der E.ON-Teilkonzerne in Job Rotation unterstützt.

Schlussbemerkung

Die E.ON Academy leistet einen bedeutenden Beitrag zur Umsetzung der globalen Wachstumsstrategie des Konzerns. Zentrale Rolle im Programm-Aufbau spielt die Zusammenarbeit mit international renommiertesten Business Schools. Während zur Zeit noch ein Schwerpunkt auf der Strategieumsetzung liegt, wird in Zukunft die aktive Interaktion der teilnehmenden Führungskräfte an Gewicht gewinnen. „Wir werden unser Curriculum im Dialog mit unseren Teilnehmern weiterentwickeln und das Angebot vor allem im e-Learning-Bereich weiter ausbauen“ (DH, EA).

4. Executive Summary

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurde aus einer schriftlichen Befragung von 1000 Unternehmen eine Bestandsaufnahme von 43 Corporate Universities in Deutschland vorgenommen. Der Gesamtbestand an deutschen Corporate Universities wird auf 80 geschätzt.

Die erhobenen Corporate Universities lassen sich anhand der in Abb. 50 dargestellten Merkmale charakterisieren:

- *Zielsetzungen:* In kleineren Unternehmen fokussieren CUs eher Training/Qualifizierung, in größeren eher „strategischen Wandel“. Im Rahmen des Strategieprozesses liegt ein eindeutiger Schwerpunkt auf Strategieumsetzung; Strategieentwicklung wird nur von 14% der CUs vorgenommen.
- *Teilnehmer:* In mehr als zwei Drittel der CUs gehören das Top Management und/oder Nachwuchsführungskräfte zur Zielgruppe. *Alle* Mitarbeiter werden nur von 37 % der CUs angesprochen. Die Anmeldung der Teilnehmer erfolgt in zwei von drei CUs über eine Entsendung durch die Vorgesetzten.
- *Leistungsformate:* Schulungen, Förderprogramme und Dialogveranstaltungen stellen die am meisten angebotenen Leistungsformate dar. Mehr als jede zweite CU bietet Action Learning und/oder Change Workshops an. Der Anteil des virtuellen Angebotes liegt in der Regel bei 5-20 % des gesamten Leistungspakets. Nur jede zweite CU zählt E-Learning zu ihrem Leistungsprogramm.
- *Kooperationspartner:* Freie Trainer, internationale Business Schools und das eigene Management stellen die am häufigsten hinzugezogenen Kooperationspartner dar (81, 79 bzw. 74%).
- *Organisation und Finanzierung:* Über 90 Prozent der CUs weisen keine eigene Rechtsform auf. Drei Viertel der Einrichtungen sind an die Personalabteilung angebunden, die Leitung der CUs ist in knapp 60 Prozent eine Ebene unterhalb des Vorstands angesiedelt. Die Finanzierung erfolgt bei drei von vier CUs allein über Zentralbudgets oder in Kombination mit Selbstfinanzierung.
- *Evaluation:* Eine Messung des Erfolges der Maßnahmen „on the job“ wird von jeder zweiten CU vorgenommen. Bei über 70 Prozent der CUs erfolgt die Evaluation durch Befragungen der Teilnehmer direkt im Anschluss oder im Nachgang der Veranstaltungen.

Abb. 50: Zentrale Charakteristika von Corporate Universities

Die Auswertung der schriftlichen Befragung ergänzt um Interviews mit den Leitern von deutschen Corporate Universities und Experten amerikanischer Universitäten führte zu den folgenden Schlüsselergebnissen:

1. *Corporate Universities sind mehr als traditionelle Weiterbildungsabteilungen.*

- Strategischer Wandel stellt bei über 40% der Befragten den primären Fokus dar.
- Ca. 60% der Unternehmen bieten Action Learning und/oder Change Workshops an.
- Knapp 80% kooperieren mit internationalen Universitäten, die Kooperation wird von über 50% als „enge Lernpartnerschaft“ beschrieben.
- In mehr als 40% der CUs wird eine Beaufsichtigung durch den Vorstandsvorsitzenden vorgenommen.

2. *CUs sind (noch) kein Massenphänomen.*

- Von den geschätzten 80 CUs in Deutschland werden knapp die Hälfte von den größten 100 Unternehmen unterhalten.
- Die Zielgruppe ist eher eingeschränkt: Nur 37% der CUs wenden sich an alle Mitarbeiter des Unternehmens und die Hauptzielgruppe wird vom Top Management und den Nachwuchsführungskräften gebildet.
- In über 70 % der CUs sind 10 Mitarbeiter oder weniger fest angestellt.

3. *Deutsche CUs unterscheiden sich deutlich von amerikanischen.*

- Während in den USA auch die Effizienz- und Produktivitätserhöhung stark im Vordergrund steht, liegen die Ziele in Deutschland vor allem auf der Unterstützung des strategischen und organisationalen Wandels.
- Deutsche CUs wenden sich an eine stärker eingeschränkte Zielgruppe als amerikanische.
- CUs in Deutschland sind in der Regel deutlich kleiner und vielfach auch jünger als in den USA.
- Die Zusammenarbeit mit Universitäten bzw. Business Schools scheint in Deutschland eine größere Rolle zu spielen als in den USA.

4. *CUs sind keine Wettbewerber von klassischen Hochschulen.*

- Corporate Universities sind zu verschieden von „echten“ Universitäten als dass sie diese ersetzen könnten.
- Unabhängig von der Frage, ob es für die Hochschulen und Business Schools tatsächlich erstrebenswert erscheint, in diese Dienstleisterrolle zu treten, stehen sie zunehmend in einem Wettbewerb zueinander.
- Wissenschaftliche Akzeptanz scheint auf Kosten der praktischen Relevanz zu gehen („rigour“ versus „relevance“). So transferieren US-amerikanische Business Schools als Dienstleister für Unternehmen ihre Ergebnisse nicht unmittelbar aus dem Forschungsbetrieb.
- Reputation ist entscheidend für Universitäten, die Dienstleistungen für CUs anbieten. 50% der befragten Unternehmen orientieren sich an der Reputation der jeweiligen Business School, wenn sie nach einem Kooperationspartner für ihre CU Ausschau halten.
- Anders als in deutschen Hochschule gibt es in den US-Business Schools eine wissenschaftliche und Ratgeber-Kultur
- Wissenschaftliche und Ratgeber-Kultur lassen sich nicht so friktionslos zusammenführen, wie dies im Allgemeinen dargestellt wird.

5. *Deutsche Hochschulen haben ihr Kooperationspotential noch nicht ausgeschöpft*

- Allenfalls einzelne Wissenschaftler deutscher Universitäten werden als Dienstleister für CUs geschätzt, nicht aber die Universität als Organisation.
- In dem Feld der universitären Dienstleister für CUs dominieren renommierte internationale Business Schools wie Harvard, Stanford oder Duke aus den USA oder die englische LBS und INSEAD in Frankreich. Bei der Auswahl sind neben den bereits gesammelten Erfahrungen mit den externen Partnern (79%) und den Inhalten, die diese verkörpern (69%), Internationalität (60%) und ihre Erfahrung in Training bzw. Beratung (62%) ausschlaggebend.
- Je näher die Dienstleistungen an den strategischen Kernprozessen angesiedelt sind, desto weniger kommen derzeit deutsche Hochschulen als Partner in Frage.

- Von den deutschen Universitäten wird eine stärkere Anwendungsorientierung (74% der befragten Unternehmen), ein stärker maßgeschneidertes Angebot (70%) sowie der Einsatz moderner Lern- und Lehrmethoden (63% bzw. 61%) erwartet.

Abbildungsverzeichnis

	Titel	Seite
Abb. 1	Hauptergebnisse der Studie.....	7
Abb. 2	Geschätzte Anzahl von CUs und ihre Verteilung nach Unternehmensgröße.....	9
Abb. 3	Dienstleistungsanbieter für Corporate Universities.....	14
Abb. 4	Kriterien bei der Auswahl für Partner von Lernallianzen.....	18
Abb. 5	Was von deutschen Universitäten gefordert wird.....	19
Abb. 6	Branchenzugehörigkeit der CUs.....	22
Abb. 7	Jahresumsätze der betrachteten Unternehmen.....	23
Abb. 8	Jahr der Gründung.....	24
Abb. 9	Gründungsmotive.....	25
Abb. 10	Bezeichnungen der CUs.....	25
Abb. 11	Primärer Fokus der CUs.....	26
Abb. 12	Primärer Fokus in Abhängigkeit von der Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen.....	27
Abb. 13	Ebenen, auf denen schwerpunktmäßig Entwicklungen angestoßen werden sollen.....	27
Abb. 14	Ziele von CUs.....	28
Abb. 15	Rolle der CU im Strategieprozess.....	28
Abb. 16	Ort der Strategieentwicklung.....	29
Abb. 17	Teilnehmer an den CU-Maßnahmen.....	30
Abb. 18	Zugangsregelungen.....	30
Abb. 19	Primär vermutete Motive der Teilnahme.....	31
Abb. 20	Art der angebotenen Leistungsformate.....	32
Abb. 21	Lerninhalte der gesamten CU-Maßnahmen.....	33
Abb. 22	Anteil des virtuellen Angebotes.....	33
Abb. 23	Art der Leistungsprozesse, die virtuell durchgeführt werden.....	34
Abb. 24	Kooperationspartner.....	35
Abb. 25	Universitäten und Business Schools als Kooperationspartner.....	35
Abb. 26	An der CU zu erwerbende Abschlüsse und Zertifikate.....	36
Abb. 27	Form der Zusammenarbeit mit Universitäten und Business Schools.....	37
Abb. 28	Bezug zur wissenschaftlichen Forschung.....	37
Abb. 29	Organisatorische Verankerung im Unternehmen.....	38
Abb. 30	Hierarchieebene, auf der die Leitung der CU verankert ist.....	39
Abb. 31	Rolle des Vorstands.....	39
Abb. 32	Beaufsichtigung der CU-Aktivitäten.....	40
Abb. 33	Anzahl der an der CU fest beschäftigten Mitarbeiter.....	41
Abb. 34	Ort, an dem die CU-Maßnahmen schwerpunktmäßig stattfinden.....	41
Abb. 35	Art der Leistungsprozesse, die an der CU direkt angesiedelt sind.....	42
Abb. 36	Art der Finanzierung.....	43

Abbildungsverzeichnis Forts.

	Titel	Seite
Abb. 37	Derzeitiges Jahresbudget der CUs in Euro.....	44
Abb. 38	Maßnahmen zur Evaluation der CU-Programme.....	45
Abb. 39	Maßnahmen zur Sicherung des Praxistransfers.....	45
Abb. 40	Merkmale, an denen der Erfolg einer CU festgemacht wurde.....	46
Abb. 41	Die Geschäftsfelder der Lufthansa School of Business.....	50
Abb. 42	Organisatorische Einbindung der Lufthansa School of Business.....	54
Abb. 43	Das Leistungsprogramm der Bertelsmann University.....	57
Abb. 44	Organisatorische Einbindung der Bertelsmann University.....	60
Abb. 45	Ablauf der Siemens Management Learning Programme.....	63
Abb. 46	Organisatorische Anbindung des Bereiches Siemens Management Learning.....	65
Abb. 47	Programme und Zielgruppen der ERGO Management Akademie.....	69
Abb. 48	Die organisatorische Einbindung der ERGO Management Akademie.....	72
Abb. 49	Das Veranstaltungsprogramm der E.ON Academy.....	76
Abb. 50	Zentrale Charakteristika von Corporate Universities.....	81

Bibliographie*

- Althaus, U./Friederichs, P. (Hrsg.) (2001): Personalentwicklung in der Globalisierung, Strategien der Insider, Verlag Luchterhand, Neuwied.
- Andresen, M. (2001): Corporate Universities – Konkurrenz oder Ergänzung in der internationalen Universitätslandschaft der Zukunft?, in: Hanns Martin Schleyer-Stiftung, Ehlerding Stiftung (Hrsg.): Old and New Economy auf dem Weg in eine innovative Symbiose? Dominanz der Prozesse – Flexibilität der Strukturen – Konstanz der ökonomischen Grundregeln, IX. Kongress "Junge Wissenschaft und Wirtschaft", Innsbruck, 6.-8. Juni 2001, S. 18 – 19.
- Andresen, M./Domsch, M.E. (2001): Management Education in Corporate Universities in Germany, in: Bacdayan, P./ Mangaliso, M.P. (Eds.): Managing in the Digital Age, Proceedings of the Annual Meeting 2001, S. 57 – 60.
- Andresen, M./Irmer, A. (1999): Global Beat – Corporate Universities in Germany, in: Corporate University Review, Vol. 7, Nr. 6, http://www.traininguniversity.com/magazine/nov_dec99.html.
- ArthurAndersen (Hrsg.) (2001): Studie zum europäischen und internationalen Weiterbildungsmarkt, im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF).
- Aubrey, B. (1999): Best Practices in Corporate Universities, in: Neumann, R./Vollath, J. (Hrsg.): Corporate Universities – Strategische Unternehmensentwicklung durch massgeschneidertes Lernen, Verlage A & O des Wissens, Hamburg und Zürich, S. 33-55.
- Bachmann, C. (2001): Corporate Universities, Ziele, Erscheinungsformen und Handlungsempfehlungen für Unternehmen und Bildungseinrichtungen, unveröffentlichte Diplomarbeit März 2001, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.
- Barron, T. (1995): Corporate Universities: What's in a Name!, in: The American Management Association Survey (1995) sowie abgedruckt in: Training & Development, Aug. 1996, Vol. 50, Issue 8, p. 28.
- Birnbaum, R. (2000): Management Fads in Higher Education: Where They Come From, What They Do, Why They Fail, July 1st, Jossey-Bass Wiley, New York, 2000.
- Borst, P. (2000): Der Beitrag von Corporate Universities zur Umsetzung des Konzepts der Lernenden Organisation, unveröffentlichte Diplomarbeit, Universität Hamburg.
- Bradshaw, D. (2000): Deans Take On Dot-Com Interests, in: Financial Times, January 10th, 2000, p.10.
- Brown, J.S./Duguid, P. (1991): Organizational Learning and Communities of Practice: Towards a Unified View of Working, Learning, and Innovation, in: Organization Science, Vol. 2, p. 40-57.
- Brown, J.S./Duguid, P. (1999): Dem Unternehmen das Wissen seiner Menschen erschließen, in: Harvard Business Manager, No. 3, p. 76-88.
- Corporate University Xchange (2002): Fifth Annual Benchmarking Report, New York.
- DaimlerChrysler University (Hrsg.) (1999): Communities of Practice: Lessons learned from Auburn Hills' Tech Clubs, Internal Booklet, Stuttgart.
- Davenport, T.H./De Long, D.W./Beers, M.C. (1998): Successful Knowledge Management Projects, in: Sloan Management Review, Vol. 39, Issue 2, p. 43-57.

* vgl. zu weiteren in der Studie zitierten Quellen die Hinweise im Anschluss an die jeweiligen Abschnitte

Davis, S./Botkin, J. (1994): The Monster Under The Bed, Simon & Schuster, New York.

- Deiser, R. (1998): Corporate Universities – Modeerscheinung oder strategischer Erfolgsfaktor?, in: Organisationsentwicklung, Nr. 1, 36-49.
- Domsch, M.E./Andresen, M. (2001): Corporate Universities – Strategic Element in a Global Environment, in: Clermont, A./Schmeisser, W./Krimphove, D. (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement in Globalen Unternehmen, Vahlen, München, S. 585 – 608.
- Domsch, M.E./Andresen, M. (2001): Corporate Universities – eine bildungshistorische Standortbestimmung. Ursprung und Entwicklung in den USA und Deutschland, in: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, 97. Band, Heft 4, S. 523 - 539.
- Domsch, M.E./Andresen, M. (2001): Corporate Universities – ein neues altes Konzept?, in: Uniforschung, 11. Jg., S. 48 – 57.
- Frey, M.M./Kraemer W. (1999): Virtual Corporate University – DaimlerChrysler geht neue Wege in Executive Education und Knowledge Management, in: Information Management & Consulting, Nr. 3, S. 94-96.
- Gillies, C. (2000): Konkurrenz für die Alma Mater, in: managerSeminare, Nr. 43, S. 102.
- Gloger, A. (2000): Schulen des Geschäfts: Corporate Universities, in: managerSeminare, Nr. 43, S. 94-100.
- Gottwald, U. (2000): Die mg academy setzt auf Führungskräfteentwicklung, in: Personalwirtschaft, Nr. 4/2000, S. 45-50.
- Gräsel, C./Mandl, H. (1999): Problemorientiertes Lernen: Anwendbares Wissen fördern, in: Personalführung, 32. Jg., Nr. 6, S. 54-62.
- Grayden, E. D. (2000): The Diffusion of Management Education: An Examination of the Drivers and Implications of the Growth of Sub-Sectors within the Management Education Industry, A Plan B Paper, Human Resources and Industrial Relations, University of Minnesota.
- Hamel, G./Prahalad, C.K. (1994): Competing for the Future, Harvard Business School Press, Boston.
- Heuser, M. (1999): Corporate University: Nukleus für individuelle und organisationale Wissensprozesse, in: Sattelberger, T. (Hrsg.): Wissenskapitalisten oder Söldner? Personalarbeit in Unternehmensnetzwerken des 21. Jahrhunderts, S. 221-246.
- Heuser, M. (2001): Corporate Universities als strategiebetriebene „Schulen des Geschäfts“ – Das Beispiel Lufthansa School of Business, in: Althaus, U./Friederichs, P. (Hrsg.): Personalentwicklung in der Globalisierung – Strategien der Insider, S. 343-349.
- Hilse, H.(1999): Wissen, Sinn und Strategie: Skizze zu einem prozessorientierten Wissensmanagement, in: Götz, K. (Hrsg.): Wissensmanagement – zwischen Wissen und Nichtwissen, Rainer Hampp, München, S. 157-176.
- Hilse, H. (2000): Kognitive Wende in Management und Beratung. Wissensmanagement aus sozialwissenschaftlicher Perspektive, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.
- Hilse, H. (2001): „Ein Himmelszelt in der Online-Welt“: Der Beitrag von Corporate Universities zum unternehmensweiten Wissensmanagement, in: Die Unternehmung, Schweizerische Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Nr. 3, S. 169-185.
- Hilse, H. (2001): Corporate Universities als Instrument der strategischen Unternehmensentwicklung: Ein Denk- und Analyserahmen, in: Beck, U./Sommer, W. (Hrsg.): Learntec 2001 – 9. Europäischer Kongress und Fachmesse für Bildungs- und Informationstechnologie. Tagungsband, Schriftenreihe der KKA, Karlsruhe.
- Hilse, H. (2001): The Schools of Business – the Business of Schools: Corporate Universities und traditionelle Universitäten in einem sich verändernden Bildungsmarkt, in: Kraemer, W./Müller, M. (Hrsg.): Corporate Universities und E-Learning - Neue Formen für das lebenslange Lernen, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 149-175.
- Hinterhuber, H.H./Handlbauer, G./Matzler, K. (1999): Die Personalabteilung als Strategie-Center, in: Scholz, Ch. (Hrsg.): Innovative Personalorganisation, Verlag Luchterhand, Neuwied, S. 40-54.

- Jarvis, P. (1996): Public Recognition of Lifetime Learning, in: Lifelong Education in Europe, Vol. 1, Issue 1, p. 10-17.
- Jarvis, P. (1998): The Practitioner-Researcher. Developing Theory from Practice, Jossey-Bass, San Francisco.
- Jarvis, P. (2001): Universities, Corporate Universities and the Higher Learning Industries: The Future for Education and Training in a Global Society, Kogan Page, London.
- Kaltwasser, D. (1999): Unternehmensinterne Weiterbildung im neuen Kleid der Firmenuniversität, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 30.04.1999.
- Keithley, D./Redman, T. (1997): University-industry partnerships in management development. A case study of a „world-class“ company, in: Journal of Management Development, Vol. 16, No. 3, p. 154-166.
- Kraemer, W. (1999): Corporate University: Konzepte und Fallbeispiele, Institut für Wirtschaftsinformatik im Institut für Empirische Wirtschaftsforschung an der Universität des Saarlandes.
- Kraemer, W. (1999): Education Brokerage – Wissensallianzen zwischen Hochschulen und Unternehmen, in: Information Management & Consulting, 14 Jg., Nr. 1, S. 17-26.
- Kraemer, W. (2000): Corporate Universities – Ein Lösungsansatz für die Unterstützung des organisatorischen und individuellen Lernens, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft, Nr. 3/2000, S. 107-129.
- Kraemer, W. / Müller, M. (Hrsg.) (2001): Corporate Universities und E-Learning, Neue Formen des lebenslangen Lernens, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Kraemer, W./Müller, M. (1999): Virtuelle Corporate University – Executive Education Architecture und Knowledge Management, in: Scheer, A.W. (Hrsg.): Electronic Business und Knowledge Management – Neue Dimensionen für den Unternehmenserfolg, Heidelberg, S. 491-525.
- Krempf, S. (1999): Firmen-Unis, Networking ohne Netzwerk, Artikel in: Der SPIEGEL, 01.04.1999.
- Kuhn, A. (2000): Elite-Schmiede Corporate University: In unternehmenseigenen Hochschulen drücken zukünftige Führungskräfte – so genannte High Potentials – die Schulbank, in: Uni-Magazin, 31. Januar 2000.
- Lave, J./Wenger, E.C. (1991): Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation, in: Cambridge University Press.
- Luchtes-Palli, F./Vollath, J. (1999): Sinn und Unsinn von Corporate Universities, in: Neumann, R./Vollath, J. (Hrsg.): Corporate Universities – Strategische Unternehmensentwicklung durch massgeschneidertes Lernen, Verlage A & O des Wissens, Hamburg und Zürich, S. 57-70.
- Ludwig, R. (2000): Corporate Universities in Deutschland - ein Vergleich mit der traditionellen beruflichen Weiterbildung in Unternehmen, unveröffentlichte Diplomarbeit, Universität Hamburg.
- Maier, G./Westermann, F. (1999): Chancen und Risiken bei der Gründung interner Akademien, in: Personalführung, Nr. 1, S. 68-70.
- Meister, J.C. (1993): Corporate Quality Universities: Lessons Learned from Programs That Produce Results, McGraw-Hill Professional Book Group, New York.
- Meister, J.C. (1998): Corporate Universities: Lessons in Building a World-Class Work Force, Revised 2nd Edition, McGraw-Hill, New York, January, 1st, 1998.
- Meister, J.C. (1998): Extending the short shelf life of knowledge, in: Training & Development, p. 52-59, New York.
- Meister, J.C. (1998): Ten steps to creating a Corporate University, in: Training & Development, New York.
- Meister, J.C. (1999): Survey of Corporate University Future Directions, Corporate University Xchange, Inc., New York.

- Meister, J.C. (2001): Corporate Universities: Vehicles For Continuous Learning, in: Kraemer, W./Müller, M. (Hrsg.): Corporate Universities und E-Learning, S. 55-64.
- Mohr, J. (1999): Lernen für die Rendite, in: Der SPIEGEL, 12. Juli 1999, URL: <http://www.spiegel.de/spiegel/0,1518,35861,00.html>.
- Moore, T.E. (1997): The Corporate University: Transforming Management Education, in: Accounting Horizons, Vol. 11, No.1, p. 77-85.
- Mottl, J.N. (1999): Corporate Universities Grow, in: InternetWeek, March 15, 1999.
- Müller, M. (2000): Virtual Corporate University – DaimlerChrysler geht neue Wege in Executive Education und Knowledge Management, in: Information Management & Consulting, 14. Jg., Nr. 3, S. 94-96.
- Neumann, R./Vollath, J. (Hrsg.) (1999): Corporate Universities. Strategische Unternehmensentwicklung durch massgeschneidertes Lernen, Zürich, Verlage A&O des Wissens.
- Nonaka, I./Takeuchi, H. (1995): The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford University Press, Oxford.
- Nonaka, I./Takeuchi, H. (1997): Die Organisation des Wissens: wie japanische Unternehmen einer brachliegende Ressource nutzbar machen, Campus-Verlag, Frankfurt a.M., New York.
- o.V. (1999): Firmen vernetzen weltweites Wissen: mit virtuellen Unternehmensuniversitäten wollen internationale Konzerne den Know-how-Transfer fördern und ihre Führung auf einheitliche Strategien einschwören, in: WELT am SONNTAG, 17.01.1999.
- o.V. (1999): Virtuelle Universitäten agieren weltweit, in: Das Handelsblatt, 10.03.1999.
- o.V. (2001): Unternehmensführung Corporate University, Studieren für die Firma, in: Markt und Mittelstand, S. 56-61.
- o.V.: DaimlerChrysler, Aus zwei wird eins, Interview mit Michael Müller, in: Der FOCUS online, unter URL: <http://www.focus.de/D/DB/DBX/DBX23/dbx23.htm>
- Paik Sunoo, B. (1998): Corporate Universities – More and Better, in: Workforce, 77. Jg., Nr. 5, S. 16-17.
- Peak, M.H. (1997): Go Corporate U!, in: Management Review, 86. Jg., Nr.2, S. 33-37.
- Preißing, Dagmar (2000): Corporate University der Genossenschaftsbanken, in: Personalwirtschaft 04/00, S. 36-44.
- Priddat, B.P. (2000): Universities on Markets. Zwölf Thesen, in: Forschung & Lehre, Nr. 10, S. 519-521.
- Prince, C./Stewart, J. (2000): The Dynamics of the Corporate Education Market and the Role of Business Schools, in: Journal of Management Development, Vol. 19, No. 3, p. 207-219.
- Quinn, J.B. (1992): Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry, Free Press, New York.
- Reineke, R.-D.: Corporate Universities als Plattform für strategische Unternehmensentwicklung und internes Consulting, Diskussionsbeitrag Haefner-Verlag.
- Sattelberger, T./Heuser, M. (1999): Corporate University: Nukleus für individuelle und organisationale Wissensprozesse, in: Sattelberger, T. (Hrsg.): Wissenskapitalisten oder Söldner? Personalarbeit in Unternehmensnetzwerken des 21. Jahrhunderts, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 221-246.
- Sattelberger, Th./Westerbarkey, P. (1998): Corporate University: HR initiates strategic culture change, in: Sadler, Philip (Hrsg.): International Executive Development Programmes, Kogan Page, London.
- Schneider, U. (1996): Management in der wissensbasierten Unternehmung: Das Wissensnetz in und zwischen Unternehmen knüpfen, in: Schneider, U. (Hrsg.): Wissensmanagement: Die Aktivierung des intellektuellen Kapitals, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung Verlag, Frankfurt, S. 13-48.
- Scholz, Ch. (Hrsg.) (1999): Innovative Personal-Organisation, Center-Modelle für Wertschöpfung, Strategie, Intelligenz und Virtualisierung, Verlag Luchterhand, Neuwied.

- Schumann, D. (2001): Strategisches Implementierungspotenzial von Corporate Universities, unveröffentlichte Diplomarbeit, Universität Witten/Herdecke.
- Schwertfeger, B. (2000): Campus im Hof, in: Die Wirtschaftswoche, Nr. 49, S. 160-162.
- Segev, E./Raveh, A./Farjoun, M. (1999): Conceptual Maps in the Leading MBA Programs in the United States: Core Courses, Concentration Areas, and the Ranking of the School, in: Strategic Management Journal, 20. Jg., S. 549-565.
- Skyrme, D./Amidon, D.M. (1997): Creating the Knowledge-based Business, Business Intelligence Harper Broadbent, London.
- Stauss, B. (1999): Die Rolle deutscher Universitäten im Rahmen einer Corporate University, in: Neumann, R./Vollath, J. (Hrsg.): Corporate Universities – Strategische Unternehmensentwicklung durch massgeschneidertes Lernen, Verlage A & O des Wissens, Hamburg/Zürich, S. 121-155.
- Stewart, T.A. (1997): Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations, Doubleday, New York.
- Stiefel, R.Th. (1997). Strategieumsetzende Führungskräfteentwicklung im lernenden Unternehmen, in: Zeitschrift Führung + Organisation, 5. Jg., S. 260-263.
- Tichy, N.M. (2001): Die so ganz andere Personalentwicklung, in: Harvard Business manager, Nr. 5, S. 104-111.
- Tichy, N.M. (2001): No Ordinary Boot Camp, in: Harvard Business Review, April 2001.
- Tichy, N.M./Sherman, S.(1993): Control Your Destiny Or Someone Else Will: Lessons in Mastering Change – From the Principles Jack Welch is Using to Revolutionize GE, Doubleday, New York.
- Töpfer, A. (1999): Corporate Universities als Intellectual Capital, in: Personalwirtschaft, Nr. 7, S. 32-37.
- Töpfer, A. (1999): Corporate Universities und Firmenakademien: Oft nur Etikettenschwindel, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 17.07.1999.
- Töpfer, A. (2000): Corporate University und Distance Learning, in: Knauth, P./Wollert, A. (Hrsg.): Human Resource Management, Köln, Kap. 5.30, S. 1-32.
- Töpfer, A. (2000): Corporate University: Brücke zwischen Theorie und Praxis, in: PersonalführungPlus, 5. Jg., Nr. 1, S. 26-31.
- Töpfer, A. (2001): Entwicklungsstufen von Corporate Universities und Distance Learning, in: Clermont, A./Schmeisser, W./Krimphove, D. (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement in Globalen Unternehmen, München, S. 359-373.
- Watson, S.R. (1993). The Place for Universities in Management Education, in: Journal of General Management, 19. Jg., Nr. 2, S. 14-42.
- Wheeler, K. (1999): Finding the best people: A primer on corporate university sourcing and staffing, in: The New Corporate University Review, 1/1999 (unter URL: http://www.traininguniversity.com/magazine/jan_feb99/feature3.html).
- Wiggenhorn, W. (1992): The Motorola University – mit Bildung wettbewerbsfähig bleiben, in: Harvard Manager, H. 1, S. 56-67.
- Wiggenhorn, W. (1993): The Corporate University: Recreating the Company as a Place of Learning, in: Organisationsforum Wirtschaftskongreß e.V. OFW (Hrsg.): Die Ressource Mensch im Mittelpunkt innovativer Unternehmensführung, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 149-160.

Anhang 1: Zur Methodik der Studie

Im Folgenden wird zunächst ein allgemeiner Überblick über die Methodik der gesamten Studie gegeben (1). Ferner ist der Fragebogen wiedergegeben (2), und auf die Methodik der Erstellung der Kurzprofile wird näher eingegangen (3).

1) Allgemeiner Überblick

Datenerhebung

Für die vorliegende Studie sind im Oktober und November 2001 insgesamt 1000 Unternehmen in einer schriftlichen Befragung (vgl. den Fragebogen im Teil 2 dieses Anhangs) untersucht worden.

Die Grundgesamtheit der in der Studie befragten 1000 Unternehmen setzt sich zusammen aus:

- 1.) den 500 größten deutschen Unternehmen nach Netto-Umsatz 2000,
- 2.) den 20 größten deutschen Versicherungen nach Bruttobeiträgen 2000,
- 3.) den 50 größten deutschen Banken nach Bilanzsumme 2000 und
- 4.) weiteren 430 deutschen Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl größer 2000 Personen²³.

Die Aufstellung der 500 größten deutschen Unternehmen, 50 größten deutschen Banken und 20 größten deutschen Versicherungen geht auf eine jährliche Untersuchung der Wochenzeitung „Die Welt“ zurück ([http:// www.welt.de/wirtschaft/ranglisten/](http://www.welt.de/wirtschaft/ranglisten/)), wobei für die vorliegende Studie die Daten aus dem Jahr 2000 herangezogen wurden. Die weiteren 430 Unternehmen wurden mithilfe der Schober Adressdatenbank gewonnen.

Die Top 100 Unternehmen, Top 50 Banken und Top 20 Versicherungen, die in der ersten schriftlichen Befragung im Oktober/November 2001 nicht geantwortet haben, sind im Rahmen einer telefonischen Befragung im Dezember 2001 und Januar 2002 ein weiteres Mal angesprochen worden, um einen möglichst vollständigen Datenbestand für die größten deutschen Unternehmen sicherzustellen.

²³ Die Auswahl dieser Unternehmen basiert auf der Hypothese, dass vor allem Unternehmen mit einer hohen Mitarbeiterzahl über eine Corporate University verfügen. Demnach wurden ausschließlich Unternehmen befragt, die mehr als 2000 Mitarbeiter beschäftigen.

Datenauswertung

- **Aggregierte Datenauswertung:**

Aus den über die schriftliche Befragung erzielten Daten von 43 CUs wurde eine aggregierte Datenauswertung vorgenommen (Abschnitt 2.2). Aufgrund der Größe der Stichprobe wurden für die Wiedergabe der Antworten nicht nur prozentuale Angaben gemacht, sondern auch die jeweilige Anzahl der CUs vermerkt. Da die Fragebögen in der Regel recht vollständig ausgefüllt wurden, wurde die Anzahl der fehlenden Antworten nur vermerkt, wenn mehr als 5% der Befragten (also mehr als zwei Unternehmen) sich zu den jeweiligen Fragen nicht geäußert haben.

- **Kurzprofile:**

Über 41 CUs wurden Kurzprofile erstellt²⁴ (Anhang 2). In diesen werden die einzelnen CUs anhand von sieben Dimensionen charakterisiert. Die Berechnung der Skalenwerte erfolgt durch ein analytisches Verfahren, indem einzelne Antwortkategorien des Fragebogens bewertet, gewichtet und zu einem Gesamtwert aufaddiert wurden. Der Gesamtwert wurde dann durch einen Pfeil auf der Skala abgebildet. Der angegebene Durchschnitt bezieht sich auf die Gesamtheit der an der Befragung teilnehmenden Corporate Universities. Jeweils unterhalb der Skalen wurden relevante Angaben aus dem Fragebogen zur Erläuterung und Ergänzung hinzugefügt. Wie sich die einzelnen Skalenwerte errechnen, kann Teil 3 dieses Anhangs entnommen werden. Nach der Erstellung der Profile wurden diese an die auf den Fragebögen angegebenen Ansprechpartner versandt, um ihnen Gelegenheit für eine Stellungnahme zu geben.

- **Portraits:**

Des Weiteren wurden von Dezember 2001 bis Februar 2002 leitfadengestützte Interviews mit den Leitern von ausgewählten Corporate Universities geführt, um ausführlichere Portraits dieser Einrichtungen zu erstellen (Abschnitt 3). Auf Basis der ausgefüllten Fragebögen sowie mit Hilfe von Vorinformationen wurden fünf innovative Lernarchitekturen ausgewählt. Um eine möglichst hohe Diversität in Bezug auf die Branche des Unternehmens, Alter der CU und Konzeption des Leistungsprogramms zu gewährleisten, fiel die Wahl auf die Unternehmen Bertelsmann, E.ON, ERGO, Lufthansa und Siemens.

²⁴ Von den 43 ausgefüllten Fragebögen konnten zwei nicht für die Profilerstellung verwendet werden.

2) Fragebogen

Angaben zum Unternehmen (für internationale Unternehmen dt. Niederlassung)

1. Ihr Name und Funktion?

2. Welcher Branche gehört Ihr Unternehmen an?

3. Wie groß war der Jahresumsatz des zurückliegenden Geschäftsjahres?

_____ DM

4. Wie viele Mitarbeiter arbeiten derzeit in Ihrem Unternehmen?

Angaben zur Corporate University (mit Sitz in Deutschland)

5. Besitzen Sie in Ihrem Unternehmen eine Corporate University?

(Keine Mehrfachnennungen)

- Ja, wir nennen sie auch „Corporate University“. Der Begriff wurde im Jahr _____ eingeführt.
- Ja, aber wir nennen sie nicht „Corporate University“, sondern _____
- Nein, aber wir planen eine CU.
- Nein, wir haben keine Corporate University oder vergleichbare Einrichtung.

6. Falls nein: Warum besitzen Sie in Ihrem Unternehmen keine solche Einrichtung?

(Mehrfachnennungen möglich)

- Die Idee der Corporate University ist noch zu unklar.
- Es handelt sich nur um eine vorübergehende Modeerscheinung.
- Sie trägt nicht erkennbar zur Wertschöpfung bei.
- Unsere bisherigen Human-Ressource-Maßnahmen sind vollkommend ausreichend.
- Unser Unternehmen ist zu klein, um die finanziellen Ressourcen aufbringen zu können.

Anmerkung: Im folgenden werden Corporate Universities, die diesen Namen tragen, sowie Einrichtungen, die inhaltlich diesem Leistungsprofil entsprechen (und ggf. anders heißen), als „Corporate Universities“ (CUs) bezeichnet.

7. In welcher Entwicklungsphase befindet sich Ihre Corporate University?

(Keine Mehrfachnennungen)

- Vorüberlegungen
- Konzeptionsphase
- Entscheidungsphase
- Implementierungsphase
- Normalbetrieb
- Auflösung

8. Wann wurde Ihre Corporate University (unabhängig vom Begriff) gegründet?

Jahr: _____ 1. Halbjahr
 2. Halbjahr

9. Was waren Motive, die zur Gründung Ihrer Corporate University geführt haben?

(Mehrfachnennungen möglich)

- Verbesserte Verbreitung/Umsetzung der Unternehmensstrategie
- Einführung eines unternehmensweiten Wissens-/Kompetenzmanagements
- Gezielte Entwicklung des Managementpotentials
- Entwicklungsanreiz für Leistungsträger und High Potentials
- Integration sämtlicher Bildungs-/Entwicklungsaktivitäten unter einem Dach
- Gestaltung des firmeneigenen Internationalisierungsprozesses
- Unterstützung bei der Bewältigung von Post Merger Integrations-Prozessen
- Verdeutlichung des neuen Stellenwertes von Lernen im Unternehmen
- Ausgleich für mangelhaftes Bildungsangebot an deutschen Universitäten
- Förderung der Integration von Lernen und Geschäft
- Begleitung unternehmensweiter Change-Prozesse
- Einsatz neuer IT-Technologien für Lernprozesse
- Imagepflege gegenüber Analysten und Investoren

10. Wie lautet die Zielsetzung ihrer Corporate University? (Mehrfachnennungen möglich)

- Entwicklung/ Kommunikation der Unternehmensstrategie durch die Maßnahme
- Weiterentwicklung der Kernkompetenzen des Unternehmens
- Unterstützung von Veränderungsprozessen im Unternehmen
- Interkulturelle Integration in transnationalen Unternehmen
- Bündelung aller Qualifizierungs-/Entwicklungsaktivitäten
- Wertorientierung/Nutznachweis des Human Resource Development
- _____
- _____

11. Wo findet in Ihrem Unternehmen Strategieentwicklung statt?

- (Mehrfachnennungen möglich)
- Im Vorstand/Management Board
 - In der zentralen Strategie-/Planungsabteilung, Unternehmensentwicklung
 - In den anderen Funktionalressorts (Finanzen/Controlling, IT, HR usw.)
 - In den Führungsgremien der Geschäftsfelder/-bereiche
 - In der Corporate University
 - An den unterschiedlichsten Stellen
 - _____
 - _____

12. Worin besteht für Sie der vorrangige Unterschied zwischen der Funktion einer CU und der Funktion einer qualifizierten Weiterbildungsabteilung?

13. Welche Rolle spielt Ihre CU im Strategieprozess des Unternehmens? (Mehrfachnennungen möglich)

- Sie sorgt für die Kommunikation von Unternehmenszielen und -strategien (top-down)
- Sie ist ein Ort für den Austausch strategisch relevanter Beobachtungen (diagonal)
- Sie sorgt für den Transport von strategisch relevanten Ideen (bottom-up)
- Sie ist ein Ort für die gemeinsame Neuentwicklung von Strategien

14. Was hat sich durch die Gründung einer Corporate University in Ihrem Unternehmen verändert? (Mehrfachnennungen möglich)

- Höherer Stellenwert von Lernen und Weiterbildung im Unternehmen
- Erhöhte Wirksamkeit des Human Resource Development
- Gesteigerte Attraktivität des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt
- Gar nichts
- _____
- _____

15. Wie würde der Vorstandsvorsitzende Ihres Unternehmens die Rolle der Corporate University im Unternehmen beschreiben?

Angaben zur Finanzierung

16. Wie groß ist das derzeitige Jahresbudget Ihrer CU?

_____ DM (Ang. wird nicht veröffentlicht.)

17. Woher bezieht Ihre Corporate University ihre finanziellen Ressourcen?

(Mehrfachnennungen möglich, Angabe wird nicht einzeln veröffentlicht)

- Zuweisung von Zentralbudgets
- Maßnahmenbezogene Zahlungen der Geschäftsbereiche (Profit Center-Modell)
- Einnahmen durch Leistungen auf dem freien Markt

Angaben zur Zielgruppe

18. Welche Zielgruppe(n) hat Ihre Corporate University? (Mehrfachnennungen möglich)

- Alle Mitarbeiter
- Alle Führungskräfte
- Nachwuchsführungskräfte
- Mittlere Führungskräfte
- Top Management
- Externe Partner (Zulieferer, Kunden etc.)
- Kunden auf dem freien Markt

19. Wieviele Personen umfasst die Zielgruppe Ihrer CU?

Ca. _____ Personen

20. Welche Zugangsregelungen existieren für die Maßnahmen Ihrer CU? (Mehrfachnennungen möglich)

- Keine, d.h. freie Anmeldung durch die Teilnehmer selbst

- Führungskräfte entsenden ihre Mitarbeiter an die CU
- Standardisierte Potentialeinschätzungsverfahren bestimmen über den Zugang
- Zugang ist automatisch über hierarchische Karriere-stufen definiert (z.B. Schwellenseminare, Maßnah-men für best. Hierarchieebenen usw.)
- Zugang ist durch fachliche Tätigkeit/funktionale Zugehörigkeit definiert

21. Welche Abschlüsse und Zertifikate können an Ihrer CU erlangt werden?

(Mehrfachnennungen möglich)

- Hauseigene Teilnahmebestätigungen, Urkunden u.ä.
- Extern zertifizierte Abschlüsse, nicht-universitär (z.B. durch Verbände, Kammern)
- Deutsche universitäre Abschlüsse (z.B. Magister, Diplom)
- Internationale universitäre Abschlüsse (BA-/MA-Degrees, z.B. MBA)
- keine

22. Bei wie viel Prozent der Angebote Ihrer CU besteht die Gelegenheit, die Herausforderungen des eigenen Arbeitsalltags direkt zum Lerngegenstand zu machen? Ca. _____ %

23. Welche Leistungsformate bietet Ihre CU potenziellen Teilnehmern an?

(Kurze Mehrfachnennungen möglich)

- Schulungen
- Längerfristige Curricula/Förderprogramme
- Dialogveranstaltungen (Strategie-Dialoge, Foren etc.)
- Begleitete Business-/Action Learning-Projekte
- Wissensmanagement-/E-Learning-Plattform
- Change Workshops
- Organisationsberatung
- Individuelles Coaching/Mentoring (z.B. bei Führungswechsel)

24. Wie lauten Motive, die Teilnehmer mit den Aktivitäten Ihrer CU verbinden?

(Mehrfachnennungen möglich)

- „Als Auserwählte(r) ist es eine Ehre, an den CU-Maßnahmen teilnehmen zu dürfen“
- „CU-Maßnahmen sind förderlich für die unternehmensinterne Karriereentwicklung“
- „Unternehmensgeleiteter Wissenserwerb steigert die persönliche Arbeitsmarktfähigkeit“
- „Jeder ist vom Lernen und der Weiterentwicklung des anderen abhängig“
- „Große Herausforderungen bedürfen einer starken Förderung und Unterstützung“
- „An der CU bekommt man konkrete Hilfe zur Bewältigung der Tagesprobleme“
- „Die CU bringt einen mit wichtigen potenziellen Netzwerkpartnern in Kontakt“

Angaben zur Verwaltung

25. Wieviele feste Mitarbeiter arbeiten an Ihrer CU?

Ca. _____ Mitarbeiter

26. Auf welcher Hierarchieebene ist die Leitung Ihrer Corporate University verankert?

(Keine Mehrfachnennungen)

- Vorstandsebene
- Eine Ebene unterhalb des Vorstandes
- Zwei Ebenen unterhalb des Vorstandes
- Drei Ebenen unterhalb des Vorstandes
- Vier Ebenen unterhalb des Vorstandes

27. In welchem Fachbereich ist die Corporate University organisatorisch eingebunden?

(Keine Mehrfachnennungen)

- Personal/Human Resource Management
- Strategie/Planung, Unternehmensentwicklung
- Informationsmanagement
- Forschung und Entwicklung
- Direktanbindung an Vorstandsvorsitzenden
- Ausgliedert/selbständige Firma
- Zusammenschluss mehrerer Firmen
- Verband, Genossenschaft o.ä.
- In externe Universität/Business School integriert

28. Welche Rolle spielen Vorstände und Top Management in Ihrer CU?

(Mehrfachnennungen möglich)

- Sponsoren/Mentoren
- Aufsichtsinstanzen
- Referenten/Lehrer
- Teilnehmer/Lerner

29. Wer beaufsichtigt die Tätigkeiten Ihrer CU?

(Mehrfachnennungen möglich)

- Vorstandsvorsitzender
- Gesamtvorstand des Unternehmens
- Personal-/PE-Leiter (Human Resources)
- Chief Knowledge Officer
- Chief Learning Officer
- Chief Information Officer
- Eigens geschaffenes Advisory Board

30. Welche Rechtsform besitzt Ihre CU?

(Keine Mehrfachnennungen)

- Keine eigene Rechtsform, da in das Gesamtunternehmen integriert
- Kapitalgesellschaft (z.B. GmbH, AG)
- Verband, Genossenschaft, Verein o.ä.

31. Welche Leistungsprozesse sind an Ihrer CU direkt angesiedelt? (Mehrfachnennungen möglich)

- Strategische Festlegung der Themen- und Kompetenzschwerpunkte
- Aufbau der Lerninfrastruktur (z.B. virtuelle Plattformen, Communities)
- Veranstaltungskonzeption und -design
- Veranstaltungsmarketing
- Branding der Corporate University
- Auswahlscheidung externer Kooperationspartner
- Kontakt- und Beziehungsmanagement zu internen und externen Partnern
- Auswahl und Beschaffung von konkreten Lerninhalten (Content)
- Veranstaltungsservice/-management
- Eigene Durchführung der Maßnahmen
- Evaluation der Maßnahmen
- _____
- _____

Angaben zur Schwerpunktsetzung

32. Welches ist der primäre Fokus Ihrer CU?

(Keine Mehrfachnennungen)

- Fokus auf Training/Qualifizierung
- Fokus auf Struktur-/Kulturwandel (Change Management)
- Fokus auf strategischen Wandel (Business Development)

33. Wonach bestimmen sich die Leitthemen und -inhalte Ihrer CU-Maßnahmen?

(Mehrfachnennungen möglich)

- Nach der Konzern-/Unternehmensstrategie
- Nach den Erfordernissen der Geschäftsbereiche (Business Units)
- Nach den Qualifizierungsbedarfen der unterschiedlichen Zielgruppen
- Nach Vergleichen mit Wettbewerbern (z.B. Benchmarking)
- Nach den Anforderungen von Geschäftspartnern (Kunden, Zulieferern usw.)
- Nach Trends und aktuellen Themen in Wirtschaft und Gesellschaft
- _____
- _____

34. Auf welcher Ebene sollen die Maßnahmen Ihrer CU schwerpunktmäßig Entwicklungen anstoßen?

(Keine Mehrfachnennungen)

- Individuum
- Abteilung
- Geschäftsfeld/-bereich
- Unternehmen
- Konzern
- Wertschöpfungskette/-netzwerk

Kooperationen der CU

35. Wer sind Ihre Kooperationspartner bei der Durchführung der CU-Maßnahmen?

(Mehrfachnennungen möglich)

- Internationale Business Schools
- Deutsche Universitäten
- Freie Trainer/Berater
- Interne Trainer/Berater
- Interne Mitarbeiter
- Das eigene (Top) Management
- _____
- _____

36. Mit welchen Universitäten bzw. Business Schools kooperieren Sie?

- _____
- _____
- _____
- _____

37. Wonach suchen Sie externe Partner für Lernallianzen aus? (Mehrfachnennungen möglich)

- Nach ihrem wissenschaftlichen Renommee
- Nach ihrem öffentlichen Bekanntheitsgrad („Guru“)
- Nach bereits gesammelten Erfahrungen mit ihnen
- Nach der kulturellen Passung zum Unternehmen
- Nach den Inhalten, die sie verkörpern
- Nach ihrer Didaktik und Ihrem Methodeneinsatz
- Nach ihrer Erfahrung in Training/Beratung
- Nach ihren Referenzen anderer Unternehmen
- Nach ihrer Internationalität
- Nach ihrer Unkonventionalität
- _____
- _____

38. Wodurch würden deutsche Universitäten als Partner für Sie interessant?

(Mehrfachnennungen möglich)

- Durch außergewöhnliche Forschungsleistungen
- Durch verstärkte Aufnahme aktueller Managementthemen und -konzepte
- Durch eine stärkere Anwendungsorientierung
- Durch einen spezifischen Zuschnitt der Angebote auf das Unternehmen
- Durch prominente Einzelwissenschaftler
- Durch mehr Postgraduierten-Weiterbildungsangebote

- Durch das Angebot von Postgraduate Studiengängen und -Abschlüssen (z.B. MBA)
- Durch einen verstärkt internationalen Auftritt (Sprache, Kontakte usw.)
- Durch den Einsatz moderner Lern- und Lehrmethoden (z.B. E-Learning)
- Durch mehr Flexibilität/Bürokratieabbau
- _____
- _____

39. Welche Form nimmt die Zusammenarbeit mit Universitäten und Business Schools hauptsächlich an?
(Keine Mehrfachnennungen)

- Universitäten als Lieferanten von standardisierbarem Content, Vorträgen, Seminarbausteinen u.ä.
- Enge Lernpartnerschaften mit Universitäten (d.h. beständiges Kooperieren, wechselseitiges Lernen)
- Vollkommenes Outsourcing von Leistungspaketen an Universitäten

Angaben zum Einsatz von Medien

40. Wozu setzen Sie an Ihrer CU neue Medien/IT ein?
(Mehrfachnennungen möglich)

- Zur vollständig virtuellen Abwicklung der CU-Aktivitäten („Virtual University“)
- Zur Kommunikation aktueller Themen und Strategien des Unternehmens
- Zur Unterstützung des Trainingsmanagements (Anmeldungen, Einladungen usw.)
- Zur Vor- und Nachbereitung von Trainings und Veranstaltungen (Materialien etc.)
- In der Trainingsdurchführung (E-Learning)
- In der über die Trainings hinausgehenden Kommunikation und dem Wissenstransfer der Teilnehmer (Foren, Chats, Communities etc.)
- Zum gezielten Skill Management (Kompetenz-Portfolios, Entwicklungspläne usw.)
- In der Unterstützung virtueller Projekt- und Gruppenarbeiten
- In der Alumni-Betreuung

- _____
- _____

41. Wieviel Prozent des gesamten Leistungspakets Ihrer CU werden nach Ihrer Einschätzung virtuell (d.h. IT-gestützt) angeboten?

Ca. _____ %

42. Inwiefern besteht an Ihrer CU ein Bezug zur wissenschaftlichen Forschung?
(Mehrfachnennungen möglich)

- In den CU-Maßnahmen werden aktuelle Forschungsergebnisse durch externe Partner vermittelt
- Forschungsprojekte werden an externe Forscher gezielt in Auftrag gegeben

- Es werden Forschungsprojekte an der CU durchgeführt (z.B. durch externe Diplomanden, Doktoranden)
- Die CU ist Ort eigenständiger wissenschaftlicher Bemühungen (incl. Publikationsbetrieb)

- _____
- _____

43. Zu welchen Anteilen ist die Lernarchitektur Ihrer CU durch die folgenden drei Bausteine geprägt? (insgesamt 100 %)

1. Kognitive Wissensvermittlung (Vorträge, Literaturstudium, Bearbeitung schriftlicher Materialien etc.)
Ca. _____ %
2. Erwerb persönlicher Handlungskompetenz (Action Learning, Arbeit an eigenen Praxisfällen, Simulationen etc.)
Ca. _____ %
3. Förderung von Selbstreflexion (Arbeit an der eigenen Rolle, persönliche Potentialeinschätzung, Förderung sozialer Kompetenzen etc.)
Ca. _____ %

44. Wo finden die Maßnahmen/Events Ihrer CU hauptsächlich statt?

(Keine Mehrfachnennungen)

- In eigenem CU-Gebäude
- In firmeneigenen Tagungsräumen
- In Tagungs-/Seminarhotels
- In Räumlichkeiten externer Partner (z.B. Business Schools)
- Im Intra-/Internet (virtuell)

45. Wie werden die Maßnahmen und Programme Ihrer CU evaluiert? (Mehrfachnennungen möglich)

- Durch externe wissenschaftliche Begleitforschung
- Durch Zufriedenheitsabfrage der Teilnehmer zum Ende der Maßnahmen
- Durch breitere Befragungen im Nachgang der Maßnahmen
- Über Kennzahlensysteme (Scorecards u.ä.)
- Durch den Erfolg „on the job“
- Gar nicht

- _____
- _____

46. Wie sichern Sie in den Maßnahmen Ihrer CU den Praxistransfer? (Mehrfachnennungen möglich)

- Einsatz von Methoden des Bildungs-Controlling
- Lernen in strategischen Business-Projekten (Action Learning)

- Arbeit am eigenen Business Case im Training (Fall-supervision)
- Arbeit mit verbindlichen Umsetzungsinstrumenten (Ziele, Scorecards usw.)
- Einbinden ganzer Teams (Arbeitseinheiten) ins Training
- Koppelung von Lernprozessen an organisationale Veränderungsprozesse
- Einsatz von IT-basierten Wissens-/Lernarchitekturen („Knowledge on Demand“)
- Nicht bewußt
- _____

3) Methodik der Kurzprofile:

In den Kurzprofilen werden die einzelnen CUs anhand der Merkmale „Fokussierung“, „Zielgruppe“, „Einbindung von Universitäten und Business Schools“ sowie „Leistungsformate“ charakterisiert. Die Berechnung der Skalenwerte zur Merkmalsbildung wurde wie folgt vorgenommen:

Fokussierung:

Individuum vs. Organisation

Für die Berechnung des Skalenwertes war in erster Linie die Frage 34 relevant. Ergänzend wurden die Fragen 32, 9 und 10 zur Bewertung herangezogen. Im Einzelnen sind die in Abb. A 1 angegebenen Antwortkategorien mit den Werten (W) und Gewichtungen (G) in die Berechnung eingegangen. Der durch Addition der gewichteten Einzelwerte (W mal G) erzielte Wert (Y) wurde durch die Gesamtzahl der mit den Gewichtungsfaktoren multiplizierten angekreuzten Antworten dividiert (die Gewichtung wirkt sich also sowohl auf den Zähler als auch auf den Nenner aus). Aus dem so erzielten Wert (X) wurde im Folgenden eine Umrechnung in die Skalenwerte (S) gemäß dem Schema in Abb. A 2 vorgenommen. Die Skalenwerte S1 bis S5 wurden schließlich von links nach rechts auf der Skala abgetragen.

34a:	W 1, G 4	9a:	W 3, G 1
32a:	W 1, G 2	9f:	W 3, G 1
9c:	W 1, G 1	9g:	W 3, G 1
9d:	W 1, G 1	9k:	W 3, G 1
9e:	W 1, G 1	10a:	W 3, G 1
9h:	W 1, G 1	10c:	W 3, G 1
9i:	W 1, G 1	10d:	W 3, G 1
10e:	W 1, G 1	-----	
9J:	W 2, G 1	Summe der gewichteten Werte = Y	
34 c, d, e oder f:	W 3, G 4		
32 b oder c:	W 3, G 2	$X = Y / \text{Anzahl der angekreuzten Antworten}$	

Abb. A 1

S 1:	$x < 1,4$
S 2:	$1,4 < x < 1,8$
S 3:	$1,8 < x < 2,2$
S 4:	$2,2 < x < 2,6$
S 5:	$2,6 < x < 3$

Abb. A 2

Struktur-/Kulturwandel vs. Strategischer Wandel

Für die Berechnung dieses Skalenwertes war in erster Linie die Frage 32 relevant. Ergänzend wurden die Fragen 9, 10 und 33 zur Bewertung herangezogen. Im Einzelnen sind die Antwortkategorien mit den angegebenen Werten (W) und Gewichtungen (G) gemäß Abb. A 3 in die Berechnung eingegangen.. Der durch Addition der gewichteten Einzelwerte (W mal G) erzielte Wert wurde durch die Gesamtzahl der mit den Gewichtungsfaktoren multiplizierten

angekreuzten Antworten dividiert. Aus dem so erhaltenen Wert (X) wurde im Folgenden wieder eine Umrechnung in die Skalenwerte (S) gemäß dem Schema in Abb. A 4 vorgenommen:

32b:	W 1, G 5
9k:	W 1, G 1
10c:	W 1, G 1
10d:	W 1, G 1
32c:	W 3, G 5
9a:	W 3, G 1
10a:	W 3, G 1
33a:	W 3, G 1

Abb. A 3

S 1:	$x \leq 1,4$
S 2:	$1,4 < x \leq 1,8$
S 3:	$1,8 < x \leq 2,2$
S 4:	$2,2 < x \leq 2,6$
S 5:	$2,6 < x \leq 3$

Abb. A 4

Strategieimplementation versus Strategieentwicklung

Für die Berechnung des Skalenwertes waren die Fragen 11 und 13 relevant. Im Einzelnen sind die folgenden Antwortkategorien mit den angegebenen Werten (W) und Gewichtungen (G) in die Berechnung gemäß Abb. A 5 eingegangen. Der durch Addition der gewichteten Einzelwerte (W mal G) erzielte Wert wurde durch die Gesamtzahl der mit den Gewichtungsfaktoren multiplizierten angekreuzten Antworten dividiert. Aus dem so erzielten Wert (X) wurde im folgenden wieder eine Umrechnung in die Skalenwerte (S) gemäß dem Schema in Abb. A 6 vorgenommen:

13a:	W 1, G 1
13b:	W 2, G 1
13c:	W 2, G 1
13d:	W 3, G 5
11e:	W 3, G 5

Abb. A 5

S 1:	$x < 1,4$
S 2:	$1,4 < x < 1,8$
S 3:	$1,8 < x < 2,2$
S 4:	$2,2 < x < 2,6$
S 5:	$2,6 < x < 3$

Abb. A 6

Zielgruppe:

Für die Berechnung des Skalenwertes war die Fragen 18 und ergänzend Antwortkategorie 20a relevant. Im Einzelnen sind die in Abb. A 7 dargestellten Antwortkategorien mit den angegebenen Werten (W) und Gewichtungen (G) in die Berechnung eingegangen. Der durch Addition der gewichteten Einzelwerte (W mal G) erzielte Wert wurden zu einem Gesamtwert (x) addiert, der gemäß dem Schema in Abb. A 8 in den Skalenwert (S) transformiert:

18c:	W 1, G 1
18d:	W 1, G 1
18e:	W 1, G 1
18f:	W 1, G 1
18g:	W 1, G 1
18a:	W 2, G 3
18b:	W 2, G 1
20a:	W 2, G 1

Abb. A 7

S 1:	$0 < x \leq 1$
S 2:	$1 < x \leq 2$
S 3:	$2 < x \leq 5$
S 4:	$5 < x \leq 9$
S 5:	$9 < x$

Abb. A 8

Einbindung von Universitäten und Business Schools

Hier wurde die Skaleneinteilung allein aufgrund der Beantwortung der Frage 39 vorgenommen. Das Ankreuzen der Frage 39a führte zum Skalenwert 1, 39b zum Skalenwert 3 und 39c zum Skalenwert 5.

Leistungsformate:

Lernen vs. Geschäft

Für die Berechnung des Skalenwertes waren die Fragen 23 und 32 relevant. Im Einzelnen sind die in Abb. A 9 aufgeführten Antwortkategorien in die Berechnung eingegangen. Der insgesamt erzielte Wert wurde durch die Gesamtzahl der angekreuzten Antworten dividiert. Aus den so erzielten Werten (x) wurde im Folgenden wieder eine Umrechnung in die Skalenwerte (S) gemäß dem in Abb. A 10 skizzierten Schema vorgenommen:

23a:	W 1
23b:	W 1
23h:	W 1
32a:	W 1
23d:	W 2
23c:	W 3
23f:	W 3
23g:	W 3
32 b oder c:	W 3

Abb. A 9

S 1:	$x < 1,4$
S 2:	$1,4 < x < 1,8$
S 3:	$1,8 < x < 2,2$
S 4:	$2,2 < x < 2,6$
S 5:	$2,6 < x < 3$

Abb. A 10

Face-to-face vs. virtuell


Für die Ermittlung des Skalenwertes war allein die Frage 41 relevant. Die prozentualen Angaben wurden gemäß dem Schema in Abb. A 11 klassifiziert:

S 1:	$x < 20$
S 2:	$20 \leq x < 40$
S 3:	$40 \leq x < 60$
S 4:	$60 \leq x < 80$
S 5:	$80 \leq x < 100$

Abb. A 11

Anhang 2: Kurzprofile der Corporate Universities

Im Folgenden wird ein Überblick über wesentliche Charakteristika der einzelnen Corporate Universities in Deutschland gegeben.

Für die Darstellung wurden die in Abschnitt 1.2 beschriebenen Dimensionen zu einer Charakterisierung der einzelnen CUs herangezogen. Auf den Skalen wurde jeweils der auf Basis eines analytischen Verfahrens berechnete Wert der jeweiligen CU  sowie der Durchschnitt aller CUs \emptyset abgetragen. Nähere Angaben zur Methodik können Anhang 2 entnommen werden.

Von den folgenden Unternehmen wurden Profile erstellt:

Unternehmen	Seite
ABB Group Services Center GmbH.....	106
Alcatel SEL AG.....	108
Allianz Versicherungs AG.....	110
Bankgesellschaft Berlin AG.....	112
Bayer AG.....	114
Bertelsmann AG.....	116
BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH.....	118
Burda Services GmbH.....	120
DaimlerChrysler AG.....	122
Deutsche Bahn AG.....	124
Deutsche Bank AG.....	126
Deutsche Post World Net.....	128
Deutsche Telekom AG.....	130
DDG Dräxlmeier Dienstleistungs GmbH.....	132
Dresdner Bank AG.....	134
European Aeronautic Defence and Space Company EADS.....	136
EnBW AG.....	138
E.ON AG.....	140
Ergo Versicherungsgruppe AG.....	142
FAG Kugelfischer AG.....	144
Franz Haniel & Cie GmbH.....	146
Fraport AG – Frankfurter Airport Services Worldwide.....	148
Heidelberger Druckmaschinen AG.....	150
Hella KG Hueck & Co.....	152
Henkel KGaA.....	154
Hochtief AG.....	156

Fortsetzung Profile von CUs

Unternehmen	Seite
Infineon Technologies AG.....	158
Jenoptik AG.....	160
Lufthansa AG.....	162
Merck KGaA.....	164
Metro AG.....	166
mg technologies AG.....	168
Otto Versand GmbH & Co.....	170
Robert Bosch GmbH.....	172
Sandvik Holding GmbH.....	174
SAP AG.....	176
Schering AG.....	178
Siemens AG.....	180
Unilever Deutschland GmbH.....	182
VTG-Lehnkering AG.....	184
Zeppelin Baumaschinen GmbH.....	186

ABB University Germany*

Eckdaten:

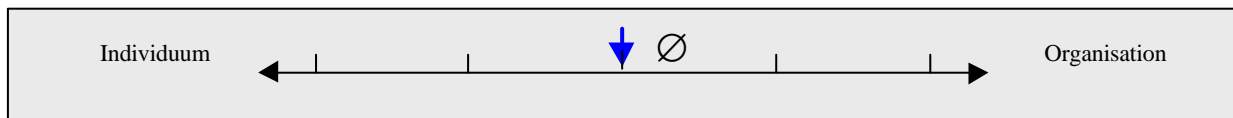
Gründung: 1. Halbjahr 2001, zur Zeit noch in der Entscheidungsphase

Anzahl fester Mitarbeiter: ca. 15

Organisatorische Anbindung: an den Dienstleistungsbereich „Group Services“ für die operativen Bereiche, Leitung eine Ebene unterhalb der Geschäftsführung

Fokussierung:

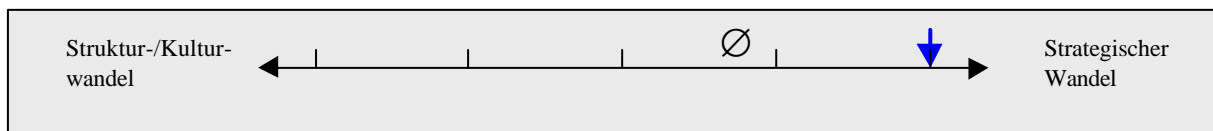
Individuum vs. Organisation



Mit der ABB University werden gleichermaßen Entwicklungsaktivitäten auf der Ebene der Organisation und auf der Ebene des Individuums fokussiert. Organisationale Entwicklungsaktivitäten werden angestrebt, indem eine verbesserte Verbreitung/Umsetzung der Unternehmensstrategie und die Gestaltung des firmeneigenen Internationalisierungsprozesses Motive des Einführungsprozesses darstellen. Die Maßnahmen sollen schwerpunktmäßig Entwicklungen auf der Konzernebene anstoßen. Auf der anderen Seite wird der

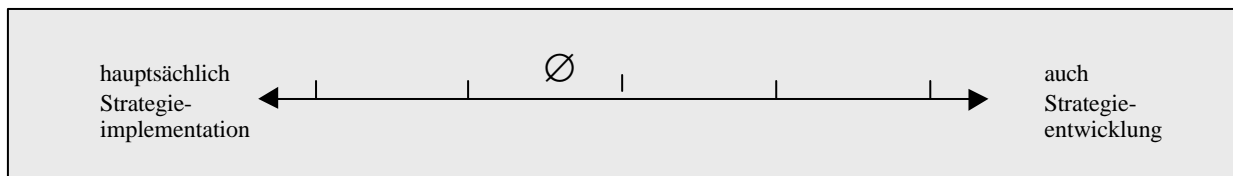
Fokus stärker auf Training/Qualifizierung als auf strukturellem/kulturellem oder strategischem Wandel gesehen. Entwicklungsaktivitäten werden auf der Ebene des Individuums fokussiert, indem eine gezielte Entwicklung des Managementpotentials und die Integration sämtlicher Bildungs-/Entwicklungsaktivitäten unter einem Dach Gründungsmotive der Akademie darstellen. Es wird versucht, die Integration von Lernen und Geschäft zu fördern.

Struktur-/Kulturwandel vs. Strategischer Wandel



Die ABB University zielt stärker auf strategischen Wandel als auf Struktur-/Kulturwandel.

Strategieimplementation vs. Strategieentwicklung

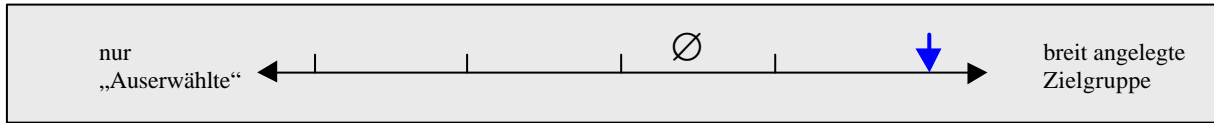


Die ABB University stellt einen Ort für den Austausch strategisch relevanter Beobachtungen dar (diagonal).

Eine genaue Skalenzuordnung konnte nicht vorgenommen werden.

* Das Profil bezieht sich auf den Bereich „Personal- und Organisationsentwicklung“, der ein Bestandteil der gesamten ABB University Germany ist.

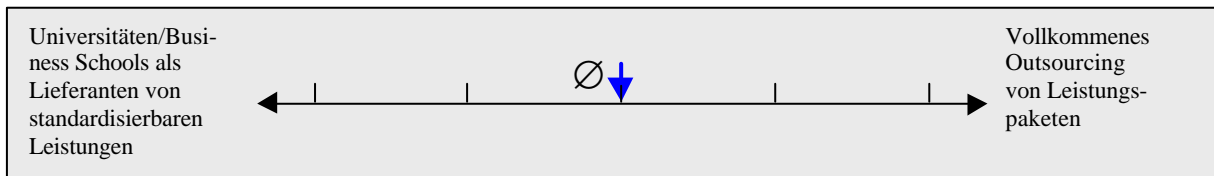
Zielgruppe:



Die Zielgruppe der ABB University ist sehr breit angelegt. Es nehmen sowohl alle Führungskräfte, Nachwuchsführungskräfte und das Top Management als auch alle übrigen Mitarbeiter teil. Ferner wurde die Zielgruppe auf externe Partner (Zulieferer, Kunden etc.) und Kunden auf dem freien Markt ausgeweitet.

Insgesamt umfasst der Teilnehmerkreis ca. 18.000 Personen. Der Zugang wird über standardisierte Potentialeinschätzungsverfahren, über Entsendungen durch die Vorgesetzten, automatisch über hierarchische Karrierestufen und/oder fachliche Tätigkeiten bzw. funktionale Zugehörigkeit definiert.

Einbindung von Universitäten und Business Schools:

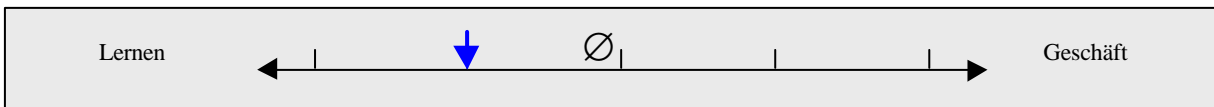


Kooperationspartner bei der Durchführung der CU-Maßnahmen sind interne Trainer/Berater, interne Mitarbeiter und das eigene (Top-) Management. Die Zusammenarbeit wird durch eine enge Lernpartnerschaft

beschrieben, d.h. sie ist durch beständiges Kooperieren und wechselseitiges Lernen gekennzeichnet. An der ABB University können internationale universitäre Abschlüsse (z.B. MBA) erworben werden.

Leistungsformate:

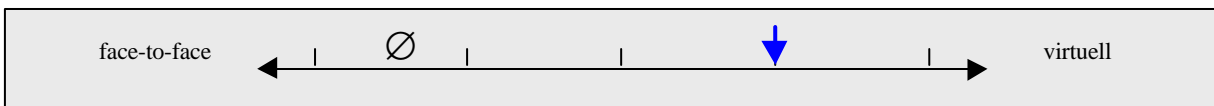
Lernen vs. Geschäft



Das Leistungspaket der ABB University ist eher an individuellen Lernprozessen als an Geschäftsprozessen orientiert. Angeboten werden Schulungen, längerfristige Curricula/Förderprogramme, Wissensmanage-

ment-/E-Learning-Plattformen, Change Workshops, Organisationsberatung und individuelles Coaching/Mentoring.

Face-to-face vs. virtuell



Die Maßnahmen/Events der ABB University finden hauptsächlich in Tagungs-/Seminarhotels statt. Ca. 60 % des gesamten Leistungspakets werden virtuell angeboten. Die neuen Medien werden zur vollständigen virtuellen Abwicklung der CU-Aktivitäten eingesetzt. Insbesondere dienen sie der Kommunikation aktueller Themen und Strategien, der Unterstützung

des Trainingsmanagements, der Vor- und Nachbereitung von Trainings und Veranstaltungen, der Trainingsdurchführung, der darüber hinausgehenden Kommunikation und dem Wissenstransfer der Teilnehmer sowie der Unterstützung virtueller Projekt- und Gruppenarbeiten.

Alcatel University

Eckdaten:

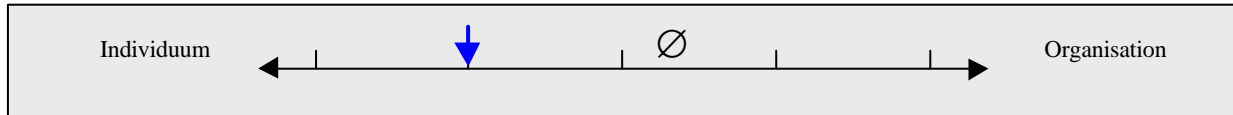
Gründung: 1. Halbjahr 1999

Anzahl fester Mitarbeiter: ca. 130

Organisatorische Anbindung: an das Personal/Human Resource Management, Leitung eine Ebene unterhalb des Vorstands

Fokussierung:

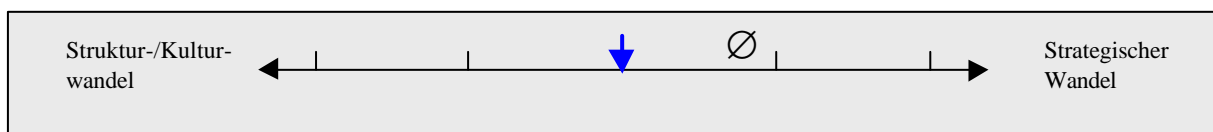
Individuum vs. Organisation



Mit der Alcatel University werden stärker Entwicklungsaktivitäten auf der Ebene des Individuums als auf der Ebene der Organisation fokussiert. Sie legt ihren primären Fokus auf Training und Qualifizierung. Ein Motiv für ihre Gründung war, sämtliche Bildungs- und Entwicklungsaktivitäten unter einem Dach zu integrieren. Entwicklungsaktivitäten auf der Ebene der Organi-

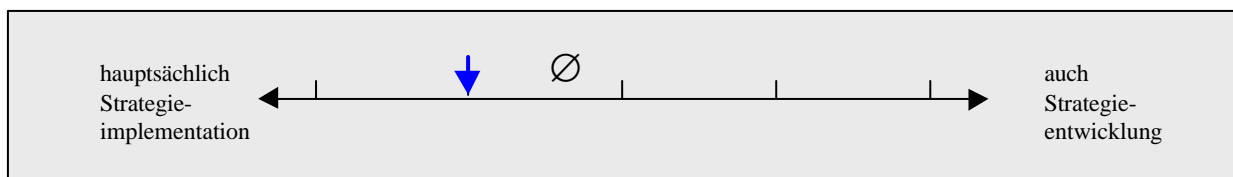
sation werden fokussiert, indem die Alcatel University zur verbesserten Verbreitung und Umsetzung der Unternehmensstrategie beitragen und die unternehmensweiten Change-Prozesse begleiten soll. Die Integration von Lernen und Geschäft soll gefördert werden.

Struktur-/Kulturwandel vs. Strategischer Wandel



Die Alcatel University zielt ebenso auf den Struktur-/Kulturwandel wie auf den strategischen Wandel.

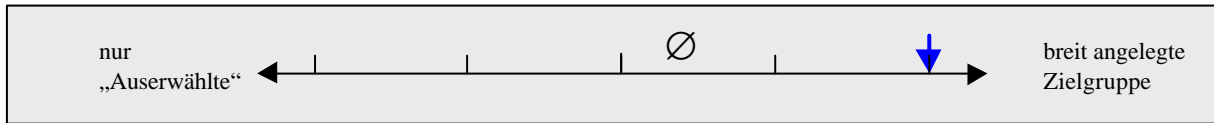
Strategieimplementation vs. Strategieentwicklung



Der Fokus liegt stärker auf der Strategieimplementation als auf der Strategieentwicklung. Die Alcatel University bietet Gelegenheit für die Kommunikation von Unternehmenszielen und -strategien (top-down), ist ein Ort für den Austausch strategisch relevanter Beobachtun-

gen (diagonal) und sorgt für den Transport von strategisch relevanten Ideen (bottom-up). Die originäre Strategieentwicklung findet jedoch nicht in der Alcatel University statt.

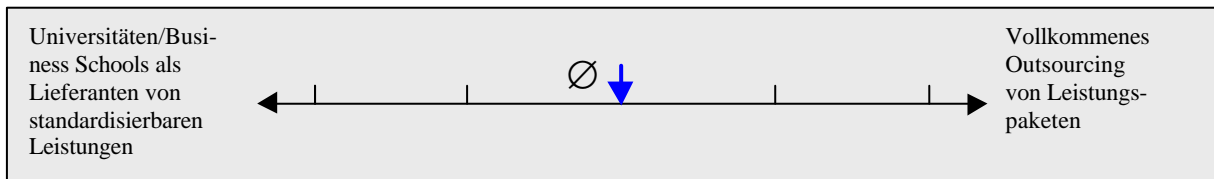
Zielgruppe:



Die Zielgruppe ist sehr weit gefasst. Ihre Größe wird mit ca. 25.000 Personen angegeben. Es werden alle Mitarbeiter angesprochen, ferner sind auch externe Partner (Zulieferer, Kunden etc.) in der Zielgruppe enthalten. Je nach Veranstaltungstyp melden sich die

Teilnehmer selbst, werden von ihren Vorgesetzten entsandt, nehmen aufgrund ihrer fachlichen Tätigkeit oder funktionalen Zugehörigkeit teil oder qualifizieren sich über die Ergebnisse standardisierter Potentialeinschätzungsverfahren für die Teilnahme.

Einbindung von Universitäten und Business Schools:

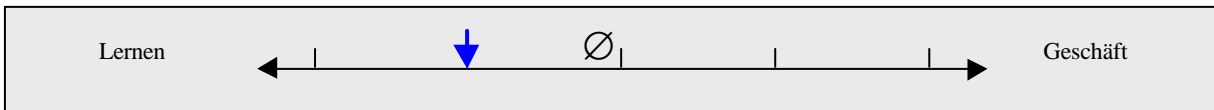


Die Alcatel University geht enge Lernpartnerschaften mit Universitäten und Business Schools ein. An ihr werden Forschungsprojekte durchgeführt (z.B. durch Doktoranden und Diplomanden) und können nicht-universitäre extern zertifizierte Abschlüsse erworben werden. Kooperationspartner sind internationale Busi-

ness Schools, deutsche Universitäten, interne und freie Trainer/Berater, interne Mitarbeiter und das eigene (Top-)Management. Kooperationen bestehen insbesondere mit INSEAD, der London Business School, dem EM Lyon, dem IIMT Fribourg, der Universität Stuttgart und der FH Reutlingen.

Leistungsformate:

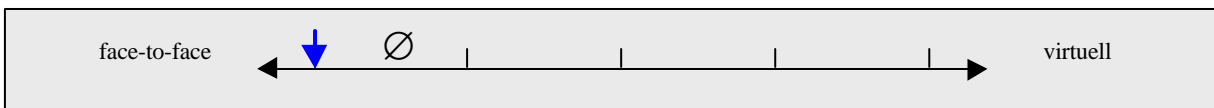
Lernen vs. Geschäft



Das Angebot ist stärker an individuellen Lernprozessen als an Geschäftsprozessen orientiert. Angeboten werden Schulungen, längerfristige Curricula und Förderprogramme und individuelles Coaching /Mentoring.

Ferner gibt es begleitete Business-/Action Learning-Projekte, Wissensmanagement-/E-Learning-Plattformen, Organisationsberatung und Change Workshops.

Face-to-face vs. virtuell



Die Maßnahmen der Alcatel University finden zum Teil im eigenen CU-Gebäude oder anderen firmeneigenen Räumen, zum Teil in Tagungshotels oder Räumlichkeiten externer Partner statt. Der Anteil des virtuellen Angebots liegt bei ca. 10%. Die neuen Medien werden zur vollständigen virtuellen Abwicklung der

CU-Aktivitäten eingesetzt. Insbesondere dienen sie der Vor- und Nachbereitung von Trainings und Veranstaltungen, der Trainingsdurchführung (E-Learning) und der Unterstützung des Trainingsmanagements.

Sonstiges:

- Vorstände sind Sponsoren/Mentoren, Referenten und Teilnehmer der Alcatel University.
- Die Maßnahmen werden umfangreich evaluiert (z.B. externe wissenschaftliche Begleitforschung, Bildungscontrolling)

Allianz Management Institute

Eckdaten:

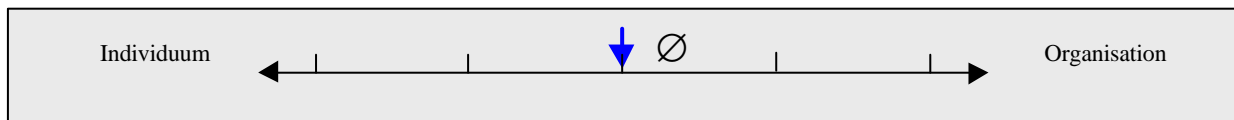
Gründung: 1. Halbjahr 1999

Anzahl fester Mitarbeiter: ca. 12

Organisatorische Anbindung: an den Bereich Personal/Human Resource Management, Leitung eine Ebene unterhalb des Vorstands

Fokussierung:

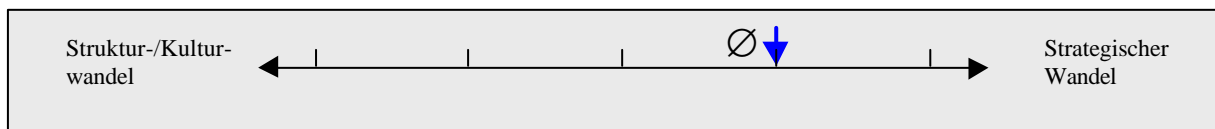
Individuum vs. Organisation



Mit dem Allianz Management Institute werden sowohl Entwicklungsaktivitäten auf der Ebene der Organisation als auch auf der Ebene des Individuums fokussiert. Einerseits gelten die Entwicklung/Kommunikation der Unternehmensstrategie, die Unterstützung von Veränderungsprozessen sowie die interkulturelle Integration in transnationalen Unternehmen als Ziele des Allianz Management Institute. Auf der anderen Seite werden Ent-

wicklungsaktivitäten auf der Ebene des Individuums fokussiert, indem die gezielte Entwicklung des Managementpotentials und das Setzen eines Entwicklungsanreizes für Leistungsträger und High Potentials Gründungsmotive der CU darstellten. Die Bündelung aller Managementqualifizierungs-/Entwicklungsaktivitäten wird angestrebt. Es wird versucht, die Integration von Lernen und Geschäft zu fördern.

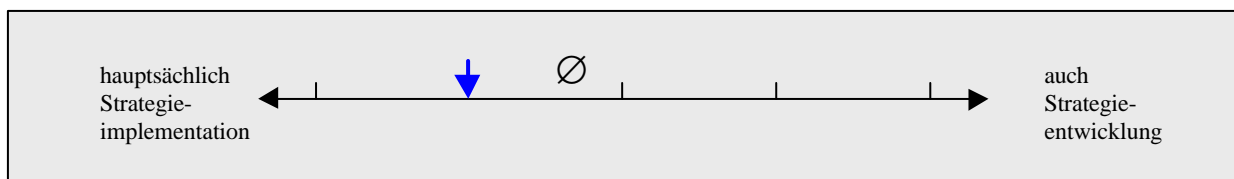
Struktur-/Kulturwandel vs. Strategischer Wandel



Sowohl der strukturelle/kulturelle als auch der strategische Wandel sollen mit dem Allianz Management In-

stitute gefördert werden, wobei der Schwerpunkt auf der Förderung des strategischen Wandels liegt.

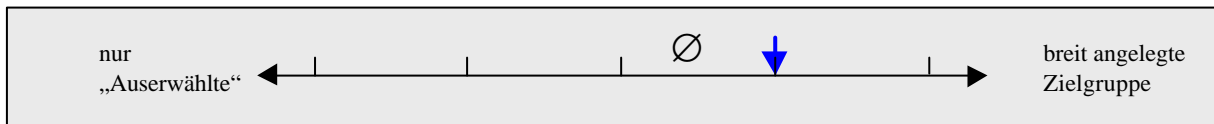
Strategieimplementation vs. Strategieentwicklung



Der Fokus des Allianz Management Institutes liegt stärker auf der Strategieimplementation als auf der Strategieentwicklung. So sorgt die CU für die Kommunikation von Unternehmenszielen und -strategien (top down), stellt einen Ort für den Austausch strategisch

relevanter Beobachtungen (diagonal) dar und sorgt für den Transport von strategisch relevanten Ideen (bottom-up). Die originäre Strategieentwicklung findet jedoch nicht im Allianz Management Institute statt.

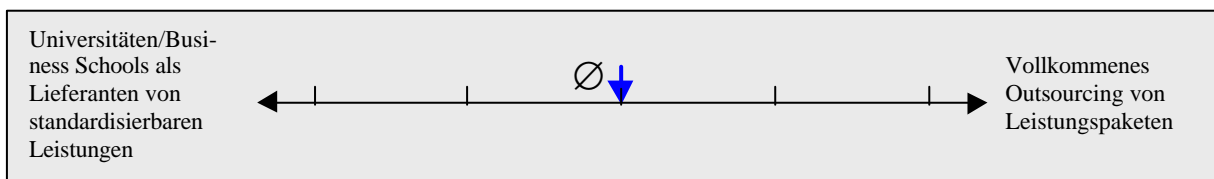
Zielgruppe:



Die Zielgruppe des Allianz Management Institutes setzt sich aus einer relativ breiten Zielgruppe zusammen. Teilnehmer sind alle Führungskräfte einschließlich der Nachwuchsführungskräfte sowie das Top Management. Insgesamt umfasst die Zielgruppe ca. 9.000 Personen. Der Zugang zu den Maßnahmen kann über

eine freie Anmeldung durch die Teilnehmer selber erfolgen, indem Führungskräfte ihre Mitarbeiter entsenden, über standardisierte Personaleinschätzungsverfahren oder über eine zentrale Nominierung.

Einbindung von Universitäten und Business Schools:

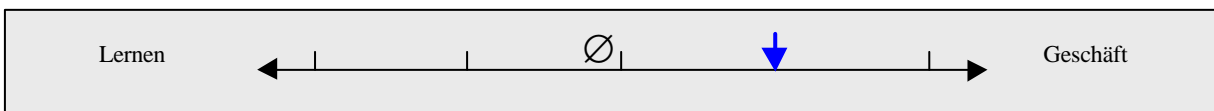


Kooperationspartner bei der Durchführung der CU-Maßnahmen sind internationale Business Schools, freie und interne Trainer/Berater und das eigene Top-Management. Die Zusammenarbeit mit den Business

Schools wird als eine enge Lernpartnerschaft (d.h. beständiges Kooperieren, wechselseitiges Lernen) beschrieben.

Leistungsformate:

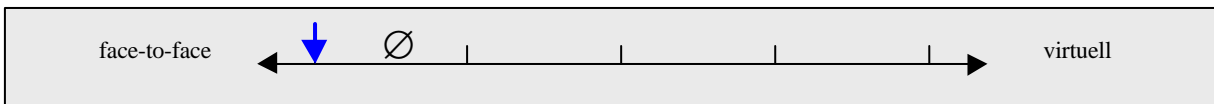
Lernen vs. Geschäft



Das Leistungspaket des Allianz Management Institutes ist stärker an den Geschäftsprozessen als an den individuellen Lernprozessen orientiert. Angeboten werden Dialogveranstaltungen (Strategie-Dialoge, Foren etc.), Wissensmanagement-/E-Learning-Plattformen,

Change Workshops, Organisationsberatung und begleitete Business-/Action Learning-Projekte sowie Schulungen und längerfristige Curricula/Förderprogramme.

Face-to-face vs. virtuell



Die Maßnahmen/Events des Allianz Management Institutes finden hauptsächlich in den Räumlichkeiten externer Partner (z.B. Business Schools) statt. Der Anteil des virtuellen Angebotes am gesamten Angebot beträgt ca. 10 %. Die neuen Medien werden zur Kommunikation aktueller Themen und Strategien des Un-

ternehmens, in der Unterstützung virtueller Projekt- und Gruppenarbeiten und in der Alumnibetreuung genutzt. Darüber hinaus dienen sie der Unterstützung des Trainingsmanagements (Anmeldungen, Einladungen etc.) und der Vor- und Nachbereitung der Trainings und Veranstaltungen.

Sonstiges:

- Die Rolle der CU im Unternehmen wird als wichtig in der „Unterstützung der Konzern- Managemententwicklung sowie in der konzernweiten Suche/Umsetzung von Geschäftssynergien (Wissensmanagement)“ beschrieben.
- Der Erfolg der Veranstaltungen wird durch umfangreiche Maßnahmen evaluiert (z.B. Bildungscontrolling).

Bildungsakademie der Bankgesellschaft GmbH

Eckdaten:

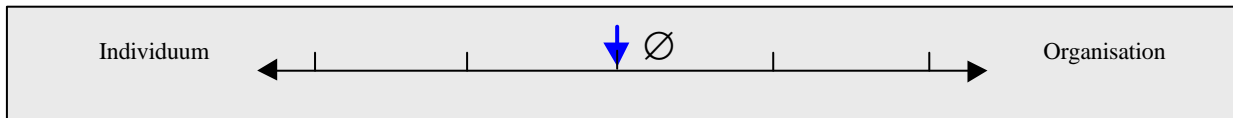
Gründung: 1995

Anzahl fester Mitarbeiter: ca. 60

Organisatorische Anbindung: an das Personal/Human Resource Management, bzw. ausgliedert

Fokussierung:

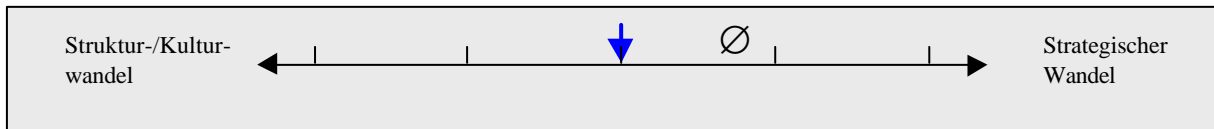
Individuum vs. Organisation



Die Bildungsakademie der Bankgesellschaft Berlin fokussiert sowohl Entwicklungsaktivitäten auf der Ebene der Organisation als auch auf der Ebene des Individuums. Organisationale Entwicklungen werden fokussiert, indem die Unterstützung bei der Bewältigung von Post Merger Integrationsprozessen ein Hauptmotiv der Bildungsakademie darstellt. Es soll eine Unterstützung von Veränderungsprozessen im Unternehmen erzielt werden. Ebenso wird die verbesserte Verbrei-

tung/Umsetzung der Unternehmensstrategie angestrebt. Die Maßnahmen zielen besonders auf Veränderungen in den einzelnen Geschäftsbereichen. Entwicklungsaktivitäten auf der Ebene des Individuums werden über die angestrebte Bündelung aller Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen fokussiert. Der Schwerpunkt der Bildungsakademie liegt auf Training/Qualifizierung der Mitarbeiter.

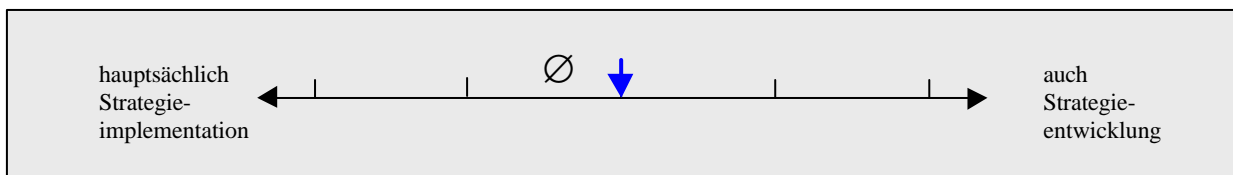
Struktur-/Kulturwandel vs. Strategischer Wandel



Mit der Bildungsakademie der Bankgesellschaft Berlin wird sowohl strategischer Wandel als auch struktureller/

kultureller Wandel gefördert.

Strategieimplementation vs. Strategieentwicklung



Sowohl Aspekte der Strategieimplementation als auch Aspekte der Strategieentwicklung finden Berücksichtigung an der Bildungsakademie. Sie ist ein Ort für den Austausch strategisch relevanter Beobachtungen (diagonal) und sorgt für den Transport von strategisch rele-

vanten Ideen (bottom-up). Die originäre Strategieentwicklung findet jedoch nicht in der Bildungsakademie der Bankgesellschaft Berlin statt.

Branche: Banken
 Bilanzsumme 2000: ca. 380 Mrd. Euro
 Mitarbeiter: ca. 16.000
 www.bankgesellschaft.de

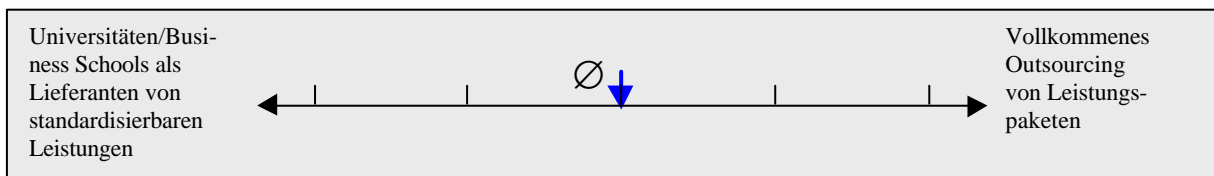
Zielgruppe:



Die Bildungsakademie der Bankgesellschaft Berlin hat eine breit angelegte Zielgruppe. Es nehmen alle Mitarbeiter, Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte

teil. Die Zielgruppe umfasst ca. 16.000 Personen. Der Zugang ist über die Entsendung der Mitarbeiter durch ihre Vorgesetzte geregelt.

Einbindung von Universitäten und Business Schools:

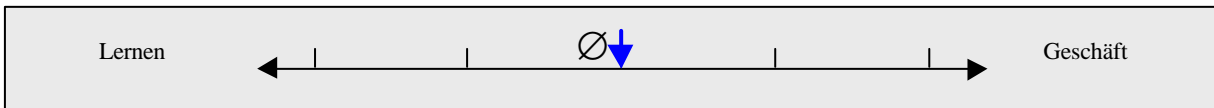


Die Bildungsakademie der Bankgesellschaft Berlin pflegt enge Lernpartnerschaften mit Universitäten. Kooperationspartner bei der Durchführung der CU-Maßnahmen sind einzelne, ausgewählte Lehrstühle, freie Trainer/Berater und interne Mitarbeiter. An der

Bildungsakademie der Bankgesellschaft Berlin können extern zertifizierte Abschlüsse nicht-universitärer Art (z.B. durch Kammern, Verbände etc.) gemacht werden.

Leistungsformate:

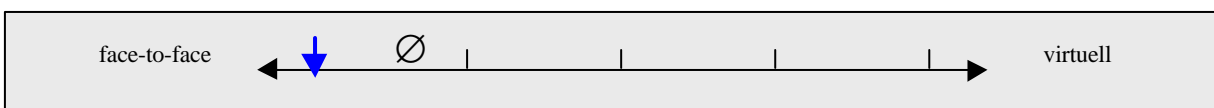
Lernen vs. Geschäft



Das Leistungspaket ist sowohl an den Geschäftsprozessen, als auch an individuellen Lernprozessen orientiert. Angeboten werden Schulungen, längerfristige Curricula/Förderprogramme und individuelles Coaching/Mentoring. Außerdem gibt es Dialogveranstaltungen,

begleitende Business-/Action Learning Projekte, Change Workshops, Organisationsberatung und eine Wissensmanagement-/E-Learning-Plattform.

Face-to-face vs. virtuell



Die Maßnahmen/Events der Bildungsakademie der Bankgesellschaft Berlin finden hauptsächlich im Gebäude der eigenen CU, in firmeigenen Tagungsräumen und via Intra-/Internet (virtuell) statt. Zirka 8 % des Leistungspakets werden virtuell angeboten. Die neuen Medien werden zur Unterstützung des Trainingsmanagements,

zur Vor- und Nachbereitung von Trainings und Veranstaltungen sowie in der Trainingsdurchführung (E-Learning) eingesetzt. Ein Motiv zur Gründung der Bildungsakademie war der Einsatz neuer IT-Technologien für Lernprozesse.

Sonstiges:

- Vorstände und Top Management der Bankgesellschaft Berlin sind weder als Sponsoren/Mentoren noch als Referenten, Teilnehmer oder als Aufsichtsräte in Aktivitäten der Bildungsakademie eingebunden.
- Es werden umfangreiche Evaluationsmaßnahmen durchgeführt (z.B. externe wissenschaftliche Begleitforschung, 5-Stufen-Modell nach Kirkpatrick, Bildungscontrolling).

Bayer Academy

Eckdaten:

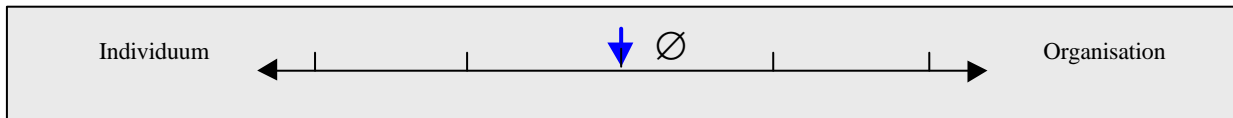
Gründung: 1. Halbjahr 2001, zur Zeit Implementierungsphase

Anzahl fester Mitarbeiter: keine eigenen Mitarbeiter, Aufgaben der Academy werden von den Mitarbeitern des Bildungsressort übernommen

Organisatorische Anbindung: im Bildungsressort der AG eingegliedert

Fokussierung:

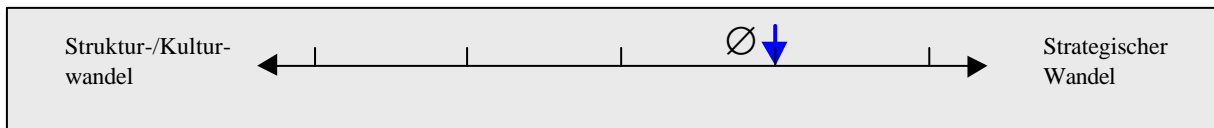
Individuum vs. Organisation



Mit der Bayer Academy werden sowohl Entwicklungen auf der Ebene der Organisation als auch auf der Ebene des Individuums angestrebt. Auf die Organisation ausgerichtete Entwicklungsaktivitäten werden fokussiert, indem die Bayer Academy auf die Kommunikation der Unternehmensstrategie und die Unterstützung von Veränderungsprozessen zielt. Ferner stellt die Gestaltung des firmeneigenen Internationalisierungsprozesses ein Gründungsmotiv dar. Auf das Individuum ausgerichtete Entwicklungsaktivitäten werden fokussiert, indem Gründungsmotive in der gezielten Entwicklung des

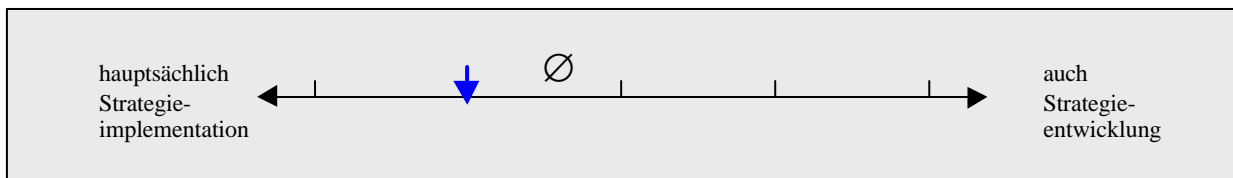
Managementpotentials und der Schaffung eines Entwicklungsanreizes für Leistungsträger und High Potentials bestanden. Ein weiteres Motiv für die Gründung der Bayer Academy war es, den neuen Stellenwert von Lernen im Unternehmen zu verdeutlichen. Ein zentrales Ziel besteht in der Bündelung aller Qualifizierungs-/Entwicklungsaktivitäten. Demzufolge liegt der Schwerpunkt auch auf dem Training/Qualifizierung der Mitarbeiter. Eine Förderung der Integration von Lernen und Geschäft wird angestrebt.

Struktur-/Kulturwandel vs. Strategischer Wandel



Die Bayer Academy zielt stärker auf den strategischen Wandel als auf den strukturellen/kulturellen Wandel.

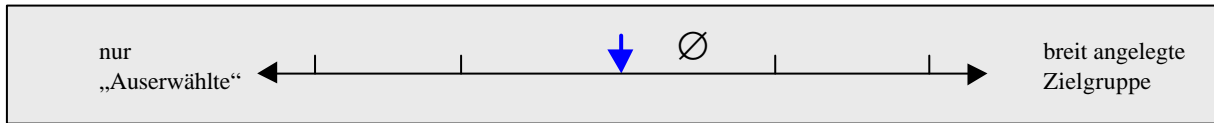
Strategieimplementation vs. Strategieentwicklung



Sowohl Aspekte der Strategieimplementation als auch Aspekte der Strategieentwicklung finden Berücksichtigung an der Bayer Academy. Sie bietet Gelegenheit für die Kommunikation von Unternehmenszielen und –strategien (top-down), ist ein Ort für den Austausch strategisch relevanter Beobachtungen (diagonal) und

gisch relevanter Beobachtungen (diagonal) und sorgt für den Transport von strategisch relevanten Ideen (bottom-up). Die originäre Strategieentwicklung findet jedoch nicht in der Bayer Academy statt.

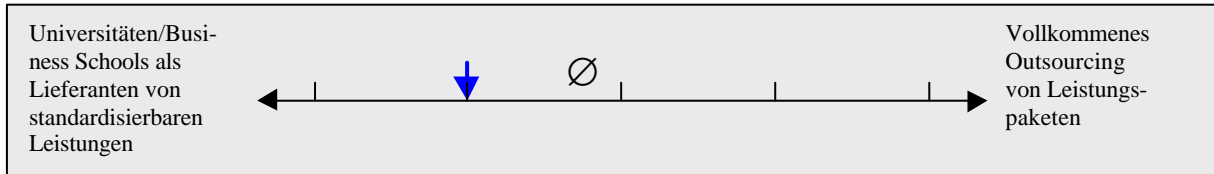
Zielgruppe:



An der Bayer Academy nehmen das Top-Management sowie alle Führungskräfte und Nachwuchsführungs-

kräfte teil. Der Zugang wird über Entsendungen der Mitarbeiter durch ihre Vorgesetzten geregelt.

Einbindung von Universitäten und Business Schools:

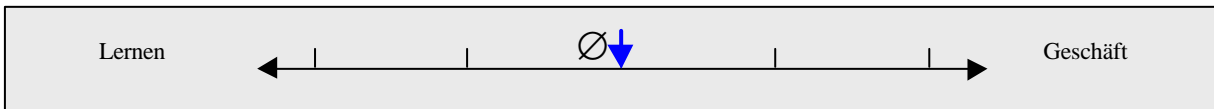


Die Bayer Academy arbeitet einerseits eng mit Universitäten und Business Schools zusammen und bezieht andererseits standardisierbare Leistungen von ihren Kooperationspartnern. Kooperationspartner sind internationale Business Schools, deutsche Universitäten, freie und interne Trainer/Berater sowie interne Mitar-

beiter und das (Top-) Management. Mit Universitäten und Business Schools bestehen diverse Kontakte im Rahmen einzelner Events/Veranstaltungen der Bayer Academy. An der Academy können sowohl deutsche als auch internationale universitäre Abschlüsse erlangt werden.

Leistungsformate:

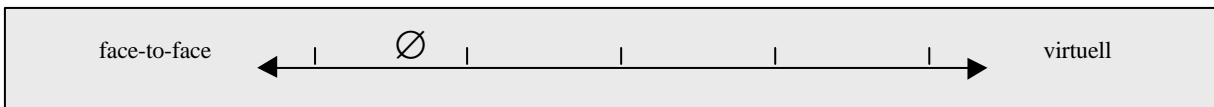
Lernen vs. Geschäft



Die Leistungspakete der Bayer Academy sind sowohl an Geschäftsprozessen als auch an individuellen Lernprozessen orientiert. Angeboten werden Schulungen, Dialogveranstaltungen, Change Workshops, Organisa-

tionsberatung und eine Wissensmanagement-/E-Learning-Plattform sowie individuelles Coaching/Mentoring.

Face-to-face vs. virtuell



Die Maßnahmen/Events der Bayer Academy finden hauptsächlich in firmeneigenen Tagungsräumen und in Tagungs-/Seminarhotels statt. Zum Anteil des virtuellen Angebotes wurden keine Angaben gemacht. Die neuen Medien werden zur Kommunikation aktueller

Themen/Strategien des Unternehmens, zur Unterstützung des Trainingmanagements, zur Vor- und Nachbereitung von Trainings und Veranstaltungen sowie zum gezielten Skill Management eingesetzt.

Sonstiges:

- Zwischen einer CU und einer qualifizierten Weiterbildungsabteilung wird kein Unterschied gesehen.
- Die Rolle der Bayer Academy wird vom Unternehmen in einer „zeitgemäßen Basis für Innovation, Optimierung und Bündelung des bedarfsgerechten Bildungsangebotes“ gesehen.
- Der Erfolg der Veranstaltungen wird durch umfangreiche Maßnahmen evaluiert (z.B. Bildungscontrolling).

Bertelsmann University

Eckdaten:

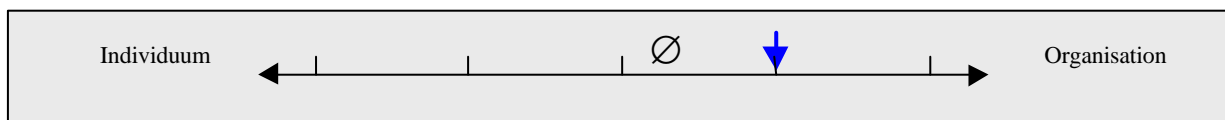
Gründung: 1. Halbjahr 1998

Anzahl fester Mitarbeiter: ca. 6

Organisatorische Anbindung: an das Personal/Human Resource Management und den Vorstandsvorsitzenden

Fokussierung:

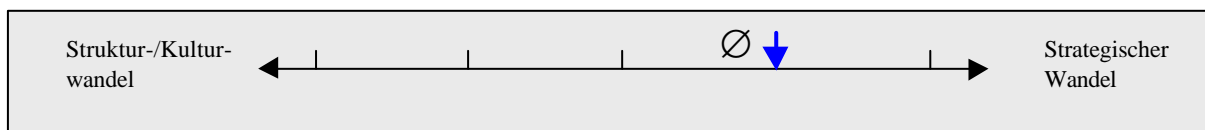
Individuum vs. Organisation



Mit der Bertelsmann University werden eher Entwicklungsaktivitäten auf der Ebene der Organisation als auf der Ebene des Individuums fokussiert. So bestehen Ziele der Bertelsmann University darin, die Unternehmensstrategie zu entwickeln und zu kommunizieren und Veränderungsprozesse im Unternehmen zu unter-

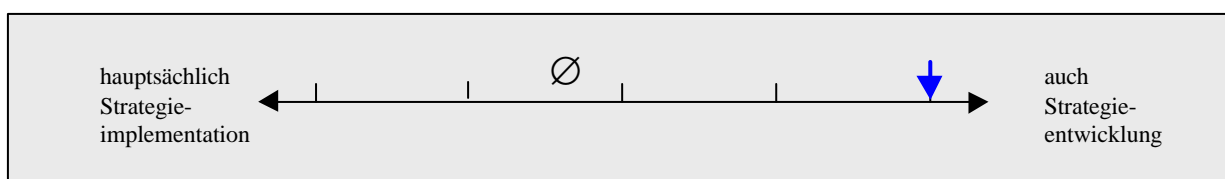
stützen. Auf der Seite der individuellen Entwicklung stellen die gezielte Entwicklung des Managementpotentials und die Verdeutlichung des neuen Stellenwertes von Lernen im Unternehmen Gründungsmotive dar.

Struktur-/Kulturwandel vs. Strategischer Wandel



Die Bertelsmann University legt ihren Fokus eher auf den strategischen als auf den strukturellen bzw. kulturellen Wandel.

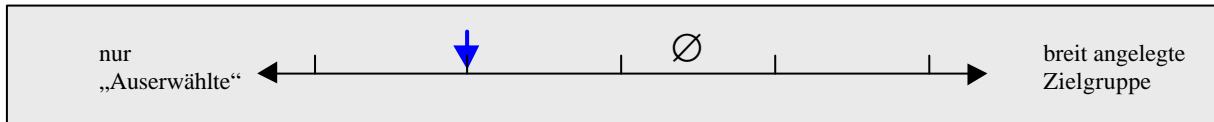
Strategieimplementation vs. Strategieentwicklung



Mit der Bertelsmann University wird nicht nur die Strategieimplementation gefördert, sondern auch Strategieentwicklung betrieben. So ist die CU ein Ort für die gemeinsame Neuentwicklung von Strategien, für den Austausch strategisch relevanter Beobachtungen (diagonal) und für den Transport von strategisch rele-

vanten Ideen (bottom up). Auf der anderen Seite ist die Bertelsmann University Bestandteil des Strategieimplementationsprozesses, indem durch sie Unternehmensziele und –strategien kommuniziert werden (top down).

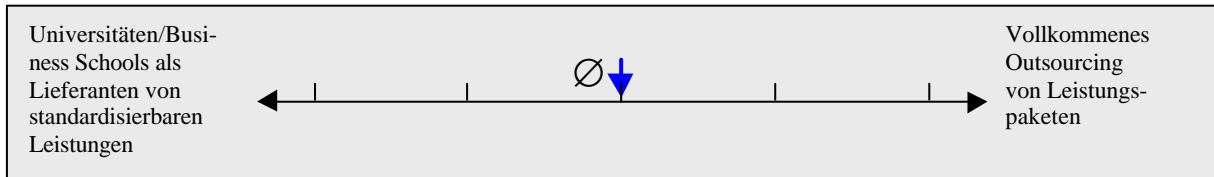
Zielgruppe:



An der Bertelsmann University nehmen Nachwuchsführungskräfte und das Top Management teil, so dass ca. 1.500 Personen zur Zielgruppe der CU gehören. Der Zugang zu den Maßnahmen wird über den Vor-

schlag des für den jeweiligen Bereich zuständigen Personalchefs bestimmt. Der Vorstand von Bertelsmann spricht daraufhin eine Einladung aus.

Einbindung von Universitäten und Business Schools:

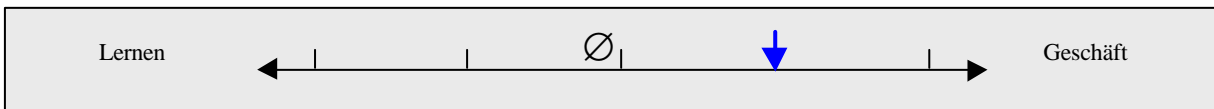


Kooperationspartner bei der Durchführung der CU-Maßnahmen sind vor allem internationale Universitäten und Business Schools wie die HBS, das MIT, IMD und INSEAD, wobei die Zusammenarbeit mit diesen Universitäten als eine enge Lernpartnerschaft beschrieben wird, die durch beständiges Kooperieren und wechselseitiges Lernen gekennzeichnet ist. Weitere Kooperati-

onspartner sind freie Trainer und Berater sowie das eigene (Top-) Management. Ein Bezug zur aktuellen wissenschaftlichen Forschung besteht an der Bertelsmann University, indem Forschungsprojekte eigenständig durchgeführt oder gezielt an externe Forscher in Auftrag gegeben werden.

Leistungsformate:

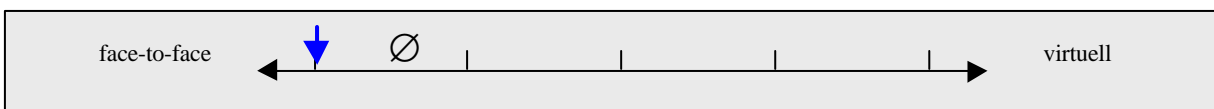
Lernen vs. Geschäft



Die Leistungspakete, die die Bertelsmann University potentiellen Teilnehmern anbietet, sind stärker an Geschäftsprozessen als an den individuellen Lernprozessen orientiert. Angeboten werden Dialogveranstaltungen

(Strategie-Dialoge, Foren, usw.), begleitende Business-/ Action Learning-Projekte, Change-Workshops und Organisationsberatung sowie individuelles Coaching/Mentoring.

Face-to-face vs. virtuell



Die Maßnahmen/Events der Bertelsmann University finden hauptsächlich in den Räumlichkeiten externer Partner (z.B. Business Schools) statt. Ca. 10 % des gesamten Leistungspaketes der CU werden virtuell angeboten. Neue Medien werden vor allem zur Kommunikation aktueller Themen und Strategien des Unternehmens, zur Unterstützung des Trainingsmanagements, zur Vor- und Nachbereitung von Trainings und Veran-

staltungen und in der Trainingsdurchführung (E-Learning) genutzt. Des Weiteren dienen die neuen Medien der über die Trainings hinausgehenden Kommunikation und dem Wissenstransfer der Teilnehmer (Foren, Chats usw.) sowie der Unterstützung virtueller Projekt- und Gruppenarbeiten und der Alumni-Betreuung.

Sonstiges:

- Die Vorstände sind zugleich Sponsoren/Mentoren, Aufsichtsinstanzen, Referenten/Lehrer und Teilnehmer.

BSH Academy

Eckdaten:

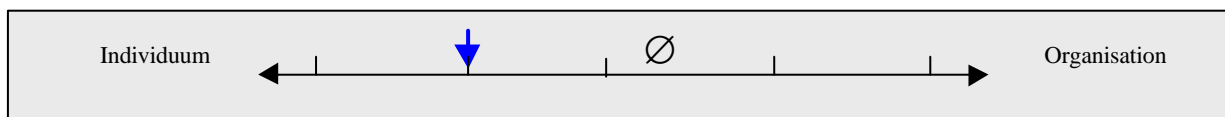
Gründung: 1. Halbjahr 2000

Anzahl fester Mitarbeiter: ca. 9

Organisatorische Anbindung: an das Personal/Human Resource Management, Leitung zwei Ebenen unterhalb der Geschäftsführung

Fokussierung:

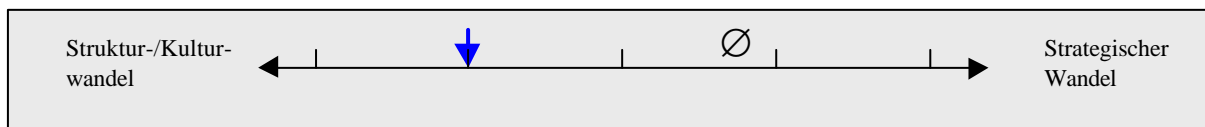
Individuum vs. Organisation



Die BSH Academy fokussiert besonders Entwicklungsaktivitäten auf der Ebene des Individuums. So stellten die Integration sämtlicher Bildungs-/ Entwicklungsaktivitäten unter einem Dach und die Verdeutlichung des neuen Stellenwertes von Lernen im Unternehmen Gründungsmotive der BSH Academy dar. Bei den Maßnahmen der BSH Academy liegt der Schwerpunkt auf Training/Qualifizierung der Mitarbeiter. Es werden jedoch auch Entwicklungsaktivitäten auf der Ebene der

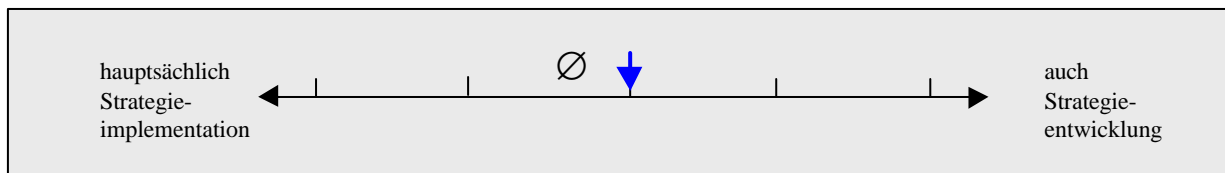
Organisation fokussiert: Die verbesserte Verbreitung/Umsetzung der Unternehmensstrategie und die Unterstützung bei der Bewältigung von Post Merger Integrationsprozessen wurden ebenso als Gründungsmotive der BSH Academy genannt. Angestrebt werden des Weiteren die Unterstützung von Veränderungsprozessen im Unternehmen und die interkulturelle Integration.

Struktur-/Kulturwandel vs. Strategischer Wandel



Mit der BSH Academy wird struktureller/kultureller Wandel etwas stärker als strategischer Wandel im Unternehmen verfolgt.

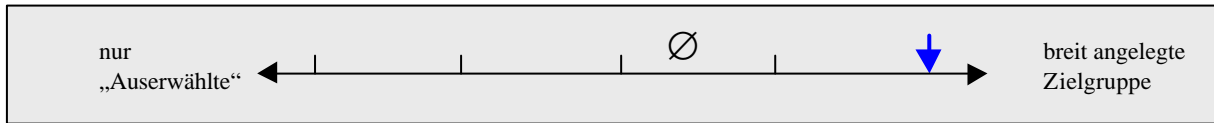
Strategieimplementation vs. Strategieentwicklung



Die BSH Academy sorgt hauptsächlich für den Transport von strategisch relevanten Ideen (bottom-up).

Branche: Elektroindustrie
 Umsatz 2000: ca. 12,4 Mrd. Euro
 Mitarbeiter weltweit: ca. 37.000 (17.000 in Deutschland)
 www.bsh-group.com

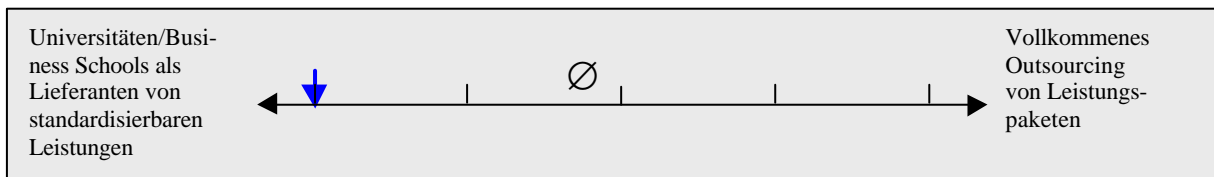
Zielgruppe:



Die BSH Academy hat eine breit angelegte Zielgruppe. Es nehmen alle deutschen Mitarbeiter (ca. 17.000 Personen) der BSH Group an Aktivitäten der Academy teil. Der Zugang ist durch fachliche Tätig-

keit/funktionale Zugehörigkeit und durch Anmeldungen über die Vorgesetzten nach einem Mitarbeitergespräch geregelt.

Einbindung von Universitäten und Business Schools:

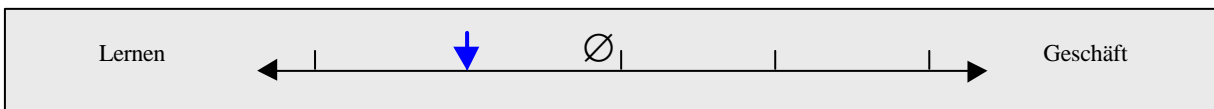


Die BSH Academy bezieht standardisierbare Leistungslieferungen von Business Schools. Kooperationspartner bei der Durchführung der CU-Maßnahmen sind internationale Business Schools (USW Schloss Gracht, London Business School), freie und interne Trainer/Berater, interne Mitarbeiter und das eigene

(Top-) Management. Forschungsprojekte werden an externe Forscher gezielt in Auftrag gegeben. An der BSH Academy können extern zertifizierte (nicht-universitäre) Abschlüsse gemacht werden.

Leistungsformate:

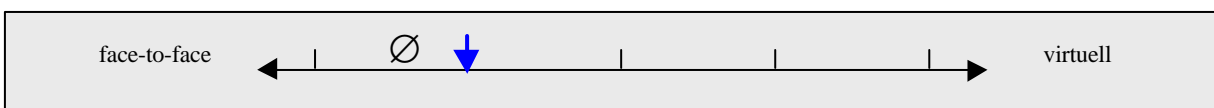
Lernen vs. Geschäft



Die Leistungspakete der BSH Academy sind eher an individuellen Lernprozessen als an Geschäftsprozessen orientiert. Angeboten werden Schulungen und länger-

fristige Curricula/Förderprogramme sowie Dialogveranstaltungen und eine Wissensmanagement-/E-Learning-Plattform.

Face-to-face vs. virtuell



Die Maßnahmen/Events finden hauptsächlich im eigenen Gebäude der BSH Academy statt. Ca. 20 % der Leistungspakete werden virtuell angeboten. Die neuen Medien werden zur Unterstützung des Trainingsmanagements, zur Vor- und Nachbereitung von Trainings

und Veranstaltungen sowie in der Trainingsdurchführung (E-Learning) und der darüber hinausgehenden Kommunikation und dem Wissenstransfer der Teilnehmer eingesetzt.

Sonstiges:

- Vorstände und Top-Management der BSH Group spielen sowohl als Sponsoren/Mentoren als auch als Referenten und Teilnehmer in den Aktivitäten der BSH Academy eine Rolle.
- Die Maßnahmen werden umfangreich evaluiert (externe wissenschaftliche Begleitforschung, Bildungscontrolling, Kennzahlensysteme etc.)

Burda Media Campus

Eckdaten:

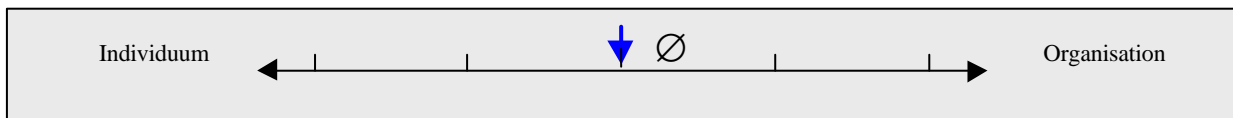
Gründung: 2 Halbjahr 1999

Anzahl fester Mitarbeiter: 5

Organisatorische Anbindung: an das Personal/Human Resource Management, Leitung zwei Ebenen unterhalb der Geschäftsleitung

Fokussierung:

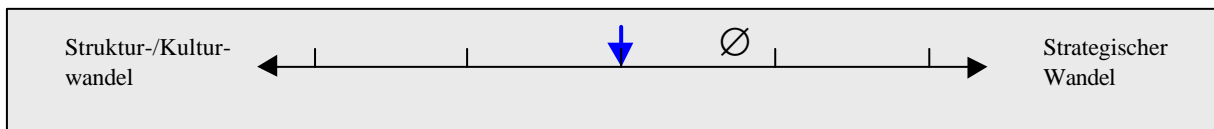
Individuum vs. Organisation



Mit dem Burda Media Campus werden gleichermaßen Entwicklungsaktivitäten auf der Ebene des Individuums als auch auf der Ebene der Organisation fokussiert. Auf der Ebene der Organisation stellen die gezielte Entwicklung des Managementpotentials, die Integration sämtlicher Bildungs-/Entwicklungsaktivitäten unter einem Dach und die Verdeutlichung des neuen Stellenwertes von Lernen im Unternehmen Gründungsmotive

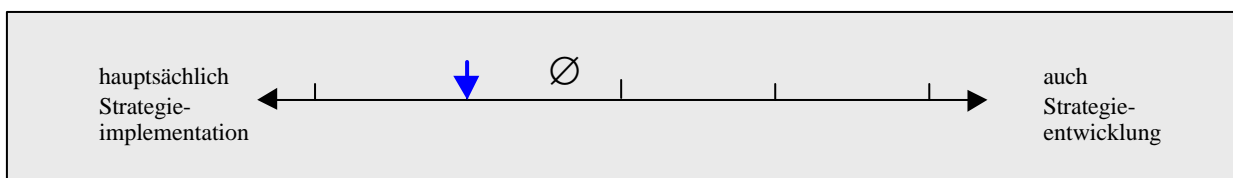
dar. Den primären Fokus stellen Training/Qualifizierung dar. Auf Entwicklungen auf der Ebene der Organisation zielt die angestrebte Unterstützung von Veränderungsprozessen im Unternehmen. Entwicklungen sollen hier schwerpunktmäßig auf der Ebene der Gesamtunternehmung angestoßen werden. Eine Förderung der Integration von Lernen und Geschäft wird angestrebt.

Struktur-/Kulturwandel vs. Strategischer Wandel



Der Burda Media Campus zielt sowohl auf den strategischen als auch auf den strukturellen/kulturellen Wandel.

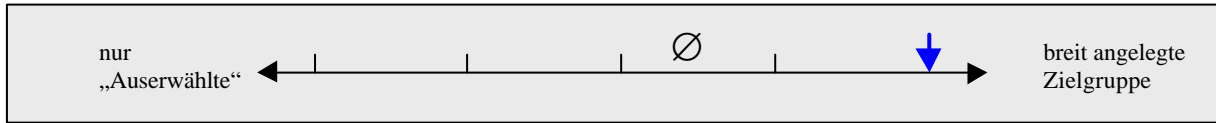
Strategieimplementation vs. Strategieentwicklung



Der Fokus liegt stärker auf der Strategieimplementation als auf der Strategieentwicklung. Der Burda Media Campus sorgt für die Kommunikation von Unternehmenszielen und -strategien (top-down), ist ein Ort für den Austausch strategisch relevanter Beobachtungen

(diagonal) und sorgt für den Transport von strategisch relevanten Ideen (bottom-up). Die originäre Strategieentwicklung findet jedoch nicht im Burda Media Campus statt.

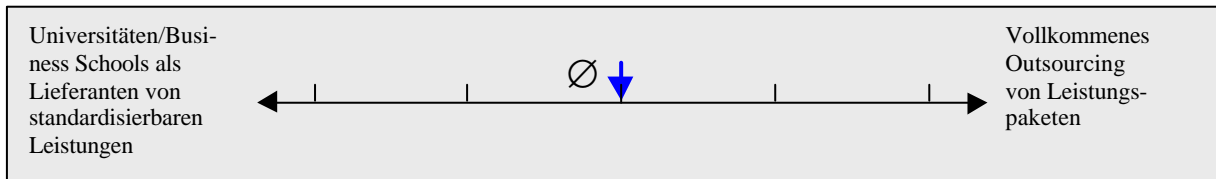
Zielgruppe:



Die Zielgruppe des Burda Media Campus ist sehr breit angelegt. Es nehmen alle Mitarbeiter, aller Führungskräfte und zunehmend auch externe Partner (Zulieferer, Kunden etc.) teil.

Insgesamt umfasst die Zielgruppe ca. 6.000 Personen. Der Zugang wird über standardisierte Potentialeinschätzungsverfahren und Entsendungen durch die Vorgesetzten bestimmt.

Einbindung von Universitäten und Business Schools:

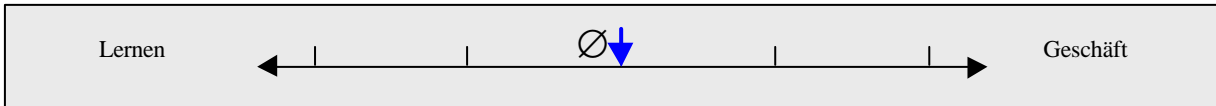


Kooperationspartner bei der Durchführung der CU-Maßnahmen sind internationale Business Schools, deutsche Universitäten, freie Trainer/Berater, interne Mitarbeiter und das eigene (Top) Management. Im studentischen Bereich (u.a. für Hochschulmarketing) wird mit ca. 15-20 Hochschulen kooperiert. Die Zusammenarbeit

mit den Business Schools wird durch eine enge Lernpartnerschaft beschrieben, d.h. sie ist durch beständiges Kooperieren und wechselseitiges Lernen gekennzeichnet. Am Burda Media Campus werden auch Forschungsprojekte durchgeführt (z.B. durch externe Diplomanden).

Leistungsformate:

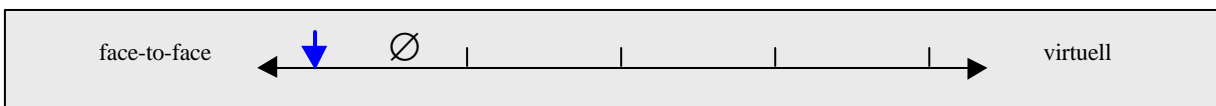
Lernen vs. Geschäft



Das Leistungspaket stellt eine Mischung aus Lernen und Geschäft dar. Angeboten werden Schulungen, längerfristige Curricula/Förderprogramme, Dialogveranstaltungen,

Wissensmanagement-/E-Learning-Plattformen, Change Workshops, Organisationsberatung und individuelles Coaching/Mentoring.

Face-to-face vs. virtuell



Die Maßnahmen/Events des Burda Media Campus finden hauptsächlich in firmeneigenen Tagungsräumen und Tagungs-/Seminarhotels statt. Ab 2002 werden ca. 10 % des gesamten Leistungspakets virtuell angeboten. Die neuen Medien werden zur Kommunikation aktu-

eller Themen und Strategien des Unternehmens, zur Unterstützung des Trainingsmanagements, zur Vor- und Nachbereitung von Trainings und Veranstaltungen sowie in der Trainingsdurchführung (E-Learning) eingesetzt.

Sonstiges:

- Vorstände sind Sponsoren/Mentoren, Aufsichtsinstanzen, Referenten und Teilnehmer des Burda Media Campus.
- Vorrangiger Unterschied gegenüber qualifizierter Weiterbildung: „Andocken des Lernens an das operative Geschäft, Burda Media Campus als Change Promotor“.

DaimlerChrysler Corporate University

Eckdaten:

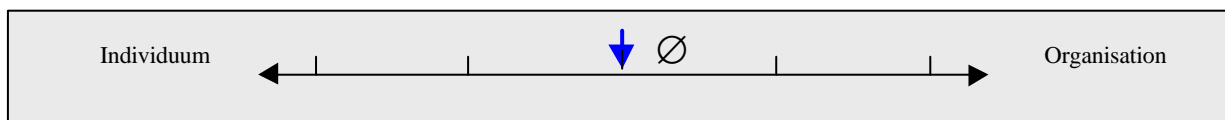
Gründung: 2. Halbjahr 1997

Anzahl fester Mitarbeiter: ca. 18

Organisatorische Anbindung: an das Personal/Human Resource Management, Leitung zwei Ebenen unterhalb des Vorstandes

Fokussierung:

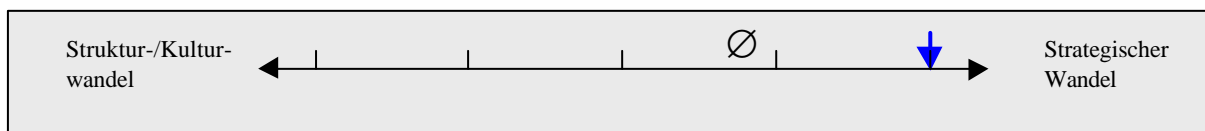
Individuum vs. Organisation



Mit der DaimlerChrysler Corporate University (DCU) werden Entwicklungsaktivitäten sowohl auf der Ebene der Organisation als auch auf der Ebene des Individuums fokussiert. Auf der Ebene der Organisation stellen die Entwicklung/Kommunikation der Unternehmensstrategie und besonders auch die interkulturelle Integration Ziele der DCU dar. Die Leitthemen und -inhalte der Maßnahmen werden u.a. aus der Konzern-

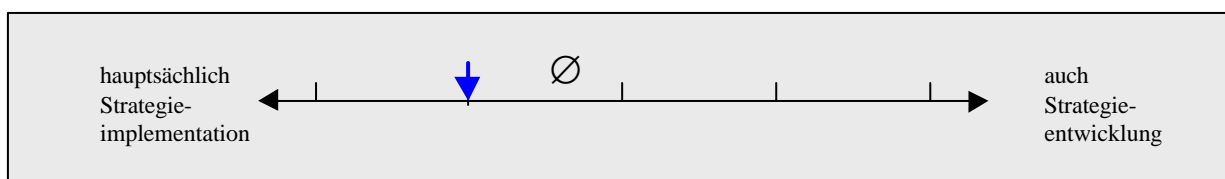
/Unternehmensstrategie abgeleitet. Auf der anderen Seite werden Entwicklungsaktivitäten auf der Ebene des Individuums fokussiert, indem eine gezielte Entwicklung des Managementpotentials ein Gründungsmotiv der DCU darstellte. Eine Zielsetzung besteht in der Bündelung aller Entwicklungsaktivitäten für Führungskräfte.

Struktur-/Kulturwandel vs. Strategischer Wandel



Der strategische Wandel wird sehr viel stärker fokussiert als der strukturelle/kulturelle Wandel.

Strategieimplementation vs. Strategieentwicklung

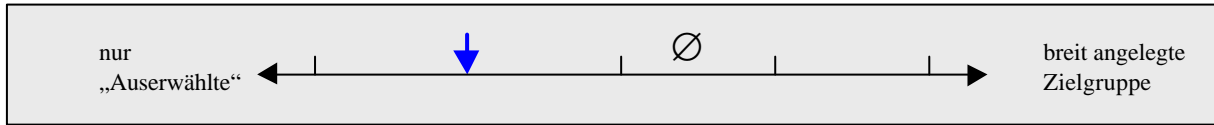


Der Fokus liegt stärker auf der Strategieimplementation als auf der Strategieentwicklung. Die DCU sorgt für die Kommunikation von Unternehmenszielen und -strategien (top-down), ist ein Ort für den Austausch strate-

gisch relevanter Beobachtungen (diagonal) und sorgt für den Transport von strategisch relevanten Ideen (bottom-up). Die originäre Strategieentwicklung findet jedoch nicht in der DCU statt.

Branche: Automobil
 Konzernumsatz 2000: 162,384 Mrd. Euro
 Mitarbeiter: ca. 416.500
 www.daimlerchrysler.com

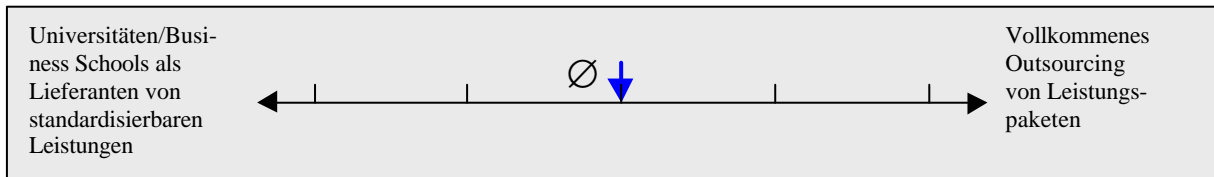
Zielgruppe:



Die Zielgruppe der DCU sind mittlere Führungskräfte und das Top Management. Insgesamt umfasst die Zielgruppe ca. 7.000 Personen. Der Zugang ist über

die Entsendung von Mitarbeitern durch Vorgesetzte, standardisierte Potentialeinschätzungsverfahren und/oder hierarchische Karrierestufen geregelt.

Einbindung von Universitäten und Business Schools:

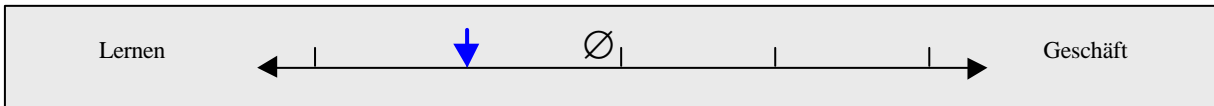


Bei der Durchführung der DCU-Maßnahmen bestehen enge Lernpartnerschaften mit internationalen Business Schools. Kooperationen erfolgen u.a. mit der Harvard Business School, dem INSEAD, dem IMD Lausanne und der MZSG (St. Gallen). Weitere Kooperationspart-

ner sind interne Mitarbeiter und das eigene (Top) Management. Der Bezug der DCU zur wissenschaftlichen Forschung besteht darin, dass Forschungsprojekte an der CU direkt durchgeführt werden (externe Diplomanden, Doktoranden etc.).

Leistungsformate:

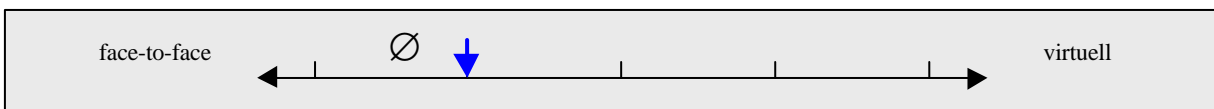
Lernen vs. Geschäft



Das Leistungspaket ist insgesamt stärker an individuellen Lernprozessen als an Geschäftsprozessen orientiert. Angeboten werden Schulungen, längerfristige Curricula/Förderprogramme und individuelles Coa-

ching/Mentoring, aber auch Dialogveranstaltungen und begleitete Business-/Action Learning Projekte. Ferner gehört auch eine Wissensmanagement-/E-Learning-Plattform zum Angebot der DCU.

Face-to-face vs. virtuell



Die Maßnahmen/Events der DaimlerChrysler University finden hauptsächlich in firmeneigenen Tagungsräumen statt. Der Anteil des virtuellen Angebotes wird auf ca. 20% geschätzt. Die neuen Medien werden vielfältig eingesetzt: zur Kommunikation aktueller Themen und Unternehmensstrategien, zur Unterstützung des Trainingsmanagements (Anmeldungen, etc.), zur Vor-

und Nachbereitung von Trainings und Veranstaltungen, in der Trainingsdurchführung (E-Learning), in der darüber hinausgehenden Kommunikation und dem Wissenstransfer der Teilnehmer, in der Unterstützung virtueller Projekt- und Gruppenarbeiten sowie in der Alumni-Betreuung.

Deutsche Bahn University

Eckdaten:

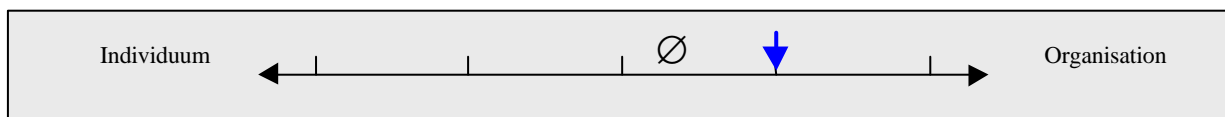
Gründung: 1. Halbjahr 2001, zur Zeit noch Implementierungsphase

Anzahl fester Mitarbeiter: keine, 5 Mitarbeiter in Projektorganisation

Organisatorische Anbindung: an das Personal/Human Resource Management, Leitung zwei Ebenen unterhalb des Vorstands

Fokussierung:

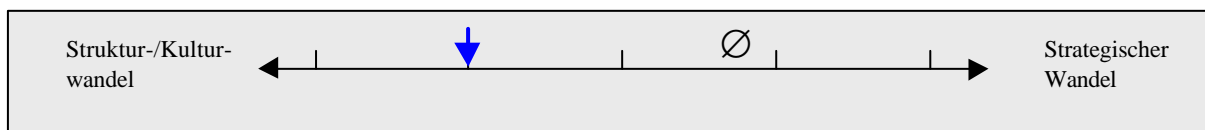
Individuum vs. Organisation



Mit der DB University werden stärker Entwicklungsaktivitäten auf der Ebene der Organisation als auf der Ebene des Individuums fokussiert. Neben der Entwicklung/Kommunikation der Unternehmensstrategie ist auch die Unterstützung von Veränderungsprozessen im Unternehmen ein Ziel der DB University. Mit ihren Maßnahmen sollen schwerpunktmäßig Entwicklungen

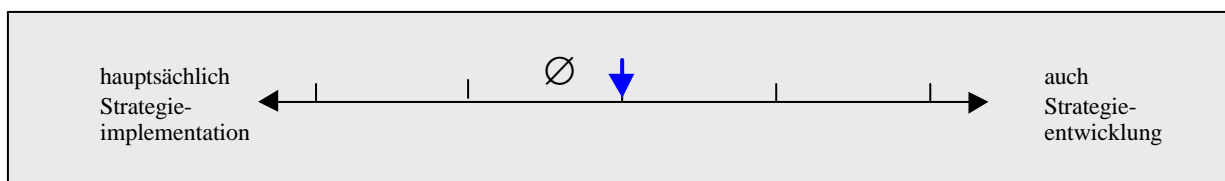
auf Abteilungsebene angestoßen werden. Entwicklungsaktivitäten auf der Ebene des Individuums werden fokussiert, indem die gezielte Entwicklung des Managementpotentials und Entwicklungsanreize für Leistungsträger und High Potentials Motive der Einrichtung der DB University darstellten.

Struktur-/Kulturwandel vs. Strategischer Wandel



Die DB University zielt stärker auf Struktur- und Kulturwandel als auf strategischen Wandel.

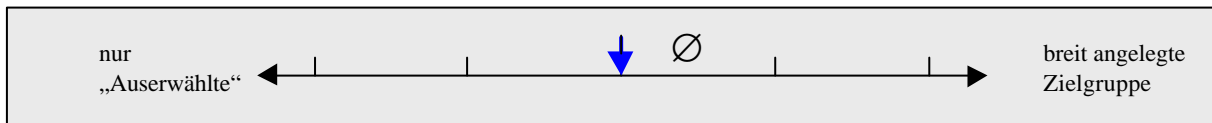
Strategieimplementation vs. Strategieentwicklung



Sowohl Aspekte der Strategieimplementation als auch Aspekte der Strategieentwicklung finden Berücksichtigung an der DB University. Sie bietet zum Teil Gelegenheit für die Kommunikation von Unternehmenszielen und -strategien (top-down), ist ein Ort für den

Austausch strategisch relevanter Beobachtungen (diagonal) und sorgt für den Transport von strategisch relevanten Ideen (bottom-up). Die originäre Strategieentwicklung findet jedoch nicht in der DB University statt.

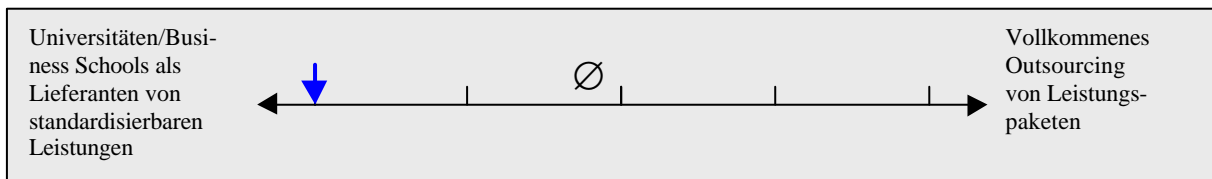
Zielgruppe:



Die DB University steht allen Führungskräften offen. Die Kern-Zielgruppe umfaßt ca. 1.500 Personen. Dazu zählen zum Teil auch die Nachwuchsführungskräfte. Abhängig vom Veranstaltungstyp melden sich die Teilnehmer selbst an, werden von ihren Vorgesetzten

an die DB University entsandt oder nehmen mit Erreichen bestimmter Karrierestufen automatisch an verschiedenen Veranstaltungen teil. Teilweise ist der Zugang durch die Ergebnisse aus standardisierten Potentialeinschätzungsverfahren beschränkt.

Einbindung von Universitäten und Business Schools:

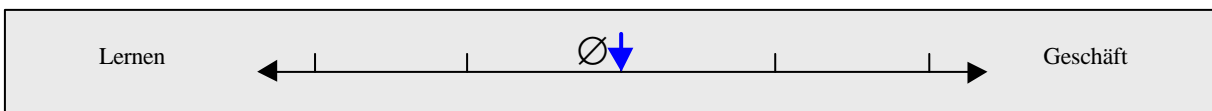


Die Zusammenarbeit mit Business Schools und Universitäten sieht diese als Lieferanten von standardisierbarem Content, Vorträgen, Seminarbausteinen u.ä. vor. Kooperationspartner sind internationale Business Schools, deutschen Universitäten, freie Trainer/Berater, interne Mitarbeiter und externe Referenten aus anderen Unternehmen. Eine Kooperation besteht mit der Han-

delhochschule Leipzig, dem INSEAD Zentrum an der Handelshochschule Leipzig und dem Management Institut St. Gallen. Die Teilnehmer können an der DB University deutsche universitäre Abschlüsse und extern zertifizierte, nicht-universitäre Abschlüsse erlangen.

Leistungsformate:

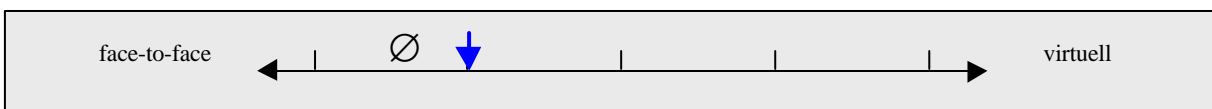
Lernen vs. Geschäft



Die Angebote der DB University fokussieren sowohl Lernen als auch Geschäft. Angeboten werden einerseits Schulungen und längerfristige Curricula bzw.

Förderprogramme, andererseits aber auch Dialogveranstaltungen.

Face-to-face vs. virtuell



Die Maßnahmen der DB University finden hauptsächlich in firmeneigenen Tagungsräumen statt. Der Anteil des virtuellen Angebots liegt unter 25%. Die neuen Medien werden zur Vor- und Nachbereitung von Trainings und Veranstaltungen, zur Kommunikation aktu-

eller Themen und Strategien des Unternehmens und zur Unterstützung des Trainingsmanagements, also z.B. für Programmbekanntmachungen und Anmeldungen eingesetzt.

Sonstiges:

- Die Rolle der CU wird vom Unternehmen einerseits als „Führungsinstrument des Vorstandes“ und andererseits als „Instrument zum Ausbau von Managementkompetenzen“ beschrieben.

Deutsche Bank University

Eckdaten:

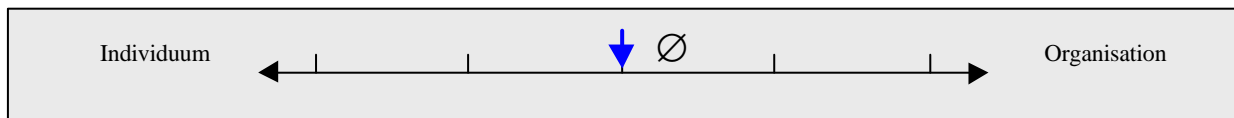
Gründung: 1. Halbjahr 2001

Anzahl fester Mitarbeiter: ca. 120

Organisatorische Anbindung: an das Personal/Human Resource Management, Leitung eine Ebene unterhalb des Vorstands

Fokussierung:

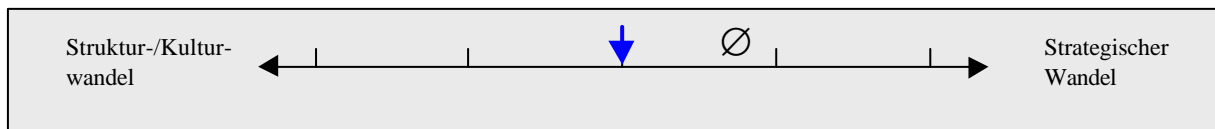
Individuum vs. Organisation



Mit der Deutsche Bank University werden gleichermaßen Entwicklungsaktivitäten auf der Ebene der Organisation wie auch auf der Ebene des Individuums fokussiert. Auf der Ebene der Organisation waren Motive für ihre Gründung die verbesserte Verbreitung und Umsetzung der Unternehmensstrategie. Die Unterstützung von Veränderungsprozessen und die Förderung der interkulturellen Integration sind Ziele der Corporate University. Je nach durchgeführter Maßnahme stößt sie Entwicklungen an, die auf unterschiedlichen Ebenen wirksam werden, vom Konzern bis hinunter zum ein-

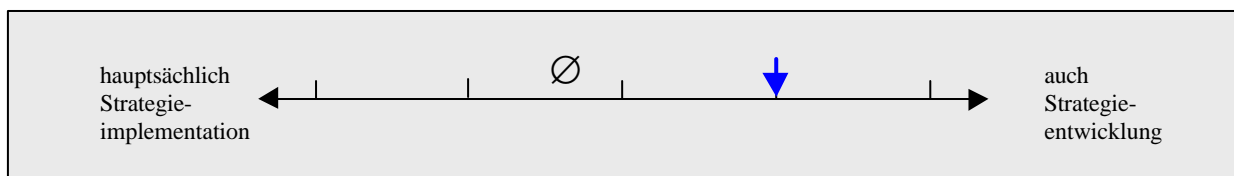
zelnen Individuum. Eher auf Veränderungen auf der Ebene des Individuums zielen die gezielte Entwicklung des Managementpotentials und die Integration sämtlicher Bildungs- und Entwicklungsmaßnahmen. Ferner wird die Förderung der Integration von Lernen und Geschäft angestrebt. Ein weiteres Motiv bestand in der Möglichkeit, Qualitätssteigerungen und Kosteneinsparungen erreichen zu können.

Struktur-/Kulturwandel vs. Strategischer Wandel



Die Deutsche Bank University zielt in gleichem Maße auf den Struktur-/Kulturwandel und auf den strategischen Wandel.

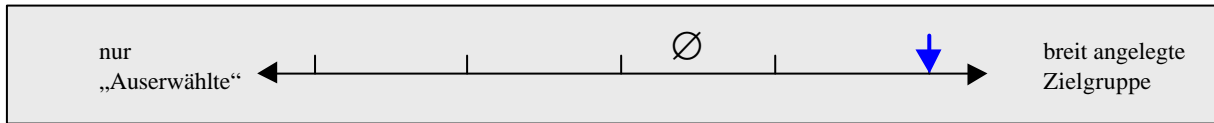
Strategieimplementation vs. Strategieentwicklung



Die Deutsche Bank University zielt neben der Strategieimplementation auch verstärkt auf die Strategieentwicklung. Sie ist ein Ort für den Austausch stra-

tegisches relevanter Beobachtungen (diagonal) und bietet zum Teil auch die Möglichkeit für die gemeinsame Neuentwicklung von Strategien.

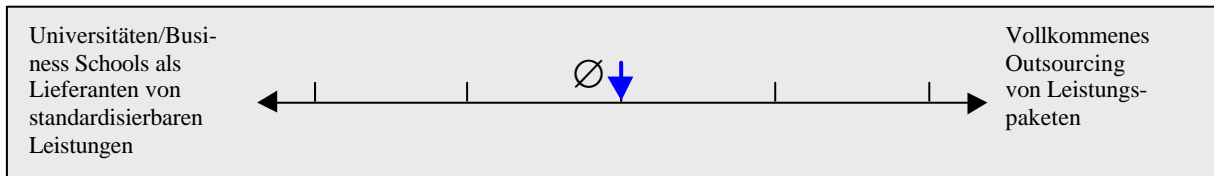
Zielgruppe:



Die Zielgruppe ist sehr weit gefaßt. Es werden alle Mitarbeiter angesprochen, aber auch externe Partner des Unternehmens. Einige Leistungen werden auch auf dem freien Markt angeboten. Je nach Maßnahme

bzw. Programm existiert keine Zugangsbeschränkung oder die Mitarbeiter werden von den Führungskräften oder Bereichen entsandt.

Einbindung von Universitäten und Business Schools:

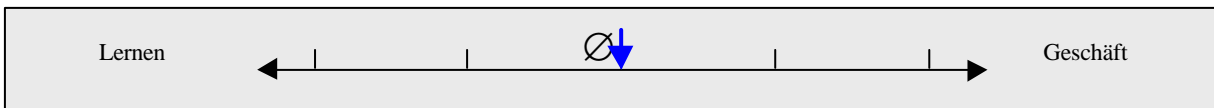


Die Deutsche Bank University geht enge Lernpartnerschaften mit Universitäten und Business Schools ein. Das Lehrprogramm wird gemeinsam mit internationalen Business Schools, deutschen Universitäten, freien Trainern/Beratern, internen Mitarbeitern und dem eigenen (Top-) Management durchgeführt. Die Teilnehmer können deutsche und internationale universitäre Abschlüsse erlangen. Ferner können auch extern zertifizierte nicht-universitäre Abschlüsse erzielt werden. Ko-

operationen bestehen mit der Duke University, dem Ashridge Management College, der Universität Bochum, der Fernuniversität Hagen, mit INSEAD und mit weiteren Universitäten. Ein Bezug zu wissenschaftlicher Forschung ist dadurch gegeben, dass gezielt Forschungsprojekte an externe Forscher in Auftrag gegeben werden und auch an der Deutsche Bank University selbst Forschungsprojekte durchgeführt werden.

Leistungsformate:

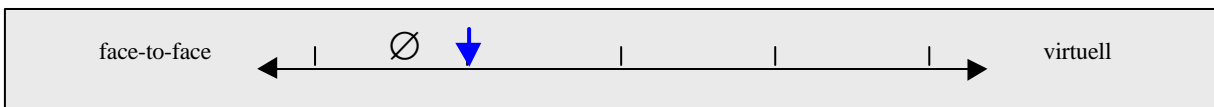
Lernen vs. Geschäft



Das Angebot ist gleichermaßen an Geschäftsprozessen als auch an individuellen Lernprozessen orientiert. Angeboten werden Schulungen, längerfristige Förderprogramme und individuelles Coaching/Mentoring,

außerdem Dialogveranstaltungen, Change-Workshops, Organisationsberatung und begleitete Business-/Action Learning Projekte sowie eine Wissensmanagement-/E-Learning-Plattform.

Face-to-face vs. virtuell



Die Maßnahmen der Deutsche Bank University finden hauptsächlich in Tagungshotels statt. Der Anteil des virtuellen Angebots liegt bei ca. 20%. Die neuen Medien werden vielfältig eingesetzt: zur Vor- und Nachbereitung von Trainings und Veranstaltungen, zur Unterstützung des Trainingsmanagements, in der Trainings-

durchführung (E-Learning), in der Unterstützung virtueller Projekt- und Gruppenarbeiten, zur über die Trainings hinausgehenden Kommunikation der Teilnehmer, zum gezielten Skill Management und in der Alumni-Betreuung.

Sonstiges:

- Die Maßnahmen der Deutsche Bank University decken alle Wissensgebiete für die Bank ab.
- Die Corporate University stellt einen „Testmarkt für den Top Executive Nachwuchs“ dar.

Deutsche Post World Net University

Eckdaten:

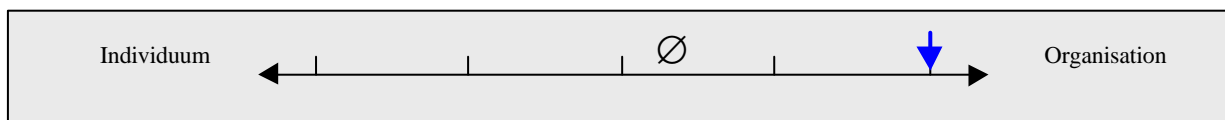
Gründung: 1. Halbjahr 2001, zur Zeit Implementierungsphase

Anzahl fester Mitarbeiter: ca. 3

Organisatorische Anbindung: an den Zentralbereich Konzern-Führungskräfte, Leitung eine Ebene unterhalb des Vorstands

Fokussierung:

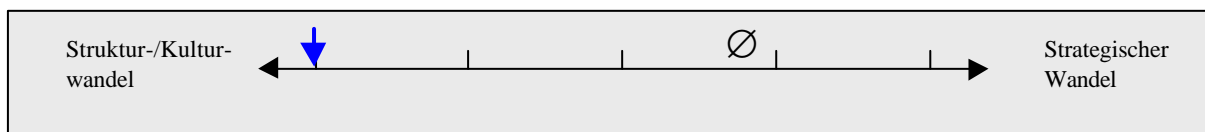
Individuum vs. Organisation



Mit der Deutsche Post World Net University werden stärker Entwicklungsaktivitäten auf der Ebene der Organisation als auf der Ebene des Individuums fokussiert. Schwerpunktartig sollen die Maßnahmen auf der Konzernebene wirksam werden. So war ein Gründungsmotiv die Bewältigung der Post Merger Integrations-Prozesse. Ziele sind die Unterstützung von Ver-

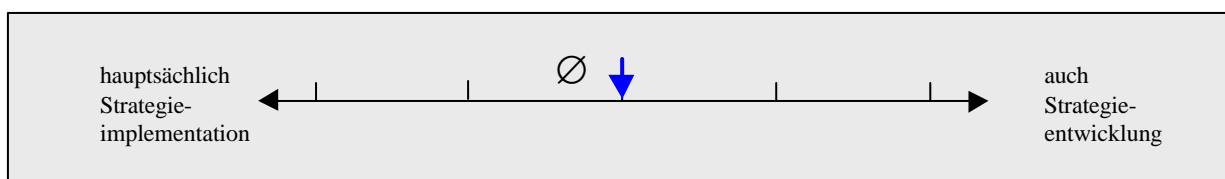
änderungsprozessen im Unternehmen und die interkulturelle Integration des Konzerns. Auf Veränderungen auf der Ebene des Individuums richtet sich die angestrebte gezielte Entwicklung des Managementpotentials.

Struktur-/Kulturwandel vs. Strategischer Wandel



Die Deutsche Post World Net University zielt deutlich stärker auf den Struktur- und Kulturwandel als auf den strategischen Wandel.

Strategieimplementation vs. Strategieentwicklung

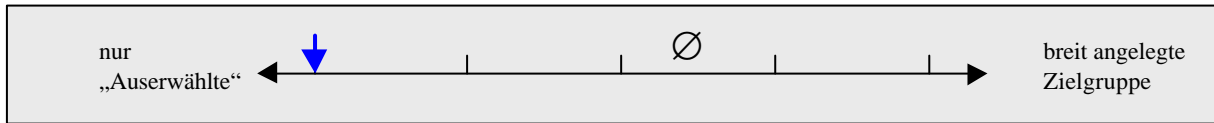


Sowohl Aspekte der Strategieimplementation als auch Aspekte der Strategieentwicklung finden Berücksichtigung. Die Deutsche Post World Net University ist ein Ort für den Austausch strategisch relevanter Beobach-

tungen (diagonal) und sorgt für den Transport von strategisch relevanten Ideen (bottom-up). Die originale Strategieentwicklung findet jedoch nicht in der Deutsche Post World Net University statt.

Branche: Logistikdienstleistung
 Konzernumsatz 1999/2000: 33 Mrd. Euro
 Mitarbeiter: ca. 324.000
 www.postag.de

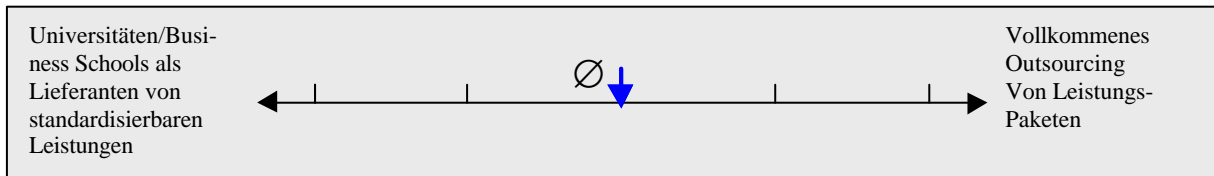
Zielgruppe:



Die Deutsche Post World Net University steht nur einem kleinen Kreis von Teilnehmern offen. Sie wendet

sich ausschließlich an das Top-Management. Die Kern-Zielgruppe wird mit 800 Personen angegeben.

Einbindung von Universitäten und Business Schools:

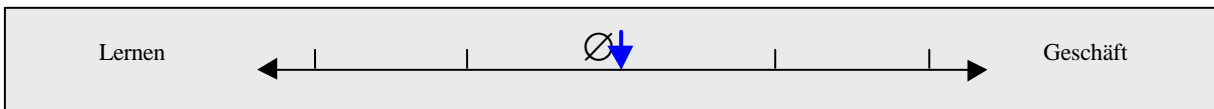


Die Deutsche Post World Net University arbeitet mit internationalen Business Schools zusammen. Eine Kooperation besteht mit der Wharton Business School. Die

Zusammenarbeit wird als enge Lernpartnerschaft beschrieben.

Leistungsformate:

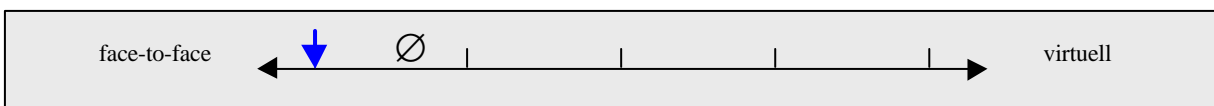
Lernen vs. Geschäft



Das Angebot ist gleichermaßen an Geschäftsprozessen als auch an individuellen Lernprozessen orientiert. Angeboten werden insbesondere Schulungen und be-

gleitete Business-/Action Learning-Projekte. Geplant sind Dialogveranstaltungen und eine E-Learning-Plattform/Wissensmanagement.

Face-to-face vs. virtuell



Die Maßnahmen finden hauptsächlich in den Räumlichkeiten externer Partner statt. Der Anteil des virtuellen Angebots liegt bei ca. 15%. Die neuen Medien werden zur Vor- und Nachbereitung von Trainings und Veranstaltungen, zur Unterstützung virtueller Projekt-

und Gruppenarbeiten, in der über die Trainings hinausgehenden Kommunikation der Teilnehmer, zur Alumni-Betreuung und zur Unterstützung des Trainingsmanagements, also z.B. für Programmbe-kanntmachungen und Anmeldungen eingesetzt.

Sonstiges:

- Vorstände sind Sponsoren/Mentoren, Referenten und selbst Teilnehmer bei den Maßnahmen der Deutsche Post World Net University

Telekom Business Academy

Eckdaten:

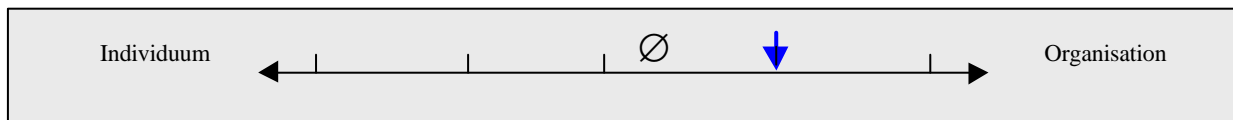
Gründung: 1. Halbjahr 2000

Anzahl fester Mitarbeiter: ca. 34

Organisatorische Anbindung: an das Personal/Human Resource Management, Leitung eine Ebene unterhalb des Vorstandes

Fokussierung:

Individuum vs. Organisation

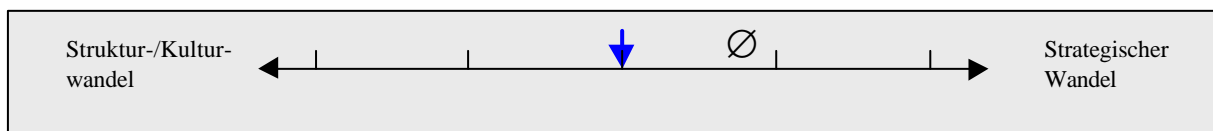


Mit der Telekom Business Academy (TBA) werden Entwicklungsaktivitäten auf der Ebene der Organisation bzw. des Konzerns fokussiert. So gelten die Kommunikation der Unternehmensstrategie, die Unterstützung von Veränderungsprozessen im Unternehmen sowie die interkulturelle Integration als Ziele der TBA. Die Maßnahmen der TBA sollen ferner auch Entwicklungsaktivitäten auf der Ebene des Individuums fokussieren. Es

soll eine gezielte Entwicklung des Managementpotentials stattfinden.

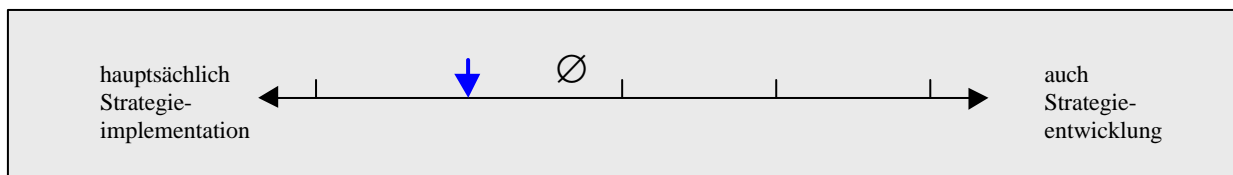
Zudem wird versucht, die Integration von Lernen und Geschäft zu fördern und eine „Lernarchitektur“ für den Gesamtkonzern zu formulieren. Daneben wird der Auftritt des Konzern an den Hochschulen koordiniert.

Struktur-/Kulturwandel vs. Strategischer Wandel



Sowohl der strategische als auch der strukturelle/kulturelle Wandel sollen mit der TBA gefördert werden.

Strategieimplementation vs. Strategieentwicklung

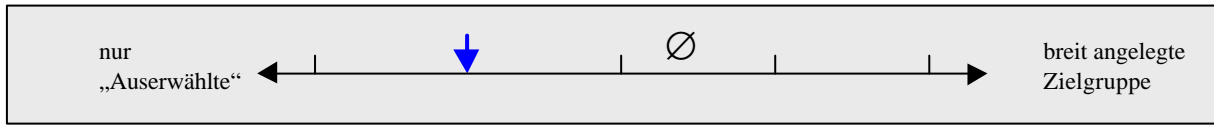


Der Fokus liegt stärker auf der Strategieimplementation als auf der Strategieentwicklung des Unternehmens. Die TBA sorgt für die Kommunikation von Unternehmenszielen und -strategien (top-down) und ist ein Ort

für den Austausch strategisch relevanter Beobachtungen (diagonal). Die originäre Strategieentwicklung findet nicht an der TBA statt.

Branche: TIME-Branchen
 Konzernumsatz 2000: 40,9 Mrd. Euro
 Mitarbeiter: ca. 250.000
 www.telekom.de

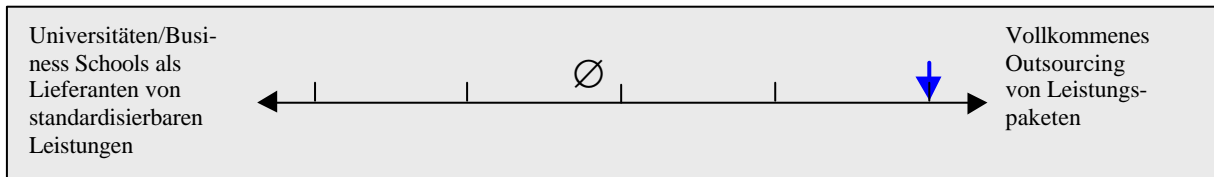
Zielgruppe:



Die TBA hat eine eingegrenzte Zielgruppe. Es nehmen Nachwuchsführungskräfte und das Top-Management teil. Insgesamt umfasst die Zielgruppe ca. 2.000 Personen.

Der Zugang wird automatisch über hierarchische Karrierestufen und durch fachliche Tätigkeiten/funktionale Zugehörigkeit definiert.

Einbindung von Universitäten und Business Schools:

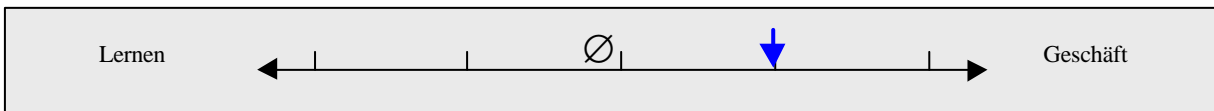


Die TBA hat ihr Leistungsangebot teilweise vollständig an Universitäten und Business Schools ausgelagert. Kooperationspartner bei der Durchführung der CU-Maßnahmen sind internationale Business Schools, deutsche Universitäten, freie Trainer/Berater und das eigene (Top) Management. Eine Kooperation erfolgt mit den

Business Schools von Harvard und Stanford in den USA, mit dem MZSG (St. Gallen), der WHU, der EBS und der London Business School. An der TBA können internationale universitäre Abschlüsse (BA/MA, MBA etc.) erworben werden.

Leistungsformate:

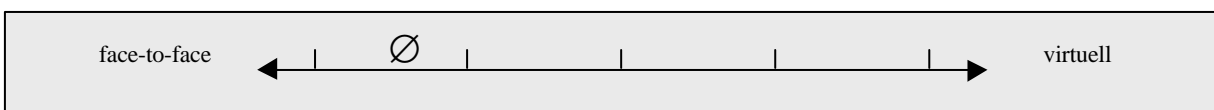
Lernen vs. Geschäft



Die Leistungspakete sind vorrangig an Geschäftsprozessen und weniger an individuellen Lernprozessen orientiert. Angeboten werden längerfristige Curricula/Förderprogramme, Dialogveranstaltungen und

Change Workshops. Außerdem gibt es eine Wissensmanagement-/E-Learning-Plattform und individuelles Coaching/Mentoring.

Face-to-face vs. virtuell



Die Maßnahmen/Events der TBA finden hauptsächlich in Räumlichkeiten externer Partner (z.B. Business Schools) sowie in der Konzernzentrale statt. Die TBA begleitet ihre Veranstaltungen durch den eigenen Intranetauftritt, bietet Portale für KM-Themen und unterhält ein „Cockpit für Führungskräfte“. Ihr virtueller Anteil an den Projekten zum Management Development ist

aber eher untergeordnet. Die neuen Medien werden zur Kommunikation aktueller Themen/Strategien des Unternehmens, zur Vor- und Nachbereitung von Trainings und Veranstaltungen, in der Trainingsdurchführung (E-Learning) sowie in der darüber hinausgehenden Kommunikation und dem Wissenstransfer der Teilnehmer eingesetzt.

Sonstiges:

- Vorstände sind Sponsoren/Mentoren, Aufsichtsinstanzen, Referenten und Teilnehmer der TBA.

DDG Dräxlmaier Dienstleistungs GmbH Corporate University (in Gründung)

Eckdaten:

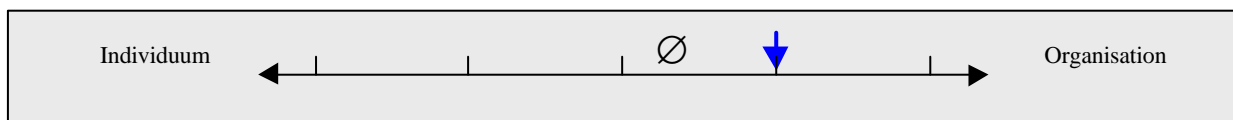
Gründung: 2. Halbjahr 2001, zur Zeit noch in der Implementierungsphase

Anzahl fester Mitarbeiter: ca. 20

Organisatorische Anbindung: an das Personal/Human Resources Management, Leitung eine Ebene unterhalb der Geschäftsführung

Fokussierung:

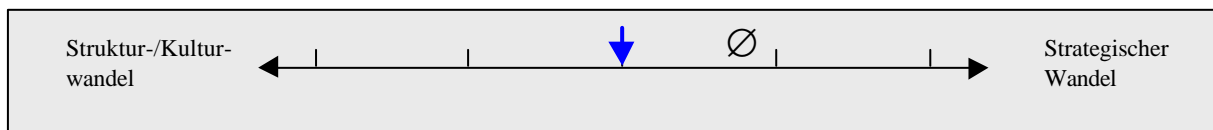
Individuum vs. Organisation



Mit der Corporate University von Dräxlmaier werden verstärkt Entwicklungsaktivitäten auf der Ebene der Organisation fokussiert. So soll sie zur verbesserten Verbreitung und Umsetzung der Unternehmensstrategie beitragen und Unterstützung bei Veränderungsprozessen im Unternehmen leisten. Entwicklungen sollen

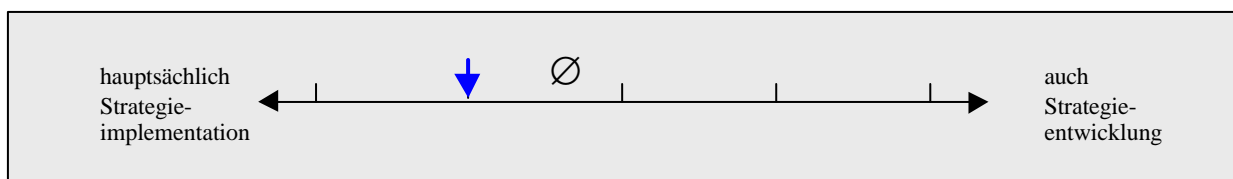
schwerpunktmäßig in der Wertschöpfungskette angestoßen werden. Es werden jedoch auch individuelle Entwicklungen fokussiert. So sollen sämtliche Bildungs- und Entwicklungsaktivitäten unter einem Dach integriert angeboten werden und der primäre Fokus liegt im Bereich Training/Qualifizierung.

Struktur-/Kulturwandel vs. Strategischer Wandel



Die Corporate University zielt in gleichem Maße auf den strategischen Wandel wie auch auf den Struktur-/Kulturwandel.

Strategieimplementation vs. Strategieentwicklung

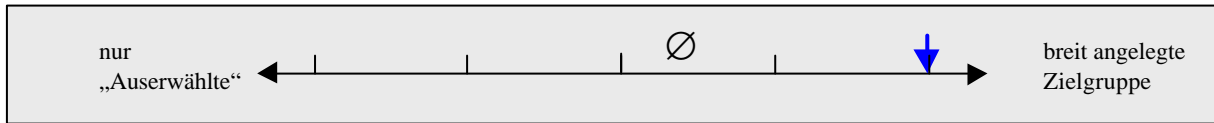


Aspekte der Strategieimplementation finden stärker Berücksichtigung als Aspekte der Strategieentwicklung. Die Corporate University bietet Gelegenheit für die Kommunikation von Unternehmenszielen und -strate-

gien (top-down) und sorgt für den Transport von strategisch relevanten Ideen (bottom-up). Die originale Strategieentwicklung findet jedoch nicht an der CU statt.

Branche: Automobilzulieferer
 Konzernumsatz 2000: 0,9 Mrd. Euro
 Mitarbeiter: ca. 19.500
 www.draexlmaier.de

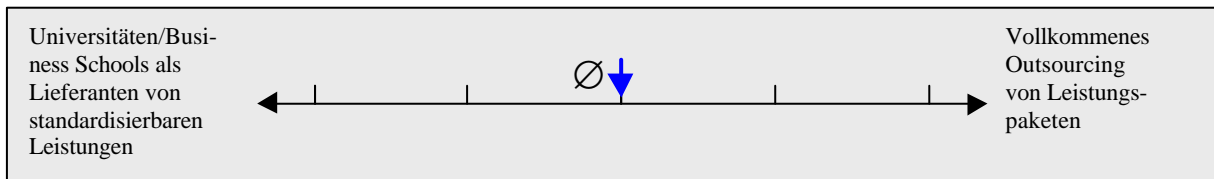
Zielgruppe:



Die Zielgruppe ist sehr weit gefasst. Angesprochen werden alle Mitarbeiter, externe Partner (Zulieferer/Kunden) und Kunden auf dem freien Markt. Die Größe der Kernzielgruppe wird mit ca. 2.500 Personen angegeben. Die Teilnehmer qualifizieren sich für die

Maßnahmen über die Ergebnisse standardisierter Potentialeinschätzungsverfahren oder nehmen aufgrund ihrer fachlichen Tätigkeit/funktionalen Zugehörigkeit teil.

Einbindung von Universitäten und Business Schools:

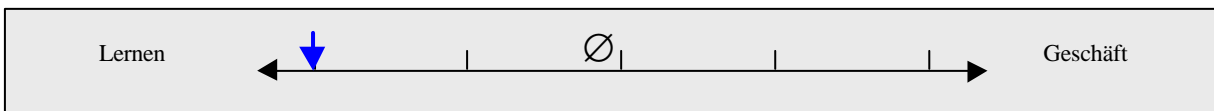


Die Corporate University von Dräxlmaier strebt enge Lernpartnerschaften mit Universitäten und Business Schools an. Hochschulkooperationen sind im Aufbau. Kooperationspartner bei der Durchführung der CU-Maßnahmen sind freie Trainer/Berater und das eigene

(Top-) Management. Es werden nicht-universitäre, extern zertifizierte Abschlüsse angeboten.

Leistungsformate:

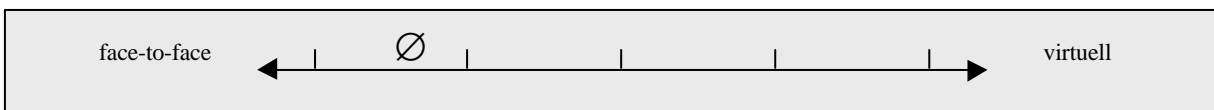
Lernen vs. Geschäft



Das Leistungspaket ist stärker an individuellen Lernprozessen als an Geschäftsprozessen orientiert. Ange-

boten werden Schulungen, individuelles Coaching/Mentoring und Umschulungen.

Face-to-face vs. virtuell



Die Maßnahmen der Corporate University finden hauptsächlich im eigenen CU-Gebäude statt. Die neuen Medien werden zur Unterstützung des Trainingsmanagements, zur Kommunikation aktueller Themen und Strategien des Unternehmens und zum gezielten Skill-

Management eingesetzt. Da sich die Aktivitäten zur Zeit gerade erst im Aufbau befinden, kann eine Einordnung auf der Skala noch nicht vorgenommen werden.

Sonstiges:

- Vorstände sind Sponsoren/Mentoren, Referenten und Teilnehmer der Corporate University.

Dresdner Bank Corporate University

Eckdaten:

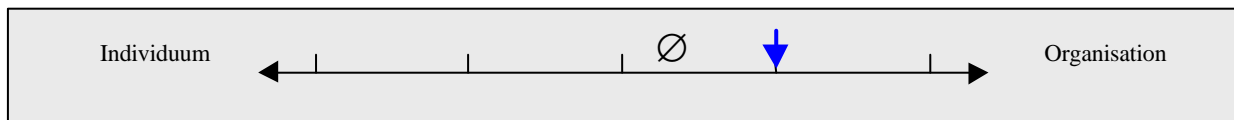
Gründung: 1. Halbjahr 2000, zur Zeit noch in der Implementierungsphase

Anzahl fester Mitarbeiter: ca. 10

Organisatorische Anbindung: an das Personal/Human Resource Management, Leitung zwei Ebenen unterhalb des Vorstands

Fokussierung:

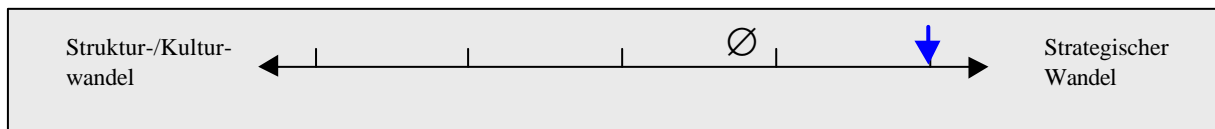
Individuum vs. Organisation



Mit der Corporate University der Dresdner Bank werden stärker Entwicklungsaktivitäten auf der Ebene der Organisation als auf der Ebene des Individuums fokussiert. Mit ihren Maßnahmen sollen schwerpunktmäßig Entwicklungen auf Konzernebene und in der Wertschöpfungskette angestoßen werden. So war ein Motiv zu ihrer Gründung die Möglichkeit, dort die Unternehmensstrategie kommunizieren und weiterentwickeln zu

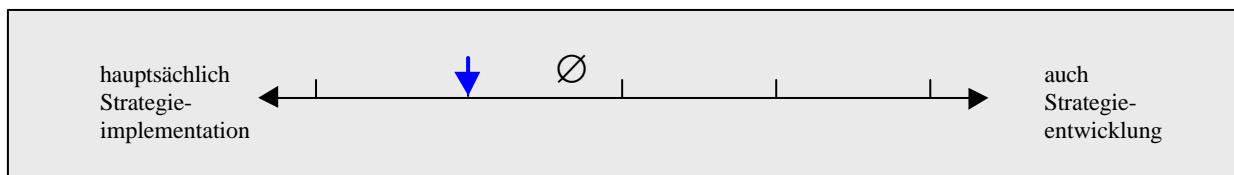
können. Entwicklungsaktivitäten auf der Ebene des Individuums werden fokussiert, indem die gezielte Entwicklung des Managementpotentials und der Entwicklungsanreiz für Leistungsträger und High Potentials Gründungsmotive der Dresdner Bank Corporate University darstellen. Die Integration von Lernen und Geschäft soll ermöglicht werden.

Struktur-/Kulturwandel vs. Strategischer Wandel



Die Dresdner Bank Corporate University zielt sehr viel stärker auf den strategischen Wandel als auf den Struktur- und Kulturwandel.

Strategieimplementation vs. Strategieentwicklung

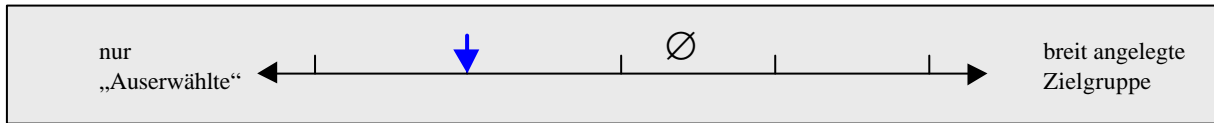


Aspekte der Strategieimplementation finden stärker Berücksichtigung als Aspekte der Strategieentwicklung. Es wird Gelegenheit geboten für die Kommunikation von Unternehmenszielen und -strategien (top-down), für den Austausch strategisch relevanter Beobachtun-

gen (diagonal) und für den Transport von strategisch relevanten Ideen (bottom-up). Die Dresdner Bank Corporate University dient auch als „Sounding Board“ für den Vorstand.

Branche: Finanzen
 Bilanzsumme 2000: 483 Mrd. Euro
 Mitarbeiter: ca. 51.000
 www.dresdner-bank.com

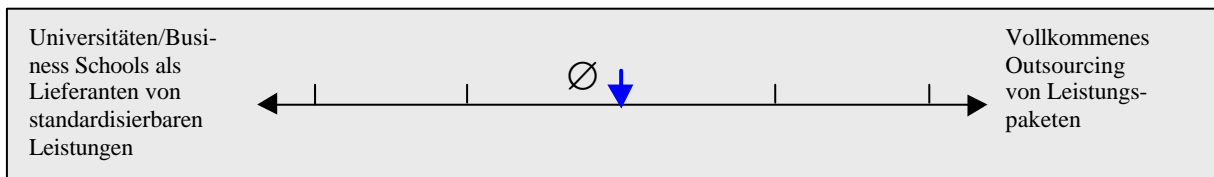
Zielgruppe:



Die Zielgruppe ist eher eng gefasst. Angesprochen sind in erster Linie das Top-Management und Nachwuchsführungskräfte. Die Kern-Zielgruppe beträgt ca. 1.500 Personen. Der Zugang ist über standardisierte

Potentialeinschätzungsverfahren, fachliche Tätigkeit/funktionale Zugehörigkeit und Einzelbenennungen bzw. -entsendungen geregelt.

Einbindung von Universitäten und Business Schools:

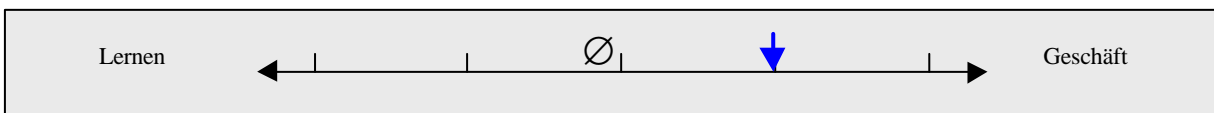


Die Dresdner Bank Corporate University geht enge Lernpartnerschaften mit Universitäten ein. Das Lehrprogramm wird gemeinsam mit internationalen Business Schools, dem eigenen (Top-)Management, CEOs anderer Unternehmen, mit Kunden und mit Analysten

durchgeführt. Kooperationen bestehen mit Darden, Emory und dem IMD. Die Corporate University vergibt gezielt Forschungsprojekte an externe Forscher.

Leistungsformate:

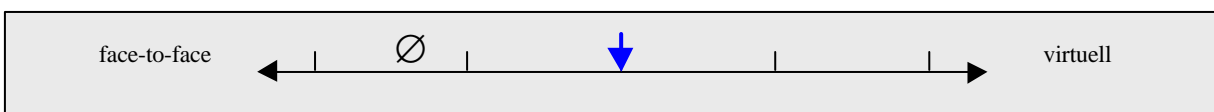
Lernen vs. Geschäft



Das Angebot der Corporate University ist stärker an Geschäftsprozessen orientiert als an individuellen Lernprozessen. Angeboten werden Strategiedialoge

und Foren, Business-/Action Learning Projekte, längerfristige Curricula/Förderprogramme und Wissensmanagement-/E-Learning-Plattformen.

Face-to-face vs. virtuell



Die Maßnahmen der Corporate University finden in firmeneigenen Tagungsräumen, bei externen Partnern und virtuell im Intranet statt. Der Anteil des virtuellen Angebots liegt bei 40%. Die neuen Medien werden zur Kommunikation aktueller Themen und Strategien des

Unternehmens, in der Trainingsdurchführung (E-Learning), in der über die Trainings hinausgehenden Kommunikation der Teilnehmer und zur Unterstützung virtueller Projekt- und Gruppenarbeiten eingesetzt.

Sonstiges:

- Vorstände sind Sponsoren/Mentoren, Referenten und Teilnehmer an den Programmen der Dresdner Bank Corporate University.

EADS Corporate Business Academy

Eckdaten:

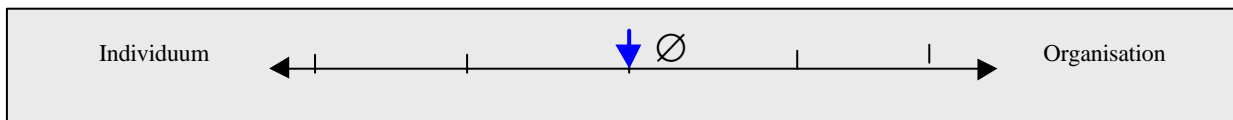
Gründung: 2. Halbjahr 2000, zur Zeit noch Konzeptionsphase

Anzahl fester Mitarbeiter: ca. 8

Organisatorische Anbindung: an den Bereich Personal/Human Resource Management, Leitung eine Ebene unterhalb des Vorstandes

Fokussierung:

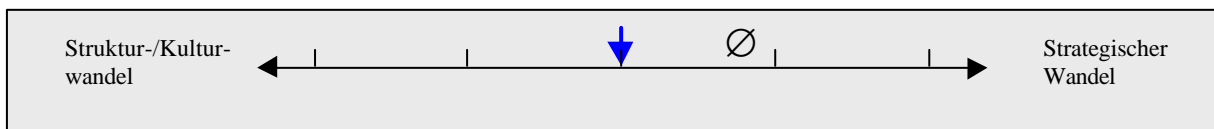
Individuum vs. Organisation



Mit der EADS Corporate Business Academy werden sowohl Entwicklungsaktivitäten auf der Ebene der Organisation als auch auf der Ebene des Individuums fokussiert. Das Hauptgründungsmotiv stellte ein Unternehmensmerger dar. Die Entwicklung/Kommunikation der Unternehmensstrategie durch die Maßnahme, die Unterstützung von Veränderungsprozessen im Unternehmen sowie die interkulturelle Integration gelten dar-

über hinaus als Ziele der Corporate Business Academy. Auf der anderen Seite werden die Entwicklungsaktivitäten auf der Ebene des Individuums betont, indem der primäre Fokus der CU dem Training/der Qualifizierung gilt.

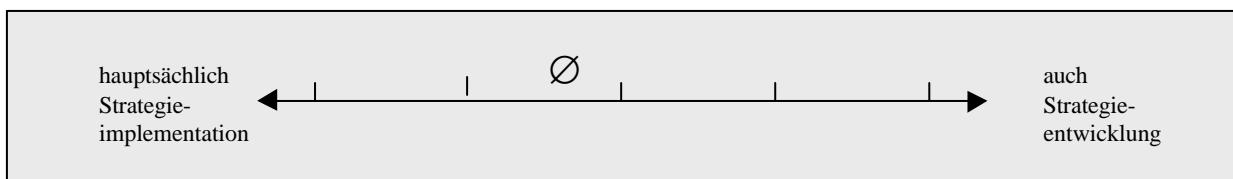
Struktur-/Kulturwandel vs. Strategischer Wandel



Sowohl der strukturelle/kulturelle als auch der strategische Wandel werden mit der Corporate Business Academy gefördert. Sie dient sowohl der Unterstützung des

„common thinking“ als auch der „strategic initiatives“.

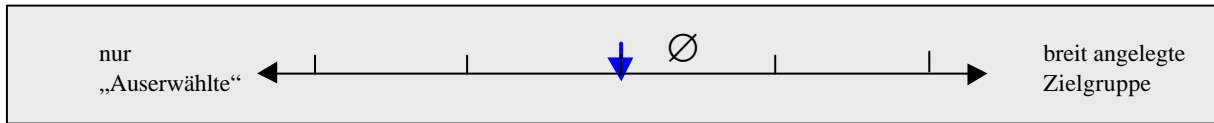
Strategieimplementation vs. Strategieentwicklung



Über die Rolle der Corporate Business Academy im Strategieprozess kann zum Zeitpunkt der Erstellung der Studie noch keine Aussage gemacht werden.

Branche: Luft- und Raumfahrt
 Konzernumsatz 1999/2000: 24,2 Mrd. Euro
 Mitarbeiter: 99.800
 www.eads.net

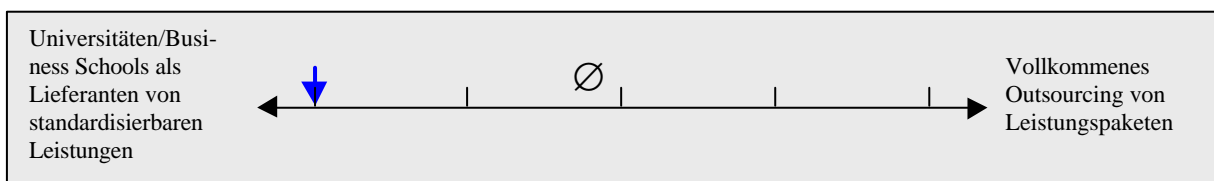
Zielgruppe:



Teilnehmer der EADS Corporate Business Academy sind das Top-Management und obere Führungskräfte sowie Potentialträger des unteren und mittleren Managements. Insgesamt umfasst die Zielgruppe ca. 1000

Personen. Die Zugangsregelungen waren zum Zeitpunkt der Erstellung der Studie noch nicht festgelegt.

Einbindung von Universitäten und Business Schools:

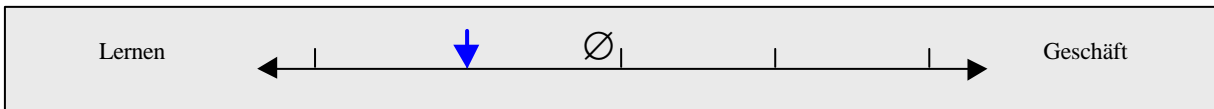


Kooperationspartner bei der Durchführung der CU-Maßnahmen sind europäische und amerikanische Business Schools und Universitäten, die als Lieferanten von standardisierbarem Content, Vorträgen, Seminarbau-

steinen u.Ä. dienen. Darüber hinaus erfolgt eine Kooperation mit freien Trainern/Beratern, mit internen Mitarbeitern und mit dem eigenen (Top-) Management.

Leistungsformate:

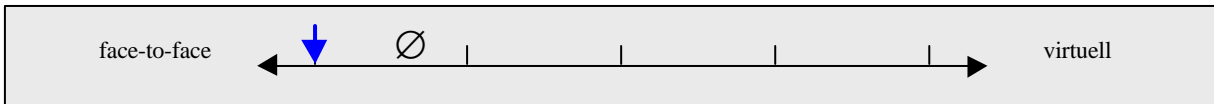
Lernen vs. Geschäft



Das Leistungspaket der Corporate Business Academy ist an den individuellen Lernprozessen und an Geschäftsprozessen orientiert. Geplant sind noch weitere Maßnahmen, die sich verstärkt an Geschäftsprozessen

orientieren. Angeboten werden Schulungen, längerfristige Curricula/Förderprogramme, Dialogveranstaltungen, individuelles Coaching/Mentoring und Business-/Action Learning-Projekte.

Face-to-face vs. virtuell



Die Maßnahmen/Events der Corporate Business Academy finden hauptsächlich in Seminar- und Tagungs-

hotels statt. Der Einsatz neuer Medien an der CU befindet sich zur Zeit noch in der Planung.

EnBW Akademie

Eckdaten:

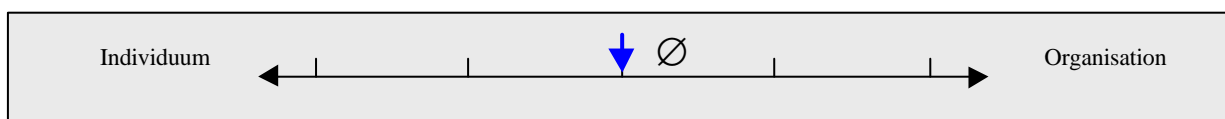
Gründung: 2. Halbjahr 2000

Anzahl fester Mitarbeiter: ca. 28

Organisatorische Anbindung: Leitung eine Ebene unterhalb des Vorstands, Akademie als selbstständige GmbH ausgegliedert

Fokussierung:

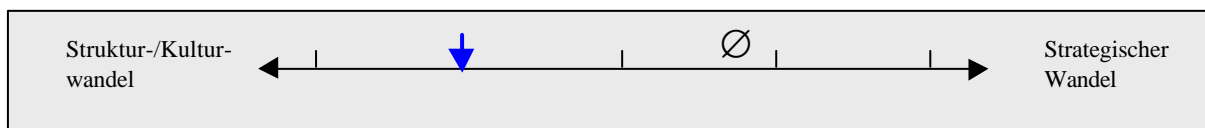
Individuum vs. Organisation



Mit der EnBW Akademie werden gleichermaßen Entwicklungsaktivitäten auf der Ebene der Organisation wie auch auf der Ebene des Individuums unterstützt. Organisationale Entwicklungen werden fokussiert, indem eine bessere Verbreitung und Kommunikation der Unternehmensstrategie sowie die Begleitung unternehmensweiter Changeprozesse und Post Merger Integrationsprozesse Gründungsmotive darstellten. Entwicklungsaktivitäten auf der Ebene des Individuums werden

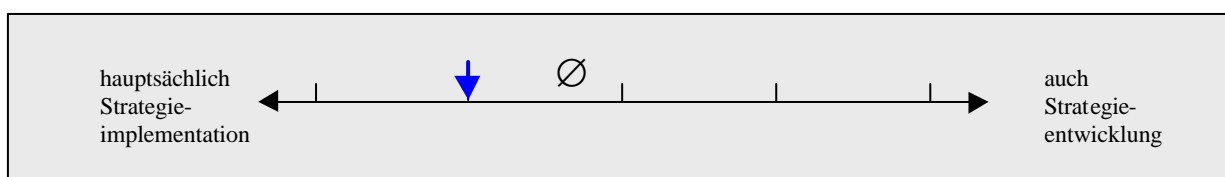
fokussiert, indem die gezielte Entwicklung des Managementpotentials und ein Entwicklungsanreiz für Leistungsträger und High Potentials Gründungsmotive darstellten. Es wird angestrebt, sämtliche Bildungsaktivitäten unter einem Dach zu vereinen und den Stellenwert von Lernen im Unternehmen zu verdeutlichen. Eine Integration von Lernen und Geschäft soll gefördert werden.

Struktur-/Kulturwandel vs. Strategischer Wandel



Die Akademie der Energie Baden-Württemberg AG zielt stärker auf den Struktur- und Kulturwandel.

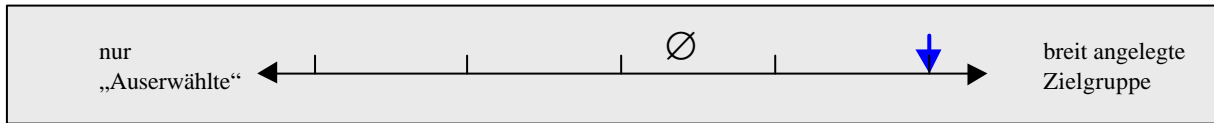
Strategieimplementation vs. Strategieentwicklung



Die EnBW Akademie richtet sich eher auf die Strategieimplementation als auf die Strategieentwicklung. Sie bietet Gelegenheit für die Kommunikation von Unternehmenszielen und -strategien (top-down), ist ein Ort für den Austausch strategisch relevanter Beobachtun-

gen (diagonal) und sorgt für den Transport von strategisch relevanten Ideen (bottom-up). Die originäre Strategieentwicklung findet jedoch nicht an der EnBW Akademie statt.

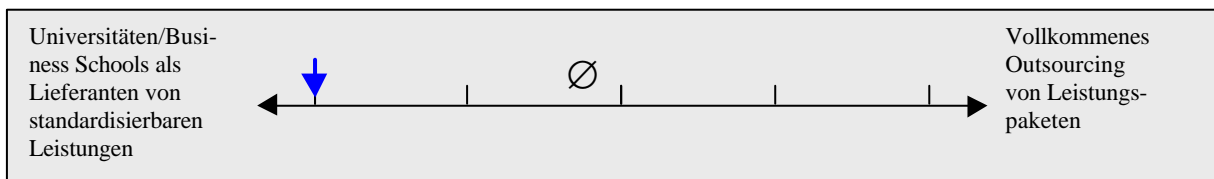
Zielgruppe:



Die EnBW Akademie hat eine sehr breit angelegte Zielgruppe. Dazu zählen das Top-Management, alle Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte sowie alle sonstigen Mitarbeiter und ferner externe Partner (z.B. Kunden oder Zulieferer) und Kunden auf dem freien Markt. Die Größe der Kern-Zielgruppe wird mit

15.000 Personen angegeben. Der Zugang ist grundsätzlich frei, nur bei Trainee- und Führungsnachwuchsprogrammen erfolgt die Vergabe gemäß den Ergebnissen von standardisierten Potentialeinschätzungsverfahren.

Einbindung von Universitäten und Business Schools:

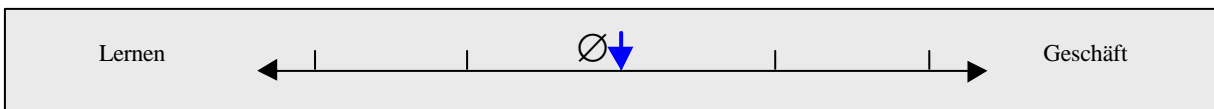


Die Zusammenarbeit mit Business Schools sieht diese als Lieferanten von standardisierbarem Content, Vorträgen, Seminarbausteinen u.ä. vor. Bezug zu wissenschaftlicher Forschung besteht dadurch, dass Forschungsprojekte direkt an der Akademie durchgeführt werden. Das Lehrprogramm wird gemeinsam mit internationalen Business Schools, freien Trainern und B-

ratern, internen Trainern und Mitarbeitern und dem eigenen Management durchgeführt. Kooperationen bestehen mit der International University Bruchsal und dem Stuttgart Institute of Technology and Management. Es werden extern zertifizierte, nicht-universitäre Abschlüsse angeboten.

Leistungsformate:

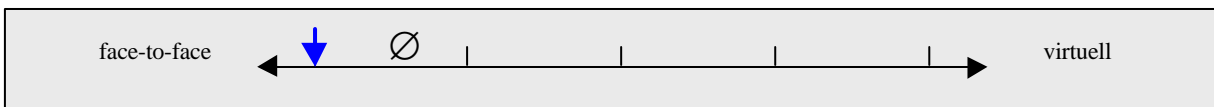
Lernen vs. Geschäft



Das Angebot ist gleichermaßen an Geschäftsprozessen als auch an individuellen Lernprozessen orientiert. Angeboten werden Schulungen, längerfristige Förder-

programme und individuelles Coaching/Mentoring sowie Dialogveranstaltungen, Change Workshops und Organisationsberatung.

Face-to-face vs. virtuell



Die Maßnahmen finden hauptsächlich in firmeneigenen Tagungsräumen statt. Der Anteil des virtuellen Angebots liegt bei ca. 10%. Die neuen Medien werden zur Vor- und Nachbereitung von Trainings und Veranstaltungen, in der über die Trainings hinausgehenden

Kommunikation der Teilnehmer, zur Kommunikation aktueller Themen und Strategien im Unternehmen und zur Unterstützung des Trainingsmanagements eingesetzt.

Sonstiges:

- Vorstände sind Sponsoren/Mentoren, Aufsichtsinstanzen, Referenten und selbst Teilnehmer bei den Maßnahmen der EnBW Akademie.
- Das GmbH-Profil soll „Top-Qualität“ und „Geschäftstüchtigkeit“ verbinden.
- Der Erfolg der Veranstaltungen wird durch umfangreiche Maßnahmen evaluiert (z.B. Bildungscontrolling).

E.ON Academy

Eckdaten:

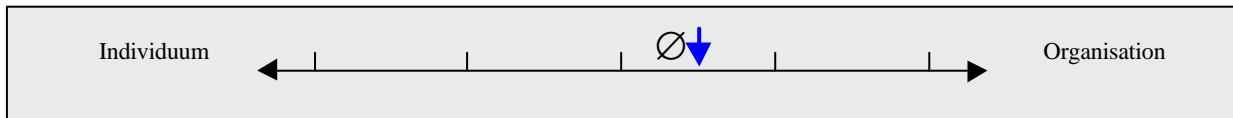
Gründung: 2. Halbjahr 2001, Aufbauphase in Projektarbeit, operativer Betrieb ab Mai 2002

Anzahl fester Mitarbeiter: 5

Organisatorische Anbindung: Rechtlich selbständige GmbH mit direkter Anbindung an den Vorstand der E.ON AG über den Aufsichtsrat der GmbH

Fokussierung:

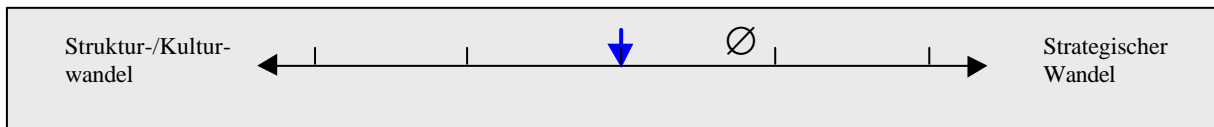
Individuum vs. Organisation



Mit der E.ON Academy werden neben der individuellen Kompetenz-Entwicklung der derzeit eingeschriebenen ca. 750 Führungskräfte v.a. Internationalisierungs- und unternehmenskulturelle Integrationsziele verfolgt. Die gezielte Entwicklung des Managementpotenzials im Liberalisierungs- und Internationalisierungsprozess der Energiewirtschaft und die Beschleunigung des Integrationserfolges europäischer und amerikanischer Unter-

nehmens-Akquisitionen sind gleichberechtigte Gründungsmotive. Die E.ON Academy ist darüber hinaus als Interaktions-Plattform für die Führungskräfte der Holding, der Konzerngesellschaften, Schlüsselbeteiligungen und strategischen Partner des Unternehmens konzipiert, soll das Knowledge Management im Konzern und die anstehende Projektarbeit in Veränderungsprozessen unterstützen.

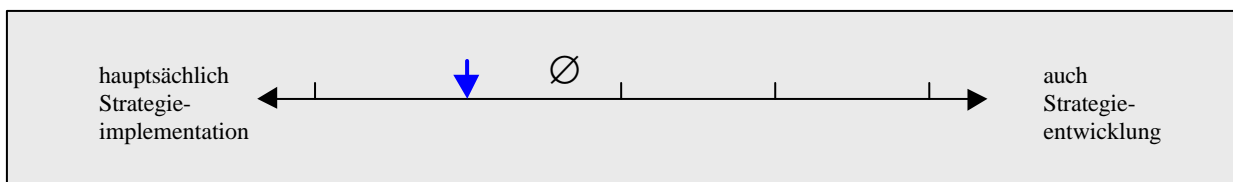
Struktur-/Kulturwandel vs. Strategischer Wandel



Die strategische Fokussierung (Energiewirtschaft), die internationale Orientierung und die Kompetenzführe-

schaft der E.ON in ihren Zielmärkten sollen mit der E.ON Academy gleichermaßen unterstützt werden.

Strategieimplementation vs. Strategieentwicklung

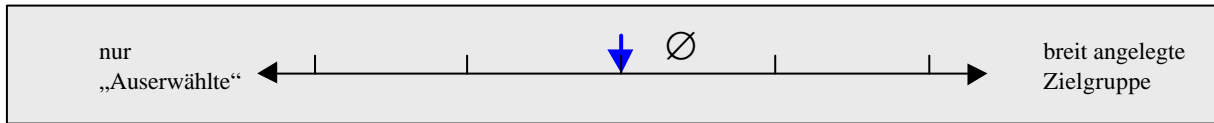


Der Fokus der E.ON Academy liegt stärker auf der Strategieimplementation als auf Strategieentwicklung. So unterstützt die CU den Aufbau dezentraler Unternehmerkompetenz in regionalen Energiemärkten, den internationalen Erfahrungstransfer in der Liberalisierung der Energiemärkte und des überregionalen Ener-

giehandels. Sie flankiert die Post-Merger-Integration im Zuge der dynamischen Branchenkonzentration und ist Begegnungsstätte für die Kommunikation der Unternehmensstrategie. Die originäre Strategieentwicklung findet aber nicht in der E.ON Academy statt.

Branche: Energie
 Konzernumsatz 2001: 80 Mrd. Euro
 Mitarbeiter: ca. 152.000
 www.eon.com

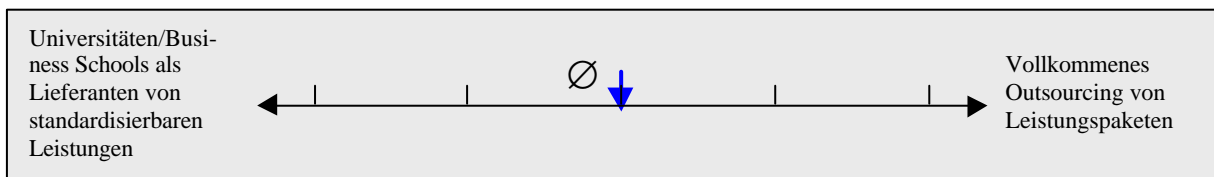
Zielgruppe:



Teilnehmer der E.ON Academy sind das Top Management, die mittleren Führungskräfte und die Nachwuchsführungskräfte der Konzernunternehmen und strategischen Partner-Unternehmen (z.B. regionale

Energieversorger). Die Zielgruppe umfasst ca. 1.000 Manager. Die Teilnehmer-Allokation zu den CU-Programmen erfolgt über periodische Personalentwicklungs-Dialoge.

Einbindung von Universitäten und Business Schools:

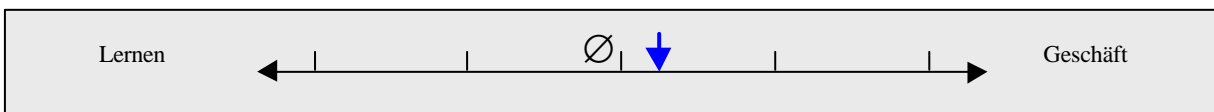


Kooperationspartner bei der Durchführung der CU-Maßnahmen sind v.a. Internationale Business Schools (v.a. Harvard Business School, IMD Lausanne, INSEAD, London Business School und Ashridge), sowie

deutsche Hochschulen. Die Zusammenarbeit mit den Universitäten und Business Schools wird als enge Lernpartnerschaft beschrieben (d.h. beständiges Kooperieren, wechselseitiges Lernen).

Leistungsformate:

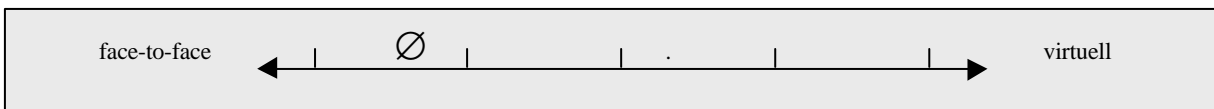
Lernen vs. Geschäft



Das Dienstleistungsprogramm der E.ON Academy ist sowohl an individuellen Entwicklungsprogrammen als auch an der Geschäftspolitik orientiert. Maßgeschneiderte Seminarprogramme und ausgewählte Open-

Enrolment-Programme werden durch Dialogveranstaltungen (Strategie-Dialoge, Management-Foren etc.), durch eine E-Learning-Plattform und eine Electronic Library ergänzt.

Face-to-face vs. virtuell



Die Maßnahmen der E.ON Academy finden schwerpunktmäßig in Bildungszentren externer Partner und in der Aufbauphase v.a. face-to-face statt. Das virtuelle Angebote ist zur Zeit noch im Aufbau. Die Teilnehmer-Registrierung und Programmadministration erfolgt über die Internet-Plattform der E.ON Academy („Virtual University“). Neue Medien/IT kommen im Rahmen des Curriculums zur Anwendung (e-learning,

blended learning) und dienen der Kommunikation aktueller Themen. Die Strategie-Kommunikation, die Arbeit virtueller Projekt- und Lerngruppen, die gezielte Ausbildung von Skills, die Vor- und Nachbereitung des Trainings, die Teilnehmer-Interaktion (sowohl untereinander als auch mit der Faculty), sowie die Alumnibetreuung erfolgt über die Internet-Plattform der E.ON Academy.

ERGO Management Akademie

Eckdaten:

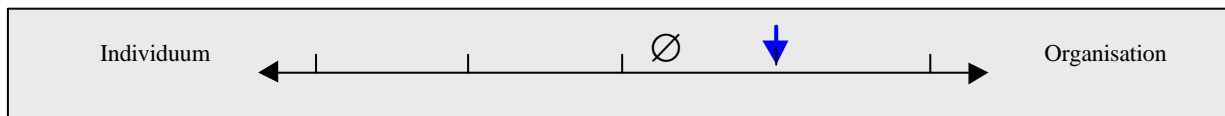
Gründung: 1. Halbjahr 2001, zur Zeit Implementierungsphase

Anzahl fester Mitarbeiter: ca. 5

Organisatorische Anbindung: direkt an den Vorstandsvorsitzenden

Fokussierung:

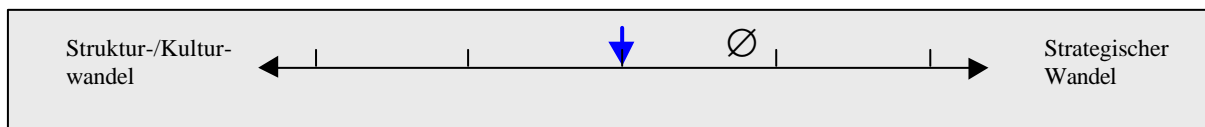
Individuum vs. Organisation



Mit der ERGO Management Akademie werden eher Entwicklungsaktivitäten auf der Ebene der Organisation als auf der Ebene des Individuums fokussiert. So stellen die Gestaltung des firmeneigenen Internationalisierungsprozesses und die Unterstützung bei der Bewältigung von Post Merger Integrations-Prozessen Motive des Einführungsprozesses dar. Die Entwicklung/Kommunikation der Unternehmensstrategie durch die Maßnahme und die Unterstützung von Veränderungsprozessen im Unternehmen gelten als Ziele der Akade-

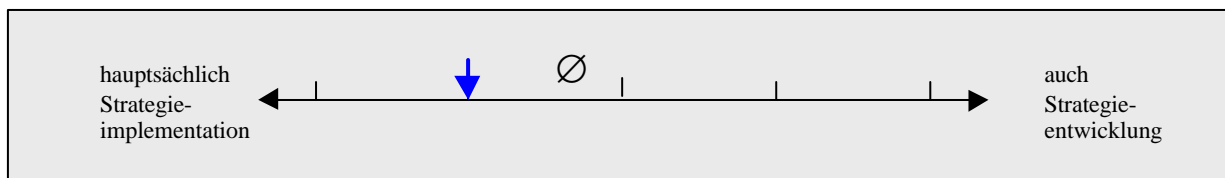
mie. Auf der anderen Seite werden Entwicklungsaktivitäten auf der Ebene des Individuums fokussiert, indem eine gezielte Entwicklung des Managementpotentials ein Gründungsmotiv der Akademie darstellt. Es wird versucht, die Integration von Lernen und Geschäft zu fördern. Die Maßnahmen sollen schwerpunktmäßig sowohl auf den Ebenen Geschäftsfeld-/bereich und Abteilung als auch beim Individuum Entwicklungen anstoßen.

Struktur-/Kulturwandel vs. Strategischer Wandel



Sowohl der strategische als auch der strukturelle/kulturelle Wandel sollen mit der ERGO Management Akademie gefördert werden.

Strategieimplementation vs. Strategieentwicklung

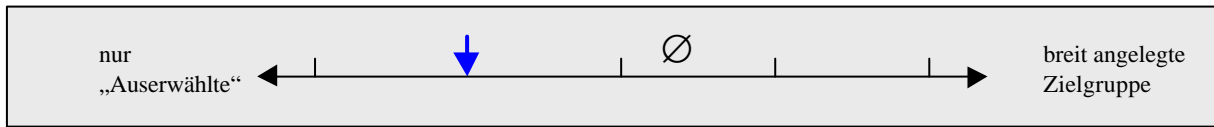


Der Fokus liegt deutlich stärker auf der Strategieimplementation als auf der Strategieentwicklung. Die ERGO Management Akademie sorgt für die Kommunikation von Unternehmenszielen und -strategien (top-down), ist ein Ort für den Austausch strategisch rele-

vanter Beobachtungen (diagonal) und sorgt für den Transport von strategisch relevanten Ideen (bottom-up). Die originäre Strategieentwicklung findet jedoch nicht in der Akademie statt.

Branche: Versicherungen
 Konzernumsatz 2001: ca. 12,7 Mrd. Euro
 Mitarbeiter: ca. 50.300
 www.ergo.de

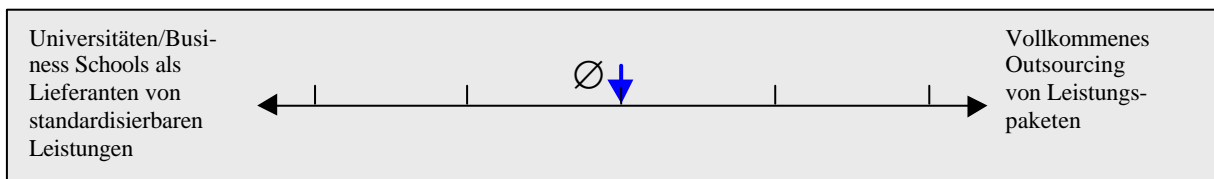
Zielgruppe:



An der ERGO Management Akademie nehmen leitende Mitarbeiter, High Potentials und das Top-Management teil. Insgesamt umfasst die Zielgruppe ca. 800 Personen. Der Zugang wird über standardi-

sierte Potentialeinschätzungsverfahren, über Entsendungen durch die Vorgesetzten oder automatisch über hierarchische Karrierestufen bestimmt.

Einbindung von Universitäten und Business Schools:

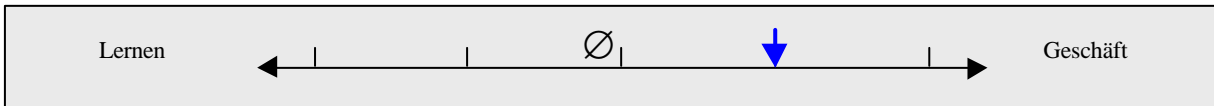


Kooperationspartner bei der Durchführung der CU-Maßnahmen sind internationale Business Schools sowie freie und interne Trainer/Berater. Die Zusammenarbeit mit den Business Schools wird durch eine enge Lern-

partnerschaft beschrieben, d.h. sie ist durch beständiges Kooperieren und wechselseitiges Lernen gekennzeichnet. Die ERGO Management Akademie ist Ort eigenständiger wissenschaftlicher Bemühungen.

Leistungsformate:

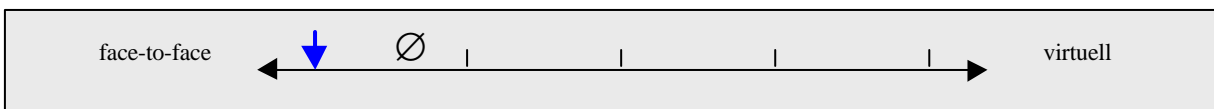
Lernen vs. Geschäft



Das Leistungspaket ist stärker an Geschäftsprozessen als an individuellen Lernprozessen orientiert. Angeboten werden längerfristige Curricula/Förderprogramme, Dialogveranstaltungen, beglei-

tete Business-/Action Learning Projekte, Wissensmanagement-/E-Learning-Plattformen, Change Workshops, Organisationsberatung und individuelles Coaching/Mentoring.

Face-to-face vs. virtuell



Die Maßnahmen/Events der ERGO Management Akademie finden hauptsächlich in Tagungs-/Seminarhotels, den Räumlichkeiten externer Partner (z.B. Business Schools) und im Intra-/Internet statt.

Ca. 10 % des gesamten Leistungspakets werden virtu-

ell angeboten. Die neuen Medien werden zur Kommunikation aktueller Themen und Strategien des Unternehmens sowie zur Vor- und Nachbereitung von Trainings und Veranstaltungen eingesetzt.

Sonstiges:

- Vorstände sind Sponsoren/Mentoren und Teilnehmer; Vorstandsvorsitzender beaufsichtigt die Tätigkeiten der CU.
- Es werden umfangreiche Evaluationsmaßnahmen eingesetzt (z.B. ein selbst entwickeltes Leadership-Controlling-System).

FAG Academy

Eckdaten:

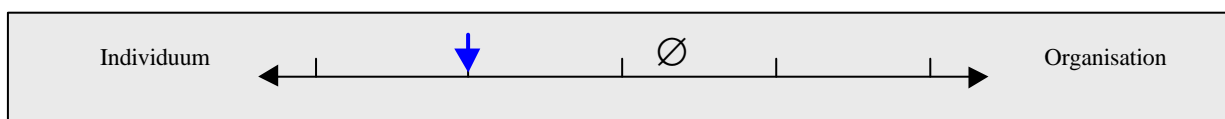
Gründung: 1. Halbjahr 1999

Anzahl fester Mitarbeiter: ca. 2

Organisatorische Anbindung: an das Personal/Human Resource Management, Leitung eine Ebene unterhalb des Vorstands

Fokussierung:

Individuum vs. Organisation

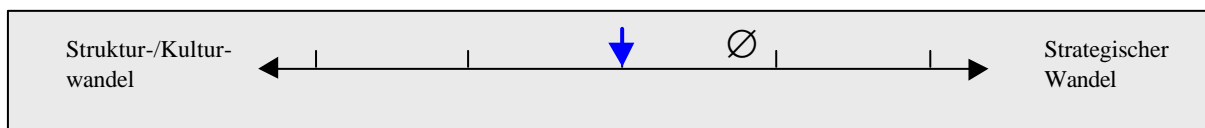


Mit der FAG Academy werden stärker Entwicklungsaktivitäten auf der Ebene des Individuums als auf der Ebene der Organisation fokussiert. Das Managementpotential soll gezielt entwickelt und der neue Stellenwert von Lernen im Unternehmen verdeutlicht werden. Der primäre Fokus liegt im Training und der Qualifizierung. Ein Motiv für ihre Gründung war, sämtliche Bildungs- und Entwicklungsaktivitäten für alle Führungskräfte weltweit unter einem Dach zu integrieren. Ent-

wicklungen auf der Ebene der Organisation werden fokussiert, indem die FAG Academy zur verbesserten Verbreitung und Umsetzung der Unternehmensstrategie beitragen soll. Sie begleitet Veränderungsprozesse im Unternehmen und unterstützt die interkulturelle Integration.

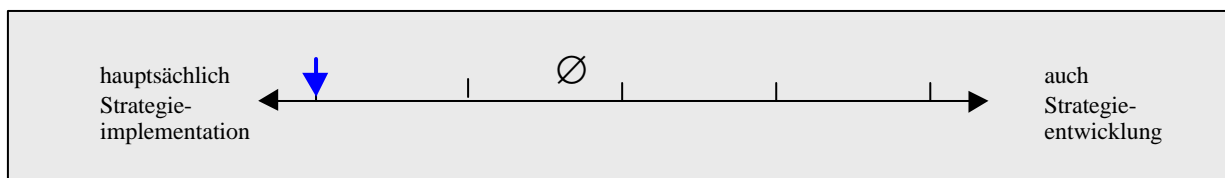
Die Integration von Lernen und Geschäft soll gefördert werden.

Struktur-/Kulturwandel vs. Strategischer Wandel



Die FAG Academy zielt in gleichem Maße auf den strategischen Wandel und auf den Struktur-/Kulturwandel.

Strategieimplementation vs. Strategieentwicklung

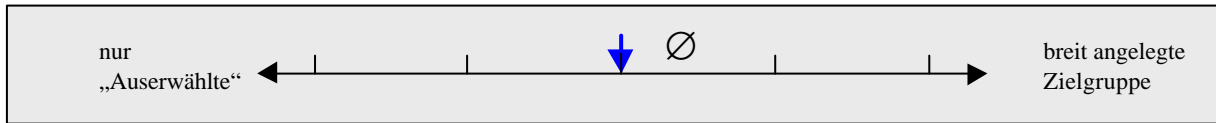


Nur die Strategieimplementation und nicht die Strategieentwicklung soll durch die FAG Academy unterstützt werden. Sie bietet Gelegenheit für die Kommuni-

kation von Unternehmenszielen und –strategien (top-down).

Branche: Metallverarbeitende Industrie (Wälzlager)
 Konzernumsatz 2000: 2,2 Mrd. Euro
 Mitarbeiter: ca. 18.000
 www.fag.de

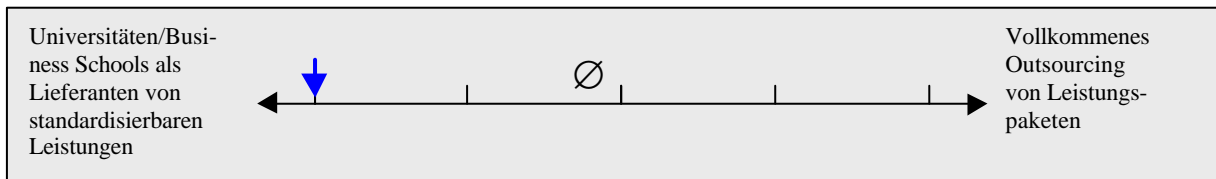
Zielgruppe:



Die Größe der Zielgruppe wird mit ca. 1.000 Personen angegeben. Angesprochen werden alle Führungskräfte und die Nachwuchsführungskräfte. Die Teilnehmer qualifizieren sich für die Maßnahmen über die Ergebnisse standardisierter Potentialeinschätzungsverfahren

oder nehmen mit Erreichen bestimmter Karrierestufen automatisch an den Maßnahmen teil. Für manche Maßnahmen können sich die Teilnehmer ohne Zugangsbeschränkungen frei anmelden.

Einbindung von Universitäten und Business Schools:

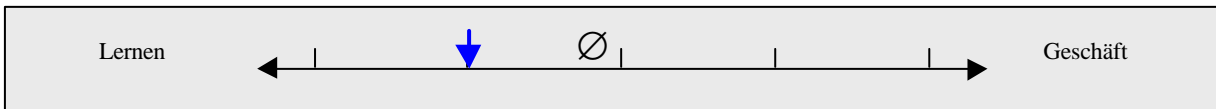


Die Zusammenarbeit mit Universitäten und Business Schools sieht diese als Lieferanten von standardisierbarem Content, Vorträgen, Seminarbausteinen u.Ä. vor. Kooperationspartner bei der Durchführung der CU-Maßnahmen sind internationale Business Schools, deut-

sche Universitäten, freie Trainer/Berater und das eigene (Top-) Management. Kooperationen bestehen mit der TU München und dem Management Institut St. Gallen.

Leistungsformate:

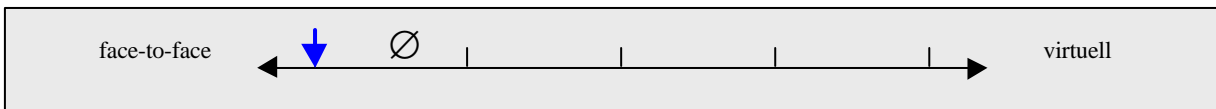
Lernen vs. Geschäft



Das Leistungspaket ist stärker an individuellen Lernprozessen als an Geschäftsprozessen orientiert. Angeboten werden Schulungen, längerfristige Curricula/Förderprogramme und individuelles Coaching/Mentoring. Außerdem gibt es Dialogveranstaltungen und Change Workshops.

la/Förderprogramme und individuelles Coaching/Mentoring. Außerdem gibt es Dialogveranstaltungen und Change Workshops.

Face-to-face vs. virtuell



Die Maßnahmen der FAG Academy finden hauptsächlich in Tagungshotels statt. Der Anteil des virtuellen Angebots liegt bei ca. 10%. Die neuen Medien werden

zur Unterstützung des Trainingsmanagements eingesetzt.

Sonstiges:

- Vorstände sind Sponsoren/Mentoren, Aufsichtsinstanzen, Referenten und Teilnehmer der FAG Academy.

Franz Haniel Akademie GmbH

Eckdaten:

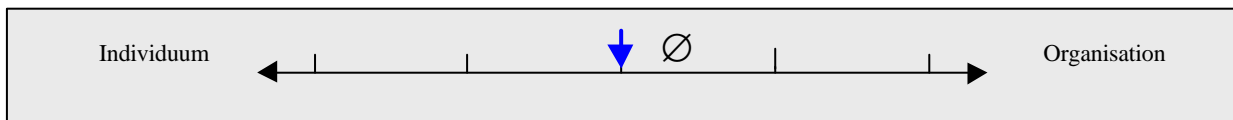
Gründung: 1991/1992

Anzahl fester Mitarbeiter: ca. 10

Organisatorische Anbindung: an das Personal/Human Resource Management, Leitung eine Ebene unterhalb der Geschäftsführung

Fokussierung:

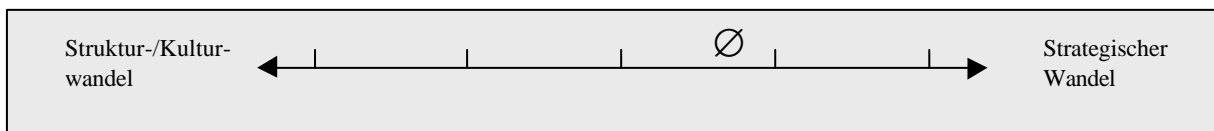
Individuum vs. Organisation



Mit der Franz Haniel Akademie werden gleichermaßen Entwicklungsaktivitäten auf der Ebene der Organisation wie auch auf der Ebene des Individuums fokussiert. Auf der Ebene der Organisation sollen Veränderungsprozesse speziell auf der Ebene des Gesamtunternehmens und der Geschäftsfelder/-bereiche ansetzen. Die Gestaltung des firmeneigenen Internationalisierungsprozesses und die Notwendigkeit eines Bindegliedes zwischen den Unternehmensbereichen haben Gründungsmotive der Franz Haniel Akademie dargestellt.

Auf der Ebene des Individuums bestanden Motive darin, das Managementpotential gezielt zu entwickeln, sowie Leistungsträgern und High Potentials einen Entwicklungsanreiz bieten zu können. Der primäre Fokus der Franz Haniel Akademie liegt auf der Qualifizierung der Mitarbeiter, im Vordergrund steht hier der Erfahrungsaustausch und die Verbesserung der Managementkompetenzen.

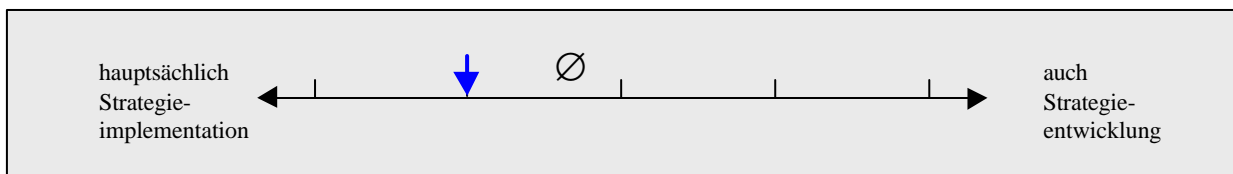
Struktur-/Kulturwandel vs. Strategischer Wandel



Die Franz Haniel Akademie soll die Veränderungsprozesse im Unternehmen begleiten und unterstützen. Leitthemen und -inhalte der Maßnahmen der Franz Ha-

aniel Akademie bestimmen sich nach der Konzern-/ Unternehmensstrategie. Eine eindeutige Skalenzuordnung konnte nicht vorgenommen werden.

Strategieimplementation vs. Strategieentwicklung

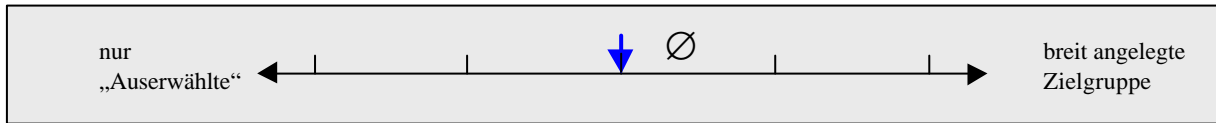


Aspekte der Strategieimplementation finden an der Franz Haniel Akademie stärker Berücksichtigung als Aspekte der Strategieentwicklung. Die Akademie bietet Gelegenheit für die Kommunikation von Unternehmenszielen und -strategien (top-down), ist ein Ort für

den Austausch strategisch relevanter Beobachtungen (diagonal) und sorgt für den Transport von strategisch relevanten Ideen (bottom-up). Die originäre Strategieentwicklung findet jedoch nicht in der Franz Haniel Akademie statt.

Branche: Groß- u. Außenhandel (Dienstleistungen)
 Umsatz 2000: ca. 15,4 Mrd. Euro
 Mitarbeiter: ca. 40.000
 www.haniel.de

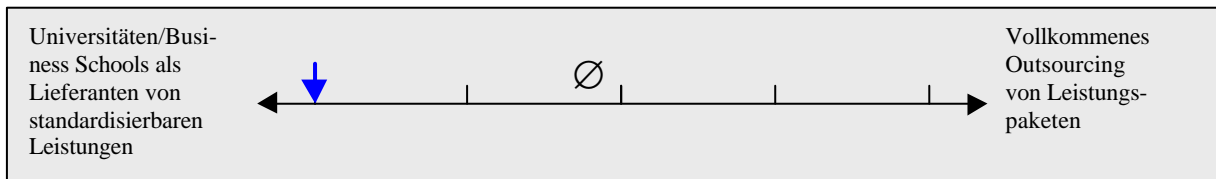
Zielgruppe:



Die Franz Haniel Akademie richtet sich an alle Führungskräfte, Nachwuchsführungskräfte und das Top-Management. Es werden auch Veranstaltungen für ganze Unternehmensbereiche angeboten. Der Zugang ist durch fachliche Tätigkeit/funktionale Zugehörigkeit

definiert und/oder die Teilnehmer werden durch ihre Vorgesetzten vorgeschlagen. Speziell für Nachwuchsführungskräfte wird der Zugang über Assessment Center bestimmt.

Einbindung von Universitäten und Business Schools:

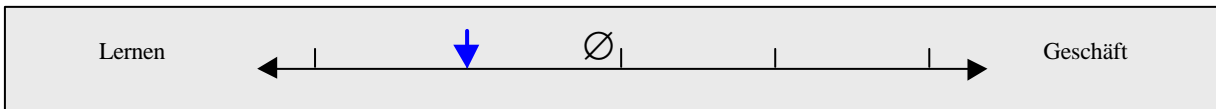


In der Zusammenarbeit mit Business Schools und Universitäten sieht die Franz Haniel Akademie diese als Lieferanten von standardisierbarem Content, Vorträgen, Seminarbausteinen u.Ä. vor. Das Lehrprogramm wird gemeinsam mit internationalen Business Schools, deut-

schen Universitäten, freien Trainern/Beratern und dem eigenen (Top-) Management durchgeführt. Eine Kooperation besteht mit der Universität St. Gallen, dem Ashridge Management College, der Uni Hamburg und der FH Nürnberg.

Leistungsformate:

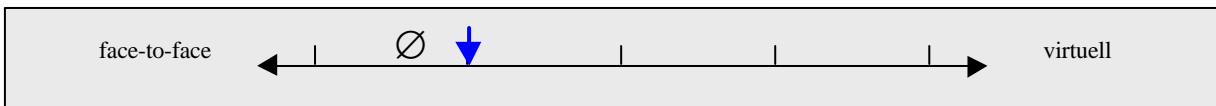
Lernen vs. Geschäft



Das Leistungspaket der Franz Haniel Akademie ist stärker an Geschäftsprozessen als an individuellen Lernprozessen orientiert. Die Leistungspakete beinhalten Schulungen und längerfristige Curricula bzw.

Förderprogramme, Dialogveranstaltungen und Change Workshops. Auch eine Wissensmanagement-/E-Learning-Plattform ist Bestandteil des Leistungspakets der Franz Haniel Akademie.

Face-to-face vs. virtuell



Die Maßnahmen der Franz Haniel Akademie finden hauptsächlich im eigenen Akademie-Gebäude statt. Der Anteil des virtuellen Angebots liegt bei ca. 20%. Die neuen Medien werden zur Unterstützung des Trai-

ningsmanagements, zur Vor- und Nachbereitung von Trainings und Veranstaltungen und zur Kommunikation und dem Wissenstransfer der Teilnehmer über das Training hinaus eingesetzt.

Sonstiges:

- Die Vorstände der Franz Haniel & Cie GmbH sind Aufsichtsinstanzen, Referenten und Teilnehmer der Franz Haniel Akademie.
- Die Rolle der Franz Haniel Akademie wird vom Unternehmen als „wichtiges Bindeglied zwischen den sechs Unternehmensbereichen“ gesehen.

Fraport Academy

Eckdaten:

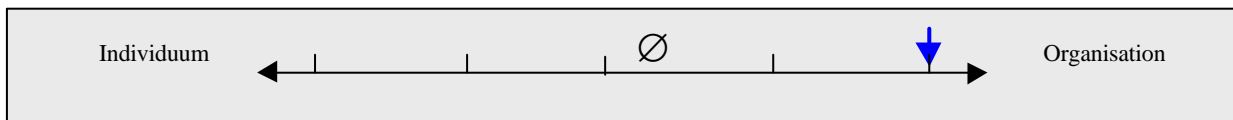
Gründung: 2. Halbjahr 1999

Anzahl fester Mitarbeiter: 9 (in Doppelfunktion PE/OE)

Organisatorische Anbindung: an das Personal/Human Resource Management, Leitung zwei Ebenen unterhalb des Vorstandes

Fokussierung:

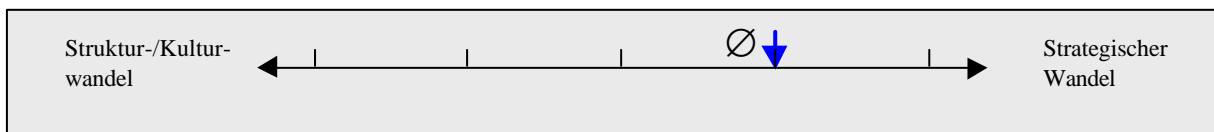
Individuum vs. Organisation



Die Fraport Academy fokussiert besonders Entwicklungsaktivitäten auf der Ebene des Gesamtkonzerns. So sollen eine verbesserte Verbreitung/Umsetzung der Unternehmensstrategie und die Begleitung unternehmensweiter Change-Prozesse erzielt werden. Individuelle Entwicklungsaktivitäten werden fokussiert, indem

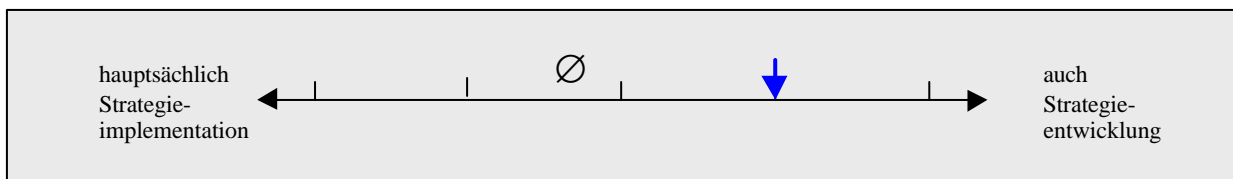
gezielte Entwicklungen des Managementpotentials vorgenommen, und Entwicklungsanreize für Leistungsträger geschaffen werden sollen. Eine Förderung der Integration von Lernen und Geschäft wird angestrebt.

Struktur-/Kulturwandel vs. Strategischer Wandel



Die Schwerpunkt der Fraport Academy liegt deutlich stärker auf strategischem als auf strukturellem/kulturellem Wandel.

Strategieimplementation vs. Strategieentwicklung

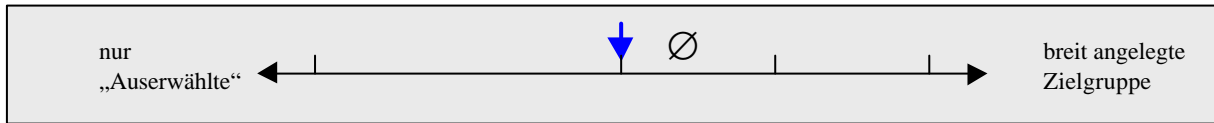


Die Fraport Academy zielt neben der Strategieimplementation auch verstärkt auf die Strategieentwicklung. Sie sorgt für die Kommunikation von Unternehmens-

zielen und –strategien (top-down) und ist ein Ort für den Austausch strategisch relevanter Beobachtungen (diagonal).

Branche: Flugverkehr
 Umsatz 2000: ca. 1,5 Mrd. Euro
 Mitarbeiter: ca. 14.000
 www.fraport.de

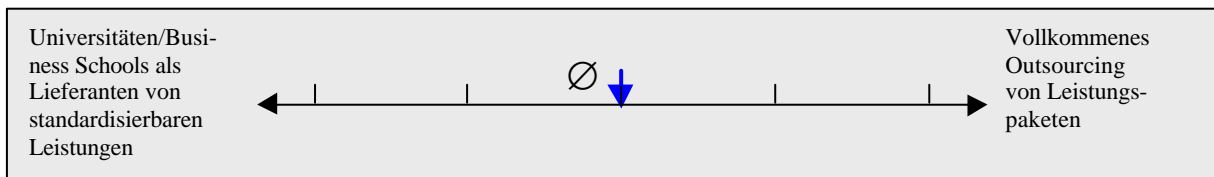
Zielgruppe:



Die Maßnahmen der Fraport Academy richten sich an Nachwuchsführungskräfte, mittlere Führungskräfte und das Top-Management. Die Zielgruppe umfaßt ca. 1.200 Mitarbeiter der Fraport AG. Der Zugang erfolgt

über die Anmeldung der Vorgesetzten oder (bei den Foren der Fraport Academy) über Selbstanmeldung.

Einbindung von Universitäten und Business Schools:

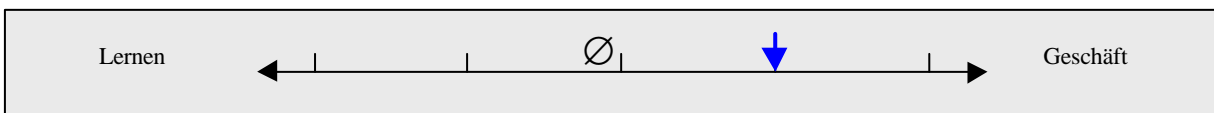


Die Fraport Academy pflegt enge Lernpartnerschaften mit Universitäten und Business Schools. Kooperationspartner bei der Durchführung der CU-Maßnahmen sind internationale Business Schools und deutsche Universitäten (School of Economics/University of Nottingham,

TU Dresden, TU Darmstadt, Universität Halle, Universität Marburg, EBS u.a.), freie- und interne Trainer/Berater und das eigene (Top-) Management. An der Fraport Academy können internationale universitäre Abschlüsse erworben werden.

Leistungsformate:

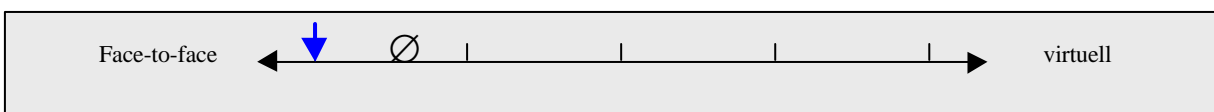
Lernen vs. Geschäft



Das Leistungspaket der Fraport Academy ist weitgehend auf die Geschäftsprozesse des Unternehmens ausgerichtet. Angeboten werden Dialogveranstaltungen,

Change Workshops und Organisationsberatung sowie Schulungen und längerfristige Curricula/Förderprogramme.

Face-to-Face vs. virtuell



Die Maßnahmen/Events der Fraport Academy finden hauptsächlich in Tagungs-/Seminarhotels statt. Zirka 10 % des Leistungspakets werden virtuell angeboten. Die neuen Medien werden zur Kommunikation aktu-

eller Themen und Strategien des Unternehmens, zur Unterstützung des Trainingsmanagements und zur Vor- und Nachbereitung von Trainings und Veranstaltungen eingesetzt.

Sonstiges:

- Vorstände und Top Management der Fraport AG spielen sowohl als Sponsoren/Mentoren als auch als Referenten und Teilnehmer in den Aktivitäten der Fraport Academy eine Rolle.
- Die Rolle der Fraport Academy wird vom Unternehmen als „Plattform für Diskussion und Austausch von Wissen“ gesehen.

Print Media Academy

Eckdaten:

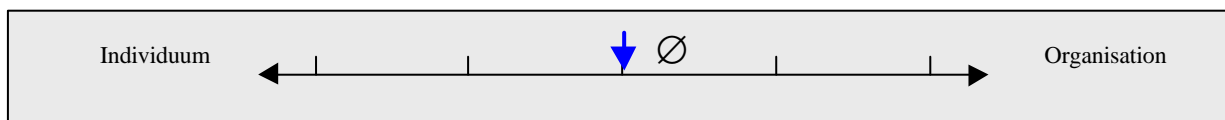
Gründung: 1. Halbjahr 2000

Anzahl fester Mitarbeiter: 34

Organisatorische Anbindung: an die Marketing/Sales Abteilung, Leitung eine Ebene unterhalb des Vorstands

Fokussierung:

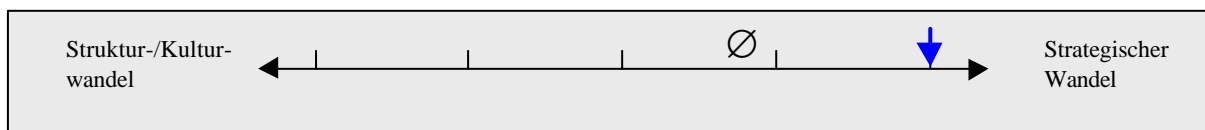
Individuum vs. Organisation



Mit der Print Media Academy werden sowohl Entwicklungsaktivitäten auf der Ebene des Individuums als auch auf der Ebene der Organisation fokussiert. Die Maßnahmen sollen insbesondere auf Ebene des Individuums, des Unternehmens und in der Wertschöpfungskette wirken. Die Print Media Academy wendet sich

besonders auch an ihre Kunden in der Druckindustrie und deren Mitarbeiter. Sie legt ihren Fokus auf Training und Qualifizierung und auf das Business Development (strategischer Wandel) (vgl. auch unter „Sonstiges“).

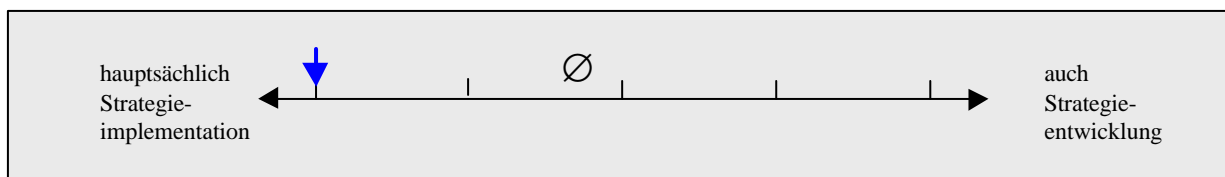
Struktur-/Kulturwandel vs. Strategischer Wandel



Die Print Media Academy zielt sehr viel stärker auf den strategischen Wandel als auf den Struktur-/Kulturwandel. Die Leitthemen der CU-Maßnahmen

bestimmen sich besonders nach der Unternehmensstrategie und den Herausforderungen der Printmedien-Branche.

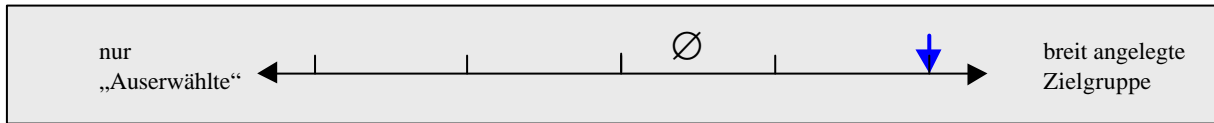
Strategieimplementation vs. Strategieentwicklung



Die Print Media Academy dient der Strategieimplementation und nicht der Strategieentwicklung (vgl. auch unter „Sonstiges“).

Branche: Printmedien
 Konzernumsatz 2000/2001: 5,3 Mrd. Euro
 Mitarbeiter: ca. 26.000
 www.heidelberg.com

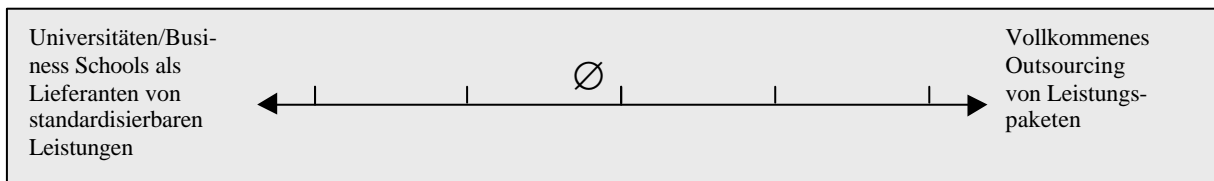
Zielgruppe:



Die Zielgruppe ist sehr weit gefasst. Ihre Größe wird mit ca. 500.000 Personen angegeben. Es werden alle Mitarbeiter angesprochen, ferner sind insbesondere auch externe Partner (Zulieferer, Kunden etc.) in der Zielgruppe enthalten. Je nach Veranstaltungstyp mel-

den sich die Teilnehmer selbst zu den Veranstaltungen an oder werden von ihren Vorgesetzten entsandt. Für manche Maßnahmen gibt es Eingangstests bzw. es wird ein Profilabgleich vorgenommen.

Einbindung von Universitäten und Business Schools:

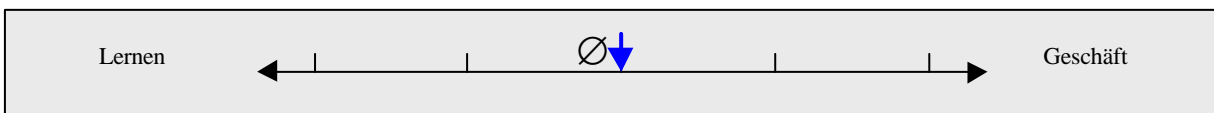


Die Print Media Academy arbeitet mit deutschen Universitäten und internationalen Business Schools interne und freien Trainern/Beratern, internen Mitarbeitern und dem eigenen (Top-) Management zusammen, über die Art der Kooperation wurden jedoch keine Angaben

gemacht. Kooperationen bestehen mit der FH Reutlingen, der Universität Witten/Herdecke und diversen Business Schools im Ausland, z.B. in Georgien, Ägypten und Russland. Die Teilnehmer können internationale universitäre Abschlüsse erlangen.

Leistungsformate:

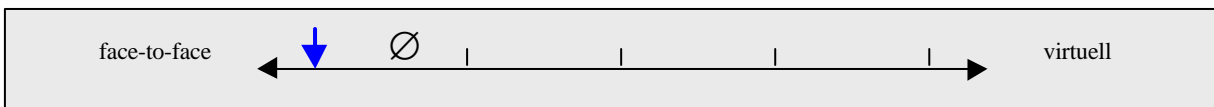
Lernen vs. Geschäft



Das Leistungspaket ist gleichermaßen an Geschäftsprozessen und individuellen Lernprozessen orientiert. Angeboten werden Schulungen, längerfristige Curricula und Förderprogramme sowie individuelles Coaching/Mentoring. Ferner gibt es Dialogveranstaltungen,

begleitete Business-/Action Learning-Projekte, Wissensmanagement-/E-Learning-Plattformen, Organisationsberatung und Change Workshops.

Face-to-face vs. virtuell



Die Maßnahmen der Print Media Academy finden zum Teil im eigenen CU-Gebäude, zum Teil in Räumlichkeiten externer Partner oder im Inter-/Intranet statt. Der Anteil des virtuellen Angebots liegt bei ca. 5%. Die neuen Medien werden zur Kommunikation aktueller Themen und Strategien, zur Vor- und Nachbereitung

von Trainings und Veranstaltungen, in der Trainingsdurchführung und zur Unterstützung des Trainingsmanagements eingesetzt. Sie finden auch Verwendung in der Alumnibetreuung, im gezielten Skill Management und in der Unterstützung virtueller Projekt- und Gruppenarbeiten.

Sonstiges:

- Die Print Media Academy nimmt eine umfangreiche Einbindung von Kunden und Branchenteilnehmern vor. Sie hat sich zum Ziel gesetzt, ihre Kunden professionell zu qualifizieren und im Sinne eines erweiterten Kundenangebots in veränderungsintensiven Zeiten als Schulungs- und Begegnungszentrum der Printmedienindustrie zu dienen. Dies soll auch die Kundenloyalität fördern. Sie hat den Anspruch, Trendsetter für Lernen und Kommunizieren in dieser Branche zu sein und die Branche zu prägen.

Hella KG Hueck & Co. Corporate University

Eckdaten:

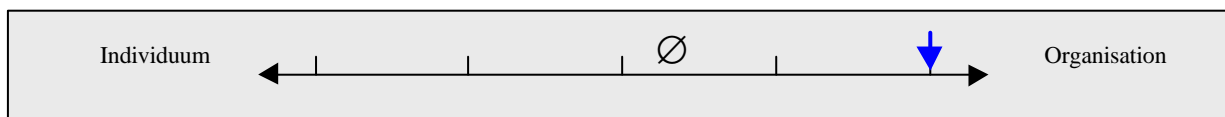
Gründung: 2. Halbjahr 2002, zur Zeit noch in der Implementierungsphase

Anzahl fester Mitarbeiter: ca. 1

Organisatorische Anbindung: an das Personal/Human Resource Management, Leitung eine Ebene unterhalb des Vorstands

Fokussierung:

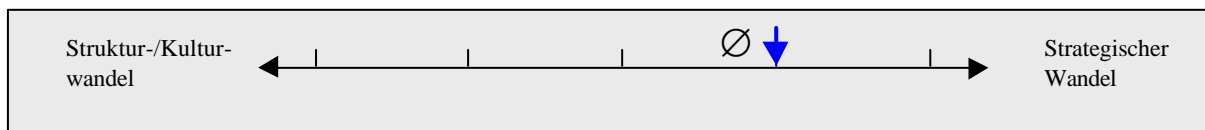
Individuum vs. Organisation



Mit der Corporate University der Hella KG Hueck & Co. werden ganz besonders Entwicklungsaktivitäten auf der Ebene des Konzerns fokussiert. Sie sollen zu einer verbesserten Verbreitung und Umsetzung der Unternehmensstrategie beitragen, unternehmensweite Veränderungsprozesse begleiten und bei der Gestaltung

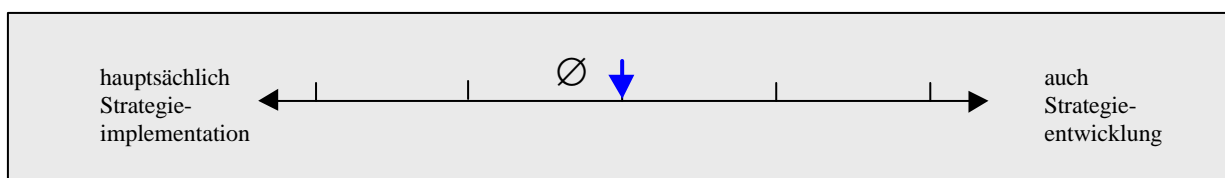
des firmeneigenen Internationalisierungsprozesses Unterstützung leisten. Individuelle Entwicklungen werden fokussiert, indem mit der Corporate University das Managementpotential gezielt entwickelt und Leistungsträgern und High Potentials Entwicklungsanreize gegeben werden sollen.

Struktur-/Kulturwandel vs. Strategischer Wandel



Die Corporate University zielt stärker auf den strategischen Wandel als auf den Struktur-/Kulturwandel.

Strategieimplementation vs. Strategieentwicklung

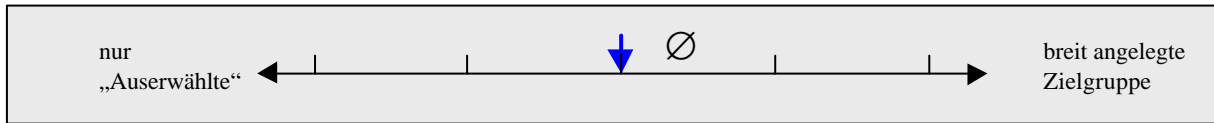


Aspekte der Strategieimplementation finden in gleichem Maße Berücksichtigung wie Aspekte der Strategieentwicklung. Die Corporate University ist ein Ort für den Austausch strategisch relevanter Beobachtungen

(diagonal) und sorgt für den Transport strategisch relevanter Beobachtungen (bottom-up). Die originäre Strategieentwicklung findet jedoch nicht an der Corporate University statt.

Branche: Automobilzulieferer
 Konzernumsatz 2000/2001: 2,9 Mrd. Euro
 Mitarbeiter: ca. 23.000
 www.hella.de

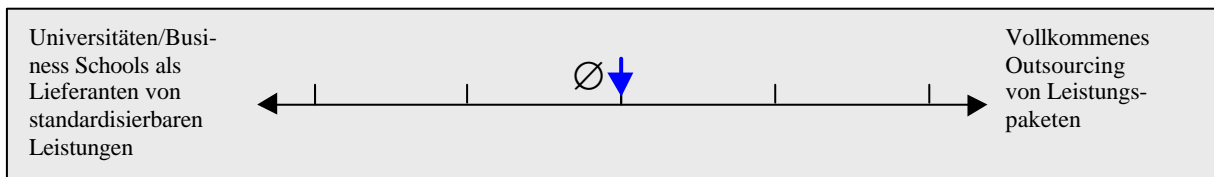
Zielgruppe:



Zur Zielgruppe gehören Nachwuchsführungskräfte, mittlere Führungskräfte und das Top-Management. Insgesamt umfasst die Zielgruppe ca. 500 Personen. Die Teilnehmer qualifizieren sich für die Maßnahmen

über die Ergebnisse standardisierter Potentialeinschätzungsverfahren oder werden von ihren Vorgesetzten zu den Maßnahmen entsandt.

Einbindung von Universitäten und Business Schools:

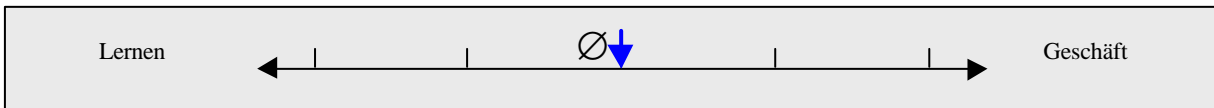


Die Corporate University der Hella KG Hueck und Co. geht enge Lernpartnerschaften mit Universitäten und Business Schools ein. Kooperationspartner bei der Durchführung der CU-Maßnahmen sind internationale

Business Schools, deutsche Universitäten und freie Trainer/Berater. Kooperationen bestehen mit dem Henley Management College, INSEAD und mit der GSBA Zürich.

Leistungsformate:

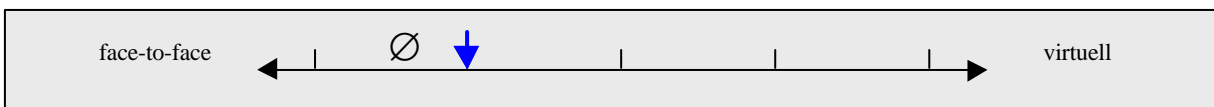
Lernen vs. Geschäft



Das Leistungspaket ist gleichermaßen an Geschäftsprozessen und an individuellen Lernprozessen orientiert. Angeboten werden Schulungen, Wissensmanagement-/E-Learning-Plattformen und individuelles

Coaching/Mentoring. Des Weiteren gibt es begleitete Business-/Action-Learning-Projekte, Dialogveranstaltungen und Change Workshops.

Face-to-face vs. virtuell



Die Maßnahmen finden hauptsächlich in den Räumlichkeiten externer Partner statt. Der Anteil des virtuellen Angebots liegt bei ca. 20%. Die neuen Medien werden zur Vor- und Nachbereitung von Trainings und Veranstaltungen, in der über die Trainings hinausge-

henden Kommunikation und beim Wissenstransfer der Teilnehmer mittels Chats, Foren oder Communities sowie zur Kommunikation aktueller Themen und Strategien des Unternehmens eingesetzt.

Sonstiges:

- Die Rolle der CU wird vom Unternehmen als „Intensivierung des globalen Networking und Wissenstransfers“ gesehen.

Henkel Global Academy

Eckdaten:

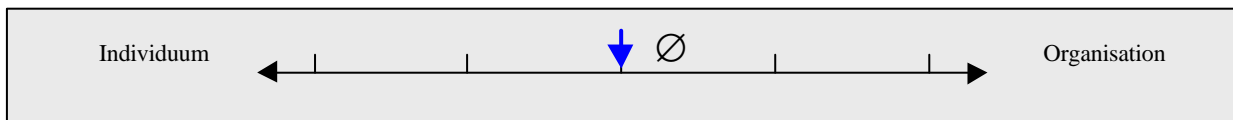
Gründung: Ende der 1980er

Anzahl fester Mitarbeiter: ca. 2

Organisatorische Anbindung: an das Personal/Human Resource Management, Leitung zwei Ebenen unterhalb des Vorstands

Fokussierung:

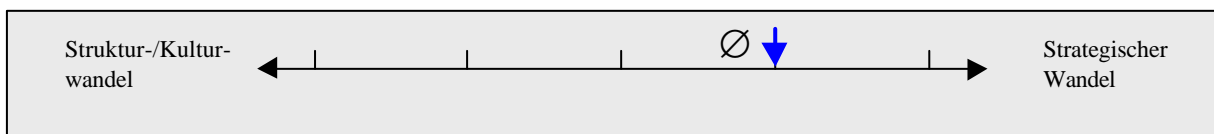
Individuum vs. Organisation



Mit der Henkel Global Academy werden gleichermaßen Entwicklungsaktivitäten auf der Ebene der Organisation und auf der Ebene des Individuums fokussiert. So soll einerseits das Managementpotential gezielt entwickelt und Leistungsträgern und High Potentials ein Entwicklungsanreiz gegeben werden. Ein Motiv für ihre Gründung war, sämtliche Bildungs- und Entwick-

lungsaktivitäten unter einem Dach zu integrieren. Andererseits werden organisationale Entwicklungen fokussiert, indem die Organisation zur verbesserten Verbreitung und Umsetzung der Unternehmensstrategie beitragen soll. Sie dient des weiteren der Begleitung unternehmensweiter Change-Prozesse und der Unterstützung der interkulturellen Integration.

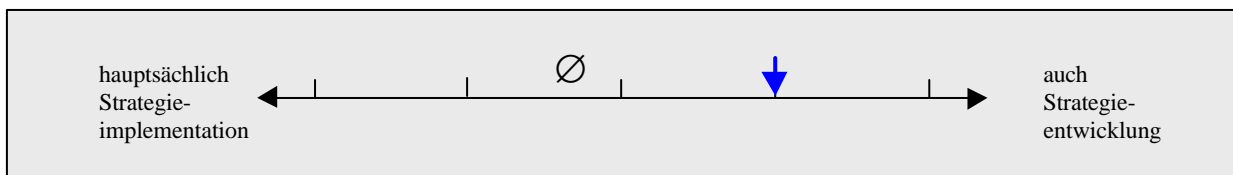
Struktur-/Kulturwandel vs. Strategischer Wandel



Die Henkel Global Academy zielt stärker auf den strategischen Wandel als auf den Struktur-/Kulturwandel. Die Leitthemen der CU-Maßnahmen folgen der Konzernstrategie. Die Henkel Global Academy ist ein Ort,

an dem die Strategie kommuniziert und weiterentwickelt wird. Ihr Schwerpunkt liegt auf dem strategischen Wandel und der Gestaltung des Internationalisierungsprozesses.

Strategieimplementation vs. Strategieentwicklung

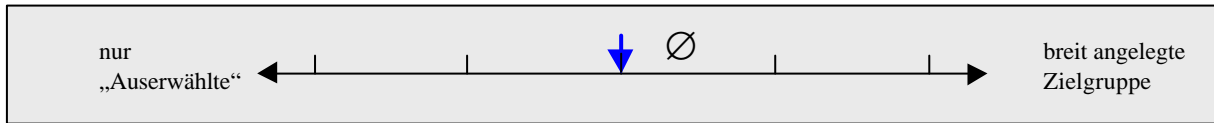


Aspekte der Strategieentwicklung finden stärker Berücksichtigung als Aspekte der Strategieimplementation. Die Henkel Global Academy bietet Gelegenheit für die Kommunikation von Unternehmenszielen und –strategien (top-down), lädt ein zum Austausch strategisch relevanter Beobachtungen (diagonal) und

relevanter Beobachtungen (diagonal) und sorgt für den Transport von strategisch relevanten Ideen (bottom-up). Sie wird auch als Ort der gemeinsamen Neuentwicklung von Strategien gesehen.

Branche: Consumer Industry related to Chemical Industry
 Konzernumsatz 2000: 12,8 Mrd. Euro
 Mitarbeiter: ca. 64.000
 www.henkel.com

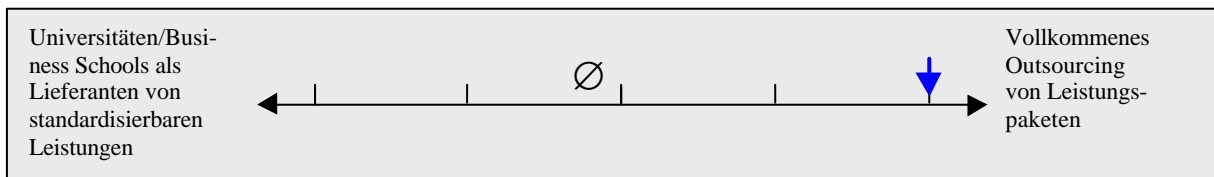
Zielgruppe:



Die Zielgruppe umfasst ca. 2.500 Personen. Angesprochen werden die mittleren Führungskräfte, Nachwuchsführungskräfte und das Top Management. Die Teilnehmer qualifizieren sich für die Maßnahmen über

die Ergebnisse standardisierter Potentialeinschätzungsverfahren oder werden von ihren Vorgesetzten entsandt.

Einbindung von Universitäten und Business Schools:

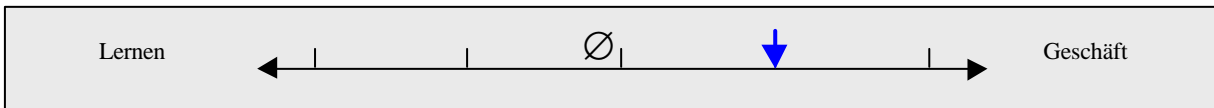


Die Zusammenarbeit mit Universitäten und Business Schools sieht ein vollkommenes Outsourcing von Leistungspaketen vor. Kooperationspartner bei der Durchführung der CU-Maßnahmen sind internationale Busi-

ness Schools und freie Trainer/Berater. Kooperationen bestehen mit dem Henley Management College, der IESE in Spanien, dem INSEAD in Frankreich und dem IMD in der Schweiz.

Leistungsformate:

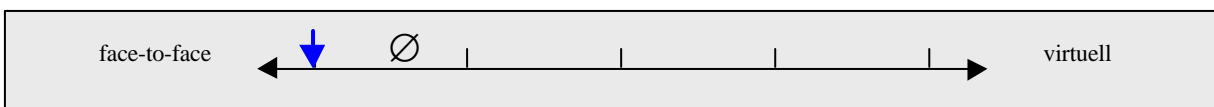
Lernen vs. Geschäft



Das Leistungspaket ist stärker an Geschäftsprozessen als an individuellen Lernprozessen orientiert. Angeboten werden längerfristige Curricula/Förderpro-

gramme, Wissensmanagement-/E-Learning-Plattformen, Dialogveranstaltungen und Change Workshops.

Face-to-face vs. virtuell



Die Maßnahmen der Henkel Global Academy finden hauptsächlich in den Räumlichkeiten externer Partner statt. Die Maßnahmen werden bislang kaum virtuell

angeboten. Die neuen Medien finden jedoch zum Teil in der Trainingsdurchführung Verwendung.

Hochtief Corporate University (in Gründung)

Eckdaten:

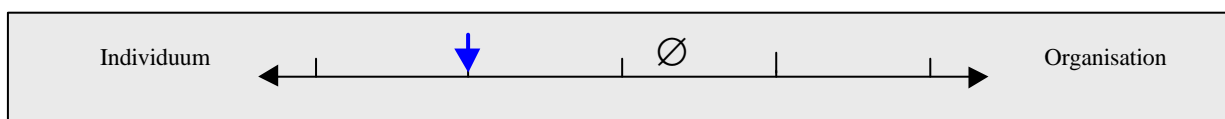
Gründung: 1. Halbjahr 2000, derzeit noch in der Konzeptionsphase

Anzahl fester Mitarbeiter: ca. 4

Organisatorische Anbindung: an das Personal/Human Resource Management, Leitung eine Ebene unterhalb des Vorstands

Fokussierung:

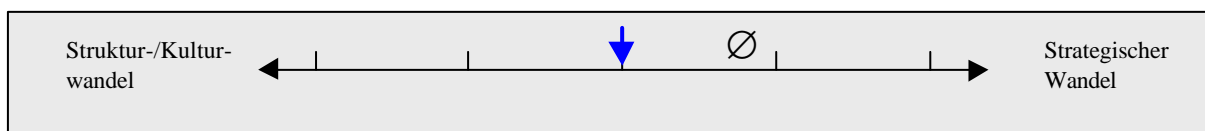
Individuum vs. Organisation



Mit der Hochtief Corporate University werden stärker Entwicklungsaktivitäten auf der Ebene des Individuums als auf der Ebene der Organisation fokussiert. Schwerpunktmäßig setzt die Hochtief Corporate University auf Training/ Qualifizierung der Mitarbeiter. Motive, die zur Einrichtung der Hochtief Corporate University führen, bestanden darin, das Managementpotential gezielt zu entwickeln sowie Leistungsträgern und High Potentials einen Entwicklungsanreiz bieten zu können. Es soll eine Bündelung aller Qualifizierungs-/Entwick-

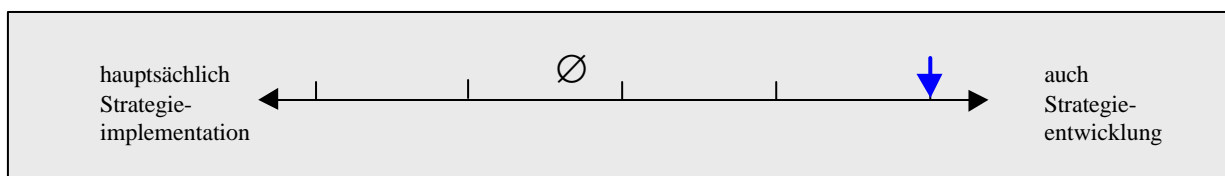
lungsaktivitäten erreicht und der neue Stellenwert von Lernen im Unternehmen verdeutlicht werden. Entwicklungsaktivitäten auf der Ebene der Organisation werden fokussiert, indem Veränderungsprozesse und interkulturelle Integration im Unternehmen unterstützt werden sollen. Dies gilt gerade bei der Bewältigung von Post Merger Integrations-Prozessen. Des Weiteren soll durch die CU-Maßnahme die Unternehmensstrategie entwickelt und kommuniziert werden.

Struktur-/Kulturwandel vs. Strategischer Wandel



Die Hochtief Corporate University zielt sowohl auf den Struktur-/Kulturwandel als auch auf den strategischen Wandel.

Strategieimplementation vs. Strategieentwicklung

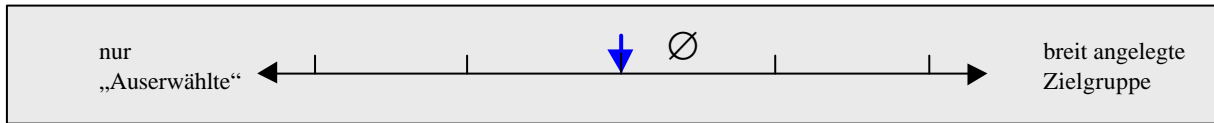


Mit der Hochtief Corporate University soll hauptsächlich Strategieentwicklung betrieben werden. Die Hochtief Corporate University soll ein Ort für die gemeinsa-

me Neuentwicklung von Strategien der Hochtief AG werden.

Branche: Bauwirtschaft
 Konzernumsatz 2000: ca. 10 Mrd. Euro
 Mitarbeiter: ca. 41.000
 www.hochtief.de

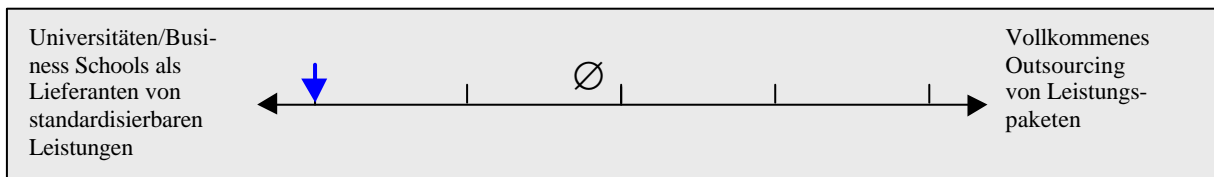
Zielgruppe:



Die Hochtief Corporate University steht dem Top-Management, allen Führungskräften und Nachwuchsführungskräften offen. Die Zielgruppe umfasst ca. 300 Personen. Die Teilnehmer der Hochtief Corporate

University sollen von ihren Führungskräften entsandt werden oder der Zugang soll durch standardisierte Potentialeinschätzungsverfahren bestimmt werden.

Einbindung von Universitäten und Business Schools:

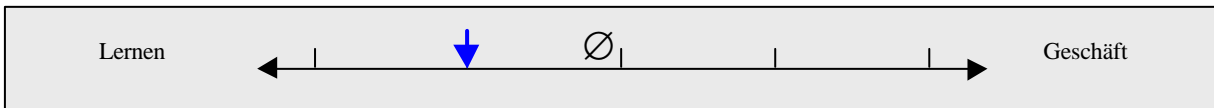


In der Zusammenarbeit mit Business Schools sieht die Hochtief Corporate University diese als Lieferanten von standardisierbarem Content, Vorträgen, Seminarbausteinen u.ä. vor. Das Lehrprogramm soll gemeinsam

mit internationalen Business Schools, deutschen Universitäten, freien und internen Trainern/Beratern und dem eigenen (Top-) Management durchgeführt werden.

Leistungsformate:

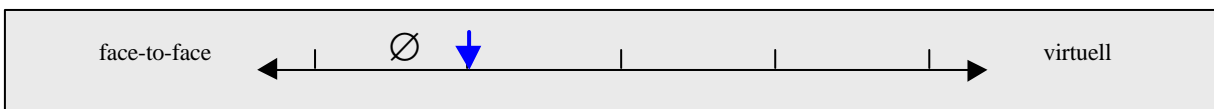
Lernen vs. Geschäft



Das Angebot der Hochtief Corporate University wird sowohl an individuellen Lernprozessen als auch an Geschäftsprozessen orientiert sein. Das Leistungspaket soll Schulungen, längerfristige Curricula bzw. Förderprogramme und Coaching/Mentoring beinhalten. Das

Angebot soll außerdem Dialogveranstaltungen, begleitende Business-/Action Learning-Projekte und eine Wissensmanagement-/ E-Learning-Plattform enthalten.

Face-to-face vs. virtuell



Die Maßnahmen der Hochtief Corporate University werden hauptsächlich in Tagungs-/Seminarhotels stattfinden. Der Anteil des virtuellen Angebots soll bei ca. 20% liegen. Geplant ist, dass die CU-Aktivitäten vollständig virtuell abgewickelt werden ("Virtual University"). Die neuen Medien sollen speziell zur Kommunikation aktueller Themen und Strategien der Hochtief

AG, zur Unterstützung des Trainingsmanagements, zur Vor- und Nachbereitung von Trainings und Veranstaltungen, in der Trainingsdurchführung (E-Learning) und in der über das Training hinausgehenden Kommunikation und dem Wissenstransfer der Teilnehmern eingesetzt werden.

Sonstiges:

- Die Hochtief Corporate University soll eine konsistente Integration von PE-Einzelinstrumenten zu einem strategischen Gesamtpaket ermöglichen.

Infineon University (im Aufbau)

Eckdaten:

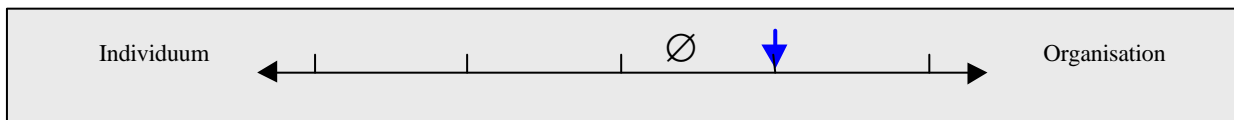
Gründung: 2. Halbjahr 2001

Anzahl fester Mitarbeiter: derzeit 2

Organisatorische Anbindung: an das Human Resource Management (genauer: Human Resource Development), Leitung drei Ebenen unterhalb des Vorstandes

Fokussierung:

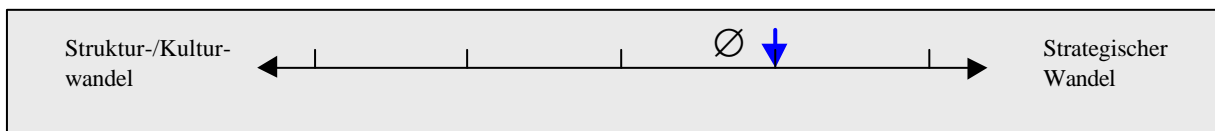
Individuum vs. Organisation



Mit der im Aufbau befindlichen Infineon University sollen Entwicklungsaktivitäten sowohl auf der Ebene der Organisation wie auch auf der Ebene des Individuums angestoßen und begleitet werden, wobei das Corporate Learning im Vordergrund steht. Die gezielte Entwicklung von Schlüssel-Know-How-Feldern, die Verbreitung von strategischen Schlüsselthemen, die Förderung der unternehmerischen Veränderungsfähigkeit und die Stärkung der interkulturellen Integration in einem globalen Unternehmen sind Motive des Einfüh-

rungsprozesses. Auf der anderen Seite werden Entwicklungsaktivitäten auf der Ebene des Individuums fokussiert. Ziele sind hier die unternehmensspezifische Entwicklung des Management- und Expertenpotentials, das Angebot eines Entwicklungsanreizes für Leistungsträger und High Potentials sowie die Verdeutlichung des neuen Stellenwertes von Lernen im Unternehmen. Mit den geplanten Aktivitäten wird angestrebt, die Integration von Lernen und Geschäft im Unternehmen zu fördern.

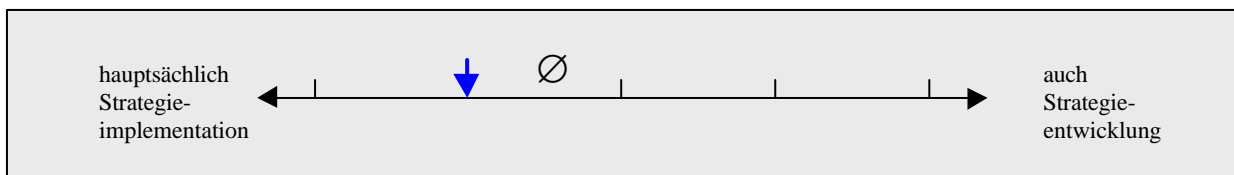
Struktur-/Kulturwandel vs. Strategischer Wandel



Sowohl der strategische als auch der strukturelle und kulturelle Wandel sollen mit der Infineon University unterstützt werden, wobei der Schwerpunkt auf dem strategischen Wandel liegt. Leitthemen und -inhalte

werden eng mit der Unternehmens- und Geschäftsstrategie abgestimmt und sollen diese in der Implementierung unterstützen.

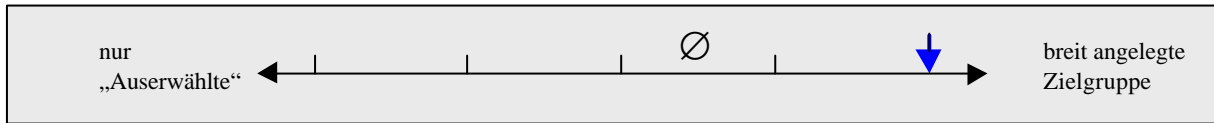
Strategieimplementation vs. Strategieentwicklung



Der Fokus wird eindeutig in der Flankierung der Strategieimplementation und nicht in der Strategieentwicklung liegen. Die Infineon University soll für die Entwicklung und den Transport von strategisch relevanten Ideen und Know-How (bottom-up) sorgen. Sie wird ein Ort für den Austausch strategisch relevanter Beob-

achtungen und Erfahrungen (diagonal) sein. Und sie soll die Kommunikation von Unternehmenszielen und -strategien (top-down) unterstützen. Die originäre Strategieentwicklung wird nicht an der Infineon University stattfinden.

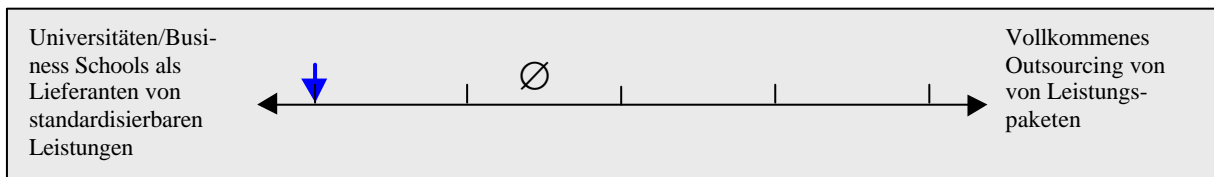
Zielgruppe:



Die Zielgruppe der Infineon University ist grundsätzlich sehr breit angelegt. Es werden Fach- und Führungskräfte aller Ebenen sowie Nachwuchskräfte des Hauses angesprochen. Ferner wird die Zielgruppe po-

tenziell auf externe Partner (Zulieferer, Kunden etc.) ausgeweitet werden. Kurzfristig umfasst die Zielgruppe ca. 600-700 Personen, längerfristig alle ca. 30.000 Infineon-Mitarbeiter.

Einbindung von Universitäten und Business Schools:

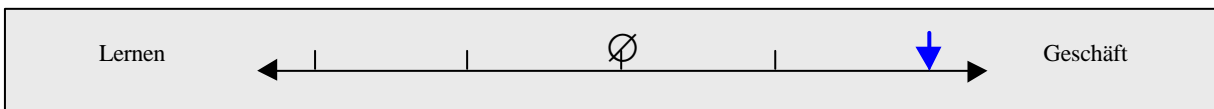


Kooperationspartner bei der Durchführung der CU-Maßnahmen werden voraussichtlich internationale Universitäten und Business Schools, freie Trainer/Berater, das eigene (Top) Management sowie interne und externe Fachexperten sein. Eine Kooperation im Bereich Management Training erfolgt bereits mit dem Babson

College (USA). Die Zusammenarbeit mit den Universitäten und Business Schools sieht diese eher als Lieferanten von standardisierbarem Content, Vorträgen, Seminarbausteinen u.Ä. vor; dieser soll intern auf die Unternehmensbelange zugeschnitten und mit internen Beiträgen angereichert werden.

Leistungspakete:

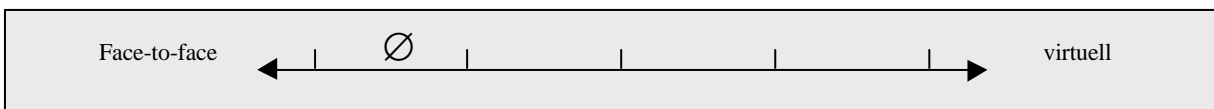
Lernen vs. Geschäft



Die Leistungspakete werden stark an Geschäftsprozessen und -notwendigkeiten orientiert sein. Angeboten werden sollen Seminare und Curricula, Experten-

Communities, Forums- und Dialogveranstaltungen sowie E-Learning-Maßnahmen.

Face-to-face vs. virtuell



Die Maßnahmen/Events der Infineon University werden je nach Bedarf an Firmenstandorten und an externen Tagungsstandorten stattfinden. Der Anteil des virtuellen Angebotes kann in diesem frühen Stadium noch nicht endgültig eingeschätzt werden. Die neuen Medien sollen zur Vor- und Nachbereitung von Veranstaltungen, in der Trainingsdurchführung (E-Learning), in

der darüber hinausgehenden Kommunikation und dem Wissenstransfer der Teilnehmer sowie in der Unterstützung virtueller Projekt- und Gruppenarbeiten eingesetzt werden. In der Nutzung des IT-basierten Lernens wird ein Hybridansatz (blended-learning) favorisiert.

Jenoptik Innovation Academy

Eckdaten:

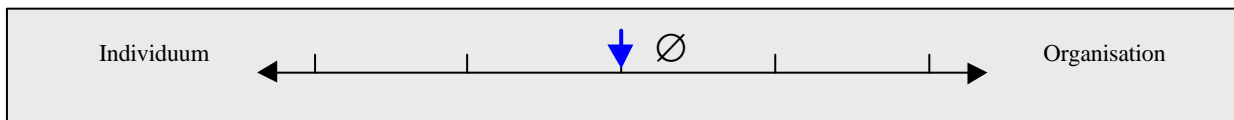
Gründung: 1. Halbjahr 2001, zur Zeit noch in der Implementierungsphase

Anzahl fester Mitarbeiter: ca. 5

Organisatorische Anbindung: Leitung eine Ebene unterhalb des Vorstands, CU ist selbstständige 100% Tochter der Jenoptik AG

Fokussierung:

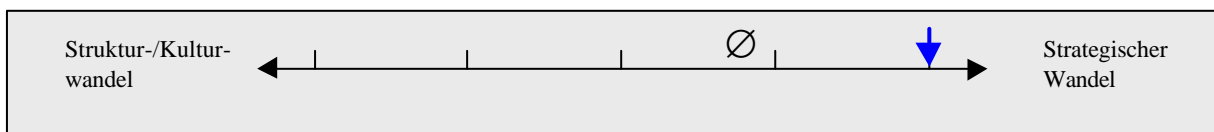
Individuum vs. Organisation



Mit der Jenoptik Innovation Academy (jenvovation) werden gleichermaßen Entwicklungsaktivitäten auf der Ebene des Individuums wie auch auf der Ebene der Organisation fokussiert. So sollen einerseits mit der jenvovation das Managementpotential gezielt entwickelt und Leistungsträgern und High Potentials ein Entwicklungsanreiz gegeben werden. Der Stellenwert von Le-

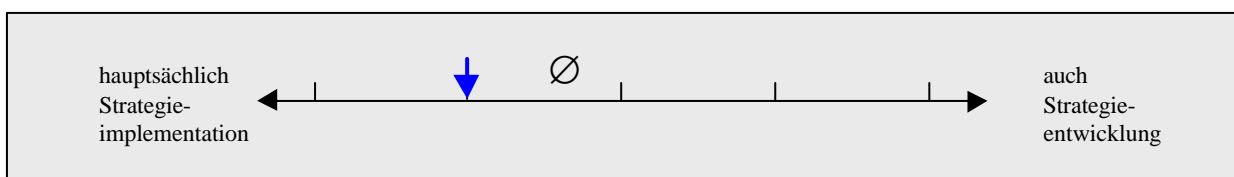
nen im Unternehmen soll gefördert werden. Andererseits soll die jenvovation auch zu einer verbesserten Verbreitung und Umsetzung der Unternehmensstrategie beitragen. Des Weiteren soll durch die jenvovation die Integration von Lernen und Geschäft gefördert werden.

Struktur-/Kulturwandel vs. Strategischer Wandel



Die Corporate University der Jenoptik AG zielt sehr viel stärker auf den strategischen Wandel als auf den Struktur-/Kulturwandel.

Strategieimplementation vs. Strategieentwicklung

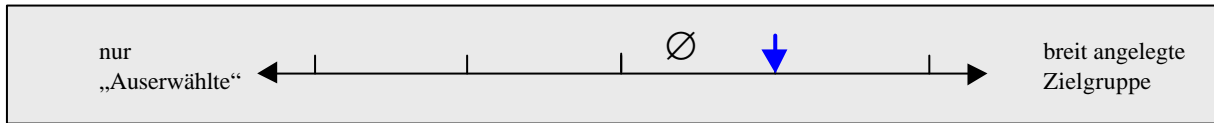


Aspekte der Strategieimplementation finden stärker Berücksichtigung als Aspekte der Strategieentwicklung. Die jenvovation bietet Gelegenheit für die Kommunikation von Unternehmenszielen und -strategien (top-

down) und sorgt für den Transport von strategisch relevanten Ideen (bottom-up). Die originäre Strategieentwicklung findet jedoch nicht an der jenvovation statt.

Branche: Metall
 Konzernumsatz 2000: 1,5 Mrd. Euro
 Mitarbeiter: ca. 6.200
 www.jenoptik.de

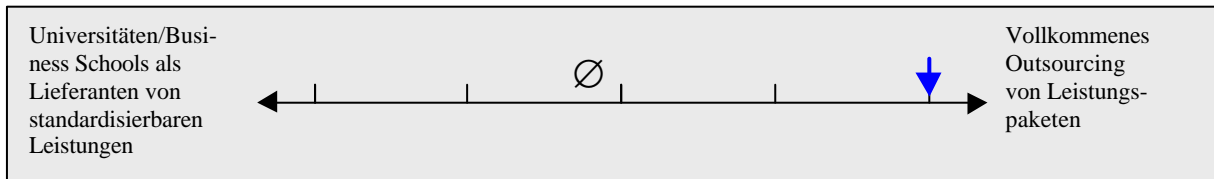
Zielgruppe:



Die Zielgruppe ist eher weit gefasst. Ihre Größe wird mit ca. 1.000 Personen angegeben. Angesprochen werden alle Führungskräfte, die Nachwuchsführungskräfte und das Top-Management. Auch externe Partner (Zulieferer/Kunden) sind unter den Teilnehmern.

Die Teilnehmer qualifizieren sich für die Maßnahmen über die Ergebnisse standardisierter Potentialeinschätzungsverfahren bzw. nehmen bei Erreichen bestimmter Karrierestufen automatisch teil.

Einbindung von Universitäten und Business Schools:

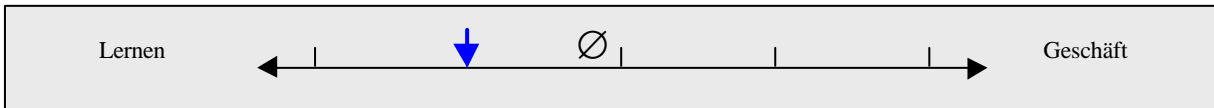


Die Zusammenarbeit mit Universitäten und Business Schools sieht ein vollkommenes Outsourcing von Leistungspaketen an diese vor. Kooperationspartner bei der Durchführung der CU-Maßnahmen sind internationale Business Schools, deutsche Universitäten und freie

Trainer/Berater. Kooperationen bestehen mit INSEAD, der Hochschule St. Gallen, der Handelshochschule Leipzig und der Steinbeis Hochschule Berlin. Es besteht die Möglichkeit, internationale universitäre Abschlüsse zu erlangen.

Leistungsformate:

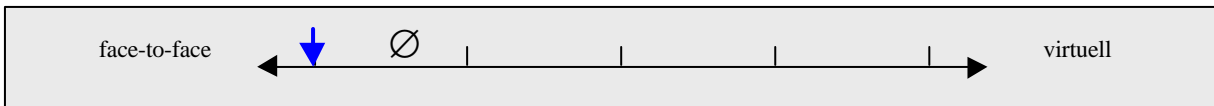
Lernen vs. Geschäft



Das Leistungspaket ist stärker an individuellen Lernprozessen als an Geschäftsprozessen orientiert. Angeboten werden Schulungen, längerfristige Curricula/Förderprogramme, individuelles Coaching/Mentoring und begleitete Business-/Action-Learning-Projekte.

la/Förderprogramme, individuelles Coaching/Mentoring und begleitete Business-/Action-Learning-Projekte.

Face-to-face vs. virtuell



Die Maßnahmen der jenovation finden hauptsächlich in Tagungshotels statt. Virtuell werden die Maßnahmen nicht angeboten. Die neuen Medien werden zur Vor- und Nachbereitung von Trainings und Veranstaltungen, in der über die Trainings hinausgehenden Kommuni-

kation und beim Wissenstransfer der Teilnehmer mittels Chats, Foren oder Communities, in der Alumnibetreuung sowie zur Unterstützung des Trainingsmanagements eingesetzt.

Lufthansa School of Business

Eckdaten:

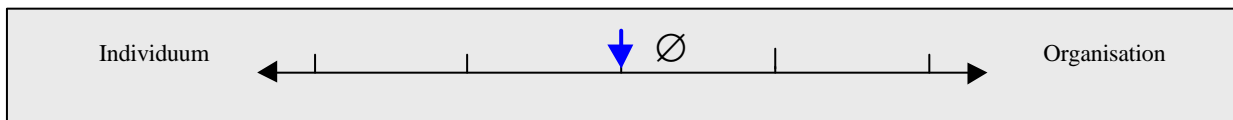
Gründung: 1. Halbjahr 1998

Anzahl fester Mitarbeiter: ca. 70

Organisatorische Anbindung: an das Personal/Human Resource Management sowie den Personalvorstand

Fokussierung:

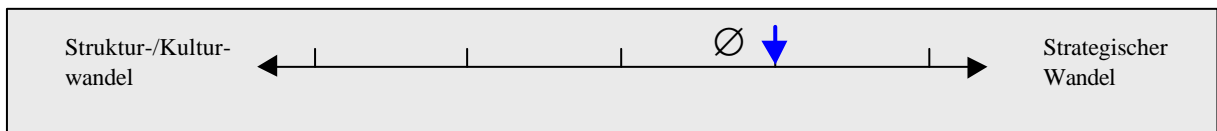
Individuum vs. Organisation



Mit der Lufthansa School of Business werden sowohl Entwicklungsaktivitäten auf der Ebene der Organisation als auch auf der Ebene des Individuums fokussiert. So stellen auf der Ebene des Individuums die gezielte Entwicklung des Managementpotentials, ein Entwicklungsanreiz für Leistungsträger und High Potentials, die Verdeutlichung des neuen Stellenwertes von Lernen im Unternehmen und das Schaffen eines Ausgleichs für das mangelnde Bildungsangebot an deutschen Universitäten Motive des Einführungsprozesses dar. Die Bündelung aller Qualifizierungs- /Entwicklungsaktivitäten gilt als ein Ziel der Lufthansa School of Business.

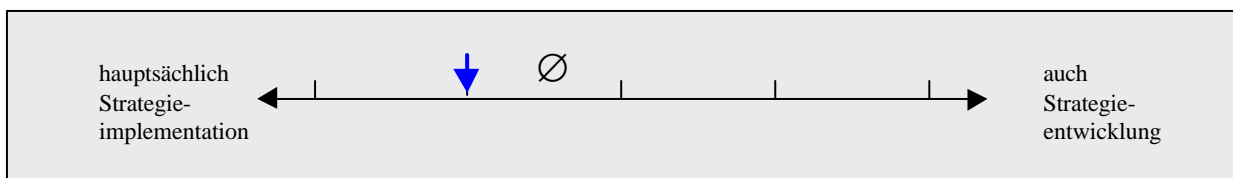
Auf der anderen Seite werden Entwicklungsaktivitäten auf der Ebene der Organisation gefördert, indem die Entwicklung/Kommunikation der Unternehmensstrategie und die Unterstützung von Veränderungsprozessen im Unternehmen weitere Ziele der Lufthansa School of Business darstellen. Die Maßnahmen der CU sollen schwerpunktmäßig auf der Ebene Konzern Entwicklungen anstoßen. Die Integration von Lernen und Geschäft soll gefördert werden.

Struktur-/Kulturwandel vs. Strategischer Wandel



Mit der Lufthansa School of Business soll eher der strategische als der strukturelle oder kulturelle Wandel verfolgt werden.

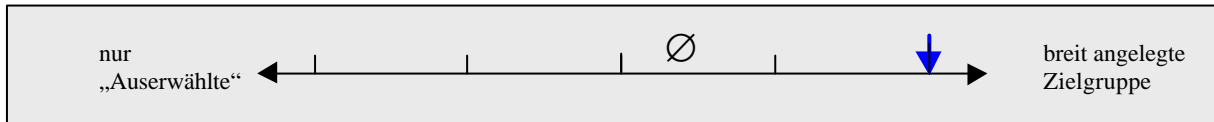
Strategieimplementation vs. Strategieentwicklung



Der Fokus der Lufthansa School of Business liegt stärker auf der Strategieimplementation als auf der Strategieentwicklung. So sorgt die CU für die Kommunikation von Unternehmenszielen und –strategien (top down), stellt einen Ort für den Austausch strategisch relevanter

Beobachtungen (diagonal) dar und sorgt für den Transport von strategisch relevanten Ideen (bottom-up). Die originäre Strategieentwicklung findet jedoch nicht in der CU statt.

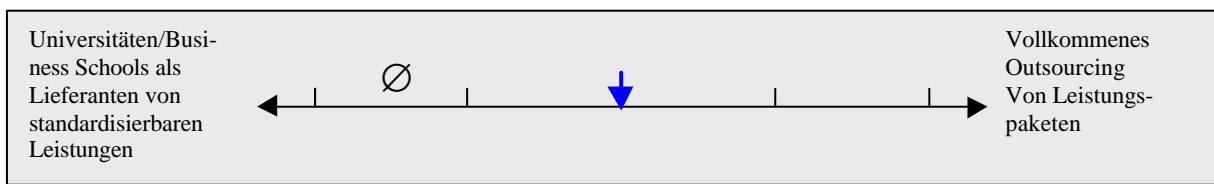
Zielgruppe:



Die Zielgruppe der Lufthansa School of Business ist sehr breit angelegt. Teilnehmen können neben dem Top-Management alle Führungskräfte und alle sonstigen Mitarbeiter sowie externe Partner (Zulieferer, Kunden etc.) und Kunden auf dem freien Markt. Insgesamt umfasst die Zielgruppe ca. 70.000 Personen. Der Zugang zu den Maßnahmen der CU kann über die

freie Anmeldung der Teilnehmer erfolgen, indem Führungskräfte ihre Mitarbeiter entsenden oder ist durch die fachliche Tätigkeit/funktionale Zugehörigkeit definiert. An der Lufthansa School of Business können Abschlüsse von deutschen (z.B. Magister, Diplom) und internationalen (BA-/MA-Degrees, z.B. MBA) Universitäten erlangt werden.

Einbindung von Universitäten und Business Schools:

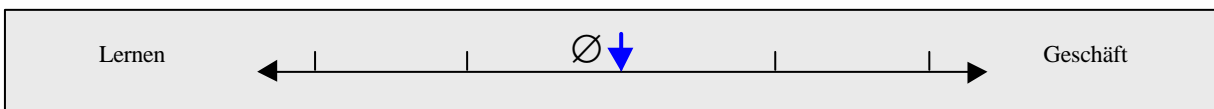


Kooperationspartner bei der Durchführung der CU-Maßnahmen sind internationale Business Schools, deutsche Universitäten, freie und interne Trainer/Berater sowie das eigene Top-Management. Eine Kooperation erfolgt mit einem Dutzend universitärer Partner weltweit. Die Zusammenarbeit mit den Universitäten und Business Schools wird als eine enge Lernpartnerschaft (d.h. beständiges Kooperieren, wechselseitiges Lernen)

beschrieben. Ein Bezug zur wissenschaftlichen Forschung besteht, indem Forschungsprojekte an externe Forscher gezielt in Auftrag gegeben und Forschungsprojekte teilweise direkt an der CU durchgeführt werden (z.B. durch externe Diplomanden, Doktoranden).

Leistungsformate:

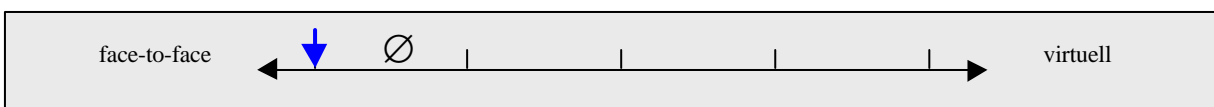
Lernen vs. Geschäft



Die Leistungspakete der Lufthansa School of Business sind sowohl an Geschäftsprozessen als auch an individuellen Lernprozessen orientiert. Angeboten werden auf der einen Seite Schulungen, längerfristige Curricula/Förderprogramme und individuelles Coaching/Mentoring, auf der anderen Seite Dialogver-

staltungen (Strategie-Dialoge, Foren etc.), Change Workshops und begleitete Business-/Action-Learning-Projekte. Zum Leistungsprogramm gehört ferner eine Wissensmanagement-/E-Learning-Plattform.

Face-to-face vs. virtuell



Die Maßnahmen/Events der Lufthansa School of Business finden hauptsächlich in firmeneigenen Tagungsräumen statt. Der Anteil des virtuellen Angebotes am gesamten Leistungsangebot beträgt ca. 15 %. Neue Medien werden in der Unterstützung des Trainingsmanagements (Anmeldungen, Einladungen etc.), in der

Vor- und Nachbereitung der Trainings und Veranstaltungen, in der Trainingsdurchführung (E-Learning) sowie in der Unterstützung virtueller Projekt- und Gruppenarbeiten genutzt. Darüber hinaus dienen sie der Kommunikation aktueller Themen und Strategien des Unternehmens.

Sonstiges:

- Die CU ist organisatorisch direkt an die Vorstandsebene angebunden. Vorstände und Top-Management fungieren als Sponsoren/Mentoren, Aufsichtsinstanzen und Referenten/Lehrer.

Merck University

Eckdaten:

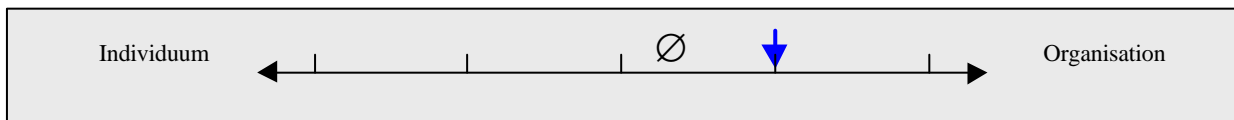
Gründung: 1. Halbjahr 1998, zur Zeit noch in der Implementierungsphase

Anzahl fester Mitarbeiter: ca. 10

Organisatorische Anbindung: an das Personal/Human Resource Management, Leitung eine Ebene unterhalb des Vorstands

Fokussierung:

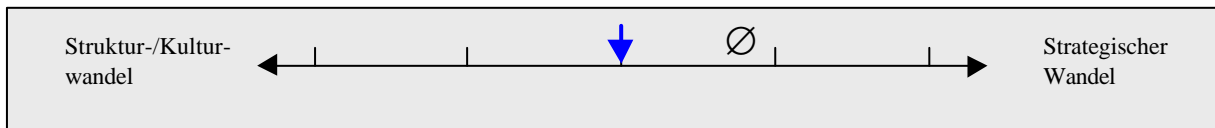
Individuum vs. Organisation



Mit der Merck University werden besonders Entwicklungsaktivitäten auf der Geschäftsfeld-/bereichs- und Konzernebene fokussiert. So soll die Merck University zur verbesserten Verbreitung und Umsetzung der Unternehmensstrategie beitragen und ihre Weiterentwicklung fördern. Sie leistet Unterstützung bei der Gestaltung des firmeneigenen Internationalisierungsprozesses, bei Veränderungsprozessen im Unternehmen und in der

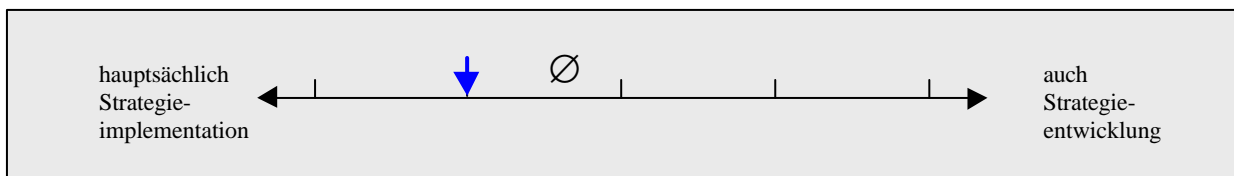
Post Merger Integration. Es werden jedoch auch auf der Ebene des Individuums wirkende Maßnahmen durchgeführt. So soll mit der Merck University das Managementpotential gezielt entwickelt werden. Ein Motiv für ihre Gründung war, sämtliche Bildungs- und Entwicklungsaktivitäten unter einem Dach zu integrieren.

Struktur-/Kulturwandel vs. Strategischer Wandel



Die Merck University zielt in gleichem Maße auf den strategischen Wandel wie auch auf den Struktur-/Kulturwandel.

Strategieimplementation vs. Strategieentwicklung

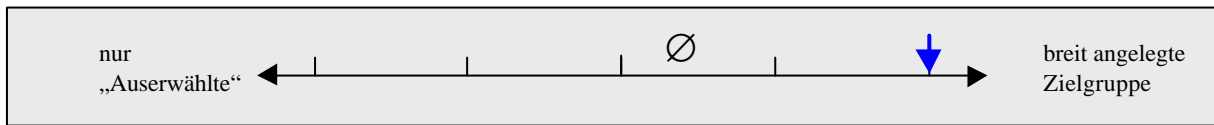


Aspekte der Strategieimplementation finden stärker Berücksichtigung als Aspekte der Strategieentwicklung. Die Merck University bietet Gelegenheit für die Kommunikation von Unternehmenszielen und -strategien

(top-down) und sorgt für den Transport von strategisch relevanten Ideen (bottom-up). Die originäre Strategieentwicklung findet jedoch nicht an der Merck University statt.

Branche: Chemie/Pharmazie
 Konzernumsatz 2000: ca. 7,5 Mrd. Euro
 Mitarbeiter: ca. 34.000
 www.merck.de

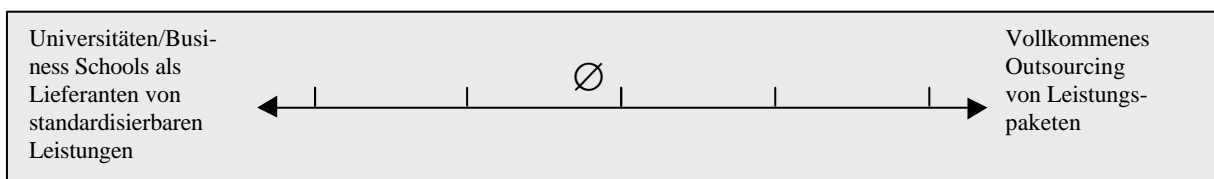
Zielgruppe:



Die Zielgruppe ist weit gefasst. Ihre Größe wird mit ca. 8.000 Personen angegeben. Angesprochen werden alle Führungskräfte einschließlich des Top Managements, die Nachwuchsführungskräfte, sonstige Mitarbeiter und Kunden auf dem freien Markt. Je nach Maßnahme melden sich die Teilnehmer selbst an,

werden von ihren Vorgesetzten entsandt, qualifizieren sich über die Ergebnisse standardisierter Potentialeinschätzungsverfahren oder nehmen aufgrund ihrer fachlichen Tätigkeit/funktionalen Zugehörigkeit bzw. Karrierestufe teil.

Einbindung von Universitäten und Business Schools:

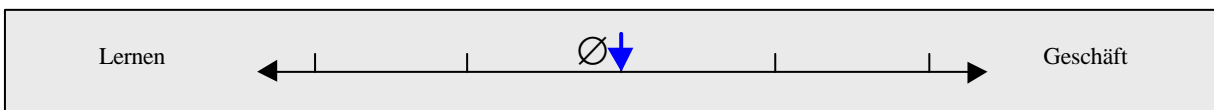


Kooperationspartner bei der Durchführung der CU-Maßnahmen sind internationale Business Schools, deutsche Universitäten, freie und interne Trainer/Berater, eigene Mitarbeiter und das eigene (Top-) Management. Kooperationen bestehen mit Ashridge, Henley, Kellogg, Wharton, Insead, der WHU Koblenz, der TU

Darmstadt und den Fachhochschulen Mainz, Pforzheim, Frankfurt und Darmstadt. Die Teilnehmer können deutsche und internationale universitäre Abschlüsse erlangen. Die Einbindung von Universitäten und Business Schools nimmt sehr unterschiedliche Formen an.

Leistungsformate:

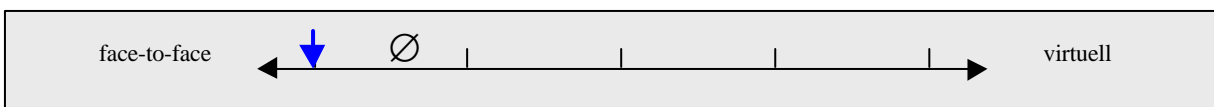
Lernen vs. Geschäft



Das Leistungspaket ist gleichermaßen an Geschäftsprozessen und an individuellen Lernprozessen orientiert. Angeboten werden Schulungen, längerfristige Curricula/Förderprogramme, weltweite Projektarbeiten,

begleitete Business-/Action-Learning-Projekte und Wissensmanagement-/E-Learning-Plattformen.

Face-to-face vs. virtuell



Die Maßnahmen der Merck University finden zum Teil in firmeneigenen Tagungsräumen, zum Teil in Tagungshotels oder Räumlichkeiten externer Partner statt. Ein Teil der Maßnahmen wird virtuell im Intra-/Internet angeboten. Der Anteil des virtuellen Angebots liegt bei ca. 10%. Die neuen Medien werden zur Vor- und Nachbereitung von Trainings und Veranstaltungen, in der Trainingsdurchführung und bei virtuellen Pro-

jekt- und Gruppenarbeiten eingesetzt. Außerdem finden sie Verwendung in der über die Trainings hinausgehenden Kommunikation und beim Wissenstransfer der Teilnehmer mittels Chats, Foren oder Communities sowie zur Unterstützung des Trainingsmanagements.

Metro Academy

Eckdaten:

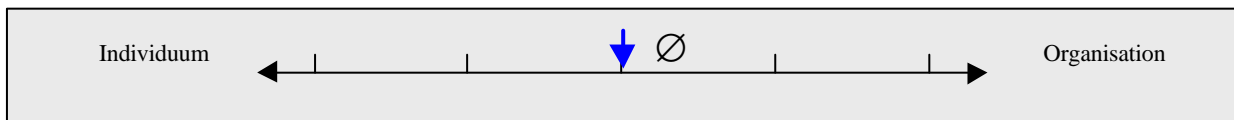
Gründung: 2000, zur Zeit noch in der Implementierungsphase

Anzahl fester Mitarbeiter: ca. 2

Organisatorische Anbindung: an das Personal/Human Resource Management, Leitung eine Ebene unterhalb des Vorstands

Fokussierung:

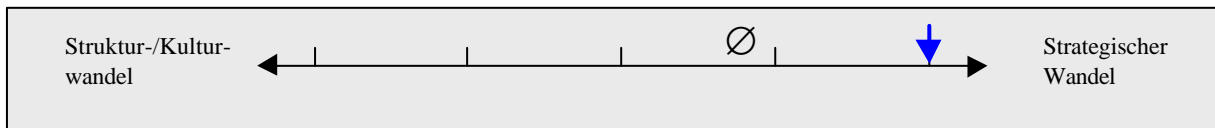
Individuum vs. Organisation



Mit der Metro Academy werden gleichermaßen Entwicklungsaktivitäten auf der Ebene des Individuums und auf der Ebene der Organisation fokussiert. Insbesondere sollen auf der Ebene des Individuums, des Unternehmens, des Gesamtkonzerns und der Wertschöpfungskette bzw. des Netzwerkes Entwicklungen angestoßen werden. Individuelle Entwicklungen werden fokussiert, indem mit der Metro Academy das Manage-

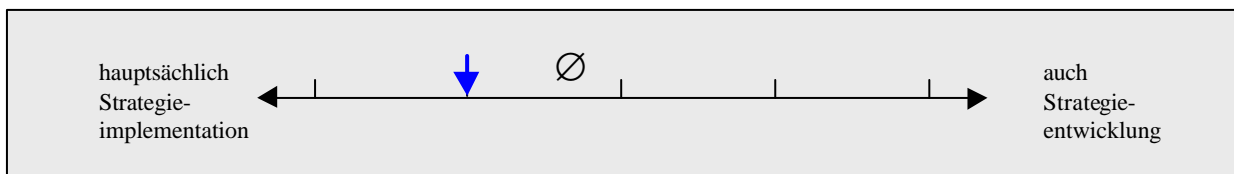
mentpotential gezielt entwickelt und Leistungsträgern und High Potentials Entwicklungsanreize gegeben werden sollen. Ein Motiv für ihre Gründung war, sämtliche Bildungs- und Entwicklungsaktivitäten unter einem Dach zu integrieren. Organisationale Entwicklungen werden fokussiert, indem die Metro Academy zur verbesserten Verbreitung und Umsetzung der Unternehmensstrategie beitragen soll.

Struktur-/Kulturwandel vs. Strategischer Wandel



Die Metro Academy zielt sehr viel stärker auf den strategischen Wandel als auf den Struktur-/Kulturwandel.

Strategieimplementation vs. Strategieentwicklung

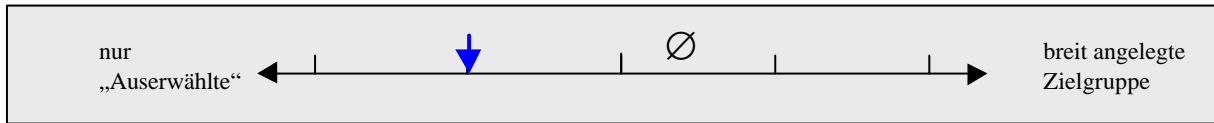


Aspekte der Strategieimplementation finden stärker Berücksichtigung als Aspekte der Strategieentwicklung. Die Metro Academy bietet Gelegenheit für die Kommunikation von Unternehmenszielen und -strategien

(top-down) und ist ein Ort für den Austausch strategisch relevanter Beobachtungen (diagonal). Die originäre Strategieentwicklung findet jedoch nicht an der Metro Academy statt.

Branche: Handel
 Konzernumsatz 2000: 46,9 Mrd. Euro
 Mitarbeiter: ca. 225.000
 www.metro.de

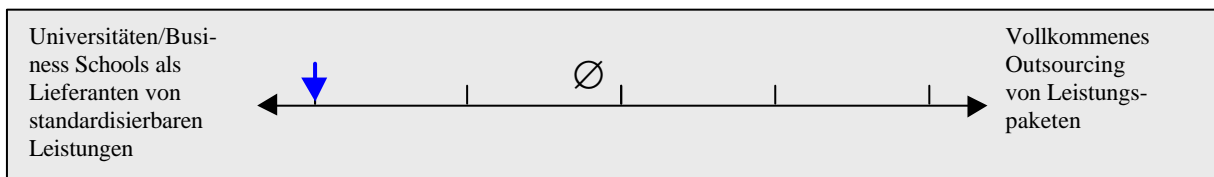
Zielgruppe:



Die Zielgruppe ist recht eng gefasst. Ihre Größe wird mit ca. 500 Personen angegeben. Angesprochen werden die Nachwuchsführungskräfte und das Top-

Management. Die Teilnehmer qualifizieren sich für die Maßnahmen über die Ergebnisse standardisierter Potentialeinschätzungsverfahren.

Einbindung von Universitäten und Business Schools:

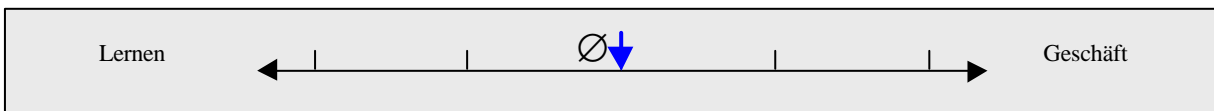


Die Zusammenarbeit mit Universitäten und Business Schools sieht diese als Lieferanten von standardisierbarem Content, Vorträgen, Seminarbausteinen u.Ä. vor. Kooperationspartner bei der Durchführung der CU-

Maßnahmen sind internationale Business Schools und das eigene (Top-) Management. Kooperationen bestehen mit INSEAD und der WHU Koblenz/Vallendar.

Leistungsformate:

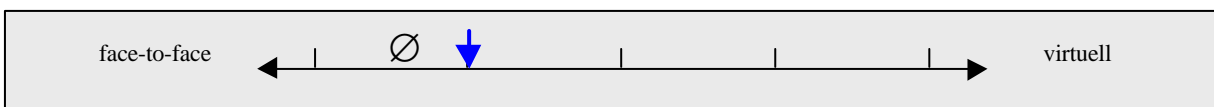
Lernen vs. Geschäft



Das Leistungspaket ist gleichermaßen an Geschäftsprozessen und an individuellen Lernprozessen orientiert. Angeboten werden Schulungen, längerfristige Curricula/Förderprogramme und individuelles Coa-

ching/Mentoring. Ferner gibt es begleitete Business-/Action-Learning-Projekte, Dialogveranstaltungen und Change Workshops.

Face-to-face vs. virtuell



Die Maßnahmen der Metro Academy finden zum Teil im eigenen CU-Gebäude, zum Teil in Tagungshotels oder Räumlichkeiten externer Partner statt. Ein Teil der Maßnahmen wird virtuell im Intra-/Internet angeboten. Der Anteil des virtuellen Angebots liegt bei ca. 20%. Die neuen Medien werden zur Vor- und Nachbereitung von Trainings und Veranstaltungen, in der Trainingsdurchführung, bei virtuellen Projekt- und Gruppenar-

beiten und zur Unterstützung des Trainingsmanagements eingesetzt. Außerdem finden sie Verwendung in der über die Trainings hinausgehenden Kommunikation und beim Wissenstransfer der Teilnehmer mittels Chats, Foren oder Communities sowie zur Kommunikation aktueller Themen und Strategien des Unternehmens.

Sonstiges:

- Vorstände sind Sponsoren/Mentoren, Aufsichtsinstanzen und Referenten der Metro Academy. Die Tätigkeiten der Metro Academy werden vom Vorstandsvorsitzenden beaufsichtigt.

mg academy

Eckdaten:

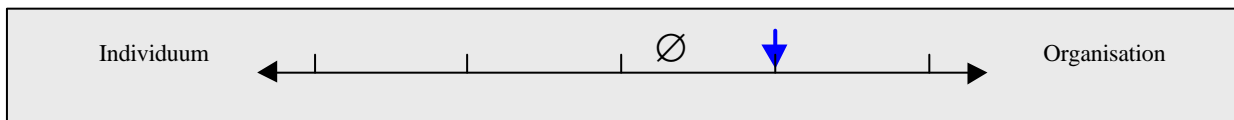
Gründung: 1. Halbjahr 1999

Anzahl fester Mitarbeiter: ca. 3

Organisatorische Anbindung: an das Personal/Human Resource Management, Leitung zwei Ebenen unterhalb des Vorstands

Fokussierung:

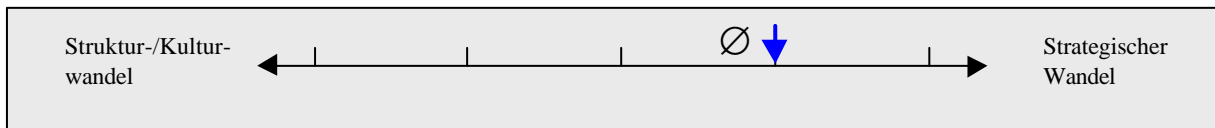
Individuum vs. Organisation



Mit der mg academy werden stärker Entwicklungsaktivitäten auf der Ebene der Organisation als auf der Ebene des Individuums fokussiert. Sie dient der Verbreitung/Umsetzung der Unternehmensstrategie, begleitet Veränderungsprozesse im Unternehmen und spielt eine wichtige Rolle bei Internationalisierungs- und Post Merger Integrationsprozessen. Entwicklungen sollen vor allem auf Geschäftsfeldebene wirksam werden. Entwicklungsaktivitäten auf der Ebene des Individuums werden fokussiert, indem die gezielte Entwicklung des Managementpotentials angestrebt wird und Leistungs-

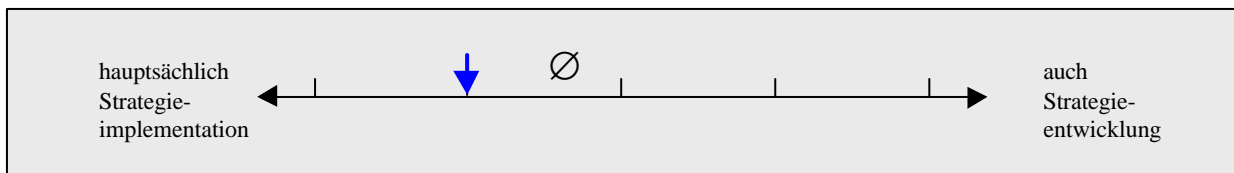
trägern und High Potentials ein Entwicklungsanreiz gegeben werden soll. Ein Motiv für die Gründung der mg academy war die Möglichkeit, sämtliche Bildungs- und Entwicklungsaktivitäten unter einem Dach integrieren zu können. Die mg academy möchte die Integration von Lernen und Geschäft fördern. Sie schafft ein gemeinsames Wording im Unternehmen und dient dem internen und externen Personalmarketing.

Struktur-/Kulturwandel vs. Strategischer Wandel



Die mg academy zielt stärker auf den strategischen Wandel als auf den Struktur-/Kulturwandel.

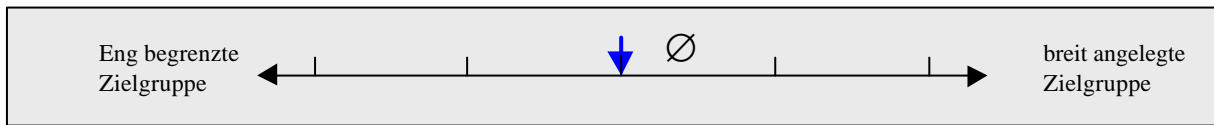
Strategieimplementation vs. Strategieentwicklung



Aspekte der Strategieimplementation finden stärker Berücksichtigung als Aspekte der Strategieentwicklung. Die mg academy bietet Gelegenheit für die Kommunikation von Unternehmenszielen und -strategien (top-down), ist ein Ort für den Austausch strategisch rele-

vanter Beobachtungen (diagonal) und sorgt für den Transport von strategisch relevanten Ideen (bottom-up). Die originäre Strategieentwicklung findet jedoch nicht an der mg academy statt.

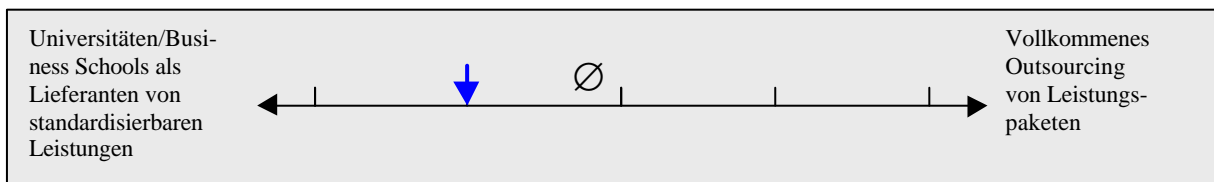
Zielgruppe:



Die Zielgruppe umfasst ca. 1.000 Personen. Es werden mittlere Führungskräfte und das Top-Management, Nachwuchsführungskräfte und externe Partner (Zulieferer, Kunden etc.) angesprochen. Die Teilnehmer der einzelnen Veranstaltungen unterliegen einem sorgfältigen

Auswahlprozess. Sie werden über standardisierte Potentialeinschätzungsverfahren ausgewählt oder nach Engpässen und einer personenbezogenen ROI-Betrachtung benannt.

Einbindung von Universitäten und Business Schools:

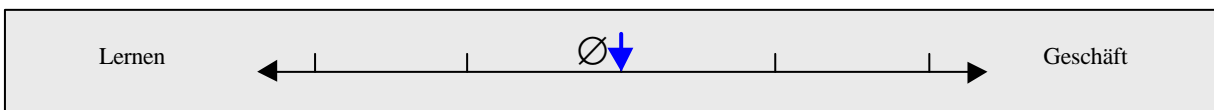


Die mg academy geht enge Lernpartnerschaften mit Universitäten und Business Schools ein. Kooperationspartner sind internationale Business Schools, deutsche Universitäten, freie Trainer/Berater, das eigene (Top-) Management und Vertreter aus der Wirtschaft. Kooperationen bestehen mit dem USW Schloss Gracht, dem Management Zentrum St. Gallen, VMP, der European

Business School, der Duke University, dem IMT und den Universitäten Mannheim und Frankfurt. Die Teilnehmer können internationale universitäre Abschlüsse erlangen. Die mg academy ist auch Ort eigenständiger wissenschaftlicher Bemühungen: In Form der „Johannisberger Gespräche“ existiert ein eigenständiges Forum für die Wissenschaft.

Leistungsformate:

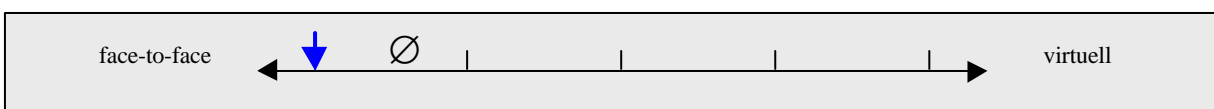
Lernen vs. Geschäft



Das Leistungspaket ist gleichermaßen an Geschäftsprozessen und an individuellen Lernprozessen orientiert. Angeboten werden Schulungen, längerfristige Curricula und Förderprogramme, individuelles Coaching/Mentoring, Dialogveranstaltungen und Change

Workshops. Im Angebot sind ferner „peer assist“, „communities of practice“ und „Development-, Arrivalcenter“.

Face-to-face vs. virtuell



Die Maßnahmen der mg academy finden hauptsächlich in Tagungshotels statt. Neue Medien werden bislang nicht eingesetzt.

Sonstiges:

- Vorstände sind Sponsoren/Mentoren, konzeptionelle Partner im Programmausschuss, Aufsichtsinstanzen, Referenten und Teilnehmer der mg academy.
- Der Erfolg der Veranstaltungen wird durch umfangreiche Maßnahmen evaluiert (z.B. Bildungscontrolling).

Otto International Academy

Eckdaten:

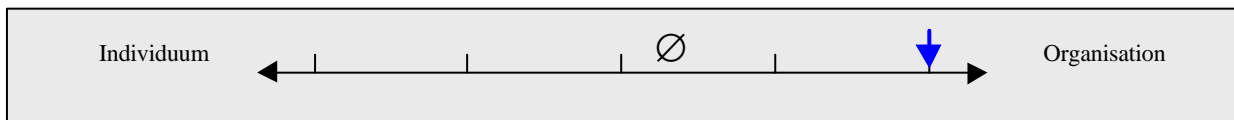
Gründung: 1. Halbjahr 1999

Anzahl fester Mitarbeiter: ca. 6

Organisatorische Anbindung: an das Personal/Human Resource Management, Leitung eine Ebene unterhalb des Vorstands

Fokussierung:

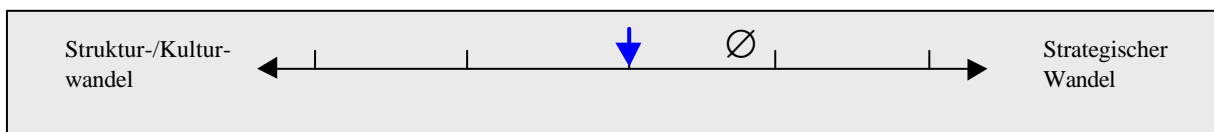
Individuum vs. Organisation



Mit der Otto International Academy werden in erster Linie Entwicklungsaktivitäten auf der Ebene der Organisation fokussiert. Entwicklungen sollen schwerpunktmäßig auf der Konzernebene angestoßen werden. Ziele sind die Entwicklung von Netzwerken für einen lebendigen Wissensaustausch, die verbesserte Verbreitung/Umsetzung der Unternehmensstrategie und die

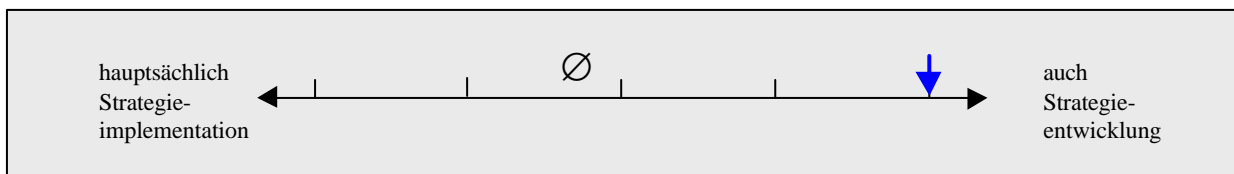
Gestaltung und Begleitung von Veränderungs- und Internationalisierungsprozessen im Unternehmen. Es werden jedoch auch Entwicklungen auf der Ebene des Individuums fokussiert. So verfolgt die Otto International Academy die gezielte Entwicklung des Managementpotentials.

Struktur-/Kulturwandel vs. Strategischer Wandel



Die Otto International Academy zielt sowohl auf den Struktur-/Kulturwandel als auch auf den strategischen Wandel.

Strategieimplementation vs. Strategieentwicklung

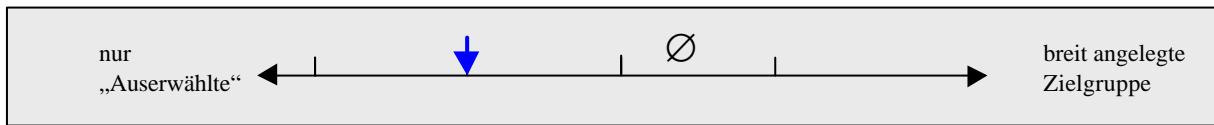


Mit der Otto International Academy wird nicht nur die Strategieimplementation gefördert, sondern auch verstärkt Strategieentwicklung betrieben. Sie bietet Gelegenheit für die Kommunikation von Unternehmenszielen und -strategien (top-down), ermöglicht den Austausch strategisch relevanter Beobachtungen (diagonal) und sorgt für den Transport von strategisch relevanten

Ideen (bottom-up). Sie ist ein Ort für die gemeinsame Neuentwicklung von Strategien. Im Strategieprozess kommt ihr eine wichtige Rolle zu: die Strategieentwicklung des Konzerns findet hauptsächlich im Vorstand/Management Board und an der Otto International Academy statt.

Branche: Handel
 Umsatz 1999/2000: 17,0 Mrd. Euro
 Mitarbeiter: ca. 72.000
 www.otto.com

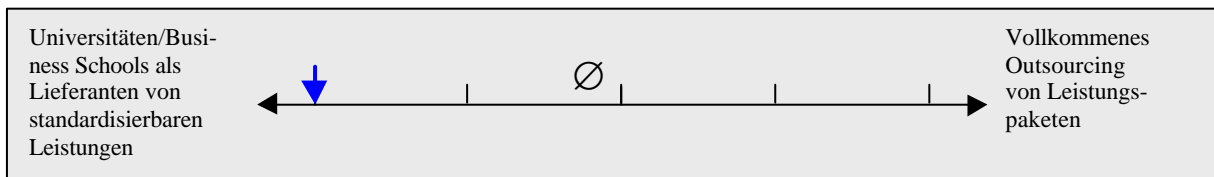
Zielgruppe:



Die Zielgruppe ist relativ eng gefasst. Ihre Größe wird mit ca. 600 Personen angegeben. Angesprochen sind mittlere Führungskräfte und das Top-Management. Die Teilnehmer werden von ihren Vorgesetzten ent-

sandt, nehmen aufgrund ihrer fachlichen Tätigkeit oder funktionalen Zugehörigkeit teil und/oder nehmen automatisch mit Erreichen bestimmter Karrierestufen an den Maßnahmen teil.

Einbindung von Universitäten und Business Schools:

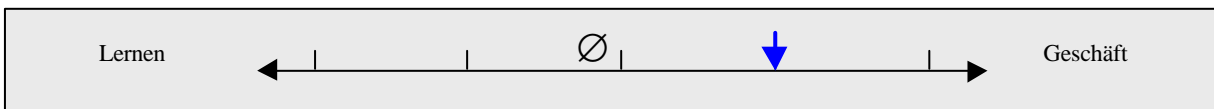


Die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern sieht diese als Lieferanten von standardisierbarem Content, Vorträgen, Seminarbausteinen u.Ä. vor. Die Maßnah-

men werden in Zusammenarbeit mit freien Trainern/Beratern durchgeführt.

Leistungsformate:

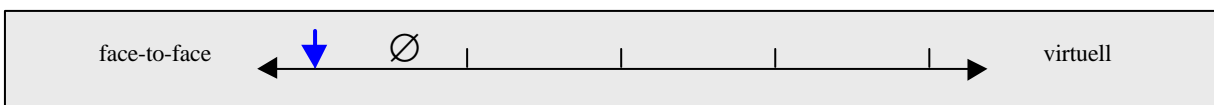
Lernen vs. Geschäft



Das Angebot ist stärker an Geschäftsprozessen als an individuellen Lernprozessen orientiert. Angeboten werden längerfristige Curricula und Förderprogramme, begleitete Business-/Action Learning-Projekte und

Wissensmanagement/E-Learning-Plattformen. Außerdem gibt es Dialogveranstaltungen, Organisationsberatung und Change Workshops.

Face-to-face vs. virtuell



Die Maßnahmen der Otto International Academy finden hauptsächlich in Tagungshotels statt. Der Anteil des virtuellen Angebots liegt bei ca. 10%. Die neuen Medien werden zur Vor- und Nachbereitung von Trai-

nings und Veranstaltungen und zur Kommunikation aktueller Themen und Strategien des Unternehmens eingesetzt.

Sonstiges:

- Die Rolle der Otto International Academy wird vom Unternehmen als „Impulsgeber für strategische Entwicklungen im internationalen Konzern und Initiator für internationalen Wissensaustausch“ gesehen.

Robert Bosch Kolleg

Eckdaten:

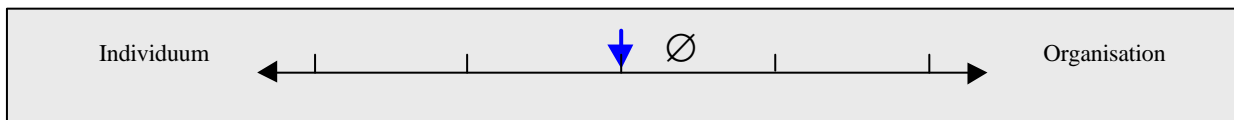
Gründung: 2. Halbjahr 1980

Anzahl fester Mitarbeiter: ca. 3,5

Organisatorische Anbindung: an die Zentralabteilung Weiterbildung und Führungskräfteentwicklung, Leitung 2 Ebenen unterhalb der Geschäftsführung

Fokussierung:

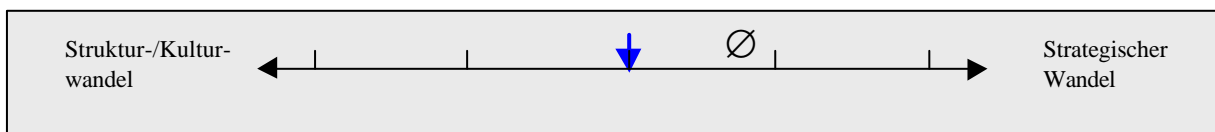
Individuum vs. Organisation



Mit dem Robert Bosch Kolleg sollen sowohl Entwicklungsaktivitäten auf der Ebene der Organisation als auch auf der Ebene des Individuums angestoßen werden. Einerseits wird die verbesserte Verbreitung/Umsetzung der Unternehmensstrategie als ein zentrales Gründungsmotiv betont. Andererseits werden

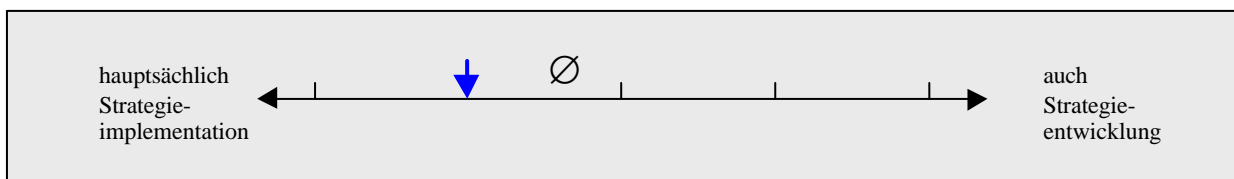
die gezielte Entwicklung des Managementpotentials und die Verdeutlichung des neuen Stellenwertes von Lernen im Unternehmen hervorgehoben. Die Integration von Lernen und Geschäft soll gefördert werden.

Struktur-/Kulturwandel vs. Strategischer Wandel



Das Robert Bosch Kolleg stellt eine Plattform zur Förderung des strategischen und kulturellen Wandels dar.

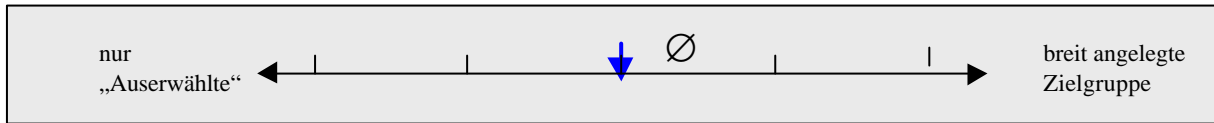
Strategieimplementation vs. Strategieentwicklung



Der Fokus des Robert Bosch Kolleg liegt stärker auf der Strategieimplementation als auf der Strategieentwicklung. Die CU sorgt im Strategieprozess für die Kommunikation von Unternehmenszielen und -strate-

gien (top down) und ist ein Ort für den Austausch strategisch relevanter Beobachtungen (diagonal). Die originäre Strategieentwicklung findet jedoch nicht am Robert Bosch Kolleg statt.

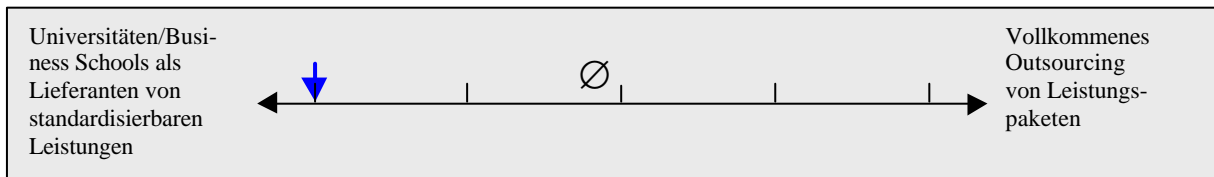
Zielgruppe:



Am Robert Bosch Kolleg können alle Fach- und Führungskräfte teilnehmen. Der Zugang zu dem Angebot

der CU erfolgt durch die Anmeldung der Teilnehmer nach Rücksprache mit ihren Führungskräften.

Einbindung von Universitäten und Business Schools:

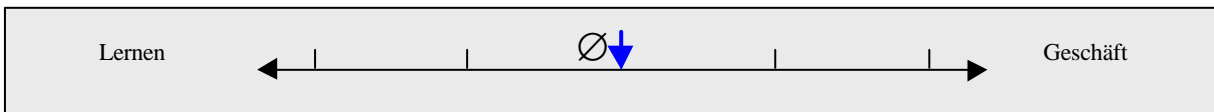


Kooperationspartner bei der Durchführung der CU-Maßnahmen sind Professoren verschiedener Universitäten und Fachhochschulen. Dadurch wird eine Aktivierung des universitären Wissens der Fach- und Füh-

rungskräfte gewährleistet. Dies dient der systematischen Weiterentwicklung strategischen Denkens und Handelns und der Verbesserung der Fach- und Führungskompetenz.

Leistungsformate:

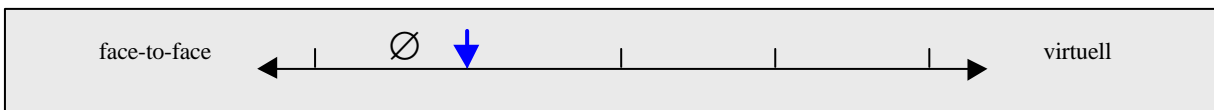
Lernen vs. Geschäft



Die Leistungspakete des Robert Bosch Kolleg stellen eine Mischung aus Lernen und Geschäft dar. Angeboten werden Schulungen, längerfristige Curricula/Förderprogramme und Dialogveranstaltungen (Strategie-Dialoge, Foren usw.).

la/Förderprogramme und Dialogveranstaltungen (Strategie-Dialoge, Foren usw.).

Face-to-face vs. virtuell



Die Maßnahmen/Events des Robert Bosch Kollegs finden hauptsächlich in einem eigenen CU-Gebäude statt. Ca. 20 % des gesamten Leistungspaketes werden virtuell, d.h. IT-gestützt angeboten. Die neuen Medien/IT werden zur Kommunikation aktueller Themen und

Strategien des Unternehmens, zur Unterstützung des Trainingsmanagements (Anmeldungen usw.) und zur Vor- und Nachbereitung der Trainings und Veranstaltungen genutzt.

Sonstiges:

- Die Rolle der Corporate University besteht aus Unternehmenssicht darin, „die Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft durch Vermittlung von aktuellem Wissen auf Hochschulniveau zu stärken.“ Sie soll damit als Plattform für die Erhaltung und das gezielte Wachstum von Mitarbeiterpotentialen dienen.

Sandvik College

Eckdaten:

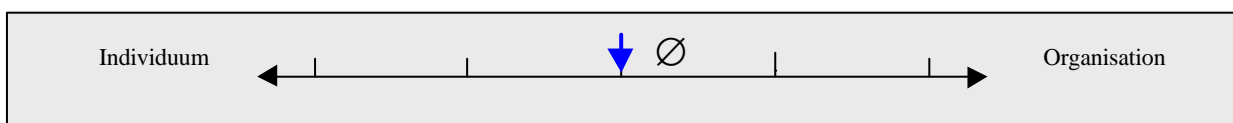
Gründung: 2. Halbjahr 1999

Anzahl fester Mitarbeiter: ca. 2

Organisatorische Anbindung: an das Personal/Human Resource Management, Leitung eine Ebene unterhalb der Geschäftsleitung

Fokussierung:

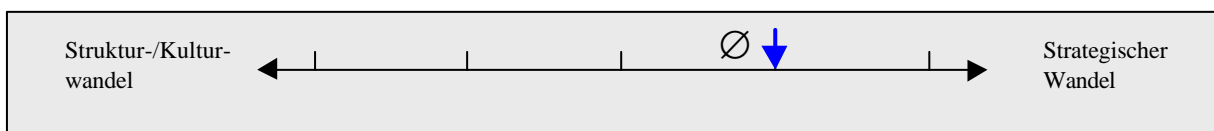
Individuum vs. Organisation



Mit dem Sandvik College werden gleichermaßen Entwicklungsaktivitäten auf der Ebene der Organisation wie auch auf der Ebene des Individuums fokussiert. Entwicklungsaktivitäten auf der Ebene der Organisation werden betont, indem die Maßnahmen des Sandvik Colleges die Kommunikation der Unternehmensstrategie unterstützen sowie zu organisationalen Veränderungsprozessen und den firmeneigenen Internationalisierungsprozessen beitragen sollen. Die Maßnahmen sollen schwerpunktmäßig auch auf der Ebene der Wert-

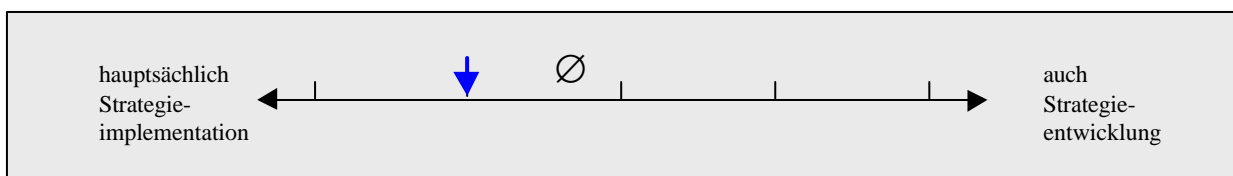
schöpfungskette bzw. des Netzwerkes wirksam werden. Auf der anderen Seite werden Entwicklungsaktivitäten auf der Ebene des Individuums fokussiert, indem eine gezielte Entwicklung des Managementpotentials und der Entwicklungsanreiz für Leistungsträger und High Potentials Gründungsmotive des Sandvik College darstellten. Ziel ist es, alle Qualifizierungs-/ Entwicklungsaktivitäten der Holding zu bündeln. Schwerpunktmäßig setzt das Sandvik College auf Training/ Qualifizierung der Mitarbeiter.

Struktur-/Kulturwandel vs. Strategischer Wandel



Das Sandvik College zielt in seinen Aktivitäten stärker auf den strategischen Wandel als auf den strukturellen/kulturellen Wandel.

Strategieimplementation vs. Strategieentwicklung

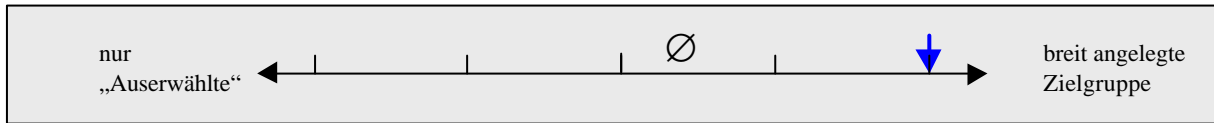


Aspekte der Strategieimplementation finden an dem Sandvik College stärker Berücksichtigung als Aspekte der Strategieentwicklung. Das College bietet Gelegenheit für die Kommunikation von Unternehmenszielen

und -strategien (top-down) und ist ein Ort für den Austausch strategisch relevanter Beobachtungen (diagonal). Die originäre Strategieentwicklung findet jedoch nicht am Sandvik College statt.

Branche: Schwerindustrie (Maschinenbau, Stahl)
 Konzernumsatz 2000: 4,7 Mrd. Euro
 Mitarbeiter: ca. 35.000 (in Deutschland ca. 2.300)
 www.sandvik.com

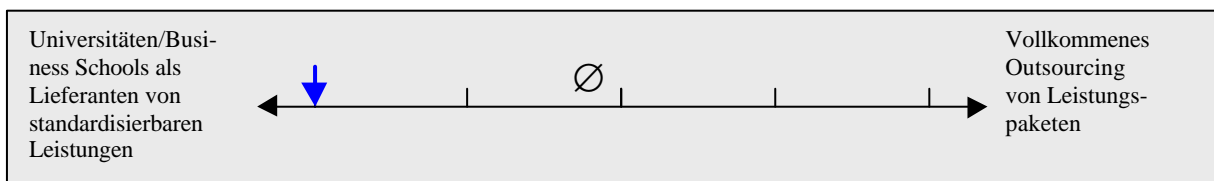
Zielgruppe:



Das Sandvik College fasst seine Zielgruppe sehr weit. Es werden neben Führungskräften und Nachwuchsführungskräften auch alle anderen Mitarbeiter des Unternehmens angesprochen. Die Teilnehmer des Sandvik

Colleges werden von ihren Führungskräften entsandt, der Zugang wird durch fachliche Tätigkeit/funktionale Zugehörigkeit und/oder automatisch über hierarchische Karrierestufen definiert.

Einbindung von Universitäten und Business Schools:

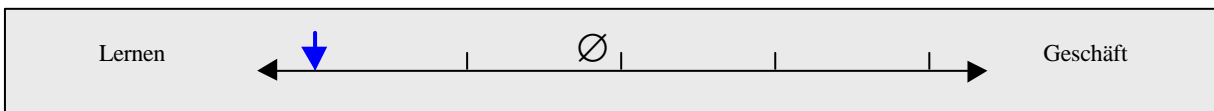


In der Zusammenarbeit mit Trainern und Beratern sieht das Sandvik College diese als Lieferanten von standardisierbarem Content, Vorträgen, Seminarbausteinen

u.Ä. vor. Das Lehrprogramm wird gemeinsam mit freien Trainern und Beratern durchgeführt.

Leistungsformate:

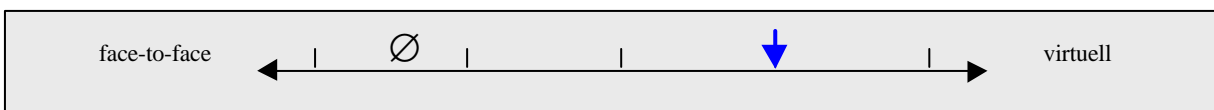
Lernen vs. Geschäft



Die Leistungspakete des Sandvik College sind stärker an den individuellen Lernprozessen als an Geschäftsprozessen orientiert. Das Angebot des Sandvik Colle-

ges besteht aus Schulungen und längerfristige Curricula bzw. Förderprogrammen.

Face-to-face vs. virtuell



Die Maßnahmen des Sandvik Colleges finden hauptsächlich in Tagungs-/Seminarhotels statt. Der Anteil des virtuellen Angebots liegt bei ca. 60%. Die neuen Medien werden in der Unterstützung virtueller Projekt-

und Gruppenarbeit, zur Unterstützung des Trainingsmanagements und zur Vor- und Nachbereitung von Trainings und Veranstaltungen eingesetzt.

SAP University

Eckdaten:

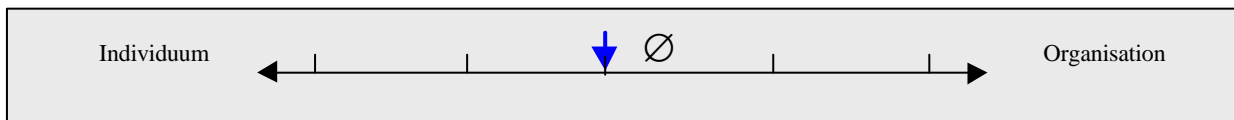
Gründung: 2. Halbjahr 1999

Anzahl fester Mitarbeiter: ca. 30

Organisatorische Anbindung: an das Personal/Human Resource Management, Leitung zwei Ebenen unterhalb des Vorstands

Fokussierung:

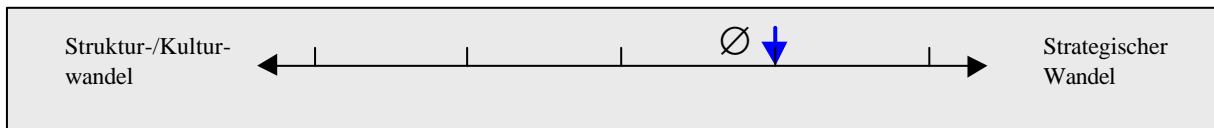
Individuum vs. Organisation



Die SAP University fokussiert sowohl Entwicklungsaktivitäten auf der Ebene der Organisation als auch auf der Ebene des Individuums. Organisationale Entwicklungsaktivitäten werden fokussiert, indem die Unterstützung von Veränderungsprozessen im Unternehmen sowie die interkulturelle Integration Ziele der SAP University darstellen. Die Maßnahmen sollen schwerpunktmäßig sowohl auf Konzern- als auch auf Unter-

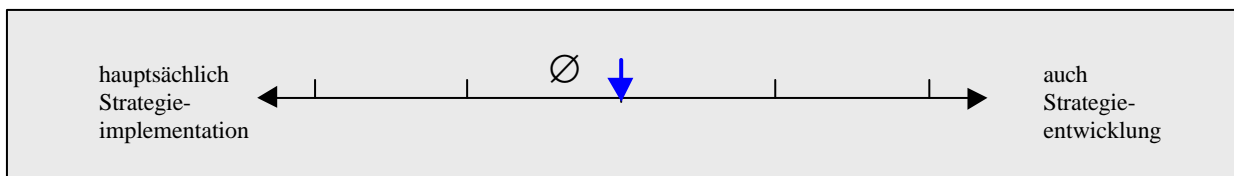
nehmens Ebene wirken. Entwicklungsaktivitäten auf der Ebene des Individuums werden fokussiert, indem die Entwicklung des Managementpotentials ein Ziel der SAP University darstellt. Ferner soll die Integration sämtlicher Bildungs-/Entwicklungsmaßnahmen unter einem Dach stattfinden.

Struktur-/Kulturwandel vs. Strategischer Wandel



Mit der SAP University soll der strategische Wandel stärker als der strukturelle/kulturelle Wandel gefördert werden.

Strategieimplementation vs. Strategieentwicklung

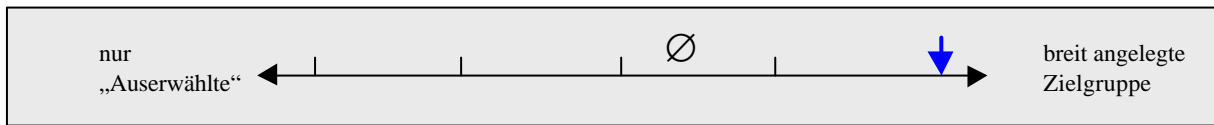


Sowohl Aspekte der Strategieimplementation als auch Aspekte der Strategieentwicklung finden an der SAP University Berücksichtigung, indem diese für den

Transport von strategisch relevanten Ideen (bottom-up) sorgt. Die originäre Strategieentwicklung findet jedoch nicht an der SAP University statt.

Branche: IT
 Konzernumsatz 2000: 6,26 Mrd. Euro
 Mitarbeiter: ca. 25.000
 www.sap.com

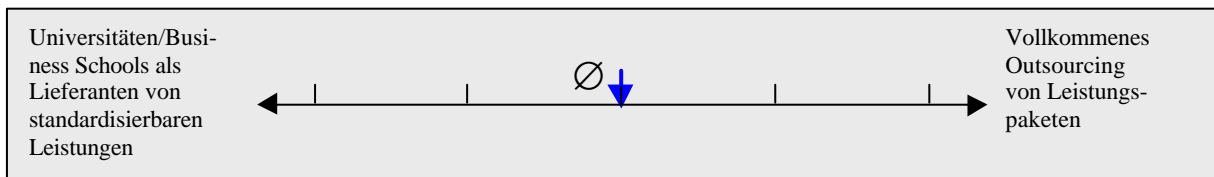
Zielgruppe:



Die SAP University hat eine breit angelegte Zielgruppe. Es nehmen alle Mitarbeiter und Führungskräfte sowie Nachwuchsführungskräfte teil. Insgesamt umfasst die Zielgruppe ca. 10.000 Personen.

Zugangsregelungen gibt es nicht, d.h. jeder Mitarbeiter kann sich frei anmelden. Die Vorgesetzten bestätigen bzw. stornieren den Antrag lediglich.

Einbindung von Universitäten und Business Schools:

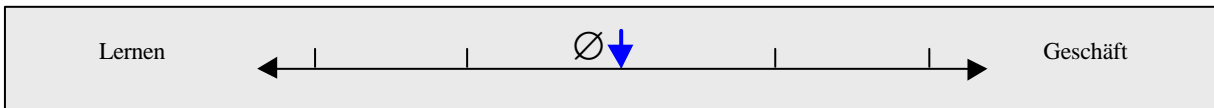


Die SAP University pflegt enge Lernpartnerschaften mit Universitäten und Business Schools. Kooperationspartner bei der Durchführung der CU-Maßnahmen sind internationale Business Schools, deutsche Universitäten,

freie Trainer/Berater und interne Trainer. Eine Kooperation erfolgt mit den Business Schools von INSEAD/Frankreich und IMD/Schweiz.

Leistungsformate:

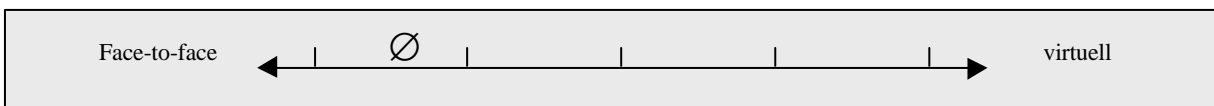
Lernen vs. Geschäft



Die Leistungspakete sind sowohl an den Geschäftsprozessen als auch an individuellen Lernprozessen orientiert. Angeboten werden Schulungen, längerfristige Curricula/Förderprogramme und individuelles Coaching/Mentoring. Außerdem gibt es Dialogveranstaltungen,

begleitende Business-/Action Learning Projekte, Change Workshops, Organisationsberatung und eine Wissensmanagement-/E-Learning-Plattform.

Face-to-Face vs. virtuell



Die Maßnahmen/Events der SAP University finden hauptsächlich im eigenen Gebäude der CU statt. Eine Einschätzung des Anteils des virtuellen Angebotes wurde nicht vorgenommen. Die neuen Medien werden zur Kommunikation aktueller Themen/Strategien des Unternehmens, zur Vor- und Nachbereitung von Trainings

und Veranstaltungen sowie in der Trainingsdurchführung (E-Learning) eingesetzt.

Ein Motiv zur Gründung der SAP University war u.a. der Einsatz neuer IT-Technologien für Lernprozesse.

Schering Corporate University

Eckdaten:

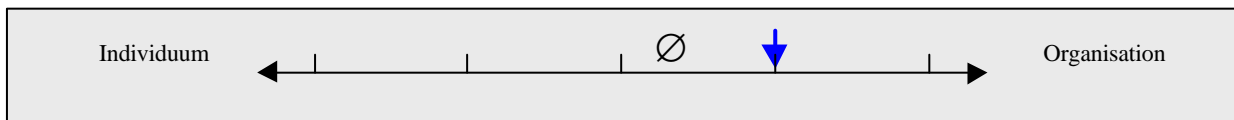
Gründung: 2. Halbjahr 2000

Anzahl fester Mitarbeiter: ca. 2 (plus Projektteam)

Organisatorische Anbindung: an das Personal/Human Resource Management, Leitung zwei Ebenen unterhalb des Vorstands

Fokussierung:

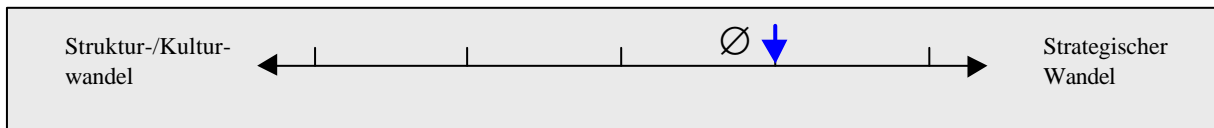
Individuum vs. Organisation



Mit der Schering Corporate University werden stärker Entwicklungsaktivitäten auf der Ebene der Organisation als auf der Ebene des Individuums fokussiert. Entwicklungen sollen insbesondere auf der Konzernebene und in der Wertschöpfungskette wirksam werden. Die Schering Corporate University soll zur verbesserten strategischen Orientierung der Führungskräfte beitragen und die Veränderungsprozesse im Unternehmen be-

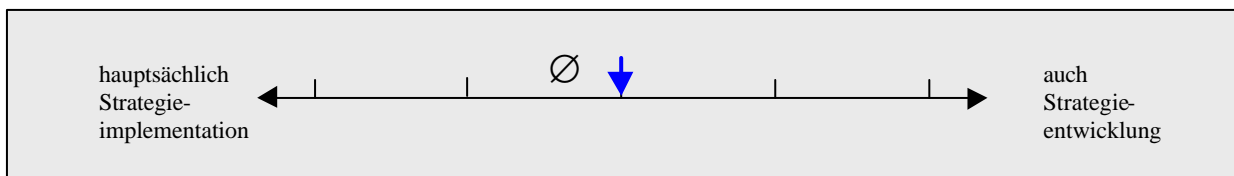
gleiten. Entwicklungsaktivitäten auf der Ebene des Individuums werden fokussiert, indem mit der Corporate University das Managementpotential gezielt entwickelt und Leistungsträgern und High Potentials ein Entwicklungsanreiz gegeben werden soll. Die Schering Corporate University soll das „Networking“ und die multikulturelle Kompetenz ihrer Teilnehmer stärken.

Struktur-/Kulturwandel vs. Strategischer Wandel



Die Coporate University von Schering zielt stärker auf den strategischen Wandel als auf den Struktur-/Kulturwandel.

Strategieimplementation vs. Strategieentwicklung

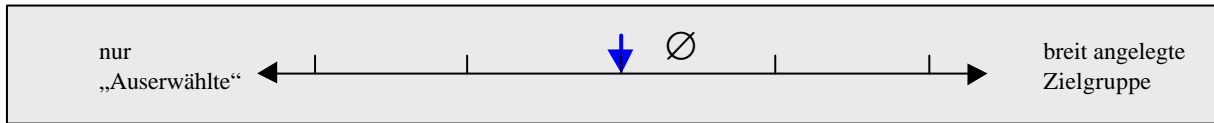


Aspekte der Strategieimplementation finden gleichermaßen Berücksichtigung wie Aspekte der Strategieentwicklung. Die Schering Corporate University ist ein Ort für den Austausch strategisch relevanter Beobachtungen (diagonal) und sorgt für den Transport von strategisch relevanten Ideen (bottom-up). Insbesondere geht

es um die Verbesserung der strategischen Orientierung und um die Entwicklung von Fähigkeiten zur Umsetzung der Strategie. Die originäre Strategieentwicklung findet nicht an der Schering Corporate University statt.

Branche: Pharmazeutische Chemie
 Konzernumsatz 2001: 4,8Mrd. Euro
 Mitarbeiter: ca. 23.700
 www.schering.de

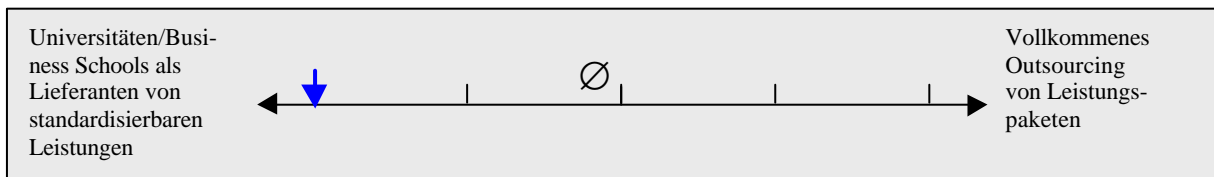
Zielgruppe:



Die Zielgruppe ist relativ eng gefasst. Angesprochen werden mittlere und obere Führungskräfte sowie das Top-Management. Ihre Größe wird mit ca. 300 Personen (plus Nachwuchsführungskräfte) angegeben. Die

Teilnehmer qualifizieren sich für die Maßnahmen über die fachliche Tätigkeit/funktionale Zugehörigkeit und werden von ihren Vorgesetzten an die CU entsandt.

Einbindung von Universitäten und Business Schools:

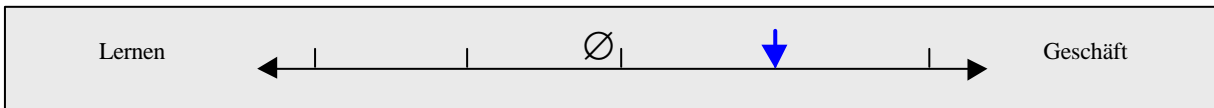


Die Zusammenarbeit mit Universitäten und Business Schools sieht diese als Lieferanten von maßgeschneidertem Content, Vorträgen, Seminarbausteinen u.Ä. vor. Kooperationspartner bei der Durchführung der CU-

Maßnahmen sind internationale Business Schools, interne Mitarbeiter und das eigene (Top-) Management. Eine Kooperation besteht mit der Cranfield School of Management.

Leistungsformate:

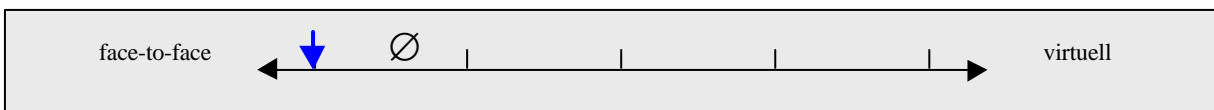
Lernen vs. Geschäft



Das Leistungspaket ist stärker an Geschäftsprozessen als an individuellen Lernprozessen orientiert. Angeboten werden Schulungen, Dialogveranstaltungen (mit Mitgliedern des Vorstands) und Wissensmanagement-

/E-Learning-Plattformen. Letztere dienen der Begleitung von Netzwerkgruppen, die im Rahmen der CU gegründet wurden.

Face-to-face vs. virtuell



Die Maßnahmen der Schering Corporate University finden hauptsächlich in den Räumlichkeiten externer Partner statt. Der Anteil des virtuellen Angebots liegt bei ca. 15%. Die neuen Medien werden zur Vor- und Nachbereitung von Trainings und Veranstaltungen, bei virtuellen Projekt- und Gruppenarbeiten und zur Unter-

stützung des Trainingsmanagements eingesetzt. Außerdem finden sie Verwendung in der über die Trainings hinausgehenden Kommunikation und beim Wissenstransfer der Teilnehmer mittels Chats, Foren oder Communities sowie zur Alumni-Betreuung.

Sonstiges:

- Die CU wird vom Unternehmen als „zentrales Instrument zur Gewinnung und Entwicklung von herausragenden Mitarbeitern und Führungskräften“ gesehen.

Siemens Management Learning

Eckdaten:

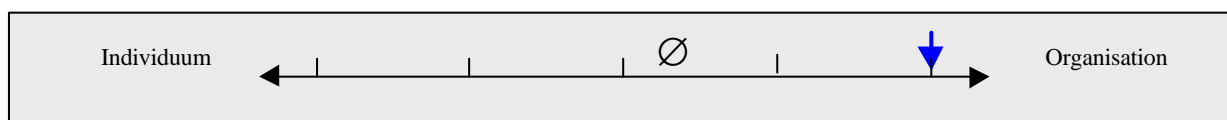
Gründung: 2. Halbjahr 1997

Anzahl fester Mitarbeiter: ca. 18

Organisatorische Anbindung: an das Personal/Human Resource Management, Leitung eine Ebene unter dem Vorstand

Fokussierung:

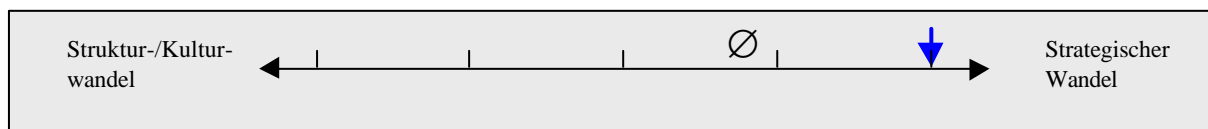
Individuum vs. Organisation



Mit dem Bereich Siemens Management Learning werden primär Entwicklungsaktivitäten auf der Ebene der Organisation fokussiert. So stellen eine Integration der sehr unterschiedlichen Geschäftsfelder bei Siemens Networking, eine verbesserte Verbreitung/Umsetzung der Unternehmensstrategie sowie die Gestaltung des firmeneigenen Internationalisierungsprozesses Motive des Einführungsprozesses dar. Die Maßnahmen sollen schwerpunktmäßig auf der Ebene Geschäftsfeld/

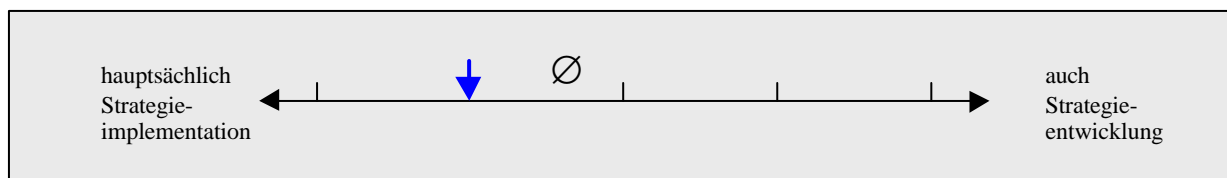
-bereich wirksam werden. Auf der anderen Seite werden Entwicklungsaktivitäten auf der Ebene des Individuums fokussiert, indem eine gezielte Entwicklung des Managementpotentials ein Gründungsmotiv des Bereichs Management Learning darstellt. Es wird versucht, die Integration von Lernen und Geschäft zu fördern.

Struktur-/Kulturwandel vs. Strategischer Wandel



Der Bereich Siemens Management Learning zielt deutlich stärker auf den strategischen als auf den kulturellen/strukturellen Wandel.

Strategieimplementation vs. Strategieentwicklung

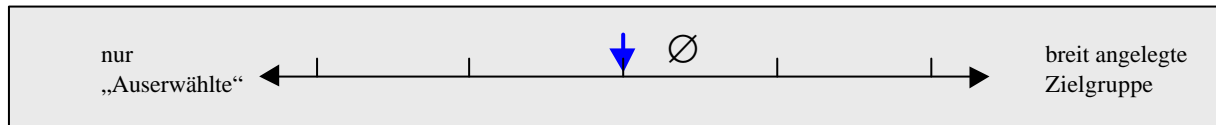


Der Fokus liegt stärker auf der Strategieimplementation als auf der Strategieentwicklung. Siemens Management Learning sorgt für die Kommunikation von Unternehmenszielen und -strategien (top-down) und ist ein Ort

für den Austausch strategisch relevanter Beobachtungen (diagonal). Die originäre Strategieentwicklung findet jedoch nicht im Siemens Management Learning statt.

Branche: Elektro/Elektronik
 Konzernumsatz 2001: 69 Mrd. Euro
 Mitarbeiter: ca. 470.000
 www.siemens.com

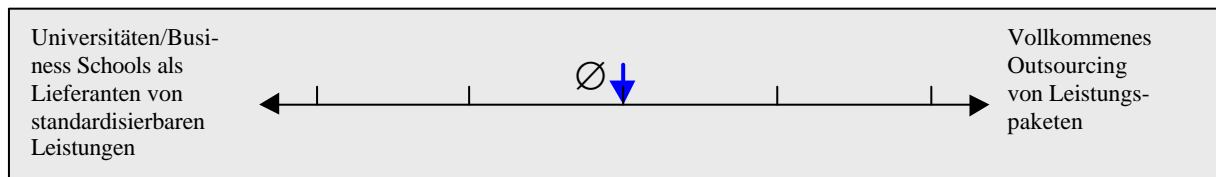
Zielgruppe:



Am Siemens Management Learning nehmen Nachwuchsführungskräfte, mittlere Führungskräfte mit Potential und das Top Management teil. Insgesamt um-

fasst die Zielgruppe ca. 10.000 Personen. Der Zugang wird über standardisierte Potentialeinschätzungsverfahren bestimmt.

Einbindung von Universitäten und Business Schools:

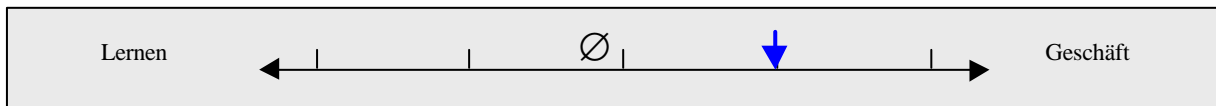


Kooperationspartner bei der Durchführung der CU-Maßnahmen sind internationale Business Schools, freie Trainer/Berater und das eigene (Top) Management. Die kooperierenden Business Schools sind die Duke Fuqua School und das Babson College. Die Zusammenarbeit

wird durch eine enge Lernpartnerschaft beschrieben, d.h. sie ist durch beständiges Kooperieren und wechselseitiges Lernen gekennzeichnet. Forschungsprojekte werden an externe Forscher gezielt in Auftrag gegeben.

Leistungsformate:

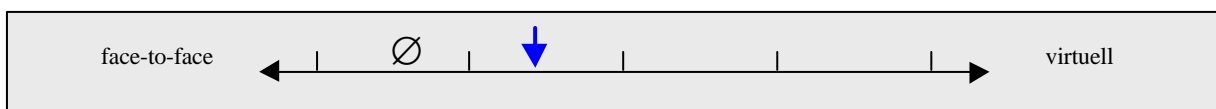
Lernen vs. Geschäft



Das Leistungspaket ist stärker am Geschäft als am Lernen orientiert. Angeboten werden Schulungen, längerfristige Curricula/Förderprogramme, begleitete

Business-/Action Learning Projekte, Wissensmanagement, E-Learning Module und Workshops.

Face-to-face vs. virtuell



Die Maßnahmen/Events des Siemens Management Learning finden hauptsächlich in firmeneigenen Tagungs-/Seminarhotels statt. Über 20 % des gesamten Leistungspakets wird virtuell angeboten. Die neuen Medien werden sehr vielfältig eingesetzt: zur vollständigen virtuellen Abwicklung der CU-Aktivitäten, zur Kom-

munikation aktueller Themen und Strategien des Unternehmens, zur Unterstützung des Trainingsmanagements, in der Trainingsdurchführung, für Kommunikation und Wissenstransfer der Teilnehmer, in der Unterstützung virtueller Projekt- und Gruppenarbeit sowie in der Alumni-Betreuung.

Sonstiges:

- Vorrangiger Unterschied zur qualifizierten Weiterbildungsabteilung: „Die CU verbindet Strategie und Geschäft mit Lernen, sie dient nicht dem Aufbau von Skills und reinem Wissen“.
- Vorstände und Top-Management sind Sponsoren/Mentoren, Referenten und Teilnehmer.

Unilever Deutschland GmbH Training Department

Eckdaten:

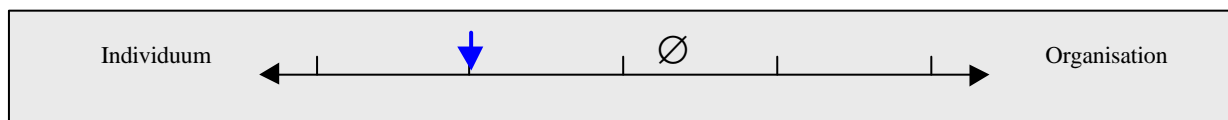
Gründung: 1972

Anzahl fester Mitarbeiter: ca. 7

Organisatorische Anbindung: an das Personal/Human Resource Management, Leitung eine Ebene unterhalb der Geschäftsführung

Fokussierung:

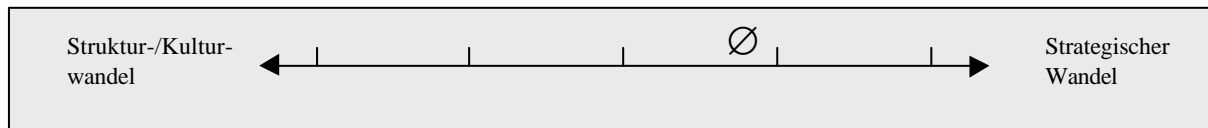
Individuum vs. Organisation



Mit dem Training Department von Unilever werden verstärkt Entwicklungsaktivitäten auf der Ebene des Individuums fokussiert. Das Managementpotential soll gezielt entwickelt und Leistungsträgern und High Potentials ein Entwicklungsanreiz gegeben werden. Ein Motiv für die Gründung des Training Departments war, sämtliche Bildungs- und Entwicklungsaktivitäten unter einem Dach zu integrieren. Der Stellenwert von Lernen

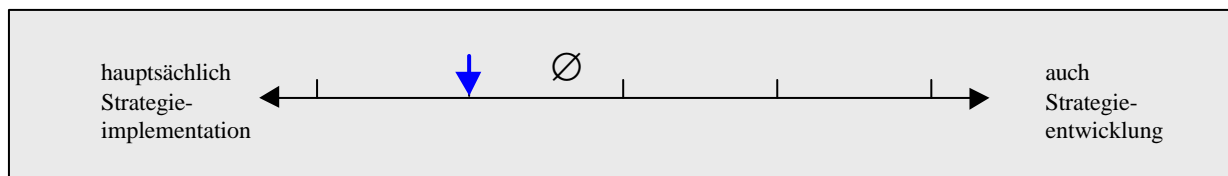
im Unternehmen soll verdeutlicht und ein Ausgleich zu einem mangelhaften Bildungsangebot deutscher Universitäten geschaffen werden. Auf der Ebene der Organisation soll das Training Department Veränderungsprozesse im Unternehmen unterstützen. Der Fokus liegt hier besonders auf der Ebene der Geschäftsfelder/-bereiche. Die Integration von Lernen und Geschäft soll gefördert werden.

Struktur-/Kulturwandel vs. Strategischer Wandel



Eine eindeutige Skalenzuordnung konnte nicht vorgenommen werden.

Strategieimplementation vs. Strategieentwicklung

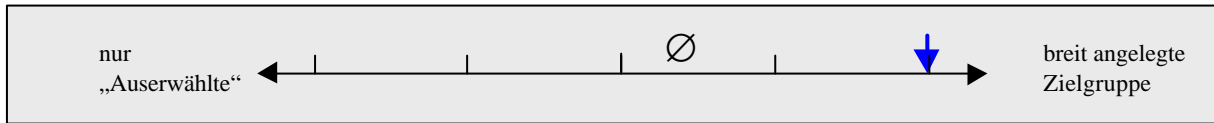


Aspekte der Strategieimplementation finden stärker Berücksichtigung als Aspekte der Strategieentwicklung. Das Training Department bietet Gelegenheit für die Kommunikation von Unternehmenszielen und -strate-

gien (top-down) und sorgt für den Transport von strategisch relevanten Ideen (bottom-up). Die originale Strategieentwicklung findet jedoch nicht am Unilever Training Department statt.

Branche: Konsumgüter
 Umsatz Unilever Deutschland 2000: 3,0 Mrd. Euro
 Mitarbeiter: ca. 12.000
 www.unilever.de

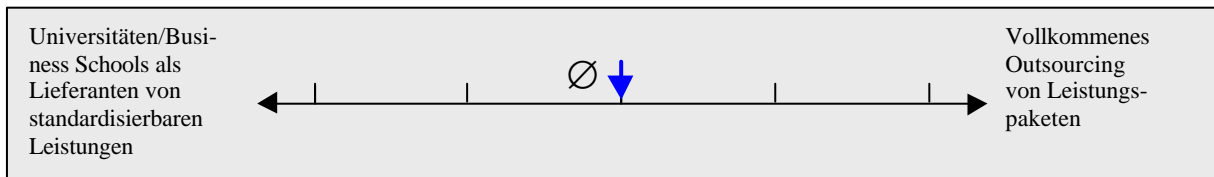
Zielgruppe:



Die Zielgruppe ist sehr weit gefasst. Ihre Größe wird mit ca. 13.000 Personen angegeben. Es werden alle Mitarbeiter angesprochen. Zum Teil melden sich die

Teilnehmer selbst an (bei Selbstlernen und Austauschaktivitäten), zum Teil werden sie von ihren Vorgesetzten an die CU entsandt.

Einbindung von Universitäten und Business Schools:

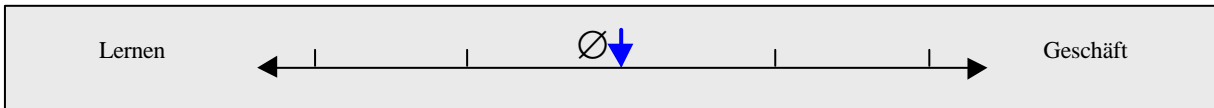


Das Training Department geht enge Lernpartnerschaften mit Kooperationspartnern ein. Kooperationspartner sind freie und interne Trainer/Berater, eigene Mitarbeiter und das eigene (Top-) Management. Eine Koopera-

tion besteht auf internationaler Ebene mit der Harvard Business School. Es werden Forschungsprojekte an der CU durchgeführt (z.B. durch Diplomanden, Doktoranden).

Leistungsformate:

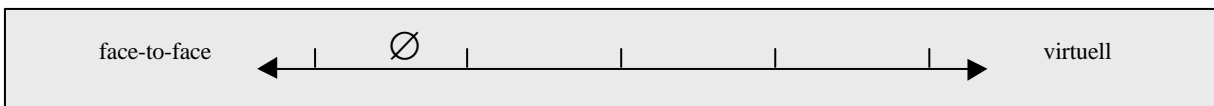
Lernen vs. Geschäft



Das Leistungspaket ist gleichermaßen an Geschäftsprozessen und an individuellen Lernprozessen orientiert. Angeboten werden Schulungen, längerfristige Curricula/Förderprogramme, Wissensmanagement-/E-Learning-Plattformen und individuelles Coa-

ching/Mentoring. Ferner gibt es begleitete Business-/Action-Learning-Projekte, Dialogveranstaltungen, Organisationsberatung und Change Workshops.

Face-to-face vs. virtuell



Die Maßnahmen finden zum Teil in firmeneigenen Tagungsräumen, zum Teil in Tagungshotels statt. Die neuen Medien werden zur Vor- und Nachbereitung von Trainings und Veranstaltungen, in der Trainingsdurchführung, zum gezielten Skill Management und zur

Unterstützung des Trainingsmanagements eingesetzt. Eine Einschätzung des Anteils des virtuellen Angebots wurde nicht vorgenommen.

Sonstiges:

- Vorstände sind Sponsoren/Mentoren, Aufsichtsinstanzen, Referenten und Teilnehmer im Training Department von Unilever.
- Es werden umfangreiche Evaluationsmaßnahmen durchgeführt (z.B. Bildungscontrolling).

VTG-Lehnkering Führungsakademie

Eckdaten:

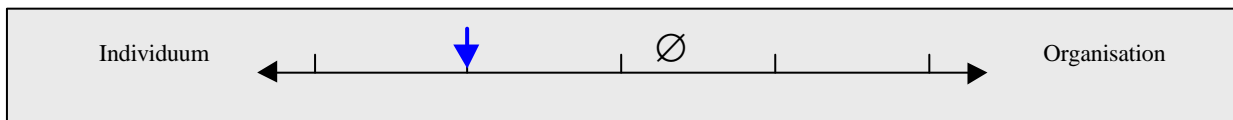
Gründung: 2. Halbjahr 2000

Anzahl fester Mitarbeiter: ca. 2

Organisatorische Anbindung: an das Personal/Human Resource Management, Leitung auf Vorstandsebene

Fokussierung:

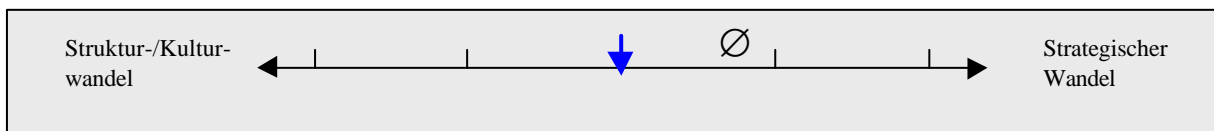
Individuum vs. Organisation



Mit der VTG-Lehnkering Führungsakademie werden verstärkt Entwicklungsaktivitäten auf der Ebene des Individuums fokussiert. Der Schwerpunkt liegt auf dem Training bzw. der Qualifizierung der Mitarbeiter. Gründungsmotive bestanden in der gezielten Entwicklung des Managementpotentials, der Schaffung eines Entwicklungsanreizes für Leistungsträger und High Potentials sowie der Verdeutlichung des neuen Stellenwertes von Lernen im Unternehmen. Ferner sollte die Identifikation mit dem Unternehmen erhöht werden.

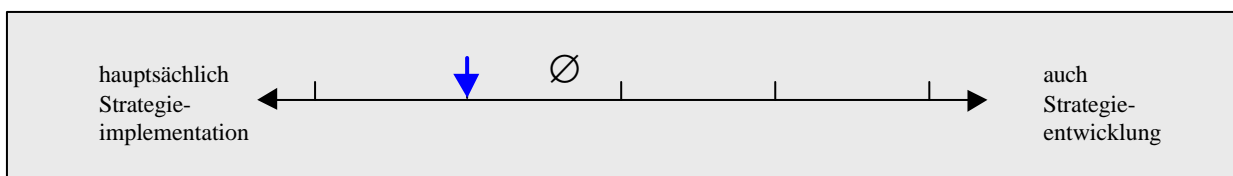
Entwicklungen auf der Ebene der Organisation wurden ebenfalls angestrebt. So stellte die Unterstützung bei der Bewältigung von Post Merger Integrations-Prozessen ein Gründungsmotiv dar und die Begleitung unternehmensweiter Change-Prozesse und Kommunikation der Unternehmensstrategie werden als Ziele der Führungsakademie genannt.

Struktur-/Kulturwandel vs. Strategischer Wandel



Die VTG-Lehnkering Führungsakademie zielt gleichermaßen auf den Struktur- und Kulturwandel wie auch auf den strategischen Wandel.

Strategieimplementation vs. Strategieentwicklung

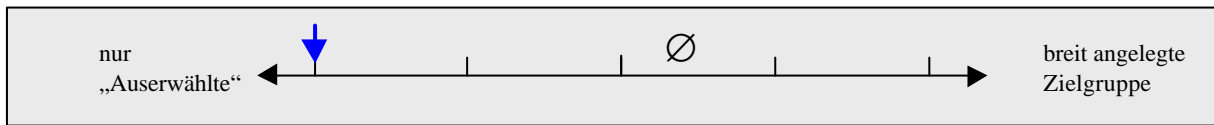


Der Fokus liegt deutlich stärker auf der Strategieimplementation als auf der Strategieentwicklung. Die VTG-Lehnkering Führungsakademie sorgt für die Kommunikation von Unternehmenszielen und -strategien (top-down), ist ein Ort für den Austausch strate-

gisch relevanter Beobachtungen (diagonal) und sorgt für den Transport von strategisch relevanten Ideen (bottom-up). Die originäre Strategieentwicklung findet jedoch nicht an der Führungsakademie statt.

Branche: Speziallogistik (Dienstleistung)
 Konzernumsatz 1999/2000: 956 Mio. Euro
 Mitarbeiter: ca. 3.038
 www.vtg-lehnkering.de

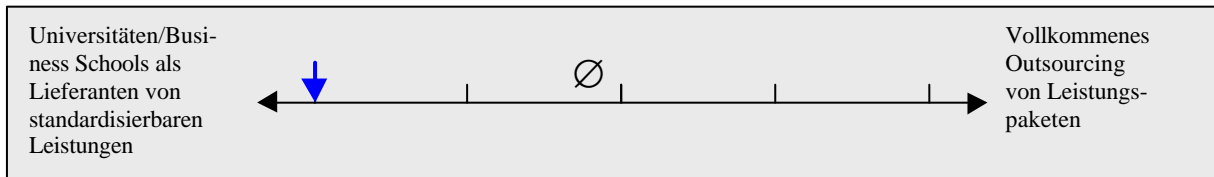
Zielgruppe:



Die VTG-Lehnkering Führungsakademie wendet sich an das Top-Management der Führungsebenen 1 und 2.

Die Zielgruppe umfasst ca. 100 Personen (von ca. 200 Führungskräften).

Einbindung von Universitäten und Business Schools:

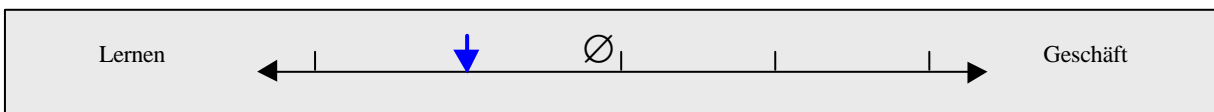


Die Zusammenarbeit mit Business Schools sieht diese als Lieferanten von standardisierbarem Content, Vorträgen, Seminarbausteinen u.Ä. vor. Kooperiert wird

mit internationalen Business Schools, freien Trainern/Beratern und dem eigenen (Top-) Management.

Leistungsformate:

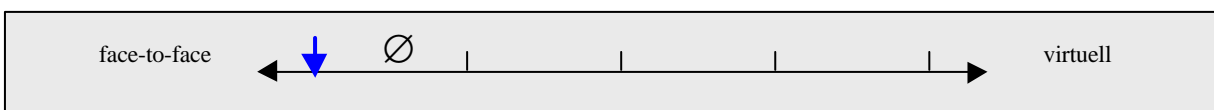
Lernen vs. Geschäft



Das Angebot der Führungsakademie ist stärker auf individuelle Lernprozesse als auf Geschäftsprozesse ausgerichtet. Angeboten werden Schulungen, Dialogveranstaltungen, eine Wissensmanagement-/E-

Learning-Plattform, Change Workshops, Individuelles Coaching/Mentoring sowie ein General Management Program.

Face-to-face vs. virtuell



Die Maßnahmen der VTG-Lehnkering Führungsakademie finden hauptsächlich in Tagungs-/Seminarhotels statt. Der Anteil des virtuellen Angebots liegt bei ca. 5%. Die neuen Medien werden zur Vor- und Nachbe-

reitung von Trainings und Veranstaltungen, zur Unterstützung des Trainingsmanagements und in der Trainingsdurchführung (E-Learning) eingesetzt.

Zeppelin Akademie

Eckdaten:

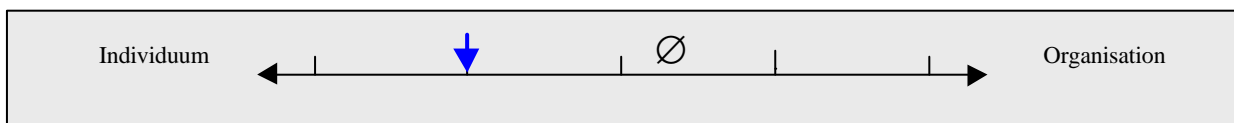
Gründung: 2. Halbjahr 1998

Anzahl fester Mitarbeiter: keine festen Mitarbeiter

Organisatorische Anbindung: an das Personal/Human Resource Management, Leitung eine Ebene unterhalb der Geschäftsführung

Fokussierung:

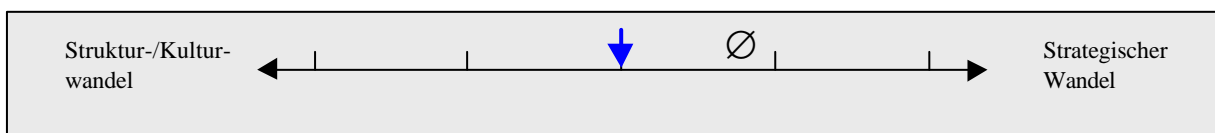
Individuum vs. Organisation



Mit der Zeppelin Akademie werden stärker Entwicklungsaktivitäten auf der Ebene des Individuums als auf der Ebene der Organisation fokussiert. Schwerpunktmäßig zielt die Akademie auf Training/ Qualifizierung der Mitarbeiter. Motive, die zur Einrichtung der Zeppelin Akademie geführt haben, waren, das Managementpotential gezielt zu entwickeln sowie eine Bündelung

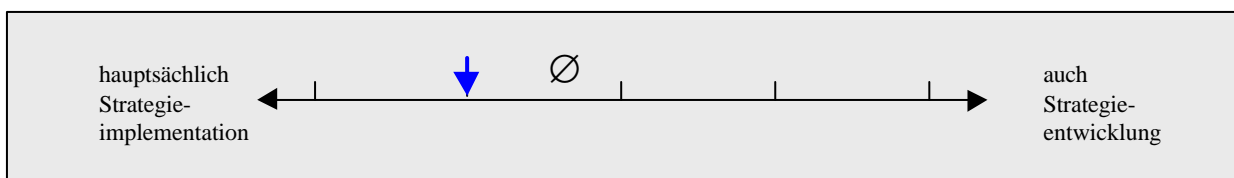
aller Qualifizierungs-/Entwicklungsaktivitäten zu erreichen. Auf Veränderungen auf der Ebene der Organisation zielen die angestrebte Unterstützung von Veränderungsprozessen im Unternehmen sowie die Förderung der Entwicklung/Kommunikation der Unternehmensstrategie. Die Integration von Lernen und Geschäft soll gefördert werden.

Struktur-/Kulturwandel vs. Strategischer Wandel



Die Maßnahmen der Zeppelin Akademie sollen sowohl einer Unterstützung des strukturellen/kulturellen als auch des strategischen Wandels dienen.

Strategieimplementation vs. Strategieentwicklung

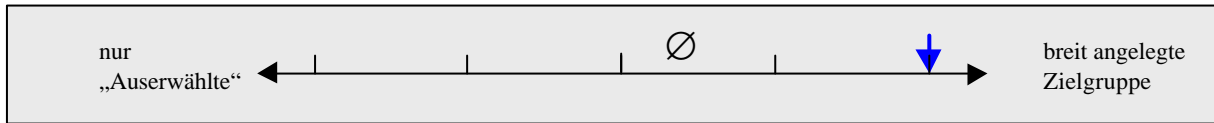


Mit der Zeppelin Akademie soll eher Strategieimplementation als Strategieentwicklung betrieben werden. Die Zeppelin Akademie sorgt für die Kommunikation von Unternehmenszielen und -strategien (top-down)

und für den Transport von strategisch relevanten Ideen (bottom-up). Die originäre Strategieentwicklung findet jedoch nicht in der Zeppelin Akademie statt.

Branche: Baumaschinenhandel
 Konzernumsatz 2000: 1,4 Mrd. Euro
 Mitarbeiter: ca. 2000
 www.zepelin.de

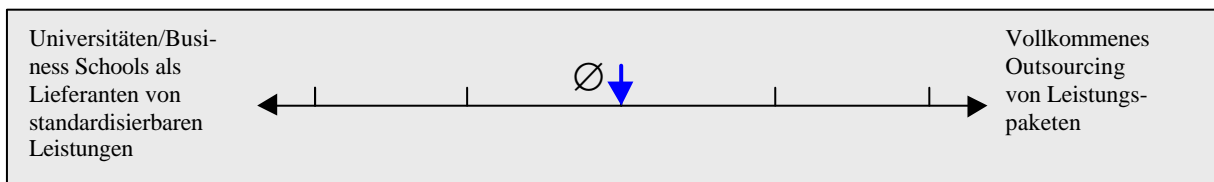
Zielgruppe:



Die Zielgruppe der Zeppelin Akademie ist sehr weit gefasst. Es werden alle Mitarbeiter und auch externe Partner des Unternehmens angesprochen. Die Zielgruppe umfasst ca. 2.000 Personen. Die Teilnehmer der Zeppelin Akademie können sich teilweise frei an-

melden. Andernfalls werden sie von ihren Führungskräften entsandt und/oder wird der Zugang durch fachliche Tätigkeit/funktionale Zugehörigkeit definiert (individuelle PE-Maßnahmen entsprechend Plan).

Einbindung von Universitäten und Business Schools:

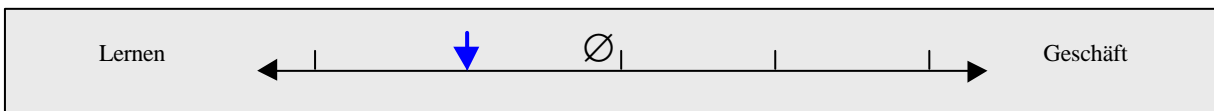


Die Zeppelin Akademie geht enge Lernpartnerschaften mit Trainern und Beratern ein. Das Lehrprogramm wird gemeinsam mit freien und internen Trainern/Beratern, internen Mitarbeitern und dem eigenen (Top) Management durchgeführt. Ein Bezug zur wissenschaftlichen

Forschung ist dadurch gegeben, dass in den CU-Maßnahmen aktuelle Forschungsergebnisse durch externe Partner vermittelt werden. Die Teilnehmer können an der Zeppelin Akademie hauseigene Urkunden, Teilnahmebestätigungen u.ä. erlangen.

Leistungsformate:

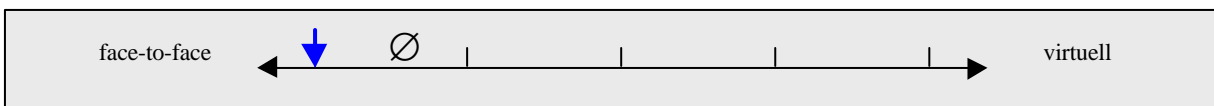
Lernen vs. Geschäft



Das Leistungspaket der Zeppelin Akademie ist eher an individuellen Lernprozessen als an Geschäftsprozessen orientiert. Das Leistungspaket beinhaltet Schulungen, längerfristige Curricula bzw. Förderprogramme und

Coaching/Mentoring. Das Angebot enthält außerdem begleitende Business-/ Action Learning-Projekte und Change Workshops. Es soll die Integration von Lernen und Geschäft gefördert werden.

Face-to-face vs. virtuell



Die Maßnahmen der Zeppelin Akademie finden hauptsächlich in Tagungs-/Seminarhotels statt. Der Anteil des virtuellen Angebots liegt bei ca. 5%. Die neuen

Medien werden speziell zur Unterstützung des Trainingsmanagement und zur Vor- und Nachbereitung von Trainings und Veranstaltungen eingesetzt.

Danksagungen

Wir bedanken uns bei Dr. Heiko Hilse, Head of Infineon University, für seine konzeptionelle Unterstützung und sein maßgebliches Mitwirken in einer frühen Phase der Erstellung dieses Berichtes.

Ferner gilt unser Dank allen Unternehmen, die auf unseren Fragebogen geantwortet haben und ganz besonders den Interviewpartnern, die uns die Informationen in den vertiefenden Gesprächen zu ihren Einrichtungen bereitgestellt haben. Im Einzelnen sind dies:

- Gerd Bührig, Gründer und ehemalige Leiter der Bertelsmann University
- Dr. Udo Dierk, Leiter des Bereichs Management Learning im Siemens Konzern
- Detlef Hartmann, Leiter der E.ON Academy
- Dr. Immanuel Hermreck, Leiter der Bertelsmann University
- Dr. Michael Heuser, Leiter der Lufthansa School of Business
- Steven Moran, Director der Bertelsmann University
- Mario Vaupel, Leiter der ERGO Management Akademie

Wir danken weiterhin den Mitgliedern des „Corporate University and Learning Network“, die den Fragebogen sowie die ersten Forschungsergebnisse kritisch kommentiert und diskutiert haben.

Und schließlich sind noch die Mitglieder des Projektteams an der Universität Witten/Herdecke zu erwähnen, die an diesem Bericht kompetent mitgewirkt haben: Bernd Ankenbrand, Jochen Ehrenreich, Jan Gutwinski, Christoph D. Jungermann, Gerson Kampe, Melanie Meier, Djalil Omurbekov und Rob Wiechern.