

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG.
SAMSTAG/SONNTAG, 18./19. DEZEMBER 2010.
AUFLAGE 415'879. TEL 044 248 40 41, FAX 044 248 10 20

Weitere Kaderstellen täglich im Internet: www.alpha.ch

Das Primäre ist die Kooperation, nicht das Kompetitive

Auf Beziehungen bauen

Philipp Johner ist Gründer und CEO der Manres AG, Coach, Dozent und Leadership-Trainer für nationale und internationale Unternehmen. Im Interview blickt er auf zwei Jahrzehnte Transformationspraxis und die Rolle der Leader zurück.

Interview Dr. Rainer Esser (*)

Was zeichnet den perfekten Leader aus?

Philipp Johner: «In Bezug auf Ihre Frage würde ich eher von starken Leadern als von «perfekten» sprechen. Dieser hat eine klare Vision und weiss, wohin er will und wo er steht. Um dorthin zu gelangen, bringt er Charisma respektive Begabungen zur Blüte, zudem hat er Charakter. Charisma ohne Charakter ist dabei gefährlicher, als keines von beiden zu haben. Im Unterschied zum Charakter kommen Begabungen schnell zum Blühen. Der Charakter dagegen bildet sich langsam durchs Tun, guter Charakter durchs Dienen.»

Wie holt der Coach das Optimale aus dem Leader heraus? Wie sieht die Unterstützung aus?

«Die Besten im Sport haben beispielsweise

nicht deshalb einen Coach, weil sie zu wenig begabt wären oder weil der Coach das besser kann. Es geht darum, das Beste aus dem Sportler herauszuholen. Schlägt Federer einen Ball daneben, hat er genau 18 Sekunden Zeit, um alles zu vergessen, was misslang und um seine Kräfte zu fokussieren für den nächsten Aufschlag. Die Kompetenz dafür erarbeitet er sich im Coaching.»

Sie coachen eine Reihe von CEOs und Vorständen im In- und Ausland. Woran hapert es?

«Es liegt an einer Mischung zwischen einem Mangel zu mehr Mut zur Subjektivität, zu den eigenen Eingebungen und Überzeugungen zu stehen, und daran, die Bereitschaft zu haben, eine Kultur zu entwickeln, in der wertschätzend und ungeschminkt Wahrnehmungen mitgeteilt werden. Erst ehrlich gemeinte Feedbacks helfen, ständig besser zu werden und eine Kultur zu gestalten, die auf dem Weg zur Zielerreichung immer intelligenter wird.»



Philipp Johner

Als Vorstand ist man ganz oben angekommen. Wie «erreicht» man diese Vorstände?

«Die Persönlichkeit ist das wichtigste Instrument einer Führungskraft. Sie ist Vorbild. Vielleicht nicht immer vorbildlich, aber immer Vorbild! Will ich Offenheit, muss ich selbst zuerst offen sein. Führen heisst, den ersten Schritt zu machen. Das ist ein soziodynamisches Gesetz. Als Psychologe und fünfjähriger Vater weiss ich, dass wir alle «persönlich und emotional» auf die Welt kommen. Also müsste die Frage umgekehrt gestellt werden: Welche Brainwashing-Erfahrungen haben uns dazu gebracht, das Persönliche und Emotionale aus unserem beruflichen Alltag auszuklammern. Warum meinen wir, wir müssten unsere Daseinsberechtigung erst einmal verdienen? Es geht darum, diese Überlebensstrategie zu ändern und ein Gleichgewicht zu finden.»

Ist Offenheit im Unternehmen nicht bloss ein Traum? Wird man als Leader nicht zermürbt?

«Genau dieses Denken verhindert Offenheit. Mein Konzept von Wertschätzung ist mitnichten eines von Weichheit oder Nachgiebigkeit, sondern hat eine kompromisslose, eine

strenge, richtungsweisende und Charakter fördernde Seite. Wertschätzung ist viel mehr als «Alles ist gut». Es geht um Win-Win, deswegen ist dem Egoismus eine Schranke gesetzt.»

Was braucht es, um unter diesen Bedingungen auch motivierte Mitarbeiter zu haben?

«In unserem Unternehmen gehen wir von einem Menschenbild aus, dass gesunde Menschen grundsätzlich motiviert sind. Es sei denn, etwas hindert diese daran. Die Frage ist dann, was sie daran hindert. Ein Corporate Effort ist, dass wir diese Dinge identifizieren und mit der Zeit eliminieren. Das ist eine intelligente Aufgabe.»

Verdeutlichen Sie bitte diese idealen Umfeldbedingungen im Unternehmen?

«Im Konkreten zeichnet sich ein gesundes Umfeld dadurch aus, dass Menschen vier Dinge positiv erleben. Erstens: Der Einzelne kann positive Beiträge leisten zum Gelingen eines grösseren Ganzen, das nennt man Sinn. Zweitens: Autorenschaft, was bedeutet, dass der Mensch sich als Ursache von Entwicklungen erlebt und nicht dauernd auf Gegebenes reagieren muss; der Mensch bestimmt selbst, was er macht. Drittens: Kompetenzen zu haben, um Aufgaben qualitativ hochstehend erledigen. Viertens: Gemeinschaft erleben, denn zwei Drittel der Wachzeit verbringt der Mensch bei der Arbeit in Gemeinschaften. Unternehmen sind soziale Gemeinschaften, die dem Menschen Zugehörigkeit und Sicherheit geben.»

Welche Rolle spielt die Familie? Gibt es Leader, die im Unternehmen visionär grossartig und zu Hause hilflose Tyrannen sind?

«Der Mensch hat Wirkungsfelder und der gemeinsame Nenner von Familie, Beruf, Hobby usw. ist seine Person. Was ich als Coach häufig antreffe sind Menschen, die bei der Arbeit viel Macht haben, sich aber im normalen Leben ohnmächtig fühlen. Leider liegt viel Energie in schlechten Gewohnheiten. Wichtig ist: Geh nicht als Krieger (Fortsetzung auf Seite 4)

Aufgeschnappt

Freeconomy

Freeconomy – erdacht vom Briten Marc Boyle – steht für ein Wirtschaftssystem, das auf der kostenlosen Nutzung von Produkten und Services ohne direkte Gegenleistung basiert. Während die meisten alternativen Wirtschaftsformen auf Tausch basieren, greift hier das «pay it forward-Prinzip». Wer heute etwas «nimmt», wird später selber etwas «geben»...

Mehr dazu unter > www.alpha.ch

Aufgeschnappt: Aktuelle Begriffe, für Sie fundiert und in Kurzform aufbereitet und erläutert. In Zusammenarbeit mit

zukunfts|institut

(Fortsetzung von Seite 1)

nach Hause, sondern betrete Dein Haus mit königlicher Würde. Was wünschsten Sie sich als Kind, wie Ihre Eltern nach einem Arbeitstag nach Hause kommen?»

Was können Sie als Coach wirklich bewirken? Machen Sie aus einem Zahlenmensch einen mitfühlenden Menschen?

«Niemand kann einen anderen Menschen anders «machen». Aber: Menschen müssen viel erlebt haben, um eine solche Selbstorganisation aufzubauen und Menschen als Kostenpunkte zu sehen. Ich bin ermutigt durch die naturwissenschaftliche Forschung, v. a. in der Hirnphysiologie, die darlegt, wie uns Menschen die Fähigkeit zur Empathie grösste Vorteile verschafft. Wir Menschen müssen nicht jede Erfahrung selber machen, sondern können diese stellvertretend von anderen übernehmen. Die Hirnforscher sprechen hierbei von «Spiegelneuronen». Die Fähigkeit der Empathie ist eine menschspezifische. Ich denke darum, dass auch bei den härtesten und erstarrtesten Menschen Fortschritte erzielt werden können.»

Also ist nicht das kompetitive «Survival of the Fittest» das Zentrale im Geschäft?

«Das Primäre ist die Kooperation, nicht das Kompetitive. Gelingt die Kooperation, belohnt sich das Gehirn viel mehr als wenn eine Kompetition gewonnen wird. Kompetition kommt erst bei misslungener Kooperation. Das zeigen naturwissenschaftliche Forschungen und bestätigen, was die Mehrheit der Geisteswissenschaftler seit Jahrhunderten aufzeigen. Das Spannende ist aber, dass diese Aussagen nicht von Moralthologen kommen, sondern von Hirnforschern. Sie glauben immer noch an den «Survival of the Fittest», das «Fittest» muss aber neu definiert werden: Es hat mit Beziehungsfähigkeit zu tun!»

(*) Rainer Esser ist Geschäftsführer «DIE ZEIT». Die Festschrift «Transforming Leaders» aus 20 Jahren Transformationspraxis ist bei Manres zu beziehen.

(www.manres.ch)

Dienstwagen auf dem Prüfstand

Funktion ergibt Hubraum

Anpassung an den Markt und die Verringerung des administrativen Aufwands stehen im Fokus neuer Dienstwagen-Richtlinien. Bei diesen Bemühungen darf die motivierende Komponente des Benefits für Mitarbeitende nicht ausser Acht gelassen werden.

von Marc Muntermann (*)

In vielen Unternehmen sind Leistungen, die neben dem Grundgehalt und den variablen Vergütungskomponenten gewährt werden, ein fester Bestandteil des Vergütungspaketes. Diese sogenannten Nebenleistungen wie zum Beispiel die betriebliche Altersvorsorge oder Kantinenzuschüsse stehen in der Regel einem grossen Teil der Belegschaft zu. Eine Nebenleistung spielt eine herausgehobene Rolle: der Dienstwagen. Im Vergleich zu anderen Nebenleistungen steht dieser nur einem kleineren Kreis der Belegschaft zur Verfügung. Die Mehrheit der Unternehmen, die ihren Mitarbeitern Dienstwagen anbieten, stellen in der Regel nur ihren Vertriebsmitarbeitern und Führungskräften Fahrzeuge zur Verfügung.

Fahrzeugtypen und Anschaffungskosten variieren, wie die Towers-Watson-Studie «Company Car Benefits 2010» zeigt. Betrachtet man Vertriebsführungs-kräfte über alle Branchen hinweg, kostet ein Dienstwagen im Durchschnitt 42 000 Franken oder eine Leasingrate von 1 250 Franken im Mo-



Marc Muntermann

nat. Je nach Hierarchie-Ebene lassen die Unternehmen jedoch auch höhere Anschaffungskosten für Dienstwagen zu. So investieren Arbeitgeber rund 49 000 CHF oder eine Leasingrate von 1 400 Franken im Monat für die Mobilität des mittleren Managements und knapp 62 000 Franken oder eine Leasingrate von 1 650 Franken monatlich für obere Führungskräfte. Diese Werte steigen nochmals deutlich, wenn man sich die Fahrzeuge von Top-Führungskräften und Verwaltungsratsmitgliedern ansieht.

Kombis und Limousinen

Die durchschnittlichen Anschaffungskosten spiegeln sich auch in den verschiedenen Fahrzeugtypen wider. Im Top-Management sind dies in der Regel die Premiumfahrzeuge von BMW, Audi und Mercedes, also die Modelle der 7er-Reihe, A8 oder der S-Klasse. Obere Führungskräfte in der Schweiz fahren häufig Fahrzeuge wie den Audi A6 oder die Mercedes E-Klasse, aber auch die Modelle des Audi A4 sind vorzufinden. Ein ähnliches Bild zeigt sich beim mittleren Management, wo in der Regel Audi A4, BMW 3er-Reihe oder Audi A6 gefahren werden.

Bei Senior-Fachkräften findet man neben dem Nissan Qashqai und dem Ford Mondeo auch den Audi A4, jedoch in der Regel mit geringeren Motorisierungen als im Management. Diese Reduzierung von Modelreihe und Motorisierung zeigt sich auch bei den Fachkräften, wo neben dem Renault Kangoo auch der Opel Vectra gefahren wird. Damit wird deutlich, dass die meisten Unternehmen ihren Mitarbeitern neben Limousinen zum Teil auch Kombiversionen anbieten. Nur ein sehr kleiner Teil der Unternehmen lässt Sportwagen, Cabriolets oder SUVs etc. zu.

Fuhrpark unter der Lupe

Im Zuge der Optimierung von Reisekosten setzen Unternehmen allerdings vielfach bei den Firmenwagen an. Rund die Hälfte der befragten Unternehmen bestätigen, dass sie ihre Dienstwagenrichtlinie in den letzten zwölf Monaten überprüft haben. Sogar knapp zwei Drittel planen dies auch für die kommenden zwölf Monate. Mit eventuellen Anpassungen verfolgen die Unternehmen mehrere Ziele. Den mit Abstand meisten Unternehmen (88 Prozent) geht es vor allem um eine Annäherung ihrer Dienstwagenregelung an den Vergleichsmarkt. Aber auch das Thema Kostenreduzierung (rund die Hälfte) oder die mögliche Verringerung des administrativen Aufwands (75 Prozent), den die Dienstwagenflotte verursacht, beschäftigt die befragten Unternehmen.

Im Rahmen der Kostenreduzierung steht bei vielen Betrieben der Finanzierungsweg auf dem Prüfstand. Die Studie zeigt, dass die wenigsten Unternehmen (nur rund 15 Prozent) eine gekaufte Dienstwagenflotte besitzen. Die meisten haben sich für das Leasing ihrer Flotten entschieden. Hier unterscheiden Unternehmen zwischen einem einfachen Leasing (38 Prozent) und dem Full-Service-Leasing (47 Prozent).

Auch der Anspruch auf einen Dienstwagen wird genauer betrachtet. Die wenigsten befragten Firmen planen in der Zukunft, ihre Dienstwagenflotten komplett abzuschaffen. Stattdessen steigen Unternehmen eher auf kleinere Modelle um (Downgrading). Alternativ werden die Ausstattungsvarianten und Freiheiten in der Modellwahl weiter vereinheitlicht und auf eine von der Firmenkultur abhängige Mindestanforderung heruntergefahren (Downsizing, z. B. im Hinblick auf die

Motorengrösse). Sonderwünsche werden, wenn überhaupt, überwiegend auf eigene Kosten des Mitarbeiters realisiert. Eine weitere Variante ist schliesslich die Verlängerung der Laufzeit der Firmenwagen mit der Leasing-Gesellschaft. Die in der Regel gewählte Dauer von rund drei Jahren Laufzeit wird mittlerweile von zahlreichen Arbeitgebern überprüft.

Mehr als ein blosses Fahrzeug

Nicht nur die Kosten spielen bei der Anpassung der Richtlinien eine wichtige Rolle. Als einen weiteren Grund wollen einige Unternehmen ihre Dienstwagenregelungen in allen Ländern, in denen sie aktiv sind, angleichen (59 Prozent). Hierbei ist jedoch zu beachten, dass Dienstwagenregelungen in verschiedenen Ländern unterschiedliche Ausprägungen haben und somit unterschiedliche steuerliche Regelungen, verschiedene Marktpraxen und kulturelle Aspekte bei einer Vereinheitlichung zu beachten sind.

Nicht zuletzt sollte auch die Meinung der Mitarbeiter im Auge behalten werden – denn Nebenleistungen sind keine Nebensache. Vielmehr können sie «den Ausschlag geben, mich für einen Arbeitgeber zu entscheiden», wie fast 90 Prozent der Teilnehmer an einer von Towers Watson in Deutschland durchgeführten Studie bestätigten. Gerade der Dienstwagen erweist sich als hoch emotionales Thema. Als Prestige-Objekt steht er für beruflichen Erfolg und Status. Für die deutschen Studien-Teilnehmer ab einem Einkommen von 80 000 Euro p. a. aufwärts und in der Altersgruppe ab 51 gehört er zu den beliebtesten Benefits. Jedoch unterscheiden sich gerade hier die Präferenzen einzelner Mitarbeitergruppen deutlich.

Für Unternehmen empfiehlt es sich daher, bei Veränderungen in der Dienstwagenpraxis sehr sensibel vorzugehen, um ihre Mitarbeiter nicht vor den Kopf zu stossen oder gar zu demotivieren.

(*) Marc Muntermann ist Practice Leader Data Services DACH, Towers Watson (www.towerswatson.com).