

Bluepedia

Bei IBM machen wir mit Enterprise 2.0 so langsam ernst. Wir wollen mehr als Community arbeiten, nicht so sehr als Organisation. Dieser Unterschied zwischen Prozessen und Jobrollen einerseits und Arbeiten in Netzwerken wird zum Glück noch gar nicht so gut verstanden. Aber es wird doch am Ende eine Kulturrevolution, oder? Machen Sie mit?

Grundsätzliche Gedanken über internes Wissen

In dieser Kolumne will ich erzählen, wie ein kleines Team in einem großen System eine Innovation zum Fliegen brachte. Das geht, hier kommt der Beweis. Sie werden gleich lernen, was Sie beachten müssen. Hauptsächlich, dass Sie Diskussionen vermeiden sollten und Meetings sowieso – und wahrscheinlich auch Businesspläne aller Art, die Sie zwingen, im Chaos sich ändernder Bedingungen genau so zu agieren, wie Sie sich das am Anfang dachten. Hey, wenn es nur darum ginge, Businesspläne getreu umzusetzen, dann müsste jeder von uns relativ leicht Millionär werden können! Es geht aber um normales zielstrebiges flexibles Handeln inmitten eines großen Lernprozesses! Wer einem Plan folgt, lernt ja nicht aus junger Erfahrung, sondern er exekutiert nur sein armes Projekt ganz und gar. Was ist das für ein Hochmut zu denken, man könnte Innovationen planen und dann ohne jegliches Lernen Erfolg haben?

Ich hatte mir schon lange in den Kopf gesetzt, ich müsste in der IBM eine Wikipedia haben. Genau dieselbe wie im Internet, womit jeder arbeitet. Wir müssten für jeden Mitarbeiter, für jeden Kunden, für jedes Fachwort, für jedes Computerteil, für jede Beratungsmethode

Artikel haben, außerdem für jede beliebige Dreierbuchstabenkombination erklären, welche verschiedenen Bedeutungen sie in der IBM hat. Es ist nämlich schwer, in Firmenintranets irgendetwas zu finden. Das sagen alle großen Firmen. Ich glaube, es liegt daran, dass wir im Firmenintranet Wissen suchen, aber es werden meist nur irgendwie werbende Informationen dort gespeichert. Die Intranetseiten werden in fast allen Firmen mit einer bestimmten Absicht erstellt. Eine Absicht kann sein: Mitarbeiter motivieren, die Vorzüge der neuen Organisation erklären, Reklame für ein neues Produkt machen, damit andere es verkaufen. Ohne eine solche Absicht oder einen wichtigen Grund DARF man ja nichts ins Intranet stellen! Es muss ja beim Antrag einen „Business-Nutzen“ haben oder einen Befehl geben – sonst setzt sich kein Designer hin und kreiert eine fetzige Message in Hype-Weichzeichner-Sprache und Firmenlogoquadrat.

Wenn Sie aber Wissen im Intranet suchen, dann wollen Sie oft Absichtsfreies finden – ganz einfaches, stinknormales Wissen! Das kann eigentlich nicht da sein – das habe ich eben ja erklärt. Sie werden zum Beispiel bestimmt 100 Internetseiten finden, die jubeln, wie gut die Bezahlung in Ihrer Firma ist, aber keine simple Tabelle mit Euro-Zahlen drin. Verstehen Sie? Dieses Absichtsvolle möchten wir nicht so gerne haben. Wir hören in Gedanken, wie jemand sagt: „Wir sollten in dieser Sache nicht zu transparent sein.“ – „Diese Wahrheit könnte zu hart sein, wir wollen keine schlafenden Hunde wecken, nachher haben wir aufgeweckte Mitarbeiter ...“ Wir spüren, dass das Offizielle mit Informationen bevormundet und kein



Prof. Dr. Gunter Dueck
IBM Distinguished Engineer
DUECK@DE.IBM.COM
www.omnisophie.com

„Wissen“ ist, was wir für die Arbeit aber brauchen.

Deshalb brauchen wir eine Wikipedia. Für das echte, nutzbare, absichtslose „unvermittelte“ Wissen. Warum aber eine Wikipedia? Warum nicht etwas anderes? Aus meiner Sicht hat die Form der Wikipedia einen entscheidenden Vorteil, der leider für Controllerartige und Kommunikationsabteilungsleiter nur schwer zu verstehen ist und vielleicht nie wirklich zu schlucken: Man kann Artikel nach und nach schreiben, bis sie irgendwann einmal gut sind. Einer fängt an und schreibt einen Satz zu einem Stichwort, dazu einen Link im Intranet oder Internet, wo mehr dazu steht. Er will das selbst nicht abschreiben oder umschreiben, er meint, der Artikel zeigt erst einmal, wo man etwas findet. Das ist fürs Erste schon mal ganz gut. Jemand liest es danach und verbessert ein bisschen. Ein Dritter seufzt und schreibt mehr dazu. Der Artikel entsteht als Baby, wird

gepampert und langsam erwachsen. Diese Weise steht in vollkommen hartem Gegensatz zu der hochfiziellen Hochglanzkommunikationspraxis der Unternehmen, nur 100 Mal sorgsam Abgeklopftes und Abgestimmtes und unbedingt Richtiges zu publizieren, wozu es oft fast unkenntlich gemacht werden muss.

Genau dieser Aufwuchsmodus für Artikel aber ist entscheidend! Denn Mitarbeiter können gar keine perfekten Artikel schreiben. Informatiker doch sowieso nicht, oder? Die meisten Workaholics haben auch keine Zeit, einen Nachmittag über einem Artikel zu sitzen. Außerdem weiß ein Einzelner gar nicht genug, um einen guten Artikel zu schreiben. Das ist der Grund, warum die offiziellen Seiten oft so schwammig sind! Es ist viele Male schwerer, ein Produkt gut zu beschreiben als es über den Klee zu loben. Es ist noch viele Male mehr schwieriger, zu beschreiben, wie genau man etwas tun soll als zu proklamieren, „dass wir uns vornehmen wollen, doppelt so viel Erfolg zu haben wie der Markt“. Versuchen Sie einmal, im Geiste einen perfekten und 100% korrekten Artikel über SOA oder „Cloud Computing“ zu schreiben. Können Sie das? Wer kann es überhaupt? Wie lange würde das dauern? Wie viele Bücher muss man selbst dazu geschrieben haben? Trauen Sie sich je so einen Artikel zu? Ich nicht. Aber ich kann anfangen. Sie auch! Wir alle können die ersten Sätze formulieren und nach und nach schreibt jeder sein Mehrwissen dazu. Der Artikel erwächst aus uns allen. Jeder hat sein Körnchen beigetragen. Keiner hat lange dran gearbeitet. Jeder fühlte Schaffensfreude. Jeder hat gelernt. Das ganze Wissen der ganzen Wikipedia wird sein eigenes Baby bleiben, auch wenn es bald erwachsen wird.

Fazit: Ganze Artikel schreibt „KEINER“. Zusätze an Artikelbaustellen schreiben „VIELE“ (leider längst nicht alle). Deshalb funktioniert der Wikipedia-Ansatz und ein andersartiger nicht. Ärger wird es erst später geben, wenn dann wieder Leute mit Absichten kommen und Wissen aus dieser ihrer Absicht heraus fälschen. Das betrauern wir bei der Wikipedia, aber in einer firmeninternen Version steht ja die Personalnummer des Autors dabei, das sollte genaug sein.

Umsetzungsvorangst

Wenn Sie es ertragen können, planen Sie einmal im Geiste solch ein Projekt in einer großen Firma. Wenn Sie Geld dafür beantragen, kommen sofort solche Fragen:

- Gibt es schon internationale Studien über den quantifizierten Nutzen?
- Wie findet man automatisch Fehler in Artikeln und bestraft die Autoren?
- Werden Mitarbeiter das Management in Artikeln schmähen?
- Wer darf überhaupt schreiben
 - muss man vorher Lehrgänge bestehen?
- In welcher Sprache? Dürfen die Mitarbeiter in Muttersprache schreiben oder zwingen wir sie, alles gleich in Englisch zu verfassen?
- Gibt es Handbücher, wie perfekte Artikel aussehen?
- Müssen wir nicht Templates und Formblätter entwickeln, damit alle Artikel gleich aussehen und sich nur minimal im Inhalt unterscheiden?
- Was passiert, wenn jemand etwas Vertrauliches hineinschreibt?
- Wer bezahlt das alles – erst muss doch geklärt werden, wer die Enzyklopädie voraussichtlich benutzt. Die Bereiche, die selbst viel schreiben, müssen weniger zahlen als die, die nur abschreiben. Welche Rabattstaffel?

- Wie viel darf es überhaupt kosten? Gibt es schon Institutionen, die damit Erfolg hatten?
- Wer leitet das Projekt und warum? Wie ist die Mission des Projektes definiert?
- Wie müssen internationale Kommissionen global besetzt sein? In welcher Parität? Sind alle Minderheiten eingebunden?
- Was passiert, wenn alle Mitarbeiter nur noch am Lexikon arbeiten, aber ihren Job dafür völlig vernachlässigen?
- Ist es sicher, dass so ein Lexikon überhaupt entsteht, weil ja keiner Zeit hat, dort etwas zu schreiben?

Wenn Sie in normalen Organisationen diese Fragen alle gut beantworten können, dürfen Sie mit dem Rest der dadurch eingehandelten Sisyphusarbeit anfangen. Der Fragenkatalog entsteht mehr oder weniger immer in dieser selben Weise, ob es sich nun um ein Lexikon handelt oder eine Gesundheitskarte oder eine gemeinsame Datenbank der Bundesländer zur steuerlichen Erfassung von Zierfischen („Welches standardisierte Überschlagszählverfahren wird für Guppypierer verwendet?“). In allen Fällen wird nie wirklich angefangen. „Wir sind uns im Ziel sehr einig. Wir wollen XY. Wir gehen energisch in die Umsetzung, wenn die rechtlichen Fragen geklärt und die Pflichten verteilt sind. Wir brauchen dazu noch den Buy-in von allen Minderheiten, die wahrscheinlich nur darauf warten, später kostenlos auf den fahrenden Zug aufzuspringen.“

Merken Sie, wie Ihr Geist matt wird und Sie schon in vorängstlichem Grauen aufgeben? Die obigen Fragen verstricken ein ganz simples Vorhaben in die Gesamtkomplexität des ganzen Unternehmens. Alles, was das Unternehmen berührt, verwebt sich in ihm und erreicht fast unmittelbar

darauf das gleiche Komplexitätsniveau wie das Unternehmen selbst. Innovation aber muss einfach bleiben, sonst stirbt sie. Deshalb muss sie eine Weile unter Glas gehalten werden. Alle im Unternehmen dürfen zusehen, wie die Innovation wächst, aber sie müssen dabei immer schön hinter dem Glas bleiben – auf der anderen Seite.

Zeitfenstergeduld und Vorratsmarketing

Man sagt, das Timing muss für eine Innovation stimmen. Das ist viiiiiel wahrer als Sie wahrscheinlich zu glauben bereit sind. Sehen Sie es so: Die Menschheitsgeschichte teilt sich in zwei Abschnitte, vor Christi Geburt und danach. Bei Innovationen teilt sich die Zeitachse ebenso in das Vorher und Nachher. Vorher sagen alle Techies entsetzt: „Das geht nicht.“ Und nachher sagen sie gelangweilt: „Das gibt es schon.“ Dazwischen ist (Mathematiker mal wegsehen) nur so etwa eine Sekunde. Diese Sekunde heißt „Window of Opportunity“. Es geht also um das so genannte Timing.

Das Beste ist, Sie haben eine Innovation fix und fertig in der Tasche und warten, bis die Stunde dieser Innovation geschlagen hat. Leider meldet sich diese Geisterstunde nicht von selbst. Sie müssen es also irgendwie hören, wenn es „klingelt“. Das ist eine Art Kunst. Innovation ist heimlich und grausam, wissen Sie? Sie geht leicht an Ihnen vorbei, wie der Gral an Lancelot.

Die Stunde einer Innovation schlägt immer nachts, weil die meisten Unternehmen dann schlafen.

Ich mache es seit einigen Jahren so, dass ich als Vorratsmarketing von meiner geträumten Innovation immerfort begeistert erzähle, auch wenn die Menschen um mich herum müde abwinken und ihre Ruhe brauchen. Daran merke ich, dass wir noch vor

dem günstigen Zeitfenster und vor der alles entscheidenden Sekunde leben. In dieser ganzen Zeit werde ich natürlich ausgelacht und als Hofnarr von IBM titulierte. Das muss ich leider aushalten. Es ist nicht so gemütlich, wie Sie denken. Viele von Ihnen machen da ja mit. Jedenfalls lachen alle über mich und die Zukunftsmusik.

Aber dann, eines Tages, sagt einer: „Da gibt es schon so etwas, das ist gar nicht neu, was Sie sagen.“ – Oder: „Da und da müsste etwas sein, ich schicke dir den Link.“ Und wie durch Zauberhand beginnt sich die Innovation zu regen. Jetzt beginnt ihre Zeit. Das geht weltweit fast ganz synchron vor sich, manchmal könnte man schon an morphogenetische Felder glauben. Jetzt muss schnell und professionell gehandelt werden!

Wikipedia gab es schon lange, und es ist mit der Zeit immer erfolgreicher geworden. Ich war schon dran, als da noch ein paar hundert und wenige tausend Artikel waren, ich beobachtete fasziniert über längere Zeit den Artikelzähler. Ich begann, die Wikipedia zu nutzen, auch heute noch gebe ich hinter Suchwörter bei Google sehr oft noch zusätzlich „wiki“ ein, dann finde ich gleich, was ich suche. Seit zwei oder drei Jahren habe ich auch die Offline-Version auf meinem Thinkpad, so ist die Wikipedia immer bei mir.

Die Idee aber, eine Wikipedia im Unternehmen einzusetzen, lag der normalen Menschheit noch fern. Anfang 2005 wurde ich gebeten, für das Buch *WikiTools* von Anja Ebersbach, Thomas Glaser und Richard Heigl ein Vorwort zu schreiben, da ließ ich mich über den Unterschied der Systeme aus. Zur Sicherheit habe ich das Buch sogar echt gelesen – Klasse! Und ich verstand die verschiedenen Implementierungsmöglichkeiten verschiedener Softwarelösungen. Mit diesem Wissen predigte ich weiter.

Und immer lauter. Bei IBM begannen viele, mit Abteilungswikis zu experimentieren, was nicht wirklich gut klappen kann, dachte ich. Ich schaute mir etliche an. Nein. So nicht. Bei Abteilungswikis muss man doch wieder *vollständige* Artikel eingeben. Die Artikel sind da oder nicht. Sie erwachsen nicht aus Einzeilerbabys. Viele Artikel in kleinen Wikis von kleinen Firmengebieten werden nie gelesen, das ist unökonomisch und führt langfristig zum Tod. In einer umfassenden Wikipedia für Massen von Nutzern werden die Artikel aber wegen der Unzahl von Nutzern wirklich gelesen und verändert sich damit auch, weil sie überarbeitet werden. Der Autor sieht es und merkt, dass seine Saat aufgeht. Eine Wikipedia muss sehr groß sein, für alle – sonst skaliert das Business Modell nicht. Das ist ein Punkt, den man nur nach längerem Nachdenken versteht und den man nicht ganz mehrheitsfähig erklären kann. Web 2.0 muss eine kritische Mindestmasse haben! Deshalb können Sie nicht erst einmal klein anfangen.

Weiterpredigen! Im Oktober 2006 passierte es: Der für mich zuständige Operations-Manager Rainer Laier nickte zur Idee und schlug vor, „mal was zu machen“. Das ist wie ein geschenkter Elfmeter gewesen. Ein Ops-Mgr hat ja die Finanzen! Er hatte aber Zweifel, ob die Idee von den Mitarbeitern mitgetragen würde. Da vereinbarten wir, das ich in meiner Intranet-Kolumne *Wild Duck Forum*, heute *WildDuck-Blog*, einen Aufruf schrieb. Der hieß *Ich möcht' so gern 'ne Wikipedia* und ging an die derzeit 1800 Abonnenten. Ich bat darin um einen Kommentar. „Wollt Ihr das?“ Ich bekam alle paar Sekunden neue Kommentare und erstickte in Mails. Das war der einzige Tag in meinem Leben, an dem ich nur pauschal mit Danke und einer Zusammenfassung auf Mails antwortete. Die

Kommentare der IBMer waren sehr gemischt. „Hurra!“ überwog ganz deutlich, dann ein guter Teil „Gibt es schon!“ und auch viele der Form „Das wird man nicht erlauben. Nie! Vielleicht Dir. Versuche es und geh in den Tod, wenn Du es auch nicht schaffst, dann geht es echt nicht. Vorgesetzte werden nicht dulden, dass Du eine demokratische Struktur in die Firma einziehst.“ Die letztgenannten Mails kamen natürlich von Leuten, die schon erfahrener waren und die Fragenliste aus dem zweiten Abschnitt dieser Kolumne kannten. „Solche Projekte sterben überall wie die Fliegen.“ Das weiß ich ja, aber nur die, die sich auf die normalen Prozesse einlassen – so dachte ich bei mir. Und ich werde es ja ganz sicher ohne Prozesse durchführen.

Ich hängte alle Antworten anonym zu einer zwei Meter langen Mail zusammen und schickte sie an meinen damaligen General Manager Rudolf Bauer. Ich bekam jetzt nicht gleich ein grünes Licht, aber einiges Wohlwollen und dann ein paar Wochen später am Abend beim Bier doch so ein seufzendes Ja, welches ich letztlich wieder der Fürsprache von Rainer Laier verdanke, der bis heute noch hilft, obwohl er längst Geschäftsführer einer IBM-Teilgesellschaft ist.

Jetzt musste es nur noch umgesetzt werden! Das ist nicht so einfach! Ich brauchte ja Hilfe von Techies und von normalen ehrenamtlichen Mitarbeitern, die mit mir zum Projektanschub eine Menge Artikel schreiben.

Technologieauswahl und Programmierung

Das ist ein heikles Thema: Auf welcher Technologie bauen wir es auf? Meine Meinung war, dass wir nicht einen einzigen Gedanken darauf verschwenden. Wir bauen es einfach so wie die Wikipedia, die ja irre er-

folgreich ist. Warum Fehlerquellen einhandeln? Das beschloss ich also einfach selbst vorab. Ich wusste nicht, wer das programmieren kann und ich rief spontan in Regensburg bei den Autoren von *WikiTools* an. „Wollen Sie das nicht übernehmen? Als Praxisteil Ihrer Dissertation?“

Ich habe ja gerade erklärt, dass sich innovative Gedanken wie morphogenetische Felder ausbreiten (Ich glaube aber überhaupt nicht an diese Theorie, bitte keinen Protest mailen! Ich stelle mir das nur so vor!). Deshalb war das Window of Opportunity nicht nur in Stuttgart oder Heidelberg, sondern auch in Regensburg aufgegangen. Die Autoren schickten sich gerade an, ihre Firma HalloWelt zu gründen, die jetzt schon einen Stand auf der CeBIT 2008 hat. Sie sagten spontan JA. Wir vereinbarten, trivial die MediaWiki Software zu benutzen und alles so zu bauen, wie es alle Mitarbeiter von IBM von der Wikipedia gewohnt waren. Fertig und Punkt. Die Technik ist nicht das Problem, sondern die Community für die Artikel!

Ich bin ziemlich sicher, dass aus dem Projekt nicht so richtig etwas geworden wäre, wenn ich dafür noch groß überlegt hätte oder andere Techies um technologischen Rat gefragt hätte. Normale Techies haben total Angst, etwas mit falscher Technologie zu bauen. Sie haben leider auch viele Fragen an Projekte, genau wie die Manager. Genau so schwere Fragen, die man lieber nicht beantwortet, sondern deren Antworten man im Laufe des Projektes erfährt und unmittelbar nutzt. Auch Techies denken zuviel bei ihren Innovationen, genau wie das Management und die Geldgeber. Sie grübeln so:

- Welche Technologie ist die beste?
- Welche hat am meisten Zukunft?
- Wie steht sie zu Linux?

- Wie passt sie in das IBM Software Konzept?
- Darf man etwas anderes als von IBM nehmen?
- Wird es Proteste geben? Kann man sich dann blamieren?
- Gibt es das schon woanders? (Immer: JA!)
- Warum erfinden wir das Rad neu? (Weil wir das jetzt erstmals richtig machen!)
- Scheitern wir nicht auch, wie alle anderen?
- Was sagen wir den Kollegen, die schon Abteilungswikis haben? (Sollen bei uns mitmachen!)
- Desavouieren wir Kollegen, die schon was vor uns machten?
- Müssen wir nicht höflich mit einem Neubeginn warten, bis alles andere ein Misserfolg wird?
- Was sollen wir sagen, wenn uns jemand Vorwürfe macht?
- Was sagen wir, wenn jemand sagt, wir haben nicht die allergeilste Technologie? Müssen wir nicht erst weltweit suchen?
- Können wir uns alle bei dem Projekt in neuer Technologie weiterbilden? Werden wir als Meister gesehen, wenn wir so ein schweres Projekt stemmen? Bietet das Projekt technologische Selbstverwirklichung?
- Das Projekt darf erst begonnen werden, wenn die Technologie einstimmig im Team verabschiedet wird.

Techies wollen zuallererst der Beste sein, danach kommt erst das Projekt. Zum Zweiten muss es so sein, dass keine Kritik kommt. Außerdem darf keiner gekränkt werden – und das muss so sehr ausgeschlossen werden, dass man auf keinen Fall in die Zwangslage kommt, etwas Menschliches kontrovers diskutieren zu müssen. („Windows“ versus „Linux“ kann schon bis aufs Mes-

ser besprochen werden, nur nicht dieses andere, ganz Weiche!) Die dadurch implizierten Bedingungen sind genauso schlimm wie „mach' mindestens moderat Gewinn noch in diesem Quartal“ oder „beachtet alle Vorschriften, auch die geheimen und unbekanntes, ich will keinen Ärger“.

Ich habe an diesem Punkt einen zweiten Beitrag im Wild Duck Forum geschrieben, in dem ich mein Vorhaben beschrieb und um ehrenamtliche Mitwirkung bat. „Wer hilft beim Aufbau? Wer gibt Herzblut?“ Auf diesen Anruf hin meldeten sich fast 50 Mitarbeiter, querbeet durch alle Bereiche. In einem ersten Conference-Call bestand ich fest auf meinem Beschluss („Ganz genau wie Wikipedia und mit HalloWelt.“). Daraufhin sprangen etliche ab, die sich Technologiekenntnisserwerb versprochen. Das tat uns allen leid, aber sonst geht es nicht ... Sie sehen das ja alles an Ihren Projekten – wie sie an solchen Fragen oft ganz zerschellen.

Managing Voluntary Organizations

Ich will die ganze Zeit schon das berühmte Buch *Understanding Voluntary Organizations* von Charles Handy lesen. Ich bin so gespannt! Aber es erscheint erst in ein paar Wochen in einer Update-Fassung unter dem Titel *Understanding Nonprofit Organizations*. Wenn man ein Projekt wie dieses hier mit Freiwilligen leiten will, dann ist es eben „ehrenamtlich“. Ich habe keinerlei Arbeitskosten, aber ich darf nicht zu sehr drängeln und nichts befehlen. Die Arbeit muss sinnvoll sein, Ruhm und Ehre eintragen und Spaß machen. Sie muss in freundlichem Klima stattfinden und muss Erfolge aufweisen. Wenn etwas fehlt, bleiben die Helfer einfach weg. Kurz: Wir alle zusammen müssen gemeinsam und freudig etwas Wundervolles bauen.

Deshalb warne ich (nicht ganz grundsätzlich, aber doch in der Tendenz) vor allen Anforderungen des Managements, vor Diskussionen mit Controllern, Rechtsabteilungen und Finanzleuten. Ich warne vor Technologie-Streitigkeiten und Systemideologien. Ich warne vor Lobbyismus und dem Einbringen von Towerinteressen. Ich fürchte mich vor Business Cases und Plänen, die Ehrenamtliches zu etwas zwingen. Ich will schon gar nicht um Geld betteln müssen, um dann Milestones und Reviews als Gegenleistung zu bekommen. Auch wenn mein Ops-Manager Geld für dieses Projekt gibt, muss er wissen, dass alles ehrenamtlich ist. Ein solches Projekt wird nur durch gemeinsam gefühlte Schaffensfreude getrieben und sonst nichts! Und diese Schaffensfreude ist stärker als alles andere und reicht vollkommen aus.

Ich sage nicht, dass keine Pläne, Interessen, Regeln notwendig sind. Wir sehen ja, dass auch die große Wikipedia solche braucht und durch Regellosigkeiten und unethische Artikel in Probleme kommt. Aber all dies darf man nicht schon am ANFANG regeln. Nur am Anfang nicht! Später geht ja alles in Großserie oder Produktion. Und dafür sind die Organisationen und Strukturen eigentlich geschaffen worden – für das Betreiben. Am Anfang aber wird nichts betrieben, sondern aufgebaut und durch den Aufbau hindurch erst richtig erlernt. Außerdem kenne ich kaum Strukturen, die das Ehrenamtliche gut würdigen und entsprechend behutsam und „lieb“ managen. Ich habe das Glück oder große Privileg gehabt, dass Rainer Laier und sein heutiger Nachfolger Thomas Rittirsch mir vertraut haben (so wie Investoren ihrem Entrepreneur) – und ich habe alles daran gesetzt, ihnen keine „Baustelle“ zu eröffnen, was sie zu Gegenwind gezwungen hätte. Irgendwie ging es

gut, all die Formalia durch Vertrauen zu ersetzen oder zu wirklichen Formalia zu degradieren. Wenn einmal unser Projekt groß ist und echt betrieben werden muss, ja dann muss Ordnung hinein, und dann kommen die Operations-Manager immer stärker ins Spiel. Und es ist gut, wenn sie von Anfang an dabei sind, erst mehr als Zuschauer oder „Fans“, um dann später das große Projekt wirklich zu übernehmen.

Ich schrieb an dieser Stelle eine Kolumne über das Momentum von Projekten. Wie bündele ich die Energien in eine Richtung, auch wenn viele verschiedene Player mitspielen? Bei normalen Projekten bündeln eventuell Investoren oder Mächtige ganz gut. In Web 2.0 Projekten sind es Begeisterung und Zuversicht für ein gemeinsames Ziel, so wie die Benediktiner glücklich arbeitend und betend die reichsten Klöster des Landes errichteten.

Ich will sagen: Ich habe die Vorentscheidungen auch im Sinne dieser Freude, des künftigen gemeinsamen Erfolgs, der Einigkeit und des Momentums wegen getroffen. Und deshalb fing für das Team die Arbeit eigentlich damit an, dass ich sagte, wir würden ein genaues Wikipedia-Analogon bauen – mit Hilfe der Firma HalloWelt, die das aber nicht ehrenamtlich betreibt, sondern professionell. Und ich betonte am Anfang immer wieder, dass dieses Projekt ein Community-Projekt sei, kein Business-Projekt und kein Technologie-Projekt. Wer Freude daran haben würde, solle bitte bitte mitmachen.

So fing es an – mit etwa 25 Ehrenamtlichen.

Doing by Calling and Voting

So genannte „Collaborative Innovation“ braucht einen Mittelpunkt, der das Team zusammenhält. Wir

vereinbarten, uns jeden Montag-Nachmittag zu einem Konferenz-Call zu „treffen“. Meist hatten etwas mehr als die Hälfte von uns tatsächlich Zeit, später, als es gut lief, immer weniger – zum Schluss blieben die wirklichen Herzblutmitglieder allein. Das geht immer so und ist in etwa auch mit dem Arbeitsaufwand synchron. Am Anfang werden alle gebraucht, später sind nur noch sehr spezielle Fragen offen. Zu Beginn haben wir noch etwas chaotisch nach einem Namen für unser Projekt gesucht. Ich erinnerte mich an unser damals ganz neues Gymnasium Bammental, in das unsere Tochter Anne im ersten Jahrgang eingeschult wurde. Das Gymnasium sollte einen Namen bekommen. Gestern hat Anne das Diplom in Bio-Chemie bestanden, aber einen Namen hat das Gymnasium noch nicht. Wir hatten für unser Projekt ebenso viele Ideen wie die Kleinstadt Bammental, wie unser Baby heißen sollte! Sylvia Merx hat vor der ersten Abstimmungssitzung schon per Mail geschrieben, es müsste Bluepedia heißen. Das hat uns alle sehr geprägt! Drei Wochen lang sind alle anderen Ideen daran abgeprallt wie an einem Felsen. Bluepedia!

Bald gingen wir wirklich an die Bluepedia. Wir erstellten die Hauptseite, wir erarbeiteten ein Themenportal, das ungefähr einer kompletten Landkarte der IBM glich. Die ersten von uns schrieben schon Artikel, was manchen sehr liegt, andere arbeiteten mehr an der Struktur und an einem interessanten Aussehen. HalloWelt machte Vorschläge für Designs, Farben und Logos, schrieb Hilfetexte, moderierte die Zusammenarbeit und programmierte unermüdlich Sonderwünsche in Bluepedia. Kundenfreundlichkeit über alles – für Momentum und Freude! Ich fand, wir müssten einige Hundert rote Links hineinsetzen, also Arti-

kelüberschriften, für die ein Artikel gewünscht ist, aber noch geschrieben werden muss. Wenn wir davon einige Hundert hätten, könnten wir später bei der Öffnung zur ganzen IBM allen Mitarbeitern was zum Arbeiten an die Hand geben. Wenn wir uns Artikel wünschen, machen sie mit. Wenn wir sagen „schreibt irgendwas“, tun sie's nicht. (Wir haben uns später die wichtigsten tausend Suchanfragen im IBM Intranet geben lassen und sorgen für entsprechende Artikel. Damit findet der normale Newby schon einmal etwas, wenn er auf unsere Bluepedia stößt.)

Während der Anfangsarbeit gab es immer viele Diskussionen, die aber meist durch Selbstanpacken entschieden wurden. Wenn viel hin und her geredet wird, entscheidet der, der einfach anfängt und etwas tut. Herzblut entscheidet! Wir diskutierten lange, ob wir gleich in Englisch schreiben würden, weil die Techies eh alles in Englisch lesen. Das ist aber etwas anderes als in Englisch zu SCHREIBEN! Nach längeren Auseinandersetzungen entschieden wir, Bluepedia in Deutsch und Englisch parallel zu fahren. Mit Sylvia Merx und Kathleen Wolfram hatten wir zwei im Team, die ganz gutes native English sprechen. Sie arbeiteten schon mit aller Hingabe an der zukünftigen Hauptbluepedia in Englisch. Klar, am Ende würde das Englische dominieren, aber wir wollten doch auch unsere deutsche Bluepedia haben. (Ein großer Prozentsatz der Begriffe ist auch wirklich nur deutsch. (Hotels, Personalfragen, Dienstwaganträge, Anfahrtsbeschreibungen, Hoteltipps ...) Das fiel uns erst nach und nach auf, als Schweizer und Österreicher klagten, die Artikel wären zu deutsch und träfen woanders nicht den Punkt.)

Die IBM hat währenddessen geduldig HalloWelt bezahlt und mir in Peter Kasperek einen Projektleiter

beigeordnet, der dafür sorgte, dass wir irgendwann tatsächlich im Intranet online gehen konnten. Ich habe keine Ahnung, wie ich das selbst hätte anstellen sollen – bei so vielen Vorschriften, die es für ein Corporate Intranet zu beachten gibt. Nach sechs oder acht Projektwochen war Bluepedia als Prototyp fertig. Nur wir 25 im Kernteam hatten am Anfang darauf Zugriff. Immer wieder schwelte die Diskussion hoch, was denn die Corporation in den USA zu unserem Projekt sagen würde. Sollten wir dort fragen? Das war der einzige Punkt, an dem ich wirklich emotional werden konnte! Der erste Grundsatz aller Innovation lautet: „Work underground as long as you can.“ Das glauben mir nur wenige, leider! Wenn ich mich nicht durchsetze, scheitert wieder alles! Wer bei Innovationen fragt, bekommt die Gegenfragen, die ich länglich aufgezählt habe. Es hagelt dann von allen Seiten.

Wir hielten das Projekt also irgendwie geheim (auf dem realen Level) und ich selbst erwähnte es in jeder Keynote überschwänglich als gigantisches Zukunftsprojekt, das demnächst steigen würde. Dafür wurde ich wieder als Hofnarr ausgelacht. Auf diese Weise war das geheime Projekt ohne große Gefahr ganz öffentlich. Man amüsierte sich und redete darüber, redete aber nicht in die Arbeit hinein. Das ist erst erlaubt, wenn alle verstehen, was es werden soll! Am Anfang bitte kein „Was ist denn das? Ich sehe gar nicht, was es ist, aber warum gerade so und warum überhaupt?“

Wie schon erwähnt: Im Oktober 2006 erschien der Artikel, dass ich gerne eine Bluepedia hätte. Im Februar 2007 begannen wir mit den Arbeiten. Im April hatten wir so etwa 500 Einträge im Prototypen. Jetzt warben alle im Team Freunde und Bekannte an, ebenfalls Artikel zu

schreiben. Deren Zahl wuchs bald auf 1000. Ich schrieb einen neuerlichen Artikel im Wild Duck Forum an die 1800 Abonnenten. „Ich schreibe schon Jahre für Euch, jetzt Ihr einmal für mich – BITTE.“ Die Zahl der Einträge wuchs auf bald 2000, die Zahl der beteiligten Autoren auf wenige hundert. Wir hatten eigentlich vor, Bluepedia in der ganzen IBM Deutschland im Juni groß anzukündigen, aber wir kamen zu schnell in die Sommerpause und verschoben das auf September/Oktober 2007. Alle bemühten sich um AutorInnen. Im Juli 2007 passierte es: Einige IBMer in den USA erfuhren vom Projekt. Es waren aber schon IBM Fellows, also solche auf fachlich höchsten Positionen. Die aber sind selbst Entrepreneur und unterstützten uns – sie begannen aber, die Technologiefrage neu zu stellen. Da war sie wieder! Aber sie konnte jetzt nicht mehr so viel Momentum wegnehmen, weil unser Baby schon zu groß war. („Work underground ..., you know?“). Wenn ein Projekt erst einmal läuft, kann alles gerne noch geändert werden! Das deutsche Top Management begann sich fast gleichzeitig für unser Projekt zu interessieren. „Was macht ihr da? Warum machen wir das in Deutschland, nicht in den USA?“ Jemand schickte eine Mail ganz, ganz weit nach oben in die Hierarchie der IBM USA und bekam zurück: „Great, we should have this on a world wide basis.“ Diese Mail hatte ein cc an den Chief Information Officer (CIO), was so viel wie „gefunded“ bedeuten könnte.

Seitdem überschlugen sich die Ereignisse. Ich hatte Glück, gerade im August 2007 zu einem Lehrgang in den Headquarters zu sein und hatte einen langen Diskussionsabend bei viel japanischem Essen mit meinem Freund und IBM Fellow John Cohn (weiße Haare, weißer Vollbart, Schalk

in den Augen, phantastisch gut für alles Neue, schauen Sie mal bei Google Images!) und mit Will Morrison, der vom CIO für eine IBM Gesamtlösung beauftragt war. Diese Gesamtlösung wird nun seitdem gemeinsam von beiden Seiten des Atlantik aus erarbeitet. Unsere Bluepedia wird nun als zentraler Baustein in das ganze IBM Intranet verwoben, bekommt einen besseren Editor, andere Technologie darunter und wird in die Suchfunktionen der ganzen IBM integriert. Bluepedia NEW: May, 2008.

Wir mussten da ein bisschen schlucken, wir in Deutschland. Nicht viel, nicht lang, aber eben doch. Es ist so, wie wenn die Kinder plötzlich groß geworden sind und sich nun selbst weiterentwickeln, insbesondere nicht mehr genau unserem Plan folgen. Plan? Hatten wir denn einen? Nein, wir wollten nur, dass unsere Bluepedia groß wird. Das wird sie jetzt bald in den USA. John Cohn hängt sich dahinter und aktiviert die IBM Academy of Technology und deren Landesableger. Wird der Bluepedia auch ein ganz besonderer Brückenschlag zu unseren zehntausenden neuen KollegInnen in Indien und anderswo gelingen? „IBM becomes flat“, um einen Bestsellerbuchtitel zu assoziieren. Verzeihen Sie mir wieder einmal Hofnarrenflausen im Kopf: Bluepedia wird unsere Firmenkultur verändern. Daran arbeite ich ja auch. Schauen Sie sich meine Rede dazu auf meiner Homepage an. Das ist mir sehr ernst, aber noch im Stadium „das geht nicht“. Warten Sie nur, bald kommt „das gibt es schon“.

Bluepedia

Der IBM Deutschland-Chef Martin Jetter kündigte Bluepedia allen Mitarbeitern im Oktober 2007 an. Bis zum Jahresende stieg die Anzahl der Einträge auf ca. 3500 bei 650 AutorInnen.

Langsam beginnen seitdem ganze Abteilungen, ihr Wissen in Bluepedia abzulegen. Sie hatten erst alle Angst, weil nicht sicher war, ob Bluepedia immer bleiben würde. Bluepedia muss erst Vertrauen gewinnen! Nächste Woche bespreche ich in einer Berufsakademie (BA), ob man nicht die BA-Diplomarbeiten gleich in Artikeln abfassen könnte anstatt am Stück. Dann hinein in die Bluepedia damit! Auf diese Weise verendet das Wissen nicht überall in Schubladen! Dann hat jeder ein bisschen für das Ganze geleistet.

Kurz vor Weihnachten 2007 war das deutsche Bluepedia Team einer US-Presskonferenz zugeschaltet. Sie hatten uns Fragen geschickt, wir hatten unsere Antworten per Web-Cam gefilmt und vorab gemailt. Bluepedia ist jetzt bei Google zu finden. Und unser CIO Mark Hennessy berichtet dort kurz über die „German Bluepedia“. Wir sind mächtig stolz. Vom März zu März (ich schreibe diese Kolumne kurz nach der CeBIT) haben wir es zu einer weltweiten Innovation im Konzern gebracht. Zählerstand heute: 4100 Artikel bei 1076 AutorInnen in der deutschen Bluepedia, 3132 Artikel von 794 AutorInnen in der jüngeren englischen Version. Interessanterweise steigen jetzt seit einiger Zeit die Autorenzahlen schneller als die der Artikel. Unsere Bluepedia hat wohl als Baby mal Längen-, mal Breitenwachstum. Erst legen Leute viele neue kurze Artikel an, dann schreiben Dazugekommene immer mehr hinein. Es scheint also Phasen zu geben, in denen Artikel angelegt werden und andere Phasen, in denen sie sorgfältiger ausgearbeitet werden.

Wenn ich in der letzten Zeit mal etwas nicht weiß, schaue ich bei Bluepedia nach. DA IST ES! Ich bin jetzt einige Male überwältigt gewesen. Ein ganzes Jahr habe ich mich immer



als Aufbauender gefühlt, jetzt aber beginne ich, Nutzer zu werden!

UND ICH MAG ES!

Das ist eigentlich das schönste, was ich sagen kann.

Hinrich Boog, der uns im Team bei tiefen Infrastrukturproblemen immer retten kann, schrieb mir vor ein paar Tagen unter dem Titel „Erfolgserebnis“: „Heute hatte ich wieder meine persönliche Erfolgsstory: Ich sitze mit Kollegen aus Deutschland und Österreich zusammen, um an einem Projekt zu arbeiten. Der österreichische Kollege berichtet von Bluepedia, die er über das weltweite IBM Technology Adoption Program zufällig im Netz gefunden hat. Darauf erwidert mein

Kollege aus Stuttgart, dass er bereits seit einiger Zeit IMMER in Bluepedia sucht, BEVOR er im Intranet die Volltextsuche benutzt.“

Jetzt ist das Baby bald erwachsen. Wir müssen es nicht mehr nur füttern, es arbeitet selbst mit und hilft wiederum uns.

Und Sie, immer noch intra-nett?

Bei uns fragen jetzt Kunden an, ob sie mal hören können, wie das alles geht. „Fast alle Projekte dieser Art schlafen ein. Nur das große echte Wikipedia da draußen funktioniert. Und Bluepedia bei Ihnen auch?“

Ich habe Ihnen nun alles verraten! Nehmen Sie Herzblut, ärgern Sie keine Freiwilligen mit langweiliger Arbeit, vermeiden Sie Meetings und endlose Diskussionen um Technologie und Finanzierungen.

Zwingen Sie nichts, bauen Sie es einfach so, dass sich alle daran freuen.

Arbeiten Sie mit einem so tollen Team wie ich es durfte. Verwirklichen Sie, was man heute vage Web 2.0 oder Enterprise 2.0 Kultur nennt. Beginnen Sie Bluepedia nicht klein, sondern im Inhalt so breit wie möglich! Vernetzen Sie Ihr ganzes Unternehmenswissen ...

Wenn Sie zu sehr an Projekt-Purismus und Hierarchien und Ordnungen gewöhnt sind, klingt das vielleicht fremd. „Da frage ich den Dueck, wie man abnimmt und er sagt weniger essen! Als ob es so einfach wäre!“ Nein, es ist nicht so einfach.

Das Schwierigste ist, es ganz einfach zu machen.

(Drei Wörter werden im letzten Nebensatz deutlich hörbar betont.)

Gunter Dueck