

Working Out Loud: Endlich raus aus der Anonymität

Jan C. Weilbacher

Die Beliebtheit von Working Out Loud in Deutschland ist vor allem in Großkonzernen zu beobachten, wo die traditionellen Strukturen und Arbeitsweisen zu Silos und dem weitverbreiteten Gefühl der geringen Wirksamkeit geführt haben. Der selbstorganisierte Ansatz des Lernens ist nicht spektakulär und nicht besonders neu, aber er kommt zur rechten Zeit. Er kann einen wichtigen Beitrag zur digitalen Transformation leisten.



„Nichts auf der Welt ist so mächtig wie eine Idee, deren Zeit gekommen ist.“ Dieses Victor Hugo zugeschriebene Zitat passt zur derzeitigen Popularität von „Working Out Loud“ (WOL) in Deutschland. Vor fünf Jahren hätte sich hierzulande keiner dafür interessiert. Heute scheint die Zeit reif. Das Interessante dabei ist: Die Verbreitung der Methode wurde nicht – wie beispielsweise bei Design Thinking – von Beratungen und Thinktanks vorangetrieben, sondern von deren Kunden. Insbesondere in großen Firmen bis hin zu DAX-Konzernen erfreut WOL sich großer Beliebtheit. Das hat vor allem mit der Digitalisierung zu tun.

Graswurzelbewegung

Pionier der Bewegung ist Bosch. Allerdings nicht die Unternehmensspitze. Es waren Mitarbeiter wie Katharina Krentz, die den Einsatz von WOL im Konzern vorangetrieben haben. Das ist für die Methode typisch, denn sie funktioniert in der Regel zunächst nach dem Bottom-up-Ansatz: Einzelne Mitarbeiter begeistern sich dafür und probieren sie aus. Die Methode verbreitet sich und nach einiger Zeit wird das

obere Management darauf aufmerksam und bietet Unterstützung an – genau so war es auch bei Bosch.

Anfang Februar 2018 verschickte der Konzern eine Pressemitteilung, in der es ausschließlich um WOL ging. Bosch sei eines der ersten großen Unternehmen weltweit, in denen es ein WOL-Programm gebe, um Mitarbeiter zusammenzubringen und deren digitale Kompetenzen bezüglich Collaboration zu erweitern, hieß es dort. Schließlich seien die Zusammenarbeit und das Teilen von Wissen über Funktions-, Divisions- und Unternehmensgrenzen hinweg essenziell für den Technologiekonzern, der selbst Produkte für eine vernetzte Welt anbiete. „Working Out Loud erlaubt uns, die digitale Zusammenarbeit zu fördern sowie unsere Kultur des Lernens und Arbeitens voranzutreiben und dabei auch unsere innovative Stärke zu verbessern“, wird der Personalgeschäftsführer von Bosch, Christoph Kübel, in der Meldung zitiert. Mittlerweile nehmen mehr als 1.000 Mitarbeiter aus über 40 Ländern an den WOL-Programmen teil, die mit Peer Coachings vergleichbar sind.

Deutsche Unternehmen haben erkannt, dass die digitale Transformation kein reines Technik-, sondern eben auch ein Kulturthema ist. Die Art der Zu-

sammenarbeit und die Haltungen dazu müssen sich ändern. Viele haben die Hoffnung, dass WOL der Katalysator dieser Transformation sein kann, die fast allen Unternehmen noch bevorsteht. Sebastian Hollmann von Continental nennt WOL denn auch das „mentale Onboarding für die digitale Transformation“.

Enterprise Social Networks

Ganz konkret wird WOL häufig mit der Nutzung eines unternehmensinternen sozialen Netzwerks in Verbindung gebracht, also mit Enterprise Social Networks (ESN). In den Leitungsetagen besteht zunehmend die Hoffnung, dass WOL die Nutzung sozialer Netzwerke in den Unternehmen voranbringt. Denn ohne ein gewisses Maß an Transparenz innerhalb der Organisationen und ohne den Mut der Menschen, sich zu zeigen, sowie die Bereitschaft, Wissen zu teilen, sind ESN zum Scheitern verurteilt. Genau deswegen bleiben viele ESN oder Social Intranets auch erfolglos, weil sie eingesetzt werden, ohne dass die Mitarbeiter und Führungskräfte gelernt haben, sie richtig zu nutzen. Es wird einfach angenommen, dass die Verhaltensänderung, die ESN nötig macht, schon von alleine kommt. Nun aber sehen viele WOL als das begleitende Kulturprogramm für erfolgreiche ESN-Implementierungen an.

Die Gründe für dessen Popularität liegen jedoch nicht nur im verbreiteten Einsatz von Social Intranets. Es ist kein Zufall, dass WOL gerade in Konzernen auf eine große Begeisterung trifft, wo die Menschen häufig unter mangelnder Sichtbarkeit, Bürokratie, starken Hierarchien oder einer Abschottung von Abteilungen und Bereichen leiden. Der Wunsch, nicht mehr nur still vor sich hinzuarbeiten und sich lediglich um die eigene Selbstoptimierung zu kümmern, wächst bei immer mehr Menschen. WOL steht hier als Inbegriff einer anderen Art zu arbeiten und auch für den Wunsch vieler Konzernmitarbeiter, endlich aus der Anonymität herauszukommen, sich als Mensch mit seiner gesamten Individualität zu zeigen und – noch viel wichtiger – so akzeptiert zu werden.

Working out Loud ist Methode und Haltung

„Working out Loud“ hat wenig Spektakuläres und besonders innovativ ist es auch nicht, dennoch kann man von einer Bewegung in Deutschland sprechen.

Der Begriff wurde 2010 von Bryce Williams zum ersten Mal geprägt, doch richtig populär gemacht hat ihn John Stepper. 2015 erschien sein Buch „Working Out Loud: For a Better Career and Life“. WOL ist für ihn sowohl Haltung oder Einstellung als auch ein Set an Techniken zum praktischen Üben, damit die nötige Haltung sich irgendwann in einem gewohnten Verhalten zeigt. Für eine effektive Zusammenarbeit im Netzwerk müssen Menschen offen und bereit sein zu teilen, schließlich geht es darum, die eigene Arbeit transparent zu machen, zum Beispiel über Social Media, um dann in den Austausch mit Gleichgesinnten zu treten und eine Vernetzung entstehen zu lassen, die traditionelle Grenzen durchbricht.

Das kann etwa über sogenannte „Working Out Loud Circles“ (s. Infokasten auf S. 7) geschehen, die zumeist aus vier oder fünf Personen bestehen und eine Art Kollegen-Unterstützungs-Gruppe bilden. Gemeinsam durchlaufen sie zwölf Wochen lang ein geführtes Selbstlernprogramm. Jeder in der Gruppe wählt zu Anfang ein individuelles Ziel und versucht Beziehungen aufzubauen, die dabei helfen können, dieses Ziel zu erreichen. Die Mitglieder müssen zum Beispiel ihnen bislang fremde Menschen im Unternehmen ansprechen, was für sie vorher vielleicht undenkbar gewesen wäre.

» Es ist kein Zufall, dass WOL gerade in Konzernen auf eine große Begeisterung trifft, wo die Menschen häufig unter mangelnder Sichtbarkeit, Bürokratie, starken Hierarchien oder einer Abschottung von Abteilungen und Bereichen leiden.

Einmal die Woche findet ein Treffen statt, meist virtuell, in dem die Teilnehmer eine Stunde lang praktische Übungen machen und sich austauschen. Die Mitglieder unterstützen sich gegenseitig bei der Erreichung der individuellen Ziele, sodass im besten Falle mit der Zeit auch ein „Kreis des Vertrauens“ entsteht.

Dass die Teilnehmer sich in ihrem Circle sicher fühlen, darin liegt eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg von WOL. Zudem ist es wichtig, dass bei jedem Treffen jemand die Rolle des Facilitators übernimmt, der sich beispielsweise um Organisatorisches kümmert und darauf achtet, dass die WOL-Sessions für jeden ein positives Erlebnis bedeuten.

Bei WOL geht es zwar auch ums Netzwerken, aber eben nicht mit dem Ziel der Selbstoptimierung, sondern um in Beziehungen zu investieren, so zu lernen und selbst zu wachsen. Natürlich können durch neue Kontakte auch Chancen und Möglichkeiten entstehen, doch die Haltung ist eine andere als beim Netzwerken für die Karriere oder für das eigene Business: Es ist eine großzügige Haltung, mit der man anderen begegnet. Man macht seine Arbeit sichtbar und stellt sie als aktiven Beitrag für andere dar.

Kernelemente

John Stepper benennt fünf Kernelemente von WOL:

- 1 Arbeit sichtbar machen: Arbeitsergebnisse, auch Zwischenergebnisse, veröffentlichen.
- 2 Mindset erweitern: Querverbindungen und Rückmeldungen helfen, die eigenen Ergebnisse kontinuierlich zu verbessern.
- 3 Großzügige Beiträge leisten: Anderen Hilfe anbieten, anstatt großspurig sich selbst darzustellen.
- 4 Ein zwischenmenschliches Netzwerk aufbauen: Es entstehen breite interdisziplinäre Beziehungen, die einen weiterbringen.
- 5 Zielgerichtet zusammenarbeiten: So kann das volle Potenzial der Gemeinschaft ausgeschöpft werden.

Diese von Stepper benannten Elemente klingen schlicht, und doch stellen sie für die meisten Menschen, die sich in klassischen Konzernstrukturen und -prozessen bewegen, eine enorme Herausforderung dar.

Selbstorganisiertes und vernetztes Lernen liegt im Trend

WOL als selbstorganisierter Ansatz spiegelt auch den Trend wider, dass Lernen mehr und mehr eigenverantwortlich stattfindet und nur in seltenen Fällen verordnet werden kann. Natürlich sind selbstorganisierte Ansätze nicht neu: Communities of Practice, Action Learning oder Peer Coachings existieren in

Unternehmen seit vielen Jahren. Doch mit WOL hat eine Methode Einzug gehalten, die zum einen gezielt mit Social Media verknüpft wird, was der Verbreitung enorm hilft, und zum anderen mit den Circles eine einfach nachvollziehbare Struktur bietet.

Der Charme dieser Peer-Coaching-Programme liegt auch darin, dass sie sich in andere, größere Programme integrieren lassen. WOL-Circles können Teil des Onboardings sein, zur Führungskräfteentwicklung gehören oder im Rahmen des Programms zur digitalen Transformation stattfinden, wie das beispielsweise bei Daimler mit DigitalLife@Daimler der Fall ist.

Und nicht zu vergessen, passiert WOL auch über Unternehmensgrenzen hinweg, gibt es Menschen, die sich aus unterschiedlichen Firmen treffen, um voneinander zu lernen. Auch hier hat WOL einen bereits bestehenden Trend bestärkt, nämlich dass Social Media die Grenzen durchlässiger und Vernetzung auf eine effiziente Art möglich macht. Es gibt aufgrund der steigenden Komplexität nun einmal die Notwendigkeit bei den Unternehmen, aus den Silos herauszukommen und sich mehr als bisher zu öffnen.

Hemmschuhe für die weitere Verbreitung

Die Verbreitung von WOL in Unternehmen gelingt aber nur, wenn es Menschen gibt, die sich dafür begeistern und diese Begeisterung weitertragen. Und wenn es im Rahmen der digitalen Transformation als ein wichtiges kulturelles Begleitprogramm gesehen wird. Ein stabiles Netzwerk von Multiplikatoren bzw. Ambassadors aus verschiedenen Bereichen ist ein zentrales Element für den Erfolg. WOL lässt sich nicht verordnen und kann nicht von oben nach klassischer Change-Management-Art eingeführt werden.

In der nahen Zukunft wird sich WOL in der deutschen Wirtschaftswelt sicherlich noch weiter ausbreiten. Mit wachsender Beliebtheit werden aber auch die Beispiele zunehmen, in denen WOL kaum Durchschlagskraft entfalten kann. Denn zwei Gefahren liegen auf der Hand. Zum einen ist da das Risiko, dass WOL als reine Methode verstanden wird und keinerlei Verhaltensänderung bei den Nutzern auslöst. Dabei liegt die Kraft vor allem in der Tatsache, dass es sich um einen vertrauensbildenden und lernfördernden Ansatz handelt, der unter anderem von der Offenheit und Hilfsbereitschaft der Menschen lebt. Bereit zu sein, anderen etwas zu geben, ohne direkt eine Gegenleistung zu erwarten, verlangt Größe und ist für viele Menschen in einem Großkonzern erst einmal ungewöhnlich.



Jan C. Weillbacher

Jan C. Weillbacher ist Senior Consultant sowie Kommunikationsmanager bei HRpepper Management Consultants in Berlin. Davor war er Chefredakteur des Fachmagazins Human Resources Manager. Kürzlich erschien sein Buch „Human Collaboration Management“ (2017).

Die andere Gefahr ist, dass WOL im Unternehmen Teil eines zentralen, hierarchischen Lernprogramms wird, das den selbstorganisierten Ansatz verliert und den Menschen mit vorgegebenen Zielen, der Erfüllung von KPIs und regelmäßigen Reportings die Motivation nimmt. Hier müssen die Unternehmen einen Balanceakt hinbekommen und auf die Kraft der Netzwerke vertrauen.

Und als alleiniges Kulturprogramm zur digitalen Transformation taugt WOL sicherlich nicht, wenn nur eine Minderheit an den Programmen teilnimmt. Auch bei dem Pionier Bosch mit etwa 400.000 Mitarbeitern sind 1.000 Menschen nur ein sehr kleiner Teil. Außerdem müssten auch die

anderen Stellhebel für eine erfolgreiche Kulturveränderung betätigt werden. Dazu gehören zum Beispiel Anreiz- und Beurteilungssysteme, die einer effektiven Vernetzung in Firmen häufig im Weg stehen.

Man sollte deshalb WOL nicht mit Erwartungen überfrachten. Der Ansatz gibt der Sehnsucht nach einer anderen, einer humanzentrierten Art zu arbeiten einen Namen und eine erste Struktur. Die Methode ist für Unternehmen ein guter Anfang, sich von klassischem Denken und Handeln in Hierarchien zu lösen. Und er betont etwas, das in diesen schnelllebigsten Zeiten von unschätzbarem Wert ist und noch wichtiger wird: Eigenverantwortung. **c!**

ÜBERBLICK

WOL-Circle

John Stepper hat zu den WOL-Circles einen Guide verfasst, den er immer wieder aktualisiert und auf seiner Seite workingoutloud.com zur Verfügung stellt. Ein Circle besteht aus vier oder fünf Personen, die einen Kreis des Vertrauens bilden, sodass jeder sich darin sicher fühlt, etwas Neues auszuprobieren. Jedes Mitglied wählt ein eigenes Ziel, das ihm oder ihr persönlich wichtig ist und das sich in zwölf Wochen erreichen lässt. Der Circle trifft sich einmal pro Woche für eine Stunde. Dieses Zeitinvestment wird als ausreichend angesehen, um neue Gewohnheiten zu entwickeln, und als kurz genug, um fokussiert zu bleiben.

Stepper empfiehlt, sich auch zwischen den Meetings per Mail oder Chat auszutauschen, um beispielsweise Fortschritte zu kommunizieren oder um Hilfe zu bitten. Er gibt auch einen ungefähren Rahmen vor, was in jeder der zwölf Wochen passieren kann. Mittlerweile existieren für jede Woche auch zahlreiche Übungen für Circle-Teilnehmer, die zum Beispiel auf Steppers Website nachzulesen sind.

- 1.** Im ersten Meeting lernen die Mitglieder sich kennen und jeder wählt sein eigenes Ziel. Zudem entsteht eine erste Liste mit Menschen, die für dieses Ziel relevant sein könnten.
- 2.** In der zweiten Woche fangen die Teilnehmer an, kleine Beiträge für die Kontakte auf der Liste zu erstellen, um die Beziehungen dadurch zu aktivieren.
- 3.** In der dritten Woche wird unter anderem das Zeitmanagement angepasst und die Kontaktliste ergänzt.
- 4.** In der vierten Woche üben die Gruppenmitglieder, wie sie anderen einen Beitrag von sich anbieten, sich also

Menschen nähern und ihnen zum Beispiel Nachrichten schreiben.

- 5.** In der fünften Woche werden Übungen absolviert, die den Mitgliedern klarmachen, wie breit ihr jeweiliges Portfolio ist, das ihre Individualität ausmacht, und dass jeder von ihnen eine Menge zu bieten hat.
- 6.** In der sechsten Woche geht es um die eigene Sichtbarkeit und die Verbesserung der Online-Präsenz.
- 7.** In der siebten Woche heißt das Thema „Purpose“. Die wichtigste Übung ist der Brief an sich selbst, verfasst vom eigenen Ich aus der Zukunft. Hier geht es darum, eine Vision zu artikulieren.
- 8.** Die achte Woche hat das Ziel, neue Verhaltensweisen zur Gewohnheit zu machen. Die Mitglieder sollen dahin kommen, dass sich das neue Verhalten natürlich anfühlt und mühelos gelingt.
- 9.** In der neunten Woche sollen weitere mögliche Beiträge entdeckt werden, indem die Mitglieder mehr von der eigenen Arbeit sichtbar machen.
- 10.** Die Mitglieder sollen an einfachen Systemen arbeiten, um neue Beiträge identifizieren zu können und die Beziehungen zu pflegen. Des Weiteren gibt es Übungen zur Empathie.
- 11.** In dieser Woche soll die Vorstellung dessen, was möglich ist, erweitert werden.
- 12.** Nach zwölf Wochen findet der Prozess ein Ende. In der letzten Stunde geht es um eine gemeinsame Reflexion und ein angemessenes Feiern des Erreichten.