

## E-Learning in einer „Corporate University“

Neben den traditionellen Produktionsfaktoren Kapital, Arbeit und Boden wird Wissen in der heutigen Gesellschaft zunehmend als vierter Produktionsfaktor betrachtet. Wissen als intellektuelles Kapital ist für viele Unternehmen inzwischen höher zu bewerten, als die tatsächliche Sachkapitalausstattung. Die Generierung und Verteilung des sogenannten intellektuellen Kapitals wird in Zukunft deshalb nicht mehr nur alleine über die herkömmliche, staatlich-universitäre Ausbildung gewährleistet werden. Zunehmend wird intellektuelles Kapital auch durch private Konkurrenz, vor allem aber von großen Unternehmen und ihren (internen) Universitäten, den Corporate Universities, generiert werden.

Der Anspruch des Titels Universität im Namen ist dabei nicht der einer universitären und breiten Grundausbildung. Als Symbol soll der Begriff Universität vielmehr das Bestreben kennzeichnen, Lernen und Wissen innerhalb des Unternehmens als wettbewerbsentscheidenden Faktor zu erkennen und zu positionieren (Meister 1998, Priddat 2000, Kraemer 2001). Mit der veränderten Generierung des Gutes Wissen verändert sich in großen Unternehmen auch der Stil der Vermittlung von Lerninhalten. Neben Fallbeispielen, Rollenspielen und Simulationen werden vor allem Mischformen aus Präsenzphasen und virtuellen Anteilen („Blended Learning“) die Fort- und Weiterbildung bestimmen.

### **Das integrative Konzept einer Corporate University**

Das Konzept der Corporate University stammt ursprünglich aus den USA und bezeichnet die Idee, durch eine Zusammenführung und Angleichung der weltweit unterschiedlichen Lern- und Wissensprozesse das Unternehmen als Ganzes lernfähig(er) zu machen. Eine Corporate University ist dabei nicht primär an einem Ort lokalisiert, sondern vielmehr als ein Prozess zu betrachten. Deshalb ist auch die Fähigkeit, strategische Allianzen einzugehen und ein internationales Netzwerk aus Experten aufzubauen, um daraus unternehmensspezifisch maßgeschneiderte (Lern-) Programme zu entwickeln, die entscheidende Größe, nicht so sehr ein realer Standort. Für einen Prozess, der weitgehend unabhängig von einem Standort stattfinden soll, eignet sich der Einsatz elektronischer Medien und Kommunikationsformen besonders gut.

Die zunehmende Globalisierung und, damit verbunden, die weitere Internationalisierung von Unternehmen bedingt nicht zuletzt auch neue Lehr- und Lernformen, die zeitlich und örtlich (fast) unabhängig sind, und einen synchronen Austausch ebenso wie einen asynchronen Wissenstransfer zulassen. Erst damit wird es möglich, sich konzernweit auszutauschen und sowohl örtlich verstreute, als auch von der Arbeitsstruktur und -kultur her heterogene Organisationseinheiten in den gemeinsamen Prozess der Strategieentwicklung und -umsetzung einzubinden. Deshalb ist eine der bedeutendsten Strategien einer Corporate University der Einsatz von E-Learning. Und vor allem deshalb wird in Deutschland mit dem Begriff Corporate University auch der Begriff der Virtualität verbunden.

### **Formen einer Corporate University**

Umfassende Lernaktivitäten und eine aktuelle Informationspolitik können in global agierenden Unternehmen zwar intra- und internetgestützt leichter in die Geschäfts- und Arbeitsprozesse des Unternehmens integriert werden. Dennoch ist die Virtualisierung nur als eine dominante Strategie zur Umsetzung der Ziele einer Corporate University zu verstehen. Die Form einer Corporate University orientiert sich eng an den Zwecken, die sie erfüllen soll. Es gibt drei Hauptzwecke, die eine Corporate University verfolgen kann. Anhand dieser Aufträge ordnet Fresina (1997) die einzelnen Corporate Universities drei verschiedenen „Idealtypen“ zu:

- Typ 1 verfolgt vor allem die Verstärkung und Fortsetzung erfolgreicher Geschäftspraktiken und unternehmerischer Strategien
- Typ 2 betreibt vor allem das Management des Wandels eines Unternehmens und
- Typ 3 ist für die Weiterentwicklung und (Um-) Gestaltung des gesamten Unternehmens verantwortlich

### **Vorteile von E-Learning Konzepten innerhalb einer Corporate University**

In vielen Branchen und Berufssparten ist eine Trennung zwischen Arbeits- und Lernprozess nur noch schwer aufrecht zu erhalten. D.h., dass das Lernen während der Arbeit ein zunehmend wichtiger Teil der alltäglichen Abläufe und Prozesse im Unternehmen wird. Die Möglichkeit, individuell und autonom das Lerntempo gestalten zu können, sowie die jederzeitige Zugangsmöglichkeit zu Informationen und Wissen ist für das Lernen am Arbeitsplatz zentral. Eine Corporate University bietet zu diesem Zweck ein Lernkonzept an, das eine individuelle Zuschneidung von Bildungsinhalten auf den Einzelnen ermöglicht. Das soll neben einer ziel-

gerichteten Abdeckung spezifischer Bedarfe eine leichtere Rückkoppelung und qualitative Weiterentwicklung des Lernangebots, sowie schließlich eine verstärkte Binnendifferenzierung unter den Lernenden ermöglichen. Gerade deshalb können mittels des virtuellen Campus und elektronischer Kommunikationsformen einer Corporate University Lernprozesse leicht(er) in die tägliche Arbeit integriert werden.

Neben dem Lernen „on-the-job“ haben virtualisierte Lernkonzepte einen weiteren Vorteil: Komplexe Zusammenhänge und Betriebsabläufe lassen sich durch Simulationen verständlicher und damit leichter lernbar machen. Diese Art des Lernens hat dabei eine starke Ausrichtung hin zu einer Handlungsorientierung zur Folge. Erfolgreicher Lerntransfer schließt in Simulationen die Planung des Lernprozesses und bewusste Reflexionen, insbesondere in Richtung der Zielerreichung, ein. E-Learning auf dem virtuellen Campus einer Corporate University ist deshalb eine entscheidende Ergänzung des Wissensaustauschs.

Ein weiterer Vorteil ist die Interaktivität sowie die Vernetzung des Informationsaustausches. Allerdings ist nicht die Interaktivität oder Vernetzung an sich von Vorteil, sondern die räumliche und zeitliche Entkoppelung dieses Prozesses. Neu ist deshalb das Lernen über räumliche Distanzen hinweg (distant learning) sowie die Dezentralität, die mittels der neuen Lernmedien auf einem virtuellen Campus erreicht werden kann. Die neue Qualität virtualisierter Lernangebote und Kommunikationsprozesse besteht ebenfalls im Lernen auf Abruf (just-in-time) gegenüber einem Lernen auf Vorrat. Die zu vermittelnden Inhalte können in kurze Lerneinheiten und -sequenzen zerlegt werden (Modularisierung). Damit sind nicht nur einzelne Lehreinheiten individuell anzupassen, sondern bei einem akuten Bedarf auch aktuell und schnell anzueignen.

Mittels geeigneter Steuerprogramme und einer Objektdatenbank wird ein Lernmanagement angestrebt, das individuelle Lernfortschritte dokumentiert und eigene Lernwege zulässt. Vor allem durch ein integriertes Lernmanagement-System (Learning Management System, LMS) kann ein solches Konzept implementiert werden, da hier über Einstiegstests, Lernstilanalysen und Lernfortschrittkontrolle anhand individueller Lernwege optimal gelernt werden kann. Entscheidend für die innerbetriebliche Akzeptanz von Trainingsmaßnahmen und des virtuellen Lernens ist der Status der Bildungsmaßnahmen. Virtuelle Kurse und reale Trainingsmaßnahmen müssen die Möglichkeit der Zertifizierung (z.B. der erworbenen Kompetenzen) beinhalten. Das wiederum setzt qualitative Tests und eine beständige Evaluation angebotener

Kurse voraus. Qualitätssicherung, Controlling und das Setzen von Lernstandards durch einen konzernweit einheitlichen Einsatz von und bei E-Learning Einheiten ist demzufolge ein weiteres zentrales Anliegen einer Corporate University.

### **Probleme rein technisch orientierter E-Learning Konzepte**

Gerade im Rahmen einer Computerfachzeitschrift scheint es angeraten, auf Problemstellungen hinzuweisen die sich ergeben, wenn man ein allzu technisches Verständnis von E-Learning an den Tag legt. Das integrative Konzept einer Corporate University soll gerade diesen Problemen begegnen.

E-Learning ist nicht (nur) eine Frage technischer Verfügbarkeit, großer Bandbreiten der Datenübertragung und moderner Computerausstattung. Es ist zuallererst eine Frage spezifischer Kompetenzen, sowohl bei den Lernenden, als auch bei den Lehrenden, sowie eine Frage einer passenden Unternehmenskultur, die Lernen als arbeitsplatznahen Prozess ansieht und auch zulässt. Nicht zuletzt aus diesen Gründen ist die Einführung und dauerhafte Implementation von E-Learning nicht gerade billig oder gar zum Nulltarif zu haben. Wenn diese zwei Dimensionen, also die lernenden Individuen und ihre Fähigkeiten, sowie die organisational-strukturellen Voraussetzungen nicht gleichberechtigt mitüberlegt und angegangen werden, dann scheitert das Konzept von E-Learning. E-Learning stellt deshalb auch keine Substitution herkömmlicher Lehr- und Lehrmethoden dar, sondern „lediglich“, unter bestimmten Voraussetzungen, eine sinnvolle und weiterführende Ergänzung.

Gerade dies macht eine weitere Betrachtung, wie sie im Rahmen einer (funktionierenden) Corporate University angedacht ist, notwendig. Erst ein integratives Konzept wie das einer firmeninternen Universität, welches die notwendigen Rahmenbedingungen einkalkuliert und E-Learning als eine dominante, aber nicht alleinige, Strategie begreift, kann das Konzept des E-Learning tatsächlich dauerhaft verankern und seine Vorteile nutzen. Ein besonderes Augenmerk muss dabei, bei global agierenden Unternehmen, zusätzlich auf die sozio-kulturelle Perspektive gelegt werden. D.h., dass sich hier auch national unterschiedliche Herangehensweisen und Konzeptionen des E-Learning ergeben werden.

## Literatur:

- Andresen, M. & Irmer, M.** (1999): Global Beat. Corporate Universities in Germany. In: The New Corporate University Review Vol. 7/Nr. 6. Download am 27.06.02 unter [http://www.traininguniversity.com/tu\\_pi1999nd\\_12.php](http://www.traininguniversity.com/tu_pi1999nd_12.php)
- Corporate University Xchange** (2002): Pillars of e-Learning success. Executive Summary, als Download unter [http://corppub.iuniverse.com/cux/pdfs/Pillars\\_combined\\_preview.pdf](http://corppub.iuniverse.com/cux/pdfs/Pillars_combined_preview.pdf) am 27.06.02
- Fresina, A.** (1997): „The Three Prototypes of Corporate Universities“, In: The New Corporate University Review, Jan/Feb 1997. Download am 20.06.02 unter [http://www.traininguniversity.com/tu\\_pi1997jf\\_9.php](http://www.traininguniversity.com/tu_pi1997jf_9.php)
- Global Learning** (1998): The Uses and Misuses of the Term „Corporate University“. Download am 27.06.02 unter [http://www.gresources.com/corp\\_ed/whatcu.htm](http://www.gresources.com/corp_ed/whatcu.htm)
- Kraemer, W.** (2001)(Hrsg.): Corporate Universities und E-Learning. Personalentwicklung und lebenslanges Lernen. Strategien - Lösungen – Perspektiven, Gabler
- Meister, J.C.** (1998): Corporate Universities. Lessons in Building a World-Class Work Force. New York
- Priddat, B. P.** (2000): Universities on markets. Zwölf Thesen. In: Forschung und Lehre Nr. 10/2000. Download am 09.07.02 unter <http://www.forschung-und-lehre.de/archiv/10-00/priddat.html>
- Prince, Ch. & Beaver, G.** (2001): The Rise and Rise of the Corporate University: the emerging corporate learning agenda. In: The International Journal of Management Education, S. 17 - 26. Download am 27.06.02 unter [www.business.ltsn.ac.uk/publications/Journal%20papers/Journal%202/3.pdf](http://www.business.ltsn.ac.uk/publications/Journal%20papers/Journal%202/3.pdf)