

Die ständig verbesserte Technik erlaubt es, immer größere Datenmengen in Blitzgeschwindigkeit zu analysieren und daraus einen erheblichen Wettbewerbsvorteil zu erzielen, besonders, weil das die jeweils anderen Unternehmen nicht richtig gut können. Das ist die Hoffnung oder das große Versprechen. Leider sehen wir die Daten dann doch mit unseren eigenen Augen an. Das möchte ich hier erklären.

God Mode – Wissen

Ich schenke Ihnen einfach einmal alle Daten über Sie, die Sie möchten. Sie können sich jetzt vollkommen klar und transparent sehen, wie Gott Sie alle Tage sehen kann. Er kennt Ihre Cholesterinwerte, Ihre Sünden, Ihre Arbeitsleistung („Realität“) und den Inhalt Ihrer Tagträume („Vision“). Nun können Sie anhand der Daten die Realität mit der gewünschten Zukunft vergleichen, eine eventuell vorhandene „gap“ vorfinden und das dann fachgerecht und zügig „close“. Dazu setzen Sie „actions“ auf, entwickeln eine „roadmap“ und „tracken“ die „milestones“ für die „successes“. Die Daten ermöglichen das heutzutage!

Sie merken schon ein bisschen, dass Ihnen dieses Vorgehen für Ihre Person nicht so arg gut gefällt, denn Sie haben möglicherweise schon eine ganze Menge in Ihrem Leben zu berichtigen, für die gar keine sehr genauen Daten benötigt werden. Baustellen gibt es auch ohne Daten genug. Meist fehlt uns die herzhafteste Willenskraft, die Erkenntnisse in Taten münden zu lassen.

Deshalb, weil uns Normalen die nötige Willenslust abgeht, gibt es Chefs, Eltern und Manager. Sie setzen Erkenntnisse rigoros um. Sie sind aber nicht vorrangig dazu da, die Erkenntnisse selbst zu machen – dafür gibt es Experten. Nur diese Fachleute ziehen aus Daten Erkenntnisse. Das Management setzt alles um. „Management is all about keeping

things done.“ Dazu müssen aber die Erkenntnisse erst von den Experten zu den Managern gelangen, die gerade etwas anderes umsetzen.

Damit also etwas umgesetzt werden kann, muss es dringend oder gigantisch erfolgversprechend sein, sodass sich die Manager von der gegenwärtigen Umsetzung abwenden und sich nun dieser neu gewünschten Umsetzung widmen. Dazu müssen sie oft erst bedroht werden, was Experten ablehnen – sie überzeugen doch in der Sache, nicht mit Streichung der Boni!

Erkenntnisse sind also schön und gut, aber es müssen auf ihrer Basis Aktionen gefunden werden, die leicht umzusetzen sind und entsprechend fruchten oder deren Unterlassung zu einem Untergang des Unternehmens oder einem Karriereknick beitragen würde.

Wissen ist nicht Tat! Wie gesagt: Gott weiß alles. Wir wundern uns aber manchmal, dass unsere Welt nicht vollkommen ist. Wahrscheinlich verarztet er gerade andere Welten. Wir leben ja in der besten aller möglichen Welten, da wird er überall sonst gebraucht.

Emperor Mode – Power

Dem Herrscher geht es um die Ausdehnung der Macht, und er ist ungeduldig. Wenn seine Macht nicht stetig stärker wird, merkt er das und handelt schnell und entschlossen. Um die Feinheiten kümmern sich andere. Er selbst fordert:

- Alles einfach, nicht kompliziert!
- Alles sofort! In diesem Quartal!
- Erobert erst wehrlose Länder („Low hanging fruit“ oder auf Deutsch: hohe Grenzerträge bei minimalen Grenzkosten)! Schwieriges später oder nie!
- Wehe, jemand arbeitet nicht durch!
- Immer kämpfen – niemals aufgeben!
- Das Ziel ist die Alleinherrschaft!

Ich wette, Sie kennen eher Herrscher als Allwissende in Ihrer Umgebung. Die Wissenden fordern Nachhaltigkeit und Geduld, sorgsames Säen und Achtsamkeit. Sie freuen sich über neue Erkenntnisse und lieben den Erfolg, den diese ermöglichen. Aber die Ungeduligen?

Wer ungeduldig ist, schaut auf das Nächstliegende und setzt dort sofort den Hebel an. Der Weise sagt: Wer nur das Nächstliegende im Tunnelblick sieht, handelt dann wohl töricht. Der Herrscher aber lacht über den Weisen und handelt „effektiv“, wie er sagt. „Erst draufhauen, dann schauen.“

Genauso geht der Herrscher in jedes Meeting (in den Thronsaal). Seine Untertanen präsentieren gute Ergebnisse – oder es kommt zum „Draufhauen und beim nächsten Meeting schauen“. Der Herrscher kommt immer unvorbereitet ins Meeting, nur bei gefährlichen Sitzungen mit möglicherweise echten Gegnern (zum Beispiel Kunden) lässt er sich „briefen“, also kurz über die Stärken und besonders die Schwächen der Gegenseite aufklären.

Was bedeutet Big Data für den Ungeduldigen an der Spitze, besonders wenn er ärgerlich ist, dass nicht alles glatt läuft?

Stress Mode – Tunnelblick auf das offensichtliche Symptom

Ich habe zwei Lieblings-PowerPoint-Folien, mit denen ich dieses Problem an die Wand werfen kann. Schauen Sie auf die erste [Abb. 2.1](#):

Es geht dabei um ein wenig leistendes Schulkind. Die Eltern sind nervös, ärgerlich und ungeduldig – sie leiden also an sich an einem größeren Syndrom schlechter Eigenschaften, das man politisch korrekt mit „Ich habe Stress“ entschuldigt, wenn man ein Untertan ist. Sonst ist „Ich habe Stress“ eher eine Anklage an die Umgebung. Wenn Eltern in ein schlechtes Zeugnis schauen müssen, sehen sie das Problem oder das Symptom sofort im Kind. Das Kind ist schuld.

Wenn die Eltern ein Big Data Warehouse hätten und sehen würden, was Gott sieht, könnten sie auch darunter leiden, dass nun ihre fast kaputte Ehe auf das Kind durchschlägt, dass das Kind mit den Lehrern nicht klarkommt etc. etc. Schlechte Leistungen können viele Gründe haben. Die wird das Kind eher kennen. Es weiß, wenn es Probleme mit Lehrern oder Klassenfeinden hat. Es leidet unter den Eltern und muss doch stillschweigen. Eltern unter Stress aber schauen erst einmal auf das Kind.

Sie wissen „aus Erfahrung“ (im Tunnelblick also), dass es die folgenden Möglichkeiten gibt: Das Kind ist dumm, faul, krank, verrückt oder böse. Mehr Möglichkeiten gibt es für ungeduldige Eltern nicht, das ist klar (ach, Big Data!). Und da es viele gestresste Eltern gibt, hält die Gesellschaft für diese wichtigen fünf Fälle schon fix und fertige Lösungen vor, also Medikamente wie Ritalin, Therapien, psychologische Behandlung und Stigmatisierung, Nachhilfestunden, Strafen oder Belohnungen.

Andere Sichten, wie zum Beispiel „dies Kind ist von schlechten Eltern“, werden erst in extremen Fällen betrachtet, die dann aber schon weit über Kleinkriminalität oder lebensgefährdende Magersucht des Kindes hinausgehen müssen.

Huh, ich habe das absichtlich wie ein Stechen mit dem Spieß mit einem Herumdrehen in der Wunde formuliert, damit Sie die zweite PowerPoint-Folie gebührend ernst nehmen können: [Abb. 2.2](#).

Es gibt Hunderte von Gründen, warum die Kunden nicht kaufen – heute ist allgemein akzeptiert, dass die wenigsten Unternehmen den Kunden in den Mittelpunkt stellen. Man merkt es ja vor allem daran, was Unternehmen von sich bloß eifrig behaupten. Heute wird von Firmen gebetsmühlenartig betont, der Kunde sei wichtig und die Innovation ganz besonders! Es heißt überdies, man bekomme nicht genügend Fachkräfte („wir sind überfordert“) und liefere „alles nach Maß“ („wir haben keine fertigen Lösungen, wir erfinden immer neu gegen Aufpreis“). Alle diese Gründe wären in einem Big Data Warehouse zuverlässig zu finden. Aber der ungeduldige Herrscher – pardon, das gestresste Management – schaut auf die Verkaufszahlen, für die der Vertrieb zuständig ist. Einzig und allein der Vertrieb, so wie das Kind allein für die Noten verantwortlich ist.

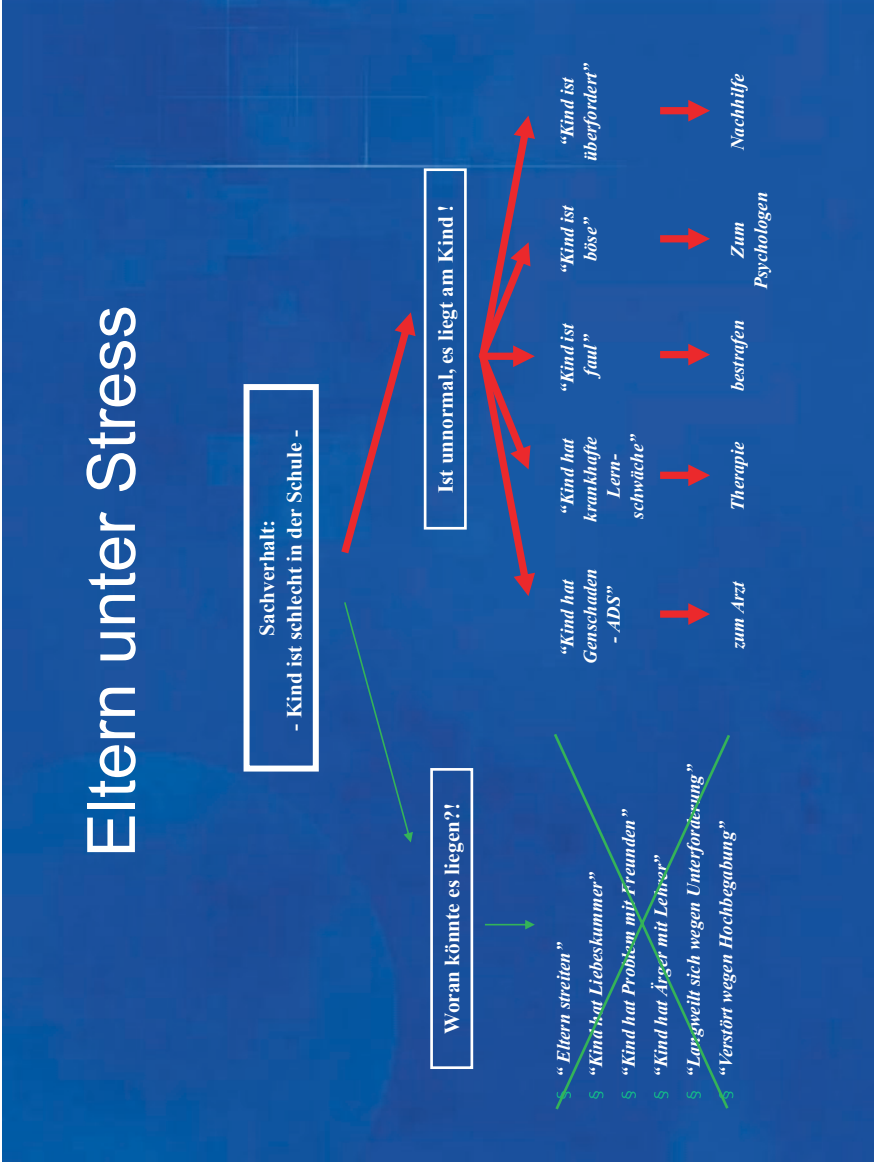


Abb. 2.1 Eltern unter Stress

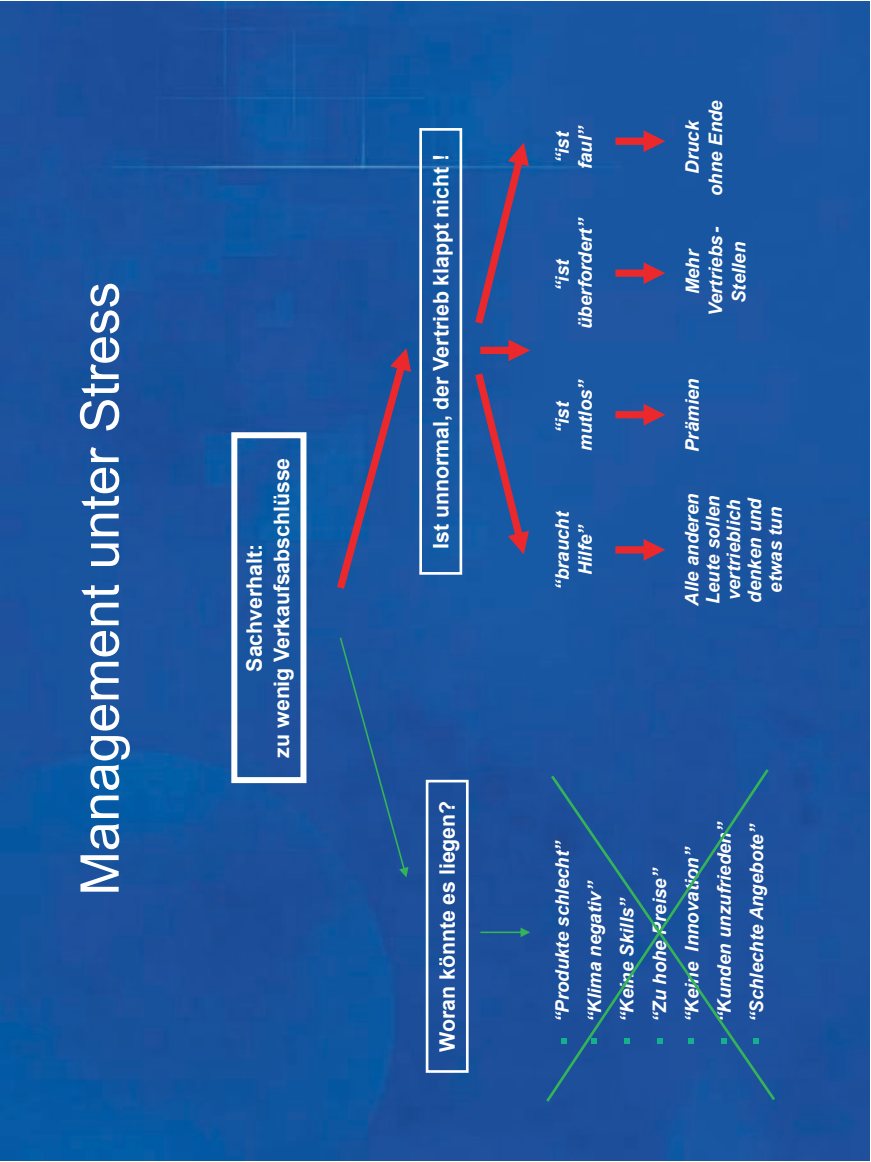


Abb. 2.2 Management unter Stress

Der Vertrieb ist nach simpler Logik wieder faul, mutlos, überfordert oder zahlenmäßig zu klein. Was tun? Bestrafen, belohnen, andere Mitarbeiter in die Verantwortung nehmen („keiner zu klein, Verkäufer zu sein“) oder Leute einstellen (die es mit der Fähigkeit, die eigenen Produkte zu verkaufen, partout nicht einzustellen gibt). Jetzt erfindet das Management neue Incentives, führt eindringliche Gespräche mit dem Vertrieb, fordert allgemeine Begeisterung für das Verkaufen der eigenen Produkte und den sofortigen Stopp aller Kritik an den eigenen Produkten. „Wir sind jetzt gut aufgestellt!“, heißt es, so wie ein Kind sagt: „Ich habe keine Angst, das musst du mir glauben.“

Das alles trotz Big Data! Und ich muss noch eine schreckliche Feinheit nachschieben: Die Eltern sind in der Regel vernünftiger als die Manager. Eltern **ENTSCHEIDEN** sich wenigstens, ob das Kind faul, böse, verrückt, krank, unfähig ist oder von ihnen etwas geerbt haben könnte. Das tun Manager nicht. Sie hauen den Vertrieb wegen Faulheit, bestechen ihn durch höhere Boni, stellen neue Leute ein – kurz, sie versuchen alle Medikamente gleichzeitig, damit es besser hilft. Wenn man alle Arzneien gegen alle Krankheiten gleichzeitig gibt, braucht man keine Diagnose, auch keine Big Data Warehouses.

Immediate Action Mode – das Quartal hat noch 18 Tage

Für den Druck auf Kinder oder Verkäufer braucht man nicht viele Daten – nur die Noten und die Umsätze. Oder doch? „Wir müssen tiefer in die Daten schauen.“ – „Deep dive.“

Die gestressten Eltern schauen berechtigt verärgert ins Zeugnis. Da steht eine Fünf in Englisch, dazu eine Vorwarnung zur gefährdeten Versetzung. Das gestresste Management schaut in die Zahlen. Manche Produkte sind zu seinem Schreck sehr viel weniger verkauft als es der Plan vorsah. Verluste drohen. In manchen Regionen sind die Umsätze nicht zufriedenstellend gestiegen. „Call for immediate action!“

- Die Vertriebsmanager der schlecht performenden Bereiche müssen „berichten“.
- Der Vertrieb muss sofort die Produkte verkaufen, die sich nicht verkaufen ließen.

Es geht nicht, dass man nur in den Lieblingsfächern in der Schule gut ist. Es ist die verdammte Pflicht des Kindes, die Prüfungen überall zu bestehen. Die Verkäufer dürfen nicht nur einheimsen, was sich von selbst verkauft wie warme Semmeln – wozu sind sie denn da? Sie müssen auch die Ladenhüter wegschaffen – das erst ist die hohe Kunst! Die Ungeduld oder der Stress entladen sich als Wut. Was kann noch schnell helfen? Das Management fordert, alle Kunden zu besuchen, um denen ganz schnell die zu wenig verkauften Produkte anzudienen. „Das tun wir nicht!“, schreien die Verkäufer voller Pein. „Wir versauen unsere wertvollen Minuten beim Kunden nicht mit Erbarmensgebeten!“ – Das Management zwingt sie dazu. Es muss sein. Sofort.

Der Kunde wundert sich über die seltsamen Verkaufsversuche sinnloser Produkte und schweigt. Er fühlt sich wieder einmal nicht verstanden, er schüttelt innerlich mit dem Kopf. Er wird künftig nicht mehr so einfach in Besuchstermine einwilligen. Er will nicht

alles bei ihm abladen lassen. Er ist doch ein guter Kunde – „Warum machen die das?“ Er weiß es natürlich, aber es ärgert ihn. Das Quartalsziel steht im Mittelpunkt, und nicht er selbst als Kunde. Trotzdem ist er traurig, dass er so wenig zählt und ihm so viel Zeit gestohlen wird.

Da zuckt er zusammen. Vor ihm auf dem Bildschirm meldet sich jetzt sein eigenes Big Data Warehouse. Sein Zielerfüllungsgrad ist nicht da, wo er sein sollte. Er soll, so sagt das Data Warehouse, nun seine eigenen Kunden bestürmen, damit die Daten eine satt grüne Farbe bekommen. Gerade war er noch als Kunde betrübt, jetzt wird er seine eigenen Kunden betrüben und ihnen die Zeit stehlen. Er darf leider nichts unversucht lassen, das würde das Big Data Warehouse merken. Er würde viel mehr verkaufen, wenn er seine Kunden nicht belästigen würde, aber Big Data befiehlt, ihnen lästig zu werden, damit die Zahlen stimmen. Big Data will, dass Kunden nachhaltig drangsaliert werden.

Burn-out Mode – der Auslastungswahn

Die Berater nennen es „Utilization“. Sie beziehen den Ausdruck der Maschinenauslastung auch auf sich als Menschen. Maschinen bringen mehr Gewinn, wenn sie voll ausgelastet sind. Das glaubt man bei Menschen auch. Maschinen müssen ab und zu tanken oder Strom ziehen. Das wird bei Menschen oft vergessen – auch dass sie ein Privatleben haben.

Es ist klar, dass es irgendwo ein Optimum für die Auslastung von Menschen gibt, sodass Arbeit und Leben in einem guten Verhältnis stehen und dass im Idealfall sogar die Verträge eingehalten werden. Es ist auch klar, dass es nicht nur um Arbeitszeit und Körperausdauer an sich geht, sondern um die dabei verbrauchte seelische Energie. Manche Arbeiten machen „Spaß“, sie ERZEUGEN seelische Energie. Andere (etwas verkaufen, was der Kunde nicht will oder unfruchtbare Meetings) KOSTEN unverhältnismäßig viel seelische Energie und führen daher zu Frustrationen.

Ich habe an dieser Stelle schon viele Kolumnen diesem Thema gewidmet. Haben Sie schon einmal den Verbrauch seelischer Energie oder den Grad der Kundenbelästigung irgendwo in einem Data Warehouse gesehen?

Die Eltern des Schulkindes erklären ihm, dass Englisch „Spaß macht“ und „die Karriere fördert“. Das gestresste Management fordert unisono von allen Mitarbeitern, „authentische und spontane Begeisterung zu demonstrieren“. Das lässt sich eventuell vortäuschen, aber es kostet weitere seelische Energie. Das nimmt das Management anscheinend nicht wahr. Auch gespielter Spaß scheint ihm Spaß. Beim Mitarbeiter jedenfalls und beim Ehepartner vielleicht auch?

Erinnern Sie sich an die Kolumnen „Schlangenbeschwörer“ und „Korrelatalschaden“, in denen ich mathematisch nachwies, dass die Ignoranz von Warteschlangennaturgesetzen und das Verwechseln von Korrelation mit Kausalzusammenhang in die Nähe von Blindheit bis Dummheit führen? Man überlastet bis zur Katastrophe, ohne sich um ein Optimum zu kümmern. Man liest Studien wie „Begeisterung bei der Arbeit heben die Leistung an“ und fordern kausal verstandene Dauerbegeisterung von den Mitarbeitern ...

Topimization Mode – Die Lüge als Selbstzweck

Optimierung ist der Vorgang, unter allen gegebenen Nebenbedingungen und Kriterien die beste Lösung zu finden. Topimierung ist die Kunst, die Nebenbedingungen und Kriterien so zu erfinden, dass der Status Quo das mathematisch klare Optimum des erfundenen Problems ist. „Unter den gegebenen Zuständen haben wir hervorragende Arbeit geleistet. Lassen Sie sich von den nackten Daten nicht täuschen. Es gibt tiefere Effekte und Einsichten, die sich in den Daten nicht widerspiegeln. Aus einer höheren Perspektive und unserer tief sinnvollen Nachhaltigkeitsanalyse sehen wir, dass das Gegenteil dessen zutrifft, was ...“

Das Schönreden gibt es schon lange. Mit Big Data kommt bestimmt auch das Schönanalysieren. Bald haben wir so viele Daten und Trends, dass wir die Einsichten schon hinbiegen können. Gewinn ist Profit, und Verlust ist „extraordinary non-recurring one time charge“. Wenn sich sogar alle Parteien stets als Sieger fühlen können, wo sie doch nur ein paar Wahlausgangdaten haben – um wie viel starker können sich Unternehmen mit großen Datenbanken belügen?

Big Data als Hirnfortsatz

Ich könnte noch lange fortfahren, immer weiter über die ungeduldige Ausübung der Macht zu philosophieren. Machtausübung im Management ist vor allem eines nicht: systemisches Denken, um zu Erkenntnissen zu gelangen. Macht liebt es brutal einfach, nicht „simple stupid“ wie „genial einfach“. Einfache „Wenn-Dann-Logik“ bitte! In dieser Einfachheit wird das Hirn benutzt.

► *Big Data erweitert das Hirn, aber nicht die Art der Benutzung.*

Schauen Sie sich um. Was möchten wir? Freude bei der Arbeit, Innovation, Gleichstellung aller Menschen, attraktive Arbeitsplätze, eine gute Bezahlung, humanes Management, herausfordernde Ziele, gute Karrieremöglichkeiten, Work-Life-Balance, Corporate Social Responsibility usw. usw. Schauen wir in das Data Warehouse und analysieren wird die Daten: Es kommt heraus, dass alle diese Wünsche, die wir an unser Unternehmen haben, POSITIV mit dem Unternehmensgewinn korreliert sind. Natürlich beweist das keinen Kausalzusammenhang – nein, natürlich nicht!

Aber warum werden alle möglichen positiven Korrelationen als Grund zum Handeln herangezogen, diese aber nur verbal topimierend?

Wie ich schon sagte: Wir benutzen die Daten im Computer so wie die im Gehirn. Ganz genauso so. Es sind eben immer mehr davon oder bald „big mehr“. Und deshalb titelte ich „Bigger Data – Bigger Trouble“.

Big Data rettet die Welt

Ich will diese Kolumne nicht so untröstlich beenden. Ich erinnere Sie einmal an die Grundthese meines ersten Buches *Wild Duck*. Die besagt: Irgendwann werden die Computer so intelligent, dass sie ausrechnen können, wie die Menschen den maximalen Profit für die Kapitalisten bringen werden. Computer werden berechnen, dass der Mensch dann am profitabelsten ist, wenn er leise singend-summend zeitvergessen und hingebungsvoll arbeitet.

Die Computer werden also ausrechnen, was jeder normale Mensch schon weiß. Nur Manager denken, dass Menschen nicht genug leisten, wenn sie bei der Arbeit vergnügt summen. Arbeit ist nämlich Pflicht und Schuften! Blut und Schweiß! Oder eben Faulenzerei.

Wäre also die Welt in einem profitmaximalen Zustand, dann sängen und summten die Menschen allesamt zeitvergessen vergnügt bei der Arbeit und schafften leicht und vergnügt alles weg. Wenn aber in diesem profitmaximalen Zustand der Welt ein Manager erschiene, würde er dieses Gleichgewicht zerstören, indem er Mehrarbeit verordnete. Das aber muss verhindert werden können!

Die Computer der Zukunft, bestimmt große Mainframes von IBM, werden aber die Welt bald zwingen, im profitmaximalen Zustand zu verharren, indem sie den einzigen Feind des Profites auf Erden in Schach halten: den Manager. In diesem Sinne wird der Mainframe die Macht des Managements brechen und die Menschheit im Zustande des Glücks nun auf immer festhalten. Der Mainframe wird nicht wie alle die Religionsstifter das Glück nur fordern, er wird uns für alle Zeit in der Nähe des Glücks festzurren. Denn er übt keine Macht aus, er hält uns nur im Optimum, das er errechnet hat.

Wie klingt das? Das wusste ich schon vor 15 Jahren! Und wir kommen immer näher!

Im Ernst: Die wirklichen Gewinne durch Big Data könnte es geben – aber auf einer höheren Ebene, auf die wir uns noch begeben müssten.

Im Digitalisierungstornado

Dueck, G.

2017, VIII, 156 S. 15 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-662-54878-3