



## TEPPICHETAGE

# Einladung zum Brunch

Von DORIS AEBI

Vielleicht kennen Sie es auch, liebe Leserinnen und Leser: das Gefühl, früher sei es im Büro irgendwie einfacher gewesen. Vor allem als Führungskraft. Weniger kompliziert, weniger ermüdend, weniger zeitintensiv. Nun, ich habe eine gute Nachricht für Sie: Sie sind damit auf den Schweizer Teppichetagen ganz und gar nicht alleine. Es liegt, wahrscheinlich, nicht an Ihnen.

Der Unterschied zwischen früher und heute, so sagte es mir kürzlich der CEO eines Industriebetriebs, sei etwa der zwischen einem Kaminabend mit alten Weggefährten – und einem Brunch mit der erwachsenen Tochter und ihren Freunden. Von denen die eine Hälfte nur Englisch spricht und die andere selbstverständlich viel zu früh oder zu spät kommt.

So fühlt es sich zunehmend an in den Büroräumen des Landes. «Diversity», Vielfalt, ist für viele Führungskräfte längst kein amerikanisches Modewort mehr, sondern alltägliche Realität. Und der Umgang damit ist tatsächlich oft sehr herausfordernd.

Die Zusammenarbeit mit sehr unterschiedlichen Menschen ist für Führungskräfte grundsätzlich nichts Neues. Eine der wichtigsten Aufgaben der Teppichetage war es schon immer, unterschiedliche Perspektiven mit einzubeziehen, verschiedene Informationen abzuwägen und Unstimmigkeiten auszuhalten. Entsprechende Gespräche nahmen schon immer beachtliche Teile des Arbeitsalltags in Anspruch. Doch in den letzten Jahren haben Komplexität und Vielfalt in Organisationen so stark zugenommen, dass der gegenseitige Kommunikationsbedarf im Empfinden vieler langsam kein Ende mehr zu nehmen scheint. Die Missverständnisse leider auch nicht.

Das ist wenig erstaunlich. Wir leben in einer Zeit, in der in den oberen Etagen mancher Unternehmen erstmals Angehörige von drei Generationen gleichzeitig zusammenarbeiten – getrennt durch höchst unterschiedliche Erfahrungen mit der digitalisierten Arbeitswelt. Es arbeiten Frauen und Männer zusammen, Angehörige unterschiedlicher Nationalitäten und Religionen, Eltern und Kinderlose.

Gleichzeitig sind natürlich jene Differenzen nicht verschwunden, die jedes Unternehmen kennt: Der Finanzchef sieht die Welt tendenziell anders als der Marketingchef, und der Verkaufschef und die Head Compliance reiben sich gelegentlich stark aneinander. Eben: ein leicht chaotischer Brunch statt eines traditionellen Kamingesprächs.

Damit man sich versteht – erst noch in einer von schnellem technologischem Wandel geprägten Ära –, braucht es unvermeidlich mehr Aufwand, um sich gegenseitig zu verständigen. Um zuzuhören, Wissen zu teilen, Erwartungen abzugleichen, den Kurs anzupassen. Führen ist tatsächlich kompliziert, ermüdend und zeitintensiv. Darum ist es so entscheidend, die

richtigen Personen dafür zu finden.

Unter dem Strich, dies zum Schluss, lohnt sich der Umgang mit Vielfalt. Sie sorgt für neue Ideen, für viel frischen Wind, dafür, dass wir niemals stehenbleiben. Ausserdem sind kritische Stimmen essenziell, um Betriebsblindheit aufzubrechen. Geben Sie es zu: Auch wenn der kunterbunte Brunch anstrengend ist – die Wahrscheinlichkeit, dass Sie dabei eher auf gescheite Ideen und beim Kaminabend eher auf ausgetretene Pfade kommen, ist ziemlich gross.

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

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