



In Coachings erhalten Vorgesetzte Unterstützung bei konkreten Problemen, etwa bei Führungsfragen. JAMES WADY / PHOTALTO / LAIF

Sparringpartner für den Chef

Bei Bedarf stellen Firmen ihren Führungskräften einen Coach zur Seite

Coaching für Kaderleute ist kein Tabu mehr. In vielen Grossunternehmen gilt der Begriff als fester Teil der Personalentwicklung. Kleine Firmen sind zurückhaltender. Doch es gibt Ausnahmen.

Robin Schwarzenbach

Der Geschäftsführer eines kleinen Beratungsunternehmens berichtet von folgender Szene: In seinem Betrieb gibt es seit kurzem eine informelle Runde, bei der Mitarbeiter in lockerer Atmosphäre über ihre laufenden Projekte informieren. Doch beim jüngsten dieser Treffen war die Stimmung alles andere als aufgeräumt. Ein Kader des Unternehmens war offenbar gar nicht zufrieden mit dem, was einer der Angestellten den Umstehenden präsentierte. Die Schilderungen lassen vermuten, dass die Führungskraft ziemlich unvermittelt zu einer aggressiven Kritik ansetzte. Und so stand der Geschäftsführer vor einem heiklen Entscheid: Soll er intervenieren oder die Sache laufen lassen? – Er intervenierte nicht. Doch im Nachhinein, sagt er, habe ihn das geärgert.

Denkanstösse von aussen

Situationen wie diese dürften in vielen Firmen zum Alltag gehören. Weniger alltäglich ist, dass Führungspersonen derlei Momentaufnahmen mit einem persönlichen Coach besprechen – wie in diesem Fall geschehen. Wir befinden uns in einem modernen Büro in Zürich: ein Schreibtisch aus Glas, ein weiterer, kleinerer Tisch mit zwei Stühlen, ein Flipchart, ein Bücherregal mit viel Management-Literatur. Der Coach, der gleichzeitig Gastgeber ist, hört vor allem zu. Punktuell hakt er ein. Der Geschäftsführer des Beratungsunternehmens erzählt von seiner Rolle als Vorgesetzter und von Problemen, mit denen er sich dabei konfrontiert sieht.

Er, ein nach eigenem Bekunden introvertierter, harmoniebedürftiger Mann im Alter von 40 Jahren, wollte einen Gesprächspartner, der ihm zu neuen Denkanstössen verhilft. Ein Jahr nachdem er den Vorsitz der Geschäftsleitung übernommen hatte, brachte er sein Anliegen in der operativen Führung zur Sprache. Der diplomierte Elektroingenieur hatte ein klares Ziel: Er wollte einen Führungsstil entwickeln, der seiner Persönlichkeit entspricht. Dafür wünschte er sich einen Sparringpartner. Die Firma unterstützte das Vorhaben ihres wichtigsten Angestellten. Man einigte sich auf ein Coaching durch einen externen Experten.

Finanziert wird die Entwicklungsmassnahme vom Arbeitgeber. Der Prozess ist auf ein halbes Jahr angesetzt. Seit April trifft sich der Geschäftsführer alle zwei bis drei Wochen mit einem externen Spezialisten für Führungsfragen.

Coaching in der Arbeitswelt ist in den vergangenen Jahren zu einem Thema geworden. Grossunternehmen wie Helsana oder Swisscom verstehen den Begriff als festen Bestandteil der Personalentwicklung. Allerdings kann mit «Coaching» ein weites Feld von Instrumenten gemeint sein. Führungskräfte des Industriekonzerns Sulzer sind angehalten, ihre direkt unterstellten Mitarbeiter zu coachen. «Berufseinsteiger von heute erwarten, dass ihre Vorgesetzten sie weiterbringen; sowohl fachlich als auch auf der persönlichen Ebene», sagt Jürg Häfliger, Leiter Personalentwicklung von Sulzer. Mit dieser Art der Begleitung seien viele Vorgesetzte noch nicht vertraut. Insofern handle es sich bei Coaching-Fähigkeiten von Teamleitern und Kadern um einen Weiterbildungsauftrag für die Zukunft.

Verfechter eines engeren Coaching-Begriffs stehen diesem Konzept jedoch skeptisch gegenüber. Sie sind der festen Überzeugung, dass ein Coach stets unabhängig und neutral sein muss. Schliesslich, so heisst es, sollen in einem Coaching konkrete Situationen aus dem Alltag offen besprochen werden können. «Führungskräfte sind nicht neutral. Sie vertreten immer auch die Interessen des Unternehmens», sagt Eric Lippmann, Leiter des Zentrums Leadership, Coaching und Change Management an der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften. Zudem seien direkte Vorgesetzte fast immer selber ein Thema in Coachings. Die Einschränkung des Dozenten klingt einleuchtend: Wer spielt dem eigenen Chef gegenüber schon mit offenen Karten?

Erwartungen an Coachings



Bei Sulzer scheint man sich dieser Problematik bewusst zu sein. Wenn Führungskräfte ihre jungen Mitarbeiter coachen, so agieren die Vorgesetzten vor allem als Mentoren, sagt Häfliger. Coaching – im engeren Sinn – gibt es bei Sulzer trotzdem. Die Manager des Konzerns werden von externen Spezialisten unterstützt. Früher, sagt Häfliger, sei dieses Angebot den oberen Kadern vorbehalten gewesen. Der Lerneffekt der Führungskräfte habe sich jedoch als gross erwiesen, weswegen man das Spektrum erweitert habe. Laut Häfliger können mittlerweile auch Projektleiter und Fachkräfte ein Coaching beantragen. Wenn Sulzer von der Zweckmässigkeit der Massnahme überzeugt ist, werden die Kosten auch hier vom Arbeitgeber übernommen.

Coaching ist keine Beratung

Alpiq verfährt nach einem ähnlichen Prinzip. Die Ziele einer individuellen Begleitung werden gemeinsam definiert. Die vom Energiekonzern vermittelten Coaches erhalten ebenfalls einen Leitplan. Formal kann eine Vereinbarung zwischen Arbeitgeber, Arbeitnehmer und externem Coach auf mehrere Einzelstunden oder auf ein Paket von bis zu sechs Monaten hinauslaufen. Laut Monica Cacciato, Leiterin Personalentwicklung von Alpiq, kostet ein halbjähriges Coaching rund 8000 Fr. Zugute kommen solche Programme vor allem den mittleren Kadern. Coachings von Führungskräften im Executive-Bereich dürften teurer sein.

Alpiq führt seit drei Jahren einen Pool von 20 freischaffenden Coaches in der Schweiz. Auch Sulzer hat ein entsprechendes Netzwerk aufgebaut. Der Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung (BSO) und die International Coach Federation (ICF) gelten als anerkannte Richtgrössen auf dem Schweizer Markt. Häfliger betont jedoch, dass es aufwendig sei, einen Kreis von externen Anbietern zu unterhalten. Coach, Kader, die anvisierten Ziele und die Interessen der Firma müssten stets zueinander passen.

Der erwähnte Geschäftsleiter ist jedenfalls zufrieden. Sein Coach, ein Profi mit mehr als zehn Jahren Erfahrung, konzentriert sich jeweils auf seine Stärken. Defizite spielen eine Nebenrolle. Gegen Ende jener Sitzung kleben mehrere Post-it-Zettel auf dem Flipchart. «Lassen?», «Tun?», «Aushalten?», «Verantwortung abgeben?», steht da. Die Zettel sollen Wege aufzeigen in kritischen Situationen. Beraten wird der Geschäftsführer nicht. Für welche Variante er sich beim nächsten Mal im Betrieb entscheidet, muss er selber wissen.

Steuern

Mitarbeiteraktien und Sozialversicherungspflicht

Philip Robinson · Mitarbeiteraktien sind ein Lohnbestandteil. Ausser der Einkommenssteuer unterliegen sie der Sozialversicherungspflicht. Vor allem bei einer internationalen Erwerbstätigkeit kann die lückenhafte gesetzliche Regelung zu Rechtsunsicherheiten führen. Das Bundesgericht hatte am 6. November 2012 die Gelegenheit, über die Sozialversicherungspflicht von Mitarbeiteraktien Klarheit zu schaffen. Es ging um einen Angestellten, der von seinem Schweizer Arbeitgeber ins Ausland geschickt worden war. Während des Aufenthaltes entfiel die Sozialversicherungspflicht in der Schweiz. Dem Arbeitnehmer wurden im Rahmen eines Mitarbeiterbeteiligungsplans über mehrere Jahre – auch während seiner Entsendung – gesperrte Aktien, sogenannte Anwartschaften, zugeteilt. Der unwiderrufliche Rechtserwerb der Aktien und die Einkommensrealisierung erfolgten jedoch erst nach einigen Jahren. Der Arbeitgeber behielt die Sozialversicherungsbeiträge auf dem Gewinn, der durch die Mitarbeiteraktien erzielt wurde, zugunsten der Ausgleichskasse ein. Das zugrunde liegende Arbeitsverhältnis war zu diesem Zeitpunkt beendet.

Das Gericht differenziert zwischen der Beitragspflicht und dem Beitragsbezug. Während für die Frage des Beitragsbezugs der spätere Zeitpunkt der Einkommensrealisierung, das heisst der unwiderrufliche Rechtserwerb, massgebend ist, richtet sich die voran-

gehende Beitragspflicht nach dem Zeitpunkt der Erwerbstätigkeit. Demzufolge ist entscheidend, ob bereits zum Zeitpunkt der Zuteilung der Anwartschaft eine Beitragspflicht für die Sozialversicherung bestand. Während der Entsendung wurde der Arbeitnehmer nicht der schweizerischen Sozialversicherung unterstellt, weshalb für die zugeteilten Aktien während dieses Zeitraums keine Beitragspflicht bestand. Auf dem Ertrag aus diesen Aktien durften folglich bei einem späteren unwiderruflichen Rechtserwerb keine Sozialversicherungsbeiträge abgezogen werden.

Die vom Bundesgericht vertretene Anknüpfung an den Zuteilungszeitpunkt überrascht, war doch bisher – analog zu den Einkommenssteuern – primär die Einkommensrealisierung entscheidend. Diese soll hingegen für die Beitragspflicht nur dann massgeblich sein, wenn das Arbeitsverhältnis bei demselben Arbeitgeber fortbesteht. Die Aufspaltung von Beitragspflicht und -bezug verstärkt die Unsicherheit darüber, nach welchem Zeitpunkt sich die Sozialversicherungspflicht richtet. Die Ausgleichskassen empfehlen daher zuvor eine fallbezogene Überprüfung. Sinnvoller wäre eine Lösung, die sowohl für die Beitragspflicht wie auch für den Beitragsbezug auf den Zeitpunkt der Realisierung abstellt.

Philip Robinson ist Leiter Steuern und Recht bei Ernst & Young Schweiz.

Finanzmarkt

Treuhandler kauft & verkauft

AG-Mäntel

Tel. 041 768 90 60, Fax 041 768 90 70

Schweizer Aktien – Ausserbörslicher Handel der Zürcher Kantonalbank

Branche	Valor	Titelbezeichnung	Geld	Brief	Rendite	% 2013
Index	18382759	KMU Index	1'003.46	-	-	-0.73%
Finanzen	13618257	acervis Bank N	1'055.00	1'070.00	3.03%	-2.31%
	3115108	SeeBeteiligungs AG N	1'035.00	1'060.00	1.06%	0.00%
	135186	Spar- und Leihkasse Münsingen	1'455.00	1'480.00	1.86%	0.34%
	1017318	Wellinvest AG	3'215.00	3'350.00	2.64%	-4.74%
Bahnen	143093	Arosa Bergbahnen N	115.00	135.00	0.00%	0.00%
	1727783	Davos Klosters Bergbahnen	215.00	239.00	1.67%	0.00%
	2349727	Lenzerheide Bergbahnen	21.05	24.90	1.90%	-12.29%
	900597	Pilatus-Bahnen N	1'390.00	1'450.00	1.80%	-2.11%
	1629001	Rigi Bahnen AG	2.95	4.50	0.00%	-10.61%
	227626	Schilthornbahn AG	1'050.00	1'075.00	3.43%	-4.55%
Energie	169053	EW Jona-Rapperswil	4'500.00	4'750.00	3.33%	2.27%
	2050274	Holdigaz N	130.00	139.00	2.31%	23.69%
	12944222	IBAArau N	1'135.00	1'175.00	1.76%	-2.58%
	262089	Wasserwerke Zug N	9'550.00	9'750.00	2.72%	-3.44%
Immobilien	255740	Espace Real Estate N	141.00	143.90	3.01%	-0.70%
	231303	Sia-Haus	4'600.00	4'900.00	3.48%	-8.00%
	635836	Zürcher Freilager AG	5'425.00	5'600.00	0.55%	3.83%
Industrie	653256	Griesser Holding N	952.00	1'020.00	2.10%	-6.21%
	1245763	Piston Holding N	4'600.00	4'850.00	2.61%	-10.68%
	262678	Weiss & Appetto AG N	345.00	375.00	3.19%	-11.99%
	4261528	Zur Rose N	22.30	23.00	2.24%	-4.09%
Medien	3088868	A7 Medien AG	1'550.00	1'680.00	3.23%	6.90%
	12651797	Neue Zürcher Zeitung N	5'400.00	5'550.00	3.70%	-5.68%
	167170	Zürcher Oberland Medien N	960.00	1'015.00	5.21%	-3.03%
Nahrungsmittel	154180	Brauerei Falken I	11'200.00	11'700.00	0.45%	-0.44%
	1604988	Patiswiss N	300.00	330.00	1.67%	20.00%
	623401	Zuckerfabriken Aarberg und Frauenfeld	42.25	43.70	1.89%	2.42%
Tourismus	385703	Bad Schinnersch N	1'960.00	2'070.00	1.84%	0.77%
	1110034	Bernexpo Holding AG	370.00	390.00	3.24%	-1.33%
	1601684	Ferien Hoch-Ybrig N	21.50	24.00	4.65%	16.22%
	254158	Grand Resort Bad Ragaz N	6'000.00	6'100.00	0.00%	0.00%
	161329	Kongress- und Kursaal N	410.00	420.00	3.05%	-11.83%
	931972	Stadtcasino Baden N	451.00	485.00	5.54%	-1.96%
	138901	Walddorf Mountain Resort I	1'360.00	1'650.00	0.00%	0.74%
	4179	Wletsse Anera N	105.00	120.00	1.90%	5.00%
Transport	265863	Zürichsee-Schiffahrtsgesellschaft	140.00	210.00	3.57%	33.33%
	141370	Alpar Flugplatz AG	52.00	58.00	0.00%	-35.00%
	3201868	Auto Holding AG	365.00	375.00	2.19%	17.74%
	265844	Zürichsee-Fähre Horgen-Meilen N	8'050.00	8'300.00	1.24%	-0.62%

Zürcher Kantonalbank
Ausserbörslicher Handel
Postfach, 8010 Zürich
Telefon 044 293 65 04

Internet: www.zkb.ch/ekmux
Telekurs: ZKR
Reuters: ZKBOTC
Bloomberg: ZKB/Equities

Kurse vom Mittwoch,
17. Juli 2013,
11 Uhr

Besuchen Sie uns auf www.zkb.ch/ekmux