



IM DIALOG

Das Fachmagazin der DQS für Managementsysteme und impulsstarke Audits

Nr. II 2015



Lernen mit Begeisterung: Volkswagen Bildungsinstitut

Sonderdruck



**Das Managementsystem
aus Sicht der Auditoren**

Mit nachhaltig begeisterten Kunden zum Erfolg



**DQS-Auditoren
Tino Wolf & Dr. Karsten Koitz**

Das Volkswagen Bildungsinstitut hat uns bereits im ersten Audit nach DIN SPEC 77224 im Jahr 2014 durch einen sehr hohen Umsetzungsgrad der Schlüsselbotschaften von Service Excellence überzeugt. Im Ergebnis stand die höchste Stufe Platin. Und das nach nur drei Monaten Vorbereitungszeit!

Im Audit 2015 fanden wir dieses hervorragende Ergebnis nicht nur bestätigt: Das VW BI hat darüber hinaus mit einer stringenten Weiterentwicklung von Service Excellence gepunktet, was sich in gesteigerter Kundenbegeisterung, hoher Wirtschaftlichkeit des Unternehmens und nicht zuletzt in dem daraus resultierenden Erfolg manifestiert. Auch die Begeisterung der Mitarbeiter haben wir während des Audits erneut hautnah erleben können – wir freuen uns auf unseren nächsten Besuch in Zwickau.

*tino.wolf@dqs.de
karsten.koitz@dqs.de*

14 Uhr, Ortstermin am zertifizierten Standort Zwickau, Volkswagen Bildungsinstitut GmbH: ein helles, lichtdurchflutetes Gebäude, weithin sichtbar an der Außenfassade „Wissen. Perspektiven. Erfolg.“ Wir treffen auf freundlich grüßende Schulungsteilnehmer und Auszubildende, an der Wand im riesigen Foyer eine Motorhaube mit Dankes-Signaturen sichtbar begeisterter Kunden. In seinem Büro wartet Dr. Holger Naduschewski bereits darauf, umfassend Auskunft über ein höchst erfolgreiches und lebendiges Managementprojekt in seinem Haus zu geben: Service Excellence gemäß DIN SPEC 77224 und das – um es vorwegzunehmen – auf höchstem Niveau.

Das Volkswagen Bildungsinstitut (VW BI) gilt in ganz Sachsen als Institution. Als es Ende 1990 nur drei Monate nach der Wiedervereinigung als 100-prozentige Tochter von Volkswagen gegründet wurde, lag ein Schwerpunkt zunächst auf der Qualifizierung der Mitarbeiter des fast zeitgleich entstandenen Volkswagen-Werkes in Zwickau. Schon damals galt das Anbieten von Bildungsdienstleistungen auf dem freien Markt als zweites Standbein; nicht zuletzt, um Zulieferer und Dienstleistungsunternehmen in verschiedenen Kompetenzbereichen des Automobilbaus zu unterstützen und zu entwickeln. Das Motto: „Kooperation in Partnerschaft mit Volkswagen.“

**Eine Bildungsvision:
zukünftigen Bedarf voraussehen**

Heute ist das VW BI mit mehr als 100 Kunden aus Mittelstand und Industrie in Sachsen ein bedeutender Partner für die Berufsausbildung,

Personalentwicklung, Organisationsberatung und technische Weiterbildung. Ein wichtiger Tätigkeitsbereich ist darüber hinaus die Unterstützung der Kompetenzentwicklung in den Volkswagen-Werken weltweit. Hier zeigt sich die strategische Ausrichtung des VW BI sehr deutlich: zukünftigen Bedarf voraussehen und im Kompetenzentwicklungsprozess berücksichtigen.

Das VW BI verfügt über drei Einrichtungen, in denen im Jahr 2014 über alle angebotenen Fachrichtungen hinweg ca. 7.200 Weiterbildungsteilnehmer qualifiziert und knapp 1.000 junge Menschen in der betrieblichen Erstausbildung in ihrer praktischen Fachlichkeit entwickelt wurden. Etwa die Hälfte der Auszubildenden entfällt auf die Volkswagen-Standorte in Zwickau, Chemnitz und Dresden. Eine intensive Aus- und Weiterbildung erfahren aber auch Mitarbeiter der Konzernmarken Audi, Seat, Škoda und Porsche sowie aus internationalen

Drei Fragen an Dr. Holger Naduschewski

DiD: Sie und Ihre Mitarbeiter haben ein Spitzenergebnis in Sachen Service Excellence hingelegt. Welche Ziele haben Sie sich für den fortlaufenden Verbesserungsprozess gesteckt?

Dr. Naduschewski: Wer denkt, gut zu sein, hört auf, besser zu werden. Ich erwarte daher kontinuierliche Verbesserungen in der täglichen Arbeit jedes Einzelnen meiner Mannschaft in jedem Bereich. Dazu gehören u. a. der Ausbau des VW BI als „lernende Organisation“, die Aufnahme von Service Excellence-Ergebnissen in die Managementbewertung und die Evaluation von Wachstumsszenarien.

Für einen Bildungsdienstleister ist die Marktpositionierung wichtig. Welchen Einfluss hat Service Excellence auf Ihre Kunden?

Wir sind zufrieden, wenn unsere Kunden wiederkommen, uns empfehlen und uns beauftragen. Unsere Kunden können durch Service Excellence sicher sein, Top-Leistungen in Top-Qualität zu bekommen.

Was können Sie Bildungseinrichtungen zur Einführung von Service Excellence empfehlen? In Abhängigkeit der individuellen Unternehmensziele und -philosophie und meinen persönlichen Erfahrungen rate ich jeder Organisation, die gewillt ist, diesen Weg zu beschreiten, sich der Herausforderung „Service Excellence“ zu stellen. Dadurch erschließen sich Verbesserungspotenziale, die Innovationen oder marktfähige Produkte im eigenen Hause fördern. Mit diesem hohen Anspruch entsteht das kontinuierliche Bedürfnis, vorausschauend die Kunden mit Neuerungen zu überraschen und zu begeistern. Natürlich spiegelt sich dieser positive Effekt in der eigenen Belegschaft wider. Ich bin überzeugt, dass unsere Mannschaft auf das bisher Erreichte stolz ist und sich mit den eigenen Leistungen identifiziert. Ich schaue optimistisch in eine erfolgreiche Zukunft mit unseren Geschäftspartnern.

Volkswagen-Standorten in China, Indien, Brasilien, Russland, Südafrika, USA und Mexiko.

An den Standorten in Zwickau und Chemnitz werden berufspraktische Grundlagen an Auszubildende und duale Studenten aus verschiedenen Branchen der Zuliefer- und Automobilindustrie vermittelt, zum Beispiel von Volkswagen Sachsen und Porsche Leipzig. Am dritten Standort des Bildungsinstituts in Crossen befindet sich das Trainingszentrum Service Automobil. Es ist das einzige in Deutschland, das an einem Standort Schulungsthemen u. a. der Bereiche Karosserie, Lack und Automotive sowie Digitale Fabrik sowohl für den Service als auch für die Fertigung anbietet.

Zertifiziertes Qualitätsmanagement seit 1998

In der Automobilindustrie ist Qualitätsmanagement Standard, für ein Bildungsinstitut, das zukünftige bzw. bestehende Mitarbeiter für einen der weltweit führenden Automobilhersteller qualifiziert, auch. Das VW BI hat deshalb bereits vor 17 Jahren ein Qualitätsmanagementsystem nach ISO 9001 eingeführt, das im Januar 1998 erstmals von der DQS zertifiziert wurde und bis heute konsequent einem fortlaufenden Verbesserungsprozess unterliegt. Um auch von der Agentur für Arbeit finanzierte Maßnahmen durchführen zu können, verfügt die Bildungseinrichtung zusätzlich über eine entsprechende Zulassung gemäß AZAV sowie als Alleinstellungsmerkmal über eine separate Zertifizierung der DVS-Kursstätte (Schweißen) nach ISO 9001.



Dr. Holger Naduschewski
VW Bildungsinstitut

Der Geschäftsführer des VW BI studierte Maschinenbau an der TH Zwickau und promovierte 2001 an der TU Chemnitz. Seit 1996 füllte er bei der Volkswagen Sachsen GmbH verschiedene Positionen aus, ab 2000 als Leiter der Neuen Arbeitsorganisation, von 2003 bis 2006 als Leiter Fertigungsorganisation.

Von 2006 bis 2007 führte er die Abteilung Prozessoptimierung bei Volkswagen Slovakia a. s. Anschließend übernahm er bei Volkswagen Sachsen die Leitung des Bereichs Produktionssystem/IE (Industrial Engineering). Seit 2010 ist er Geschäftsführer des VW BI.



Das Regelwerk: DIN SPEC 77224 Service Excellence

DIN SPEC 77224 fokussiert auf die Erzielung von Kundenbegeisterung durch Service Excellence. Die Spezifikation fußt auf sieben Kriterien, denen die drei Aspekte „Konzeptioneller Ansatz“, „Umsetzung“ und „Ergebnisse“ zugeordnet sind. Als Managementbasis dient die Erfüllung der Forderungen von ISO 9001 und ISO 10002 (Beschwerdemanagement), was aber nicht per Zertifikat nachgewiesen werden muss.



Bernd Brandtsteter
DQS-Produktmanager
Service Excellence

Die Zertifizierung gibt es in zwei Varianten: Die Basisvariante hat die Grundkriterien im Blick. Bei der Reifegradvariante wird zusätzlich der Service Excellence-Prozess nach den Kriterien des Leitfadens analysiert, ergänzt um die Darstellung eines Selbst- und eines Fremdbildes. Der Reifegrad wird anhand einer Punktbewertung ermittelt und auf dem Zertifikat in Silber, Gold und Platin abgestuft.

Fragen zum Thema beantwortet bernd.brandtsteter@dqs.de

Schnelle Entscheidung der Geschäftsführung

Die Idee, das Managementsystem des VW BI um den Service Excellence-Gedanken zu erweitern, wurde Anfang 2014 geboren. Im Zuge des Abschlussgesprächs zum letzten Rezertifizierungsaudit gemäß ISO 9001 erwähnten die DQS-Auditoren Tino Wolf und Dr. Karsten Koitz ihre Beobachtung, dass viele für Service Excellence charakteristische Herangehensweisen, z.B. in Bezug auf die Kundenerwartungen im Alltag, bereits angelegt sind und sichtbar gelebt werden. Der konsequente Schritt nach vorne: eine systematische Strukturierung der Prozesse im Sinne von DIN SPEC 77224 und deren Integration

in das bestehende Managementsystem. Ein von den Auditoren vollzogener Abgleich des überschaubaren Aufwandes mit dem erheblichen Nutzen einer „offiziellen“ Einführung von Service Excellence und anschließender Zertifizierung überzeugte Dr. Naduschewski sofort.

Die QM-Beauftragte des VW BI erhielt im Februar 2014 den Auftrag, mit der Vorbereitung zur Zertifizierung des Service Excellence-Prozesses zu beginnen. Die qualitative Vorgabe: Die Reifegradvariante in „Gold“! Die zeitliche Vorgabe: Schnellstmöglich!

Um die Belegschaft hinsichtlich der konkreten Forderungen von DIN SPEC 77224 zu sensibilisieren, wurde zunächst eine Mitarbeiterversammlung einberufen. Die QM-Beauftragte führte anschließend intensive Mitarbeitergespräche und verteilte Informationsmaterial. Des Weiteren beschäftigten sich verschiedene Teams unter Verwendung der Methoden des Volkswagen Produktionssystems mit Lösungsansätzen zu Themen wie Produktinnovationen, fortlaufender Verbesserungsprozess und Vermeidung von Ressourcenverschwendung. Durch diese Ergebnisse konnte mithilfe

„Wer denkt gut zu sein, hört auf, besser zu werden.“

*Dr. Holger Naduschewski,
Geschäftsführer des Volkswagen Bildungsinstituts*

des Selbstbewertungsbogens aus dem Anhang von DIN SPEC 77224 der Status quo ermittelt werden.

Auf der Basis dieser Resultate wurde u. a. anhand der sieben Kriterien zur Reifegradbewertung für jeden Arbeitsplatz eine auf die Forderungen der Spezifikation zugeschnittene Herangehensweise entwickelt. Im Vordergrund standen die vier Stufen der Leistungs differenzierung: Was darf nicht passieren? Was wird stillschweigend vorausgesetzt? Was wird als echte, professionelle Leistung wahrgenommen? Was überrascht und begeistert Kunden? Dies wurde in einem gemeinsam erarbeiteten „Excellence-Report“ dokumentiert.

Parallel fand eine konsequente Überarbeitung des Qualitätsmanagementsystems statt, wobei der Fokus auf die Themenfelder „Kundenbegeisterung“ und „Exzellenter Bildungsdienstleister“ gelegt wurde.

Nach nur drei Monaten war das VW BI mit seinen Vorbereitungen so weit, dass das Zertifizierungsaudit durchgeführt werden konnte – übrigens das erste Mal bei einem Bildungsdienstleister. Die DQS-Auditoren beschränkten sich dabei nicht auf das bloße Auditieren gemäß Service Excellence, sondern gaben auch wertvolle Impulse zur Ausschöpfung bereits angelegter Potenziale wie der Weiterentwicklung der strategischen Dimension in der Managementbewertung oder in Bezug auf den Ausbau der Methodik von internen Audits. Im Ergebnis des Zertifizierungsaudits wurde das angestrebte „Gold“ durch „Platin“ gekrönt! Das sehr hohe Niveau der Leistungen in allen Organisationseinheiten und Geschäftsprozessen mit der überzeugenden Umsetzung des Service Excellence-Gedankens und einer lückenlosen Nachweisführung ergaben den Ausschlag.

Begeisterung in der täglichen Praxis

„Bitte leiten Sie unsere Hochachtung an (...) Ihr ganzes Team weiter. Sie können stolz auf diese Truppe sein, denn sie lebt Ihre Visionen mit.“ Zahlreiche begeisterte Rückmeldungen wie die des Rektors der Saxony International School, dessen nicht minder begeisterte Schüler ein Praktikum absolvierten, zeigen: Service Excellence ist in Zwickau keine The-



orie. Es ist vielmehr Ausdruck der Tatsache, dass die Mitarbeiter auf der Basis exzellenter organisierter Dienstleistungsprozesse die Erwartungen ihrer Kunden weit übertreffen, den entscheidenden Schritt von der reinen Erfüllung der Kundenwünsche zur Begeisterung ihrer Kunden gehen. Die Ergebnisse aus den im Jahr 2014 zweimal durchgeführten Kundenbefragungen untermauern diese Einschätzung: Über 99 Prozent der Antwortenden stimmten mit „sehr zu empfehlen“ oder „zu empfehlen“ – das Ziel: bis 2018 die 100-Prozent-Marke erreichen.

Das VW BI möchte seine Kunden mit einer aufgeschlossenen, freundlichen Atmosphäre begeistern, vor allem aber auch mit Bildungsprodukten, die perfekt auf die Kundenwünsche zugeschnitten sind. Dafür stehen moderne Methoden, konstruktive Didaktik, neueste Technik und Ausbildungsstätten, die Ordnung, Sauberkeit und Sicherheit auf höchstem Niveau bieten. Als Qualifizierungspartner von Volkswagen und Zulieferern setzt das Bildungszentrum nicht zuletzt auf innovatives (Voraus-)Denken. Jedes Jahr sollen mindestens zwölf neue Produkte in der Aus- und Weiterbildung generiert und angeboten werden. Die ehrgeizige Vorgabe soll eine marktgerechte Kompetenzentwicklung gewährleisten. „Heute das tun, woran andere erst morgen denken“, ist das Motto der Mannschaft.

**Service Excellence:
integraler Bestandteil der strategischen Ziele**

Die Entscheidung, Service Excellence „offiziell“ einzuführen und gemäß DIN SPEC 77224 zertifizieren zu lassen, beruhte letztendlich auf der strategischen Überlegung, mit dem Zertifikat die eigene Leistungsfähigkeit gerade auch in diesem Bereich sichtbar zu machen. Nach außen, um die allgemeine Reputation über das Erleben der Teilnehmer und Partner zu stärken, die Position im Markt mit einem hochwertigen Produkt zu festigen und den qualitativen Ansprüchen der Hersteller und Zulieferer nicht nur aus technischer Sicht gerecht zu werden. Nach innen, um die Werte und die Identifikation der Mitarbeiter mit der eigenen Organisation zu festigen im Sinne von „ich gehöre dazu“, „ich arbeite hier gerne“, „hier fühle ich mich wohl“. Das Ziel bis 2018: Steigerung des Stimmungsbarometer-Indexes. Gleichzeitig hat die Einführung von Service Excellence die Mitarbeiter weiter qualifiziert und sensibilisiert und die zugrundeliegenden Prozesse im VW BI systematisiert.

Das hervorragende Ergebnis aus der Zertifizierung und dem inzwischen erfolgten Überwachungsaudit ist für alle Beteiligten vor allem auch eine Bestätigung der eigenen Leistungsstärke. Und eine besondere Motivation, sich immer wieder neu zu erfinden und damit auch Service Excellence mit Blick auf nachhaltig begeisterte Kunden und den daraus resultierenden wirtschaftlichen Erfolg weiterzuentwickeln.

PLUG+LEARN

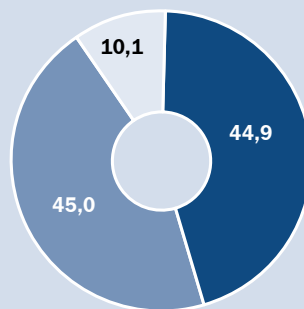
Ein Verbundprojekt des BMU für Bildung und Forschung

„PLUG+LEARN – wandlungsfähiges, marktplatzbasiertes Kompetenznetzwerk für die Automobil- und Zulieferindustrie“ ist eine Kooperation des VW BI mit dem Institut für Betriebswissenschaften und Fabriksysteme der TU Chemnitz und regionalen Unternehmen der Automobil- und Zulieferindustrie.

Das Projekt ist auf eine Bündelung von Kompetenzen und auf Synergieeffekte in der automobilen Wertschöpfungskette ausgerichtet. Es werden PLUG+LEARN-Kompetenzmodule entwickelt, die in Analogie der Softwaretechnologie (Plug-and-Play – „Einsetzen, los geht’s“) eine neue Strukturierung und Anwendung von Kompetenzen enthält. Dazu werden Qualifizierungsobjekte der Unternehmenspraxis mit situationsadäquaten Lernmethoden auf der Basis sog. Wandlungsbefähiger hinsichtlich Universalität, Skalierbarkeit, Modularität und Kompatibilität genutzt. Die Projektlaufzeit beträgt drei Jahre.

Das VW BI ist eine 100-prozentige Tochter der VW Sachsen GmbH

Das Unternehmen in Zahlen (2014)	
Mitarbeiter	106
Portfolio	16 Berufe, > 200 Kurse zur Weiterbildung
Kunden	102 Firmen (OEM und KMU)
Auszubildende	992 (50% VWS, 50% KMU)
Weiterbildung	7.200 Teilnehmer
Umsatz	12,1 Mio. Euro



Geschäftsfelder Anteile in Prozent – Umsatz in tausend Euro

- **Weiterbildung**
5.350 T€
- **Ausbildung**
5.359 T€
- **Beratung inkl. StIP**
1.204 T€



Standort Zwickau



Standort Crossen



Standort Chemnitz



www.vw-bi.de