

WOL: Von der Graswurzelbewegung zum Establishment

Working Out Loud (WOL) ist ein Selbstlernprogramm, mit dem Beschäftigte ihre Arbeit sichtbar machen und Netzwerke aufbauen können. Was in vielen Unternehmen als Graswurzelbewegung durch das Engagement von Einzelpersonen entstand, hat sich zu einem Produkt gemauert, das auch in die klassische Weiterbildungsagenda Einzug hält. WOL ist eine Erfolgsgeschichte mit Höhen und Tiefen.

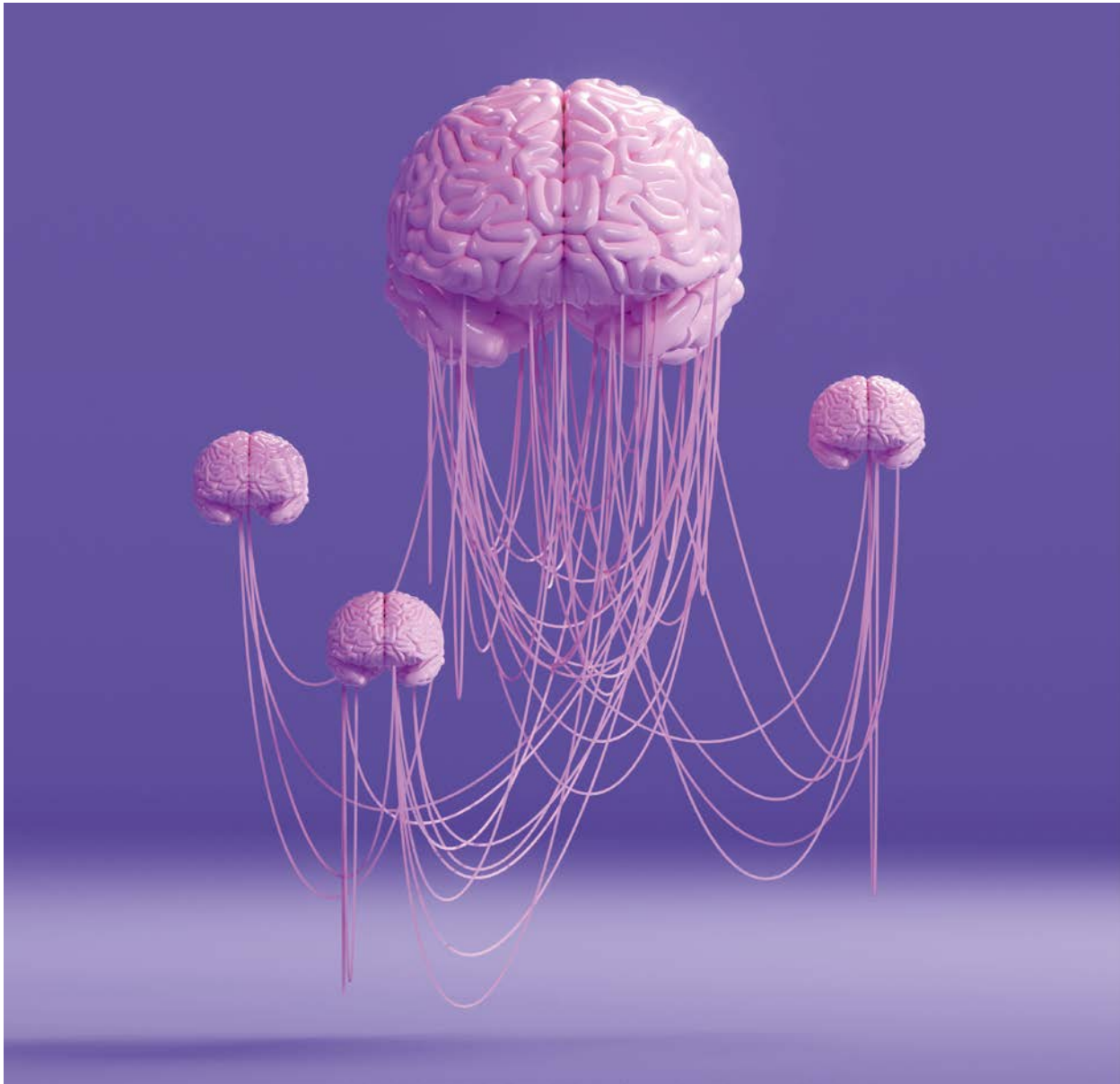
Von Stefanie Hornung und Reiner Straub

● „When will we work out loud? Soon!“, titelt Bryce Williams, Consultant beim Pharmaunternehmen Eli Lilly, 2010 in einem Blogartikel. Er spricht an, was zu der Zeit in der Luft liegt: Neue Kollaborationsplattformen – die Rede ist von Web 2.0 und Enterprise 2.0 – eröffnen neue Möglichkeiten der Kommunikation und Zusammenarbeit. Plötzlich kann jeder über die eigene Arbeit sprechen und Beziehungen mit Peers aufbauen. Die Verheißung der Mitmach-Ära hat nun einen Namen: Working Out Loud.

Eine Idee wird zum Lernprogramm

Doch eine neue Technik reicht nicht aus, um Zusammenarbeit zu verändern. Menschen müssen diese auch erfahren können. Das dämmert John Stepper als IT-Manager der Deutschen Bank in New York, als er ein ESN (Enterprise Social Network) einführen will. Über viele Jahre studiert er, was Netzwerkkompetenz ausmacht, verfasst Blogartikel und schließlich drei erste Circle Guides. „Diese beschreiben kleine Schritte, die Sie jede Woche unternehmen und die Ihnen helfen können, Working-out-loud zur Gewohnheit zu machen“, erklärt John Stepper in einem TED-Talk. Er coacht Kolleginnen und Kollegen, darunter Barbara Schmidt, Business-Managerin der Deutschen Bank in Frankfurt.

„Barbara war der erste deutsche WOLie“, meint Katharina Krentz, die WOL bei Bosch mitinitiiert hat. Sie erinnert sich noch gut an ein legendäres Treffen. Mai 2015 in Frankfurt. 17 Interessierte kommen zusammen und lassen sich von John Stepper via Skype seine Methode erklären. Daraus entsteht eine erste WOL-Community auf der Microsoft-Netzwerkplattform Yammer. Alle Teilnehmenden probieren WOL nun selbst aus. Übungen gibt es zu der Zeit nur für die ersten vier Wochen. „Ich merkte sofort, dass das Potenzial hat“, so Katharina Krentz, die mit ihrer damaligen Kollegin Cornelia Heinke in Frankfurt dabei ist. Kurz darauf steht der Deal für ein Co-Creation-Projekt: John Stepper bringt seine Methode kostenfrei zu Bosch und kann sie durch Feedback zu einem Zwölf-Wochen-Programm entwickeln. Im ersten Schwung sind es zehn Pilot-Circles mit 50 Teilnehmenden – dann folgt im November 2015 die erste Konferenz namens „WOLCON“ mit 400 Teilnehmenden in Stuttgart. Seither haben die Circle Guides zahlreiche Updates erfahren, doch das Kernstück der Methode steht. Eine Peer-Support-Group von fünf Personen trifft sich über zwölf Wochen jeweils eine Stunde pro Woche. Jeder sucht sich ein Ziel – persönlich oder beruf-



lich –, und gemeinsam arbeiten sie sich durch die Übungen der Circle Guides, die auf die fünf WOL-Grundprinzipien Beziehungen, Großzügigkeit, Sichtbarkeit, zielgerichtetes Verhalten und wachstumsorientiertes Denken einzahlen.

Graswurzel und nun? Was WOL bewirkt

Große Konzerne wie BMW oder Daimler ziehen 2016 nach. Banken, Versicherungen und kleinere Unternehmen kommen ebenso auf den Geschmack. WOL-Initiativen gehen zunächst von einzelnen Mitarbeitenden aus, doch es entstehen auch offizielle Task Forces – bei der Deutschen Bank oder der Deutschen Messe zum Beispiel. Damals ist Sabine Kluge bei Siemens global für Weiterbildungsprogramme im Bereich Strategie und Senior Sales verantwortlich. 2016 nimmt sie Kontakt zu John Stepper auf. Gemeinsam mit Claudia Mayer von Siemens Healthcare treffen sie sich in einem Biergarten in München, um über die Möglichkeiten von WOL in dem Konzern zu sprechen. Der erste Circle bei Siemens Corporate HR läuft noch Undercover. Erst im November 2017 kommt dann der Kick-off mit 200 Mitarbeitenden.

Sabine Kluge begleitet gleichzeitig WOL-Barcamps bei Daimler und BMW, Anfang 2018 macht sie sich selbständig, arbeitet eng mit John Stepper zusammen und wird die erste lizenzierte WOL-Partnerin in Europa.

Es ist ein verheißungsvoller Aufbruch, lange bevor in großem Maße von New York die Rede ist. Einige WOLies der ersten Stunde sind heute selbständig oder haben die Seiten gewechselt. Lukas Fütterer, der lange das WOL-Gesicht von Daimler war, wagte 2020 den Absprung. Auch Katharina Krentz ist inzwischen nicht mehr für WOL bei Bosch verantwortlich, sondern treibt das Thema als Teilzeit-Gründerin von Connecting Humans voran. Die Protagonisten nehmen ihre Karriere selbst in die Hand. Sie lassen sich nicht mehr zum Spielball der Unternehmen machen, angefangen bei John Stepper selbst, der 2016 seinen Job bei der Deutschen Bank verlor. Der Erfahrung, Opfer von Restrukturierungen oder politischen Unternehmensentscheidungen zu sein, setzen empowerte WOLies häufig eigene interne oder externe Handlungsoptionen im Sinne von Jobcrafting entgegen.

Andere lassen sich zähmen oder versuchen es weiter. Sie kämpfen damit, das nötige Budget oder die Ressourcen für WOL

aufzutreiben. Viele Unternehmen sprechen davon, Silos einreißen zu wollen und Netzwerkkompetenz fördern zu müssen. Aber: „Geld für ein Enabling- und Empowerment-Programm zu zahlen, ohne zu wissen, wie viel Teilnehmende dabei sein werden und ohne konkrete Lernzielkontrolle am Ende – das heißt sich für viele Unternehmen“, so Katharina Krentz.

Kritisch sehen manche Unternehmen auch, dass sich fünf unterschiedliche Menschen treffen, die sich ihr Lernziel selbst aussuchen. „Sie fragen sich: Was hat das Unternehmen davon?“, erklärt Katharina Krentz. Die WOL-Community bei Bosch baut sie zunächst in ihrer Freizeit on top zu ihrem eigentlichen Job auf. Das ändert sich erst, als WOL in das Zentralprojekt „Agile Company in the Digital Age“ wechselt. „Wenn Bosch wüsste, was Bosch weiß – das war unsere Ausgangsperspektive. Nun konnte ich nachweisen, dass WOL darauf einzahlt.“

Zerreiẗprobe Lizenzierung

„WOL lehrt uns systemisch zu denken“, erklärt Sabine Kluge, die das für eine der wichtigsten Metakompetenzen in einer komplexen Arbeitswelt hält. Nur so entstünden intensive Begegnungen über Silogrenzen der eigenen Hierarchiestufe und Unternehmensfunktion hinaus. „Bei WOL lernt man in der Gruppe – und zwar nicht nur Vernetzungskompetenz. Man lernt, mit Diversität umzugehen.“ Denn die Circles setzen sich aus verschiedenen Funktionen und Ebenen zufällig zusammen. In einem geschützten Raum erfahren die Teilnehmenden, was in anderen Ecken der Organisation los ist und wie anders geprägte oder ausgebildete Beschäftigte Herausforderungen meistern. Allen Unterschieden zum Trotz durchlaufen sie gemeinsam die WOL-Übungen und entdecken plötzlich Gemeinsamkeiten. Viele Organisationen verstehen laut Sabine Kluge inzwischen, was den Mehrwert ausmacht. „Sie finden es selbstverständlich, dass die Kompetenzvermittlung durch die professionelle Verankerung eines sozialen Lernprogramms – wie jede andere Weiterbildung auch – mit einer wirtschaftlichen und zeitlichen Investition verbunden ist.“

John Stepper hat WOL seit 2016 professionalisiert und unter dem Label „Working out loud (WOL)“ patentieren lassen. Es folgen zahlreiche Updates der Circle Guides, die lange umsonst sind. Alle, die kommerziell damit arbeiten, müssen ab einer Gruppengröße von 25 Personen Gebühren zahlen. Immer wieder gibt es WOL-Einsteiger, die das Programm abwandeln möchten – manche Übungen nicht für wichtig erachten oder sich maßgeschneiderte Versionen wünschen. John Stepper lässt einige Enthusiasten abblitzen, die etwas an den Guides ändern wollen. Unternehmen, die ihr Branding und ihre eigenen Stories einbauen möchten, müssen dafür bezahlen. Immer wieder gibt es Kabbeleien aufgrund der Lizenzierung. Seit Kurzem sind nun auch die aktuellen Circle Guides nicht mehr frei verfügbar.

„Einige WOL-Fans sind enttäuscht“, weiß Katharina Krentz. Einige von ihnen haben sich an Co-Creation-Prozessen beteiligt, Feedback zu den Guides gegeben oder Meet-ups organisiert. Sie sind daran gescheitert, in ihren Unternehmen Budget für WOL aufzutreiben und können nun nicht wie bisher weitermachen. „Das tut mir leid, aber WOL war nie dazu gedacht, Open Source zu sein.“ Simon Dücker von Cogneon entwickelt vor diesem Hintergrund seit 2016 eine Open-Source-Lösung namens LernOS. LernOS listet zahlreiche Methoden und Tools – darunter Canvas,

OKRs, Barcamps, Podcasts oder eben WOL. Bis Ende 2022 möchte Cogneon dazu Inhalte produzieren. Eine vorgeschriebene Abfolge ist allerdings nicht vorgesehen. Die WOL-Übungen bauen hingegen logisch aufeinander auf. Das macht die Methode sehr niederschwellig. Die Übungen von LernOS taugen vor allem für Menschen, die schon Vernetzungserfahrung gesammelt haben. Einsteiger sind überfordert. „WOL und LernOS sind keine Substitute“, betont Sabine Kluge. Die erfahrene Personalentwicklerin ärgert sich über allzu viel Naivität und den Glauben, WOL müsse man einfach ausprobieren, alles andere ergebe sich von selbst. „Wir müssen auf die soziale Didaktik von WOL noch eine Implementierungsdidaktik draufsetzen. Sonst verlieren wir das Momentum und nehmen in Kauf, dass die Wirkung von WOL verpufft.“ Selbstverantwortung habe in Unternehmen kaum jemand gelernt, deshalb brauchten viele eine Begleitung, die sie durch das Programm boxt. Beim Durchhalten helfen die vom Coach durchgeführten punktuellen Touchpoints, virtuelle Kick-offs oder Großereignisse mit teilweise über 500 Teilnehmenden. Das sieht auch Katharina Krentz so: „Die Circles, die ich begleite, wissen hinterher, dass WOL primär eine Haltung und eine Fähigkeit ist.“

Im Weiterbildungsprogramm angekommen

Die Auseinandersetzung um die Wertigkeit von WOL macht zwei Dinge deutlich. Erstens: Wer mit Co-Creation Lernprodukte designt, kommt aus dieser Nummer nur schwer wieder heraus. Zweitens: Hier prallen zwei Welten aufeinander. IT und Wissensmanagement fokussieren Open Source und Sharing. Die Welt des Corporate Learning tickt anders. Lernen kostet Geld, weil Unternehmen von der Kompetenzentwicklung ihrer Beschäftigten profitieren. WOL bewegt sich lange zwischen diesen Welten und ist nun in der klassischen Weiterbildungsagenda von Unternehmen angekommen. Hier fügt sich WOL in den allgemeinen Trend – weg vom Trainingskatalog hin zum vernetzten Lernen.

Auf Sabine Kluge kommen selten einzelne Akteure aus Fachabteilungen zu. Die Auftraggeber seien zu 80 bis 90 Prozent HR und Personalentwicklung. Die Implementierung laufe über die Unternehmen, private Eigeninitiativen blieben eher Ausnahmen.

Kürzlich haben sich rund 475 HR-Fachleute für ein WOL-Programm des BPM angemeldet, das Sabine und Alexander Kluge in einigen „Touchpoints“ moderieren. HR eignet sich dabei jetzt selbst in großem Maße WOL-Kompetenzen an. Neue Zielgruppen erschließt auch Katharina Krentz. 2020 startete sie das WOL-Programm „#Frauen stärken“. Der Bedarf an Female Empowerment ist enorm, das Programm geht durch die Decke – 4.500 Frauen, Männer und non-binäre Menschen haben die ersten beiden Runden durchlaufen. Im Juli soll es erstmals wieder ein WOL-Event vor Ort mit diesem Fokus geben. Daneben stößt WOL für Teams auf große Resonanz. Es geht darum, neue Teams oder Projektgruppen schnell arbeitsfähig zu machen, sich kennenzulernen und Rollen sowie Kommunikationswege zu klären.

WOL kommt vor allem in Asien und Deutschland an, wo in streng hierarchischen Ablauforganisationen alles optimiert, strukturiert, durchorganisiert ist. WOL bietet die Chance, parallel zur hierarchischen Struktur Netzwerke unter den Mitarbeitenden zu stärken. Für Transformations- und Changeprozesse sind solche Netzwerke ein wichtiger Hebel, auch zur Stärkung der Innovationskultur. Katharina Krentz: „WOL ist heute erprobt, die Einsatzgebiete in den Unternehmen sind vielfältig.“