

MANAGEMENT Die Buchbranche steht vor komplexen Herausforderungen. Um Lösungen zu finden, sind wirksame Kommunikationsformen gefragt. Ellen Braun und Nele Graf empfehlen kollaboratives Lernen mit Working-Out-Loud.

In offenen Lernprozessen kreative Lösungen finden

Die Buchbranche ist wie kaum eine andere abhängig von guter Kommunikation entlang der Prozesskette: Es müssen spannende Autorinnen und Autoren mit Verlagen zusammenfinden, die Verlage und der Buchhandel müssen eng zusammenarbeiten, um wirtschaftlich zu sein. Die Buchhändlerinnen und Buchhändler wiederum stehen im direkten Kontakt mit den Kunden. Sie sind in allererster Linie Gastgeber, wie Nina Hugendubel es mal auf den Punkt gebracht hat, und zwar Gastgeber, die nicht nur Bücher, sondern den Kontakt zu Menschen lieben: Der Buchladen als Ort von Empfehlung, Begegnung und Kommunikation, der auch bei wachsenden Verlagerungen in Richtung Online-Buchhandel seine Bedeutung behält.

Auch an anderer Stelle ist Kommunikation wichtig: Austauschformate zwischen Autoren und Lesern, Verlage, die versuchen, Trends in der Leserschaft zu analysieren etc. „Unser Metier ist besser geeignet als die meisten anderen, um tatsächliche Vielfalt anschaulich und produktiv zu machen“, hat Fischer-Verlegerin Siv Bublitz in einem buchreport-Interview den Reiz und die Anforderungen deutlich gemacht.

Wie kann all das gelingen? Wie können Kunden die Buchhandlung als besonderen Ort im analogen, wie auch im digitalen oder hybriden Format erleben? Die Branchenmitglieder über die gesamte Prozesskette von der Arbeit am Text bis zum Leser sind gefordert, miteinander Lösungen zu gestalten. Diese Kommunikation will gelernt sein.

Weil die Branche auch in der Personalentwicklung und Weiterbildung preissensitiv ist und Buchhandels- und Verlagsunternehmen personell sparsam besetzt sind, gilt es Bildungsprozesse zu finden, die kosten-

günstig, zeitsparend und wirksam sind. Das trifft in den seltensten Fällen auf klassische Trainings zu, dafür aber auf kollaborative Lernprozesse: Statt bezahlter Trainer bringen sich alle ein, entwickeln sich individuell und als Team weiter. Gerade der Team-Aspekt ist in einer kommunikationsabhängigen Branche essenziell. Zu den neueren Formaten, die explizit auf die Kollaboration der Teilnehmenden setzen, gehören Bar-Camps, Lunch & Learn, LernOS und Working-Out-Loud. Sie alle versuchen, einen Rahmen für inhaltsfreie Lernprozesse zu bilden, die in Teams, aber mit zumeist individuellen Zielsetzungen stattfinden.

Dialogisch und kollaborativ

Im Folgenden geht es um Working-Out-Loud (WOL), das sich besonders eignet, um den in der Buchbranche anstehenden Herausforderungen des Lernens gerecht zu werden. Merkmale sind:

- Dialog statt Monolog
- Kollaboratives Arbeiten statt einsamer Entscheidungen
- Eigeninitiative statt Abwarten
- Gemeinsam stark statt Wissensherrschaft
- Kostenarm statt geldintensiv.

Die einfache Idee: Nicht nur die eigene Arbeit erledigen, sondern auch andere daran teilhaben lassen, damit alle zusammen dabei lernen und besser werden. Bei WOL handelt es sich um ein kollaboratives Lernformat, bei dem die Beteiligten unterstützt werden, ihre eigenen Lernziele zu setzen und Beziehungen zu deren Erreichung aufzubauen, formuliert der amerikanische Informatiker John Stepper, der das Prinzip systematisiert und umfänglich dargestellt hat, nachzulesen in „Working Out Loud“ (Vahlen, 24,90 Euro).



Beim Working-Out-Loud-Circle „#Frauen-Stärken“ mit insgesamt über 3300 Teilnehmenden waren auch die BücherFrauen stark vertreten. So trugen einzelne Führungsfrauen diese Bewegung in buchhändlerische Unternehmen. Bekannt dafür ist u.a. der Thieme-Verlag. Kleinere Unternehmen wie die Buchhandlungen Buchkabinett (Oberburg und Erbach) und Kindlers 1872 (Mosbach) sowie der Kinderbuchverlag Darum (Würzburg) arbeiten unternehmensübergreifend im Circle miteinander.

Je 1 Stunde über 12 Wochen

Kernelement von Working-Out-Loud ist der WOL-Circle, idealerweise mit 4 bis 5 Teilnehmenden. Der Circle versteht sich als lernorientierte Peer-Support-Gruppe und trifft sich konsequent über 12 Wochen hinweg wöchentlich für eine Stunde. Dabei fördern ein klarer Leitfaden und Wochenschwerpunkte das fokussierte Lernen.

Die 5 Prinzipien von WOL nach John Stepper zielen im Kern darauf ab, an der eigenen inneren Haltung und Arbeitsweise zu arbeiten:

■ **Zielgerichtetes Entdecken:** Jede Person sollte ihre eigenen Lernziele setzen und eigene Wege zur Zielerreichung finden.

■ **Beziehungen aufbauen:** Das eigene Netzwerk beeinflusst unsere aktuelle Situation und nimmt Einfluss auf die eigene Entwicklung. Es ermöglicht im Idealfall Zugang zu Wissen und Einfluss, die für die private und berufliche Entwicklung hilfreich sein können. Es gilt diese Bezie-

hung bewusst und konsequent zu kultivieren und auszubauen.

■ **Großzügigkeit zeigen:** Geben, um die Arbeit und das Leben besser zu machen, zeigt sich durch vielfältige Handlungen, die jeder einzelne einbringen kann. Dazu gehören z.B. anderen wahre Wertschätzung entgegenzubringen, echtes und aufrichtiges Interesse zu zeigen, oder auch Menschen miteinander in Kontakt zu bringen, Wissen und Informationen zu teilen und wertvolle Tipps zu geben.

■ **Sichtbarkeit der Arbeit und des Lernens:** Durch die Sichtbarkeit der eigenen Arbeit werden Menschen unterstützt, in den Austausch zu gehen, Verbindungen aufzubauen und durch die Diskussion die Qualität der Arbeit und Arbeitsweisen aller zu verbessern. Dabei geht es keinesfalls um Eigenwerbung, sondern durch Sichtbarkeit in der Organisation anderen etwas von sich anzubieten.

■ **Wachstumsorientiertes Denken:** Wenn das Denken auf dem Besserwerden und Lernen liegt, verringert sich die Angst des Versagens und verstärkt im Laufe der Zeit das Selbstvertrauen. Dabei schrittweise vorzugehen, Feedback einzuholen, die Sichtweisen anderer schätzen zu lernen und die eigene Komfortzone zu verlassen, sind wirksame Zugänge zur Herausbildung neuer Fähigkeiten.

In einer aktuellen wissenschaftlichen Studie zu den Effekten von WOL (s. Kasten auf der folgenden Seite) zeigt sich, dass gerade die Kommunikation und die Zusammenarbeit die größten Effekte von WOL sind. ▷

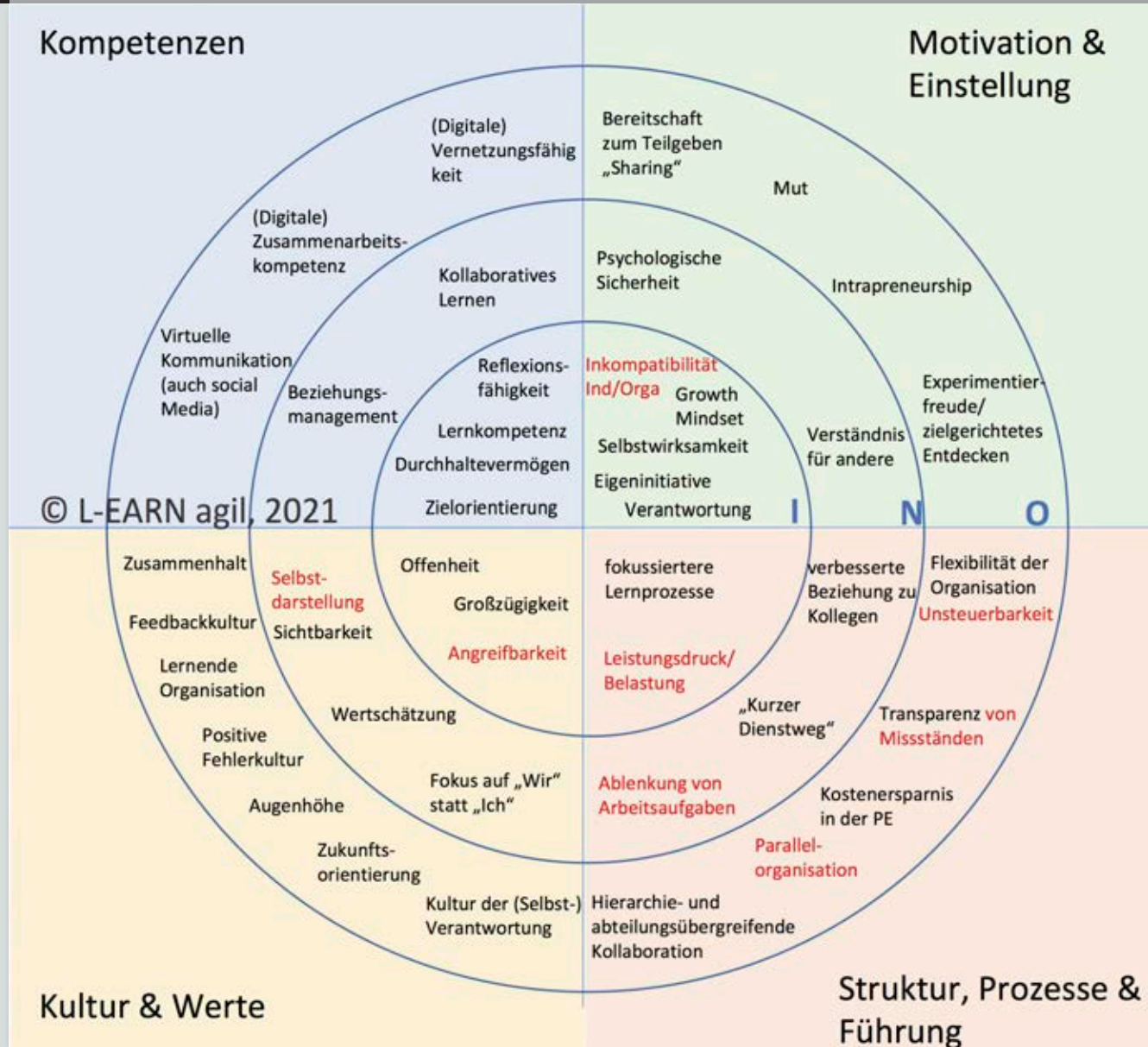
Die Autorinnen:

■ **Ellen Braun (l.)** ist Beraterin und HR- und agiler Lerncoach mit den Schwerpunkten Personal- und Organisationsentwicklung mit Akzent auf Möglichkeiten innovativer Lernkulturen (workandfeelgood.de).

Sie arbeitet auch als Projektmanagerin und ist freiberufliche Dozentin an Hochschulen.

■ **Nele Graf** ist Professorin an der Hochschule für angewandtes Management (Ismaning/Berlin) mit den Forschungsschwerpunkten Führung, Lernkompetenzen von Mitarbeitern und Personalentwicklung. Sie ist geschäftsführende Gesellschafterin des auf Personal- und Organisationsentwicklung ausgerichteten Beratungsunternehmens Mentus ([Braunschweig; mentus.de](http://braunschweig.mentus.de)).

Nele Graf ist Co-Autorin von „Agiles Lernen (Haufe)“, „Teamlead“ und „Mentoring (Springer Gabler)“.



Studie zu den WOL-Effekten

In einer wissenschaftlichen Studie zu den Effekten von Working-Out-Loud als Instrument für die Personal- und Organisationsentwicklung haben Nele Graf, Katharina Kemether und Ursula Liebhart untersucht, inwieweit die Einführung von WOL Auswirkungen auf die Mitarbeitenden und ihre Unternehmen haben. In einer qualitativen Expertenbefragung entstand eine Sammlung von ca. 300 Aspekten, die zu 42 WOL-Effekten verdichtet wurden. Diese Effekte wurden zweifach sortiert, s. die oben abgebildete Matrix:

- Nach dem Schwerpunkt: Wirkt der Effekt vor allem auf die Kompetenzausbildung, auf die Motivation (z.B. zu selbstgesteuertem Lernen oder Teilen von Wissen), auf Struktur, Prozesse & Führung oder auf Kultur & Werte.
- Nach der Systemebene: Wirkt der Effekt vor allem auf das Individuum (I), aufs persönliche Netzwerk (N) oder auf die Organisation (O).
- Auch negative Effekte (in der Grafik in roter Schrift) wurden identifiziert.

Das sind die 10 größten WOL-Effekte:

Individuelle Ebene (innerer Kreis)

- **Eigeninitiative.** Es ist viel Selbstverantwortung in der WOL-Agenda vorgesehen: Eigene Berichte veröffentlichen, Netzwerk ausbauen etc. Die Ergebnisse dieser kleinen Schritte von Eigeninitiative sind direkt erkennbar und können dazu verleiten, auch in anderen Situationen aus einer Konsumhaltung herauszufinden und selbst aktiv zu werden.

Netzwerkebene (mittlerer Kreis)

- **Verbesserte Beziehungen zu Kolleginnen und Kollegen.** Vertrauen, Großzügigkeit, Verständnis für einander, Wertschätzung sind Verhaltensweisen, die nicht auf den eigenen WOL-Zirkel beschränkt sind. Vielmehr können sie das eigene Verhalten im gesamten persönlichen Netzwerk beeinflussen und damit auch neue Reaktionen und Verhaltensweisen bei Kollegen vorrufen, die bisher an noch keinem WOL-Zirkel teilgenommen haben.

■ **Beziehungsmanagement.** WOL bietet bereits durch die Auswahl der Zirkel-Mitglieder die erste Entscheidung, das eigene Beziehungsnetzwerk auszubauen oder zu intensivieren. Im weiteren Verlauf spielen die Beziehungen zu anderen eine relevante Rolle und werden immer wieder reflektiert.

■ **Wertschätzung.** Die intensive Auseinandersetzung mit den anderen Zirkel-Mitgliedern, indem man sich Zeit nimmt, einander zuhört und sich wechselseitig unterstützt, entwickelt sich die eigene Sichtweise auf die Tätigkeit und den Wertbeitrag anderer Mitglieder. Dies führt wechselseitig zu einer nachhaltigen Wertschätzung.

■ **Fokus auf dem WIR statt ICH.** Obwohl jeder sein individuelles Ziel hat, funktioniert WOL nur als Team. Das Design mit wöchentlichen Treffen, Werten wie Großzügigkeit und ggf. wechselnder Moderationsverantwortung fördern Verbindlichkeit und erweitern den Blick auf das „Wir“ trotz unterschiedlicher Individuen und Ziele.

■ **Verständnis für andere.** Durch den intensiven Austausch, die gemeinsame Reflexion und die extreme Transparenz der individuellen Agenden können Entscheidungen und Haltungen besser verstanden und eingeordnet werden. Gerade wenn die Zirkel abteilungsübergreifend stattfinden, kann das sogar vom Netzwerk bis auf die Organisations-ebene durchschlagen.

Organisationsebene (äußerer Kreis)

■ **(Digitale) Vernetzungsfähigkeit.** Am Anfang steht häufig ein virtueller Zirkelfinder, der dazu führt, dass man zu fremden Menschen Kontakt herstellen und das Wichtigste im Kennenlernen transportieren muss. Von kleinen Erfahrungen der digitalen Terminfindung über Kommunikationskanäle zwischen den Treffen bis hin zur geeigneten Kollaborationsform in Meetings werden nebenbei viele Erfahrungen gemacht, sich in digitalen Settings zu vernetzen und Beziehungen aufzubauen.

■ **Zusammenhalt.** Das Erleben von „Einer für alle, alle für einen“ in einem Zirkel vermittelt, wie wichtig es ist, zusammenzuhalten. Kombiniert mit dem neuen Verständnis für andere Bereiche und Abteilungen und dem Blick auf die Gesamtorganisation werden Abteilungsdifferenzen auf persönlicher Ebene abgebaut. Die Organisation als Ganzes tritt wieder mehr in den Vordergrund.

■ **Bereitschaft zum Sharing.** Erfolg in der Vergangenheit war eher individual geprägt. Hier müssen wir lernen umzudenken: Erfolg entsteht im Team und hängt maßgeblich davon ab, dass alle Beteiligten ihr Wissen und Können teilen.

■ **(digitale) Zusammenarbeitskompetenz.** Verbesserte Kommunikation in Kombination mit kollaborativem Lernen können dazu führen, dass die Mitarbeitenden ihre Kompetenzen in der Zusammenarbeit – nicht nur mit direkten Kollegen – ausbauen. Damit können Widerstände und Befindlichkeiten gegenüber anderen Abteilungen und Arbeitsweisen aufgebrochen und gemeinsames Arbeiten in der Organisation gefördert werden.

■ Die Studie „E-Learn agil“ wurde Ende April 2022 veröffentlicht unter: www.fham.de/hochschule/cill

Modul einer Fortbildungsreihe bei KNV (heute: Zeitfracht) und des Börsenverein-Landesverbands Bayern mit mehr als 180 Teilnehmenden aus Management, Verkauf und Vertrieb war. Sie erfuhren die Dynamik des zielgerichteten gemeinsamen Lernens mit strukturiertem Ablauf und bildeten nach jeder fachlichen Fortbildung aus den Teilnehmenden einer Kursreihe Erfolgsteams à 4 bis 6 Mitglieder über den gesamten Kurs hinweg, der mindestens ein halbes Jahr dauerte. Das Ziel konnte konkret verbunden sein mit dem Thema der Schulung oder auch etwas ganz anderes betreffen, das eben gerade am Arbeitsplatz unter den Nägeln brannte.

Jedes Meeting der Erfolgsteams hatte einen fest definierten, auf ca. 140 Min befristeten Ablauf mit Einstieg, Check-in, Unterstützung, Zielsetzung und Abschluss. Für die strikte Einhaltung der Struktur und der Zeitvorgaben sorgten die Rollen der Moderation und des Zeitwächters.

Die Teilnehmenden lernten so, fokussiert an eigenen Zielen zu arbeiten und mit Unterstützung der Gruppe diese schneller zu erreichen. Working-out-loud ist aus der Personal- und Organisationsperspektive eine konsequente Weiterentwicklung der Erfolgsteams mit Schärfung, Anpassung und Update der Übungen an die derzeitigen Rahmenbedingungen.

Aus der Erkenntnis heraus, dass Wissen vorhanden ist, bestand und besteht die Herausforderung darin, diese Wissensschätze zu finden und zu heben: Im Unternehmen, im eigenen Netzwerk oder auch, weil es irgendwo jemanden gibt, der bereits an einem ähnlichen Ziel gearbeitet hat. Die Suche ist natürlich im Social-Media-Zeitalter ergiebiger als zu Zeiten vor Facebook.

Auf den Punkt gebracht: Kollaboratives Arbeiten gelingt auf allen Ebenen, wenn die Vielfältigkeit an Kommunikationsmöglichkeiten spielerisch und konsequent genutzt wird, egal ob mit oder ohne Methode. Silos werden aufgebrochen und es kann ein Kulturwandel gelingen.

Lernprozesse für mehr Austausch

Verlage und der Buchhandel können nur mit noch besserer Kommunikation von Autor über Verlag und Buchhandel bis zum Kunden in der Zukunft erfolgreich sein. Um sich dieser engen wirtschaftlichen Verbundenheit bewusst zu werden und die nötigen Skills- und Haltungsänderungen zu begleiten, müssen gezielte Lernprozesse initialisiert werden.

Dabei bietet sich das Lernformat Working-Out-Loud an, weil es – insbesondere mit Circle-Zusammensetzungen über alle Prozessbeteiligten – den Dialog fördert, von dem letztlich alle profitieren können.

Ellen Braun und Nele Graf

Kontakt: ellen@workandfeelgood.de | nele.graf@fham.de