





Gunter Dueck

# ABSTIEG UND EXZELLENZ

Das Internet als gesellschaftliches Betriebssystem verändert unsere Welt. Im Interview erklärt der Mathematiker und Philosoph Gunter Dueck, warum es für jeden notwendig wird, sich diesem Wandel zu stellen – vor allem auch in den Schulen.

215

## Wie ist die Lage im Land?

Der Zustand, den wir im internationalen Vergleich abgeben, ist ganz in Ordnung, durchschnittlich eben – Note drei. Ich finde das aber niederschmetternd. Wir sind von ganz oben dahin abgestiegen. Wohin geht die Kurve nun weiter? Sind wir morgen immer noch durchschnittlich? Wir haben akzeptiert, dass uns ein Land nach dem anderen abhängt, dazu sagen wir: »Singapur, das ist ein ganz kleines Land, die haben auch eine andere Mentalität. Skandinavien? Das sind auch nur ein paar Millionen. Die Schweiz? Na gut, ein Sonderfall.« Immer mehr Länder werden besser als wir und wir rationalisieren das.

## Ach Herr Dueck, am liebsten würden Sie doch ganz Deutschland neu erfinden.

Es gibt Konzerne, die sich jetzt völlig neu erfinden, Siemens richtet sich strategisch auf Medizintechnologie aus. Für IBM ist es mittlerweile normal, sich stets aufs Neue in Geschäftsfelder hineinzuwühlen, die gerade erst entstehen, und da massiv

zu investieren. Das müsste man dringend auf nationaler Politikebene wenigstens versuchen. Wir müssen also definieren, wofür Deutschland in der Welt stehen könnte und was wir der Welt geben könnten. Statt alte Berufe, Identitäten und Industriezweige endlos zu subventionieren, damit sie nicht »verloren« gehen, bräuchten wir Klarheit darüber, wie man sich vom Alten langsam aber, sicher verabschiedet.

**Sie sagen, moderne Gesellschaften werden sich radikal ändern und wir brechen auf in Richtung Exzellenzgesellschaft, was genau verstehen Sie darunter?**

Die Automatisierung vieler Dienstleistungen durch die IT-Revolution hat gerade erst begonnen. Viele Dienstleistungen, an die wir gewöhnt sind, wird es in der bestehenden Form – also von Menschen ausgeübt – bald nicht mehr geben. Viele Berufe werden erst einmal halb automatisiert – in eine Art Callcentermodell. Dann wird noch weiter standardisiert und schließlich verschwinden die Jobs langsam in Zeitverträge, Niedriglohnjobs oder im Outsourcing. Zuletzt wandern die Tätigkeiten als voll automatisierte IT-Software komplett ins Netz. Egal, ob bei komplexeren Dienstleistungen morgen oder bei Reise- und Bankberatungen schon heute – das normale, durchschnittliche Know-how, das wir früher von den Dienstleistern erhielten und bezahlten, stellen wir uns aus dem Internet selbst zusammen. Sie finden schon heute selbst heraus, welchen Flug Sie möchten, haben alles im Netz verglichen und kaufen das Ticket online. Reisebüros müssen neue Services anbieten, wenn sie überleben wollen, sich zum Beispiel auf eine Region spezialisieren und die Glaubwürdigkeit vermitteln, sich richtig auszukennen. Dieser Trend läuft immer weiter. Normale Jobintelligenz wandert ins Internet ab. Eigentlich müssten sich Millionen schon heute fragen: »Was kann ich in meinem Beruf einem Kunden noch sagen, was er nicht in zwei Stunden selber im Netz recherchiert hat?«

**Man könnte das jetzt beklagen.**

Aber warum muss zum Beispiel eine Mutter stundenlang mit ihrem schreienden Kind im Wartezimmer sitzen, um darauf zu warten, dass »ein Experte« ihr sagt, was sie schon längst

weiß – nämlich dass ihr Kind Masern hat? Warum gibt es für medizinische Routinefälle keine Medizinportale, virtuellen Callcenter, an die man sich auch nachts um zwei Uhr wenden kann? Warum kann ich mir Standardrezepte nicht im Netz freischalten lassen und sofort zu Hause ausdrucken?

**Ich höre schon all jene aufschreien, die sich als Dienstleister noch privilegiert wännen. Ärzte und Apotheker zum Beispiel.**

Aber das ist nicht mehr aufzuhalten. In vielen Branchen werden nur noch diejenigen Erfolg haben, die deutlich bessere, individualisierte Services und spezialisiertes Erfahrungswissen anbieten, zum Beispiel Anlageberater, die sich wirklich auskennen. Routineleistungen wandern ins Netz ab, die nötige Software dazu wird für viele Branchen gerade entwickelt. **Das Internet wandelt sich zu einem Betriebssystem der Gesellschaft, das nicht nur Basisinformationen, sondern Schritt für Schritt auch immer mehr Basisdienstleistungen zur Verfügung stellt.** Zusätzlich bräuchten wir noch wirklich exzellent ausgeführte Expertise, individualisierte Services und Insiderinformationen – keinen durchschnittlichen Standard. Die scharfe Kritik der Medien an der oft schlechten Anlageberatung durch Banken wäre ein Beispiel für diesen neuen Verbraucheranspruch. Durch die Vergleichsmöglichkeiten im Internet steigen die Ansprüche rapide, die Verbraucher machen in Netzforen Qualitätsunterschiede transparent – und auch, weil das Bildungsniveau steigt, schmeckt vielen das Durchschnittliche nicht mehr. Dieser Druck auf Lehrer, auf Erzieherinnen, auf Therapeuten, Anwälte, Ärzte, aber auch auf die Politiker, bessere Resultate zu erbringen, nimmt stetig zu.

217

**Und während sich die einen noch coachen lassen, sprechen die anderen schon von Burn-out? Verstehe.**

Ich kann das jetzt bedauern. Aber die dringende Aufgabe der Politik wäre es nun, sich zu überlegen: Wie bringe ich diese vielen Leute, die immer noch denken, sie hätten ihren lebenslangen Job sicher in der Tasche, in diesen höheren Leistungsektor rein?

Dieser Druck, sich sozusagen auf die Reise zu machen ...

... hin zu einer höheren Ebene von Meisterschaft, ja ...

... der gilt doch nur für Freiberufler?

Nein. Wir sehen in großen Firmen jeden Tag, was Mitarbeiter verstärkt eigentlich leisten müssten: Nämlich wiederum andere Mitarbeiter begeistern, ihnen mit Kraft, mit Kompetenz, mit Charme Ideen vermitteln, sie mit klugen Visionen überzeugen. Dafür muss man aber Menschen überhaupt verstehen. Man muss befähigt sein, wirklich mit ihnen zu kommunizieren. Zu viele »Fachleute« können das gar nicht. Sie wurden nie dafür ausgebildet, das war nie Gegenstand unseres Bildungssystems.

Jetzt übertreiben Sie doch.

Bei IBM und vielen anderen Firmen sind Menschen heute andauernd und fast hauptsächlich mit übergreifenden, komplexen Projekten beschäftigt. Oder schauen Sie auf die Komplexität politischer Gesetzesprojekte, die großen Bauprojekte, SAP-Einführungen, was immer Sie wollen. Oft genug bewegt sich da sehr wenig, dann erkennt man, dass Projekte stottern. Wenn



man sich danach zusammensetzt und fragt, warum das nicht funktioniert, dann sagen die Leute »Die Komplexität hat zugenommen, du kannst dir nicht vorstellen, wie kompliziert das ist.« Oder: »Die Kommunikation war schwierig, wir konnten uns nicht einigen. Die Interessenkonflikte waren zu stark, es war keine gemeinsame Vision in dem Projekt.« Oder: »Wir haben uns dauernd gezankt, da waren Leute, die wollten nicht.« Und so weiter.

### Es fehlen Persönlichkeiten, die führen können.

Es fehlen Leute, die eine Vision haben, die etwas Schönes erschaffen, denen die Leute von sich aus folgen, weil sie ihrer eigenen Stimme folgen – weil sie zuhören und sich Gehör verschaffen können. Steve Jobs konnte Computer erschaffen, die schön sind und funktional zugleich. Da hatte man bei Apple also eine Vision, hat diese über Jahre halten können und dann umgesetzt. Warum können denn die anderen das nicht? Stattdessen bleibt als einzig Einigendes oft nur »Wir müssen Geld sparen« oder »Wir müssen die Nummer eins werden«. Dann kommt ein gewisser Druck auf das Ganze, aber es kommt nichts bei den Menschen in Bewegung. Am Ende lahmt das ganze System. Zu viele sagen heute: »Wir haben die besten Leute, die besten Produkte, aber irgendwie fehlt uns die Power, unsere Produkte auf die Straße zu bringen.« Oder: »Unsere Partei hat das beste Programm, leider versteht uns der Wähler nicht, leider verstehen wir nicht, wie man die Massen mobilisiert.« Was die Gesellschaft statt solcher Selbsttäuschungen bräuchte, sind Visionen, die den Mitarbeitern selber einleuchten. Diese aktivieren Ideen, möchte man folgen, weil sie Spaß machen ...

219

### ... weil sie Sinn machen ...

... weil sie Kräfte freisetzen und eine Gleichrichtung von Kräften bewirken, ohne dass Menschen manipuliert werden oder sich zu Recht manipuliert fühlen.

Sie hoffen auf einen gemeinsamen Aufbruch, auf neue gesellschaftliche Visionen vor allem auch für das Bildungssystem. Warum kritisieren Sie die Leistungen der Schulen so sehr? Man könnte meinen, Schule sei für Sie eine Art Fabrik, eine Art letzter Ausdruck von Staatssozialismus.

Ich stelle Ihnen die Gegenfrage: Warum haben so wenige Spaß in der Schule? Warum wird so wenig in der Schule gelernt, ich meine wirklich verinnerlicht und freudig ins Leben getragen? Kinder werden durch die Schulen geschoben wie in einem standardisierten Prozess zwecks Fütterung mit Wissen. Viele Lehrer rackern sich an diesem industrialisierten Fast-Food-Fütterungsprozess redlich ab, versuchen, da Qualität reinzubringen. Aber für alles, was mit Persönlichkeitsbildung oder mit den heute so dringend gebrauchten Soft Skills zu tun hat, fühlt sich kaum jemand zuständig. Zudem drückt die wachsende gesellschaftliche Spaltung auf das Bildungssystem. Ich meine, dass manche, die durch ihr Elternhaus noch einen relativ vernünftigen sozioökonomischen Hintergrund vermittelt bekommen haben, oft noch relativ mühelos durch die Schule rauschen. Die anderen haben es schwieriger. Das verschärft die Spannungen. Es kommt zu gegenseitigen Schuldzuweisungen zwischen Eltern und Lehrern. Die Eltern sagen, die Erziehung, die Vermittlung von Persönlichkeit, das muss die Schule leisten. Die Schule sagt, sie habe den Anspruch, dass Kinder schon gut erzogen beim Unterricht abgeliefert werden, und sie sie dann nur noch mit Wissen befüllt. Die Verantwortung für die Persönlichkeit eines Menschen wird im System hin- und hergeschoben. Aber viele Eltern können das gar nicht mehr leisten. Und die standardisierte Schule kann es auch nicht, sagen Lehrer und Schulleiter, denn sie hätten schon genug Schwierigkeiten mit immer dichterem Lehrplänen.

220

Aus Ihrem Munde klingt das, als wäre unser Bildungssystem reif für eine Revolution.

Und zwar durch das Internet. Viele Universitäten stellen bereits die Vorlesungen ins Web. Es gibt schon Lehrfilmsammlungen mit einigen Tausend Stücken. Die Eliteuni MIT, das Massachusetts Institute of Technology, hat schon Hunderte ihrer Vorlesungen auf YouTube. Stellen Sie sich vor, Sie könnten die besten Denker unserer Zeit quasi live miterleben, von ihnen lernen. Dahinter steht schon die Zukunftsprognose von Bill Gates ...

... dass das Internet die Universitäten ablösen wird? Sie scherzen.

Dass wir gemeinsam ein neues Paradigma wagen, wie Bildung gelebt und organisiert werden kann. Warum soll Bildung nicht Spaß machen? Warum kann ich in Physik keinen virtuellen Baukasten einsetzen, mit dem Kinder am Laptop ein virtuelles Haus verkabeln, die kirchhoffschen Gesetze selber am Computer überprüfen oder sich in einer anderen intelligent designten Lernsoftware auf Entdeckungsreise in der Weltgeschichte begeben, wo sie Lehrinhalte selber herausfinden? Was soll das, ein ganzes Jahr zu deutscher Erdkunde aus einem Buch vorgebetet zu bekommen, danach Europa, dann Übersee? Ich bitte Sie, kann ich nicht gleich einfach Google Earth nehmen? Zuerst mit allen zusammen in der Klasse am Großbildschirm, damit jeder sieht, um was es gleich in der Aufgabe gehen wird, dann gemeinsam Ziele definieren und dann jeder für sich oder in Gruppen interaktiv aufbereitete Inhalte nutzen? Sodass die Lösung eines Problems nicht schon zu Beginn erzählt wird, sondern dass die Schüler über das Herantasten und Fragen entdecken, wie spannend und wie wichtig das alles eigentlich ist? Glauben Sie wirklich, die sind zu dumm dafür? Glauben Sie, nur weil wir das als Kinder ertragen mussten – wie unsere Eltern vor uns auch –, müssten sich Kinder für immer und ewig ein Jahr lang mit einem abstrakt definierten Thema befassen, wenn ich es auch als Digital Native in einer Woche schaffen kann, die wichtigsten Zusammenhänge zu begreifen, wenn mir dafür Lernsoftware zur Verfügung steht, welche die Inhalte intelligent und interaktiv aufbereitet? Kinder könnten das alles in der Hälfte der Zeit lernen, und zwar mit Spaß und mit Begeisterung.

221

Das klingt mir jetzt sehr nach deutschem Idealismus.

**Wir leben im 21. Jahrhundert! Aber wenn wir Schulen betreten, finden wir uns zu oft im 19. Jahrhundert wieder.** Warum schaffen wir nicht eine gemeinsame Wiki-Plattform, auf der Bildungsträger, Stiftungen und Initiativen Schritt für Schritt alle relevanten Lehrinhalte in bestmöglicher Form einstellen? Zum Beispiel alle Theaterdramen als Videos und in verschiedenen Interpretationen, alle wichtigen Künstlerbiografien, die

Sekundärliteratur spannend aufbereitet? Dasselbe sammeln und erstellen wir zu Tieren, zu Ökosystemen, zu anderen Themen, spannende Lehrfilme, interaktive Schaubilder und Diagramme, kombiniert mit Hörbuchelementen verschiedener Formate. Man müsste diese Infrastruktur als Wiki über Jahre bestmöglich entwickeln. Wie sehen die Wissensrepräsentationen der Zukunft aus? Wie etwa zum Schwanensee mit Materialien für Balletttänzer zum Einstudieren mit Choreografievorschlagen plus Aufführungserfahrungen? Das muss man ordentlich machen, und das kostet Millionen. Deutschland könnte sich hier als führender Produzent von *culture technologies* etablieren. Die ganze Welt würde solche intelligenten E-Books bestellen, wo Inhalte aussehen wie in Wikipedia und wo Fehler über Nutzer automatisch korrigiert werden. Neue Lehrinhalte tragen sich in den Wiki-Büchern einfach selber nach. Und dann hätte ich gerne all dieses Wissen als »Können-, Trainings- und Erfahrungssammelspiel« frei für jeden Schüler auf einem Tablet und damit das Ende der digitalen Kluft zwischen Arm und Reich, zwischen Migranten- und Professorenhaushalt. Wäre das kein Exportschlager?

222

Man könnte Bildung öffnen, ein offenes Wiki-Portal schaffen, die Jugend und die Lehrer der Welt dazu aufrufen, das alles als Open-Source-Gemeinde weiterzuentwickeln. Schüler schreiben dann Artikel, drehen Filme, Lehrer tun sich zusammen, fühlen sich für Themenkreise gemeinsam verantwortlich. Darf das überhaupt gedacht werden? Und Sie sagen, das ist utopisch? In der Welt da draußen wird das gerade zum Standard – als Technologie wie als kulturelles Paradigma.

**Das funktioniert natürlich nur, wenn wir unser Menschenbild infrage stellen.**

Bis jetzt stellten wir Kinder unter einen Generalverdacht, faul zu sein. Deswegen auch die Fixierung auf die Noten. Dass die Anforderungen eines massentauglichen Systems aber deren individuelle Begeisterung und Kreativität killt, verdrängen wir. Und wir behandeln Lehrer, als ob sie durch Bildungsbürokratie kontrolliert werden müssten, als ob jeder Schritt an der Schule, jede Lehrleistung zum Zwecke der Kontrolle objektiv messbar gemacht werden müsste. Wir wären überrascht, was alles

geschehen würde, wenn wir Lehrern die Chance geben würden, in Freiräumen neue Kompetenzen zu entwickeln und als Mentor, Wissenscoach und Entwicklungshelfer von intelligenter Software unterstützte Entdeckungsprozesse zu begleiten ...

### Ich halte das immer noch für utopisch.

Kennen Sie Salman Khan? Das ist ein Hedgefonds-Analyst aus den USA, der vor wenigen Jahren damit begann, mit einem Headset und einem kleinen Computerprogramm einfache, gut erklärte Lehrvideos herzustellen. Über 65 Millionen Mal wurden bis jetzt seine über 2.500 Lehrvideos über Algebra, Physik, Wirtschaft, Chemie, Geschichte und Computerwissenschaften auf YouTube angeklickt. Da schicken Kinder und Jugendliche aus der ganzen Welt enthusiastische Dankeschreiben per E-Mail, weil sie in den Videos endlich kapieren, was der Lehrer an der Tafel eigentlich meinte. Das ist Teil einer neuen Revolution: Kostenlose Bildung für die Welt. In hoher Qualität. Bildung, die Spaß macht. Übrigens hat Khan mittlerweile seinen Bankerjob an den Nagel gehängt. Er leitet jetzt die »Khan Academy«, finanziert wird das unter anderem durch die Gates Foundation. In Interviews sagt er, er habe das erste Mal in seinem Leben das Gefühl, wirklich etwas zu verändern. Und ich sage Ihnen, wir schlafen in Deutschland. Wenn wir das nicht selber machen, dann macht das alles Google für uns und dann sagen wir: »Nein, diese Inhalte wollen wir nicht. Das ist uns alles zu amerikanisch.«

223



### GUNTER DUECK

Als Chief Technologist entwickelte »Wild Duck«, wie Gunter Dueck von Kollegen und Freunden scherzhaft genannt wird, bis 2012 für IBM neue Ideen und Innovationen. Der als Querdenker bekannte Mathematiker und Philosoph attackiert in seinen Vorträgen, Büchern und Kolumnen bekannte und überholte Denkmuster. Dueck arbeitete lange Jahre als Professor für Mathematik an der Universität Bielefeld, bevor er 1987 an das Wissenschaftliche Zentrum der IBM in Heidelberg wechselte. Er war Mitglied der IBM Academy of Technology, deren Mitglieder strategische Studien für die Zukunft des Unternehmens erstellen und das Management beraten. Neben Sachbüchern zur Zukunft der Informationsgesellschaft publiziert er satirisch-philosophische Bücher über das Leben, die Menschen und Manager.