

Von den real existierenden Träumen

„Trenne dich nie von deinen Illusionen und Träumen. Wenn sie verschwunden sind, wirst du weiter existieren, aber aufgehört haben zu leben.“

MARK TWAIN

„I have a dream“

... sagte Martin Luther King 1963, fünf Jahre vor seinem gewaltsamen Tod – und hat damit die Welt bewegt: „I have a dream that one day this nation will rise up and live out the true meaning of its creed: ‚We hold these truths to be self-evident: that all men are created equal‘.“

Was bewirken die Träume der Macher? Der Menschen an den Hebeln der Macht und der Mittel: Welche Träume, Wachträume, Sehnsüchte, welche fixen Ideen oder gar Hirngespinnste hegen die Top-Manager, die die Wirtschaft und mehr bewegen, das Leben von vielen dauerhaft beeinflussen? Ja, braucht es zum Tun und Denken von heute überhaupt noch Träume? War der jüngste Crash der Weltwirtschaft nicht auch ein Crash von Träumen?

Träume sind Schäume. Wirklich, alle Träume? Die Wachträume, die Tagträume, die „Träumerei“ von Robert Schumann und die tiefen Träume des festen Schlafs? Wir wollen unsere Manager und Regierungspolitiker nicht auf die Couch legen und sie, wie das seit Sigmund Freud und Woody Allen Mode wurde, von oben herab begutachten, um ihre Krankheit im Schlaf zu bestimmen.

Wir interessieren uns vielmehr für die bewussten Träume, die Wachträume.

Am besten produzieren wir gleich einen. Schließen Sie die Augen und rollen Sie etwas mit den Augäpfeln. Nach oben, nach unten, nach rechts und nach links. Entspannen Sie sich,

sofern Sie das bewusst im Hier und Jetzt schaffen, versinken Sie in sich und lächeln Sie, weil vor Ihnen das wahre Leben liegt, das Kino im Kopf. Was wünschen Sie sich? Eine einsame Insel, ein Abenteuer mit Tim und Struppi, eine Reise in den Weltraum – oder möchten Sie die Welt verändern?

Viele der größten Werke der Menschheitsgeschichte begannen mit einem Traum, mit einer großen Idee, und führten erst über den dornenvollen Weg der Planung und Gestaltung, der Hindernisse und Widerstände zum Erfolg. In vielen Fällen erst posthum.

Als Kinder setzten wir Träume im Spiel um. Wir spielten Mutter und Kind, Räuber und Gendarm, oder wir brachen aus in die Welten der Indianer, bauten Zelte und kämpften gegen Cowboys. Später lernten wir unter der Fuchtel von Lehrern, die von Amts wegen wissen, was richtig ist, die Träume aus dem Kopf zu vertreiben. Flausen. Leistung ist gefragt, und zwar sofort und pausenlos.

Um Leistung zu bringen und erwachsen zu werden hat man mit beiden Füßen auf dem Boden zu stehen, lehrten sie uns. Sonst würde es uns ergehen wie Peter Pan in James M. Barries Buch von 1902. Er lebt in seinem Neverland, jener verlorenen Insel mit Elfen und Meerjungfrauen und seinen Lost Boys, um das Böse in der Gestalt des Piraten Captain Hook zu bekämpfen. Ein wunderbares Reich, in dem man niemals erwachsen wird. Auf Neverland reicht es, an etwas zu glauben, damit es geschieht. Die Regel lautet: „Werde groß und mündig, aber bleibe in deinem Innersten immer ein Kind.“

Neverland steht als Metapher für ewige Kindheit und Jugend, mit ihrer Kraft, Träume zu realisieren und damit unsterblich zu werden. Aber auch für Kindlichkeit, Kindereien und einen Eskapismus in eine Welt der Denkblasen, die unversehens platzen, sodass man froh sein muss, einigermaßen unbeschadet auf dem harten Boden der Realität zu landen.

Dort gehört der Mensch auch hin, gemäß der Lehre des Immanuel Kant, des großen Philosophen aus Königsberg. Er hatte Königsberg nie verlassen und ein Denkgebäude errich-

tet, das keinen Raum für Blasen lässt. Für ihn waren Wachträume Zeitverschwendung, unnützlich und neurotisch. Wachträumen, das bleibt dann auch nach Meister Sigmund Freud nicht mehr als eine Flucht aus dem Alltag, rein der Erfüllung unbefriedigter Wünsche und dem Lustgewinn dienend.

Was ist uns lieber? Ein Top-Manager, der die Finger von den Diffusitäten der Träume lässt, dieser Software von gestern, und sein Unternehmen aus der Hardware logischer Schlüsse und eisernen Willens baut – bis auch er scheitert, weil auch diese Vorstellung auf Träume baut? Oder tauschen wir doch lieber mit Martin Luther King und seinem großen Traum, für den er sein Leben hingab – und unsterblich wurde?

... und wovon träumen Manager?

Die Entscheider in Banken und Versicherungen, in der Telekommunikation und den Medien, im Detailhandel, im Tourismus und im Gesundheitswesen, in der Systemgastronomie, in der Maschinenindustrie, in Fast Moving Consumer Goods, aber auch in Chemie, Energie, IT, Logistik sowie als Leiter von Behörden und in vielen anderen Bereichen? Es interessiert, was Menschen in den Top-Etagen bewegt. Was sie verdienen, denken, machen und – eben träumen.

Das Marktforschungsinstitut Prince hat zweihundert Wallstreet-Banker mit mehr als zwei Millionen Bonus nach ihren käuflichen Träumen gefragt: Wohin fließt deren Geld? Die Financial Times Deutschland hat die Resultate publiziert: Luxusautos 2,8 Prozent, Schuldenabbau 3,4 Prozent, Wohltätigkeit 4,2 Prozent, Dienstleistungen 6 Prozent, Wohnungseinrichtung 10,2 Prozent, Uhren und Schmuck 11,2 Prozent, Kunst 11,9 Prozent. Schwerer ins Gewicht fallen Pferde, Elektronik und Flugstunden mit 17,7 Prozent, Wertanlagen mit 16,5 Prozent, Immobilien mit 16,1 Prozent. Kein Kommentar.

In den Gesprächen mit „meinen“ Top-Managern und Managerinnen ging es um deren Sehnsüchte, Wünsche, Hoffnungen und Träume oder gar Utopien. Meine Gegenüber streiften für einen Moment das enge Kleid des täglichen be-

ruflichen Ichs ab und machten sich auf, ihre Verpflichtungen und Ansprüche und den Druck von oben und unten, außen und innen sanft zu unterwandern.

Ich nutzte ihre Träume als mentalen Spiegel gesellschaftlicher Entwicklungen und als eine Art persönliche Schmugglerpfade durch den Dschungel der Zeiten und Welten. Ihre Träume, das Eden-Olympia, ähnelt auch dem „großen Glück des kleinen Mannes“, welches ich zum Vergleich ebenfalls erfragte. Die Träume zeigen unsere Manager als „Menschen wie du und ich“.

Die meisten Manager wie Managerinnen träumen von sich allein. Ganz allein. Partner, Familie, Freunde und Kinder, Beziehungen zu anderen tauchen wenig auf. Manche träumen vom „Sein“, andere vom „Haben“. Da gibt es den Homo Ludens, den Homo Faber und nicht zuletzt den Weltverbesserer. Andere wiederum versagen sich jegliche Träume, sei es angesichts von Frustration und Tagesagenda, sei es, weil sie die Vagheit der Träume mit der Schärfe des Geistes bekämpfen. Da geht es um Zukunftsbilder oder, je nachdem, um deren Mangel. Bei manchen wird die ausweglos scheinende Schwierigkeit und Ratlosigkeit deutlich, in der global galaktischen Unübersichtlichkeit für sich und die Welt in neuen Dimensionen zu denken.

Alle mir erzählten Träume verkörpern einen Teil einer Welt – wie sie ist und wie sie sein könnte. Eine Yacht in Palma und ein Haus am See gehören selbstverständlich dazu, aber auch der Wunsch nach „cut und weg“, nach Ruhe und Einkehr im Kloster, und die Idee, dem Sohn die Welt zu zeigen, um ihm zu vermitteln, wie das alles zusammenhängt. Die Traumsammlung finden Sie am Ende dieses Büchleins (siehe „Ausgangspunkt: Die Traumsammlung“).

Verrückte Träume?

Warum träumt keiner meiner Befragten von etwas ein bisschen Verrücktem: sich in die Südsee zu beamen, um dort zu überwintern; oder als Tourist mit Richard Bransons Welt-



raumunternehmen für 200.000 Franken mit Family und Friends fünf Minuten lang in den schwerelosen Raum auf 110 km Höhe aufzusteigen? Es kam mir nicht einmal in den Sinn, nach solchen Dingen zu fragen, so weit jenseits eines Managerhorizonts schienen sie mir zu liegen.

Der Traum von Daniel Vasella, des CEO von Novartis, der aus seiner Privatschatulle das Kloster Einsiedeln unterstützt und bei Radio Vatikan jeden Samstag im Februar 2009 einen Kommentar zu aktuellen Ereignissen sprechen wollte, war wohl einer, der manchem nicht im Traume einfällt.

Für Immanuel Kant oder Sigmund Freud bedeuten Wachträume Zeitverschwendung, eine Flucht aus dem Alltag und Lustgewinn. Okay. Für Leute wie sie gehören Wachträume schon fast auf die Seite der Laster, wie Rauchen, Zocken und Fremdgehen. Klar, dass sie unter diesen Voraussetzungen auf das Träumen verzichten, um auf dem Pfad der bürgerlichen Tugend zu bleiben. Aber gibt es nicht noch ein anderes Nichtträumen? Ein Träumenwollen und nicht träumen können?

Und wenn ja, wäre das so schlimm für die befragte Elite, die sich Wünsche wie „vier Tage Prag“ oder einen 599er jederzeit erfüllen kann – oder könnte, wenn sie wirklich wollte? Und welche Auswirkungen hätte ein Wachtraumverlust unserer sogenannten Eliten auf alle anderen, die „gewöhnlich Sterblichen“, die vielfach von ihnen abhängen? Würde es mehr oder weniger Lohnerhöhungen geben, Entlassungen, gäbe es interessantere Jobs mit mehr Perspektiven und weniger Mobbing, ein besseres Betriebsklima und weniger Krankheitstage, die auf erschummelten Arztzeugnissen beruhen? Ganz abgesehen von weniger Hunger, mehr Sicherheit oder Gesundheit auf der Welt?

Um ehrlich zu sein: Ein 599er, vier Tage in Prag verbringen, auf einem umgebauten Lastkahn die Donau rauf- und runterschippeln oder auch eine klassische Yacht: All dies sind relativ kleine Wünsche – oder sagen wir ruhig „einfache“ Träume – für Leute, die in einer komplizierten Welt Unter-

nehmen führen. Es scheint eine Sehnsucht nach dem Trivialen, dem Anspruchslosen, dem Verständlichen zu geben, während sich die Computer immer mehr des Komplexen, kaum mehr Nachvollziehbaren annehmen. Die angesichts der Möglichkeiten der Befragten und ihrer Stellung in der Gesellschaft bodenständige, fast idyllisch anmutende Bescheidenheit solcher Träume kann jedoch auch abgehoben wirken. Als ob es in diesen Gegenwart nicht genug zu tun gäbe, um die Menschheit voranzubringen: weltverändernde Erfindungen, große Visionen und menschenrettende Taten im Stil von Edisons Glühbirne, des Computers und seiner Derivate oder dritte, vierte und fünfte Wege des Zusammenlebens und Wirtschaftens. Dabei sind heute Ideen realisierbar, von denen man früher nicht mal wagte zu träumen. Oder ist das ein zu hoher Anspruch an die von Ansprüchen schon hin und her gezerrten, zuweilen zerrissenen Manager?

Um mir angesichts meiner Jaguarträume das Selbstwertgefühl zu bewahren, dachte ich, es müssten sich gute Gründe finden lassen, dass so viele dieser erfolgreichen, klugen und reflektierten Männer wie Frauen so bescheiden träumen.

Vorwort

Kaum jemand kennt mich so gut wie Armin, mein Ex. Unsere Trennung hat unsere Freundschaft eher vertieft als getrübt. Es war ein herrlicher Sommerabend, als wir in Feiertagslaune im offenen Cabrio zusammen zu einer Party gemeinsamer Freunde bummelten. Ich liebte diese Ausfahrten unter dem Sternenhimmel, denen der Acht-Zylinder-Jaguar einen besonderen Reiz verlieh. Es roch ein wenig nach Öl aus dem Gebläse, ich hörte der Raubkatze unter der Motorhaube beim Schnurren zu, als Armin sagte: „Ich möchte ein anderes Auto. Kannst das da haben.“ Welch ein Angebot! Sogar einen Platz in seiner Garage bot er mir an. Weil wir nicht weit voneinander wohnen, wäre das sehr praktisch gewesen. Jetzt aber zögerte ich. Armin schaute mich etwas erstaunt an: „Du hast doch immer von so einem Jaguar geträumt?“

„Ja“, sagte ich, „das stimmt.“ Doch in dem Augenblick wusste ich: Ich wollte keinen Jaguar mehr. Dieser Traum war verflogen, überholt von neuen Träumen, hinter mir zurückgeblieben – und vor mir lagen Fragen.

Wie steht es um unsere Träume? Wovon lohnt es sich zu träumen, und wovon träumen meine Freunde und Kunden? Kann ein Auto für Angehörige des höheren Managements mehr als eine schlichte Kaufentscheidung sein?

Eher aus Neugierde, und um bei Geschäftsessen das Gespräch in weniger anstrengende Bahnen zu lenken, begann ich in den folgenden Tagen, meine Gegenüber zwischen dem Plat de Résistance und der Crème Brûlée nach ihren Träumen zu fragen: locker, aber mit Anteilnahme und Interesse, wenn sich daraus ernstere Gespräche ergaben. Zu meiner Überraschung geschah dies sehr häufig! Im Rahmen dieser Unterhaltungen stieß ich in private Bereiche vor, zu denen ich aus meiner Stellung heraus zuvor kaum Zugang gehabt hatte. Als ich begann, auf der Serviette Notizen zu machen, wurde mir klar: Das wird ein Buch.

So bat ich im Laufe der vergangenen zwei Jahre Kunden und gute Bekannte aus den Führungsetagen, mir Zeit zu schenken: Zeit für ein Gespräch, dessen Thema ich offen ließ, um der Spontaneität möglichst großen Raum zu geben. Unterdessen sind es über vierzig Gespräche geworden. Sie bilden den Ausgangspunkt zu diesem Büchlein, in dem ich Einsichten ins Biotop einer führenden Schicht unserer Gesellschaft gewann. Bis heute habe ich nicht aufgehört zu staunen.

Als Erstes aber muss ich Sie enttäuschen. Mit Hollywoods Traumfabriken wird es kaum einer meiner „Träumer“ aufnehmen. Die ganz großen Verheißungen bleiben ungeträumt. Das tröstet mich. Mit meinem Jaguar war ich in bester Gesellschaft. Auch „meine“ Topshots zeigten sich mehrheitlich im Reich der Banalitäten gefangen. Bereits in den ersten Gesprächen stellte sich meinem XKR ein Ferrari zur Seite. Zugegeben, ein Auto von noch stärkerem Kaliber. Ein 599er. Eine dieser roten Flundern, in die man mit dem Schuhlöffel einsteigen muss. Der ältere Herr strahlte wie ein Kind, als er mir den Nimbus des steigenden Hengstes auf gelbem Grund und die Qualitäten gerade dieses Modells näherzubringen versuchte. 599 GTB Fiorano, um genau zu sein. Fiorano nach der Teststrecke, auf der Ferrari seine Autos entwickelt, 599 für den Hubraum von 5999 cm³. Der zweitstärkste Ferrari aller Zeiten.

„So kauf ihn dir doch!“ , rief ich so spontan, als wäre es um einen Schirm oder Hut gegangen. „Ja, aber ...“, sagte der Mann, der hier mal Bruno heißen soll: „Das geht nicht.“

„Bei deinem Einkommen ...“, meinte ich und wunderte mich. Bruno schüttelte traurig den Kopf: „Ich kann doch nicht mit einem Ferrari vorfahren. Bei meinen Kunden nicht und schon gar nicht auf meinem Parkplatz gleich neben dem Haupteingang. Du weißt doch, was man über einen denkt, der sich mit so etwas blicken lässt.“

Stimmt, aber daran dachte ich erst, als er es sagte.

„Also“, sagte Bruno, „müsste ich meinen 599er in der Garage in Nizza deponieren. Fast rund ums Jahr. Und was habe ich dann davon?“

Ich hatte meine erste Erkenntnis. Träume scheinen stets eine Handbreit jenseits des Erreichbaren zu liegen, und wenn wir danach greifen, droht ihr Zauber zu verfliegen. Glücklicherweise, wessen Träume nicht zerplatzen. So halten wir uns an Träume in der Möglichkeitsform.

Doch welche Funktion haben Träume im Leben von Top-Performern? Meine Analyse der real existierenden Traumwelten (siehe „Von den real existierenden Träumen“) führte zur Frage nach den guten Gründen dafür, dass erfolgreiche und reflektierte Manager und Managerinnen derartige, eher einfache Träume wie den von einem Ferrari haben. In vielen Gesprächen mit meinen Befragten, den Experten ihrer Träume, habe ich fünf Hypothesen entwickelt (siehe „Der Verzicht auf große Träume – fünf Hypothesen“).

Anschließend wechseln wir die Perspektive: Welche Bilder haben wir, die Menschen jenseits der Kommando-Brücken, von Spitzenmanagern? Was wünschen wir uns von ihnen (siehe „Was wir uns von Managern erträumen“)?

Daneben fragen wir uns natürlich auch, welche Möglichkeiten Manager zwischen Traum und Wirklichkeit überhaupt haben (siehe „Management zwischen Traum und Wirklichkeit“). Denn die Erwartungen an den ROI, den Return on Investment, den König der Rendite, bleiben stets präsent. Angesichts der Tatsache, dass die Tätigkeit des Träumens sich nicht auf die tägliche To-do-Liste setzen lässt, geht es anschließend um die Frage, wie Träumen gelingen kann (siehe „Wege zum Traumziel“). Last but not least werden kleinere und größere Traumanstöße skizziert – Visionen, die es sich lohnte, zu träumen. Für unverwechselbare und gewinnbringende Positionierungen (siehe „Menschheitsträume als Managementziele – Traumanstöße“).

Dringen Sie vor in eine Welt, in der sich die Träumer an den Ecken und Kanten im Raum die Stirne wund stoßen.

Betty Zucker

Im Juni 2009