

INTERVIEW

Digitalisierungs-Experte: «Wir reduzieren die für die Arbeit notwendige Intelligenz immer weiter»

von Martin Oswald - CH Media • Zuletzt aktualisiert am 24.6.2019 um 13:44 Uhr



«Die Leute sagen nach meinen Vorträgen immer zu mir: «Es war sehr erfrischend.»» Professor Gunther Dueck.

© Michel Canonica

Mathematiker, Professor, IT-Chef bei IBM, Autor, Redner. Gunter Dueck hat viele Begabungen. Mit einer sorgt er seit Jahren im deutschsprachigen Raum für Furore: Er hält uns Menschen und den Unternehmen schonungslos den Spiegel vor und kritisiert, wie hilflos wir mit der Digitalisierung umgehen.

«Warum machen Sie so ein traditionelles Interview? Die Leute gucken doch alle nur Youtube», sagt Dueck mit einer Bratwurst in der Hand und grinst. Der gefragte Redner ist wenige Minuten zuvor mit seinem Auto bei einer Konferenz rund ums Thema Innovation in St.Gallen angekommen. Fünf Stunden war er unterwegs, das Mittagessen hat er verpasst. Aber Gedanken ums Essen müsse er sich bei solchen Tagungen nie machen: «Ich werde immer versorgt.» In der einen Hand die Wurst, in der anderen das Handy - unruhig, da er in der Schweiz keinen Empfang hat - setzen wir uns in einer ruhigen Ecke auf ein Sofa.

Gunter Dueck, womit verbringen Sie mehr Zeit; mit Ihrem Smartphone oder Ihrer Frau?

Theorien besagen, dass Partner nach sechs Jahren Beziehung im Schnitt nur noch 10 Minuten am Tag zusammen reden. Da sind wir weit darüber. Wir haben uns die Hausarbeit geteilt: Sie macht alles, was Saubermachen betrifft und ich mache den Einkauf und koche. Ich koche leidenschaftlich gern. So verbringen wir den Abend eigentlich immer gemeinsam. Mein Smartphone ist dann irgendwo im Haus an der Ladestation und ich vergesse es. Das gibt dann Tadel von den Kids, wenn ich bei WhatsApp nicht gleich antworte.

Sie fahren von Veranstaltung zu Veranstaltung, um launig über die Digitalisierung zu reden. Machen Sie das zur Unterhaltung oder hoffen Sie darauf, Ihre Zuhörer klüger zu machen?

Ich will natürlich eine Botschaft rüberbringen und ehrlich sein. Die Botschaft ist manchmal hart: Das Unternehmen ist in akuter Gefahr. Trotzdem sollen alle Mitarbeiter noch total begeistert sein. Das geht ja nicht. Ich versuche, die Lage darzustellen, ohne zu frusten. Früher war Digitalisierung eben noch Aufbruch, heute kann sie schon weh tun. Ich versuche es positiv rüberzubringen, damit doch noch ein Aufbruch gelingt.

Sie haben bei Ihren Auftritten ähnlich viele Lacher wie mancher Comedian. Woher kommt dieses Talent?

Das hatte ich schon immer. Ich habe schon als Kind sehr blumige und pointierte Aufsätze geschrieben. Später an der Uni als Assistent meinte ein Professor zu mir: «You are the born lecturer» - Das war so ein Erweckungserlebnis für mich. Von da an habe ich mich verpflichtet gefühlt, gute Vorträge zu halten.



Gunter Dueck staunt nicht über die neuen technischen Möglichkeiten.
Für den Mathematiker ist alles logisch vorhersehbar.

© Michel Canonica

Veranstaltungen unter dem Motto «Digitalisierung ist wichtig» mögen Sie nicht, habe ich das richtig verstanden?

Wissen Sie, ich sage seit dreissig Jahren, dass die Digitalisierung wichtig ist. Die Leute nehmen es aber erst jetzt ernst. In der Entwicklung hat es schon immer sogenannte Tipping Points gegeben. Momente, in denen sich Dinge auf einen Schlag radikal ändern. Das iPhone war so ein Tipping Point. Das Mobiltelefon war schon lange da, aber dann kam Apple und hat es perfekt gemacht. Jetzt kommt wieder so ein Wendepunkt - wir sehen das in den Unternehmen. Die jungen Leute, die schon digital aufwuchsen, werden gerade Abteilungsleiter oder gründen Startups. Die sind es leid, dass die Älteren die Zeichen der Zeit nicht erst nehmen. Ich fürchte, bald werden alle Blockierer in den Vorruhestand geschickt, das hat meine Generation in den Neunzigerjahren auch schon mal so gemacht.

Sie waren einst Technischer Direktor bei IBM Deutschland, also ein Mitgestalter der Digitalisierung. Heute agieren Sie mit Ihren Büchern und Vorträgen als kritischer Beobachter der Entwicklung. Wie kam es zu diesem Rollenwechsel?

Da gibt es keinen Rollenwechsel, ich war schon immer kritisch. Schon damals bei IBM. Ich sollte 1997 einen Fachartikel schreiben und habe stattdessen eine völlig unübliche und launige Kolumne geschrieben. «Für die Nutzung von Datenbanken sollte man einen Waffenschein beantragen.» Dieser Artikel kam so gut an, dass ich Kolumnist wurde.

Und IBM hat diese Kolumne und Ihre Haltung akzeptiert?

Ja, das hat man bei IBM immer akzeptiert, man hatte vielleicht oft Probleme mit meiner Meinung, aber nicht mit mir. Bei IBM hatte ich im Rückblick besehen eine erstaunliche Autonomie. Ich habe viele Leserbriefe bekommen: «Bei uns würdest du gefeuert!»

Zu dieser Zeit ist auch Ihr Twittername Wild Dueck entstanden.

Bei IBM heissen Querdenker «Wild Duck». Das geht auf einen Tagebucheintrag von Sören Kierkegaard zurück. Eine Wildgans unterbricht kurz ihren Herbstflug nach Süden auf einer Gänsefarm und versucht sie zum Mitfliegen zu bewegen. «Hier muss keiner fliegen! Hier haben wir im Winter einen Stall.» So reden die Konzerngänse über Digitalisierung. Irgendwann kommt ein Einschnitt, der Farm geht es schlecht und sie muss schliessen. Die Gänse könnten immer noch in den Süden fliegen, aber sie haben es verlernt. In diesem Sinne verstehe ich mich als Wild Duck.





«Ich habe mir herausgenommen, eine Meinung zu haben und das hat man geduldet», sagt der einstige CTO von IBM im Interview.

© Michel Canonica

Was kommt häufiger vor: das Sie über neue technische Möglichkeiten staunen oder über uns Menschen im Umgang mit diesen Technologien lachen?

Staunen tue ich nicht, weil man durch normales Nachdenken auf alles selber draufkommt. Nehmen wir das Beispiel der selbstfahrenden Autos. Ist doch völlig klar, dass es auch selbstfahrende Lastwagen geben wird. Die sind ohne Fahrer viel billiger und etwa doppelt so schnell, weil der Fahrer heute lange Pausen machen muss. Wenn die Logistik so viel billiger ist, muss doch alles darauf hinauslaufen! Einsparungen bringen immer einen Wendepunkt. Aber Sie sehen wieder: Die Leute sagen: «Ich glaube das nicht.» Und dann werden sie irgendwann 75 Jahre alt, müssen den Führerschein abgeben und merken, dass so ein selbstfahrendes Auto eigentlich ganz gut wäre. So wie Opa und Oma jetzt WhatsApp schätzen, weil sie mit den Enkeln verbunden sind. Menschen, sagte schon Platon, bilden sich eine endgültige Meinung an Hand ihrer eigenen Erfahrung. Ohne Erfahrung schütteln sie den Kopf. Logik hat keine Chance.

Wie können wir denn klüger mit dem digitalen Wandel umgehen?

Die Digitalisierung wird schneller vorangetrieben, wenn man sie in die tägliche Erfahrung mit aufnimmt. Da müsste man einfach ein bisschen offener sein. Wer mitmacht, sieht alles klarer. Wer nur von außen kritisiert, nervt. Wenn meine Frau meinen Sohn zum Essen rief, schrie er zurück: «Geht jetzt nicht, erst wenn das Spiel zu Ende ist!» Das machte sie ärgerlich. Heute hat sie selber Games auf

dem iPad, und wenn ich zum Essen rufe, ruft sie zurück «gleich!». Man muss die Dinge selber ausprobieren.

Ihr Vortrag bei der Republica im Mai in Berlin hatte den Titel: «Wie erkenne ich Bullshit und Wert?» Warum verbringen wir die meiste Zeit im Internet mit Bullshit?

Man kriegt uns damit leicht. Die Medienindustrie bedient ganz gezielt unsere Instinktreaktionen. Sowas wie Ekel, Empörung, Wut, Sex, Sensation. Man provoziert, damit wir gleich darauf anspringen und aufschreien. Früher hatten wir ernsthafte Nachrichten, heute schüttele ich den Kopf, weil Nachrichten oft vollkommen marginale Dinge aufbauschen: «Da ist im Kongo einer vom Dach gefallen, und das Bild hat Madonna auf Instagram gelikt.» Danach sind die Leute irgendwie süchtig geworden. Da schlägt so etwas wie eine Wünschelrute im Körper aus.

Da werden im Netz also unsere niedrigen Instinkte bedient und wir sind dem machtlos ausgeliefert?

Wir haben unsere Instinkte bis jetzt gar nicht kennen gelernt. Unsere Kultur unterdrückt sie - durch Erziehung, Bildung, Religion und Chefs. «Keine Emotionen!» Das Körperliche ist im Christentum Sünde, in Indien kommt der Körper aufs Nagelbrett. Bei uns wird der Mensch in der Schule nach Betragen, Ordnung und Fleiss bewertet. Die katholische Kirche sieht Völlerei, Stolz auf einen Porsche, Wollust und dergleichen als Todsünde. Nur als Kunde und im Internet sollen wir mit der eigentlich verdammt Seite unseres Körpers reagieren und klicken und kaufen. Man manipuliert da unsere Instinkte, die wir gar nicht so genau kennen, weil sie unterdrückt sind. Im Umgang mit neuen Medien und diesen ganzen Inhalten im Netz sind wir entsprechend hilflos und können gar nicht erwachsen damit umgehen. Darum müssten wir uns mit unseren Ur-Instinkten befassen und sie offener in der Erziehung handhaben und ausleben.

Welche Rolle spielen diese Instinkte in der Unternehmenswelt?

In der Startup-Welt treten viele positive Instinkte zutage. Willenskraft, Zuversicht, Freude. Diese Tatkraft wird bei Innovation verlangt. Menschen, bei denen diese Instinkte unterdrückt sind, sind oft Manager von grossen Firmen. Die sagen, dass man etwas verändern sollte, aber das können die gar nicht, weil die Erziehung, die Religion und auch die Firmenkulturen Instinkte vollkommen unterdrücken.

Sie nehmen gerne neue Tools und Arbeitsweisen wie zum Beispiel "Design Thinking" aufs Korn. Sind die Ideen dahinter schlecht, oder werden sie einfach schlecht angewandt?

Ich kann es am besten mit Kochen erklären: Caterer, die Essen für Tagungen liefern, kochen quasi industriell. In diesem Prozess nach Rezept kann keine einzige Person kochen. Einer bedient die Zwiebelschneidemaschine, einer portioniert Fisch. Keiner hat eine Ahnung, wie es schmecken muss, der Geschmack ist im Rezept. Der Prozess muss dabei streng eingehalten werden. Sie wissen aber nicht um das Ganze und auch nicht, wie Kunden alles finden. Wenn man nun die Rezepte oder Prozesse ändern will, muss man aber das Ganze und den Kunden verstehen, also «kochen können». Wenn man aber kochen kann und die Rezepte ändern will, muss man erst üben und lernen, was Kunden schmeckt. Es geht dabei noch nicht um den Gewinn, sondern ums Lernen. Manager von heute fragen aber nur nach dem Gewinn, können nicht kochen und wollen nicht lernen.

Digitalisierung heisst: Wir müssen die bestehenden Rezepte verlassen und auf die Kunden hören. Wenn ein Unternehmen Innovation will, muss es lernen, lernen, lernen.

Sie beraten zahlreiche Unternehmen auch hier in der Schweiz bei der Aufgabe, die Digitalisierung zu bewältigen und Innovation zu schaffen. Rezepte halten Sie für zwecklos. Wie verändern Sie das Mind-Set der Manager?

Man muss sie irgendwie dahinkriegen, dass sie erkennen, wie gefangen sie in all den alten Prozessen und Regeln sind. Das ist nicht einfach. Nehmen wir als Beispiel einen Alkoholiker. Die Diagnose dauert fünf Sekunden - er hat eine rote Nase. Die Therapie ist relativ einfach - er darf nicht mehr trinken. Aber dazwischen liegt eine lange Phase, bis er die Diagnose akzeptiert. Eben, dass er Trinker ist, dass er abhängig ist und dass er jetzt aufhören will.

Ich kann den Managern nicht einfach sagen, «ihr müsst jetzt auf ein anderes Mindset umstellen». Aber man kann es erklären und später, wahrscheinlich in Not, erinnern sie sich hoffentlich daran. Es gibt keine simplen Rezepte für einen Mindset-Change. Die werden ihnen leider in Mengen verkauft, aber das sind dann Ratschläge wie Neujahrsvorsätze.

Sie haben in ihrem Buch «Lean Brain Management» schon 2006 kritisiert, dass das einzige, was wir in der Digitalisierung noch nicht angegangen sind, unser Verstand. ist. Sind wir jetzt, 13 Jahre später, beim Verstand angelangt?

Ich habe damals bewusst eine Dystopie geschrieben, eine düstere Provokation - ich war damals böse, dass die Prozessorientierung unsere Arbeit verdummt. Wir kommen in eine Phase der McDonaldisierung, in der die McJobber schon fast automatisch arbeiten. Ich schlug im Buch vor, alle Intelligenz bei der Arbeit durch Prozesse zu ersetzen und alle Leute nur noch gegen Mindestlohn arbeiten zu lassen. Das wäre die ultimative Einsparung. Ich wollte mit dem Buch eindringlich vor dieser Entwicklung warnen. Doch es ist genau so gekommen. Unternehmen haben heute das Ziel, alle Prozesse so einfach zu machen, dass sie idiotensicher sind. Die einzige Intelligenz braucht derjenige, der den Prozess entwickelt.

Das Aufkommen künstlicher Intelligenz dürfte diese Entwicklung noch verschärfen.

Die künstliche Intelligenz ist lange nicht da, wohin die Medien sie hochspektakulär hinstellen. KI kann sehr viel automatisieren, etwa Autos steuern. Aber doch nicht denken! Sarkastisch gesehen wird KI nicht besser, aber wir Menschen dem Roboter ähnlicher. Kassenpersonal begrüsst uns wie ein Roboter: «Hallo!» Am Flughafen: «Die Bordkarte, bitte!» Im Hotel: «Bitte die ersten zwei Buchstaben Ihres Nachnamens. Aha, danke. Frühstück ist von 6 bis 10, blabla...» - wie ein Roboter.

Wir dimmen die für die Arbeit notwendige Intelligenz immer weiter runter, bis sie auf dem Niveau der heute verfügbaren künstlichen Intelligenz ist.

Das ist ein düsteres Bild für die Zukunft.

Das ist das, womit sich die Konzernchefs heute beschäftigen. Der Effizienzwahn macht die grossen Unternehmen immer starrer. Aber wir haben die Startups, die die Welt besser machen wollen. Die grossen trägen Unternehmen werden verlieren, aber die Start-Ups werden mit verständigen Menschen neu beginnen.

