

# Dueck's Panopticon

Gunter Dueck

# Dueck's Panopticon

Gesammelte Kultkolumnen

Mit 14 Abbildungen

Professor Dr. Gunter Dueck  
IBM Deutschland GmbH  
Gottlieb-Daimler-Str. 12  
68165 Mannheim  
dueck@de.ibm.com  
www.omnisophie.com

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen  
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-540-71704-1 Springer Berlin Heidelberg New York

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funk-sendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Springer ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media  
[springer.de](http://springer.de)

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2007

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Text und Abbildungen wurden mit größter Sorgfalt erarbeitet. Verlag und Autor können jedoch für eventuell verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder eine juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen.

Umbruch und Herstellung: LE-TeX, Jelonek, Schmidt & Vöckler GbR, Leipzig  
Umschlaggestaltung: KünkelLopka Werbeagentur, Heidelberg  
Gedruckt auf säurefreiem Papier 33/3180 YL – 5 4 3 2 1 0

# Inhaltsverzeichnis

<b>I.</b>	<b>Lauter Kolumnen, alle Beta!.....</b>	<b>1</b>
<b>II.</b>	<b>Über die Unfreiheit der Forschung.....</b>	<b>15</b>
	1. Echt Klasse, etwas verschwommen! Nehme ich! .....	17
	2. Wenn ich noch einmal jung wäre, traute ich mich, etwas forscher zu sein? .....	21
	3. Überall Zwang, wo nur Freiheit ist .....	24
	4. Warum nicht: „beherrschende“ Wissenschaft? .....	34
	5. Die dienende Wissenschaft.....	38
<b>III.</b>	<b>Intuition, E-Man und Drittmittel.....</b>	<b>43</b>
	1. Ich bin leider nicht erstickt und Sie sind schuld .....	43
	2. Jäger, Bauer, E-Man.....	45
	3. Über das Intuitive .....	48
	4. Logistik und Evaluation .....	51
	5. Nun doch: Systeminfizierung?.....	53
<b>IV.</b>	<b>Kopfgold (oder Knowledge-Management) .....</b>	<b>55</b>
	1. Träume der Wissensgesellschaft .....	55
<b>V.</b>	<b>Energieversorger unter Strom.....</b>	<b>67</b>
<b>VI.</b>	<b>Auf und Up mit Logik erster Ordnung.....</b>	<b>75</b>
	1. Logik erster Ordnung.....	75
	2. Explosion und Kontraktion.....	76
	3. Einschießen! Der Kunde im Mittelpunkt .....	80
<b>VII.</b>	<b>Fragen ist befehlen, antworten ist gehorchen .....</b>	<b>85</b>
<b>VIII.</b>	<b>Psychologie neuronaler Netze .....</b>	<b>89</b>
	1. Das Bedeutende wird für Spaß hingeworfen. Hilfe! .....	89
<b>IX.</b>	<b>Oh deer!.....</b>	<b>99</b>
	1. Idee oder rettender Gedanke? PENG! .....	99
	2. Fabelhaft! .....	100
	3. Metametrie und Meat-Metric .....	106

<b>X.</b>	<b>Computerseele und Datenbankpsychologie.....</b>	<b>109</b>
<b>XI.</b>	<b>Nachgetragen: Erfahrungen mit E-Man.....</b>	<b>113</b>
	1. Gartner sagt es aber auch – dann stimmt es gewiss!.....	113
	2. Mehr Statistiken über den Anteil von Intuitiven .....	116
	3. Meine Angst, mir am „Frauenproblem“ die Finger zu verbrennen.....	119
	4. Am Keirsey-Test stimmt etwas nicht.....	121
<b>XII.</b>	<b>Die Antwort auf alle Fragen .....</b>	<b>125</b>
<b>XIII.</b>	<b>Mir fällt nicht ein, was Informatik ist! Aber ich weiß es.....</b>	<b>139</b>
	1. Ich sollte es wissen, aber bitte nicht so genau! .....	139
	2. Wie sich Informatik anfühlt .....	142
	3. Wer Informatiker ist .....	144
	4. Hat Informatik einen Kern?.....	146
	5. Wissen Sie, was Informatik ist? Nein? Aber Sie sind ein Teil von ihr! .....	147
<b>XIV.</b>	<b>Ein Indikatorenhoch über Deutschland! Starke Triebwinde! .....</b>	<b>149</b>
<b>XV.</b>	<b>Life on instruction.....</b>	<b>159</b>
<b>XVI.</b>	<b>Das Kopfloose .....</b>	<b>167</b>
<b>XVII.</b>	<b>Softwareentwicklung – höher als alle Vernunft.....</b>	<b>179</b>
<b>XVIII.</b>	<b>E-Team .....</b>	<b>183</b>
	1. Elektronische Einfühlung .....	183
	2. Elektronische Angewohnheiten .....	185
	3. Elektronische Führung.....	187
	4. Aufruf .....	192
<b>XIX.</b>	<b>Supramanie: Der Wille wie eine Lenkrakete .....</b>	<b>195</b>
	1. Eine Gedankenschlinge um die so genannte Vernunft: Krrrk! .....	195
	2. Ein kurzer Blick zurück: Der Pflichtmensch.....	197
	3. Supramanie! .....	198
	4. Zeit des Supratriebes.....	200
	5. Wie kämpft, wer nicht siegen kann?.....	201

<b>XX.</b>	<b>Deutschland in der Billigenz-Falle.....</b>	<b>205</b>
	1. Das Unangenehme und das Intelligente.....	205
	2. Billigenz .....	207
<b>XXI.</b>	<b>Techies in the box .....</b>	<b>213</b>
	1. Menschen in der Box.....	213
	2. In die Box! Das Beratungsprojekt .....	214
	3. Boxen zu Batterien! Brainstorming! .....	216
	4. Boxtechies.....	218
	5. Ausboxen!.....	220
<b>XXII.</b>	<b>Schlangenbeschwörer .....</b>	<b>223</b>
	1. Alles am Limit.....	223
	2. „Bitte warten Sie!“ .....	225
	3. Die Warteschlange der Erkenntnis .....	227
	4. Schlangenbeschwörer.....	230
<b>XXIII.</b>	<b>Hochdruckdoppelstoppmanagement.....</b>	<b>235</b>
	1. Schlangenbeschwörer.....	235
	2. Netzüberlastungen .....	237
	3. Da muss eine Abkürzung sein! Augen zu und durch!....	238
	4. Gegen Hochdruckchaoten: Checklisten, Abstimmungen und Funding .....	239
	5. Nur das Gute, das mit allen Häkchen, darf durch! .....	241
	6. Wo bleibt das Resultat? Über Doppelschlangen.....	242
	7. Revisionen schicken – damit das Unwichtige geschehen kann.....	243
	8. Reorganisation, damit endlich alles klappt.....	244
<b>XXIV.</b>	<b>Simply Satisfying Quality (SSQ) .....</b>	<b>247</b>
	1. Im Weg ist das Ziel!.....	247
	2. Das Abschaffen von Reserven und die Hölle .....	250
	3. Simply Satisfying Quality.....	252
	4. Loslassen.....	255
<b>XXV.</b>	<b>Der Mensch in artgerechter Haltung (SSL).....</b>	<b>257</b>
	1. Gedanken über Menschen beim Gießen von Blumen....	258
	2. Unartige Erziehung .....	260
	3. Die Wunde der Muschel.....	262
	4. Leben und/oder Bewältigen .....	263
	5. Hirnwellen.....	263
	6. Artgerechte Haltung.....	264
	7. „Echte“ Informatiker, artgerecht gehalten.....	265

<b>XXVI.</b>	<b>Das Ziel haben oder sein? Bio-Logik und Betaphysik.....</b>	<b>269</b>
	1. Ziele.....	269
	2. Biologische Zustände unter Zielen .....	271
	3. Alles Beta?.....	273
	4. Betaphysik.....	275
	5. Artgerechte Haltung von Wissenschaftlern!.....	278
<b>XXVII.</b>	<b>Auten Sie sich!.....</b>	<b>281</b>
	1. Frauen, Wissenschaftler, Techies, Asperger .....	281
	2. Schon wieder ein Test! Da kommt nichts heraus! .....	283
	3. Volle Punktzahl! High-functioning Aspie!.....	284
	4. „Little Professors“, Nerds und Geeks .....	286
	5. Wenn alle Informatiker Aspies wären, dann .....	287
	6. Das rohe Ei .....	288
	7. Wenn! Wenn! Haben „wir“ nun erhöhten AQ oder nicht?.....	289
	8. High-AQ-Tech forever?.....	292
<b>XXVIII.</b>	<b>Highly Sensitive!.....</b>	<b>295</b>
	1. Hochsensibel.....	295
	2. Laut, leise, grob und fein .....	298
	3. Autisten und Hochsensible.....	299
	4. What you can't measure can't exist! .....	303
	5. Das fehlende Ich .....	304
	6. Ich! Laut! Grell! .....	305
<b>XXIX.</b>	<b>Die Patentlösung gibt es nicht!.....</b>	<b>309</b>
	1. Der Heilige, der Beamte und der Krieger – ein Spontantheater .....	309
	2. Spontanes und Unhehres zu Patenten.....	312
	3. Stumpfe Diskussionsrituale.....	316
	4. Trockene Einlassungen zur Sache (Realo) .....	317
	5. Das Heilige und die Ethik .....	319
	6. OpenKtisis .....	320
<b>XXX.</b>	<b>Averyware.....</b>	<b>323</b>
	1. Wie Schiffbau? .....	323
	2. Wie Autobau?.....	324
	3. Was kommt heraus? .....	326
	4. Softwareentwicklung.....	328
	5. Mein Auto ist nicht e-kaputt!.....	329
	6. Softwareexzellenz .....	331
	7. Averyware .....	332

<b>XXXI.</b>	<b>„Effizienz würgt! Informatik hilf!“ .....</b>	<b>333</b>
<b>XXXII.</b>	<b>Klage über Unwissen um Können und Kunst .....</b>	<b>339</b>
	1. Die Asymmetrie des Bindestrich-Menschen.....	339
	2. Was ist wichtig? Das Werkzeug? Das Ziel? .....	341
	3. Kunst und Können .....	343
	4. What does it mean to me?.....	345
	5. Die Sprache des Kunden .....	347
<b>XXXIII.</b>	<b>Korrelatalschaden! Egal wie!.....</b>	<b>351</b>
	1. Korrelationen .....	351
	2. Scheinkorrelation .....	354
	3. Vorfreude und Tod des Schwarzen Ritters .....	356
	4. Korrelatalschaden.....	357
	5. Kausalhoheit bei dummen Fronten .....	359
<b>XXXIV.</b>	<b>Räsonanz!.....</b>	<b>363</b>
	1. Der Affe und die Nuss .....	363
	2. Autisten sind wieder das Gegenbeispiel! .....	365
	3. Räsonanz .....	367
	4. Empathie! Empathie! – Räsonanz! .....	368
	5. Message.....	370
	6. Die berühmteste aller Resonanzen .....	371
<b>XXXV.</b>	<b>Switsch! Mensch als Schaltkreis .....</b>	<b>373</b>
	1. Das ganze Erkennen und das bloß aufmerkende Wahrnehmen.....	373
	2. Nachrichten codieren und decodieren .....	376
	3. Identifikation von Nachrichten.....	378
	4. Beispiele aus dem Leben .....	379
	5. Schalter, Sensoren, Seismographen .....	381
	6. „Ich liebe ihn! Er schaltet wie ich!“ .....	382
	7. Stimulus & Response.....	383
	8. Von Schaltern zu Schaltungen zu „Wissen“ zum Menschen .....	384
<b>XXXVI.</b>	<b>Mathematik – eine Herzensangelegenheit.....</b>	<b>387</b>
<b>XXXVII.</b>	<b>Radikale Konstruktivität – unio quaeque!.....</b>	<b>395</b>
	1. Ein Quodlibet um ein einziges Experiment .....	395
	2. Verstand und „Körper“ als verschiedene Konstruktionen.....	398
	3. Widerstreit der Prinzipien.....	399



4.	Mensch und Mehrzustandsturingmaschine .....	401
5.	Unio quaeque – Zusammenspiel der Kräfte .....	402
6.	Radikale Konstruktivität unter Wohlwillen! .....	403
7.	Free Willy .....	404
<b>XXXVIII.</b>	<b>Lean Brain Management .....</b>	<b>407</b>
1.	Intelligenz ist Luxus – Einsparen!.....	407
2.	Lean Brain Quality.....	409
3.	Lean Brain Management.....	410
4.	Moronorgie .....	412
5.	Intelligence strikes back! .....	414
6.	Nieder mit aller Intelligenz!.....	415
<b>XXXIX.</b>	<b>Inter-Enterprise Services und Innovation.....</b>	<b>417</b>
1.	Rückblick – der muss sein!.....	417
2.	Ausblick – sehen Sie schon etwas? Eine Innovation?.....	419
3.	Inter-Enterprise Services .....	420
4.	Inter-Application Services.....	421
5.	SOA – Service Oriented Architecture .....	422
6.	Beispiele, Beispiele .....	424
7.	Das Neue liegt in der Luft .....	425
<b>XL.</b>	<b>Panopticon .....</b>	<b>427</b>
1.	Der pervertierte Blick.....	427
2.	Früher Sonne und Regen, heute nur gleißendes Licht... ..	430
3.	Violentia consistens .....	433
4.	Pancopticon .....	435
<b>XLI.</b>	<b>„Du gleichst dem Geist, den du evaluieren kannst, nicht mir!“ .....</b>	<b>437</b>
1.	Du gleichst dem Geist, den du begreifst, nicht mir!.....	438
2.	First class hires first class, second class hires third class .....	441
3.	Wie definieren Sie das? Was sind die Kriterien? Wofür gibt es Geld? .....	443
4.	Kriterienerfüllungsmanagement.....	445
5.	Über Wetteifer und Wettkampf.....	446
6.	Genies gebären Genies .....	447
7.	Grundirrtum der ökonomischen Betrachtung der Exzellenz .....	448
8.	Axios! .....	448

<b>XLII.</b>	<b>Third &amp; Second Life.....</b>	<b>451</b>
	1. Second Life .....	451
	2. Hallo? IBM? .....	453
	3. Third Life .....	454
	4. „Niedergang der Welt!“ .....	455
	5. The Shape (aus <i>Wild Duck</i> ) .....	456
<b>XLIII.</b>	<b>Entrepreneuring – vom Träumen und vom Tun .....</b>	<b>463</b>
	1. Dreamers who do and Doers who dream.....	463
	2. Dreamers who try to do and Doers who try to dream ...	465
	3. Die Techie-Lücke oder „The Chasm of Innovation“ .....	467
	4. 10 Tage mit Gifford Pinchot und mein Ende am Flughafen.....	469
	5. The Chasm of Education.....	472
	6. Brainstorming, Technologie-Transfer, Call for Ideas ....	473

## I. Lauter Kolumnen, alle Beta!

Seit 1999 schreibe ich alle zwei Monate die so genannte beta-inside Kolumne im Journal *Informatik-Spektrum*. Diese Publikation ist die Mitgliederzeitschrift der *Gesellschaft für Informatik (GI)*. Sie erscheint im Springer-Verlag.

Alpha! Alpha-Versionen sind Hochglanzprospekte und Außenerklärungen, Imagebroschüren und im Großen und Ganzen prächtiger Schein. Meine Kolumne aber ist gnadenlos Beta! Real! Kritisch! Mit Leidenschaft und Herzblut geschrieben! Es kommen entsprechend viele Ausrufezeichen darin vor!

Eigentlich gab es im *Informatik-Spektrum* gar keine Kolumne. Ich hatte 1999 einen langen Artikel über „Business Intelligence“ und Datenverrücktheiten im Tagesgeschäft geschrieben, der im Spektrum über drei Hefte verteilt erschien. Daraufhin trafen viele Leserbriefe der Form „schreib weiter“ ein, und ich antwortete auf einen Kolumnen-Vorschlag des Verlegers Hermann Engesser: „Okay, ich schreibe weiter, bis einer von uns müde wird.“ Das ist jetzt acht Jahre her! Erst dachte ich, mir würde niemals so viel einfallen – aber die Einfälle vermehren sich beim Aufschreiben und Denken von selbst. Und so habe ich nebenbei die überschüssigen Gedanken inzwischen in vielen Büchern dokumentiert.

Die Kolumnen von 1999 bis 2001 erschienen in einem Sammelband *Die beta-inside Galaxie* im Springer-Verlag. Es gibt noch ein paar von dieser ersten Serie zu kaufen! Dann haben Sie mit dem hier vorliegenden Buch alle Kolumnen zusammen, wenn Ihnen das gefällt.

Acht Jahre! So viel ist inzwischen geschehen. Meine New-Economy-Begeisterung von 2001 wich schnell einem Schrecken über den herausziehenden Darwinismus im sozialen Leben, der sich bis heute verstärkt. Etwa 2007 scheint ein Tiefpunkt erreicht, an dem die letzten Konzerne noch einige zehntausend Menschen wie Faule und Unfähige entlassen, in Niedrigverdiener umwandeln oder durch „Globalisierung“ ersetzen. Die Weltwirtschaft hat heute die Lokomotive gewechselt – das ist jetzt Asien! Und wir gehen wieder in eine Innovationsphase und bald, wenn sich auf

Stellenanzeigen kaum jemand mehr bewirbt, werden wir alle wieder Menschen statt Kostenblöcke sein dürfen.

Merken Sie an den letzten Zeilen, dass ich eindeutige Meinungen habe? Die habe ich in der Kolumne immer vertreten, auch auf die Gefahr hin, dass vieles eher wenig mit Informatik zu tun hat. Statt einer weiteren Einleitung gehe ich mit Ihnen kurz alle Kolumnen einzeln durch. Ich erzähle, warum sie mir am Herzen lagen, wie sie entstanden, was inzwischen geschehen ist. Seit 2000 schreibe ich auch Bücher – und die Kolumnen hier im Buch begleiten meine philosophische Entwicklung in der letzten Zeit. Sie können sehen, wie ich vieles, was später geschah, vorab ahnte. Da mögen Sie heute mitfühlen, wie ich oft leide. Ich habe angeblich die zweifelhafte Gabe, so las ich einmal, „to see the end from the beginning“ und oft wiederhole ich im Leben wie Werner Enke im Film *Zur Sache, Schätzchen* diesen einen kultigen Satz: „Es wird böse enden.“ Das glaubt mir dann keiner! Seit zwei Jahren aber predige ich Optimismus, Aufbruch und Innovation. Auch das glaubt mir keiner ... Wie ein echter Forscher verpasse ich immer den richtigen Zeitpunkt. Immer zu früh! Und ich will nie mehr darauf stolz sein, denn diese Haltung verstärkt doch alles nur! Nie mehr – aber ich schaffe es wahrscheinlich nicht.

So, jetzt zu den einzelnen Kolumnen.

Verfolgen Sie alle meine Gedankensprünge in den Jahren 2001 bis 2007!

Manager fragen oft: „Wenn ich nur *eine* Geschichte oder nur fünf Seiten im Buch lesen kann, welche empfehlen Sie mir?“ Darauf gibt es eine klare Antwort: *Oh deer!* Das ist bei weitem das Lustigste, was mir in diesen Jahren einfiel. Die Geschichte ist dann natürlich nichts für Manager. Ich träumte lange, einmal ein ganzes Buch im Oh-deer-Stil schreiben zu können! Es ist dieses prickelnde Gefühl vor dem Computer, das Schreiben unter lautem Lachen! Ein bisschen ist das mit *Lean Brain Management* gelungen, das 2006 erschien und prompt Managementbuch des Jahres wurde, oder?

**Über die Unfreiheit der Forschung:** Das ist eine ganz lange Kolumne, die über drei Hefte verteilt erschien. In der Industrieforschung wurden wir immer stärker gezwungen, etwas „Nützliches“ zu erforschen. Damit meinte man etwas, womit schnell Geld zu machen wäre. Im Grunde verliert die Forschung dadurch all ihre Freiheit, das ist klar, aber sie stirbt am Mangel von Freiheit. Das wollte niemand erkennen. Heute ist sie

schon so ziemlich gestorben – ich habe es kommen sehen. Heute ist neuerdings viel die Rede davon, Menschen wieder Freiräume für Innovationen zu geben. Hin und her.

**Intuition, E-Man und Drittmittel:** Ich hatte Bekanntschaft mit psychologischen Test gemacht, die Menschen nach den Ideen C. G. Jungs zum Beispiel in „Intuitive“ und „Ordnungskräfte“ einteilen. Die Ersteren sind in der normalen Bevölkerung in einer kläglichen Minderheit und spielen keine große Rolle: 15 Prozent? Sie treffen sich dann in bestimmten Berufen wieder und werden Psychologen, Informatiker, Mathematiker, Schriftsteller, Theologen oder Grüne. Da dachte ich: Deshalb sind Informatiker so anders! Sie sind alle „Intuitive“! Ich forderte die Leser zum Selbsttest auf und erhielt viele Zuschriften für meine Statistik. Bis heute haben wohl an die 1000 Leser geantwortet. Fazit: Beinahe zwei Drittel der Informatiker, Mathematiker, Grünen etc. sind „Intuitive“ oder „Rechtshirnige“, aber ebenso sind etwa zwei Drittel der Manager, Aufpasser, Lehrer, Banker, Polizisten „Ordnungskräfte“ oder „Linkshirnige“, die nur in Zahlen, Tabellen und Hierarchien denken. Von diesen schrecklichen normalen Menschen geht eigentlich die Bedrohung der „rechten Gehirnhälfte“ aus. Sie bedrohen Träume, Forschung, Kunst, Wissenschaft, Glauben, Innovation, Vertrauen und dergleichen. Diese Erkenntnis trieb mich zu vielen Kolumnen und einigen Büchern. Ich wollte Warnungen an jede Wand schreiben. Das Buch *E-Man* erschien zur Zeit dieser Kolumne.

**Kopfgold (oder Knowledge-Management):** Das Wissen in unseren Köpfen ist in komplexesten Strukturen wie etwa in neuronalen Netzen gespeichert, auch in Reaktionsweisen der Instinkte, die etwas in uns automatisch an- und ausschalten. Erinnerter Gefühle enthalten Entscheidungsgrundlagen. So ist das wirklich! Aber die neuen Wissensmanager wollen das Komplexe nun zur allgemeinen Verwendung in Tabellen und diese in Computern speichern. Sie wundern sich, warum das nicht geht. Sie sind böse mit den Wissenden und schimpfen: „Du verheimlichst dein Wissen, damit du allein Experte bist.“ Im Sinne der vorhergehenden Kolumne: Die linkshirnigen Wissensmanager verstehen die in ihrem strengen Denksinne „chaotische“ Struktur rechtshirnigen Wissens nicht. Deshalb kommt bei Wissensprojekten nichts heraus. Ich frage in dieser Kolumne: Wie hängt der Begriff Wissen von unserer Art ab, das Gehirn zu benutzen? Es muss doch verschiedene Arten von Wissen geben, nicht die eine der Manager, die immer alles in Meetings mitschreiben. Die nervten damals mit dem viel zu oft ausgeleierte Satz: „Wenn Siemens wüsste, was Siemens weiß ...“ Auch dieser Satz hat 2007 eine ganz andere Bedeutung bekommen ...

**Energieversorger unter Strom:** Dieser Artikel ist im *Energie & Management Jahresmagazin* im Jahre 2001 entstanden. Damals begannen Stromversorger, sich gegenseitig die besseren Kunden abzuwerben. Das führt zu Preisverfall! Warum tun sie das alle? Die Banken ja auch, und die Krankenkassen und Mobilnetzbetreiber. Mehrgewinne durch Preiskriege?

**Auf und Up mit Logik erster Ordnung:** Hin und her durch Kurzfristlogik! In Expansionsphasen überschwemmen uns Firmen mit abstrus vielen Produkten und exotischen Geschmacksrichtungen. Dann stellen sie fest, dass nur wenige davon Gewinne machen und stampfen alles wieder ein. Erst werben sie jeden als Kunden an (Handy!) und dann wollen sie nur die guten Kunden behalten. Ich schreibe seit dieser Kolumne öfter Logik erster Ordnung, was für mich schon nahe an Dummheit grenzt.

**Fragen ist befehlen, antworten ist gehorchen:** Dieser Artikel erschien in der FAZ am Sonntag. Man sagt ja heute nicht mehr: Ich muss tun, was er sagt, er ist mein Chef – nein, es heißt heute: „Ich berichte an ihn.“ Die Macht liegt in den Daten, der eine will sie, der andere muss sie schnitzen. Naive denken, in Daten wäre Wahrheit, darin ist aber die Macht.

**Psychologie neuronaler Netze:** In dieser Kolumne beschreibe ich fiktiv ein Forschungsprojekt, für das ich den Nobelpreis erwarte. Ich bitte um Mithilfe. Achten Sie auf den letzten Satz der Kolumne, der enthüllt, dass es ein Aprilscherz war. Die meisten sind natürlich reingefallen. Ich bekam Hilfsangebote. Alle waren sich einig, dass man damit einen Nobelpreis gewinnen könnte. Leider müsste man dafür so ein bis zwei Jahre Arbeit hineinstecken. Das wollte niemand (!!). Junge Doktoranden wollten die Sicherheit, einen Doktor zu bekommen, etliche Professoren, die das alles interessierte, winkten ab, weil sie ja nun erst das anfangen müssten, was ich in der Kolumne vorgegaukelt hatte. Sie müssten sich also selbst in ein ganz neues Feld wagen – ohne mich! – und mit der Gefahr leben, sich bei einem Fehlschlag lächerlich zu machen. Das traute sich niemand. „Herr Dueck“, schrieb einer, „es ist nicht Aufgabe eines Professors, ganz neue Wege zu gehen. Das kommt bei der Evaluation schlecht an.“ Aha.

**Oh deer!** Das ist der Artikel, den Sie lesen sollten, wenn Sie sonst keinen lesen. Da lacht mir beim Schreiben die Seele. Da bin ich in meinem Element. Es geht um jemanden, der als Verkäufer ein Riesengeschäft findet, aber nichts tun darf, weil er die Aufgabe hat, etwas anderes zu verkaufen. Stellen Sie sich eine bitter hungrnde Familie vor, die den Vater ausschickt,

Hasen zu schießen. Er kommt mit zehn Hirschen wieder, weil es keine Hasen gab. Da sagt die Familie: „Wir hatten Hasen gefordert, nicht Hirsche! Geh noch einmal in den Wald, du Nichtsnutz!“ So ungefähr ist es in Konzernen.

**Computerseele und Datenbankpsychologie:** Dieser kleine Artikel ist für die FAZ am Sonntag geschrieben! Über die Seele des Computers!

**Nachgetragen – Erfahrungen mit E-Man:** Zur zweiten Auflage des Buches *E-Man* schrieb ich ein Nachwort, das im Wesentlichen diese Kolumne darstellt. Ich berichte von meinen Erfahrungen von „Linkshirnigen“ und „Rechthirnigen“ und von einer Veranstaltung der Universität Stuttgart. Dort fand ein Seminar statt, das sich über Unterschiede von Männern und Frauen Gedanken machen sollte. Ich war einer der ersten Referenten. Ich setzte einen halben Tag Diskussionen auf dem Podium an, für die ich vor allem solche Frauen nach vorne bat, die typische „Männerwerte“ beim Keirsey-Test hatten. Dann waren auch die Diskussionen genau wie bei Männern. Fazit eines langen Tages: Jede menschliche Eigenschaft kommt in Frauen und in Männern vor, ist also nicht exklusiv, nur die Verteilung ganz weniger Eigenschaften ist bei Männern und Frauen unterschiedlich.

**Die Antwort auf alle Fragen:** Diese Kolumne bietet einen Einblick in mein damals neues Buch *Omnisophie*. Der Untertitel ist: *Über richtige, wahre und natürliche Menschen*. Richtige Menschen sind die Ordentlichen/Elternartigen, Wahre sind die Sinn- und Wahrheitssucher, Natürliche sind die „Bauchmenschen“, die auf den Instinkt hören und die ein Leben lang großes Kind bleiben. So ist meine eigene, neue Einteilung der Menschheit. Ich stellte mir vor, was diese Hirnstrukturen wohl für Philosophien oder Götter hätten. Richtige sind katholisch, Wahre gehen das Tao, Natürliche wollen Jedi sein? Richtige nehmen Medizin, Wahre trinken Brennesselsud und Natürliche werfen Drogen ein? Richtige pflanzen sich fort, Wahre lieben inniglich, Natürliche haben Sex unter Gefühlsduschen? Die Dreiteilung der Menschheit führt zur Einsicht, warum es immer etwa drei Meinungen oder Haltungen von allem gibt. Bei Religionen, Philosophien und allem anderen. Das ist meine Antwort auf alle Fragen.

**Mir fällt nicht ein, was Informatik ist! Aber ich weiß es!** Im Sinne meiner *Omnisophie* gibt es zu allem etwa drei verschiedene Meinungen. Also auch zum Begriff der Informatik. Mit diesem befasste ich mich in dieser

Kolumne, weil das entsprechende Heft ein Sonderheft zu „25 Jahre Informatik“ war. Da mussten viele noch einmal wissen, was Informatik ist – und ein Ausschuss des Präsidiums war damit befasst, Grundsätzliches darüber für eine Broschüre der Gesellschaft für Informatik zu erarbeiten. Ich kaute damals an der Präambel der Broschüre (die gibt es heute noch!). Was ist Informatik? So Menschen wie mir fällt nur ein, was Informatik sein *könnte* und was es in 20 Jahren sein *sollte*. Ich lebe in der Zukunft und im Reich der Visionen und Farben! Andere wollen aber unbedingt niederschreiben, was Informatik *tatsächlich* ist, wer sich historisch früher darum verdient gemacht hat und von wem es noch Schwarzweißbilder für ein Vergangenheitsbuch gibt. Was ist Informatik *tatsächlich*? Informatik ist ungestüm entstanden und nicht nach einer Vision. Tja. Und dann streiten wir uns, was Informatik heute tatsächlich hätte gewesen sein sollen! Auf diese Kolumne hin soll es unklare Beschwerden über mich gegeben haben (niemand wollte Namen nennen, ich hätte gerne auf dem Podium diskutiert), weil ich einfach als Einzelner meine persönliche Antwort auf eine Frage gegeben habe, die nur unpersönlich von der Gemeinschaft normativ beantwortet werden darf.

**Ein Indikatorenhoch über Deutschland! Starke Triebwinde!** Mit dieser Kolumne beginne ich in meinem Werk, Feldzüge gegen Indikatoren zu führen. Zum Beispiel ist Mitarbeiterzufriedenheit ein Indikator für den Gewinn einer Firma. Nehmen wir an, der Gewinn ist jetzt schlecht. Dann schreit das Management die Mitarbeiter an, zufrieden zu sein, damit der Gewinn steigt. Die sind so sehr bedroht, dass sie ab sofort zufrieden sind. Nun aber steigt der Gewinn nicht ... Man kann über Indikatoren etwas erkennen, aber man kann über sie nicht managen! Das aber wird dauernd getan! Sind denn alle verrückt geworden?

**Life on instruction:** Wie kochen Sie zu Hause? Nach dem Rezept oder dem erinnerten Geschmack nach? Bei uns zu Hause koche meistens ich, weil ich das Kochen liebe – und das schmeckt man, vor allem die Passion dahinter! Neulich kochte mein Sohn einmal zur Übung. Er unterbrach mich beim Kolumneschreiben und sagte: „So, ich habe alles sklavisch nach Rezept zusammengemixt. Jetzt komm mal schnell runter und mache ein Essen daraus – ich schaue dir zu.“ Und andere kommen dazu und sagen: „Nach Rezept muss 300 ml Sahne dazu, hier steht aber nur ein leerer Becher von 250 ml. Was bedeutet das?“ – „Schmeckt es denn?“ – „Ja, sehr, aber es ist nicht das Rezept!“ Wollen Sie denn nach Rezept leben? In Ihrer Firma müssen Sie das wohl. Die Kolumne handelt von den Philosophien des „copy-by-idea“ und „copy-by-instruction“. Wer keine



Idee vom Endergebnis hat, braucht ein Rezept. Wer ein Rezept hat, braucht keine Idee vom Ergebnis ...

**Das Kopfloze:** Diese Kolumne ist inspiriert durch einen Artikel über Plattwürmer, die man in der Mitte teilen kann und deren Teile zu zwei neuen Wesen wachsen. Da fiel mir die Firmenkultur ein! Wenn Sie bei einer Firma oben den Kopf abschneiden, wächst wieder einer nach! Weil der Kopf einer Firma irgendwie doch in der Firma ist!

**Softwareentwicklung – höher als alle Vernunft:** Dieser kleine Artikel erschien in der Zeitschrift HMD im Jahre 2003 als „Einwurf“. Ich erkläre darin, wie man die Dauer von komplexen Softwareentwicklungsprozessen bestimmt. Mein universelles Patentrezept: Man frage den besten Experten, den es gibt, wie lange es dauert. Die Antwort muss mit 2,1 multipliziert werden. So einfach ist das! Warum es klappt? Steht im Artikel.

**E-Team:** Sind bei Ihnen im Team die Meetings auch schon elektronisch? Ich arbeite in der IBM mit vielen KollegInnen, die ich noch nie gesehen habe! Wie funktioniert das elektronische Leben? Die Manager wollen immer Calls, die aus dem Vertrieb auch. Die Techies möchten lieber E-Mails, weil sie dann besser überlegen können. Die anderen aber wollen nicht überlegen, nur überlegen sein! Welche Kommunikationsform ist also überlegen? Welche ist gut? Kommt Charisma bei Anrufen oder Mails besser rüber?

**Supramanie: Der Wille wie eine Lenkrakete!** Diese Kolumne ist eine Einführung in mein Buch *Supramanie*, die befohlene Sucht, der Beste zu sein. Diese Sucht will man ja jetzt schon im Kindergarten erzeugen. Es kommt zu Rivalität, Eifersucht und Schummelei. In diesem Buch, das ich 2002 geschrieben habe, sage ich schon alle Bilanzskandale von 2007 voraus. Die neurotischen Managementformen entstehen zwingend logisch aus Supramanie.

**Deutschland in der Billigenz-Falle:** Billigenz ist meine neckische Neuschöpfung aus dem Wort Billig-Intelligenz. Ich berührte damit im Jahre 2003 ein delikates Tabu. Deutschland, was überhaupt kannst du besser als Indien? Der Artikel wurde damals ganz scheel angesehen (mehr sage ich lieber nicht). Damals wollte man nach Indien, wagte es aber dem Kinde Deutschland nicht zu sagen. Heute ist ja Indien die Mega-Chance auf Profit! Und die Deutschen haben alles geschluckt.

**Techies in the box:** Da habe ich Techies und Berater kommentiert, oder Inhalt und Form. Das ging schwungvoll von der Tastatur. Einige Berater haben es in Leserbriefen aufgeschrieben. Damals gab es noch kein Buch *Beraten und verkauft* auf Platz 1 der Bestsellerliste.

**Schlangenbeschwörer:** Diese Kolumne ist der erste Teil einer Serie über die Warteschlangenformel. Sie besagt: Wer ununterbrochen arbeitet, hat keine Zeit. Das neumodische Management zwingt uns, ununterbrochen zu arbeiten, also keine Leerzeiten zu haben. Man erhöht die Arbeitsdichte oder die „Utilization“. Dann hat niemand mehr Zeit. Ihr Chef nicht, Sie nicht, Ihr Arzt nicht. „In zwei Wochen tot? Bis dahin haben wir keinen freien Termin mehr.“ Ich zeige, dass heute versucht wird, gegen Naturgesetze zu managen.

**Hochdruckdoppelstoppmanagement:** Diese Kolumne setzt die Warteschlangenproblematik aus dem Blick eines Managers fort. Mitarbeiter sehen immer nur von unten, dass nichts weitergeht, weil der Chef keine Zeit hat. Aber über ihm sitzen Oberchefs und sie drängeln auch von oben! Das wird meistens nicht gesehen. Es ist eine Doppelschlange!

**Simply Satisfying Quality (SSQ):** In diesem dritten Teil plädiere ich für die Mitte. Kein Extrem-Management mehr! Kein Kampf zwischen Trade-offs! Nur, bitte, normal gut arbeiten.

**Der Mensch in artgerechter Haltung (SSL):** Diese Kolumne bietet einen Überblick über mein Buch *Topothese – der Mensch in artgerechter Haltung*. Den Titel wollte der Verlag erst nicht, weil er Tierhaltung assoziiert. Na! Deshalb habe ich ihn doch gewählt! Seitdem halte ich viele Festvorträge mit dem Titel *Der Techie in artgerechter Haltung*. Manche reisen an, um den Vortrag ein viertes Mal zu hören. Darf ich nicht einmal etwas anderes erzählen?

**Das Ziel haben oder sein? Bio-Logik und Betaphysik:** Ich nehme hier das Thema der Hirnwellenfrequenzen auf. Bei der Meditation, bei normal guter Arbeit und unter Stress arbeitet unser Gehirn unter verschiedenen Frequenzen. Es schaltet in andere Modi. Wir sind entsprechend andere Menschen. Wie wollen wir denn sein?

**Auten Sie sich!** Die Newsweek hat die Informatiker als Geeks oder Nerds beschrieben und einen Test auf den AQ (Autismus-Quotienten) dazu gestellt. Den habe ich sofort beantwortet. O je, doch einige Punkte! Ich

forderte die Leser auf, mir ihre Ergebnisse zu schicken. Sind Informatiker denn wirklich hochwertige Menschen im Sinne des AQ? Sind sie! Das Ergebnis finden Sie hier, auch die Erklärung, wie jemand mit einem hohen AQ so arbeitet, agiert und denkt.

**Highly Sensitive!** Neben dem AQ kann man auch die Sensitivität von Menschen messen. „Heute haben sich wieder welche gestritten. Das war ein schwerer Tag! Ich muss Kräutertee trinken.“ Ich selbst habe ziemlich hohe Werte und leide deshalb oft an der Wirklichkeit. Darum wollte ich eine Lanze für die Hochsensitiven brechen!

**Die Patentlösung gibt es nicht!** Die Frage, ob Software patentiert werden können sollte oder nicht, bewegt viele Gemüter bis an den Anschlag. Nein! Die Unternehmer sind genauso giftig und pseudo-religiös. Ja! Ich selbst habe Patente, neun, glaube ich. Ich darf mich bei IBM Master-Inventor nennen. Ich will nur sagen, dass ich etwas von Patenten verstehe und praktische Erfahrungen habe und nicht nur Stimmungen aus meinen Eingeweiden kommentieren muss. Aus der Praxis sieht das anders aus als in der Polemik. Diese Kolumne will einen sachlichen Einwurf versuchen. Im Internet gab es sofort hässliche Kommentare, die mich aufgrund dieser Kolumne auf die schwarze Seite stellten. Schwarz oder Weiß? Das fragen wohl alle, die etwas über Softwarepatente lesen. Mehr interessiert also alle nicht? Keine Sachlichkeit gewünscht? „Die Entscheidung der Frage der Softwarepatente ist die wesentliche und alleinige Weichenstellung für die fernere Menschengeschichte!“, schrie ein Leser. Es gibt in dieser Frage immer noch keinen Klimawandel.

**Averyware:** In München fand eine Tagung zur Softwareentwicklungs-Industrialisierung statt. Wer diese anstrebt, verändert das Berufsbild des Informatikers. Ich versuche das mit dem Wort Averyware zu beschreiben, einem Design aus den Wörtern Everywhere, Average und Ware. Verstehen Sie, was ich sagen will? Informatiker sollen auf Billigarbeitsplätze. Softwareentwicklung wird so stark in einen Prozess eingebunden wie die Arbeit im Call-Center.

**„Effizienz würgt! Informatik hilft!“** Dieser Artikel ist ein Abstract einer Rede für die Gesellschaft für Informatik. Effizienz terrorisiert unser Leben. Wer hat Effizienz möglich gemacht? Der Computer. Wer ist Mittäter?

**Klage über Unwissen um Können und Kunst:** Was muss ein Informatiker können? Programmieren oder so? Was soll herauskommen? Etwas für

den Menschen oder das Business. Kennt der Informatiker das Leben, den Menschen und das Business gut genug, um für sie etwas zu erschaffen? Heute verlangt man bei Neueinstellungen verzweifelt Kenntnisse in Informatik UND im Leben. Fehlanzeige?

**Korrelatalschaden! Egal wie!** Wenn zwei Größen im Gleichklang vorkommen, so heißen sie korreliert oder zusammenhängend. Das Einkommen und der Hubraum des Autos sind korreliert. Das heißt: Sie hängen zusammen. Mehr nicht. Manche drehen es so, dass sie aus dem statistischen Zusammenhang eine Kausalbeziehung konstruieren. Sie denken: „Wenn das Auto viel Hubraum hat, steigt das Einkommen.“ Sie kaufen sich also einen Porsche und beobachten ihr Konto. Das Verwechseln von Kausalität und Korrelation grassiert so stark in den Gehirnen, dass man fast von kollektivem Wahnsinn sprechen könnte. Viele Managemententscheidungen beruhen auf diesem Denkfehler und bescheren Korrelatalschäden. Diese Kolumne hat vielerorts „eingeschlagen“. Ob es half?

**Räsonanz:** Resonanz ist Mitschwingen. Kunden sollten mit dem gewünschten Produkt schwingen, Mitarbeiter mit der Unternehmenskultur. Mitglieder einer Familie schwingen in Harmonie. Ich will hier von Räsonanz sprechen. Das Wort soll an Resonanz und „zur Rason bringen“ erinnern. Besonders Männer und noch mehr Bosse wollen oft, dass andere so schwingen, wie sie es wollen oder vorschreiben! „Ihr müsst die Firma loben, damit unsere Firma gut aussieht!“ Werbung will nicht resonieren, sondern sich laut aufdringen. „Du musst!“ Das ist erzwungenes Mitschwingen.

**Switsch! Mensch als Schaltkreis:** Es gibt Arbeiten über Identifikation von Nachrichten von mir, die vom amerikanischen Ingenieursverband IEEE mit dem Prize Paper Award für Information Theory 1990 ausgezeichnet wurden. Ich bin ganz sicher – ganz sicher! – dass die gefundenen Resultate irgendwie dazu verwendet werden können, die Wirkungsweise des menschlichen Instinktes zu erklären. Leider wird die Arbeit viel zu technisch gesehen. Bisher wagt sich kein „Geisteswissenschaftler daran“. Ich will dafür werben!

**Mathematik – eine Herzensangelegenheit!** Diese Werbebotschaft für das Mathematikstudium habe ich für den Beginn des Vieweg Berufs- und Karriereplaner Mathematik geschrieben. Seit 2003 erscheint er, aktuell gibt es Ausgabe 2006. Ich finde meinen Artikel immer noch so richtig schön und erbat die Erlaubnis, ihn hier im Band aufzunehmen.

**Radikale Konstruktivität – unio quaeque!** Auf den Switsch!-Artikel kamen Fragen von Lesern, ob sie denn einen freien Willen hätten, wenn denn ihr Instinkt wirklich wie ein Schaltkreis funktioniere. Nein, natürlich nicht! Man hat eventuell die Entscheidung, lange vorher den Willen zu konfigurieren, aber nicht im Augenblick der Wahrheit! Ich kann meinen Instinkt schulen und also in Grenzen selbst wählen und bestimmen, aber seine spätere Reaktion ist dann ja schon „mitdesignt“. Etc. Das ist mein Beitrag über meinen Willen, der nicht frei ist, weil ich es will.

**Lean Brain Management:** Nach all den wertvollen Büchern über den Menschen an sich schrieb ich das Buch *Lean Brain Management – Erfolg und Effizienzsteigerung durch Null-Hirn*. Ich argumentiere, dass Unternehmen noch etliche Trillionen von Euro durch das Einsparen von Intelligenz verdienen könnten. Die Arbeit muss so gut in Prozesse eingebettet werden, dass überhaupt jeder den Job hinbekommt. Früher war das Kassieren eine wichtige Arbeit – mit Scannerkassen kann's jeder! Call-Center kommen fast ohne Menschen aus, jedenfalls weitgehend ohne Eigenintelligenz. Das Buch besteht nur aus sarkastischen Witzen über heutiges Management. Ich wollte die Gesellschaft mit einem Brandpfeil verletzen. Sie hat es aber glänzend und unbeschadet überlebt, indem „sie“ das Buch zum Managementbuch des Jahres 2006 gekürt hat (die *Financial Times Deutschland* und *getAbstract*). Nun rufen bei mir Manager an und wollen Kurse in Lean Brain Management! Es gibt also Menschen, die das Buch vollkommen ernst lesen! Eine Rezension verriss das Buch bei Amazon und vernichtete es mit einem Stern. Der Verfasser berichtete, dass er eine wissenschaftliche Arbeit über Lean Management schreibe und alle Bücher darüber lese, und dieses von mir sei das bei weitem schlechteste, weil es nicht wirklich konkret werde und keinerlei verwertbare Daten liefere. Die Rezension endet mit dem goldigen Satz: „Wer den Spaß an Lean Management nicht verlieren will, meide dieses Buch.“ Ich habe vor Freude in die Hände geklatscht! Leider ist die Rezension von Fans als unzumutbar gekennzeichnet worden. Amazon hat sie kassiert. Was sagt sie uns über BWL?

Diese Kolumne ist eine Einführung in die minimale Hirnnutzung.

**Inter-Enterprise Services und Innovation:** Heute ist SOA (Service Oriented Architecture) in aller Munde. Mit neuen Designprinzipien lassen sich ganz neue Unternehmen gründen. Sie werden sich zwischen den heutigen Unternehmen (Inter-Enterprise) bilden. Beispiel: Tele-Medizin versorgt Krankenhäuser mit Patientendaten. Hier irgendwo liegen die Wurzeln für den nächsten gigantischen Wirtschaftsaufschwung. Im Ernst!

**Panopticon:** Eine düstere Kolumne über die Macht, die darin liegt, dass wir bei der Arbeit von Computern kontrolliert werden. Ich habe dazu ein altes Gleichnis wieder ans Licht gezogen, das Panopticon. Es geht gar nicht um das Messen und Beurteilen der Arbeit, sondern um das Verstärken der Macht. Im Auge des Panopticon steht der, der alles sieht. Diese Kolumne hat die Idee zum Buchtitel beigesteuert.

**Du gleichst dem Geist, den du evaluieren kannst, nicht mir!** Am Anfang des Buches wettere ich immer einmal wieder über das exzessive Messen und den Einbruch der zwanghaften Evaluation in der Wissenschaft. Dort warne ich den Leser vor den Folgen des Zitatezählens und den Forschungsprojektstatusmeetings. Ich sagte damals voraus, dass wir ohne erhebliche Gegenwehr beim Erscheinen dieses Sammelbandes hier schon mitten in der Trübsal sitzen. Leider hat mir das keiner geglaubt und sich keiner gewehrt. Nun erscheint dieses Buch tatsächlich, Sie halten es in Händen – und wir jammern über die Sinnlosigkeit. 2007 schrieb ich also wieder eine Kolumne über Evaluation, die nach aller Logik alles radikal zweitklassig machen wird. Denn das Erstklassige ist nicht evaluierbar. Das glauben Sie eventuell wieder nicht, aber vielleicht Immanuel Kant? Der bekommt von Ihnen immer Recht, ohne dass Sie ihn verstehen. So weit käme ich gerne auch einmal.

**Third & Second Life:** Zu Beginn des Internet-Zeitalters, etwa 1997, wollte ich die IBM überreden, so etwas wie eine virtuelle Welt im Internet zu erschaffen. Keine Chance. Ich wollte sie erst zum Patent anmelden, dann wäre ich heute reich?! Ich habe vor Frust ein ganzes Kapitel in meinem ersten Buch Wild Duck darüber geschrieben. Das war 1999. In dieser Kolumne vergleiche ich die damalige Idee mit dem Stand von 2007.

**Entrepreneurship – Vom Träumen und vom Tun:** Nach zwei Jahrzehnten des Sparens müssen wir wieder etwas unternehmen. Wie geht das? Viele Professoren haben tolle Ideen und träumen, sie seien Dornröschen in einer stillstehenden Universitätswelt und es werde ein Milliardär kommen und die tolle Idee mit Goldstücken wachküssen. Viele Manager tun unentwegt etwas – sie üben sich in Aktionismus, kaufen Ideen und kleine Unternehmen ... Wir haben ganz vergessen, wie „unternehmen“ geht. Das sieht man daran, dass immer gefragt wird, wie viel das Neue einspart. Wir wollen etwas Neues und beurteilen es nach den alten Zielen. Wer etwas nach alten Zielen beurteilt, erreicht kein neues Land.

Heute scheint die Sonne! Ich schreibe in wohliger Wärme. Sonntag. Ich war gerade im Wald und habe Waldmeister gesammelt. Eine Flasche Sekt ist in der Kühltruhe. Das Buch ist zusammengestellt. Diese Sätze sind die letzten! Ich danke Ihnen, den Lesern meiner Kolumne, die mir so vieles Wichtige schrieben und viel Stoff einbrachten! Echt Stoff, nicht so Laues! Hermann Engesser toleriert jeden Gedankensprung in der Kolumne, was mehr Freude beim Schreiben bringt. Hermann Engesser hat noch nie gemerkt, wie chaotisch meine Assoziationen sind. Er sagt offiziell, ich ziehe den Leser mäandrisch ans Ziel. Das klingt viel besser. Meine Lektorin Bärbel Nietzold legt mir dann aber doch oft Begradigungen nahe! Sie bringt mehr Ordnung hinein – gar nicht hart – nein, sie lobt mich für Klares und hält mich auf dem Weg, wenn ich zu sehr springe. So kann ich noch lange weiterschreiben, ich bin gar nicht müde!

## II. Über die Unfreiheit der Forschung

In der Industrie sind die Menschen frustriert, die Neues wollen. Das Neue eckt überall an. Das Alte wehrt sich mit Händen und Füßen. Der Weg des Innovators ist ein Hindernislauf ohne ein sichtbares Ende. Zu keinem Zeitpunkt ist wirklich klar, ob am Ende die letzte Hürde des Neuen nicht ein Bergmassiv aus Stahlbeton ist. Die Menschen schimpfen. Auf Abteilungsdenken. Risikoscheue. Machterhaltungsversuche. Kurzfristdenken. Besitzstandswahrung. Angst.

Ich habe gehört, dass es nur noch an den Universitäten die Möglichkeit gäbe, in Freiheit zu forschen. Das ist wohl nicht die Freiheit, die ich meine?

Ich habe an meine zwei Leben denken müssen, eines in der Hektik der revolutionierenden Computerbranche, eines in meinem Universitätsbüro, an dem noch fünf Jahre nach meinem Auszug in die Industrie meine Anwesenheitsuhr hing, wenn ich mich richtig erinnere. Und ich sage Ihnen hier in diesem Artikel: So sehr verschieden sind diese Welten nicht. Die Industrie geht ohne das Neue unter und stirbt bei Nichtanpassung. Der Professor lebt unter dem Gesetz „publish or die“. Mach’ oder stirb! So heißt es in beiden Fällen. Wenn ein junger Mensch nun aber so richtig „machen“ *will*?

In der Industrie haben viele junge Menschen das Gefühl, das System zwingt sie erbarmungslos in einen kurzfristgewinnnden Trott. An der Universität dagegen wird man nicht gezwungen, im Trott mitzumarschieren, man hat im Gegenteil alle Freiheit dazu. Das Forschungssystem bleibt damit eher unsichtbar, wie scheinbar schlafend, solange es nicht durch das Neue getestet wird.

Ich möchte jene Zwänge sichtbar machen, unter denen die Forschung steht. Diese sind vielleicht im Einzelnen schon bekannt. Man mogelt sich ja dann doch so hindurch und absolviert die Prüfungen und bekommt DFG-Gelder. Was bei einem solchen Überlebenshandlungsansatz verloren geht, ist die Erkenntnis, dass nun keine Freiheit mehr herrscht.

Freiheit? Was ist das, Freiheit? Ich nehme mir in diesem Artikel einmal die Freiheit, unter Freiheit die Freiheit, die ich meine, zu verstehen. Also: Freiheit, die ich meine, wäre die, sich die Freiheit nehmen zu dürfen, als Vordenker das, was später sein soll, schon selbst in die Hand nehmen zu



dürfen. Ein Vordenker sollte nicht nur wie Cassandra in der Wüste predigen. Er hat die Aufgabe, schon den ersten Schritt vom Vordenken zum Tun in die Wege zu leiten. Was nützt uns Gandhi, der über gewaltloses Vorgehen nur in London Vorlesungen hielt? Ein Albert Schweitzer, der Geld von Politikern fordern würde, damit in Afrika paritätisch besetzte Kommissionen Pläne zur Einführung von Krankenhäusern beraten, um einen einheitlichen, bezahlbaren Standard festzulegen, unter dem ... Wo- zu brauchen wir Universitätsvorlesungen über „Mitarbeitermotivation und Arbeitsfreude“, wenn anderswo alles über Geld abgewickelt wird? Freiheit ist innere Freiheit, die Führung zum Ziel zu übernehmen, nicht die Freiheit, den ganzen Tag selbstbestimmt arbeiten zu dürfen, obwohl andere dafür bezahlen.

Die Forscher tragen immer Edisons Leitsatz mit sich herum: „1% Inspiration, 99% Transpiration“ oder „1% inspiration, 99% perspiration“. Der Forscher verfolgt verbissen eine Idee und legt in jahrelanger Kleinarbeit wie ein Archäologe die Erkenntnis frei, die er intuitiv schon lange unter einer riesigen Geröllhalde von Unverstandenen verborgen weiß. Ausdauer, Unermüdlichkeit, Glaube an sich selbst und das Große, an den finalen Ruhm sind gefragt. Das Paradigma des Erfolgreichen ist Edisons Suche nach einem Leitmaterial für die Glühbirne. Erst nach vielen zehntausenden Versuchen fand er Wolfram. Jahrelange Suche bis zum Wolframglühfaden! Welch ein Held!

Bei der ganzen Bewunderung für den Glühfaden wird immer vergessen, dass wir damals tatsächlich zu elektrischem Lampenlicht gekommen sind. Verstehen Sie? Edison hat tatsächlich *Licht* über die Menschheit gebracht! Die Glühbirne ist ein Symbol der Tat! Nicht nur eines der Idee, wie das die meisten Menschen zu glauben scheinen, weil sie heute alle Glühbirnen auf Präsentationsfolien standardmäßig hinsprenkeln, wenn dem Leser ein Licht aufgehen soll.

Heute erfinden die Forscher immer noch in jahrzehntelanger Forschung etwas sehr Kompliziertes und Schönes, aber sie sehen sich nicht mehr so recht zuständig für die Verwirklichung. Nicht zuständig für die Auseinandersetzung mit dem Alten. Nicht zuständig für den Kampf. Die Forscher seufzen und sagen: „Die Wahrheit spricht für sich. Das Wahre muss sich langfristig durchsetzen.“ Sie glauben es selbst nicht, aber sie müssen unter dieser Religion nicht kämpfen. Dafür haben sie ja diese Religion.

Ich schlage vor, den Leitsatz von Edison durch einen zweiten zu ergänzen. Der andere heißt:

„1% thrill, 99% will.“

„1% Umsetzungslustkitzel, 99% purer Wille.“

Oder viel schöner, wenn Sie den folgenden Satz positiv lustig-frustrig fühlen können:

„1% Lust, 99% Frust.“

Die Wissenschaft soll sich ins Tun einmischen, sich nicht immer für alles außer freiem, unabhängigem Denken unzuständig fühlen! Robert („Bob“) Guernsey, der Präsident unserer IBM Academy of Technology (dort wählen sich die Top-300-Techs der IBM selbst wie bei der Académie Française), hat einmal bei einer ähnlichen Diskussion über das Forschen und Tun in der IBM gesagt: „There is a fine line between independence and irrelevance, you know?“

Freiheit der Forschung ist nicht Unabhängigkeit der Forschung!

Das war jetzt mehr theoretisch. Gleich kommt ein praktisches goldiges Beispiel. Es soll zeigen, was ein Prozent Lust ist („thrill“). Dann kommt der Frust. Nach ein wenig Frust zieht der 1%-Lüstling die Fühler beleidigt wieder ein. „Ach, die böse Welt!“ Wenn der Forscher „böse Welt“ sagt, meint er immer „blöde Welt“. Das ist Teil des Problems. Die Wahrheit spricht nämlich nicht selbst oder zu leise oder nicht auf RTL. Der Forscher soll es lieber selbst tun, und zwar mit so viel Ausdauer wie der, mit der Edison nach Wolfram suchte. Frust hin, Frust her. Zwischendurch kann der Forscher immer mal wieder checken, ob es wirklich die Wahrheit ist.

## 1. Echt Klasse, etwas verschwommen! Nehme ich!

„Hier wird Ihnen gesehen!“, wollte ich schon als Überschrift wählen. Aber es ist ja nicht jeder Fan von Verona Feldbusch. „Sagen Sie mir Ihre Rufnummer, und Sie werden sofort geholfen!“ Das hat eine Bekannte von uns auf ihren neuen Anrufbeantworter geladen und ist prompt mehrere Male unter peinlichem Blick auf die deutsche Grammatik aufmerksam gemacht worden. Jedenfalls, darauf ziele ich schon die ganze Zeit ab, habe ich seit einigen Monaten eine Brille, obwohl das Bild im Informatik-Spektrum mich noch relativ unversehrt zeigt, während ich schon auf den Buchrücken von *Wild Duck* und *beta-inside-Galaxie* intellektueller wirke. „Ist das etwas Schlimmes?“, hatte ich den Optiker gefragt. „Nein, Sie werden normal alt.“ Da war ich erleichtert. „Ich kann Ihnen auf normalen Augenverfallskurvenstatistiken nun schon für die nächsten zehn Jahre zeigen, wie die Dioptrien wachsen, bis Sie normal altersschwach sehen. Dann bleibt Ihr Auge so, wie es dann ist. Bis zu

diesem glücklichen Endzustand aber müssen Sie alle zwei bis drei Jahre eine stärkere Brille bei uns bestellen, am besten mit scheußlich teuren Gleitsichtgläsern, mit denen sich die Kasse ungern übernimmt.“ Diese Gläser sind jetzt auf dem Bild von mir drauf. Es sind schon die zweiten, weil Johannes mir auf dem Weg vom Optiker noch einen Judotritt zeigen wollte und ich noch nicht gewöhnt war, die Brille instinktiv herunterzureißen, wenn etwas passiert, was ich nicht verstehe.

Insbesondere verstehe ich nicht, warum ich durch die neue Brille gut sehen können soll. Es ist nicht wirtschaftlich. Ich erkläre es einmal: Mein Augenlicht wird nun Tag für Tag schlechter. Immer schlechter. Ich schreibe mir in meinen Organizer ständig den Kopfschmerztablettenverbrauch auf. Wenn der zu stark ansteigt, weiß ich, dass ich zum Kalender schauen muss: Zwei bis drei Jahre? Ja? Aha! Wieder eine neue Brille aussuchen, die vom Aussehen her den häuslichen Frieden wahrt. Das bedeutet also, dass ich nur an dem Tag, an dem ich die Brille neu aufsetze, gut mit ihr sehen kann. Dann wird alles jeden Moment verschwommener und verschwommener, bis ich Kopfschmerzen bekomme. Als Mathematiker fiel mir schon auf dem Weg vom Optiker der Geistliche aus dem Prozess von Kafka ein, der ziemlich am Ende K. anschreit: „Siehst du denn nicht zwei Schritte weit?“ Man muss natürlich in der Kurve meiner Altersverfallsprognose nachschauen, welche Sehstärke ich in drei Jahren haben werde. Dann muss man die jetzige Brille, die also, die ich heute neu bekomme, mit solchen Sehstärken bauen, dass ich genau in der Mitte der zwei bis drei Jahre einen Tag genau richtig gut sehen kann! Es ist wie beim Schuhekaufen für kleine Kinder! Man kauft sie doch zum Hineinwachsen! Genau so muss man Brillen zum Hineinerblinden bauen! Dann kann man sie zweimal länger tragen, verstehen Sie? Zweimal länger! Ich fange mit einer Sehstärke an, bei der ich jetzt heute gerade noch Kopfschmerzen habe, die aber langsam weggehen, bis ich in zwei bis drei Jahren exakt gut sehen kann. Nach wieder zwei bis drei Jahren bekomme ich langsam wieder einen Brummkopf und erst dann eine neue Brille. Wow, das war eine geniale Idee, die ich sofort als Patent angemeldet habe. Die Kurven und die Formel, mit der die Brille berechnet wird. Man kann ja nun nicht einfach eine herkömmliche Brille nehmen, die im trivialen Sinne passt. Jetzt muss nur noch alles revolutioniert werden.

Regieanweisung für Sie: Das war jetzt der Thrill-Teil. Hoffentlich hat das blumige Drumherum das deutlich gemacht.

Die IBM kann nichts mit meiner Erfindung anfangen, weil es nicht zum Kerngeschäft gehört. Ich schlug aber vor, dass in eine Software investiert werden könnte, die wir an alle Optiker verkaufen könnten. Ich besuchte die Krankenkassen und die Ärzteverbände. Die Krankenkassen

waren erst sehr neugierig, weil ja irre viel Geld gespart werden kann. Aber sie verwiesen auf die Ärzte, die letztlich als Fachleute eine Brille verschreiben müssten. Außerdem sagten sie, dass die Verbraucher ja oft die Brillen fallen ließen und deshalb die von mir prinzipiell möglich gemachte Höchsttragedauer von sechs Jahren nicht immer erreicht werden könne. Ich argumentierte, dass gerade die Krankenkassen doch so viel Geld sparen wollten. Da hätte ich jetzt erwartet, dass sie mich eher küssen! Das wollten sie wohl auch, aber erst müsse die ganze Sache verstanden werden. Die Ärzte waren von der wissenschaftlichen Idee begeistert, aber sie gaben zu bedenken, dass sich die Alterssehschwäche unter Umständen nicht ganz genau nach der Formel entwickeln könnte. Man habe noch keine Massentests damit gemacht. Ich sollte versuchen, erst eine Software zu entwickeln und dann Geld für Massentests beim Staat beantragen. Wahrscheinlich aber sei IBM so reich, dass dies ein Leichtes wäre. Allerdings seien dann die Massentests nicht gültig, weil ja jeder irgendwas auf eigene Kosten herausfinden könnte. Das alles müsse schwer überprüft werden. Ich fragte, ob es Probleme gäbe, weil ja die Ärzte nicht mehr so viel Patienten haben würden, weil die seltener kommen müssten? Nein, nein, kein Problem, solange ich noch keine Genehmigung hätte. Sie lächelten. Die Optikerverbände lachten rund heraus. Ein Kunde, sagten sie, wünsche natürlich, dass er mit einer passenden Brille das Optikerhaus verlasse. Er brauche das Gefühl, das alles mit ihm stimme. Er müsse mit der Brille anfangs glücklich sein. Meine Lösung sei nicht kundenfreundlich und werde keine Akzeptanz finden. Ich fragte, ob die Optiker vielleicht Angst hätten, Geschäft zu verlieren, weil weniger Brillen verkauft würden? Außerdem sei es vorteilhaft, wenn der Kunde die Rechnung etwas verschwommen sähe? Sie lächelten. Ich wandte mich an Brillenglashersteller, aber da war ich schon etwas zaghaft, weil ich dachte, sie hätten vielleicht weniger Interesse daran, nur halb so viel Gläser herzustellen. Das Meeting dauerte auch nicht so lange. Im Wesentlichen sagten sie mir: „Sehen Sie denn nicht zwei Schritte weit?“ Ich stand nun unschlüssig da. Alle waren sich einig, dass es mit meiner Erfindung zum halben Preis funktionieren würde. Aber sie wollten nicht. Der Landtagsabgeordnete, der immer auf die Krankenkosten schimpft und sich damit profiliert, fand meine Theorie schlüssig, leider nicht werbewirksam. Letztlich werde die Einsparung ja dadurch erzielt, dass sich seine Wähler im Brillenkonsum veränderten. Seine Politik aber sei ja als Angriff auf reiche Porsche-Ärzte konzipiert, um Wählerstimmen zu gewinnen. Meine Idee würde ja auf eine Erziehung der weniger Sehenden hinauslaufen, und die seien als Wähler besonders attraktiv. Er lächelte. Er sagte mir im Vertrauen, dass Politik eine Balancekunst von Interessen sei. Und ich

würde nur alles zum halben Preis machen, ja, und nochmals ja, aber niemanden wirklich erfreuen. Innovatoren, sagte er, seien als Balancekünstler dumm.

Ich ging mit diesem Sargnagel in der Brust nach Hause und verscheuchte trübe Gedanken dadurch, dass ich eine ganz neue geniale Idee hatte ... Das ist für einen Innovator nicht ungewöhnlich. Es ist seine normale Reaktion auf Frustration. Durch eine neue Idee rettet er sich aus der Pflicht zum Tun, so wie Lucas über den Lateinaufgaben rechtzeitig noch die vergessene SMS an Lucy einfällt.

So verwandelt sich der Forscher in eine Sammlung von Anekdoten, die zeigen, wie hanebüchen kreuzdämlich die Welt mit Innovationen umgeht. Es entsteht ein Felsenturm der Wahrheit in einem Ozean von Interessen.

Regieanweisung an Sie: Das war jetzt die Darstellung des Frustes, der nach dem puren Willen verlangt. Was ich dargestellt habe, ist das erste halbe Prozent Frust nach dem einen Prozent Thrill. Der Frust, den ich beschrieb, bestand zudem nur in dem Verifizieren fremder Interessen, die meiner Idee entgegenstehen. Diese Phase braucht ein erfahrener Innovator gar nicht, weil es ja klar ist, wo es Zoff gibt und wer ihn macht. Sehr viele Menschen, insbesondere Forscher, verbrauchen anschließend qualvoll viel Zeit, um herauszufinden, wer denn nun eigentlich zuständig wäre, alles auszukämpfen, was zur Verwirklichung seiner Ideen verlangt ist. Der Forscher fragt also Milliarden Menschen, ob sie nicht für seine Idee kämpfen wollten. Sie sagen alle: „Ich nicht. Ich habe keine Zeit. Ich bin nicht zuständig. Es ist nicht mein Job. Im Gegenteil, die Idee entzieht mir Geschäft und bürdet Mühen der Veränderung auf, ohne dass die Zukunft garantiert besser wäre.“ Nun könnte der Forscher logisch schließen: Er *selbst* muss kämpfen. Schließt er das? Er sagt: „*Keiner* will kämpfen. Ich gebe auf.“ Er gibt also auf, weil kein *anderer* kämpfen will. Wenn das so wäre, dass immer ein anderer kommt und alle genialen Ideen verwirklicht, dann wäre Innovation nur Thrill. Klasse, was? Der Forscher hätte die volle Lust, die Welt ertrüge die Fron des Wandels und dankte dem Forscher am Ende für das Durchstandene mit Huldigung und Ruhm.

Diese ganze Diskussion um eine verschwommene Sicht war mehr industriell geprägt, während man in der Universität ja durch andere Brillen schaut. Der Manager von heute nimmt mehr ein Brennglas und schreit: „Fokussieren auf das Wesentliche!“ (Sell! Sell!) Der Forscher bevorzugt die Grubenlampe und verscheucht Kohlestaub. Na gut, also noch ein Beispiel aus der Forschung. Zum gleichen Thema. Ein wenig Thrill reicht schon zum Predigen. Wenn jemand am Ende die 99 Prozent Willen gegen

all den Frust aufgebracht hat, will ich aber unbedingt in der Feierstunde genannt werden. Die Idee hatte ich. Und den Nobelpreis will ich auch.

## 2. Wenn ich noch einmal jung wäre, traute ich mich, etwas forscher zu sein?

Das wäre etwas. Heute mitten in diesen Umwälzungen zu forschen. Ohne Zeitdruck in Freiheit. Ich möchte ja überhaupt nicht gerne so etwas erforschen wie „Das Erröten in den Werken von Heinrich von Kleist“. Darüber gibt es, glaube ich, eine Dissertation, die ich einmal so ähnlich gesehen habe. Ich habe hier auf meiner Maschine die digitale Bibliothek der deutschen Literatur und Philosophie. Kleist wählen, Suche auf Erröten stellen. Wusch! Da haben wir es: Heinrich von Kleist gibt dem Prinzen von Homburg zweimal die Regieanweisung zum Erröten. Graf vom Strahl soll es einmal in Käthchen von Heilbronn tun. Das ist gar nicht so einfach geschminkt zu spielen, Kleist sowieso nicht, weil die Schauspieler oft gerührt oder bewegt sein müssen und Tränen „hervorstürzen“ lassen sollen. Durch meine CD im Thinkpad habe ich jedenfalls schon einmal vermieden, mich durch zwei Hanser-Dünndruckbände fressen zu müssen, was früher schon ein guter Teil der Wissenschaft war. Was wollte ich sagen? Das ist richtige, stocknormale Forschung. Abteilung Germanistik, Unterabteilung Kleist. Unterabteilung Farbenlehre usw. Ein Doktorand spezialisiert sich auf das Erröten bei Kleist. Das ist Wissenschaft in normaler Ausprägung. Er spezialisiert sich nicht auf das Erröten als Gesamtwissenschaftsgebiet, da wäre viel zu sagen, wie Bilanzen erröten oder künstlich hergestellte Wildlachse. Nein, Erröten an sich wäre zu interdisziplinär und würde zu sehr in die Breite führen, worunter die meisten Professoren Flachheit verstehen. Es ist wichtig, bei der eigenen Forschung den vollen Überblick zu behalten und niemals den Rahmen zu sprengen (die Standardentschuldigung begrenzter Redner). Ich habe extra das Erröten als Beispiel gewählt, weil Sie das alle noch verstehen. Bei Einstellungsinterviews in der Firma fragen wir oft, ob ein Kandidat einmal in möglichst weniger als drei Minuten den Inhalt seiner Arbeit erläutern könnte. Wenn Sie das immer sehen könnten! Diesen Blick! Mitleidig zweifelnd verzweifelnd auf mich Törichten gerichtet, grübelnd, ob ich's ernst meinen kann! Oder die andere Variante: Eine schneidige dreiminütige Rede, die unter der Voraussetzung gehalten wird, dass alle Zuhörer zehn Jahre lang Eustachi\*-Halbalgebren in sinistren Dopplerräumen auf Konferenzen verfolgt haben.