

# Eine Grenzgängerin, die verschiedene Welten miteinander verknüpft

Die Unternehmerin und Beraterin Betty Zucker schaut immer wieder in die Zukunft. Diesen Blick nach vorne braucht sie, wenn sie Firmen dabei unterstützt, anschlussfähig zu bleiben. Sie will Wirtschaft und Menschen zusammenbringen und dabei gleichzeitig Unternehmen zu gesellschaftlicher Akzeptanz verhelfen.

Sie lässt keinen Zweifel daran, wer das Sagen haben soll. Unternehmensberaterin Betty Zucker gibt nicht gerne die Zügel aus der Hand. Während des Fotoshootings ist ihre Ungeduld deutlich spürbar. Das dauert ihr alles zu lange. Sie ist distanziert. Dann aber witzelt sie: «Das bunte Halstuch habe ich extra für Sie angezogen. Als Farbtupfer für das Bild.» Ihre heisere Stimme ist ein Markenzeichen, macht sie unverkennbar zu Betty Zucker. Es dauert aber einen Moment, bis man sich daran gewöhnt hat.

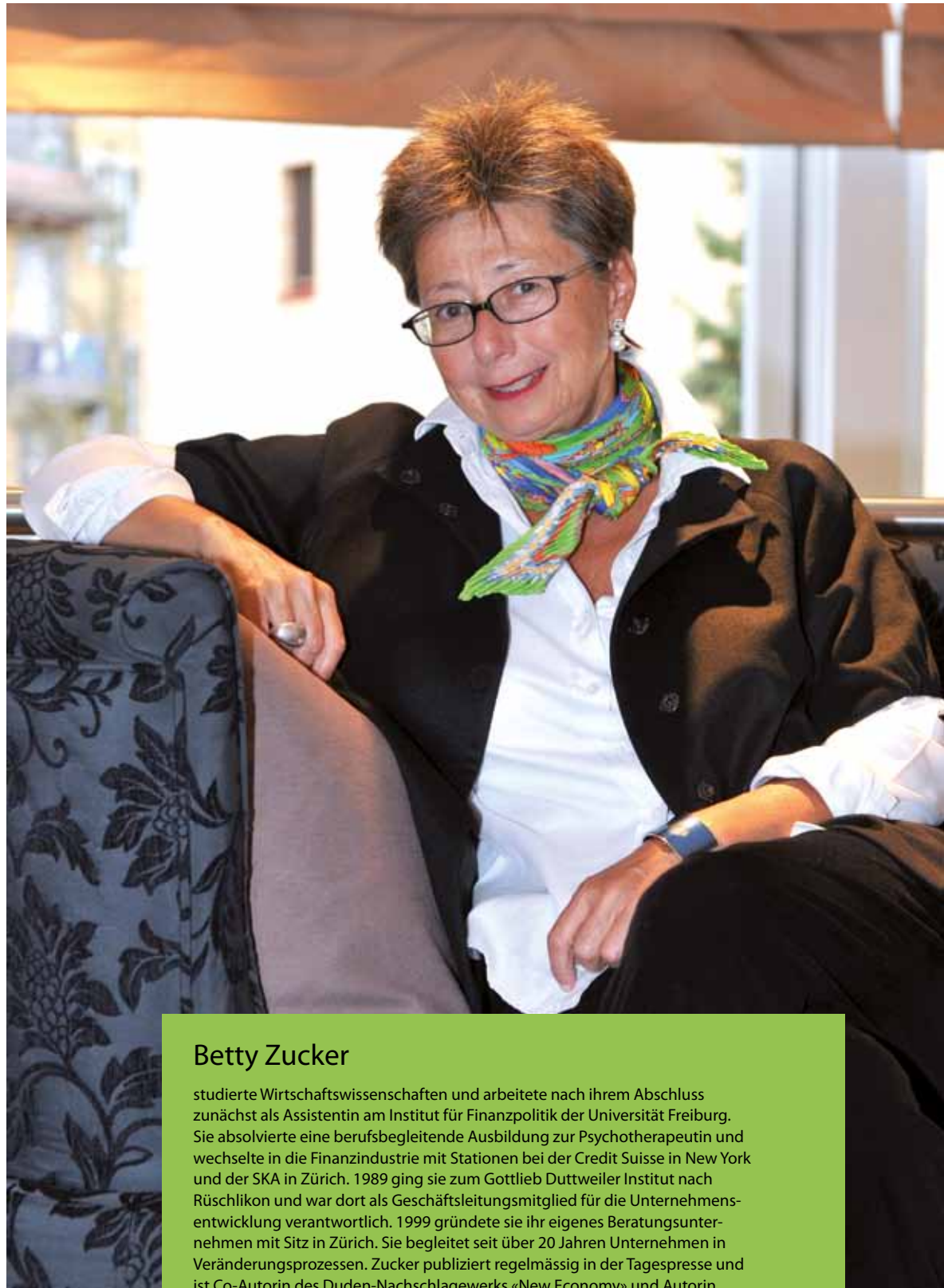
Sie ist der Typ, mit dem man «Pferde stehlen» kann. Ihr Lachen ist ansteckend. Aber wehe, wenn der Spass für sie vorbei ist. Dann kennt sie kein Pardon und sagt klar, was Sache ist. Kritisch schaut sie seit einigen Jahren

«Wer sich nur auf die Zahlen konzentriert, wird irgendwann blind für die Menschen.»

dem Topmanagement auf die Finger, hält den Führungskräften gerne mal den Spiegel vor. «Wenn man sich mit Unternehmen beschäftigt», sagt Zucker, «gibt es immer zwei Ebenen. Erstens die Systeme und Strukturen und zweitens die Menschen, die in diesen Strukturen ihr Bestes geben». Und Letztere interessieren Betty Zucker besonders. «Wer sich nur auf die Zahlen konzentriert, wird irgendwann blind für die Menschen», ist sie überzeugt. Sie will Menschen und Strukturen zusammenbringen. Es sei ein bisschen wie in der Musik. Was nützt die beste Komposition, wenn das Arrangement nicht stimmt? «Das Beste der Musik steht nicht in den Noten.»

## Die grossen Zukunftsaufgaben im Fokus

Als Unternehmensberaterin ist Zucker auf die Umsetzung von Veränderungen fokussiert: neue Strukturen, Kulturen und Positionierungen. «Change ist mittlerweile ein Normalzustand geworden. Früher hat man noch unterschieden zwischen Management und Change Management. Heute haben Himmel



### Betty Zucker

studierte Wirtschaftswissenschaften und arbeitete nach ihrem Abschluss zunächst als Assistentin am Institut für Finanzpolitik der Universität Freiburg. Sie absolvierte eine berufsbegleitende Ausbildung zur Psychotherapeutin und wechselte in die Finanzindustrie mit Stationen bei der Credit Suisse in New York und der SKA in Zürich. 1989 ging sie zum Gottlieb Duttweiler Institut nach Rüschlikon und war dort als Geschäftsleitungsmitglied für die Unternehmensentwicklung verantwortlich. 1999 gründete sie ihr eigenes Beratungsunternehmen mit Sitz in Zürich. Sie begleitet seit über 20 Jahren Unternehmen in Veränderungsprozessen. Zucker publiziert regelmässig in der Tagespresse und ist Co-Autorin des Duden-Nachschlagewerks «New Economy» und Autorin der Bücher «Wissen gewinnt. Knowledge Flow Management», «Mittendrin und voll daneben. Manager in turbulenten Zeiten», «Denn sie wissen, was sie nicht tun. Manager in turbulenten Zeiten», sowie «Ganz blass vor Spass. Manager in turbulenten Zeiten» und zuletzt «Top Dreams: Wenn Manager träumen». Kontakt: bz@zucker.ch

und Hölle gemerged», lacht sie. Um mit den schnellen Entwicklungen in Technologie und Globalisierung Schritt halten zu können, muss man laut Betty Zucker im Denken und Handeln immer etwas voraus sein. «Es ist für Unternehmen wahnsinnig schwer, stets aufzuschliessen und gleichzeitig in die Zukunft zu schauen.» An jedem Veränderungsprozess

«Es ist für Unternehmen  
wahnsinnig schwer, stets auf-  
zuschliessen und gleichzeitig  
in die Zukunft zu schauen.»

seien letztlich Menschen beteiligt, doch so manchem Chef fehle es an der Kompetenz, Menschen richtig zu führen, sie begeistern zu können für den Weg, der vor ihnen liegt. «Das lernt man nun mal nicht an den Universitäten.»

Eine weitere grosse Zukunftsaufgabe ist in Betty Zuckers Augen die Fähigkeit, gesellschaftliche Akzeptanz zu managen, etwa im Zusammenhang mit neuen Technologien wie Gentech oder mit Elektrosmog, «auch wenn

alle ganz smart an ihrem Handy fummeln. In der Schweiz gibt es beispielsweise scheinbar keine breite Akzeptanz für alternative Energien. Daher wurde entschieden, einige Windräder wieder vom Netz zu nehmen. Und wenn wir in Deutschland das Projekt Stuttgart 21 anschauen, wird klar: Das Managen von gesellschaftlicher Akzeptanz ist und wird ein grosses Thema der Zukunft sein für die Unternehmensführung.» Zukunftsorientierung ist Zuckers Stichwort, Vorwärtsschauen war immer ihre Devise.

Nach dem Abitur verliess die Kölnerin Deutschland erst einmal und studierte Wirtschaftswissenschaften in London und Strassburg und schloss in Freiburg/Breisgau ab. Sie arbeitete nach ihrem Abschluss zunächst als Assistentin am Institut für Finanzpolitik der Universität Freiburg. Aber eine klassische Akademikerlaufbahn? Schnell war klar, das ist nichts für Betty Zucker. Die rein theoretische und ökonomische Perspektive genügte ihr nicht. Sie wollte Wirtschaft und Menschen verbinden, Ökonomie mit Psychologie und absolvierte berufsbegleitend eine Ausbildung zur Psychotherapeutin. Erste Berührungen mit der Schweiz fanden bereits 1975 statt. Der Liebe wegen kam sie vor bald 30

Jahren aus Deutschland in die Schweiz. Bei der Credit Suisse in New York leitete sie unter anderem ein Reorganisationsprojekt, bei der SKA Zürich baute sie den Fachbereich «Management Development und Organisationsentwicklung» auf, den sie dann auch leitete. Später wurde sie Personalchefin und Abteilungsleiterin «International Training».

Beim Theater gelernt, mit der Angst  
vor dem Scheitern umzugehen

Die Unternehmer und Manager wissen meistens, was sie tun müssen. Doch wie? Wie lassen sich die Mitarbeiter in Bewegung setzen und bitte in die richtige Richtung? Da gebe es schon mal kleine Missverständnisse mit größeren Wirkungen, Fraktionen die sich bekämpften, Blockaden, Konflikte, Eifersüchteleien. «Mit allem, was zum Menschen eben dazugehört. Das eigentliche Tun ist die Beziehung. Ohne funktionierende Beziehungen kein Erfolg. Auch ich kann meine Arbeit nur so gut machen, wie es die Beziehung zwischen mir und dem Kunden ist.»

Bevor sie ihr eigenes Beratungsunternehmen gründete, war Betty Zucker zehn Jahre in der Geschäftsleitung des Gottlieb Duttweiler

Instituts (GDI) tätig. In mehrfacher Hinsicht war diese Erfahrung für die Powerfrau wegweisend. «Dort habe ich erkannt, welche Bedeutung die Zukunftsorientierung für ein Unternehmen haben kann.» Eine ihrer wichtigsten Aufgaben war es, mögliche Zukünfte zu antizipieren und zu durchdenken. Dabei hat sie gelernt, die gesellschaftliche Relevanz als wichtige Perspektive in der Unternehmensführung nie zu vernachlässigen. Betty Zucker hat die gesellschaftlichen Entwicklungen im Blick, schliesslich geht es ja um die Frage, wie Unternehmen in der Gesellschaft anschlussfähig bleiben. Das GDI war für sie, wie sie sagt, eine «wunderbare Experimentierplattform für Innovatives, Kreatives». Hier begann sie auch ihr Netzwerk mit Menschen aus den unterschiedlichen Branchen aus ganz unterschiedlichen Funktionen aufzubauen. «Beim GDI hatte ich eine wunderbare Zeit und sie war die perfekte Ausgangsposition für das, was ich heute mache.»

Ihr Talent, Menschen für neue Ideen zu begeistern, entdeckte Betty Zucker bereits früh. Als Kind spielte sie Theater und hat dort ihre Lektionen fürs Leben gelernt. Die Zeit, in der sie in verschiedene Rollen schlüpfte, hat ihre Persönlichkeit entscheidend mitgeprägt. «Aber das wird einem natürlich erst im Nachhinein klar.» Beim Theater hat sie die Fähigkeit erlernt, mit der eigenen Angst vor dem Scheitern konstruktiv umzugehen und die Aufregung vor einer grösseren Aufgabe in eine positive Energie umzumünzen. Seit der Zeit am Theater weiss sie, dass harte Arbeit sehr viel Spass machen und unmittelbar zum Erfolg führen kann.

## Einmal im Jahr wird für vier Wochen das Handy abgestellt

«Vom Zwischenmenschlichen ganz zu schweigen», sagt sie. «Es gibt keinen grösseren Intrigenstadel als hinter der Bühne.» Sie hat zudem beim Theaterspielen gelernt, auf den Punkt hochkonzentriert zu sein, um den Einsatz nicht zu verpassen. «Das ist im Leben auch nicht viel anders. Es geht eben um Performance.» Sie kann seither mit schlechter Kritik gut umgehen und freut sich über unmittelbares Feedback ihres Gegenübers, so wie vom Publikum damals. In einem Märchen habe sie einmal den Hofnarr gemimt, schmunzelt sie, «das spiele ich heute noch gerne». Im Leben sieht sie sich am liebsten in der Rolle der Grenzgängerin, die versucht, verschiedene Welten miteinander zu verknüpfen. Wissenschaft und Praxis, verschiedene Perspektiven innerhalb von Unternehmen sowie die Aussenperspektive, sei es von Kunden, Regulatoren oder den Medien, einzubringen. Aber auch Berufs- und Privatleben. Das eine oder das andere gibt es so genau bei ihr gar nicht. Anders als andere Menschen, die einen Teil ihrer Arbeit mit ins Privatleben tragen,

betont Zucker, nehme sie sehr viel Privates mit in die Arbeit. Sie hat ihr Interesse für Menschen zum Beruf machen können und empfindet dies als grosses Privileg. «Gute Kollegen sind auch gute Freunde. Es geht einiges ineinander über.» Dazu gehört auch, dass sie in der Woche mal ein, zwei Tage Skifahren geht und das Wochenende mit dem Kunden verbringt, weil dieser dann mehr Ruhe hat. Auf der einen Seite die Arbeit, auf der anderen das Leben? «Diese Einstellung impliziert ja, dass Sie nicht leben, wenn Sie arbeiten. Dazu ist mir mein Leben zu schade.» In Betty Zuckers Leben finden Arbeit und Vergnügen gleichermaßen statt. «Wobei ein grosser Teil meiner Arbeit auch Vergnügen ist.» Daher gibt es bei ihr auch keine Work-Life-Balance, wohl aber eine Life-Balance. Rigoros stellt sie einmal im Jahr für vier Wochen ihr Handy ab und ist nicht erreichbar.

## «Nur wer träumt, kann mit beiden Beinen fest im Leben stehen»

Von klein auf hat Zucker gelernt, Konflikte und Diskussionen nicht aus dem Weg zu gehen. In ihrem Elternhaus – ihr Vater war ein religiöser Naturwissenschaftler, ihre Mutter eine agnostische Psychotherapeutin – wurde oft und gerne kontrovers diskutiert, «über Gott und die Welt, wie man so schön sagt». Zucker wurde dabei schnell klar: Es gibt nicht nur Schwarz oder Weiss, eine Realität, sondern es gibt sehr viele verschiedenen Nuancen von Grautönen und Realitäten. Und ihr Vater erklärte ihr, als sie als kleines Mädchen einmal ziemlich verwirrt war: «Bei mir ist  $2 + 2 = 4$ , bei deiner Mutter manchmal 3,5, 4,5 oder gar 5 – und wir beide haben Recht.» – «Es kommt halt immer auf den Blickwinkel und die konkrete Situation an.»

So sieht die Beraterin auch ihre Arbeit mit dem Topmanagement. «Es gibt nicht die Manager. Es gibt die Manager mit Panikattacken, die Manager mit Allmachtsgefühlen, die Manager mit Liebeskummer, die Reinwäscher und die Marionetten, die Manager, die zu Hause eine kranke Mutter oder eine Frau im Rollstuhl pflegen, die Manager, die ganz im Stillen in Afrika eine Stiftung haben, die schieben und/oder geschoben werden. All das merkt man erst, wenn man sie näher kennt.» Kürzlich thematisierte Zucker öffentlich die Lebensuntauglichkeit vieler Manager, wenn es um so simple Alltagsdinge gehe wie eine Automiete, wenn der Fahrer mal nicht wie immer bereit steht. Und sie sagt, dass das Bild der «Manager da oben» auch ein Wunschgedanke vieler Menschen sei, nach dem Motto: «Die da oben werden es schon richten.» Auch dank ihren persönlichen Lebensorganisierern, sprich Assistenten, sowie der «corporate comfort zone», würden manche Manager den Bezug zur Realität verlieren. «Und das passt ihnen selbst auch gar nicht», weiss Zucker.



### 20 Sekunden mit Betty Zucker

Ein Buch: «Jeeves and Wooster Omnibus» von P. G. Wodehouse

Ein Film: «Inception»

Ein Ort: am Meer

Ein Talisman: ein kleiner Frosch

Ein Lebensmotto: Leben ist ein Geben und Nehmen – in dieser Reihenfolge

Das Bild vom allwissenden Manager auf dem Podest bröckelt in dem Moment, in dem er eventuell nicht mal ein Telefonat weiterverbinden kann. «Oder es zeigt uns, dass es sich auch um ganz normale Menschen handelt, mit ihren Stärken und Schwächen, Befürchtungen und Hoffnungen.» Mit ihrem Buch

«Gute Kollegen sind auch gute Freunde. Es geht einiges ineinander über.»

«Wenn Topmanager träumen» gab Betty Zucker vor zwei Jahren Einblick in die Träume führender Wirtschaftsköpfe, und das obwohl Träumen für Manager bis anhin doch eher als Tabu galt. «Nur wer träumt, kann mit beiden Beinen fest im Leben stehen», ist Zuckers Überzeugung. Dass sie selbst eine Träumerin ist, lässt sich zunächst nicht vermuten. Und doch erzählt sie, dass sie selbst regelmässig ihren Gedanken freien Lauf lasse. Das sei auch überhaupt nichts Negatives, im Gegenteil: «Wer nicht träumt, der schläft nur.» Wer die Zukunft mitgestalten wolle, müsse diese mitentwerfen und nicht nur an heute, sondern auch das Wünschenswerte von morgen denken. Ihre eigenen Träume liess sich Betty Zucker aber leider nicht entlocken. «Das ist etwas sehr Persönliches.»

Sabine Schmitt