

# espresso

**Hoffnungsträgerin**  
Ruth Dreifuss über ihre Rolle  
als erste Bundespräsidentin

**Betty Zucker**  
Grenzgängerin aus Überzeugung

**Weiterbildung: Ja - aber wie?**

**Kultur:**

**Über Frauenfilme und den «Traumberuf» Regisseurin**

# Grenzen überwinden, um sich selbst zu bleiben



## Ein Widerspruch?

Nicht für Betty Zucker, Leiterin der Abteilung Unternehmensentwicklung im Gottlieb Duttweiler Institut. Sie liebt es, Brücken zwischen verschiedenen Welten zu schlagen. Dabei übernimmt sie auch oft die Rolle der «advocata diaboli», aber der Teufel, den sie mit Vorliebe vertritt heisst Wandel – und er ist für sie nicht der Teufel, sondern vor allem verteufelt. Ihn zu zähmen heisst Ehrlichkeit und Menschlichkeit im Umbruch zu bewahren, selbst wenn es harte Entscheide zu fällen gibt.

Visionen sind hier schon fast vorprogrammiert: An erhöhter Lage in Rüschlikon gelegen, bietet sich vom Gottlieb Duttweiler Institut ein befreiender Blick über den Zürichsee und die Alpen. Bei meinem Besuch fallen eben die ersten Schneeflocken, aber der Garten wirkt selbst bei Minustemperaturen einladend. Im Sinne des Gründers, der 1962 mit dem Institut einen Ort der innovativen Problemlösung schaffen wollte, wird hier diskutiert, geforscht, analysiert und über die Zukunft nachge-

Die Begegnung mit Betty Zucker macht Mut, sich dem Umbruch mit einem gewissen Pioniergeist zu stellen:

**«Was bringt es, über die Kälte zu klagen – ziehen wir uns warm an!»**

dacht. Das ehrgeizige Motto Gottlieb Duttweilers leuchtet in goldenen Lettern vor dem Eingangstor: «Der Mensch im Mittelpunkt».

Betty Zucker begrüsst mich mit einladendem Lächeln und neugierigen Augen. Sie wirkt dynamisch, offen – und kritisch: schon bald wird klar, dass sie persönliche Fragen nicht besonders schätzt. Es geht ihr um die Sache, nicht um die eigene Person. Im Gespräch werden trotzdem einige der Rollen deutlich, in denen sie sich selbst sieht.

## Grenzgängerin

Im wahrsten Sinne des Wortes auf der Bühne entdeckte sie ihre wichtigste Rolle: die der Grenzgängerin. Sie war erst sieben Jahre alt, als sie durch Zufall die Gelegenheit erhielt, im Kölner Theater Kinderrollen zu übernehmen. Damit begann das Hin und Her zwischen verschiedenen Welten – hier der Schule und dem Theater – das sie bald nicht nur beherrschte sondern auch liebte. Während ihre Klassenkameradinnen mit Puppen spielten, lernte sie Scripts, besuchte Proben, reiste auf Tourneen. Der enorme Leistungsdruck drückte sie nicht zu Boden, sondern regte sie an. «Ich fand es faszinierend, die Wirksamkeit meiner Darbietung ganz unmittelbar zu sehen – entweder klatschten die Leute, oder sie klatschten eben nicht. Vor allem aber entdeckte ich, dass Leisten Spass macht», erinnert sich Betty Zucker. Fast nebenbei lernte sie so wichtige Dinge wie diszipliniertes Arbeiten, vor Tausenden von Leuten sprechen, mit Lampenfieber umgehen.

Auch auf ihrem weiteren Lebenslauf blieb sie dem Motto der Grenzgängerin treu. Nach dem Abitur in Köln absolvierte sie einen Teil ihres Ökonomie-Studiums in London und Frankreich. Nach dem Diplom in Freiburg im Breisgau erhielt sie im dortigen Institut für Finanzpolitik eine Stelle als Assistentin. Wer allerdings gedacht hätte, dass sie sich nun doch in die übliche akademische Karriereleiter einreihen würde, sah sich bald getäuscht. Nicht einmal ein Jahr nach Studienabschluss wurde ihr die Welt der Ökonomen bereits zu eng.

## Komplementär-Welt

Der Vater zweier Schülerinnen, denen sie zur Finanzierung des Studiums Flötenstunden erteilte, war Psychotherapeut. An einem seiner Workshops erfuhr Betty Zucker erstmals von der Möglichkeit einer dreijährigen, berufsbegleitenden Ausbildung zur Psychotherapeutin. Sie griff sofort zu – mit dem Erfolg, dass sie einmal mehr in zwei Welten zur Exotin wurde: «Für die Ökonomen beschäftigte ich mich mit Ringelpietz und Händchenhalten, für die meist linken Psychos war ich die kühle, berechnende Kapitalistin», schmunzelt

sie. Nicht dass sie das gestört hätte; die Rolle der Grenzgängerin war längst zu ihrer Lieblingsrolle geworden. Übrigens nicht nur im wissenschaftlichen Sinn: auch geografisch ist Betty Zucker oft und gerne unterwegs. Längere Reisen, vor allem in Asien und im Südpazifik, sind ihre Leidenschaft, in den USA war sie längere Zeit beruflich tätig, in die Schweiz kam sie durch die Liebe. Betty Zucker sieht sich als eine Art geistige Nomadin, die zwischen den Welten wandert und dabei manches mitnimmt und miteinander verbindet.

## Vor- und Querdenkerin

Gerade in der heutigen Zeit, in der so vieles im Umbruch ist, kommt ihr diese Vernetzungskompetenz zugute. Wenn betriebswirtschaftliche Rezepte und altbewährte Managementtheorien versagen, ist es wichtig, zukünftige Trends zu erkennen und sich auf sie vorzubereiten, nicht zu reagieren, sondern zu agieren, VOR- und auch mal QUERzudenken und zu handeln. In ihrer Funktion als «advocata diaboli» weist Betty Zucker lieber auf Chancen des Neuen hin, anstatt alte Zöpfe zu pflegen. Dass sie damit manchmal aneckt, stört sie nicht: «Noch heute mag ich die Bühne, sowohl den Applaus als auch die Buhrufe. Beides stimuliert mich, wenn auch sehr unterschiedlich», hält sie fest.

Dass für Betty Zucker, diese Verfechterin der Bewegung, auch das gelegentliche Innehalten lebensnotwendig ist, scheint nur auf den ersten Blick erstaunlich. «Um eigenständig und verantwortlich denken und handeln zu können, muss man sich Freiräume schaffen. Nur so kann man Optionen, die sich bieten, erkennen und ergreifen», ist Betty Zucker überzeugt. Viele Leute seien im sprichwörtlichen Hamsterrad – in der Hektik und Routine des «daily business» – gefangen, erklärt sie. Gerade für diese wären Auszeiten enorm wichtig: «Die Gefahr des rasenden Stillstands ist heute sehr gross.»

Da die Zeit bekanntlich in unserer Leistungsgesellschaft immer mehr zum Luxusartikel wird, ist dies zugegebenermassen leichter gesagt als getan. Trotzdem – oder gerade deswegen – ist es aber auch wichtiger denn je. Betty Zucker nimmt sich darum im eigenen Leben konsequent solche Auszeiten, um auch das eigene Hamsterrad mal wieder ausschwingen zu lassen. Dies geschieht in ganz unterschiedlicher Form: manchmal zieht sie sich allein zurück – und sei es auch nur für zwanzig Minuten – oft sucht sie den Kontakt zu Wissenschaftlern anderer Disziplinen oder gewinnt durch das Gespräch mit Freunden oder MitarbeiterInnen neue Impulse. Bewusst gestaltete Freitage, Reisen, Tauchen, klassische Musik und Lyrik



*Weitblick und regelmässiges Abstandnehmen von der Routine des Alltags sind Grundprinzipien von Betty Zucker – die Change Managerin will nicht nur nach-, sondern auch vor- und querdenken.*

sind weitere Arten, wie Betty Zucker Distanz zum Alltag gewinnt.

## Macherin

Auch wenn sie sich gerne mit neuen Konzepten und Ideen beschäftigt, ist Betty Zucker im Herzen eine Macherin. Auch diese Rolle kann sie im GDI ausleben: als Linienverantwortliche und Unternehmensberaterin gibt es viel anzupacken, zu verändern und zu entscheiden. Selbst in der Freizeit arbeitet sie mit Freunden gerne an den verschiedensten Projekten, vom Konzert bis hin zu einer Stiftung für hirnverletzte Menschen. Wie ein roter Faden zieht sich dabei durch all ihre Aktivitäten der für sie typische mehrdimensionale Ansatz. So suchte sie nach Abschluss ihrer Zweitausbildung systematisch nach einer Stelle, in der sie Ökonomie und Psychologie verbinden konnte. Als 27-Jährige wurde sie zunächst im Bereich Management Development and Organization einer Grossbank fündig. Ihre Arbeit dort war sehr vielseitig, von klassischer Personalarbeit wie Rekrutierung und Salärpolitik über Konzeption und Erarbeitung neuer Führungsverständnisse bis hin zu einem Reorganisationsprojekt in New York.

Als besonders wertvoll erachtet sie heute die Erfahrung, selbst in einem Grossbetrieb tätig gewesen zu sein und dabei gelernt zu haben, wie man was bewegen kann – und wie nicht. Dieses Wissen leistet ihr heute oft unschätzbare Dienste, weil die Mechanismen in den meisten Grosskonzernen ähnlich sind. «Viele Berater von Firmen wie McKinsey kommen direkt von der Universität, haben wohl theoretisches Wissen aber keinen praktischen Hintergrund», findet Betty Zucker. «Um überhaupt brauchbare Lösungen vorschlagen zu können, ist eigene Praxiserfahrung unabdingbar.» Sechs Jahre lang blieb sie bei der Bank, bevor sie 1989 ans GDI wechselte.

## Gegen Menschentaubheit...

Im Institut hat Betty Zucker den (vorerst) idealen Arbeitsort gefunden. Ihre Zeit ist etwa gleichmässig aufgeteilt zwischen praktischer Management-, Beratungs- und Forschungstätigkeit. Ihr Spezialgebiet: die ganzheitliche Gestaltung von Veränderungsprozessen: Restrukturierungen, Neuausrichtungen von Unternehmen oder Geschäftsleitungen. Ihre zentrale Tätigkeit: reden. Konstant sucht sie den Dialog, den Austausch mit Fachfremden und Kollegen.

In der Unternehmensberatung zeigt sich der enorme Veränderungsdruck, der die Managementrealität heute prägt, besonders deutlich. Viele Firmen ziehen externe Berater als neutrale und kompetente Partner hinzu. Diese verfolgen keine eigenen Interessen und sind zudem freier, unpopuläre Massnahmen vorzuschlagen. Und genau hier sieht Betty Zucker ihre Vermittlungsrolle: Als Change Managerin will sie dazu beitragen, dass die notwendige Strukturbereinigung nicht mit dem Verlust der Menschlichkeit einhergeht. Zentrale Stichworte in diesem Zusammenhang sind Integrität, Ehrlichkeit, Glaubwürdigkeit und vor allem Kongruenz zwischen Wort und Tat. Kommunikation ist weder durchgestylte Rhetorik noch eine Sprache der hohlen Information, die mit Fachwörtern, Zahlen und Fakten die Wahrheit eher verhüllt als darstellt und begründet. Hohle Information zeugt von der Menschentaubheit des sogenannten Kommunikators und lässt Menschen verstummen. Betty Zucker plädiert stattdessen für eine Sprache der Würde, die so einfach wie möglich bleibt, um den Sinn begreifbar zu machen, die überzeugt, weil sie anspricht, und die Widerrede nicht nur zulässt, sondern auch ernst nimmt.

## ... und Menschenblindheit

Wenn sich Führungskräfte emotional verschliessen, verfallen sie der Logik der reinen Funktion. Wenn das Management lediglich aufgrund von abstrakten «Facts and Figures» entscheidet, wenn sich mit den Namen weder Gesichter noch Geschichten verbinden, so herrscht die organisierte Menschenblindheit. Dabei müssen alle Veränderungsprozesse von Menschen getragen werden, und nicht von «Humankapital», wie es so schön heisst. Führungskräfte haben deshalb neben strategischen und organisatorischen Fragen auch Fragen der Moral und der Ethik zu lösen. Betty Zucker versucht zu vermitteln, dass Manager statt blosse Funktionsträger in

erster Linie Menschen sein sollen, die sich nicht hinter ihrer Rolle verstecken, sondern ihren Angestellten gegenüber treten und ihnen von Angesicht zu Angesicht die notwendigen Massnahmen erklären – oder auch einmal ihre Ratlosigkeit eingestehen. «Der Misserfolg ist ansonsten oft schon vorprogrammiert», urteilt Betty Zucker. «Zynismus und verletzte Menschenwürde können die besten Projekte zu Fall bringen.» Sie ist deshalb froh, dass sie nicht nur Bilanzen zu lesen weiss. Und empfiehlt allen Spitzenmanagern, auch selbst wieder mal einen Blick in die Gesichter ihrer Angestellten zu wagen.

## Let's go west!

«Niemand hat heute festen Boden unter den Füßen, wir gehen wie auf Treibsand», fasst Betty Zucker den gegenwärtigen Zustand zusammen. In dieser Situation ist ein gewisses Unbehagen wohl unvermeidlich. Aber man kann lernen, damit umzugehen. Wie? «Es einfach tun. Loslaufen. Lernen. Reflektieren. Sich selbst oder dem Betrieb eine Orientierung geben und die eingeschlagene Richtung laufend damit vergleichen und gegebenenfalls korrigieren.» In diesem Zusammenhang verweist sie auf die amerikanische Gesellschaft, in der ein ähnlich tiefgreifender Strukturwandel – zugegebenermassen auf etwas mehr Zeit verteilt – zu viel weniger Ressentiments geführt hat: «In den Vereinigten Staaten spürt man einen gewissen Pioniergeist, eine let's-go-west-Mentalität, die in der Schweiz weitgehend fehlt», beschreibt Betty Zucker den Unterschied. Sie ist überzeugt, dass dem Schweizer Management eine durch viele fette Jahre und grosse Kapitalreserven entstandene Beharrlichkeit im Wege steht. «Nicht nur das Querdenken und Neuhandeln ist aber mit Risiken verbunden», betont sie. «Das Erhalten des Status quo kann auf lange Sicht sehr viel problematischer sein.»

Trotzdem legt Betty Zucker in ihrer Beratertätigkeit auch grossen Wert auf eine gesunde Balance zwischen Stabilität und Veränderung. Sie legt insbesondere allen Betrieben nahe, den Angestellten gewisse Sicherheiten zu bieten. Nur so kann die totale Verunsicherung, die sich leicht zu einer eigentlichen Zukunftsangst entwickeln kann, vermieden werden.

## Mit Optimismus in die Zukunft

Übrigens: Auch eine optimistische Beobachterin wie Betty Zucker kennt Vorbehalte, fragt sich manchmal: «Muss das jetzt sein?». Die konstante Informationsüberflutung stört sie, und das immer



*Kommunikation als Schlüssel: Betty Zucker warnt vor Menschenblindheit und Menschentaubheit und plädiert stattdessen für eine Sprache der Würde.*

höhere Tempo in allen Lebensbereichen, das immer mehr Menschen hinter sich lässt, macht ihr Sorgen. Sie ist allerdings überzeugt, dass bei vielen negativen Entwicklungen auch wieder eine Gegenbewegung entstehen wird. Ausserdem überwiegt das Positive: der Gewichtsverlust von formalen Titeln zum Beispiel, der zu einer Demokratisierung und der Liberalisierung der Ideen führt. Eine durchwegs günstige Prognose stellt Betty Zucker deshalb für die Jugend: «Im Klima der dauernden Veränderung gross geworden, wird für die heranwachsende Managergeneration das Gehen auf Treibsand selbstverständlich sein», ist sie überzeugt.

An uns ist es also, die schwierige Übergangszeit zu meistern. Nach dem Gespräch mit Betty Zucker ist man geneigt zu glauben, dass dies mit Menschlichkeit, Offenheit für Neues und etwas mehr Vor- statt Nachdenken wohl zu schaffen sein sollte!

Betty Zuckers Publikationen sind beim GDI erhältlich: GDI, Stiftung Im Grüene, Langhaldenstrasse 21, 8803 Rüschlikon, Tel. 01 724 61 11, Fax 01 724 62 62.

Einige Artikel von Betty Zucker können auf der Homepage des GDI nachgelesen werden: [www.gdi.ch](http://www.gdi.ch). Ebenfalls per Internet bestellbar sind ihre zwei Buchpublikationen: das international anerkannte «Wissen gewinnt – Knowledge Flow Management» (Betty Zucker und Christof Schmitz, Metropolitan Verlag, 1996) und «Mittendrin und voll daneben – Manager in turbulenten Zeiten» (Betty Zucker, Werd Verlag, 1997).