

# «Der Mensch im Zentrum,

Dr. Sonja A. Buholzer, **Bestsellerautorin** und Coach von Führungskräften, erklärt, wie in der Krise motiviert werden muss. Und was wir vom Schwimmen mit Haien lernen können.

**INTERVIEW: LOTTI TEUSCHER**

**Seit den frühen 90er-Jahren befassen Sie sich mit Wirtschaftsethik und sind damit Pionierin auf diesem Gebiet. Verhalten sich Führungskräfte in der aktuellen Rezession ethischer als in vorangegangenen Krisen?**

Doktor Sonja A. Buholzer: Es ist wichtig zu differenzieren zwischen Grossbetrieben und KMU, die in der Schweiz einen überwiegenden Teil der Wirtschaft darstellen. Denn die Familienfirmen haben eine ganz andere Unternehmenspolitik und -kultur. Auf der Stufe KMU wird in der Regel traditionelle Kulturarbeit betrieben: Bei Fragen, die sich mit Ethik und im speziellen mit Wirtschaftsethik befassen, bei Fragen des Umgangs mit den Mitarbeitern und Nachhaltigkeitsaspekten – ökonomisch, ökologisch, sozial – sehe ich, dass man viel weitsichtiger und engagierter handelt als in komplexen, börsenkotierten Grossbetrieben.

**Hat sich die Unternehmenskultur in KMU verändert, weil die Führungskräfte die Mitarbeiter persönlich kennen oder ist der Umgang aus kommerziellen Überlegungen anders geworden?**

Aus beiden Gründen. Die kommerziellen Überlegungen in KMU und Konzernen sind heute eng gekoppelt mit ethischen und strategischen Ausrichtungen sowie mit Nachhaltigkeitsüberlegungen. Dies habe ich in meinem Buch «Umdenken jetzt» bereits vor einiger Zeit

**«Wir haben die Schwelle eines existenziell wichtigen Paradigmenwechsels überschritten.»**

prognostiziert. Ich bin überzeugt, dass wir die Schwelle eines existenziell wichtigen Paradigmenwechsels bereits überschritten haben: Ethik-Trends haben in der Verbraucher- und Umweltschutzbewegung Fuss gefasst, der Kunde will Rechenschaft über sein Produkt, seine Dienstleistung, investiert sein Geld verstärkt in Sympathie-Produkte,



**Sonja A. Buholzer:** Sie blickt weit über die Gegenwart hinaus. Bild: zvg

will ein gutes Gefühl beim Kauf haben. Diesen Paradigmenwechsel erkenne ich deutlich in täglichen Managementcoaching-Gesprächen.

**Inwiefern?**

Arbeitgeber müssen attraktiv sein, um die besten und fähigsten Mitarbeitenden zu bekommen und langfristig zu erhalten. Der Mensch im Zentrum, lautet die Devise! Unsinn wie «Jeder ist ersetzbar» weicht neuer Wertschätzung gegenüber loyalen, engagierten, treuen Mitarbeitenden. Wo eine Unternehmenskultur auf Respekt und Wertschätzung baut, wird langfristig ausgelegte Spitzenleistung und ein spürbarer Team-Spirit zum Top-Motivator jedes Mitarbeiters. Und gerade hier müssen Frauen deutlich mehr Wertschätzung erhalten können, als dies in der Schweiz noch immer die Regel ist. Studien belegen, dass heterogene Teams in Geschlecht, Alter, Kultur, Ausbildung und Internationalität effizienter, innovativer und leistungsfähiger sind – diese Kultur der Heterogenität und damit auch Toleranz schafft den Quantensprung in die Zukunft, nur damit lässt sich morgen auch noch Erfolg schreiben. Wer nicht umdenkt, hat verloren.

## Sonja A. Buholzer

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

- Sie ist **Doktor der Philosophie, Wirtschaftsethikerin** und **Bestsellerautorin** mit Büchern wie: «Frauenzeit», «Ver-rückte Zeiten» und «Shark Leadership - Management hinter den Grenzen der Angst»
- Sie ist **Inhaberin** von Vestalia Vision: Wirtschafts- und Unternehmensberatung, Management- und Karriere-coaching (LT)

**Die Maschinenfabrik Tornos bietet ihren Mitarbeitern während der Kurzarbeit obligatorische Weiterbildungskurse an, freiwillige Kurse und schliesslich Freizeitaktivitäten. All dies mit dem Ziel, dass es den Mitarbeitern gut geht. Ist Tornos eine Ausnahme?**

Dies ist ein mustergültiges Beispiel, aber leider noch nicht repräsentativ für die Mehrheit der Konzerne. Tornos geht mit gutem Bei-

spiel offensichtlich voran, zeigt kreative Wege inmitten wirtschaftlicher Krisen. Wichtig ist, dass in guten und schlechten Wirtschaftszeiten in einem Unternehmen eine konsistente, offene, transparente und vor allem glaubwürdige Kommunikation vorgelebt wird. Top-down muss adäquat und zeitgerecht jederzeit informiert und kommuniziert werden, welche Prozesse laufen, welche Entscheide zu welchen Konsequenzen führen.

**Weshalb?**

Können Mitarbeitende intellektuell Entscheide nachvollziehen, können sie dies auch emotional rascher. Wo trotz – oder gerade – in Krisenzeiten ein hohes Vertrauensklima mit dieser Offenheit herrscht, da findet eine emotionale Mitarbeiterbindung statt, da zieht man am gleichen Strick in die gleiche Richtung, kämpft zusammen für die Zukunft, überwindet Krisen und blickt nach vorne. Loyalität von Mitarbeitenden setzt Loyalität der Unternehmensspitze voraus. Vertrauen muss top-down gebildet und gepflegt werden, Vorbilder sind wieder «in». Und es gibt spannende Ansätze, gerade in diesen Krisenzeiten kreativ im Gespräch zu sein, Management- und Mitarbeiterentwicklung zu forcieren.

**Zum Beispiel?**

Ich denke an Mentoring, Kultur-Projekte, Ausbildungs- und Weiterbildungsmaßnahmen, Management-Foren und informelle Begegnungsplattformen. Als frühere Ausbildungschefin habe ich stets dafür gekämpft, in Mitarbeitende als beste Investition in die Unternehmens-Zukunft zu investieren – denn Menschen, und nur Menschen – machen Erfolg. Jede Form von Aus- und Weiterbildung macht sich bezahlt, schafft «return on investment» – materiell und speziell auch ideell – gerade jetzt muss in Menschen investiert werden, antizyklisch zum Mainstream.

**Tornos wird von Krisen jeweils hart betroffen. Früher wurden die Mitarbeiter gefeuert und später wieder eingestellt. Manchen ist die Wut über dieses Vorgehen noch heute anzumerken. Wie wirkt sich dies auf die Arbeit aus?**

Diese Wut führt zu innerer Kündigung. Innere Kündigungen sind emotionale Kündigungen, und Wut ist ein Zeichen dafür, dass jemand das Gefühl hat, ungerecht behandelt zu werden. Vielleicht hilft auch hier noch Kommunikationsarbeit. Falls nicht, ist diese Wut kaum vereinbar mit Loyalität, Freude daran,

# lautet die Devise»

für ein Unternehmen, mit einem Team Leistungsziele zu erreichen; Keine Primärmotivation ohne emotionale Bindung, Freude am Unternehmen, Stolz auf das Management und Vorbild-Akzeptanz des Managements, dem man «traut». Sonst springen Mitarbeitende in der Zeit des Aufschwungs, wie er jetzt langsam wieder einsetzt, bei der nächstbesten Gelegenheit ab und suchen eine neue Stelle.

**Im Moment haben viele Menschen Angst vor dem Arbeitsplatzverlust, denn die Arbeitslosigkeit wird trotz des Aufschwungs noch steigen. Zynisch gefragt: Sollte diese Angst nicht genügen, die Mitarbeitenden zu Bestleistungen anzutreiben?**

Es gibt eine pekuniär ausgerichtete, sekundäre Motivation, die mit Existenzsicherung und Besitzstandswahrung zu tun hat. Der Mensch dieser Kultur muss nun mal Geld verdienen, um seinen Lebensunterhalt und jenen seiner Familie zu bestreiten. Doch diese Motivation meine ich nicht. Ich spreche von

**«Wer nicht kommuniziert, wird missverstanden. Wo das Verständnis fehlt, fehlt das Vertrauen.»**

der primären Motivation, die weit über die Sicherung der Grundbedürfnisse hinausgeht und Arbeit mit Persönlichkeitsentwicklung und Sinn-Fragen zu tun haben. Enthusiasmus und inneres Feuer, Teamgeist und persönliche Challenge, Weiterentwicklung und Zusammenhalt stehen hier im Vordergrund. Dieses Engagement hat nur bedingt mit Anreizsystemen wie Boni zu tun.

**Ein Spitzenmanager arbeitet somit nicht besser, wenn er eine exorbitante Entlohnung bekommt?**

Natürlich ist das Gefühl der fairen Entlohnung zentral; natürlich arbeitet jeder für seinen Lohn. Doch irgendwo wird immer eine Schwelle im marktüblichen Salärvergleich erreicht, der das Fass zum Überlaufen bringen kann. Denn: Es gibt wissenschaftliche Ergebnisse aus der Verhaltensforschung, die beweisen sollen, dass ein starker variabler Vergütungs-Anreiz besonders dort kontraproduktiv auf die Leistung wirkt, wo stärker intellektuelle Fähigkeiten gefragt sind. Das ist dann eine spannende Hypothese, wenn man in Diskussionen generell annimmt, dass jeder Mensch gleich stark auf materielle Stimuli reagieren soll. Ich denke, an diesem Punkt müssten

die Salärdiskussionen nochmals neu aufgeleitet werden.

**Wie können Entlassungen durchgeführt werden, ohne die verbleibende Belegschaft zu demotivieren?**

Transparenz hilft immer. Erfahrungen zeigen, dass man das Gespräch mit der Belegschaft genau dann suchen muss, wenn wirtschaftliche Engpässe drohen. Will heissen: Kommunizieren, offen sein, gemeinsam nach Lösungen suchen. Wer nicht kommuniziert, wird missverstanden. Wo das Verständnis fehlt, fehlt das Vertrauen. Das ist in Partnerschaften nicht anders als in Unternehmen. Und diese Grundvoraussetzungen für ein Miteinander können nur geschaffen werden im Gespräch.

**Wie verläuft so ein Gespräch?**

Man muss erklären, wo Ursachen, Lösungen für Probleme und Wege in die Zukunft sind. Dies ist ein emanzipiertes Verständnis einer Zusammenarbeit. Wo Arbeitnehmer ernstgenommen werden, ist echte Gesprächskultur und ein professionelles Krisenmanagement möglich. Das kann auch durch ein renommiertes externes Managementcoaching professionell begleitet werden, was in zahlreichen Unternehmen auch getan wird und damit auch abgesichert werden kann.

**Kann es sein, dass Unternehmer diese Glaubwürdigkeit stärker verkörpern als Manager?**

Dies ist richtig und nachvollziehbar: Wer ein eigenes Unternehmen besitzt, dieses auf- oder ausgebaut hat, für den wird die Firma immer ein Teil seines Lebens sein. Für einen Vollblutunternehmer ist seine Firma meist wie eine zweite Familie, jeder Mitarbeitende ist ein Stück auch dieses Lebenswerks. Der Unternehmer, früher auch noch «Patron» - «Matron» gibt es leider nicht (lacht) - verkörpert noch immer ein Stück der Haltung, die heute wieder gefragt ist: Das Firmen-Familienoberhaupt, das sich um das Wohl seiner Leute kümmert, seine Mitarbeitenden ins Zentrum rückt, Nähe und Vertrauen in die Zukunft schafft, der berechenbar ist und emotionale Bindung - gerade in Krisen - schafft. Dieses «alt-neue» Leadership ist auch das Herzstück vieler KMU-Betriebe der Schweiz.

**Sie haben mehrere Bücher für Führungskräfte geschrieben, eines Ihrer bekanntesten trägt den Titel: «Shark Leadership». Mal bildlich betrachtet: Entwickelt sich die**

**Wirtschaft in Krisenzeiten zu einem Haiischbecken, in dem der Stärkere den Schwächeren frisst?**

Der Hai ist die perfekte Verkörperung all unserer menschlichen Vorurteile und gerade deshalb im Zentrum meiner Betrachtungen. Dieser seit über 420 Millionen Jahren entwickelte Top-Jäger der Weltmeere verkörpert auch die menschliche Angst vor dem Unfassbaren, zeigt den Hass auf das Nicht-Beherrschbare, ist die Projektion unserer Furcht vor der Natur. Nicht einmal zehn Menschen sterben pro Jahr durch Haiangriffe, der Mensch dagegen tötet jährlich über 200 Millionen Haie auf bestialische Weise aufgrund der Flossen. Und nun sagen Sie mir bitte: Wer ist nun das Monster, der Hai oder der Mensch? Lernen von der Natur heisst auch Demut lernen, die Schönheit und Perfektion auch und gerade der Haie mit «andern Augen» sehen. Vorurteile abbauen, eben auch: sehen - was ist (nachdrücklich). Das gilt auch für unser Leben über dem Wasser.

**Sie tauchen mit Haien. Welche Emotionen weckt dies bei Ihnen?**

Demut, berührt werden, Stärke und Stolz, im Wohnzimmer dieser Tiere Gast sein zu dürfen. Für eine kurze Zeit Teil einer Realität zu werden, die uns in das morphische Netz der Natur wieder einbindet und dessen Schönheit und Kraft bis in jede Faser hinein spürbar ist. Wissen Sie, Armstrong sagte einst, dass zwei Erlebnisse Menschen verändert: einerseits die Welt von einem andern Stern aus zu sehen, andererseits mit Haien zu tauchen. Das zweite durften mein Mann und ich auch diesen Sommer wieder erleben. Tigerhaie und Hammerhaie, beide im Roten Meer - haben unseren Tauchgang zum noch grösseren Erlebnis gemacht. Und jedesmal stelle ich mir die Frage erneut: Was können wir in der Begegnung mit den Top-Jägern der Meere lernen? Es ist die Berührung von wahrer Autorität, von Rückbindung in die Natur, von kindlichem Staunen und einer sehr, sehr demütigen Haltung angesichts einer Kraft und Schönheit, der sich wohl niemand entziehen kann.

**Warum demütig?**

Den Haien auf gleicher Höhe zu begegnen bedeutet, der eigenen Angst in die Augen zu blicken. Es bedeutet, mehr zu verstehen, zu fühlen und zu erkennen über unser Leben, über seine Gesetze und jene der Geistes- und Naturwissenschaft, über Verhaltensforschung und die

erfolgreiche Dosierung von Urvertrauen in die Richtigkeit des Lebens und die eigene Selbstverantwortung. Hai-Begegnungen sind Grenzerfahrungen. Sie konfrontieren uns mit uns selbst. Sind ultimativ. Sie bedeuten Perspektivenwechsel, gehen unter die Haut, berühren die Herzen. Hinter den Grenzen der Angst beginnt aber auch erfolgreiches Management - dies die Einleitung meines Buches «Shark Leadership».

**Haben Sie diese Demut in Ihr Leben über dem Wasser übertragen?**

Den Begriff Demut habe ich auch bereits in meiner Dissertation immer wieder aufgegriffen; in meinen Studien zur Philosophie des Mittelalters, ganz speziell der christlichen Mystik. In diesem Bereich kommt das Wort Demut häufig vor. Mir scheint, wir haben unsere Einbindung in unseren Ursprung verloren; Und damit jeden Respekt vor dem Leben, der Natur, jener Instanz, die letztlich «die Welt im Innersten zusammenhält.» Das hat uns an den Rand des Kollapses gesteuert.

**Sie schreiben in Ihrem Buch: «Wer mit den Haien taucht, wird die eigenen Fähigkeiten mit jenen der Haie messen und bewerten.» Wie ist das zu verstehen?**

Die Fähigkeit, sehr genau zu beobachten, nicht gleich zu bewerten, alle Sinne zu entwickeln; mit der Übertragung wissenschaftlicher Er-

**«Den Haien auf gleicher Höhe begegnen bedeutet, der eigenen Angst in die Augen blicken.»**

kenntnisse aus der Haiforschung auf das Management habe ich mich in Hunderten von Beispielen im Buch «Shark Leadership» befasst. Mit speziellen Kapiteln auch für Frauen im Management!

**Die aktuelle Krise hat die ganze Welt hart getroffen. Hat die Wirtschaft daraus gelernt?**

Positiv ist, dass das Thema Ethik immer wiederkehrt. Persönlich glaube ich, und dies ist auch eine Botschaft in meinen Büchern, dass künftig viele Frauen die Wirtschaft mitprägen und neue Fragen einbringen werden. Die Wissenschaftlerin Elinor Ostrom, die als erste Frau den Wirtschaftsnobelpreis erhielt, macht ebenfalls den Frauen Mut und lädt sie ein, ihre Wirtschaftsplätze auch ganz oben jetzt einzunehmen! Nicht nur die Politik, gerade auch die Wirtschaft braucht uns Frauen dringend!