



Frank Dopheide



GOTT IST EIN KREATIVER KEIN CONTROLLER



Über das Leben außerhalb der Effizienzfalle
oder warum wir mit unserem Lebenspartner
kein Jahresgespräch führen sollten

Econ

Der Autor



FRANK DOPHEIDE, geboren 1963, hat sich 33 Jahre in der Welt der Wirtschaft abgearbeitet. Er war Chairman von *Grey Worldwide*, später Sprecher der Geschäftsführung der *Handelsblatt Media Group*. Er hat unzählige Marken und Unternehmen beworben, kennt den Blick hinter alle Kulissen und viele der großen Wirtschaftsakteure persönlich. 2020 hat er sein eigenes Grown-up gegründet: »human unlimited«.

Das Buch

Das Leben ist keine To-Do-Liste

Dieses Buch wird die Welt der auserwählten Spezies der Führungskräfte auf den Kopf stellen. Denn McKinsey & Co. haben ihre Effizienzrechnung und Erfolgsrezepte ohne den Menschen gemacht. Wäre Moses mit zehn Excelcharts vom Berg Sinai gekommen, wäre die Geschichte der Menschheit anders verlaufen. Wer seinen Lebenspartner kurz vor Weihnachten zum Jahresgespräch inklusive Zielvereinbarung bittet, wird den Unterschied zwischen Theorie und Praxis am eigenen Leib spüren.

Eine unterhaltsame, erkenntnisreiche Reise durch die hoch gestapelte Irrwelt des Managements mit einem versöhnlichen Ende.

Denn es gibt Licht am Ende des Optimierungstunnels, wenn es aus Budgetgründen nicht vorher ausgeschaltet wird.

Frank Dopheide

Gott ist ein Kreativer - kein Controller

Über das Leben außerhalb der Effizienzfalle oder warum wir mit
unserem Lebenspartner kein Jahresgespräch führen sollten

Ullstein

Besuchen Sie uns im Internet:

www.ullstein.de

© der deutschsprachigen Ausgabe Ullstein Buchverlage GmbH, Berlin 2021
Umschlaggestaltung: FHCM® Designagentur, Berlin, nach einer Vorlage
von human unlimited GmbH

Titelabbildung: © adobestock/Zamurovic Brothers; © adobestock/Leigh
Prather

Autorenfoto: © Andre Paetzel

Redaktion: Oliver Domzalski

E-Book powered by pepyrus.com

ISBN 978-3-8437-2513-2

Emojis werden bereitgestellt von openmoji.org unter der Lizenz [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)
4.0.

Auf einigen Lesegeräten erzeugt das Öffnen dieses E-Books in der
aktuellen Formatversion EPUB3 einen Warnhinweis, der auf ein nicht
unterstütztes Dateiformat hinweist und vor Darstellungs- und
Systemfehlern warnt. Das Öffnen dieses E-Books stellt demgegenüber auf
sämtlichen Lesegeräten keine Gefahr dar und ist unbedenklich. Bitte
ignorieren Sie etwaige Warnhinweise und wenden sich bei Fragen
vertrauensvoll an unseren Verlag! Wir wünschen viel Lesevergnügen.

Hinweis zu Urheberrechten

Sämtliche Inhalte dieses E-Books sind urheberrechtlich geschützt. Der
Käufer erwirbt lediglich eine Lizenz für den persönlichen Gebrauch auf
eigenen Endgeräten. Urheberrechtsverstöße schaden den Autoren und
ihren Werken, deshalb ist die Weiterverbreitung, Vervielfältigung oder
öffentliche Wiedergabe ausdrücklich untersagt und kann zivil- und/oder
strafrechtliche Folgen haben.

In diesem E-Book befinden sich Verlinkungen zu Webseiten Dritter. Bitte

haben Sie Verständnis dafür, dass sich die Ullstein Buchverlage GmbH die Inhalte Dritter nicht zu eigen macht, für die Inhalte nicht verantwortlich ist und keine Haftung übernimmt.

Inhalt

Der Autor / Das Buch

Titelseite

Impressum

VORWORT

MANAGER.

EINE JAHRHUNDERTKARRIERE

**LIEBER KLEINE SCHRÄUBCHEN DREHEN
ALS DAS GROSSE RAD?**

**DER KASSENWART
WIRD CHEF**

GLEICHHEIT, SKALIERBARKEIT, ARMSELIGKEIT

**DER MANAGER:
AUFZUCHT UND HEGE**

**MACHT MACHT EINSAM
UND EIN BISSCHEN IRRE**

**IMMER LOGISCH
MACHT GAR KEINEN SINN**

**REDEN IST TEFLON.
SCHWEIGEN IST GOLD.**

DON'T TRY THIS AT HOME

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ PRODUZIERT AUCH SCHWACHSINN

DIE KRONE

DER ERSCHÖPFUNG

DIE ENTSCHIEDENDE VARIABLE JEDER

ERFOLGSFORMEL IST KEINE ZAHL

AM ENDE DER VORSTELLUNGSKRAFT

HUMAN IS THE NEXT

BIG THING

WIR MÜSSEN LEIDER

DRAUSSEN BLEIBEN

DIE MUTTER ALLER

ANTWORTEN IST DIE FRAGE

OHNE SINN HAT ALLES KEINEN ZWECK

DAS HOMEOFFICE ALS

UMERZIEHUNGSLAGER

GOTT IST EIN KREATIVER. KEIN CONTROLLER.

DAS LEBEN IST KEINE TO-DO-LISTE

EXECUTIVE SUMMARY:

DIE ZEHN GEBOTE EINER

GUTEN FÜHRUNGSKRAFT

Danke. Schön.

STIMMEN ZUM BUCH

Abbildungsverzeichnis

Social Media

Vorablesen.de

**»Als Hirnforscher muss ich sagen:
Dass wir für Geld arbeiten, war die dümmste Idee, die wir in unserer
Menschheitsgeschichte entwickeln konnten.«**

(PROF. DR. GERALD HÜTHER, NEUROBIOLOGE)

VORWORT

»Das sind doch alles erwachsene Männer. Denen musst du doch nicht sagen, was sie tun sollen.«

»Das verstehst du nicht, Mama.«

Damit ihr mich versteht, ein paar Worte vorweg.

Ich bin kein Buchautor. Warum also schreibe ich ein Buch?

Ich bin ein Arbeiter. Ich verdiene meine Brötchen mit Ideen. Und das Leben als kreativer Geist ist ein großes Glück. Du sprudelst über vor neuen Gedanken und erfindest Produkte, Kunden und dich selbst jeden Tag ein bisschen neu. Du bist von morgens bis abends (und manchmal auch nachts) mit inspirierenden und nörgelnden Menschen zusammen, und alle können etwas, das du nicht kannst. Jeder kann mit jedem. So wird die Welt in deinem Kopf Jahr für Jahr ein bisschen größer. Es wäre also alles perfekt. Wenn da nur nicht die Karriere wäre.

Mein beruflicher Aufstieg vom Werbetexter zum Kreativdirektor, zum Geschäftsführer, zum Chairman der damals zweitgrößten Werbegruppe Deutschlands GREY und dann zum Sprecher der Geschäftsführung der Handelsblatt Media Group mit 1.067 schlauen Köpfen und Hunderten ausgewachsenen, kritischen Journalisten war der Sprung in ein anderes

Universum. Ein Universum, in dem ich der Alien war. Ich war ein kreativer Geist, der sich in die unendlichen Weiten der Zahlenhengste verirrt hatte. Ich flog zu Global Board Meetings mit dem Koffer randvoll schönster Ideen – aber es wurde tagelang nur auf Excel-Charts geguckt. Statt über Kunden und ihre Bedürfnisse zu sprechen, haben wir immerzu über Kennzahlen geredet. Der Mensch tauchte nur in zwei Varianten auf: als Name im Organigramm oder in der XXL-Packung, genannt »die Zielgruppe«. Das Wort »Fantasie« ist zwar die Lieblingsvokabel der Börse, doch Vorstellungsvermögen und Ideenreichtum waren keine Variable in der P&L (Profit & Loss)-Kalkulation. In der Unternehmenswelt hatten und haben die Taschenrechner und Logiker das Ruder fest in der Hand – selbst in der Kreativ- und Kommunikationsbranche. Sie führen die Wirtschaftstanker wie eine Rudergaleere: Alle müssen sich unter Deck nach Kräften in die Riemen legen. Diese Spezies von Steuerleuten kennt nur einen Kurs: stramm Richtung Shareholder und Profit. Damit haben sie uns alle höchst effizient in ihre Optimierungsfalle gesteuert. Und da stecken wir jetzt fest. Endoptimiert und sinnentleert. Auf diesem Weg kommen wir keinen Meter mehr weiter. Mitarbeiter, Kunden und die gesellschaftliche Akzeptanz gehen bereits von Bord.

Deshalb gibt es dieses Buch. Man kann die Welt der Wirtschaft nämlich auch mit der rechten Gehirnhälfte betrachten. Die haben wir schließlich auch noch. Angeblich sogar jeder von uns. Sie ist das Gegenteil von logisch – sie ist emotional, fantasievoll, sinnlich. Und sie ist überraschenderweise genauso groß wie ihr vernünftiges Gegenüber. Vermutlich hat sich der liebe Gott etwas dabei gedacht. Denn wenn die Logik mit ihrem Latein am Ende ist, fällt der Unlogik immer noch was ein. Jetzt wäre ein guter

Zeitpunkt, diese Hälfte zum Arbeitseinsatz zu bringen. Mit beiden Hälften zusammen sind unsere beruflichen Möglichkeiten doppelt so groß.

Dieses Buch ist bei genauer Betrachtung eher ein Motivationsschreiben für all jene, die drohen in der Zahlenmühle zerrieben zu werden. Es ist gedacht als anregende Form der Bewusstseinerweiterung für Chefs. Und für alle die, die einmal Chef werden wollen. Und für all jene, die jemanden kennen, der einen Chef hat. Ich arbeite mich an der Sorte Managern ab, die zu ihrem eigenen Klischee geronnen sind. Diese Manager, die ich im Auge habe, sind übrigens durchweg Männer. (Deshalb belaste ich die Lektüre dieses Buchs auch nicht mit Gendersternchen.)

Ich betrachte die Welt der Manager hier mal mit der anderen Gehirnhälfte und stelle fest: Immer nur logisch macht auch keinen Sinn. Wenn Sie also ein Manager sind: Seien Sie bereit für eine Art Wurzelbehandlung. Tut ein bisschen weh, aber hinterher fühlt man sich viel besser. Wenn Sie einfach nur ein Mensch sind: Viel Vergnügen beim Lesen.

Ach so, damit bei der Lektüre keine Verwirrung aufkommt: Weil ich die Manager nur zu gut kenne, duze ich sie in diesem Buch, wenn ich sie direkt anspreche. Alle anderen Leser und Leserinnen sieze ich, wie es die Höflichkeit gebietet.

Frank Dopheide, im Januar 2021

MANAGER. EINE JAHRHUNDERTKARRIERE

Ein paar Seiten zum Erfolg

»Ich habe nie gesagt, dass ich perfekt bin. Ich habe nur gesagt: Es ist schwer, aus seinen Fehlern zu lernen, wenn man nie welche macht.«

(Unbekannter Manager)

Wie fing das alles eigentlich an?

Als Deutschland das Wirtschaftswunder gestemmt und die Ölkrise sich Mitte der 1970er verzogen hatte, als der Laden und das Land wieder brummten, da räumten die Erfinder und Unternehmensgründer ihre Chefsessel und machten Platz für eine neue Elite an der Unternehmensspitze. Von da an hatten wir die Manager. Ihr Idealbild war frisch aus Amerika importiert worden und hing jetzt überall in Deutschlands Chefetagen. Wer wollte da noch »Generaldirektor« sein?

Die neuen Kapitäne, weltgewandt, dynamisch und effizienzgesteuert, setzten sich an die polierten Direktorenschreibtische und begannen umgehend damit, Unternehmenswert und Börsenkurs auf Wachstum zu trimmen. Was bedeutete: Organisation, Planung und Kontrolle waren jetzt keine der Produktion und dem Verkauf untergeordneten Aufgabenbereiche, sondern Chefsache.

Anders als sein Vorgänger erfindet der Manager nichts Neues, aber er macht finanztechnisch das Beste aus dem, was andere vor ihm erdacht haben. Unter seiner Führung wachsen Unternehmen, Umsätze und Internationalisierung ins Grenzenlose. Die Messinstrumente aus den Laboren und Fertigungshallen werden abgelöst durch die Finanzinstrumente einer entfesselten Geldwirtschaft.

Die neuen Steuerleute der Wirtschaft waren Jünger einer neuen Religion namens »Shareholder Value«. Ihr Hohepriester war der 1976 frisch zum Nobelpreisträger gekürte Amerikaner Milton Friedman. Die Managerkaste vergötterte ihn und folgte ihm aufs Wort.

Friedman predigte: »The business of business is business«, und meinte damit: »Manager, verschwendet keine Zeit mit gesellschaftlicher Verantwortung, Politik, Umweltschutz und so etwas, sondern kümmert euch ums Geldverdienen.« Das klingt aus betriebswirtschaftlicher Sicht konsequent und folgerichtig, ist aber ein schleichendes Gift für die moralische Gesundheit der Wirtschaftslenker. Mit diesem Glaubenssatz stellte der Manager den Profit über alles andere und erhielt so einen Freifahrtschein für das Ausschalten seines sozialen Gewissens. Geld verdienen wurde zum einzigen Geschäftszweck; um den ganzen Rest sollten sich andere kümmern. Die gelebte Verantwortung für Mitarbeiter, Kunden und Gesellschaft rückten ganz geschäftsmäßig eine Stelle nach hinten.

Befreit von unkalkulierbaren Zielen wie Vertrauen, Loyalität und gesellschaftlicher Akzeptanz, leistet der Manager seither ganze Arbeit in seinem Gewinnmaximierungstunnel und treibt die Unternehmenskennzahlen in unvorstellbare Höhen.

Aus erzählerischen Gründen wollen wir dem Manager einen Namen geben. Das vereinfacht die Sache. Der beliebteste und verbreitetste Name auf dem Chefsessel ist Stefan. Und dieser Stefan wird in unserem Buch zum Synonym für alles, was sich Manager nennt. Ich bitte die Guten unter den Stefans und Stefanies, die kreativen Stefanos und die empathischen Stefanels um Nachsicht: Ihr seid nicht gemeint. Darum verkörpert »Stefan« in diesem Buch den Prototyp jener Spezies, die unsere Welt hierhin gebracht hat: in die Optimierungsfalle. Unser Stefan, er ist logisch, erfolgreich – und männlich.

Nachdem Stefan und seine Beraterfreunde das Ruder übernommen haben, wachsen sie schnell über sich hinaus: Optimierung, Standardisierung, Effizienzsteuerung und Controlling werden tagtäglich bis ins Mikroskopische praktiziert und perfektioniert. Der Mann (es sind damals tatsächlich ausschließlich Männer) an der Spitze des Unternehmens verändert seine Berufsbeschreibung – und der Beruf verändert zugleich sein Wesen. Stefan beginnt, sich »Chief Executive Officer« (CEO) zu nennen und verhält sich auch so: ein Chef mit militärischem Rang, der knallhart Beschlüsse exekutierte. Der neue Titel auf der Visitenkarte verändert nicht nur den Status, sondern auch seinen Blick auf das tägliche Tun. Die treue Seele des Unternehmens, genannt der Mitarbeiter, erscheint nun als »Human Resource« oder »Humankapital« und zugleich als größter Kostenfaktor. Der Erfahrungsschatz und die Loyalität von Dienstleistern sind zwar gute Argumente, passen aber nicht in Excel-Charts und werden mittels technologischer Einkaufsprozesse rausautomatisiert. Der günstigste Einkaufspreis allein ist die Trophäe, die es zu jagen gilt. Die Einkaufsabteilung wird zur gnadenlosen Preisdrückerkolonne. Globalisierung verlängert zwar die Lieferzeiten, aber billige Arbeitskraft und Just-in-time-Lieferungen kompensieren das mit

Leichtigkeit. Gewachsene Strukturen und Vertrauensverhältnisse gelten nicht mehr als Kapital, sondern als Bremse für Kostensenkungen. Das alljährliche Heben neuer Einsparpotenziale wird zur Kernkompetenz der Vorstandsetagen rund um den Globus.

Stefan setzt seine Jobbeschreibung makellos um. Er optimiert und funktioniert. Nie waren Börsenkurse, Unternehmensbewertungen und das eigene Gehalt so hoch wie heute. Ein echtes Erfolgsmodell, der Manager – auch in der modernen Variante als CEO.

Entsprechend verbreitet sich das CEO-Virus in Windeseile und infiziert alle Sitznachbarn im großen Konferenzraum. Die gesamte Führungselite der Welt wird befallen und verändert nun ihr Wesen. Sie wird zum C-Level. Führung auf höchstem Niveau. Man sitzt jetzt nicht nur im selben Boot, sondern auch New-Work-like am selben Tisch: CEO (Chef), CFO (Finanzen), CHRO (Personal), CTO (Technik), CSO (Sales, wichtig) und – die Welt wird komplizierter – COO (Organisation). Am langen Ende des Tisches sucht dieser Tage der Tekki noch seinen Platz, der CDO (Digitales). Er ist allerdings noch in der Probezeit und muss sich unter seinesgleichen erst bewähren. Aber auch der Nerd will heute Manager sein.

Das C-Level ist die höchste Sprosse der Karriereleiter. Die Officer haben die totale Kontrolle im Unternehmen übernommen und ihre Hände an allen Hebeln der Macht. Eine Karriere wie die von Werner Wenning, dem langjährigen CEO und Aufsichtsratschef der Bayer AG, der mit der Ausbildung zum Industriekaufmann startete, ist heute undenkbar. Jetzt sind Hochschulstudium und Dokortitel schon fürs Betriebspraktikum und das Traineeprogramm notwendig. Theorie schlägt Praxis. Die Riege ehemaliger Berater aus Firmen der McKinsey-Schmiede bildet die größte Gruppe der heutigen Führungselite in der DAX-Welt. Success made by PowerPoint. Effizienz als Formel des Erfolgs. Auch des eigenen.

Allerdings war die maximale Fokussierung auf Kostenreduktion, Unternehmenswert und Börsenkurs nicht ohne Nebenwirkung zu haben: Durch die Konzentration auf den Profit hat Stefan, der Endoptimierte, die Menschen verloren. Und die Menschen ihrerseits verloren den Glauben an das Unternehmen, seine Führung und den Wert seiner Arbeit für die Gesellschaft. Folgerichtig erleben die Goldjungs der Wirtschaft jetzt mit Schrecken, dass sich die Ära des zahlenfixierten Topmanagers dem Ende zuneigt. Eine Erkenntnis, die Stefan und seine Freunde unerwartet und mit Wucht trifft. Der Manager versteht die Welt nicht mehr. Just in dem Jahr, in dem Martin Winterkorn Volkswagen zum größten Automobilkonzern der Welt hochgefahren hatte, musste er seinen Dienstwagen vom Hof schieben. Bayer-CEO Werner Baumann hatte beim Kauf des Chemieriesen Monsanto die Börsenstory im Blick, sich aber beim juristischen Widerstand der Glyphosat-Kläger in den USA und dem gesellschaftlichen Widerwillen verkalkuliert. Management-Vorreiter Joe Kaeser zerlegte Deutschlands Großkonzern Siemens finanzgerecht, hatte seine Rechnung jedoch ohne die Millennials und die Schülersprecherinnen gemacht.

Nahezu alle deutschen Vorzeigekonzerne und ihre Kapitäne waren schon vor Corona in Erklärungsnot geraten: Deutsche Bank, Bayer, Volkswagen, ThyssenKrupp, Commerzbank, Continental, E.ON, RWE, Lufthansa, Daimler, BMW. Jeder ringt mit sich, seinem Geschäftsmodell und den Erwartungen aktivistischer Investoren, kritischer Mitarbeiter und einer Gesellschaft voller Ansprüche. Was sie nicht sehen, von außen aber erkennbar ist: Sie haben ihre Unternehmen börsentechnisch wertvoll, aber sinnentleerter gemacht. »Des Managers neue Kleider« heißt das Märchen. Er fühlt sich von allen bewundert und todschick im Maßanzug, aber in Wahrheit steht der CEO ziemlich nackt da.

Stefan und seine Freunde sind in der eigenen Denkfalle gefangen. Wer sagt es ihnen? Wir machen mal den Anfang:

Lieber Stefan, eure Lieblingsfloskel wirkt nicht mehr. Wenn inzwischen jeder Mitarbeiter »out of the box« denken muss, damit sich etwas bewegt, dann ist die Box das Problem. Buchführung ist etwas anderes als Führung. Nach über einem halben Jahrhundert hocheffizienter Unternehmenssteuerung ist es jetzt so weit: Ihr müsst euch neu erfinden. Es ist Zeit, eure Ideensegel zu hissen, einen neuen Kurs einzuschlagen und sich über die Grenzen der eigenen Erkenntnis hinauszuwagen. Ihr werdet erkennen: Hinter eurem eigenen Erfahrungshorizont geht es weiter.

Wir lernen:

Gut gemanagt heißt noch nicht gut geführt.



Männer mögen es, sich selbst zu klonen. Aus Kostengründen nutzen auch alle denselben Friseur und Herrenausstatter.

LIEBER KLEINE SCHRÄUBCHEN DREHEN ALS DAS GROSSE RAD?

Ein paar Seiten zur Prozessoptimierung

»Auch Perfektion hat noch Platz
für Optimierungen.«

(Ty Warner, Gründer von Ty Inc. und Milliardär)

Nun haben Sie gelesen, wie Stefan an den Chefschreibtisch kam. Aber wie kam eigentlich der Optimierungswahn in unsere Welt? Henry und Winslow sind schuld – der Erfinder der Fließbandarbeit und der Mann mit der Stoppuhr direkt daneben. Die beiden Amerikaner hatten jedenfalls entscheidenden Anteil daran, dass sich die Produktionswelt für immer veränderte.

Henry Ford war ein Jahrhundertunternehmer. Er hat unsere Wirtschaftswelt geprägt und ihr seinen Effizienzstempel aufgedrückt. Der kleine Henry wurde 1863 in der Nähe von Detroit geboren und wuchs auf der Farm seiner irischstämmigen Eltern auf. Er liebte das Schrauben an Maschinen. So war es keine Überraschung, dass er sich im zarten Alter von sechzehn in die große Stadt aufmachte, um eine Lehre als Maschinist zu beginnen. Einige Jahre später wurde er Chefsingenieur bei der Edison Illuminating Company. Der große Thomas Alva Edison hatte nicht nur die

Glühbirne erfunden, sondern mit Menlo Park auch das größte Innovationslabor seiner Zeit geschaffen. Als Chefindingenieur hatte Henry Ford ebendort genügend Muße und Geld, sich seiner wahren Leidenschaft, dem Verbrennungsmotor, zu widmen. Und im Alter von 33 Jahren hatte Henry es geschafft: Sein erstes selbstangetriebenes Fahrzeug mit dem Namen »Quadricycle« machte die Straßen unsicher. Ford verließ seinen Erfinderfreund und gründete 1903 sein eigenes Automobilunternehmen.

Das berühmte Modell T von 1908, »Tin Lizzy« genannt, gewann Autorennen und die Herzen der Amerikaner. Und Henry erfand 1914 etwas, das ihn noch reicher und berühmter machen sollte als das kastenförmige schwarze Gefährt: das Fließband. Wie in seiner Jugend die Maschinen seines Vaters, zerlegte er jetzt den Produktionsprozess in tausend Einzelteile. Von nun an bauten seine Leute nicht mehr ein Auto nach dem anderen zusammen, sondern jeder Arbeiter wurde zum kleinen Rädchen im großen Getriebe. Statt einer monatelangen Ausbildung zum rundum versierten Automechaniker reichte ab jetzt eine Stunde, um einen ungelernten Schrauber einsatzfähig zu machen. Ein Handgriff genügte – alle 79 Sekunden die gleiche Bewegung war alles, was er können musste, damit der Laden und das Band liefen. Statt in zwölfteinhalb Stunden war ein Auto in unter drei Stunden montiert und abfahrbereit. Alles wurde industrialisiert und standardisiert, das »Handmade« wurde auf den Schrottplatz der Industriegeschichte geschoben. Advanced capitalism nennen die Amerikaner das Prinzip Ford mit stolzgeschwellter Brust. Henry verdoppelte den Mindestlohn seiner Leute von 2,34 Dollar auf über 5 Dollar und führte den Achtstundentag ein. So hatten seine Leute mehr Zeit und mehr Geld in der Tasche. Damit hatte Ford seine eigene Belegschaft als zusätzlichen Wachstumsmotor eingebaut – mehr Kaufkraft und große Sehnsucht nach dem neuen mobilen Gefährt, das sie selbst

massenfertigten und dessen Preis gleichzeitig von 850 auf unter 400 Dollar sank. Die Konsumgesellschaft, in der wir heute leben, nahm in jenen Tagen Fahrt auf. Der »Fordismus« brachte die Produktion und den Konsum der Massen gleichzeitig auf Geschwindigkeit. Der Verbrauch der arbeitenden Bevölkerung wurde erstmals zum relevanten Wirtschaftsfaktor. Jedes zweite Auto in Amerika war ein T-Modell. Standardisierung wurde die ultimative Formel zum Erfolg. Individualisierung wirkte da wie ein Klotz am Bein, wie ein ihm gern zugeschriebenes Zitat illustriert: »Jeder Kunde kann seinen Wagen in beliebiger Farbe haben, solange es sich dabei um Schwarz handelt.« Tatsächlich lieferte Ford das Modell T bis 1925 nur in Schwarz aus, weil er so nur eine Lackierstraße brauchte – und weil dieser Lack am schnellsten trocknete.

Und der Autobauer schaltete noch einen Gang höher. Henry Ford hatte eine klare Vorstellung, wie Erfolg funktioniert: »Nicht mit Erfindungen, sondern mit Verbesserungen macht man ein Vermögen.« Er wurde so gesehen zum Meisterschüler von Frederick Winslow Taylor und beorderte Leute mit Stoppuhren an seine Fließbänder, um die Produktion zu optimieren und die Kosten zu reduzieren. Der Unternehmer war begeistert und jubelte sinngemäß: »Wenn jeder meiner zwölftausend Mitarbeiter sich jeden Tag nur zehn Schritte spart, sind das zusammen 50 Meilen, und wir sparen uns überflüssige Arbeit und die Vergeudung von Energie.«

In den Jahren nach 1914 lernte das Topmanagement: Wir können die Autos schneller zusammenbauen, wenn wir den gesamten Arbeitsprozess vorab auseinanderschrauben und vermessen. Jeder noch so winzige Arbeitsschritt wurde bis ins Detail vorgeschrieben. Die Prozesssteuerung war erfunden, wurde exzessiv zelebriert und bis in unsere Tage zur neuen

weltumspannenden Glaubenslehre moderner Unternehmenssteuerung. Ab nun galt für jeden Handgriff, was sonst nur für den Highlander gilt: Es kann nur einen geben – there is only one best way. Taylor, dessen Methode als Taylorismus in die Wirtschaftsgeschichte einging, erklärte seine Idee so: »Man schalte alle falschen, zeitraubenden und nutzlosen Bewegungen aus und stelle die schnellsten und besten Bewegungen, ebenso die besten Arbeitsgeräte tabellarisch in Serien geordnet zusammen.« So geht's.

Der effizienzbedachte Winslow trennte in den von ihm beratenen Fabriken konsequent den Kopf von der Hand. Die manuell Tätigen blieben am Band stehen und machten sich weiter die Hände schmutzig, während die Leute mit den anspruchsvollen Aufgaben in Anzug und Krawatte gesteckt und an den Schreibtisch versetzt wurden. So zerlegte der effizienzfixierte Taylor auch den Blick für das große Ganze in seine Einzelteile. In diesem Moment verloren wir die Chance auf Zusammenhalt und Gemeinschaft. Eine Nebenwirkung, die Winslow damals nicht auf der Rechnung hatte. Wäre das Wort »Entfremdung« nicht schon in der Welt gewesen – es wäre der perfekte Begriff für den Taylorismus gewesen. Mit dieser Methode wurde in der Produktionshalle aktiv und bewusst der Kopf ausgeschaltet. Menschen, die Tag für Tag an der Front stehen und den Überblick behalten, waren ab jetzt nicht mehr gefragt. Die Aufgabe, Augen, Ohren und Geist offen zu halten, wurde in die oberen Etagen ausgelagert. Was für ein Fehler.

Aus Effizienzgründen mutierte auch die Kommunikation zur Einbahnstraße. Man sparte sich den gemeinsamen Austausch. Es geht schneller, wenn einer die Ansagen macht und die anderen zuhören und gehorchen. Diskussionen sind mühsam und kosten Zeit – und die ist bekanntlich Geld. Winslow Taylor wurde zur rotgesichtigen Furie, wenn