

## TEPPICHETAGE

# Der Blick der Praktikerin

Von DORIS AEBI

Vor wenigen Wochen hörte ich im Zug nach Bern zwei jungen Männern zu, die über Managerlöhne diskutierten. Die Zeitung, die sie vor sich hatten, schrieb in anklagendem Ton über die siebenstelligen Summen, die Schweizer Chefs verdienen. Die beiden Männer enervierten sich und meinten: «Wer den Besten will, der muss halt so tief in die Tasche greifen.» So funktioniere nun einmal der Markt. Ich schaute aus dem Fenster und schüttelte innerlich den Kopf.

Es passiert uns allen immer wieder: Wer zu bestimmten Themen etwas mehr praktischen Einblick hat als andere Menschen, der begegnet im öffentlichen Raum allerlei Mythen, Behauptungen oder unüberlegten Äusserungen zu seinem Fach. Nun, mein Arbeitsgebiet ist jenes, das dieser Kolumne ihren Namen gegeben hat: die sogenannte Teppichetage. Ich unterstütze Unternehmen unterschiedlicher Branchen, Verbände und die öffentliche Hand bei der Suche nach Führungspersönlichkeiten für Geschäftsleitungs- und CEO-Positionen sowie nach Verwaltungsräten. In den letzten Jahrzehnten habe ich mir im Rahmen dieser Tätigkeit – und als Staatsbürgerin – immer wieder zu verschiedenen Sachverhalten Gedanken gemacht, die regelmässig öffentlich diskutiert werden. Darunter sind eben beispielsweise Managersaläre, ihre Höhe und ihre Funktion, aber auch kulturelle Aspekte wie die in der Schweiz verbreitete Angst vor Nonkonformität, die Unterschiede in den Firmenkulturen von grossen gegenüber kleineren Unternehmen oder die Erfahrungen von Frauen in der Wirtschaftswelt. Zu manchem habe ich über die Jahre eine klare Haltung gewonnen, anderem stehe ich bis heute zwiespältig gegenüber. Manche Beobachtungen machen mich wütend, andere stimmen mich hoffnungsfroh. Über all dies werde ich von nun an alle zwei Wochen hier berichten. Ich freue mich darauf.

Dazu noch eine wichtige Bemerkung. Jeder Mensch hat eine andere Perspektive auf das, was er im Berufsalltag erlebt. Jeder macht unterschiedliche Erfahrungen. Mein Berufsleben wurde beispielsweise unvermeidlich von der Tatsache geprägt, dass ich in eher bescheidenen Verhältnissen, in einer Eisenbahnerfamilie, in der Innerschweiz aufgewachsen bin, in einem Umfeld, in dem man junge Frauen nicht gerne ans Gymnasium ziehen liess. Auch darüber werde ich berichten. Es wurde auch geprägt davon, dass ich meine Dissertation in der Soziologie statt etwa in der Betriebswirtschaftslehre schrieb, sowie davon, dass ich bis heute an Sitzungen und in Gremien oft die einzige oder eine von ganz wenigen Frauen bin. Mütter sind darunter erst recht selten. All dies beeinflusst meinen spezifischen Blick auf das Geschehen in den Teppichetagen. Es ist der Blick einer Praktikerin, mein persönlicher Blick. Entsprechend erhebt dieser keinen Anspruch auf Objektivität oder Repräsentativität. Dass ich mit meinen Beobachtungen und Überlegungen nicht

ganz alleine bin, ist dennoch gut möglich.

Nun doch noch kurz zurück zu den Löhnen vom Anfang. Lohnverhandlungen sind sehr komplex. Sie sind eine Frage der Persönlichkeiten, der spezifischen Situation eines Unternehmens, auch eine Frage des Zeitgeistes, einer Landes- und Branchenkultur. Pauschal zu sagen, dass Unternehmen für geringere Löhne einfach nicht die Besten bekämen, ist eine doch allzu einfache Aussage. Aber was heisst das überhaupt, «die Besten»? Dazu nächstes Mal mehr.

---

**Doris Aebi** ist Personalberaterin und Mitinhaberin von aebi + kuehni AG in Zürich. Sie reflektiert an dieser Stelle vierzehntäglich über Erfahrungen aus ihrem Arbeitsumfeld: der Teppichetage. Alternierend wird ab nächstem Samstag an dieser Stelle **Gerhard Schwarz'** Kolumne «Schwarz auf Weiss» zu ökonomischen Themen zu lesen sein. Schwarz war bis im April Direktor des Think-Tanks Avenir Suisse und zuvor Leiter der NZZ-Wirtschaftsredaktion. Die Medienkolumne «In medias ras» von Rainer Stadler findet sich neu wieder auf der Medienseite (Seite 11).