

«Wer seine Schwächen akzeptiert, kann diese im Team kompensieren»

Führungscoach Philipp Johner, Gründer und CEO von Manres, über die Stärken von Managern, seine Rolle als «Hebamme» und Krisenbewältigung. **INTERVIEW: BEATRICE BRENNER, PHOTOS: SASKJA ROSSET**

Im Büro von Führungscoach Philipp Johner sind mehrere Marsupilamis zu Hause. Das gelbe Fell der Comic-Plüschtiere hat schwarze Tupfen, es gibt aber auch ganz schwarze Tiere. Das auffälligste Merkmal von Marsupilamis ist ihr bis zu acht Meter langer Schwanz, der zum Klettern dient und auch als Waffe eingesetzt wird. Das Tier gilt als scheu, intelligent und heldenhaft. Welche Eigenschaften Führungspersönlichkeiten brauchen und wo der grösste Handlungsbedarf besteht, verrät Philipp Johner im Interview.

Herr Johner, was war das Problem Ihres letzten Klienten?

Es ging um eine Firma, der die Wirtschaftskrise im Jahr 2008 stark zugesetzt hatte. Darunter litten insbesondere der CEO und die Geschäftsleitungsmitglieder. Die Frage an mich war: Wie kann man aus diesen starken Persönlichkeiten gerade in der Krise wieder eine schlagkräftige Mannschaft machen?

Generell, wann kommen CEOs zu Ihnen?

Die meisten sind ehrgeizig und wollen, dass ihr Unternehmen in einer höheren Liga spielt. Dass Führungskräfte mit einem konkreten Problem auf uns zukommen wird immer seltener.

Welche Funktion nehmen Sie dabei als Coach ein?

Unternehmen sind – wie lebendige Organismen – notwendiger- und wunderbarerweise dauernd >

PHILIPP JOHNER

«Führungskräfte sind zu wenig echt, intuitiv, spontan und entscheidungsfreudig.»



PHILIPP JOHNER

«Der Umgang mit den Mitarbeitern wird fast immer vernachlässigt.»

> in Veränderungen begriffen. Wer diese am besten meistert, wird der Erfolgreichste sein. Die Frage ist also, ob und wenn ja, wie bewusst diese Veränderung vorangetrieben und ob sie ganzheitlich gestaltet werden. In der Regel wird in der Wirtschaft vor allem die sachorientierte Seite wie Strategieentwicklung, Personal und Logistik betont. Die kulturelle Seite, also der Umgang mit Mitarbeitern oder die Werte des Unternehmens, wird fast immer vernachlässigt. Genau diese Seite der Transformation versuchen wir zu fördern. Mit derselben Systematik, Hartnäckigkeit, Disziplin und Professionalität, wie man dies von der sachorientierten Seite gewohnt ist.

Wie sieht ein solcher Transformationsprozess aus?

Den Auftakt bildet das Thema Eigenverantwortung. Wie der CEO mit sich selbst umgeht, gibt den Ton im Unternehmen an. Zweiter Ansatzpunkt ist die Beziehungskompetenz. Wie ein Maler für seine Bilder Pinsel und Farbe braucht, muss eine Führungskraft seine Werkzeuge kennen. Führen ist immer eine Beziehungsangelegenheit. Wie stabil eine Beziehung gestaltet und gepflegt wird, ist bestimmend dafür, wie wir miteinander umgehen. Drittens arbeiten wir an Coachingfähigkeiten. Jede Führungskraft ist auch Coach. Dafür gibt es ebenfalls Werkzeuge. In Workshops geben wir also Inputs, die Umsetzung wird in Coachings sichergestellt.

Kann ein CEO eine solche Veränderung nicht selbst vorantreiben?

Das Bild von «Ich muss es selber machen» ist in der Unternehmenswelt noch weit verbreitet. Dies verhindert entscheidende Veränderungsmöglichkeiten und führt zu Problemen im Geschäft. Besonders der Sport hat aber dazu beigetragen, dass Coaches eine Aussensicht einbringen und qualifiziertes Feedback geben können. Jeder Spitzensportler braucht seinen Coach. Immer öfter setzen auch Manager auf Coaching. Mein Team und ich befähigen sie dazu, den Prozess ganzheitlich anzugehen. Wir vergleichen uns mit Hebammen, wir sind nicht Mutter, Vater oder Kind.

Was können Sie als «Hebamme» bewirken?

Wir glauben an die Eigenverantwortung und Gestaltungsmöglichkeiten der Leute. In der Realität sind aber Führungsleute oftmals von einem Welt- und Selbstbild geprägt, das sie in ihrem Handeln

einschränkt. Kann dieses überwunden werden, hat das eine bessere Teamqualität zur Folge. Ein gutes Team holt das Beste aus jedem Mitglied heraus. Der Erfolg des Teams ist der beste Motivator für jeden Einzelnen. Dafür begleite ich als «Hebamme» CEOs, unterstütze Teambildungsprozesse in der Geschäftsleitung und helfe, die Transformation im Unternehmen breiter umzusetzen.

Gibt es Unterschiede im Coaching von Topmanagern und dem mittleren Kader?

Es sind immer Menschen, die wir coachen. Doch es gibt Unterschiede in der Rolle im System. Individualpsychologie hat ihre Grenzen, es gibt auch systemische Überlegungen, die wichtig sind in Organisationen. Das ist vergleichbar mit der Platzierung eines Wortes im Gedicht. Je nach Platzierung hat es eine ganz andere Bedeutung.

Wo sehen Sie den grössten Handlungsbedarf auf Führungsebene?

Aus meiner Sicht sind es der Mut zur Subjektivität und die Freude am Führen. Führungskräfte sind zu wenig echt, intuitiv, spontan und entscheidungsfreudig. Warum nicht zwischendurch sagen: Mein Bauchgefühl sagt mir, dass hier etwas nicht stimmt. Man muss seinen Geschäftskollegen gegenüber genauso ehrlich sein, wie man das gegenüber seinen Freunden ist.

Hat weniger Mut zur Subjektivität mit der Geschwindigkeit im Geschäftsleben zu tun?

Ja und nein. Durch die Globalisierung nimmt die Geschwindigkeit zu und die Sicherheit ab. Menschen, die unter Druck stehen, referenzieren sich auf ihre Stärken. Dominante Menschen werden noch dominanter, harmoniebedürftige Leute suchen noch mehr die Harmonie. So funktionieren auch grössere Systeme. Das birgt die Gefahr, dass man sich in der Geschäftswelt hauptsächlich auf die sachliche Ebene konzentriert. Warum? Nicht zuletzt deshalb, weil die Ausbildung ausschliesslich auf sachlogische Fragen fokussiert. Aber die Entscheidung, trotz Unsicherheiten mutig zu handeln, liegt beim Einzelnen.

Stellen Sie Unterschiede zwischen Männern und Frauen fest?

Es gibt grundsätzliche Unterschiede, auch in psychologischer und zwischenmenschlicher Hin- >

Der Kämpfer

Philipp Johner hat in seinem Leben schon ein paar Rückschläge verkraften müssen. Dazu gehören ein schwerer Unfall als 17-Jähriger und die Scheidung von seiner ersten Frau. Veränderungen positiv anzugehen, ist das Motto des heute 53-Jährigen. Johner, der über Studienabschlüsse in Astrophysik, Psychologie und Philosophie verfügt und ebenfalls diplomierter Psychotherapeut ist, berät mit seiner Firma Manres seit über 20 Jahren erfolgreich bekannte Persönlichkeiten aus Wirtschaft und Sport. Zudem doziert er im Executive MBA-Programm an der Universität St. Gallen zum Thema Leadership. Johner ist zum zweiten Mal verheiratet und Vater von fünf Kindern. Erholung zum Berufsleben findet er im Glauben, in der Familie oder in der Kampfkunst.

Talentschmiede

Das 1990 gegründete Unternehmen Manres mit Sitz in Zollikon unterstützt Führungskräfte, ihre Fähigkeiten und ihr Potenzial weiterzuentwickeln. Die 20 Mitarbeiter verstehen sich als Coach und Sparring-Partner. Mit Büros in Köln und Berlin ist Manres auch international tätig. Zu den Kunden zählen beispielsweise der Fussballtrainer Christian Gross, Jelmoli-Chef Hanspeter Grüninger und Peter Frankhauser, Vorstandsvorsteher von Thomas Cook. Manres gibt keine Gewinn- und Umsatzzahlen bekannt.

> sieht. Diese sind je nach Persönlichkeit unterschiedlich prägnant. Stösst eine Frau in ein reines Männerteam, ändert sich vieles. Das ist eine wichtige und positive Erfahrung.

Heisst das, auch die Frau verändert sich?

Ja, aber nicht immer nur zu ihrem Vorteil. Ich habe schon einige Geschäftsfrauen kennengelernt, die sehr zielstrebig, sachlich, schnörkellos und leistungsorientiert sind. Ihnen fehlt dann ebenfalls der Mut zur eigenen Subjektivität und Identität. Gegenüber einem Transformationsprozess sind Frauen im Grundsatz offener als Männer. Ich glaube, dass die soziale Kompetenz bei Frauen stärker angelegt ist als bei Männern.

Was bedeutet für Sie gute Führung?

Motiviert ist, wer seine Lebenskraft bewusst und mit Freude einem grösseren Ganzen zur Verfügung stellt. Das kann eine Familie, eine Ideologie, eine Religion oder ein Unternehmen sein. Nur so realisiert man, wozu man fähig ist. Dieses Bewusstsein – und damit die Führung – hat vier Eckpfeiler. Erstens: Der Zweck – er muss klar definiert sein, den Sinn muss man erleben. Zweitens: Die Autorenschaft – man hat eine Wahl, man ist nicht machtlos. Drittens: Die Kompetenz – die Mitarbeiter ermutigen, sich auf das zu konzentrieren, was sie können. Viertens: Die Gemeinschaft – eine Sinngemeinschaft Arbeit erleben.

Erfüllen Sie diese Anforderungen selbst?

Um als Firma erfolgreich zu sein, müssen wir einen Spirit haben, eine einheitliche Philosophie, wie wir arbeiten. Pro Jahr ziehen wir uns als Team zehn Tage zurück und arbeiten an unserer Entwicklung. Individuelle Feedbackgespräche erfolgen laufend.

Wie verändern Sie negative Seiten?

Schwächen sind meistens die Spiegelung von Stärken. Wenn ein CEO konfliktscheu ist, ist das eine Schwäche. Die Stärke dieses Menschen ist die Harmonieorientierung. Der erste grosse Schritt ist, sich dieser Tatsache bewusst zu werden und sie anzunehmen. Wer seine Schwäche akzeptiert, kann diese in der Regel im Team kompensieren. Meist lohnt es sich mehr, seine Stärken auszuleben, als sich auf das Korrigieren der Schwächen zu konzentrieren. Ein Unternehmen lebt von den Stärken der Mitarbeiter. Dabei ist wichtig, dass

man die ganzheitliche Sicht im Auge behält. Das heisst auch, man legt den Absolutheitsanspruch ab. Ein Perfektionist ist sowieso immer der Verlierer, er startet zu einem Rennen, das er nie gewinnen kann.

Wann müssen Schwächen doch angegangen werden?

Eine Schwäche, die das Gesamte gefährdet oder die verhindert, dass eigene Stärken zum Tragen kommen, muss angegangen werden. Das betrifft meistens die Werte. Schreibt sich beispielsweise ein Unternehmen Respekt auf die Fahne, dann ist ein respektloser Umgang inakzeptabel.

Das kann doch zu sehr schwierigen Momenten führen?

Ja, solche Gespräche können bewegen und verunsichern. Wenn allerdings Wertschätzung die Basis bildet, können Menschen damit umgehen. Konstruktive Kritik akzeptiert man in einem angstfreien, leistungsfreudigen Umfeld, egal ob sie von Freunden oder Dritten kommt.

Wann sprechen Sie heikle Punkte an?

Sofort, aber immer nur in der Masse, wie das mein Gegenüber momentan verdauen kann. Die Meisten ertragen mehr als sie denken, mehr als ihnen angenehm ist.

Was war Ihr bisher schwierigster Moment bei Manres?

Die schlimmste Krise durchlief ich vor zehn Jahren. Ich trennte mich von meiner ersten Frau. Drei Wochen später folgte 9/11, was für unser Geschäft massive Einbussen zur Folge hatte. Damals dachte ich, alles steht still. Aber da musste ich durch, ganz nach den Worten von Winston Churchill: If you walk through hell, keep walking. <

Führungsgrundsätze von Philipp Johner:

- Sich selbst wichtig nehmen
- Die Mitarbeiter befähigen
- Feedback geben