

Freiräume schaffen im Reich der organisierten Traumlosigkeit

«Wer seine PS auf den Boden bringen will, braucht einen Leitstern», sagt Managementberaterin und Buchautorin Betty Zucker. Im zweiten Teil des Interviews erläutert sie, wie uns allen die Träume ausgetrieben werden und warum «luzide Perspektiven» nicht nur ein gutes Führungsinstrument, sondern auch «das beste Antidepressivum» sind.

Interview: Mathias Morgenthaler
mathias.morgenthaler@espacemedia.ch

Frau Zucker, Sie haben soeben ein Buch veröffentlicht, das uns einen Einblick in die Träume von Topmanagern gibt. Wie haben Sie es geschafft, diese rational denkenden Entscheidungsträger zum Träumen zu verleiten?

BETTY ZUCKER: Ich habe sie gebeten, mir zwei Stunden Zeit zu schenken. Worum es geht, habe ich nicht verraten. Die Reaktionen waren dann unterschiedlich. Manche haben sich spontan darauf eingelassen, andere meinten: «Du weisst doch, unter welchem Druck ich hier stehe. Jetzt kommst du und fragst mich nach meinen Träumen!»

Es ist ja auch perfid, Manager nach Träumen zu fragen. Träume stehen für die unvernünftige Flucht aus dem Alltag.

Der träumende Manager ist tatsächlich eine Provokation für den Manager mit einem vernunftgetriebenen, rationalen Selbstbild. Uns allen wurde das Träumen ja früh ausgetrieben. «Träumen nicht, pass auf!», werden wir als Kinder ermahnt, und wir lernen pünktlich Leistung zu bringen. Das Träumen überlässt man den Künstlern und Literaten. Wer nichts von beidem ist und dennoch Visionen entwickelt, wird zum Arzt geschickt. Umso wichtiger ist es mir, Träume und ihre Funktionen für die Führung als Thema zu positionieren. Denn: Träume schaffen Freiheiten.

Möchten Sie, dass der Chef Ihrer Krankenversicherung ein Träumer ist?

Ich möchte, dass er gelegentlich über das Tagesgeschäft hinausblickt, weiter schaut. Ja klar, wenn nicht er, wer sonst? Abgesehen davon ist meine Angst, dass Manager den Realitätsbezug verlieren, begrenzt. Die meisten sind ausbildungsmässig so analytisch getrimmt und von den Mühlen des Systems auf kurzfristige Resultate ausgerichtet, dass sie sich sicher nicht in Tagträumen verlieren. Sie sind wie wir alle Kinder des Zeitgeistes. Wir leben im Hier und Jetzt, bringen «just in time» Leistung und wollen sofort belohnt werden. Es ist die Zeit des Instant-Kaffees und der (auf Kredit) sofort erfüllbaren Träume.

Was ist so schlecht daran, im Hier und Jetzt zu leben?

Wer nicht träumt, der schläft nur. Für die Zukunftsgestaltung braucht es einen Entwurf. Ganz pragmatisch. Wer etwas Ausserordentliches schaffen, nicht unter seinen Möglichkeiten blei-



«Wer nicht träumt, der schläft nur.»

ben, ja wer seine PS auf den Boden bringen will, braucht einen Leitstern, der den Weg weist und die notwendige Energie für den beschwerlichen Weg speist. Kein Luftschloss, sondern qualifizierte Hoffnung. Und wer es nicht beim Hoffen lässt, kann sich stolz Träumer nennen. Denn solche hellwachen Träumer stehen am Anfang vieler grosser Innovationen. Luzide Perspektiven sind auch das beste Antidepressivum, das man sich vorstellen kann, auch wenn die Pharmaindustrie das vielleicht nicht gerne hört. Sie ist übrigens Meisterin in der Kommerzialisierung grosser Träume: ewige Jugend, gesteigerte Lust, Leichtigkeit des Seins, Heilung aller Krankheiten und was der Menschheitsträume mehr sind. Träume sind und produzieren Reichtum. Es wäre doch schade, das Geschäft mit den Träumen der Pharmaindustrie und Hollywood zu überlassen.

Gemessen werden die Manager aber an den Quartalsergebnissen.

Das stimmt, deshalb überlagern Alpträume angesichts der Quartalszahlen oft alles. Umso wichtiger ist es, dass Führungskräfte sich Zeitoasen nehmen, um Übersicht und Weitblick zu gewinnen, sich Freiräume schaffen im Reich der organisierten Traumlosigkeit. Nur wer Musse hat, kann träumen. Wer sich diese nicht nehmen will, kann dafür sorgen, dass andere träumen können und als Manager hellhörig sein für diese Träume. Ich kenne viele Manager, die ein empfindsames Gehör für das Aussergewöhnliche haben.

Jeder Manager weiss, wie wichtig Innovation ist. Warum unterbinden manche trotzdem das Träumen?

Weil es «nur» langfristigen Erfolg verspricht. Aussergewöhnliche Ideen und

Menschen ecken immer an, sie wirken bedrohlich, weil sie das Bisherige infrage stellen. Deswegen sprühen die Funken zwischen kreativen Köpfen in einem Unternehmen und dem Management des Tagesgeschäfts. Träume und die Logik des Kalküls funktionieren selten zusammen, viele Ideen wie Menschen werden dann im täglichen Kleinkrieg zerrieben. Sie passen einfach nicht in die etablierten Prozesse. Meine Erfahrung ist, dass es sich lohnen kann, ein spezielles Team mit der Umsetzung einer innovativen Idee zu beauftragen. Eigene Räume sind hilfreich. Viele erfolgreiche Produkte, Systeme und Strukturen wurden so auf den Weg gebracht.

Welche Vorbilder illustrieren Ihrer Ansicht nach die Macht von Träumen?

Die neuere Geschichte ist voll von solchen Vorbildern. Wikipedia wäre nie entstanden ohne den Traum eines Börsenhändlers. Ebenso das Internet und Google oder die Grossbäckerei Hiestand, deren Chef sagte «Lasst euch eure Träume nie stehlen!» – und wenn nur der Traum von Nachruhm und Ehre ist oder die Sehnsucht, eine Spur zu hinterlassen. Die Motive müssen nicht besonders edel sein, die Resultate sind relevant – Goethes Mephisto lässt grüssen. Was die Spuren betrifft, ist es natürlich wichtig Träume auf ihre Nebenwirkungen und Kollateralschäden hin zu überprüfen, soweit das möglich ist. Geistesschärfe ist dafür reichlich vorhanden.

Sie haben sich auch mit der Frage befasst, was wir uns von Managern erträumen. Erwarten wir Übermenschliches von ihnen?

Es gibt eine insgeheimen Sehnsucht nach dem Super-Manager, nach einem «Super Mario», der alles im Griff hat und das Unternehmen mit unerschütterlicher Sicherheit zum Erfolg führt. Solche Bilder schmeicheln natürlich den Managern und sie lassen sich gerne auf ein Podest stellen. Gleichzeitig spüren viele ein Unbehagen, fühlen sich oft ohnmächtig, geschöpft und geköpft vom System. Vielleicht lernen wir in dieser Krise mit den heftigen Enttäuschungen solcher Sehnsüchte die Topmanager mit realistischeren Augen zu sehen. Dann können sich Manager wieder realistischere Träume mit langfristigen Wirkungen gestatten. Was könnten wir dann alles gewinnen?

Teil 1 des Interviews

ist vor einer Woche an dieser Stelle erschienen.

Kontakt und Information:
www.bettyzucker.ch