



wirtschaft weiterbildung

09_18

www.wuw-magazin.de

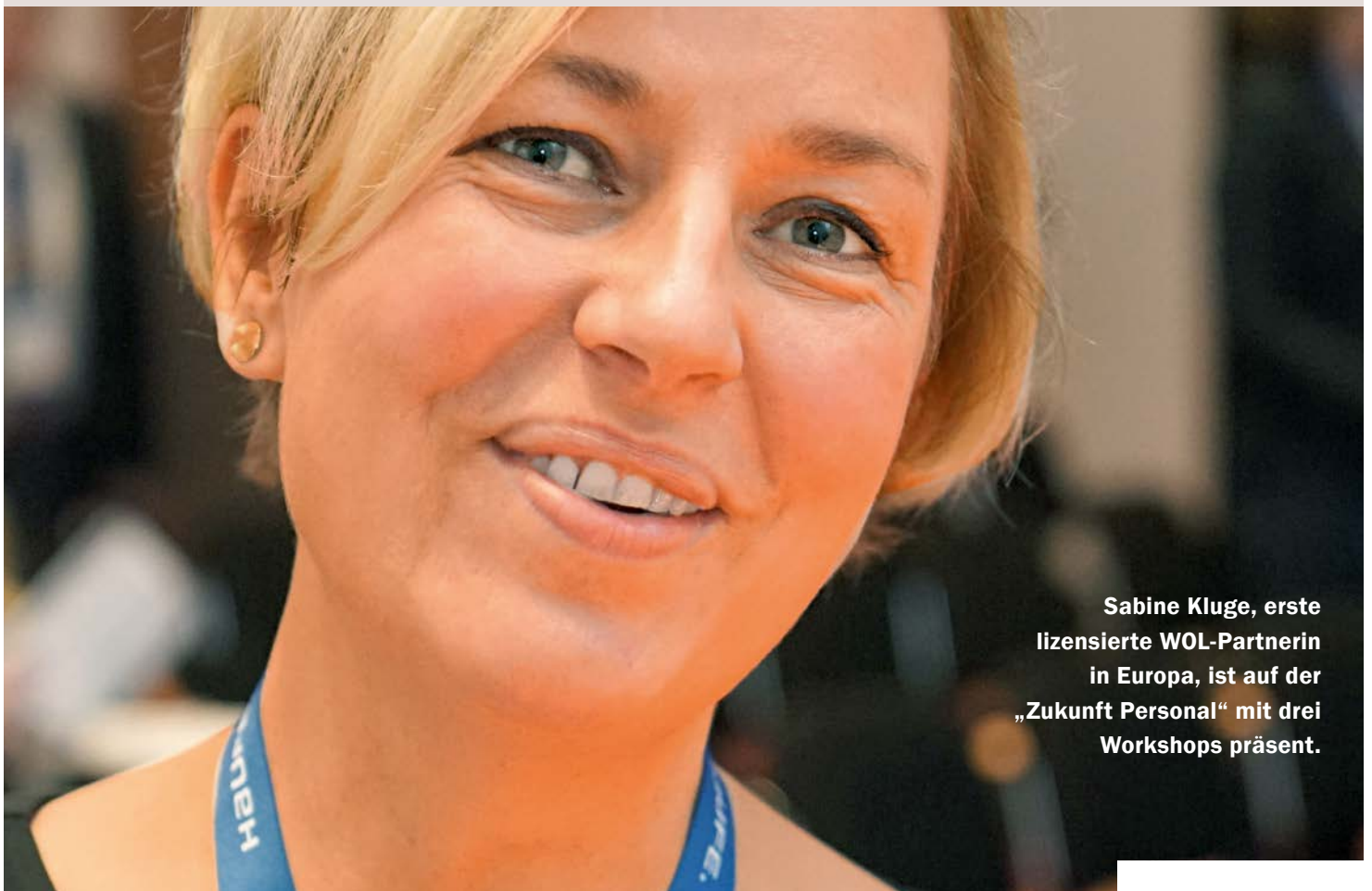
Schmerzhaft_Was Manager aus der Fußball-WM lernen sollten s. 24

Schlimm_Politologe kritisiert Folgen der „Positiven Psychologie“ s. 34

Schwungvoll_Akademien weiter auf Wachstumskurs s. 46

Working Out Loud (#WOL)

John Stepper & Sabine Kluge sagen, wie es geht s. 18



Sabine Kluge, erste lizenzierte WOL-Partnerin in Europa, ist auf der „Zukunft Personal“ mit drei Workshops präsent.

LERNMETHODE. In den einschlägigen Blogs taucht immer öfter der Begriff „Working Out Loud“ (WOL) auf. Es handelt sich um eine Art Fitnessstraining, in dem Berufstätige verteilt auf zwölf Etappen beigebracht bekommen, wie sie sich dauerhaft mit interessanten Kollegen vernetzen können. WOL bedeutet nicht, lautstark auf seine Arbeit aufmerksam zu machen, sondern es steht für „offen teilen“.

Working Out Loud (WOL)

**WICHTIGE
WORKING-OUT-LOUD-
GRUNDSÄTZE ...**

... nach John Stepper:



01.

... nur nachhaltige
Beziehungen aufbauen, die
wirklich hilfreich sind

02.

... großzügig Wissen teilen
und Netzwerke so dauerhaft
stärken

03.

... die eigene Arbeit sichtbar
machen, aber auf reine
Selbstdarstellung verzichten



→ Wer älteren Führungskräften erklären muss, was „Working Out Loud“ (WOL) ist, der könnte Zuflucht suchen in der Aussage, das sei so etwas wie die früheren Dale-Carnegie-Kurse. Noch bis in die 90er-Jahre des letzten Jahrhunderts hinein bewarben lokale Franchisenehmer des US-Trainingsanbieters Dale Carnegie öffentliche Rhetorikkurse in ihren Lokalzeitungen und wenn sich 20 bis 30 Interessierte gemeldet hatten, fand an 12 Abenden, verteilt über drei Monate, eine für damalige Verhältnisse didaktisch sehr moderne Erwachsenenbildung statt. In der ersten Hälfte des Abends wurde den Teilnehmern Schritt für Schritt beigebracht, vor einer großen Gruppe eine freie Rede zu halten. Im zweiten Teil ging es darum, spielerisch die Lebensweisheiten von Dale Carnegie zu verinnerlichen. Viele hörten zum Beispiel zum ersten Mal davon, wie man anderen Menschen Feedback gibt („Sandwichregel“), übten das in Rollenspielen, praktizierten es dann im Alltag, berichteten beim nächsten Treffen von ihren Versuchen und wurden mit Applaus belohnt.

Wer jüngeren Führungskräften erklären muss, was „Working Out Loud“ (WOL) ist, könnte sagen, es sei so etwas wie die „Kollegiale Beratung“, die in modernen Unternehmen praktiziert wird, damit die Mitarbeiter Erfahrungen austauschen und voneinander lernen können. In der Regel treffen sich dazu fünf bis zehn Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen, um wechselseitig Lösungen für berufliche Probleme zu erarbeiten. Man trifft sich freiwillig und ohne Begleitung durch einen Trainer oder Berater. Damit das Ganze nicht zum beliebigen Kaffeeklatsch wird, gibt es bestimmte Spielregeln. Der jeweilige „Fallgeber“ bleibt na-

türlich alleine verantwortlich dafür, wie er sein Problem löst. Von den Kollegen erhält er nur Vorschläge.

Nele Graf, Denise Gramß und Frank Edelkraut ordnen in ihrem Buch „Agiles Lernen“ (Haufe 2017) WOL den agilen Lernformaten zu. Dabei betonen sie eine gewisse Verwandtschaft zu Formaten wie „Barcamp“ und „Open Space“, bei denen es ebenfalls darum geht, dass eine begrenzte Anzahl von Menschen sich begegnet, um Wissen untereinander zu teilen.

Schwierige Definition

Für Wikipedia ist WOL eine „Selbstlern-Methode“: Fünf Menschen treffen sich im Abstand von einer Woche zwölf Mal für je eine Stunde, um zu erlernen, wie man erfolgreich an seinem Netzwerk arbeitet. Jeder Stunde steht unter einem vorgegebenen Thema. Wie es bearbeitet werden muss, steht in schriftlichen Anweisungen (Circle Guides), die Fragebögen zur Selbstreflexion sowie Anleitungen zu Diskussionsrunden und Rollenspielen beinhalten. Für die Zeit zwischen den Treffen gibt es Hausaufgaben und Tipps zum Selbststudium.

Jeder Circle arbeitet selbstorganisiert: Zusammensetzung (möglichst unterschiedliche Menschen), Terminfindung, Lernen, Zielkontrolle finden grundsätzlich ohne eine Begleitung durch einen Coach statt. Im Businesskontext hat es sich allerdings bewährt, dass zu Beginn, in der Mitte und am Ende eines Circles ein Coach anwesend ist, um Fragen zu beantworten. Trotz einer gelegentlichen Unterstützung durch Coaches baut WOL alleine auf die intrinsische Motivation der Teilnehmer. Es bleibt den Teilnehmern auch selbst

überlassen, ob sie sich persönlich oder virtuell treffen und in welchem Umfang sie soziale Medien zum Üben nutzen.

Die Circle Guides wurden von John Stepper entwickelt, einem gelernten Informatiker, der bis 2016 Managing Director in der Niederlassung der Deutschen Bank in New York war. Stepper veröffentlichte im Jahr 2015 unter dem Titel „Working Out Loud: For a better career and life“ ein Buch, das der bis dahin unbekanntes WOL-Methode zum Durchbruch verhalf. Stepper war „Opfer“ einer Restrukturierung und musste sich ohne Unterstützung an seinem neuen Arbeitsplatz zurechtfinden. Dabei lernte er das Netzwerken von der Pike auf: Zuerst musste er großzügig anderen helfen, bevor ihm geholfen wurde. Was passiert genau in den WOL-Circles? Die Themen der zwölf Circle Guides lauten (von der Redaktion stark gekürzt):

1 Aufmerksamkeit schärfen

In der ersten Woche wählt jeder sein individuelles Ziel. Es sollte ein Ziel sein, das man nur durch die Hilfe von anderen erreicht, weil man anhand des Ziels schließlich das Netzwerken erlernen soll. Ziele heißen „will mehr erfahren über etwas, was mir wichtig ist (zum Beispiel die Digitalisierung)“ oder „will berufliche Möglichkeit in anderem Bereich erkunden“. Die gefundenen Ziele werden in der Gruppe diskutiert und dann wird eine „Beziehungsliste“ erstellt (Menschen, die mit dem Ziel zusammenhängen). Personalentwickler kritisieren gelegentlich, dass die WOL-Ziele nichts mit den Unternehmenszielen zu tun haben. Doch das ist ein Missverständnis: In manchen Projektmanagementseminaren müssen

04.

... ein **individuelles Ziel** wählen, das eigene Lernfortschritte garantiert

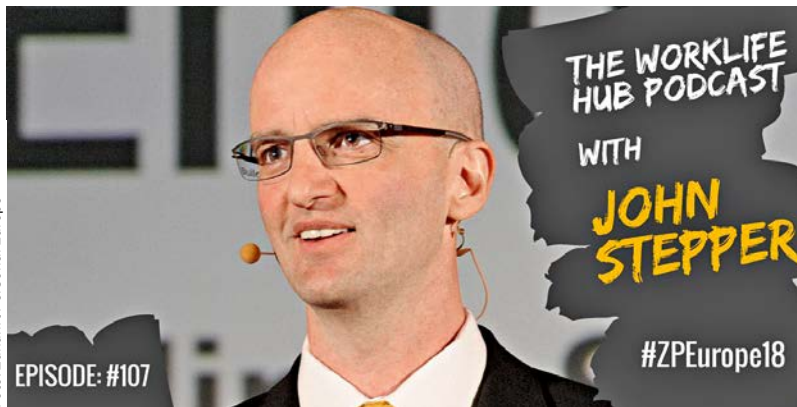
05.

... **offen und neugierig** neue Möglichkeiten und Wachstumschancen entdecken

06.

... **einen kleinen Schritt** zu tun ist besser, als überhaupt nichts zu tun





John Stepper. Mit diesem Plakat macht die Messe auf ein Stepper-Interview aufmerksam, das man sich ab sofort anhören kann (Worklife Hub Podcast).

die Teilnehmer abends ohne Vorbereitung ein Menü kochen. So üben sie spielerisch. Niemand erwartet, dass das Menü etwas mit dem Unternehmensziel zu tun hat. Auch das WOL-Ziel dient „nur“ dazu, dass man seine Fortschritte in Sachen Vernetzung besser erkennt. Das übergeordnete Lernziel heißt, Netzwerkprofi zu werden.

2 Erste Beiträge

In der zweiten Woche erstellt man kleine Beiträge für die Personen auf der Beziehungsliste. Man schenkt ihnen ganz unaufdringlich Aufmerksamkeit – zum Beispiel via Like-Button und Follow-Button. So beginnt man die Beziehungen zu vertiefen.

3 Drei kleine Schritte

In der dritten Woche lernt man Zeitmanagement (Termine für sich selbst blockieren), fügt weitere Kontakte zu der Beziehungsliste hinzu und drückt zusätzlich Dankbarkeit und Wertschätzung gegenüber bekannten Personen aus. Diese kleinen Schritte helfen, neue Verhaltensweisen zu festigen und zu erweitern.

4 Aufmerksamkeit erregen

In dieser Woche übt man, die Art und Weise, wie man Nachrichten (E-Mails) schreibt und allgemein auf Menschen zugeht, zu verfeinern. Wie fühlt sich ein Mensch, wenn er bestimmte E-Mails liest? Die Empathie-Übungen tragen dazu

bei, dass sich die Beiträge persönlicher und wertvoller anfühlen und wahrscheinlich auch effektiv sind.

5 Persönlichkeit zeigen

Die meisten Menschen denken viel zu eingeschränkt über das, was sie zu bieten haben. Die wichtigste Übung in dieser Woche: Jeder schreibt 50 Fakten über sich auf. Das ist die Basis, die genutzt werden kann, um sinnvolle Verbindungen zu anderen herzustellen.

6 Sichtbar werden

„Es ist für andere schwierig, dich und deine Arbeit zu entdecken, wenn du nicht sichtbar bist“, sagt Stepper. In dieser Woche verbessern alle ihre Online-Präsenz, um die Chancen zu erhöhen, Kontakte zu knüpfen.

7 Zielgerichtet sein

Die „Übung der Woche“ heißt: „Ein Brief von Deinem zukünftigen Ich“. Durch die Formulierung einer langfristigen Vision dessen, was möglich sein könnte, erhöht man laut Stepper die Wahrscheinlichkeit, dass diese Vision Wirklichkeit wird.

8 Zur Gewohnheit machen

Obwohl jetzt sieben Wochen vergangen sind, stecken die meisten noch im alten Trott fest. Stepper stellt eine Checkliste vor, wie die Umsetzung besser klappt (erreichbare Ziele, kleine Schritte, Fort-

schritte aufschreiben und feiern, Rückschlüsse erwarten ...). Anschließend übt man (erneut) Empathie. Man lernt, wie man Menschen, die sich beruflich etwas zu sagen hätten, einander vorstellt.

9 Mehr Beiträge

An diesem Punkt im Circle sollte jeder bereit sein, die Bandbreite an Beiträgen zu erweitern, indem er mehr von seiner Arbeit und seinen Gedanken sichtbar macht.

10 Systematischer werden

Ein System zu haben, kann die Dinge einfacher machen. Diese Woche arbeiten alle mit zwei einfachen Systemen: eines zur Identifizierung neuer Beiträge und eines zur Verwaltung der Beziehungsliste. Außerdem lernen die Teilnehmer, von ihren Fehlern zu berichten und sich verletzlich zu zeigen, bevor sie um Hilfe bitten.

11 Möglichkeiten vorstellen

In der elften Woche erweitert jeder sein Gespür für das, was möglich ist, indem er umfassender über sein Netzwerk, seine Rolle darin und was man gemeinsam erreichen könnte, nachdenkt.

12 Reflektieren

Die letzte Woche markiert das Ende eines Prozesses. Jeder wird angeleitet, nachzudenken, was sich für ihn verändert hat und was kommen könnte. Wenn möglich sollte das letzte Treffen mit einem gemeinsamen Fest ausklingen.

John Stepper gibt offen zu, dass er aus vielen Quellen geschöpft hat, um die Guides zu schreiben. Man spürt zum Beispiel gelegentlich die Happy-Amerika-Allüren von Dale Carnegie, wenn in einigen Übungsbeispielen die Experten, von denen man als Netzwerker etwas will, allzu überschwänglich gelobt werden sollen. Außerdem schwingt das Know-how der „Lean-In-Circle“ mit, die von Sheryl Sandberg erfunden wurden, um Frauen in einer bestimmten Region dazu zu bringen, sich bei ihrer beruflichen Entwicklung zu unterstützen. →

„Working Out Loud ganz praktisch erproben“

Veranstaltungstipp. Mit der Verpflichtung von John Stepper, dem Pionier des Working Out Loud, als Keynote Speaker für den ersten Messtag (11. September ab 11.45 Uhr in Forum 1, Halle 2.1) ist der „Zukunft Personal Europe“ in Köln ein echter Coup gelungen. Ganz praktisch lernen die Messebesucher WOL dann in den Workshops von Sabine Kluge kennen (täglich von 14.30 bis 16.15 im Workshop-Raum 3). Sie ist die erste lizenzierte WOL-Partnerin in Europa.

Wer sollte zu Ihren Workshops kommen?

Sabine Kluge: Zuerst einmal Personaler, die schon lange vermuten, dass ihr Unternehmen davon profitieren würde, wenn die Mitarbeiter ihr Wissen teilen. Dann sollten auch Berufstätige jeder Funktion kommen, die sich schwertun, Netzwerke zu bilden, Erfahrungen zu teilen und das ändern wollen. Und Menschen, die einfach Lust haben, aus ihren funktionalen Silo heraus in und über die Unternehmensgrenzen hinaus auch virtuell mit anderen zusammenzuarbeiten.

Was können die Workshopteilnehmer lernen?

Kluge: Ich kann WOL erfahrbar machen und zum Beispiel zeigen, mit welcher Haltung man sich idealerweise aufmacht, um sich ein persönliches Netzwerk aufzubauen, das einem dann hilft, die Komplexität des Arbeitsalltags besser zu bewältigen. Eine einfache Übung wird zum Beispiel sein, dass jeder sich über die positiven Eigenschaften klar wird, die er hat und die er sichtbar machen sollte, damit andere gern mit ihm kooperieren. Gleichfalls wird Teilnehmern damit auch bewusst, was sie in ihren Interessen ausmacht und wo vielleicht vergessene Talente schlummern.

Wichtig scheint auch zu sein, dass jeder an ganz individuellen Zielen arbeitet ...

Kluge: WOL lernt man nicht im luftleeren Raum, sondern dadurch, dass man sich ein Ziel sucht, an dem man in einer Lerngruppe (dem WOL-Circle) arbeitet. Viele setzen sich zum Beispiel Ziele wie „Angst vor der Digitalisierung verlieren“ oder „Berufliche Verbesserung angehen“. Jeder Teilnehmer hat dabei sein ganz eigenes, individuelles Ziel, und das Wichtigste ist, das man an diesem Ziel erproben kann, wie Zielerreichung mittels Netzwerk funktioniert. In meinem Workshop bringe ich die Teilnehmer dazu, sich ein individuelles Ziel zu setzen und probierhalber in Fünfergruppen mit der Bearbeitung zu beginnen. Wenn es gut läuft, bleiben diese Gruppen dann sogar für einen spontanen WOL-Prozess in den nächsten zwölf Wochen zusammen.

Gibt es am Arbeitsplatz ein zentrales Problem, von dem WOL-Interessierte frühzeitig wissen sollten?

Kluge: Wenn in einem Unternehmen ein WOL-Circle startet, dann ist es nach meiner Beobachtung das größte Problem, dass der Einzelne sich auch wirklich die Freiheit nimmt, eine Stunde in der Woche selbstorganisiert etwas für sich zu tun. Gerade in den Konzernen wurde es den Mitarbeitern aberzogen, selbstständig über ihre Zeit zu verfügen. Externe WOL-Coachs oder firmeninterne WOL-Mentoren haben im Unternehmenskontext unter anderem die Aufgabe, den Einzelnen zu unterstützen, dass er seinen Circle-Termin nicht sausen lässt.

Stichwort externe WOL-Coachs: Berater berichten davon, dass plötzlich Lizenzgebühren für WOL anfallen. Was steckt dahinter?

Kluge: Die Regelung zum Urrechtsschutz hat auch bislang existiert. Nur gab es bislang keine externen Berater, die das Thema auf breiter Front zum Zwecke eigener Einnahmen in die Unternehmen getragen haben. Das Interesse daran hat nun mit dem Wachstum der Bekanntheit des Lernprogramms zugenommen. Nach wie vor gilt aber: Jeder Privatmann, Selbstständige und jeder Personalentwickler in einem Unternehmen kann das WOL-Material für seine eigenen Zwecke und auch im Unternehmen völlig kostenfrei nutzen – solange er dafür kein Geld verlangt!

Interview: Martin Pichler ●



Foto: Pichler

Sabine Kluge. Bereits auf dem „Talentgipfel 2017“ in Berlin warb sie mit „Vernetzung ist die Lösung“ für WOL.

→ „Alles was ich da schreibe und empfehle, ist ungefähr so originell wie zu sagen, ernähre dich gesund und bewege dich viel. Da ist wenig wirklich neu dran“, erklärte Stepper in einem Interview mit dem „Personalmagazin“ (3/2018).

Die deutschen Absolventen der WOL-Circles zeigen sich trotzdem sehr zufrieden. „Stepper listet zum Beispiel zehn Möglichkeiten auf, sich in einem Netzwerk zu profilieren. Am Anfang glaubt keiner, dass etwas davon funktionieren könnte, aber mit der Umsetzung kommt die Begeisterung für WOL“, berichten nicht wenige Absolventen. (Die erwähnten zehn Arten von Beiträgen sind übrigens: Aufmerksamkeit schenken, Anerkennung zeigen, Quellen teilen, Fragen stellen, Fragen beantworten, Menschen „verkuppeln“, Feedback anbieten, die laufende Arbeit teilen, Erfahrungen teilen, neue Ideen freigiebig verschenken.)

Personalentwickler sprechen unter vorgehaltener Hand aber auch davon, dass sich

schon mal etwa zehn bis zwanzig Prozent der gestarteten Circles vorzeitig auflösen – sei es, weil letztlich die eine Stunde pro Woche doch nicht zur Verfügung steht, sei es weil die Chemie zwischen den Teilnehmern einfach nicht stimmt. Gerade im Businesskontext macht es offenbar Sinn, dass ein WOL-Coach die Circles zumindest gelegentlich begleitet. Zum einen müssen die Teilnehmer darauf hingewiesen werden, „vernünftig“ miteinander zu reden (mehr zuhören, einfühlsamer fragen, wertschätzender unterstützen), zum anderen gehen bei einigen Treffen die Circle-Übungen schon sehr tief ins Persönliche, so dass ein Coach als Begleiter einfach gut tut.

Formale Strukturen bleiben

Die Organisationssoziologen haben ihre eigene Meinung, warum WOL sich so schnell verbreiten konnte (allein bei Bosch wurden bislang 320 WOL-Cicles

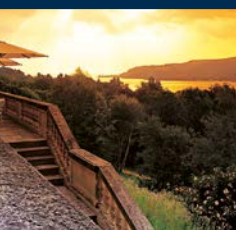
durchgeführt): WOL tut in einem Konzern niemandem weh. Selbst wenn alle frischgebackenen Beziehungsprofis eifrig informelle Netze knüpfen, die formalen Strukturen bleiben bestehen und die Entscheidungsmacht der Hierarchie wird nicht angetastet – WOL als Graswurzel-Bewegung ohne Revolutionspotenzial. Vernetztes Arbeiten kann zwar dafür sorgen, dass die Abläufe zwischen den „Silos“ geschmeidiger werden, aber man schafft das Organisationsprinzip der Arbeitsteilung nicht ab.

Auch wenn die Soziologie dem WOL-Ansatz nur eine begrenzte organisationale Wirkung zuschreibt – Stepper bekommt trotzdem eine Art von Anerkennung zu spüren: Es gibt einen deutschen Experten für „Lernende Organisationen“, der angekündigt hat, ein (Open-Source-)Konkurrenzprodukt zu WOL auf den Markt zu bringen. Es heißt „Lern OS“ (www.lernos.org) und startet am 17. September.

Martin Pichler ●

23 exzellente LERNORTE

finden Sie in ganz Deutschland und unter www.exzellente-lernorte.de



EXZELLENT LERNORTE sind herausragend spezialisierte Tagungshotels, die durch ein optimales räumliches Umfeld Lernerfolge verstärken. Alle Häuser orientieren sich an neuesten Trends und Erkenntnissen der Weiterbildung, um perfekte Lernbedingungen zu bieten. Jedes Hotel pflegt dabei seine ganz besonderen Spezifikationen. Die kompetenten Mitarbeiter der Exzellenten Lernorte sind für Trainer und Personalentwickler Gesprächspartner auf Augenhöhe für nahezu alle Trainingsformen. Alle Hotels eint zudem der permanente Austausch untereinander und gemeinsames Lernen, um durch Innovation und moderne Mitarbeiterführung exzellenter Ideengeber für Tagungskunden zu sein.