



Ursprünglich erschienen in "denk-doch-mal.de (2013), H. 3"

Wissen, um zu wachsen - eine Zusammenführung von informellem und formalem Lernen bei Volkswagen

Von: **Lars Hilgers** (*Diplom-Psychologe*)

Gerardo Scarpino, Betriebsrat und Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats-Bildungsausschusses bei der Volkswagen AG, öffnete seine Rede auf der Betriebsversammlung im Volkswagenwerk Wolfsburg am 23. September 2009 mit den Worten: „Ich möchte heute auf ein Thema aufmerksam machen, das die Grundlage für unseren Erfolg bildet: Die Qualifizierung bei Volkswagen.“ Im weiteren Verlauf seiner Rede machte er deutlich, dass Volkswagen seine gesetzten Unternehmensziele nur dann erreichen kann, wenn Aus- und Weiterbildung einen strategischen Stellenwert im Volkswagen Konzern erlangen. Scarpino brachte das in seiner Rede auf den Punkt: „Wissen, um zu wachsen“.

Drei Jahre später in China: Martin Winterkorn, Vorstandsvorsitzender der Volkswagen Aktiengesellschaft, informiert sich auf einer Dienstreise 2012 in China über den Status der Baufortschritte der neu geplanten, im Bau befindlichen Werke. Zum Ende der Werksführung stellt er die Frage, wo denn hier die Aus- und Weiterbildung zu finden sei?

Diese scheinbar simple Frage ist das Ergebnis eines Kulturwandels bei Volkswagen. Was sich in den letzten Jahren, vielleicht Jahrzehnten, in Vorstandssitzungen selten auf der Tagesordnung wiederfand, ist heute zu einem vielbeachteten, strategischen Thema geworden: die berufliche Aus- und Weiterbildung bei Volkswagen. Der Konzernvorstand hat erkannt, dass Qualifizierung eine Kernaufgabe ist. „Ohne Top-Qualifizierung gibt es keine Spitzen-Automobile“, sagt auch Ralph Linde, Leiter der Volkswagen Group Academy (K-SE).

Die Entwicklung des Volkswagen-Konzerns hat in den letzten Jahren eine Geschwindigkeit und Dynamik aufgenommen, die eine Neuausrichtung der Qualifizierung notwendig gemacht hat. Die zunehmende Komplexität von Arbeitsprozessen hat zu neuen Anforderungen an die Qualifizierungskonzepte bei Volkswagen geführt.

Die folgende Abbildung 1 „Neuausrichtung der Qualifizierung“ macht das deutlich. ([Hier anklicken!](#))

Im Kontext der zunehmenden Wissensintensität von Arbeitsprozessen und –inhalten hat sich in den operativen Bereichen sukzessive abgezeichnet, dass die Beschäftigten vor Ort an der Werkbank, in den Entwicklungszentren, an der Produktionslinie etc. neben den klassischen seminaristischen Lernformen weitere Lernformen nachfragen. Der Bedarf nach sehr viel kurzfristigeren und fachbereichsspezifischeren Qualifizierungen wurde sichtbar. Volkswagen hat vor diesem Hintergrund in den letzten Jahren mit einer kompetenzorientierten Neuausrichtung der Qualifizierung begonnen, die „die Zusammenführung von Qualifizierungs- und Arbeitsprozessen, die Einbeziehung des Expertenwissens und die Entwicklung zusätzlicher Lernformen fördert“ (s. Abb. 1). Gleichzeitig haben die Nachfragen aus den Konzernstandorten der Welt – der Volkswagen Konzern verfügt über 100 Werke weltweit – dazu geführt, dass es nicht reicht, die Aus- und Weiterbildung bei Volkswagen in Deutschland entsprechend den Anforderungen weiterzuentwickeln, sondern dass es einer global ausgerichteten Bildungsstrategie bedarf.

Lars Hilgers
Diplom-Psychologe



Lars Hilgers arbeitet als
Fachreferent für Bildung und Personalentwicklung
des Betriebsrats bei der Volkswagen AG

Diese Melange aus wissensintensiveren Arbeitsprozessen und zunehmender Komplexität des Unternehmens hat zu der Neuausrichtung der Qualifizierung bei Volkswagen geführt. In diesem Zusammenhang ist 2013 die Volkswagen Group Academy gegründet worden als Dachorganisation aller Akademien im Konzern, mit dem Auftrag, die Qualifizierung aller zwölf Konzernmarken miteinander zu vernetzen und die Akademien vor Ort dabei zu unterstützen, die Qualität der Aus- und Weiterbildung überall auf ein vergleichbar hohes Niveau zu bringen.

Die folgende Abb. 2 „Aufgabe, Wege und Stärken der Volkswagen Group Academy“ veranschaulicht den Auftrag und die Merkmale der Volkswagen Group Academy. ([Hier anklicken!](#))

Die beiden Abbildungen (Abb. 1 und 2) machen deutlich, dass es bei Volkswagen darum geht, informelles und formales Lernen miteinander zu verbinden und Lernen somit noch ganzheitlicher anzubieten und zu organisieren. Für die Beschäftigten bedeutet das, dass sie neben den klassischen Lernformen, die zumeist „off-the-job“ stattfinden auch Lernformen erleben, die viel näher an den Arbeitsplatz, an die Werkbank heranrücken. So wird der abstrakte Begriff des lebenslangen Lernens für jeden Beschäftigten ganz praktisch erlebbar. Damit das vor Ort auch tatsächlich passiert, dafür sorgt bei Volkswagen die sogenannte Berufsfamilienqualifizierung. Was sich hinter diesem Begriff verbirgt und wie Volkswagen Qualifizierung damit organisiert, beschreiben die folgenden Absätze.

Was ist eigentlich eine Berufsfamilie?

Eine Berufsfamilie vereint alle Beschäftigten, die ihre Tätigkeiten auf Grundlage einer gemeinsamen Fachlichkeit ausüben und hierfür ähnliche Kompetenzen benötigen. Durch die Zusammenarbeit und den Austausch untereinander entwickeln die Beschäftigten ihr Wissen und ihre Kompetenz ständig weiter. Diese enge Zusammenarbeit untereinander, der Erfahrungsaustausch vor Ort, sind wesentliche informelle Lernformen, mit denen die Kolleginnen und Kollegen die fachliche Expertise ihrer Berufsfamilie sichern.

Um die Qualifizierung passgenau für die Beschäftigten anbieten zu können, bedarf es im ersten Schritt der Erhebung von sogenannten Kompetenzprofilen. Dies passiert in den jeweiligen Berufsfamilien (z.B. in der Beschaffung, im Werkzeugbau, im Design etc.). Im Folgenden werden jeder einzelnen Kompetenz geeignete Qualifizierungsmaßnahmen zugeordnet. Anschließend findet zwischen den Beschäftigten und ihren Vorgesetzten im sog. Qualifizierungsgespräch ein „Soll-Ist-Abgleich“ der Kompetenzen statt, der die Grundlage für die Vereinbarung von passgenauen Qualifizierungsmaßnahmen des jeweiligen Beschäftigten bildet. Was dann folgt, ist eine systematische Qualifizierungsplanung, die zentral durch die jeweilige Berufsfamilie gesteuert wird. Um diesen Prozess sicher zu stellen, ist es unerlässlich, eine sog. Berufsfamilienakademie zu gründen, die die systematischen Organisations-, Planungs- und Betriebsprozesse verantwortet.

Die Partner in der Berufsfamilienakademie bei Volkswagen sind immer der jeweilige Fachbereich, die Volkswagen Group Academy, der zuständige Betriebsrat und das Personalwesen. Aufgabe und Ziel der Berufsfamilienakademie ist der „Aufbau und die Stärkung der fachlichen Expertise sowie die Sicherstellung einer systematischen und an den Unternehmenszielen ausgerichteten Qualifizierung aller Beschäftigten der Berufsfamilie“ (Dietmar Albrecht Leiter der Berufsfamilienentwicklung bei Volkswagen,).

Die folgende Abb. 3 zeigt den „Aufbau einer Berufsfamilienakademie“. ([Hier anklicken!](#))

Die Abbildung 3 veranschaulicht, dass bei der Berufsfamilienqualifizierung vor allem den Experten aus der eigenen Berufsfamilie eine herausragende Bedeutung und Rolle zukommt. Sie sind es, die über die Fachexpertise für die Arbeitsinhalte und –prozesse vor Ort verfügen und die in der Zusammenarbeit mit anderen Beschäftigten ihr Wissen, ihre Erfahrung, ihr Können kundtun und weitergeben und somit ganz entscheidend zum Auf- und Ausbau des Expertenwissens in ihrer Berufsfamilie beitragen. Das ganze Konzept der Berufsfamilienakademien fußt gleichsam auf der Bereitschaft der Experten, ihr Wissen zu „vielteilen“. Sie sind die wesentlichen Lehrenden in der Berufsfamilie und haben somit einen ganz großen Anteil an der Gestaltung der Qualifizierung und der Weiterentwicklung der Beschäftigten in den jeweiligen Berufsfamilien. Die Grundlage zur vollen Entfaltung einer positiven Lehr- und Lernkultur ist Vertrauen und Freiwilligkeit. Dort, wo das gelingt, verstärkt sich das System von selbst und alle Beteiligten profitieren.



Eine weitere wichtige Aufgabe der Berufsfamilienakademien ist es, diejenigen Lernformen, die zuvor nicht in der Bildungshistorie der Beschäftigten abgebildet worden sind, systematisch zu erfassen und zu dokumentieren. Somit stellt Volkswagen für die Beschäftigten sicher, dass all das, was sie tagtäglich lernen auch „officialisiert“ wird. Praktisch heißt das, dass Einweisungen, Expertenvorträge, Einarbeitungen, Fachlektüre, WBTs etc. jedes Beschäftigten erfasst und dokumentiert werden. Vor Ort sieht das dann beispielsweise so aus, dass die Beschäftigten für eine oder zwei Stunden an einem Expertenvortrag eines Fachexperten aus dem eigenen Bereich teilnehmen oder für eine Stunde eine webbasiert Qualifizierung durchführen, die über das Bildungsportal bei Volkswagen zur Verfügung gestellt wird. Auch eine strukturierte Einarbeitung oder Einweisung durch einen Fachexperten zählt im Berufsfamilienkonzept als Qualifizierung, in der teilweise Informationen und Erfahrungswissen weitergegeben werden, die in keinem Buch der Welt zu finden sind. Durch die Erfassung und Dokumentation dieser Qualifizierungen stellt die jeweilige Berufsfamilienakademie sicher, dass diese Lernformen nicht wie früher unter „Berufserfahrung“ abstrakt zusammengefasst werden, sondern ganz konkret und nachvollziehbar festgehalten werden. Damit erhält das informelle Lernen eine Plattform und eine Wertigkeit, die es zuvor nicht besaß.

Die Erfahrung z.B. der Beschaffungsakademie bei Volkswagen zeigt, dass die Beschäftigten der Berufsfamilie der Beschaffung seit der Gründung der Akademie ca. auf das 4-fache an Qualifizierungsstunden pro Jahr kommen. Konkret heißt das, dass in der Zeit vor der Berufsfamilienqualifizierung die Beschäftigten der Beschaffung im Durchschnitt 2,5 Tage dokumentierte Qualifizierung pro Jahr erhalten haben. Heute nehmen sie durchschnittlich an 80 Stunden dokumentierter Qualifizierung pro Jahr teil. Dieses „mehr“ an Qualifizierung hat für Volkswagen allerdings nicht ausschließlich einen quantitativen Effekt, sondern auch das „wie“ der Qualifizierung ist breiter, vielschichtiger, moderner und somit auch qualitativ hochwertiger geworden.

Die folgende Abb. 4 „Elemente von Qualifizierung in den Berufsfamilien“ veranschaulicht noch einmal die wesentlichen Elemente der Berufsfamilienqualifizierung. ([Hier anklicken!](#))

Inzwischen sind bei Volkswagen 21 Berufsfamilienakademien gegründet worden, die teilweise auch schon über die Ländergrenzen hinweg global aktiv sind. Volkswagen ist damit auf dem Weg, seine Mannschaft jeden Tag aus sich selbst heraus ein bisschen stärker zu machen. Das schafft Vertrauen in die eigenen Kompetenzen und in die Zusammenarbeit der Beschäftigten untereinander. Und alle verbindet ein Ziel: Wissen, um zu wachsen.