

# Kann 'Working Out Loud' zur kommunikativen Reifung eines Unternehmens beitragen?

## Eine qualitative Studie

Von Kim Reincke

### Abstract

Damit Unternehmen in der VUCA-Welt bestehen können, müssen sie resilient, adaptionsfähig und agil sein – dies wird u.a. durch eine funktionierende, interne Kommunikation erreicht. Das Kommunikationsmanagement strebt daher nach kommunikativer Reifung des Unternehmens. Im Rahmen von Organisations- und Personalentwicklungs-Prozessen hat in den letzten fünf Jahren die Methode Working Out Loud (WOL) an Popularität gewonnen, da sie u.a. in traditionellen und stark hierarchischen Unternehmen zur Förderung der Wissensteilung und Vernetzung erfolgreich eingesetzt wird. Deshalb wurde folgender Forschungsfrage nachgegangen: Kann Working Out Loud zur kommunikativen Reifung eines Unternehmens beitragen? Zur Beantwortung wurde im Rahmen einer Masterar-

beit eine qualitative Studie durchgeführt. Die Veränderungswirkung von WOL auf die Kommunikation wurde in acht Dimensionen kommunikativer Reifung, die durch eine vorangegangene Literaturrecherche erarbeitet worden sind, ausgewertet. Es konnte festgestellt werden, dass WOL nur in bestimmten Dimensionen kommunikativer Reifung eine direkte Auswirkung hat. Eine Breitenwirksamkeit von WOL auf die gesamtheitliche kommunikative Reifung eines Unternehmens konnte nicht festgestellt werden. Abgeleitet werden konnte, dass WOL ein vielversprechender Ansatz ist, der Unternehmensmitglieder für die Notwendigkeit der kommunikativen Reifung eines Unternehmens sensibilisiert und Handlungsfelder des Kommunikationsmanagement aufzeigt.

### Relevanz des Themas

Die interne Unternehmenskommunikation entwickelt sich aufgrund eines veränderten Anspruchs durch die VUCA-Bedingungen weiter. War die vorrangige Aufgabe der internen Unternehmenskommunikation Ende des 20. Jahrhunderts eher erklärend und informierend, soll sie heute den Austausch und Dialog in Netzwerken im Sinne von Agilität fördern (Buchholz & Knorre, 2012, S. 18). Viele, vor allem traditionelle, große,

Unternehmen, haben das Konzept der Agilität aber noch nicht etabliert und sind somit noch nicht kommunikativ reif. Zu stark herrschen noch eine Silo- und ‚Wissen ist Macht‘-Denke vor. Auch eine geringe Akzeptanz für digitalen Austausch und eine starke Einbahnkommunikation sind typisch (Clercq, 2018). Um die Kommunikation in Netzwerken und über Abteilungsgrenzen hinweg gängiger werden zu lassen, werden in Unternehmen oft digitale und agile

Transformationsprozesse mit der Einführung von technischen und dialogfördernden Kommunikationsmitteln angestoßen (z.B. Enterprise Social Networks) (Buchholz & Knorre, 2012; Clercq, 2018).

**„So werden Unternehmen zwar digitaler – transformiert ist dadurch allerdings noch gar nichts. Denn die Transformation funktioniert nur, wenn die Menschen die Tools sinnvoll nutzen und neue Arten der Zusammenarbeit leben“** (Cornelissen, 2018).

Deshalb wird neben einem neuen Toolset auch ein neues Skills- und Mindset benötigt (u.a. Resilienzwissen, Kreativität, Interaktionskompetenz, Digital Literacy) (Feddersen, 2019). **WOL scheint die angesprochenen Herausforderungen zu lösen und könnte eine transformative Wirkung auf die Art und Weise, wie Menschen miteinander kommunizieren und arbeiten, haben.** Nur wenige Forschungen haben sich bisher mit kommunikativer Reifung auseinandergesetzt. Und zu WOL gibt es neben Berichten in Fachzeitschriften bisher nur ein paar wenige, allerdings zunehmende Hochschulschriften und Forschungspapiere. Vor allem wird WOL selten im kommunikationswissenschaftlichen Kontext betrachtet, sondern eher aus personalwissenschaftlicher Sicht (Reincke, 2020).

### **Kommunikative Reifung**

Wenn es darum geht, gut funktionierende bzw. eine angestrebte interne Kommunikation von Unternehmen zu beschreiben, wird in der Literatur des Kommunikationsmanagement bisher häufig von moderner und exzellenter Kommunikation gesprochen. So ist exzellente Kommunikation in vernetzten Unternehmen mit einflussreichen Kommunikationsabteilungen, in denen ambitionierte Fachleute arbeiten, zu finden (Tench et al., 2017). In Unternehmen mit modernem Kommunikationsver-

ständnis nehmen alle Unternehmensmitglieder eine aktive Kommunikatorrolle ein, was vom Kommunikationsmanagement mit Bereitstellung neuer Technologien sowie Ausbildung von Kommunikationsfähigkeiten unterstützt wird (Mast, 2014). Ein Begriff, der vor allem zur Beschreibung von Fortschritt und Entwicklung auch verwendet werden kann, ist Reife bzw. Reifung. Diese Begriffe und die damit zusammenhängenden sogenannten Reifegradmodelle werden seit den 1960er Jahren genutzt, um u.a. Prozesse oder Organisationen im Hinblick auf einen bestimmten Zielreifegrad phasenweise zu bewerten und daraufhin Handlungsempfehlungen abzuleiten, um von ‚immature‘ zu ‚mature‘ zu gelangen. **Daher erscheint die Verwendung des Begriffs "Reifung" auch plausibel für sich verändernde bzw. verbessernde Kommunikation.** In der Kommunikationswissenschaft sind allerdings die deutschen Begriffe „Kommunikative Reifung“ gar nicht und „communication maturity“ bisher nur zaghafte verwendet worden, was die weniger als ein Dutzend Forschungspapiere der letzten zehn Jahre beweisen (Reincke, 2020). In vielen Branchen und Forschungskontexten können allerdings Reifegradmodelle gefunden werden (Wendler, 2012), u.a. auch in, für die Kommunikationswissenschaft relevanten Kontexten, wie für die digitale (u.a. Überblick bei Egeli, 2016, S. 29 ff.) oder agile (u.a. Häusling, 2018) Transformation von vorrangig traditionellen Unternehmen. So kann in Anlehnungen an diese Reifegradmodelle auch von kommunikativer Reifung/Reifegradmodellen der Kommunikation gesprochen werden. Die Forschungen „Assessment model for communication maturity levels of construction companies“ (Bavunoğlu, 2014) und „Roadmap for a communication maturity index for organizations—Theorizing, analyzing and developing communication value“ (Johansson et

al., 2019) zeigen die Möglichkeiten eines 'Communication Capability Maturity Model' (CCMM) bzw. 'Communication Maturity Index' (CMI). Die erste Forschung ergab fünf Schlüsselfaktoren, die die Effektivität von Kommunikation beeinflussen (Information, Organization, Team, Individual, Project/Action). Zu diesen können zur Erfassung des Reifegrades Fragen gestellt werden, wie z.B. „Information: How often do you get information about competitors?, Organization: How the hierarchy affects the communication process?“ (Bavunoğlu, 2014, S. 72). In der anderen Forschung wird kommunikative Reifung definiert, als "[...] the development level of organizational leaders', communication professionals' and members' common perceptions and practices of communication in organizations" (Johansson et al., 2019, S. 2). In der Forschung wurden sechs Dimensionen für den CMI herausgearbeitet, in denen Entwicklungen stattfinden müssen, um die Kommunikation (Kommunikative Reife) in einer Organisation zu erhöhen (understanding, function, organization, prerequisites, competence and practices including assessments of communication). Diese und weitere Forschungen zu Reifegradmodellen zeigen, dass verschiedene Dimensionen betrachtet werden müssen, um Reife zu beschreiben. So wurde in der Masterarbeit auf Grundlage bestehender Definitionen und Dimensionsbestimmungen von Reifegradmodellen (für Kommunikation) sowie selektierter Kommunikationsmanagement-Literatur folgende neue Definition erarbeitet: **„Kommunikative Reifung ist der stetige Entwicklungsprozess der internen Unternehmenskommunikation mit Berücksichtigung der aktuellen Marktbedingungen sowie Bedürfnisse der Unternehmensmitglieder, um als Unternehmen zukunftsfähig zu sein. Die kommunikative Reife eines Unternehmens lässt sich in acht Dimen-**

**sionen auf übergeordneter Ebene der Organisation (Struktur, Kultur, Führung, Kommunikationskanäle, Kommunikationsabteilung) und auf Ebene der Organisationsmitglieder (Kommunikationsverständnis, Kommunikationskompetenz, Kommunikationsbeziehungen/-flüsse) entwickeln und bewerten“ (Reincke, 2020).**

Unternehmen, die nach kommunikativer Reife streben, versuchen eine dialogfördernde Organisationsstruktur und -kultur zu etablieren mit unterstützenden digitalen Kommunikationskanälen, die abteilungs-, hierarchie-, standort- und unternehmensübergreifende Kommunikationsbeziehungen/-flüsse im Sinne der Netzwerkkommunikation unterstützen. Die kooperativen sowie befähigenden Führungskräfte und die Kommunikationsabteilung ermöglichen als Vorbilder den Unternehmensmitgliedern selbst zu aktiven Kommunikatoren zu werden, was sich in der Kommunikationskompetenz, also der Fähigkeit, sich auszudrücken und der Bereitschaft, sein Wissen zu teilen und sich auszutauschen, widerspiegelt. Im Rahmen eines modernen Kommunikationsverständnisses sind sich alle Unternehmensmitglieder über die Transformationswirkung von interner Unternehmenskommunikation sowie Relevanz und Funktion dieser für die Zusammenarbeit und den Unternehmenserfolg bewusst. Ein Unternehmen kann als kommunikativ reif bezeichnet werden, wenn in allen acht Dimensionen überdurchschnittliche Ausprägungen vorhanden sind (Reincke, 2020).

Das Modell (siehe Abb. 1) zeigt die acht Dimensionen und mögliche Fragen, um diese auf einem Netzdiagramm zu bewerten. Zudem soll sichtbar werden, dass mit der Stärkung der kommunikativen Reifung die Zukunftsfähigkeit, Adaptionsfähigkeit, Agilität und Resilienz gestärkt werden kann, um als Unternehmen in der

VUCA-Welt zu bestehen. In zukünftigen Forschungen müssen die Dimensionen verifiziert und Praktiken für die fünf Stufen

erarbeitet werden, um Handlungsbedarfe festzustellen.

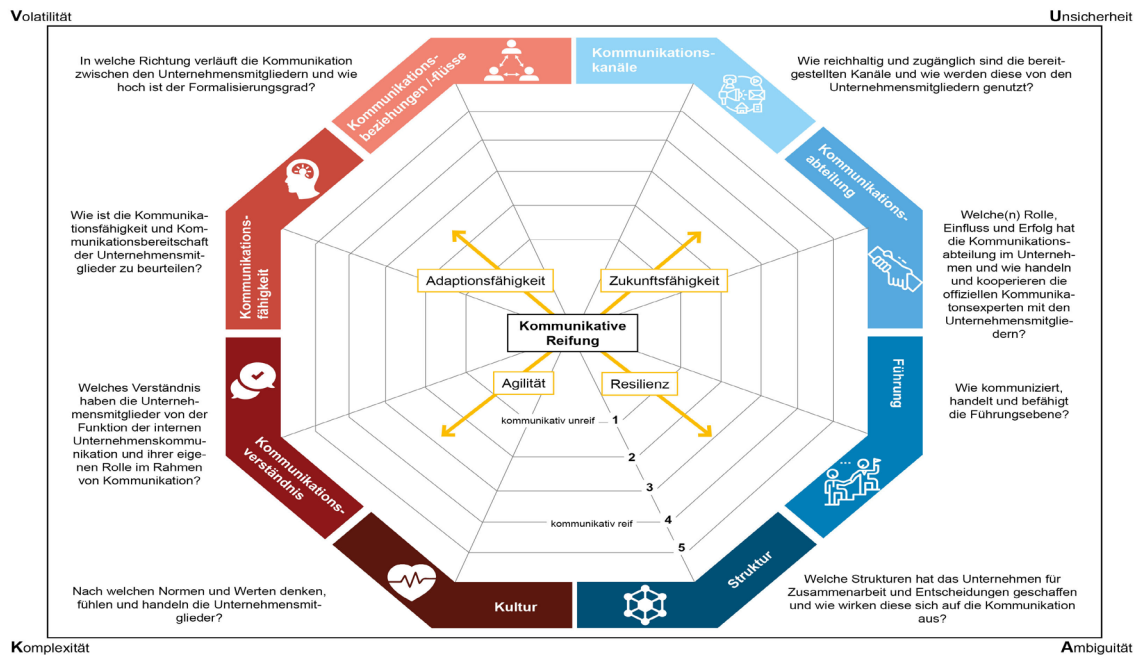


Abb. 1: Netzdiagramm zur Bewertung kommunikativer Reifung (Reincke, 2020)

### Working Out Loud

Working Out Loud (WOL) wurde von John Stepper entwickelt und 2015, vor allem in Deutschland durch den Einsatz bei Bosch, populär. **WOL ist ein Selbstlernprogramm, bei dem ein selbstgestecktes Ziel mit Hilfe von Vernetzung erreicht wird.** Im Rahmen der Methode werden in Gruppen von bis zu fünf Personen über 12 Wochen Übungen eines sogenannten Circle Guides bearbeitet, um Fortschritte in Richtung des eigenen Ziels zu machen und Beziehungen zusammenhängend mit dem Ziel aufzubauen. Es geht darum, die eigene Arbeit und Fortschritte z.B. über öf-

fentliche oder unternehmensinterne Social Media Plattformen sichtbar und für andere nutzbar zu machen. So entstehen Feedback, Hilfestellung und Austausch im Netzwerk. **„Instead of networking to get something, Working Out Loud is about you making contributions to other people related to what you want to do. [...] Your contributions build trust and deepen a sense of relatedness with other people, and that’s what increases the chances for information exchange and collaborations with some of them“** (Stepper, 2020, S. 47). Zudem wird auch das WOL Mindset, bestehend aus fünf

Elementen (Purposeful Discovery, Relationships, Generosity, Visible Work, A Growth Mindset) gestärkt (Stepper, 2020).

### **WOL & Kommunikation**

Bisherige kommunikationswissenschaftliche Forschungen zu WOL konnten zeigen, dass das Sichtbarmachen von Arbeit vor allem für virtuelle Teams (Aten et al., 2016) und die informelle Kommunikation positive Auswirkungen haben kann (Sergi & Bonneau, 2016). Zudem kann WOL laut Steppers Ausführungen u.a. zu einer verbesserten Kommunikationsfähigkeit beitragen (persönlichere, empathischere, großzügigere, offenere Kommunikation), was wiederum positiv auf die Kommunikationsbeziehungen und somit Unternehmenskultur einwirkt, die somit von Kollaboration, Austausch, Experimenten, Fehlertoleranz und Wissensteilung geprägt ist. Dies wurde im Rahmen der Masterarbeit mit Experteninterviews geprüft. Ebenfalls wurde berücksichtigt, dass neben dem überwiegend positiven Diskurs, WOL auch kritisch hinterfragt wird, z.B. weil die informellen Netzwerke und neuen Arbeitsweisen, die im Rahmen von WOL aufgebaut werden, sich nicht direkt in die formale, teilweise eher traditionelle und kollaborationsunfreundliche Struktur und Kultur des Unternehmens übertragen lassen (Kapitzky & Muster, 2018) oder die Breitenwirksamkeit für das gesamte Unternehmen in Frage gestellt wird.

### **Forschungsmethode**

Mit einer qualitativen Studie erfolgte eine tiefe Einsicht in die Praxis, da das Forschungsfeld noch jung ist. Dazu wurden im September 2020 acht halbstandardisierte Leitfadenterviews mit Experten durchgeführt, die die Einführung von WOL im Unternehmen betreut und kritisch evaluiert haben. Die transkribierten Interviewpassagen wurden im Rahmen der

qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2016) den acht Dimensionen kommunikativer Reife sowie weiteren Kategorien zugeordnet und ausgewertet. Dazu wurde die computergestützte qualitative Daten- und Textanalyse MAXQDA unterstützend angewandt.

### **Ergebnisse**

Die Forschungsfrage der Masterarbeit lässt sich generell bejahen, allerdings konnte festgestellt werden, dass WOL nur in Teilen und nur unter bestimmten Bedingungen zur kommunikativen Reifung beitragen kann. Den Interviewpartnern fiel es schwer, Aussagen über kommunikative Veränderungen durch WOL im gesamten Unternehmen zu treffen. Positive Auswirkungen auf Individuen konnten hingegen erläutert werden. Dies liegt vor allem daran, dass die WOL-Teilnehmerzahlen unter der kritischen Masse von zehn Prozent liegen, die oft für einen Veränderungsprozess in Unternehmen benötigt werden. Die Auswertung der Interviews zeigt, dass WOL eine direkte Auswirkung auf die Dimensionen von kommunikativer Reifung hat, die eher der persönlichen Ebene der Unternehmensmitglieder zugeordnet werden können (Kommunikationsfähigkeit, Kommunikationsbeziehungen/-flüsse, Kommunikationsverständnis, Kommunikationskanäle (Nutzung/Akzeptanz)). WOL hat nur eine indirekte Auswirkung auf die eher organisationalen Dimensionen (Struktur, Kultur, Führung, Kommunikationsabteilung, Kommunikationskanäle (Vorhandensein)). **Die Unternehmensmitglieder werden somit durch WOL kommunikativ reifer als das Unternehmen selbst. Diesem ‚Reife-Vakuum‘ muss durch Anpassungen der organisationalen Dimensionen (Struktur, Kultur, Führung, ggf. Kommunikationskanäle/Technik) entgegengewirkt werden. So zeigt der Einsatz von WOL in**



**traditionellen Unternehmen vor allem auch Handlungsfelder und Veränderungsbedarfe für das Kommunikationsmanagement auf** (z.B. Befähigung der Führungskräfte zu mehr Netzwerkkommunikation, Einfinden in ein neues Rollenverständnis der Kommunikationsabteilung als Befähiger von Selbstorganisation und Kommunikationsfähigkeit).

### Fazit

Der Erfolg von WOL, vor allem in der Change-Management-Community in traditionellen Unternehmen ist verständlich, da die Methode eine relativ konkrete Anleitung gibt, um aktuelle Herausforderungen zu lösen. Allerdings ist der Einsatz von WOL herausfordernder und weniger breitenwirksam als angenommen. Dennoch ist es die richtige Entwicklung, wenn Methoden wie WOL ausprobiert werden, da komplexe Ziele, wie eine vernetzte Kommunikation oder ein kultureller Wandel, verschiedene Lösungsansätze benötigen. Die informelle Methode WOL ist allerdings nicht der alleinige Hebel, um ein multidimensionales Konstrukt wie Kommunikation und große Dimensionen wie Struktur und Kultur in Unternehmen zu ändern – das benötigt vor allem Zeit und forma-

le Anpassungen. WOL ist eine unterstützende Möglichkeit, dem Wandel näher zu kommen. Zudem wurde deutlich, dass das Kommunikationsmanagement sich der Entwicklung einer reiferen Kommunikation noch stärker annehmen muss und sich auch mit dem Rollenverlust im Rahmen steigender kommunikativer Reifung (und Netzwerkkommunikation) beschäftigen muss. Es bestehen deshalb folgende **Handlungsfelder für das Kommunikationsmanagement:**

- Etablieren und Nutzen des Konzeptes der kommunikativen Reifung für die Transformation der internen Unternehmenskommunikation
- Kommunikationsmanager als Treiber und Befähiger von Netzwerkkommunikation
- Informelle Kommunikation (analoge/digitale ‚Räume‘ und Möglichkeiten für Vernetzung und Austausch) verstärken und teilweise ‚formalisieren‘
- Ausbau der Digital Literacy der Unternehmensmitglieder
- Nutzung von Hybridkonzepten in Transformationsprozessen (z.B. Gezielter Einsatz von Top-down-Kommunikation und Netzwerkkommunikation)

### Literaturverzeichnis

**Aten, K., Nardon, L. & Stanko, T. (2016).** Working Out Loud: Culture, Technology, and Communication Practices of a Global Team in a Virtual World. <https://calhoun.nps.edu/handle/10945/48663> [Abgerufen am: 15. Juli 2020]

**Bavunoğlu, Z. (2014).** Assessment model for communication maturity levels of construction companies [Doktorarbeit].

<http://hdl.handle.net/11147/4294> [Abgerufen am: 27. Juli 2020]

**Buchholz, U. & Knorre, S. (2012).** Interne Unternehmenskommunikation in resilienten Organisationen. Springer. Berlin

**Clercq, I. de. (2018).** #VernetztArbeiten: Soziale Netzwerke in Unternehmen. Frankfurter Allgemeine.

**Cornelissen, J. (2018).** Working Out Loud: Jeder kann das Mindset der Digitalen

Transformation trainieren | PR Career Center. <http://www.pr-career-center.com/working-out-loud-jeder-kann-das-mind-set-der-digitalen-tranformation-trainieren/> [Abgerufen am: 29. April 2020]

**Egeli, M. (2016).** Erfolgsfaktoren von Mobile Business: Ein Reifegradmodell zur digitalen Transformation von Unternehmen durch Mobile IT. Springer Vieweg.

**Feddersen, K. (2019).** Was bleibt, was kommt. <https://www.pressesprecher.com/nachrichten/interne-kommunikation-2019-was-bleibt-was-kommt-26302828> [Abgerufen am: 23. Oktober 2020]

**Häusling, A. (Hg.). (2018).** Agile Organisationen: Transformationen erfolgreich gestalten - Beispiele agiler Pioniere (1. Auflage). Haufe Gruppe.

**Johansson, C., Grandien, C. & Strandh, K. (2019).** Roadmap for a communication maturity index for organizations—Theorizing, analyzing and developing communication value. *Public Relations Review*, 45(4), <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.05.012> [Abgerufen am: 03. Mai 2020]

**Kapitzky, J. & Muster, J. (19. September 2018).** Working Out Loud: Zu viel Euphorie um einen Hype? Haufe-Lexware GmbH & Co. KG. [https://www.haufe.de/personal/hr-management/working-out-loud-drei-thesen-ueber-die-zukunft-von-wol\\_80\\_471378.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/working-out-loud-drei-thesen-ueber-die-zukunft-von-wol_80_471378.html) [Abgerufen am: 29. April 2020]

**Mast, C. (2014).** Interne Unternehmenskommunikation: Mitarbeiter führen und motivieren. In A. Zerfaß & M. Piwinger (Hg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation: Strategie, Management, Wertschöpfung* (2. Auflage, S. 1121–

1140). Gabler Verlag/  
Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH  
Wiesbaden

**Mayring, P. (2016).** Einführung in die qualitative Sozialforschung (6., neu ausgestattete, überarbeitete Auflage). Beltz.

**Reincke, K. (2020).** Kann 'Working Out Loud' zur kommunikativen Reifung eines Unternehmens beitragen? - Eine qualitative Studie, Masterarbeit, Hochschule Osnabrück.

**Sergi, V. & Bonneau, C. (2016).** Making mundane work visible on social media: a CCO investigation of working out loud on Twitter. *Journal Communication Research and Practice*, Volume 2(Issue 3: Discursivity, relationality and materiality in the life of the organisation: Communication perspectives). <https://doi.org/10.1080/22041451.2016.1217384> [Abgerufen am: 10. Juni 2020]

**Stepper, J. (2020).** Working Out Loud: A 12-week method to build new connections, a better career, and a more fulfilling life. Page Two Books.

**Tench, R., Verčič, D., Zeffass, A., Moreno, Á. & Verhoeven, P. (2017).** *Communication Excellence: How to Develop, Manage and Lead Exceptional Communications*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-48860-8> [Abgerufen am: 17. Mai 2020]

**Wendler, R. (2012).** The maturity of maturity model research: A systematic mapping study. *Information and Software Technology*, 54(12), 1317–1339. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2012.07.007> [Abgerufen am: 02. Juni 2020]