

Früher hatten es Träumer im Job schwer, gefragt waren leistungsbereite Arbeitsbienen. Doch das wandelt sich: Mehr und mehr erkennen die

# TRÄUM

Persönlichkeit und Kreativität einbringen. Aber woran erkennt man, welche Werte einem wichtig sind und was man möchte? „Im Schlaf“, sagt

## Interview: André Boße

### Herr Grünewald, warum stehen Träumer in der sich wandelnden Unternehmenswelt so hoch im Kurs?

Weil die Unternehmen auf Querdenker stehen. Und wer erfolgreich querdenken möchte, sollte auch seine Träume einbeziehen. In Unternehmen gefragt sind Leute, die in der Lage sind, neue Lösungen zu finden, indem sie komplexe Probleme immer wieder aus anderen Perspektiven betrachten. Solche Talente sind heute rar. Dabei gibt es in Deutschland eine lange Tradition solcher Träumer und Querdenker. Der englische Autor Peter Watson hat in seinem Buch „Der deutsche Genius“ eine Art Nationalelf der großen deutschsprachigen Denker aus dem philosophischen und technischen Bereich aufgestellt – das ist schon eine imposante Auflistung von Kant und Schopenhauer über Marx und Nietzsche bis hin zu Einstein und Freud.

**Was eint diese großen Namen?** Es handelte sich um Menschen, die sich bei der Suche nach neuen Lösungen auf ihre Innerlichkeit besonnen haben. Querdenker und Träumer benötigen schöpferische Besinnungspausen und Rückzugsräume. Es ist kein Zufall, dass Einrichtungen wie Studierstuben, Schrebergärten oder Hobbykeller in Deutschland eine lange Tradition besitzen: Es handelt sich um Orte, die uns den passenden Rahmen geben, um die träumerische Unruhe in schöpferische Kraft zu verwandeln. Wir Deutschen sind Weltmeister in dieser Disziplin – und das ist einer der Hauptgründe für unseren Erfindungsreichtum und unsere Ingenieurskunst.

**Sie warnen in Ihrem aktuellen Buch vor „Traumkillern“. Wovor sollten sich Young Professionals besonders hüten?** Zum Beispiel vor dem Ehrgeiz, eine möglichst lange Wochenarbeitszeit vorzulegen. Nach dem Motto: Viel macht viel. Ich sage: Wer in der Woche länger als 40 Stunden arbeitet, sollte mit Gehaltsabzug bestraft werden. Schließlich schadet man seiner Arbeitskraft, weil man Raubbau an seiner Kreativität betreibt. Ich halte 35 Wochenstunden für ein gutes Arbeitsmaß – wobei es wichtig ist, am Feierabend nicht der Versuchung des mentalen Inzests zu erliegen und sich nur unter Seinesgleichen zu

bewegen. Manager zum Beispiel sollten dringend das Gespräch mit Sozialarbeitern, Künstlern oder Sportlern suchen. Nur in solchen Runden erhalten sie Perspektiven auf das Leben, die sich von ihrer eigenen Blickrichtung unterscheiden. Es entsteht – ganz ähnlich übrigens wie bei einem Traum – eine Reibungsfläche. Und Reibung ist letztlich die Voraussetzung für jede Innovation, jede Form von Fortschrittsdynamik.

**Was hat ein Traum ganz konkret mit Kreativität und Innovationskraft zu tun?** Wir Menschen sind heute so getaktet, dass wir 15 bis 16 Stunden lang voll mit dem Tagwerk beschäftigt sind. Wir stehen auf, arbeiten, absolvieren reihenweise Termine und kommen abends vollkommen erschöpft nach Hause. Das ist ein Leben wie in einem Hamsterrad. Nicht sehr kreativ, sondern getrimmt auf eine zu vollbringende Tagesleistung. Das Problem: Je betriebsamer wir sind, desto betriebsblinder werden wir. Wir erkennen nicht mehr, was uns als Persönlichkeit auszeichnet. Was wir wirklich wollen. Was uns ängstigt oder bedrückt. Ermüdet oder beglückt. Gerade für Berufseinsteiger ist es wichtig, diese Dinge zu sehen.

**Raten Sie als Psychologe: „Ab auf die Couch!“?** Das ist eine Möglichkeit. Wir können uns aber auch selber helfen, denn die Natur hat für uns einen idealen Rückzugsraum organisiert, um uns selber auf die Schliche zu kommen: den Schlaf. Unsere Motorik ist ausgeschaltet, wir liegen – und für unsere Seele ergibt sich eine Art ästhetische Narrenfreiheit: Wir träumen.

12



**COACHING ZONE** ► **„DU TRÄUMST JA SCHON WIEDER!“** Diesen Spruch kennen Sie vielleicht von früher. Schon in jungen Jahren wurden wir auf den harten Boden der Tatsachen zurückgeholt, wenn wir uns gerade ausmalten, wie wir irgendwann ein genialer Erfinder oder eine kreative Schriftstellerin sein wollten. Stattdessen mussten wir unser Lernpensum schaffen oder das Sporttraining absolvieren. Das hat sich eingepreßt. Es gab nur dann ein Lob, wenn alles nach Plan lief. Wir haben funktioniert – und tun das meist heute noch. Der Schreibtisch ist voll, Deadlines sind einzuhalten, Kunden zu begeistern – Sie folgen Ihrer Aufgabenliste, die es konsequent abzuarbeiten gilt, auch wenn Sie das Gefühl haben: „Da fehlt noch eine zündende Idee, ein innovativer Gedanke, eine entscheidende Facette.“ Doch um bei Ihrem Chef auf der sicheren Seite zu sein, machen Sie einfach

Unternehmen, wie wichtig es ist, dass Nachwuchskräfte ihre ganze

# ER

der Psychologe **Stephan Grünewald**. Denn: Nachts träumt man von den Träumen, die man tagsüber ignoriert.

## GESUCHT



**Was passiert dann?** Der Traum gibt uns die Möglichkeit, unseren Alltag mit all seinen Fragen und Herausforderungen in einer komplett anderen Art und Weise durchzuspielen – und zwar ohne Risiko, denn wir liegen ja auf dem Bett und können nichts Schlimmes anstellen.

**Steckt denn in Träumen ein Sinn?** Ja, denn ein Traum bezieht sich häufig konkret auf das, was wir am Vortag erlebt haben. Oder besser: Was wir eben nicht erlebt haben. Denn egal, wie viele Termine wir in unseren 16 Wachstunden eingehalten haben, wie viele Aufgaben wir erledigt haben: Es bleibt doch immer etwas unerfüllt und ungelöst. Und genau daran erinnert uns der Traum. Er greift es auf und appelliert an uns: Kümmere dich darum!

**Nun sagen Sie, der Mensch müsse das Träumen neu lernen. Warum hat er es verlernt?** Wir haben uns den Weg zu unseren Träumen auch aus Selbstschutz verstellt, denn ein Traum ist häufig keine angenehme Erfahrung. Er macht uns ja auf unbewusste Wünsche aufmerksam. Er zeigt Wünsche auf, die wir manchmal gerne verdrängen möchten. Hinzu kommt, dass viele Träume verworren und sinnbildlich daherkommen. Deshalb erscheinen sie uns aufgeklärten Menschen suspekt, und wir entscheiden uns häufig, Träume nicht ernst zu nehmen. Lieber steigen

wir möglichst schnell wieder in die besinnungslose Betriebsamkeit ein – da wissen wir wenigstens, woran wir sind. Das Problem dabei: Wir ignorieren ein wichtiges Korrektiv, das uns dabei hilft, uns selber auf die Schliche zu kommen.

**Mit Blick auf einen Young Professional: Wie kann hier der Traum als Korrektiv funktionieren? Und auf welche Weise fördert er damit seine Karriere?** Durch seine Träume kann ein Mensch schon zu Beginn seiner Karriere bewerten, ob die eigene Persönlichkeit im Laufe des Arbeitstages zu ihrem Recht kommt. Wenn nämlich im Unternehmen von morgens bis abends Wünsche verdrängt werden, holt der Traum diese Dinge zurück auf den Schirm. Dabei haben wir festgestellt, dass es besonders der jungen Generation nicht guttut, wenn sie ihre Sehnsüchte verdrängt.

**Was ist denn das Besondere an der Einsteiger-generation von heute?** Der Nachwuchs von heute erlebt, dass viele der Systeme, die früher fest waren, brüchig werden. Strukturen brechen auf, Währungen werden in Frage gestellt, Bundespräsidenten hören auf oder müssen gehen. Das Einzige, was sich nicht flexibel zeigt, ist ausgerechnet die Krise: Die kommt und geht nicht mehr, sondern gestaltet sich permanent. Jüngere Menschen reagieren auf diese Brüchigkeit, indem sie sich nach Verlässlichkeit und festen Strukturen sehnen. Das beginnt in privaten Beziehungen, gilt aber auch für die Karriereplanung: Es geht nicht mehr darum, möglichst schnell möglichst weit nach oben zu kommen. Zum zentralen Berufsziel wird stattdessen das Gefühl, angekommen zu sein,

einen Platz gefunden zu haben. Viele Einsteiger wünschen sich daher Arbeitsplätze, die ihnen Verlässlichkeit vermitteln – zum Beispiel über ein gut funktionierendes Team oder eine angenehme Führungskultur.

**Und diese Generation soll jetzt die Welt retten ...** Und sie ist dazu in der Lage, denn wenn eine Nachwuchskraft einen Rahmen gefunden hat, in dem sie sich wohlfühlt, ist sie hoch motiviert, neue Herausforderungen anzunehmen und komplexe Lösungen zu erarbeiten. Zumal sie als Teil eines guten Teams ziemlich sicher sein darf, dass es okay ist, sich Momente des Rückzugs und der Innerlichkeit zu nehmen. Um dort querzudenken. Und zu träumen.

**Was empfehlen Sie also Young Professionals, die sich mit dem Träumen schwertun?** Man sollte sich unverplante Zeit gönnen. Dehnungsfugen im Alltag. Das muss nicht unbedingt die klassische Meditation sein. Ich kann auch viel über mich lernen, wenn ich durch die Innenstadt flaniere und mir selber dabei zuschaue, wann und wo ich hängenbleibe. Wichtig ist, dass man gerade als Einsteiger nicht der Gefahr einer übertriebenen Kompetenzhamsterei unterliegt. Wer sich mit Fort- und Weiterbildungen übertreibt und selbst die Ferien dazu nutzt, seine eigene Vita um weitere beruflich nutzbare Erfahrungen zu ergänzen, schwebt in der Gefahr, am Ende selbst auf der Strecke zu bleiben, weil man vor lauter Begleitlärm den eigenen Ruf nicht mehr hört.

**Zum Weiterlesen:**  
**Stephan Grünewald: Die erschöpfte Gesellschaft. Warum Deutschland neu träumen muss.**  
Campus Verlag 2013. ISBN 978-3-593-39817-4.  
19,99 Euro



### STEPHAN GRÜNEWALD

Geboren am 8. November 1960, studierte Grünewald Psychologie an der Universität zu Köln und ist ausgebildeter Therapeut in analytischer Intensivbehandlung. Zusammen mit Jens Lönneker gründete er 1987 Rheingold, ein Institut für qualitative Markt- und Wirkungsanalysen, das Trends in den Bereichen Kultur, Medien und Wirtschaft aus psychologischer Perspektive untersucht. Zu den Kunden des Instituts zählen viele Top-Manager großer Unternehmen. Als Autor veröffentlichte der 52-Jährige 2006 die viel beachtete Nationenanalyse „Deutschland auf der Couch“. Stephan Grünewald ist verheiratet, vierfacher Familienvater, großer Fan von Borussia Mönchengladbach und als Hobby pianist leidenschaftlicher Interpret klassischer Werke.

weiter, belassen Ihr Ergebnis bei „Normalmaß“. Das Schöpferische funktioniert nämlich nicht auf Knopfdruck. Doch Achtung: Sie werden dadurch austauschbar. Eine durchschnittlich gute Leistung schaffen Ihre Kollegen nämlich auch. Stattdessen brauchen Unternehmen aber Mitarbeiter, die den Mut haben, anders zu denken, mit neuen Ideen auch einmal unbequem zu sein und eine Leidenschaft für Visionen zu haben. Was können Sie tun, um diese Qualitäten wiederzubeleben? Manchmal stellen Ihnen dabei die Erziehungskonzepte von früher ein Bein. Und Sie sind sich dessen noch nicht einmal bewusst. Sich von diesen Mustern zu befreien, ist ein ganz wesentlicher Schritt, um sich nicht mehr von ihnen steuern zu lassen. Finden Sie heraus, welche Automatismen hier ablaufen und wie sie entstanden sind. Weshalb ist das wichtig für Sie? Sie wollen an Ihr volles eigenes Potenzial herankommen. Sich innerlich erlauben, eine Pause einzulegen, an eine Sache bewusst langsam heranzugehen, ein Konzept reifen zu lassen. Erforschen Sie Ihre inneren Verhinderer und durchbrechen Sie eingefahrene Gedankenmuster – haben Sie den Mut, sich selbst auf die Spur zu kommen. ◀