Volkswagen setzt auf selbstbestimmtes Lernen und eine neue Lernkultur

Die Volkswagen AG will selbstgesteuertes Lernen fördern und setzt hierfür unter anderem das Lernformat Learning Out Loud (LOL) ein. Die Erfahrungen sind gut, die Teilnehmenden begeistert. Doch der Wechsel zu einer neuen Lernkultur braucht Zeit.

Die VW AG setzt auf selbstbestimmtes Lernen. Foto: Tobias Arhelger/AdobeStock

Was die Zukunft der Arbeit angeht, steht bei der Volkswagen AG fest: New Work gibt es nicht ohne New Learning. Um in der allseits zitierten VUCA-Welt künftig bestehen zu können, brauche es eine neue Lernkultur. Gemeint ist damit nicht nur, digitales Lernen voranzutreiben. Es sollen vor allem auch Wissensaustauch sowie kollaboratives Lernen gestärkt werden. „Ohne ein neues Lernmodell kommen wir nicht weiter. Weiterbildung muss auch abseits der klassischen Seminare stattfinden“, sagt Alisa Giestel, die bei der Volkswagen Akademie in der Abteilung des Bereichs Leadership und Zusammenarbeit als Projektverantwortliche und Lernbegleiterin tätig ist. Den Grund dafür liefert sie gleich hinterher: Bei Fortbildungen in klassischer Form können die Teilnehmenden ihrer laufenden Arbeit nicht mehr nachgehen. Erstrebenswert im Sinne einer Lernkultur 4.0 ist jedoch, dass Lernen künftig Teil der Arbeit ist. Zudem soll die Rolle der Lernenden eine aktivere werden: „Unser Ziel ist, dass sie in Zukunft nicht nur Empfänger von Weiterbildungsinhalten sind, sondern immer mehr auch zu Gebenden von Lerninhalten werden“, sagt Giestel.

+++ Wir versorgen Sie mit HR-Neuigkeiten! Melden Sie sich jetzt für unseren Newsletter an ✉ und folgen Sie uns bei LinkedIn und Xing.+++

LOL soll bei Etablierung einer neuen Lernkultur helfen

Auf der Suche nach einem passenden Format, das eine solche Lernkultur zu etablieren hilft, ist die Volkswagen Akademie auf Learning Out Loud – kurz LOL – gestoßen. „Ein ideales Format, um das selbstgesteuerte Lernen auszuprobieren, ohne die Lernenden gleich komplett alleine loslaufen zu lassen und außerdem das Konzept der Lernenden Organisation zu fördern“, begrün-

det Philine De Bock, Leiterin in der Weiterbildung der VW Akademie, die Entscheidung. Grundidee des von der Berliner Beratergruppe Lernfuturisten entwickelten Ansatzes ist, dass die Teilnehmenden in einer Gruppe gemeinsam lernen und sich austauschen. Darüber hinaus sollen sie das Gelernte weitergeben und so selbst zu Lehrenden werden. Der Ablauf von LOL erinnert dabei an das von dem US-Amerikaner John Stepper entwickelte Netzwerk-Lernen Working Out Loud (WOL): Ähnlich wie bei dieser in der New-Work-Szene beliebten Netzwerk-Methode treffen fünf bis sechs Teilnehmende in einem mehrwöchigen Zyklus einmal pro Woche zusammen, um sich gemeinsam bei einem jeweils individuell gesetzten Lernziel zu unterstützen. Dies funktioniert, indem jeder der Teilnehmenden das eigene Wissen sichtbar macht (out loud), so dass alles anderen auch davon profitieren können. Einer der gravierenden Unterschiede zu WOL ist jedoch, dass die Teilnehmenden auch selbst lehren. Konkret: Sie sollen ihr Lernziel erreichen, indem sie für das Gelernte eine kleine Lerneinheit erstellen – ein digitales sogenanntes Learning Nugget –, das letztlich auch anderen Mitarbeitenden im Unternehmen zur Verfügung gestellt werden soll.

Eine LOL-Reise dauert sieben Wochen

Ein sogenanntes LOL-Set – also quasi die Fortbildungseinheit – ist bei Learning Out Loud in sieben Zyklen und somit sieben Wochen unterteilt:

1. **Woche**
Die Teilnehmenden legen ihre individuellen Lernziele fest und tragen erste Informationen zusammen.

---

2. **Woche**
Das individuelle Learning wird geplant. Hierzu gehört auch, mögliche Quellen auszumachen und zu verifizieren. Im Vordergrund steht die Frage: Was und wer kann mir helfen, mein Ziel zu erreichen?

---

3. **Woche**
Jetzt geht es an das Lerndesign und dessen Planung. Was ist geeignet, um das neue Wissen in eine Micro-Learning-Einheit zu überführen? Für die Umsetzung wird unter anderem ein Zeitplan aufgestellt.

---

4. **Woche**
Die Teilnehmenden kreieren ihre eigene Lehr-Lern-Story. Dabei ist natürlich wesentlich, welche Story sie erzählen möchten. Zwischen der vierten und der fünften Woche produzieren die Teilnehmenden ihren Beitrag – etwa einen Blogbeitrag, ein Erklärvideo, einen Podcast … -, welchen sie über eine soziale Unternehmensplattform beziehungsweise ein Zusammenarbeits-

Tool wie MS Teams teilen.

5. Woche
Bei diesem Treffen steht eine eingehende Selbst-Reflexion hinsichtlich des Gelernten und des Prozesses in den verschiedenen Zyklen an.

6. Woche
Abermals geht es um Feedbackgeben und Evaluation: Die Teilnehmenden bewerten gegenseitig ihre Beiträge.

7. Woche
Zum Abschluss des LOL-Sets erfolgt nochmals eine gemeinsame Bewertung des Erlebten – und zwar auf die Zusammenarbeit der Teilnehmenden bezogen

Mehr Spaß durch gemeinsames Lernen

Volkswagen hat LOL bislang sechsmal durchgeführt – und dabei teils sehr unterschiedliche Erfahrungen gemacht. „Bei unserem Piloten im Juni vergangenen Jahres hatten wir Teilnehmerinnen aus verschiedenen Fachbereichen dabei, die sich komplett auf das neue Format eingelassen und von Anfang an alle Vorteile genossen haben“, berichtet Alisa Giestel. Die Teilnehmerin Dorthe Meixner zum Beispiel hebt als positiv hervor, dass ein Thema aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet wird. „Am meisten habe ich davon profitiert, dass die Gruppenmitglieder mir mit Kontakten zu meinem Thema weiterhelfen konnten und mir viele Tipps im Entwicklungsprozess gegeben haben“, sagt sie. Zudem habe sie durch die „Lernprojekte“ der anderen Teilnehmerinnen für sich neue Dinge gelernt. Und: „Wichtig ist für mich auch gewesen, dass die Methode wirklich viel Spaß macht“, so Meixner.

Dem schließt sich Nadine Redante vom Bereich After Sales & Handel an: „Das gemeinsame Lernen und Umsetzen eines Projektes in der Gruppe macht mehr Spaß. Man ist motivierter als alleine; durch den regelmäßigen Austausch unterstützt man sich gegenseitig und lernt von den Erfahrungen, Ideen und dem Feedback der anderen Teilnehmer“, so ihr Urteil zu LOL. Alisa Giestel, die im Piloten als Co-Facilitatorin dabei war, ist selbst merklich begeistert, wenn sie von den Erfahrungen in den Gruppentreffen spricht: „Alle – ich selbst eingeschlossen – haben sich immer richtig gefreut auf die Termine“, sagt sie.

Ängste abbauen

Dass Lernen auch Spaß machen darf, war insbesondere auch bei der zweiten LOL-Durchführung ein großer Aha-Moment. Wie Alisa Giestel berichtet, handelte es sich bei diesem LOL-Set nicht um ein offenes Angebot. Vielmehr wurde Learning Out Loud in ein Curriculum für Teamassistentinnen eingebunden. „LOL ließ sich in das Fortbildungsprojekt „Sekretariate der Zukunft“ insofern

gut integrieren, da dieses im Sekretariat Tätige für die Digitalisierung fit machen soll“, erläutert Giestel.

Da LOL hier im Gegensatz zum Piloten für die Teilnehmenden Pflicht war, waren die Ausgangsbedingungen allerdings herausfordernder. „Einige der Teamassistentinnen hätten gegebenenfalls nicht von sich aus an einem LOL-Set teilgenommen, da die Vorstellung, selbst digitalen Lerncontent zu erstellen und diesen im Unternehmen zu teilen, ihnen Angst bereitete“, so Giestel. Somit fehlte gleichzeitig die Offenheit und Neugierde, mit denen die Teilnehmerinnen des Pilotprojektes an die Sache herangegangen sind.

Für Giestel als Facilitatorin galt es, die vorhandenen Ängste und Vorbehalte abzubauen beziehungsweise die Teilnehmerinnen so zu lenken, dass sie gut mit ihren Ängsten umgehen können. Um dies zu erreichen, habe sie vor allem deutlich gemacht, dass scheitern erlaubt und für den Lernfortschritt sogar gewünscht sei sowie jede Leistung zähle: „Wir erwarten nicht, dass jeder ein animiertes Video dreht. Die Teilnehmenden können auch eine Powerpoint-Präsentation konzipieren oder einfach nur einen Post in der Community erstellen. Die Hauptsache ist, dass ein Lernfortschritt erkennbar ist und man etwas im digitalen Bereich macht, was man vorher nicht getan hätte“, betont Giestel. Zu viel Perfektionismus würde der neuen Lernkultur nur entgegenstehen.

Potenziale werden frei

Schön war für die LOL-Projektleiterin, den Prozess zu beobachten, wie die Teamassistentinnen ihre Ängste langsam losgelassen haben. „Aus Ängsten wurden auf einmal Potenziale,“ berichtet Giestel und erinnert sich an eine Teilnehmerin, die anfangs sehr verängstigt war, weil sie sich nicht vorstellen konnte, etwas Brauchbares zu entwickeln. „Diese Teamassistentin ist, wie sie es selbst ausgedrückt hat, über sich selbst hinausgewachsen und hatte mit einer Schritt-für-Schritt-Anleitung für die Anwendung eines Programms in Videoform am Ende eines der überraschendsten Ergebnisse.“

Für Alisa Giestel ist dies einmal mehr der Beweis, dass es wichtig ist, sich zu trauen, aus seiner Komfortzone herauszutreten und auf soziales Lernen zu bauen. „In Netzwerken zu lernen ist für viele Mitarbeitende bei Volkswagen noch Neuland, hat aber ein enormes Potenzial. Deswegen wollen wir kollaboratives Lernen auf jeden Fall verstärken“, ist ihr Resümee.

Noch kein Selbstläufer

Doch noch ist Learning Out Loud bei Volkswagen kein Selbstläufer. „Obwohl die bislang durchgeführten LOL-Sets so erfolgreich waren beziehungsweise gute Resonanz hatten, und wir viel Werbung machen für das Lernformat, stehen wir damit noch ganz am Anfang“, sagt Giestel. So hätten sich bislang noch nicht ausreichend Teilnehmende für einen neuen Durchgang zusammengefunden. „Viele Mitarbeitende stecken in internen Projekten und scheuen den zusätzlichen Zeitaufwand für die Weiterbildung“, versucht Giestel die Situation zu erklären. Vor allem aber glaubt sie, dass es am Thema Lernen an sich liegt, welches traditionell eher mit Anstrengung verbunden wird und daher im Allgemeinen viele Menschen abschreckt. Ferner würden die meis-

verbunden wird und daher im Allgemeinen viele Menschen abschreckt. Ferner würden die meisten Mitarbeitenden noch nicht erkennen, dass New Work und New Learning zusammengehören und dass LOL keine Qualifizierung im klassischen Sinne sei.

Volkswagen strebt nun an, das Lernformat als Wahlmodul in formale Qualifizierungsprogramme für Trainees und Doktoranten zu integrieren. „Noch ist hier nichts spruchreif, wir befinden uns aktuell in der Konzeptionsphase. Wir sind jedoch davon überzeugt, dass Learning Out Loud gerade bei den jüngeren Menschen, die Netzwerken eher gewohnt sind, auf Nachfrage stoßen wird“, sagt Philine De Bock. Darüber hinaus seien die Verantwortlichen der Berufsausbildung des Unternehmens auf sie und ihr Team zugekommen. Die Idee: Ausbilder als Facilatoren auszubilden, damit diese in Zukunft das Format Learning Out Loud in die Berufsausbildung integrieren können. Auch wenn Volkswagen mit Learning Out Loud als Format für selbstorganisiertes Lernen und Netzwerken noch relativ weit am Anfang steht, der Weg in Richtung Lernen 4.0 läuft also doch – langsam aber sicher – an.

Von: Petra Walther

F.A.Z. BUSINESS MEDIA
Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

© 2021 F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH