



# „Wir denken: Die sieben fetten Jahre dauern ewig.“

Ein Gespräch mit dem Mathematiker Gunter Dueck, ehemals Technischer Vorstand von IBM Deutschland. Thema: Warum extreme Ausschläge die Wirtschaft prägen – und wir alle zwischen Depression und Euphorie hin- und hergerissen sind.

**D**ie ganze Welt ist in einer Art Geisteskrankheit gefangen.“ Das schreiben Sie in Ihrem Buch „Abschied vom Homo oeconomicus“. Warum stellen Sie unserem Wirtschaftssystem eine psychiatrische Diagnose?

► **Dueck:** Habe ich das wirklich geschrieben?

Ja, das steht so wörtlich in Ihrem Buch.

► **Dueck:** Na gut, dann fangen wir doch einmal so an: Es gibt große Innovationszyklen, die alles auf den Kopf stellen, zum Beispiel Webstühle, Dampfmaschinen, Automobile, Automatisierung – und jetzt das Internet. Als Kind habe ich auf einem Bauernhof gelebt, auf dem 40 Angestellte gearbeitet haben. 1980 ging mein Vater in Rente, und die Arbeit auf demselben Hof hatte er als Halbtagsjob erledigt. Mein Vater hat fast alles selbst gemacht, nur der Mähdrescher kam von Raiffeisen.

Das zeigt den gewaltigen Strukturwandel in der Landwirtschaft.

► **Dueck:** Da mussten sich viele Leute einen neuen Job suchen; heute arbeiten lediglich zwei Prozent der Beschäftigten in der Landwirtschaft. Ähnlich ist die Situation, die durch das Internet entsteht: Flüge, Aktienkurse oder Zinsen – das kann ich alles selbst herausfinden. Bankberater und Reisebüros werden überflüssig, ganze Berufsgruppen fallen weg. So wie die Leute, die früher mit dem Pferd gepflügt haben. Hinzu kommt: Die Arbeit am Computer senkt zunächst die nötigen Qualifikationen. Ich habe dafür ein böses Wort erfunden: „Flachbildschirmrückseitenberatung“. Der Berater erzählt, was der Computer ihm sagt. Viele Berufe bestehen nur noch aus einer solchen Tätigkeit.

Wie kommt dabei eine psychiatrische Diagnose ins Spiel?

► **Dueck:** Vor diesem Hintergrund lassen sich zwei Phasen unterscheiden: Zuerst verschwinden durch die neue Infrastruktur viele Jobs und Berufe. Das ist die depressive Phase, in der Sie mit Trauer das Alte wegräumen und die Pferde vom Hof schicken. Gut die Hälfte der Bevölkerung muss sich beruflich neu orientieren. Das fällt schwer, und alle sind pessimistisch und depressiv. Je brutaler wir in die Automatisierungsphase kommen, desto betriebswirtschaftlicher werden die

### DIE X-Y-THEORIE

■ 1960 formuliert Douglas McGregor seine „X-Y-Theorie“.

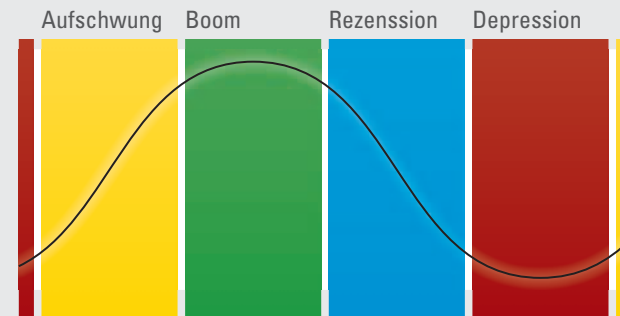
■ Die X-Theorie beschreibt Verhältnisse, die in einem traditionell-hierarchischen Unternehmen anzutreffen sind. Ihre Annahme lautet: Der Mensch ist von Natur aus faul und lässt sich nur von außen motivieren, etwa durch Sanktionen oder Belohnungen (extrinsische Motivation).

■ Dieses Menschenbild lehnt McGregor ab, er stellt ihm seine Y-Theorie gegenüber: Der Mensch setzt sich gerne eigene Ziele, die er freiwillig verfolgt. Eine sinnvolle Arbeit ist die Grundlage für Zufriedenheit, Kreativität und ein Bewusstsein

für Verantwortung begleiten sein Handeln (intrinsische Motivation).

■ Die Konsequenzen der X-Theorie: Die Führungskräfte müssen alle Schritte des Arbeitsprozesses genau vorgeben, sie erreichen ihre Ziele nur durch Druck und Sanktionen. Ganz anders die Konsequenzen der Y-Theorie: Bei einem kooperativen Führungsstil sind Mitarbeiter besser in der Lage, ihre beruflichen Potenziale zu nutzen. Das Unternehmen kann leichter seine Ziele umsetzen, wenn Mitarbeiter wirklich ihre Persönlichkeit entfalten. Dann übernehmen sie auch gerne Verantwortung und entwickeln Eigeninitiative.

### KONDRATIEFF-WELLEN



Die Kondratieff-Zyklen, oben ein Zyklus abgebildet, hat der sowjetische Wirtschaftswissenschaftler Nikolai Kondratjew entwickelt. In der Theorie der Langen Wellen wiederholen sich Paradigmenwechsel und durch Innovationen ausgelöste Investitionen. Erst wird flächen-

deckend in Technik investiert und damit ein Aufschwung hervorgerufen. Hat sich die Innovation allgemein durchgesetzt, verringern sich die damit verbundenen Ausgaben drastisch, der Abschwung folgt, in dessen Zeit bereits an einem neuen Paradigma gearbeitet wird.

Menschen behandelt. Nur Resultate zählen, die Anzahl der Handgriffe wird gemessen. Das entspricht der X-Theorie von Douglas McGregor.

Verlassen wir irgendwann dieses Tal der Tränen?

► **Dueck:** Dann kommt der zweite Abschnitt, der in der Psychiatrie „manische Phase“ genannt wird: Wenn der Traktor die meisten Jobs in der Landwirtschaft beseitigt hat, beginnt ein großartiger Aufschwung. Die Automobilindustrie blüht auf, ein neues Logistik- und Verkehrswesen entsteht. Tourismus entwickelt sich, der Luftverkehr nimmt stark zu – und wir fahren

weltweit in den Urlaub und haben ein schönes Leben. In dieser Hochphase mit gut ausgebildeten Menschen ändert sich auch das Führungsmodell: Motivation wird bei den Mitarbeitern durch die Sehnsucht geweckt, bestimmte Ziele zu erreichen. Das entspricht der Y-Theorie von Douglas McGregor.

Das sind Zyklen, die der Ökonom Kondratieff beschrieben hat. Die so genannten „Kondratieff-Wellen“ dauern rund 60 bis 80 Jahre.

► **Dueck:** Genau. Nach der allgemeinen Depression kommt wieder eine Phase, in der Kreativität gefragt ist. Alle werden euphorisch, was

sich als bipolarer Prozess beschreiben lässt: Die Menschen schießen weit über ihre Ziele hinaus, was wir auch in der Phase der Automatisierung erlebt haben. An jeder Straßenecke entsteht ein Schwimmbad, Altersheime werden gebaut, die Sozialleistungen wachsen und wachsen. Wir denken: Die sieben fetten Jahre dauern ewig.

So geht es 20 Jahre aufwärts. Doch langsam sollte die Gesellschaft Rücklagen bilden, der Staat müsste für magere Zeiten Geld sparen. Was passiert aber? Politiker senken Steuern und erhöhen die Sozialleistungen, das ganze Geld wird verprasst. Auf dem Höhepunkt einer solchen Entwicklung, zum Beispiel 1975, träumen alle plötzlich von Selbstverwirklichung – und das kurz vor dem Absturz!

Dann setzt das Computer-Zeitalter ein. Auf der digitalen Basis wird eine verschärfte Version von Betriebswirtschaftslehre erfunden, das „Lean Management“. Hohe Profite lassen sich machen, indem die Verschwendung abgebaut wird. Das Pendel schlägt wieder in die andere Richtung aus.

Die Wirtschaft funktioniert also in einem manisch-depressiven Zyklus?

► **Dueck:** Ja, weil sich zwei verschiedene Zustände des Bewusstseins abwechseln, je nach wirtschaftlicher Lage: Geht es bergab, wird der Wettbewerb ausgerufen, ganz nach dem Darwinschen Prinzip „survival of the fittest“. Der Markt regelt alles am besten – und wer scheitert, ist selbst schuld. Er könnte ja mehr arbeiten, mehr studieren. 20 Jahre wird der Markt gepredigt, der alles bereinigt. Wir müssen den Gürtel enger schnallen, und die Depression breitet sich aus.

Hat sich die neue Infrastruktur etabliert, kommen die Erntejahre. Der Mensch soll sich selbst verwirklichen; es gibt eine 30-Stunden-Woche, und alle werden fett. Die Gesellschaft übt sich in kollektiver Euphorie, Warnungen sind unerwünscht. Wir sind plötzlich sorglos und unbekümmert – und werfen das Geld aus dem Fenster.

Welche Rolle spielen da unterschiedliche Wirtschaftstheorien?

► **Dueck:** Je nach Zustand des Bewusstseins gibt es dann die passende Wirtschaftstheorie, zum einen die Neoklassik à la Adam Smith, zum anderen den Keynesianismus. Immer ist eine dieser Theorien richtig. Ein normaler Wirtschaftswissen-

schaftler lebt 40 Jahre in seiner Forschung. Er vertritt die Theorie, die gerade Gültigkeit hat, wenn er seine Doktorarbeit schreibt. Dann bleibt er dabei.

Später kommt eine Phase, in der seine Theorie nicht mehr stimmt – und er einen einsamen Kampf aufnimmt, um am Ende verbittert zu sterben. Wenn er Glück hat, kommt er noch einmal auf die Erde – und hat in seinem nächsten Leben Recht ... Die Essenz in meinem Buch lautet: Alle Wirtschaftstheorien sind falsch, es sind „Lebensabschnittstheorien“, die mit den Kondratieff-Zyklen schwanken.

An welcher Stelle des gegenwärtigen Zyklus' stehen wir 2013?

► **Dueck:** An einem Wendepunkt. Den Crash haben wir hinter uns, jetzt müssen wir uns für den Aufschwung rüsten. Wir haben aber in jedem Kondratieff-Zyklus andere Berufe, die höherwertig sind als die vorherigen Berufe.

Es geht also mit der Bildung nach oben?

► **Dueck:** Früher arbeiteten die Menschen in der Landwirtschaft oder im Bergbau. Da reichte es, einen Hauptschulabschluss zu haben. Im Zeitalter der Automation stehen Facharbeiter am Band, keine ungelerten Kräfte. Für diese Arbeit war die mittlere Reife erforderlich. Jetzt kommt die Welt der Computer, und wir brauchen mehr Leute in Forschung und Entwicklung, mindestens ein Fachhochschulstudium ist gefragt.

Es geht eben nicht nur hoch und runter, sondern auch aufwärts: Die Maschinen können immer mehr – und die Qualifikation der Menschen sollte ein Level über den „Fähigkeiten“ der Maschinen liegen.

Wir sollen Abschied nehmen vom „Homo oeconomicus“, der für Nutzen- und Profitmaximierung steht. Sind das falsche Konzepte für die Gegenwart?

► **Dueck:** Das sind gute Konzepte für die depressive Phase, wenn eine neue Technologie große Einsparungen möglich macht. Das wird übertrieben – und alle Menschen haben Oberwasser, die an den reinen „Ho-

mo oeconomicus“ glauben. Beginnt aber eine Phase mit Innovationen, ist dieses Konzept nutzlos, weil ich eine Vision für die Zukunft haben sollte.

Der „Homo oeconomicus“ ist ein Denkmodell der reinen Betriebswirtschaftslehre. Es hat seine Verdienste, wenn Prozesse zu automatisieren sind. Da vergleiche ich technische Alternativen und entscheide mich für die billigste Variante. Das kann auch ein Computer machen. Geht es um Innovation, sollte ich nach „Schönheit“ suchen, die Leute begeistert.

Schönheit in der Wirtschaft?

► **Dueck:** Der gesunde Menschenverstand lenkt uns in Bereiche der Schönheit, Begeisterung oder Kreativität, wo sich Alternativen nicht monetär bewerten lassen. Wir sollten intuitiv vorgehen, und nicht einfach rational-analytisch. Der „Homo oeconomicus“ steht für den Rückzug auf ein rein rational-analytisches Denken; Kunst und Kultur bleiben außerhalb der Wahrnehmung.

Wenn ich aber Ziele für Unternehmen formulieren will, wird

Kreativität gebraucht. Ich muss die richtigen Gedanken bilden und die Zukunft verstehen. Da spielen ganz andere Dinge eine Rolle – solche, die sich mathematisch nicht erfassen lassen.

„Lean Management“ ist ein rein mathematisches Konzept: Das Unternehmen versucht kurzfristig, den Gewinn zu optimieren, bis nichts mehr rauszupressen ist. Dann kämpfen die Manager noch eine Weile gegen die Mitarbeiter, indem sie Überstunden anordnen oder das Weihnachtsgeld kürzen. In dieser schlimmen Phase nehmen das die Mitarbeiter klaglos hin.

Sie haben ja einfach Angst um ihren Arbeitsplatz...

► **Dueck:** Dann kommen Unternehmen wie Google, Amazon oder Apple; eine neue Zeit beginnt. Da müssten die Experten für „Lean Management“ hineinspringen, was aber nur in wenigen Unternehmen gelingt. Wer sich zu Tode gespart hat, verschwindet vom Markt – oder wird von den neuen Playern aufgekauft. ►►

# Ihr SOMMERFEST in den richtigen Händen !

AKTUELL AUS DER KÜCHE:  
SOMMERBUFFET

2013

Ob Sie sich für ein:

- /// Sommerliches BBQ mit Spezialitäten vom Holzkohlegrill,
- /// ein brasilianisches Churrascaria-Buffer vom Rodizio-Grill,
- /// oder für unser preisgünstiges Sommerspecial entscheiden,

Ihre Gäste werden begeistert sein!

**Straub**  
CATERING ARTISTS

Ihr Caterer in der Metropolregion Rhein-Neckar  
Tel: 0800 - 6999300 (gratis) | Mail: info@straub-catering-artists.de

[www.straub-catering-artists.de](http://www.straub-catering-artists.de)

Umfangreiches Infomaterial  
gleich GRATIS anfordern!



►► Sie empfehlen die antike Tugend des Maßhaltens, in Verbindung mit „Kaizen“, wie es in Japan praktiziert, im Westen aber nicht angewendet wird. Eine Therapie für die manisch-depressiven Wirtschaftszyklen?

► **Dueck:** Wir können diese Zyklen nicht verlassen. Die neue Infrastruktur bringt große Verluste mit sich – und verlangt von jedem Bürger viel Kraft und eine höhere Bildung. Stattdessen treibt man die Menschen in eine Arbeit, bei der sie halb zu Robotern werden. Wenn 20 Jahre als Roboter vorbei sind, heißt es plötzlich: Seid kreativ! Diese Phasen sollten wir besser in Übereinstimmung bringen, damit wir früher eine Vorstellung haben, wohin die Reise geht.

Warum „Maß halten“?

► **Dueck:** Die Wirtschaft steht in ihren finsternen Phasen für Arbeitslosigkeit und Automatisierung, anschließend treibt sie uns wieder in die Euphorie. So entstehen Blasen, deren Entstehen erst in den letzten Jahren richtig verstanden wurde. Mit einem nüchternen Blick sollten wir versuchen, diese Blasen zu vermeiden. Das bedeutet „Maß halten“.

Stichwort „Kaizen“: Was bedeutet diese Vorgehensweise für die westliche Wirtschaft?

► **Dueck:** Bei „Kaizen“ gibt es ein paar wichtige Prinzipien. Das erste lautet: „Verschwende nichts!“ Das hat der Westen in der Automatisierungsphase perfekt umgesetzt, was zum „Lean Management“ geführt hat. Das zweite Prinzip lautet: „Überlaste weder Mitarbeiter noch Maschinen!“ Das dritte besagt: „Es darf keine Ausnahmen in Prozessen geben!“ Und nicht zu vergessen: „Ehre die Menschen und nimm sie ernst!“

Den Menschen ernst nehmen – das scheint fast der wichtigste Punkt zu sein, oder?

► **Dueck:** Ja, aber dieses Prinzip wird im Westen verraten. Der „Homo oeconomicus“ ist zwar wie geschaffen dafür, nichts zu verschwenden, weil sich das leicht mathematisch kalkulieren lässt. Doch ganz anders sieht die Situation aus, wenn Sie das Prinzip berücksichtigen, Mensch und Maschine nicht zu überlasten. Dann stellen Sie fest: Wenn ich nichts verschwende und

sparsam bin, führt das planmäßig zu einer Überlastung. Ich spare mich zu Tode, wodurch die Qualität sinkt. Alle Systeme sind überlastet, zum Beispiel Menschen, die ein Burn-out erleiden.

Sparen heißt in der Wirtschaft oft Abbau von Arbeitsplätzen, während die Arbeitsmenge für die übrigen Mitarbeiter gleich bleibt.

► **Dueck:** Alle Prozesse und Systeme erreichen ihre Verschleißgrenze. Ich spare den größten Geldbetrag, wenn ich an die mathematisch zulässige Grenze gehe. In einem solchen Optimum werden bestimmte Ressourcen vollständig aufgebraucht, wie etwa die Nerven der Mitarbeiter. Dagegen bedeutet

„Maß halten“, in der Mitte zu bleiben und Reserven zu bilden. Mit anderen Worten: Keine Überlastung zuzulassen, heißt, dass Unternehmen Reserven aufbauen und nicht immer an die Grenze gehen. Sparen ja, aber bitte mit Maß und Ziel!

Was genau meint das dritte Kaizen-Prinzip?

► **Dueck:** Es besagt, in Prozessen soll es keine Unregelmäßigkeiten geben. Die Qualität muss gleichbleiben, wobei die Verschleißgrenze nicht erreicht wird, weil sonst größere Katastrophen folgen, wie zum Beispiel Rückrufaktionen in der Automobilindustrie wegen defekter Bremsen. Der vierte Aspekt betrifft

den Menschen: Die rein betriebswirtschaftliche Denkweise des „Homo oeconomicus“ führt dazu, dass immer nur gespart wird, um ein finanzielles Optimum zu erreichen. Dabei geht die Achtung vor dem Menschen verloren. Wenn das Management Überstunden machen lässt, halten das die Mitarbeiter vielleicht zwei Jahre aus. Sie sind auch in der Lage, für eine gewisse Zeit den Gürtel enger zu schnallen.

Doch in Deutschland läuft das schon seit rund 15 Jahren so, besonders seit betriebswirtschaftliche Software wie SAP R3 in Unternehmen zu finden ist. Computer unterstützen so die Denkweise des „Homo oeconomicus“, obwohl wir von ihm Abschied nehmen sollten.

Gespräch: Ingo Leipner

## ZUR PERSON

■ Gunter Dueck, Jahrgang 1951, lebt mit Frau Monika in Waldhilsbach bei Heidelberg. Er studierte von 1971 bis 1975 Mathematik und Betriebswirtschaft, promovierte 1977 an der Uni Bielefeld in Mathematik. Es folgten zehn Jahre Forschung; 1990 gewann er mit Rudolf Ahlswede den Prize Paper Award der IEEE Information Theory Society für eine neue Theorie der Nachrichten-Identifikation.

■ Nach der Habilitation 1981 war er fünf Jahre an der Uni Bielefeld Professor für Mathematik, wechselte 1987 ans Wissenschaftliche Zentrum der IBM in Heidelberg, wo er eine Arbeitsgruppe gründete, um industrielle Optimierungsprobleme zu lösen. Er war maßgeblich am Aufbau des Data-Warehouse-Service-Geschäftes der IBM Deutschland beteiligt, wo er bis zum August 2011 Technischer Vorstand war.

■ Seitdem ist er als Schriftsteller, Business-Angel und Speaker tätig. Er publizierte satirisch-philosophische Bücher über das Leben, die Menschen und Manager: „E-Man“, „Die Beta-Inside Galaxie“ und „Wild Duck“. Seine eigene Philosophie erschien in drei Bänden: „Omnisophie: Über richtige, wahre und natürliche Menschen“, „Supramanie: Vom Pflichtmenschen zum Score-Man“ und „Topothese: Der Mensch in artgerechter Haltung“. Der Springer-Verlag publiziert seine Werke unter der Rubrik Dueck's World. //



Bild: Michael Herdlein