

# Rockwool und VPL

Kees Schuur  
April 2019

## 1. Grundlegende Details zum Case

Die Prinzipien hinter den VPL-Verfahren sind:

1. **Leistungssteigerung**: Assessment als eine zusammenfassende und prägende Methode, sowohl vom Mitarbeiter als vom Unternehmen.
2. Internen und externen **Karrieremöglichkeiten** und die **Beschäftigungsfähigkeit** zu verbessern
3. Das Niveau der Kompetenzen und, wenn möglich, der **Qualifikationen** zu erhöhen und **persönliche Entwicklung** der Mitarbeiter zu vergrößern. Ziel ist es, die Wirkung der Arbeit zu erhöhen.
4. VPL wird als Methode für ein **nachhaltiges Personalmanagement** eingesetzt, indem das Potenzial der Mitarbeiter mit der Nachfrage nach spezifischen Kompetenzprofilen in verschiedenen Bereichen des Unternehmens verknüpft wird.

Rockwool hat mit seinem integrierten VPL-Ansatz den niederländischen EVC (=VPL) Preis 2013, den europäischen VPL-Preis in der Kategorie "Work-based Competence Development and Recognition" und 2014 den globalen VPL-Preis gewonnen:

*Das 'Rockwool Career Model' bietet allen Mitarbeitern die Möglichkeit zu wachsen. Wo bisher der Schwerpunkt auf der Ausbildung lag, können die Mitarbeiter nun aber auch in jede erdenkliche Weise in sich selbst investieren (Workbased Learning, Selbststudium, Fernstudium, Coaching on the Job, externe Praktika usw.), sofern sie die Voraussetzungen für die für eine gewünschte Funktion erforderlichen Fähigkeiten und Kompetenzen erfüllen. VNIL ist der Grundstein in dieser HRM-Politik von Rockwool mit Fokus auf den selbstgesteuerten Charakter des Lernens zum Wohle des Unternehmens und der Mitarbeiter selbst. ([observal-net.eu](http://observal-net.eu), 2013)*

## 2. Zielgruppe(n)

Die Zielgruppe bestand aus Arbeitnehmern der Prozessindustrie (EQF Level 1-4). In der Personalpolitik wurde die Bedeutung einer unternehmensorientierten Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter durch die neuen Erkenntnisse über:

1. die Bewertung und Nutzung der vorhandenen Kompetenzen unter den bestehenden Mitarbeitern und
2. die Möglichkeiten, verschiedene Lernwege zu nutzen.
3. Und um eine bessere Verbindung zu den Lernmöglichkeiten der Mitarbeiter zu schaffen.

Indirekt waren die Zielgruppen auch die Bildungs- und Ausbildungseinrichtungen, die interne Ausbildung und die Personalabteilung, die sich mehr auf die Kompetenzprofile, individuelle Lernpfade, die Anerkennung von Kompetenzen aus verschiedenen Perspektiven (Lernender, Prozess, Unternehmen, Lehrpläne und die unterschiedlichen Kompetenzstandards) konzentrieren mussten.

*Rockwool ist der weltweit führende Hersteller von Dämmstoffen und -technologien. Das Unternehmen verfügt über mehr als 20 Fabriken in Europa, Asien und Nordamerika mit 12.000 Mitarbeitern. Der VPL-Fall "Rockwool" findet in der Niederlassung in Roermond, Niederlande, statt, wo sich der Hauptsitz und die Produktionsstätten mit rund 1.200 Mitarbeitern auf 800 Produktionsarbeiter und 400 Büroangestellte verteilen. Rockwool ist ein Unternehmen der Prozessindustrie.*

### 3. Warum haben sich Personen für dieses Validierungsverfahren beworben?

Die Gründe für die Durchführung eines VPL-Verfahrens können unterschiedlich sein. Es war immer eine Kombination aus:

1. **Persönliche Entwicklung/ Motivation**
2. **Beschäftigungsfähigkeit** (kompetentere Mitarbeiter, neue Funktionen, neue Kompetenzen, z.B. ICT)
3. **Bezahlung:** a) Gehaltserhöhung ; b) VPL als Chance und VPL als Belohnung für gute Mitarbeiter; c) Kompetenzen, die formell anerkannt wurden.
4. **Karrieremanagement**
5. **Positionierung** im Betrieb
6. **Unternehmensnachfrage** (qualifizierte Mitarbeiter, spezifische Kompetenzen, geringerer Bedarf an gering qualifizierten Arbeitskräften)
7. **HRD:** neben Schulung und Training, eine höhere Aufmerksamkeit für die Ergebnisse informellen Lernens
8. **Finanziell** (formales Lernen + informelles Lernen + VPL + maßgeschneiderte Schulungen können kostengünstiger / schneller sein als eine komplette Schulung)
9. Die **sozialen Auswirkungen** der Zugehörigkeit zur einer Familie: "*Ich bin stolz, ein Rockwooler zu sein*".

Die eigene Unternehmensschule koordiniert alle VPL-Aktivitäten, einschließlich Assessment. Ihre Rolle wechselte vom Unterricht zur Koordination der Kompetenzentwicklung in der gesamten Organisation und verstärkte die Kommunikation zwischen der Schule, der HRM-Abteilung und den Führungskräften.

### 4. Qualifikation/ Berufsstandards/ Kompetenzprofil

Das VPL-Programm umfasst 4 Arten der Qualifizierung von "Operatoren/ Bedienern":

1. Ein **formaler Lernpfad** mit Lernen am Arbeitsplatz, der anhand der Branchenprofile (Prozessindustrie) bewertet wird und häufig zu einem Diplom führt.
2. Ein **informeller Lernpfad** mit zusätzlicher Kurzausbildung, die nach dem formalen EVC-Verfahren (=VPL) gegen die formalen (NQR) Qualifikationen bewertet werden und zu 'Zertifikaten' führen. Diese Zertifikate können für den Erhalt von formalen Zertifikaten / Diplomen in der Berufsbildung verwendet werden.
3. Ein **praktischer Lernpfad**, der durch Skill-Assessments bewertet wird und zu einem 'Rockwool'-Zertifikat führt.
4. Eine Form der **informellen Qualifikation:** Ausgewählt worden für die Teilnahme an einem der VPL-Programme.

Die Standards, die bei Rockwool im Rahmen des VPL-Ansatzes verwendet werden, sind im Rockwool Karrieremodell festgelegt und als "funktionsorientierte Kompetenzprofile Rockwool" formuliert. Diese Profile sind mit der Niederländischen Nationalen Qualifikationsstruktur (NQR) in regionalen Bildungszentren für die Berufsbildungsstufen 1, 2, 3 und 4 verknüpft.

Qualifizierung	EQR/NQR-Niveau	Anzahl der Teilnehmer
Operator C	4	450
Prozessoperator B	3	
Prozessoperator A (VPL)	2	70
Fachkompetenzbewertung (PCA)	1	24
Besondere Bedürfnisse VPL und Ausbildung (PILOT)	-	12

### 5. Beschreibung des Validierungsprozesses

VNFIL ist nur ein Teil des gesamten VPL-Prozesses bei Rockwool. Der gesamte Prozess sieht so aus:

1. *Vorbereitung*: Auswahl von Profilen (in diesem Fall Prozessoperatoren), Informationen für alle Beteiligten, Auswahl und/oder Anpassung von Standards (NQF, Branche, Unternehmen, Personal), Entwicklung der VPL-Instrumente und -Verfahren, Trainingsprogramm und Training von Assessoren und Supervisoren, Erstellung von Testlisten.
2. *Vorauswahl, Information, Auswahl und Rekrutierung* der Teilnehmer (erste Kompetenzbewertung um die Teilnahme am VPL-Programm zu ermöglichen und Enttäuschungen zu vermeiden).
3. *VPL-Verfahren*
  - a. Dokumentation
  - b. Vorbereitung des Portfolios
  - c. Interne oder externe Bewertung
  - d. VPL-Zertifizierung / Validierung
  - e. (optional: Akkreditierung des Validierungsberichts durch die Berufsbildung)
4. *Entwicklung*: Persönlicher Entwicklungsplan und Training / Training mit Anleitung.
5. *Fertigstellung und Umsetzung*: Bewertung und Einbettung von EVC in die Unternehmenspolitik.
6. *Bewertung* des VPL-Verfahrens und Verbesserungspotenzial

## 6. VPL Phasen und Tools

VPL ist als HRD-Tool in das Unternehmen eingebettet. Es gibt Informations- und Sensibilisierungskampagnen im Unternehmen und Sitzungen für das Management und die verschiedenen Teams. Instrumente und Ressourcen die genutzt worden, sind:

- a. Aufnahme-Tool, Anmeldeformular und Einführung, um festzustellen, ob das VPL-Verfahren für den Mitarbeiter relevant ist.
- b. 360-Grad-Feedback:
- c. STARRT-Formular: Beschreibung der Situation, Aufgabe, Aktion und Ergebnis, Reflexion, Transfer.
- d. Portfolio
- e. Diplome, Zertifikate oder Zeugnisse von Kursen, in denen Kenntnisse und Fähigkeiten erworben wurden und die im Zusammenhang mit der Selbsteinschätzung stehen.
- f. Nachweis von Freiwilligenarbeit, Hobbys und Fähigkeiten (informell).
- g. Ein Bewertungsgespräch durch 2 Assessoren anhand von Kriterien
- h. Für den Mitarbeiter wird ein standardisierter VPL-Bericht erstellt, als Grundlage für Entscheidungen zur Beschäftigungsfähigkeit und Weiterbildung
- i. Nationale Zertifizierung / Diplom oder im Falle von PCA ein Rockwool-Zertifikat.

## 7. Akteure und Stakeholder; institutionelle Einbindung; Competences

**Coaches:** Die Coaches sind entweder die direkten Vorgesetzten, die im Rahmen der jährlichen Funktionseinschätzung im direkten Personalmanagement geschult werden oder Mitarbeiter der Personalabteilung.

**Gutachter:** Für jedes Assessment gibt es einen internen Assessor (Rockwool, Prozessmanager) und einen externen Assessor der Berufsbildungsschule. Der Prüfer muss über eine Ausbildung in Personalbeurteilung, Bewertungsverfahren und -instrumenten verfügen, die jeweils im Bereich Personalbeurteilung aktualisiert wurden. Sie sollen mit den Produktionsprozessen auf dem neuesten Stand sein.

**Manager:** Vorschlag von VPL-Kandidaten; Verbindung von VPL mit HR

**Manager Rockwool Firmenschule:** Koordinator des VPL-Prozesses

**Berufsausbildung (VET):** Formale Akkreditierung der VPL-Ergebnisse; Ein VET ist verantwortlich für die Akkreditierung des Validierungsergebnisses für (Teile) des NQR-Diploms.

Die Qualifikation des Personals im Rahmen des internen VPL-Verfahrens sollte über ein EQF-Level-5-Diplom (oder gleichwertiges Denk- und Arbeitsebene) verfügen, über umfangreiche Berufserfahrung im

Unternehmen (vorzugsweise mindestens 5 Jahre) und noch aktiv (oder sehr eng mit den Produktionsprozessen verbunden) sein.

## **8. Kosten / Nutzen / Finanzierung**

Für das Unternehmen Rockwool und für den einzelnen Mitarbeiter, ist es VPL eine Frage der Kosten - Nutzen. Rockwool investiert in sein Personal, um die höchste Qualität in Prozess und Produkt zu gewährleisten. Zeitrahmen für VPL und Training und benötigte Ressourcen sind:

ROCKWOOL betrachtet die Investition in die Entwicklung seiner Mitarbeiter als eine wichtige soziale Verantwortung. Rockwool übernimmt alle VPL-Kosten und 75% der Zeit, die der Mitarbeiter für das VPL-Verfahren benötigt, vorausgesetzt, die Person bleibt mindestens 3 Jahre lang bei Rockwool beschäftigt, nachdem das VPL stattgefunden hat. Die restlichen 25% der für die VPL benötigten Zeit werden vom Mitarbeiter investiert.

Für Personal das schon mehrere Jahre im Produktionsprozess gearbeitet hat, kann ein VPL-Verfahren zu erheblichen Einsparungen führen, im Vergleich mit ein Standard Ausbildung als Operator.

Ein weiterer Vorteil ist, dass VPL Teil von HRM/D ist. Die Beschreibung der Situationen und Aufgaben in den STARRT-Formularen gibt implizit eine Selbstanalyse der Aktivitäten und des Lernens. Die Mitarbeiter besprechen diese STARRT-Formulare mit ihrem direkten Vorgesetzten.

Rockwool ist einer der größten Arbeitgeber in Mittel-Limburg, und ist ein VPL-Beispiel für andere Arbeitgeber in der Region. Der VPL-Koordinator von Rockwool war Vorsitzender der RAP (Regional Advisory Group Process Industry).

## **9. Qualitätsicherung**

Rockwool ist nach ISO 9001 zertifiziert, was die Verbesserung der Qualität des Personal-managements und der Personalentwicklung einschließt. Weiter arbeitet Rockwool mit formal akkreditierten Trainings- und VPL-Organisationen und -Instituten in der Region zusammen und hat eine Tradition in der Bewertung und Schulung von Mitarbeitern. Die Kontrolle liegt in den Händen der Rockwool Company School. Die VPL-organisationen folgen den niederländischen VPL-Qualitätscode.