



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

Frank Dopheide

GOTT IST EIN KREATIVER. KEIN CONTROLLER.

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«.

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



Econ ist ein Verlag

der Ullstein Buchverlage GmbH

ISBN 978-3-430-21052-2

© 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

Redaktion: Oliver Domzalski

Alle Rechte vorbehalten

Satz und Repro: LVD GmbH, Berlin

Druck und Bindearbeiten: GGP Media GmbH, Pößneck

Printed in Germany

*»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)

INHALT

VORWORT	11
Ein paar Seiten zum Erfolg MANAGER. EINE JAHRHUNDERTKARRIERE	15
Ein paar Seiten zur Prozessoptimierung LIEBER KLEINE SCHRÄUBCHEN DREHEN ALS DAS GROSSE RAD?	23
Ein paar Seiten zur Unternehmenssteuerung DER KASSENWART WIRD CHEF	35
Ein paar Seiten zur inneren Armut GLEICHHEIT, SKALIERBARKEIT, ARMSeligkeit	43
Ein paar Seiten zur Unternehmenskultur DER MANAGER: AUFZUCHT UND HEGE	55
Ein paar Seiten zur Persönlichkeit MACHT Macht EINSAM UND EIN BISSCHEN IRRE	67
Ein paar Seiten zur Rationalität IMMER LOGISCH Macht GAR KEINEN SINN	77

Ein paar Seiten zur Überzeugungskraft REDEN IST TEFLON. SCHWEIGEN IST GOLD.	93
Ein paar Seiten zur Personalführung DON'T TRY THIS AT HOME	103
Ein paar Seiten zur Welt von morgen KÜNSTLICHE INTELLIGENZ PRODUZIERT AUCH SCHWACHSINN	117
Ein paar Seiten zum Changemanagement DIE KRONE DER ERSCHÖPFUNG	129
Ein paar Seiten zur Vorbildlichkeit DIE ENTSCHEIDENDE VARIABLE JEDER ERFOLGSFORMEL IST KEINE ZAHL	141
Ein paar Seiten zur Fantasie AM ENDE DER VORSTELLUNGSKRAFT	151
Ein paar Seiten zum inneren Vermögen HUMAN IS THE NEXT BIG THING	159
Ein paar Seiten über das starke Geschlecht WIR MÜSSEN LEIDER DRAUSSEN BLEIBEN	171
Ein paar Seiten über das Denken DIE MUTTER ALLER ANTWORTEN IST DIE FRAGE	183
Ein paar Seiten über das Wofür OHNE SITTEN HAT ALLES KEINEN ZWECK	195

Ein paar Seiten über Heimarbeit	205
DAS HOMEOFFICE ALS UMERZIEHUNGS- LAGER	
Ein paar Seiten zur Gestaltungskraft	213
GOTT IST EIN KREATIVER. KEIN CONTROLLER.	
Ein paar Seiten über das, was kommt	223
DAS LEBEN IST KEINE TO-DO-LISTE	
Ein paar Seiten für die, die richtig wichtig sind und keine Zeit zum Lesen haben	231
EXECUTIVE SUMMARY: DIE ZEHN GEBOTE EINER GUTEN FÜHRUNGSKRAFT	
DANKE. SCHÖN.	235
STIMMEN ZUM BUCH	237
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	240

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 Hun-

derten 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 Ruder-galeere: 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 Bewusstseinserweiterung 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

Ein paar Seiten zum Erfolg

MANAGER. EINE JAHRHUNDERT- KARRIERE

**»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 Ölkrisen 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 Direktorschreibtische und begannen umgehend damit, Unterneh-

menswert 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 Hohenpriester 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 Gewinnmaximierungstu-

nel 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 exekutiert. 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 un-

denkbar. Jetzt sind Hochschulstudium und Doktortitel 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 zu neigt. 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 hochgefahrene 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, Com-

merzbank, 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.**



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

Ein paar Seiten zur Prozessoptimierung

LIEBER KLEINE SCHRÄUBCHEN DREHEN ALS DAS GROSSE RAD?

**»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 Optimierungs-wahn 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 Effizienz-stempel 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.