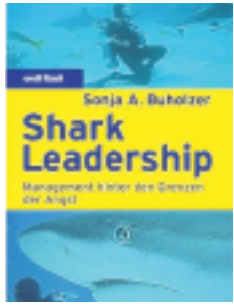


LITERATUR



Von Top-Räubern der Meere lernen

Die Schweizer Wirtschafts- und Politikerin Sonja A. Buholzer zeigt in ihrem Werk aus persönlicher Erfahrung im Tauchen mit Haien auf, was Führungskräfte in Wirtschaft und Politik von den Top-Räubern der Meere lernen können.

Seit über 420 Millionen Jahren haben diese Tiere durch ihre aussergewöhnliche Anpassungsfähigkeit überlebt. Überzeugt davon, dass der Mensch von der Natur am meisten lernen kann, verbindet die Autorin Erlebnisberichte aus dem Reich des Hais mit aktuellen Fragen aus dem Alltag des Managements. Mit der Übertragung wissenschaftlicher Erkenntnisse der Haiforschung auf das Management zeigt die Autorin, wie die eigenen Grenzen der Angst vor Entscheidung, vor den Aufgaben der Führung, vor dem Übernehmen der vollen Verantwortung für das eigene tägliche Tun überwunden werden können. Vom Umgang mit Angst, Macht und Territorien über Intuition, Interaktion und Kommunikation bis hin zu Angriff und Verteidigung hat Buholzer zusammengestellt, womit Manager in den Haifischbecken der Führungsetagen konfrontiert werden. Sie erklärt, wie Manager nicht nur überleben, sondern auch ihre Ziele erreichen. Für Frauen hält die Autorin «Shark-Extraktionen für Managerinnen» bereit.

Das Werk ist auch als Hörbuch erhältlich und erscheint Mitte 2008 auch in übersetzter Version in China.

Sonja A. Buholzer: «Shark Leadership. Management hinter den Grenzen der Angst». Orell Füssli Verlag. ISBN 3280051835



Coaching für Sportler und Manager

Coaching erfreut sich seit längerem international enormer Popularität. Ursprünglich aus dem Sport entlehnt, wird der Begriff aufgrund seiner positiven Konnotationen mittlerweile für verschiedenste Angebote und Dienstleistungen verwandt. Nicht immer treffe das noch den Kerngedanken, die ursprüngliche Idee der individuellen Beratung, stellt Autor Oskar Handow fest.

Dieses Buch macht es sich zur Aufgabe, Coaching eindeutig zu definieren und klar von anderen Verfahren abzugrenzen. Handow stellt in diesem Buch einen wissenschaftlich fundierten, integrativen Coaching-Ansatz sowie zahlreiche Techniken und Methoden vor, die sich im Praxiseinsatz im Spitzensport und in den oberen Management-Etagen bewährt haben. Das Buch richtet sich an Interessierte und professionell tätige Coaches. Es bietet dem Neueinsteiger eine gute Einführung in das Thema und dem Experten Anregungen und Praxistipps.

Oskar Handow: «Coaching in Leistungssport und Wirtschaft». Vdm Verlag Dr. Müller. ISBN 978-3-8364-0808-2

Coaching ist «Tiefenchirurgie»

Der Rückgriff auf Coaching gehört zum Alltag von Unternehmen und Führungskräften. Als professionell gilt es dann, wenn es nicht Kosmetik, sondern Tiefenchirurgie ist, sagt Sonja A. Buholzer als erfahrener Coach von Top-Managern.

mit Sonja A. Buholzer* sprach Mirja Bosshard

Frau Buholzer, Coaching schillert heute durch vielfältige Auslegungen, Vorgehensweisen und Aktivitäten. Was verstehen Sie persönlich unter Coaching?

Sonja A. Buholzer: Coaching ist eine führende Disziplin zur Entwicklung und Erhaltung von unternehmerischen und persönlichen Spitzenleistungen. Wer sich an den Besten der Branche orientiert, gewinnt. Wer es nachhaltig tut, sichert den Erfolg auch von morgen. Bei der Definition von Coaching beziehe ich mich auf den Spitzensport. Jede Spitzensportlerin, jeder Spitzensportler hat in der Regel einen Coach. Dieser ist eine wichtige Vertrauensperson, die hilft, die eigenen Stärken zu Spitzenleistungen aufzubauen und immer noch besser zu werden. Der Coach muss den Überblick, den Quervergleich zur Branche, die stärksten Konkurrenten im Auge haben. Er muss Leistungsvergleiche machen und Kontextualität herstellen können. Und er ist ein Mensch, der vollkommen ethisch reagiert. Ein professioneller Coach ist jemand, der zu 100 Prozent loyal und vertrauensvoll hinter seinem Partner steht und mit diesem auch jene Gespräche führt, welche der Klient vielleicht nicht einmal mit sich selbst gerne führt – zur Verhinderung von Fehlern und Fehleinschätzungen, vielleicht auch von Selbstüber- oder Selbstunterschätzungen. Ein Coach ist ein Vertrauenspartner, ist Rückenstärkung, Motivator und ein professioneller Sparringpartner – nicht zwingend ein Ratgeber. Professionelles Coaching definiere ich als Kunst, die richtigen Fragen zum richtigen Zeitpunkt zu stellen, die helfen sollen, noch besser zu werden, Fehler zu vermeiden und motiviert zu bleiben. Coaching ist nicht Kosmetik, sondern Tiefenchirurgie und damit ein wirklicher Beitrag zu denkerischer Antizipation, zu Nachdenken und Umdenken.

Was wird dann durch kritische Fragen beim Coaching in einem weiteren Schritt ausgelöst?

Coaching ist letztlich die Kunst, auf neue Fragen neue Antworten für das eigene Leben und Wirken zu finden. Albert Einstein hat einmal gesagt: Mit den alten Fragen werden wir nie neue Antworten bekommen, um die aktuellen Probleme zu lösen. In diese Richtung geht es beim Coaching. Die wichtigsten Momente im Leben eines Coachees sind jene, in denen ihm neue Fragen gestellt werden und er zunächst stutzt, nachdenkt, keine Antwort hat, ratlos ist. Daraus ergibt sich wiederum die Chance, neue Lösungen für Probleme zu kreieren, auf neue Innovationen zu stossen, neue Märkte zu finden, neue Klienten zu entdecken, neue Produkte zu explorieren – das sind letztlich Reaktionen auf kritische Fragen und Momente der Erkenntnis. Unsere Gesellschaft krankt am ewigen Geben von Antworten auf immer gleiche Fragen, deshalb dreht sich alles im Kreis.

Woher nehmen Sie in Ihrer Rolle als Coach für Führungskräfte aus Wirtschaft und Politik den Mut zu neuen Fragen?

Meiner Ansicht nach muss man sich als Coach zuerst von der Idee verabschieden, man müsse auf alles einen Ratschlag haben. Wir alle brauchen weniger Ratschläge, sondern vielmehr Expertinnen und Experten, die zuhören, sich in Situationen hineinversetzen, die schweigen, lange nachdenken und dann beginnen, einen



Sonja A. Buholzer: «Der Coach ist ein Seismograph und ein offener, dem Erfolg verpflichteter Sparring-Partner.» Bild pd

professionellen Faden durch das Gehörte zu spannen, der plötzlich zu einem Fragezeichen und einer neuen Erkenntnis führt. Coaching ist ein kreativer Denk-Prozess, der sehr innovativ sein kann.

Coaching nimmt vor allem für das Top-Management eine zentrale Rolle ein. Offiziell bestätigen Top-Manager hingegen selten, dass sie einen Coach zur Seite haben.

Coaching kann sowohl im Hintergrund als auch in direkter Partizipation an offiziellen Meetings funktionieren. Es basiert auf viel Freiraum, freien Entscheidungen und individuell formulierten Prämissen.

Hat es etwas damit zu tun, dass es als Schwäche interpretiert werden kann, mit einem Coach zusammenzuarbeiten?

Es hat sicher auch damit zu tun, dass es in den USA wirklich professionelle Ausbildungen zum CEO-Coach bzw. Top-Management-Coach gibt, nicht aber in Europa. So ist «Coach» ein Begriff, der hier zum Teil auch häufig missbräuchlich verwendet wird. Da kann ich eine gewisse Zurückhaltung schon sehr gut nachvollziehen.

Wie erkenne ich, ob ein Coach kompetent ist?

In der Schweiz sind die Namen ja schon im Wesentlichen bekannt. Um ein professioneller Coach zu sein, ist eine akademische Ausbildung und vor allem nachgewiesene, eigene Manager-Erfahrung in verschiedenen CEO- und Geschäftsleitungsfunktionen Bedingung. Wer nicht selber diese Erfahrungen gemacht hat, kann nicht mitreden, weiss nicht, wovon er spricht, ist ein Theoretiker. Wer den Schmerz und den Druck von unternehmerischen Entscheiden gefühlt hat, wer die Einsamkeit dieser Entscheide, aber auch das Gefühl des Sieges bei Gelingen kennt, kann erst verstehen, nachvollziehen und reflektieren. Darüber hinaus lebt ein Coach von einem erstklassigen Image und einer erstklassigen Mund-zu-Mund-Propaganda. Doch all dies reicht nicht aus: Auch die persönliche Chemie muss stimmen, ein gewisses Mass an gegenseitiger Sympathie ist nötig. Beide sollten die gleiche Sprache sprechen und annähernd aus dem gleichen Holz geschnitzt sein. Der Coach kann auf blinde Flecken auf der unternehmerischen Landkarte reagieren, ist ein Seismograph und ein offener, dem Erfolg verpflichteter Sparring-Partner.

Und doch wird man nie ohne blinde Flecken und Fehler durchs Leben gehen.

Nein, aber wenigstens haben wir alle die Chance, aus gemachten Fehlern zu lernen. Mit Fehlern effizient und professionell umzugehen birgt ein hohes Erfolgspotenzial in sich. Der einzige Fehler, der bei einem Fehler entstehen kann, ist der, dass man diesen nicht auswertet und sofort dazu lernt.

Gibt es «den» einzig richtigen, passenden Zeitpunkt für Coaching in der Karriere?

Der ist jederzeit! Denn Erfolg zu haben heisst, die künftigen Erfolgsschritte vorwegzunehmen und sich nicht allzu lange auf dem Zenit zu wägen, sondern sich zu überlegen, wie man diesen halten, ausbauen oder die nächste Phase vorbereiten kann. So denkt auch der Spitzensportler – Federers Tränen im Moment eines Siegs sind wahrhaftig, aber mit hoher Wahrscheinlichkeit ist er umgehend gedanklich beim nächsten zu erzielenden Sieg. Er besitzt offensichtlich auch die Fähigkeit, sich nach einem verlorenen Match genau so schnell wieder zu erholen und am nächsten Tag an den nächsten Sieg zu denken. In diesem Sinne soll man Coaching mit Spitzensport vergleichen: Die Stärkung der Fähigkeiten eines Spitzensportlers sind Gegenstand von Coaching.

Werfen wir einen Blick auf das Geschlecht: Ich nehme an, beim Coaching im Top-Management haben Sie es mehrheitlich mit Männern zu tun.

Das ist so, ja. Die männlichen Manager im Top-Kader schätzen es, zusätzlich zu ihrer Weltanschauung auch eine weibliche daneben zu stellen. Wir Frauen sehen und bewerten die Welt doch etwas anders und reagieren oft anders, mit anderen Prioritäten, Emotionen und Wahrnehmungen.

Mit welchen Anliegen gelangen Frauen, die sich für Coaching entscheiden, an Sie?

Beim individuellen Coaching betreuen wir unter anderem Frauen, bei denen es in der Regel darum geht, den nächsten Karriereschritt zu planen, Machtspiele zu managen, das eigene Selbstvertrauen zu stärken und mit Rückschlägen umzugehen. Männer erlebe ich als sehr viel verspielter im Umgang mit Macht und Machtspielen. Ihr Wettkampf pausiert nach Feierabend bis zum nächsten Morgen. Die Frauen legen eine Ernsthaftigkeit

des Karrieremachens und eine Verbissenheit, zu beweisen, wie gut sie sind, an den Tag. Oft mündet dies im Verlust einer gewissen Distanz zur Sache und in der Unfähigkeit oder gar dem Unwillen, den Wettbewerb im Unternehmen als Sport anzusehen, bei dem die Besten gewinnen. Die Männer trainieren das schon sehr viel länger als Frauen. Es geht letztlich um das Lernen voneinander, mit dem Ziel, die Stärken der Frauen und die der Männer gegenseitig zum Thema zu machen, um ein effizientes Miteinander statt Gegeneinander zu ermöglichen.

Welche neuen Themen rücken aus Sicht der Coachees künftig ins Zentrum? Welche Trends zeichnen sich ab?

Die Frage nach dem Sinn wird immer zentraler. Was als Karriere definiert wird, wird differenzierter betrachtet, die Tätigkeit muss «sinn-voll» und attraktiv sein. Ausserdem zeichnet sich die Tendenz ab, dass die Entwicklung der eigenen Stärken darauf hinausläuft, mehrere Berufsschwerpunkte auszuüben und verschiedene persönliche Talente unternehmerisch anzubringen. Durch die vielen optionalen Ausbildungsmöglichkeiten ergibt sich die Chance, zu verschiedenen Zeiten im Leben unterschiedlichen Präferenzen und Berufungen nachzugehen. Infolge der längeren Lebenserwartung spürt man den Luxus und gleichzeitig die Last, dass man das Leben auf einer längeren Zeitachse multioptional planen kann und muss. Auch Themen, die mit der Zeit nach der Pensionierung zu tun haben, rücken künftig in den Mittelpunkt. Was tut man im Alter, auf dem Zenit der Lebenserfahrung, des Wissens und Könnens? Dies kann auch ein «Zurück-Geben» aller Gelernten für die Gesellschaft beinhalten. Die Frage nach dem Investment der eigenen Weisheit des Alters zum Wohle von Unternehmen ist neu. Überdies stehen Themen wie Ethik und Ökologie vermehrt im Zentrum. Führungskräfte fragen sich in ihrer Verantwortung für das Unternehmen, wie nachhaltig, moralisch und ökologisch gewirtschaftet wird. Auch müssen wir die Nachwuchssicherung angehen, die Förderung der Besten aber auch der Kreativsten, die vielleicht nicht immer die Bestnoten präsentieren, dafür die innovativsten und kritischsten Fragen stellen. Das Top-Management muss jetzt rasch nachdenken, wie junge Menschen, Frauen und Männer mit neuen Lebens- und Familienmodellen, neuen Ansprüchen und Sinnmotiven arbeiten wollen und werden. Wir brauchen eine mutige Flexibilisierung von Arbeitszeit- und Karriereprofilen zur Verbindung von Arbeit, Karriere, Familie und Lebensfreude in den Unternehmen.

Besteht nicht die Gefahr, in Konflikt mit dem Unternehmen zu geraten, wenn man als Nachwuchsfrau oder -mann Sinnfragen stellt und Zweifel äussert?

Die Kultur eines Unternehmens muss doch eine sein, die gerade solche Menschen besonders schätzt, die Sinnmotive hinterfragen und dadurch vielleicht etwas weniger pflegeleicht sind – dafür aber mitdenkend, engagiert und offen auch kritische Fragen äussern. Wer mitdenkt, lenkt mit. Wir brauchen die Intelligenz und das kritische Herz jedes Einzelnen, um Zukunft so gestalten zu können, dass wir die Fehler der Vergangenheit nicht wiederholen. Innovative Unternehmen suchen und fördern solche loyalen und im Interesse des Betriebes kritisch denkenden und nachhaltig handelnden Menschen. Sie sind ein Motor, indem sie den Unternehmen immer wieder den Spiegel zu Werten und Werthaltungen vorhalten.

* Sonja A. Buholzer ist Doktor der Philosophie mit Managementweiterbildung, Inhaberin der von ihr 1994 gegründeten Zürcher Wirtschaftsberatung Vestalia Vision und persönliche Beraterin des Top-Managements aus Wirtschaft und Politik in der Schweiz.