

# Die Volkswagen AutoUni – Innovation des Lernens von heute für eine Unternehmenskultur von morgen

Von Prof. Dr. Dr. h.c. Walther Ch. Zimmerli  
und Dr. Stefan Wolf, Wolfsburg

## *Einleitung – Bildung neu denken*

Die Bedeutung von Wissen in unserer Gesellschaft wächst. Als Wissensgesellschaft ist sie davon wie von einem Kraftstoff getrieben; d.h. Wissen wird – neben Kapital und Arbeit – zu einem immer wichtigeren Produktionsfaktor. Fachliches Können «*verwissenschaftlicht*» sich, indem der Wissensanteil in den Produkten zunimmt und Arbeit immer stärker in übergreifende Kontexte gestellt wird. Gleichzeitig wird es für Unternehmen überlebenswichtig, schneller wettbewerbsrelevantes Wissen zu erzeugen und in den zukunftsrelevanten Forschungsbereichen anwendungsbezogene Resultate zu erzielen sowie diese im Produktions- und Dienstleistungsprozess umzusetzen. Wissenschaftliches Wissen diffundiert immer stärker in die Wirtschaft: angefangen von den Organisationsprinzipien der Arbeit (Managementmethoden) über die sozialpsychologischen Analysen am Arbeitsplatz bis hin zu technologischen Kontexten, in denen selbst Handgriffe am Produktionsband zunehmend «*wissensimprägniert*»<sup>1</sup> sind.

Die Volkswagen AutoUni entsteht nun genau vor diesem Hintergrund: Unternehmen können das Problem adäquater Ausbildung zeitlich und kostentechnisch nicht mehr genau kalkulieren und der Bedarf an hervorragend ausgebildeten Arbeitskräften nimmt stetig zu (man denke nur daran, wie anders als durch eine ständig hohe Innovationsdynamik Deutschland seine globale Wettbewerbsfähigkeit aufrecht erhalten soll). Der Umgang mit Wissen schwankt zwischen bedarfsorientierter Qualifizierung, die sich rechnet, und strategischem Lernen, das die Unternehmensform der Zukunft denkt. Hier setzt die Volkswagen AutoUni an. Sie stellt ein bildungspoliti-

<sup>1</sup> Darunter verstehen wir den wachsenden Wissensanteil an diesen Tätigkeiten. So ist es von Vorteil, wenn z.B. Lackierer etwas von Nanotechnologie verstehen bzw. im Produktionsprozess stehende Bandarbeiter Materialien und deren Zusammensetzung kennen, um die Recyclingfähigkeit der Stoffe einschätzen zu können. Von der Anwendung der Computer an Arbeitsplätzen und der Notwendigkeit, Wissen zu managen, ganz zu schweigen.

sches Experiment dar, welches der Weltkonzern Volkswagen bewusst unternimmt. Ziel ist, neue Bildungswege zu eröffnen, auf denen es gelingt, Menschen mit methodischen Kompetenzen auszustatten (neben fachlichen, kommunikativen und sozialen Kompetenzen), die sie gegenwärtig in die Lage versetzen, möglichst gut auf zukünftige Handlungssituationen vorbereitet zu sein. Somit geht es neben der Fachkompetenz um Umgang mit Wissen und Nicht-Wissen, um Transfervermögen (z.B. Bildung von Analogien, Metaphern), umsichtige Auffassungsgabe und adäquates Problembewusstsein. Es geht um Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit, Führungskompetenz und richtiges Verhalten in Teams. Wir sind uns darüber im klaren, dass jede Managemententwicklung diese Begriffe als Lernziele nennt. Der Unterschied ergibt sich aus der Didaktik, also der Frage, wie diese Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklungsziele erreicht werden sollen.

In der globalen Ökonomie ist Wandel nicht mehr von einer Seite aus steuerbar. Unternehmen können aufgrund der hochgradigen Vernetzung der Systeme, der Vielfältigkeit der Strukturen und der mit hoher Geschwindigkeit ablaufenden Prozesse nur noch indirekt navigieren. Dazu ist eine ganz andere Offenheit für Neues, eine neuartige Lernfähigkeit und Veränderungsbereitschaft erforderlich, um in derart komplexen rückgekoppelten Systemen wirtschaftlich erfolgreich handeln zu können. Diese neue Lernkultur wird in zunehmendem Masse von den Unternehmen aktiv mitgestaltet. Im tertiären Bildungssektor hat sich die Volkswagen AutoUni etabliert, um wissenschaftsgestützte Weiterbildung im Graduierten- und Postgraduiertenbereich anzubieten.

Ihre Brückenfunktion zwischen Unternehmensbezug und akademischer Forschung und Lehre stellt eine Innovation des Lernens dar. Ziel ist, Bildung als integralen Bestandteil der Unternehmenskultur zu verankern und den Wettbewerb im tertiären Bildungsbereich in Deutschland zu beleben. Corporate Universities (CUs) sind – vor allem in den USA – zu dem Zweck ins Leben gerufen worden, Unternehmen effizienter in ihrem Bildungsbedarf zu unterstützen und die spezifischen Anforderungen schneller umzusetzen. Somit sind CUs auch Plattformen, auf denen der strategische Wandel eines Unternehmens hervorragend auf- und umgesetzt werden kann<sup>2</sup>. Die Volks-

<sup>2</sup> Vgl. hierzu Deiser 2000, der in seinem sehr guten Überblick besonders auf diese strategische «Change Management»-Funktion verweist, die vor allem bei General Electrics im Konzept von «Crotonville» zur Zeit ihres CEO J. Welsh oberste Zielsetzung war und – zumindest in dieser Phase – auch umgesetzt wurde.

wagen AutoUni unterstützt in einem eigenen Strategieforum (*ThinkTank*) den Wandel des Unternehmens zu einem Mobilitätsdienstleister, sieht darin aber nur eine ihrer Hauptaufgaben. Die unternehmenseigene Hochschule zeichnet sich durch eine wissenschaftliche Profilbildung aus und trägt der besonderen und neuen Bedeutung von Wissen im Unternehmen Rechnung. Der Volkswagen AG diesen wettbewerbsrelevanten Wissensvorsprung zu verschaffen, ist das erklärte Ziel des Lehr- und Forschungsprogramms der Volkswagen AutoUni.

Wichtig dabei ist, hervorzuheben, dass die Fokussierung auf die Fach- und Führungskräfte der Volkswagen AG sich nur auf die Lehre bezieht; d.h. in den Forschungsk Kooperationen mit Partnern gibt es von Beginn an keine Eingrenzungen. Wir streben eine Balance zwischen exklusiven Programmen und Netzwerkbildung an. So werden auch nach der generellen Öffnung (voraussichtlich 2010) nicht alle Bildungsprogramme für externe Teilnehmerinnen und Teilnehmer zugänglich sein, da F&E- oder Design-sensible Themen stets auf Volkswagen-Mitarbeiter sowie Partner und Zulieferer konzentriert bleiben werden. Andererseits sind es aber gerade die branchenübergreifenden Erfahrungen, die Lernen produktiv machen. Dies ist vor allem der Mehrwert an internationalen Business-Schools, den wir durch unsere Öffnung auch erreichen wollen.

Bisher haben die Unternehmen im tertiären Bildungssektor spezifische Managementtrainings auf sehr hohem Niveau bedarfsgerecht angeboten und strategisch orientiertes Lernen entwickelt. Damit waren aber keine akademischen Abschlüsse verbunden. Wissen wurde als Produktivkraft gesehen und sollte einen unmittelbaren *«return on investment»* erzielen. Zwar betrachtet auch die Volkswagen AutoUni Wissen als Produktivkraft, will aber der Vielfalt unterschiedlicher Wissenstypen mehr Rechnung tragen. Somit eröffnet sich den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit, sich gleichzeitig unternehmensintern und universitär weiterzubilden. Darüber hinaus werden durch die Verschränkung der wirtschaftlichen Praxis, die Forschungsfragen aufwirft, mit der wissenschaftlichen Theoriebildung, der es an wirklichen Fällen (*«real cases»*)<sup>3</sup> mangelt, neue Wissenspotentiale für den

<sup>3</sup> Vgl. hierzu die Jahresberichte der Volkswagen AutoUni 2003 und 2004, insbesondere den *«Fingerprint»*, S. 14ff: Real Cases sind Fälle aus dem Unternehmensalltag, die einen aktuellen oder zukünftigen Bezug haben. Der praxisgenerierte Wissenstyp gewinnt seine theoriekonstitutive Kraft auch aus der praktischen Erfahrung. Es gilt, einen solchen Theoriebegriff unter wissenschaftstheoretischen Gesichtspunkten weiter zu entwickeln. Vgl. hierzu auch [www.autouni.de](http://www.autouni.de).

Konzern erschlossen sowie neue Formen der Wissensvermittlung (praxisgenerierter Wissenstyp) entwickelt.

Ihr besonderes Profil erhält die Volkswagen AutoUni dadurch, dass sie den Begriff der *«Corporate University»* beim Wort nimmt: Im Gegensatz zu den staatlichen oder privaten Hochschulen, an denen sie sich wissenschaftlich orientiert, ist sie *«corporate»*, also unternehmensbezogen. Über immer wieder neu festzulegende Inhalte (aktuell lauten die Themen: Mobilität, Nachhaltigkeit, Führung, Dienstleistung und Gesundheit) wird der unmittelbare Bezug zum Volkswagen-Konzern hergestellt. Aufgrund dieser thematischen Ausrichtung befassen sich die ersten beiden Master-Studiengänge mit den Themen: *«Nachhaltige Mobilität»* und *«Führung im globalen Kontext»*, die sich bewusst den disziplinären Orientierungen bisheriger Studiengänge entziehen und transdisziplinär angelegt sind.

Im Unterschied zu den unternehmenseigenen Bildungseinrichtungen wird die Volkswagen AutoUni aber mehr *«university»*, also Hochschule, sein, da sie eigene Forschung initiiert und akademische Grade verleiht. Damit schliesst die Volkswagen AutoUni die Lücke zwischen den staatlichen bzw. privaten Hochschulen in Deutschland, die bisher kaum Bildungsangebote für Postgraduierte anbieten, und den *«Corporate Universities»*, die ihre Weiterbildungszertifikate ohne staatliche Anerkennung vergeben.

### *Wie entsteht Neues? – die Volkswagen AutoUni als systemische Bildungsinnovation*

In ihren didaktischen Zielsetzungen legt die Volkswagen AutoUni besonderen Wert auf eine umfassende Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung, um Haltungs- bzw. Verantwortungseliten auszubilden. Ziel ist es, den Fach- und Führungseliten des Volkswagen-Konzerns, später dann auch Partnern und Zulieferern, die erforderlichen Fähigkeiten zu vermitteln, sich zukünftig relevantes Wissen anzueignen und in die Lage zu versetzen, in den zunehmend komplexer werdenden Entscheidungssituationen in globalen Unternehmen erfolgreich agieren zu können. Handlungsfähigkeit und Urteilsvermögen stellen somit die höchsten Lernziele dar.

Da dieses Wissen per definitionem<sup>4</sup> noch nicht vorhanden sein kann, geht es vor allem um den Erwerb von methodischen Kompetenzen und kreativen

<sup>4</sup> Vgl. hierzu Popper, Karl: Zukunftswissen, das bereits jetzt bekannt wäre, wäre kein zukünftiges Wissen, da es sich ja gerade dadurch definiert, dass es gegenwärtig nicht gewusst wird,

Instrumenten, um begründete Annahmen treffen, Probleme strategisch lösen und Innovationen hervorbringen zu können. Die Offenheit von Zukunft, der frühere Gesellschaften eher durch Stetigkeitsannahmen aus der Vergangenheit begegneten (Linearitäts- und Kontinuitätsvorstellungen) wird nun zur massgeblichen Orientierung – auch aufgrund der aktuellen Erfahrung, dass wir in Zukunft auf immer weniger Wissensbestände der Gegenwart zurückgreifen können. Ausserdem wissen wir, dass wir nicht alles wissen können, so dass es auch um einen verantwortlichen Umgang mit Nicht-Wissen geht, wie eingangs kurz thematisiert. Im Handlungsfeld zwischen unternehmerischen, kommunikativen (sozialen), methodischen und fachlichen Kompetenzen geht es auf der Basis von hervorragendem Fachwissen darum, die Studierenden breit aufzustellen. Man kann sich die Postgraduiertenbildung der Volkswagen AutoUni in Form eines «T» vorstellen: die Studierenden kommen zu uns mit ihrer fachlichen Vertiefung, die sie im Erststudium erworben haben, und werden in transdisziplinären Masterstudiengängen auf die vielschichtigen Herausforderungen im Management vorbereitet. Da es in den Unternehmen keine den wissenschaftlichen Disziplinen zuordenbare Probleme gibt, können auch Antworten nicht aus einer Disziplin kommen, sondern speisen sich sowohl aus den Erkenntnissen als auch der problemorientierten Kommunikation und Kooperation mehrerer wissenschaftlicher Ansätze.

In ihrer Konzeption versucht die Volkswagen AutoUni auch zwei weitere philosophische Grundannahmen mit Leben zu füllen: wir betonen die individuelle Verantwortung des Einzelnen, auch wenn wir seine Eingebundenheit in Teams oder Organisationseinheiten sehen. Wir sind überzeugt, dass Individualität, die sowohl als Freiraum als auch als zu verantwortende Aufgabe ermöglicht wird, Unternehmen dauerhaft erfolgreicher macht. Selbstorganisation ist eine Antwort, um Anpassungsfähigkeit und Schnelligkeit zu ermöglichen, die auf den Märkten von morgen immer wichtiger werden. Die didaktische Metapher lautet «*Konzert*» statt «*Konsens*».<sup>5</sup>

Die zweite Annahme bezieht sich auf die Personengebundenheit von Wis-

sonst wäre es bereits verfügbares Wissen; in: Lorenz/Popper: «Die Zukunft ist offen» 1985. Zu den unterschiedlichen Typen von Nicht-Wissen vgl. auch Zimmerli, W. Ch.: «Zukunft, was ist das, und wer verantwortet sie?» in: Lenk/Ropohl (Hg.): «Technik und Ethik», Stuttgart 1987, S. 100ff.

<sup>5</sup> Vgl. hierzu Zimmerli, W. Ch.: «Dezentralität und Selbstorganisation», Stuttgart 1995, S. 6–12: «Türme baut man mit kantigen Steinen, nicht mit abgeschliffenen Kieseln!», S. 12; Die Konzertmetapher ist ebenfalls ausbaufähig. Analogien sind: gemeinsames Klangbild trotz vieler Individualisten; der Dirigent führt das Orchester umso besser je weniger man ihn wahrnimmt; Harmonie als Wohlklang ist das Ziel – die Einheit in der Vielheit.

sen. Allen Wissensmanagement-Versuchen zum Trotz erweist sich nur Information (gegenständliches Wissen) als speicherbar. Erfahrungs- oder implizites Wissen (sog. «*tacit knowledge*»), kann nicht formalisiert werden und ist somit auch nicht in einer <Wissens>datenbank verfügbar. Daraus folgt: Wissen braucht Orte, an denen es Raum und Zeit hat, zu entstehen, durch Zusammenarbeit zu wachsen. An der Volkswagen AutoUni soll dies durch kurze Wege (und flache Hierarchien), also eine grosse räumliche und persönliche Nähe zwischen Wissenschaft und Wirtschaft, erreicht werden. Damit entsteht ein Lernort, der an der Schnitt- oder Nahtstelle von Unternehmen und Universität eine systemische Bildungsinnovation darstellt. Diese neue Lernkultur ist nun durch unterschiedliche Faktoren gekennzeichnet, von denen wir die wichtigsten kurz thematisieren wollen:

### *Transdisziplinarität und Interkulturalität – Grenzen überwinden*

Die erste und wesentliche Änderung gegenüber dem bestehenden, disziplinär organisierten Hochschulsystem, aber auch gegenüber den bisher bekannten Modellen von Business Schools sowie der Art und Weise wie in – auch internationalen Unternehmen – die Arbeit organisiert wird, besteht darin, dass die Volkswagen AutoUni versucht, konsequent transdisziplinär auszubilden, aber auch zu forschen. Die Problemorientierung, die sowohl alle wissenschaftlichen Disziplinen an den Universitäten, als auch alle fachlichen Bereiche im Betrieb übergreift, steht im Vordergrund und definiert den Bedarf an Wissen, der von den einzelnen Disziplinen abgefordert wird bzw. dort neu gebildet werden muss. Um es modellhaft zu erläutern: Transdisziplinarität<sup>6</sup> verstehen wir an der Volkswagen AutoUni eher als ein Verfahren, denn eine wissenschaftliche Theorie; d.h. wir gehen zunächst multidisziplinär an ein Problem heran, das aus unterschiedlichen Perspektiven beschrieben werden kann. In dieser Vorgehensweise bleibt es dem Betrachter als Aufgabe, aus diesen vielschichtigen Blickwinkeln eine in sich konsistente Problembeschreibung vorzunehmen und mögliche Lösungen zu skizzieren.

<sup>6</sup> Vgl. hierzu Brand/Schaller/Völker (Hg.): «Transdisziplinarität. Bestandsaufnahme und Perspektiven», Göttingen 2004. Der Sammelband thematisiert ausführlich die Schwierigkeiten in der Begriffsklärung zwischen «Multi-, Inter- und Transdisziplinarität». Vgl. hierzu auch Schaltegger, Stefan: «Methoden transdisziplinärer Forschung und Lehre», Lüneburg 2004. Am Begriff der Nachhaltigkeit wird aufgezeigt, was transdisziplinäre Forschung leisten könnte: «The keyword for the 21st century is sustainability. Transdisciplinarity is one of the major tools for reaching it», S. 2

Die interdisziplinäre Methodik, bei welcher der Versuch gemacht wird, die aus den disziplinären Versuchen zur Lösung der Probleme resultierende Theorielücke durch eine Metatheorie zu schliessen, erweist sich für ein handlungsorientiertes Lernkonzept, wie es die Volkswagen AutoUni als Weiterbildungshochschule anstrebt, als ungeeignet. Aus der Metatheorie entspringt keine wirkliche Lösungskompetenz, sondern in der Regel eine einheitliche Erfassung und Bewertung des Problems. Daraus resultiert aber kein anwendungsorientiertes Ergebnis, sondern nur eine neue wissenschaftliche Sichtweise, die ihre Relevanz für die tägliche Praxis noch unter Beweis zu stellen hat.

Der transdisziplinäre Ansatz versucht nun, beides zur Geltung kommen zu lassen: zum einen die notwendige Wissenschaftlichkeit in der Methodik, ohne die es nicht möglich wäre, das Problem adäquat zu beschreiben und Lösungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Zum anderen die wichtige Vielfältigkeit in den Perspektiven. Ohne sie wäre es nicht möglich, die verschiedenen Wirklichkeitsaspekte des Problems (die sich durch die unterschiedlichen Beschreibungen manifestieren) zu erfassen und dadurch zu besseren Lösungen zu kommen. Erst in der polylogisch geprägten Erörterung der unterschiedlichen Perspektiven, die mit wissenschaftlichen Argumenten vorgetragen werden, ergibt sich dann eine vielschichtige Erfassung der Wirklichkeit, der es nicht an theoretischer Tiefe fehlt.

Neben den disziplinären, gilt es auch die kulturellen Grenzen zu überwinden: Ein «*Global Player*» wie die Volkswagen AG hat es leichter, die Globalisierungschancen zu nutzen, um die nötige Internationalität in die Bildungsprogramme zu integrieren. So wurden 2004 eine Reihe interkulturell konzipierter Lernmodule pilotiert: z.B. «*Emerging Markets*» im Juni in China. Hier ist die CEIBS, eine chinesisch-europäische Business School akademischer Partner. Im November 2004 folgte «*Managing Diversity*» in Südafrika. Dieses Thema wurde vor allem mit der University of Stellenbosch entwickelt. Dazwischen fand als doppelte Pilotierung in Brasilien eine Präsenzphase der beiden Module «*Nachhaltige Technologien*» und «*Technologiemanagement*» statt, die auch Präsenzphasen in Deutschland hatte. Mit der internationalen Ausrichtung ist auch das Ziel verbunden, die Studierenden möglichst authentische Lernerfahrungen machen zu lassen; d.h. wir gehen davon aus, dass die Eindringlichkeit der Themen – und damit der Erwerb von Wissen – grösser ist, wenn die Lerninhalte mit Erfahrungen vor Ort direkt verknüpft und vertieft werden können («*Cultural Exposure*»). So ist es sicherlich einprägsamer in Südafrika mit 11 verschiedenen Landessprachen und einem Vielfachen an

ethnischen Gruppen über «*Managing Diversity*» nachzudenken, als dies in einem Seminarraum in Norddeutschland zu tun.

### *Collaborative Blended Learning (CBL) und wertschöpfendes Lernen – neue Formen des Lernens*

Die Internationalität der Standorte und die in der Regel berufsbegleitende Struktur des Studiums bringen es mit sich, dass es eher die Ausnahme ist, dass sich Lehrende und Lernende zur selben Zeit am selben Ort befinden. Somit wird zwar der «MobileLifeCampus», ein echter universitärer Campus sein, aber viele Studierende werden sich von ihren Heimatstandorten ins Netz der Volkswagen AutoUni einloggen, um zu lernen und zu arbeiten. Doch es ist nur ein erster Schritt, diese technische Basis zur Verfügung zu stellen, um überhaupt dezentral lernen und auf eine gemeinsame Informations- und Wissensplattform zurückgreifen zu können («*AutoUniQue*»)<sup>7</sup>. Derlei Plattformen sind inzwischen mit Lernangeboten auch auf unternehmenseigenen Intranets verfügbar und stellt eine der notwendigen Bedingungen für gutes Lernen dar.

Erst wenn es gelingt, das Online-Lernen bzw. virtuelle Distanz-Lernen (das kann auch die Buchlektüre sein) mit einer eigenen didaktischen Qualität zu versehen, kann davon gesprochen werden, dass integrierte Lernumgebungen entstehen; jede Form des Lernens hat ihre didaktische Zielsetzung und erscheint nicht nur als defizitäre Lernform. Natürlich ist es ein grosser Schritt, das virtuelle Lernen so aufzuwerten, dass es dem Lernen in der Präsenz (Klassenraumsituation, Kleingruppe etc.) entspricht, aber die Vorteile des Lernens am Computer müssen für eine eigene Didaktik erst einmal ausgewertet werden, um dann die Frage der richtigen Kombination von Distanz- und Präsenzlernphasen zu beantworten.

Es geht zum Beispiel um die Möglichkeit der Individualisierung des Lernprozesses durch den Computer. Der Lernende kann sein eigenes Lernprofil im Rechner ablegen. Natürlich sollte auch ein Lehrer das Profil seines Schülers kennen, aber im eigenen Computer besteht die bessere Möglichkeit der

<sup>7</sup> AutoUniQue (steht für **Q**ualification **E**nvironment) nennt sich die Lernplattform der Volkswagen AutoUni, die das virtuelle Lernen unterstützt und somit massgeblicher Baustein der Distanzlernphase ist. Der «Collaborative Blended Learning» (CBL) Ansatz funktioniert nur mit einem eigenen didaktischen Konzept sowohl für das Präsenz- als auch für das Distanzlernen. Vgl. hierzu auch den Fingerprint der Volkswagen AutoUni a.a.O., S. 15.

Anpassung an Veränderungen, die in einem selbst vorgehen. Ausserdem muss der Lernende diese Dokumentation der Lernschritte selbst vornehmen und somit gibt er auch Auskunft darüber, wie ehrlich er mit sich selbst umgeht. Er kann auch sein eigenes Lerntempo festlegen sowie Aufgaben oder Fragestellungen seinem Profil anpassen. Damit wird der Computer zu einer sehr individuellen Lernunterstützung, die auch die Funktion eines geduldgigen «*Lern-Coachs*» übernehmen kann.

Neben der Transdisziplinarität stellt die Realdidaktik das zweite wichtige Alleinstellungsmerkmal der Volkswagen AutoUni dar. Wertschöpfendes Lernen wird seit einiger Zeit auch für den Hochschulbereich als sinnvolle Ergänzung diskutiert. Das Prinzip sieht vor, Lernprozesse dergestalt in Arbeitsvorgänge zu integrieren, dass nicht nur das Lernen erfolgreich verläuft, sondern durch eine unternehmerische Wirksamkeit auch noch einen Wertschöpfungsbeitrag leistet. Auszubildende kennen dies in der dualen Ausbildung schon lange, für Hochschulen setzt sich dies erst langsam durch, auch wenn Unternehmen ihr Lernen bereits sehr stark auf projektbezogene Praxisfälle ausgerichtet haben. Die Volkswagen AutoUni will die Unternehmensrelevanz ganz natürlich dadurch zur Geltung bringen, dass wir Fällen aus dem Konzern nachgehen, wissenschaftlich fundierte Lösungen oder Strategien entwickeln und diesen Lernprozess auch anhand des Wertschöpfungsbeitrags beurteilen; d.h. die wissenschaftliche Richtigkeit von Ansätzen wird auch am wirtschaftlichen Erfolg gemessen.

### *Ein Netzwerk aus Hochschulen – Internationale Kooperationen*

Wer weltweit ein forschungsgestütztes, transdisziplinäres, real- und regionaldidaktisches Lehrprogramm dieser anspruchsvollen Art entwickeln und anbieten will, kann dies nur in virtueller Kooperation erbringen. Daher hat die Volkswagen AutoUni erfolgreich damit begonnen, ein Kooperationsnetzwerk zu internationalen Hochschulen aufzubauen. Dabei geht es nicht darum, «*Name Dropping*» zu betreiben und alles an Universitäten einzubinden, was weltweit Rang und Namen hat. Vielmehr wird in diesen Kooperationen an wissenschaftlichen Lehr- und Forschungsprogrammen gearbeitet und das einzusetzende Potential der jeweiligen Hochschule genutzt. So wurde mit Stanford eine Forschungskoooperation ins Leben gerufen, die in einem Future Lab «*AGE-HMI*»<sup>8</sup> altersbezogene Anforderungen an den Fahrzeuginnenraum (v.a. elektronische Geräte und deren einfachere Bedienbarkeit) erforscht.

Unsere internationalen Kooperationen liegen um Wolfsburg herum – und diese Form der Ausrichtung des Globus sei an dieser Stelle einmal erlaubt – in Form dreier konzentrischer Kreise. Wir kooperieren eng und viel mit den Hochschulen aus der Region und in Deutschland; d.h. wir kommen unserer regionalen Verantwortung nach und haben bereits Vereinbarungen zur institutionellen Zusammenarbeit mit den Universitäten Göttingen, Hannover und Braunschweig sowie der HBK Braunschweig geschlossen. Mit der TU Braunschweig wurde das Modul «*Traffic Flow Management*» entwickelt, während die HBK vor allem am Modul «*Mobilität und Gesellschaft*» beteiligt war. Des weiteren wurden in Deutschland mit der RWTH Aachen, der TU und der UDK Berlin Memoranda of Understanding unterzeichnet. Weitere gegenseitige Absichtserklärungen sind mit der TU München und anderen Hochschulen (z.B. TU Karlsruhe) geplant.

Der zweite konzentrische Kreis umfasst die europäischen Hochschulen und Business Schools. Hier haben erste Gespräche stattgefunden, die augenblicklich vor allem mit der ETH Zürich und dem Management Zentrum St. Gallen schon zu weitergehenden Überlegungen geführt haben. So hat das EMPA der ETH das Modul «*nachhaltige Technologien*» mit entwickelt, während mit dem MZSG von Prof. Fredmund Malik, der auch Mitglied im Scientific Board ist, das Modul «*Management als Beruf*» konzipiert wird. Mit der Universität St. Gallen wurde «*Management of Technology*» als Modul aufgelegt und durchgeführt. Aber auch die Skoda Hochschule und die Prager Business School IPFM spielt auf europäischer Ebene für uns eine wichtige Rolle, bietet doch die EU-Erweiterung strategisch neue Handlungsfelder, die vor allem mit unseren Tochterunternehmen weiter entwickelt werden sollen. In Europa sind neben den Schweizer Universitäten vor allem die Business Schools in Frankreich (INSEAD) und England (London Business School, London School of Economics) zukünftig für uns von Interesse.

Letztlich wollen wir natürlich auch im aussereuropäischen Ausland Kooperationspartner finden, da natürlich vor allem der nordamerikanische Raum für innovative Business-Modelle und hochkarätige Forschung steht. So haben wir eine Kooperation mit dem MIT in Boston (Industrial Liaison Programme) und einen Vertrag über die Zusammenarbeit mit der Stanford University unterzeichnet. Darüber hinaus wollen wir gemeinsame Modulentwicklungen mit der Wharton Business School («*International Financing*»),

8 AGE-HMI steht für altersbezogene Mensch-Maschine-Schnittstelle (Human-Machine-Interface). Es geht um einfache Bedienung (z.B. via Sprache), gut lesbare Instrumente, um Bequemlichkeit und Komfort bis hin zur Gesundheitsvorsorge.

Purdue (Krannert School: «*Leadership*») starten. Hier geht es uns aber auch darum, eine Verbindung zu den geplanten Satelliten-Standorten der Volkswagen AutoUni herzustellen, um dem Ansatz der Regionaldidaktik zu entsprechen, so dass vor allem China («*emerging markets*»), aber auch Südafrika («*managing diversity*») und Südamerika («*sustainable technologies*») Brennpunkte wichtiger Regionen bilden, in denen wir Kooperationspartner ansprechen und einbinden (z.B. Fundacio Getulio Vargas in Brasilien in Verbindung mit dem Instituto de Empresa, Madrid, die CEIBS in Shanghai, University of Port Elisabeth in Südafrika)<sup>9</sup>.

Last but not least ist auch der Musterbruch eine Grenzüberschreitung und soll als didaktisches Element überraschende Einsichten eröffnen, in dem «*thinking out of the box*» ermöglicht wird. Im Denken die üblichen Wege zu verlassen, neue Ansichten ins Spiel zu bringen und provokante Alternativen zu entwickeln und abzuwägen, ist eine Fähigkeit, die ihr kreatives Potential zur Geltung bringen kann, wenn die Rahmenbedingungen stimmen.

### *Eine neue Lernkultur für Unternehmen*

In der globalen Ökonomie, zu der die grossen Mobilitätsdienstleister gehören, ist der Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft – wie einleitend kurz erwähnt – nicht mehr nur von einer Seite aus steuerbar. Die Phase der nationalen Volkswirtschaften mit ihren politischen Steuerungselementen geht ihrem Ende entgegen. Wir wollen nur ein Beispiel im Umgang mit globalen Stakeholdern nennen: Überall werden Corporate Governance Richtlinien erlassen, welche die Unternehmen in freiwilliger Selbstverpflichtung auf sich nehmen. Darin versichern sie, z.B. dass sie keine Kinderarbeit dulden und sich für gleiche Rechte einsetzen etc. Dieses «soft law» hat keinerlei juristische Bindung, sorgen aber in der Öffentlichkeit für ein entsprechendes Image. Werden nun doch Verfehlungen angeprangert (finden Menschenrechtsorganisationen z.B. Beweise für Kinderarbeit), dann sinkt nicht nur das öffentliche Ansehen, sondern häufig auch der Börsenkurs. Somit ist es nicht nur eine Frage der gesellschaftlichen Verantwortung, sondern auch eine Frage der stärkeren Rückkopplung und engeren Vernetzung der Systeme, so

<sup>9</sup>Die Volkswagen AG hat Produktionsstandorte in der Nähe von Sao Paulo (Curitiba, Anchieta) in Südamerika, produziert in China in Chanchung und hat ein Werk in Uitenhage (Südafrika). Von den weltweit 340000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind etwa die Hälfte an nicht-deutschen Standorten tätig. Vgl. auch hierzu den «Fingerprint» der Volkswagen AutoUni, a.a.O.

dass sich sowohl persönliche Verfehlungen als auch vorbildliches Verhalten von Managern direkt auf den Unternehmenserfolg auswirken können.

Daraus ergibt sich eine neue Anforderung an zukünftiges Lernen: Wenn es prinzipiell nicht möglich ist, die Zukunft detailliert vorherzusagen, sondern nur mögliche Zukünfte zu gestalten, dann muss Verantwortungseliten vor allem Urteilsvermögen und Reflexivität sowie Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit vermittelt werden. Die Hochschule kann in dieser Hinsicht einen Wissenskontext schaffen, in dem die Lernenden dazu befähigt werden, wie wir hoffentlich in unserem Beitrag zeigen konnten. Die Rahmenbedingungen ermöglichen solche Lernerfahrungen und Einsichten und sorgen für einen anderen Typ von Manager, der umsichtiger agiert, ohne handlungsunfähig zu werden.

Ziel sind Persönlichkeiten, denen es gelingt, situationsbezogen (kontextsensitiv) und teamorientiert Entscheidungen herbeizuführen, die sowohl in ökonomischer als auch sozialer und ökologischer Hinsicht nachhaltig sind. Die neuen Konzernwerte und -leitlinien (Nachhaltigkeit, Respekt, Verantwortung, Erneuerungsfähigkeit, Werte schaffen, Höchstleistung und Kundennähe) des Volkswagen-Konzerns gehen in diese Richtung.

Die Volkswagen AutoUni versteht sich als ein Agent, diesen Veränderungsprozess aktiv zu unterstützen und diese neuen Wertorientierungen und Leitlinien kritisch weiterzuentwickeln und strategisch anzureichern. Die Unternehmenskultur durch Veranstaltungen mit Leben zu füllen, ist eine weitere Aufgabe der Volkswagen AutoUni als kommunikatives Forum. Diese Position zwischen *«Baum und Borke»*<sup>10</sup> zu sitzen und systemverändernd wirken zu wollen, obwohl wir selbst Teil des Systems sind, ist uns bewusst – und Teil unserer eigenen Innovationsforschung, die wir im MobileLifeCampus betreiben; d.h. wir nehmen die durchaus problematische Stellung, die wir inne haben, wahr, sehen darin aber eine notwendige Begleiterscheinung von Innovationen und würden darüber gerne mehr Wissen sammeln und auswerten, um den Innovationsprozess besser gestalten zu können.

*«Es müssen <schlanke> Strukturen nach dem Muster der Selbstorganisation geschaffen, verschiedene Arten und Grade von Autonomie eingeräumt und*

10 Vgl. hierzu Zimmerli, W. Ch.: «Zwischen Baum und Borke», S. 239–248, in: Brink, A. / Karitzki, O. (Hg.): «Unternehmensethik in turbulenten Zeiten», Bern u.a. 2004. In diesem Artikel setze ich mich mit der Frage auseinander, ob ein Ethiker, der Teil des Unternehmens ist, mehr erreicht als wenn er externer Kritiker bleibt. Global Governance (soft law) bemüht sich ebenfalls um Klärung moralischer Fragen, die jenseits einer juristischen Bewertung liegen.

*verschiedene sonst zentral wahrgenommene Kompetenzen von Seiten der Unternehmensführung abgetreten, d.h. es muss dezentralisiert werden. Die Aufgabe des Unternehmens liegt dabei vorrangig in der Schaffung einer eigenen unverwechselbaren Unternehmenskultur im Rahmen einer übergreifenden Innovationskultur.»<sup>11</sup>*

Unternehmen sind metaphorisch gesprochen eher lebende Systeme denn maschinelle Gefüge. Das Bild des Fließgleichgewichtes besitzt somit mehr Aussagekraft als das des Uhrwerks. In Halbordnungen statt Hierarchien zu arbeiten ist voraussichtlich die Organisationsform der Zukunft. Unternehmen in der Wissensgesellschaft sind Systeme im Übergang. Ihre «Ordnungen» sind zeitlich und räumlich instabiler oder positiv gewendet flexibler und müssen schneller und häufiger auf ihre Anpassungsfähigkeit hin geprüft werden. Durch Lernen gelangt ein solches System zu einer höheren Ordnung. Die «lernende Organisation» ist somit als Metapher eher geeignet, die Unternehmensstruktur von morgen zu veranschaulichen.

Dadurch könnte diese neue Lernkultur auch ordnenden Charakter erhalten und die Einführung einer neuen Führungsstruktur im Unternehmen unterstützen. Die Mitarbeiter wären in der Lage, in halb strukturierten, teilweise offenen Prozessen zu arbeiten und ihre Verantwortung wahrzunehmen, die ihnen seitens des Managements bereits zugestanden worden ist (Prinzip von «fördern und fordern»). Eine Ordnung des «*organisationalen Lernens*»<sup>12</sup> entsteht, wenn Bildung integraler Bestandteil der Unternehmenskultur wird. Wenn immer weniger von dem, was globale Märkte und ihre Kunden wollen, erwartbar ist und sich ausserdem die Schnittstellen zwischen Unternehmen und Gesellschaft vervielfältigen, dann ist individuelle und kollektive Lernfähigkeit die richtige Antwort, um unternehmerisch auf die Offenheit von Zukunft zu reagieren. Das Prinzip der Selbstorganisation fin-

11 Bernd: «Führen durch Zuhören?» in Krieg/Galler u.a. (Hg.): «Richtiges und gutes Management. Vom System zur Praxis», Bern u.a. 2005, S. 265 und ders.: «Die Volkswagen AG – innovationsfreundliche Unternehmenskultur» in: Steinmeier/Machnig (Hg.): «Made in Germany», Hamburg 2004, S. 273ff.

12 Vgl. hierzu Senge, P. M.: «The Fifth Discipline: The art and practice of the Learning Organization», New York 1990. Wir sprechen bewusst von Metaphern (Unternehmen als «lebende Systeme»), um in keinen Modellplatonismus zu verfallen. In der sprachlichen Analogie soll lediglich deutlich werden, dass neue Lernkulturen strukturierende Wirkung haben und eigene Ordnungen schaffen können. Netzwerke brauchen auch zeitliche und organisatorische Stabilität; d.h. Flexibilität ist kein Dauerzustand, vgl. hierzu Sennett, R.: Die Kultur des neuen Kapitalismus», Berlin 2005.

det seine Anwendung: das Unternehmen ordnet seine Zustände auf höherer Ebene neu und weist Lernen einen wichtigen Platz zu, um den Herausforderungen zu begegnen und Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Die Volkswagen AutoUni ist eine Bildungsinnovation, durch die selbst wieder Neues entsteht.

*Ausblick –  
Konvergierende Lernkulturen in Unternehmen und Universitäten*

Abschliessend wollen wir uns noch kurz mit der Frage beschäftigen, was sich Unternehmen unter «lebenslangem Lernen» vorstellen und welchen Teil sie davon in die eigenen Hände nehmen möchten. Wir behaupten: die Unternehmen haben weitere Elemente von Bildung internalisiert; d.h. Lernen auf eine Art und Weise ins Unternehmen geholt, wie es bisher nicht der Fall gewesen ist. Die Rede ist von den «*Corporate Universities*», welche inzwischen nahezu alle börsennotierten Unternehmen in Deutschland als eigene Unternehmensbereiche gegründet haben. Einige davon setzen lediglich unter neuem Namen fort, was betriebliche Aus- und Weiterbildung sowie Managemententwicklung schon davor gemacht haben. Andere versuchen in der Tat an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Wirtschaft Neuland zu betreten und stellen eine systemische Bildungsinnovation dar.

Wie viele Veränderungen in der Wirtschaft resultiert auch diese aus einer Anpassung an neue Rahmenbedingungen, auf welche die Unternehmen unterschiedlich schnell und auf verschiedene Weise reagiert haben. Einheitlich aber ist das Muster, Lernen nun stärker als einen Teil der Unternehmenskultur zu begreifen, einen integrativeren Ansatz zu verfolgen und aus dem eher auf Karriere ausgerichteten Lernen einen das gesamte Leben begleitenden Lernansatz zu machen, der sich stark auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens bezieht.

Wissenschaftliches Wissen gelangte bisher auf klar geregelten Wegen ins Unternehmen. Es gab gemeinsame Forschungsprojekte oder Drittmittelforschung an den Universitäten. Es gab Doktoranden und Diplomanden, die in den Unternehmen arbeiteten und forschten und es gab Lehrende und Forscher, die aus den Universitäten an die Unternehmen geholt wurden und umgekehrt. Stets war es aber im Verständnis so, dass eine wissenschaftliche Theoriebildung an der Praxis überprüft werden sollte; d.h. das Unternehmen war der Anwendungsfall und sollte untersucht werden. Wissenschaftliche Theoriebildung im Unternehmen fand nicht statt, obwohl viele praktische Fälle durch wissenschaftliche Ansätze nicht wiedergegeben werden.

Nun wird die unternehmerische Wirklichkeit zur Theoriebildung herangezogen und ein praxisgenerierter Wissenstyp hervorgebracht, der sich durch eine transdisziplinäre Problemorientierung auszeichnet<sup>13</sup>. Was ist das Neue daran? Es ist die Verschränkung von wirtschaftlicher Praxis und wissenschaftlichem Wissen, da die Problemdarstellung und -bearbeitung theoriebildend wirken kann; d.h. es wird bewusst hinter die disziplinäre Zuordnung der akademischen Welt gegangen, um nicht aus der Praxis einen Anwendungsfall der Theorie zu machen, sondern eine Fragekultur zu entwickeln, die sich unterschiedlicher disziplinärer Zugänge bedient (Herstellung von Multi-Disziplinarität), um zuerst das Problem zu definieren und anschliessend – durch eine interdisziplinäre Diskurskultur – zu einer besseren Lösung zu gelangen. Praxis erhält ihren eigenen, auch wissenschaftlichen, Wert und ist nicht länger der blosse Anwendungsfall einer Theorie, sondern selbst konstitutiv.

Damit werden die Parameter, an denen der Erfolg einer wissenschaftlichen Theorie gemessen wird, erweitert: nicht mehr nur Konsistenz (Widerspruchsfreiheit) und Wiederholbarkeit (bei Experimenten), sondern auch Relevanz und Wirksamkeit erhalten Bedeutung und bringen dem wissenschaftlichen Wissen einen Teil seiner Reputation zurück, die es zu Beginn des letzten Jahrhunderts hatte. Warum soll nicht auch in betriebswirtschaftlicher und sozialwissenschaftlicher Hinsicht eine funktionierende Praxis als Beweis gelten dürfen – bei Maschinen haben wir uns längst daran gewöhnt – mehr noch, der Computer ist zu einem eigenen Beweismittel geworden.

Die zunehmende Kundenperspektive bringt innovative Produkt- und Dienstleistungsüberlegungen hervor, deren Problemorientierung nicht die Lösung einer naturwissenschaftlich-technischen Fragestellung war, sondern auf Markt- und/oder Konsumentenbeobachtung zurückgeht (praxisgenerierter Wissenstyp). Was aber hat wissenschaftliches Wissen damit zu tun, ausser dass eventuell die Methodik aus der Marktforschung kommt oder man sich einer wissenschaftlich fundierten Szenario-Technik bedient?

Nun – der Ausgangspunkt der Überlegung ist neu: jetzt werden die Bedürfnisse der Kunden, die Erfordernisse des Unternehmens auf eine Art und Weise Gegenstand der wissenschaftlichen Betrachtung, dass nicht die Theoriebildung ihren Anwendungsfall sucht, sondern sich die Anwendung jene

13 Vgl. hierzu Gibbons/Nowotny et al.: «The new production of knowledge», o.O. 1994: Der sog. «Mode 2» des Wissens bezeichnet genau den Anwendungskontext, der aber mehr ist als nur der nutzenorientierte Praxisbezug moderner Industrieforschung: «Application in this sense ... (means) processes or markets that operate to determine what knowledge is produced are much broader ...»

wissenschaftlichen Ansätze zu Nutze macht, um umsichtiger zu sein, nachhaltig zu werden oder andere strategische Ziele mehr zu verfolgen, die im Unternehmensinteresse liegen. Ist damit Wissenschaft vereinnahmt? Ja und Nein – ja, weil natürlich interessegeleitetes Erkennen im Vordergrund steht – und nein, weil gar nicht klar ist, welches wissenschaftliche Wissen eigentlich zur nächsten Produktentwicklung oder innovativen Dienstleistungsidee etwas beitragen kann; d.h. Unternehmen tun gut daran, breit zu forschen und auch die Lehre auf ein breiteres wissenschaftliches Fundament zu stellen, weil es Querverweise sein können, unerwartete Ergebnisse, das Abfallprodukt anderer Überlegungen, aus denen heraus sich eine neue Geschäftsidee entwickelt bzw. besser auf Markterfordernisse reagiert werden kann. Diesen Möglichkeitsraum mit aufzuspannen, ist Aufgabe einer «*corporate university*», die mehr ist als nur eine Weiterbildungseinrichtung. Ein solcher Freiraum im Denken, der Inbegriff einer neuen Lern- und Unternehmenskultur ist, tut nicht nur der unternehmerischen, sondern auch der akademischen Welt gut, da auch die Universitäten in disziplinären Zuordnungen denken, ihre Methoden und Modelle vor die Wirklichkeitserfassung stellen und somit die Praxis zurichten, damit sie zur Theorie passt.

Konvergente Lernkulturen beginnen sich zu entwickeln und verweisen darauf, dass sich unser Wissenschaftsverständnis, aber auch unser Bild von der Wirtschaft wandeln muss. Wir kommen mit der modernen Arbeitsteilung, an den Universitäten wird (interessefrei) geforscht und in den Unternehmen werden (nur) Gewinne maximiert, nicht weiter, sondern haben in der «Wissens(technologie)gesellschaft»<sup>14</sup> eher Netzwerkstrukturen vor uns, in denen andere Formen der Zusammenarbeit, aber auch des Aufeinander-Wirkens und Miteinander-Verwobenseins entstehen. Eine Hochschule, die zu einem Konzern gehört, wie die Volkswagen AutoUni stellt einen ersten Schritt in Richtung konvergierender Lernkulturen dar. Es ist ein Experiment und ein Impuls für die deutsche Bildungslandschaft, die zu lange in den akademischen Strukturen staatlicher Hochschulen des 20. Jahrhunderts verharrte und sich nun langsam zu wandeln beginnt. Deutschland ist hier in einer nachholenden Bewegung – und andere Staaten zeigen uns, insbesondere die USA, dass wir vor einer Privatisierung der Bildung keine Angst haben müssen. Im Gegenteil, sie liefert im Wettstreit der Ideen neue Impulse, die wir dringend brauchen, um uns auch gesellschaftlich zu erneuern.

14 Vgl. hierzu Zimmerli, W. Ch.: «Wissenstechnologie. Die Rolle von Bildung und Information ... und Gesellschaft», Hufeland-Preis 2000, Festrede am 22. März 2001 (Sonderdruck).

*Prof. Dr. Dr. h.c. Walther Ch. Zimmerli*

*ist seit 2002 Gründungspräsident der Volkswagen AutoUni Wolfsburg, Mitglied der Geschäftsführung der Volkswagen Coaching GmbH und des Topmanagements der Volkswagen AG. Er studierte am Yale College (Connecticut) sowie an den Universitäten Göttingen (Deutschland) und Zürich (Schweiz), wo er 1971 seinen Dokortitel erwarb. 1978 schloss er seine Habilitation in Philosophie ab. Seit 1978 bis heute hatte er Lehrstühle an den Universitäten Braunschweig, Bamberg, Erlangen/Nürnberg und Marburg inne. Von 1999 bis 2002 war er Präsident der Privaten Universität Witten/Herdecke. Er nahm Gastprofessuren in den USA, Australien, Japan und Südafrika wahr und ist Honorarprofessor an der Technischen Universität Braunschweig. In Südafrika wurde er zum Ehrendoktor ernannt. Auszeichnungen: u. a. Internationaler Humboldt Forschungspreis 1996.*

*Dr. Stefan Wolf*

*Studium der Sozialwissenschaften und der Philosophie an den Universitäten Bamberg und Montpellier. Diplom-Politologe 1988, Promotion in Philosophie 1994. Gleichzeitig Assistent am Lehrstuhl für Philosophie II an der Universität Bamberg. 1995 Wechsel zur EXPO 2000 Hannover GmbH ins Kulturmanagement und in die Öffentlichkeitsarbeit. Nach Tätigkeiten in Basel bei der Prognos AG (Politikberatung) und Hannover im Bildungshaus mbH (Unternehmenskommunikation) ist er seit Mitte 2002 bei der Volkswagen AutoUni als Leiter «Unternehmenskultur und -werte» an der neu gegründeten Unternehmenshochschule tätig.*