



TEPPICHETAGE

Souveränität statt Unfehlbarkeit

Von DORIS AEBI

Ich habe letztes Mal darüber geschrieben, liebe Leserin, lieber Leser: Wir leben in sich wandelnden Zeiten. Digitalisierung und Globalisierung verursachen einen Transformationsprozess. Das verlangt nicht nur nach politischem Engagement der wirtschaftlichen Elite, um die breite Bevölkerung mitzunehmen. Ich bin auch überzeugt, dass sich die Kultur auf den Teppichetagen verändern muss, um für die Zukunft gewappnet zu sein. Die Zeiten, in denen das Vermeiden von Fehlern ausreichte, um auf der Karriereleiter aufzusteigen, sind definitiv vorbei. Stattdessen sind Persönlichkeiten gefragt, die sich im langfristigen Interesse des Unternehmens Risiken stellen – und die gelernt haben, mit Komplexität und Unsicherheit umzugehen. Der Reihe nach.

Wir schauen in der Schweiz auf eine lange Phase des Aufschwungs zurück. Die Jahrzehnte nach dem Zweiten Weltkrieg, die in den USA und Europa geprägt waren von Globalisierung, Liberalisierung und hohen staatlichen Investitionen, schufen Rahmenbedingungen, in denen viele Unternehmen fast von alleine florierten. Wer sich als junger Manager keine gröberen Fehler leistete und etwas Geduld bewies, durfte davon ausgehen, befördert zu werden.

Das prägte die Kultur auf den Teppichetagen, insbesondere in Grossunternehmen: Viele Manager entwickelten Handlungsstrategien, die primär auf Fehlervermeidung und Absicherung ausgerichtet waren. Weil das Geschäft gut lief, hütete man sich vor unkonventionellen Entscheiden – und konzentrierte sich darauf, möglichst nichts falsch zu machen.

Ein sichtbares Symptom dieser Kultur ist die Delegation von strategisch wichtigen Entscheiden an Berater, die in den letzten Jahrzehnten stark zugenommen hat. Verstehen Sie mich nicht falsch: Externe Expertise ist oft ausserordentlich wertvoll, um die eigene Perspektive zu hinterfragen und auf einer besseren Informationsbasis entscheiden zu können. Sie sollte aber nicht als Alibi dienen, um jegliches Risiko der persönlichen Verantwortung zu vermeiden. Sondern mithelfen, Chancen und Risiken im langfristigen Interesse des Unternehmens zu kalkulieren und verantwortungsbewusst einzugehen.

Gerade in sich wandelnden Zeiten wie der jetzigen bedingt dies eine entsprechende Kultur auf der Teppichetage. Manager, die den Schein der eigenen Unfehlbarkeit zur Priorität machen, vergeben in ruhigen Zeiten allenfalls Chancen für das Unternehmen. Das ist bedauerlich. In sich verändernden Zeiten aber gefährden sie es. Wenn ein Zug durch unübersichtliches Gelände fährt, kann es lebensgefährlich sein, sich aus Eigeninteresse zu ducken und darauf zu hoffen, dass dieser schon von alleine weiter gradeaus fährt.

Das tut er eben nicht.

Darum braucht es heute Manager, die mit Unsicherheit und Risiken souverän umgehen können: Situationen ehrlich einschätzen, Probleme offen ansprechen, Ideen und Meinungen sowie aufrichtiges Feedback am Puls des Wandels von möglichst vielen einfordern, Diskurs fördern. Und Fehler sowie das Lernen daraus zulassen. Es braucht Manager, die sich als Bestandteil eines verantwortungsbewussten Teams für das Unternehmen verstehen. Eine Kultur, wie sie viele kleinere, agile und oft inhabergeführte Unternehmen in der Schweiz stets beibehalten haben.

Doris Aebi ist Unternehmerin und Personalberaterin in Zürich.

Sie reflektiert an dieser Stelle vierzehntägig über Erfahrungen aus ihrem Arbeitsumfeld.