



Vortrag bei der Schweizer Post, September 2021

## From open tools and open source to an open mindset?

*Von Jenny Ebermann, Geschäftsführerin Wikimedia CH*

Als ich zu arbeiten anfang, hier in Europa zumindest, gab es geschlossene Büros für höhere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Es gab sogar andere Kantinen, je nachdem ob man zum Kader gehörte oder nicht. Jedermann konnte klar sehen, welchen Status man hatte im Unternehmen: entweder man sass mit vielen anderen Personen zusammen, oder man durfte sich ein Büro mit teilen oder aber noch besser: man hatte ein eigenes Büro. Natürlich gab es auch einen ganzen Katalog an Regeln. Wenn man mit Chefs, Direktoren oder anderen höheren Hierarchieebenen sprechen wollte, bedurfte es einem Termin, am besten noch abgesprochen mit der Assistentin.

Sehr jung dann fast direkt nach dem Studium, bin ich dann nach Kanada berufen worden in eine internationale Organisation; zu meinem grossen Erschrecken haben wir da alle in einem Grossraumbüro gesessen, mit schulterhohen, transparenten Mäuerchen, die die einzelnen Teams trennten. Die höchste Hierarchiestufen hatten zwar immer noch ein Büro, doch alle anderen sassen nunmehr zusammen in einem Raum. Ich dachte mir also, «fein» nun kann ich mich endlich besser mit den anderen austauschen und muss nicht mehr unbedingt die verschiedenen Hierarchiestufen berücksichtigen. Doch leider wurde ich enttäuscht... anstatt miteinander zu reden und ein paar Schritte zum nächsten Büro zu laufen, wurde das Telefon aufgegriffen und die Person angerufen. Oftmals gab es Probleme und Verständigungsschwierigkeiten, da noch erschwerend dazukam, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen häufig ganz andere Muttersprachen hatten sowie einen anderen kulturellen Hintergrund.

Lustigerweise wurde zu diesem Zeitpunkt auch Wikipedia gegründet; da hatte wieder einmal ein Amerikaner, Jimmy Wales, eine lustige Idee und gründete 2001 das Wikipedia Projekt als Vorstufe für Nupedia-Artikel, welches direkt viele Akteure an sich zog und rapide eine große Eigendynamik entwickelte. [Nupedia](#) war eine vom Webunternehmen [Bomis](#) herausgegebene Online-Enzyklopädie. Wer hätte gedacht, was einmal aus diesem Projekt werden würde?

Wieder zurück in Europa, fing dann auch bald das Zeitalter der technologischen Innovationen an: Computer wurden kleiner und kleiner, Unmengen von Daten konnten auf einmal auf ganz kleine Datenträger gespeichert werden. Es ging von der «floppy disk» zur CD Rom und zum USB stick; heutzutage regelt sich ein Datentransfer nunmehr über «airdrop» wenn man ein Mac System benutzt oder blue tooth. Die Menschen waren

begeistert und das Konzept von (Privat) «Zeit» wurde uminterpretiert. Auf einmal gab es kaum mehr Zeit, alles lief und läuft schnell, Nachrichten verlangen nach sofortigen Antworten, das Natel blinkt, piept, zittert ... man kommt kaum noch hinterher. Die Idee war eigentlich unter anderem nicht nur Informationsaustausch, sondern auch bessere Kommunikation. Verstehen Sie was ich meine?



Es gibt heutzutage Unmengen an Tools, Yammer, Teams, Skype, Google Hangout, Signal, WhatsApp, Telegram, Wikis etc. etc. in Unternehmen und im privaten Bereich... hat dies aber dazu geführt, dass wir uns besser verstehen oder besser miteinander kommunizieren? Gleichzeitig stellen sich auf einmal Fragen wie: Wo gehen meine Daten eigentlich hin? Und für wie lange werden sie gespeichert? Wer sollte Zugriff haben zu Wissen? («Wissen ist Macht»<sup>1</sup>). Sind dies richtige oder falsche Informationen? Darf jemand mein Bild einfach so weiterleiten?

Nehmen wir einmal als Beispiel Wikipedia (dieses Jahr 20 Jahre alt) und Wikimedia, die Org. die dahintersteht. Eigentlich sollte es doch so sein, dass in einer Organisation, bei der jeder mitarbeiten kann, jeder etwas zu sagen hat und diskutiert wird, Kommunikation reibungslos funktioniert? Oder etwa nicht? Bevor ich Ihnen hier einen Blick hinter die Kulissen gewähre und damit sie uns besser situieren können, möchte ich nur kurz auf ein paar Punkte aus dem Bereich der Organisationstheorie eingehen:

Wie ich am Anfang erzählt habe, war das Konzept der Grossraumbüros damals in Europa noch ziemlich neu. Einhergehend mit dieser neuen Idee der internen Organisation der Büros ging auch die Weltsicht. Es war (und ist auch häufig immer noch) die Zeit von leistungsorientierten Organisationen. Die leistungsorientierte Perspektive geht davon aus, dass Organisationen so etwas wie «Maschinen» sind, wenn man hier eine Metapher benutzen möchte: beherrschbar, vorhersehbar, «reparierbar». Man spricht von Effizienz, ROI, Input, downsizing, re-engineering etc. Diese moderne leistungsorientierte Weltsicht hatte und hat noch immer einen grossen Einfluss auf betriebswirtschaftliche Ausbildungen, Managementpraktiken etc. Aber, diese Weltsicht brachte auch das Denken in Innovationen mit sich: nämlich bessere Ideen haben als die Konkurrenz und sie schneller haben bringt Gewinne und Marktanteile. Management nach Zielen heisst das Motto, jeder kann und soll die Karriereleiter aufsteigen können, wenn die Ziele erreicht werden, und man nur «gut genug» ist. Diese Sicht der Dinge bringt leider aber auch oft mit sich, dass sich die Menschen in diesen leistungsorientierten, maschinenartigen Organisationen, die voller Energie und Bewegung sein können, «unlebendig» oder «unsichtbar» fühlen und die Frage nach dem Sinn des Ganzen stellen.

Laut Frederic Laloux, gibt es heutzutage auch die «postmoderne, pluralistische Weltsicht». Diese Sichtweise ist häufig in gemeinnützigen Organisationen oder bei Sozialeinrichtungen zu finden. Sie bestimmt auch das akademische Denken. Führungskräfte in diesen Strukturen sehen Menschen als mehr an, als nur «Zahnräder in der Maschine der Organisation». Sie

---

<sup>1</sup> [https://de.wikipedia.org/wiki/Wissen\\_ist\\_Macht](https://de.wikipedia.org/wiki/Wissen_ist_Macht)

begreifen ihre Organisation als Familie oder Gemeinschaft, in der jeder seinen Platz hat und Kollegen sich umeinander kümmern. In dieser Form von Organisation, steht «empowerment» an oberster Stelle und es wird versucht Hierarchien zu vermindern. Die gelebten Werte inspirieren die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und helfen die richtigen Entscheidungen zu treffen. Rechenschaftspflicht gegenüber Investoren aber auch gegenüber der Belegschaft, den Kunden, Zulieferern etc. geht hiermit einher. Allerdings sieht nicht immer alles so rosig aus, wie es scheint: in vielen gemeinnützigen Organisationen z.B. werden Entscheidungen im Konsens gefällt, was oftmals ein rasches Vorwärtstkommen lähmt; in grösseren Strukturen versucht man das Personal gleichwertig zu behandeln aber die hierarchische Pyramide der Entscheidungsstrukturen wird dennoch beibehalten, was natürlich ein Widerspruch ist.

Ich denke bei Wikimedia, sind wir sehr stark mit diesem 2. Modell verbunden... aber lassen Sie mich Sie doch kurz in die Welt von Wikimedia einführen:

- Explanation WMF, Chapters
- Wikiverse
- 5 Pillars of Wiki
- How we collaborate as a movement
- How we are funded
- What WMCH is doing

Als ich vor 5.5 Jahren bei Wikimedia in der Schweiz angefangen habe, stand es furchtbar um die Kommunikation. Die Romands verstanden die Deutsch-sprachigen nicht und die Italienisch-sprachigen fühlten sich auch nicht unbedingt angesprochen. In Vorstandssitzungen hatte ich den Eindruck, dass gleich buchstäblich «Schuhe fliegen». Ich habe mir alsdann die Frage gestellt, wie ich die Menschen – allesamt spannende und fähige Kollegen und Kolleginnen, ehrenamtliche und hauptamtliche – dazu bringen könnte, konstruktiv und achtsam miteinander umzugehen. Innerhalb von vielen Gesprächen, Workshops etc. gelang es mir, Vertrauen herzustellen und Barrieren zu durchbrechen. Gemeinsam mit externen Beratern erstellten wir unsere organisationelle Charta, die zudem auch unsere Vision und Werte beinhaltet sowie wie wir uns die Zusammenarbeit mit Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen vorstellen und was wir als Org. zu bieten haben. Für Wikimedia CH als Verein, erstellten wir Grundsätze zum respektvollen Umgang miteinander, welche fortan für Meetings, Versammlungen, Offline und online Events mit der Community etc. gelten sollten. Vorgesehen sind hier auch Massnahmen, die sogar zum Ausschluss eines Mitglieds vom Verein führen können oder dazu, dass die betreffende Person keine Projekte oder andere Dinge mehr zur finanziellen Unterstützung einreichen können.

Weiterhin habe ich auch das Büro geschlossen und die Organisation gänzlich als virtuell arbeitenden Verein ausgebaut. Das heisst natürlich auch, die entsprechenden Regeln, Direktiven und

Gleichzeitig haben wir uns auch die Systeme vorgenommen: Sie werden es kaum für möglich halten, aber selbst grosse Organisationen wie die unsere arbeiten auch heutzutage noch mit Google docs. und sämtlichen nicht zusammenhängenden Tools. Bei uns ist es zudem so, dass man wenn möglich open source software verwenden sollte, da alles andere

ziemlich argwöhnisch beäugt wird (zu Recht oder zu Unrecht bleibt dahingestellt). Ich hatte es somit mit Tools zu tun, die weder miteinander kommunizierten oder Daten austauschten noch zu einem nachhaltigen Aufbau der Organisation oder verbesserter interner Kommunikation führten:

- Dokumente wurden bei Mitarbeitern/Innen direkt auf dem PC abgelegt und verschwanden somit, sobald dieser oder diese den Verein verlassen haben;
- Um jemanden zu erreichen, wusste man nicht, wo man es versuchen sollte: skype, oder google hangout, oder doch lieber Telegram oder Signal? Vielleicht direkt anrufen oder es auf einer Wiki Seite mit dem User Namen probieren?
- Viele Dinge wurden ineffizient und doppelt gemacht; Daten konnten nicht adäquat analysiert werden

Es hat mich viel Aufklärungsarbeit und Diskussionen gekostet; heutzutage haben wir tatsächlich die Microsoft 365 suite, inklusive Sharepoint und Teams. Meinen Sie, dass wir jetzt unsere Informationen besser finden oder besser zusammen kommunizieren? Nun ja, in gewissem Sinn aber wir sind noch lange nicht dort, wo wir gerne sein würden. Ich kann zwar die Kollegen jetzt auf Team erreichen aber weiss noch lange nicht, ob sie mich verstanden haben, da jeder eine andere Muttersprache spricht, irgendwo anders in der Schweiz zu Hause ist und wir Englisch miteinander sprechen, wenn keine andere gemeinsame Sprache gefunden werden kann.

Mit externen Partnern läuft es genauso: gerne würden wir klare Strukturen aufbauen und klar kommunizieren aber einige Partner reden nur französisch und müssen bei uns mit jemandem arbeiten, der leider «nur» englisch und deutsch spricht. Ein anderer redet Mundart Berndütsch und trifft auch einen Romand, mit dem er sich über Finanzsysteme unterhalten muss....

Zudem, um wieder den Faden zur Organisationstheorie aufzunehmen, werden alle Entscheidungen im Konsens getroffen; ich kann nicht eine Richtung einschlagen, die von der Community – ehrenamtlichen, Mitgliedern, Usern, Aktiven etc. – nicht gutgeheissen wird, auch wenn es eigentlich die beste Entscheidung für den Verein wäre; das gesamte Movement befindet sich seit einigen Jahren in Diskussionen über die Strategie 2030 und wo die Reise hingehen soll. Sie glauben gar nicht wie vielen Ateliers, Workshops und Diskussionen ich persönlich und online schon beigewohnt habe... meinen Sie die Richtung wäre jetzt klar? Nein, wir wissen allg. wo es hingeht aber wer genau was macht und wie das passieren soll ist immer noch nicht klar. Und warum? Weil keiner die letztendliche Entscheidung trifft und alle Mitglieder dieser riesigen Community befragt werden um keinen auszulassen. Natürlich gibt es da abweichende Meinungen, Diskussionen etc. Das Movement hat einen Code of Conduct, so etwas wie einen Ombudsmann etc., damit Probleme und Schwierigkeiten adressiert werden können.

Kommunikationskanäle gibt es genug, nur wie sollen diese transparent und effizient genutzt werden. Wie erreicht man z.B., dass auch der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin am Postschalter, der/die vielleicht nicht besonders versiert im Umgang mit digitalen und offenen Kommunikationstools ist auch zu Wort kommt und sich gehört fühlt? Wie kommt man von der alten, leistungsorientierten Vision von Organisationen weg, ohne dass man durch auf Konsensus basierende Strukturen gelähmt wird und welche Tools, welche Veränderungen sind hierzu nötig?

Lassen Sie uns hierzu kurz die Ergebnisse der Mercer "Global Talent Trends 2020-2021" anschauen. Laut diesen Bedarf es einer Neusetzung der Prioritäten für die Zukunft:



Für die Zukunft wird nach dieser Studie, nicht mehr der Vormarsch von KI und Automatisierung dominieren, sondern es kristallisiert sich eine klarer Fokus auf Werte, Wohlbefinden und menschenzentrierte Führung heraus, die die Organisation lebendig machen - und somit auch attraktiv für neue und bestehende Mitarbeiter/Innen).

Es muss meines Erachtens nach eine Balance geschaffen werden zwischen den Unternehmenszielen, die erreicht werden sollen und dem, was die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen benötigen um motiviert voranzuschreiten. Die Welt verändert sich momentan rapide; alles wird ein unsicherer, schneller: angefangen von der Art zu kommunizieren oder zu konsumieren, den digitalen aber auch umweltbedingten Veränderungen. Die Pandemie hat uns letztlich gezeigt, wie verletzlich wir als Menschen sind.

Frederic Laloux spricht davon, eine evolutionäre, integralere Weltansicht anzunehmen. Die Menschen lernen hier, mit ihren Ängsten umzugehen und die Organisation wird quasi zu einem lebendigen Organismus, der seine eigene Energie hat und seinen eigenen Sinn.

Aber: Schaffen wir es die Illusion von Beherrschbarkeit abzugeben?

Um dies zu schaffen, muss das Top-Management bereit sein, diesen Weg zu gehen und zu leben. Die Eigentümer einer Organisation oder ihre Repräsentanten wie der Vorstand z.B. müssen diesen Weg auch beschreiten und ihn akzeptieren und annehmen.

Ich versuche dies auf jeden Fall bei Wikimedia CH

\*\*\*\*Ende\*\*\*\*