



#WOL

—

Effekte von organisationsinternen Einsätzen von Working out loud

Eine Expertenstudie zu den Effekten durch den organisationsinternen
Einsatz von Working out Loud-Zirkeln

#WOL – Zukunftsfähigkeit der Personalentwicklung
Nele Graf, Katharina Kemether, Ursula Liebhart
Jahr 2022

Herausgegeben von

Für Deutschland & Schweiz:

Prof. Dr. Nele Graf

Leiterin des CompetenceCenter for Innovation & Quality in
Leadership & Learning (CILL)

Hochschule für angewandtes Management

Franklinstraße 28-29

10587 Berlin

nele.graf@fham.de <https://www.fham.de/hochschule/cill/>



Für Österreich:

FH-Prof. Mag. Dr. Ursula Liebhart

Professorin für Organisation & Personal

Fachhochschule Kärnten

Europastraße 4

9524 Villach

u.liebhart@fh-kaernten.at www.fh-kaernten.at



Alle Daten sind nach bestem Gewissen gesammelt und aufbereitet, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Bei (auszugsweisem) Nachdruck ist die Quelle anzugeben.

Inhaltsverzeichnis

1	ZIELE & MOTIVATION DER STUDIE	4
2	DAS AGILE LERNFORMAT WORKING OUT LOUD (WOL)	6
	2.1 EINFÜHRUNG IN DIE METHODE WOL	6
	2.2 WOL ALS AGILES LERNFORMAT	9
	2.3 WISSENSCHAFTLICHE ERKENNTNISSE ZU WOL	10
3	VORGEHEN & STUDIENAUFBAU	11
4	WIRKUNGSMODELL UND ERGEBNISSE	14
	4.1 DIE INDIVIDUALEBENE	14
	4.2 DIE EBENE DES PERSÖNLICHEN NETZWERKS	17
	4.3 DIE ORGANISATIONSEBENE	19
5	GEWICHTUNGEN INNERHALB DES WOL-WIRKUNGSMODELLS	23
	5.1 RELEVANZ VON EFFEKTEN	23
	5.2 WIRKUNGSSTÄRKE VON EFFEKTEN	25
	5.3 KOMBINATION VON RELEVANZ UND STÄRKE	26
6	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR EIN WIRKSAMES WOL	28
	6.1 WAS ALSO KANN DIE ORGANISATION TUN, UM DIE ESSENTIELLEN POSITIVEN EFFEKTE VON WOL ZU FÖRDERN?	28
	6.2 WAS KANN DIE ORGANISATION TUN, UM DIE WAHRGENOMMENEN NEGATIVEN EFFEKTE VON WOL ZU REDUZIEREN?	31
7	FAZIT	34
8	LIMITATIONEN	35
9	EIN HERZLICHES DANKE AN DIE TEILNEHMERINNEN	36
	LITERATURVERZEICHNIS	37

1. Ziele und Motivation

Noch nie seit Menschengedenken mussten wir im Arbeitskontext so viel und so schnell lernen wie heutzutage (Annosi et al., 2020). Lebenslanges Lernen ist schon lange nicht mehr nur ein Buzzword sondern eine Notwendigkeit, um langfristig erfolgreich zu sein. Aber die Dringlichkeit und Dramatik hat sich in den letzten Jahren gesteigert und wird auch zukünftig noch weiterwachsen (OECD, 2019; WEF 2020).



Abbildung 1: Zahlen zur Relevanz von Lebenslangem Lernen

Schaut man sich die Zahlen der verschiedenen Studien an, wird deutlich, dass wir dem Ansturm an Qualifizierungsbedarf durch klassische Personalentwicklung nicht gewachsen sind – sowohl organisatorisch als auch inhaltlich. Wir können weder genug Mitarbeitende auf einmal schulen noch zeitnah und wirksam genug auf den zukünftigen Lernbedarf reagieren.

Eine Lösung für das Problem scheint das Thema "selbstgesteuertes Lernen" zu sein, was eine immer größere Bedeutung erfährt. Wir geben also die Weiterbildung in die Hände der Mitarbeitenden und die Personalentwicklung wird eher zum Begleitenden. So könnte jede/r zu jeder Zeit lernen, was gerade am individuellen Arbeitsplatz benötigt wird. Organisatorische Prozesse, Zeit für Konzeption & Administration werden minimiert, da nicht mehr alles über die Abteilung Personalentwicklung laufen muss. Dafür müssen Lernende Verantwortung für ihre Lernprozesse übernehmen und diese zum großen Teil selbst gestalten. Nur dann werden wir also die obige Mammutaufgabe lösen können.

Bei der Verantwortungsübergabe für das Lernen an die Lernenden sind zwei Trends zur Selbstverantwortung zu beobachten: Zum einen die Digitalisierung von Angeboten, um die Verfügbarkeit von Lerninhalten für jede/n zu ermöglichen. Zum anderen die Gestaltung von Selbstlernprozessen in Teams im Sinne des sozialen Lernens. Hier sprießen gerade viele neue Formate aus dem Boden, die auf die Selbstorganisation der Teilnehmenden setzen. Ob Working Out Loud (WOL), Bar Camps, Hackathons, Fish Bowls, Learning out loud, LernOS. Sie alle versuchen, einen Rahmen für inhaltsfreie Lernprozesse zu bilden, die in Teams aber mit zumeist individuellen Zielsetzungen stattfinden.

Diese Formate gehören zu den agilen Formaten und treffen die heutige Zeit. Deswegen sind sie auch so populär und werden deutlich nachgefragt (Kienbaum Institut ISM & Stepstone, 2021). Als Beispiele seien das Corporate Learning Camp (<https://colearn.de/infos-fuer-teilgebende-zum-clc21-am-9-und-10-9-2021/>) oder der Working out Loud Circle „FrauenStärken“ mit rund 3.300 Teilnehmenden (Salowski, 2022) genannt.

Die meisten dieser Formate haben dabei den Anspruch, nicht nur auf individueller Ebene zu wirken. Im Gegenteil: der Vorteil für das Netzwerk wird häufig explizit in den Vordergrund gestellt oder zumindest erwähnt. Bewiesen sind diese Effekte aber nicht. Schaut man sich diese Formate nämlich genauer an, so fehlt es an wissenschaftlichen Belegen für deren Nutzen. Diese könnten jedoch helfen, die Akzeptanz neuer Formate den klassischen Lernformaten in Hinsicht von Lernzeitbudget, Anerkennung als Lernprozess und Entwicklungsmöglichkeit gleichzustellen. Vielmehr könnten ggf. auch die möglichen Auswirkungen auf die Organisation dazu führen, diese Formate auch im Sinne einer Organisationsentwicklung einzusetzen sowie gezielt den Nutzen dieser Formate und damit die Akzeptanz neuer Lernformen für die oben genannten Reskilling Anforderungen wirksam zu fördern. Dies war die Motivation dieser Studie: Wir möchten verstehen, welche Effekte solche neuen Lernformate in einer Organisation haben können.

Als erstes Format haben wir uns aufgrund der Popularität für organisationsinterne Working out Loud-Circle entschieden. Diese Studie soll erarbeiten, welche Effekte WOL auf die verschiedenen Ebenen (Ich, mein Netzwerk, die Organisation) haben kann – sowohl im positiven als auch im negativen Sinne.

2. Working Out Loud (WOL)

2.1. Einführung in die Methode WOL

Pearce (2014) zeigt auf, dass der Begriff "Working out Loud" seit über 30 Jahren in der Bildungsforschung verwendet wird und dabei ursprünglich Kinder ermutigen sollte, ihre Arbeits- und Denkprozesse als Teil der Problemlösung zu zeigen. Mit der Entwicklung von Web 2.0 und den dadurch möglichen Interaktionen und "work-in-progress" Kultur der User hat sich die Notwendigkeit der Erzählung über das und das Teilen der eigenen Arbeit gezeigt. Erstmals auf einer 2.0-Konferenz im Jahre 2010 in Santa Clara werden die Begriffe "Observable Work" und "Narrating Your Work" gemeinsam genannt, "to describe the sharing, open behavior that the conference participants hoped to instill in their companies" Pearce (2014:32). Dieser Begriff entwickelte sich insbesondere in der Session von Tullis & Crumpler mit dem Titel „In the Flow: Patterns of Observable Work“ (Williams, 2010), etablierte sich in weiterer Folge bei den großen amerikanischen Anbietern sozialer Software und zeigt sich als Erfolgskomponente von Studien bekannter Consultingunternehmen über Zusammenarbeit und Social Business. Mit John Stepper (2015) wurde eine weltweit agierende Bewegung initiiert, die heute Bestandteil der Personalentwicklung in vielen Organisationen ist.

Für die Veranschaulichung der Methode finden sich Vergleiche mit Dale-Carnegie-Kursen der 90-er Jahre, in denen es um das schrittweise Üben und Umsetzen von Lebensweisheiten in einem Zeitraum von drei Monaten geht. Aber auch Vergleiche mit der Kollegialen Beratung, in der Mitarbeitende in kleinen Gruppen sich wechselseitig bei der beruflichen Problemlösung helfen sowie Vergleiche mit den Lean-In-Circles nach Sandberg sind spürbar (Pichler, 2018). De facto ist die Methode ein Ansatz für die persönliche und berufliche Veränderung von Menschen. Dabei werden Personen unterstützt, Ziele zu setzen und Beziehungen zu deren Erreichung aufzubauen (Stepper, 2020). Kernelement von Working Out Loud ist der sog. WOL-Circle bestehend aus 4-5 Teilnehmenden, der sich als lernorientierte Peer-Support-Gruppe versteht und konsequent über drei Monate hinweg wöchentlich für eine Stunde trifft. Das Konzept basiert auf selbstorganisiertem Lernen und Lernzielfreiheit mittels eines klar definierten Leitfadens.

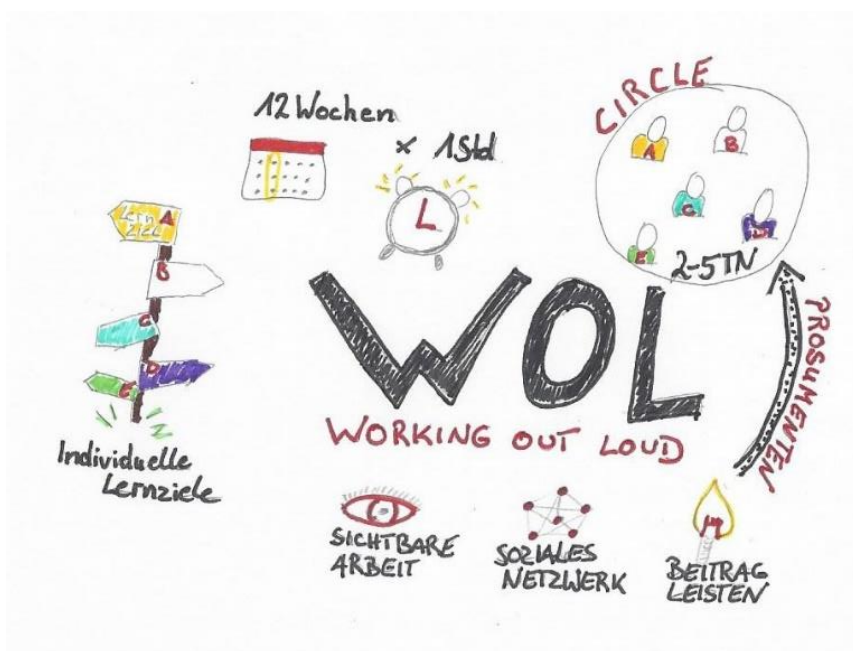


Abbildung 2: Grafik Überblick WOL (Graf et al, 2019)

Die fünf Grundprinzipien von WOL lauten zielgerichtetes Entdecken, Beziehungen, Großzügigkeit, sichtbare Arbeit und wachstumsorientiertes Denken (Stepper, 2015) und zielen im Kern darauf ab, an der eigenen inneren Haltung und Arbeitsweise zu arbeiten.

Zielgerichtetes Entdecken

Jede Person sollte ihre eigenen beruflichen bzw. privaten Ziele setzen und eigene Wege zur Zielerreichung finden. Diese sind bei weitem nicht immer klar vor Augen und stabil. Jede teilnehmende Person verfolgt eine eigene Zukunftsvorstellung bzw. Lernziel, welches am Weg der Realisierung mittels kleiner Experimente bzw. Prototyping zielgerichtet entdeckt werden kann.

Beziehungen aufbauen

Das eigene Netzwerk beeinflusst unsere aktuelle Situation und nimmt Einfluss auf die eigene Entwicklung. Es ermöglicht im Idealfall Zugang zu Wissen und Einfluss, die für die private und berufliche Entwicklung hilfreich sein können. Es gilt, diese Beziehung bewusst und konsequent zu kultivieren und auszubauen.

Großzügigkeit zeigen

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

Sichtbarkeit der Arbeit

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

Wachstumsorientiertes Denken

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

Basierend auf diesen Prinzipien entwickelte Stepper ein 12-Wochen-Programm mit konkreten Prozesszielen für die WOL-Circles, damit sich diese kennenlernen, die Prinzipien einüben und ins täglich Tun aufnehmen können. Die Vorgehensweise der zwölf Schritte wird durch kompakte Circle-Leitfäden strukturiert. Konkret gibt es wöchentliche, festgelegte Aufgaben bzw. Übungen zu Themen wie beispielsweise Netzwerkmanagement, zielgruppengerechte Kommunikation etc., die in dem Circle reflektiert werden. Dies sind die konkreten Wochenaufgaben (Version 6.0 | Mai 2020 erschienen):

Woche 1: Fokussiere Dich auf dein WOL-Ziel

Woche 2: Biete Deine ersten Beiträge an

Woche 3: Mache drei kleine Schritte

Woche 4: Mache auf Dich aufmerksam

Woche 5: Werde persönlich

Woche 6: Verbessere Deine Sichtbarkeit

Woche 7: Fokussiere auf dein Ziel

Woche 8: Mache WOL zu einer Gewohnheit

Woche 9: Veröffentliche mehr eigene Beiträge

Woche 10: Werde systematischer

Woche 11: Stelle Dir all die Optionen vor

Woche 12: Reflektiere und feiere

WOL zielt mit den genannten Prinzipien und den Wochenaufgaben auf individueller Ebene darauf ab, Mitarbeitende zu motivieren und zu ermutigen, die eigene Komfortzone zu verlassen, Wissen und Kompetenzen transparent zu machen und zu teilen. Das Sichtbarmachen der eigenen Arbeit mittels Erfahrungsaustausches und der kollektiven Arbeit an Zielen führt – so die Grundannahme – zu einer verbesserten wertschätzenden Kommunikationsfähigkeit, zu mehr Selbstvertrauen und zu einer Haltungsänderung. Indem in den Leitfäden auch die Vernetzung in sozialen Netzwerken angeregt wird, sollen Digitalisierungskompetenzen „nebenbei“ entwickelt werden.

Auf Teamebene bzw. organisationaler Ebene zielt WOL darauf ab, die Fähigkeit zur Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen und hierarchischen Strukturen hinweg, die Netzwerkentwicklung und die Reduzierung eines bestehenden Silodenkens zu fördern. Dies soll einen Kulturwandel im Umgang miteinander anstoßen und in einer verstärkt menschlichen Arbeitswelt münden und damit das Unternehmen in Richtung Lernende Organisation führen.

2.2. WOL als agiles Lernformat

WOL wird häufig als „Agiles Lernformat“ bezeichnet. Dies soll betonen, dass die Idee des klassischen Lernens verlassen wird und eine neue Grundlogik des offenen Lernens implementiert werden soll. Agile Lernformate sind die notwendige Antwort auf das agile Arbeiten. Denn analog zum agilen Arbeiten hat auch agiles Lernen den Kunden, also den Lernenden und die Auswirkungen auf das Unternehmen im Fokus. Damit wird Lernen deutlich selbstgesteuerter und stärker in sozialen Netzwerken stattfinden (Graf, 2022; Graf, Gramß & Edelkraut, 2021). Wie auch agiles Arbeiten benötigt agiles Lernen basale Werte.

Abgeleitet davon verfügen agile Lernformate über einige essentiellen Charakteristika. So sollte ein agiles Lernformat folgendes ermöglichen (Liebhart, 2022)

- dem teilgebenden und entwicklungsorientiertem Mindset agilen Lernens Raum geben: In WOL-Circles nutzen die Lernenden die vorhandenen Potenziale der Gruppe und sind Co-Creatoren ihrer Ideen und Lösungen. Jede/r ist gleichzeitig teil**NEHMEND** und teil**GEBEND**.
- inhalts offen sein, also exploratives Lernen unterstützen: WOL-Circle orientieren sich inhaltlich kompromisslos an den Lernzielen und -bedürfnissen der Circle-Teilnehmenden, dabei können Lernziele variieren und sich verändern.
- dem Lernen eine klare Struktur und einen Rahmen geben: Die WOL Circle-Guides bieten klare prozessuale Vorgaben, die Orientierung geben und gleichzeitig Konsequenz und Disziplin einfordern. Statt der inhaltlichen Orientierung wie beim klassischen Lernen bietet hier der klare Prozess den Rahmen.
- das soziale Lernen fördern: Austausch und Vernetzung in der Gruppe und entsprechend der Zielsetzung auch nach außen sind Teil wesentlicher Bestandteil der WOL-Elemente und wirken so positiv auf das soziale Lernen.
- das iterative Lernen unterstützen: Die Aufgaben in WOL-Circles erfolgen wöchentlich, bauen aufeinander auf und fördern das Ausprobieren und Reflektieren. Dabei passieren immer wieder Lernschleifen mit Reflexionen, Korrekturen und Verbesserungen, sodass Lernen in kleinen prozessualen Schritten entsteht.
- die Evaluation durch die Lernenden forcieren: WOL-Circles bauen in größeren Intervallen kleine Retrospektiven ein, die zum Ziel haben, die bisherige Zusammenarbeit zu reflektieren. Das gemeinsame Arbeiten und Lernen in WOL-Circles ist für manche Personen ungewohnt und eine gemeinsame Analyse gibt Raum für das Ansprechen und Klären von Fragen und Unsicherheiten.
- das (selbst-)verantwortliche Lernen unterstützen: Jede/r WOL-Teilnehmende ist verantwortlich für das eigene Lernen, erfährt jedoch auch im Laufe der zwölf Wochen die Bedeutung von Verantwortung für das Team im Rahmen von Teilen von Information und Wissen als auch beim Vernetzung und Beziehungsaufbau innerhalb und je nach Zielsetzung auch außerhalb der Organisation.

2.3. Wissenschaftliche Erkenntnisse zu WOL

Trotz der erfolgreichen Etablierung der Bewegung in der Praxis hat die wissenschaftliche Evaluation von Working Out Loud (WOL) bisher kaum stattgefunden.

Pearce (2014) hat in seiner Dissertation erstmalig anhand einer quantitativen Erhebung mit über 313 Studienteilnehmenden die beiden Konstrukte „Narrating Work“ und „Observable Work“ bestätigt, die aus validen Items zur Evaluation der WOL-Methode auf individueller bzw. Gruppenebene bestehen. Darüber hinaus gibt es einige Evaluationen einzelner organisationsinterner WOL-Programme in Form interner Erhebungen oder auch in Form von Studierendenarbeiten, die auf eine Wirksamkeit von WOL schließen lassen. Beispielhaft sei die Bachelorarbeit von Krentz (2019) angeführt, welche die Übertragbarkeit der Online-Methode auf die Offline-Methode anhand eines Unternehmensbeispiels evaluiert hat. Offene WOL-Programme, wie z.B. das „WOL FrauenStärken“ werden durchaus evaluiert, bleiben dabei jedoch auf individueller Ebene (Salowski, 2022:44).

Deshalb sehen wir für WOL eine Forschungslücke: Die steigende Nutzung von WOL innerhalb und organisationsübergreifend als auch in offener Form nimmt zu. Dies an sich spricht bereits für eine wahrgenommene Wirkung. Allerdings fehlt eine konkrete, wissenschaftliche Wirkungsanalyse basierend auf Effekten und deren Wirkung innerhalb der Organisation, um den potenziellen Nutzen auf Personal- und Organisationsentwicklungsebene zu verstehen.

3. Studienaufbau

Ziel dieser Studie ist die Entwicklung eines Wirkungsmodells, welches die Effekte von Working Out Loud (WOL) als agiles Lernformat auf den unterschiedlichen Systemebenen (Individuum, Kleingruppe, Organisation) beschreibt. Aus dem Wirkungsmodell soll hervorgehen, welche möglichen (positive wie auch negative) Effekte jeweils durch das agile Lernformat zu erwarten sind und welche Einflussmöglichkeiten die Organisation diesbezüglich hat: um positive Effekte zu fördern und ggf. erwartbaren negativen Effekten entgegenzuwirken.

Die Betonung auf den Gestaltungs- und Einflussmöglichkeiten der Organisation spielt eine zentrale Rolle im vorliegenden Forschungsansatz. WOL ist wie jedes andere (agile) Lernformat kein Selbstläufer und eine flächendeckende Implementierung in der Organisation sieht überall anders aus. Zudem entscheidet jede Organisation für sich, welchen Stellenwert Lernen einnimmt und auf welche (agilen) Lernformate sie für die Erfüllung der organisationalen Lernziele und ihrer übergeordneten Lernvision setzt.

Um dennoch einen fundierten Einblick in die wahrgenommenen Effekte von WOL zu bekommen, wurde eine erfahrungsbasierte ExpertInnenbefragung im Stil einer Delphi-Studie (Cuhls, 2009) bestehend aus vier Phasen aufgesetzt (siehe Abb. 2).

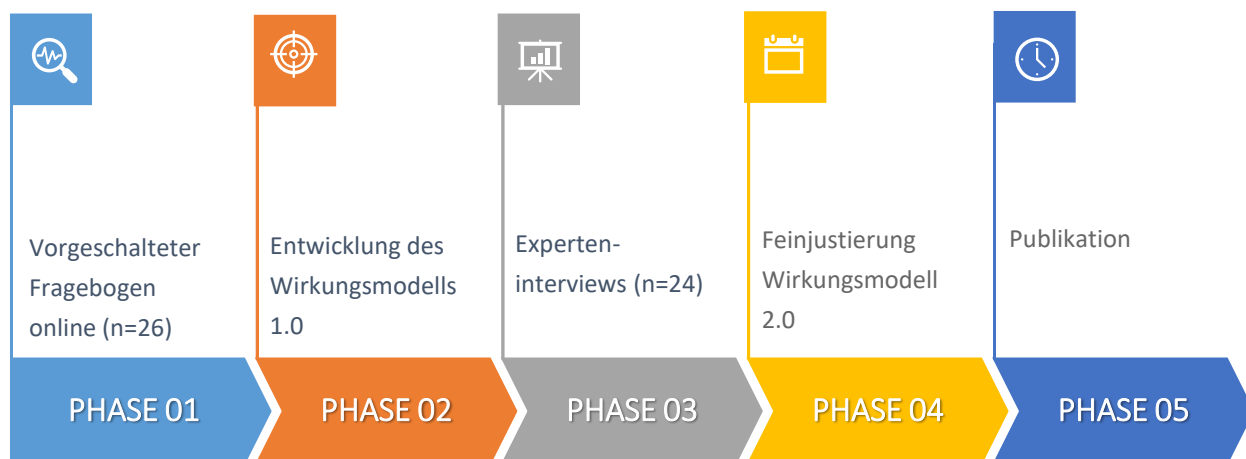


Abbildung 2: Forschungsdesign



Phase 1: Vorgeschaltete Online-Erhebung

Im Rahmen der Studie wurde im ersten Schritt eine halboffene ExpertInnen-Befragung mit einem onlinegestützten Fragebogen durchgeführt. Um einen möglichst umfangreichen Einblick in die mentalen Modelle zu den Effekten von WOL der einzelnen Interview-PartnerInnen zu erhalten, wurde der Fragebogen in vier Abschnitte untergliedert. Während der erste Abschnitt aus rein offenen Fragen bestand, um die individuell wichtigsten Aspekte zu erfahren, wurden die Fragen der weiteren Abschnitte zunehmend konkreter und kleinteiliger, um auch die weiteren Erfahrungen und Annahmen der ExpertInnen herauszubekommen.

So wurden die ExpertInnen am Anfang gebeten, deren wahrgenommenen Effekte von WOL anzugeben. Diese Bitte erfolgte offen und sollte intuitiv stattfinden.

Erst im zweiten Teil wurde der Blick auf die verschiedenen Systemebenen, auf denen (in Anlehnung an Annosi et al. (2020)) Lerneffekte stattfinden können, gelenkt. Hierbei sollten die ExpertInnen bisher unerwähnte Effekte je Systemebene bei Bedarf ergänzen. Diese konnten auf der Ebene der Individuen (**I**), der Ebene des persönlichen Netzwerkes (**N**) sowie in Bezug auf die gesamte Organisation (**O**) zu finden sein.

Im dritten Teil des Fragebogens erfolgt eine weitere Konkretisierung, indem den Befragten eine Auswahl an wesentlichen Faktoren, die WOL ausmachen (z. B. WOL-Prinzipien) präsentiert wurde. Nun hatten die Befragten konkrete Faktoren von WOL vor Augen, die Basis für Assoziationen zu weiteren Effekten darstellen konnten.

Abschließend wurde im vierten Teil der Befragung ergänzend gezielt nach negativen Effekten gefragt.

Durch diese verschiedenen Perspektiven sollten die ExpertInnen animiert werden, nicht nur die offensichtlichen und dominant präsenten Effekte aufzuzählen, sondern tiefer in die Reflexion einzusteigen. Aus den Antworten zeigt sich, dass sich dieser Ansatz als sinnvoll erwiesen hat, denn alle Studienteilnehmenden haben in allen vier Abschnitten weitere Effekte ergänzt.

Um eine breite Sichtweise auf Effekte zu erhalten, wurden die Expertinnen und Experten nach drei unterschiedlichen Rollen ausgewählt: Teilnehmende, die bereits an mehreren an WOL-Zirkeln teilgenommen haben, Führungskräfte von WOL-Teilnehmenden sowie Personen, die organisatorisch bzw. konzeptionierend mit WOL-Zirkeln arbeiten. Die Stichprobe für den vorgeschalteten Online-Fragebogen umfasste insgesamt 26 Expertinnen und Experten, darunter 12 Teilnehmende von organisationsinternen WOL-Zirkeln, 12 Konzeptionierende von WOL-Zirkeln sowie zwei Führungskräfte von WOL-Teilnehmenden.

So entstand eine Sammlung von rund 300 - 256 positiven und 43 negativen - Effekten.

Nach der Nennung der Effekte sollten die Experten diese hinsichtlich ihrer Effektstärke und Relevanz in Bezug auf die Zukunftsfähigkeit der Organisation bewerten. Die Effektstärke sagt aus, wie wirkungsstark und kraftvoll WOL zur Erreichung dieses Effekts in der Organisation sein kann. Die Bewertung der Relevanz soll ausdrücken, wie wichtig dieser Effekt als Outcome für WOL bewertet wird.

Diese Zweidimensionalität soll dem hohen Maß an Komplexität Rechnung zu tragen. Denn aus der Erfahrung können auch vermeintlich „hoch relevante“ Effekte in der Organisation eine geringe Wirkung entfalten obwohl sie für die Organisation von enormer Bedeutung sind oder umgekehrt. Eine Organisation sollte ihren Fokus bei der Einführung von WOL dementsprechend vor allem auf die Förderung von effektstarken und zukunftsrelevanten Aspekten legen, die einen echten Mehrwert für die Organisation bieten.

So ergab sich am Ende der vorbereitenden Fragebogenphase eine Liste von rund 300 Effekt-Nennungen mit der jeweiligen Einschätzung der Experten, wie wirkungsstark und zukunftsrelevant diese zu bewerten sind.

Im nächsten Schritt wurde aus den Ergebnissen ein Modellentwurf über die Effekte und Erfolgsfaktoren von Working Out Loud entwickelt.



Phase 2: Entwicklung des Wirkungsmodell 1.0

Nach Abschluss der vorbereitenden online-Fragebogenerhebung wurden die Daten inhaltsanalytisch in Hinblick auf die wahrgenommenen Effekte und Erfolgsfaktoren kategorisiert und analysiert. Die Auswertung erfolgte durch drei voneinander unabhängige Rater, die Ergebnisse wurden im Anschluss miteinander verglichen, in mehreren Iterationen diskutiert und zusammengeführt.

In Summe wurden die rund 300 Effekte auf 41 Effekte verdichtet.

Mit den verdichteten Effekten wurde ein erster Entwurf eines Wirkungsmodells erarbeitet. Dieser basiert auf der Ebene der Individuen (**I**), der Ebene des persönlichen Netzwerkes (**N**) sowie der Ebene der gesamten Organisation mit all ihren auch indirekten Kontakten (**O**). Zudem wurde das Modell nach vier thematischen Bereichen der Wirkung unterteilt: Kompetenzen, Motivation & Einstellung, Struktur & Prozesse sowie Kultur & Werte.



Phase 3: Experteninterviews zur Validierung des Wirkungsmodell 1.0

Mit einem zeitlichen Abstand von rund ein bis zwei Monaten erfolgten die insgesamt 24 Einzel-Interviews mit den Experten der ersten Phase, in denen die Ergebnisse des Wirkungsmodells 1.0 gespiegelt wurden. In einem online-Interview bewertete jede/r Expert/in sämtliche im Modell genannten Effekte und deren Zuordnung, sodass eine Validierung des Modells mit all seinen Effekten und Einsortierungen erfolgte. Die Einschätzung der ExpertInnen gab zudem Aufschluss darüber, welche der identifizierten Faktoren hinsichtlich ihrer Effektstärke und Relevanz besonders hervorzuheben sind.

Durch die Datenrückkopplung und Einbeziehung der Expertinnen und Experten in einen Zwischenstand ermöglicht die Delphi-Methode, dass gemeinsam über die Ergebnisse reflektiert und diskutiert wird. So sehen die meisten InterviewpartnerInnen das Modell als ganzheitlich und umfassend an, um die Wirkungsweisen von WOL wahrzunehmen. Im Anschluss an die Beurteilung aller 41 und der Diskussion einzelner Effekte hat sich gezeigt, dass die InterviewpartnerInnen durchaus ihren Blickwinkel im Vergleich zur ersten Phase nochmals erweitern konnten. Diese Tatsache wurde zum Anlass genommen, um die Wirkungsbeurteilung noch mit zwei offenen Fragen abzuschließen:

„Was kann die durchführende Organisation aus eigener Kraft dazu beitragen, die wahrgenommenen essentiellen, positiven Effekte zu fördern?“

„Was kann die durchführende Organisation aus eigener Kraft dazu beitragen, präventiv gegen etwaige negative Effekte zu wirken?“

So konnten reflektierte Empfehlungen zur Gestaltung von WOL im Organisationskontext erhoben werden.



Phase 4: Feinabstimmung des Wirkungsmodell 2.0

Auf Basis der Erkenntnisse aus den Interviews erfolgten im Nachgang einige kleine Anpassungen in der Zuordnung von Effekten, wodurch das Modell nochmals nachgeschärft bzw. ergänzt werden konnte. So wurden zwei weitere Effekte eingeführt, ein bestehender Effekt ausdifferenziert und der Bereich Struktur & Prozess um den Fokus Führung erweitert.

Das finale Wirkungsmodell spiegelt nun die Erfahrungen von ExpertInnen wider, die aus ihrer jeweiligen Rolle mit unterschiedlichen Perspektiven auf WOL in der Organisation blicken, die WOL in unterschiedlichen Formaten (in Präsenz, virtuell oder in Mischformen) einsetzen und mit unterschiedlichen Zielsetzungen in der Organisation einbinden, um die Übertragbarkeit des Modells auf unterschiedlichste Organisationen zu ermöglichen. Das Ergebnis wird im folgenden Abschnitt näher vorgestellt.

4. Auswertung

Um die genannten Effekte zu systematisieren, wurden die Systemebenen aus dem Fragebogen noch einmal aufgegriffen.

So kann zwischen Effekten auf der Individualebene (I), Effekten im persönlichen Netzwerk (N) und auf Organisationsebene (O) unterschieden werden. Dabei sind die Grenzen fließend, denn einzelne Effekte respondieren mit anderen Effekten, z.B. individuelle Großzügigkeit führt häufig auch zu Reaktionen aus dem persönlichen Netzwerk. Neben den Systemebenen wurden die Effekte in der Kategorisierungsphase auf verschiedene Bereiche aufgeteilt (siehe Abb.3):

- **Kompetenzen:** Als originäres Instrument der Personalentwicklung ist die Frage nach der Kompetenzerweiterung der Fokus. Dabei wird zunächst häufig an die Individualebene gedacht. Aber um z.B. zu einer lernenden Organisation zu werden, muss auch die gesamte Organisation Kompetenzen ausbilden. So macht kollaboratives Lernen als Kompetenz frühestens auf Netzwerkebene Sinn.
- **Motivation & Einstellung:** Wie kann WOL dazu beitragen, dass z.B. Motivation zum selbstgesteuerten Lernen gebildet wird? Oder Bereitschaft zum Teilen von Wissen in der Organisation vorhanden ist?
- **Struktur, Prozesse & Führung:** Welche Auswirkungen hat WOL in der Organisation auf diese Aspekte?
- **Kultur & Werte:** Kann WOL im Rahmen von Organisationsentwicklungen einen Beitrag zur Kultur- und Werteentwicklung leisten? Wenn ja, welchen?

4.1. Die Individualebene

Sieht man sich das Wirkungsmodell konkreter an, dann sind im Individualbereich folgende positiven Effekte auf die **Kompetenzen** genannt worden:

- **Reflexionsfähigkeit:** WOL bietet durch die im Prozess vorgesehenen Zielabgleiche und Reflexionsansätze (z.B. „Fokussiere Dein Ziel) Raum, sich mit den eigenen Zielen und dem Prozess dorthin auseinanderzusetzen.
- **Lernkompetenz:** WOL ist ein Format, das eine hohe Selbststeuerung des Lernens ermöglicht, ohne dabei alleine gelassen zu werden. So muss jede/r sein eigenes Lernziel finden und seinen Weg gehen, hat aber durch die Gruppe und die Struktur noch eine Verbindlichkeit, die bei Bedarf greift. So können die anderen Circle-Teilnehmerinnen nachfragen, wenn das Lernziel noch unklar ist, widerspiegeln, wenn der Fokus vielleicht nicht mehr stimmt oder mal ein motivierendes Wort sprechen. Und trotz dieser Begleitung ist die Selbststeuerung deutlich höher als z.B. bei klassischen Seminaren, und bereitet damit auf weitere selbstgesteuerte Lernprozesse vor.

- **Durchhaltevermögen:** Die Struktur von WOL mit zwölf Wochen á 1 Std. gemeinsamer Treffen bietet eine Verbindlichkeit und Übersichtlichkeit, die viele Teilnehmenden zu schätzen wissen. Diese Termine werden eher im Arbeitskalender „verteidigt“ als z.B. das individuelle Lernen mit eLearnings, da mehrere Personen betroffen sind.
- **Zielorientierung:** Gerade durch den Start mit der individuellen Zieldefinition und der gegenseitigen Vorstellung wird das Denken auf den Outcome (was möchte ich erreichen) gelenkt anstatt wie bei Trainings häufig auf den inhaltlichen Input. Diese Denkweise und Konkretisierung des zu Erreichenden helfen sowohl beim Durchhalten als auch bei der Reflexion und können für alle zukünftigen Lernprozesse jeglicher Art übernommen werden.

Bei **Kultur & Werte** sind auf der Individualebene folgende Effekte genannt worden:

- **Offenheit:** Durch die Gruppe und das Experimentieren z.B. mit sozialen Medien kann die Offenheit für Neues gefördert werden. Hier gibt es natürlich Verlinkungen z.B. zur Psychologischen Sicherheit. Aber die Idee mit WOL Neues zu wagen und neue Schritte zu gehen, kann für die Zukunft nur förderlich sein und wirkt positiv auf die Veränderungsbereitschaft iS aktueller Transformationsbemühen in Organisationen.
- **Großzügigkeit:** In jeder WOL- Beschreibung ist das Thema „Geben und Nehmen“ prominent positioniert. Eine Erfahrung zu machen, in der jeder großzügig ist und diese Großzügigkeit mit einer erfahrbaren Großzügigkeit der anderen respondiert, hilft, ggf. das Verhalten der Individuen u.a. im Sinne der Wissensteilung auch nachhaltig zu verändern.
- **Angreifbarkeit:** Als negativer Effekt wurde die Angreifbarkeit genannt. Durch das Transparentmachen der eigenen Ziele, der WOL-Fokussierung auf Sichtbarkeit und Positionierung kann es nicht nur zu positiven Reaktionen kommen. Diese Befürchtung hängt natürlich maßgeblich vom Umfeld als auch der Unternehmenskultur ab, sollte aber mitgedacht werden.

Bei **Motivation & Einstellung** wurden vier positive und ein negativer Effekt genannt.

- **Growth Mindset:** Durch das iterative Vorgehen erlebt man sich selbst als änderliches Wesen, das sich durch Lernen verändern kann. Kann diese Haltung manifestiert werden, ist der Grundstein für sämtliche zukünftigen Veränderungen gelegt: Man kann sich anpassen und neues Lernen.
- **Selbstwirksamkeit:** Ist quasi der zweite Schritt nach dem Growth Mindset. So ist die Selbstwirksamkeitsüberzeugung die Erfahrung, dass man selbst seine Veränderungen in den Händen hält. Man ist nicht Spielball der anderen, sondern kann selbst sein Lernen steuern und organisieren.

- **Eigeninitiative:** Wie schon erwähnt, ist viel Selbstverantwortung in der WOL-Agenda vorgesehen: Eigene Berichte veröffentlichen, Netzwerk ausbauen etc. Die Ergebnisse dieser kleinen Schritte von Eigeninitiative sind direkt erkennbar und können dazu verleiten, auch in anderen Situationen aus einer Konsumentenhaltung herauszufinden und selbst aktiv zu werden.
- **Verantwortung:** Eine der großen Fragen ist, wer für Personalentwicklung verantwortlich ist. Lange Zeit wurde die Abteilung PE oder die Führungskraft als verantwortlich gesehen, das kann, wie im ersten Kapitel diskutiert, allerdings nicht die Zukunft sein. WOL setzt auf Selbstverantwortung und geht noch weiter: Denn jeder ist auch mitverantwortlich für die anderen in seinem WOL-Circle. So kommen viele ins Tun und gehen aus der ICH-Perspektive in eine WE-Perspektive, die gerade wenn wir über Wissenstransfer sprechen eine notwendige Bedingung ist.
- **Inkompatibilität Individuum & Organisation:** WOL fokussiert sehr darauf, zu identifizieren, was man erreichen möchte. Diese Überlegungen und das Auseinandersetzen mit den eigenen Lebens- und Berufszielen können dazu führen, dass man erkennt, diese nicht in dieser Organisation erreichen zu können. Dieser Effekt wurde im online Fragebogen als negativ dargestellt, wird jedoch bei den kritisch reflektierenden online-ExpertInneninterviews relativiert. Für die Organisation mag die Erkenntnis der Inkompatibilität einer Person kurzfristig schwierig sein, langfristig wird jedoch die organisationale Schlagkraft erhöht.

Im Bereich **Struktur, Prozesse & Führung** werden zwei Effekte benannt:

- **Fokussiertere Lernprozesse:** Lernen wird an individuellen Zielen ausgerichtet und jede WOL-Woche soll helfen, diesem Ziel näher zu kommen. Verzetteln im Sinne von zu vielen Themen gleichzeitig ist quasi nicht möglich, denn der Wochenrhythmus und die Verpflichtung den anderen WOL-Circle Mitglieder verstärkt das Fokussieren.
- **Leistungsdruck/Belastung:** Auch dieser Effekt ist nachvollziehbar – denn jede Verpflichtung und so auch die Teilnahme an einem WOL-Circle ist ein Versprechen an das Team. Wer an einem WOL-Zirkel teilnimmt, verpflichtet sich dazu, zwölf Wochen lang an einem eigenen Ziel zu arbeiten, andere bei ihrer Zielerreichung zu unterstützen und an den Treffen teilzunehmen. Und gerade in turbulenten Arbeitszeiten kann dies als zusätzliche Belastung wahrgenommen werden, jede Woche etwas „liefern“ zu müssen. Der Leistungsdruck/Belastung wurde häufig negativ konnotiert, der konstruktive Umgang damit aber selbst als Lernziel hervorgehoben.

4.2. Die Ebene des persönlichen Netzwerks

Die Ebene des persönlichen Netzwerks bezieht sich nicht nur auf das eigenen Arbeitsteam oder den eigenen WOL-Zirkel sondern auf alle KollegInnen zu denen eine Beziehung gepflegt wird.

Bei den **Kompetenzen** werden zwei Effekte deutlich:

- **Beziehungsmanagement:** WOL bietet bereits durch die Auswahl der Zirkel-Mitglieder die erste Entscheidung, das eigene Beziehungsnetzwerk auszubauen oder zu intensivieren. Im weiteren Verlauf und auch in den grundlegenden Werten spielen die Beziehungen zu anderen (z.B. Großzügigkeit) eine relevante Rolle und werden immer wieder reflektiert.
- **Kollaboratives Lernen:** Auch wenn jede/r Teilnehmende unterschiedliche Ziele verfolgen kann, so ist doch die „Lerngruppe“ fundamentaler Bestandteil des Lernprozesses bei WOL. Hier können Erfahrungen gesammelt werden, wie wertvoll das kollaborative Lernen u.a. für das eigene Lernziel und den Lernprozess ist und wie gemeinsam gelernt werden kann. Diese Erfahrungen und Kompetenzen lassen sich dann auf andere Teams wie z.B. eigene Arbeitsteams übertragen.

Bei **Kultur & Werte** sind auf der Ebene des persönlichen Netzwerks vier Effekte genannt worden:

- **Sichtbarkeit:** Ein zentraler Punkt von WOL ist die Sichtbarkeit. Sei es über die Wochenaufgaben oder die Vernetzung – die eigene (neugewonnene) Expertise soll auch von anderen wahrgenommen werden. „Laut arbeiten ohne Krach zu machen“. (Woche 4: „Mache auf Dich aufmerksam“)
- **Wertschätzung:** Die intensive Auseinandersetzung mit den anderen Circle-Mitgliedern, in dem man sich Zeit nimmt, einander zuhört und sich wechselseitig unterstützt, entwickelt sich die eigene Sichtweise auf die Tätigkeiten und Wertbeitrag der anderen Mitglieder weiter. Dies führt wechselseitig zu einer nachhaltigen Wertschätzung.
- **Fokus auf „Wir“:** Obwohl jeder sein individuelles Ziel hat, funktioniert WOL nur als Team. Das Design mit den wöchentlichen Treffen, Werte wie Großzügigkeit und ggf. wechselnde Moderationsverantwortung fördern Verbindlichkeit und erweitern den Blick auf das „Wir“ mit all den unterschiedlichen Individuen und Zielen.
- **Selbstdarstellung:** Als negativer Effekt kann WOL auch dazu missbraucht werden, Marketing in eigener Sache zu machen und das Format zur Selbstdarstellung und -positionierung als „hidden Agenda“ zu nutzen.

Bei **Motivation und Einstellung** sind vor allem zwei Effekte, die ineinandergreifen, genannt worden:

- **Verständnis für andere:** Durch den intensiven Austausch, die gemeinsame Reflexion und die extreme Transparenz von individuellen Agenden können Entscheidungen und Haltungen besser verstanden und eingeordnet werden. Gerade wenn die WOL-Zirkel abteilungsübergreifend stattfinden, kann das sogar bis auf die Organisationsebene durchschlagen. Starten tut es allerdings erst einmal mit Erfahrungen in dem eigenen Netzwerk.
- **Psychologische Sicherheit:** Verständnis für andere bedeutet auch Wertschätzung und Akzeptanz von Unterschiedlichkeiten. Mit zunehmendem Austausch und offenen Gespräch /das auch mal ein kritischer Diskurs sein kann) entsteht mehr und mehr ein Vertrauen in den WOL-Zirkel. Man erfährt psychologische Sicherheit, die dazu motivieren kann, noch offener über Herausforderungen zu sprechen. Angemessene Reaktionen darauf stärken dann weiter das Gefühl der Sicherheit, so dass dies als Spirale betrachtet werden kann.

Bei **Struktur, Führung und Prozesse** sehen wir die Auswirkungen auf das Arbeiten.

- **Verbesserte Beziehung zu Kollegen:** Viele der bereits beschriebenen Effekte zählen darauf sein: Vertrauen, Großzügigkeit, Verständnis für einander, Wertschätzung, ggf. bessere Kommunikation. Diese Verhaltensweisen sind ja nicht auf den eigenen WOL-Zirkel beschränkt. Vielmehr können sie das eigene Verhalten im gesamten persönlichen Netzwerk beeinflussen und damit auch neue Reaktionen und Verhaltensweisen bei Kollegen vorrufen, die bisher an noch keinem WOL-Zirkel teilgenommen haben.
- **„Kurzer Dienstweg“:** Wenn Großzügigkeit und verbesserte Beziehung zu Kollegen feste Bestandteile der Organisationskultur sind, dann wird man sicherlich schneller die direkte Kommunikation nutzen, um z.B. Probleme zu lösen. Bestenfalls wird man sogar weitergereicht, wenn das eigene Netzwerk nicht unterstützen kann. Das erhöht die Geschwindigkeit von Kommunikation und damit auch der Problemlösung.
- **Ablenkung von Arbeitsaufgaben:** WOL mit den Circle Guides gibt ein engeres Korsett vor und damit - positiv formuliert – eine klare Orientierung wann was zu tun ist. Diese Klarheit gepaart mit Verantwortungsgefühl für den Zirkel führen dazu, dass dem Lernprozess eine große Aufmerksamkeit in den zwölf Wochen beigemessen wird. Das kann ggf. dazu führen, dass weniger hoch priorisierte Arbeitsaufgaben liegen bleiben oder hochpriorisierte mit weniger Sorgfalt erledigt werden, um den Fokus auf Lernzielerreichung zu erfüllen.

4.3. Die Organisationsebene

Die Organisationsebene ist quasi die Reaktion aus der individuellen Ebene und der Ebene des persönlichen Netzwerks. So werden neue Verhaltensweisen bei vielen WOL-TeilnehmerInnen sichtbar und strahlen so in die ganze Organisation. Sie erreichen mit damit auch KollegInnen, die nicht alle an WOL-Zirkeln teilgenommen haben.

Bei den **Kompetenzen** wirkt sich die intensive Zusammenarbeit in Lernprozessen auf die Organisation aus:

- **Virtuelle Kommunikation (auch Social Media):** Durch Wochenaufgaben wie die Sichtbarkeit in Social Media aber durchaus auch der Umgang mit virtuellen WOL-Zirkeltreffen bilden sich neue Digitalkompetenzen insbesondere in Hinblick auf Kommunikation aus.
- **(Digitale) Zusammenarbeitskompetenz:** Verbesserte Kommunikation in Kombination mit kollaborativem Lernen und vielen anderen Items auf den unteren beiden Ebenen können dazu führen, dass die Mitarbeitenden ihre Kompetenzen in der Zusammenarbeit – nicht nur mit direkten Kollegen – ausbauen und damit Widerstände & Befindlichkeiten ggü. anderen Abteilungen und Arbeitsweisen aufgebrochen werden können und auch das zielorientierte gemeinsame Arbeiten in der Organisation gefördert wird.
- **(Digitale) Vernetzungsfähigkeit:** Die Reise startet häufig mit einem virtuellen Zirkelfinder, der dazu führt, dass man zu fremden Menschen Kontakt herstellen muss und auch das Wichtigste im Kennenlernen transportieren muss. Zusätzlich haben in Zeiten von Corona viele Zirkel ihre Zusammenarbeit virtuell gestaltet. Von kleinen Erfahrungen der digitalen Terminfindung über Kommunikationskanäle zwischen den Treffen bis hin zur geeigneten Kollaborationsform in den Meetings wurden nebenbei viele Erfahrungen gemacht, sich in digitalen Settings zu vernetzen und Beziehungen aufzubauen.

Bei **Motivation und Einstellung** sind einige Effekte, die man durchaus den kulturellen Aspekten zuordnen kann. Sie entstehen aber auf individueller Basis und werden dann zu einer Haltung, die in der Organisation als gewünscht angesehen wird:

- **Bereitschaft zum Teilgeben/Sharing:** Eine der größten Herausforderungen unserer Zeit ist, von der individuellen Karriereorientierung zu einer Wir-Orientierung zu kommen. Wieso sollte man z.B. Wissen der Erfahrungen mit KollegInnen teilen, wenn Boni vom individuellen Leistungsvergleich abhängen? Zudem gibt es häufig ein Konkurrenzdenken zwischen Abteilungen, das das Teilgeben verhindert. Zu erkennen, dass man nur gemeinsam erfolgreich sein kann und dieser Erfolg davon abhängt, die Bereitschaft zu haben, sich gegenseitig auch abteilungsübergreifend zu unterstützen und großzügig zu sein, ist sowohl eine Voraussetzung von WOL als auch ein Effekt auf die Organisation.
- **Mut:** Mut gewinnt gerade in der heutigen VUCA-Welt an Bedeutung – und ist dabei so vielfältig: Mut, sich und seine Lernziele zu zeigen; Mut, etwas neues wie z.B. WOL auszuprobieren; Mut, aktiv andere anzusprechen, um das eigene Netzwerk auszubauen... Bei WOL muss man nicht alleine „mutig“ sein – aber kann erste Erfahrungen sammeln, sich aus seiner/ihrer Komfortzone zu bewegen und zu erleben, was dieses bringt.

- **Experimentierfreude/zielgerichtetes Entdecken:** Das schrittweise Vorgehen inkl. Reflexion, die wöchentlichen Aufgaben, Neues zu wagen, Gruppenlernen auszuprobieren, all das in Kombination mit Mut und der Sicherheit im Zirkel, fördert die Lust am Entdecken und Experimentieren.
- **Intrapreneurship:** dahinter verbirgt sich, nicht nur Verantwortung für sich und sein Lernen zu übernehmen, sondern vor allem auch über den Tellerrand zu schauen: Was bringe ich dem Team und der Organisation? Wie kann ich mich bestmöglich zum Wohle aller einbringen?

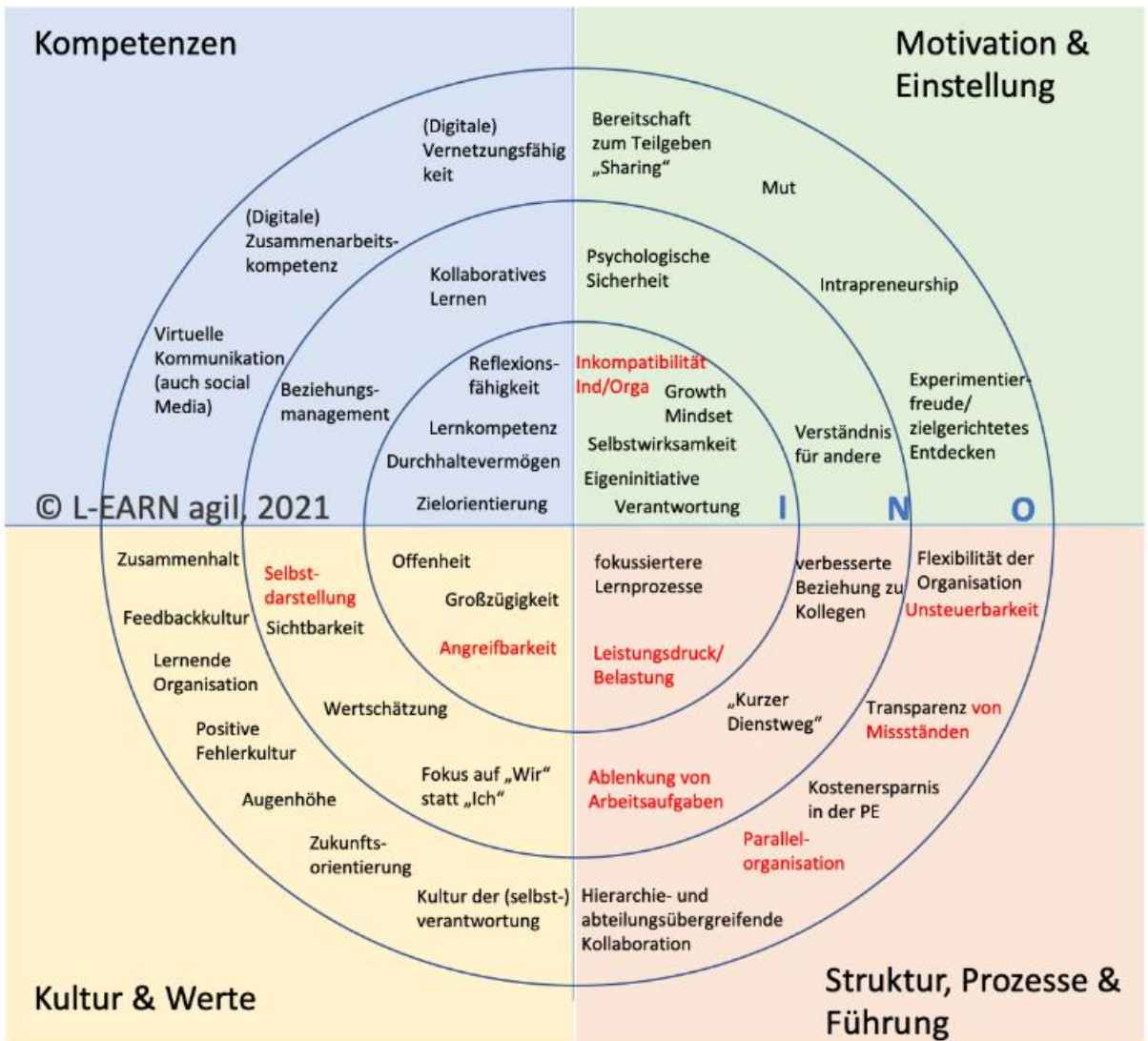
Es ist augenscheinlich, dass auf organisationaler Ebene viele Effekte bei **Kultur & Werten** zu finden sind.

- **Zusammenhalt:** Das Erleben von „Einer für alle, alle für einen“ in einem Zirkel macht vielleicht einigen klar, wie wichtig es ist, zusammenzuhalten. Kombiniert mit dem neuen Verständnis für andere Bereiche und Abteilungen und dem Blick auf die Gesamtorganisation werden Abteilungsdifferenzen auf persönlicher Ebene abgebaut und die Organisation als Ganzes tritt wieder mehr in den Vordergrund. Gerade bei größeren Unternehmen kann der Blick über den eigenen Tellerrand auf die Gesamtorganisation die Zusammenarbeit beflügeln.
- **Feedbackkultur:** Beim WOL-Zirkel lernt man in einer sicheren Umgebung Feedback anzunehmen, aber auch Feedback zu geben. Dieser Austausch ist extrem wichtig und fördert langfristig sicherlich auch den Zusammenhalt. Feedback macht aber auch die Organisation und Mitarbeitende stärker.
- **Lernende Organisation:** WOL zeigt sehr gut, dass jeder lernen kann, gemeinsames – also soziales - Lernen häufig besser ist und es bietet die Möglichkeit, wirklich auch an Einstellungen, Kompetenzen etc. zu arbeiten. Mit vielen WOL-Zirkeln entsteht eine Bewegung, die die gesamte Organisation verändern kann.
- **Positive Fehlerkultur:** Durch Reflexionsschleifen, mögliche Zielanpassungen und das direkte Erleben der Lernprozesse der anderen Zirkelmitglieder führt zu einem vielleicht bei einigen dazu, sich selbst nicht so streng zu beurteilen und eigene Fehler auch besser zu erkennen und daraus zu lernen. Zum anderen kann die Transparenz der Lernprozesse und die gemeinsame Reflexion auch dazu führen, dass man die Fehler der anderen besser versteht und die Zukunftsorientierung von WOL nutzt, um gemeinsam daraus zu lernen anstatt vergangenheitsorientiert Schuldige oder externe Gründe zu suchen.
- **Augenhöhe:** Hier ist ganz entscheidend, wer in den Zirkeln zusammenkommt. Werden Zirkel nach gleichen Hierarchiestufen gematcht oder nicht. Der eigentliche Sinn von WOL ist, sowohl abteilungsübergreifend als auch hierarchieübergreifend die Zirkel zusammenzustellen, um von einer möglichst breiten Perspektivenvielfalt profitieren zu können.
- **Zukunftsorientierung:** Die Zukunftsorientierung ist eine Kombination von zukunftsorientierten Lernzielen als auch dem „systematischer Werden“ (Woche 10) und damit einer langfristigen Implementierung neuer Verhaltensweisen. Es geht bei WOL weniger darum, sich mit der detaillierten Analyse der Vergangenheit auseinanderzusetzen als ins zukunftsorientierte Handeln zu kommen.

- **Kultur der (Selbst-)Verantwortung:** WOL funktioniert nur mit einer Verantwortungsübernahme durch die Zirkelmitglieder – und zwar für den eigenen Lernprozess als aber auch für die Lernzielerreichung der anderen Zirkelmitglieder. Ohne dies verlaufen die WOL-Zirkel im Leeren. Diese Erfahrung hilft, die neue Rolle der Lernenden zu reflektieren, zu erkennen und zu erproben, wie (Selbst-)Verantwortung beim Lernen aussehen kann und warum diese so wichtig ist.

Bei der **Struktur, Prozesse & Führung** ist auffällig, dass sich gerade auch negative Aspekte auf der organisationalen Ebene sammeln. Das liegt sicherlich daran, dass WOL auf der einen Seite Selbstverantwortung und Teamorientierung fördert und auf der anderen Seite damit weniger Struktur und Führung benötigt wird.

- **Unsteuerbarkeit:** Informell-selbstgesteuertes Lernen und damit Lernen mit Formaten wie WOL läuft häufig neben dem geplanten und von der Personalentwicklung gesteuerten Bildungsprogramm. Da es bei WOL um individuelle Lernziele geht, die zumeist nicht mit KollegInnen, Führungskraft oder Personalentwicklung abgestimmt sind, ist „Wildwuchs“ im Sinne einer strategischen Personalstrategie voraussehbar. Zudem können durch die individuellen Lernziele des informellen Lernens in der heutigen Zeit keine Nachweise für den Kompetenzerwerb im Sinne von Zertifikaten erlangt werden, was Personalplanung und Stellen-/Organisationswechsel unter den heutigen Bedingungen erschweren.
- **Parallelorganisation:** In einigen Organisationen wurde WOL als Graswurzelbewegung flächendeckend ausgerollt. Hierdurch kann eine abteilungs- und hierarchieübergreifende WOL-Community entstehen, die ggf. andere Werte wie z.B. Sharing, Mut etc. lebt als der Rest der Organisation.
- **Transparenz von Misständen:** WOL unterstützt die eigene Erkenntnis und den Austausch in der gesamten Organisation. Durch die Offenheit und den abteilungsübergreifenden Vergleich können ggf. auch Misstände klarer erkannt und verbreitet werden – zumindest werden sie höchstwahrscheinlich im Zirkel diskutiert und dadurch auch in andere Bereiche weitergetragen. Dieser Effekt wurde sowohl positiv als auch negativ gesehen, da auf der einen Seite ggf. andere Abteilungen nichts von Misständen erfahren sollen. Auf der anderen Seite können Misstände erst durch das Erkennen und Benennen sowie das Erfahren von Alternativen behoben werden.
- **Hierarchie- und abteilungsübergreifende Kollaboration:** WOL basiert darauf, dass die Zirkelmitglieder sich abteilungs- und hierarchieübergreifend zusammenfinden, um auch von den anderen Netzwerken zu profitieren. So wachsen neue Verbindungen, Verständnis für die Belange der anderen und Vertrauen in der gesamte Organisation, was wahrscheinlich in einer besseren Zusammenarbeit mündet.
- **Flexibilität der Organisation:** Je mehr Einblicke Mitarbeitende auch in andere Bereiche haben und je mehr Mitarbeitende gewohnt sind, mit anderen ExpertInnen und deren Expertisen zusammenzuarbeiten, desto weniger Reibungsverluste entstehen z.B. bei der Zusammenlegung von Abteilungen, Stellenwechsel etc.
- **Kostensparnis in der PE:** Dieser Aspekt wurde von vielen ExpertInnen kritisch gesehen. Denn Kostensparnis sollte kein Grund für WOL sein. Aber es könnte ein zusätzlicher Effekt sein, wenn das interne Wissen besser genutzt wird und das Lernen voneinander gefördert wird. Zudem können die erlebte Verantwortung für das Lernen und mögliche Steigerung der individuellen Lernkompetenzen zu wirksamerem Lernen führen, was indirekt auch die Kosten erspart.



I = Individualebene
 N = persönliche Netzwerkebene (direkte Kontakte)
 O = Organisationsebene (indirekte Kontakte)

Rot = negativ

Abbildung 3: Wirkungsmodell WOL

Die potenziellen Effekte von WOL sind – wie gerade gesehen – sehr unterschiedlich, hängen aber teilweise voneinander ab. Einen Überblick über alle Effekte gibt Abb. 3.

5. Gewichtungen innerhalb des Wirkungsmodells

Die Interviewpartner haben entlang des Modells die einzelnen Effekte bezüglich der Dimensionen Relevanz und Effektstärke beurteilt. Dabei wurden die Interviewpartner beginnend mit der Individualebene über die Netzwerkebene auf die Organisationsebene gedanklich durchgeführt. Die Bewertung erfolgte anhand einer sieben-teiligen Skala, wobei 1 eine sehr geringe bzw. schwache und 7 eine sehr hohe bzw. sehr starke Ausprägung für beide Dimensionen (Relevanz bzw. Stärke des Effekts) bedeutet. Die Effektstärke sagt aus, wie wirkungsstark WOL in Bezug auf einen Effekt für die Organisation aus Sicht des Interviewpartners wahrgenommen wird. Die Bewertung der Relevanz bringt zum Ausdruck, wie wichtig der Effekt für die Zukunftsfähigkeit der Organisation gesehen wird.

Diese Zweidimensionalität soll ebenfalls dem hohen Maß an Komplexität Rechnung zu tragen. Denn aus der Erfahrung können auch vermeintlich „wenig relevante“ Effekte in der Organisation eine starke Wirkung entfalten und für die Organisation von enormer Bedeutung sein. Ergänzend dazu hängt die Relevanz eines Effektes auch davon ab, wie wichtig dieser für die Zukunftsfähigkeit der Organisation bewertet wird. Eine Organisation sollte ihren Fokus bei der Einführung von WOL dementsprechend vor allem auf die Förderung von effektstarken und zukunftsrelevanten Aspekten legen.

5.1. Relevanz von Effekten

Die höchste Relevanz für die eigene Organisation haben die InterviewpartnerInnen in den nachstehenden Effekten gesehen:

1. Hierarchie- und abteilungsübergreifende Kollaboration (MW: 6,29) O-Ebene
2. Bereitschaft zum Teilgeben "Sharing" (MW: 6,25) O-Ebene
3. Kultur der (Selbst-) Verantwortung (MW: 6,25) O-Ebene
4. Eigeninitiative (MW: 6,17) I-Ebene
5. Psychologische Sicherheit (MW: 6,17) N-Ebene
6. Wertschätzung (MW: 6,13) N-Ebene
7. Augenhöhe (MW:6,13) O-Ebene
8. Zusammenhalt (MW: 6,08) O-Ebene
9. Offenheit für Neues (MW: 6,08) I-Ebene
10. (digitale) Vernetzungsfähigkeit (MW: 6,04) O-Ebene

Diese als sehr hoch eingeschätzten, relevanten Effekte liegen fast ausschließlich in Bereichen „**Motivation & Einstellung**“ und „**Kultur & Werte**“ und sind verstärkt der organisationalen Ebene zuzuordnen (siehe Abb. 3).

WOL wird häufig als Format zur individuellen Kompetenzentwicklung eingeführt, birgt aber ein großes Potenzial für Veränderung von Haltungen & Werte auf gesamtorganisationaler Ebene. WOL kann als Gamechanger der eigenen Organisation eingesetzt werden.

Vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen und Veränderungen einer „Neuen Arbeitswelt“ zeigt sich, dass WOL wertvolle und zentrale Potentiale adressiert.

Das ist insofern ein höchstinteressantes Ergebnis, als das Corporate WOL-Zirkel demnach als Instrument wahrgenommen werden, dessen Relevanz nicht nur bei der Förderung von individuellen Kompetenzen sondern bei der Förderung von Haltung, Werten und Kultur auf organisationaler Ebene gesehen wird. Man könnte fast sagen, dass das Instrument bei einer organisationsinternen Verbreitung eher der Organisationsentwicklung zuzuschreiben ist. Die Veränderungs- und Lernfähigkeit ist mittlerweile zu einer zentralen Kompetenz von Organisationen geworden. Gleichzeitig zeigt sich auch, dass herkömmliche Change Ansätze mit den bekannten Tools aus Change- und Projektmanagement für die Transformationsvorhaben zu kurz greifen (Graf & Scamperle, 2020) und häufig nicht in der Lage sind, den „Musterwechsel“ einer Einstellungs- und Verhaltensänderung zu bewirken (Kraus, 2020). Eine starke Vernetzung und der soziale Austausch fördern nicht nur individuelles Lernen, sondern ermöglichen sozial-kollaboratives Lernen i.S. einer Lernenden Organisation. Eine post-moderne Organisation (Foelsing & Schmitz, 2021) basiert auf der Abflachung von Silo-Strukturen und der Bildung von internen Netzwerken, in denen sich zunehmend gemeinschaftliche Entscheidungsprozesse etablieren. WOL-Zirkel bergen das Potenzial in sich, Einstellungen und Werte zu verändern, um Transformationsvorhaben in moderne Organisationswelten beschleunigen zu können. Die von den StudienteilnehmerInnen hervorgehobenen Effekte von WOL mit hoher Relevanz sind insbesondere jene, die diese essentielle Basis für Transformationen schaffen können. Vor dem Hintergrund sollte Working out Loud nicht nur als Peer-Learning Instrument gesehen, sondern als Instrument der Transformation verstanden werden, das eine von innen heraus getragene Veränderung zu initiieren in der Lage ist.

5.2. Wirkungsstärke von Effekten

Die höchsten Effektstärken werden bei nachstehenden Effekten gesehen:

1. Verbesserte Beziehungen zu Kolleginnen und Kollegen (MW: 5,25) N-Ebene
2. Eigeninitiative (MW: 5,13) I-Ebene
3. Beziehungsmanagement (MW: 4,96) N-Ebene
4. Wertschätzung (MW: 4,92) N-Ebene
5. (digitale) Vernetzungsfähigkeit (MW: 4,92) O-Ebene
6. Fokus auf dem „WIR“ statt „ICH“ (MW: 4,83) N-Ebene
7. Zusammenhalt (MW: 4,79) O-Ebene
8. Verständnis für andere (MW: 4,79) N-Ebene
9. Bereitschaft zum Sharing (MW: 4,17) O-Ebene
10. (digitale) Zusammenarbeitskompetenz (MW: 4,71) O-Ebene

Die stärksten Effekte werden in den Bereichen **Motivation & Einstellung**, **Kultur & Werte** und **Kompetenzen** gleichermaßen wahrgenommen. Der einzige Effekt, nämlich „verbesserte Beziehung zu Kolleginnen und Kollegen“, aber dafür jener mit der höchsten Wirkungsstärke liegt im Bereich der **Struktur, Prozesse & Führung**. Während die besonders relevanten Effekte der organisationalen Ebene zuzuordnen sind, sind Effekte mit hohen Effektstärken überwiegend der persönlichen Netzwerkebene zuzuordnen. Die Wirkungsstärke von WOL wird demnach insbesondere dort wahrgenommen, wo es um die Gestaltung von den individuellen Beziehungen und Zusammenwirken geht.

Die größten Effekte passieren in der direkten Zusammenarbeit mit seinem persönlichen Netzwerk (N-Ebene). Dabei geht es weniger darum, neue Strukturen zu schaffen, sondern das Miteinander zu verbessern. WOL unterstützt eine positive Arbeitsatmosphäre im eigenen Netzwerk.

Die nachstehende Abbildung 4 zeigt einen Überblick über die TOP 5 Effekte der Relevanz und Stärke im Wirkungsmodell WOL.

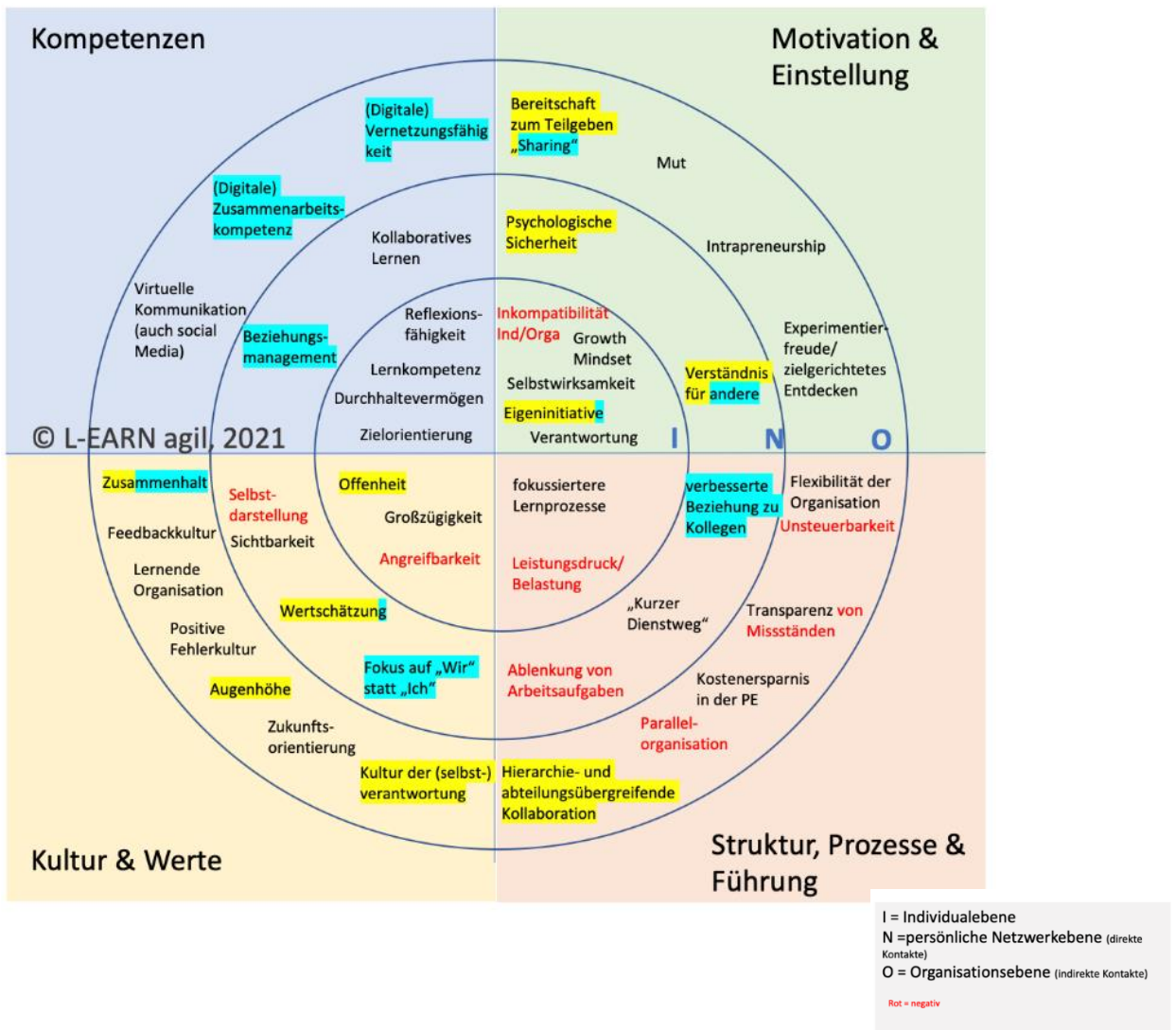


Abbildung 4: Top 5 Effekte der Relevanz & Stärke im Wirkungsmodell WOL

5.3. Kombination von Relevanz und Stärke

Die gleichzeitige Betrachtung der beiden Dimensionen Relevanz und Effektstärke ermöglichen einen geschärften Blick auf die Wirkung von WOL. Dazu wurde eine 4-Felder-Matrix basierend auf den Mittelwerten der beiden Dimensionen generiert. Die Abb. 5 visualisiert, welche Effekte über dem Mittelwert der beiden Beurteilungsdimensionen liegen:

Im Quadranten mit **hoher Relevanz und hoher Effektstärke** (rechts oben) lassen sich zwangsläufig die meisten Effekte verorten, da auch explizit nach diesen gefragt wurde. Besonders ist auf jene Effekte hinzuweisen, die in beiden Dimensionen besonders hohe Zustimmung erfahren haben. Dies sind die Effekte wie **Eigeninitiative, Wertschätzung, Zusammenhalt, Verständnis für andere und die Bereitschaft zum Teilen**. Die Eigeninitiative erzielt dabei die höchste Zustimmung. WOL ist demnach in der Lage, die Motivation und Einstellungen der Teilnehmenden zu stärken und wahrnehmbar für die Organisation positiv zu beeinflussen.

Das Verständnis für andere zu entwickeln und die Bereitschaft zum Teilen sind hoch relevante Effekte mit auch klar wahrnehmbarer, überdurchschnittlich positiver Wirkung auf die Motivation und Einstellungen der Teilnehmenden. Im Bereich der Kultur & Werte sind es die beiden Effekte der Wertschätzung und der Zusammenhalt, die wahrnehmbar auf die Organisationskultur wirken.

Im Quadranten mit hoher Relevanz, aber mit unterdurchschnittlicher Effektstärke sehen die Interviewpartner die organisationalen Effekte wie der Feedbackkultur, Experimentierfreude (zielgerichtetes Entdecken), Zukunftsorientierung, Flexibilität der Organisation und Mut. Diese als überdurchschnittlich relevant eingeschätzten Effekte werden allerdings in den Organisation (noch) kaum wirksam durch WOL.

Im Quadranten mit unterdurchschnittlicher Relevanz, aber hoher Effektstärke (links oben) findet sich erwartungsgemäß kaum ein Effekt. Lediglich der Effekt von fokussierteren Lernprozessen ist hier zu nennen. Dies lässt darauf schließen, dass die Teilnehmenden durch die WOL Circle informellen Lernprozesse stärker fokussieren.

Im Quadranten mit unterdurchschnittlicher Relevanz und unterdurchschnittlicher Effektstärke (links unten) sind einige Effekte auf individueller Ebene zu finden. So bescheinigen die Interviewpartner den Effekten der Sichtbarkeit einzelner Personen, deren Großzügigkeit und Durchhaltevermögen unterdurchschnittliche Relevanz und Wirkung zu. Das ist insofern interessant, da WOL explizit die Großzügigkeit als ein Prinzip nennt. Die restlichen Effekte in dem Quadranten sind insbesondere jene, die von den Teilnehmenden teilweise konträr beurteilt wurden. Dabei werden die organisationalen Effekte der Transparenz von Missständen, der Parallelorganisation und der reduzierten Steuerbarkeit als zu akzeptierende Konsequenz von WOL gesehen, unabhängig ob der Effekt nun als positiv oder negativ beurteilt wird.



Abbildung 5: 4-Felder-Matrix der Wirkungsfaktoren von WOL

6. Handlungsempfehlungen

Alle 24 Expertinnen und Experten sind sich einig, dass WOL ein Format ist, das organisationsintern vielfältige Effekte auf allen Systemebenen haben kann, wenn es denn richtig eingesetzt wird.

Was kann die Organisation tun, um WOL gewinnbringend und erfolgreich bei sich einzusetzen? Auf Basis der Rückmeldungen der ExpertInnen zu ihren Erfahrungen mit der Wirkung von WOL aus den Interviews werden im Folgenden die essentiellen Expertentipps und Handlungsempfehlungen aufgezeigt, welche Einflussmöglichkeiten die Organisation hat, um die relevantesten positiven Effekte von WOL zu fördern und möglicherweise negativen Effekte entgegenzuwirken bzw. diese zu verhindern.

6.1. Was also kann die Organisation tun, um die essentiellen positiven Effekte von WOL zu fördern?

1. Rahmenbedingungen schaffen

Damit Working out Loud in der Organisation Wurzeln schlagen kann, muss **für das Lernformat ein Rahmen** geschaffen werden. Es sollte **Klarheit** über den zeitlichen Umfang bestehen, zu dem Working out Loud als Teil der Arbeitsleistung anerkannt wird. Die Organisation sollte sich Gedanken dazu machen, wie die Teilnahme an WOL-Zirkeln im Hinblick auf die **Arbeitszeit** geregelt werden soll. Viele der befragten ExpertInnen erleben es als großes Hemmnis für das Engagement der Teilnehmenden, wenn hier Unklarheiten oder Restriktionen bestehen. Dazu gehört auch, den WOL-Zirkeln Räume und gegebenenfalls weitere benötigte Mittel zur Verfügung zu stellen.

Diese Regelungen sollten weniger einen limitierenden oder restriktiven Charakter haben, sondern zu einer von **Grundvertrauen** in die Beschäftigten geprägten Kultur geprägt sein, gleichzeitig aber auch den Teilnehmenden Sicherheit geben.

Eine wichtige Voraussetzung ist es, **Working out Loud als Lernformat innerhalb der Organisation zu respektieren**. Wird der WOL-Zirkel hinter vorgehaltener Hand belächelt oder die Teilnahme als unwichtige Zeitverschwendung herabdegradiert, sinkt nachvollziehbarerweise das Commitment der Teilnehmenden.

Indem die Organisation Working out Loud ernst nimmt und es durch sorgfältige Kommunikation gelingt, dieses Verständnis auf der Kultur-Ebene zu etablieren, kann Working-out-Loud als **Chance für die Lernkultur der Organisation** begriffen werden.

Hierfür kann es hilfreich sein, **Working out Loud mit einer offiziellen Einführung zu starten**, um dem Format einen offiziellen Anstrich zu geben.

Das **Engagement von Führungskräften** in den Zirkeln oder die Bildung eigener Zirkel für hochrangige Führungskräfte kann im Sinne der Vorbildfunktion hilfreich für die Offenheit der Beschäftigten für das agile Lernformat sein.

2. Kollaboratives Lernen fördern

Die **Bereitschaft zum Teilen** ist sowohl Voraussetzung als auch Ergebnis von WOL. Als Ergebnis ist es auf der Organisationsebene verankert und bildet die Bereitschaft ab, auch unbekanntes Personen im Unternehmen die eigene Expertise zur Verfügung zu stellen, z.B. in Communities. Das erfordert jedoch bereits eine große Reife in Bezug auf das Sharing-Verständnis.

Als Voraussetzung für Working out Loud muss zumindest die Bereitschaft zum Sharing in persönlichen Beziehungen bereits vorhanden sein, was ein guter Zwischenschritt ist, da viele Personen bereiter sind, mit ihnen bekannten Personen Wissen zu teilen.

Das gilt auch in Bezug auf den in der Organisation gepflegten Umgang mit Fehlern: Wenn man in der Organisation gemeinsam **Imperfektionen zu schätzen lernt**, fällt es Organisationsmitgliedern erheblich leichter, sich im WOL-Zirkel und darüber hinaus auszuprobieren, sich Lernziele mutig zu setzen und so ihre Komfortzone durchaus auch einmal zu verlassen.

Aber auch inhaltlich ist es wichtig, den Working out Loud Zirkeln Raum zu geben. Nur wenn **kollaborative Lernprozesse** in der Organisation tatsächlich ermöglicht und zugelassen werden, können Beschäftigte aus **intrinsischen Motiven** zur aktiven Teilnahme am WOL-Zirkeln und zu echter Partizipation an diesen bewegt werden.

3. Hierarchie- und abteilungsübergreifende Kollaboration unterstützen

In vielen Organisationen stellt sich die Frage nach der **Einbindung der Führungskräfte** in WOL-Zirkel. Organisationen sind sich bewusst, dass Role Models und Vorbilder aus höheren Hierarchieebenen einen positiven Beitrag zur Akzeptanz von WOL leisten können und damit die top-down Kommunikation über die Wichtigkeit von WOL unterstützt wird.

Eine Option ist es, für Führungskräfte des Top-Managements eigene WOL-Zirkel in der Organisation einzurichten – einerseits um deren Partizipation sichtbar zu machen, andererseits um für die Führungskräfte eine Plattform zum Peer-Learning zu ermöglichen. Ein anderer Ansatz ist es jedoch, die Zirkel bewusst hierarchiefrei zu gestalten und heterogen über bestehende Hierarchien hinweg zu besetzen. Hier bedarf es sicherlich einiges an Fingerspitzengefühl und guter Kommunikation, um Hemmschwellen, Vorbehalte und Ängste der Beschäftigten abzubauen und diese dazu zu ermutigen, sich auch in hochkarätig besetzten WOL-Zirkeln aktiv einzubringen – dafür kann die Organisation von diesem gemeinsamen, cross-hierarchischen Lernen erheblich profitieren.

Dasselbe gilt auch für die heterogene Zusammensetzung der Zirkel in Bezug auf verschiedene Abteilungen oder Organisationsbereiche. Damit wird kollaboratives Lernen unterstützt und **Silodenken reduziert**. Gleichzeitig werden damit auch **interne Experten sichtbar** und können vor den Vorhang geholt werden. Letztendlich gelingt es, eine breit aufgestellte Community für kollaboratives Lernen zu etablieren, in welcher Lernziele innerhalb der Organisation transparent geteilt werden. Die Lernziele von Organisationsmitgliedern können andere Beschäftigte inspirieren und man entwickelt sich gemeinsam zu einer Organisationskultur des Lernens.

4. Eigeninitiative und Verantwortung ermöglichen

Auch für den Effekt der Eigeninitiative und Verantwortung ist Motivation das richtige Stichwort: Es ist wichtig, den **Fokus auf individuelle Ziele organisationsseitig tatsächlich zuzulassen** und den Zirkeln nicht Ziele „überzustülpen“. Die Bearbeitung von selbstgesetzten Lernzielen lässt die Motivation und das Engagement an Working out loud wachsen

Unterstützend lässt sich dies in Bezug auf die Verbindlichkeit steuern, indem Verantwortlichkeiten klar verteilt und deren **Einhaltung verbindlich** eingefordert werden.

5. Vernetzung skalieren

Ein in der Studie als sehr dominant wahrgenommener Effekt von Working out Loud liegt in der Vernetzungsfähigkeit der Organisationsmitglieder untereinander. Um diesen Effekt zu stabilisieren, sollte die Organisation neben der soeben schon beschriebenen **heterogenen Zirkelzusammensetzung** auch die notwendigen Rahmenbedingungen schaffen, um die über die Zirkel neu gewonnenen **Netzwerke auch in den Organisationsalltag zu übertragen**. Diese Rahmenbedingungen sind nicht nur technischer, sondern oft vor allem organisatorischer Natur. Die Organisation läuft Gefahr, dass der Effekt „verbesserte Vernetzung“ gleich null ist, wenn in der Organisationsrealität außerhalb des WOL-Zirkels der Dienstweg akribisch einzuhalten ist und die neu geknüpften Netzwerke veröden.

Positioniert sich die Organisation klar hinter einem Grundsatz des Forderns und Förderns und lässt sie Netzwerke über die WOL-Zirkel hinaus zu, stehen die Chancen auf verbesserte Kollaboration logischerweise deutlich besser. Dabei hilft auch das gegenseitige Vertrauen, das sich aus den Zirkeln ergibt. Wenn in der Organisation das Verständnis herrscht „Was ich im Zirkeltreffen zusichere, gilt und darf von mir eingefordert werden“, existiert der Grundsatz Vernetzung nicht nur auf dem Papier, sondern kann seine enorme Wirkung innerhalb der Organisation entfalten.

Um nicht nur auf die positiven, sondern auch auf mögliche negative Effekte zu blicken, die WOL mit sich bringen kann, werden im Folgenden Handlungsempfehlungen aufgezeigt, wie die Organisation eventuellen negativen Effekten entgegenwirken kann.

6.2. Was kann die Organisation tun, um die wahrgenommen negativen Effekte von WOL zu reduzieren?

1. Kontrollverlust des Managements

Die Frage, ob die Furcht vor einem Kontrollverlust des Managements berechtigt ist oder nicht, soll im Rahmen dieser Studie nicht beantwortet werden. Zu individuell sind die Rahmenbedingungen, zu verschieden die Ausgangssituationen. Zunächst einmal ist es wichtig, sich die ehrliche Frage zu stellen, ob ein Kontrollverlust des Managements tatsächlich durch Working out Loud ausgelöst wurde, oder ob dieses Phänomen auch davor schon bestand und ob dieses als schädlich oder förderlich für die Zukunft gesehen wird.

Mehrere ExpertInnen betonen, dass der erwähnte Kontrollverlust innerhalb der Organisation nicht mit einer Art außer Kontrolle geratener Revolution gleichzusetzen ist. Es kann sich bis zu einem gewissen Grad sogar **um einen gewollten Effekt** handeln kann, der mit New Work einhergeht. Durch Befähigung und Empowerment der Beschäftigten können Verantwortlichkeiten und Entscheidungsspielräume ganz bewusst an diese abgegeben werden. Sofern der erlebte Kontrollverlust in diesem Rahmen geschieht, sollte die Führungskraft dies zumindest zulassen, aber eigentlich sogar fördern. Etwa indem sie **Freiräume schafft**, dass offiziell diese neuen Strukturen gelebt werden.

Dies kann jedoch nur gelingen, wenn auch die **Einbindung der Führungskräfte** selbst in den Fokus rutscht: Mindset, neue Strukturen und neue Arten und Wege des Netzwerkens müssen für diese erlebbar gemacht werden, am besten indem diese selbst durch eine WOL-Teilnahme auf Lernreise gehen. Durch **offene Kommunikation** zwischen den Beschäftigten und ihren Führungskräften über die eigenen Ziele im WOL-Zirkel kann sich die Führungskraft selbst ein Bild über Working out Loud und dessen Wirkungen machen und ist nicht über die plötzlich auftauchenden neuen Netzwerke überrascht. Daher braucht es ein Mindset auf der Management-Ebene, was Working out Loud innerhalb der Organisation bewirken kann und wofür es sich lohnt, diesen Weg als Organisation zu gehen.

2. Transparenz von Misständen

Eng verknüpft mit der Sorge um einen Kontrollverlust des Managements ist auch die Sorge, dass Misstände innerhalb der eigenen Organisation durch Working out Loud aufgedeckt bzw. Informationen darüber verteilt werden. Viele der ExpertInnen sind sich einig, dieser Gedanke ist durchaus berechtigt, die damit verbundene Sorge allerdings nicht: Letztlich ist es doch eine gute Sache, wenn bestehende Misstände aufgedeckt werden, welche die Organisation lähmen, denn nur so kann man entsprechende Maßnahmen ergreifen, an der Behebung dieser arbeiten und daraus lernen. Wenn die Organisation es als **Chance begreift, Misstände nicht zu tabuisieren**, sondern stattdessen eine positive Einstellung gegenüber Feedback und Fehlern etabliert, entsteht fruchtbarer Boden um gemeinsam als Organisation an sich zu arbeiten und besser zu werden.

Dafür braucht es eine **gute Vertrauensbasis** innerhalb der Organisation und ein positiv geprägtes Mindset gegenüber Fehlern („Weg von Selbstbeweihräucherung, hin zu konstruktiver Kritik“) sowie Reflexion und Ergebnisbewertung („Kontrollieren, um einen Anlass zum Lob zu finden“). Dies alles kann nur gelingen, wenn die Organisation und ihre Mitglieder Fehler zulassen und konstruktive Kritik als wünschenswert begreifen können. Letztlich leistet genau das einen wichtigen Beitrag für eine funktionierende **positiv behaftete Fehlerkultur**, die nicht nur auf dem Papier in den Führungsgrundsätzen existiert. Dies ebnet dann wiederum den Weg zu flachen Hierarchien und Selbstorganisation.

3. Selbstdarstellung

Indem die Organisation begreift, dass Netzwerken ein gemeinsames und nicht ein individuelles Ziel ist, kann ein Verständnis dafür geschaffen werden, dass es bei WOL nicht um eine individuelle Selbstdarstellung geht. Dafür ist es wichtig, den Fokus konsequent darauf zu legen, worum es bei Working out Loud eigentlich geht: Die **Sichtbarkeit** einzelner als ExpertInnen aber auch die des Zirkels im Ganzen sollte betont werden, denn so können auch introvertierte und schüchterne Mitglieder gefördert werden und partizipieren. Die Zusammensetzung der WOL-Zirkel kann unter dem Blickwinkel der **Diversität** ergänzende positive Effekte hervorbringen.

4. Ablenkung von Aufgaben

Um zu verhindern, dass Organisationsmitglieder durch Working out Loud von ihren Aufgaben abgelenkt werden, sollte unbedingt geklärt werden, in welchem zeitlichen Rahmen die Teilnahme am Zirkel stattfindet. Gegebenenfalls könnte man bei akutem Zeitmangel auch darüber nachdenken, die **Dauer des WOL-Zirkels** über die vorgesehenen 12 Wochen hinaus auszudehnen.

Ebenfalls denkbar wäre eine **begleitende Unterstützung** in Form von Informationen darüber wie man Lernziele realistisch abstecken und bei Bedarf priorisieren kann. Falls unterschiedliche zeitliche Kapazitäten innerhalb der Zirkel bestehen, sollte offen darüber gesprochen werden, wie man damit umgehen kann und welche Ziele realisierbar sind.

Vor allem aber muss sich die Organisation die **Aufwand-Nutzen-Frage** stellen: Wenn sie den Wert von WOL versteht und sich dementsprechend auch echte Mehrwerte und Gewinne durch das agile Lernformat erhofft, dann steht dem gegenüber natürlich auch ein gewisser zeitlicher Aufwand, der Berücksichtigung finden sollte.

5. Angreifbarkeit

Es bedarf viel Fingerspitzengefühl in der Kommunikation, um zu vermeiden, dass Beschäftigte fürchten, sich durch eine aktive Teilnahme an WOL-Zirkeln angreifbar zu machen.

Aller Voraussicht nach benötigt man auch etwas Geduld, bis sich innerhalb der Organisation das Mindset hierzu verändern kann. Working out Loud sollte als sicherer Raum mit der dazugehörigen Vertraulichkeit gelten, die dafür erforderlichen Regeln sollten aufgestellt und gelebt werden. Sofern es einen Bereich gibt, in dem gerade ein besonders konfliktgeladenes Klima herrscht, kann es Sinn machen, bei einer offiziellen Einführung von WOL genau diesen Bereich zunächst vielleicht etwas zurückzustellen. Denkbar wäre auch, gegebenenfalls eine Art **organisatorischen „Gesundheitscheck“** durchzuführen, bevor mit den Working out Loud Zirkeln gestartet wird.

Die Organisationsmitglieder müssen erleben können, dass man sich nicht angreifbar macht wenn man sich öffnet, sondern in positiver Art und Weise aus sich herausgeht. Die Organisation sollte ihre Mitglieder dazu ermutigen, sich im Rahmen von Working out Loud auszuprobieren. Hier spielt wiederum die Vorbildfunktion von Führungskräften und MultiplikatorInnen eine wichtige Rolle – je besser der Organisation das gelingt, desto mehr WOL-Teilnehmende sitzen in einem Boot und desto schneller kann diese Erkenntnis einsetzen.

7. Fazit

Working out Loud hat sich in den letzten Jahren zu einer Bewegung entwickelt, die viele Organisationen erreicht hat und vielfach bereits seit Jahren aktiv eingesetzt wird. Allerdings gab es bislang keine wissenschaftliche Erkenntnis darüber, wie WOL in Corporate Programmen wirkt und welches Potenzial sichtbar wird. Mit der vorliegenden Studie wurde eine erste explorative Evaluation durchgeführt, deren Zielsetzung in der organisationalen Wirkungswahrnehmung von WOL liegt.

Anhand eines mehrstufigen Forschungskonzepts mit 24 WOL-ExpertInnen und WOL-UmsetzerInnen wurden Wirkungseffekte von WOL erhoben und in Hinblick auf deren Relevanz und Wirkungsstärke beurteilt. Daraus wurde ein WOL-Wirkungsmodell abgeleitet, das wesentliche Kernergebnisse zeigt:

- WOL zeigt Wirkungseffekte auf individueller, netzwerk- und organisationaler Ebene.
- Die Relevanz von WOL-Effekten wird insbesondere auch organisationaler Ebene gesehen: in der hierarchie- und abteilungsübergreifenden Kollaboration, in der Bereitschaft zum Teilgeben „Sharing“ und in der Kultur der (Selbst-)Verantwortung
- Die Wirkungsstärke von WOL zeigen sich auf Netzwerkebene: verbesserte Beziehungen zu KollegInnen, Eigeninitiative und Beziehungsmanagement
- Effekte mit hoher Relevanz und Stärke sind die Eigeninitiative, die verbesserte Beziehung zu KollegInnen, der Fokus auf dem „WIR“ statt „ICH“, Vernetzungsfähigkeit und Wertschätzung.

Insgesamt kann gesagt werden, dass ein Corporate WOL Programm dazu dient, Veränderungen auf individueller, Netzwerk- und organisationaler Ebene zu initiieren. Die wahrgenommenen Effekte dieser Studie zeigen die Wirkungsvielfalt dieses agilen Lernformates auf und weisen darauf hin, dass WOL mehr sein kann, als „nur“ ein Peer-Learning-Circle. Gerade das hohe Vernetzungspotenzial kann Menschen und Organisationen transformieren. Bedeutsam wird sein, inwieweit die über WOL entwickelten Netzwerke auch darüber hinaus in der Organisation Akzeptanz finden und unterstützt werden.

Wenn sich die Organisation sich für den Einsatz von WOL als agiles Lernformat entscheidet, ist ganz ähnlich zu den agilen Methoden aus dem Projektmanagement also allem voran eines ausschlaggebend: das dazu passende Mindset.

Ein Punkt ist dabei besonders herausgestochen: Die Ausgestaltung von WOL, also was die Organisation aus dem Format macht und wie sie es lebt und ihrer Kultur verankert, ist maßgeblich entscheidend für die Wirkung und den Erfolg von WOL.

8. Limitationen

Viele der Effekte entstehen allerdings nur wenn eine gewisse Anzahl an WOLs vorhanden sind und diese auch gewissenhaft durchgeführt werden. Das wäre relevant zu erforschen, ab welcher Durchdringung die Organisation tatsächlich die volle Wirkung zu entfalten beginnt und als „Gamechanger“ wahrgenommen werden kann. Eine weiterführende Forschung, die WOL verstärkt im Kontext der Organisationskultur, der Anzahl bisher implementierter WOL-Circle, der Adaption der WOL-Circle Guides an die Organisationskultur (zB. Social Media Aufgabe angepasst) und Arbeitsbelastung (Stretching der WOL Circles auf 16 Wochen) berücksichtigt, wäre wünschenswert.

Die Effektbeurteilungen entlang der beiden Dimensionen sind Ergebnisse, die den Mittelwert über alle Interviews darstellen. Die Ergebnisse deuten jedoch auch darauf hin, dass es leichte Unterschiede zwischen den Beurteilungen der InterviewpartnerInnen mit den verschiedenen Organisationshintergründen gibt. Eine quantitative, vergleichende Studie mehrerer Organisationen wäre ein interessanter nächster Schritt, um zu ggf. Wirkungsmechanismen zwischen WOL und Voraussetzungen zu identifizieren.

9. Danke

Ein herzliches Danke an die TeilnehmerInnen

Wir möchten allen teilnehmenden Personen unseren Dank für die Zeit und Teilnahme an der Wirkungsstudie aussprechen. An dieser Stelle bedanken wir uns auch besonders bei jenen MultiplikatorInnen aus den teilnehmenden, namhaften Unternehmen, die eine Teilnahme weiteren Expertinnen und Experten in und außerhalb der Unternehmen in deren persönlichen Netzwerk empfohlen haben.

Literaturverzeichnis

- Annosi, M. C., Martini, A., Brunetta, F. & Marchegiani, L. (2020). Learning in an agile setting: A multilevel research study on the evolution of organizational routines. *Journal of Business Research*, 110, 554–566. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.011>
- Cuhls K. (2009). Delphi-Befragungen in der Zukunftsforschung. In: Popp R., Schüll E. (Hrg) *Zukunftsforschung und Zukunftsgestaltung. Zukunft und Forschung*. Berlin: Springer, Berlin. https://doi.org/10.1007/978-3-540-78564-4_15
- Foelsing, J. & Schmitz, A. (2021): *New Work braucht New Learning. Eine Perspektive durch die Transformation unserer Organisations- und Lernwelten*. Springer Gabler: Wiesbaden 2021
- Graf, N. (2022): Weiterbildung in Bewegung. In : *managerSeminare*, Heft 288, März, S. 50-58
- Graf, N., Gramß, D. & Edelkraut, F. (2020): *Agiles Lernen. Neue Rollen, Kompetenzen und Methoden im Unternehmenskontext*. 2. Auflage, Haufe Verlag: Freiburg
- Graf, N. & Scamperle, P. (2020): Veränderungsverwechslungen. Transformation versus Change. In: *managerSeminare*, Heft 269, August, S. 60-67
- Kienbaum Institut ISM & Stepstone (2021): *Future Skills – Future Learning*. URL: https://institut.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/24/2021/06/Kienbaum-StepStone-Studie_2021_WEB.pdf (16.09.21)
- Kraus, G. (2020): Nach der Krise kommt die Transformation. In: *wirtschaft + weiterbildung*, Heft 05, S. 28-30
- Krentz, K. (2019): *Evaluierung der Übertragbarkeit der Online-Methode Working Loud Out für den Offline-Einsatz im direkten Bereich am Beispiel Bosch Koller + Schwemmer*. Bachelor-Thesis im Studiengang Medien- und Kommunikationsmanagement der SRH Fernhochschule Riedlingen. URL:<https://www.kluge-konsorten.de/wol-studien-download/?key=> (08.02.22)
- Liebhart, U. (2022): Freestyle im Rahmen. In : *managerSeminare*, Heft 288, März 2022, S. 87-94
- OECD (2019): *Lernkompass 2030*. URL: https://www.oecd.org/education/2030-project/contact/OECD_Lernkompass_2030.pdf (abgerufen Dez 2020)
- Pearce, D. E. (2014): *Developing a Method for Measuring “Working Out Loud”*. Theses and Dissertations--Finance and Quantitative Methods. 4. https://uknowledge.uky.edu/finance_etds/4
- Pichler, M. (2018): *Working Out Loud (WOL)*. In: *Wirtschaft + Weiterbildung*, Heft 9, S. 18-22
- Salowski, C. (2022): *FrauenStärken – Mit Working Out Loud die berufliche und gesellschaftliche Position von Frauen fördern*. Springer-Verlag: Wiesbaden
- Stepper, J. (2015): *Working Out Loud: For a better career and life*. Alberta: Ikigai Press
- Stepper, J. (2020): *Working Out Loud. Wie Sie Ihre Selbstwirksamkeit stärken und Ihre Karriere und Ihr Leben nach eigenen Vorstellungen gestalten*. Franz Vahlen: München
- WEF (2020): *The Future of Jobs Report*. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020> (abgerufen Dez 2020)
- Williams, B. (2010): *When will we Work Out Loud? Soon!* URL: <https://thebryceswrite.com/2010/11/29/when-will-we-work-out-loud-soon/> (08.02.22)

Die Autoren



**Prof. Dr.
Nele Graf**

ist Forscherin, Unternehmerin, Speakerin und Autorin. Sie leitet das CompetenceCentre for Innovations & Quality in Leadership & Learning (CILL) an der Hochschule für angewandtes Management und berät als Geschäftsführerin der Mentus GmbH Unternehmen zur zukunftsorientierten PE/OE- und Führungskräfteentwicklung. Sie hat den Bestseller „Agiles Lernen“ geschrieben, ist führende Expertin für Agiles Lernen und bildet Agile Lerncoaches und PersonalentwicklerInnen aus.



**Katharina
Kemether M.A.**

ist Master of Arts der Betriebswirtschaftslehre und in der Personal- & Führungskräfteentwicklung im öffentlichen Dienst tätig. Sie ist Lehrbeauftragte für Personalmanagement an der Hochschule für angewandtes Management in Ismaning und Agiler Lerncoach mit TÜV Rheinland geprüfter Qualifikation. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Leadership Skills sowie Learning & Development.



**Prof. Dr.
Ursula Liebhart**

ist Professorin für Personal und Organisation an der Fachhochschule Kärnten und Studienprogrammleiterin des berufsbegleitenden Studiums „Business Management“. Sie leitet zahlreiche Impulsreihen für Kärntner Industriebetriebe und lehrt an der M/O/T Business School der Universität Klagenfurt. Sie ist Gründungs- und Vorstandsmitglied der People Experience Community. Ihre Forschungsschwerpunkte sind das Entwickeln von Menschen und Organisationen mit dem Fokus (agile) PE- und Managemententwicklung, Mentoring und Diversity im Kontext neuer Arbeits- und Lernwelt (New Work|New Learning) sowie die Gestaltung ausgewählter Employee Experience Journeys.

Die Hochschulen

Die **Hochschule für angewandtes Management**, gegründet 2004, ist die größten privaten Hochschule Bayerns - von der FIBAA staatlich anerkannt und systemakkreditiert. Vom Semivirtuellen Lerndesign profitieren die über 4.000 Studierenden.

Das CompetenceCentre for Innovation & Quality in Leadership & Learning (CILL) wurde 2013 von Prof. Dr. Nele Graf, der heutigen Leiterin, gegründet. Es bündelt die Forschungskompetenzen aus verschiedenen Fachbereichen der Hochschule und der Kooperationspartner zu Themen wie die Zukunft der Personalentwicklung, Lernkompetenzen für selbstgesteuertes Lernen, Agiles Lernen und Teamführung. Das CILL versteht sich als Thinktank für praxisorientierte Forschung und Knowhowtransfer und steht der Praxis mit den neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen zu Seite.

Die **Fachhochschule Kärnten** ist als südlichste Fachhochschule Österreichs eine Hochschule mit regionaler Verwurzelung und internationaler Ausrichtung.

Sie ist in den Schwerpunktfeldern Gesundheit und Soziales, Technik und Wirtschaft & Management tätig. Ihre Kernaufgaben liegen in den Bereichen Studium und Lehre, angewandte Forschung, Wissenstransfer und Weiterbildung, wovon rund 2.400 Studierende an vier Standorten in Form moderner und praxisorientierter Lehrformate profitieren.

Impressum

Für Deutschland & Schweiz:
Prof. Dr. Nele Graf



Leiterin des CompetenceCenter for Innovation & Quality in Leadership & Learning (CILL)

Hochschule für angewandtes Management
Franklinstraße 28-29
10587 Berlin
nele.graf@fham.de <https://www.fham.de/hochschule/cill/>

Für Österreich:
FH-Prof. Mag. Dr. Ursula Liebhart



Professorin für Organisation & Personal

Fachhochschule Kärnten
Europastraße 4
9524 Villach
u.liebhart@fh-kaernten.at www.fh-kaernten.at