

Buchrezension: „Schwarmdumm. So blöd sind wir nur gemeinsam“

Ein Schlag ins Gesicht von Managern und Firmenchefs: Der Autor und Netzaktivist Gunter Dueck beschreibt, warum Organisationen zu kollektiver Dummheit führen.

Sinnlose Besprechungen, faule Kompromisse

Wir sind nicht nur dumm – wir sind kompliziert dumm. Leider. Dabei sollten wir eigentlich genial einfach sein, wenn wir alle Probleme lösen und Erfolg haben wollen. Vor allem als Unternehmer. Gunter Dueck war Mathematikprofessor und Cheftechnologe bei IBM. Jetzt ist er als Autor, Netzaktivist, Business Angel und [Sprecher](#) unterwegs. Nein, ein Querdenker ist er nicht. Eher ein gnadenloser Geradeausdenker. Wenn man seinem neuen Buch „schwarmdumm“ traut, sind wir selber die Querdenker, weil wir es verlernt haben, einfach zu denken. Stattdessen verlieren wir uns in Meetings, sinnlosen Besprechungen, faulen Kompromissen und unausgereiften Ergebnissen.

Dueck hat sich unsere Arbeitswelt angeschaut – und konstatiert: „Unser Alltag ist voll von Interessenkonflikten, Regelungswut, Berichtspflichten, Dokumentationspflichten, Qualitätskontrollen und Statusmeetings. Hat da jemand noch Zeit, Muße und Liebe zum Kunden, etwas Smartes zu entwerfen? Wenn es so jemanden gäbe, würde der nicht im Meeting von den anderen niedergemäht, die sofort eine kurz-knackige Lösung haben wollen?“



Die These seines neuen Buches ist, dass in einer modernen Organisation niemand mehr das Ganze im Blick hat. Jeder versteht nur noch einen winzigen Ausschnitt, ist Bestandteil eines zu schnell beschleunigten Schwarms und dadurch „teilblind“ geworden. Und diese „Teilblinden“ können das Gute oder Exzellente, das eine Firma zu Erfolgen führt, nicht mehr verstehen. Und deshalb scheitern viele Unternehmen oder sie können sich den Veränderungen nicht schnell genug anpassen. Aus intelligenten Individuen entsteht Schwarmdummheit.

Gründe für „Schwarmdummheit“ sind laut Dueck:

1. Zu hohe Ziele

Überlastungen erzeugen Fehler, Terminverschiebungen und Ärger. Es wird mehr gearbeitet, ohne das mehr erreicht wird. Es gibt immer nur Teilerfolge wie das nächste Quartal, den nächsten Meilenstein. Alles Nachhaltige wird ausgeblendet. Wir sollten stattdessen über bessere Strategien nachdenken. Viele Firmen neigen zu einer „wahnhaften Auslastungsmaximierung“. Das Tagesgeschäft ist „eifersüchtig auf das Innovative und Kreative“.

2. Zu viel Druck

Druck macht aus uns eine Herde opportunistischer Street Smarts. Nur noch die eigene Haut wird gerettet, wir verlieren das eigentliche Ziel der Arbeit aus den Augen. Mitarbeiter arbeiten nur noch für die Kontrollen der Chefs. Nicht mehr für die Kunden. Sie versuchen einfach nur im täglichen Überlebenskampf zu bestehen und vernachlässigen ihre Intelligenz und Bildung.

3. Tagesgeschäft verdrängt Exzellenz

Durch die Konzentration auf schnelle Ziele, verlieren wir den Sinn für Exzellenz und herausragende Qualität. Der „tägliche Scheiß“ muss abgearbeitet werden – bis irgendwann Aktionäre oder Kunden das Unternehmen kritisieren, weil Qualität fehlt. Wenn der Schwarm keine Sehnsucht nach Erstklassigem hat, wird er zweiklassig, drittklassig – dumm. Erstklassige sehen das große Ganze und sind dadurch in der Lage, etwas genial einfaches Exzellentes zu erschaffen. Zweitklassige schauen nach links und rechts und prüfen, ob ihre Arbeit im Vergleich mit anderen „in Ordnung“ ist. Sie sehen nicht das gemeinsame Ziel, sondern achten nur noch darauf, gut zu arbeiten. Kleinteilige Zielyrannei führt zum Abschied von Erstklassigem. Unternehmen brauchen eine kritische Masse an Mitarbeitern, die auf Erstklassigkeit gepolt sind.

4. Fokus auf das Nächstliegende

Unternehmen konzentrieren sich oft nur auf das nächstliegende, größte Problem. Zum Beispiel Kostensenkung. Alles andere wird vernachlässigt. „Schritt für Schritt und irgendetwas wird schon klappen“ ist keine Strategie. Es geht nicht um den Tagessieg. Das Management einer Firma reagiert oft wie Eltern, die nach Ratgebern suchen, um ihre Kinder in den Griff zu bekommen. Die müssen das aber nur tun, weil sie in Sachen Erziehung Amateure oder einfach nur Volltrottel sind. Und wenn die Allheilmethode nicht wirkt, dann geht es blitzschnell zur nächsten.

5. Faulheit ist nicht das Problem

Manager sehen überall nur Faulheit. So wie Putzfrauen nur Schmutz sehen oder Besserwisser überall nur Fehler. Dabei müssen sich viele Leute in der Firma einfach tief auf ihre Arbeit konzentrieren. Geistige Arbeit ist mit Ablenkung durch Telefonanrufe, Mails, schlechte Laune oder Ärger mit dem Chef nicht leistbar. Manager empfinden das oft als autistisch, unsozial oder einfach nur faul. Sie können gar nicht einschätzen, ob hier jemand große Fortschritte macht. Sie wollen einfach nur mehr Leistung und erzeugen nur noch mehr Stress.

6. Fokus auf die Kennzahlen

Am Ende müssen gute Zahlen vorgewiesen werden. Das fordert einen „kreativen Umgang“ mit Zahlen geradezu heraus. Im Volksmund heißt das: frisieren. Je mehr Leistungskennzahlen es gibt, desto mehr Energie wird darauf verwendet, zu tricksen und zu täuschen. Das Motto heißt: „Du bekommst die Zahlen, nach denen du gefragt hast, aber das Gesamtergebnis leider nicht.“ Tricksen, täuschen und tarnen werden zu Hauptbeschäftigungen im Unternehmen.

7. Konzentration auf Effizienz

Abspecken, sparen, Synergien schaffen, Kosten senken – bis das Unternehmen seine Innovationskraft einbüßt und stirbt. Etwas Neues kann unter hohen, nächstliegenden Zielen gar nicht mehr entstehen. Die überlebenswichtige Fähigkeit zum Wandel wird weggemanagt. Das Unternehmen verharrt im täglichen Prozessdenken. Bei jeder Aktion wird sofort nach Kosten und Nutzen gefragt. Doch gerade bei Innovationen und dem Ausprobieren neuer Geschäftsfelder kann genau das nicht vorhergesagt werden. Prozessdenken tötet Zukunft. Schwarmdumme Unternehmen, die ihren Blick vor lauter Effektivitätsdenken nur nach innen richten, werden nicht überleben.

8. Zu viel Kontrolle macht dumm

Unter Überwachung und Kontrolle werden aus intelligenten Mitarbeitern hyperaggressive Street Smarts. In der permanenten Öffentlichkeit des Unternehmens gehorchen die Mitarbeitern einfach nur noch den Erwartungen des Chefs. Wir vernachlässigen dadurch Innovation, Verantwortung, Kreativität und Nachhaltigkeit. Mitarbeiter werden neurotisch, wuseln herum und wirken energielos und und inaktiv. Andere werden zaghaft und depressiv. Sie fangen an, das Unternehmen zu hassen.

Aber wie werden wir und Organisationen wieder klüger? Dueck liefert Ansätze, aber keine Lösung. Schwarmintelligenz ist nur in kleinen Teams möglich. Niemand sollte sich leise und ohnmächtig dem Druck fügen, sondern an das Intelligente und Gute in sich glauben. Dueck träumt von Managern, die ihre Mitarbeiter wie Freiwillige führen – und dass diese Manager in der Lage sind, ihre Freiwilligen für First-Class-Qualität zu motivieren. Mitarbeiter sollten so arbeiten, als ob sie es für eine freiwillige Sache täten. Das wären vorsichtige Schritte heraus – heraus aus der Schwarmdummheit.

