

LeadersLounge WIEN, 29.10. 2007

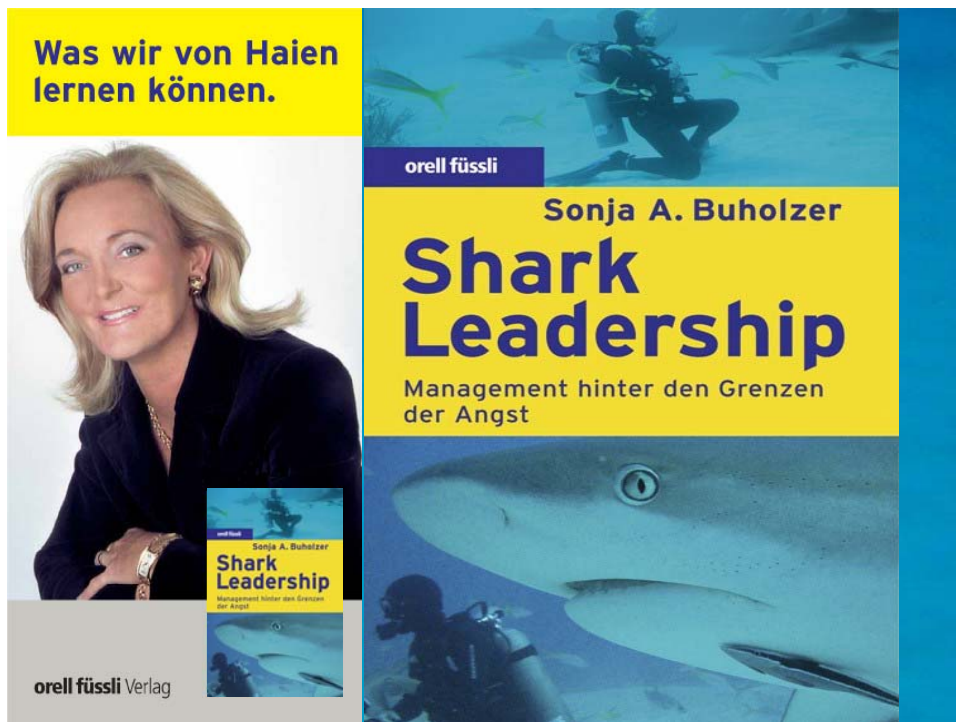
Handout zum Fachreferat:

SHARK LEADERSHIP.
Management hinter den Grenzen der Angst.

von
Dr. phil. Sonja A. Buholzer

*„Lass ihn, der einmal die Welt bewegen soll,
zunächst einmal sich selbst bewegen.“*

Sokrates



Einleitende These

Kann es sein, dass durch Grenzerfahrungen wie dem Tauchen (mit Haien) bei entsprechender Bereitschaft des Menschen das „Gedächtnis der Natur“ gemäss ausgewiesenen wissenschaftlichen Forschungsergebnissen „angedockt wird“? Kann es sein, dass wir Menschen dann auf ein ozeanisches Gedächtnis stossen, auf ein „morphisches Feld der Haie“? Es wäre dies quasi das „kollektive Gedächtnis“ jener seit mehr als 400 Millionen Jahren lebenden Top-Räuber, welche mit Intelligenz, Wissen, Sinnesleistung und Strategie wohl auch über alles verfügen, was unser eigenes Überleben sichern kann?

Sollte diese Hypothese stimmen – und sollten wir damit mit einem Wissen in Resonanz gehen, dann wären uns Quantensprünge in unserem kollektiven Unbewussten möglich.

Wir hätten damit auch für alle Formen von Management und Macht, für unsere Führungsaufgaben, persönliche Erfolgsstrategien und Fragen der Ethik - einen Schlüssel in der Hand, der powervoller nicht sein könnte.

Dr. Sonja A. Buholzer

aus: SHARK LEADERSHIP.
Management hinter den Grenzen der Angst.
Orell Füssli 2006.

Begegnungen mit Haien – im übertragenen und durchaus realen Sinne – gehören zur intensivsten Auseinandersetzung mit sich selber.

Tauchen mit Haien ist Grenzgang, Extremsituation, Nervenprobe pur. Haie konfrontieren uns mit dem ungeliebten Gefühl von Hilflosigkeit, Abhängigkeit und Ausgesetztheit. Sie spiegeln 1:1 unsere Seelenlandschaft, unsere Vorurteile und Projektionen der Welt. Haie zwingen uns in die Knie, lassen uns klein und unbedeutend erscheinen in ihrer Welt des Ozeans, in welcher wir nur kurz jeweils Einblick nehmen dürfen. Wenn sie es uns gestatten.

Diese Grenzgänge zwischen den Welten – zwischen Luft und Wasser – sie erfordern eine Total-Revision unserer „Wahr-Nehmung“ und „Hai-Urteile“.

Diese Grenzgänge sind noch viel mehr: Sie sind zutiefst berührend, lassen das Herz vor Glück rasen und den Geist mit vielen Erkenntnissen fast explodieren. Sie verwandeln Menschen vor – und nachher. Sie sind Persönlichkeitsentwicklung der absolutesten Kraft. Das Tauchen mit Haien bewegt durch Umdenken und erweitertes Fühlen, Empfinden, Wahr-Nehmen. Deshalb wirkt es auch therapeutisch. Gegen menschlichen Irrsinn, Grössenwahn und biblische Fehlinterpretationen, wonach der Mensch sich die Erde untertan machen solle!

Wer mit Haien taucht, taucht ein in die Vernetztheit der Natur, aus welcher der Mensch isoliert wurde.

Er taucht ein in die morphischen Felder des Hais und – partizipiert an seiner Weisheit, seiner Welt, seiner über 400 Millionen Jahre gewachsenen Intelligenz und Überlebensstrategie, die ihn zum Top-Survivor der Evolution machen.

Wir stehen kurz vor dem Kollaps, vor dem Zusammenbrechen menschlicher Kulturen auf einer für uns brüchigen Erde. Radikales Umdenken ist nötig. Radikales Erweitern von Sinneswahrnehmungen und Erfühlen der Zusammenhänge sind überlebenswichtig.

Wenn wir uns in die Tiefen der Ozeane zu den Haien vorwagen, dann haben wir die letzte Chance, von ihnen zu lernen. Als Teil ihrer Welt, eingebettet für wenige Stunden in die Weisheit der Natur können wir uns als Teil des grossen Ganzen fühlen.

Denn hinter den Grenzen unserer Angst beginnt Verantwortung, Ganzheitlichkeit und – ein Erfolgsmanagement genährt von ethischem Verhalten und direktem Lernen aus der Intelligenz der Natur. Für Wirtschaftsführer und Politiker ist dies sogar DIE sine qua non für unser Überleben über dem Wasser.

Sie heisst Leadership. Und sie erblüht heute unter neuen Vorzeichen.

Hier sind ausgewählte **Beispiele für die Praxis.**

Besonders in unsicheren Zeiten braucht es Leadership. Authentizität, vernetztes Denken, konsequentes Handeln, Konsequenz in der Sache und Empathie im Umgang mit Menschen zeichnen sie aus.

Leadership und Führung nach innen und aussen umfassen nicht nur Sach- und Fachkompetenz, die Beherrschung von Management-Instrumenten und ein verlässliches Zeitmanagement. Sondern vielmehr auch emotionale Intelligenz. Sie befähigt die Führungskraft, zu wissen und zu spüren, wie Informationen zu fließen, Kommunikation zu erfolgen und in welcher Form Erwartungen zu kanalisieren und kontrollieren sind.

Leadership, Change Management, Motivation und Führung messen sich am Erfolg der Führungskraft selbst. Gelingt es ihr, mit einem hohen Motivationsgrad und einer wachsenden Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu agieren? Gelingt es ihr, ihre Kunden zu führen und mit einer Kombination von Zielstrebigkeit, gekonnter Kommunikation und hoher Sensibilität für Kundenpflege zu arbeiten?

Schafft sie es, auf der Basis von Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Ehrlichkeit proaktiv zu denken, zu handeln und zu reagieren? Ist sie in der Lage, mit Einfühlungsvermögen zu agieren und dabei stets im Auge zu behalten, was Bedürfnisse, Erwartungen, Ängste und Befindlichkeiten von Mitarbeitenden, Kunden und weiteren Zielgruppen sind.

Leadership heisst auch, in Krisenzeiten ein starkes Team von Mitarbeitern und treuen Kunden zu bilden und mit vereinten Kräften zu kämpfen. Zu kämpfen für grosse Ziele, die jeden einzelnen fordern und damit fördern. Die nicht nur fachliche sondern auch menschliche Kompetenzen, ethisches und charakterliches Vorbildverhalten ins Zentrum des nachhaltigen Erfolges rücken. Diese Leadership basiert auf einem klaren Leistungsprimat und einer MbO-Führung, auf dem Streben nach Exzellenz in fachlicher und menschlicher Ausrichtung, auf zukunftsgerichteten Management-Skills und: charakterlichen Qualifikationen. Sie stellt dabei Fairplay und Teamgeist, transparente Informations- und Kommunikationsflüsse sicher, investiert in ein Unternehmensklima des Vertrauens und der absoluten Zuverlässigkeit, in die Qualität einer uneingeschränkten Commitment-Kultur und Verbindlichkeit in Wort und Tat. Hier gilt das Wort, ist der professionell ausgetragene Konflikt die Chance zur Teamentwicklung, ist ein gemachter Fehler gleichsam auch Chance der lernenden Organisation und Performance der Motor von Motivation und Leistungsanreiz aus Freude am Erfolg.

Eine solche Führung ist Leadership dank vor-gelebter und gemeinsam er-lebter Verantwortung für das gemeinsame Ziel, für das eigene Unternehmen, für das Team und für sich selbst.

Diese Professionalität muss top down gefordert und gefördert werden. Sie ist eine fortlaufende Investition in den gegenwärtigen und künftigen Erfolg und basiert auf wesentlichen Erfolgsfaktoren, zu welchen auszugsweise hier einige aufgeführt werden:

- Top-Kader und Führungskräfte sind nach professionellen Kriterien zu rekrutieren. Diese Kriterien sind integrierter Bestandteil von absolut transparenten Assessment-Prozessen mit im Team nachvollziehbaren Entscheidungswegen.

Zu diesen Entscheidungskriterien gehören nebst Sach- und Fachkompetenz, Praxisausweis und Expertenwissen im gleichen Umfang die Frage nach Rückgrat, Persönlichkeit und menschlichem Format, nach Verantwortungsbewusstsein, ausgeprägter Empathie und Sozialkompetenz.

Ziel ist der Schulterschluss von Leistungsprimat und Ethik auch im Sinne einer gelebten Vorbildfunktion der obersten Führung.

*Leadership soll somit gezielt gefördert werden. Jede Führungskraft ist gefordert, als **Vorbild** in Motivation, Führung, Authentizität und in ihrer Kommunikationskompetenz gezielt auch Nachwuchs aufzubauen und zu entwickeln. Beispiele hierzu:*

- Raum und Zeit geben für die Arbeit an persönlichen Erfolgsstrategien der Führungskräfte, Implementierung einer „**Politik der Stärke**“ in der Führung.
- „Work Life Balance“, investieren in das Wohlbefinden der Mitarbeitenden auch durch gemeinsame Events und Kulturarbeit.
- Bewusstmachung der Zusammenhänge von nachhaltigem Erfolg im Verbund mit Ethik und Fairplay.
- Best practice vorleben im Umgang mit Niederlagen und Fehlern: stets sind diese die effizientesten Pfeiler einer „lernenden Organisation“ – die Mitarbeiter dazu anzuhalten, zu Fehlern und Schwächen zu stehen, darüber zu kommunizieren und das Gelernte gezielt weiterzugeben, ist eine der nachhaltigsten Qualitäten für ein Unternehmen.
- Sensibilisierung der Führungskräfte auch für ihre emotionale Intelligenz und für die Wichtigkeit ihrer Empathie und Sozialkompetenz in der Führung, sowohl von Mitarbeitern, als auch von Kunden.
- Verstärkte Kommunikation nach innen, Förderung einer Commitment-Sprache, welche eine Verbindlichkeit und Klarheit von Sprache, Denken, Handeln im Unternehmen ermöglicht (nach der wissenschaftlichen Hypothese nach Sapir-Whorf). Ganz besonders im Umgang mit Dritten ist die absolute Verlässlichkeit, die Commitment-Fähigkeit und die Zuverlässigkeit eine der Top-Qualitäten echter Leadership an vorderster Front. Wo Termingenaugigkeit, Vereinbarungen und klare Erwartungen eingehalten werden, da reduzieren sich Quellen von Missverständnissen, Fehlern und Beziehungsstörungen!
- Den Kurs konsequent halten und Linie bewahren. Die Stärke des Unternehmens misst sich am Umgang mit dem Schwächsten, misst sich an der Qualität ihres Managements von Schwierigkeiten. Nur wer Rückgrat und Stabilität zeigt, überzeugt langfristig mit Qualität.
- Lückenlose Informationspolitik über Ziele, Zahlen und Erwartungen an jeden einzelnen Mitarbeiter nach innen und zielgruppenorientiert nach aussen kommuniziert.

- Wer Opinion Leader in guten Zeiten nicht pflegt, macht die Rechnung auch in schlechten Zeiten ohne sie. Wer mit geschönten Aussagen öffentlich oder informell kommuniziert, wird jede Form von Glaubwürdigkeit auch dann entbehren, wenn die Aussagen authentisch sind. Man pflege die Kommunikation jederzeit und baue ein Vertrauensverhältnis auf, das erlaubt, in Krisenzeiten ehrlich und offen (auch zu den Medien) zu kooperieren.
- Mentoring implementieren, um förderungswürdige Mitarbeitenden nachzuziehen und das interne Know-How zu sichern. (Risikodiversifikation!)
- Management Coaching einführen für ausgewählte Top-Kader, die im Rahmen ihrer Schlüsselfunktionen gefördert oder auf Zeit verstärkt werden müssen, um Bestleistung und Verantwortungsbewusstsein nachhaltig zu erzielen.
- Investieren in Teambuilding-Prozesse, interne Empowerment-Workshops und Weiterbildung der Mitarbeitenden für alle Formen des professionellen Handelns.
- Kreative Impulsprogramme implementieren, die den Spass an der Arbeit, den gesunden Wettbewerb und das harmonische Zusammenarbeiten fördern.

Erfolgsstrategien für professionelles Handeln in Führung und Kommunikation sind ganz klar nur dann nachhaltig, wenn sie auf der Basis von Grundwerten der **Ethik** und des Fairplay wachsen!

Unternehmenswerte wie Fairness, Professionalität, Innovation, Leistungsbereitschaft, Freude und Stolz auf das Unternehmen, ein motiviertes Arbeitsklima, überzeugende Führungskräfte, Vorbilder auch in Krisenzeiten, gelebte Leadership auch auf menschlicher und sozialer Ebene, eine Commitment-Kultur professioneller Kommunikation nach innen und aussen mit ebensolcher Informationspolitik – sie und weitere Essenzen gehören zum Erfolgspaket eines Unternehmens, das von sich behaupten kann, Leadership zu leben, Verantwortung wahrzunehmen und professionelles Handeln zu fördern.

Dies ist eine Leadership unter neuen Vorzeichen. Diese sind das Commitment zur Exzellenz, zum Abschied von jedem Mittelmaß, zu Ethik, Verantwortung und Nachhaltigkeit im Handeln und – last but not least – zu „sinn-voller“ Arbeit.

Diese **Leadership der Verantwortung ist reine Vorbildfunktion**. Sie knüpft an Menschlichkeit und an eine alte wieder zu entdeckende „Demut“, welche die Relativität unserer menschlichen Wahr-Nehmung und Urteile / Vorurteile jederzeit präsent hält. Das braucht viel Mut zu Standort-Veränderung, zu Auf-Bruch und Bewegung.

Denn es gilt: Es geht darum, die Spirale der Angst zu durchbrechen und diese kalte Welt mit verbindlichen Werten und Tausenden von Träumen neu zu wärmen.

*„Man hat uns das Entsetzen abgewöhnt“, so lautet eine Überschrift in Eugen Drewermanns Buch *Zeiten der Liebe* und er schreibt weiter: „Vieles von unserer ursprünglichen Wahrheit hat man uns abgewöhnt auf dem langen Weg der Erziehung, der uns aus Kindern zu „Erwachsenen“ gemacht hat. Man hat uns das Entsetzen abgewöhnt, das uns überfällt, wenn wir sehen, wie ein Tier gequält, eine Blume zerstört, ein Mensch geschunden wird. Man hat uns Gründe gelehrt, warum immer wieder sich die Schatten der Traurigkeit, des Schmerzes und der Wehmut über Menschenschicksale legen müssen, vermeintlich; (...) Und immer sind wir und haben wir fertig zu sein, und so machen wir jeden fertig, der noch nicht „fertig“ genug ist.“*

Neue Wahrheiten, neue Standpunkte, neue Einsichten und Aussichten, neue Kräfte und eine Ethik der Selbstverantwortung sind am Entstehen. Jeder einzelne ist gefordert, mitzugestalten – am Neu-Design unserer „Wahrheiten“ und einer lebbareren Welt von morgen. Mit jedem Tag wird Altes verabschiedet und Träume finden neue Wege. Auch in Wirtschaft, Gesellschaft, Politik und öffentlichem Wirken. Sie werden genährt von der Nachhaltigkeit dank Umdenken, Besinnung auf Menschlichkeit, Ethik und einer Intelligenz, die nicht mehr aus isoliertem Wissen, sondern einer schöpferischen Re-Integration in die Netze der Natur und ihren Geschöpfen besteht. Wer hier eintaucht, wird Innovation und Kreativität der eigenen Leadership vorfinden.

Denn: Die Zukunft gehört jenen, die an die Schönheit ihrer Träume glauben.
Eleanor Roosevelt

Alle Rechte vorbehalten Dr. Sonja A. Buholzer

Nachdruck und Vervielfältigung inkl. Speicherung und Nutzung, Wiedergabe auf Datenträgern und in Vorträgen nur mit schriftlicher Zustimmung der Verfasserin.



Dr.phil. Sonja A. Buholzer

➤ **SHARK-LEADERSHIP – MANAGEMENT HINTER DEN GRENZEN DER ANGST**

Dr. Sonja A. Buholzer gehört zu den erfolgreichsten Frauen Europas, die sich seit über zehn Jahren als persönliche Beraterin oberster Kreise von Wirtschaft und Politik einen Namen gemacht haben. Sie gilt als eine der besten Referentinnen und das deutsche Managermagazin kürte sie vor Jahren bereits zum vielleicht weltbesten Frauencoach. Mit ihren bahnbrechenden Bestsellern zeigt sie neue Wege des Leaderships - jenseits aller Grenzen der Angst.

BIOGRAPHIE:

Dr. phil. Sonja A. Buholzer gehört zu den ganz wenigen Frauen in Europa, die sich als persönliche Beraterin von Spitzenführungskräften aus Wirtschaft und Politik einen Namen gemacht haben.

Sie ist Doktor der Philosophie und mehrfache Bestsellerautorin. Sie ist Wirtschaftsethikerin und eine Frau, die tut, was sie sagt und sagt, was sie tut. Sie gilt als eine der besten Referentinnen und das deutsche Managermagazin kürte sie vor Jahren bereits zum vielleicht weltbesten Frauencoach.

Die aus Fernsehen und Radio bekannte Unternehmerin hat sich auch als Wirtschaftsethikerin einen Namen gemacht und fällt auf mit ihren pointierten, klaren Statements. Gerade in vorrückten Zeiten fühlen sich immer mehr Menschen dort gut aufgehoben, wo Philosophie und Unternehmertum zusammenfallen, wo Erfolg und Ethik zusammengehören und – praxiserprobte Aussagen zu persönlichen Erfolgsstrategien in Zeiten des Wandels direkt umsetzbare Impulse geben.

Besonders mit ihren Bestsellern „Frauenzeit“ und „Vor-rückte Zeiten“ setzte sie Zeichen des Muts zum Aufbruch auch für die Schweizer Wirtschaft und Politik. Ihr neuestes Buch SHARK LEADERSHIP – Management hinter den Grenzen der Angst – war ab Erscheinen in den Bestsellerlisten der Schweiz. Das Hörbuch erscheint demnächst in Deutschland. Dieses Buch setzt einen völlig neuen Standard in der Leadership-Literatur und wird in den Teppichetagen von Wirtschaft und Politik nicht nur der Schweiz diskutiert.

Dr. Sonja A. Buholzer ist verheiratet, lebt und arbeitet in Zürich.

Werdegang: Studium der Literaturwissenschaft, Philosophie, Literaturkritik und Geschichte an der Universität Zürich, 1987 Promotion zur Dr. phil., 1984-85 wissenschaftliche Assistentin und Lehrbeauftragte an der State University of New York, 1985 Master of Arts (M.A.), Management-Weiterbildung an der Universität Zürich, Ausbildungsgänge Managementzentrum Wolfsberg, Leadership- und Coachingweiterbildung Schweiz und Ausland.

Umstieg in die Wirtschaft: Leiterin der internationalen Ausbildung einer Grossbank, Direktionsmitglied einer namhaften Schweizer Bank und oberste Ausbildungschefin, Verwaltungsratsmandate, mehrjährige erfolgreiche Management auf Zeit- und Restrukturierungsmandate. Seit 1994 Trainerin, Coach, Spitzenvortragende & Beraterin der Führungselite Europas.

THEMEN

Karriere- und Management-Coaching, Mananagement-Training und Public Speaking.

Aktuelle Bestseller und Fachbücher von Dr. Sonja A. Buholzer:

- SHARK LEADERSHIP. Management hinter den Grenzen der Angst. Orell Füssli, 2006.
- UEBERLEBENSSTRATEGIEN FUER FRAUEN. Pocket-Guide Frauenzeit. Orell Füssli, 2002. Bereits im Mai 2002 auf der Bestsellerliste Bilanz. (Erscheint 2006 auch als Hörbuch.)
- VER-RUECKTE ZEITEN. Die neuen Rollen im Welttheater des 21. Jahrhunderts. Orell Füssli Management, 2001.
- FRAUENZEIT. Erfolgsstrategien für Gewinnerinnen (4 Auflagen innert eines Jahres) Orell Füssli, 1999.
- Hörbuch 2002: FRAUENZEIT. Frauen starten durch. 4-AudioKassetten; Rusch, 2002.
- AUFBRUCH. Profilierte Frauen in Wirtschaft, Wissenschaft und Kultur. Orell Füssli, Report aktuell, 1990.
- Solange du liebst. Botschaften einer Rebellin. eFeF-Verlag, 2004. www.efefverlag.ch
- Das neue Buch erscheint Mitte 2008