

Working Out Loud

„Ich wollte der Weiterbildungs-Pfadfinder sein“



© privat

Wie sieht die Weiterbildung von morgen aus? Über diese Frage haben wir mit der Transformations-Begleiterin Sabine Kluge gesprochen, die vor ihrer Selbstständigkeit 25 Jahre für Siemens gearbeitet hat, zuletzt als Global Program Manager Learning and Development. Kluge brachte Working Out Loud zu Siemens – und entwickelte sich später zu einer der engagiertesten Vertreterinnen der Methode im deutschsprachigen Raum. Auf der Zukunft Personal Austria spricht sie am 13. November über soziale Vernetzung in Zeiten der Digitalisierung.

Frau Kluge, wie passt die heutige Aus- und Weiterbildungspraxis zu der Welt, in der sich die Unternehmen bewegen?

Die VUCA-Welt von heute ist geprägt durch große Komplexität, hohe Dynamik und enorme Datenmengen. Dazu passt die aktuelle Weiterbildungspraxis nicht. Denn Unternehmen unterscheiden sich in ihrem Erfolg vor allem dadurch, wie schnell sie Daten erfassen, verarbeiten und auf dieser

Basis gute Entscheidungen treffen können. Dafür brauchen sie eine Weiterbildung, die nicht mehr von der HR- oder PE-Abteilungen ausgewählt wird. Denn diese sitzen zu weit weg vom Marktgeschehen. Es ist auch nicht hilfreich, wenn Führungskräfte über die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter entscheiden. Denn sie wissen nicht genau, was ihre Leute brauchen. Ungünstig ist außerdem, wenn Weiterbildner viel Kapazitäten darauf

verwenden, aus Trainings Events zu machen, um die Kundenbindung zu erhöhen. Da gehen Energien an drei entscheidenden Stellen in die falsche Richtung: bei der HR-Abteilung, bei den Führungskräften und bei den Weiterbildungspartnern.

Wie könnte die Weiterbildung der Zukunft aussehen?

Die Mitarbeiter werden künftig selbst entscheiden, was sie lernen möchten und sie werden selbst entscheiden, auf welchem Weg das geschieht. Vieles wird in nicht formalisierten, kollaborativen Formaten laufen – webbasiert und/oder nicht zwangsläufig als klassische Trainings ausgeflaggt. In diesem Prozess werden viele Unternehmen der Weiterbildungsbranche sterben, die nicht darauf spezialisiert sind, Lernende mit attraktiven Lösungen direkt am Arbeitsplatz zu unterstützen. Denn das Classroom-Training wird

der Exot sein in der Weiterbildung. Vieles wird direkt am Arbeitsplatz geschehen, wenn sich Kollegen regelmäßig treffen und austauschen. Da sind wir dann bei dem Thema Working out Loud.

Was genau ist Working out Loud – und wie funktioniert es?

Working out Loud ist eine Arbeitshaltung. Es geht darum, Wissen in jedem Stadium der Arbeit zu teilen. Wir haben in den 1990er-Jahren festgestellt, dass wir aufgrund der wachsenden Informationsdichte ohne das Wissen der Mitarbeiter keine guten unternehmerischen Entscheidungen treffen können. Gleichzeitig fiel es uns schwer, Menschen zu motivieren, ihr Wissen zu teilen, denn das Wissen hat in einer traditionellen Unternehmenskultur einen besonderen Stellenwert: Mehr Wissen wurde traditionell mit Positionsmacht belohnt und so galt es, sein Wissen zu bewahren – auch, um die eigene Position oder auch Existenz nicht zu gefährden. Diese Haltung zog und zieht sich durch Organisationen und wird nachgeahmt, auch um sich unentbehrlich zu machen und um für den Bedarfsfall eine Tauschware – Information – zu haben. Wissens-Silos waren feste Bestandteile unserer Unternehmenskulturen. Dieses Verhalten kostet Unternehmen jährlich viel Geld. Und Netzwerke gefährden diese kontraproduktive Kultur, weil sie Wissen und Entscheidungsprozesse demokratisieren, das Teilen von Wissen belohnen mit Anerkennung und Unterstützung.

Vor diesem Hintergrund hat Bryce Williams, der 2010 den Begriff „Working Out Loud“ prägte, gesagt: „Wenn wir wettbewerbsfähig sein wollen, dann müssen wir anfangen „out loud“ zu arbeiten“. Wir müssen Wissen in jedem Stadium teilen. Das bedeutet nicht, dass nur die Lauten gehört werden sollen, sondern im Gegenteil, dass gerade jene, die sonst übersehen werden, das Unternehmen voranbringen mit ihrem sichtbaren Beitrag. John Stepper wiederum hat sich gefragt, wie wir die dazu gehörige Haltung lernen können: Nämlich Wissen zu teilen, wenn wir gar nicht so gepolt sind. Daraufhin hat er ein Lernprogramm entwickelt, das eigentlich für Individuen gedacht war. Erst in den vergangenen zwei Jahren haben Unternehmen dieses Programm für sich als Methode entdeckt, Menschen zur wirksamen Vernetzung zu befähigen.

Seitdem ist das Thema in Unternehmen nicht mehr zu aufzuhalten, weil es genau die Haltung vermittelt, die notwendig ist, das Unternehmen zu einer lernenden Organisation zu entwickeln: Schlicht die Grundlage, in der schnellen, datendichten Komplexität unserer gegenwärtigen Welt als Unternehmen zu überleben.

Wie schaut dieses Lernprogramm aus?

John Stepper sagt: Triff dich zwölf Wochen lang mit vier Leuten, von denen jeder ein individuelles Ziel hat. Es ist gar nicht so wichtig, ob es ein berufliches oder privates Ziel ist. Unerheblich ist auch, aus welchen Bereichen die Teilnehmer der Circles kommen. Alle lernen in kleinen Schritten, sich zu begleiten, wertschätzend zu unterstützen, mit Kontakten zu versorgen. In der Regel treffen sich die Circles einmal in der Woche, es gibt ein Check-in und dann erzählt jeder, wie er mit seinem Thema weitergekommen ist. Die anderen hören zu, geben Wertschätzung, haben vielleicht ein paar Tipps in Hinblick auf die Methodik. Wichtig: Ziel der Circles ist es nicht, sich gegenseitig über sein persönliches Thema auf Stand zu bringen. Im Fokus steht immer im Rahmen einer ganz strukturierten Diskussion das Wie.

Was hat Sie an Working Out Loud fasziniert, als Sie damit zum ersten Mal konfrontiert wurden?

Ich habe 25 Jahre im Konzern hinter mir. Dort ist der Alltag stark reglementiert. In diesem Umfeld war es schon ein verwegenes Unterfangen zu sagen, ich entscheide jetzt, dass ich mich mit diesen vier Kollegen für eine Stunde hinsetze – nicht, um etwas Produktiv-Effizientes fürs Unternehmen zu machen, sondern, um einer Frage nachzugehen, die mich interessiert. Mein Ziel war es beispielsweise, für Siemens der Weiterbildungs-Pfadfinder zu sein. Ich wollte herausfinden, wie das Lernen der Zukunft aussieht. Dann hat es mich wie ein Donnerschlag gerührt, dass ich mich nach 25 Jahren Berufsroutine wieder auf ein Ziel fokussieren konnte. Ein Element von Working out Loud ist ja die Purposeful Discovery. Sich selbst die Zeit und den inhaltlichen Freiraum zu nehmen, einer bestimmten Frage nachzugehen, war ein starker Trigger dafür, dass mich Working Out Loud in Verbindung mit New Learning so fasziniert hat.

Sie haben Working out Loud bei Siemens eingeführt. Wie war die Resonanz?

Der erste Circle fand undercover mit Kollegen aus meinem Learning and Development Tribe statt. Ich arbeitete damals seit 15 Jahren bei Siemens Remote in Berlin, während mein Tribe in München saß. Das heißt, ich war meinen Kollegen gar nicht so eng verbunden, bis wir den Circle starteten. Ich habe mich ihnen nach einigen Wochen so nahe gefühlt, wie nie zuvor. Ermutigt durch den Circle habe ich dann den Entschluss gefasst, aus Siemens raus zu gehen. Unter anderem, weil ich gemerkt habe, dass ich das Thema nicht ganz so schnell in der Organisation verankern konnte, wie ich mir das gewünscht hätte. Ich durfte Siemens später aber weiter begleiten. Denn es hatte sich ein Co-Creation-Team gebildet, das Working Out Loud weiterführte. Daraus ist in den letzten zwei Jahren eine große Bewegung entstanden.

Was kann sich durch Working out Loud generell in Unternehmen verändern?

Der erste Schritt bei und mit Working out Loud ist die Arbeit IM System: Zum einen werden die Führungskräfte herausgefordert, Freiräume zu gewähren, die notwendig sind, um künftig anders organisational zu lernen. Die zweite wichtige kulturelle Veränderung ist, dass sich der Ton in Unternehmen verändert. Denn Silodenken und -arbeiten unterdrückt den Impuls von Menschen, sich gegenseitig zu helfen. Es ist wahnsinnig interessant zu sehen, was passiert, wenn wir diese Energie loslassen. Zwangsläufig ergibt sich daraus über die Zeit die Fragestellung, AM System zu arbeiten: Sind wir organisatorisch gut und richtig aufgestellt, um als Unternehmen die Entscheidungen der Zukunft für uns richtig zu treffen? Also beginnen wir sukzessive, im Idealfall von der klassischen Hierarchie zu einer Netzwerkorganisation zu migrieren. Zunächst punktuell und experimentell, und wenn das gelingt, alle auf diese Weise mitgestalten, dann über größere Organisationseinheiten hinweg. **Wir orientieren uns in unserer Umsetzungsarbeit nicht mehr an Funktions-Silo- oder Hierarchiegrenzen – sondern im Miteinander mit gemeinsamem Fokus an den reinen, sachlichen unternehmerischen Notwendigkeiten.** Und das ist für mich echtes, gelebtes Unternehmertum.

Interview: Bettina Geuenich