

Mentoring Geführt oder gefördert?



Katja Unkel
Gründerin Managing People

Mentorschaft ist gelebte Praxis mit starker Nachfrage. Auf allen Ebenen wird das Angebot gerne angenommen. Eine Gefahr wird jedoch übersehen: Bei den Vorgesetzten verschiebt sich der Fokus. Sie wähen ihre Mitarbeitenden bestens versorgt im Rahmen des Mentorings und kümmern sich verstärkt um die Themen des Marktes, der Kunden, der Produkte sowie der Kosten und Prozesse. Natürlich sind das wichtige Aspekte der Geschäfts- und Bereichsführung – allerdings darf die Mitarbeitendenführung als Erfolgsfaktor nicht aus den Augen verloren werden. Fördern von Menschen ist eine zentrale Führungsaufgabe. Es ist die Verantwortung und Pflicht der Führungskraft. Das kann nicht an Mentoren delegiert werden.

Vorgesetzte haben Leistungs- und Ergebnisverantwortung. Sie sind dem Ganzen und der Strategieumsetzung verpflichtet. Dazu müssen konkrete Ziele mit den Teammitgliedern vereinbart werden, die deren Leistung, Verhalten und auch Entwicklung umfassen. Eine Führungskraft kann nie nur Ratgeber sein. Sie muss auch einfordern, Kritik üben und unliebsame Entscheidungen treffen. Dem Mentor oder der Mentorin obliegt das nicht. Er oder sie ist völlig frei davon – was auch richtig ist und die Vorzüge der Mentorschaft unterstreicht. Man verzichtet ganz bewusst auf Weisungsbefugnis und Verantwortung für die Vorzüge von Mitarbeitendenbindung und Wissenstransfer. Es geht rein um die Belange, Probleme und Karriere des Mentees. Diese andere, offene Perspektive ist wertvoll – aber immer nur ergänzend. Es ist eine zusätzliche Sichtweise und ergänzendes Lernen.

Daher ist es falsch, den Mentoren Führungsverantwortung aufzuhalsen. Das sprengt nicht nur jeden zeitlichen Rahmen, es kann aufgrund fehlender Detailkenntnis zu Fehleinschätzungen und falschen Tipps führen. Als Mentor oder Mentorin kümmert man sich um die Einzelperson und nicht um das gesamte Team im Sinne der Ergebniserzielung. Dafür sind die Vorgesetzten verantwortlich. Führungskräfte dürfen Mentoren nicht überfrachten und der Verlockung eines möglichen Zeitgewinns erliegen. Sie und die Organisation zahlen sonst einen hohen Preis. Man läuft Gefahr, die für das Unternehmen wichtige zielgerichtete Steuerung und Entwicklung von Mitarbeitenden und somit das zentrale Element für Umsetzungsstärke und gute Ergebnisse zu verlieren.

Es bedarf einer klaren Abgrenzung zwischen Mentorschaft und Führerschaft. Hierbei sollte ebenfalls deutlich kommuniziert werden, was Mentoren nicht leisten können und sollen. Sonst wird sich bald niemand mehr für eine freiwillige und unentgeltliche Mentorschaft melden, was tragisch wäre. Somit sind auch alle Mentees aufgerufen, aktiv zu werden und eine klare Abgrenzung einzufordern.

Gastautorin Katja Unkel berät, coacht und trainiert Führungskräfte und Organisationen mit ihrer Firma Managing People. Die Ansichten der Gastautoren müssen nicht mit jenen der Redaktion übereinstimmen.

DIALOG

Handelszeitung online
6.1.2025

«Der grosse Irrtum hinter Donald Trumps Wirtschaftstheorie»
Endlich mal eine solide volkswirtschaftliche Analyse, die mit den merkantilistischen Theorien aufräumt. Besonders für die USA, welche die (sich laufend abwertenden) Dollars schafft, ist der Vorteil eklatant. Reale Ressourcen werden gegen sich entwertende Devisen getauscht. Es wäre gut, diese Analyse auf die Beziehungen Schweiz-EU auszuweiten, wo mit dem unsinnigen Argument gewiebelt wird, dass die EU pro-

fiziert, weil sie einen Exportüberschuss mit der Schweiz erzielt.
HZ-Benutzername:
Buesserach1291

Handelszeitung online 7.1.2025

«Umfrage: Wie beurteilen Sie Elon Musks zunehmendes politisches Engagement?»
Elon Musk ist ausgebildeter Ingenieur, und als solcher versteht er die Zusammenhänge zwischen Ursachen, Wirkungen, Rückkopplungen und gegenseitigen Beeinflussungen unterschiedlicher Ursachen und Wirkungen. In technischen Aufgabenstellungen hat er dieses

Verständnis sehr erfolgreich angewandt, und das wird er auch in bei politischen Aufgabenstellungen – sofern ihm der leider belehrungsresistente neue Präsident dies zugesteht.
Werner Klee

Handelszeitung online 9.1.2025

«Migros oder Coop – wer gewinnt das grosse Punkte-Duell?»
Nach meinem Empfinden wird die Migros vom aktuellen Machthaber in den Abgrund geführt, von einem attraktiv vielfältigen Angebot zu einem Billigstladen.
HZ-Benutzername: werfur

► Ihre Meinung ist uns wichtig. Wir freuen uns über Kritik, Lob und Anregungen über folgende Kanäle:
E-Mail: redaktion@handelszeitung.ch **Twitter:** twitter.com/handelszeitung **Facebook:** facebook.com/handelszeitung **Online:** Posten Sie Ihre Meinung auf www.handelszeitung.ch unter einen Artikel

Bitcoin

Der Crash naht



Reiner Eichenberger
Professor für Finanz- und Wirtschaftspolitik an der Universität Freiburg

Bitcoins stiegen seit Ende 2017 von 10 000 auf heute 88 000 Franken. Ihr Gesamtwert beträgt 1,7 Billionen Franken – das entspricht 17 Mal dem Wert der UBS. Und viele glauben, sie würden noch viel teurer werden. Das sehe ich anders. Aber bedenken Sie: Ich warnte schon 2017 vor Bitcoin.

Der Wert einer Währung spiegelt, wie gut sie ihre zwei grundlegenden Funktionen als Wertaufbewahrungs- und Tauschmittel erfüllt. Zur Wertaufbewahrung ist sie attraktiv, wenn ihr Wert wenig schwankt und langfristig wächst. Der Wert von Bitcoins schwankte extrem, wuchs aber. Sobald Letzteres ändert, wird Bitcoin zur Wertaufbewahrung unattraktiv und dürfte total abstürzen.

Als Tauschmittel ist eine Währung attraktiv, wenn sie breit akzeptiert wird. Dafür müssen bei ihrer Verwendung die Transaktionskosten tief sein. Diese sind aber bei Bitcoin hoch. Für legale Transaktionen sind Bitcoin deshalb ein schlechtes Tauschmittel. Gut sind sie heute nur für Transaktionen, die Anonymität verlangen. Das könnte sich aber schnell ändern. Staaten könnten die Nutzung von Bitcoin verbieten und eine Offenlegung der per Blockchain dokumentierten Transaktionsdaten verlangen. So würde die Zahl der legalen Transaktionen sinken und der Anteil illegaler Transaktionen steigen. Das würde es erlauben, den Bitcoin allgemein zu kriminalisieren.

Diese Crashszenarien vernachlässigen zweierlei: Viele Bitcoin-Begeisterte sehen im Bitcoin noch andere Werte. Die intensive Beschäftigung mit dem Coin stiftet ihrem Leben Sinn. Verwandte Marktphänomene gab und gibt es bei Gold, Silber, Tulpenzwiebeln, Briefmarken, Telefntaxkarten und Rahmdeckeln. Zudem haben die Bitcoin-Fans zu

«Bitcoin-Fans haben die Angebotsseite vernachlässigt.»

allen obigen Argumenten Einwände. Ihr Mantra ist, dass die Transaktionskosten schnell sinken würden und das Angebot an Bitcoins ja eine fixe Obergrenze habe. Da könne ihr Wert nur steigen.

Damit ignorieren sie die wohl wichtigste Botschaft der Ökonomik: Nachfrage und Angebot bestimmen alles. Oder konkret: Was passiert mit dem Angebot an Bitcoins wirklich, wenn die Nachfrage wie prophezeit stark wächst? So gefragt, ist die Antwort ganz einfach: Dann wird es in Zukunft mehr «Bitcoins» geben – Imitationen und oft bessere Substitute. Und dann wird der Bitcoin abstürzen. Die zentrale Frage ist deshalb: Kann es für den Bitcoin konkurrenzfähige Alternativen geben? Ich sehe nicht, dass der Bitcoin ein Alleinstellungsmerkmal hat, das nicht bald imitiert und sogar übertroffen werden kann. Und Vorsicht: Der Einwand, dass dann halt andere Coins sehr wertvoll würden, stimmt nicht. Wenn klar wird, dass alte Coins durch neue, bessere ersetzbar sind, verlieren sie alle ihren Wert.

Haben die Bitcoin-Fans einfach die Angebotsseite vernachlässigt? Ja! Es gibt zwei Parallelen. Die Keynesianer litten an Nachfragefixierung und haben die Angebotsseite vernachlässigt und so vieles falsch verstanden. Ähnlich waren die Befürworter einer strikten Klimapolitik auf die Senkung der Nachfrage nach fossilen Energieträgern fixiert und haben deren wachsendes Angebot ignoriert – wie Hans-Werner Sinn in seinem grandiosen Buch «Das grüne Paradoxon» aufzeigt. Bemerkenswert ist also nur, dass Nachfragefixierung als bisher für Linke typische Krankheit beim Bitcoin auch Nicht-Linke befiel.

Reiner Eichenberger ist regelmässiger Kolumnist der «Handelszeitung». Die in den Gastkolumnen vertretenen Ansichten können von jenen der Redaktion abweichen.

Swissmedic

Behörde auf dem Holzweg



Seraina Gross
Stv. Ressortleiterin Unternehmen und Politik

Und wieder wird es eng für die Pressefreiheit. Diesmal geht es um Swissmedic. Die Behörde, die für die Zulassung neuer Medikamente zuständig ist, hat ein neues Tätigkeitsfeld entdeckt und fungiert nun auch als Medienpolitistin. Die Behörde geht gerichtlich gegen Journalistinnen und Journalisten vor, die über die Abnehmspritzen Ozempic und Wegovy berichten, wie «20 Minuten» schreibt. Sie stützt sich dabei auf einen Passus im Heilmittelgesetz, der «alle Massnahmen zur Information, Marktbearbeitung und Schaffung von Anreizen» verbietet, «welche zum Ziel haben, die Verschreibung, die Abgabe, den Verkauf, den Verbrauch oder die Anwendung von Arzneimitteln zu fördern».

Das ist mehr als fragwürdig. Eine ausgewogene Berichterstattung über neue Arzneimittel ist im öffentlichen Interesse und müsste eigentlich auch das Ziel von Swissmedic sein. Zudem: Journalistinnen und Journalisten schreiben immer wieder über neue Medikamente, darüber, wie sie wirken und was sie von bereits etablierten Therapien unterscheidet. Medienergebnisse, auch die «Handelszeitung», sind deshalb voll von Produkt-

namen. Mit ihrem gezielten Vorgehen gegen einzelne Journalistinnen und Journalisten im Falle der Abnehmspritzen setzt sich die Behörde deshalb dem Vorwurf der Willkür aus. Warum also macht sie Ozempic und Wegovy und nicht Ent-

resto von Novartis oder Vabysmo, das neue Augenmedikament von Roche, zum Case?

Noch ungemütlicher wird es, wenn man weiss, dass Swissmedic zumindest im Fall des «Blick» geltend machte, sie sei von dritter Seite auf den Artikel aufmerksam gemacht worden. Das würde dann bedeuten, dass jeder, dem eine Berichterstattung über ein Arzneimittel nicht passt oder der möglicherweise sogar eigene Interessen verfolgt, die Swissmedic auf die Piste schicken kann.

Gut, dass das letzte Wort in dieser Sache noch nicht gesprochen ist. Die NZZ hat den Fehdehandschuh aufgenommen, ihre Fälle liegen nun beim Bundesverwaltungsgericht.

Bis die Gerichte entschieden haben, werden Sie, liebe Leserin, lieber Leser, in der «Handelszeitung» keine Artikel mit schwarzen Balken vorgesetzt bekommen. Stattdessen werden wir weiter über Ozempic und Wegovy schreiben, darüber, wie sie die Medizin, die Pharmaindustrie und die Gesellschaft verändern dürfen. Immerhin ist das unser Job.

IMPRESSUM

Redaktion «Handelszeitung»
Ringier AG, Ringier Medien Schweiz
Flurstrasse 55, 8048 Zürich,
Telefon: 058 269 22 80
E-Mail: redaktion@handelszeitung.ch,
www.handelszeitung.ch

Verlag Flurstrasse 55, 8048 Zürich,
Telefon: 058 269 22 20
E-Mail: verlag@handelszeitung.ch

Herausgeberin Ringier AG, Ringier Medien Schweiz,
Brühlstrasse 5, 4800 Zofingen

Geschäftsleitung Ladina Heimgartner

Chefredaktor Markus Diem Meier (mdm)

Stv. Chefredaktoren Holger Alich (ali), Marcel Speiser (spm)

Redaktion Unternehmen/Politik: Michael Heim (Leitung/hec), Seraina Gross (stv. Leitung/rai), Carmen Schirm-

Gasser (scc), Bernhard Fischer (fib), Andreas Güntert (ag), Gabriel Knüpfer (gku), Andreas Valda (val) – Management:

Tina Fischer (Leitung/fit) – Internationale Wirtschaft:

Peter Rohner (Chefoökonom/rop), Fabienne Kinzelmann (kin) – Autor, redaktionelle Projekte: Stefan Barmettler (bar).

– Volontariat: Lena Madonna (mdl), Samuel Walder (was) – Specials: Florian Fels (Co-Leitung/ff), Jasmine Alig (Co-Leitung/ali)

Korrespondent Bundeshaus Andreas Valda (val)

Leiter Strategieprojekte-Management/Innovation Stefan Mair

Channel-Management Dominic Benz (Leitung/dob), Michael Hotz (mth), Olivia Ruffner (rul)

Social-Media-Redaktion Lukas Borner

Ständige Mitarbeitende Kurt Bahnmüller (kb), Gisbert L.

Brunner (gib), Fredy Gilgen (fg), Constantin Gillies (cg),

Fredy Hämmerli (fh), Sira Huwiler-Flamm (huw),

Pirmin Schilliger (ps), Silvan Wegmann (Karikaturlist),

Kurt Speck (spe), Daniel Tschudy (dts)

Sekretariat Denise Alt

Layout Julie Body (Creative Director/Leitung), Mario

Imondi (stv. AD), Sarina Joos, Tessa Ruppert (Infografik),

Marco Müller, Michael Müller, Michael Keller

Bildredaktion Fotodesk RMS, Hanna Jaray

Korrektorat Susanne Scherrer (Leitung), Cordula Hawes-

Bilger (stv. Leitung), Sonja Brunschwiler, Carsten Stütz,

Karin Büchler

Bekanntgabe von namhaften Beteiligungen im Sinne

von Art. 322 StGB: Admeira AG, Energy Broadcast AG,

Energy Schweiz Holding AG, Energy Bern AG, Energy

Zürich AG, Energy Basel AG, Grupa Ringier Axel Springer

Polska AG, Gryps AG, Homster AG, JobCloud AG, Onel.og

AG, Ringier Central and Eastern Europe AG, Ringier Digital

Ventures AG, Ringier Print Holding AG, Ringier Sports AG,

Ringier Sports Media Group AG, SMD Schweizer Medien-

datenbank AG, Ticketcorner Holding AG, Ringier Emerging

Markets GmbH (Deutschland), Ringier MediaTech GmbH

(Österreich), S.C. Ringier Romania S.R.L. (Rumänien),

EJOBS GROUP S.R.L. (Rumänien), REALMEDIA NETWORK

SA (Rumänien), Ringier Pacific Limited (Hongkong),

Homsters Asia Pte. Ltd. (Singapur), Ringier Vietnam

Company Limited (Vietnam), Ringier Vietnam Classifieds

Company Limited (Vietnam), Ringier South Africa (Pty) Ltd

(Südafrika), Ringier One Africa Media (Pty) Ltd (Südafrika)

Vermarktung Ringier Advertising,

Flurstrasse 55, Postfach, 8021 Zürich,

Ringier Advertising, Flurstrasse 55,

Postfach, 8021 Zürich

Anzeigen/Media Services: Tel. 058 269 20 00;

mediaserviceprint@ringier.ch

Anzeigenpreise und AGB:

www.ringier-advertising.ch

Managing Director: Thomas Passen

Director Sales: Luca Schena

Head of Sales: Annick Cochard, Thierry Hansen

Director Media Services Print & Digital: Sarah Naf

Teamlead Media Service Print: Ruth Gmür

Head of Media Service Digital &

AdOperations: Sabrina Miccoli

Abonnement:

1-Jahres-Abo Schweiz: Fr. 290.– (inkl. Porto und MwSt.),

1-Jahres-Abo Europa: Fr. 385.– (inkl. Porto);

Halbjahres-Abo Schweiz: Fr. 160.– (inkl. Porto und MwSt.),

Halbjahres-Abo Europa: Fr. 207.50 (inkl. Porto)

Einzelverkaufspreis: Fr. 5.50;

Erscheinung: wöchentlich (Donnerstag)/

50 Ausgaben.

Kundenservice

Telefon: 058 269 25 05,

kundenservice@handelszeitung.ch

Druck DZZ Druckzentrum Zürich AG

Wermf-Auflage: 31 969