



Interview mit Gunter Dueck, Cheftechnologe IBM

Im Niedergang der Konjunktur machen sich Schwarzseher breit, nicht weniger kurzsichtig als die unverbesserlichen Optimisten. Vielleicht blitzen ja bereits wieder neue Wachstumstreiber auf. (April 2008)

Wohin entwickelt sich die Welt?

Herr Dueck, mit der Kritik am „Homo oeconomicus“ - der Vorstellung vom rational denkenden Wirtschaftsmenschen - hebeln Sie eine der Grundlagen aus.

Dueck: Die Wirtschaftswissenschaft lebt immer noch von den Annahmen aus ihren Anfängen, und das prägt die späteren Führungskräfte. Der Verbraucher wird als rationales Wesen gesehen, das seinen Präferenzen treu bleibt. Man geht davon aus, dass er die Preise kennt, sie vergleicht und aus den gegebenen Alternativen die beste auswählt - Entscheidung wird demnach als Maximierungsproblem gesehen. Leider erwachsen daraus Managementmethoden, die alle die gleichen systematischen Fehler aufweisen - d.h. auf Basis falscher Theorie wird die optimale Lösung ausgerechnet.

Gibt es Ansätze, die den realen Verhältnissen Ihrer Meinung nach näher kommen?

Dueck: In den 80er- und 90er-Jahren zog die Spieltheorie in den Wirtschaftswissenschaften ein, bis hin zu Nobelpreisarbeiten. Sie untersucht, wie die Wirtschaftsteilnehmer nicht einzeln, jeder für sich optimieren, sondern wie jeder gegen den anderen spielt! So bilden sich Gleich-

gewichte in Spielen. Beispielsweise kann eine Strategie gewählt werden, den Kunden Geschichten zu erzählen, sie zu übervorteilen und damit ganz viel Gewinn zu machen. Viele Firmen machen das heute so. Das Problem ist, dass dann auf lange Zeit die Kunden als Gegenstrategie einfach wegbleiben, weil sie beleidigt sind. Sie können aber auch Spielzüge machen, die nur Informationen über den Wettbewerb statt Geld einbringen. Oder den Preis erhöhen und beobachten, wie Kunden und Mitbewerber reagieren. Das sind Spielzüge und „Entscheidungen“. Das erfassen die Wirtschaftstheorien und ihre einfache Mathematik noch zu wenig.

Um eine Vorstellung von einer zukünftigen Entwicklung zu bekommen, brauchte man also eher eine vernetzt vorausschauende Denke?

Dueck: Wenn ich eine Entscheidung treffe, dann löse ich auch eine Reaktion beim anderen aus, das wiederum verändert die nächste Spielrunde. Um überhaupt entscheiden bzw. „spielen“ zu können, muss man im Grunde vorhersehen, welche Folge eine Entscheidung auslösen kann, auch langfristig. Heute regiert aber eher kurzfristiges Denken und Handeln, von Quartal zu Quartal - es wird entschieden, ohne die Folgen zu sehen. Das ist es auch, was wir als Auswuchs empfinden. Im Grunde müssten Sie nicht nur errahnen, was der Kunde, der Wettbewerber oder der Mitarbeiter im nächsten Schritt machen, sondern ein Gefühl dafür bekommen, wohin das Ganze konvergiert, wohin die Welt sich entwickelt.

Gegen die Vorstellung vom rationalen Wirtschaftsprozess setzen Sie den Phasic Instinct. Die Stimmung ändert sich mit der Wirtschaftslage und beeinflusst maßgeblich die Entscheidungen der Menschen. Was sind typische Muster?

Dueck: Wenn Menschen Angst um ihre Arbeitsplätze haben, fahren sie sofort die Ausgaben zurück oder fangen an zu sparen. Sind sie zuversichtlich, läuft es andersherum: Man leistet sich alles. Wechselt die Stimmung, verändert sich im Menschen auch die Chemie des Gehirns - das komplette Rechnungs- und Entscheidungszentrum wird ausgetauscht. Insofern könnte man natürlich auch sagen, es gibt mehrere rationale Zustände, die nichtsdestotrotz ebenfalls Schwankungen unterliegen. Aber die herrschende Wirtschaftstheorie geht nur von einem einzigen rationalen Zustand aus. Deshalb kann man auf ihrer Basis nichts vorher sagen. Auch in der Wirtschaft und an der Börse schwanken die Stimmungen, und das beeinflusst die Annahmen der Leute. Herrscht Angst vor, werden die Risiken als viel größer gesehen als an sorglosen Tagen. Dann ist die Lösung ebenfalls eine vollkommen andere, auch wenn ich es in Mathematik überetze. Da gähnt ein riesiges Loch. In der Wirtschaftspraxis haben sich viele Tageserkenntnisse angesammelt, die aber jetzt erst langsam von der Wissenschaft reflektiert werden. Und die Managementmethoden sind davon noch gänzlich unberührt - sie sind heute allesamt Stress erzeugend.

Stress scheint die neue Leitkultur zu sein. Überspitzt formuliert: Hast du keinen Stress,



gehörst du nicht dazu. Kinder und Rentner schließen sich auch schon an. Machen wir aus der Not eine Tugend?

Dueck: Führen Sie einmal folgenden Test durch: Atmen Sie tief durch und rufen Sie dann im Büroflur: „Mir geht es gut, ich bin glücklich, endlich läuft mal alles!“ Dann kommen die Leute mit traurigen Augen aus den Zimmern und fragen: „Bist du jetzt verrückt geworden?“ Vielleicht kommt auch einer und warnt: „Sag das lieber nicht noch mal. Du weißt doch, wer nicht leidet, wird nicht befördert.“ Soll heißen, wer nicht leidet, wird heute als faul angesehen. Im Niedergang saugen die Systeme die Menschen aus, so dass sich wenige Systemeigner die Beute teilen können. Unternehmen sind keine Arbeitsheimat mehr, nur noch Value.

In der Praxis erweist sich Stress aber nicht wirklich als leistungsfördernd.

Dueck: Die Nebenwirkungen von Arbeit unter Stress sind dramatisch. Keiner hat mehr Zeit, die Arbeit wird nicht mehr ordentlich zu Ende gebracht, man kann all die Projekte nicht mehr im Kopf behalten, Beschwerden werden unter Stress überhört, man ist nur noch mit Managen beschäftigt...

Hört sich nicht nach Kosteneffizienz an.

Dueck: Es ist kontraproduktiv, planmäßig so viel Stress zu erzeugen - das wissen auch alle. Jeder Mitarbeiter weiß, ab wann er kontraproduktiv arbeitet. Dass ihn beispielsweise die fünfzehn Überstunden, die er jede Woche macht, gesundheitlich schädigen bis ausbrennen und auch

zu nichts führen. Im Prinzip ist ihm klar, dass er mehr erreichen könnte, wenn er weniger arbeiten müsste. Aber das traut er sich nicht nach außen zu vertreten, weil er Angst hat. Das weiß auch sein Chef, der aber auch Angst hat, und so klettert das weiter - bis hoch hin zu den Shareholdern.

Stress führt zu Entfremdung. Sprich, man pusht sich - teils künstlich - zur Leistung. Verwandeln wir uns in Automaten?

Dueck: Die Körperphysiologie verändert sich komplett. Wir laufen unter Adrenalin, das sich aber nach sieben Minuten abbaut und deshalb immer wieder neu angeregt werden muss. Also machen Sie sich entweder laufend selbst Angst, z.B. entlassen zu werden, oder trinken ständig Kaffee, werfen Glückshormone oder irgendetwas anderes ein. Der Gehirncomputer wird unter Chemikalien oder seelischen Druck gesetzt, damit er dauerhaft in diesem Zustand bleibt. Wir funktionieren nur noch. Im EEG kann man nachweisen, dass man in einem sozusagen überstressten Modus ganz kurze Wellen produziert. Die kreativen Zustände des Menschen zeigen sich hingegen in längeren Wellen, die dem EEG von Kindern ähneln.

Regiert auch manchmal die Vernunft bzw. maßvolles Handeln in der Wirtschaft?

Dueck: Ab und zu gibt es auch lichte Momente in der Wirtschaft, in denen alle vernünftig sind. Immer am Anfang eines Aufschwungs und erneut, wenn nach der Luxusphase am Höhepunkt des Aufschwungs der Kater kommt. Dann sind alle für einen Mo-

ment wieder vernünftig und beschließen, sich einzuschränken. Dann allerdings so drastisch, dass es in Armut oder Geiz umschwenkt. Aber am tiefsten Punkt beginnt eine neue Aufschwungphase.

Und dazwischen gibt es wieder Phasen der Euphorie, in denen großzügigst ausgegeben wird, und Phasen der Depression, in denen Schmaltzhans Küchenmeister wird; das Prinzip zieht sich durch. Warum schaffen es Regierungen aus Ihrer Sicht nicht, mit gutem Vorbild voranzugehen und beispielsweise in guten Zeiten für schlechte vorzusorgen?

Dueck: Entgegen der herrschenden Wirtschaftstheorie halte ich es mit John Maynard Keynes [britischer Mathematiker, Ökonom, Politiker; 1883 bis 1946]. Münzt man ihn auf die Neuzeit, soll der Staat helfen, wenn die Wirtschaft schlecht läuft und dafür Geld sparen, wenn es ihr gut geht. Das ist mindestens ein Disziplinproblem, außerdem führt das gegenwärtige Vorgehen aber dazu, dass der Staat unter hohen Kosten nur altes Marodes erhält. Im Grunde müsste man deswegen diese ganze Theorie reformieren - in einen Zukunfts-Keynes! Der Staat soll nicht retten, sondern in Leitlinien der Zukunft investieren bzw. vorausschauend Mut zeigen.

Wie sieht die Zukunft aus Ihrer Perspektive aus?

Dueck: Zurzeit vollzieht sich der Wandel zum Internet. Die Banken werden komplett elektronisch, die Versicherungen ebenfalls, die Festnetztelefonie löst sich auf. Das bedingt schwerwiegende Umbauten. Eine radikale Maß-



nahme im Sinne eines Zukunftsforschers wäre es, nicht Geld zur Rettung in eine alternde Wirtschaft zu pumpen, sondern etwa Internet für alle freizugeben, denn dann würden die Leute die neue Technologie sehr viel schneller adaptieren. Geld in neue Infrastrukturen! Stattdessen findet ein unendlich teures Kämpfen statt, bis sich diese Situation dann doch herauskristallisiert. Wir werden in 20 Jahren alle Internet umsonst haben, das ist gar keine Frage. Aber zwischenzeitlich werden immerzu neue Netze gebaut, um die alten Strukturen zu retten. Das beste Beispiel ist das UMTS-Netz. Dafür wurden damals in der Versteigerung 100 Milliarden D-Mark bezahlt, und heute braucht man es nicht mehr, springt gleich zur nächsten Generation. Und am Ende bleiben nur noch Glasfaser und weitreichender Funk. Dessen ungeachtet werden ständig neue temporäre Infrastrukturen aufgebaut, auch in den Innenstädten, die eigentlich nur drei Jahre halten, weil aus Angst zu hektisch gehandelt wird. Trotzdem werden sich die Unternehmensstrukturen im Endeffekt quasi auflösen und in eine andere Zukunft migrieren, die das Internet diktiert. Und bis dahin bezahlen wir den Aufbau der Welt alle drei, vier Jahre neu. Könnten wir uns nicht ruhig auf Strukturen einigen und sie immer zukunftsfähig halten, ohne sie hektisch zu ändern oder dauernd sündhaft teure Kriege um neue Standards zu führen?

Worauf würden Sie setzen, um die Menschen positiv auf die Zukunft einzustimmen?

Dueck: Ich würde mich mehr darauf konzentrieren, uns

konflikt- und reibungsfreier in eine vernünftige Zukunft zu bringen. Beispielsweise, indem wir Deutschen uns zu einem Land der Medizintechnik, Nanotechnologie, Umwelttechnologie usw. zusammenschließen. Wir sammeln unsere Kräfte, gehen los und unternehmen eine echte Anstrengung in diese Richtung. Meiner Meinung nach brauchen wir wirklich einen gemeinsamen Weg, im amerikanischen Jargon ein „shared fate“, für das wir uns alle verantwortlich fühlen. Stattdessen geht es auch in der Politik nur darum, wer oben bleibt. Nicht aber um den sinnvollen Einsatz von Macht. Wir müssten einfach mal ein bisschen ruhiger werden und normal arbeiten.

Ein Teil der Gesellschaft ist bereits im Internet gelandet, aber der Durchbruch der Online-Welt auf ganzer Breite fehlt immer noch. Wovon hängt der ab?

Dueck: Als jemand, der im Bereich Innovationen tätig ist, glaube ich immer erst dann an eine Innovation, wenn sie eine „Killer Application“ hat. Oder auf Deutsch: einen Grund, warum man sie unbedingt braucht. Unabhängig davon, was man einführen will, ob UMTS, neue Funkwellen oder Digitalkamera - es muss einen wichtigen Grund geben, warum der Verbraucher die neue Technologie unbedingt haben will. Das zu erkennen ist eine ganz große Kunst. Die Digitalkamera wollte zuerst auch keiner. Den Umschwung habe ich gespürt, als meine Frau erzählte, dass man bei Tengelmann von CD ausgedruckte Fotos bekommt. Sie wollte Papierfotos, egal von welcher Kamera. Als es die gab, kam der Tod der A-

nalogfotografie schneller als alle dachten.

Sie brauchen also eine Killer Applikation, damit eine neue Technologie eingeführt wird. Für Second Life gibt es so etwas zum Beispiel noch nicht. Bis dahin sind dort nur Freaks. Auch ein Handy war zuerst nur für Freaks, erinnern Sie sich?

Die Situation hat sich so gedreht, dass die Anfänge aus dem Blickfeld geraten. Womit könnte das Internet als neuer Technologiestandard aus Ihrer Sicht den Sprung ins breite Bewusstsein schaffen?

Dueck: Das ist sehr schwer zu sagen. Auf einer Konferenz habe ich einmal gefrotzelt, das Internet bzw. der PC sei aus zwei Gründen entstanden. Hauptsächlich, weil er die Schreibmaschine ersetzt und schicker als Tipp-Ex ist. Das sind Gründe, warum auch normale Menschen einen PC wollten. Und beim Internet hat vielleicht die Möglichkeit, Pornos zu sehen, eine Menge bewegt.

Diese Industrie war früh dabei und gilt als trendsetzend in der Anwendung neuer Technologien.

Dueck: Ja, das sagen viele Leute. Das wird aber nicht diskutiert, weil es tabu ist. In meinem Buch „Lean Brain Management“ gibt es ein total sarkastisches Kapitel: Lean Brain Sex. Da prognostiziere ich einen echten weiteren Durchbruch des Internets, wenn wir so eine Art Taucheranzug haben, der durchgehend mit Sensoren bestückt ist - Sie wissen schon, es läuft auf „Klick mich dort!“ hinaus. Wie ich durch Leserpost erfahren habe, existiert das tatsächlich schon. Die Kosten für die Love



Machine liegen allerdings noch bei 10.000 Euro - die müsste es schon für 399 Euro geben, denn es nützt ja nichts, wenn sich nicht jeder die Ausrüstung leisten kann.

Falls solche Tools marktfähig werden -halten Sie es für möglich, dass wir in ein digitales Love Age umschwelen?

Dueck: Okay, bleiben wir satirisch? Also: Ja, klar! Und das kann extreme soziale Folgen haben, Wenn wir per Internet gegenseitiges Körpersurfen hätten, wenn wir uns auf dem Bildschirm nur als idealtypisch schöne Partner sähen, dann wäre wahrscheinlich die reale Kontaktaufnahme mit realen, nur normal schönen Leuten zu aufwändig! Bekommt dann niemand mehr Kinder? Ach, wir driften ab. Ich wollte sagen: Das Internet wird mit weiteren wichtigen Anwendungen für die breite Bevölkerung aufwarten, ganz sicher.

Sofern schon ein Leuchtturm blinkt - haben wir die Talsohle dann schon durchschritten und steuern aus Ihrer Sicht langsam auf einen neuen Aufschwung zu?

Dueck: Ich kann Ihnen Gründe nennen, die einen neuen Aufschwung wahrscheinlich machen. Die Internet-Technologie hat letztlich zur Öffnung von Indien und China geführt und sie - wie auch Russland und Brasilien - an die westliche Welt angebunden. Über das Internet - Google Earth beispielsweise - sehen jetzt alle unsere westlichen Lebensstandards. Sie werden sich Häuser und Autos wünschen, wie wir sie haben. Das führt zu einem gigantischen Investitionsvolumen und enorm viel Arbeitslast. Sie müssen sich das ähnlich vor-

stellen wie den Wiederaufbau von Deutschland nach dem Krieg. In dem gewaltigen Wirtschaftsaufschwung entstand damals so viel Arbeit, dass wir sie alleine nicht bewältigen konnten. Ähnlich könnte ich mir vorstellen, dass auch diese Länder bald immer mehr externe Leistungen einkaufen. Von uns werden sie alle Spezialprodukte beziehen. Eine goldene deutsche Mittelstandszeit? Auch hier wird der Arbeitsmarkt völlig überkippen, und wir kommen bestimmt wieder in einer euphorischen Luxusphase an! „Phasic Instinct!“ sage ich nur. Verstehen Sie bitte: Der Weltaufschwung entsteht nicht durch das Internet selbst, sondern durch die Vergrößerung des Weltwirtschaftsraumes, die das Internet ermöglicht hat.

In Ländern wie China und Indien gibt es bereits viele unternehmerische Ableger aus dem Westen.

Dueck: Die meisten Firmen haben jetzt auch eine Produktion in Indien, weil es dort billiger ist. Aber IBM z.B. hat angefangen, IT-Dienstleistungen für Inder in Indien anzubieten. IBM ist in Indien also vor allem auch eine indische Firma, mit einer Milliarde Dollar Umsatz dort. Das ist heute erst nur ca. ein Prozent des Gesamtumsatzes, aber das Wachstum ist dort ganz enorm und wird bald zu einem weit höheren Prozentanteil führen. Das macht auch die hiesigen Arbeitsplätze sicherer, weil allein das Wachstum dort schon gutes Wachstum für das Ganze ist.

Neigen nicht gerade die Chinesen dazu, Produkte zu kopieren, gerne auch als Billigversion?

Dueck: Ach, das sagten wir von Japanern früher auch. Ich denke, wir bekommen genug Geschäft, wenn sie vermehrt unsere Luxus-Autos kaufen oder von Deutschen dort produzierte Autos. Und die high-end Metallic-Lackfarben oder spezielle Ausstattungen wie Rosenholzarmaturen werden bestimmt hier hergestellt. Wenn mit China und Indien zwei Milliarden Menschen in den Wohlstand hineinkommen, dann benötigen die so viele spezielle Dinge, die nur von uns bzw. europäischen Unternehmen gebaut oder angefertigt werden können, so dass wir über alle Ohren Arbeit haben werden. Und das ist ja noch lange nicht alles. Diese Länder müssen ihre ganzen Strukturen neu aufbauen: Elektrowerke, Wasserwerke, Häfen, Autobahnen, Kläranlagen, Pipelines. Sie werden unglaublich viele Ingenieure brauchen. Das sorgt für Arbeitsplätze, und diese Arbeitsplätze bringen auch den Umschwung, weil ein besser verdienender Mittelstand entsteht.

Und mit ihm wieder ein besseres Wirtschaftsklima und ein anderer Managertyp bzw. eine neue Unternehmenskultur: kreative, teamorientierte Aufbruchstimmung statt Massenerstarrung im Würgegriff der Zahlen?

Dueck: Bei IBM sind vor drei Jahren nach einer gigantischen Internetdiskussion von Zehntausenden IBMern neue Werte eingeführt worden. „Value Jam“ hieß das. Unsere Werte stellen Vertrauen, Kundenbeziehungen, persönliche Verantwortung und Innovation in den Mittelpunkt. Synchron sind daraufhin die Auswahlprinzipien der Management-



Assessment-Center geändert worden. Seither werden Manager neuen Typs ernannt. Zusätzlich baut die IBM den Anteil technischer Executives stark aus. Das verändert die Kultur. Wir wünschen uns auch immer mehr Frauen im Management und der technischen Führung. Im Fokus steht derzeit die Stärkung der Kundenbeziehungen. Wir möchten mehr nach Werten als nach Zahlen managen. Handeln nach Grundwerten ist einfacher als immer komplexeres Kontrollieren nach Zahlen. Die Kontrollinstanzen sind heute weltweit überlastet und werden für ihren Nutzen schnell viel zu teuer. Sehen Sie die heutige Bankenkrise, die langsam in eine Kontrollteufelsspirale gerät. Weltweit operierende Firmen müssen ihre Energie irgendwie gleichrichten und „fließen lassen“. Bei IBM ist man davon überzeugt, diesen Fluss durch Handeln nach Werten besser zu erreichen, spricht man schwört sich gemeinsam auf ganz wenige ethische Leitlinien ein. Denn Ethik hat eine stark einigende bzw. die Komplexität senkende Funktion. Ich sehe das selbst so: Ethik und freudige Energie bringen mehr als ein dunkles Gleichgewicht von Höchststress, Hektik, Überlebenstricks, Gentricks, harten Kontrollen. Sehen Sie die Bankenkrise, sage ich noch einmal!

Hört sich erst einmal einfach an. Aber die Verkehrsregeln kennt auch jeder, trotzdem stehen überall die Schilder. Was muss in den Köpfen der Leute passieren, damit die Schilder überflüssig werden?

Dueck: Wir müssen uns eben von selbst an das halten, was wir alle wollen. Früher ging das eigentlich besser, niemand ging gerne auch nur in die Nähe des Unerlaubten. Heute wird fast selbstverständlich gefordert, für den eigenen Vorteil immer bis an die Grenze zu gehen und auch da rüber hinaus, wenn es nicht zu viel Strafe kostet. Früher konnte man noch seine Ehre verlieren, heute wird die Verantwortungsgrenze vom Strafgesetz gezogen: „Ich bin nicht vorbestraft. Also kann man mir nichts vorwerfen!“. Hochanständiges Verhalten aber lotet keine Grenzen aus, sondern bleibt mitten auf dem Weg. Um Ihr Verkehrsbeispiel zu kommentieren:

Wenn alle Verkehrsteilnehmer wirklich umsichtig und rücksichtsvoll fahren würden, brauchten wir nicht so viele Schilder, die uns alle paar Meter Grenzen setzen. Erziehung setzt Grenzen auch nur für Unartige, gar nicht generell, oder? Will man also mehr Grenzen oder weniger Unartige?

Und die übergeordnete Lösung wäre Maßhalten zu jeder Zeit?

Dueck: Unmaß war auch damals schon ein Kernproblem. Die Menschheit war zu Zeiten Platons also auch noch nicht so viel weitergekommen. Immer unter Stress verliert sie die Balance. Vielleicht wäre es ein Ansatz, mit dem bewussten Stressmachen aufzuhören, dass wieder Gleichmut in uns kehrt? In der Ruhe liegt nicht nur die Kraft, auch das Richtige ruht dort.

Zur Person

Gunter Dueck (Jahrgang 1951) studierte Mathematik und Betriebswirtschaft. 1977 legte er seinen Doktor in Mathematik an der Universität Bielefeld ab, wo er vier Jahre später auch habilitierte und weitere fünf Jahre als Professor arbeitete. 1987 wechselte er an das Wissenschaftliche Zentrum der IBM in Heidelberg. Zu den Schwerpunkten seiner Arbeit gehören die Mitwirkung an der technologischen Ausrichtung von IBM, Strategiefragen und Cultural Change. Seine über Branchenkreise hinausgehende Popularität verdankt er satirischphilosophischen Büchern über das Leben, die Menschen und Manager.

Auszug: 5.08 HSH+S, Frankenthal, Germany, hshs.net