



„Wir haben
das Maß
verloren“

Als Autor zahlreicher Sachbücher plädiert Gunter Dueck für mehr Gemeinschaftlichkeit und Vertrauen in den heutigen Unternehmen. Dagmar Seeland unterhielt sich mit dem IBM Chefdenker.

Gunter Dueck ist den meisten von uns mindestens drei, vier Jahre voraus: Als einer von 250 IBM Distinguished Engineers und Mitglied der IBM Academy of Technology erarbeitet er strategische Studien für die Zukunft des Unternehmens, kümmert sich als Mentor um die Förderung des talentiertesten Nachwuchses und berät das Management des Großkonzerns. Die dazu notwendige Kenntnis des Unternehmens und seiner Kunden hatte der Mathematikprofessor zuvor beim Aufbau des Data Warehouse Service Geschäfts der IBM Deutschland erworben. Und wer so weit in die Zukunft blickt wie Gunter Dueck, der nimmt auch die Gegenwart kritisch unter die Lupe. Professor Duecks erfrischende, managerjargonfreie Kolumnen haben seit vielen Jahren einen festen Platz und eine treue Fangemeinde in der Zeitschrift *Informatik-Spektrum*.

Warum leistet sich IBM einen Querdenker wie Sie, einen, der auch am eigenen Management so offen und ungeniert Kritik übt?

Ich übe gar nicht so viel Kritik, wie es manchem scheinen mag. Im Augenblick erkennen alle, dass die allgemeine Sparwut zu weit gegangen ist und wir uns wieder auf Innovation ausrichten müssen – das bezieht sich übrigens nicht nur auf IBM, sondern auf alle Unternehmen. Genau das hatte ich schon 2001 gesagt. Sehen Sie, die Managementstrategie oder die technologische Zukunft einer Firma wird heute für 2008 bis 2010 festgelegt – bis dahin sind die Zeiten ganz andere. Und wenn ich heute etwas über 2009 sage, wirkt es wie eine Kritik an 2005 – dabei ist es nur vorausgedacht. Das heißt, ich bin kein Kritiker, sondern nur normal vorausschauend. Warum also leistet sich IBM so etwas? Aus Vernunft? Kennen Sie andere Firmen, die das tun? Und ohne Ironie: Ich predige eigentlich nur so etwas wie Maß halten – keine Hyperaggressivität in Märkten und kein Technologiewahn, einfach in der Schiene bleiben.

Sind Mathematiker die besseren Manager?

Denke ich nicht. Mathematiker denken strategischer und auch angstfreier, sind nicht so persönlich involviert. Sie sind aber meist nicht von der enormen Energie erfüllt, die die instinktiven Tatmenschen an den Tag legen. Im Grunde sollte man die Talente im Team kombinieren – Strategie/Technologie und Tat. Bill Gates und Steve Ballmer scheinen sich so zu ergänzen.

In Ihrer Trilogie *Omnisophie*, *Supramanie* und *Topothese* teilen Sie die Menschheit je nach ihrer Denkweise in drei verschiedene Typen ein, plädieren für ihre jeweils „artgerechte“ Haltung und definieren das universelle Streben, die Nummer eins zu sein, als Grundübel der globalen Marktwirtschaft. Welchen Platz nimmt IBM als Key-Player, als Nummer eins im internationalen Markt, in dieser Analyse ein?

Oh, ich bin selbst gerne „der Beste“ und arbeite ja auch bei IBM. Ich rege mich nur auf, wenn, wie es zu oft der Fall ist, alle ganz unsinnig aufgehetzt werden, extrem ehrgeizig zu werden, dabei aber das Ganze zu vergessen. Treiben Sie doch einmal die Leute auf einer überfüllten Autobahn an, alle als Erste anzukommen! Das gibt Stau, oder? So etwas verursachen heute die überreizten Anreizsysteme. Als Bankkunde muss ich dann zum Beispiel abwarten, wer den Boxkampf gewinnt: Der Berater, der mir zum Bausparen rät, oder der, der mich versichern will. Beispiele

RONALD DICK



„Ich bin selbst gerne der Beste und arbeite ja auch bei IBM.“

dieser Art finden sich in allen Bereichen. Sie zeigen, dass das allgemeine Konkurrenzklima dem Kunden meist eher schadet als nutzt.

Der Konkurrenzgedanke ist so alt wie die Menschheit selbst, und wir verdanken ihm zahllose Erfindungen – vom Rad bis zur Marssonde. Was ist eigentlich so verkehrt daran, danach zu streben, sich ständig zu verbessern mit dem Ziel, der oder die Beste zu werden?

Wenn Sie die Welt als das große Spiel sehen, dann kann man es kooperativ und fair spielen, sodass alle insgesamt am meisten erreichen. Sie können aber auch „jeder gegen jeden“ ausrufen und dazu ermuntern, täglich die Regeln zu ändern, weil Darwin das gut findet. Kooperation bringt viel mehr, wenn die Spielregeln festliegen. Konkurrenz führt zur Evolution und Veränderung der Regeln, bringt aber insgesamt wenig ein, da es viel Abrieb gibt. Wir sollten beides haben: ein reiches, stetiges Leben und auch Veränderungen. Heute wird nur verändert, also immer Neues gesät – ohne Zeit zu reifen und zu ernten. Es ist zu weit gegangen! Auch hier ist das Maß verloren gegangen. Sehen Sie, übersteigerte Konkurrenz führt dazu, dass überall Grenzen überschritten werden, das kostet dann zur Eindämmung Polizei, Armeen, Kontrollen und Reviews ohne Ende. Es könnte sein, dass das Kontrollieren schon 30% der Arbeitskosten ausmacht. So teuer kommt uns unser Konkurrenzdenken zu stehen. Ist das gut? Sind Kooperation und Gemeinschaft nicht noch ältere Menschheitsgedanken? Die Mutter war doch vor dem Sohn da, oder?

Welche Rolle könnten Computer in Zukunft dabei spielen, bei der „artgerechten Haltung“ von Menschen zu helfen – seien es nun Mitarbeiter oder Kunden?

Das könnten sie eigentlich längst tun, nur werden sie oft missbraucht. Nehmen Sie zum Beispiel die Software fürs CRM (Customer Relationship

Management): Diese Anwendungen wurden geschaffen, um Kunden zufrieden zu stellen und zu betreuen. „Kunde, bist du zufrieden?“, müssten sich die fragen, die sie einsetzen. Dieselbe Software wird aber heute fast nur benutzt, um profitable Kunden zu fischen, sodass die Frage oft lautet: „Kunde, bin ich mit dir zufrieden?“. Krankenversicherungen suchen Gesunde, Versandhäuser wollen „Rücksender“ loswerden, Banken die Kleinsparer. Das ist nicht generell illegitim, zeigt aber eine gewisse Richtung in alleiniger Geisteshaltung. Nicht die Computer sind daran schuld, sondern die Menschen, die ihre Nutzung pervertieren. Man muss Computer fast vor dem Menschen schützen.

Wie stellen Sie sich eine Welt vor, in der Mensch und Computer wirklich im Einklang leben?

Ach, das dauert noch einige Zeit. Wir leben ja erst seit wenigen Jahren wirklich mit Computern. Als das erste Flugzeug erfunden wurde, konnten wir uns sowohl die Bali-Reise als auch den 11. September bestenfalls als Science-Fiction vorstellen. Generell werden Computer vielleicht mehr automatisch im Hintergrund wirken. Wie Autos – um die wir uns nicht mehr kümmern, weil sie funktionieren.

Wenn Sie eine Woche lang in Frau Merkels Sessel säßen, was würden Sie tun, um die wirtschaftliche Lage Deutschlands zu verbessern?

Deutschland braucht neue Leitgedanken, eine eigene Strategie. Wir haben „Made in Germany“ vergessen und versuchen, den für uns zu draufgängerischen amerikanischen Stil zu kopieren, den wir Deutschen nie so beherrschen werden. Ich würde also ein Jahr über eine neue zukunftsfähige Infrastruktur nachdenken, mir sechs Monate darüber Gedanken machen, wie ich sie gut vermitteln kann – und dann würde ich hinausgehen und die Herzen erobern. Dazu brauche ich mehr als eine Woche und keinen Sessel.