

## **Was bringt Working Out Loud? Evaluation einer New Work-Maßnahme zur Förderung der Kompetenzen in einer vernetzten Arbeitswelt**

Franziska JUNGSMANN<sup>1</sup>, Katharina KRENTZ<sup>2,3</sup>, Monika STRUZEK<sup>4</sup>

*<sup>1</sup> International School of Management  
Hauptstr. 27, D-10827 Berlin*

*<sup>2</sup> Corporate Human Resources Transformation Team, Robert Bosch GmbH  
Robert-Bosch-Platz 1, 70839 D-Gerlingen-Schillerhöhe*

*<sup>3</sup> Connecting Humans Consulting  
Sommerhuder Straße 1, D-22769 Hamburg*

*<sup>4</sup> Corporate Community and Communication Management, Robert Bosch GmbH  
Robert-Bosch-Platz 1, 70839 D-Gerlingen-Schillerhöhe*

**Kurzfassung:** Die zunehmende Digitalisierung stellt nicht nur technologische Herausforderungen an Unternehmen, sondern erfordert auch ein Umdenken in der Art der Kollaboration. Working Out Loud (WOL) soll als selbstorganisierte peer-to-peer Lernmethode die Netzwerkkompetenzen der Teilnehmenden und damit eine offene und beziehungsorientierte Zusammenarbeit und eine selbstverantwortliche Art des Lernens in zunehmend digitalisierten Arbeitswelten fördern. WOL wird von zahlreichen Unternehmen eingesetzt, allerdings fehlt eine wissenschaftliche Prüfung der Wirksamkeit. Im vorliegenden Beitrag wird das Programm „WOL #FrauenStärken“ mit über 3.300 Teilnehmenden in einem längsschnittlichen Design mit drei Messzeitpunkten evaluiert.

**Schlüsselwörter:** Netzwerken, Evaluation, New Work, Lernen, Digitalisierung

### **1. Hintergrund**

Die heutige Arbeitswelt befindet sich in einem Transformationsprozess. Insbesondere der Einsatz von digitalen und internetbasierten Technologien und Plattformen in der Arbeitswelt gewinnt stetig an Bedeutung (Bennett & Lemoine 2014; Kauffeld & Sauer 2019). Die dadurch steigende Komplexität und technologiebasierte Konnektivität von Produkten, Prozessen und Personen im Kontext der digitalen Transformation und von New Work verändert die Anforderungen der Arbeitsaufgaben und auch die Zusammenarbeit der Beschäftigten in Organisationen (vgl. Gibson et al. 2014; Lipkowski 2016; Longmuß et al. 2021). Um in dieser volatilen Arbeitswelt weiterhin erfolgreich sein zu können, gilt es, sich als Unternehmen diesen Herausforderungen zu stellen (Bennett & Lemoine 2014; Lipkowski 2016).

## 2. Kollaboration und Netzwerken

*„Wenn Digitalisierung das Problem ist, warum ist soziales Netzwerken die Lösung? Und wie können Menschen und Organisationen das Lernen?“ (Kluge nach Pichler 2018, S.22)*

Die Fähigkeit zum Netzwerken stellt nicht nur eine wichtige Kompetenz zur Förderung der eigenen beruflichen Entwicklung (vgl. Weihrauch et al. 2021) dar, sondern auch im Umgang mit der steigenden Komplexität und Konnektivität in digitalen Arbeitswelten. Das Netzwerken umfasst dabei zielgerichtete Verhaltensweisen, die dem Aufbau, der Pflege und Nutzung von Beziehungen zu Personen dienen (vgl. Gibson et al. 2014; Weihrauch et al. 2021). Durch verschiedene Aktivitäten, u.a. die Kontaktaufnahme und den Aufbau von neuen Beziehungen oder die Verbesserung von bestehenden Beziehung, können Personen ihr Netzwerk aktiv beeinflussen (Bensaou et al. 2013; Wingender & Wolff 2019). Diese Verhaltensweisen können in Trainings zielgerichtet verändert werden (vgl. Spurk et al. 2015; Wingender & Wolff 2019; Weihrauch et al. 2021).

### 2.1 Working Out Loud

Der Begriff ‚Working Out Loud‘ bezeichnete ursprünglich die Idee, mit Hilfe von Kollaborationstools wie sozialen Netzwerken die eigene Arbeit und Wissen für andere sichtbar zu machen (Stepper 2015). Als Methode greift Working Out Loud (WOL) diesen Gedanken auf und stellt das Lernen von und in Netzwerken und die dafür relevanten Kompetenzen in den Fokus. Dadurch soll eine offene und beziehungsorientierte Zusammenarbeit in digitalen Arbeitswelten gefördert werden (Stepper 2015, Struzek & Krentz 2018).

WOL ist eine Selbstlernmethode, bei der in Kleingruppen (sog. Circles) von vier bis fünf Personen (peer-to-peer-Ansatz) selbstorganisiert über einen Zeitraum von zwölf Wochen an der Erreichung individueller, selbstgewählter Ziele gearbeitet wird (Stepper 2015). Den Teilnehmenden steht für die einstündigen, wöchentlichen Treffen ein Leitfaden (sog. Circle-Guide) zur Verfügung. Dieser Leitfaden enthält einen Ablaufplan inkl. Übungen sowie Fragen zur Anregung von Austausch und Diskussion innerhalb der Kleingruppe für jedes der wöchentlichen Treffen (Stepper 2015). Die Übungen adressieren sowohl konkrete Aktivitäten, die der Zielerreichung dienen, als auch individuelle Reflexionsphasen und Austauschmöglichkeiten in der Kleingruppe.

Im Verlauf der zwölf Wochen lernen die Teilnehmenden ihre Arbeit sichtbar zu machen, bauen ein Netzwerk auf und tragen zu einer transparenten Generierung von Wissen bei (Jessl 2018; Stepper 2015). WOL folgt dabei fünf Kernelementen, die anders als bei anderen Netzwerk-Ansätzen nicht die Quantität (vgl. Weihrauch et al. 2021), sondern die Qualität von Beziehungen (vgl. Jessl 2018), Großzügigkeit (mit eigenem Wissen und eigener Zeit ohne Gegenleistung zu erwarten), Beziehungen (Aufbau und Vertiefen nachhaltiger Beziehungen), Sichtbarkeit (der eigenen Arbeit statt Selbstdarstellung), zielgerichtetes Arbeiten und Entdecken, und wachstumsorientiertes Denken und Weiterentwickeln im Fokus hat.

## 2.2 Wirksamkeit von WOL

Anhand der Erkenntnisse zur trainingsbasierten Förderung von Netzwerken (siehe Abschnitt 2) sowie aus kommunikationswissenschaftlichen Studien (vgl. Sergi & Bonneau 2016) ist anzunehmen, dass sich WOL positiv auf die Netzwerk-kompetenzen auswirkt.

Zufriedenheitsurteile von unternehmensinternen Teilnehmenden bei der Robert Bosch GmbH bestätigen dies (Krentz 2017; Struzek & Krentz 2018): Die Teilnehmenden berichteten, dass WOL für sie eine effektivere Lernmethode als traditionelle Fortbildungsmaßnahmen sei, empfinden durch das Programm eine Förderung digitaler Kompetenzen, und erleben eine Änderung der Kultur sowie eine bessere und effektivere Vernetzung im Unternehmen (Krentz 2017; Struzek & Krentz 2018).

Diese ersten Einblicke verdeutlichen den Mehrwert von WOL. Allerdings beruht die Popularität von WOL größtenteils auf Narrativen und Zufriedenheitsurteilen der Teilnehmenden. Darüberhinausgehende wissenschaftliche Studien zur Wirksamkeit liegen nicht vor. Diese Forschungslücke versucht der vorliegende Beitrag zu schließen.

## 3. Design und Methoden der Evaluation

Die Evaluation wurde in Kooperation mit dem Programm „WOL #FrauenStärken“ durchgeführt. Das Programm „WOL #FrauenStärken“ zielte darauf ab, unternehmensübergreifend Frauen dabei zu unterstützen, sichtbar zu werden und ihre Stärken und Fähigkeiten in der Arbeitswelt wertschöpfend einzusetzen. Die Besonderheiten des Programms „WOL #FrauenStärken“ gegenüber einem regulären WOL-Programm bestand im zusätzlichen Rahmenprogramm, welches um Role Model-Videos von 12 Expertinnen und Experten für Themen rund um Netzwerken und Sichtbarkeit, vertiefende Reflexionsfragen, eine Online-Community sowie gemeinsame Treffen (sog. Events) aller Teilnehmenden zu Beginn, während des Programms sowie zum Abschluss ergänzt wurde.

Im Frühjahr 2021 nahmen 3.365 Personen in 666 Kleingruppen am Programm „WOL #FrauenStärken“ teil. Die Rekrutierung der Teilnehmenden erfolgte u.a. über soziale Netzwerke (u.a. Twitter, LinkedIn, Xing) sowie über deutschlandweite Frauennetzwerke. Die Teilnahme am Programm war kostenfrei. Inwieweit das Programm innerhalb oder außerhalb der Arbeitszeit absolviert wurde, lag in der Hand der Teilnehmenden.

Zur Evaluation wurden die Teilnehmenden sowohl vor Beginn ( $n_{t1} = 1.288$ ) als auch unmittelbar nach Abschluss des 12-wöchigen Programms ( $n_{t2} = 1.175$ ) online befragt. Der Rücklauf beträgt bei beiden Befragungen ca. 30%. Die Follow-Up-Befragung (ca. sechs Monate nach Abschluss des Programms; aktuell  $n_{t3} = 245$ ) ist noch nicht vollständig abgeschlossen. Eine Kontrollgruppe liegt nicht vor. Entsprechend des Programmziels ist die Stichprobe durch einen hohen Anteil an Frauen (98%) gekennzeichnet. Die Teilnehmenden sind im Mittel 40,8 Jahre alt (Range von 16 bis 73 Jahre), 35% haben Führungsverantwortung und 28% haben bereits Erfahrung mit WOL als Methode.

Die Evaluierung erfolgte anhand des Konzepts von Kirkpatrick (1976, 1994) auf vier Ebenen: Die Teilnehmenden wurden zu ihrer Zufriedenheit mit WOL und dem Programm befragt (u.a. Q4TE, Grohmann & Kauffeld 2013). Zudem wurden Veränderungen im Wissen zu relevanten Themen und die Einstellung der Teilnehmenden dazu erfragt (u.a. WOL-Mindset, Pearce 2014). Um die Auswirkungen im Verhalten sowie auf individuelle und organisationale Ergebnisse abzubilden, wurden u.a. Selbstwirksamkeit, Netzwerk-Verhalten, innovatives Verhalten oder Veränderungen in der Netzwerkgröße erhoben.

Veränderungen in der Zusammensetzung der Kleingruppen (u.a. Ausscheiden von Mitgliedern) sowie das Erleben der Zusammenarbeit in den Kleingruppen (u.a. psychologische Sicherheit) wurden ebenfalls erhoben. Dies ermöglichte eine umfassende Prüfung der Effektivität und Nachhaltigkeit der Intervention und die Ableitung von Schlussfolgerungen zu wichtigen Moderatoren und Wirkweisen.

#### **4. Ausgewählte Ergebnisse**

Die Teilnehmenden haben durchschnittlich an 10,4 der 12 wöchentlichen Treffen teilgenommen. 58% der Teilnehmenden berichteten Veränderungen in der Zusammensetzung der Kleingruppen. Durch das Ausscheiden einzelner Teilnehmender variierte die Größe der Kleingruppen zwischen zwei und sechs Personen ( $MW = 4,5$ ). Der Großteil der Teilnehmenden berichtete, dass sie sich bei den wöchentlichen Treffen an den Leitfäden orientiert haben und zugleich auf aktuelle Themen der Teilnehmenden Rücksicht genommen haben.

##### *4.1 Zufriedenheit und Wissen der Teilnehmenden*

Die Ergebnisse der Evaluation zeigen eine hohe Zufriedenheit sowohl mit WOL als auch mit dem Programm „WOL #FrauenStärken“. Über 95% der Teilnehmenden geben an, dass ihnen WOL in guter Erinnerung bleibe, und 87% berichten eine hohe selbsteingeschätzte Nützlichkeit. 95% der Teilnehmenden würden das Programm weiterempfehlen und 81% würden selbst erneut teilnehmen.

Am Ende der 12 Wochen berichteten die Teilnehmenden von mehr Wissen zu Netzwerken und Sichtbarkeit sowie zur Nutzung sozialer Netzwerke.

##### *4.2 Einstellungen und Verhalten*

51 bis 57% der Teilnehmenden stimmen eher oder völlig zu, die erlernten Fähigkeiten und Kenntnisse in der Arbeit sowie im Alltag anwenden zu können.

Die Übungen bei WOL adressieren Verhaltensweisen, die in kollaborativen Settings als nützlich angesehen werden. Von diesen nutzen die Teilnehmenden im Nachgang an das Programm vor allem das Geben von Wertschätzung (d.h. öffentliche oder private Komplimente, Danksagung; 92%), dem Schenken von Aufmerksamkeit (z.B. Interesse zeigen oder Likes verteilen; 88%) und dem Teilen von fachlichen oder privaten Inhalten und Informationen (82%).

Im Vorher-Nachher-Vergleich zeigten sich bei den Teilnehmenden deutliche Zugewinne u.a. beim WOL-Mindset ( $p < .01$ ), der Sichtbarkeit ( $p < .01$ ) und der Kontaktfähigkeit ( $p < .01$ ). Diese Effekte sind umso stärker, je mehr Zeit für die Teilnahme an WOL investiert wurde.

### 4.3 Individuelle und organisationale Ergebnisse

89% der Befragten berichten von einem erweiterten Netzwerk und 74% erhalten durch das Netzwerk Zugang zu für sie (beruflich) relevanten Informationen.

Im Rahmen von WOL setzten sich die Teilnehmenden ein Ziel, welches sie über die 12 Wochen verfolgten. Auf einer Skala von 1 (es hat sich nichts geändert) bis 10 (Ziel komplett erreicht) vergaben die Teilnehmenden im Durchschnitt die Note 6,9, wobei 10% der Teilnehmenden ihr Ziel komplett erreicht hatten. Mit Blick auf die Zufriedenheit bei der Zielerreichung lag die Bewertung bei 7,5 auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht zufrieden) bis 10 (außerordentlich zufrieden), wobei 20% sich als außerordentlich zufrieden mit dem Fortschritt ihrer Zielerreichung einschätzten. Diese Einschätzungen waren umso stärker, je mehr Zeit für die Teilnahme an WOL investiert wurde.

Im Vorher-Nachher-Vergleich berichteten die Teilnehmenden zudem von einem höheren Ausmaß an Selbstwirksamkeit ( $p < .01$ ), wobei sich zeigte, dass Teilnehmende ohne Führungsverantwortung mehr profitierten als solche mit Führungsverantwortung. Zudem wurde von mehr innovativen Verhaltensweisen bei der Arbeit ( $p < .01$ ) sowie einer höheren Arbeitszufriedenheit ( $p < .01$ ) berichtet.

## 5. Diskussion

WOL zielt als New Work-Maßnahme darauf ab, die Netzwerkkompetenzen der Teilnehmenden zu fördern und bietet Organisationen damit eine Maßnahme im Umgang mit der steigenden Komplexität und Vernetztheit in der Arbeitswelt

Die Ergebnisse der Evaluation von WOL bestätigen den positiven Effekt: Die Teilnehmenden sind nicht nur zufrieden mit dem Programm, sondern weisen einen deutlichen Wissenszuwachs auf. Zudem lassen sich mit Blick auf relevante Einstellungen und Verhaltensweisen eine kollaborativere Arbeitsweise aufzeigen.

Die Evaluation liefert damit einen wichtigen Beitrag zur wissenschaftlichen Prüfung der Wirksamkeit von WOL und trägt zur Schließung einer bestehenden Forschungslücke bei. Dennoch gehen mit der Studie Limitationen einher. So ist die Aussagekraft der Studie durch u.a. das Nichtvorhandensein einer Kontrollgruppe oder einer fehlenden Betrachtung der Dynamik in den Kleingruppen über die 12 Wochen reduziert. Dies sollte in zukünftigen Studien berücksichtigt werden.

Damit verdeutlichen die Ergebnisse der vorliegenden Studie, dass WOL eine Chance bietet, mit den Herausforderungen einer zunehmend digitalen, kollaborativeren und vernetzten Arbeitswelt umzugehen.

## 6. Literatur

- Bennett N, Lemoine GJ (2014) What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons* 57:311-317.
- Bensaou BM, Galunic CD, Jonczyk-Sedes C (2013) Player and purists: networking strategies and agency of service professionals. *Organization Science* 25: 29–56.
- Gibson C, Hardy J, Buckley M (2014) Understanding the role of networking in organizations. *Career Development International* 19: 146–161.
- Grohmann A, Kauffeld S (2013) Evaluating training programs: development and correlates of the Questionnaire for Professional Training Evaluation. *International Journal of Training and Development* 17:135-155.
- Jessl R (2018) Nicht originell, aber wirksam: Der WOL-Gründer John Stepper verrät, worum es bei seiner Methode wirklich geht. *Haufe Personalmagazin* 03:16–17.

- Kauffeld S, Sauer NC (2019) Vergangenheit und Zukunft der Arbeits- und Organisationspsychologie. In: Kauffeld S (Ed) Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor. Berlin: Springer, 21-43.
- Kirkpatrick DL (1976) Evaluation of training. In: Craig RL (Ed) Training and development handbook. New York: McGraw-Hill, 301-319.
- Kirkpatrick DL (1994) Evaluating training programs: the four levels. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Krentz K (2017) How We Organize Working Out Loud at Bosch. #wolweek. Blogeintrag vom 04.06.2017. Accessed Jan 25, 2019. <https://wol-week.com/2017/06/04/how-we-organize-working-out-loud-at-bosch/>.
- Lipowski S (2016) Die Methode Working Out Loud – Teilen lernen. managerSeminare 214:82-89.
- Longmuß J, Korge G, Bauer A, Höhne B (2021) Agiles Lernen im Unternehmen. Berlin Springer.
- Pearce DE (2014) Developing a method for measuring „working out loud“. Kentucky: University of Kentucky.
- Pichler M (2018) Working out loud (WOL). wirtschaft + weiterbildung 9:18-23.
- Sergi V, Bonneau C (2016) Making mundane work visible on social media: a CCO investigation of working out loud on Twitter. Communication Research and Practice 2:378-406.
- Spurk D, Kauffeld S, Barthauer L, Heinemann NSR (2015) Forstering networking behavior, career planning and optimism, and subjective career success. An intervention study. Journal of Vocational Behavior 87:134–144.
- Stepper J (2015) Working out loud: For a better career and life. New York: Ikigai Press.
- Struzek M, Krentz K (2018) Networking bei Bosch. Haufe Personalmagazin 03:12-15.
- Weihrauch L, Wolff HG, Stöger L, von Nitzsch J, Konari N (2021) Wie baue ich ein erfolgreiches Netzwerk auf? Konzeption, Durchführung und Evaluation eines Networking-Trainings. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift Für Angewandte Organisationspsychologie (GIO) 52:121–134.
- Wingender L, Wolff HG (2019) Die Rolle von Networking- Verhalten in der beruflichen Entwicklung. In: Kauffeld S, Spurk D (Eds) Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement. Heidelberg: Springer, 217–239.

**Danksagung:** Ein ganz besonderer Dank gilt allen Teilnehmenden des Programms WOL #FrauenStärken.



Gesellschaft für  
Arbeitswissenschaft e.V.

## Technologie und Bildung in hybriden Arbeitswelten

68. Kongress der  
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und  
Fabrikautomatisierung IFF, Magdeburg

02. – 04. März 2022

---

## GfA-Press

---

**Bericht zum 68. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 02. – 04. März 2022**

**Otto-von Guericke-Universität Magdeburg;  
Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung IFF, Magdeburg**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.  
Sankt Augustin: GfA-Press, 2022  
ISBN 978-3-936804-31-7

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle (s. u.) erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Sankt Augustin**

**Schriftleitung: Prof. Dr. Rolf Ellegast**

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

### **Geschäftsstelle der GfA**

Simone John, Tel.: +49 (0)30 1300-13003

Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin

[info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de](mailto:info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de) · [www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de](http://www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de)

### **Screen design und Umsetzung**

© 2022 fröse multimedia, Frank Fröse

[office@internetkundenservice.de](mailto:office@internetkundenservice.de) · [www.internetkundenservice.de](http://www.internetkundenservice.de)