

«Sie rennen wie in einem Hamsterrad herum und kommen kaum dazu, innezuhalten»

Buchautorin Betty Zucker über den Umgang der Manager mit harten Zeiten und mögliche Auswege aus der Angst vor dem Versagen

VON BARBARA LUKESCH

ZÜRICH – Manager sind auch nur Menschen mit Fehlern und Schwächen – sagt Betty Zucker und hält ihnen den Spiegel vor. Die Zürcher Fachfrau hat gute Chancen, Nachfolgerin von Christian Lutz, Direktor des Zürcher Gottlieb-Duttweiler-Instituts, zu werden.

Frau Zucker, mit dem Titel Ihres kürzlich veröffentlichten Buches «Mittendrin und voll daneben – Manager in turbulenten Zeiten» fahren Sie den modernen Firmenlenker mächtig an den Karren. In welcher Hinsicht ist er denn «voll daneben»?

Betty Zucker: Ich beobachte immer mehr, dass eine ganze Berufsgruppe wie in einem Hamsterrad herumrennt und kaum dazu kommt, innezuhalten und sich zu fragen: Sind wir überhaupt noch auf dem richtigen Weg, und tun wir das, was für uns und unser Unternehmen gut ist? Man keucht von einem Meeting zum nächsten, versucht dabei dynamisch und kompetent seine Mitarbeiter und Kunden anzulächeln, nimmt sich aber selten die Zeit, um Abstand zu gewinnen und nachzudenken.

Eine wichtige Botschaft. Aber glauben Sie wirklich, dass sich der hiesige Manager – dessen Risikoangst und Streitlust Sie ja anschaulich beschreiben – die Lektüre eines Buches antut, dessen Titel ihn schon dermassen provoziert?

Zucker: Die vielen Reaktionen zeigen mir, dass man sich mit dem Thema auseinandersetzt. Schauen Sie, ich beschreibe die Situationen in Unternehmen ja stets mit einem Augenzwinkern und gebe gleichzeitig ganz praktische Tipps. Die Sache mit Humor zu nehmen ist für mich wichtig.

Besonders humorvoll wirken Ihre Ausführungen allerdings nicht. Sie sind hart und unmissverständlich.

Zucker: Manchmal sind die Realitäten halt hart. Auch Manager sind Menschen, Normalsterbliche mit Fehlern und Schwächen und keine Supernacs, das will ich zeigen.

Was hat dazu beigetragen, dass sich das Image des Managers heute tatsächlich sehr viel nüchterner präsentiert als in früheren Jahren?

Zucker: Die Unternehmen stehen mehr als früher in der Öffentlichkeit. Sie sind grösser und machtvoller und ihre Protagonisten damit exponiert. Gleichzeitig sind die Zeiten härter, die Fehler damit zwangsläufig zahlreicher und von grösserer Tragweite. Der Begriff «Niets in Nadelstreifen» ist regelrecht ein Slogan geworden. Man hört vom «Würger von Wolfsburg», wie der ehemalige VW-Manager öffentlich genannt wurde, oder vom «Neutonen-Jack», wie der böse Übername von Jack Welch, dem CEO von General Electric, lautet. Damit wird die Öffentlichkeit natürlich auch ein Stück weit irreführend, denn von den vielen Managern, die erfolgreich sind, spricht niemand.

Welche Veränderungen des Wirtschaftslebens machen den Managern am meisten zu schaffen?

Zucker: Die Schnelligkeit des Wandels, dieser Speed, verbunden mit der Komplexität der Materie, ist ungeheuer anforderungsreich. Ständig muss der Manager höchst widersprüchliche Erfordernisse unter einen Hut bringen: Hier die Financial community, dort die Mitarbeiter und Kunden, und zu Hause hat er eine Frau, die sich auch nicht länger mit einer lebenden Lohnhüte zufriedengibt. Das ist nicht immer einfach, und dafür wurde niemand ausgebildet. Denn an den Universitäten und Business schools wird der Umgang mit solchen Situationen nicht gelehrt.

Gemäss Aussagen in Ihrem Buch ist die Mehrzahl der Manager nun aber nicht nur schlecht auf ihren Job vorbereitet, sondern inzwischen auch träge in Denken geworden. Sie sprechen von den «Rüinen der Routine», die autoritätsgläubig und ängstlich agieren. Wie kommen Sie darauf?

Zucker: Was beispielsweise die Ängste anbetrifft, so erfahre ich sie tagtäglich. Es



Betty Zucker: «Es gibt ein Menschenrecht auf Fehler und Irrtümer»

Foto: Walter Bieri

Spitzenkandidatin fürs GDI-Direktorium

Betty Zucker, 42, stammt ursprünglich aus Köln. Die Ökonomin und Psychotherapeutin leitet seit 1989 die Abteilung Unternehmensentwicklung im Gottlieb-Duttweiler-Institut für Trends und Zukunftsgestaltung (GDI) in Rüschlikon. In diesem Kontext ist sie auch als Beraterin tätig. Ihre Spezialgebiete sind: Management of Change, Knowledge Management und Führung von Familienunternehmen.

Das GDI ist eine europaweit einmalige Institution im Dienst von Gesellschaft und Wirtschaft. Es wurde 1946 vom Migros-Gründer Gottlieb Duttweiler und seiner Frau Adele ins Leben gerufen. An der Spitze der Organisation steht Migros-Präsident Jules Kyburz. Christian Lutz, Direktor der GDI, wird im Frühjahr 1999 in den Ruhestand treten. Für seine Nachfolge läuft derzeit ein Auswahlverfahren. Es sind gegen 200 Bewerbungen eingegangen. Für Lutz kommt Betty Zucker «vorbereit» für das Amt in Frage. Sie selber sähe im GDI-Direktorium «gewiss eine interessante Aufgabe und spannende Herausforderung».

wäre nun aber falsch, diesen Missstand dem einzelnen Manager anzulasten. Das hat viel mehr mit Strukturen, Rahmenbedingungen und den herrschenden Spielregeln zu tun.

An anderer Stelle sprechen Sie vom «tunelnden Managers», der eingekesselt in seinem «Konkurrenz-, Ehrgeiz- und Stresstunnel» sitzt. Wieso liefert sich die Elite eines Landes einer derart unwürdigen Daseinsform aus?

Zucker: Ich versichere Ihnen: Immer mehr Manager brechen aus ihren Tunneln aus. Immer mehr wollen in Umfeldern arbeiten, die kleiner und überschaubar sind; sie suchen nach Tätigkeiten, die für sie

Sinn machen. Vor allem die jungen Leute wollen Jobs, in denen sie ihre Ideen verwirklichen können. Banken und Versicherungen, haben bereits Mühe, innovative und selbständige Mitarbeiter zu finden. Da zeichnet sich ein Wandel ab.

«Bleiben wir in der Gegenwart der Betriebe, die weitherum von Angst beherrscht wird. Wie gehen Manager mit ihrer Angst vor dem Versagen, dem jüngeren Konkurrenten oder einem Stellenverlust um?»

Zucker: Der Angstpegel in den Firmen ist mittlerweile so hoch, dass der einzige Ausweg darin besteht, offen darüber zu reden. Heutzutage müssen sich die Leute ja nur gegenseitig ins Gesicht gucken, um zu wissen, was Sache ist: Viele haben Angst, unabhängig von Rang und Funktion. In den unternehmensinternen Workshops und Seminaren werden die Ängste und der Umgang damit immer häufiger thematisiert.

Schön und gut. Aber wenn sich der moderne Manager am Arbeitsplatz dann wirklich schwach und gefühlvoll präsentiert, gucken alle betreten zur Seite.

Zucker: Das ist das Paradoxe. Trotzdem bin ich überzeugt, dass sich auch diesbezüglich etwas verändert.

Sie sind optimistisch.

Zucker: Ja, denn immer mehr Führungskräfte machen dank geeignetem Selbstmanagement die Erfahrung, dass sie auf diese Weise mehr für sich und ihr Unternehmen erreichen. Mehr, als wenn sie ihre Gefühle unterdrücken und abspalten. Die Folgen dieses Verhaltens sind ja inzwischen sichtbar denn je: Die Herzinfarkte nehmen zu, die Schlaganfälle, die Hörstürze, die Magengeschwüre, sogar die Hirntumore. Wir befinden uns in einer sehr schwierigen Übergangsphase, in der sich so schnell derart viel verändert, dass vielen Leuten im wahren Sinne des Wortes Hören und Sehen vergeht.

Gleichzeitig nimmt der Run auf Managementseminare und Managementgurus

ständig zu. Alle wollen sich ihren Tom Peters, Philip Kotler und Peter Drucker reinziehen. Erstaunlich, wie autoritätsgläubig die Chets im allgemeinen sind.

Zucker: Da sitzen halt auch nur Menschen, was ich – nebenbei bemerkt – ganz entlastend finde. Diese Menschen stehen unter Druck und suchen verständlicherweise nach Orientierungshilfe. Es ist erfreulich, dass sich auch Spitzenkräfte ständig Impulse und Denkanstösse holen. Aber bevor sie die Erfahrungen aus den Superbeispielen der Gurus auf den eigenen Betrieb übertragen, muss die spezifische Situation, sowohl die persönliche als auch die des Betriebs, reflektiert werden.

Was zeichnet einen wirklich guten Manager aus?

SEN-LAMIE

Geldmarktbestände europäischer Währungen in irische Pfund-Anleihen umlagern

Die europäische Einheitswährung wird punktlich zum 1. Januar 1999 eingeführt werden. Die konjunkturelle Entwicklung in Europa verläuft aber alles andere als synchron. Beispielsweise zeigt die irische Volkswirtschaft klare Überhitzungserscheinungen und benötigte eigentlich eine Zinserhöhung, um der Gefahr von Preissteigerungen vorzubeugen. Gleichzeitig müssen Deutschland und Frankreich aus binnenschäftlichen Erwägungen das aktuell tiefe Zinsniveau beibehalten, um die wirtschaftliche Erholung nicht im Keim zu ersticken.

Die Einführung des Euro erfordert ein einheitliches Geldmarktniveau in allen Teilnehmerländern. Noch bestehende Differenzen werden deshalb bis zum 1.1.1999 verschwinden.

Zürich 01-295 21 11, U. Waldvogel
Basel 061-311 59 49, H. Friesch
Genf 022-707 51 11, J.-P. Ryser
Lugano 091-923 76 42, G. Rusconi
London +44-171-491 77 19, W. Küng
Jersey +44-1534 611 200, S. Pitkeghar
Morgartenstrasse 1, 8039 Zürich
Internet: http://www.cantrade.ch

Zucker: Er verfügt über Fachwissen, er reflektiert die Dinge ab und zu aus der Distanz und erkennt Zusammenhänge. Er besitzt Glaubwürdigkeit, Begeisterungsfähigkeit, Integrität und hat eine Vorstellung davon, wie sich die Gesellschaft, die Märkte, die Kunden und die Mitarbeiter in Zukunft entwickeln.

Mit anderen Worten: Er ist ein Superman.

Zucker: Er muss das ja nicht alles selber beherrschen, aber er muss wissen, welcher Mitarbeiter was kann. Das halte ich so wieso für das Gebot der Stunde: Die Unternehmen sind randvoll mit Wissen, Know-how und Kreativität. Die zukunftsorientierte Führungskraft muss dieses Reservoir anzapfen, nützen und weiterentwickeln. Wissen ist die Ressource der Zukunft. Die Zeiten, in denen es hiess: «Arbeitet und schweigt!» sind vorbei; heute lautet die Maxime «Redet miteinander und arbeitet!»

Auf dem Weg zu Kompetenz und Know-how passieren Fehler. Sie brechen eine Lanze für das Recht auf den Flop.

Zucker: Ich denke, es gibt ein Menschenrecht auf Fehler und Irrtümer. Vielerorts aber herrscht ein falsch verstandener Perfektionismus vor, der sogar dazu führen kann, lieber gar nichts als etwas falsch zu machen. In Unternehmen aber müssen Fehler erlaubt sein, aus denen die Beteiligten dann etwas lernen können. Ich plädiere im übrigen nicht nur für die akribische Untersuchung eines Flops, sondern genauso für eine Analyse des Erfolgs. Man sollte nicht nur «toll» sagen und mit einem Glas Champagner anstossen, sondern genauestens ermitteln, was den Erfolg jeweils herbeigeführt hat.

Welche Impulse bringen Sie selber weiter?

Zucker: Szenen- und Milieuwchsel geben mir neue Anstösse. Das reicht von ethnologischen Studien über Gespräche mit Leuten aus anderen Disziplinen wie Biologen und Physikern, Körpertherapeuten, Künstlern und Theater- und Filmschaffenden. Aufenthalt in der USA, insbesondere im Silicone Valley, eröffnen mir regelmässig neue Perspektiven.

Auch zum Wohl Ihres Teams?

Zucker: Meine engsten Mitarbeiterinnen sagen mir kürzlich: Betty, auch du bist nur ein Mensch – mittendrin und manchmal voll daneben. Damit haben sie recht, und ich bin froh über ihre Offenheit. Sie bringt uns weiter. Es gibt ohnehin keine Tricks und Geheimrezepte.

Betty Zucker: «Mittendrin und voll daneben – Manager in turbulenten Zeiten», Werd Verlag, Zürich.

SEN-LAMIE

SEN-LAMIE

THE CANTRADE GROUP FOR PRIVATE BANKING
Private banks of UBS