

# Der Schwarm ist dumm




**Gunter Dueck.** Er durfte am 27. Januar die Learntec in Karlsruhe mit einer Rede zum Thema „Mensch und Innovation – wie verändern digitale Medien das Lernen?“ eröffnen. Eine Zusammenfassung seiner Rede steht im Kasten auf Seite 22. Die Titelgeschichte dreht sich um Duecks neuestes Buch „Schwarmdummheit“.

**KÜNFTIG WICHTIGE  
INTELLIGENZEN ...**

(zusätzlich zum üblichen IQ)  
nach Gunter Dueck:





**ORGANISATION.** Gunter Dueck hat sehr konkret beobachtet, dass kluge Menschen dumme Entscheidungen treffen, sobald sie unter Zeitdruck in einem Team oder einer Projektgruppe zu einem Ergebnis kommen müssen. Aktionismus, Abteilungsrivalitäten, Zukunftsangst und ständige Kontrolle machen Teams dumm.

**01.**

Emotionale Intelligenz – andere verstehen, im Team aufblühen, Empathie haben

**02.**

Kreative Intelligenz – Neugier ausleben, Offenheit fordern, Kreativität leben

**03.**

Attraktions Intelligenz – Talent, attraktiv zu sein – äußerlich und auf das Wesen bezogen



## titelthema

→ Natürlich gibt es Schwarmintelligenz – im Tierreich und bei den Menschen. Im Internet haben sich schon oft fremde Menschen spontan und freiwillig vernetzt und erstaunliche Problemlösungen erarbeitet. So schuf die „Weisheit der Masse“ (auch „kollektive Intelligenz“ genannt) wertvolle Open-Source-Software oder stürzte gar Diktatoren.

Das weiß auch Prof. Dr. Gunter Dueck. Trotzdem hat das Konzept „Schwarmintelligenz“ für ihn einen Haken: Es funktioniert nicht in der Welt der Konzerne. Schwarmintelligenz setzt nämlich ein Team von Experten voraus, die freiwillig und mit Begeisterung sich ergänzen, die das große Ganze sehen, den gleichen Traum träumen und dabei das vorgegebene Ziel für sinnvoll und für erreichbar halten.

Wenn sich dagegen in einem Konzern zum Beispiel ein abteilungsübergreifend zusammengesetztes Team trifft, um ein bestimmtes Produkt zu verbessern, dann kommen die Teilnehmer laut Dueck weder freiwillig, noch kommen die Besten des Unternehmens. Verschiedene Interessenslagen und ein ausgeprägtes Bereichsdenken lähmen die Zusammenarbeit von Anfang an. Überzogene Vorgaben („Das verbesserte Produkt muss bei stagnierendem Markt aber zehn Prozent mehr Umsatz bringen als das alte“), sorgen dafür, dass jeder Mitarbeiter heimlich Vorbereitungen trifft, beim Scheitern des Projekts nicht als Schuldiger dazustehen. Manchmal sind zwischen den Teilnehmern noch alte Rechnungen aus früheren Projekten offen. Und manchmal behindern sinnlose bürokratische Regeln die Zusammenarbeit. Handfeste Konflikte werden nicht gelöst, sondern unter den Teppich gekehrt, weil keiner gelernt hat,

**Gunter Dueck**, 1951 in Hildesheim geboren, war an der Universität Bielefeld bis 1987 als Professor für Mathematik tätig. Dann trat er ins Wissenschaftliche Zentrum der IBM ein, baute dort das Data Warehousegeschäft auf und legte das Fundament für das IBM Cloud Computing. Zuletzt war er bis zu seiner Pensionierung in 2011 Chief Technology Officer der IBM Deutschland.



Foto: Jörn Wolter

Streit zu schlichten. Jeder denkt im Übrigen genervt an sein Tagesgeschäft, das er auch noch zu erledigen hat. In zusätzlichen Telefonkonferenzen wird schließlich lustlos koordiniert, wer im neuen Team was bis wann erledigen soll. Seit einigen Jahren werden in Meetings laut Dueck auch immer mehr Schuldiskussionen geführt. Das vergiftet die Stimmung zusätzlich, sodass man selten ohne Sarkasmen miteinander redet.

### Die „Warteschlangenformel“ zeigt den Kern des Problems

Manager interessieren sich schon lange nicht mehr dafür, ob ein Team im Flow arbeitet. Sie wollen nur eine Zielerreichung. Dieses Desinteresse am Arbeitsklima macht es auch nicht leichter und letztlich bringt das Projekt nicht etwa ein smartes, verbessertes Produkt hervor,

sondern nur etwas, das „gerade noch gut genug ist“ und auf vielen dummen Teamentscheidungen beruht – wobei jedes Teammitglied für sich genommen sehr intelligent sein kann. Nicht umsonst heißt das gerade erschienene Buch von Business-Querdenker Gunter Dueck, um das es hier geht: „Schwarmdumm. So blöd sind wir nur gemeinsam“.

Jeder Business-Bestseller enthält eine kleine Geschichte, die später so berühmt wird, dass sie als Chiffre für das ganze Buch steht. Erinnern wir uns nur an Daniel Golemans Buch „EQ – Emotionale Intelligenz“ aus dem Jahr 1995. Darin wird der berühmte Marshmallow-Test beschrieben, ein Experiment zu Impulskontrolle und Belohnungsaufschub. Vierjährige Kinder bekamen ein Marshmallow geschenkt und wurden vor die Wahl gestellt es entweder gleich zu essen oder ein zweites zu bekommen, wenn sie einige

04.

Vitalitäts Intelligenz – einen eigenen Willen haben, Energie verspüren

05.

Intelligenz für Sinnsuche – Sinn für den Sinn entwickeln, Dingen Bedeutung geben

06.

Qualitäts-Intelligenz – Das Streben nach Professionalität zum Leitprinzip erheben



Minuten warten konnten. In einer Längsschnittstudie fand man heraus, dass die Fähigkeit zur Impulskontrolle und damit auch die emotionale Intelligenz ein Indikator für späteren Berufserfolg ist. Wer den Nutzen von emotionaler Intelligenz beschreiben sollte, dachte ab sofort erst einmal an Marshmallows.

Kennzeichnend für Duecks Buch „Schwarmdumm“ wird schon bald die „Warteschlangenformel“ sein. Dahinter steckt folgende Geschichte: Ein Filialleiter im Lebensmitteleinzelhandel betreut einen kleinen Laden mit nur einer Kasse. Er stoppt die Zeit, in der die Kassiererin mit dem Kassieren beschäftigt ist, und stellt fest, dass ihre Auslastung bei 85 Prozent liegt. 15 Prozent der Arbeitszeit wird mit untätigem Warten zugebracht. Zu

dieser Auslastung von 85 Prozent gehört, dass bei zufälligem Auftauchen der Kunden im Durchschnitt etwa fünf Personen an der Kasse warten. Durch Sonderposten vor dem Eingang lockt der Filialleiter nun mehr Kunden in den Laden und die Auslastung der Kassiererin steigt auf 92 Prozent. Nach der mathematisch hergeleiteten Warteschlangenformel (Dueck erklärt die Formel und ihre Bedeutung ausführlich in seinem Buch) gehört zu dieser Auslastung unweigerlich, dass jetzt im Schnitt zehn Personen an der Kasse warten - mal mehr mal weniger.

Eine Schlange von zehn Personen setzt die Kassiererin psychologisch mächtig unter Druck. Sie beeilt sich jetzt deutlich mehr als bei fünf Wartenden und macht prompt und geradezu zwangsläufig mehr

Fehler. Sie bedient den Scanner falsch, lässt Ware vom Band fallen oder vertut sich beim Wechselgeld. Die Beseitigung der Fehler hält zusätzlich auf. Außerdem beschwerten sich Kunden („Warum bauen Sie keine zweite Kasse?“) und die Angestellte muss sich rechtfertigen und verliert weitere Zeit. Manche Kunden werden böse, lassen ihre Ware auf dem Band liegen und laufen weg. Die Kassiererin muss sich dann auch noch um die „herrenlose“ Ware kümmern.

„Alles über 85 Prozent Auslastung führt ins Chaos“, warnt Dueck. Dies gelte sowohl für die Fließbandfertigung, die Notaufnahme eines Krankenhauses oder für ein Call-Center. „Denn wenn die Auslastung über 85 Prozent steigt, dann fällt zusätzliche Mehrarbeit an. Dadurch steigt →

## „Schwarmdummheit oder schon Schwarmirrsinn?“

**Zitate.** In seinem Buch „Schwarmdumm: So blöd sind wir nur gemeinsam“ formuliert Gunter Dueck viele analytisch kraftvolle, aber auch einige ironisch-sakastische Sätze, die das Zeug zum „Zitat des Monats“ haben. Hier eine kleine Auswahl:

- „Der Bonus der Manager ist heutzutage so hoch gehängt, dass sie ihn nur mit gutem Glück ehrlich verdienen können. In der Regel erreichen sie ihre Ziele nicht wirklich. Sie müssen tricksen.“
- „Es heißt immerfort: Bringen Sie Ihre Zahlen und nicht Ihre Ausreden. Aber das ganze Business wird vom Ausredensuchen geradezu beherrscht, ... weil die Ziele utopisch und wirr und nicht zu packen sind.“
- „Es gibt zwei verschiedene Arten von Sünden in einem System. Sünden gegen das System (wie Reisekostenbetrug), die sehr hart bestraft werden. Und Sünden im Sinne des Systems, die unausgesprochen vom System gedeckt werden (wie einem Kunden etwas Nutzloses zu verkaufen) ... Dadurch höhlt sich das System von selbst aus. Es wird innen morsch, hohl und fault. Ist das noch Schwarmdummheit? Oder schon Schwarmirrsinn?“
- „Der Gärtner, der bei Bayern München den heiligen Rasen mäht, ist sicher nicht



Foto: Richard Carey / fotolia.com

einfach Mäher. Er ist Teil des Sieges. Schwarmdummheit bestellt zum Mähen des heiligen Rasens wechselnde Billigarbeiter.“

- „Der Über-Stress lässt das Gute im Menschen zerbröseln. Die Arbeit fühlt sich wie Dauerkampf ohne sichtbaren Feind an ... Unter Stress entsteht so etwas wie Hass auf Teams, die mit Flow arbeiten.“

- „Die schriftlichen Anträge der Universitäten, die zu den Elite-Unis gehören wollten, sahen nach Presseberichten verstörend gleich aus. Selbst die schlechteste Universität hatte sich schlaugemacht und herausgefunden wie man Meister in Sachen „Antragslyrik“ wird. Die Unis waren nicht Elite, aber sie konnten sich so darstellen.“

## Die Angst, von einem Computer ersetzt zu werden

**Humboldt 2.0.** Prof. Dr. Gunter Dueck durfte die diesjährige Learntec mit einer Keynote zum Thema „Wie verändern digitale Medien das Lernen?“ eröffnen. Er forderte eine Bildungsreform, die von ihrer Radikalität her den Humboldtschen Reformen in Preußen gleichkommen müsse.

Langsam wird er ungeduldig. Auf der Learntec 2015 inszenierte sich Gunter Dueck nicht mehr wie bei früheren Gelegenheiten als liebenswerter Kautz, sondern gab den zornigen, alten Mann, der sich auch für ein publikumswirksames Lehrer- und Politiker-Bashing nicht zu schade war. Er habe genug davon, Fragen zu beantworten, ob das Internet Fluch oder Segen sei. „Ich bin es langsam leid, darauf hinzuweisen, dass das Internet schon seit 25 Jahren da ist und dass es kein Fluch ist“, so der pensionierte IBM-Manager. Da das Internet nicht verschwinden werde, müsse man jetzt endlich damit anfangen, die Schulbildung der Kinder und die Weiterbildung der Berufstätigen daraufhin auszurichten.

### Was ein Computer nie besser können wird

Als Vorbild soll laut Dueck der preußische Gelehrte, Staatsmann und Bildungsreformer Wilhelm von Humboldt (1767 – 1835) dienen. Der habe erkannt, dass die Bildung der Bevölkerung zur aufkommenden Industrialisierung passen müsse. Heute solle die Bildung dazu befähigen, im Computerzeitalter noch einen gut bezahlten Job zu finden. Gute Arbeitsplätze gebe es in Zukunft aber nur noch für IT-Spezialisten und für Leute, deren Tätigkeiten nicht durch einen Computer ersetzt werden könnten. Da der Computer schon

bald ganz alleine zum Beispiel Autos steuern, Strategien zur Geldanlage ausarbeiten und Röntgenbilder analysieren könne, müssten sich Taxifahrer, Bankberater, Allgemeinmediziner (und alle anderen Berufstätigen) schnellstmöglich um zusätzliche Kompetenzen kümmern. Was ein Computer auf absehbare Zeit nicht können wird, sind laut Dueck zum Beispiel Tätigkeiten wie:

- in vernetzten Projekten arbeiten
- verhandeln
- coachen
- Konflikte lösen
- Zukunftskonzepte erstellen (und dabei die zu erwartenden Widerstände berücksichtigen)
- Empathie für Kunden und ihre Bedürfnisse entwickeln
- Sinn für Erfolg entwickeln
- Menschen verstehen und motivieren
- Storytelling in Überzeugungsprozessen einsetzen
- Dinge gezielt und mit Drive vorantreiben und andere dabei mitnehmen.

„In der Schule und der Universität werden wir im Grunde auf die falschen Dinge vorbereitet“, erklärte Dueck. Auf die Frage aus dem Publikum, was denn aus dem Lehrplan gestrichen werden solle, wenn jetzt in der Schule auch noch Kommunikations- und Sozialkompetenzen trainiert werden müssten, antwortete der Professor trocken: „Das müssen die Schüler zusätzlich zum Fachwissen lernen!“. Um den Ernst der Lage zu unterstreichen, lästerte Dueck: Die Frage, wie viele „Likes“ man bei Facebook brauche, um als normaler Mensch zu gelten, sei völlig „peripher“ im Vergleich zu der Frage, welche neuen Bildungsziele jetzt festzulegen seien,

### Nach mehr Professionalität streben

Außerdem erwartete Dueck von Deutschland, dass sich das Land stärker zu einer Exzellenzgesellschaft entwickle. Jeder Einzelne müsse mehr denn je nach Professionalität streben, wenn er eine gut bezahlte Arbeit behalten wolle. Zum Beispiel müsse der Facharbeiter zum Maschinensupervisor, der Gärtner zum Naturgestalter, der Maler zum Innendesigner und der Modeverkäufer zum Outfit-Coach werden. Von der Schule forderte Dueck, sich mehr um die individuellen Begabungen der Kinder zu kümmern und außerdem die Präsentation des Unterrichtsstoffs mehr an der Neugier der Schüler auszurichten.



Foto: ArTo / fotolia.com

**Wilhelm von Humboldt.** Er passte das Bildungswesen seiner Zeit (Schulpflicht!) an die Industrialisierung an.

→ die Auslastung weiter. Oft springt sie sofort auf 100 Prozent“.

Ein verantwortungsloses Management, das die Auslastung über 85 Prozent hinaufschraubt, ist für Dueck der Hauptgrund dafür, dass die Schwarmdummheit besonders in den großen Unternehmen zugenommen hat. Wer unter Druck stehe, vernachlässige seine Projekte, verliere seine Hilfsbereitschaft gegenüber Kollegen und trage nur noch – natürlich auf den letzten Drücker – das Notwendigste zum Erfolg eines Teams bei. In den Projektgruppen gehe es immer mehr drunter und drüber. Keiner wolle mehr etwas entscheiden. Immer hektischere Abstimmungsrunden, die von Missverständnissen verzögert würden, seien die Folge. „Das Tagesgeschäft frisst uns auf“, heißt es dann überall.

## Kaizen „verbietet“ Überlastung von Mensch und Maschine

Die Top-Manager werden durch die Klagen von Kunden irgendwann darauf aufmerksam gemacht, dass die Kundenbetreuung nicht mehr gut ist, dass Qualitätsmängel vorkommen und dass kaum noch Innovationen auf den Weg gebracht werden. Außerdem lässt es sich bald nicht mehr übersehen, dass die Krankmeldungen und die Burn-out-Fälle sich häufen. Auf solche Informationen reagieren Top-Manager nach Duecks Beobachtungen mit verschärften Kontrollen. Jeder muss jetzt mit wöchentlichen Statistiken Rechenschaft ablegen, wie es um seine Kundenkontakte oder um den Verlauf seiner Projekte steht. Bei 85 Prozent Auslastung hätte man genug Pufferzeit, um zusätzliche Büroarbeiten entspannt zu erledigen. Doch bei Überlastung führe jede weitere Bürokratisierung nur zu „zusätzlichem Schmerz und Zorn“.

Der japanische Kaizen-Ansatz („Veränderungen zum Besseren“) unterstützt Duecks Kritik explizit. Zum Kaizen gehören die drei Mu-Prinzipien: 1. Keine Verschwendung (Muda) 2. Keine Überlastung (!) von Mitarbeitern und Maschinen (Muri) 3. Keine Unregelmäßigkeiten in den Prozessabläufen (Mura). Deutsche Konzerne sparen sich laut Dueck unter Berufung auf Muda tot und ignorieren die beiden anderen Aspekte guter Unter-



**Gunter Dueck.** Sein Buch „Schwarmdumm“ (Campus Verlag, Frankfurt am Main 2015, 324 Seiten, 24,99 Euro) gilt – wenn es nach den meisten Amazon-Rezensionen geht – als „die“ Pflichtlektüre für Manager.

nehmensführung. Bei Problemen denke leider niemand daran, die Überlastung zurückzufahren. Wenn große Unregelmäßigkeiten in den Abläufen zu beobachten seien, würden die Mitarbeiter einfach unter Druck gesetzt, mehr unbezahlte Überstunden zu leisten. „Niemand versucht das Problem qualitativ im Sinne höherer Kompetenz zu lösen“, klagt Dueck.

## Wer kann das Hamsterrad anhalten?

Dueck beschreibt auf 304 von 324 Seiten beispielhaft und zum Teil sehr humorvoll den Auslastungswahn in deutschen Konzernen. Diesem Wahn gibt er einen wesentlichen Teil der Schuld an der Schwarmdummheit. Mögliche Lösungen des Problems werden auf den letzten 20 Seiten kurz angerissen. Für den Mathematikprofessor gibt es im Grunde nur eine ganz einfache Lösung: Das Top-Management muss dafür sorgen, dass sich der Auslastungsgrad zwischen 80 und 85 Prozent einpendelt. Aber Dueck bekommt schnell Zweifel, ob ein ausbeuterischer Vorstand jemals freiwillig seine Zielvorgaben senken würde. Er fragt sich sogar, ob Konzerne nicht „irgendwie“ als unreformierbare Zonen „aufgegeben“ werden müssten. Genau genommen hat Dueck keine Antwort auf die Frage, wie der Schwarmdummheit begegnet werden kann, wenn sie sich erst festgesetzt hat. Er weiß nur: Wer die Uhr zurückdrehen und die Auslastung einer Organisation



**Fritz B. Simon.** In diesem Buch „Gemeinsam sind wir blöd!“ (Carl Auer, Heidelberg 2004) analysiert Simon den Shareholder-Value-Ansatz als „ein besonders gutes Beispiel für kollektive Blödheit“.

senken will, der steht vor einer „unfassbar schwierigen Aufgabe“.

Dueck hat einen typischen Campus-Bestseller verfasst: Nach dem Motto „Wo viel Licht ist, ist auch viel Schatten“ nimmt sich bei solchen Büchern ein Autor einen populären, positiv besetzten Begriff („Schwarmintelligenz“) vor und schreibt dann über dessen Schattenseiten („Schwarmdummheit“) eine Horrorgeschichte. Die Leser kaufen solche Bücher hauptsächlich wegen des Unterhaltungswerts. Zum Schluß erklärt der Autor noch, er habe nur eine überfällige Diskussion anregen wollen. Problemlösungen könne man zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht erwarten. Der Profi erkennt diese Art der Business-Folklore nicht zuletzt daran, dass ein Literaturverzeichnis fehlt. Es bleibt im Unklaren, aus welchen Quellen der Autor getrunken hat und ob er sich beim Schreiben überhaupt für die Meinung anderer Experten interessierte. Duecks Buch wäre bestimmt „runder“ und handlungsorientierter geworden, wenn der Autor sich mit den Erkenntnissen und Ratschlägen der Shareholder-Value-Kritiker befasst hätte.

Auf einer tieferen Ebene ist Duecks Buch übrigens eine Liebeserklärung an den deutschen Mittelstand und insbesondere den süddeutschen Maschinenbau! Der ist nach Duecks Einschätzung von Natur aus immun gegen überflüssige Meetings im Allgemeinen und gegen Schwarmdummheit im Besonderen.

Martin Pichler ●