

Voigtländer, Christine; Breitner, Michael H.

Hochschulen als Weiterbildungspartner im Corporate Learning – empirische Ergebnisse und Kooperationsszenarien

Seiler Schiedt, Eva [Hrsg.]; Kälin, Siglinde [Hrsg.]; Sengstag, Christian [Hrsg.]: *E-Learning - alltagstaugliche Innovation? Münster : Waxmann 2006, S. 226-237. - (Medien in der Wissenschaft; 38)*



Empfohlene Zitierung/ Suggested Citation:

Voigtländer, Christine; Breitner, Michael H.: Hochschulen als Weiterbildungspartner im Corporate Learning – empirische Ergebnisse und Kooperationsszenarien - In: Seiler Schiedt, Eva [Hrsg.]; Kälin, Siglinde [Hrsg.]; Sengstag, Christian [Hrsg.]: *E-Learning - alltagstaugliche Innovation? Münster : Waxmann 2006, S. 226-237 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-111909*

in Kooperation mit / in cooperation with:

WAXMANN
VERLAG GMBH
Münster · New York · München · Berlin



<http://www.waxmann.com>

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF)
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft

Eva Seiler Schiedt, Siglinde Kälin,
Christian Sengstag (Hrsg.)

E-Learning – alltagstaugliche Innovation?



Eva Seiler Schiedt, Siglinde Kälin,
Christian Sengstag (Hrsg.)

E-Learning – alltagstaugliche Innovation?



Waxmann Münster / New York
München / Berlin

Bibliografische Informationen Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Medien in der Wissenschaft; Band 38

Gesellschaft für Medien in der Wissenschaft e.V.

ISSN 1434-3436

ISBN-10 3-8309-1720-1

ISBN-13 978-3-8309-1720-5

© Waxmann Verlag GmbH, Münster 2006

www.waxmann.com

info@waxmann.com

Umschlagentwurf: Pleßmann Kommunikationsdesign, Ascheberg

Titelbild: Liz Ammann Grafik-Design, Zürich

Druck: Hubert & Co., Göttingen

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier,
säurefrei gemäß ISO 9706

Alle Rechte vorbehalten

Printed in Germany

Inhalt

Eva Seiler Schiedt, Christian Sengstag
E-Learning – alltagstaugliche Innovation? 11

Keynotes

David Jonassen
ePBL: An Emerging Paradigm 13

Gabi Reinmann
Nur „Forschung danach“?
Vom faktischen und potentiellen Beitrag der Forschung zu alltagstauglichen
Innovationen beim E-Learning 14

Christa Dürscheid
Neue Lernwelten, neue Kommunikationsformen – ein Blick in die Zukunft 15

Reformen, Strategien, Konzepte

Strategien zur Qualitätsentwicklung

Verena Friedrich
Ein Online-Handbuch zur Evaluation von E-Learning-Projekten
und -Programmen 17

Patricia Arnold, Kerstin Mayrberger, Marianne Merkt
E-Learning als Prozessinnovation zwischen Strategie und Didaktik
– am Beispiel des Change Management Projekts „KoOP“ der
Hamburger Hochschulen 27

Heide Troitzsch, Christian Sengstag, Damian Miller, Christoph Clases
Entwicklung eines organisationsspezifischen E-Learning-Leitfadens
für Dozierende – die Roadmap to E-Learning@ETH Zürich 37

Gestaltung institutioneller Rahmenbedingungen

Bernd Kleimann
E-Learning@FH – Rahmenbedingungen und Entwicklungsstand des
Medieneinsatzes an deutschen Fachhochschulen 47

Arne Fischer, Andreas Breiter
Prozessorientiertes IT-Service-Management an Hochschulen 58

<i>Thomas Michael Link, Richard März</i> Curriculumsstruktur und IKT-basierte Innovationen – das Beispiel der Medizinischen Universität Wien	68
--	----

Konzepte der Organisationsentwicklung

<i>Konrad Osterwalder, Iwan Stössel-Sittig</i> Mobility Matters – E-Learning auf Hochschulebene integrieren	77
--	----

<i>Thomas Bopp, Thorsten Hampel, Robert Hinn, Frank Lützenkirchen, Christian Prpitsch, Harald Richter</i> Alltagstaugliche Mediennutzung erfordert Systemkonvergenzen in Aus- und Weiterbildung.....	87
--	----

<i>AutorInnenkollektiv des Projekts Delta 3</i> Delta3 – Ein eStrategie-Projekt der Akademie der bildenden Künste Wien, TU Wien und der Universität für Bodenkultur	97
---	----

Erfolgsfaktoren für Bologna

<i>Dominik Isler, Yolanda Martinez Zaugg, Franziska Zellweger Moser</i> „Deine Realität ist nicht meine!“ – Überlegungen zum Beitrag von Multimedia zur Förderung überfachlicher Kompetenzen.....	108
---	-----

<i>Arthur Mettinger, Charlotte Zwiauer</i> Rahmenbedingungen, Konzepte, Maßnahmen zum Faculty Involvement an einer Großuniversität	119
--	-----

<i>Leena Suhl, Alexander Roth, Filiz Sen, Tobias Volpert</i> Herausforderung Bologna: Reorganisation und IT-Unterstützung als Erfolgsfaktoren einer praktischen Umsetzung	130
---	-----

Innovationen im Alltag

Innovative Feedbackinstrumente

<i>Gabi Reinmann, Frank Vohle, Christian Zange</i> Onlinebarometer – ein Beitrag zur Qualitätsentwicklung beim E-Learning	141
--	-----

<i>Heribert Popp</i> E-Learning-System bedient die verschiedenen Lernertypen eines betriebswirtschaftlichen Fachbereichs – Didaktik, Realisierungstechnik und Evaluation	152
---	-----

<i>Klaus Wannemacher</i> Computerbasierte Prüfungen. Zwischen Self-Assessment und Abschlussklausuren	163
--	-----

E-Learning mit einfachen Mitteln

<i>Katrin Lüthi, Andreas Reinhardt</i> Das ELBA-Konzept – ein niedrigschwelliger Zugang zu E-Learning für Hochschuldozierende	173
---	-----

<i>Alain Schorderet</i> E-Learning über Online-Edition literarischer Texte mit Wiki.....	183
---	-----

<i>Susanne Haab, Claudia Lena Schnetzler, Kurt Reusser, Kathrin Krammer</i> Stimmungsbarometer – ein Feedbackinstrument für Online-Lernumgebungen.....	195
---	-----

Weiterbildung und Geschäftsmodelle

<i>Jan vom Brocke, Christian Buddendick</i> Entscheidungsunterstützung bei der Gestaltung von E-Learning- Geschäftsmodellen – Einführung und Anwendung einer monetären Bewertung....	205
--	-----

<i>Bernd Remmele</i> Open Educational Resources – eine Strukturanalyse.....	216
--	-----

<i>Christine Voigtläner, Michael H. Breitner</i> Hochschulen als Weiterbildungspartner im Corporate Learning – empirische Ergebnisse und Kooperationsszenarien.....	226
---	-----

Content-Erstellung und –Systematisierung

<i>Peter Baumgartner</i> E-Learning-Szenarien. Vorarbeiten zu einer didaktischen Taxonomie	238
---	-----

<i>Stefanie Hauske</i> Kooperative Content-Erstellung mittels eines iterativen und prototypischen Vorgehens	248
---	-----

<i>Karsten Krutz, Christian Maier, Sebastian Albeck</i> Living Documents – flexibles Lernmedium für innovative Lernszenarien	258
---	-----

Audiovisuelle Innovationen

- Patrick Kunz*
„Talking heads“ – Köpfen oder ein sinnvollerer Leben geben?268
- Beat Affolter, Benjamin Wilding, Michael Korner, Peter Lautenschlager*
Video-Streaming und -Podcasting – universitäre Bildung für unterwegs?276
- Josef Smolle, Heide Neges, Reinhard Staber, Silvia Macher, Gilbert Reibnegger*
Virtuelles Eingangsemester im Studium der Humanmedizin.
Kontext, Nutzung, Ergebnisse.....287

Qualitätsaspekte

Individualisierung und Akzeptanz

- Matthias Häne, Roland Streule, Samy Egli, René Oberholzer, Damian Läge*
Adaptivität und deren Evaluation im E-Learning.
Das Fallbeispiel „Psychopathology Taught Online“ (PTO)296
- Daniela Stokar von Neuforn, Jörg Thomaschewski*
Die individuelle Bewertung textsprachlicher Merkmale als Faktor für die
Lernmotivation in virtuellen Lernumgebungen306
- Nicolae Nistor*
Massenindividualisierung (mass-customization) von Erwachsenenlernen.
Gestaltungsprinzipien, Umsetzung, Evaluationsergebnisse317

Kompetenzentwicklung

- Christian Grune, Sabine Helmers*
E-Kompetenz im fachlichen Kontext.
Argumente zur dezentralen E-Kompetenzentwicklung an Hochschulen326
- Barbara Jürgens, Rita Kupetz, Birgit Ziegenmeyer, Yvonne Salewski,
Angelika Kubanek, Timke Becker*
Kompetenzorientiertes E-Learning – ein Beitrag zur Qualitätsentwicklung in der
Lehrerbildung.....338
- Jasmina Hasanbegovic, Michael Kerres*
Entwicklung von Maßnahmenportfolios zur Vermittlung von E-Lehrkompetenz..348

Kooperation und E-Tutoring

<i>Paul Klimsa, Sebastian Vogt</i> Online-Kooperation und E-Learning in der Medienausbildung	358
<i>Elisabeth Katzlinger-Felhofer</i> Ausbildung von E-Tutoren.....	364
<i>Claudia Zentgraf, Andrea Lamp, Sven Göller</i> Kollaboration im E-Learning – von der Konzeption zur Organisation virtueller Gruppenprozesse	374

Verzeichnis der Poster

<i>Hans-Herwig Atzorn, Birgitta Kinscher</i> Entwicklung einer E-Learning-Strategie an der FHTW Berlin	385
<i>Jan vom Brocke, Nico Albrecht, Christian Buddendick</i> E-Learning-Services – Entwicklung einer Methode für die Unterstützung der Auswahlentscheidung	386
<i>Jan vom Brocke, Gereon Strauch, Christian Buddendick</i> Komplexitätsmanagement im E-Learning – der Beitrag hybrider Konstruktionen.	387
<i>Birgit Gaiser, Simone Haug, Ulrike Rinn, Joachim Wedekind</i> E-Teaching ... verzweifelt gesucht – Online-Informationen deutscher Hochschulen	388
<i>Lukas Fässler, Hans Hinterberger, Markus Dahinden, Marco Wyss, Judith Zimmermann</i> Anwendungsorientiertes, computergestütztes Assessment.....	389
<i>Hermann Härtel</i> Eine alternative Vermittlung des Grundlagenwissens der Physik mittels Neuer Medien.....	390
<i>Hans Dietmar Jäger</i> Transferleistung bei E-Learning in der Lehrerbildung	391
<i>Silke Kleindienst</i> E-Portfolios an Hochschulen erfolgreich einführen – ja, aber wie?	392
<i>Christiane Meier</i> BEPI – Internet Course in Basic Epidemiology for Medical Students and Public Health Training	393

<i>Gudrun Mittermair</i> Ein Integrationsansatz für die Informationsinfrastruktur der TU Clausthal	397
<i>Matthias Baume, Stephanie Kruis, Angelika Müller, Sabine Rathmayer, Helmut Kremer</i> Qualitätssicherung des universitätsweiten Einsatzes von E-Learning an der Technischen Universität München.....	396
<i>Carsten Brehm, Volker Neundorf, Vera Yakimchu, Heinz-Ulrich Seidel</i> BookLink – die Verbindung von Lehrbuch und Lernumgebung.....	397
<i>Ulrike Rinn, Katja Bett</i> E-Learning für E-Learning-Berater – Einsatz des Online-Portals e-teaching.org in Qualifizierungsmaßnahmen	399
<i>Leonore Schulz, Frank Ollermann, Clemens Gruber, Kai-Christoph Hamborg</i> Einsatz verschiedener Kommunikationsmittel in standortübergreifenden Arbeitsgruppen im Rahmen eines virtuellen Seminars.....	400
<i>Simon Wieser</i> Ein internetgestütztes Experiment im Ökonomie-Unterricht	401
<i>Erik Wilde</i> Modulare und offene Komponenten zur Wissensverwaltung.....	402
<i>Olga Zbozhna</i> Mobiles Lernen Online	403
<i>Tobias Zimmermann, Cerstin Mahlow, Sven Grund</i> Vielfalt und Vernetzung – zentrale Erfolgsfaktoren zur Förderung von E-Learning an einer geistes- und sozialwissenschaftlichen Fakultät.....	404

Verzeichnisse/Informationen

Steering Committee.....	405
Gutachterinnen und Gutachter	405
Lokale Organisation.....	406
Veranstalter	407
Sponsoren.....	407
Verzeichnis der Autorinnen und Autoren	408

Hochschulen als Weiterbildungspartner im Corporate Learning – empirische Ergebnisse und Kooperationsszenarien

Zusammenfassung

Die Neugestaltung der Studiengänge auf Bachelor- und Masterabschlüsse im Rahmen des Bologna-Prozesses hat tief greifende Auswirkungen auf die Hochschulen. Die erforderliche Modularisierung der Lehrinhalte bietet für öffentliche Bildungsträger erhebliches Potential, zukünftige Konzepte des lebenslangen Lernens aktiv zu gestalten. Dies schließt ein verstärktes Engagement auf dem Weiterbildungsmarkt ein. Lebenslanges Lernen erfordert eine erhöhte Durchlässigkeit von universitärer Erstausbildung, berufsbegleitender Weiterbildung und akademischer Zusatzqualifikation. Zur Unterstützung veränderter Bildungslebensläufe eignet sich der Einsatz von E-Learning-Technologien. E-Learning unterstützte, modular erstellte Lerninhalte und Lerndienstleistungen ermöglichen den Hochschulen einerseits, Studenten auch in Phasen der Berufstätigkeit zu begleiten. Andererseits können ausgewählte E-Learning unterstützte Lerninhalte in Bildungs Kooperationen mit Unternehmen auf dem Weiterbildungsmarkt angeboten werden. Initiativen von Hochschulen als Weiterbildungspartner im Corporate Learning sind in der Führungskräfteentwicklung bereits punktuell zu beobachten. Der Beitrag beschreibt auf der Grundlage empirischer Ergebnisse E-Learning unterstützte Kooperationen zwischen Hochschulen und Unternehmen am Beispiel von Corporate Universities. Daraus werden Handlungsempfehlungen für den Wandel der Hochschulorganisation hin zu einem innovativen Weiterbildungspartner abgeleitet.

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Das Zusammenwachsen des europäischen Hochschulraums im Rahmen des „*Bologna-Prozesses*“ hat tief greifende Auswirkungen auf das Hochschulwesen (European Commission, 2005). Bisherige akademischen Abschlüsse werden durch die Zweistufigkeit von Bachelor- und Masterstudiengänge abgelöst. Die Einführung des Systems von Credit Points sowie die Anerkennung erworbener Abschlüsse auf europäischer Ebene erfordern eine konsequente Modularisierung und Standardi-

sierung des universitären Curriculums. Der Bologna-Prozess bedeutet für die Hochschulen einen Paradigma-Wechsel, der sich auf den Prozess der Lerninhalteerstellung und die begleitenden Dienstleistungen (beispielhaft sei tutorielle Betreuung genannt) auswirkt.

E-Learning-Technologien werden zunehmend zum integrierten Bestandteil der Hochschullehre, was nicht zuletzt die zunehmende Anzahl neu gegründeter E-Learning-Kompetenzzentren zeigt (Kleinmann & Wannemacher, 2004). Der Einsatz von E-Learning-Technologien wird von den Hochschulen in zwei grundlegenden Bereichen geprüft: einerseits aus administrativer Sicht, andererseits aus inhaltsbezogener Sicht. Die administrative Sicht fokussiert auf die Bewältigung einer steigenden Zahl von Studierenden und dem zukünftig deutlich erhöhten Aufkommen an erforderlichen Prüfungsleistungen. Der Einsatz von Lernplattformen verspricht hier eine effektive und effiziente Unterstützung administrativer Prozesse und ist Gegenstand vielfältiger Forschungsansätze. Kostenaspekte spielen eine zentrale Rolle (Hoppe & Breitner, 2006). Die inhaltsbezogene Sicht findet bisher nur vereinzelt Beachtung. E-Learning-Unterstützung von Lerninhalten erfolgt vorrangig durch Aufzeichnen von Veranstaltungen oder Bereitstellung elektronischer Skripte. Eine konsequente multimediale Modularisierung und Sicherstellung der Wiederverwertbarkeit von Lerninhalten in innovativen Bildungsangeboten, wie z.B. Programmen zur berufsbegleitenden Weiterbildung, ist nur punktuell dokumentiert (Helmstädter, 2004).

An den Hochschulen spielt „*Weiterbildung*“ als dritte Säule des gesamtgesellschaftlichen Bildungsauftrags neben Forschung und Lehre noch eine untergeordnete Rolle (Zöllner, 2003). „Sie [die Hochschulen] müssen mindestens soviel Weiterbildung wie Erstausbildung anbieten, weil dieses für die Gesellschaft der interessanteste Teil ist“ (Zöllner, 2003, S. 275). In hochschulinternen Curricula wird vorrangig wissenschaftliche Weiterbildung angeboten, die sich an die eigenen wissenschaftlichen Mitarbeiter richtet. Ein Angebot an oder eine Kooperation mit Unternehmen zur Gestaltung berufsbegleitender Weiterbildung im Rahmen der Personalentwicklung unterbleibt oder ist lediglich auf Ebene einzelner Institute zu beobachten. Den Hochschulen entgeht so ein erhebliches Potential an Wertschöpfung, da diese Initiativen nicht in eine übergreifende Weiterbildungsstrategie integriert sind. Gleichzeitig erschwert es den Hochschulen den konsequenten Zugang zum Weiterbildungsmarkt und damit die Erschließung neuer Kundengruppen. Während der Markt für Weiterbildung stagniert (Institut der deutschen Wirtschaft, 2005) nimmt das Marktvolumen für E-Learning unterstützte Lernangebote kontinuierlich zu (Faulstich, 2003). Betrachtet man das enorme Wissenspotenzial der Hochschulen, so ist das Engagement auf dem Weiterbildungsmarkt gerade aus gesamtgesellschaftlicher Sicht wünschenswert.

1.2 Hochschulen im Kontext des Lebenslangen Lernens

Konventionelle Szenarien des lebenslangen Lernens zeichnen sich durch eine sequentielle Abfolge akademischer Erstausbildung und berufsbegleitender Weiterbildung aus, wie in Abb. 1 idealtypisch verdeutlicht.

Nach dem Studienabschluss an einer Hochschule schließt sich die Berufsphase in einem bzw. mehreren Unternehmen an. In einer ersten Phase der beruflichen Weiterbildung (hier: Weiterbildung I) des Mitarbeiters erfolgt die Heranführung an die berufliche Aufgabenstellung, begleitet durch die Personalentwicklung. Nach einer Phase der Berufstätigkeit bereitet die Teilnahme an einem MBA-Programm auf den Wechsel von der Fach- in die Führungsebene vor. Diese Qualifizierung wird von externen Anbietern, zumeist von nationalen, bevorzugt internationalen, Business Schools betreut. In der weiteren beruflichen Laufbahn schließt sich zu einem späteren Zeitpunkt eine mehr führungsqualifizierende Weiterbildungsmaßnahme an (hier: Weiterbildung II). Diese kann durch eine Firmenuniversität, eine Corporate University¹, angeboten werden.

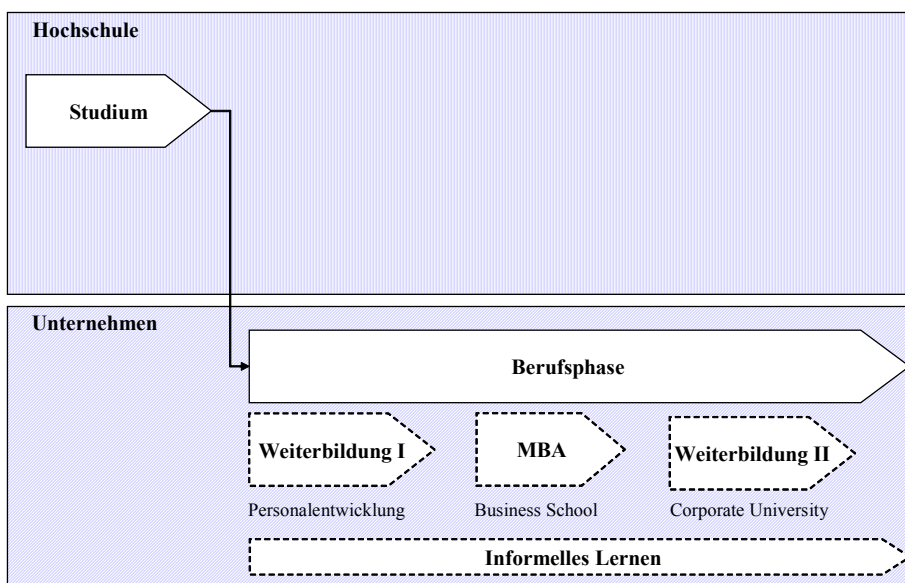


Abb. 1: Lebenslanges Lernen – bisherige Sicht

Der Prozess des informellen Lernens erfolgt im Kontext des täglichen Arbeitsprozesses und ist damit keiner konkreten Institution zuzurechnen. „Corporate Learning“ hat sich dabei als übergreifender Begriff aller Formen des unternehmeri-

1 „Corporate Universities“ dienen als sog. Firmenuniversitäten vorrangig der Schaffung einer unternehmensweiten Lernkultur sowie der konsequenten Ausrichtung aller Lehr- und Lernprozesse an der Unternehmensstrategie. Angebotene Programme richten sich größtenteils an Führungskräfte. Zurzeit wird verstärkt der Aspekt „Steigerung der Innovationsfähigkeit“ betont, was u.a. zur verstärkten Kooperation mit Hochschulen führt (vgl. u.a. Voigtländer & Breitner, 2006).

schen Lernens etabliert (Kraemer & Müller, 2001). Eine Durchlässigkeit akademischer Erstausbildung bzw. Weiterbildung und unternehmerischer Weiterbildung ist nicht vorgesehen. Inwieweit hierfür ein Bedarf seitens der Unternehmen besteht, wird in Kapitel 2 ausgeführt werden.

1.3 Vorgehen

In der Literatur sind Hochschulen als Weiterbildungspartner im Corporate Learning kaum dokumentiert. Dies gilt ebenfalls für die kritische Würdigung einer integrierten E-Learning-Unterstützung von hochschulischen Weiterbildungsangeboten vor dem Hintergrund des Bologna-Prozesses. Die Autoren führen hierzu Forschungsarbeiten durch, deren erste Ergebnisse im Rahmen dieses Beitrags vorgestellt werden. Auf der Basis einer empirischen Studie wird aus Sicht von Unternehmen der aktuelle Stand praktizierter Hochschulkooperation dargestellt. Insbesondere wird auf die Bedeutung von E-Learning eingegangen. Es folgt die Darstellung beispielhafter Kooperationsszenarien zwischen Hochschulen als öffentlichen Bildungsträgern sowie Unternehmen als privaten Weiterbildungskunden am Beispiel von Corporate Universities. Daraus abgeleitete strategische Handlungsempfehlungen für Hochschulen fassen die aktuellen Erkenntnisse zusammen. Der Beitrag schließt mit der kritischen Würdigung und zeigt die weiteren Forschungsperspektiven auf. Die Autoren wollen damit das Potential für Hochschulen aufzeigen, welches in einer konsequenten Hinwendung zu innovativen, E-Learning gestützten Weiterbildungskonzepten liegt.

2 Empirische Studie

Die empirische Studie „Zukunft von Corporate Universities“² erfolgte im Zeitraum vom Oktober 2005 bis März 2006. Dabei wurde u.a. erhoben, wie Corporate Universities durch Kooperation mit Hochschulen zur Wertschöpfung eines Unternehmens beitragen können. Ein weiterer Schwerpunkt befasste sich mit E-Learning-Anwendungsszenarien.

2 Die Studie wurde im Rahmen des Forschungsprojekts „Messbarkeit des Wertbeitrags von Corporate Universities“ durchgeführt (gefördert durch Arbeitsgruppe Innovative Projekte beim niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur AGIP).

2.1 Studiendesign

Abb. 2 gibt einen Überblick über das Studiendesign.

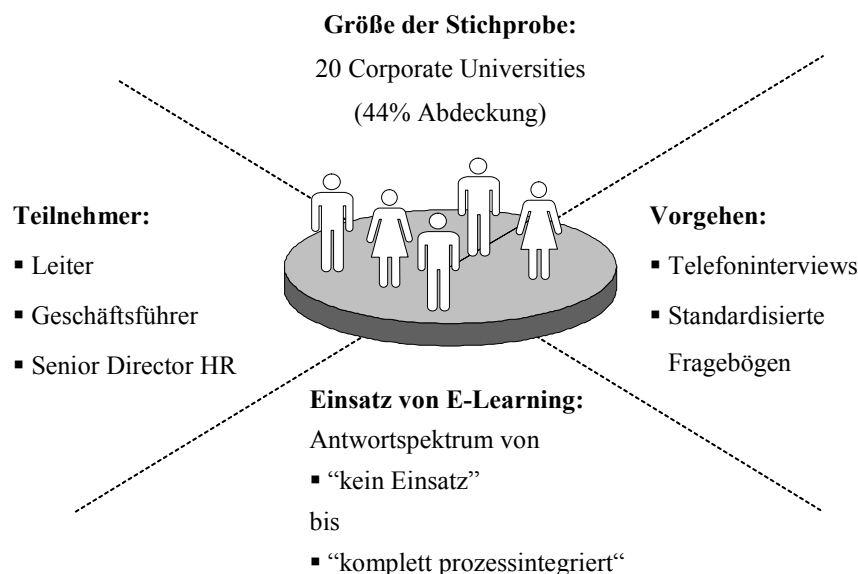


Abb. 2: Übersicht empirische Studie „Messbarkeit des Wertbeitrags von Corporate Universities“

In strukturierten qualitativen Telefoninterviews wurden insgesamt 20 Teilnehmer befragt. Damit konnte ein Abdeckungsgrad von 44% der deutschsprachigen Corporate Universities erreicht werden (BMBF 2002, eigene Recherchen). Bei den Interviewteilnehmern handelte es sich um Führungskräfte in leitender Position, namentlich Leiter, Geschäftsführer und Senior Director HR deutschsprachiger Corporate Universities.

2.2 Ergebnisse

Corporate Universities kooperieren mit *nationalen/internationalen Universitäten und Business Schools*. Die Interviewteilnehmer internationaler Unternehmen betonen, dass die internationale Reputation einer Hochschule bzw. Business School für die Kooperationsentscheidung von hoher Bedeutung ist. Nur ein Teilnehmer bevorzugt die Kooperation mit einer nationalen – hier deutschsprachigen – Hochschule. Diese Präferenz resultiert aus der Einschätzung, dass deutschsprachige Hochschulen eher bereit sind, auf individuelle Bedürfnisse angepasste Lernangebote und betreuende Dienstleistungen anzubieten. Das Unternehmen schätzt die Kundenorientierung der deutschsprachigen Hochschule im Vergleich mit den eher standardisierten Programmen internationaler Business Schools als sehr hoch ein.

Die *Motivation* zur Kooperation mit akademischen Partnern ist vielschichtig. Fast alle Interviewteilnehmer nennen Diversifizierung und Globalisierung der Ziel-

gruppe als Ursachen für internationale Kooperationen. Deutschsprachige Hochschulen bieten nur in Einzelfällen englischsprachige Lerninhalte oder tutorielle Betreuung an. Weiterhin verändern sich der Bildungsauftrag öffentlicher Bildungsanbieter im Rahmen des Bologna-Prozesses und damit die erwartete Qualifizierung von Berufseinsteiger. Dies wirkt sich nach Einschätzung der Interviewteilnehmer auch auf zukünftige Konzepte unternehmerischer Weiterbildung aus. Corporate Universities fokussieren auf innovative Bildungskonzepte und bieten praxisorientierte Weiterbildungsangebote in Verbindung mit akademischen Abschlüssen an. Das Angebot an akademischen Abschlüssen wird als Instrument zur Bindung von Mitarbeiter, vorrangig Fach- und Führungsexperten, eingesetzt. Durch die Abschlüsse wird vor allem der Karriereübergang von der Fach- zur Führungselite unterstützt. Dieses Konzept wird als erster Schritt hin zu einem lebenslangen Lernen gesehen, in welchem sich Phasen/Module der akademischen Aus- und Weiterbildung mit Phasen/Modulen der berufsbegleitenden Weiterbildung abwechseln (s. Abb. 3)

Corporate Universities verstärken ihren *akademischen Anspruch*. Sie bieten MBA-Programme gemeinsam mit Partneruniversitäten an, akkreditieren ihre Weiterbildungsprogramme und initiieren eigene Forschungsinstitutionen. Ein wissenschaftlicher Beirat ist für die Qualität der Programme verantwortlich und berät bei der strategischen Auswahl der universitären Kooperationspartner. Insbesondere Corporate Universities mit akademischem Anspruch betonen, dass sie bereits jetzt in der Lage sind, lebenslanges Lernen mit zukunftsorientierten Lernkonzepten zu begleiten.

Die Antworten zu den in Corporate Universities *eingesetzten E-Learning-Technologien* umfassen eine große Bandbreite. Sie reichen von „keine weiteren E-Learning-Aktivitäten aufgrund negativen Feedbacks“, über „Pilotprojekt zum Einsatz von Videokonferenzen“, „E-Learning-Abdeckungsgrad von zehn Prozent“ bis hin zu „zwei Drittel aller Programme werden mittels E-Learning unterstützt“. Lediglich ein Teilnehmer bezeichnete den derzeitigen Stand als „erfolgreiche Stabilisierungsphase von E-Learning“. Alle Interviewteilnehmer mit Einsatz von E-Learning bevorzugen den Einsatz von Blended-Learning Konzepten. Die Motivation zum Einsatz einer begleitenden E-Learning-Infrastruktur, hier Lernplattformen, ist in engem Zusammenhang mit den vorherigen Nennungen zu sehen. Heterogene, global verteilte Lernergruppen erfordern die Unterstützung zielgruppenorientierter Lernszenarien. Dies gilt ebenso für die zentrale Administration der Lehr- und Lernprozesse sowie die dezentrale Verteilung der Lerninhalte und -services. So wird bei Einsatz einer Lernplattform diese als virtueller Ort der globalen Lerngemeinschaft eingesetzt und als Instrument zur Förderung einer unternehmensweiten Lernkultur verstanden. E-Learning-Technologien werden zum Training „Near-“ und „On-the-Job“ eingesetzt und sind nach Einschätzung der

Interviewteilnehmer ein unverzichtbarer Bestandteil eines erfolgreichen lebenslangen Lernens.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass Corporate Universities bereits mit Hochschulen und Business Schools im Kontext „Weiterbildung“ kooperieren. Internationale Institutionen werden dabei bevorzugt. Deutschsprachige Hochschulen spielen eine untergeordnete Rolle und werden auf dem Weiterbildungsmarkt nur punktuell wahrgenommen. Die Notwendigkeit zur Kooperation wird für die deutschsprachigen Hochschulen in den nächsten Jahren deutlich zunehmen, wenn sie sich Marktanteile im Weiterbildungsmarkt sichern wollen. Die für den Aufbau von Weiterbildungsangeboten erforderliche Modularisierung von Lerninhalten und -dienstleistungen wird im Rahmen des Bologna-Prozesses von Bedeutung sein. Der Einsatz von E-Learning ist inhalts- und prozessgetrieben und wird in vielen Anwendungsszenarien bereits als alltagstauglich beschrieben. Dies ist eine Chance für Hochschulen, selbst innovative Weiterbildungskonzepte zu entwickeln. Der Bedarf von Unternehmensseite ist vorhanden.

3 Kooperationsszenarien

Die Erkenntnisse der empirischen Studie aus Kapitel 2 wurden im Zeitraum September 2005 bis Januar 2006 mit ausgewählten Ansprechpartnern insbesondere hinsichtlich zukünftiger Kooperationsszenarien zur Integration universitärer Weiterbildungsinhalte und -dienstleistungen vertieft. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen beschreibt Abb. 3 ein zukünftiges Szenario des lebenslangen Lernens, das von der Durchlässigkeit akademischer Erstausbildung und berufsbegleitender Weiterbildung geprägt ist.

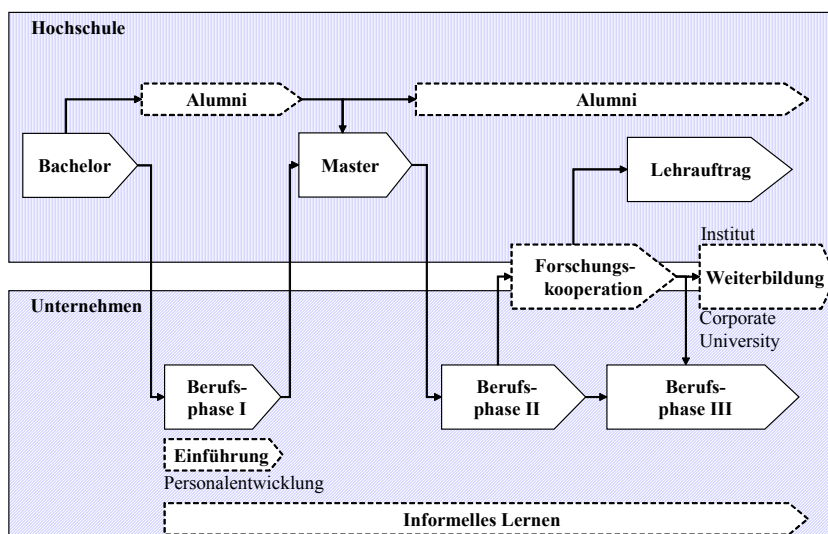


Abb. 3: Lebenslanges Lernen – zukünftige Durchlässigkeit akademischer Erstausbildung und berufsbegleitender Weiterbildung

In einem zukünftigen Szenario des lebenslangen Lernens schließt sich nach dem Bachelor-Abschluss zunächst eine Phase der Berufstätigkeit an (hier: Berufsphase I). Die Personalentwicklung begleitet den Absolventen während der Einstiegsphase und bietet grundlegende Hilfestellungen. Nach einer Phase der Berufserfahrung wechselt der Arbeitnehmer zurück an die Hochschule und führt seine akademische Qualifizierung mit einem Masterstudiengang fort. Idealerweise geschieht dies in einem Online-Studiengang, so dass Berufsphase II im gleichen Unternehmen fortgeführt wird. Bereits hier zeigt sich das Erfordernis sowohl für Hochschule als auch Unternehmen, den Studierenden bzw. Mitarbeiter an sich zu binden. Für Fachexperten mit einer längeren Phase der Berufstätigkeit bietet eine Forschungs-kooperation, welche von Unternehmen und Hochschule gleichermaßen betreut wird, eine weitere Phase im lebenslangen Lernen. Von den daraus entstehenden Innovationen profitieren Unternehmen und Hochschulen gleichermaßen: Unternehmen greifen auf den aktuellen Stand der Forschung zurück, Hochschulen auf Anforderungen aus der Praxis. Dies kann in einem nächsten Schritt in einem Lehrauftrag fortgeführt werden. Handelt es sich um ein bisher durch die Lehre noch nicht abgedecktes Thema, erfolgt zwischen dem betreuenden Institut von Hochschuleseite und der Corporate University von Unternehmensseite die gemeinsame Konzeption eines Weiterbildungsangebots. Dieses können Mitarbeiter und Studierende der Hochschule und des Unternehmens gleichermaßen nutzen. Ein möglicher weiterer Schritt ist die Positionierung des gemeinsamen Weiterbildungsangebots am Weiterbildungsmarkt. Gerade in forschungsintensiven Branchen zeigt sich eine deutliche Bereitschaft der Unternehmen, in den nächsten Jahren innovative Formen der Weiterbildung mit Hochschulen zu etablieren.

4 Handlungsempfehlungen

Die Auswirkungen des Bologna-Prozesses auf die Unternehmen werden sich erst in den nächsten Jahren zeigen, wenn die ersten Absolventen die Hochschulen verlassen. Für Hochschulen besteht bereits jetzt die Chance, erfolgskritische Veränderungen in der Hochschulorganisation anzustoßen. Die Entwicklung E-Learning unterstützter Lehr- und Lernangebote zur Integration in das Corporate Learning erfordert von den Hochschulen einen zeitlichen und konzeptionellen Vorlauf. Nur so wird eine erfolgreiche Positionierung auf dem Weiterbildungsmarkt gegenüber internationalen Anbietern sichergestellt werden können. Abb. 4 stellt die idealtypische, prozessorientierte Sicht auf Hochschulen als Weiterbildungspartner dar.

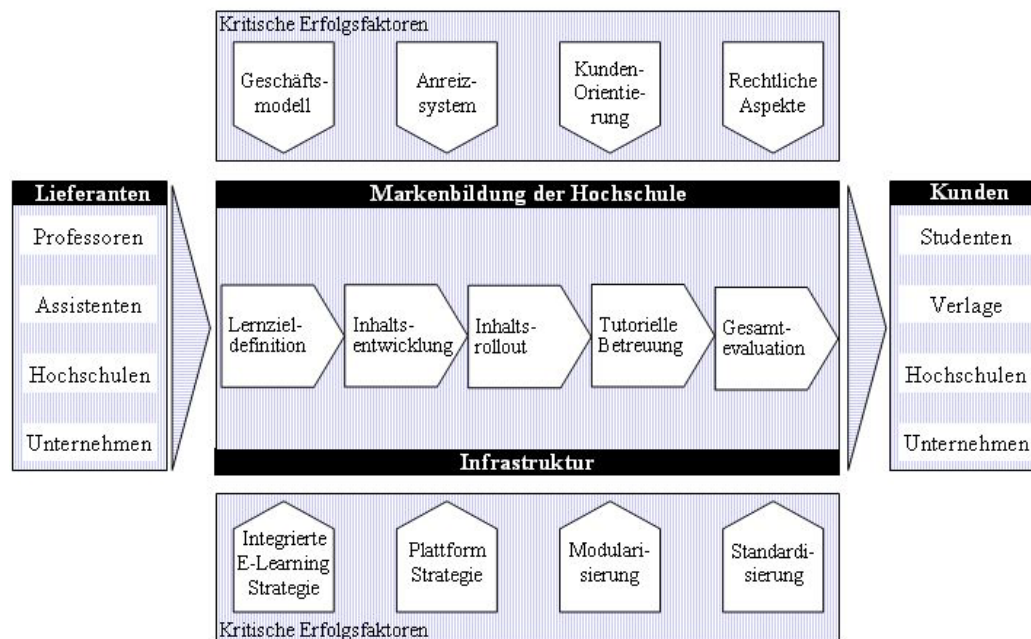


Abb. 4: Hochschulen als Weiterbildungspartner – prozessorientierte Sicht (Darstellung in Anlehnung an Kraemer, 1999, eigene Darstellung)

Lieferanten von Lerninhalten und -dienstleistungen können zunächst unabhängig vom späteren Medium sowohl Professoren und Assistenten der eigenen Hochschule als auch Partnerhochschulen oder Unternehmen sein. Einzelne Inhalte werden im nachfolgenden Redaktionsprozess entlang der Schritte Lernzieldefinition und Inhaltentwicklung zu einem E-Learning gestützten Studien- oder Weiterbildungsangebot entwickelt. Nach der Durchführung des Angebots ggf. unter tutorieller Begleitung findet die abschließende Evaluation und Anpassung des Angebots statt. Mögliche *Kundengruppen* sind nicht mehr nur die eigenen Studierenden, sondern auch (Fach-)Verlage, Hochschulen oder Unternehmensmitarbeiter.

Die *Markenbildung* einer Hochschule als verlässlicher Partner für Weiterbildungsangebote wurde von deutschsprachigen Hochschulen im Vergleich zu internationalen Einrichtungen bisher vernachlässigt. Unerlässlich ist jedoch, dass Weiterbildung im Profil der Hochschule im einen zentralen Stellenwert einnimmt. Dies impliziert die Entwicklung von Geschäftsmodellen für standardisierte und individuell erarbeitete Weiterbildungsangebote. Geschäftsmodelle müssen insbesondere auch die hochschulinterne Verrechnung von Lerninhalten und -dienstleistungen ermöglichen sowie Rechte und Vermarktung entwickelter Innovationen berücksichtigen. Abrechnungsmodelle sind auch für Einzelkunden attraktiv, wenn beispielsweise ein „Pay per View“ angeboten wird. Zur Entwicklung von Weiterbildungsinhalten mit hoher Aktualität und Relevanz ist die Einbindung der Institute/Lehrstühle und der einzelnen Professoren von grundlegender Bedeutung. Hierfür sind Anreizsysteme erforderlich, deren Erforschung zukünftig verstärkt voranzutreiben ist. Erste Ansätze plädieren für die Anrechnung im Rahmen der Lehrdepu-

tate, lassen jedoch noch viele Fragen offen. Ein weiterer kritischer Erfolgsfaktor besteht in der verstärkten *Kundenorientierung* einer Hochschule. Diese muss sich nicht nur an die bisherigen Kunden wie eingeschriebene Studierende, wissenschaftliche Mitarbeiter oder Professoren richten. Vielmehr geht es um die Entwicklung kunden- und bedarfsorientierter Weiterbildungsangebote, basierend auf Marktanalysen und ausgerichtet auf die angestrebte Markenbildung der Hochschule. Dies impliziert auch die Auseinandersetzung mit der Frage, was die eigentlichen Kernkompetenzen und damit das Profil der Hochschule ausmacht. Auch hier gibt es noch deutlichen Nachholbedarf im Vergleich zum internationalen Umfeld. Die Klärung rechtlicher Aspekte, nicht zuletzt auch hinsichtlich der genutzten Quellen bei der Erstellung von Lerninhalten, ist zukünftig verstärkt von Bedeutung. Mag die Nennung genutzer Quellen im Rahmen einer konventionellen Vorlesung weniger üblich scheinen, so ist die Berücksichtigung des Copyrights bei einer geplanten Vermarktung durchaus relevant.

Bei dem Einsatz einer *E-Learning gestützten Infrastruktur* können ebenfalls kritische Erfolgsfaktoren identifiziert werden. Dies setzt zunächst die Erklärung der Hochschulleitung voraus, E-Learning als Teil der Hochschulstrategie zu begreifen und in einer integrierten E-Learning-Strategie zu formulieren. Bei der E-Learning gestützten Inhaltserstellung stellt die Entwicklung im Sinne einer Plattformstrategie³ sowohl die technische als auch die inhaltliche Wiederverwertung der einzelnen Inhalte sicher. So können einzelne Lerninhalte sowohl für die studentische Lehre als auch innerhalb des Grundlagenteils eines Weiterbildungsangebots genutzt werden. Damit einhergehend ist die Modularisierung und Standardisierung sowohl von Lerninhalten aber auch Lerndienstleistungen wie tutorieller Betreuung im Rahmen von Weiterbildungsangeboten. Die Öffnung der hochschuleigenen E-Learning-Infrastruktur ist insbesondere für universitätsexterne Kundengruppen vorzusehen. Hierauf ist zukünftig verstärkt zu achten, da hochschulinterne E-Learning-Projekte in vielen Fällen die Nutzung zukünftiger Lernangebote innerhalb des hochschuleigenen Intranets vorsehen. Zusammenfassend besteht für die Hochschulen die Chance, den „First-Mover-Advantage“ zum Aufbau innovativer Weiterbildungsangebote für die zukünftigen Belange des Corporate Learning zu nutzen.

3 Das Prinzip der Plattformentwicklung lehnt sich an die Praxis in der Automobilbranche an. Durch kontinuierliche Modularisierung und Standardisierung von Bauteilen wird gewährleistet, dass einzelne Bauteile zur kostengünstigen Erstellung an Zulieferer vergeben werden können. Von noch größerer Bedeutung ist die Möglichkeit, einzelne Bauteile in verschiedenen Baureihen verwenden zu können.

5 Forschungsperspektive

Im vorliegenden Beitrag wurden die Auswirkungen des Bologna-Prozesses auf Konzepte des lebenslangen Lernens dargestellt. Vor diesem Hintergrund konnten Chancen und Rahmenbedingungen für Hochschulen dargestellt werden, innovative E-Learning unterstützte Weiterbildungsangebote zu entwickeln. Empirische Ergebnisse zeigen am Beispiel von Corporate Universities, dass von Unternehmensseite Bedarf für Hochschulen als Weiterbildungspartner vorhanden ist. Zukünftig kann mit steigendem Bedarf gerechnet werden. Kritisch muss angemerkt werden, dass aufgrund der Aktualität des Bologna-Prozesses kaum Forschungsergebnisse vorliegen. So sind auch die dargestellten Kooperationsszenarien zunächst als Diskussionsbeitrag zur zukünftig erforderlichen Durchlässigkeit akademischer Erstausbildung und unternehmerischer Weiterbildung zu verstehen. Die Bedeutung E-Learning unterstützter Lernprozesse an der Schnittstelle zwischen verschiedenen Bildungsträgern ist ebenfalls noch nicht systematisch dargestellt, lässt jedoch erhebliches Wertschöpfungspotential für die Hochschulen vermuten.

Die Autoren führen daher im Rahmen eines Schwerpunktthemas „E-Learning unterstützte Konzepte des lebenslangen Lernens“ weitere Forschungsarbeiten durch. Diese fokussieren die Detaillierung und Vertiefung der empirischen Basis, welche auch die differenzierte Betrachtung von „Hochschulen“ und weiteren Bildungsträgern umfasst. Weiterhin wird die Bedeutung von E-Learning-Technologien als integrierter Bestandteil innovativer Weiterbildungsangebote zu analysieren sein. In einem nächsten Schritt erfolgen die kundenorientierte Erarbeitung marktfähiger Produkte und Dienstleistungen sowie die Entwicklung von Geschäftsmodellen für Hochschulen am Weiterbildungsmarkt.

Literatur

- Bundesministerium für Bildung und Forschung BMBF (2002). Corporate Universities in Deutschland. Eine empirische Untersuchung zu ihrer Verbreitung und strategischen Bedeutung. Verfügbar unter: http://www.bmbf.de/pub/corporate_universities_in_deutschland.pdf [12.05.2006].
- European Commission (2005). The Bologna Process. Next top Bergen 2005. Verfügbar unter: http://europa.eu.int/comm/education/policies/educ/bologna/bologna_en [12.05.2006].
- Faulstich, P. (2003). Weiterbildung. In K.S. Cortina, J. Baumert, A. Leschinsky, K. U. Mayer & L. Trommer (Hrsg.), *Das Bildungswesen in der Bundesrepublik Deutschland. Strukturen und Entwicklungen im Überblick* (S. 625–660). Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Helmstädter, H.G. (2004). Die universitäre Weiterbildung für Unternehmen: Ein vielversprechendes „Geschäftsfeld“ für Hochschulen? Workshop im Führungskräfte-seminar Hochschulmanagement 2004.

- Verfügbar unter: ww.hhl.de/fileadmin/AB/CorpRel/Bilder/Vortrag_universit_re_Weiterbildung_f_r_Unternehmen.ppt [12.05.2006]
- Hoppe, G. & Breitner, M.H. (2006). Evaluation and Optimization of E-Learning Scenarios. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), Special Issue 2/2006 „E-Learning Geschäftsmodelle und Einsatzkonzepte“*, 43–61.
- Institut der deutschen Wirtschaft Köln IDW (2005). *Deutschland in Zahlen*. Köln: Deutscher Instituts-Verlag GmbH.
- Kleinmann, B. & Wannemacher, K. (2004). *E-Learning an deutschen Hochschulen. Von der Projektentwicklung zur nachhaltigen Implementierung*. Hannover: HIS GmbH.
- Kraemer, W. (1999). Education Brokerage. *Information Management*, 14 (1), 17–24.
- Kraemer, W. & Müller, M. (2001). *Corporate Universities und E-Learning*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Voigtländer, C. & Breitner, M.H. (2006). Dynamic Alliances in Further Education – Strategies to Increase Value Creation. In M.H. Breitner, B. Bruns & F. Lehner (Hrsg.), *E-Learning – Eine ganzheitliche Betrachtung*, Heidelberg: Physica/Springer Verlag.
- Zöllner, J. (2003). Der Preis der Freiheit ist die Verantwortung. In N. Kilius, J. Kluge & L. Reisch (Hrsg.), *Die Bildung der Zukunft*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag.