

# «Karrieren sind wie Himmelsleitern der verratenen Ideale»

Von was träumen Topmanager? Die Beraterin Betty Zucker hat mit mehr als 40 Führungskräften, die zur Elite gehören, über ihre Träume gesprochen. Das Resultat fiel einigermaßen ernüchternd aus. Im Interview erläutert die Buchautorin, warum sie Wachträume für unerlässlich hält, wie sie sich selber Zeitoasen schafft und warum Manager so selten träumen.

Interview: Mathias Morgenthaler  
mathias.morgenthaler@espacemedia.ch

**Frau Zucker, sind Sie eine Träumerin?**

BETTY ZUCKER: Ja, nicht nur, aber immer wieder. Ich weiss um die Bedeutung von realistischen Wachträumen, also bin ich jedes Jahr vier Wochen am Stück unerreichbar. Da kann ich die Seele baumeln lassen, stundenlang aufs offene Meer schauen, Landschaften erwandern, mit den Fischen tauchen.

**Kein Marathon, keine Stadtbesichtigungen, keine Arbeit an Büchern?**

Nein, nur strukturlose Zeit ohne Leistungsziele. In solchen Zeitoasen geht es mir darum, die Muster des Alltags zu brechen. Ich bin ein wenig stolz darauf und fühle mich auch etwas privilegiert, dass ich mir diese langen Auszeiten nehmen kann. Finanziell könnten das viele, vom Gefühl her eher nicht. Sie sorgen sich, dass sie nach vier Wochen nicht mehr gebraucht werden.

**Und in diesen vier Wochen tanken Sie genug Energie, um in den übrigen elf Monaten ein 150-Prozent-Pensum absolvieren zu können?**

Nein, ich brauche kleine Oasen im Alltag. Für mich ist klassische Musik wichtig. Und mein Sofa, von dem aus ich direkt in den weiten Himmel schauen und dabei wunderbar sinnieren kann. Zudem lasse ich mir – wenn möglich – am Morgen vor dem Aufstehen Zeit. Dieses Schweben im Übergang vom Schlaf in den Wachzustand ist für mich sehr fruchtbar. Man döst noch halb und ist noch nicht fokussiert, aber doch klar genug, um frische Ideen zu haben. So manches Licht ist mir so aufgegangen in meinem Oberstübchen.

**Mir fällt eher schwer, zu glauben, dass Sie sich so vielen Tagträumen hingeben. Sie gelten als ambitionierte, bodenständige Macherin und Beraterin. Und Sie haben sich schon mit sieben Jahren das Träumen abgewöhnt und dem Leistungsprinzip unterworfen, als sie zur Kinderschauspielerin wurden.**

Für mich war das als Kind ein Spiel und wissen Sie, damals fing das mit dem Träumen so richtig an. Ich habe auf der Bühne elementare Dinge im wahrsten Sinne des Wortes spielerisch gelernt, zum Beispiel, dass Arbeit Spass machen und sich lohnen kann. Es gibt nichts Tolleres für ein 10-jähriges Mädchen, als auf der Bühne zu stehen und von 2000 Leuten Applaus zu erhalten als Belohnung für Disziplin und «performance». Solche Erlebnisse prägen. Auch den Umgang mit Kritik habe ich als Kind auf der Bühne lernen müssen. Es gab ja nicht immer nur Applaus.



**Betty Zucker: «Verändern angepasste Menschen die Welt?»**

**Nun haben Sie soeben das Buch «Top Dreams» auf den Markt gebracht. Wie kamen Sie auf die Idee, Manager nach ihren Träumen zu befragen und daraus ein Buch zu machen?**

Es begann mit einer persönlichen Erfahrung. Als mir mein Ex-Mann aus heiterhellem Himmel den Jaguar anbot, den zu besitzen ich mir immer wunderbar vorgestellt hatte, merkte ich: Der Traum war verflogen. Ich begann, mir Gedanken zu machen über das Wesen von Wachträumen, redete mit Bekannten, mit Klienten und Geschäftspartnern darüber. Ich entdeckte, dass das ein Smalltalk-Thema mit grossem Potenzial für Tiefgang war. Denn obwohl wir dauernd von Traumjob, Traumwohnung und Inselträumen reden, sprechen wir selten über unsere wirklichen Träume. Also fragte ich fortan bei Geschäftssessen meine Tischnachbarn danach. Es entwickelten sich hochinteressante Gespräche, sodass ich immer öfter die Papierstischdecken vollkritzelte.

**Sie haben dann über 40 Topmanager und Regierungspolitiker in längeren Gesprächen befragt. Manche träumen von einem Ferrari, andere von ein paar Tagen Ferien, wieder andere davon, spurlos zu verschwinden. Alles in allem ziemlich biedere Träume.**

Ja, auch, aber nicht nur. Ich erwartete allerdings, dass diese «Elite», die viele Mittel hat, um etwas zu bewegen, im grossen Ganzen davon träumt, Spuren zu hinterlassen und die Welt ein bisschen besser zu machen. Ich war über die Traumziele von einigen als Machtmenschen geltenden Männern wie Frauen überrascht. Dabei war die Zeit schon lange nicht mehr so reif für grosse Träume wie jetzt. Wir sind an einem Punkt angekommen, wo wir Gegengifte gegen das Verwalten von Problemen brauchen. Wir brauchen luzide, klare Ideen von hellwachen Führungskräften, die nicht einfach abwarten, was die Zukunft uns wohl bringen wird.

**Warum träumen manche Manager dann von so prosaischen Dingen wie Jagen, Yoga und Yin Yang?**

Ich habe da mehrere Vermutungen. Erstens: Der Weg nach oben ist auch ein Weg der zerbrochenen Träume. Karrieren sind wie Himmelsleitern der verratenen Ideale. Viele schneiden links und rechts so viel ab, dass die Karriere zum eingedampften Glamour-Entwurf von Leben wird; die Familie wird zum Zulieferer, und Freunde mutieren zu strategischen Beziehungspartnern. Dem Erfolg zuliebe wird oft weggeschaut und leer geschluckt. Kurz: Wer nach oben kommen will, muss sich in der Regel sehr anpassen – aber verändern angepasste Menschen die Welt? Traumverzicht dient dann dem gesunden Selbstschutz: Sie ersparen sich mehr Enttäuschungen.

**Dazu kommt: Zum Träumen braucht man Musse und Inspiration. An beiden mangelt es in den Chefetagen.**

Der Alltag dieser Manager lässt wenig Energie für Träume. Die meisten schlafen kurz und schlecht, sie kommen eher frühmorgens als spätabends ins Bett, schufteten fünf oder sechs lange Tage und arbeiten am Sonntag noch 200 Mails ab. Wer so im Hamsterrad rennt, kommt kaum in einen Zustand, der ihm das Träumen erlaubt. Darüber hinaus engen die Strukturen von dreidimensionalen Matrixen, Compliance, Audits etc. das freie Denken und erst recht das Träumen ein.

**Für manche lautet der Traum doch schlicht: «Ich muss das irgendwie durchstehen, dann bin ich saniert; später genieße ich das Leben.»**

Das ist Selbstbetrug. Natürlich gibt es solche Lebensentwürfe, aber bei so manchem flimmert plötzlich das Herz, oder Familie und Freunde bleiben auf der Strecke, bevor diese goldenen Zeiten anbrechen. Ich finde es schade, das wahre Leben auf später zu verschieben. So denken auch all die Menschen, die sich von Wochenende zu Wochenende hangeln. Neudeutsch nennt man das dann Work-Life-Balance: hier die Arbeit, dort das Leben. Mein Anliegen ist eine Life-Balance. Die Arbeit ist Teil des Lebens, und sie macht mehr Sinn und Freude, wenn wache Träume das Tagesgeschäft begleiten und Orientierung geben. Sie steigern in diesen turbulenten Zeiten – ganz praktisch gesehen – die innere Stabilität und die Handlungsfähigkeit von Führungskräften.

**Teil 2 des Interviews**

erscheint in einer Woche an dieser Stelle.

**Literatur:**

Betty Zucker: Top Dreams. Wenn Manager träumen. Linde Verlag, Wien 2009. 135 S., 38.90 Fr.