

**Zeitschriftenartikel****Begutachtet****Begutachtet:**

Dr. Katharina  
Jeorgakopulos   
HAW Hamburg  
Deutschland

**Erhalten: 11. November 2025****Akzeptiert: 4. Dezember 2025****Publiziert: 11. Februar 2026****Copyright:**

© Boris Queckbörner, Ulrike Hallaschka und Greta Richter.  
Dieses Werk steht unter der Lizenz  
Creative Commons Namens-  
nennung 4.0 International (CC BY 4.0).

**Empfohlene Zitierung:**

Queckbörner, Boris et al. (2026):  
Working Out Loud: Vorstellung der  
Methode und Erfahrungsbericht, in:  
*API Magazin* 7(1), doi: [10.15460/  
apimagazin.2026.7.1.272](https://doi.org/10.15460/apimagazin.2026.7.1.272)

# Working Out Loud in der Bibliothek

## Vorstellung der Methode und Erfahrungsbericht

Boris Queckbörner<sup>1\*</sup> , Ulrike Hallaschka<sup>2\*</sup>  und Greta Richter<sup>3\*</sup> 

<sup>1</sup> Bibliothek der Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden (HTWD)

Leiter Hochschulbibliothek

<sup>2</sup> Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek (SUB) Göttingen

Fachreferentin für Allgemeine Naturwissenschaften, Agrarwissenschaften, Forstwissenschaften,  
Astronomie, Astrophysik, Weltraumforschung; Ausbildungsleiterin für Fachangestellte für Medien- und  
Informationsdienste und gehobener Bibliotheksdienst

<sup>3</sup> Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek (SUB) Göttingen

Digitale Bibliothek

\* Korrespondenz: [redaktion-api@haw-hamburg.de](mailto:redaktion-api@haw-hamburg.de)

## Zusammenfassung

Working Out Loud (WOL) nach John Stepper ist ein strukturiertes 12-Wochen-Peer-Learning-Programm. Der Beitrag schildert die wesentlichen Elemente der Methode. Der Fokus der Darstellung liegt dabei auf den Mehrwerten, die WOL sowohl für den Einzelnen als auch die Organisation haben kann. Drei kurze Erfahrungsberichte zur Durchführung eines Working-Out-Loud-Zirkels an der Staats- und Universitätsbibliothek in Göttingen runden die Darstellung ab. Zum Abschluss erfolgt ein Plädoyer dafür, WOL zukünftig stärker als komplementäres Format im Bereich der Fort- und Weiterbildung in Bibliotheken einzusetzen.

**Schlagwörter:** Working Out Loud, Selbstorganisiertes Lernen, Lernzirkel, Methode, Fort- und Weiterbildung

# Workin Out Loud in the Library

## Method and Experience Report

### Abstract

Working Out Loud (WOL), according to John Stepper, is a structured 12-week peer learning programme. This article describes the key elements of the method. The focus is on the added value that WOL can bring to both individuals and organisations. Three short reports on the implementation of a Working Out Loud circle at the State and University Library in Göttingen complete the overview. The article concludes with a plea for WOL to be given greater consideration as a complementary format in the field of continuing education and training in libraries.

**Keywords:** Working Out Loud, Self-organised Learning, Learning Circle, Method, Training and Upskilling

## 1 Einleitung

Im März 2022 fanden sich vier Mitarbeitende der Niedersächsischen Staats- und Universitätsbibliothek (SUB) Göttingen zusammen, um einen Working-Out-Loud-Zirkel zu gründen. In den darauffolgenden 12 Wochen kamen die vier wöchentlich zusammen, um mit Unterstützung eines sogenannten „Circle Guides“ ihre selbstgewählten Ziele zu verfolgen, sich in einer Gruppe auszutauschen und verschiedene Übungen gemeinsam zu absolvieren.

## 2 Working Out Loud – Die Methode

Working Out Loud (WOL) ist ein strukturiertes 12-Wochen-Peer-Learning-Programm. Dabei finden sich zwischen drei und fünf Personen zusammen und bearbeiten innerhalb dieser 12 Wochen ein selbst gewähltes Ziel auf der Grundlage eines Leitfadens (des sog. *Circle Guide*), der die Teilnehmenden durch das Programm führt. Die Treffen finden wöchentlich jeweils für eine Stunde statt. Als Erfinder der Methode gilt der US-Amerikaner John Stepper, der die Methode 2015 in einem Buch vorstellte ([Stepper 2015](#)). Seitdem hat eine kontinuierliche Weiterentwicklung, Anpassung und Ausweitung stattgefunden, sodass es inzwischen neben dem klassischen WOL auch spezifischere Angebote gibt, etwa zum Bereich Führung, zum Jobcrafting, oder auch für Frauen im Berufsleben ([Stepper 2025](#)).<sup>1</sup>

Eine Definition von WOL sei nach John Stepper gar nicht so einfach, weil sich darin unterschiedliche Elemente verbinden, sodass Teilnehmende verschiedene Schwerpunkte setzen können. Begriffsgeschichtlich entstammt Working Out Loud ursprünglich dem Bereich der Bildungsforschung und wurde hier wohl zunächst dazu genutzt, um Arbeits- und Denkprozesse von Kindern bei der Lösung von Problemen zu unterstützen ([Graf et al. 2022: 6](#); [Pearce 2014: 30](#)). In der Folge ist eine Vereinnahmung des Begriffs v.a. durch die Aktivisten im Kontext des Bloggens zu beobachten ([Pearce 2014: 30–33](#)). Glyn Moody nutzte die Bezeichnung „Thinking and Working Out Loud“ 2006, um sein Bloggen als Verarbeitung angeeigneter Inhalte zu erläutern. Bryce Williams hat dann 2010 den Ausdruck dazu verwendet, um sowohl abgeschlossene als auch laufende Arbeiten über soziale Kollaborationstools öffentlich zu machen. Diese Grundlage erklärt einerseits die starke Verbindung der Methode zu sozialen Medien und Kollaborationstools und andererseits auch das Vorurteil, Working Out Loud sei am Ende nichts anderes als Tools und Bloggen ([Stepper 2020: 32–34](#)). Obwohl die Verankerung in einem technischen Kontext geblieben ist, wurde WOL durch John Stepper wesentlich weiterentwickelt. Es ist inzwischen eine Methode, um den Aufbau von Beziehungen

<sup>1</sup> Einher mit der Professionalisierung der Methode ging der vielfach bedauerte Verlust der freien Verfügbarkeit der *Circle Guides*. Waren die frühen *Guides* noch frei zugänglich und nachnutzbar, so wurde nach der Patentierung der Methode der Zugang sukzessiv eingeschränkt und dann gänzlich unterbunden (vgl. Hornung und Straub 2022: 36).

zu üben, wertschätzende Kommunikation zu praktizieren und selbstorganisiertes bzw. selbstverantwortliches Lernen in einem geschützten Raum umzusetzen. Gerade die Verbindung dieser Elemente in einer Methode stellt einen wesentlichen Vorteil von Working Out Loud dar: individuelle Persönlichkeitsentwicklung wird mit organisationsinternen Lernprozessen verbunden und so die Grundlage für lernende Organisationen und lebenslanges Lernen geschaffen ([Dony 2020; Salowski 2022: 10](#)). Eine Integration von WOL in die Arbeitswoche ist aufgrund des Aufbaus der Methode möglich, sodass zudem ein Lernen „on the job“ durchführbar wird.<sup>2</sup>

Drei zentrale Fragen begleiten den gesamten WOL-Prozess: 1. Was will ich erreichen? 2. Wer kann mir dabei helfen? 3. Was kann ich anderen Personen meinerseits anbieten, um eine tiefere Beziehung aufzubauen? ([Walther 2018: 17](#)) John Stepper beschreibt daher die Methode in folgender Weise:

„Working Out Loud ist eine Methode zum Aufbau von Beziehungen, die einem in irgendeiner Weise helfen können – sei es beim Erreichen eines Ziels, bei der Entwicklung einer Fertigkeit, der Ermittlung eines neuen Themenbereiches oder des nächsten Schrittes in der Karriere ([Stepper 2020: 34](#)).“

In ähnlicher Weise hat auch Claudia Salowski zuletzt eine Definition für WOL angeboten:

„Working Out Loud ist eine Methode zur persönlichen Weiterentwicklung, bei der die Teilnehmenden innerhalb von 12 Wochen mittels einer vorgeschlagenen Struktur in sogenannten Circles, die einen ‚safe space‘ bieten, an einem selbst definierten individuellen Ziel arbeiten. Dabei unterstützen sie sich gegenseitig, erweitern zielgerichtet ihr Netzwerk, lernen am Modell und finden heraus, welchen Beitrag sie selbst zu dem Thema leisten wollen, das sie gewählt haben ([Salowski 2022: 9](#)).“

Beide Definitionen zeigen bereits, dass es bei WOL um mehr geht als lediglich ein Teilen von Arbeitsergebnissen und laufenden Projekten über soziale Medien. Stepper selbst hat angemerkt, dass WOL am Ende eine spezifische Denkweise ist, die zu einer offeneren, freigiebigeren und stärker vernetzten Arbeits- und Lebenseinstellung führen kann. Prägend dafür sind die fünf Kernelemente, die in den 12 Wochen des Programms immer wiederkehren (vgl. [Stepper 2020: 37–86](#)):

1. Zielgerichtetes Entdecken
2. Beziehungen
3. Großzügigkeit
4. Sichtbare Arbeit
5. Wachstumsorientiertes Denken

## 2.1 Zielgerichtetes Entdecken

Das zielgerichtete Entdecken spricht wesentliche Lebensfragen für jede und jeden Einzelne\*n an: Was soll ich mit meinem Leben, meiner Karriere anfangen? Wie und wohin kann ich einen eingeschlagenen Weg verändern, sodass er besser zu mir und

<sup>2</sup> Im Gegensatz zu den eher klassischen Formen von Fort- und Weiterbildungsangeboten „off the job“ und „near the job“.

meinen Vorlieben, Interessen und Stärken passt? Woher weiß ich, dass ein gesetztes Ziel das richtige ist? Welche anderen Möglichkeiten gibt es, die mir selbst nicht bewusst oder bekannt sind ([Stepper 2020: 37–46](#))?

Das zielgerichtete Entdecken orientiert sich bewusst am Modell des Start-ups, indem es den Gedanken der „kleinen Experimente“ übernimmt, die häufig für Produkt- oder Serviceentwicklungen genutzt werden. Zu diesen wird möglichst frühzeitig Feedback eingeholt (vgl. [Ries 2017; Le Cunff 2025](#)). Das Feedback dient in der Folge dazu, die Entwicklung von Produkten und Services entweder zu korrigieren, voranzutreiben oder einzustellen. Wie Eric Ries betont, liegt der Fokus dabei auf einem schnell einsetzenden Lernprozess: „A minimum viable product (MVP) helps entrepreneurs start the process of learning as quickly as possible. [...] [T]he goal of the MVP is to begin the process of learning, not end it.“ ([Ries 2017: 93](#)) Analog dazu schlägt John Stepper im Rahmen des zielgerichteten Entdeckens vor, ein übergeordnetes Ziel zunächst durch eine Art ergebnisorientiertes Erkunden zu erforschen, bevor man das Risiko eingeht und sich völlig auf eine Sache einlässt oder versteift. Bei ihm nehmen die kleinen Experimente die Form von Gesprächen mit Expert\*innen, Gruppen, Communities usw. an, die Wissen und Erfahrungswerte zum anvisierten Ziel weitergeben können. Diese Personen liefern das Feedback, das einen dann dazu führt, das ursprünglich angestrebte Ziel entweder zu korrigieren, voranzutreiben oder aufzugeben.

## 2.2 Beziehungen

Aus dem zielgerichteten Entdecken ergibt sich das zweite Kernelement von WOL: Beziehungen. Wichtig und entscheidend ist in diesem Zusammenhang der Unterschied zwischen dem traditionellen „Netzwerken“ und der hier gemeinten Kultivierung bedeutsamer, tiefer, und sinnvoller Beziehungen zu anderen Menschen. Stepper selbst schreibt zum vorherrschenden Verständnis vom Netzwerken: „Für mich bedeutete Netzwerken oberflächlicher Smalltalk und der Austausch von Visitenkarten. Es fühlte sich unecht und manipulativ an. Obwohl ich gern mit Menschen spreche, empfand ich es immer als unangenehm, mit ihnen zu ,netzwerken‘“ ([Stepper 2020: 50f](#)).

Im Kontext von WOL herrscht ein völlig anderes Verständnis vom Netzwerken vor, das durch vier zentrale Eigenschaften geprägt ist:

1. Großzügigkeit
2. Verletzlichkeit
3. Aufrichtigkeit
4. Verantwortlichkeit

„Großzügigkeit“ ist ein Kernelement des gesamten WOL-Programms, weshalb darauf noch detaillierter eingegangen wird. Prinzipiell ist damit die Bereitschaft gemeint, etwas von sich zu geben, ohne dafür zwingend eine Gegenleistung zu erwarten.

„Verletzlichkeit“ zeigen bedeutet, einen Fehler oder eine Schwäche einzugeben oder zuzugeben. Man zeigt anderen, dass man weder unnahbar ist noch über den Dingen steht. In der jüngeren Organisationsforschung wird diesem Aspekt viel Aufmerksamkeit geschenkt, da hierin ein Weg gesehen wird, das Problem des sozialkonformen Verhaltens („soziale Maske“) v.a. in stark hierarchischen Organisationen zu durchbrechen. Wie u.a. die Studien von Amy Edmondson zum Phänomen der psychologischen Sicherheit gezeigt haben, fördert das Ablegen der „sozialen Maske“ im Arbeitskontext i.d.R. die Leistungsfähigkeit und Effizienz von Teams, da hierdurch die vielfach vorherrschende „Epidemie des Schweigens“ bekämpft und das Potential von Mitarbeitenden freigesetzt werden kann. Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund gibt es inzwischen viele Organisationen, die bewusst daraufhin arbeiten, Verletzlichkeit zum Bestandteil ihrer Organisationskultur zu machen ([Burlingham 2007: 97–117](#); [Edmondson 2020](#); [Laloux 2015](#); [Sheridan 2015: 146–147](#)).<sup>3</sup>

„Aufrichtigkeit“ ist der ehrliche und offene Umgang mit anderen Menschen. Damit ist keineswegs jene „brutale Ehrlichkeit“ gemeint, wie sie zuweilen im Rahmen von falschverstandenen Feedback-Gesprächen angesprochen wird ([Chapman und Sisodia 2016: 77–78](#)).<sup>4</sup> Aufrichtigkeit meint eine wertschätzende Kommunikation, die bestrebt ist, eine Sache zu verbessern und nicht die Profilierungssucht eines Egos zu befriedigen (vgl. [Queckbörner 2024: 70–71](#)).

„Verantwortlichkeit“ schließlich bedeutet, das zu tun, was man angekündigt hat zu tun – oder bereitwillig zuzugeben, wenn man es nicht getan hat. Nach Stepper führen diese vier Eigenschaften in der Interaktion mit anderen Menschen zu einer größeren Vertrautheit, die sodann als Grundlage bedeutsamer Beziehungen fungiert ([Stepper 2020: 51](#)).

### 2.3 Großzügigkeit

„Großzügigkeit“ im Sinne eines Gebens ohne Gegenleistung hat keinen guten Ruf im Geschäftsleben und in vielen anderen Lebensbereichen. Der Organisationspsychologe Adam Grant zitiert bspw. eine Studie unter Arbeitnehmenden, nach der 92 Prozent der Befragten nicht bereit wären, mehr in Arbeitsbeziehungen zu geben als sie empfingen. Die Mehrzahl der Befragten nehme den Arbeitskontext laut Grant demnach eher als eine Art Nullsummenspiel wahr ([Grant 2024: 41](#)). Nicht zuletzt hiergegen richtet sich das Einüben von Großzügigkeit im WOL-Zirkel, indem ein „reziproker Altruismus“ gelebt werden soll ([Stepper 2020: 57–64](#)). Damit ist die Erkenntnis von Studien Grants und anderer verbunden, dass Eigen- und Fremdinteresse nicht die gegensätzlichen Enden eines Kontinuums bilden, sondern vollkommen unterschiedliche Motivationen sind, die durchaus auch gleichzeitig bestehen können. Laut der Ergebnisse von Grant sind

<sup>3</sup> Weiter Beispiele in genannten Quellen.

<sup>4</sup> Siehe etwa das Beispiel „Brutal Honesty“.

„Geber“ langfristig erfolgreicher als vergleichbare Personen, die in ihren zwischenmenschlichen Beziehungen eher als „Nehmer“ oder „Tauscher“ firmieren. Entscheidend dafür ist vor allem der zeitliche Horizont. So bemerkt Grant: „Es dauert eine Weile, bis Geber Wohlwollen und Vertrauen errungen haben, aber der Ruf, den sie sich schließlich erarbeiten, und die Beziehungen, die sie aufbauen, vergrößern ihren Erfolg.“ ([Grant 2024: 31](#)) Stepper skizziert die Vorteile einer altruistischen Grundhaltung in ähnlicher Weise, wenn er z.B. Reid Hoffmanns „Theorie der kleinen Gaben“ anführt, die besagt, dass man viele kleine Dinge in eine Beziehung einbringen könne, die Mehrwerte für alle brächten, ohne dafür etwas Konkretes zu erwarten ([Stepper 2020: 62](#)).

Die angesprochene zeitliche Perspektive spielt auch bei WOL eine wesentliche Rolle. Wie Stepper betont, ist der Ansatz nicht darauf gerichtet, möglichst viele Beziehungen in kurzer Zeit aufzubauen, um derart die Kontakte zu maximieren. Es geht vielmehr darum, durch das uneigennützige Geben von Aufmerksamkeit, Wertschätzung, Interesse (die sog. „Universalwährung“) sowie von eigenen Wissensbeständen potenziell Mehrwerte für andere zu schaffen. Aufbauend auf Grants Studien meint auch Stepper, dass gerade vor dem Hintergrund der technischen Entwicklungen das Geben prinzipiell deutlich vereinfacht worden sei. „Soziale Tools“ ([Stepper 2020](#)) ermöglichen und erleichterten es etwa, jemand anderem zu danken, positives Feedback zu einer Arbeit öffentlich zu äußern oder auch verschiedene Menschen zu deren gegenseitigem Nutzen zusammenzubringen ([Stepper 2020: 60](#)). Ein zweiter Aspekt wird v.a. von Adam Grant betont, der auf die veränderten Arbeitszusammenhänge hinweist. Die heutige Dienstleistungsindustrie sei vorwiegend durch Teamarbeit und Kollaboration geprägt. In solchen Arbeitskontexten hätten Geber klare Vorteile, weil sich deren Verhalten auf ihren Ruf auswirke und das wiederum positive Effekte auf die Beziehungen habe, die diese eingingen. Oder mit Grant gesagt: „Ob Sie selbst nun in erster Linie Geber, Nehmer oder Tauscher sind, ich bin bereit, darauf zu wetten, dass Ihre wichtigsten Dienstleister Geber sein sollen. Sie hoffen, dass Ihr Arzt, Anwalt, Lehrer, Zahnarzt, Installateur oder Immobilienmakler etwas für Sie tut, statt nur etwas von Ihnen haben zu wollen.“ ([Grant 2024: 33](#)) Stepper fasst diesen Punkt entsprechend zusammen, wenn er schreibt, dass die Währung echten Netzwerkens nicht Gier, sondern Großzügigkeit sei ([Stepper 2020: 63](#)).

## 2.4 Sichtbare Arbeit

Das Sichtbarmachen der eigenen Arbeit kann als eine Fortführung des Großzügigkeitsgedankens verstanden werden, der nun durch eigenes Wissen bereichert wird. Dies ist ein wichtiger Schritt im Rahmen eines WOL-Zirkels. Gleichzeitig ist es auch einer der umstrittensten Punkte. Stepper schildert als häufige Vorbehalte ein Unwohlsein und sogar Ängste bei Personen, Beiträge über ihre eigene Arbeit öffentlich zu teilen. Nicht selten ginge damit das Gefühl einher,

eigentlich nichts zu sagen zu haben, oder die Sorge, dass sich andere nicht für diese Inhalte interessierten. Darüber hinaus bestehe bei vielen Menschen eine grundsätzliche Abneigung gegen soziale Medien ([Stepper 2020: 67–70](#)).

Wie Stepper in der Auseinandersetzung mit diesen Kritikpunkten anmerkt, ist WOL nicht auf das Veröffentlichen von Inhalten in den sozialen Medien festgelegt. Wer sich damit unwohl fühlt oder Vorbehalte hat, kann z.B. Inhalte auch in einem organisationsinternen Intranet oder per Mail teilen. Auch auf diese Art ergeben sich viele Vorteile. Durch das Sichtbarmachen eigener Arbeit und eigenen Wissens in einem organisationsinternen Intranet zeige man sich der eigenen Einrichtung und schaffe so Anknüpfungspunkte, die helfen können, Wissenssilos abzubauen oder bestehende Wissenspotentiale besser zu nutzen. Daraus resultierendes Feedback könne dann zur Verbesserung und Effizienzsteigerung der eigenen Arbeit genutzt werden ([Senge 2006: 88–117](#))<sup>5</sup>. Zudem stellt es einen ersten Schritt in Richtung eines Wissensmanagements dar, das nicht nur die alltägliche Arbeit der Mitarbeitenden entlastet, sondern auch die Grundlage für die Transformation hin zu einer lernenden Organisation bildet ([Dony 2020](#)). Außerdem, so Stepper, mache es vielen Leuten auch einfach Freude ([Stepper 2020: 70–74](#)).

## 2.5 Wachstumsorientiertes Denken

„Es geht nicht darum, was gelernt wird, sondern wie wir lernen“, merkt die Personal- und Organisationsforscherin Nele Graf zur Frage an, wie man das Lernen in Organisationen optimieren könnte ([Gekeler 2025: 69](#)). Von diesem Punkt geht auch Stepper aus, indem er das „wachstumsorientierte Denken“ als das letzte Kernelement der Working-Out-Loud-Methode benennt. Aufbauend auf Forschungen der Psychologin Carol Dweck sieht auch Stepper bei Lernenden grundsätzlich zwei unterschiedliche Mindsets, die nach Dweck als „growth mindset“ (wachstumsorientierte Denkweise) und „fixed mindset“ (starre Denkweise) bezeichnet werden können ([Dweck 2017](#)). Personen mit einem „fixed mindset“ gehen laut Dweck eher davon aus, dass ihre Intelligenz, ihre Persönlichkeitsstruktur, ihre Charaktereigenschaften usw. gesetzt sind („Ich bin halt so“; „Das kann ich nicht lernen“ etc.). Menschen mit dieser Prägung tendieren dazu, nach Bestätigung ihrer bestehenden Eigenschaften zu suchen, sich mit anderen zu vergleichen, herausfordernden Aufgaben und Problemen aus dem Weg zu gehen, und in ihrer Komfortzone zu verbleiben. Personen mit einem wachstumsorientierten Denken hingegen haben die Tendenz zum Lernen. Herausforderungen und Probleme werden als Chance zum Wachsen begriffen. Obwohl dies durchaus zu Misserfolgen, Rückschlägen und Frustrationserlebnissen führen kann, zeigen solche Menschen i.d.R. ein höheres Maß an Resilienz und Durchhaltevermögen, wodurch sich langfristig wiederum Erfolge einstellen. Der Unterschied zwischen beiden Denkweisen wird daran deutlich, ob eine Person den

5 Mehr Informationen zu den entstehenden Feedbackschleifen in der Quelle.

unsicheren und mit Unwägbarkeiten behafteten Schritt aus der eigenen Komfortzone immer wieder aufs Neue wagt oder nicht. Persönliches wie organisationales Wachstum und Innovation können aber nur durch dieses wachstumsorientierte Denken erreicht werden.

Working Out Loud versucht, dieses wachstumsorientierte Denken im Rahmen eines strukturierten Lernmodells zu kultivieren, das Albert Banduras Ansatz „Lernen am Modell“ folgt ([Stepper 2020: 81f](#)). Nach Stepper ist dafür insbesondere das Gefühl von „Selbstwirksamkeit“ wichtig, dass die Teilnehmenden innerhalb der 12 Wochen immer wieder durch das Teilen von Beiträgen und der Arbeit am eigenen Ziel erfahren. Auch die moderne Lernforschung bestätigt, dass die Struktur der WOL-Methode geeignet sei, um eine Veränderung des Mindsets zu erreichen.<sup>6</sup> Das Herausforderndste für die meisten Menschen sei dabei der Schritt aus der eigenen Komfortzone heraus, der begleitet und unterstützt werden müsse. Stepper erläutert dies am Beispiel der Klavierlehrerin Mari aus New York City. Obwohl Mari das Unterrichten von Kindern viel Spaß bereitet, will sie eigentlich gerne mehr Komponieren. „[S]ie wünschte sich, dass die Menschen ihre eigene Musik hörten“, schreibt Stepper dazu ([Stepper 2020: 76](#)). Allerdings fällt es Mari schwer sich vorzustellen, ihre Arbeit über Blogposts oder auf YouTube sichtbar zu machen. Stepper beschreibt sie als „schüchtern“ und gibt an, dass sie selbst ihr Englisch für nicht gut genug erachte, um derartige Beiträge zu veröffentlichen. Im Rahmen eines Zirkels arbeitet sich Mari aber nach und nach vor, indem sie zuerst Kontakt zu anderen Personen in ihrer Musikschule sucht, und dann über das Internet nach weiteren Ansprechpartner\*innen recherchiert, die sich für ihre Musik interessieren könnten. Am Ende stößt sie auf unabhängige Filmemacher, die Klangkulissen benötigen. Einen davon, dessen Filme ihr gefallen, schreibt sie an und bietet ihm ein selbstkomponiertes Stück an. Daraus entwickelt sich eine Zusammenarbeit. Nach Ende des Zirkels beschreitet Mari diesen Weg weiter und experimentiert u.a. mit iTunes, YouTube, Spotify, und weiteren Tools und bringt schließlich ein Online-Album heraus. In der Folge wird ihre Musik nicht nur rezipiert, sondern auch international ausgezeichnet. Die Erfahrungen aus dem Zirkel haben Mari geholfen, aus ihrem sicheren und vertrauten Umfeld auszubrechen, um einem lang gehegten Wunsch nachzugehen (vgl. [Stepper 2020: 76f](#)).

### 3 Persönliche Erfahrungsberichte aus den Workshops

#### 3.1 Erfahrungsbericht von Ulrike Hallaschka

Bereits 2021 war ich zum ersten Mal Teil eines Working-Out-Loud-Zirkels, der damals aus einer großen Anzahl von Personen zusammengewürfelt wurde. Unter

<sup>6</sup> Nach ([Schmitt 2025: 72](#)) seien alle wesentlichen Kriterien für eine Veränderung des Mindsets erfüllt: kurze Einheiten (verarbeitbar) mit Impulsen (wissen), Reflexionen (verstehen), Übungen (aneignen) und einem Transfer in den Alltag (umsetzen); persönliches Feedback von relevanten Personen (verankern); die Maßnahme ist alltagsbegleitend und wiederkehrend über einen längeren Zeitraum (iterativ).

dem Motto #FrauenStärken bestand unsere Runde aus fünf Frauen. 95% der Personen, die bereits teilgenommen hatten, empfahlen das Programm Working Out Loud (WOL) weiter.<sup>7</sup> Das hatte mich dazu bewegt, es ebenfalls zu absolvieren.

Was mich am meisten ansprach, waren die Möglichkeiten, die aus dieser Lern- und Peer-Coaching-Methode erwachsen können: Ein Team zu bilden und gemeinsam an individuellen Zielen zu arbeiten, Soft Skills für Führung zu entwickeln, sich zu vernetzen und seinen Weg selbst zu gestalten.<sup>8</sup> Für mich ein Grund mehr, die WOL-Methode an der SUB Göttingen einzuführen. Mit vier Teilnehmenden machte ich mich also erneut auf die Working-Out-Loud-Reise.

Zwischen März und Juli 2022 trafen wir uns für 12 Wochen mit der Intention, an eigenen, individuellen Zielen zu arbeiten. In Woche Null ging es zunächst darum, sich zu konsolidieren und alle Teilnehmenden auf das gemeinsame Vorhaben vorzubereiten. Wir vereinbarten einen Kodex für den Zirkel: Vertraulichkeit, Selbstverpflichtung, verbindliche Termine sowie die Verteilung der Rollen Moderator\*in und Zeitnehmer\*in. Alle hatten schon Vorstellungen davon, mit was sie sich beschäftigen wollten. Wir planten ein festes Zeitfenster (freitagnachmittags) und legten Kommunikationskanäle zum Austausch für die Zeit zwischen den Treffen fest.

Nach dem Check-in haben wir innerhalb von 15 Minuten unser persönliches Working-Out-Loud-Ziel verfeinert. Vom Lernen über Vernetzung, Teilen von Wissen, der Planung des eigenen Offboardings (Austritt aus der Bibliothek) bis hin zur beruflichen Weiterentwicklung waren die Ziele breit gefächert. Insgesamt gingen die 12 Wochen schnell vorüber. Für mich war es eine große Herausforderung, mit meinen eigenen Wünschen und Zielen nach draußen zu gehen und Beiträge innerhalb unserer kleinen Runde zu teilen. Insgesamt brachte mich die Arbeit im Zirkel aber meinem persönlichen Ziel näher, sodass ich danach eine geeignete Chance zur beruflichen Neuorientierung ergriff. So bin ich immer noch stolz über diese Entwicklung und kann das Programm „Working Out Loud“ ebenfalls weiterempfehlen.

### 3.2 Erfahrungsbericht von Greta Richter

Ich stieß auf das Working-Out-Loud-Programm im Rahmen meiner damaligen Tätigkeit zum Wissensmanagement in der SUB Göttingen und las mir die Theorie an. Eine Kollegin erzählte mir, dass es an der SUB schon mal so einen Zirkel gegeben hat, Details zum konkreten Ablauf und zur Bewertung der Methode durch die damaligen Teilnehmenden bekam ich allerdings nicht. Als dann von Ulrike

7 Weitere Information zu diesem Programm unter  
<https://www.connecting-humans.net/working-out-loud-frauenstaerken>.

8 Vgl. Neun gute Gründe für Working Out Loud:  
<https://www.connecting-humans.net/working-out-loud>.

Hallaschka die Initiative ergriffen wurde, erneut einen Zirkel zu starten, wollte ich dabei sein. Tatsächlich ist das Erleben des WOL-Zirkels eine sehr persönliche Erfahrung, und schwer in Gänze zu erklären. Man muss es einfach selbst machen.

Mit Working Out Loud lernen Menschen, Beziehungen zu entwickeln, die sie dabei unterstützen können, eigene Ziele zu erreichen – oder ein neues Thema für sich zu entdecken. Im Zentrum von Working Out Loud steht nicht primär der Gedanke, sich zu vernetzen, um von Anderen etwas zu erhalten. Sondern es geht vielmehr darum, sich selbst zu öffnen, sein eigenes Wissen und seine Wertschätzung großzügig zu teilen und Unterstützung anzubieten, um auf diese Weise die eigene Erfahrung für andere sichtbar und nutzbar zu machen.

Für mich war der Kern dieser Methode das „Geben“. Ohne auf den eigenen Vorteil zu schauen, ohne ein „Danke“ zu erwarten, setzt man darauf, von sich etwas anzubieten; Großzügigkeit ist der zentrale Wert. Im wöchentlichen Zirkel selbst sind es die offenen Gespräche und die authentischen Erfahrungsberichte, die man von sich gibt. Dadurch entsteht die Chance, dass es zu weitergehenden und vertieften Beziehungen unter den Zirkelpartnern kommt.

Zu einer der ersten Aufgaben im Zirkel-Guide gehört es, seine Aufmerksamkeit und Wertschätzung zu geben. Vielleicht setze ich nur ein anonymes „Like“, vielleicht schreibe ich aber auch einen befürwortenden Kommentar unter einen Online-Beitrag einer Person. Über diesen sehr einfachen Schritt: „Hallo, ich nehme dich wahr und finde grundsätzlich gut, was du tust“, gehe ich in die Beziehung mit einer Person und bekomme vielleicht eine Antwort. Dadurch erst entsteht überhaupt die Chance, sein Netzwerk zu erweitern. Man öffnet gewissermaßen die Tür und kann dann mit der Zeit hoffentlich eine neue Person zu seinem Bekanntenkreis zählen. Diese Grundidee, mit einem einfachen „Like“ die Tür zu öffnen und zu schauen, was passiert, gefällt mir sehr gut und fühlt sich machbar an, wenn ich auch sonst auf Social-Media wenig aktiv bin.

Für mich war der Zirkel der Startpunkt in ein neues Interessengebiet: Organisationsentwicklung und Leadership, unter anderem inspiriert durch Boris Queckbörners ähnliches Ziel, an das ich mich dranhängen konnte. Aber auch das bietet der WOL-Zirkel: Neue Interessensgebiete entdecken und dann für sich erschließen.

Letztendlich war es aber auch ein Startpunkt für neue Aufgaben innerhalb der SUB. Boris war auf der Suche nach Unterstützung in seinen Leitungsaufgaben und fand in mir jemanden, der ihm dabei helfen konnte, und eine geeignete Sparrings-Partnerin war. Vor dem Zirkel kannten wir uns nicht. Nach seinem Austritt aus der SUB blieb ich in der Rolle – nun in einer anderen Abteilung. Das Ergebnis verdanke ich dem WOL-Zirkel und seiner Methode zur persönlichen Weiterentwicklung. Der

Zirkel ist für jeden eine ganz eigene Erfahrung und Reise. Man muss es einfach selbst machen.

### 3.3 Erfahrungsbericht von Boris Queckbörner

Zum ersten Mal habe ich von Working Out Loud gehört, als ich eine Anzeige im Intranet der SUB dazu gelesen habe. Sinngemäß stand da in der Rubrik „gesucht“: „Suche interessierte Kolleg\*innen für einen WOL-Circle“. Nach einer ersten, sehr oberflächlichen Recherche habe ich mich bei der Kollegin gemeldet, die den Aufruf eingestellt hatte, und ihr gesagt, ich würde gerne mitmachen. Die Kollegin, Ulrike Hallaschka, kannte ich bis zu diesem Zeitpunkt kaum. Insgesamt kannten sich lediglich zwei Teilnehmende in der Runde bereits. Daher war für mich das erste Treffen in Woche Null sehr wichtig, weil hier neben den generellen Rahmenbedingungen wie, wann und wo wir uns treffen wollen (virtuell über BigBlueButton; immer freitags), wie wir zwischendurch kommunizieren (RocketChat), wo wir dokumentieren (Confluence) auch ein Grundkonsens festgelegt wurde, der für die folgende Vertrauensbildung essenziell war (Vertraulichkeit, Selbstverpflichtung, verbindliche Termine). Besonders in Erinnerung geblieben ist mir, dass es schnell zu einer großen Vertrautheit im Zirkel gekommen ist. Die Übungen in den einzelnen Wochen unterstützen diesen Eindruck. Besonders gut fand ich die Übung „50 Fakten über mich“, bei der viele Informationen zusammenkamen, die dann Grundlage für weiterführende Gespräche waren. Insgesamt war aus meiner Sicht hilfreich, dass eine Teilnehmende bereits Erfahrungen mit einem WOL-Zirkel hatte und diese dann in die konkreten Sitzungen und Übungen einbrachte.

Zum Zeitpunkt des WOL-Zirkels hatte ich mich bereits seit mehr als zwei Jahren mit Themen wie New Work in der Verwaltung, Organisationskunde, Feedback- und Führungskultur beschäftigt. Ich wollte gerne mein Wissen stärker in die Organisation einbringen, für neue Formate und Ansätze werben, und mich mit ähnlich gesinnten Kolleg\*innen vernetzen. Im Alltag blieb aber gerade für diese Punkte kaum Zeit. Das strukturierte Programm im Zirkel hat mir dabei geholfen, zunächst überhaupt erst einmal die verschiedenen Möglichkeiten sichtbar zu machen, wie man solch eine Sache angehen könnte. Die Übungen haben in der Folge dazu beigetragen, dass ich mir ein umfangreiches Netzwerk in verschiedenen sozialen Medien und außerhalb davon zu den für mich relevanten Themen aufbaute, von dem ich bis heute profitiere. Gleichzeitig wurde ich durch die anderen Teilnehmenden im Zirkel darin bestärkt, meine Interessen im Intranet der SUB sichtbar zu machen, um Gleichgesinnte zu finden und für diese Themen zu werben. Ein netter Nebeneffekt dabei war, dass ich mich intensiver mit den Funktionalitäten des SUB-eigenen Intranets beschäftigt habe, um meine Ideen umzusetzen.

Abseits der konkreten Ergebnisse ist mir vor allem der intensive Austausch innerhalb der Gruppe in Erinnerung geblieben. Unabhängig von der Position und Rolle in der Organisation gab es einen offenen, zugewandten und von Hilfsbereitschaft geprägten Kommunikationsstil untereinander. Man teilte auf dieser Basis auch Informationen und Gedanken, die über den reinen Arbeitskontext hinausgingen, was sicherlich zu einer Stärkung der Beziehungen zwischen den Teilnehmenden geführt hat. Am Ende waren wir uns alle einig, dass wir die Methode unbedingt in der SUB als festes Angebot verankern wollen.

#### 4 Fazit: Warum WOL in der eigenen Bibliothek einführen?

Obwohl die positiven Effekte von selbstorganisierten Lernformaten wie Working Out Loud inzwischen gut erforscht und belegt sind (vgl. [Graf et al. 2022](#); [Schmitt 2025](#); [Augner et al. 2024](#)), spielen sie bislang in den Fort- und Weiterbildungsstrategien von Bibliotheken allenfalls eine marginale Rolle ([Dotzauer und Vonhof 2025: 157](#)). Dabei bietet die WOL-Methode eine Reihe von Vorteilen, die auch Bibliotheken dabei helfen könnten, ihr Personal und sich selbst als Organisation besser auf die kommenden Herausforderungen vorzubereiten. Das Problem der sich schnell wandelnden Anforderungen an Mitarbeitende kann WOL insofern aufnehmen, als dass Teilnehmende jeweils an selbstgewählten Zielen im Rahmen eines strukturierten, aber zeitlich begrenzten Programms innerhalb einer Peer-Group arbeiten, wodurch eine prinzipielle Offenheit an Themen gegeben ist. Im Gegensatz zu vielen klassischen Qualifizierungsmaßnahmen ist das Programm mit den zwölf einstündigen Sitzungen pro Woche zudem gut in den Arbeitsalltag als Training „on the job“ integrierbar.

Der oft von Mitarbeitenden beklagte Mangel an sozialen Kontakten und Austauschmöglichkeiten kann durch das WOL-Format aufgefangen werden (vgl. [Fühles-Ubach et al. 2022: 178](#)). Außerdem ist es, wie Stepper zeigt, möglich, das klassische WOL-Programm themenspezifisch auszurichten, um dadurch ausgesuchte Inhalte und Gruppen zu adressieren. In Bibliotheken könnten derart Führungskräfte verschiedener Teams oder Abteilungen einen speziellen „Führungskräftezirkel“ etablieren, um auf diese Weise in einen strukturierten, aber thematisch fokussierten Austausch zu treten. Vorstellbar wären auch WOL-Zirkel, die sich an Prozessketten über Team- und Abteilungsgrenzen hinweg orientieren. Involvierte Personen werden so näher zusammengebracht und zugleich klassische Hierarchien und Wissenssilos aufgebrochen. Es kann WOL-Zirkel für Auszubildende oder für das On- und Offboarding geben.

Am Ende ist es aber zweitrangig, zu welchen Themen und mit welchen Gruppen ein Zirkel stattfindet. Entscheidend ist, dass Working Out Loud als Methode Mitarbeiter\*innen und Organisation voranbringen kann, weil Beziehungen auf- und

ausgebaut, Vertrauen und Selbstwirksamkeit gestärkt, und neues Wissen bzw. neue Fertigkeiten eingeübt und erworben werden. Das fördert ein wachstumsorientiertes Denken bei Mitarbeitenden und schafft so die Grundlage für innovative und kreative Arbeitskulturen in Organisationen. Und außerdem macht es viel Spaß!

## Literatur

- Augner, Tabea, Schermuly , Carsten C. und Jungmann, Franziska (2024): Working Out Loud. An intervention study to test an agile learning method, in: *Journal of Workplace Learning*, Bd. 36, Nr. 1, S. 43–58, DOI: [10.1108/JWL-04-2023-0067](https://doi.org/10.1108/JWL-04-2023-0067).
- Burlingham, Bo (2007): *Small Giants. Companies That Choose to Be Great Instead Of Big*, New York: Portfolio Trade.
- Chapman, Bob und Sisodia, Rajendra (2016): *Everybody matters. The Extraordinary Power of Caring for Your People Like Family*, Penguin Books Ltd.
- Dony, Carina (2020): *Working Out Loud zur Unterstützung der Lernenden Bibliothek*, 1. Aufl., Wiesbaden: b.i.t. Verlag GmbH.
- Dotzauer, Mareike und Vonhof, Cornelia (2025): Weiterbildung in wissenschaftlichen Bibliotheken. Status quo und Perspektiven, in: *Bibliothek Forschung und Praxis*, Bd. 49, Nr. 1, S. 153–160, DOI: [10.1515/bfp-2024-0011](https://doi.org/10.1515/bfp-2024-0011).
- Dweck, Carol (2017): *Mindset. Changing The Way You Think to Fulfil Your Potential*, Updated Edition, London: Robinson Verlag.
- Edmondson, Amy C. (2020): *Die angstfreie Organisation. Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen*, München: Verlag Franz Vahlen.
- Fühles-Ubach, Simone, Georgy, Ursula und Albers, Miriam (2022): Digital. Persönlich. Weiter – Veränderungen in der bibliothekarischen Weiterbildung seit 2016, in: *Bibliothek Forschung und Praxis*, Bd. 46, Nr. 1, S. 174–182, DOI: [10.1515/bfp-2021-0078](https://doi.org/10.1515/bfp-2021-0078).
- Gekeler, Senta (2025): Die Lehre vom Lernen, in: *PERSONALquarterly*, Bd. 3, S. 68–69.
- Graf, Nele, Kemether, Katharina und Liebhart, Ursula (2022): #WOL – Zukunftsfähigkeit der Personalentwicklung, [online] <https://workandfeelgood.de/wordpress/wp-content/uploads/2022/07/Studienbericht-Effekte-von-WOL.pdf>
- Grant, Adam (2024): *Geben und Nehmen: warum Egoisten nicht immer gewinnen und hilfsbereite Menschen weiterkommen*, München: Piper Verlag.
- Laloux, Frédéric (2015): *Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*, 1. Aufl., München: Verlag Franz Vahlen.

Le Cunff, Anne-Laure (2025): *Tiny experiments: how to live freely in a goal-obsessed world*, London: Profile Books.

Pearce, Dennis (2014): Developing a Method for Measuring „Working Out Loud“  
Theses and Dissertations--Finance and Quantitative Methods, University of  
Kentucky. [online] [https://uknowledge.uky.edu/finance\\_etds/4](https://uknowledge.uky.edu/finance_etds/4).

Queckbörner, Boris (2024): Psychologische Sicherheit und ihre Bedeutung für eine gesunde Fehlerkultur, in: *Bibliothek Forschung und Praxis*, Bd. 48, Nr. 1, S. 68–79,  
DOI: [10.1515/bfp-2023-0069](https://doi.org/10.1515/bfp-2023-0069).

Ries, Eric (2017): *The Lean Startup. How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, 1. Aufl., New York: Crown Currency.

Salowski, Claudia (2022): Working Out Loud (WOL): Die Methode für sichtbaren Fortschritt, in: *FrauenStärken – Mit Working Out Loud die berufliche und gesellschaftliche Position von Frauen fördern*, Berlin, Heidelberg: Springer, S. 9–37,  
DOI: [10.1007/978-3-662-64635-9\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-662-64635-9_2).

Schmitt, Joachim (2025): Mentales Lagerfeuer. Unternehmenskulturen durch Learning-Circles entwickeln, in: *Zeitschrift für Organisationsentwicklung*, Bd. 1, S. 71–77.

Senge, Peter M. (2006): *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation*, 10. Aufl., Stuttgart: Klett-Cotta.

Sheridan, Richard (2015): *Joy, Inc: How We Built a Workplace People Love*, New York: Portfolio/Penguin.

Stepper, John (2015): *Working out loud: for a better career and life*, New York: Igikai Press.

Stepper, John (2020): *Working Out Loud: Wie Sie Ihre Selbstwirksamkeit stärken und Ihre Karriere und Ihr Leben nach eigenen Vorstellungen gestalten*, München:  
Verlag Franz Vahlen GmbH.

Stepper, John (2025): Five new WOL programs, *Working Out Loud* ®, [online] <https://www.workingoutloud.com/blog/five-new-wol-programs> [25.01.2026].

Walther, Petra (2018): Kein Potenzial mehr verschwenden, in: *Personalwirtschaft*, Frankfurt am Main: F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH, Bd. 11, S. 16–18, [online] [https://www.wiso-net.de/document/PWI\\_9b25734308d31c065c3f032fa89f8f75ea69ddfc](https://www.wiso-net.de/document/PWI_9b25734308d31c065c3f032fa89f8f75ea69ddfc) [25.01.2026].