

"Effizienz würgt! Informatik hilf!"

Gunter Dueck

IBM Global Services
IBM Deutschlang GmbH
Gottlieb-Daimler-Straße 12
68165 Mannheim
dueck@de.ibm.com
www.omnisophie.com

Abstract: Der Computer und das Netz revolutionieren die Welt wie einst Baumwolle, Eisenbahnen oder Elektrizität. Das Informationszeitalter bildet den 5. Kondratieff-Zyklus, sagt man. Das stimmt nicht, sage ich: Wir erleben das Zeitalter des Effizienzdenkens. Dem dient der Computer. Effizienz geht bis an alle Grenzen, auch an unsere. Da sind wir nun. An Grenzen ist Vorsicht geboten. Dort ändern sich die Gesetze. Das aber ignoriert platte Sparlogik erster Ordnung. Sie erzeugt Instabilität, Risiken und Chaos durch immer neues Ausnutzen von Scheinkorrelationen und anderen naturgesetzverachtenden Todsünden. Bessere Computeranwendungen oder Menschenlogiken müssen her! Von wem? Von uns! Von wem sonst?

Der Computer und das Netz revolutionieren die Welt wie einst Baumwolle, Eisenbahnen oder Elektrizität. Das Informationszeitalter bildet den 5. Kondratieff-Zyklus, sagt man. Es gibt inzwischen viele Gedanken, welche technischen Errungenschaften unser Leben in langen Konjunkturzyklen von vierzig bis sechzig Jahren prägen. Die gegenwärtigen Denker überlegen, was nach dem Boom des Informationszeitalters die Lokomotivenfunktion übernehmen wird: Was ist die nächste Schumpetersche Basisinnovation? Die Nanotechnologie? Die Gesundheit? Die Biotechnologie?

Diese technologische Sicht auf unsere historische Entwicklung hat Blindstellen. Zum Beispiel kommen Dynamit, Atombomben, die Bergpredigt oder die Sklaverei gar nicht als menscheitsbestimmende „Basisinnovationen“ in solchen Gedanken vor. Und da frage ich manchmal: Wollen wir nun wirkliche Erkenntnisse gewinnen oder müssen wir politisch korrekt bleiben? Und eben deshalb, weil wir auf bloße Technologie starren, die mit den Händen zu greifen ist, kann uns vielleicht eine ganz wichtige Entwicklung der Neuzeit ganz entgehen: Die Entwicklung der Psychologie und die des Managements.

Das Management hat sich als ernstzunehmende Wissenschaft nach dem zweiten Weltkrieg immer stärker entwickelt. Heute wird alles „gemanagt“, nicht etwa nur „getan“, wie es früher war. Management hieß ursprünglich: „Setze es in die Tat um.“ – „Keep things done.“ Seit den sechziger, siebziger Jahren kam noch eine wichtige Komponente hinzu: „Tu es effizient.“ Die Entwicklung des Managements war immer eng verwoben mit der Fragestellung, Menschen effektiv zum Arbeiten zu bewegen. Wie das geht, hat die Psychologie möglicherweise für Fließbandarbeiter befriedigend beantwortet. Der Behaviorismus, der eine Grundlage des so genannten Scientific Management bildet, verwandelt das ganze komplexe Weltgebäude menschlichen Handelns in ein Ineinandergreifen vielfältiger „Stimulus-Response“-Ursache-Wirkungsbeziehungen“. Heute sprechen wir von Anreiz- oder Incentivesystemen. Nichts ist mehr denkbar ohne Anreize. Wer belohnt wird, tut das dafür Gewünschte. Ursache-Wirkung. Alles ist nun endlich die Kausalkette, mit der das Universum zwar nicht abschließend erklärt, aber konstruktiv so gestaltet werden kann.

Der Behaviorismus des Psychologen Watson (seine Zeitgenossen Freud, Jung und Adler waren Europäer!) und später die „Skinner-Box“ haben von den USA aus das neuzeitliche Management dramatisch geprägt. Wer etwas will, setzt eine Belohnung aus („Stimulus“)! Also: Wettbewerb! Preisaussetzungen! Aggressives Bewertungsmessen und Vergleichen von Menschen! „Review motivation“! Management by Deadline. „What-If-Analysen“ ersetzen tief schürfendes Grübeln. Welche Variable des Unternehmens soll anders werden? Diese? Dann müssen wir einen Anreiz schaffen oder einen Vice President einsetzen. Mehr Anreiz, mehr Wirkung! Diese Fehlintuition wird lineares Denken genannt. Wer das Gehalt eines Managers von 100 Millionen Dollar verdoppelt, bekommt natürlich die doppelte Arbeitsleistung und den doppelten Aktienkurs.

Alle diese zumindest diskussionswürdigen Vorstellungen haben in den letzten Jahren zu einem extremen, fast einfaktoriellen Effizienzdenken geführt. „Was bringt es dem Aktienkurs?“

Die Informatik gerät mehr und mehr in diesen Sog. Computer werden immer noch für Forschung und Entwicklung eingesetzt, aber die meisten dienen den „Prozessabläufen“ aller Art. Die IT dominiert mehr und mehr die Geschäftsabläufe innerhalb von Unternehmen und sie verbindet die verschiedenen Firmen zu Netzwerken. Die IT regelt also auch die Beziehungen von Unternehmen und Menschen.

In gewissem Sinne verkümmert diese Hauptrichtung der IT zum Erfüllungsgehilfen übertriebenen Effizienzdenkens. Sie unterstützt heute mehr und mehr die Sparkommissare der Unternehmen. Inzwischen wird die IT nicht nur zur Rationalisierung der Geschäftsprozesse eingesetzt, sondern sie unternimmt auch den internen Versuch, sich selbst einer Effizienzkur zu unterziehen. „Die IT soll billiger werden“, heißt es an allen Orten. Es geht nicht mehr um den Nutzen der IT, sondern vor allem um ihre Kosten. Extern dient die IT dazu, Ressourcen besser einzusetzen. Intern beginnt sie, ihre eigenen Ressourcen effizient auszunutzen. Sie verliert dabei ihr Ziel. Sie konzentriert sich zum Beispiel auf die innere Auslastung der CPUs (Grid Computing etc.) und verliert ihren Blick auf die Nutzenstiftung nach außen.

Nun kommt mein Punkt, den ich herausheben möchte: So ziemlich alle Mitarbeiter, die ich aus allen möglichen Unternehmen oder Universitäten kenne, vom Hausmeister bis zum CEO, antworten auf die Frage nach dem Ineffizientesten und Schlechtesten, nach dem Gehasstesten und Entnervendsten in ihrem eigenen Unternehmen: „Die Prozesse! Das System!“

Das, was das Effizienzdenken, das Management und die IT in den letzten Jahrzehnten geschaffen haben – die Stimulus-Response-Systeme, die Incentive-Systeme, die Reviews, die zähen Genehmigungsverfahren, die Entscheidungsprozeduren, das egoistische Towerdenken, die Abhängigkeit aller Entscheidungen vom Aktienkurs, den Analysten oder dem Wahlergebnis – all das gilt nun fast jedem einzelnen Manager, Mitarbeiter und Menschen als das Schrecklichste am Ganzen. „Ich reiße mir alle Beine aus und arbeite wie ein Tier, aber ich habe das Gefühl, ganz wirkungslos zu bleiben, weil das System irgendwie alles torpediert. Ich mag nicht mehr.“ Die Anreizsysteme wachsen uns über den Kopf, und mitten in dieser Erkenntnis sehen wir, dass das Effizienzdenken immer wütender noch viel weiter in die Richtung geht, die wir gerade als die falsche beklagen.

Zu starkes lineares Denken stößt an Grenzen. Wer 100% Auslastung fährt, hat keine Ressourcen mehr für irgendetwas anderes. Wer immer arbeitet, kann nicht mehr angerufen werden. Wenn alle arbeiten, ist niemand mehr erreichbar. Hilfe kann es nicht geben. Zuständige werden nicht mehr gefunden. Teams sind unbesetzbar. In der Nähe der Auslastungsgrenze oder der Effizienzgrenze verschwindet alles andere. Wir klagen, Systeme seien inflexibel. Wir wollen sie „agile“, „responsive“, „adaptive“, „on demand“. Das geht aber nicht bei 100% Auslastung, und es geht nicht, wenn das Lineare Denken herrscht oder die ausschließliche Stimulus-Response-Doktrin der Incentive-Systeme.

Dieses Phänomen ist mathematisch vollkommen klar: An den Grenzen werden andere Güter knapp. Reserven verschwinden. Bei 100% Auslastung verschwinden Gesundheit, Seelenruhe, Innovation, Weiterbildung, Erneuerung, Sicherheit ... An den Grenzen beginnt das Unerlaubte. Wer immer so schnell fährt wie äußerstenfalls unter Geldstrafe erlaubt ist, ist jede Sekunde in Gefahr, den Führerschein zu verlieren. An der Grenze ist die dauernde Gefahr des Grenzübertrettes: Unethisches beginnt, Bilanzfälschungen liegen jetzt ganz nahe, Menschenschicksale hängen am seidenen Faden. Unternehmen zucken unter Klagen, Patentstreitigkeiten und Vertragsstrafen zusammen, manche siechen danach dahin. Aktienkurse brechen an ertappten Grenzüberschreitungen ein. Manager werden entlassen und geholt. Hin und Her, extreme Volatilität! Das ist das mathematische Verhalten des Systems in Grenznähe.

Man kann sagen: In Grenznähe steigen die Risiken, in der Not der Grenznähen weichen die Unternehmer ins Risiko aus, solange sie keiner dabei erwischt. Die Risiken werden in Unternehmen hartnäckig missachtet, solange sie nicht die Anleger beunruhigen. Unternehmen ziehen sich auf das Hochprofitable zurück, das sie Kerngeschäft nennen. Das beeindruckt die Aktionäre, denn sie sind dumm. Wenn das Schulkind des Aktionärs alle Schulfächer abwählen würde – bis auf Religion, weil es da eine Eins bekommt und dann 1.0 im Durchschnitt hat (dieses Verhalten entspricht der Fokussierung auf das Profitable), dann würde der Aktionär sein Kind ins Gebet nehmen. Für Risiken von Unternehmen reicht aber der Intellekt nicht? Deshalb setzen die Unternehmen alles auf eine Karte (das Kerngeschäft), was früher unter der Weisheit der Diversifikation verpönt war.

Das einfaktorielle Denken schlägt Kapriolen und schießt ins Knie. Universelle Technik: Man sucht zwanghaft Daten, die mit dem Profit des Unternehmens korrelieren und die gleichzeitig einfach beeinflussbar sind. Man findet zum Beispiel: „Die Profitträchtigsten sind die, die auch am meisten Frauen beschäftigen.“ Dann schreiten die Unternehmensführer zur Tat. Sie stellen Frauen ein und erwarten das folgerichtige Steigen des Profites. Der Mathematiker/Informatiker weiß: Das sind Scheinkorrelationen! Der Profit steigt natürlich nicht! Hier grenzt das Stimulus-Response-Denken in Tabellen-Grün-Rot an Dummheit und oft ist die Grenze deutlich überschritten. Ich frage öfter einmal bei Vorträgen, wer das Wort „Scheinkorrelation“ überhaupt kennt?

Das extreme Messen in heutigen Systemen führt zu Vermeidungsreaktionen zu Zeitpunkten der Messungen. So wie Schüler nicht für das Leben lernen, sondern nur kurz vor einer Klausur für die Note, so arbeiten wir nicht mehr für das Leben, sondern für den Akt der Messung (Quartalsdenken, Monatsendedenken, Freitagssdenken, bald Arbeitsschlussdenken, 23.59 Uhr). Wenn der Aktienkurs des Unternehmens nur eine Sekunde hochschnellt, reicht es zur Ausübung der Optionen für den Manager. Es geht nicht darum, dass etwas grundsätzlich gut ist, es muss nur eine Sekunde lang gut sein – zum Zeitpunkt der Untersuchung.

Die Systeme, die Messprozesse, die irreführenden Scheinkorrelationen, die Versuche, Naturgesetze der Warteschlangen und Auslastungen zu durchbrechen – alles dies wird von der IT bereitgestellt. Informatiker gießen Unvernunft in Silikon und in harte unveränderliche Software. Was sich unter Menschen noch als Unvernunft diskutieren ließe, wird in Software und in automatisierten IT-Prozessen autonom. Selbst wenn jedes Kind die Unvernunft gesehen hat und wenn sich alle Menschen darin einig sind – auch dann beherrschen uns die Prozesse. „Ich weiß, Sie haben Recht. Aber das kann ich in den Computer nicht eingeben.“

Wer ist verantwortlich, unsere Lebenslogik zu verbessern? Wer soll die Prozesse verändern? Die Manager? Sie werden es tun, wenn es die Analysten verlangen. Wer also dann? Die Analysten? Die können heute so schön einfach über die Unternehmen urteilen! Ich fürchte, die IT muss selbst für ein besseres Leben aller Menschen sorgen?

Die Mächtigen rufen heute nur nach Innovation, Umsatzsteigerungen, neuen Produkten, nach neuer Ehrlichkeit, nach Substanz, neuen Inhalten, nach dem Beenden des Leidens und des allgemeinen Abteilungsegoismus auf jeder Ebene. Die Mächtigen haben planmäßig und zielsicher mit linearem, einfaktoriellem Denken und einer stur behavioristischen Menschensicht eben dies unsinnige Zeit heraufbeschworen, in der sie eben diese guten Wünsche nun ganz sinnlos überall äußern können. Sie klagen über das, was sie erzeugten. Sie hoffen, sie werden das, was sie erzeugten, durch mehr Wettbewerb und neue Anreizsysteme und die Erhöhung von Steuern wieder wegschaffen ... Verstehen Sie, wer jetzt etwas tun muss? Die IT, die Forschung, die Mathematik. Man müsste als Programmierer fast manchmal streiken ...