



## TEPPICHETAGE

# Die Tafelrunde

Von DORIS AEBI

Das Thema taucht immer wieder auf. In den vielen Gesprächen, die ich in den letzten Jahren mit CEO und Verwaltungsratspräsidenten geführt habe, kamen sie irgendwann darauf zu sprechen: auf das Problem mit der Einsamkeit.

Viele Führungspersönlichkeiten sagen, dass sie einsam seien in ihrem Job, an der Spitze des Unternehmens, ihnen Mitstreiter und Gesprächspartner fehlten. Doch ganz wahr ist das nicht – jeder König hat Berater. Die wirklich wichtige Frage ist allerdings, welche. Und da rächen sich in der dünnen Luft der Teppichetage oft die falschen Prioritäten von früher.

Die Persönlichkeiten, die ich für ihren langfristigen Erfolg, ihre Umsicht und Innovationsfreudigkeit bewundere, haben alle eines gemeinsam: Sie umgeben sich mit den richtigen Menschen. Nur, was soll das heissen, die «richtigen» Menschen? Was zeichnet gute Begleiter aus – und warum fällt es offenbar manchen auf der Teppichetage so schwer, sie zu finden?

In den Büros vieler junger Programmierer und Wissenschaftler schmückt ein Zitat die Wand, das diese Frage nach den guten Begleitern wunderbar beantwortet: «If you're the smartest person in the room, you're in the wrong room.»

Wertvolle Gesprächspartner sind solche, die uns zum Lernen auffordern. Die Fragen stellen, gute Ideen teilen und schlechte Ideen ehrlich kritisieren. Auch, und gerade dann, wenn man seit Jahren auf der Teppichetage wirkt. Wer sich mit Menschen umgibt, die einen ständig für die eigene Cleverness bewundern, schneidet sich vom Lernen ab. Das gilt leider auch dann, wenn diese Bewunderung nur gespielt und auch noch gegenseitig zelebriert wird: Vom kollektiven Schulterklopfen ist noch nie jemand klüger geworden.

Genau dieses aber wird in Organisationen, wie Sie selbst wissen, allzu oft gepflegt. Und Kritik stattdessen heimlich eingesetzt, um Nebenbuhler aus dem Spiel zu schlagen. Als junger Mensch zu zeigen, dass der Chef von einem lernen könnte, ist da nicht klug, sondern beruflicher Selbstmord. Zuzugeben, dass man etwas nicht weiss, erst recht.

Das erzieht talentierte Nachwuchsmanager dazu, sich doch lieber auf das Schulterklopfen zu verlegen – bis sie, so hoffen sie, hierarchisch ausreichend gut gestellt sein werden, um selber etwas zu verändern. Das hat einen hohen Preis.

Wenn Führungspersönlichkeiten schliesslich oben angelangt sind, haben sie oft niemanden mehr um sich, der ihnen die Wahrheit sagt. Und als CEO lässt sich ein kluger Vertrauter auch kaum mehr finden: Macht, das zeigen zahlreiche Studien, macht tatsächlich einsam. Begleiter sollte man früher finden.

Nur wie genau?

Da lässt es sich beispielsweise vom ruhmreichsten König aller Zeiten lernen. Der legendäre Artus aus der gleichnamigen Sage hatte zeitlebens dreizehn wichtige Berater: Lancelot,

der laut dem Mythos schon in ihrer gemeinsamen Jugend der bessere und schönere Ritter der beiden war, was Artus aber eben nicht davon abhielt, ihn als Ratgeber an seiner Seite zu halten. Ausserdem die weiteren elf Ritter der Tafelrunde – und seine kluge Ehefrau. Ausgerechnet in diese soll Lancelot übrigens sein Leben lang verliebt gewesen sein. Aber das ist eine ganz andere Geschichte.

—  
**Doris Aebi** ist Unternehmerin und Personalberaterin in Zürich.

Sie reflektiert an dieser Stelle vierzehntäglich über Erfahrungen aus ihrem Arbeitsumfeld: der Teppichetage.