



# «Die guten Zeiten sind vorbei, **bessere stehen an**»

---

## *UNTERNEHMENSKULTUREN UND KREATIVITÄT*

Interview mit Betty Zucker von Georg Lutz

Was heute in ist, ist morgen Schnee von gestern. Menschen kommen und gehen. Trends entstehen und werden wieder begraben. Wer auf dem Markt erfolgreich sein will, muss nicht nur sich, sondern auch seine Produkte immer wieder neu erfinden. Wie geht man in turbulenten Zeiten mit dieser Schnellebigkeit um? Gerade in Zeiten der Krise hätten auch abnormale Ideen viel grössere Chancen, umgesetzt zu werden, meint Betty Zucker.

***In der ICT-Branche geht alles immer schneller. Dadurch wird die Produktion – auch in anderen Branchen – immer effizienter und manchmal sogar nachhaltiger. Das ist auf den ersten Blick eine tolle Entwicklung. In Wirklichkeit geht diese aber immer nur in eine Richtung. Ist das auf den zweiten Blick nicht bedenklich?***

Selbstverständlich gibt es auch eine Kehrseite: Unsere High Performance-Leistungsgesellschaft steht auf der Kippe zur Müdigkeitsgesellschaft. Die Schöpfer werden erschöpft. Und Erschöpfte sind selten kreativ. Gleichzeitig brauchen wir vor allem Innovation.

Krankheiten wie Depression, Aufmerksamkeitsdefizits- und Burnout-Syndrome nehmen zu. Jedes Zeitalter hat seine Leitkrankheiten. Ging es früher noch darum, gefährliche Fremdkörper von aussen durch ein starkes Immunsystem abzuwehren, müssen wir heute vielmehr «systemimmanente» Bedrohungen bekämpfen. Wir laufen Gefahr, uns selbst krank zu machen und Täter und Opfer zugleich zu werden – und das freiwillig! Früher «durften» wir – oder auch nicht –, es gab Verbote und Gesetze, Kommandos und Kontrollen. Heute gibt es Projekte und Initiativen, es dominiert das Paradigma des «Könnens». Yes we can! Performance! «Sollen» ist viel weniger motivierend und effizient als «Können» – bis wir nicht mehr können. Wir bestehen ja aus circa 60 Prozent Wasser, sprich die «wetware» macht oft nicht mehr mit.

Bis vor ein paar Jahren glaubten wir, wir hätten dank Multitasking und Informationstechnologien mehr Zeit, um mehr zu erledigen. Inzwischen zeigen Studien, dass wir von Multitasking buchstäblich high werden, weil unser Hirn Dopamin ausschüttet. Wir fühlen uns wie der Herr des Universums, in Wirklichkeit nehmen unsere Leistung und Kreativität mit jeder dieser Aufgaben ab. Im Moment geht es uns zwar besser, unter dem Strich leisten wir jedoch weniger.

So halten viele auch immer häufiger die Bedeutung von «Suchen» und «Nachdenken» nicht mehr auseinander. Wir googeln und finden eine von vielen Antworten, die wir akzeptieren. Die Ergebnisse sind rasch gut genug. Dabei

ginge die kreative, wertschöpfende Arbeit jetzt erst los. Wenn wir nur die ersten Hits anschauen, blenden wir die interessanten Nischen und Überraschungen einer Google-Recherche oft aus. Doch solche Entdeckungen brauchen Zeit und Musse – kaum jemand will und kann dies noch auf sich nehmen. Ausserdem warten schon die nächsten 20 «tasks», das Lichtlein blinkt – und eine Dopamin-Belohnung lockt. So begnügen und vergnügen wir uns mit den tief hängenden Früchten, hier und da wird ein bisschen optimiert – die grossen Innovationen bleiben allerdings aus.

***Schliessen sich Managementlogik und Innovationslogik dabei nicht aus?***

Die Managementlogik für das operative Alltagsgeschäft basiert auf der Planung, der Berechenbarkeit, der Disziplin und der Einhaltung von Regeln. Innovationen, das Finden und Er-

***«WER NICHT TRÄUMT, DER SCHLÄFT NUR.»***

finden und die so heiss ersehnten Durchbrüche basieren jedoch auf Verletzungen der allgemeinen Regeln. Es sind Grenzüberschreitungen, kreative Veränderungen der Routinen im Denken und Handeln. Das Motto lautet «rules are for fools» – der casus knaxus, der die Kunst des Managements herausfordert.

Innovationen entstehen oft aus Fehlern, Zufällen, grossen Träumen (Fliegerei, Olympische Spiele, Datenautobahn, Wikipedia), Frustrationen (Facebook). Die Ideen entwickeln sich dann oft in andere Richtungen als erst erwartet – jenseits von Quartalsrhythmen und den Controllingvorgaben. Neue Gedanken und grosse Ideen verlangen Zeit, Grosszügigkeit und eine Art innere Ruhe, um blühen zu können. Ich weiss, das ist leichter gesagt als getan. Der normale betriebliche Wahnsinn, verbunden mit seinem nervtötenden Geprassel, seinem Seelenverschleiss, «always on» zu sein und dabei nach aussen stets ein reputierliches Gesicht

zeigen zu müssen, und das in jeder Lebenssituation ... Das alles summiert sich zum managerialen Konzentrationsschredder – Gift für eine innovative Atmosphäre.

***Wo findet man heute in Unternehmen noch Oasen der Kreativität beziehungsweise kreative Geister?***

Man kann sie an vielen Orten finden – wenn man es zulässt. Oft findet sich der kreative Geist im «Querulant», dessen quere Gedanken und Anliegen die betrieblichen Routinen und Konzepte stören, oder im «Schwätzer», der zu oft und zu lange in der Cafeteria mit Espresso hantiert, oder draussen mit seinen Kollegen raucht oder Spaziergänge den Sitzungen oder «conf calls» vorzieht, da diese ihn unendlich anöden und seinen letzten Nerv töten. Irgendwann kriegt er eins aufs Dach: «not compliant» oder «mangelnde Disziplin» heisst der Vorwurf, und schwuppdiwupp ist er weg.

Was die Disziplin betrifft: Klar, die ist sehr wichtig für Innovationen – nämlich dann, wenn die Idee glasklar ist und konkret umgesetzt werden soll.

Oft verstummt der kreative Geist auch, denn sobald er eine Idee äussert, wird er kurzerhand gefragt, was diese bringen soll. Und zwar morgen schon. Wie soll ein vernünftiger Mensch das so kurzfristig wissen? Wenn er eine neue Art und Weise vorschlägt, die Aufgaben zu lösen, dann heisst es: Wer macht das sonst so? Die Herde blökt. Der wirklich Innovative hat jedoch keine Lust, mit der Herde zu laufen, da gibt es wenige Möglichkeiten für Wettbewerbsvorteile.

Aber, Sie wissen ja, wer Neues schaffen will, hat den zum Feind, der aus dem Alten Nutzen zieht. Und wenn es nur die alten Gewohnheiten sind – und das sind viele, sehr viele! Und sie sind mächtig. Das ist übrigens vielleicht auch



Hätte Kolumbus keinen «Fehler» gemacht, hätte er Amerika wahrscheinlich nie entdeckt.



ein Grund dafür, dass in der Regel fünf bis sieben Jahre benötigt werden, bis die Softwareentwickler neu lancierte Hardware voll nutzen können.

### **Handelt es sich auch um eine neue Fehlerkultur?**

Die geschriebenen und ungeschriebenen Regeln in der Branche, im Betrieb, die Prozeduren und Strukturen wirken wie mentale Gitter und begrenzen das Denken und Handeln derjenigen, die Grenzen sprengen sollen. Ein häufig auftretendes Gitter zeigt sich in der Null-Fehler-Politik. Diese wird übrigens durch die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien befördert, da die Ergebnisse jetzt immer an jedem Ort im ganzen Konzern sofort sichtbar sind. Jedes Problem ist stets präsent, jedes Mal, wenn bei einem Kunden ein Computer ausfällt, ertönt ein Alarm. Dann heisst es: Wer hat das verbockert?

Dabei stammen die meisten Innovationen aus der Freiheit, Fehler machen zu dürfen, zu scheitern, um Neuland zu entdecken.

Auch Kolumbus machte Fehler – zum Glück.

### **Heute stehen wir, ähnlich wie Kolumbus, vor einem Datenozean. Wo finden sich Orientierungspunkte?**

Vor allem in uns selbst! Denn andere kommen und gehen. Menschen, Moden, Lebensformen, Denkweisen sind schnelllebig. Es passiert immer häufiger, dass wir selbst unser einziger lebenslanger Partner sind. In dieser Situation ist es hilfreich zu wissen, was wir wollen beziehungsweise was wir auf keinen Fall wollen, was unsere Vorstellungen oder hellwachen Träume sind. Diese wirken wie Leitsterne. Der permanente Wandel ist unsere Realität, die Veränderung ist unser Status quo. Um den Status quo zu ändern, müssen wir die Veränderung verändern, dem steten Wandel entkommen, der in Wirklichkeit ja meist wenig Neues bringt. Ein klarer Traum ist ein Ausbruch aus dem repetitiven Wandel – ein Aufbruch in noch nicht entdeckte Kontinente des Wissens, der Formen des Lebens und des Zusammenlebens, kurz: der Innovation. Wer nicht träumt, der schläft nur – «stand by» im Status quo.

### **Heute muss man sich immer wieder neu erfinden. Das kann zu einem Zwang ausarten. Nicht jeder hat die Qualitäten von Lady Gaga.**

Im Moment lernen wir mit Twitter, Facebook und Co. zu kommunizieren. Wir erlernen neue Befindlichkeiten und Begrifflichkeiten. Wir studieren gerade ein, sich auf Datenfluten einzulassen, ohne absorbiert zu werden. Wir lernen auch, mit Lüge, Täuschung und Betrug zu rechnen, Masken zu tragen, den schönen Schein zu wahren, sich gegen seine eigene Gutgläubigkeit zu impfen und gleichwohl die Möglichkeiten dieser neuen Medien zu nutzen – ein schleichender Prozess, den wir alle mehr oder weniger mitmachen. Es muss ja nicht immer so dramatisch und laut sein wie bei Lady Gaga.

### **Wir dürfen also weiterhin träumen?**

Wenn wir nicht im Status quo wursteln wollen, sollten wir das sogar tun. Meine Vorstellung wäre beispielsweise, die Investitionen in Bildung und KMU schockartig zu erhöhen. Es gibt starke Indizien, die dafür sprechen, dass die

Grossunternehmen unter dem Strich Arbeitsplätze reduzieren, wogegen die KMU, die innovieren und kreieren, Arbeitsplätze schaffen. Dieser Schritt würde ein starkes Signal für die Zukunft setzen.

**Wie darf ich folgendes Zitat von Ihnen verstehen: «Die guten Zeiten sind vorbei, bessere stehen an»?**

Wir befinden uns in der Krise, die allgemeine Unordnung ist sehr gross, die Suche nach neuen Perspektiven immens. In turbulenten beziehungsweise abnormalen Zeiten haben auch abnormale Ideen, Vorstellungen, Lebens- und Organisationsentwürfe viel grössere Chancen, umgesetzt zu werden. Es tun sich Möglichkeiten auf, «windows of opportunities», die genutzt werden können – vor allem von denjenigen, die darauf vorbereitet sind: von potenten, mutigen und hellwachen Träumern.

### Literaturempfehlung

Top Dreams  
Wenn Manager träumen  
Autorin: Betty Zucker  
Verlag: Linde, 2009  
ISBN: 978-3-7093-0275-0  
CHF 39.90

Wovon träumen Topmanager und führende Politiker insgeheim? Was bewegt die Menschen an den Hebeln der Macht? Als persönliche Beraterin von herausragenden Führungskräften aus sämtlichen Sparten der Wirtschaft und Politik hat die Autorin Betty Zucker 40 CEOs und Spitzenpolitiker zu ihren Träumen befragt. Ihre Antworten geben Auskunft über die wahren Motive unserer Elite. Das Buch stellt individuelles Verhalten der Führungspersönlichkeiten in den gesellschaftlichen Zusammenhang, regt zum Nachdenken an und gibt damit eine neue Orientierung und Perspektive.



### Weitere Informationen



#### Betty Zucker

ist persönliche Beraterin von herausragenden Führungspersönlichkeiten aus der Wirtschaft und der Politik. Die Geschäftsführerin der BettyZucker+Co. in Zürich ist Autorin von mehreren Büchern und publiziert auch regelmässig in der Tagespresse.

[www.bettyzucker.ch](http://www.bettyzucker.ch)

# KOSTENSPAREN DURCH ENERGIEEFFIZIENZ

das  
**KMU**  
modell\*

044 404 80 31

[www.kmu-modell.ch](http://www.kmu-modell.ch)

### \*SO GEHT DAS KMU-MODELL:

1. VOR-ORT  
ENERGIE CHECKUP

2. ERARBEITUNG EINES  
MASSNAHMENKATALOGS

3. ZIELVEREINBARUNG  
UND MONITORING

4. KLIMASCHUTZLABEL



»Ressourceneffizienz heisst Kosteneinsparung. Darum arbeiten wir mit dem KMU-Modell.«

Marc Wegmüller Geschäftsführer / Wegmüller AG Attikon

**Energie-Agentur**

DER WIRTSCHAFT

EnAW

Ihr Partner für wirtschaftlichen Klimaschutz