

**HOCHSCHULE
HANNOVER**
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES
AND ARTS
–
*Fakultät III
Medien, Information
und Design*



Working Out Loud zur Unterstützung der Lernenden Bibliothek

Bachelorarbeit

im berufsbegleitenden Studiengang Informationsmanagement

vorgelegt von

Carina Dony

Erstgutachterin: Dr. Anke Wittich

Zweitgutachterin: Prof. Dr. Gudrun Behm-Steidel

Hannover, den 05.02.2019

Abstract

Bibliotheken sind Lernorte. Der interne Organisationsaufbau von Bibliotheken weist hingegen bisher wenige Strukturen einer Lernenden Organisation auf. Um die Bereitstellung von Medien und Informationen für Bibliotheksnutzer aufrechtzuerhalten und stetig an deren Bedürfnissen auszurichten (z. B. im Kontext der fortschreitenden Digitalisierung), bedarf es eines gut ausgebildeten Bibliothekspersonals. Klassische Fortbildungskonzepte gehören ebenso dazu, wie der kontinuierliche, persönliche Lernprozess eines jeden Bibliotheksmitarbeiters. Die Methode „Working Out Loud“ kann eingesetzt werden, um diese persönlichen Fähigkeiten auszubauen und eine agile Arbeitsweise anzuregen. Daher wird überprüft, inwiefern Working Out Loud die Lernende Organisation unterstützen kann. Zunächst wird die Methode Working Out Loud und deren Anwendung bei Unternehmen vorgestellt. Dann werden die Kennzeichen von Lernenden Organisationen definiert und auf Bibliotheken angewandt. Angeschlossen wird eine Betrachtung des zwölf Wochenprogramm von Working Out Loud und deren Potential zur Unterstützung der Lernenden Bibliothek. Working Out Loud vermittelt Bibliotheksmitarbeitern durch gezielte Übungen eine offenere Arbeitseinstellung, die sie mit ihren Kollegen innerhalb und außerhalb der Bibliothek zu teilen lernen.

Stichworte

Working Out Loud; Lernen; Agilität; Wissensmanagement; Lernende Organisation; Lernende Bibliothek

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	II
Tabellenverzeichnis	III
Vorwort.....	IV
1. Einleitung	1
2. Vorstellung und Einordnung von Working Out Loud	3
2.1 Entwicklung von Working Out Loud	3
2.2 Das 12 Wochenprogramm	4
3. Aktueller Stand zu Working Out Loud	7
3.1 Persönliches Umfeld	7
3.2 Unternehmerisches Umfeld	9
4. Lernende Organisation	14
4.1 Notwendigkeit des Organisationswandels	14
4.2 Agilität und Lernende Organisation	16
4.3 Lernen und Wissen in Organisationen	18
4.4 Wissensmanagement als Bestandteil der Lernenden Bibliothek	20
4.5 Reifegradbestimmung Lernende Bibliothek	24
4.6 Zusammenfassung der Kennzeichen einer Lernenden Bibliothek	27
5. Working Out Loud in der Lernenden Bibliothek	28
5.1 Rahmenbedingungen schaffen	28
5.2 Umsetzung der 12.Wochen	29
5.3 Wirkung der WOL-Kernelemente	50
6. Zusammenfassung	54
Literaturverzeichnis	VI
ANHANG: Telefonat Pape.....	XVIII
Eidesstaatliche Erklärung	XXI

Abkürzungsverzeichnis

BID *Siehe* Bibliothek & Information Deutschland

ESN *Siehe* Enterprise Social Network

IFLA *Siehe* Federation of Library Associations and Institutions

NSLA *Siehe* National and State Libraries Australasia

WOL *Siehe* Working Out Loud

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Aufbau Circle Guide Woche 1	5
Abbildung 2 Vorteile durch WOL für Mitarbeiter und das Unternehmen Bosch	11
Abbildung 3 Twitter-Anfrage zum Thema Zielformulierung	30
Abbildung 4: Nutzen privater Ziele im unternehmerischen Circle	31

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Themen und Kernelemente von WOL.....	6
Tabelle 2: Klassische und agile Unternehmensorganisation	17
Tabelle 3 Maturity Model nach Hallam	26
Tabelle 4 Bestandteile der Lernenden Bibliothek	27

Vorwort

Die vorliegende Bachelorarbeit markiert das Ende einer dreijährigen Bildungsreise. In dieser Zeit habe ich viele neue Fachinhalte aber auch mich selbst kennengelernt. Ich bin stolz, dass ich diesen Weg gemeinsam mit meinen Kommilitonen erfolgreich gehen konnte.

Diese Bachelorarbeit wäre nicht möglich gewesen ohne die unermüdliche Neugier auf neue Methoden seitens meiner Dozentin Dr. Wittich. Als sie im Dezember 2017 das Studienprojekt zum Thema Working Out Loud vorstellte, konnte weder ich noch die anderen damit irgendwas anfangen. Die Folge war, dass niemand in das Projekt wollte. Nach einem Telefonat mit Frau Wittich, in dem sie mir das Thema nochmal näherbrachte, habe ich mich der Projektgruppe angeschlossen und auch andere Kommilitonen eingeladen. Gemeinsam absolvierten wir die zwölf Wochen. Dabei habe ich schnell gemerkt, wie es mir bei der täglichen Arbeit half. Daher kam rasch die Idee auf, ob sich Working Out Loud als Thema für meine Bachelorarbeit eignen könnte. Die Entwicklung des Themas schritt in den kommenden Monaten voran und wird hier nun im Ergebnis präsentiert.

Selbstverständlich liegt die Betreuung dieser Arbeit bei der Person, die mich zu diesem Thema brachte: Frau Dr. Wittich. Die Zweitprüferin ist mit Frau Prof. Dr. Behm-Steidel auch gut gewählt, als Expertin für Organisationsentwicklung in Bibliotheken. Ich hoffe, dass ich ihr mit dieser Arbeit eine Freude vor dem Ruhestand bereiten kann.

Ich danke der Polizei für Grammatik- und Formulierungshilfen und meine damit Birgit, Fabian und Lisa für die Stunden, die ihr für mich aufgewendet habt!

An dieser Stelle möchte ich mich auch bei der Working Out Loud Community bedanken! Es ist bemerkenswert, wie einfach, schnell und wertschätzend die Kommunikation mit euch funktioniert! An dieser Stelle ein besonders Dankeschön an Denny Kondic für seine hilfreichen öffentlichen Linksammlungen und die netten Gespräche, an Sabine Kluge für die Annahme zum WOL-Camp, an Benedikt Pape für den Austausch und an Ilona Libal für ihren informativen und inspirierenden Blog. Das waren nur einige auf meinem Weg zu dieser Arbeit. Nicht zuletzt gilt der Dank John Stepper für die Schaffung dieses Programms und die Fähigkeit Menschen immer wieder zu inspirieren.

Gender Erklärung

Zur besseren Lesbarkeit werden in dieser Arbeit personenbezogene Bezeichnungen, die sich zugleich auf Frauen und Männer oder anderweitige Geschlechteridentitäten beziehen, generell nur in der im Deutschen üblichen männlichen Form angeführt. Also z.B. "Teilnehmer" statt "TeilnehmerInnen" oder "Teilnehmerinnen und Teilnehmer".

Dies soll jedoch keinesfalls eine Geschlechterdiskriminierung oder eine Verletzung des Gleichheitsgrundsatzes zum Ausdruck bringen.

1. Einleitung

*“Critical thinking is a key skill in media and information literacy, and the mission of libraries is to educate and advocate its importance.”*¹

Der internationale Dachverband der Bibliotheken “International Federation of Library Associations and Institutions“ (kurz: IFLA) formuliert hier die Notwendigkeit an Bibliotheken als unabhängige Informationsberater zu agieren. In Zeiten, in denen „alternative Fakten“ und postfaktisch unseren Wortschatz stark prägen, können Bibliotheken dem entgegenwirken und der Gesellschaft sowie Wissenschaftlern beratend zur Seite stehen. Dazu bedarf es einer guten Aus- und Weiterbildung der heutigen Bibliothekare. Auch nach der Ausbildung oder dem Studium benötigen Bibliothekare Möglichkeiten sich zu verschiedenen Themen weiterzubilden. Jedoch kann der Arbeitgeber in einer schnelllebigen Zeit nicht die alleinige Verantwortung für die Fortbildung der Mitarbeiter tragen. Es gehört vielmehr ein eigenverantwortliches Arbeiten und Lernen eines jeden Mitarbeiters dazu. Auch die “Bibliothek & Information Deutschland“ (kurz: BID), die Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheks- und Informationsverbände, formuliert in ihren berufsethischen Grundsätzen, dass eine „Kultur der Kooperation, des selbst verantworteten Handelns und des gegenseitigen Vertrauens“ in der Bibliothek angestrebt werden sollte.² Das Verhalten der Bibliothekare gegenüber Kollegen zeichnet sich durch „fachliche Unabhängigkeit, Respekt, Fairness, Kooperationsbereitschaft, kritische Loyalität sowie die Bereitschaft, aus Fehlern zu lernen“ aus.³ Des Weiteren soll berufliche Weiterqualifikation als kontinuierliches Element der bibliothekarischen Tätigkeit angesehen werden.⁴ Um diese genannten Ziele umsetzen zu können bedarf es einerseits Bibliotheksleitungen, die zur Selbständigkeit anregen und dabei ein Lernumfeld schaffen, zum anderen sollten Mitarbeiter die gelernten Inhalte in der Praxis anwenden.

Klassische Managementprogramme versuchen den Mitarbeitern neue Arbeitsweisen anzunordnen. Eine andere Herangehensweise könnte der Impuls vom Mitarbeiter selbst sein. Eine Möglichkeit könnte hier die Methode Working Out Loud (kurz: WOL) bieten. WOL ist ein 12 Wochen-Selbstlernprogramm, bei dem Individuen lernen, Ziele zu verfolgen und diese mithilfe eines Netzwerks zu erarbeiten. Es werden Gewohnheiten betrachtet und verbessert.

¹ IFLA 2018

² BID 2017, S. 3

³ Ebd.

⁴ Vgl.: ebd., S. 4

Die Entwicklung der persönlichen Kompetenzen und die Anpassung der (Arbeits-) Haltung (sog. Mindset) ist ein Kernbereich des WOL-Programms. Des Weiteren könnte ein wichtiger Aspekt der bibliothekarischen Arbeit geschult werden: die digitalen (Vernetzungs-)Kompetenzen. Digitalen Zugang und Kompetenz zu fördern ist heute eine der Kernaufgaben von Bibliotheken.

Die IFLA bezeichnet Bibliotheken als digitale Dienstleister, die „neue Wege zur Erschließung des Universums von Wissen und Informationen“ eröffnen und damit „Kulturen verbinden“.⁵ Daher fordert sie Bibliotheken im „Manifest für Digitale Bibliotheken“ dazu auf, „mit anderen Einrichtungen des kulturellen und wissenschaftlichen Erbes zusammenzuarbeiten, um reichhaltige und vielfältige digitale Ressourcen bereitzustellen, die die Bildung und Forschung [...] unterstützen“.⁶ Die Vernetzung mit anderen Bibliotheken und weiteren Bildungseinrichtungen ist heute aktueller denn je. Durch Kooperation und Nutzung des individuellen und organisationalen Wissens kann die Digitalisierung weiter vorangetrieben werden. Fingerle weist darauf hin, dass für erfolgreiche Veränderungsprozesse und Innovationen in Bibliotheken eine Wandlungsbereitschaft der Bibliothek gegeben sein muss. Dabei kann zwischen der Ebene „Bibliotheksleitung“ und der Ebene „Mitarbeiter“ unterschieden werden. Die Bibliotheksleitung hat die Aufgabe den Bedarf der Bibliothek zu erkennen und Veränderungsprozesse einzuleiten. Dabei ist die Einbindung der Bibliotheksmitarbeiter von Bedeutung für den Erfolg der Projekte.⁷ Die persönliche Motivation und Bereitschaft der Mitarbeiter zur Weiterentwicklung muss gegeben sein, um die Angebote der Bibliothek stetig zu verbessern oder anzupassen. Der Weg zur agilen, Lernenden Organisation ist dabei ein weiterer logischer Schritt in der Bibliotheksentwicklung. Viele große Unternehmen haben längst erkannt, dass die Organisation nur am Markt bestehen kann, wenn sie Wissen Einzelner nutzt und die Mitarbeiter untereinander vernetzt. Bibliotheken sind zwar häufig in Lernumgebungen eingebettet (z. B. Universitätsbibliotheken), dennoch sind sie selbst d.h. intern keine Lernende Organisationen.

In dieser Arbeit soll untersucht werden, ob „Working Out Loud“ Bibliotheksmitarbeitern helfen kann, offener in der digitalen Arbeitswelt zu agieren. Den Hauptaspekt bildet dabei die Fragestellung, ob und inwiefern die Methode helfen kann, den Weg zur Lernenden Bib-

⁵ IFLA 2017

⁶ Ebd.

⁷ Vgl.: Fingerle & Mumenthaler 2016, S. 55

liothek zu unterstützen. Zunächst wird die Entstehung der Methode sowie bestehende Praxisbeispiele vorgestellt. Anschließend wird erläutert, was Lernende Organisationen sind. Danach werden Kriterien gesucht, die eine Lernende Bibliothek ausmacht. Diese werden auf das WOL-Wochenprogramm angewendet, d. h. es werden Aspekte in der jeweiligen Woche gesucht, die den Weg hin zur Lernenden Bibliothek fördern.

2. Vorstellung und Einordnung von Working Out Loud

2.1 Entwicklung von Working Out Loud

Working Out Loud ließe sich einfach mit „laut arbeiten“ übersetzen. Bei Working Out Loud geht es aber nicht darum Dinge herauszuschreien oder gar seine Arbeit ständig zu kommentieren. Es geht mehr um das Teilen, das sichtbar machen der eigenen Arbeit. Im Folgenden soll erläutert werden, wie „Working Out Loud“ entstanden ist.

John Stepper, ein Investmentbanker der Deutschen Bank in New York, stand 2008 vor der Wende seiner Karriere. Wegen Umstrukturierungen war er gezwungen seine Karrierepläne anzupassen.⁸ Er besuchte viele Workshops, las zu verschiedenen Themen der (neuen) Arbeitswelt und begann einen Blog zu schreiben. Das Schreiben des Blogs wurde schnell zur Gewohnheit für ihn. Er erweiterte sein Netzwerk an Menschen wodurch er mehr Selbstsicherheit erfuhr.⁹ Stepper versuchte Arbeit zielgerichteter zu definieren. Der Blog-Beitrag „When will we work out loud? Soon!“ von Bryce Williams hat Stepper weiter beeinflusst.¹⁰ Der Beitrag beinhaltet eine Definition zu „Work out Loud“. Williams sagte, dass „Work out loud“ aus den Bestandteilen „Observable Work“ und „Narrating Your Work“ besteht.¹¹ Die eigene Arbeit soll sichtbar sein und gleichzeitig „erzählt“ werden. Williams selbst wurde durch Twitter-Beiträge der Santa Clara E20 Conference zu dieser Definition inspiriert. Insbesondere die Inhalte des Vortrags von Brian Tullis und Joe Crumpler mit dem Titel „In the Flow: Patterns of Observable Work“ und „Narrating Your Work“ interessierten Williams weiter. Working Out Loud besteht daher für Williams aus sichtbarem Arbeiten (Observable Work) und erzählendem Arbeiten (Narrating your Work).¹² John Stepper beschäftigte sich anschließend viel damit, wie Arbeit sichtbar gemacht werden kann. Durch seinen Blog bemerkte er schnell die Kraft der Gemeinschaft. Aber auch die Änderung von Gewohnheiten stellte sich schnell als wichtiger Bestandteil heraus, um ein zufriedeneres (Arbeits-)Leben

⁸ Vgl.: Stepper 2015, S. vii

⁹ Vgl.: ebd., S. x

¹⁰ Vgl.: ebd., S. 27

¹¹ Vgl.: Williams 2010

¹² Vgl.: ebd.

zu führen. Er entdeckte für sich einen Weg, den er auch mit anderen Menschen teilen will. Stepper versuchte Wege zu finden, andere Menschen zu motivieren und ihre Gewohnheiten zu ändern. Ihm war bewusst, dass dies in kleinen Schritten geschehen muss.¹³ Er informierte sich zu unterschiedlichen Themen, die sich mit den Gewohnheiten eines Menschen und dessen Änderungsmöglichkeiten beschäftigen. Anschließend probierte er viele Techniken aus und fand schließlich funktionierende Tools. Seine Erfahrungen teilte er anschließend mit anderen Menschen. Das 12. Wochenprogramm ist das Ergebnis dieser Überlegungen. Dieses Programm stellt für Stepper zum einen ein „Mindset“ aber auch eine (Arbeits-)Technik dar.¹⁴

2.2 Das 12 Wochenprogramm

Das Working Out Loud-Programm nach John Stepper gliedert sich in zwölf Wochen. Das Programm ist kostenlos über die offizielle Webseite abrufbar.¹⁵

Zunächst findet sich eine Gruppe, ein sogenannter Circle, von drei bis fünf Personen zusammen. Die Gruppe verabredet sich zu einem wöchentlichen einstündigen Termin, der entweder persönlich oder online stattfindet. Während des Treffens wird der sog. Circle Guide, ein Leitfaden, durchgearbeitet. Abbildung 1 ([S.5](#)) zeigt einen Screenshot einer typischen Woche. Zu Beginn wird erläutert, welches Thema die aktuelle Sitzung behandelt. Daran angeschlossen ist immer die vorgeschlagene Agenda. Diese ist zur Orientierung mit Zeitangaben versehen.

¹³ Vgl.: Stepper 2015, S. xi

¹⁴ Vgl.: ebd., S. xii

¹⁵ Vgl.: Stepper o. J.-a

Was dich diese Woche erwartet

In der ersten Woche, nachdem du die anderen Mitglieder deines Circle etwas besser kennengelernt hast, wählst du ein Ziel für dich aus. Dann machst du einen Schritt in Richtung dieses Ziels, indem du eine "Beziehungsliste" erstellst, also eine erste Liste von Personen, die in Verbindung mit deinem Ziel stehen.

Es kann sein, dass du dir am Anfang unsicher bist – über dein Ziel oder über den Ablauf – aber in den nächsten zwölf Wochen wird dein Selbstvertrauen mit jedem Schritt, den du machst, steigen. Ebenso wächst das Vertrauen zwischen den einzelnen Mitgliedern des Circle. All dies hilft dir dabei, dich mutiger und fähiger zu fühlen.

Vorgeschlagene Agenda

Jede Woche gibt es eine strukturierte Agenda, wobei die Zeitangaben für die Themen nur Vorschläge sind. Je nach Bedarf der Gruppe nehmt euch mehr oder weniger Zeit für ein Thema. Achtet aber darauf, die Dinge in Bewegung zu halten, damit ihr alle Übungen durchführen könnt. Wenn ihr noch keinen Moderator und Zeitnehmer ausgewählt habt, vergebt die Funktionen, bevor ihr beginnt. Ihr könnt die Aufgaben auch gerne rotierend übernehmen. (Diese beiden einfachen Funktionen werden im Abschnitt „Erste Schritte“ beschrieben).

Achtung Falle: Vermeidet es, die ganze Zeit mit Diskussionen zu verbringen, sodass ihr nicht genug Zeit habt, um wirklich voranzukommen. Wenn ihr mehr Zeit zum Diskutieren benötigt, dann verständigt Euch darauf, die Übungen vor eurem Treffen zu machen. Wie auch immer ihr Euch entscheidet, trifft diese Entscheidung gemeinsam als Gruppe.

Vorgeschlagene Agenda für Woche 1	
1. Gruppenübung: "Was hat dich hierher gebracht?"	10 mins
2. Übung: Dein Ziel für die nächsten 12 Wochen	15
3. Teilt eure Ziele	10
4. Übung: Erstelle deine erste Beziehungsliste	10
5. Besprecht eure Listen	10
6. Abschluss Woche 1	5

Abbildung 1 Aufbau Circle Guide Woche 1 ¹⁶

In der ersten Woche wird das Ziel für die kommenden Wochen festgelegt und die erste Beziehungsliste wird erstellt.¹⁷ Insgesamt stehen die Vernetzung zu anderen Menschen mit ähnlichen Interessen und Fachgebieten sowie der Ausbau des eigenen Netzwerks im Mittelpunkt. Jede Woche enthält Übungen, welche allein oder in der Gruppe gelöst werden. Nach Einzelübungen erfolgt meistens ein Austausch in der Gruppe. Dies schafft eine Feedbackkultur und ermöglicht eine andere Perspektive auf das eigene Denken und Handeln. Die Teilnehmer werden über die zwölf Wochen hinweg immer wieder dazu aufgefordert ihre Arbeit und Wissen großzügig zu teilen. Dies kann im persönlichen Gespräch, per E-Mail, als Beitrag in einer Gruppe oder auf einem öffentlichen Profil sein. Des Weiteren werden kontinuierlich Übungen und Texte eingebracht, die das Verhalten der Teilnehmer beleuchten und kontinuierlich verbessern sollen. Die zwölf Wochen fördern dabei die fünf Kernkompetenzen:

- 1. Growth Mindset:** Die Fähigkeit sich persönlich weiter zu entwickeln und aus Fehlern zu lernen.¹⁸
- 2. Relationships:** Beziehungen aufbauen und vertiefen.¹⁹

¹⁶ Stepper 2018a

¹⁷ Vgl.: ebd.

¹⁸ Vgl.: Stepper 2015, Kapitel 8

¹⁹ Vgl.: ebd., Kapitel 5

- 3. Purposeful discovery:** Zielorientiertes Arbeiten und Auffinden von Informationen.²⁰
- 4. Generosity:** Die Großzügigkeit etwas zu geben ohne dafür Gegenleistungen zu erwarten.²¹
- 5. Visible Work:** Die (eigene) Arbeit sichtbar machen.²²

Diese fünf Kernelemente verteilen und wiederholen sich über die zwölf Wochen. Tabelle 1 gibt einen Überblick zu den Themen und den daraus resultierenden Kernelementen. Insgesamt geht es in den zwölf Wochen darum, ein Ziel mithilfe eines Netzwerks zu erreichen. Dabei sollen vorhandene Netzwerke genutzt und stetig erweitert werden. Übungen zu einem empathischen und dankbaren Umgang helfen zusätzlich bei der Persönlichkeitsentwicklung. Eine genauere Betrachtung der einzelnen Wochen wird in Kapitel 5 vorgenommen.

Tabelle 1 Themen und Kernelemente von WOL

WOL-Woche	Thema	WOL-Kernelement
1	Zielauswahl, Beziehungsliste	Relationships
2	Erste Beiträge erstellen für Personen der Beziehungsliste	Visible work Relationship Generosity
3	Zeitmanagement Beiträge anbieten Dankbarkeit üben Bestehende Netzwerke nutzen	Purposeful discovery Growth Mindset Generosity Visible work
4	Die Art und Weise Beiträge und Nachrichten zu schreiben Empathie üben	Growth Mindset Generosity
5	50 Fakten über sich selbst Beitrag erstellen	Purposeful discovery Growth Mindset Visible work
6	Online-Präsenz überarbeiten Verbindung vertiefen	Relationships
7	Brief an zukünftiges Ich	Growth Mindset

²⁰ Vgl.: Stepper 2015, S. 45

²¹ Vgl.: ebd., Kapitel 6

²² Vgl.: ebd., Kapitel 7

8	Fortschrittdiagramm Gewohnheiten stärken Empathie üben	Growth Mindset Generosity
9	Arbeit sichtbar machen „Die Universität am Esstisch = lernen durch Kommunikation“	Purposeful discovery Visible work
10	Verwaltung der Beziehungsliste Identifikation neuer Beiträge	Purposeful discover Relationships Visible Work
11	Dein Limonadenstand: Netzwerke herstellen und nutzen	Purposeful discovery Generosity Relationships
12	Reflektion Beiträge erstellen	Visible work Growth Mindset

3. Aktueller Stand zu Working Out Loud

3.1 Persönliches Umfeld

Working Out Loud wurde von John Stepper in erster Linie entwickelt, um Menschen bei deren persönlichen Weiterentwicklung zu helfen. Dabei sollen Ziele ins Auge gefasst und mit Hilfe eines Netzwerks erreicht werden. WOL kann Menschen dabei unterstützen, eigene (Lebens-)Ziele zu definieren. Die Gründung eines Circle im privaten Umfeld ist daher denkbar. Wenn sich der WOL Teilnehmer unwohl fühlt, dies mit Freunden durchzuführen, kann es auch helfen fremde Menschen online dazu zu finden. Viele WOL-Teilnehmer haben später auch den Drang, mit anderen WOL-Erfahrenen in Kontakt zu treten. Daher haben sich bereits einige Gruppen und Webseiten entwickelt, die im Folgenden kurz vorgestellt werden.

Circle-Finder

Der [Circle-Finder](#) bietet die Möglichkeit der Onlinesuche nach Gruppenmitgliedern.²³ Über diese Plattform haben sich bereits zahlreiche Circle gefunden. Die Webseite/App wurde von Leonid Lezner gegründet, nachdem er selbst WOL-Erfahrung gesammelt hatte. Er wollte es jedem Interessierten erleichtern einen Circle zu finden.

Facebook

²³ Vgl.: Lezner o. J.

Die offizielle internationale [WOL-Facebook-Gruppe](#) wurde von John Stepper gegründet.²⁴ In dieser Gruppe können sich Teilnehmer zu WOL austauschen, Ressourcen teilen, Fragen stellen etc. Diese Gruppe hat ca. 3.300 Mitglieder aus der ganzen Welt. Die meisten Beiträge sind in deutscher oder englischer Sprache.

LinkedIn

Das Karriereportal LinkedIn wird von vielen WOL-Teilnehmern als Blogging-Plattform genutzt. Zusätzlich existiert eine [offizielle WOL-Gruppe](#), die ca. 2.100 Mitglieder aus der ganzen Welt hat.²⁵ Gegründet wurde diese Gruppe ebenfalls von John Stepper, in der ebenfalls ein reger Austausch zu WOL stattfindet.

Twitter

Für die schnelle Kommunikation über WOL ist Twitter ein beliebtes Netzwerk. Häufig genutzte Hashtags sind [#WOL](#) und [#WorkingOutLoud](#).²⁶

WOL-Community-Wiki

Magnus Rode initiierte nach Genehmigung durch John Stepper ein [Wiki](#) zur internationalen Kommunikation.²⁷ Das Wiki bietet Einstiegsseiten in deutscher, englischer, portugiesischer und niederländischer Sprache. Es werden Materialien rund um WOL geteilt. Anleitungen und Einführungs-Videos geben Tipps zur Anmeldung und dem Umgang mit dem Wiki.²⁸

Xing

Das soziale Jobnetzwerk Xing hat eine [WOL-Gruppe](#) mit aktuell ca. 550 Mitgliedern.²⁹ Derzeit hat die Gruppe mit Nadine Schäffer und Rainer Bartl zwei Moderatoren. In dieser Gruppe trifft sich vor allem die deutsche WOL-Community. Hier werden Ressourcen zu WOL geteilt und Fragen diskutiert.

Yammer

Yammer ist ein soziales Netzwerk für Unternehmen. Einzelpersonen können sich über geschäftliche Mailadressen anmelden. In diesem Netzwerk existiert eine [deutsche WOL-](#)

²⁴ Vgl.: Stepper 2014

²⁵ Vgl.: Stepper o. J.-b

²⁶ Twitter 2019a; 2019b

²⁷ Vgl.: Rode 2018a

²⁸ Vgl.: Rode 2018b

²⁹ Vgl.: Schäffer & Bartl 2017

Gruppe.³⁰ Gruppenadministrator ist Jochen Adler. Die Gruppe hat derzeit ca. 710 Mitglieder. Diese organisieren sich in weiteren Untergruppen bzw. Foren. Relativ neu ist die Untergruppe zum Thema WOL in Bildungseinrichtungen.

Weitere Vernetzungsmöglichkeiten bieten Veranstaltungen wie z. B. das Working Out Loud Camp. Dort treffen sich WOL-Anwender aus ganz Deutschland. Das Camp fand im Jahr 2017 zum ersten Mal in Stuttgart und zum zweiten Mal 2018 in Berlin statt. Das Format der Veranstaltung ist ein Barcamp. Bei einem Barcamp kann jeder ein Thema mitbringen und vorstellen. Finden sich genügend Interessenten zu einem Thema, findet eine Session statt. Bei der Session wird in der Regel ein Thema vorgestellt und anschließend in der Gruppe diskutiert. Beim zweiten WOL-Camp in Berlin gab es zwölf Sessions verteilt auf den Vor- und Nachmittag. John Stepper nahm an dieser Veranstaltung teil und war Keynote-Speaker.³¹ Die Themen der Sessions drehten sich rund um die Umsetzung von WOL in den verschiedenen Organisationen der Teilnehmer. Von einzelnen Fragestellungen, wie WOL initiiert werden kann, bis hin zu Vorschlägen, was nach einem erfolgreich absolvierten WOL-Programm getan werden kann, wurde ein breites Spektrum an Themen besprochen.³²

3.2 Unternehmerisches Umfeld

WOL wird auch in Unternehmen umgesetzt. Die unterschiedliche Auslegung in den Unternehmen wird in nachfolgenden Beispielen besprochen.

a) Bosch

Die Robert Bosch GmbH war das erste Unternehmen, welches Working Out Loud im großen Stil umsetzte. Die Mitarbeiterin Katharina Krentz wurde bereits 2013 vor Veröffentlichung der WOL Guides auf John Stepper und seinen Blog aufmerksam.³³ 2015 wurde der erste private Circle begonnen, dessen Erfolg im September 2015 zur Gründung des ersten internen Circles führte.³⁴ WOL startete als Mitarbeiterinitiative ohne offiziellen Auftrag und Budget seitens des Unternehmens.³⁵ Bei der Umsetzung wurde enger Kontakt zu John Stepper gehalten.³⁶ Gestartet wurde mit einer Gruppe im internen sozialen Netzwerk Bosch Connect. Dort wurde über die Methode WOL informiert, Materialien geteilt und Möglichkeiten zur

³⁰ Vgl.: Adler o. J.

³¹ *Keynote Online verfügbar via: Fütterer, Lukas (2018)*

³² Vgl.: „de:wolc18 [WOL.wiki]“ o. J.

³³ Vgl.: Struzek & Krentz 2018, S. 12

³⁴ Vgl.: ebd.

³⁵ Vgl.: ebd.

³⁶ Vgl.: ebd., S. 12/13

Gründung eines Circles angeboten.³⁷ 2017 verzeichnete die Gruppe bereits 1.200 Mitglieder.³⁸ Die Gruppe wird vom sog. WOL-Co-Creation-Team organisiert, welches den Mitarbeitern bei Fragen rund um WOL als Ansprechpartner dient. Die Gründung der Circle kann über eine Eintragung im Wiki erfolgen. Dabei werden Name, Abteilung, Ort, gewünschte Veranstaltungsform (persönliche oder virtuelle Treffen), sowie Termin vermerkt.³⁹ Basierend auf diesen Daten werden fünf Personen für den Circle ausgewählt. Eine Person wird als Moderator der Gruppe bestimmt, welcher tiefere Informationen erhält, um den Circle optimal unterstützen zu können. Anschließend werden die anderen Circle-Teilnehmer eingeladen. Einmal im Monat können die Moderatoren an einem Treffen teilnehmen, um offene Fragen für den Circle zu klären.⁴⁰ Zum Abschluss eines Circles können die Teilnehmer ihre Erfahrungen („My WOL Moment“) im Netzwerk teilen.⁴¹ Ein Feedbackbogen wird nach einem erfolgreichen Circle an alle Teilnehmer versandt. Die Auswertungen der Feedbackbögen ergab folgende Ergebnisse:

- Für 92% der Teilnehmer ist WOL eine effektivere Lernmethode als traditionelle Fortbildungsmaßnahmen.
- 89 % der Teilnehmer empfinden, dass das „Programm digitale Kompetenz und eine Änderung der Kultur fördert“.
- 88 % nutzen Bosch Connect seither effizienter.
- 97 % erleben durch WOL eine bessere und effektivere Vernetzung im Unternehmen
- 71 % sagen, dass sie ihre Arbeit verbessern und beschleunigen konnten durch gegenseitiges Feedback.⁴²

Abbildung 2 (S.11) zeigt die Vorteile, die sich durch WOL für die Mitarbeiter sowie Bosch ergeben. Die Mitarbeiter lernen zum einen den strukturierten Umgang mit einem sozialen Netzwerk und zum anderen die Fähigkeit aus eingeholtem Feedback die Arbeit zu verbessern. Für das Unternehmen bedeutet dies, dass es insgesamt agiler wird. Durch die bessere Vernetzung der Mitarbeiter, kann schneller gehandelt werden. Letztlich wird eine Lernkultur etabliert und gefördert.

³⁷ Vgl.: Krentz 2017

³⁸ Vgl.: ebd.

³⁹ Vgl.: ebd.

⁴⁰ Vgl.: ebd.

⁴¹ Vgl.: ebd.

⁴² Vgl.: ebd.

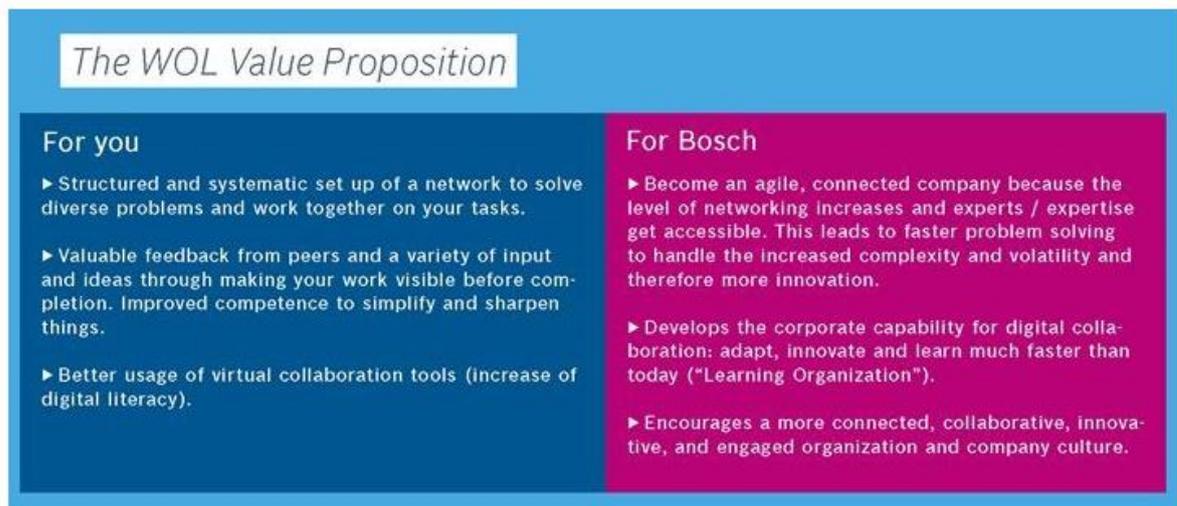


Abbildung 2 Vorteile durch WOL für Mitarbeiter und das Unternehmen Bosch ⁴³

Durch den Erfolg von WOL bei Bosch, wurde die Anwendung auf weitere Bereiche ausgeweitet. In 2017 hat Christoph Kübel, Arbeitsdirektor bei Bosch, die Schirmherrschaft von WOL übernommen. Somit hat sich WOL von einer reinen Mitarbeiterinitiative zur offiziellen Methode mit Unterstützung durch das Topmanagement entwickelt.⁴⁴ Die Anwendung von WOL wurde weiter ausgebaut. Beispielsweise wird bei der Einführung neuer Mitarbeiter die Methode eingesetzt.⁴⁵

Weitere Projekte sind die Ausarbeitung von „WOL für Teams“ und „WOL für Führungskräfte“. Es zeigte sich jedoch, dass sich WOL nicht für Teams eignet. Es ist schwierig gemeinsame Ziele zu verfolgen, da WOL an den persönlichen Zielen des Einzelnen arbeitet.⁴⁶ Im November 2015 veranstaltete Bosch die erste WOL-Konferenz mit John Stepper.⁴⁷

b) Daimler

Bei Daimler wird in der Konzernstrategie die Anpassung der Unternehmenskultur (Culture) als ein Kernbaustein beschrieben.⁴⁸ „Der Schlüssel für mehr Agilität und Innovationskraft“ liegt für Daimler in der Mitarbeitervernetzung.⁴⁹ Dieser Kernbaustein setzt sich aus den Elementen Social Intranet, netWork, Working Out Loud und „Vernetzung zu Digitalisierung“

⁴³ Krentz 2017

⁴⁴ Vgl.: Struzek & Krentz 2018, S. 15

⁴⁵ Vgl.: Kattau 2018; Vgl.: Krentz 2017

⁴⁶ Vgl.: Krentz 2017

⁴⁷ Vgl.: Struzek & Krentz 2018, S. 13

⁴⁸ Daimler 2018a

⁴⁹ Daimler 2018b

zusammen. Working Out Loud wird als Element verstanden, welches zum offeneren Arbeiten und Kommunizieren innerhalb des Unternehmens anregt. Durch Kommunikation und Teilen der eigenen Arbeit kann sich das Unternehmen längerfristig weiterentwickeln.⁵⁰ Daimler startete 2016 mit dem ersten Circle.

2018 veranstalteten Bosch und Daimler gemeinsam die WOL-Konferenz, welche via Twitter über den Hashtag [#WOLCON18](#)⁵¹ verfolgbar war.

c) Siemens

Working Out Loud startete bei Siemens als Graswurzelbewegung, d. h. Mitarbeiter, die die Methode persönlich kennen und schätzen gelernt haben, trugen WOL ins Unternehmen. Benedikt Pape berichtet, dass er seine Erfahrungen und Links zu WOL im internen Enterprise Social Network (ESN) teilte.⁵² Im Sommer 2017 planten einige Mitarbeiter gemeinsam eine interne Informationsveranstaltung zu WOL. Diese Kickoff-Veranstaltung fand im November 2017 mit einer Teilnehmerzahl von 200 interessierten Mitarbeitern statt.⁵³ Die Veranstaltung war eine Mitarbeiterinitiative d. h. ohne offiziellen Auftrag seitens des Unternehmens. Auch die Teilnehmer entschieden sich selbstverantwortlich zur Teilnahme und mussten für sich oder mit ihrem Chef klären, ob sie ihre hierfür aufgewendete Zeit als Arbeitszeit oder Freizeit zählen. Über den Hashtag [#wolkickoff](#) wurde über die Veranstaltung getwittert.⁵⁴ Auf Flipcharts konnten sich Interessierte zur Circle-Findung eintragen. Dies wurde später in eine eigens für WOL angelegte interne Wiki-Seite übertragen, wo sich interessierte Mitarbeiter jederzeit selbst für die Bildung eines WOL-Circles eintragen können.⁵⁵ In einer Präsentation von März 2018 werden bereits 44 Circles, davon sieben internationale, benannt.⁵⁶ Das interne WOL-Team [sog. WOL Nucleus and Support Team, noch bis heute eine reine Mitarbeiter-Initiative] steht den Mitarbeitern bei Fragen beratend zur Seite.⁵⁷ Eine eigens eingerichtete WOL Intranet-Seite informiert über WOL und bietet ein Forum zur Community- und Circle-Building an.⁵⁸ Das WOL-Team stellt für die WOL-Circle Mitarbeiter aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen zusammen, denn WOL entfaltet die größte Wirkung,

⁵⁰ Vgl.: Daimler 2018b, Abschnitt Working Out Loud

⁵¹ Twitter 2018

⁵² Vgl.: Pape 2019, Anhang

⁵³ Vgl.: „CL Sprint“ 2018; Vgl.: Pape 2019, Anhang

⁵⁴ Vgl.: Twitter o. J.-a

⁵⁵ Vgl.: Pape 2019, Anhang

⁵⁶ Siemens 2018, S. 2

⁵⁷ Vgl.: ebd.

⁵⁸ Vgl.: ebd., S. 3

wenn sich die Circle-Mitglieder vorher nicht kennen, oder zumindest nicht im Alltag zusammen arbeiten.⁵⁹ Die Herausforderung für das WOL-Team ist es, den Mitarbeitern einerseits Hilfestellung beim Start zu bieten aber andererseits auch die für WOL essenzielle Selbstorganisation durch die Circle-Teilnehmer zu fördern. Um den Mitarbeitern den Start zu erleichtern wurde ein sogenannter Nuller-Circle eingeführt. Die Mitarbeiter erhalten dabei nochmal Informationen zu WOL und Hilfestellung zum Starten (wie z. B. Circle bilden und Definition von Zielen).⁶⁰ Auf diese Weise entstanden mittlerweile insgesamt ca. 50 Circles bei Siemens. Einen weiteren Höhepunkt erlangte das WOL-Team im November 2018 durch die Veranstaltung eines WOL Camps in der Konzernzentrale am Wittelsbacherplatz, in München. Die Veranstaltung konnte in Twitter über den Hashtag [#SieWolC](#) verfolgt werden.⁶¹ Für Pape ist WOL eine hilfreiche Methode in der fortschreitenden Technisierung im Unternehmen. Durch WOL kann die notwendige Arbeitseinstellung erlangt werden. Pape sagt weiter: „WOL ermutigt Menschen, die eigenen Potentiale zu erkennen und zu entfalten.“⁶² Pape arbeitet weiter mit dem WOL Nucleus and Support Team an der Umsetzung von WOL bei Siemens.

d) BMW

WOL startete bei BMW im Jahr 2015. Ilona Libal, eine IT-Projektleiterin bei BMW, lernt durch einen Kollegen das Buch von John Stepper zu WOL kennen.⁶³ Da sie eine Möglichkeit suchte das interne Soziale Netzwerk zu beleben, erkannte sie in WOL eine Möglichkeit. Der Wunsch war es eine andere Denkweise zu erzeugen. Das soziale Netzwerk war der Trigger, aber die Idee war, ein anderes Verständnis der Zusammenarbeit und des Umgangs miteinander zu erzeugen und dabei die neuen Medien intensiver zu nutzen. Zusammen mit ihren zwei Kollegen gründet sie eine WOL-Gruppe im Unternehmensnetzwerk, in der sie WOL vorstellten und Links dazu teilten. Um die Kollegen über WOL weiter zu informieren und WOL Circles zu gründen, wurden Einführungsworkshops organisiert, die von den BMW Mitarbeitern sehr positiv angenommen wurden. Außerdem wurde eine Vision erarbeitet, wie WOL weiter im Unternehmen eingesetzt werden kann.⁶⁴ Libal startete 2016 mit ihrem Blog mit dem Ziel, die WOL-Theorie für Unternehmen weiterzuentwickeln und für die Umsetzung von WOL in der betrieblichen Praxis gerüstet zu sein sowie Handlungsanleitungen zu

⁵⁹ Vgl.: Pape 2019, Anhang

⁶⁰ Vgl.: ebd.

⁶¹ Vgl.: Twitter o. J.-b

⁶² Pape 2019, Anhang

⁶³ Erkenntnisse aus schriftl./persönl. Kontakt mit Libal

⁶⁴ Vgl.: Libal 2016

geben. 2016 hatte BMW hundertjähriges Bestehen und definierte seine fünf Unternehmenswerte: Verantwortung, Wertschätzung, Transparenz, Vertrauen und Offenheit.⁶⁵ Diese passen wiederum zu den fünf Kernelemente von WOL (Relationships, Generosity, Visible Work, Purposeful Discovery, Growth Mindset). Zu diesem Zeitpunkt hatte die WOL Gruppe bereits 100 Follower.⁶⁶ Wegen des großen Interesses seitens der Mitarbeiter fand im Juni 2016 die erste Großveranstaltung statt. Hierzu wurde John Stepper als Sprecher eingeladen. Anschließend gründeten sich die ersten Circle. Es folgten weitere interne Veranstaltungen. Auch beim Management wurde die Methode vorgestellt. Das Ziel des zehnköpfigen WOL-Kernteam ist es, WOL (ähnlich wie bei Daimler) in der Firmenphilosophie zu etablieren. Libal möchte, dass WOL im Unternehmen zur Vermittlung eines agilen Mindsets eingesetzt wird, um die fünf BMW-Werte zu vermitteln, zu leben und sich besser zu vernetzen. Auch Circles mit einem konkreten Arbeitsziel bzw. Themenkreisen sind denkbar. So beschäftigten sich fünf Circle mit der Förderung von Frauen in Führungspositionen. Das Ergebnis waren 19 Vorschläge, die in der Folge umgesetzt wurden. Außerdem förderte dieses Projekt eine starke Vernetzung der Beteiligten.⁶⁷

e) HR-Award

Nachdem Bosch mit WOL begonnen hatte, wurden auch andere Unternehmen auf das Thema aufmerksam. Es entstand die Idee, über Unternehmensgrenzen hinweg Arbeitsweisen sichtbar zu machen und zu teilen. Die Kooperation von Audi, BMW, Bosch, Continental, Daimler, Deutsche Bank, Telekom und Siemens führte 2017 zur Auszeichnung mit dem "Human Resource Excellence Award" im Bereich „Mitarbeiterengagement & Collaboration (Konzern)".⁶⁸

4. Lernende Organisation

4.1 Notwendigkeit des Organisationswandels

Wie im vorherigen Kapitel erwähnt gibt es einige Unternehmen, die WOL bereits intern umsetzen. Welche Vorteile ergeben sich daraus für die Unternehmen? Ein bereits genannter Vorteil ist die Vernetzung von Mitarbeitern. Dieser hat einen sozialen Aspekt, welcher strategisch genutzt wird. Durch den Mitarbeiteraustausch über verschiedene Unternehmens-

⁶⁵ Vgl.: BMW Group 2016

⁶⁶ Erkenntnisse aus schriftl./persönl. Kontakt mit Libal

⁶⁷ Vgl.: Libal 2018a

⁶⁸ Vgl.: Human Resources Excellence Award 2018

standorte hinweg kann Wissen geteilt und verbreitet werden. Dadurch kann eine Feedbackkultur aufgebaut werden, welche dem Unternehmen längerfristig hilft, seine Produkte besser und schneller auszubauen. WOL trägt somit zu einer Lernkultur innerhalb der Organisation bei. Dieser Aspekt - der Wandel hin zur Lernenden Organisation - wird nun genauer betrachtet.

Die heutige Arbeitswelt unterliegt ständigen Veränderungen, was zu einem großen Teil an der fortschreitenden Digitalisierung liegt. Es ist daher für Unternehmen unumgänglich, sich auf neue Situationen einzustellen und dementsprechend zu handeln. Auch Bibliotheken sind vom digitalen Wandel betroffen. In den letzten Jahrzehnten wurden bspw. die Zettelkataloge abgeschafft und durch Online-Kataloge ersetzt. Die dadurch entstandenen Freiflächen konnten von den Bibliotheken für weiteren Medienbestand sowie neue Arbeitsplätze genutzt werden. Heute wird die komplette Katalogisierung, Medienbearbeitung und Ausleihe elektronisch in Bibliothekssystemen und Bibliotheksverbänden durchgeführt. Dadurch werden Mediendaten für Benutzer und Verbundsysteme in Echtzeit wiedergegeben.

Dies zeigt, dass wir in einer komplexen, schnelllebigen Zeit leben. In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird diese schnelllebige Zeit mit einer sog. VUKA-Welt umschrieben. Damit wird eine Arbeitswelt bezeichnet, „die durch

- Volatilität
- Unsicherheit
- Komplexität
- Ambiguität/Ambivalenz

gekennzeichnet ist“.⁶⁹ Der Duden definiert Volatilität als das „Ausmaß der Schwankungen von Preisen, Aktien- und Devisenkursen, Zinssätzen oder auch ganzen Märkten innerhalb einer kurzen Zeitspanne“.⁷⁰ Volatilität bezogen auf die Arbeitswelt bedeutet also, dass sich die Arbeitsbedingungen ständig ändern und nur schwer abschätzen lassen.

Dies führt zum zweiten Punkt der VUKA-Welt: der Unsicherheit. In der unsicheren Arbeitswelt lassen sich Entwicklungsprognosen nur schwer und unzuverlässig bestimmen. Scheller sagt, dass Unsicherheit bewirken kann, „dass Menschen keine Entscheidungen treffen bzw. notwendige Entscheidungen nicht treffen oder Entscheidungen immer wieder verändern und

⁶⁹ Scheller 2017, S. 20

⁷⁰ Dudenredaktion o. J.-a

an die Gegebenheiten anpassen“.⁷¹ Er meint aber auch, dass „Unsicherheit [...] Voraussetzung [ist] für Kreativität, Achtsamkeit und den verantwortungsvollen Umgang mit dem Risiko“.⁷²

Das „K“ im Akronym steht für die Komplexität der Arbeitswelt. Durch die genannten Schwankungen und Unsicherheiten ist die heutige Arbeitswelt eine sehr komplexe. Im Duden wird Komplexität als „Vielschichtigkeit, das Ineinander vieler Merkmale“ bezeichnet.⁷³ Die Arbeitsvorgänge bestehen nicht nur aus einfachen Abläufen, sondern werden durch verschiedene Dinge beeinflusst. Die Abschätzung dieser Prozesse kann als komplex bezeichnet werden.

Der letzte Vokal des Akronyms bezieht Ambiguität/Ambivalenz mit ein. Im Duden wird Ambiguität als ein Sachverhalt bezeichnet, der mehr- oder doppeldeutig ist.⁷⁴ Ambivalenz bedeutet Spannungszustände und Zwiespältigkeit.⁷⁵ Bezogen auf die komplexen Arbeitsvorgänge bedeutet das, dass immer mehrere Entscheidungen und Lösungen möglich sind.

Zusammenfassend bedeutet VUKA-Welt eine Arbeitsumgebung, die von Komplexität, ständigen Schwankungen und Unsicherheit geprägt ist. Diese erfordert vom Management und den Mitarbeitern eines Unternehmens eine hohe Flexibilität und ständige Lernbereitschaft. Unternehmen müssen sich auf neue und komplexe Arbeitsvorgänge einstellen und vorausschauend agieren. Tun sie dies nicht, werden sie längerfristig am Markt nicht bestehen können. Auf Bibliotheken kann dieses Modell angewendet werden, denn auch sie unterliegen dem ständigen Wandel. Der Informations- und Medienbedarf hat sich verändert. Die Produkte und Dienstleistungen in Bibliotheken müssen an die neuen (digitalen) Bedürfnisse der Benutzer angepasst werden. Es ist daher erforderlich, dass sich Unternehmen und Einrichtungen hin zu agilen, Lernenden Organisationen entwickeln.

4.2 Agilität und Lernende Organisation

Agilität wird vom lateinischen Wort *agilitas* abgeleitet. Es bedeutet Beweglichkeit einer Sache oder eines Charakters.⁷⁶ Eine agile Organisation ist also immer in Bewegung, d. h., sie

⁷¹ Scheller 2017, S. 21

⁷² Ebd.

⁷³ Dudenredaktion o. J.-b

⁷⁴ Vgl.: Dudenredaktion o. J.-c

⁷⁵ Vgl.: Dudenredaktion o. J.-d

⁷⁶ Vgl.: Wiktionary 2017

arbeitet ständig an der Anpassung von Arbeitsprozessen. Eine Abgrenzung zwischen einer klassischen und einer agilen Organisation wird in der Tabelle 2 vorgenommen:

Tabelle 2: Klassische und agile Unternehmensorganisation⁷⁷

Klassische Organisation	Agile Organisation
Hierarchisch	Vernetzt
Anweisung vom Chef	Eigenverantwortlich am Kunden orientiert
Team ist vorgegeben	Team ist selbstorganisiert
Langfristige Zeitplanung	Iterative Planung
Arbeit ist Ableisten von Zeit	Arbeit ist Leidenschaft
Fehler vermeidend	Reflexion und Lernerfahrung
Initiierung von Veränderung durch Führungskraft	Initiierung von Verbesserung durch Mitarbeiter
Veränderung ist Bedrohung	Veränderung ist Tagesgeschäft

Hier wird der klassischen Organisation ein hierarchischer Aufbau zugeordnet. Dieser findet sich in vielen Unternehmen und vor allem in Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes wieder. Auch Bibliotheken sind klassischerweise stark von Hierarchien geprägt, was sich in den Organigrammen ablesen lässt.⁷⁸ Im Geschäftsverteilungsplan werden die Ebenen und Aufgaben den Abteilungen und Personen weiter zugeordnet.⁷⁹ Die Abteilungsleitung legt die Ziele innerhalb des Teams fest. Demzufolge werden Veränderungen nur durch die Führungskräfte initiiert. Redmann bezeichnet das „vorgegebene Team“, die Entgegennahme von „Anweisungen durch den Chef“ sowie die Initiierung von Veränderungsprozessen durch die Führungskraft als weitere Merkmale der klassischen Organisation.⁸⁰ In einer agilen Bibliothek kann davon ausgegangen werden, dass die Hierarchie flacher ist und Mitarbeiter der Bibliothek über Abteilungen hinweg zusammenarbeiten. Die Arbeitsvorgänge werden durch ständige Reflexion und dem Lernen aus Erfahrungen angepasst. Redmann bestätigt dies ebenfalls in ihrem Vergleich und bezeichnet die klassische Organisation als eine, die stets Fehler vermeiden möchte. Insgesamt geht Redmann davon aus, dass agile Organisationen Veränderungen als ihr tägliches Geschäft ansehen - im Gegensatz zur klassischen Organisation, die Veränderungen als Bedrohung wahrnimmt.

⁷⁷ Redmann 2017, S. 39

⁷⁸ Beispiel-Organigramm: UB Fernuni Hagen 2016a; UB Trier 2016

⁷⁹ Beispiel Geschäftsverteilungsplan: UB Fernuni Hagen 2016b

⁸⁰ Redmann 2017, S. 39

Während Redmann die internen Aspekte der agilen Organisation betrachtet, geht Scheller auf die Auswirkungen auf die Kunden ein. Scheller sagt, dass „Agilität keine Methode, kein Tool oder etwas anderes ist, das man anwendet“.⁸¹ Agilität ist vielmehr „eine Haltung, eine Auffassung, ein Mindset“.⁸² Die Haltung, das sog. Mindset, der einzelnen Mitarbeiter spielt bei der täglichen Arbeit und Weiterentwicklung einer Organisation eine zentrale Rolle.

Senge definiert „mentale Modelle“ als „tief verwurzelte Annahmen [...], die großen Einfluss darauf haben, wie wir die Welt wahrnehmen und wie wir handeln“.⁸³ Nur, wenn alle Mitarbeiter ihr Denken und Handeln anpassen, kann sich die Organisation stetig verbessern.

Stepper bezeichnet die Anpassung von Gewohnheiten und damit den Ausbau des Mindsets (sog. Growth Mindset) als wichtigstes Kernelement, um die eigene Arbeit sichtbar zu machen. Es bildet das Grundgerüst von WOL.⁸⁴

Bezogen auf die unternehmerische Tätigkeit erläutert Scheller, dass es beim agilen Mindset darum geht, den „Kunden zu finden“, „zu erfreuen“ und sich so zu organisieren, dass man den Kunden „permanent erfreut“.⁸⁵ Auch in Bibliotheken liegt der Fokus stark auf dem Kunden, da das Kerngeschäft in der Informationsversorgung der Bibliotheksnutzer liegt. Die Bibliothek muss ihrer Arbeit ebenso an die sich verändernden Kundenbedürfnissen anpassen. Meistens geht es dabei um die Ausweitung sowie Anpassung der Produkte und Dienstleistungen für die jeweiligen Zielgruppen in den Bibliotheken.

4.3 Lernen und Wissen in Organisationen

Redmann hat in ihrem Vergleich erwähnt, dass bei der agilen Organisation das Lernen aus Erfahrungen eine zentrale Rolle spielt. Dies stellt einen Baustein des organisationalen Lernens dar.

⁸¹ Scheller 2017, S. 110

⁸² Ebd.

⁸³ Senge 2017, S. 18

⁸⁴ Vgl.: Stepper 2015, S. 89

⁸⁵ Scheller 2017, S. 110

Argyris und Schön definieren für das Lernen in Organisationen drei grundlegende Lernebenen: Single-Loop Learning, Double-Loop Learning und Deutero-Learning.⁸⁶ Diese Einteilung wurde basierend auf Ashbys Konstruktion entwickelt.⁸⁷ Beim Single-Loop Learning handelt es sich um ein „Anpassungslernen“ aufgrund von vorhandenen Fehlern.⁸⁸ Argyris und Schön liefern das Beispiel, dass Qualitätskontrolleure beim Entdecken von Produktionsfehlern diese sofort im Unternehmen weitergeben, sodass sie behoben werden können.⁸⁹ Das Ereignis (die Fehlermeldung) durchläuft dabei eine einzige Rückmeldeschleife, weil nur eine Rückmeldung an eine Abteilung gegeben wird.⁹⁰ Beim Single-Loop Learning wird lediglich auf eine Situation reagiert und diese korrigiert. Hingegen wird beim Double-Loop-Learning agiert, indem die äußeren Rahmenbedingungen geändert werden.⁹¹ Bezogen auf das genannte Beispiel mit dem Qualitätskontrolleur bedeutet dies, dass z. B. Maschinen umgebaut werden, um weitere Produktionsfehler zu vermeiden. Das Handlungspotential wird erweitert.⁹² Beim Deutero-Learning geht es darum, sich organisationales Lernen anzueignen. Beyer sagt:

„Deutero-Learning (Problemlösungslernen, Prozesslernen) analysiert und hinterfragt die bisherigen Lernvorgänge im Unternehmen. Ziel ist es, die früheren Lernstrategien zu optimieren und dadurch die Lernfähigkeit der Organisation zu verbessern – es soll also gelernt werden, wie man richtig lernt.“⁹³

Deutero-Learning bildet somit die Grundlage der Lernenden Organisation. Düren sagt, dass „eine Bibliothek als Lernende Organisation [...] nicht nur auf ihr Überleben durch Reaktion auf neue Anforderungen von außen ausgerichtet [ist], sondern sie gestaltet ihre Zukunft aktiv und kreativ durch eine kontinuierliche Erweiterung ihrer Fähigkeiten. Die Führungskräfte und Mitarbeiter, die in einer Bibliothek als Lernende Organisation arbeiten, wissen, dass sie ihre Realität selbst erschaffen und diese aktiv verändern können.“⁹⁴ Bibliotheken reagieren häufig auf die Bedürfnisse ihrer Bibliotheksnutzer. In den meisten Bibliotheken kann noch

⁸⁶ Vgl.: Argyris & Schön 1996, S. 20 ff.; Argyris, Schön & Riehl 2008, S. 35 ff.

Anmerkung: In der deutschen Übersetzung des Buchs von Argyris und Schön (2008) wird Single-Loop Learning als Einschleifen-Lernen, das Double-Loop Learning als Doppelschleifen-Lernen und das Deutero-Learning lediglich als „Zweitlernen bei Organisationen“ bezeichnet. Da die englischen Bezeichnungen in der Literatur bekannter sind, wird dies auch hier beibehalten.

⁸⁷ Vgl. hierzu Ashby 1960, S. 71–75

⁸⁸ Vgl.: Wehrin 2012, S. 105

⁸⁹ Vgl.: Argyris, Schön & Riehl 2008, S. 36

⁹⁰ Vgl.: ebd.

⁹¹ Vgl.: Wehrin 2012, S. 106

⁹² Vgl.: ebd., S. 107

⁹³ Beyer o. J., S. 5/6

⁹⁴ Düren 2015, S. 17

nicht von einer aktiven und bewussten Entwicklung im Sinne einer Lernenden Organisation gesprochen werden. Zu einer Lernenden Organisation gehört es, dass die Mitarbeiter ihre Arbeitsweisen und Denkmuster in den organisationalen Zusammenhang stellen und entsprechend anpassen.

Wehrlin unterteilt die Stufen einer Lernenden Organisation in die Bereiche individuelles Lernen, Gruppenlernen und Organisationslernen.⁹⁵ Individuelles Lernen besteht aus den Wissenssebenen „Erfahrungswissen, Konzeptionswissen, Planungswissen und Handlungswissen“.⁹⁶ Dieses Wissen ist bei jedem Mitarbeiter unterschiedlich ausgeprägt. „Den Hauptaspekt des organisationalen Lernens bildet das Lernen in Gruppen“.⁹⁷ In einer Gruppe bzw. in einem Team können sich Mitarbeiter austauschen, ihr Wissen untereinander teilen und gemeinsam Ziele erreichen. Das individuelle Wissen und das Gruppenwissen verschmelzen dann in der Organisation und können zum organisationalen Wissen und Lernen werden. Wehrlin, schreibt, dass für einen optimalen Ablauf des Organisationalen Lernens die entsprechende Unternehmenspolitik und die Organisationsstruktur gegeben sein muss.⁹⁸ Die Kommunikation in der Organisation muss angeregt und entsprechende Tools zur Daten- und Wissensspeicherung bereitgestellt werden. Unabhängig von den Hierarchieebenen sollte diese Kultur etabliert sein.⁹⁹

4.4 Wissensmanagement als Bestandteil der Lernenden Bibliothek

Auch Düren spricht sich für begleitende Change-Management-Programme aus, um den Wandel hin zur Lernenden Bibliothek zu ermöglichen.¹⁰⁰ Sie sagt, dass, „große Veränderung häufig zu Widerständen aus den Reihen der Mitarbeiter aber auch der Führungskräfte des mittleren Managements [...] führen“.¹⁰¹ Das Change-Management wird klassischerweise durch die Führungskräfte angeleitet. Düren vertritt die Ansicht, dass die Lernende Bibliothek erreicht werden kann, wenn bewusst Wissensmanagementstrategien angewendet werden.¹⁰² Um diese Strategien anzuwenden, ist es sinnvoll, zunächst Ziele in Form von Leitsätzen oder eine Bibliotheksvision zu formulieren. Diese können den Handlungsrahmen für die Mitarbeiter der Bibliothek bilden.

⁹⁵ Vgl.: Wehrlin 2012, S. 294

⁹⁶ Wehrlin 2012, S. 294; Vgl.: Kolb 2014, Kapitel 4. Abschnitt „Characteristics of the basic learning styles“

⁹⁷ Wehrlin 2012, S. 295

⁹⁸ Vgl.: ebd., S. 296

⁹⁹ Vgl.: ebd., S. 297

¹⁰⁰ Vgl.: Düren 2015, S. 95

¹⁰¹ Ebd.

¹⁰² Vgl.: ebd., S. 18

Die Integration agiler Prinzipien sollte dabei eine Rolle spielen. Zum Thema Agilität in der Verwaltung hat sich 2016 die Arbeitsgemeinschaft „Forum Agile Verwaltung“ in Karlsruhe gegründet. Diese hat sich zum Ziel gesetzt, Verwaltungen für das Thema Agilität zu öffnen.¹⁰³ Es werden Tipps und Handlungsanweisungen für Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes bereitgestellt. Im Herbst 2018 erschien ein Buch zum Thema Agile Verwaltung.¹⁰⁴ Darin sagt Vonhof, dass Agilität in Bibliotheken ebenfalls essentiell ist. Sie argumentiert, dass die Leitsätze der agilen Verwaltung auch auf Bibliotheken angewendet werden können.¹⁰⁵ Sie lauten:

1. Nimm das Ganze in den Blick.
2. Bilde cross-funktionale Teams.
3. Experimentiere mit überschaubaren Änderungen und Teilergebnissen.
4. Beziehe die Anspruchsberechtigten mit ein.
5. Verschaffe dir regelmäßiges Feedback von innen und außen.
6. Mache so dein System immer angemessener.¹⁰⁶

Diese Leitsätze lassen sich größtenteils mit Wissensmanagement-Strategien umsetzen. Agil zu arbeiten bedeutet, grundsätzlich mehrere Aspekte in den Entscheidungsprozess mit einfließen zu lassen. Das Ganze, der Istzustand und die Umgebung müssen betrachtet werden. Das Produkt oder die Dienstleistung wird permanent beobachtet und angepasst. Beispielsweise ist es bei Kurskonzepten sinnvoll, die Inhalte stets zu prüfen und zu überarbeiten. Dies kann im direkten Austausch mit dem Kunden geschehen (s. Punkt 4: Beziehe die Anspruchsberechtigten mit ein.). Stellt sich z. B. heraus, dass bestimmte Aufgaben zu schwierig für die Teilnehmer sind, so sollten aus dieser Erfahrung heraus die Aufgaben anschließend überarbeitet werden. Auch das anschließende Einholen von Feedback bei den Teilnehmern ist sinnvoll. Darüber hinaus können sich Kollegen mit unterschiedlichen Kursthemen gegenseitig Feedback zum jeweiligen Kursmaterial geben.

Praxisbeispiel zur Umsetzung von Wissensmanagement

Die Stadtbibliothek Würzburg ist ein Beispiel für die Umsetzung einiger der eben genannten agilen Prinzipien. Die Bibliotheksleitung hat erkannt, dass internes Wissensmanagement für

¹⁰³ Vgl.: Agile Verwaltung 2016a

¹⁰⁴ Vgl.: Bartonitz u. a. 2018

¹⁰⁵ Vgl.: Vonhof 2018, S. 174

¹⁰⁶ Vonhof 2018, S. 174; Vgl.: Agile Verwaltung 2016b

die Weiterentwicklung der Bibliothek notwendig ist. Für die Bibliotheksleiterin Anja Flicker besteht das interne Wissensmanagement aus den Bausteinen Wissenskommunikation, Informationsdokumentation, Reflexion (von Erfahrungen) sowie Intellektuellem Kapitalmanagement.¹⁰⁷ Diese vier Bereiche werden im Folgenden genauer vorgestellt.

1. Wissenskommunikation

Organisationales und individuelles (Fach-)Wissen sind die Zahnräder des Wissens in der Bibliothek. Wissen lässt sich am besten mittels persönlicher Kommunikation austauschen. Auch in der Stadtbibliothek Würzburg hat die direkte Kommunikation einen hohen Stellenwert. Zum einen geht es darum, interne Arbeitsprozesse den Kollegen gegenüber transparenter zu machen. Diese Offenlegung kann bspw. in regelmäßig stattfindenden Teamsitzungen erbracht werden. Flicker beschreibt, dass sich ihre Teams wöchentlich über die Vorgänge der letzten Woche austauschen und aktuelle Herausforderungen diskutieren.¹⁰⁸ Des Weiteren trifft sich die sog. Community of Practice, welche sich aus den acht Bibliotheksleitern der Zweigstellen zusammensetzt. Diese Mitarbeiter haben die Weisung, Strategien zu entwickeln, wie die Zweigbibliotheken in Zukunft aussehen könnten.¹⁰⁹ Dabei sollen „Synergien, Professionalität“ und das „Arbeiten in der Gruppe, statt allein“ genutzt werden.¹¹⁰ Dies alles führt zur Verbesserung des Kundenservices. Zur Kommunikation und dem Ausbau neuer Ideen steht den Mitarbeitern der interne Blog zur Verfügung.¹¹¹

Neben der Diskussion aktueller Themen ist es für Flicker wichtig, vorhandenes persönliches Wissen zu sichern. Wenn z. B. Mitarbeiter die Bibliothek verlassen, werden neue Mitarbeiter von den alten Mitarbeitern eingearbeitet.¹¹² Neue Mitarbeiter können sich das Wissen zwar auch über schriftliche Arbeitsanleitungen aneignen, allerdings können dann Kontextinformationen fehlen, die sich nur im persönlichen Gespräch in Erfahrung bringen lassen. Daher ist es sinnvoll eine persönliche Einarbeitung mit zu berücksichtigen.

2. Informationsdokumentation

Wissen in schriftlicher Form festzuhalten ist der klassische Baustein des Wissensmanagements. Dazu gehört u.a. die schriftliche Dokumentation von Arbeitsabläufen. Dieses Wissen kann in Dokumenten auf gemeinsamen Laufwerken, Servern oder Wikis abgelegt werden.

¹⁰⁷ Vgl.: Flicker & Paul 2016, S. 193

¹⁰⁸ Vgl.: ebd.

¹⁰⁹ Vgl.: ebd., S. 194

¹¹⁰ Vgl.: ebd.

¹¹¹ Vgl.: ebd.

¹¹² Vgl.: ebd., S. 193

Darüber hinaus ist die Dokumentation des individuellen und organisationalen Wissens sinnvoll. Flicker führte in ihrer Bibliothek Interviews mit einzelnen Mitarbeitern, um ein Expertenprofil zu erstellen.¹¹³ Dabei wurden neben der bisherigen Laufbahn auch die aktuellen Arbeitsbereiche notiert. Fähigkeiten, Erfahrungen und Spezialbereiche wurden zusammengefasst.¹¹⁴ Außerdem wurden Informationsquellen sowie persönliche Netzwerke und Beziehungen dokumentiert, welche die Mitarbeiter für ihre tägliche Arbeit nutzen.¹¹⁵ Hierbei wurden nur Informationen notiert, welche die Mitarbeiter auch preisgeben wollten.

3. Reflexion von Erfahrungen

Aus Erfahrungen zu lernen und das künftige Arbeiten an diese Erfahrungswerte anzupassen, stellt einen der Kerngedanken der Agilität dar. Hier wird die Reflexion von Erfahrungen z. B. bei der Besprechung von erledigten Projekten genutzt. In der Reflexion werden die Vorgänge kritisch betrachtet und gängige Arbeitsabläufe gegenüber den Herausforderungen abgewogen. Daraus resultierend können Maßnahmen für kommende Projekte abgeleitet werden.¹¹⁶

4. Intellektuelles Kapitalmanagement

Intellektuelles Kapitalmanagement kann als Kern des Wissensmanagements angesehen werden. Flicker beschreibt Intellektuelles Kapital als Bestandteile aus Human-, Struktur- und Beziehungskapital.¹¹⁷ Diese Elemente beruhen auf dem Strukturmodell des Arbeitskreises Wissensbilanz.

Humankapital umfasst dabei die „Kompetenzen, Fertigkeiten und Motivation der Mitarbeiter. „Das Humankapital ist im Besitz der Mitarbeiter, die ihr Wissen mit nach Hause oder auch zum nächsten Arbeitgeber mitnehmen“.¹¹⁸ Im Zusammenhang mit der Definition des Wissens kann Humankapital als individuelles Wissen und Lernen angesehen werden.

Beim Beziehungskapital handelt es sich um die „Beziehung zu Kunden und Lieferanten“.¹¹⁹ Beziehungskapital stellt somit die Geschäftsbeziehungen dar. In der Bibliothek ist dies die Beziehung zu den Lieferanten der Medien aber auch zu den Bibliotheksnutzern.

¹¹³ Vgl.: Flicker & Paul 2016, S. 194

¹¹⁴ Vgl.: ebd.

¹¹⁵ Vgl.: ebd.

¹¹⁶ Vgl.: ebd., S. 197

¹¹⁷ Vgl.: ebd., S. 198

¹¹⁸ Arbeitskreis Wissensbilanz o. J.

¹¹⁹ Ebd.

Das Strukturkapital „umfasst all jene Strukturen und Prozesse, welche die Mitarbeiter benötigen, um in ihrer Gesamtheit produktiv und innovativ zu sein. Es besteht aus all jenen intelligenten Strukturen, welche bestehen bleiben, wenn die Mitarbeiter nach der Arbeit die Organisation verlassen“.¹²⁰ In Bibliotheken sind dies zum einen die hierarchischen Strukturen als auch die technischen Gegebenheiten vor Ort wie bspw. das Bibliotheks- und Verbundsystem sowie der Computer, mit dem gearbeitet wird. In der Stadtbibliothek Würzburg wurde das Modell des Intellektuellen Kapitalmanagements in die Erstellung einer Bibliotheksvision mit eingebunden.¹²¹

4.5 Reifegradbestimmung Lernende Bibliothek

Nachdem nun umfangreich erläutert wurde, welche Merkmale Lernende und Agile Organisationen kennzeichnen, ist nun die Frage, ob und wie sich der Reifegrad der Lernenden Bibliothek feststellen lassen kann. 2015 beschrieb Loebel in ihrer Masterarbeit eine Möglichkeit zur Reifegradermittlung.¹²² Sie unternahm den Versuch ein eigenes Einstufungsmodell zu entwickeln. Vorbild dazu bildete das australische Maturity Model der National and State Libraries Australasia (kurz: NSLA). Die Vereinigung der NSLA hat erkannt, dass die Bibliotheken mit ihrem Knowhow nicht nur dem generellen Konzept einer Bildungseinrichtung verpflichtet sind, sondern dass sie auch die einzelnen Bibliotheken bei der Herausarbeitung ihrer spezifischen Fähigkeiten auf diesem Gebiet unterstützen kann.¹²³ Die NSLA hat sich mit diesem Programm das Ziel gesetzt, dass sowohl die Bibliotheksmitarbeiter als auch die Bibliothekskunden davon profitieren. Daher wird bei dem Modell von einer internen und einer externen Perspektive ausgegangen.¹²⁴ Diese Perspektiven betrachten jeweils die Bereiche „Learning and learners“, „Vision and culture“ sowie „Management and structure“. Zur Einstufung der jeweiligen Bereiche werden die Dimensionen „Starting“, „Knowing“, „Doing“ und „Being“ aufgeführt.¹²⁵

Eine Beschreibung zu den jeweiligen Dimensionen gibt Organisationen Orientierung zur eigenen Einstufung. Die Entwicklung dieses Modells setzt sich aus mehreren Theorien zusammen. Die Struktur stützt sich auf Senges fünf Disziplinen “personal mastery“, “mental models“, “shared vision“, “team learning“ und “system thinking“.¹²⁶ Bei „personal mastery“

¹²⁰ Arbeitskreis Wissensbilanz o. J.

¹²¹ Vgl.: Flicker & Paul 2016, S. 198/99

¹²² Vgl.: Loebel 2015

¹²³ Vgl.: Hallam, Hiskens & Ong 2015, S. 61

¹²⁴ Vgl.: ebd.

¹²⁵ Vgl.: ebd., S. 70–72

¹²⁶ Vgl.: Hallam, Hiskens & Ong 2015, S. 67; Vgl.: Senge 1990

geht es um die Persönlichkeitsentwicklung. Senge schreibt, dass „personal mastery bedeutet, dass man seine persönliche Vision kontinuierlich klärt und vertieft, dass man seine Energien bündelt, Geduld entwickelt und die Realität objektiv betrachtet“.¹²⁷ Dies bildet dann die geistige Grundlage für die Lernende Organisation.¹²⁸ „Mental models“ definiert Senge als die „tief verwurzelten Annahmen [...] die großen Einfluss darauf haben, wie wir die Welt wahrnehmen und wie wir handeln“.¹²⁹ Diese Modelle beeinflussen das Handeln des Mitarbeiters in der Organisation. Die dritte Disziplin „shared vision“ beschreibt die Erschaffung einer organisationalen Vision als weiteres Element der Zusammenarbeit. Die vierte Disziplin „team learning“ setzt sich mit dem Thema auseinander, dass Teams durchaus in der Lage sind gemeinsam zu lernen. Laut Senge beginnt das Team-Lernen mit dem „Dialog, mit der Fähigkeit der Teammitglieder, eigene Annahmen aufzuheben und sich auf ein echtes gemeinsames Denken einzulassen“.¹³⁰ Senge erläutert weiter, dass das „Team-Lernen [...] von entscheidender Bedeutung [ist], weil Teams, nicht einzelne Menschen die elementare Lerneinheit in heutigen Organisationen bilden“.¹³¹ Die fünfte Disziplin, „system thinking“, wird von Senge als die wichtigste Disziplin bezeichnet, welche die anderen vier zusammenhält.¹³² Senge bezeichnet Unternehmen als Systeme, da auch sie „durch ein unsichtbares Gewebe von zusammenhängenden Handlungen verbunden [sind], die oft erst nach Jahren ihre volle Wirkung aufeinander entfalten“.¹³³ Systemdenken bedeutet somit, dass die Organisation als Ganzes gesehen wird. Die Mitarbeiter sehen den Zusammenhang ihrer Handlungen im organisationalen Kontext. Die Fähigkeit des Umdenkens bildet laut Senge das Herzstück der Lernenden Organisation.¹³⁴

Zum weiteren Ausbau des Maturity-Models hat Hallam Modelle ergänzt. Sie greifen im nächsten Schritt auf das INVEST-Model nach Pearn zurück. Das Akronym steht für:

- **I**nspired learners
- **N**urturing culture
- **V**ision for the future
- **E**nhanced learning
- **S**upportive management
- **T**ransforming structures

¹²⁷ Senge 2017, S. 17

¹²⁸ Vgl.: ebd.

¹²⁹ Senge 2017, S. 18

¹³⁰ Ebd., S. 20

¹³¹ Ebd., S. 21

¹³² Vgl.: ebd., S. 23

¹³³ Ebd., S. 17

¹³⁴ Vgl.: ebd., S. 24

Im Maturity-Model wird das INVEST-Modell in die vier Reifegrade “foundation“, “evolving“, “developing“ und “mature“ aufgelöst.¹³⁵ Diese können laut Hallam [u.a.] genutzt werden, um die „individuelle Lernorganisation zu erschaffen“.¹³⁶ Das INVEST-Modell wurde von Hallam [u.a.] für das Maturity-Model in die drei Bereiche „learning and learners“, „vision and culture“ sowie „management and structure“ zusammengefasst. Die Dimensionen (starting, knowing, doing und being) zur Einstufung des Reifegrades gehen auf Barnett & Coates „dimensions of higher learning“ zurück.¹³⁷ Das fertige Modell präsentiert Hallam [u.a.] in Form von Tabellen.¹³⁸ Diese Tabellen sind zur Übersicht nachfolgend in Tabelle 3 in verkürzter Form dargestellt.

Tabelle 3 Maturity Model nach Hallam¹³⁹

Learning and learners				
	Starting	Knowing	Doing	Being
Internal (= Interne Perspektive)	<i>Umfassende Beschreibung, was die jeweilige Dimension kennzeichnet.</i>			
External (= Externe Perspektive)				

Vision and culture				
	Starting	Knowing	Doing	Being
Internal (= Interne Perspektive)	<i>Umfassende Beschreibung, was die jeweilige Dimension kennzeichnet.</i>			
External (= Externe Perspektive)				

Management and structure				
	Starting	Knowing	Doing	Being
Internal (= Interne Perspektive)	<i>Umfassende Beschreibung, was die jeweilige Dimension kennzeichnet.</i>			
External (= Externe Perspektive)				

¹³⁵ Vgl.: Hallam, Hiskens & Ong 2015, S. 67

¹³⁶ Vgl.: ebd., S. 65

¹³⁷ Vgl.: ebd., S. 68

¹³⁸ Vgl.: ebd., S. 70–72

¹³⁹ Vgl.: ebd.

Anwendbarkeit des Maturity-Modells

Das Maturity-Modell kann Führungskräften in Bibliotheken einen Überblick zur Komplexität der Lernenden Bibliothek geben. Das Modell bietet einerseits die Möglichkeit die eigene Einrichtung einzustufen und liefert andererseits Beispiele und Formulierungen, wie sich eine Bibliothek zu einer Lernenden Einrichtung weiterentwickeln kann.

4.6 Zusammenfassung der Kennzeichen einer Lernenden Bibliothek

Die Lernende Bibliothek besteht zusammenfassend aus einer Kombination von agilen Prinzipien, Wissensmanagement sowie der Organisation des Intellektuellen Kapitalmanagements. Diese Bausteine werden in Tabelle 4 zusammenfassend dargestellt.

Tabelle 4 Bestandteile der Lernenden Bibliothek

Agilität	Wissensmanagement	Intellektuelles Kapitalmanagement
<ul style="list-style-type: none">▪ Lernen ist Reflexion von Erfahrung▪ Vernetzung▪ Selbstorganisation▪ Feedbackkultur▪ Veränderung ist Chance und tägliches Geschäft	<ul style="list-style-type: none">▪ Wissenskommunikation▪ Informationsdokumentation	<ul style="list-style-type: none">▪ Organisation von:<ul style="list-style-type: none">○ Humankapital○ Beziehungskapital○ Strukturkapital

Agilität bedeutet, dass etwas in Bewegung ist, sich verändert bzw. anpasst. Eine Lernende Bibliothek versteht sich demnach als eine Organisation, die aktiv den Aufbau und die Organisation der Bibliothek fördert und gestaltet. Die Lernende Bibliothek reagiert nicht nur auf vergangene Ereignisse, sondern agiert, indem sie sich auf bevorstehende Szenarien vorbereitet. Die Mitarbeiter kennen die Ziele der Bibliothek und wissen, wie sie ihre tägliche Arbeit diesbezüglich einzuordnen haben. Die Ziele sind in Form einer Bibliotheksvision oder eines Leitbildes dokumentiert. Die Führungskräfte arbeiten transparent, um den Mitarbeitern die Ziele der Bibliothek darzustellen. Um das interne Wissen zu verwalten und zu verbreiten, setzen sie Strategien des Wissensmanagements ein. Die Mitarbeiter der Bibliothek kennen die daraus resultierenden Maßnahmen und setzen diese im täglichen Geschäft um. Somit tragen die Führungskräfte zu einer Ordnung und Strukturierung des Intellektuellen Kapitalmanagements bei.

5. Working Out Loud in der Lernenden Bibliothek

Einige Bibliotheken haben erste Maßnahmen ergriffen und befinden sich auf dem Weg hin zur Lernenden Bibliothek. Einerseits bedarf es dafür Führungskräfte, die neue Methoden und Strategien anleiten. Andererseits ist es notwendig, dass die Mitarbeiter die Strategien verstehen und umsetzen. Das erfordert den Willen, das eigene Denken und Handeln anzupassen. Hierzu kann von Führungskräften ein Change-Management-Programm angeleitet werden. Eine weitere Methode dieses (Um-)Denken bei den Mitarbeitern zu bewirken, wäre der Einsatz von Working Out Loud. WOL setzt im Gegensatz zu anderen Methoden persönlich beim Mitarbeiter an. Darin könnte eine Chance bestehen, die Bibliotheksmitarbeiter offener für eine Lernende Bibliothek zu machen. Im Folgenden soll untersucht werden, inwiefern sich WOL in Bibliotheken umsetzen lässt.

5.1 Rahmenbedingungen schaffen

Der erste Schritt ist die Gründung eines Working-Out-Loud-Circles, d. h., einer Gruppe, die sich über zwölf Wochen hinweg trifft. Mit der Gründung eines WOL-Circles kann von der Schaffung einer Community of Practice gesprochen werden. Diese stellt einen Bestandteil der Lernenden Bibliothek dar. Die Zusammensetzung der Gruppe kann ganz unterschiedlich sein. Zum einen ist es möglich, dass sich Mitarbeiter aus einer Abteilung zusammenfinden. Aber auch Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen/Teams können einen Circle gründen. Voraussetzung dafür ist, dass sich die Teilnehmer vorstellen können, die zwölf Wochen miteinander zu durchlaufen. Bei Disharmonien in der Gruppe kann das Ziel des WOL-Circles nicht erreicht werden. Die Teilnehmer sollten zumindest so viel Vertrauen zueinander haben, dass sie ihre Ziele miteinander teilen können.

Grundsätzlich sollten die Bibliotheksmitarbeiter vor dem Start eines Circles folgende Fragen klären:

- Ist eine Freistellung von der Arbeit für das Treffen möglich?
- Werden die Treffen persönlich oder virtuell stattfinden?
- Sind die technischen Voraussetzungen (z. B. Internetzugang) für ein Treffen gegeben?
- Können die Ressourcen der Bibliothek für ein Treffen genutzt werden?
- Können gemeinsame Termine für das Treffen gefunden werden?
- Sind Teilnehmer aus anderen Bibliotheken möglich?

5.2 Umsetzung der 12.Wochen

Eine Zusammenfassung der Inhalte der WOL Circle-Guide-Wochen wurde in Kapitel 1 verfasst. Im Folgenden werden die einzelnen Wochen vorgestellt und überprüft, inwiefern WOL die Bibliothek auf ihrem Weg zur Lernenden Organisation unterstützen kann.

Diese Besprechung bezieht sich auf die Circle-Guides der aktuell verfügbaren Version 4.51 vom Februar 2018.¹⁴⁰ Die Zusatzübungen am Ende der Circle Guides werden bei dieser Besprechung außer Acht gelassen.

Woche 1: Schärfe deine Aufmerksamkeit¹⁴¹

Das erste Zusammentreffen der Circle-Teilnehmer besteht aus einem gegenseitigen Kennenlernen. Die Teilnehmer erläutern ihre Beweggründe zur Teilnahme an dem Circle. Meistens stehen die Teilnehmer an einem Punkt in ihrem (Arbeits-)Leben, an dem sie selbst etwas ändern möchten. Daher ist der nächste Schritt auch die Festlegung eines individuellen Ziels für die nächsten Wochen dieses Programms. Die Ziele der Teilnehmer müssen nicht in Zusammenhang stehen und werden von jedem individuell gewählt. Ein geeignetes Ziel ist laut Circle Guide eines, dass

- dem Teilnehmer wichtig ist
- es möglich macht von den Erfahrungen anderer zu profitieren
- als Lernziel gestaltbar ist
- in den 12 Wochen Fortschritte erzielen kann.¹⁴²

Bei der Ausformulierung eines Ziels können Formulierungen helfen wie:

- Ich möchte mehr erfahren über...
- Ich möchte die Möglichkeiten von ... entdecken
- Ich möchte Menschen mit ähnlichen Interessen kennenlernen
- Ich möchte mich beruflich verbessern.¹⁴³

Anschließend stellen die Teilnehmer sich gegenseitig ihre Ziele vor. Die Gruppe ist insgesamt dazu aufgefordert zuzuhören und Hilfestellung zu geben, falls das Ziel noch sehr grob formuliert oder zu weit gefasst ist. Im Guide steht jedoch auch, dass das Ziel nicht im Fokus steht, sondern der Fortschritt, den die Teilnehmer persönlich in den nächsten Wochen mit

¹⁴⁰ Vgl.: Stepper o. J.-a

¹⁴¹ Stepper 2018a, S. 1

¹⁴² Ebd.

¹⁴³ Ebd.

dem Circle machen.¹⁴⁴ Geschlossen wird diese Diskussion mit der Übung, die erste Beziehungsliste zu erstellen. Dabei sollen die Teilnehmer Personen oder Institutionen aufschreiben, die mit ihrem Ziel in Verbindung stehen. Das können Personen sein, die an einem ähnlichen Thema arbeiten. Diese Liste wird anschließend in der Gruppe besprochen und gegenseitig ergänzt. Zusammengefasst geht es in der ersten Woche darum, ein Ziel zu definieren, es mit anderen zu teilen und weitere Personen zu notieren, die mit diesem Ziel in Verbindung stehen. Hier wird zum ersten Mal die Kraft des gemeinschaftlichen Denkens deutlich. Durch Feedback der anderen Teilnehmer können die eigenen Ideen und Ziele weiterentwickelt werden. Der Abschluss der Woche liegt darin, die Termine für die nächsten Wochen sowie den Ort des Treffens festzulegen.

Woche 1 und die Anwendbarkeit in der Bibliothek

Bei Teilnehmern aus einer Bibliothek, die sich bereits gut kennen, entfällt am Anfang die Vorstellungsrunde. (Wissens-)Ziele zu definieren und somit einem Leitbild zu folgen, markiert den Start einer Lernenden Bibliothek. Bei der Formulierung von WOL-Zielen stellt sich die Frage, ob die Bibliotheksmitarbeiter hier private oder bibliotheksinterne Ziele wählen sollten. Bei der Recherche zu diesem Thema wurden keine Hinweise darauf gefunden, wie dies in den Unternehmen bereits umgesetzt wird. Daher wurde eine Anfrage auf Twitter zu diesem Thema gestartet, welche in Abbildung 3 dargestellt wird.

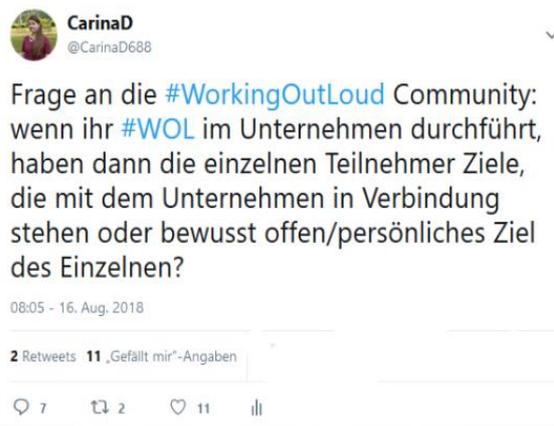


Abbildung 3 Twitter-Anfrage zum Thema Zielformulierung¹⁴⁵

¹⁴⁴ Vgl.: Stepper 2018a, S. 3

¹⁴⁵ Dony 2018

Die Antworten auf diese Frage ergaben, dass grundsätzlich beides im Unternehmen möglich sein kann. Wichtig ist lediglich, dass das individuelle Ziel der Teilnehmer auch so stark motiviert, dass sich damit die zwölf Wochen durchlaufen lassen.¹⁴⁶

Weiterhin wird die Frage aufgeworfen, warum die Führungskräfte eines Unternehmens zulassen sollten, dass Mitarbeiter während des internen Circle ein privates Ziel bearbeiten. Diese Frage wurde auf Twitter von Birgit Bartels gestellt und von der WOL-Community beantwortet.¹⁴⁷ Marc Habenicht und Katharina Krentz, beide sind Mitarbeiter bei Bosch, antworten, dass das Ziel bei WOL nur eine Richtung vorgeben soll.¹⁴⁸ Habenicht schreibt, dass WOL das Skillset und Mindset trainiert, ihm bei der Arbeit hilft vernetzter zu arbeiten, sodass er sich weiter auf die Digitalisierung einstellen kann.¹⁴⁹ Auch das offizielle WOL-Twitter-Profil (betreut von John Stepper) gab ein Statement dazu ab, wie Abbildung 4 zeigt.

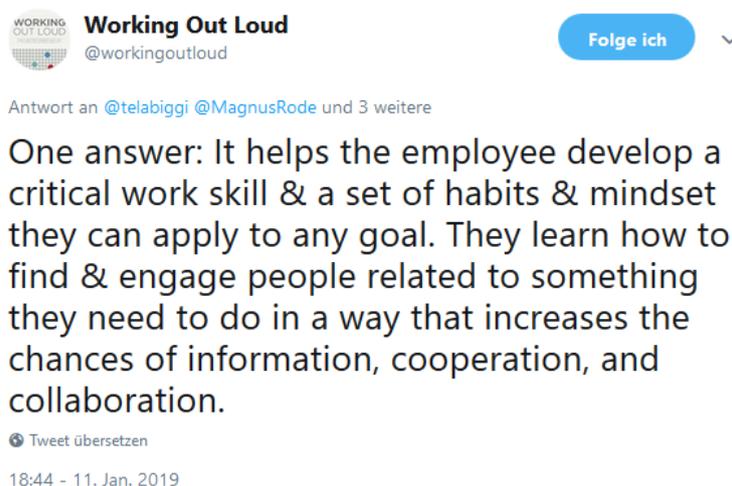


Abbildung 4: Nutzen privater Ziele im unternehmerischen Circle ¹⁵⁰

Stepper erläutert in Abbildung 4, dass das Ziel den Mitarbeitern hilft eine kritische Arbeitsweise zu entwickeln, indem an Gewohnheiten und der Haltung der Mitarbeiter gearbeitet wird. Außerdem lernen sie in Kontakt zu andern Menschen zu treten und Informationen, Kooperationen und Zusammenarbeiten einzuordnen und auszubauen.

¹⁴⁶ Vgl.: Dueckert 2018; Vgl.: Libal 2018c; Vgl.: Unkelhäußer 2018

¹⁴⁷ Vgl.: Bartels 2019

¹⁴⁸ Vgl.: Habenicht 2019; Vgl.: Krentz 2019

¹⁴⁹ Vgl.: Habenicht 2019

¹⁵⁰ Working Out Loud 2019

Insgesamt führt das Formulieren von Zielen und Beziehungslisten sowie anschließendem gegenseitigem Feedback zur Stärkung der neu gegründeten Gruppe. Die Teilnehmer erfahren Unterstützung von ihren Kollegen, was insgesamt zu einem besseren Klima in der Bibliothek beitragen kann. Der Aufbau einer Feedbackkultur wird durch diese Übung gefördert, was wiederum zu einem weiteren Aspekt der Lernenden Organisation beiträgt. Denny Kondic, ein Teilnehmer eines virtuellen WOL-Circles, kannte seine Teilnehmer vorher nicht. Am Ende des ersten Circle teilt er in seinem Blog die Erkenntnis, dass ein WOL Circle ihm beibringe, in einem „agilen Team zu arbeiten“. ¹⁵¹

Woche 2: Biete deine ersten Beiträge an ¹⁵²

Zu Beginn der zweiten Woche tauschen sich die Teilnehmer über die Ereignisse seit dem letzten Treffen aus. Sie können beispielsweise darüber sprechen ob sich ihr Ziel verändert hat oder sie über ihre Beziehungsliste nachgedacht haben.

Thema der Woche ist das Anbieten von Beiträgen. Bevor dies jedoch geschehen kann soll geprüft werden, wie tief die Verbindungen zu den Personen auf der Beziehungsliste sind. Daher wird in der ersten Übung der Grad der Vertrautheit ermittelt. Dabei werden die Personen von der Beziehungsliste einem Vertrautheitslevel zugeordnet. Die Skala 1 bis 5 soll dabei angewandt werden.

Bedeutung der Skala:

1. Die Person weiß nicht, dass es dich gibt.
2. Ihr seid auf die eine oder andere Art verbunden (z. B. folgst du der Person online)
3. Ihr habt einmal oder mehrmals miteinander interagiert.
4. Ihr habt zusammengearbeitet, selbst wenn es nur in geringem Ausmaß war.
5. Ihr interagiert regelmäßig, tauscht Ideen aus und helft euch gegenseitig. ¹⁵³

Diese Übung soll feststellen, welche Beziehungen zu den Personen bereits bestehen. Diese Beziehungen sollen systematisch ausgebaut werden. Angeschlossen an die Übung sollen die Teilnehmer einer Person der Beziehungsliste Aufmerksamkeit schenken. Dazu wird nach

¹⁵¹ Kondic 2018b

¹⁵² Stepper 2018b, S. 1

¹⁵³ Ebd., S. 2

der Online-Präsenz der Person recherchiert und die Ergebnisse notiert. Wird bspw. ein Twitter-Account gefunden, kann der Person Aufmerksamkeit geschenkt werden, indem dem Account gefolgt oder Beiträge geteilt werden. Anschließend wird diese Übung in der Gruppe besprochen. Davor soll jedoch der Großzügigkeitstest durchgeführt werden.¹⁵⁴ Die Teilnehmer sollen sich überlegen, was sie denken und fühlen, wenn sie einer fremden Person eine Tür aufhalten. Bei dieser Übung geht es um das eigene Ego. Viele Menschen erwarten etwas (hier z. B. ein „Danke“) wenn sie etwas anbieten. Die Philosophie hinter dieser Übung ist, dass Fremden die Tür aufgehalten werden soll, ohne dafür etwas zu erwarten. Es geht um wechselseitiges Geben und Nehmen. Dieses Denken und Verhalten wird den Teilnehmern für die nächsten Wochen mit auf den Weg gegeben. Letztlich trägt diese Übung zur Änderung des Mindsets bei. Nachdem diese Übung diskutiert wurde, werden die Beiträge der anderen Circle-Mitglieder betrachtet. Das zweite Treffen wird beendet, indem die einzelnen Teilnehmer ihre zu erledigenden Wochenaufgaben präsentieren.

Woche 2 und die Anwendbarkeit in der Bibliothek

Beziehungskapital ist ein Bestandteil des Intellektuellen Kapitals und für die Lernende Bibliothek essentiell (siehe Kap. 4, [S.23](#), [S.27](#)). Bei der Übung zur Feststellung des Vertrautheitslevels wird geprüft, ob unterschiedliche Beziehungsgrade zu Personen existieren. Einige lassen sich anpassen d. h. vertrauter machen. Bei anderen Beziehungen genügt eine einmalige Feststellung des Vertrautheitslevels, um daraus spätere Konsequenzen in der Kommunikation zu ziehen.

Die Übung zum Auffinden von Personen und deren Online-Präsenz eignet sich zur Vor- oder Nachbereitung auf diese Woche. Ansonsten sitzen die Mitarbeiter 20 Minuten in einem Raum am Computer und recherchieren still. Kondic hat bereits in der ersten Woche mit seinem Circle festgestellt, dass sich einige Übungen als Hausaufgaben eignen. Das Treffen kann dann mehr für den Austausch genutzt werden.¹⁵⁵ Auch Judith Braun beschäftigte die Frage, ob alle Aufgaben beim Treffen gemacht werden. Sie stellt diese Fragen in einem Tweet.¹⁵⁶ Die Antworten hierzu lieferten überwiegend das Ergebnis, dass viele Teilnehmer die Übungen als Hausaufgabe erledigen. Libal weist darauf hin, dass dies nicht sinnvoll ist, weil dies zu einer geringeren Akzeptanz von WOL insgesamt führt. Sie sagt, dass es wichtig sei, einen Moderator innerhalb der Gruppe zu haben, der auf die Zeit achtet, sodass auch alle

¹⁵⁴ Vgl.: Stepper 2018b, S. 6/7

¹⁵⁵ Vgl.: Kondic 2018b

¹⁵⁶ Vgl.: Braun 2018

Aufgaben erledigt werden können.¹⁵⁷ Die Entscheidung sollte jeder Circle selbst treffen. Eventuell ist es sinnvoll, zeitintensive Aufgaben außerhalb des Circles umzusetzen.

Der Großzügigkeitstest ist eine erste Übung, um am Mindset der Teilnehmer zu arbeiten. Hier geht es um gegenseitigen Respekt und Aufmerksamkeit. Übungen zur Änderung des Mindsets sind für die Lernende Bibliothek essentiell. Wer respektvoll und aufmerksam mit Kollegen und Bibliotheksnutzern umgeht, sorgt für eine gute (Arbeits-)Atmosphäre. Dadurch wird die Grundlage für eine Lernumgebung geschaffen. Neue Ideen können sich hier besser entwickeln, als in einer angespannten Umgebung. Innovation und agiles Vorgehen sind genau die Bestandteile, die in einer Lernenden Bibliothek gefragt sind. Kondic fasst die Erkenntnisse dieser Woche so zusammen, dass „man sich gegenseitig hilft, wenn Hilfe benötigt wird.“ „Dabei spielt die Zusammensetzung des Teams gar keine Rolle. Je unterschiedlicher das Wissen in einer Gruppe ist, umso größer das Potential an guten Ideen“.¹⁵⁸ Es können Mitarbeiter aus unterschiedlichen Bibliotheken und Hierarchien sein. Je heterogener der Circle, desto besser ist dies für die Gruppe.

Woche 3: Mach drei kleine Schritte¹⁵⁹

In dieser Woche sollen die Teilnehmer ihr Zeit- und Selbstmanagement verbessern. Es werden Zeitblöcke für die Arbeit am eigenen Ziel definiert. Eine Stunde pro Woche können sich die Teilnehmer beispielsweise vornehmen und diese auf die Woche verteilen. Der Guide regt dazu an auch kleine Blöcke, wie z. B. 15 Minuten pro Tag, zu nutzen. Anschließend wird der erstellte Terminplan mit den Anderen geteilt. Dadurch kann ersichtlich werden, ob bisher genügend Zeit für das Ziel aufgebracht wurde und an welchen Stellen mit kleinen Zeitblöcken bereits Abhilfe geschaffen werden kann. In der zweiten Übung sollen nun bestehende Netzwerke genutzt werden. Dazu werden Gruppen reaktiviert oder neu gefunden. Durch die Mitgliedschaft in Gruppen kann der Einzelne viel schneller an dem eigenen Ziel weiterarbeiten. Die eigenen Fragen und Gedanken als Beitrag in einer Gruppe zu teilen, hat eine hohe Reichweite. Anschließend werden die Teilnehmer aufgefordert ein weiteres „universelles Geschenk“, wie in Woche zwei, zu machen. In dieser Woche geht es um das Thema Dankbarkeit und Wertschätzung. Die Circle-Mitglieder sollen an zwei Personen eine Nachricht schreiben, in der sie sich für etwas bedanken. Dabei soll überlegt werden, für was und

¹⁵⁷ Vgl.: Libal 2018d

¹⁵⁸ Kondic 2017

¹⁵⁹ Stepper 2018c, S. 1

wie sie sich bedanken. Danach wird das Treffen beendet. Die Teilnehmer sind dazu aufgefordert, eine Aufgabe bis zum kommenden Treffen zu erledigen. Das können z. B. weitere Beiträge an Personen oder Gruppen sein.

Woche 3 und die Anwendbarkeit in der Bibliothek

Selbstorganisation ist ein Bestandteil der Lernenden Bibliothek. Zeitmanagement ist dabei ein oft schwer organisierbares Gut. Ein Beispiel dazu liefert Sabine Kluge, eine WOL-Trainerin. Sie wurde nach einer Veranstaltung von einem Teilnehmer angesprochen, dass das mit WOL alles ganz toll sei, aber die Zeit dazu einfach fehle. Man werde nicht „Herr über seinen Kalendern, sondern bekäme die Termine [...] von den höherrangigen Kollegen eingespielt“.¹⁶⁰ Kluge stellt dem Teilnehmer die Frage, wie er andere beraten und somit seine Arbeit in der Unternehmensberatung machen könne, wenn er doch selbst nicht Herr über seinen Terminkalender sei.¹⁶¹ Anschließend liefert sie eine Metapher zum Thema:

*„Im Falle eines Druckverlustes in der Kabine setze ich mir zuerst die Sauerstoffmaske auf, denn nur dann, wenn meine eigene Sauerstoffversorgung gesichert ist, kann ich Mitreisenden helfen. Und nur wenn ich selbst dafür sorgen kann, wann ich Sauerstoff brauche - wann, wie und was ich gerade lernen möchte oder auch muss, kann ich gut, kreativ und wirklich hilfreich für meine Kunden sein“.*¹⁶²

Dieses Szenario lässt sich auch auf Bibliotheken übertragen. Zum einen sollen die Führungskräfte wissen, was getan werden muss, um die Bibliothek weiterzuentwickeln. Anschließend können Leitlinien für die Mitarbeiter verfasst werden. Diese wiederum wissen, was ihre Aufgaben und die Ziele der Bibliothek sind. Aufgrund dieses Wissens teilen sie ihre Arbeit ein und erkennen Stellen, an denen sie sich weiterbilden, d.h. neue Inhalte lernen sollten, um so die Dienstleistungen und Produkte der Bibliothek für den Bibliotheksnutzer stetig anzupassen. Die Ausführung der Übung zum Zeitmanagement bringt Vorteile für die Bibliothek und den Mitarbeiter mit sich. Die Bibliotheksmitarbeiter können sich dabei ihrer Arbeitsorganisation bewusster werden. Bezogen auf das Ziel im Rahmen dieser WOL-Wochen ist es sinnvoll, Zeitblöcke innerhalb der Arbeitswoche zu finden, in denen an dem Ziel gearbeitet werden kann. Die Mitarbeiter erfahren, dass kleine Zeitblöcke von 15 Minuten genügen können.

¹⁶⁰ Kluge 2018

¹⁶¹ Vgl.: ebd.

¹⁶² Ebd.

Diese können in ruhigere Arbeitsstunden gelegt werden. Wenn das WOL-Ziel eher im Privaten liegt, ist es auch hier sinnvoll die Möglichkeiten für kleine Zeitblöcke zu entdecken.

In dieser Woche wird wieder ein Teil des Intellektuellen Kapitals angesprochen: das Beziehungskapital. Dabei sollen nicht nur bestehende Kontakte vertieft, sondern auch neue Netzwerke aufgebaut werden. Dazu gehört die Beteiligung an Gruppen oder Verbänden. Im bibliothekarischen Kontext gibt es im Internet zu unterschiedlichen Themen Gruppen zum Austausch. Zur Kommunikation eignen sich auch interne Netzwerke (z. B. Wiki, Social Intranet) und Arbeitsgruppen. Vernetzung ist ein Bestandteil der Agilität und somit ein Baustein der Lernenden Bibliothek.

Mit der Übung zur Dankbarkeit ist in der dritten Woche ebenfalls ein Teil zur Entwicklung des Mindsets enthalten. Dabei soll Wertschätzung zu anderen Personen trainiert werden. Die beschriebene Übung eignet sich gut zur Nachbereitung dieser Sitzung. Die Gruppe sollte sich einigen, ob sie diese Übung zusammen besprechen oder alleine durchführen möchte. Der stetige Austausch und die Etablierung einer Feedbackkultur stellt einen Bestandteil der Lernenden Bibliothek dar.

Woche 4: Erlange Aufmerksamkeit ¹⁶³

Nach dem Check-In, bei dem sich die Teilnehmer über ihre Probleme und Fortschritte ausgetauscht haben, folgt eine Gruppenübung. In der vierten Woche geht es um das Thema Empathie. Dies zeigt sich beim Schreiben und Lesen von E-Mails. Es werden Textbeispiele gegeben, bei denen eine empathische Formulierung fehlt. Die Gruppe diskutiert die Beispiele und versucht Lösungen für bessere Formulierungen zu finden. Dabei sollen sich die Teilnehmer folgende Fragen stellen:

- „Wie würde ich reagieren, wenn ich die andere Person wäre?
- Warum sollte sich die andere Person darum kümmern?
- Warum mache ich das? ¹⁶⁴

Die Übung soll bei den Teilnehmern ein Bewusstsein für einen sensibleren und empathischeren Schreibstil wecken. Sie sollen sich mehr Gedanken darüber machen, welche Bot-

¹⁶³ Stepper 2018d, S. 1

¹⁶⁴ Ebd., S. 2

schaft sie dem Kommunikationspartner übermitteln wollen. Die Teilnehmer erhalten anschließend die Aufgabe, ihren eigenen E-Mail-Account nach Beispielen zu überprüfen. Nach diesen beiden Übungen zum Thema Empathie folgt eine Übung zur Erlangung von mehr Aufmerksamkeit. Stepper schreibt in seinem Guide, dass der Schlüssel zu Aufmerksamkeit in der Empathie liegt.¹⁶⁵ Beim Schreiben oder Teilen eines Beitrages sollte sich der Versender in den Empfänger hineinversetzen. Dabei sollten folgende drei Elemente vorhanden sein:

- 1) „Wertschätzung: Zeige, dass du dem Empfänger Aufmerksamkeit schenkst.“
- 2) „Zusammenhang: Erkläre, warum du bei dem, was du teilst, speziell an den Empfänger gedacht hast.“
- 3) „Wert: Beschreibe den möglichen Vorteil für den Empfänger“.¹⁶⁶

Diese drei Elemente sollen die Teilnehmer auch bei der nachfolgenden Übung beachten. Dabei soll ein Artikel, Buch, Video oder andere Quelle mit drei Personen geteilt werden, für die diese Quelle interessant sein könnte. Die erstellten Nachrichten werden anschließend in der Gruppe ausgetauscht und Tipps für wertschätzende Formulierungen gegeben. Abschließend werden wieder individuelle Ziele für die kommende Woche festgelegt.

Woche 4 und die Anwendbarkeit in der Bibliothek

In dieser Woche wird die Entwicklung des agilen Mindsets gefördert. Die erste Übung, das Posteingangs-Empathie-Spiel, thematisiert Großzügigkeit und empathischen Umgang als persönliche Schlüsselkompetenzen. Somit trägt die Übung zur Optimierung des Humankapitals der Lernenden Bibliothek bei. Wegen dieser Vorteile und dem damit verbundenen Lerneffekt, ist es sinnvoll, dass die Bibliotheksmitarbeiter diese Übung in ihrem Circle umsetzen. Das angeschlossene Überprüfen der eigenen E-Mails, eignet sich als Selbstübung und muss nicht zwingend in der Gruppe besprochen werden. Hier könnten Hemmnisse bestehen, E-Mails mit Kollegen auszutauschen. Außerdem sollten andere Kollegen nicht negativ vorgeführt werden. Insgesamt geht es darum, bei den Teilnehmern das Bewusstsein zu wecken, Nachrichten empathisch zu formulieren. Dadurch können die eigenen Ziele schneller erreicht werden. Es ist sinnvoll, die Übung zum Teilen einer Quelle während des Treffens durchzuführen. Die Teilnehmer sollen darüber nachdenken, wie und mit was sie anderen Menschen helfen könnten. Der Austausch mit der Gruppe hilft den Teilnehmern, die gerade erst in der Gruppe diskutierten neuen Elemente richtig anzuwenden. Es empfiehlt sich für

¹⁶⁵ Vgl.: Stepper 2018d, S. 3

¹⁶⁶ Vgl.: ebd.

die Teilnehmer diese Übung auch nach Abschluss der zwölf Wochen zu wiederholen und die eigenen Nachrichten entsprechend anzupassen. Diese Übung kann zu einem verbesserten Klima innerhalb der eigenen Bibliothek führen. Wenn Mitarbeiter untereinander wertschätzender agieren, steigert dies die Mitarbeiterzufriedenheit. Außerdem können Ziele schneller erreicht werden, da in der Kommunikation weniger Missverständnisse entstehen.

Woche 5: Mach es persönlich ¹⁶⁷

Nach der Eröffnung und dem Austausch, welche Erfahrungen im Laufe der Woche gemacht wurden, geht es zu einer weiteren Aufgabe: die Übung zu den Fakten über sich selbst. Die Aufgabe ist, 50 Fakten über sich selbst aufzuschreiben. Dafür werden 15 Minuten eingeplant. Anschließend werden einige Fakten mit der Gruppe geteilt. Unabhängig davon, ob sich die Circle-Mitglieder vorher kannten, werden hier meistens neue Perspektiven zu den anderen Teilnehmern eröffnet. Die Kernaussage dieser Übung ist, dass jeder Mensch viel zu bieten hat. Erfahrungen machen uns zu Individuen. Es gibt Arbeitsweisen, die für den einen Teilnehmer selbstverständlich sind und für einen anderen Teilnehmer etwas Neues darstellen. Daher soll im nächsten Schritt auf die Beziehungsliste geblickt und überprüft werden, welche der Eigenschaften sich als Beitrag für andere Personen erweisen könnte. Entsprechend soll an diese Person ein Beitrag/eine Nachricht gesendet werden. Zum Abschluss des Treffens werden die Ziele bis zum nächsten Treffen festgelegt.

Woche 5 und die Anwendbarkeit in der Bibliothek

In dieser Woche wird wieder ein Teil des Intellektuellen Kapitals angesprochen: das Humankapital. Das Wissen, die Fakten und Erfahrungen, die jeden Mitarbeiter individuell auszeichnen, werden mit der Übung zu den Fakten über sich selbst an die Oberfläche gebracht. Vermeintlich belanglose Fakten können wertvolle Beiträge für andere Menschen darstellen. Die geforderten 50 Fakten zu notieren schaffen die wenigsten Teilnehmer. Schäffer berichtet, dass in ihrem Circle pro Person ca. 30 Fakten in der vorgegebenen Zeit notiert werden konnten. Die Notierung der letzten 20 Fakten wurden als Hausaufgabe mitgenommen.¹⁶⁸ Auch als Vorbereitung hätte sich diese Aufgabe geeignet. Dann kann in den direkten Austausch übergegangen und eine Verbindung hergestellt werden. Diese Diskussionsrunde wird die Gruppe stärker und vertrauter machen. Auch Schäffer schildert, dass sich die Gruppenmitglieder bei dieser Übung noch einmal näher kennenlernen konnten.¹⁶⁹ Es werden Fakten

¹⁶⁷ Stepper 2018e, S. 1

¹⁶⁸ Vgl.: Schäffer 2017a

¹⁶⁹ Vgl.: ebd.

genannt, die vielleicht bisher noch nicht bekannt waren. Dadurch können sich auch bei der Arbeit neue Handlungsfelder ergeben. Wenn wir beispielsweise wissen, dass eine Kollegin in ihrer Freizeit gerne fotografiert, so wäre es denkbar, dass diese Person künftig in der eigenen Einrichtung bei Veranstaltungen als Fotografin eingesetzt wird. So können die Interessen und Stärken der Mitarbeiter sinnvoll genutzt werden. Der Mitarbeiter wird sich dadurch selbst wieder wertgeschätzt fühlen und Spaß an seiner Arbeit finden. Das Versenden einer Nachricht, in der eine Eigenschaft an eine Person auf der Beziehungsliste angeboten wird, kann hier angeschlossen werden. Diese Übung kann den Bibliotheksmitarbeitern zunächst schwerfallen. Auch Schäffer berichtet, dass ihr Circle an dieser Aufgabe scheiterte. Diese wurde für eine spätere Umsetzung zurückgestellt.¹⁷⁰ Eventuell fällt den Circle-Mitgliedern etwas ein, was die anderen Teilnehmer teilen können. Dadurch wird das Gruppengefühl gestärkt. Insgesamt tragen die Übungen aus dieser Woche zu mehr Agilität bei. Das Bewusstsein wird geweckt das Ganze in den Blick zu nehmen. Also nicht nur die Ziele der Bibliothek sind im Blickfeld, sondern auch die Förderung, die eigenen Fähigkeiten zu erkennen und diese sinnvoll in der Einrichtung einzusetzen.

Woche 6: Werde sichtbar¹⁷¹

In dieser Woche soll die eigene Sichtbarkeit verbessert werden. Stepper erläutert in seinem Buch, dass Soziale Medien dabei helfen können sichtbar zu werden und neue Verbindungen zu knüpfen.¹⁷² Er verweist dabei nicht nur auf die geläufigen Sozialen Netzwerke, sondern greift auch auf das Beispiel der Einführung eines internen Sozialen Netzwerks in seiner Firma zurück.¹⁷³ Im internen Sozialen Netzwerk sind das Ablegen von Dokumenten, Erstellen von Gruppen und Webseiten, Diskussionsrunden, Erstellen von Veranstaltungen u.v.m. möglich.¹⁷⁴ In der Firma wurden Interviews durchgeführt, inwiefern das neue Tool die Kommunikation verändert hat. Dabei haben sich die vier Bereiche sichtbar werden, nützliches Feedback erhalten, effizienter werden und zufriedener bei der Arbeit sein herauskristallisiert.¹⁷⁵

Um in sozialen Netzwerken sichtbar zu werden lohnt sich ein Blick auf das eigene Internetprofil. Die Anpassung dieser Profile steht in dieser Woche im Fokus. Zunächst sollen alle

¹⁷⁰ Vgl.: Schäffer 2017a

¹⁷¹ Stepper 2018f, S. 1

¹⁷² Vgl.: Stepper 2015, S. 75

¹⁷³ Vgl.: ebd., S. 78/79

¹⁷⁴ Vgl.: ebd., S. 78

¹⁷⁵ Vgl.: ebd., S. 79

vorhandenen Online-Profilen notiert werden. Im nächsten Schritt wird das Hauptprofil verbessert. Beispielsweise kann ein geeignetes Foto hochgeladen oder Informationen im Profil bearbeitet oder ergänzt werden. Diese Überarbeitung soll den Teilnehmern erleichtern neue Verbindungen zu knüpfen. Anschließend folgt wieder eine Übung zum empathischen Handeln. Stepper erläutert, dass auch beim Hinzufügen neuer Personen zu einem Netzwerk, eine persönliche Nachricht verschickt werden soll. Dies stellt einen Teil der Wertschätzung gegenüber dieser Person dar. Angeschlossen wird die Aufforderung an die Teilnehmer dies umzusetzen.

Woche 6 und die Anwendbarkeit in der Bibliothek

In dieser Woche wird am Humankapital gearbeitet. Die Mitarbeiter erfahren, wie sie sich und ihre Arbeit sichtbar machen können. Das empathische Formulieren von Anfragen wird dabei aufgegriffen, was wiederum zu einer Weiterentwicklung des agilen Mindsets beiträgt. Die konkrete Umsetzung dieser Übung kann den Bibliotheksmitarbeitern mitunter schwerfallen. Das Teilen eines privaten Profils mit Kollegen könnte eine Hemmschwelle darstellen. Existieren allerdings interne soziale Netzwerke, so kann die Anpassung des Profils dort vorgenommen werden. Dies kann z. B. ein Wiki sein, in welchem sich alle Mitarbeiter präsentieren. Die Übung zum Schreiben einer Kontaktanfrage kann in der Gruppe besprochen, muss aber nicht direkt ausgeführt werden. Hier soll lediglich das Bewusstsein geweckt werden weiterhin empathisch zu agieren.

Woche 7: Sei zielgerichtet¹⁷⁶

Bei der Begrüßung werden die Teilnehmer in der siebten Woche gefragt, was sie über die Zukunft ihrer Arbeit denken. Dabei soll an das momentane Ziel gedacht werden und wie es umgesetzt wurde. Es folgt eine Übung, in der ein Brief an sich selbst geschrieben wird. Darin wird beschrieben, wie das Ziel erreicht wurde und was möglicherweise die Höhen und Tiefen dabei waren. Träume, Ziele und Fortschritte sollen notiert werden. Anschließend besteht die Möglichkeit, den Brief mit dem Circle zu teilen. Die eigenen Ziele sollen abschließend in öffentlichen Netzwerken sichtbar gemacht werden.

¹⁷⁶ Stepper 2018g, S. 1

Woche 7 und die Anwendbarkeit in der Bibliothek

In dieser Woche wird das agile Mindset der Mitarbeiter angesprochen. Außerdem stehen die Fähigkeit, (Wissens-)Ziele realistisch zu formulieren und darzustellen im Vordergrund. Dies erfordert Selbstdisziplin und Reflexion des eigenen Handelns.

Schäffer schreibt zusammenfassend, dass „wir ..[] lernen [sollen] einen konkreten Weg zu sehen“.¹⁷⁷ Die 20 Minuten zum Schreiben des Briefes können eine Herausforderung darstellen. Schäffer berichtet, dass ihre Gruppe dafür gleich 30 Minuten angesetzt habe.¹⁷⁸ Kondic hat sich diese Übung als Hausaufgabe vorgenommen.¹⁷⁹ In Kondics Circle hat diese Übung dazu geführt, dass der „innere Antrieb“ angeregt wurde. Die Diskussion in der Gruppe brachte weitere Erkenntnisse.¹⁸⁰ Für die Bibliotheksmitarbeiter kann hier die Empfehlung ausgesprochen werden, die Übung außerhalb des Circles durchzuführen. Da es sich um ein sensibles Thema handelt, kann der Inhalt des Briefes auch bei jedem Teilnehmer selbst bleiben. Wichtiger als der Brief selbst ist die Kommunikation über die eigenen Ziele und deren Sichtbarkeit. Die Kollegen sollen wissen, woran andere in der Bibliothek arbeiten oder denken. Das Sichtbarmachen könnte über interne Netzwerke wie z. B. ein Wiki, einem internen Blog oder Ähnlichem geschehen.

Woche 8: Mach es zur Gewohnheit¹⁸¹

Bei der Eröffnung des Circles in der achten Woche soll auf die Erfolge der letzten Wochen zurückgeblickt werden. Die Teilnehmer sollen sich die Frage stellen, wie fortschrittlich sie waren. In dieser Woche werden Gewohnheiten angepasst, sodass z. B. Zeit für das Ziel bleibt. Bei der ersten Übung wird eine Checkliste zur Änderung der Gewohnheiten erstellt. Für jeden Punkt der Gewohnheits-Checkliste soll eine Anpassung am Ziel vorgenommen werden. Beim ersten Punkt geht es darum, sich ein erreichbares Ziel zu setzen. Es wird der Hinweis gegeben, dass Teilziele beschlossen werden können, um das größere Ziel zu erreichen.¹⁸² Im zweiten Punkt sollen kleine Schritte gemacht werden. Hier werden z. B. Tagesziele definiert. Der dritte Punkt fordert dazu auf, Fortschritte aufzuschreiben. Dabei werden Maßnahmen notiert, die bereits zur Zielerreichung ergriffen wurden. Im vierten Punkt soll die eigene Umgebung strukturiert werden. Das kann sowohl die Organisation des Arbeitsplatzes als auch die Reservierung von Zeit für bestimmte Aktivitäten sein. Beim fünften

¹⁷⁷ Schäffer 2017b

¹⁷⁸ Vgl.: ebd.

¹⁷⁹ Vgl.: Kondic 2018a

¹⁸⁰ Vgl.: ebd.

¹⁸¹ Stepper 2018h, S. 1

¹⁸² Vgl.: ebd., S. 2

Punkt geht es um den Umgang mit Rückschlägen. Hier soll notiert werden, was in Bezug auf das Ziel bisher noch nicht gut gelaufen ist und was sich daraus lernen oder schließen lässt. Im Gegensatz dazu sollen sich die Teilnehmer im nächsten Schritt ihrer Erfolge bewusstwerden und diese feiern. Hier können Aktivitäten notiert werden, die durch den Circle erreicht werden konnten. Der nächste Punkt auf der Liste lautet einen Freund zu finden. Hier sollen Fortschritte und Erfahrungen aus dem Circle mit anderen Personen geteilt werden. Der letzte Punkt auf der Gewohnheiten-Liste dreht sich um das „Wunschleben“. Dieser Punkt soll motivierend wirken, sich auf die selbst gesteckten Ziele zu konzentrieren.

Angeschlossen an diese Checkliste wird eine Übung zur Erstellung eines Fortschrittdiagramms. Stepper schreibt, dass die Selbsteinschätzung über allgemeine Aktivitäten häufig falsch ist.¹⁸³ Wie viel Zeit wir tatsächlich mit essen, trinken oder dem Handy verbringen ist nicht kalkulierbar. Fortschritte zum definierten Ziel sollten daher als Ganzes erfasst werden. Das Diagramm sollte an einem Ort liegen, dem der Teilnehmer täglich Aufmerksamkeit schenkt. Es ist sinnvoll Fragen zu notieren, welche im Zusammenhang mit dem Ziel stehen. Dies kann bspw. das Lesen von Quellen oder das Schreiben von Beiträgen sein. Dieses Diagramm kann ein Tages-, Wochen-, oder Monatsplan sein. Im Kern geht es darum, sich weiter bewusst zu werden, was bereits für das Ziel getan wurde und was in Zukunft umgesetzt werden könnte.

In der zweiten Übung sollen sich Menschen einander vorstellen. Die Hintergründe dieser Übung haben wieder mit dem Thema Großzügigkeit und Empathie zu tun. Stepper beschreibt, dass es wichtig ist, auch beim Vorstellen von Personen Empathie auszuüben. Folgender Text beschreibt er als Beispiel-Formulierung für das Fehlen von Empathie:

„Hi, Sally und Bob,
ihr leistet beide so tolle Arbeit, dass ich dachte, ihr solltet euch auf jeden Fall kennenlernen! Ich überlasse es euch, den Kontakt herzustellen!
Danke!
John“¹⁸⁴

Die Formulierung erscheint zunächst positiv. Dennoch könnten sich die beiden Personen durch diese Nachricht unter Druck gesetzt bzw. verpflichtet fühlen. Stepper schlägt vor, dass

¹⁸³ Vgl.: Stepper 2018h, S. 4

¹⁸⁴ Ebd.

beide Personen um Erlaubnis gefragt werden, ob Interesse besteht einander vorgestellt zu werden.¹⁸⁵ Bei dieser Übung wird der Teilnehmer noch einmal aufgefordert, sich in sein Gegenüber hinein zu versetzen. Folgende Fragen sollten sich die Teilnehmer stellen:

- Wie kommt das an, was geschrieben wird?
- Wird damit Empathie ausgeübt?

Am Anfang brauchen diese Überlegungen noch einen Augenblick, aber mit der Zeit kann dieses Denken und Verhalten antrainiert werden. Angeschlossen an dieses Beispiel wird die Aufgabe zwei Personen auf empathische Art und Weise vorzustellen. Wenn es für den Teilnehmer schwierig ist, kann er sich auch innerhalb der Gruppe austauschen, welche Personen ihrer Beziehungslisten eventuell voneinander profitieren könnten. Danach wird die Nachricht formuliert und abgeschickt. Zum Schluss wird wieder überlegt, was bis zum nächsten Treffen erreicht werden soll.

Woche 8 und die Anwendbarkeit in der Bibliothek

In der achten Woche wird das Humankapital und das agile Mindset angesprochen. Gewohnheiten beeinflussen das Handeln eines jeden Menschen. Daher ist es notwendig, an diesen zu arbeiten und diese weiter auszubauen. Nur durch die Änderung von Gewohnheiten des Einzelnen können Organisationen weiterwachsen und dem Kunden das bestmögliche Produkt bzw. die bestmögliche Dienstleistung bieten.

Schäffer sagt, dass ihr Circle es gut fand, die Liste auszufüllen, da einige Punkte so konkreter und greifbarer wurden. Sie bemerkte zudem, dass es nicht nur um die Änderung der Gewohnheit, sondern vor allem um die Haltung zum Thema geht.¹⁸⁶ Die Bibliotheksmitarbeiter sollten diese Übung auch ausführen. Ziel der Übung ist es, dass die Bibliotheksmitarbeiter sich ihrer Gewohnheiten bewusst werden. Dazu ist es nicht zwingend, dass alle Punkte der Checkliste bearbeitet werden. Die Gruppe kann sich gegenseitig Tipps zur Zielerreichung und Vermeidung schlechter Gewohnheiten geben. Der Austausch kann die Gruppe nochmal stärken, weil Einzelne auch Fehler zugeben und sich auf Feedback anderer einlassen.

¹⁸⁵ Vgl.: Stepper 2018h, S. 5

¹⁸⁶ Vgl.: Schäffer 2017e

Die Feedback-Kultur ist ein Instrument in einer Lernenden Bibliothek. Um die eigenen Aktivitäten festzuhalten, ist die Erstellung eines Fortschrittdiagramms sinnvoll. Die Dokumentation der eigenen Arbeit stellt einen weiteren Baustein innerhalb der Lernenden Bibliothek dar. Die angeschlossene Übung zum Vorstellen von Menschen, die einander nicht kennen, in Form eines empathischen Beitrags, ist wiederum ein Element. Die Mitarbeiter lernen dabei einen empathischen und sensiblen Umgang miteinander. Sie üben, ihre eigenen Handlungen in Frage zu stellen und bewusster zu handeln. Dies trägt schließlich zu einem wachsenden Mindset bei. Die persönlichen Kompetenzen werden ausgebaut und ebnen weiter den Weg zur Lernenden Bibliothek.

Woche 9: Entwickle mehr eigenständige Beiträge¹⁸⁷

Bei der Eröffnung sollen die Teilnehmer besprechen, wie sie sich dabei fühlen, wenn die eigene Arbeit (online) geteilt wird. Sie tauschen sich aus, ob sie sich wohl dabei fühlen und warum. In dieser Woche soll Unterstützung gefunden werden, die eigene Arbeit sichtbar zu machen und einen Schritt weiter zu gehen. Die erste Übung thematisiert das Thema Anerkennung der Arbeit anderer Menschen. Dazu soll eine Liste der Top-Ten-Beiträge mit passender Überschrift erstellt werden. Es handelt sich dabei um Einträge, die jeder Teilnehmer für sein persönliches Ziel am nützlichsten oder interessantesten findet. Anschließend werden die Inhalte mit der Gruppe geteilt und die Listen ergänzt. Danach folgt die Übung „Universität am Esstisch“, welches eine weitere Übung zum Teilen von (Lern-)Inhalten ist. Stepper nennt als Beispiel eine Familie, die sich jeden Abend über Neuigkeiten austauscht. Die Kinder müssen ihrem Vater berichten, was sie jeden Tag Neues gelernt haben. Durch den Austausch sollen die Kinder eine stetige Neugierde und Lernfreude entwickeln, die ein Leben lang andauern soll.¹⁸⁸ Die Teilnehmer sollen sich nun vorstellen, dass sie in die Rolle der Kinder schlüpfen und gefragt werden, was sie heute gelernt haben und welche Ziele sie in einem aktuellen Projekt haben. Sie notieren ihre Erfahrungen und teilen diese mit der Gruppe. Zum Abschluss der Woche wird darauf hingewiesen, dass die Top-Ten-Liste fertiggestellt werden soll. Des Weiteren soll darüber nachgedacht werden, wie die Ziele geteilt werden können. Abschließend werden wieder Ziele bis zum nächsten Treffen notiert.

Woche 9 und die Anwendbarkeit in der Bibliothek

Das Treffen in der neunten Woche regt agiles Verhalten und Wissensmanagement in der Bibliothek an, denn es werden Lerninhalte reflektiert und geteilt. Die Erstellung einer Top-

¹⁸⁷ Stepper 2018i, S. 1

¹⁸⁸ Vgl.: ebd., S. 3/4

Ten-Beitragsliste ist eine Form Wissen zu teilen. Zudem wird hier Wertschätzung an der Person geübt, die die Quelle zur Verfügung stellt. Schäffer sieht diese Übung als sehr hilfreich an, da die „Struktur und Themen [...] viel aufgeräumter“ erscheinen.¹⁸⁹

Allerdings kommt nicht jeder Mensch mit Listen zurecht und kann z. B. Beiträge spontan zuordnen. Insofern könnte diese Übung einigen schwerfallen. Daher ist der nächste Schritt die Diskussion der Liste mit der Gruppe. Hier kann der Austausch hilfreich sein, um Dinge zu notieren, die dem Teilnehmer entfallen sind. Aber auch neue Beiträge können die Liste erweitern.

Die Übung „Universität am Esstisch“ regt die Kommunikation über die Erfolge der letzten Wochen an. Schäffers Circle war sich einig, dass sich bei allen etwas änderte. Als Beispiele werden hier wertschätzender Umgang, gezieltere Recherchen, Feedback (annehmen und einholen), Vernetzung u.v.m. genannt.¹⁹⁰ Diese Übung stellt für die Bibliotheksmitarbeiter auch einen wichtigen Austausch dar. Erfahrungen werden reflektiert und mit der Gruppe geteilt. Genau dieses Verhalten, die Bereitschaft Wissen und Erfahrungen mit Kollegen zu teilen, stellt einen Aspekt der Lernenden Bibliothek dar. Nur wenn dieses Verhalten geübt wird, kann es auch in den Arbeitsalltag miteinfließen und eine Selbstverständlichkeit werden.

Woche 10: Werde systematischer¹⁹¹

Bei Eröffnung des zehnten Treffens stellen die Teilnehmer vor, was sie in der vergangenen Woche erledigt haben. Angeschlossen wird eine Übung zur Identifizierung neuer Beiträge. Hierbei soll wieder eine Beitrags-Checkliste erstellt werden. Diesmal enthält die Liste keine bereits bekannten Beiträge, sondern neue Beiträge. Dabei soll zu den 10 Kategorien jeweils ein Beitrag erstellt werden.¹⁹² Die Kategorien lauten:

1) Aufmerksamkeit anbieten

Stepper definiert Aufmerksamkeit als ein „universelles Geschenk“, „etwas das jeder hat und gerne hätte“.¹⁹³ Daher soll in dieser Übung einer Person Aufmerksamkeit geschenkt werden, bspw. durch das Folgen eines Accounts, das Kommentieren eines

¹⁸⁹ Schäffer 2017d

¹⁹⁰ Vgl.: ebd.

¹⁹¹ Stepper 2018j, S. 1

¹⁹² Vgl.: ebd., S. 2/3

¹⁹³ Vgl.: ebd., S. 1

Beitrags oder die Vernetzung mit einer neuen Person angeschlossen mit einer persönlichen Nachricht.

2) Anerkennung zeigen

Stepper beschreibt Dankbarkeit als ein weiteres „universelles Geschenk“.¹⁹⁴ Dankbarkeit zu empfangen und selbst zu äußern ist wichtig um Beziehungen zu vertiefen und zu pflegen. Daher soll an dieser Stelle eine öffentliche Anerkennung geteilt werden.

3) Nützliche Quellen teilen

Interessante Quellen sollen mit anderen Menschen geteilt werden bspw. über ein soziales Netzwerk oder einfach bei einem Kaffee mit einem Freund.

4) Fragen stellen

Stepper schreibt, dass Verletzlichkeit ein Geschenk sein kann.¹⁹⁵ Beispielsweise kann das Stellen einer Frage für andere die Möglichkeit sein, ihr Fachwissen bereitzustellen. Wenn auf diese Fragen geantwortet wird, kann der Teilnehmer dem Antwortgeber seine Anerkennung ausdrücken.

5) Antworten geben

Mit der Beantwortung einer Frage z. B. im Sozialen Netzwerk, kann Großzügigkeit geübt werden.

6) Menschen einander vorstellen

Menschen wohlüberlegt einander vorzustellen, zu beachten, inwiefern die Personen voneinander profitieren können, dabei die Zeit und jeweiligen Bedürfnisse der Personen zu berücksichtigen stellt hier einen Balanceakt dar.

7) Feedback anbieten

Mit dem Feedback soll eine Person und ihre Arbeit gewürdigt werden. Das Feedback soll positiv und konstruktiv sein.

8) Teilen der laufenden Arbeit

Die eigene Arbeit zu teilen kann andere Menschen inspirieren ähnliche Tätigkeiten umzusetzen. Außerdem kann Feedback dadurch eingeholt und die Arbeit verbessert werden.

9) Erfahrungen teilen

Erfolge und Fehler zu teilen kann für andere Personenkreise hilfreich sein. Hierbei können Quellen geteilt werden, die dem Teilnehmer z. B. bei einem Ziel geholfen haben.

¹⁹⁴ Stepper 2018j, S. 2

¹⁹⁵ Vgl.: ebd.

10) Neue Ideen anbieten

Auch unfertige Arbeiten können teilweise veröffentlicht und ein Feedback eingeholt werden.

Die Teilnehmer haben für diese Übung 20 Minuten Zeit. Angeschlossen wird eine Übung zur systematischen Ordnung der Beziehungsliste. Stepper schildert Vorschläge, wie die Teilnehmer sich eine bessere Übersicht über ihre Listen schaffen könne, ohne diese jede Woche erneut durchzusehen.¹⁹⁶ Es kann z. B. eine Tabelle erstellt werden, in der Name und die letzte Aktion sowie weitere geplante Kontaktaufnahmen notiert werden.

Die dritte Übung behandelt das Thema Verletzlichkeit und dreht sich dabei erneut um Großzügigkeit und Empathie. Diesmal sollen die Teilnehmer etwas von anderen Personen bekommen. Stepper schreibt, dass sich die Teilnehmer immer Zeit zum Nachdenken nehmen sollten, wie die andere Person durch die Kontaktaufnahme profitieren könnte.¹⁹⁷ Dies erfordert Anfangs zwar Zeit, allerdings kann es zu größeren Erfolgen führen wenn die Nachricht empathischer gestaltet ist. Anschließend wird eine Person auf der Beziehungsliste angeschrieben, welche dem Teilnehmer bei seinem Ziel weiterhelfen könnte. Bei der Formulierung sollen Phrasen wie „ich will“, „ich brauche“ oder „ich möchte“ vermieden werden. Anschließend soll die Nachricht in der Gruppe geteilt und verbessert werden. Der Abschluss dieser Woche bildet wieder die Frage an die Teilnehmer, was bis zur nächsten Woche erledigt werden kann.

Woche 10 und die Anwendbarkeit in der Bibliothek

Der Bereich des Humankapitals ist ein zentraler Bereich der Lernenden Bibliothek. Das Wissen des Einzelnen ist wertvoll und sollte bekannt sein. Übungen, die die Wissenskommunikation bzw. das Teilen von Wissen anregen sind daher wichtig. In der letzten Woche wurde Wissen in Form von bekannten Beiträgen geteilt. Dem Urheber wurde so Wertschätzung entgegengebracht.

In einer Lernenden Organisation ist es wichtig, die Arbeit anderer Mitarbeiter zu sehen und diese anzuerkennen. Im Umkehrschluss sollte die eigene Arbeit ebenfalls sichtbar gemacht und Wissen geteilt werden. Die Erstellung einer eigenen Beitrags-Checkliste in der zehnten Woche ist dabei eine hilfreiche Übung. Die Kategorien helfen bei der Fragestellung, was

¹⁹⁶ Vgl.: Stepper 2018j, S. 3

¹⁹⁷ Vgl.: ebd., S. 4

jeder Einzelne selbst geben und in Form von Beiträgen bereitstellen kann. Es kann sinnvoll sein, diese Übung zur Vor- oder Nachbereitung an das Treffen umzusetzen, da die 20 Minuten für zehn Beiträge knapp bemessen sind. Auch Schäffer berichtet, dass es in ihrem Circle nicht alle Gruppenmitglieder in der vorgegebenen Zeit geschafft haben, zu jeder Kategorie etwas zu formulieren.¹⁹⁸ Die angeschlossene Übung zum Systematisieren und Ordnen der Beziehungsliste ist hilfreich, um den Überblick zu behalten. Dies trägt weiter zum systematischen Arbeiten und zur lernenden Organisation bei. Auch die letzte Übung, in der ein Anliegen in empathischer Form an einen Empfänger geschrieben werden soll, findet ihre Anwendbarkeit in der Bibliothek. Allerdings kann es den Bibliotheksmitarbeitern durchaus schwerfallen, spontan ein Anliegen zu formulieren. Schäffer beschreibt, dass sie zunächst nicht wusste, welcher Person sie schreiben und was sie dieser Person im Gegenzug anbieten könnte.¹⁹⁹ Die Diskussion und das gegenseitige Feedback im Circle könnte dazu Impulse geben.

Woche 11: Stelle Dir die Möglichkeiten vor²⁰⁰

Zur Eröffnung des Treffens wird die Gruppe diese Woche zur Äußerung von Veränderungen aufgefordert, welche jeder Teilnehmer sich für die Welt wünschen würde. Dabei sollen sie selbst darüber nachdenken, wie sie eine Gruppe von Menschen zu einer bestimmten Handlung anregen können. Die Gedanken und Gefühle sollen mit der Gruppe geteilt werden. In dieser Woche sind die Hauptthemen Gruppen und Netzwerke. Bei der ersten Gruppenübung soll das Netzwerk als ein Ganzes angesehen und auch Gruppen mit gemeinsamen Zielen wahrgenommen werden. Die Aufgabe ist es, eine Suche zu starten nach Online-Gruppen, die mit einem sozialen Anliegen, einem Hobby oder dem Beruf in Berührung stehen. Diese Aufgabe soll in der Gruppe gelöst werden. Danach wird geprüft, wer diese Gruppen anführt und ob die Gruppen möglicherweise in Verbindung zueinander stehen. Die sog. Stammesführer werden notiert. Anschließend werden Gruppen genauer betrachtet und geprüft, wer die Gruppe wann und warum gegründet hat. Stepper schildert dazu ein Beispiel eines Kindes, welches an Krebs erkrankte. Das Mädchen eröffnete einen Limonadenstand, um Spenden zu sammeln. Mit ihrem ersten Stand nahm sie 2000 Dollar ein. Daher beschloss sie, es zu wiederholen und erfuhr dabei Unterstützung von Familie und Freunden. Vierzehn Jahre nachdem das Mädchen die Idee der Eröffnung eines Limonadenstandes hatte, hat die Stiftung

¹⁹⁸ Vgl.: Schäffer 2017c

¹⁹⁹ Vgl.: Schäffer 2017f

²⁰⁰ Stepper 2018k, S. 1

über 80 Millionen Dollar für Krebsforschung, Bildung und Familienunterstützung gesammelt.²⁰¹ Stepper möchte mit dieser Geschichte darauf hinweisen, dass es nicht darauf ankommt, wo die Teilnehmer anfangen. Wichtig ist, dass die Teilnehmer Ideen umsetzen.

Nach diesem Beispiel sollen sich die Teilnehmer überlegen, welchen Beitrag sie in einer Gruppe leisten können. Des Weiteren wird der Circle zur Gründung von Initiativen rund um deren Fachthemen angeregt.

Am Ende des Treffens soll darüber diskutiert werden, ob für das letzte Treffen ein besonderer Rahmen gewählt werden kann. Beispielsweise könnte der Circle das letzte Treffen in einem Restaurant stattfinden lassen.

Woche 11 und die Anwendbarkeit in der Bibliothek

Das Thema des Check-Ins - sich Möglichkeiten vorzustellen - kann die Gruppe in eine Diskussion versetzen. Dabei entscheidet der Circle, ob die Aufgabe beachtet oder zur nächsten übergegangen wird. Schäffers Circle kam beim Check-In in tiefere Gespräche u.a. darüber wie es möglich ist die eigene Komfortzone zu verlassen.²⁰² Die anschließende Übung, die Recherche nach Gruppen, kann gemeinsam erledigt werden. Es ist dabei möglich, dass es zu dem eigenen Thema keine Gruppen gibt und dies der Auslöser für eigene Gründungsaktivitäten ist. Auch eine angeschlossene Diskussion in der Gruppe kann neue Erkenntnisse bringen.

Die letzte Übung mit der Frage, was der eigene Limonadenstand ist, könnte sich für die Mitarbeiter schwieriger gestalten. Der Hintergrund dieser Übung ist nicht der Ausbau der Sozialkompetenz, sondern die Schaffung des Bewusstseins, welche Fähigkeiten sinnvoll für Beiträge eingesetzt werden können. Dies kann z. B. das Üben von Empathie bei der Arbeit sein, wo Kollegen unterstützt werden.

Woche 12: Reflektiere und feiere²⁰³

Das Ende des WOL-Programms kann gleichzeitig der Beginn einer neuen Arbeitseinstellung sein. Der Circle-Guide am Ende von Woche elf regt dazu an, das letzte Treffen auf irgendeine Art zu zelebrieren. Beispielsweise kann das Treffen in ein Café oder Restaurant verlegt

²⁰¹ Vgl.: Stepper 2018k, S. 3

²⁰² Vgl.: Schäffer 2017f

²⁰³ Stepper 2018l, S. 1

werden. Beim Check-In tauschen sich die Teilnehmer über ihre Gefühle zum Ende des WOL-Programms aus. Diese Woche hat drei letzte Übungen. In der ersten Gruppenübung sollen die Teilnehmer beschreiben, was sich bei ihnen persönlich als auch im Hinblick auf ihr Ziel durch WOL entwickelt hat. Nachdem notiert wurde, welche Dinge sich positiv verändert haben, soll über Schwierigkeiten in den 12 Wochen nachgedacht werden. Die Antworten werden mit dem Circle geteilt.

In der zweiten Übung sollen Ziele für die nächsten Zeiträume gesteckt werden. Motivation soll dabei das eben Notierte und das bereits Erreichte sein. In dieser Übung soll eine Vision über das zukünftige Ich geschrieben werden.

In der letzten Gruppenübung werden Vorschläge gemacht, wie das Konzept WOL weitergelebt und weitergegeben werden kann.

Woche 12 und die Anwendbarkeit in der Bibliothek

Die letzte Woche ist für alle Teilnehmer von hoher Relevanz, da es das Ende der Treffen ist und gleichzeitig der Beginn etwas Neuem sein kann. Einen bestimmten Besprechungsraum oder die Verlagerung des Treffens in die Mensa könnte beispielsweise ein netter Abschluss sein. Es ist sinnvoll, dass sich die Teilnehmer über ihre Erfolge und Herausforderungen der letzten Wochen austauschen. Die Vision von dem zukünftigen Ich muss gegenüber den Arbeitskollegen nicht unbedingt geteilt werden. War der Circle erfolgreich, wurden Ziele erreicht und neue Netzwerke geknüpft, so kann über die Ausweitung von WOL innerhalb der Bibliothek nachgedacht werden. Auch die Vernetzung zu anderen Bibliotheken sollte dabei ins Auge gefasst werden.

5.3 Wirkung der WOL-Kernelemente

Die vollständige Betrachtung der WOL-Wochen in Kapitel 5.2 hat einzelne Aspekte für die Lernende Bibliothek aufgezeigt. Eine Kurzübersicht des Nutzens von WOL für Bibliotheken lässt sich über die fünf Kernelemente herstellen, welche im Folgenden zusammengefasst werden.

1. Purposeful discovery (= Zielgerichtetes Auffinden)

Die Mitarbeiter lernen, persönliche (interne) Ziele zu definieren und Methoden diese Ziele umzusetzen. Die Führungskräfte der Bibliothek können gemeinsam mit den Mitarbeitern ein Leitbild erstellen und damit Orientierungspunkte für Ziele bieten. Dieses Kernelement kann

das selbstverantwortliche Lernen und Arbeiten in der Lernenden Bibliothek fördern. Libal sagt, dass es bei der Abgabe von Produkten an den Kunden nur darum geht, dass die Produkte die gewünschte Beschaffenheit haben. Bei der Produktentwicklung muss daher fokussiert gearbeitet werden. Die agile Arbeitsweise kann laut Libal mit WOL antrainiert werden.

204

In folgenden Wochen findet diese Kernkompetenz Anwendung [an konkreter Aufgabe]: 3 [Netzwerke finden und nutzen], 5 [So viel zu Geben], 9 [Sichtbar arbeiten], 10 [Beiträge identifizieren], 11 [Netzwerke finden und nutzen]

2. Relationships (= Beziehungen)

Die Mitarbeiter lernen den sinnvollen Einsatz von internen und externen Sozialen Netzwerken. Sie nehmen Kontakt zu anderen Bibliotheken oder Stellen auf, die an ähnlichen Themen arbeiten. Die Mitarbeiter üben den Umgang mit Lieferanten und Kunden. Dieses Kernelement unterstützt das Intellektuelle Kapital (insbesondere Beziehungskapital) der Lernenden Bibliothek.

Auch Libal definiert Beziehungen als zentrales Kernelement für die Produktentwicklung. Nur durch den permanenten Austausch zwischen Produzent und Kunden kann das bestmögliche Produkt bereitgestellt werden.²⁰⁵ Diese Arbeitseinstellung kann auch auf Bibliotheken übertragen werden, da der Fokus auf der kundenorientierten Bereitstellung von Medien und Informationen liegt.

In folgenden Wochen findet diese Kernkompetenz Anwendung [an konkreter Aufgabe]: 1 [Erste Beziehungsliste erstellen], 2 [Beiträge für Personen der Beziehungsliste], 6 [Beziehungen vertiefen], 10 [Verwaltung/Strukturierung von Kontakten], 11 [Netzwerke herstellen und nutzen]

3. Generosity (= Großzügigkeit)

Für Libal bedeutet Großzügigkeit im Unternehmen, dass die Führungskräfte ihren Mitarbeitern ein Lernumfeld bieten, welches sie bei ihrer Arbeit motiviert. Dazu gehört es z. B. als

²⁰⁴ Vgl.: Libal 2018b

²⁰⁵ Vgl.: ebd.

Führungskraft einen störungsfreien Arbeitsplatz zu schaffen und somit eine angenehme Arbeitsatmosphäre.²⁰⁶ Der empathische, großzügige und dankbare Umgang mit Kollegen, Lieferanten und Kunden sollte ein grundlegender Bestandteil der Bibliotheksarbeit sein.

Dieses Kernelement wird in folgenden Wochen geübt [an konkreter Aufgabe]: 2 [erste Beiträge erstellen], 3 [Beiträge anbieten], 4 [Empathische Formulierung], 8 [Empathie üben]

4. Visible Work (= Sichtbares arbeiten)

Libal beschreibt sichtbares und transparentes Arbeiten als Schlüssel der Agilität. Es genüge dabei nicht reine Informationen zugänglich zu machen, sondern diese auch mit den Projektbeteiligten persönlich zu diskutieren.²⁰⁷

Die Bibliotheksmitarbeiter lernen, dass ihr Wissen wertvoll ist und sie einen wichtigen Beitrag in der Bibliothek leisten. Daher arbeiten sie sichtbar, d.h. nutzen interne Möglichkeiten um die Arbeit zu dokumentieren und anderen zugänglich zu machen. Dieses Kernelement unterstützt die weitere Entwicklung des Wissensmanagements sowie Organisation von Intellektuellem Kapitalmanagement in der Lernenden Bibliothek.

In folgenden Wochen findet diese Kernkompetenz Anwendung [an konkreter Aufgabe]: 2 [Beiträge erstellen], 3 [Beiträge anbieten], 5 [Fakten über sich selbst], 9 [Beiträge anderer], 10 [Identifikation neuer Beiträge]

5. Growth Mindset (= Änderung des Denkens/Handelns/ der Haltung)

Zusammen mit den vier anderen Elementen führt WOL zu einem wachsenden Mindset des Einzelnen. Bibliotheksmitarbeiter lernen ihr Handeln einzuordnen und erkennen die Tragweite ihrer Entscheidungen und Arbeitshandlungen. Mitarbeiter lernen laut Libal durch Growth Mindset Feedback zu nutzen, um die Produkte an die Kundenbedürfnisse stetig anzupassen.²⁰⁸ Agiles Mindset ist eine Grundvoraussetzung für den Weg zur Lernenden Bibliothek.

²⁰⁶ Vgl.: Libal 2018b

²⁰⁷ Vgl.: ebd

²⁰⁸ Vgl.: ebd.

Diese Kernkompetenz wird in folgenden Wochen geübt [an konkreter Aufgabe]: 3 [Dankbarkeit üben, Zeitmanagement] ,4 [Art und Weise Beiträge zu schreiben], 5 [So viel zu geben.], 7 [Reflexion aus Erfahrung und daraus Entwicklung einer künftigen Vision], 8 [Gewohnheiten stärken], 12 [Zeitkapsel, „Gib es weiter“]

6. Zusammenfassung

Die Betrachtung der einzelnen WOL-Wochen hat einige Elemente aufgezeigt, welche die Bibliothek auf ihrem Weg zur Lernenden Organisation unterstützen kann. Die Methode Working Out Loud enthält Übungen zur Ausbildung einer agilen Arbeitsweise, Änderung der (Arbeits-)Haltung (sog. Growth Mindset), Vernetzungskompetenz sowie Bausteine des Wissensmanagements.

WOL fordert die Bibliotheksmitarbeiter in der ersten Woche dazu auf, persönliche Ziele zu formulieren. Dies kann zunächst eine Herausforderung darstellen. Daher kann es an dieser Stelle hilfreich sein, einen erfahrenen WOL-Ansprechpartner zu Rate ziehen. Dies kann ein externer oder interner WOL-Mentor sein. Die Teilnehmer sollten dieses Thema jedoch nicht zu kompliziert gestalten. Das Ziel an sich ist zwar wichtig, dennoch sollten die Teilnehmer nicht zu viel Zeit mit der Definition verbringen. In den kommenden Wochen wird das Ziel mithilfe weiterer Methoden weiter eingegrenzt oder erarbeitet.

Bei den Kriterien zur Lernenden Bibliothek wurde Agilität als wesentlicher Faktor festgelegt ([Tabelle S. 27](#)). Agilität erfordert, dass Mitarbeiter sich selbst reflektieren, dabei ihre Gewohnheiten anpassen und somit ihre Arbeit schrittweise verbessern. Dieses selbstreflektierende Verhalten wird mit WOL trainiert. In Woche sieben wird der Teilnehmer mit dem Brief an sich selbst ([S.40](#)) aufgefordert, über das Ziel und einen realistischen Weg dorthin nachzudenken.

WOL vermittelt des Weiteren Übungen zur Änderung von Gewohnheiten, welche Strategien des Selbst- und Wissensmanagements widerspiegeln. In Woche acht soll ein Fortschrittsdiagramm erstellt werden ([S.42](#)) und in Woche drei ([S.34](#)) wird ein Fokus auf Zeitmanagement gelegt. Diese beiden Übungen zeigen auf, an welchen Gewohnheiten noch Handlungsbedarf besteht. Dies führt zu einer weiteren Selbstreflexion, weil Mitarbeiter Potentiale erkennen und den Arbeitsalltag neu strukturieren können.

Zur Änderung von Gewohnheiten gehört es, dass sich das Mindset der Mitarbeiter wandelt. Ein empathischer und wertschätzendes Verhalten gegenüber Kollegen, Lieferanten und Bibliothekskunden trägt einen wesentlichen Beitrag zur Mitarbeiterzufriedenheit bei. Damit wird eine gute Arbeits- und Lernumgebung geschaffen. Dieses scheinbar selbstverständliche Verhalten tritt im Arbeitsalltag häufig in den Hintergrund. WOL fördert dieses Verhalten

mit Übungen wie dem Großzügigkeitstest in Woche zwei ([S.33](#)), dem empathischen formulieren von E-Mails in Woche vier ([S.37](#)) sowie dem Vorstellen von Personen in Woche acht ([S.42](#)).

Ein weiterer wesentlicher Faktor zur Lernenden Bibliothek ist die Organisation des Wissens. Zum Wissensmanagement gehört es eigenes Wissen schriftlich festzuhalten und mit anderen zu teilen. Über dieses Wissen muss sich der Mitarbeiter jedoch bewusst sein. Dies kann mit der WOL-Übung aus Woche fünf gefördert werden, in welcher 50 Fakten zu sich selbst geweckt werden ([S.38](#)). Hier können sich scheinbar belanglose Informationen als wertvolles Wissen für andere herausstellen. Dieses Wissen festzustellen bedarf entweder akribischer Interviews mit den Bibliotheksmitarbeitern, wie das Beispiel aus der Stadtbibliothek Würzburg zeigte, ([S.22 zum Thema Informationsdokumentation](#)) oder der WOL-Übung mit den 50 Fakten. Die Herausforderung bei dieser Übung liegt darin begründet, dass die Mitarbeiter nicht nur an persönliche Eigenschaften, sondern auch an solche denken sollen, die mit ihrer Arbeit verbunden sind. Nur so kann das individuelle organisationale Wissen festgestellt und dokumentiert werden. Daher könnte sich die Kombination aus dem Aufschreiben der persönlichen Eigenschaften und dem Interview als wertvoll für die Bibliothek herausstellen. Grundvoraussetzung ist hierbei, dass ein gewisses Vertrauensverhältnis zwischen Führungskraft und Bibliotheksmitarbeiter besteht. Ansonsten könnte die Dokumentation als Schikane angesehen werden, was sich negativ auf die Entwicklung der Lernenden Bibliothek auswirken würde.

Informationen über Arbeitsvorgänge können in schriftlichen Arbeitsanweisungen festgehalten und auf gemeinsamen Plattformen zugänglich gemacht werden. Das Teilen von Wissen sollte über die reine Zugänglichkeitsmachung von Arbeitsanleitungen hinausgehen. WOL lehrt, die eigene Arbeit im Unternehmen sichtbar zu machen. Bibliotheksmitarbeiter, die in laufenden Projekten arbeiten, können z. B. andere Bibliotheksmitarbeiter informieren und Feedback zum Projekt einholen. Somit können Projekte schneller und effizienter ablaufen. Die Zugänglichkeitsmachung von Wissen kann auch über interne Vorträge, Team-Besprechungen oder Beiträge in internen Wikis erfolgen.

Der Einbezug externer Partner sollte ebenfalls ins Auge gefasst werden. Dazu bedarf es einer Bekanntmachung der laufenden Projekte nach außen z. B. auf der Bibliothekswebseite. Des Weiteren sollten sich Bibliotheken über die bereits bestehenden Beziehungen und Netzwerke bewusst werden. In der ersten WOL-Woche wurden die Mitarbeiter aufgefordert eine

Beziehungsliste zu erstellen. Dies ist eine sinnvolle Übung für Bibliotheken, da bestehende Kontakte und Kooperationen zu anderen Einrichtungen notiert und Möglichkeiten der Vertiefung dieser Beziehungen gefunden werden können. Die Vernetzung zu anderen Bibliotheken und kulturellen Einrichtungen könnte ein Schlüssel sein die digitalen Angebote auszubauen und somit Kulturgüter für die Gesellschaft zugänglich zu machen. Wissenschaftliche Bibliotheken mit Altbestand könnten bspw. Kontakt zu örtlichen Archiven oder Museen erhalten, um gemeinsam Kulturgüter zugänglich zu machen. Dies könnte die gemeinsame Planung von Veranstaltungen wie z. B. einer Ausstellung als auch die Umsetzung von Digitalisierungsprojekten sein.

Herausforderungen des WOL-Programms können darin liegen, zunächst überhaupt eine geeignete Gruppe zu finden. Bei internen Circles muss ein gewisses Vertrautheitslevel bestehen. Führungskräfte und Bibliotheksmitarbeiter sollten nach Möglichkeit nicht in einem Circle sein, um so die Hemmschwelle zu senken. Ein Circle mit Menschen, die sich nicht oder kaum kennen, funktioniert demnach besser. Es empfiehlt sich daher Mitarbeiter aus Abteilungen oder Teams zusammenzustellen, die nicht tagtäglich miteinander arbeiten. Eine weitere Möglichkeit wäre die Gründung eines institutsübergreifenden Circles bspw. mit anderen Bibliotheken oder Kultureinrichtungen. Dies stellt zunächst aber einen größeren Organisationsaufwand dar, da sich über Chattechniken (bei virtuellen Treffen) und Termin (innerhalb oder außerhalb der Arbeitszeit) geeinigt werden muss. Dennoch könnte hier ein großes Potential liegen, da sich einrichtungsübergreifend ausgetauscht und Feedback eingeholt werden kann.

Working Out Loud ist für Bibliotheken ein neues Thema und wird aktuell noch nicht praktiziert. Daher sollte WOL in der Bibliothekswelt bekannter gemacht werden z. B. auf Fachtagungen oder in Fachzeitschriften.

Da Bibliotheken Bildungspartner sind, sollten auch die Mitarbeiter in einem gut strukturierten Arbeits- und Lernumfeld arbeiten, um so die Dienstleistungen und Services der Bibliothek weiter auszubauen zu können. Einige Bibliotheken setzen bereits Wissensmanagementstrategien um. Diese müssen durch agile Arbeits- und Denkmuster erweitert werden, sodass der Weg zur Lernenden Organisation weitergegangen werden kann. Neben Fachkompetenz ist hier auch das Mindset eines jeden Mitarbeiters gefragt. Dieses Mindset lässt sich durch WOL antrainieren.

Die Erfolge in den Unternehmen zeigen, dass WOL großes Potential für die Mitarbeiter hat. WOL wird zur Vernetzungskompetenz und der Vermittlung einer agilen Arbeitsweise eingesetzt. Das könnte sich für Bibliotheken auch so manifestieren. Wichtig ist es, offen für neue Methoden zu bleiben. Dabei sollte der Auftrag der Bibliothek nie aus den Augen verloren werden. Bibliotheken sind Bildungspartner und sollten neben dem reinen Medienbestand, den Bibliotheksnutzern bei der Auswertung und Einordnung von Informationen beratend zur Seite stehen. Aufklärung und Bildung können der Gesellschaft in einer komplexen und postfaktischen Welt eine Orientierung bieten. Bibliotheken können ein Teil davon sein, wenn sie neugierig und offen, aber auch kritisch bleiben.

Literaturverzeichnis

Adler, Jochen (o. J.): *WOL_de Community*. Online verfügbar unter: URL:

<https://www.yammer.com/wolde/> [Abgerufen am 03.01.2019]

Agile Verwaltung (2016a, 22. Februar): Über uns. *Agile Verwaltung* Online verfügbar un-

ter: URL: <https://agile-verwaltung.org/ueber-uns/> [Abgerufen am 21.12.2018]

Agile Verwaltung (2016b, 21. November): Was bedeutet „Agile Verwaltung“? *Agile Ver-*

waltung Online verfügbar unter: URL: [https://agile-verwaltung.org/was-bedeutet-](https://agile-verwaltung.org/was-bedeutet-agile-verwaltung/)

[agile-verwaltung/](https://agile-verwaltung.org/was-bedeutet-agile-verwaltung/) [Abgerufen am 21.12.2018]

Arbeitskreis Wissensbilanz (o. J.): Strukturmodell. Online verfügbar unter: URL: [http://ak-](http://ak-wissensbilanz.org/strukturmodell/)

[wissensbilanz.org/strukturmodell/](http://ak-wissensbilanz.org/strukturmodell/) [Abgerufen am 22.12.2018]

Argyris, Chris, Schön, Donald A. (1996): *Organizational learning*. Reading, Mass: Addi-

son-Wesley Publishing Company

Argyris, Chris, Schön, Donald A., Riehl, Wolfgang (2008): *Die lernende Organisation:*

Grundlagen, Methode, Praxis. (3. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Ashby, W.Ross (1960): *Design for a brain*. (Second edition.). New York: Wiley

Bartels, Birgit @teleabiggi (2019): was antwortet ihr auf diese Frage einer/es Chefs: „Wa-

rum soll ich meinen MitarbeiterInnen erlauben... Tweet vom 11.01.2019. Online

verfügbar unter: URL: <https://twitter.com/telabiggi/status/1083776476951007232>

[Abgerufen am 22.01.2019]

Bartonitz, Martin, Lévesque, Veronika, Michl, Thomas, Steinbrecher, Wolf, Vonhof, Cor-

nelia, Wagner, Ludger (Hrsg.) (2018): *Agile Verwaltung Wie der Öffentliche Dienst*

aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann. Berlin: Springer Gabler

Beyer, Horst-Tilo (o. J.): Ansätze zur Prozessoptimierung-Teil III, Evolutionärer Wandel:

Organisationsentwicklung und lernende Organisation. Online verfügbar unter:

URL: http://www.online-lehrbuch-bwl.de/lehrbuch/kap3/oe_le/oe_le.pdf [Abgeru-

fen am 14.12.2018]

- BID (2017, 5. Oktober): Ethische Grundsätze von Bibliothek und Information Deutschland (BID). Online verfügbar unter: URL: <https://media02.culturebase.org/data/docs-bideutschland/Ethische%20Grundsätze.pdf> [Abgerufen am 04.01.2019]
- BMW Group (Hrsg.) (2016, November): BMW Group Verhaltenskodex. Online verfügbar unter: URL: https://www.bmwgroup.com/content/dam/bmw-group-websites/bmwgroup_com/company/downloads/de/2016/BMW_Group_Verhaltenskodex_DE.pdf [Abgerufen am 18.01.2019]
- Braun, Judith @inklusive (2018): Liebe #WOL|ies, wer hat es schon mal im Circle so gehandelt, dass ... Tweet vom 04.10.2018. Online verfügbar unter: URL: <https://twitter.com/inklusive/status/1047812404044845058> [Abgerufen am 30.12.2018]
- CL Sprint: Lernen in Netzwerken – WOL als Mitarbeiterinitiative bei Siemens (2018): *Corporate Learning Community. Blogbeitrag vom 09.03.2018.* Online verfügbar unter: URL: <https://colearn.de/cls-wol-bei-siemens/> [Abgerufen am 14.01.2019]
- Daimler (2018a): *Unsere Strategie.* Online verfügbar unter: URL: <https://www.daimler.com/konzern/strategie/> [Abgerufen am 12.10.2018]
- Daimler (2018b): *Mitarbeitervernetzung.* Online verfügbar unter: URL: <https://www.daimler.com/konzern/strategie/digitallife/mitarbeiter-im-mittelpunkt/mitarbeitervernetzung.html> [Abgerufen am 12.10.2018]
- de:wolc18 [WOL.wiki] (o. J.): Online verfügbar unter: URL: <https://wol.wiki/de/wolc18> [Abgerufen am 29.11.2018]
- Dony, Carina @CarinaD688 (2018): Frage an die #WorkingOutLoud Community: ... Tweet vom 16.08.2018. Online verfügbar unter: URL: <https://twitter.com/CarinaD688/status/1029972302262398976> [Abgerufen am 30.12.2018]

- Dudenredaktion (o. J.-a): Volatilität. *Duden online*. Online verfügbar unter: URL:
<https://www.duden.de/node/734563/revisions/1882498/view> [Abgerufen am
13.12.2018]
- Dudenredaktion (o. J.-b): Komplexität. *Duden online*. Online verfügbar unter: URL:
<https://www.duden.de/node/688044/revisions/1789092/view> [Abgerufen am
13.12.2018]
- Dudenredaktion (o. J.-c): Ambiguität. *Duden online*. Online verfügbar unter: URL:
<https://www.duden.de/node/741838/revisions/1772523/view> [Abgerufen am
13.12.2018]
- Dudenredaktion (o. J.-d): Ambivalenz. *Duden online*. Online verfügbar unter: URL:
<https://www.duden.de/node/741943/revisions/1879910/view> [Abgerufen am
13.12.2018]
- Dueckert, Simon @SimonDueckert (2018): Es gibt beides ... Tweet vom 16.08.2018. On-
line verfügbar unter: URL: [https://twitter.com/SimonDueckert/sta-
tus/1030018662831452162](https://twitter.com/SimonDueckert/status/1030018662831452162) [Abgerufen am 30.12.2018]
- Düren, Petra (2015): *Bibliotheken als lernende Organisationen*. Berlin; München [u.a.]: De
Gruyter Saur
- Fingerle, Birgit Inken, Mumenthaler, Rudolf (2016): *Innovationsmanagement in Bibliotheken*. Berlin ; Boston: De Gruyter
- Flicker, Anja, Paul, Thomas M. (2016): Theory in Action-Knowledge Management and In-
tellectual Capital Management at Würzburg Public Library. *Knowledge Manage-
ment in Libraries and Organizations* (S. 190–200). Berlin, Boston: De Gruyter Saur
- Fütterer, Lukas (2018): Key Note John Stepper -Working Out Loud Camp 2018 in Berlin
#WOLC18. YouTube-Video vom 17.12.2018. Online verfügbar unter: URL:
<https://www.youtube.com/watch?v=ZAqsOG1IyCU> [Abgerufen am 03.01.2019]

- Habenicht, Marc @*Marc_Habenicht* (2019): Weil das Ziel nur „Der Weg“ ist... Tweet vom 11.01.2019. Online verfügbar unter: URL: https://twitter.com/Marc_Habenicht/status/1083801561791377408 [Abgerufen am 22.01.2019]
- Hallam, Gillian, Hiskens, Andrew, Ong, Rebecca (2015): Conceptualising the Learning Organisation: Creating a Maturity Framework to Develop a Shared Understanding of the Library's Role in Literacy and Learning. *Bibliothek Forschung und Praxis*, 39 (1), S. 61–72
- Human Resources Excellence Award (2018): *Gewinner 2017*. Online verfügbar unter: URL: <https://www.hr-excellence-awards.de/gewinner-2017/> [Abgerufen am 12.10.2018]
- IFLA (2017, 8. September): *IFLA / UNESCO-Manifest für Digitale Bibliotheken*. Online verfügbar unter: URL: <https://www.ifla.org/DE/publications/node/8951> [Abgerufen am 04.01.2019]
- IFLA (2018, 18. Dezember): *How To Spot Fake News*. Online verfügbar unter: URL: <https://www.ifla.org/publications/node/11174> [Abgerufen am 04.01.2019]
- Kattau, Michael (2018, 1. Februar): Zukunft der Arbeit: Effektiver durch virtuelle Expertennetzwerke. *Bosch Media Service* Online verfügbar unter: URL: <https://www.bosch-presse.de/pressportal/de/de/zukunft-der-arbeit-effektiver-durch-virtuelle-expertennetzwerke-135872.html> [Abgerufen am 23.11.2018]
- Kluge, Sabine (2018, 6. Mai): Working Out Loud: Fitnessprogramm für die Neue Arbeit - Stabiler Rücken für Selbstorganisation (Folge 1) | LinkedIn. Online verfügbar unter: URL: <https://www.linkedin.com/pulse/working-out-loud-fitnessprogramm-f%C3%BCr-die-neue-arbeit-sabine-kluge/> [Abgerufen am 30.12.2018]
- Kolb, David A. (2014): *Experiential Learning: Experience As the Source of Learning and Development*. (2nd ed.). Pearson Education

- Kondic, Denny (2017): WOL- Week 2 - Die Aufmerksamkeit schenken. *Ideen machen Zukunft*. Blogbeitrag vom 14.12.2017. Online verfügbar unter: URL: <http://ideen-machen-zukunft.blogspot.com/2017/11/wol-week-2.html> [Abgerufen am 30.12.2018]
- Kondic, Denny (2018a): Ein Brief aus der Zukunft. *Denny Kondic*. Blogbeitrag vom 04.01.2018 Online verfügbar unter: URL: <http://dennykondic.de/2018/01/04/ein-brief-aus-der-zukunft-wol-week-7/> [Abgerufen am 31.12.2018]
- Kondic, Denny (2018b): WOL - Eine Lernreise in 12 Wochen. *Ideen machen Zukunft*. Blogbeitrag vom 15.01.2018. Online verfügbar unter: URL: http://ideen-machen-zukunft.blogspot.com/2018/01/wol-eine-lernreise-in-12-wochen_15.html [Abgerufen am 29.12.2018]
- Krentz, Katharina (2017): How We Organize Working Out Loud at Bosch. *#wolweek*. Blogbeitrag vom 04.06.2017. Online verfügbar unter: URL: <https://wol-week.com/2017/06/04/how-we-organize-working-out-loud-at-bosch/> [Abgerufen am 25.01.2019]
- Krentz, Katharina @Katha_Pe (2019): Weil das Ziel nur die Richtung vorgibt... Tweet vom 11.01.2019. Online verfügbar unter: URL: https://twitter.com/Katha_Pe/status/1083819357124415494 [Abgerufen am 22.01.2019]
- Lezner, Leonid (o. J.): *CircleFinder*. Online verfügbar unter: URL: <https://beta.circlefinder.app/login> [Abgerufen am 03.01.2019]
- Libal, Ilona (2016): Wie wir „Working Out Loud“ in unser Unternehmen geholt und einen Traum verwirklicht haben. *ilonalibal.com*. Blogbeitrag vom 26.09.2016. Online verfügbar unter: URL: <https://ilonalibal.com/wie-wir-working-out-loud-in-unser-unternehmen-geholt-haben> [Abgerufen am 19.01.2019]

- Libal, Ilona (2018a): Frauen gehen in Führung mit Working Out Loud. *ilonalibal.com*.
Blogbeitrag vom 28.05.2018. Online verfügbar unter: URL: <https://ilonalibal.com/frauen-gehen-in-fuehrung-mit-working-out-loud> [Abgerufen am 19.01.2019]
- Libal, Ilona (2018b): Wie Working Out Loud agiles Mindset fördert - ein Praxisbericht. *ilonalibal.com*. Blogbeitrag vom 04.07.2018. Online verfügbar unter: URL: <https://ilonalibal.com/wie-working-out-loud-agiles-mindset-foerdert-ein-praxisbericht> [Abgerufen am 29.11.2018]
- Libal, Ilona @IlonaLibal (2018c): Das Ziel muss vom Herzen kommen... Tweet vom 06.08.2018. Online verfügbar unter: URL: <https://twitter.com/IlonaLibal/status/1029974396608368640> [Abgerufen am 30.12.2018]
- Libal, Ilona @IlonaLibal (2018d): Ich kenne es wenig, dass... Tweet vom 07.10.2018. Online verfügbar unter: URL: <https://twitter.com/IlonaLibal/status/1048915246151356417> [Abgerufen am 30.12.2018]
- Libal, Ilona (2019): [WOL@BMW]. Telefoninterview mit Ilona Libal, Mitarbeiterin und WOL Mentorin bei BMW, durchgeführt von Carina Dony am 18.01.2019
- Loebel, Katja (2015): *Bibliotheken als lernende Organisationen – Ermittlung des Reifelevels anhand eines Selbstbewertungstools auf Grundlage des Maturity Models*. Stuttgart Online verfügbar unter: URL: http://hdms.bsz-bw.de/files/4376/Loebel_Katja_Masterarbeit.pdf [Abgerufen am 18.09.2018]
- Pape, Benedikt (2019): [WOL@Siemens.] Telefoninterview mit Benedikt Pape, Siemensmitarbeiter und WOL-Mentor, durchgeführt von Carina Dony am 14.01.2019
- Redmann, Britta (2017): *Agiles Arbeiten im Unternehmen: rechtliche Rahmenbedingungen und gesetzliche Anforderungen*. (1. Auflage 2017.). Freiburg ; München ; Stuttgart: Haufe Gruppe

- Rode, Magnus (2018a, 18. Juni): *Impressum*. Online verfügbar unter: URL:
<https://wol.wiki/de/impressum> [Abgerufen am 03.01.2019]
- Rode, Magnus (2018b, 26. November): *Anleitungen*. Online verfügbar unter: URL:
<https://wol.wiki/manual> [Abgerufen am 03.01.2019]
- Schäffer, Nadine (2017a): WOLknäul #6. *IPI – Intranet-Agentur*. Blogbeitrag vom
28.09.2017. Online verfügbar unter: URL: <https://www.ipi-gmbh.com/wolknaeul-6/>
[Abgerufen am 30.12.2018]
- Schäffer, Nadine (2017b): WOLknäul #8. *IPI – Intranet-Agentur*. Blogbeitrag vom
12.10.2017. Online verfügbar unter: URL: <https://www.ipi-gmbh.com/wolknaeul-8/>
[Abgerufen am 31.12.2018]
- Schäffer, Nadine (2017c): WOLknäul #9. *IPI – Intranet-Agentur*. Blogbeitrag vom
19.10.2017. Online verfügbar unter: URL: <https://www.ipi-gmbh.com/wolknaeul-9/>
[Abgerufen am 02.01.2019]
- Schäffer, Nadine (2017d): WOLknäul #10. *IPI – Intranet-Agentur*. Blogbeitrag vom
02.11.2017. Online verfügbar unter: URL: <https://www.ipi-gmbh.com/wolknaeul-10/> [Abgerufen am 02.01.2019]
- Schäffer, Nadine (2017e): WOLknäul #11. *IPI – Intranet-Agentur*. Blogbeitrag vom
09.11.2017. Online verfügbar unter: URL: <https://www.ipi-gmbh.com/wolknaeul-11/> [Abgerufen am 02.01.2019]
- Schäffer, Nadine (2017f): WOLknäul #12. *IPI – Intranet-Agentur*. Blogbeitrag vom
16.11.2017. Online verfügbar unter: URL: <https://www.ipi-gmbh.com/wolknaeul-12/> [Abgerufen am 02.01.2019]
- Schäffer, Nadine, Bartl, Rainer (2017): *Working out loud-Xing-Gruppe*. Online verfügbar
unter: URL: <https://www.xing.com/communities/groups/working-out-loud-nummer-wol-1099489> [Abgerufen am 03.01.2019]

- Scheller, Torsten (2017): *Auf dem Weg zur agilen Organisation : wie Sie Ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten*. München: Verlag Franz Vahlen
- Senge, Peter M. (1990): *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York [u.a.]: Doubleday Currency
- Senge, Peter M. (2017): *Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. (Maren Klostermann, Hans Freundl, Übers.) (11., völlig überarbeitete und aktualisierte Auflage 2011, Sonderausgabe.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- Siemens (2018): Working out Loud- Prepare yourself for the company of tomorrow. *Colearn, CL-Sprint-Vortrag im März 2018*. Online verfügbar unter: URL: https://colearn.de/wp-content/uploads/2018/03/WOL@Siemens_CLSprint.pdf [Abgerufen am 22.11.2018]
- Stepper, John (2014): *Working Out Loud-Facebook-Group*. Online verfügbar unter: URL: <https://de-de.facebook.com/groups/workingoutloud/> [Abgerufen am 03.01.2019]
- Stepper, John (2015): *Working Out Loud: For a better career and life*. New York: Ikigai Press
- Stepper, John (2018a, Februar): Working out Loud Circle Guide: Woche 1. Online verfügbar unter: URL: <https://static1.squarespace.com/static/5602f08de4b0cb7ca5d4a933/t/5a89b34741920223d08d946c/1518973768494/WOL+Circle+Guide+-+Week+1+v4.5+-+GERMAN.pdf> [Abgerufen am 08.11.2018]
- Stepper, John (2018b, Februar): Working out Loud Circle Guide: Woche 2. Online verfügbar unter: URL: <https://static1.squarespace.com/static/5602f08de4b0cb7ca5d4a933/t/5aea034270a6ad51b9fc7f49/1525285717723/WOL+Circle+Guide+-+Week+2+v4.5+-+GERMAN.pdf> [Abgerufen am 09.11.2018]

- Stepper, John (2018c, Februar): Working out Loud Circle Guide: Woche 3. Online verfügbar unter: URL: <https://static1.squarespace.com/static/5602f08de4b0cb7ca5d4a933/t/5ab1929cf950b79ef5e96ef1/1521586845319/WOL+Circle+Guide+-+Week+3+v4.5+-+GERMAN.pdf> [Abgerufen am 09.11.2018]
- Stepper, John (2018d, Februar): Working out Loud Circle Guide: Woche 4. Online verfügbar unter: URL: <https://static1.squarespace.com/static/5602f08de4b0cb7ca5d4a933/t/5a99a8c2652dead54a5f132b/1520019650968/WOL+Circle+Guide+-+Week+4+v4.5+-+GERMAN.pdf> [Abgerufen am 09.11.2018]
- Stepper, John (2018e, Februar): Working out Loud Circle Guide: Woche 5. Online verfügbar unter: URL: <https://static1.squarespace.com/static/5602f08de4b0cb7ca5d4a933/t/5a99a8feec212dc62515ddd7/1520019711220/WOL+Circle+Guide+-+Week+5+v4.5+-+GERMAN.pdf> [Abgerufen am 09.11.2018]
- Stepper, John (2018f, Februar): Working out Loud Circle Guide: Woche 6. Online verfügbar unter: URL: <https://static1.squarespace.com/static/5602f08de4b0cb7ca5d4a933/t/5a99b4d8419202c29f366ec7/1520022745710/WOL+Circle+Guide+-+Week+6+v4.5+-+GERMAN.pdf> [Abgerufen am 09.11.2018]
- Stepper, John (2018g, Februar): Working out Loud Circle Guide: Woche 7. Online verfügbar unter: URL: <https://static1.squarespace.com/static/5602f08de4b0cb7ca5d4a933/t/5aaeb91faa4a99e02198506d/1521400095959/WOL+Circle+Guide+-+Week+7+v4.5+-+GERMAN.pdf> [Abgerufen am 09.11.2018]
- Stepper, John (2018h, Februar): Working out Loud Circle Guide: Woche 8. Online verfügbar unter: URL: <https://static1.squarespace.com/static/5602f08de4b0cb7ca5d4a933/t/5a9aa0728165f55874175d73/1520083060591/WOL+Circle+Guide+-+Week+8+v4.5+-+GERMAN.pdf> [Abgerufen am 09.11.2018]

Stepper, John (2018i, Februar): Working out Loud Circle Guide: Woche 9. Online verfügbar unter: URL: <https://static1.squarespace.com/static/5602f08de4b0cb7ca5d4a933/t/5a9ab3470d9297b125364f37/1520087880707/WOL+Circle+Guide+-+Week+9+v4.5+-+GERMAN.pdf> [Abgerufen am 09.11.2018]

Stepper, John (2018j, Februar): Working out Loud Circle Guide: Woche 10. Online verfügbar unter: URL: <https://static1.squarespace.com/static/5602f08de4b0cb7ca5d4a933/t/5aea08e2758d46574acfd415/1525287145416/WOL+Circle+Guide+-+Week+10+v4.5+-+GERMAN.pdf> [Abgerufen am 09.11.2018]

Stepper, John (2018k, Februar): Working out Loud Circle Guide: Woche 11. Online verfügbar unter: URL: <https://static1.squarespace.com/static/5602f08de4b0cb7ca5d4a933/t/5a9adcf953450a4f0f0d9b72/1520098554199/WOL+Circle+Guide+-+Week+11+v4.5+-+GERMAN.pdf> [Abgerufen am 09.11.2018]

Stepper, John (2018l, Februar): Working out Loud Circle Guide: Woche 12. Online verfügbar unter: URL: <https://static1.squarespace.com/static/5602f08de4b0cb7ca5d4a933/t/5a9aeec30d9297b1254253c5/1520103107955/WOL+Circle+Guide+-+Week+12+v4.5+-+GERMAN.pdf> [Abgerufen am 09.11.2018]

Stepper, John (o. J.-a): *Working Out Loud Circles*. Online verfügbar unter: URL: <http://workingoutloud.com/en/circle-guides/> [Abgerufen am 29.12.2018]

Stepper, John (o. J.-b): *LinkedIn-Working Out Loud Group*. Online verfügbar unter: URL: <https://www.linkedin.com/groups/4937010/> [Abgerufen am 03.01.2019]

Struzek, Monika, Krentz, Katharina (2018): Networking bei Bosch. *Personalmagazin*, (3), S. 12–15

- Twitter (2018, November): #WOLCON18. Online verfügbar unter: URL: <https://twitter.com/hashtag/WOLCON18?src=hash>
- Twitter (2019a): #wol. Online verfügbar unter: URL: <https://twitter.com/hashtag/wol?lang=de> [Abgerufen am 13.01.2019]
- Twitter (2019b): #WorkingOutLoud. Online verfügbar unter: URL: <https://twitter.com/search?q=%23WorkingOutLoud&src=typd&lang=de> [Abgerufen am 13.01.2019]
- Twitter (o. J.-a): #wolkickoff. Online verfügbar unter: URL: <https://twitter.com/search?q=%23wolkickoff&src=typd>
- Twitter (o. J.-b): #SieWolC. Online verfügbar unter: URL: <https://twitter.com/hashtag/sie-wolc?f=tweets&vertical=default&src=hash> [Abgerufen am 14.01.2019]
- UB Fernuni Hagen (2016a): Organigramm. Online verfügbar unter: URL: http://www.ub.fernuni-hagen.de/download/organigramm_2016.pdf [Abgerufen am 14.01.2019]
- UB Fernuni Hagen (2016b): Geschäftsverteilungsplan. Online verfügbar unter: URL: <https://www.ub.fernuni-hagen.de/download/gvp.pdf> [Abgerufen am 14.01.2019]
- UB Trier (2016): Organigramm UB Trier. Online verfügbar unter: URL: https://www.uni-trier.de/fileadmin/bib/images/Organigramm_2016_A-Z.pdf [Abgerufen am 14.01.2019]
- Unkelhäußer, Lisa @LUnkelhaeusser (2018): Sowohl als auch... Tweet vom 16.08.2018. Online verfügbar unter: URL: <https://twitter.com/LUnkelhaeusser/status/1030149842947981317> [Abgerufen am 30.12.2018]
- Vonhof, Cornelia (2018): Bibliotheken und Agilität – Welten begegnen sich? In: Martin Bartonitz, Veronika Lévesque, Thomas Michl, Wolf Steinbrecher, Cornelia Vonhof, Ludger Wagner (Hrsg.): *Agile Verwaltung* (S. 169–183). Berlin, Heidelberg: Springer

- Wehrlin, Ulrich (2012): *Die lernende Organisation: Lernen als Kernprozess, Entwicklungs- und Wettbewerbsfaktor: mit der Lernkultur Potenziale schaffen, erkennen und optimieren - Verbesserung und Wandel*. München: AVM
- Wiktionary (Hrsg.) (2017, 28. Juni): agilitas. Online verfügbar unter: URL: <https://de.wiktionary.org/w/index.php?title=agilitas&oldid=6037077> [Abgerufen am 13.12.2018]
- Williams, Bryce (2010): When will we Work Out Loud? Soon! *TheBrycesWrite*. Blogbeitrag vom 30.11.2010. Online verfügbar unter: URL: <https://thebryceswrite.com/2010/11/29/when-will-we-work-out-loud-soon/> [Abgerufen am 31.07.2018]
- Working Out Loud @workingoutloud (2019): It helps the employee develop... Tweet vom 11.01.2019. Online verfügbar unter: URL: <https://twitter.com/workingoutloud/status/1083781743549825031> [Abgerufen am 22.01.2019]

ANHANG: Telefonat Pape

Zusammenfassung aus den Stichpunkten zum Telefonat mit Benedikt Pape am Mo., 14.01.2019

Was ist deine WOL-Geschichte? Wie hast du mit WOL (in deinem Unternehmen) angefangen?

Pape berichtet, dass er als technischer Projektleiter grundsätzlich die Aufgabe bei Projekten hat die Zeitpläne im Auge zu behalten. Beim Projektmanagement geht es darum, die Arbeit von anderen zu kontrollieren und die Projektplanung einzuhalten. Getaktetes Prozessmanagement trifft auf Menschen. Wenn Ziele oder Zeitpläne nicht eingehalten werden können, wird häufig der Zeigefinger erhoben. Pape wollte sich nie aus der Verantwortung ziehen und versucht daher, zusammen mit den Mitarbeitern schnelle Lösungen zu finden.

2016 wurde er auf WOL aufmerksam. Seither hat er zwei Circle durchlaufen. Im Enterprise Social Network hat er Werbung für WOL gemacht, indem er Erfahrungen und Beiträge zu WOL teilte.

Wie ging es dann weiter?

Claudia Mayer war ebenfalls eine WOL-Begeisterte welche im Frühsommer 2017 mit der Planung der Kick-off-Veranstaltung begann. Dafür lud sie andere WOL-Begeisterte, wie Benedikt Pape ein, die Veranstaltung im Team zu planen. Das Team legte großen Wert darauf, dass die Organisation der Veranstaltung transparent ablief (wie es WOL lehrt), und informierte entsprechend frühzeitig und häufig im Enterprise Social Network. Im November 2017 fand das WOL Kickoff-Treffen mit 200 Teilnehmern statt. Die Organisation der Veranstaltung war eine reine Mitarbeiterinitiative d. h. ohne offiziellen Auftrag seitens des Unternehmens. Auch die Teilnehmer entschieden sich selbstverantwortlich zur Teilnahme und mussten für sich oder mit Ihrem Chef klären, ob sie ihre hierfür aufgewendete Zeit als Arbeitszeit oder Freizeit zählen. Über den Hashtag #wolkickoff konnten die Teilnehmer Eindrücke teilen. Die hohe Teilnehmerzahl an WOL-Interessierten hat im Konzern große Aufmerksamkeit erregt. Im Anschluss konnten sich die Mitarbeiter auf dem Flipchart zu Circles eintragen. Die Flipcharts wurden später in das Wiki übertragen. Daraus entstanden Circle, die sich anschließend auch wirklich zusammenfanden. Wieder andere wurden vom WOL Nucleus and Support -Team nochmal neu zusammengestellt. Dabei wurde auf eine "bunte Zusammensetzung" der Teams geachtet. Pape meint, dass WOL die größte Wirkung entfalten

ten kann, wenn sich die Circle-Mitglieder vorher nicht kennen oder zumindest nicht im Alltag zusammenarbeiten. Pape beschreibt, dass es zum einen für die Mitarbeiter etwas Bindendes hat, wenn sie sich auf die Tafel eintragen. Zum anderen kann aber auch der Eindruck vermittelt werden, dass sich die WOL-Mentoren insgesamt um die Organisation der Circle kümmern. Dies ist nicht der Grundgedanke von WOL, da es auf freiwilliger Basis und selbstorganisiert ablaufen sollte. Pape erläutert, dass das WOL-Mentoren-Team aktuell versucht Wege zu finden den Mitarbeitern zwar Starthilfe zu geben, den weiteren Ablauf dann aber den Teilnehmenden selbst wieder zu überlassen. Es wurde eine sog. Nullwoche eingeführt. Dabei wird WOL nochmal dem Circle/oder Interessierten vorgestellt. Auf diese Weise begannen bereits mehr als 50 Circle bei Siemens.

WOL war bei Siemens auch eine klassische Graswurzelbewegung: von den Mitarbeitern implementiert hat diese Methode mittlerweile auch das Top-Management überzeugt. Highlight hierzu war das im November 2018 stattfindende Siemens WOL Camp (auf Twitter: #SieWolC) in der Konzernzentrale am Wittelsbacher Platz, dem ehrwürdigsten Ort bei Siemens.

Wir sprechen darüber, dass manche Mitarbeiter offener und andere verschlossener zu WOL stehen.

Pape erläutert, dass er auch bemerkt hat, dass sich in den Unternehmen häufig die unteren Ebenen der Mitarbeiter sowie das höchste Management für WOL interessieren. Das von WOL angestrebte Arbeiten auf Augenhöhe weckt aber leider oft auch Vorbehalte, insbesondere in gewachsenen Hierarchien, wo Führungspositionen noch immer häufig sehr konventionell und Macht-basiert ausgeführt werden. Das Top-Management hingegen sieht die Vorteile für das Unternehmen, den größeren Zusammenhang (zufriedene, motivierte Mitarbeiter, die bereit sind sich weiterzuentwickeln). In den kommenden Jahren werden viele Arbeitsvorgänge durch Maschinen ersetzt werden. Die Mitarbeiter müssen sich daher weiterentwickeln, sodass sie andere Aufgaben übernehmen können. WOL kann hierbei helfen diese Arbeitseinstellung zu erlangen.

Mein Hinweis hierzu: auch in Bibliotheken nehmen wir Veränderungen wahr. Wir haben zwar keine Fertigung in dem Sinne aber z.B. der Vorgang der Ausleihe wird heute vom Kunden statt Bibliothekspersonal gemacht. Das Berufsfeld des Bibliothekars ändert sich. Da muss die Arbeitseinstellung der Mitarbeiter, neue Dinge zu lernen, auch mitgehen.

Welche Vorteile ergeben sich für die Mitarbeiter des Unternehmens durch WOL?

"WOL ermutigt Menschen, die eigenen Potentiale zu erkennen und zu entfalten. Das ist am Anfang ungewohnt. Gerade dann, wenn die Mitarbeiter es vielleicht jahrelang gewohnt waren, dass sie mit selbständigem Arbeiten keinen Blumentopf gewinnen können."

Eidesstaatliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass ich die eingereichte Bachelorarbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die von mir angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und die den benutzten Werken wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Mannheim, 30.01.2019