



TEPPICHETAGE

Tage der langen Messer

Von DORIS AEBI

Bestimmt kennen Sie das Phänomen, das in der Schweiz «Nacht der langen Messer» genannt wird. Es handelt sich um den Abend vor Bundesratswahlen, und er heisst so, weil dort Politik höchster Intensität betrieben wird – also Strategien abgesprochen, Allianzen geschmiedet und Coups geplant werden. Die Metapher von den langen Messern zeugt davon, dass es dabei auch brutal werden kann. Menschen haben unterschiedliche Interessen. Wer sich verkalkuliert, verliert.

Ich habe letztes Mal angekündigt, dass ich heute über den Entscheidungsfindungsprozess in der Teppichetage schreiben werde. Wie kommen Gremien wie Geschäftsleitungen, Verwaltungsräte oder Ausschüsse zu ihren Entscheiden? Nun, Wirtschaft, insbesondere auf den oberen Etagen, funktioniert manchmal ähnlich wie Politik. Berufseinsteiger und Aussenstehende glauben oft, dass es bei Business-Entscheiden nur um die Sache geht. Darum, wer die Fakten auf seiner Seite und die besten Argumente hat. Und fragen sich dann, warum exzellente Ideen oder dringend nötige Reformen scheitern.

Wer sich in einem Gremium der Teppichetage durchsetzen will, braucht taktisches Gespür, Geduld und Intuition. Die Fakten auf seiner Seite zu haben, reicht oft nicht aus. Es gilt, auch die involvierten Menschen, deren Charaktere, Sachzwänge und Interessen zu berücksichtigen, sie abzuholen und zu überzeugen.

Nicht nur bei Bundesratswahlen, sondern auch bei Führungsentscheiden werden die wichtigen Allianzen nämlich vor und nicht an der Sitzung geschmiedet. Ist die Zeit wirklich reif für einen Reformvorschlag? Wer hat welche Interessen zu vertreten? Wo gibt es Abhängigkeiten, offene Rechnungen, alte Schulden? Weder in der Politik noch in der Wirtschaft läuft es wie in Filmen: dass man als einsamer Held eine einzige grossartige Rede hält, und alle sind überzeugt. Stattdessen treibt man Monat für Monat geduldig Telefonkosten in die Höhe, bis, eben, die Zeit reif ist. Oder man sportlich einsieht, dass ein anderer die bessere Idee hat. Oder einfach die besseren Karten.

Wer auf der Teppichetage wirkt, kennt viele Tage der langen Messer.

Routinierte Führungskräfte wissen: Entscheidungsprozesse sind viel weniger berechenbar, als es von aussen manchmal aussieht. Ich schmunzle jeweils, wenn Entscheide bei späterem Erfolg im Nachhinein ganz rational begründet werden – und darüber, wie schnell bei Misserfolgen auf Personen gespielt und die Sündigen gefunden werden. Vor allem, weil als weiterer Akteur auch noch die Zeit mitwirkt: Entscheide betreffen immer die Zukunft, gefällt werden aber müssen sie im Moment, oft auf Basis von unvollständigen oder widersprüchlichen Informationen. Das Leben wird rückwärts verstanden, wie Søren Kierkegaard schrieb, es muss aber vorwärts gelebt werden.

Was bedeutet das nun für den Alltag?

Das wichtigste Gut für jeden Entscheidungsträger ist Zeit. Alle Persönlichkeiten, deren beruflicher Leistungsausweis mich beeindruckt, haben etwas gemein: Sie schaffen es, sich Freiräume zu schaffen, um wirklich nachzudenken, sich mit anderen auszutauschen, zu spüren, Eindrücke zu sammeln, zu beobachten und Annahmen zu revidieren. Das bedeutet auch, dass sie sich mit den richtigen Menschen umgeben. Aber dazu nächstes Mal mehr.

Doris Aebi ist Unternehmerin und Personalberaterin in Zürich.

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