

Führung

Richtig delegieren



Katja Unkel
Gründerin Managing People

Eine Aufgabe von Führungskräften ist das Delegieren. Man weist den richtigen Leuten die passenden Aufgaben zu – nur leider nicht immer mit Erfolg. Die Fehler starten mit dem Irrglauben, es reiche aus, nur an die zur Aufgabenerfüllung notwendigen Fähigkeiten zu denken. Das greift zu kurz. Delegation umfasst immer auch Kompetenz und die Verantwortung. Kompetenz meint hier die Befugnis, Entscheidungen treffen zu können. Wenn man die Leitung eines Teams übertragen bekommt, muss man entscheiden dürfen, wer welche Aufgaben übernimmt und wie man sich organisiert.

Eine fehlende Entscheidungskompetenz lähmt und blockiert. Ständig muss man nachfragen und die Führungskraft einbinden, um weiterzuarbeiten. Um Fragen zu beantworten, müssen erst Rückfragen erfolgen. Das nervt und demotiviert. Die Führungskraft wird zum Engpass. Man wartet auf Rückmeldung und bekommt das Gefühl, kleingehalten oder gar entmündigt worden zu sein. Konflikte sind vorprogrammiert. Die zur Aufgabe gehörenden Befugnisse müssen klar sein und weitergegeben werden, sodass ein weitgehend selbstständiges Arbeiten möglich ist. Bei der Überlegung, wer was entscheiden kann und wann Rückfragen erforderlich sind, spielen oft Gründe mit hinein, die hier nichts zu suchen haben. Manchen Führungskräften fällt es schwer, loszulassen. Andere geben ungern Macht und Einfluss ab. Eine ehrliche Selbsterkenntnis hilft, diese Schwächen zu überwinden.

Natürlich darf Verantwortung nicht fehlen. Die übertragene Aufgabe muss nach bestem Wissen und Gewissen erfüllt werden. Liefert man falsche Zahlen ab, steht man dafür gerade. Hat man sich in der Zeitplanung vertan und falsche Zusagen gemacht, steht man zu seinem Fehler. Das sollte normal sein, muss jedoch ab und zu eingefordert werden, vor allem dann, wenn das Absichern überhandnimmt und alle Beteiligten stets ins CC von E-Mails gesetzt werden. Von dieser Ausführungsverantwortung ist die Führungsverantwortung zu unterscheiden. Führungskräfte sind immer für die Fehler ihrer Teammitglieder (mit-)verantwortlich. Das ist nicht delegierbar. So sehr, wie sich Mitarbeitende anstrengen müssen, ihr Bestes zu geben, so sehr sind Vorgesetzte verpflichtet, sicherzustellen, dass alle auch ihr Bestmögliches leisten können.

Man kann es Kontrolle oder Monitoring nennen, wichtig ist die korrekte Situations- und Lagebeurteilung. Übernimmt Frau B im Auftrag des Vorgesetzten die Aufgaben von Herrn C, da dieser krankheitsbedingt ausfällt, liegt es auf der Hand, dass Fehler passieren können. Vorgesetzte können sich hier nicht herausreden. Wird Führungsverantwortung ernst genommen, schafft man eine gute Fehler- und Leistungskultur. Beides braucht es, um Mitarbeitende zu ermutigen, Herausforderungen anzunehmen und die Komfortzone zu verlassen.

Die regelmässige Gastautorin der Handelszeitung Katja Unkel berät, coacht und trainiert Führungskräfte.

Klimapolitik

Eine Neuausrichtung ist nötig

Viele meinen, die Klimaschäden würden immer dramatischer. Deshalb müsse die Schweiz ihre Klimapolitik noch verschärfen. Tatsächlich ist es genau umgekehrt. Klimaschutz funktioniert nur, wenn fast alle Länder mitziehen. Das aber wird umso unwahrscheinlicher, je klarer die Probleme werden:

1. Das Wissen über die Kosten und Nutzen des Klimawandels für die einzelnen Länder und Regionen wächst schnell. In den eher schwach betroffenen Gebieten wird die Bereitschaft abnehmen, die hohen Kosten scharfer Klimapolitik zu tragen.

2. Das gilt ebenso für die stark betroffenen Länder. Sie wollen ihre knappen Mittel für die Vorbeugung und Bewältigung von Schäden statt für scharfe Klimapolitik einsetzen.

3. Gemäss gängiger wissenschaftlicher Schätzungen bringt der Klimawandel ohne strengen Klimaschutz bis 2100 grosse absolute Schäden. Diese hängen stark von der Annahme ab, dass die Erwärmung die Produktivität sinken und die Sterblichkeit steigen lasse. Doch relativ zum Bruttoinlandprodukt betragen die Schäden «nur» 2 bis 6 Prozent. Und sie verblassen im Vergleich zu den anderen Entwicklungen bis 2100. So wird der Wohlstand in reichen Ländern um wenigstens 80 Prozent und in armen Ländern mit guter Politik um über 2000 Prozent wachsen. Zugleich ist die allgemeine Steigerung der Lebenserwartung weit grösser als ihre Reduktion durch die Erwärmung.

4. Die Klimaschäden können durch öffentliche und private Anpassungsmassnahmen stark gemindert werden, etwa mit Begrünung in Städten, dem Bau von Deichen, der Wohnortwahl und einfachen



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

«Climate-Engineering könnte hoffähig werden.»

Apparaten, Stichwort Klimaanlage. Die erfolgreiche Anpassung an den Klimawandel ist weit einfacher als die Dekarbonisierung der Weltwirtschaft.

5. Schon länger wird erwogen, den Klimawandel mittels «Climate-Engineering» zu bremsen, etwa indem die Reflexion des Sonnenlichts durch die Bildung und Einfärbung von Wolken erhöht wird. Das klang zumeist nach «Science-Fiction» und Höchststrisiko. Nun aber wird zunehmend verstanden, dass die gegenwärtige Erwärmung grossenteils nicht durch CO₂ bedingt ist, sondern durch die Abnahme der Luftverunreinigung und so der Wolkenbildung als Folge des Verbots stark schwefelhaltiger Treibstoffe. Tatsächlich ist also auch Luftreinhaltepolitik Climate-Engineering, und dieses nichts Neues. Diese Einsicht könnte Climate-Engineering hoffähig machen.

Somit läuft unsere scharfe Klimapolitik ins Leere. Die meisten Länder wollen nicht mitziehen und dürften auf Anpassung und Climate-Engineering setzen. Wie kann das verhindert werden? Die einzige Chance ist Kostenwahrheit. Es muss ein Preis auf alle CO₂-Emissionen gesetzt werden. Nach den Nobelpreis-gekrönten Arbeiten von William Nordhaus sollte er heute bei 50 Franken pro Tonne CO₂ liegen und moderat steigen. Er setzt die Anreize für sparsamen Energieeinsatz und technologische Entwicklung. Damit erübrigen sich die meisten Subventionen und Regulierungen. Das Abgabebefehlkommen von gegen 2 Milliarden Franken jährlich muss über die Senkung anderer Steuern an die Bürger zurückgegeben werden. Eine solche Politik ist so billig und gut für die Wirtschaft, dass alle Länder mitziehen können.

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

Erbschaftssteuer-Initiative

Bundesrat muss eingreifen

Dank Stadler-Rail-Gründer Peter Spuhler wissen es jetzt alle. Unternehmerfamilien sind daran, wegzuziehen. Es sind vor allem solche, die ihr Vermögen in anständige, erfolgreiche Firmen mit Tausenden Angestellten gesteckt haben. Der Grund: Eine Basis-Initiative ist eingereicht worden, die verlangt, dass Vermögen ab 50 Millionen Franken bei der Vererbung mit einem Satz von 50 Prozent besteuert werden.

Die Initiative hat eine verhängnisvolle Vorwirkung. Ein Beispiel: Der Gründer der blühenden Firma Ypsomed, Willy Michel, hält drei Viertel der Aktien. Börsenwert 5,5 Milliarden Franken. Um sie zu vererben, müsste er Aktien für rund zwei Milliarden Franken verkaufen, sollte die Erbschaftsinitiative angenommen werden. Er verlöre die Kontrolle. Aktivistische Investoren könnten die blühende Firma zerlegen. Kein Wunder, dass sich Unternehmerfamilien vorsehen. Sie kaufen Häuser im Ausland und beantragen dort die Niederlassung. Das passiert bereits, sagt eine mit der Lage vertraute Person. Schon heute fließen hohe Beträge ins Ausland, dem Staat geht Steuersubstrat verloren. Und das alles, ohne dass das Stimmvolk über die Initiative



Andreas Valda
Bundeshausredaktor

befunden hätte. Eine solche Vorwirkung ist hoch problematisch. Die einfache Lösung wäre, dass das Parlament die Rückwirkungsklausel der Volksinitiative für ungültig erklärt. Mit dem Verweis auf die schädlichen wirtschaftlichen Auswirkungen. Das Bundesamt für Justiz hat die Machbarkeit gegenüber der «Handelszeitung» bestätigt.

Doch was als plausibel erscheint, hat hohe Hürden. Die Verfassung nennt sie: Die Einheit der Materie

müsste verletzt sein, die neue Verfassungsbestimmung wäre faktisch nicht umsetzbar oder sie müsste gegen zwingendes Völkerrecht verstossen. Keiner der drei Gründe kann bejaht werden. So erscheint dieser Weg als nicht gangbar. Er käme wohl auch zu spät, denn das Parlament würde erst nächsten Sommer darüber befinden.

Es gibt die bessere Lösung, doch dafür braucht es den Bundesrat. Die Rückwirkungsklausel der Initiative besagt, dass die Regierung bei Annahme per Abstimmungsdatum sicherstellen muss, dass keine Steuerumgehung passiert. Dies zu regeln, ist praktisch unmöglich, denn eine generelle Wegzugsteuer, die alle betreffe, wäre nicht verfassungskonform. Personen mit Vermögen von über 50 Millionen beim Wegzug zu besteuern, wäre nur erlaubt, wenn man ihnen nachweist, dass sie Erbschaftssteuern zu hinterziehen versuchen. Das ist nicht praktikabel. Der Bundesrat müsste den Betroffenen faktisch verbieten, umzusiedeln. Doch das wäre eine grobe Verletzung der Verfassung. Der Bundesrat hat es also in der Hand, die Übergangsbestimmungen als nicht umsetzbar zu erklären. So wäre der schädlichen Vorwirkung der Boden entzogen.

DIALOG

Handelszeitung online

1.7.2024

«Onlineangebot CSX wird eingestellt»
CSX war das Beste an Credit Suisse. Und in jeder Hinsicht der UBS-App um Welten überlegen: Funktionalität, Performance, Übersichtlichkeit, Gestaltung. Der Entscheid, CSX zu opfern, ist ein weiterer Genickschlag für CS-Kunden. HZ-Benutzername: dch36

Handelszeitung online

4.7.2024

«Finger weg von meinem Geld!»
Es ist unverantwortlich, was sich unsere Regierung und vor allem

die Vertreter des Parlaments mit ihrer ungezügelten Ausgabenpolitik mit unseren Steuergeldern erlauben. Es gäbe der Möglichkeiten genug, den Hebel anzusetzen.
P. W. Braun

Handelszeitung online

5.7.2024

«Nur noch 1,3 Prozent Inflation – und es kommt noch besser»
Sie betrachten die Inflation viel zu optimistisch. Selbst wenn die Inflationszahl sinkt, solange diese positiv ist, mindert sich der Wert unserer Währung in Kaufkraft trotzdem. Dazu kommt das Problem mit der

Inflationsberechnung: Der LIK-Warenkorb zur Berechnung der Konsumentenpreise wird jeden Monat an das angepasst, was die Bevölkerung einkauft und ausgibt. Nur, wenn ein Produkt zu teuer wird, kaufen sich Schweizer ein billigeres Produkt als Ersatz. Dies lässt die Inflationszahl viel schwächer erscheinen. Der richtige Messwert wäre das Geldvolumen der Währung. Seit meiner Geburt 1989 ist das CHF-Geldvolumen M2 um das 3,76-Fache gestiegen. Damit ist die Kaufkraft von damals nur noch etwa 25 Prozent so viel wert.
HZ-Benutzername: Brad

► 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

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 Knuifer (gku), Andreas Valda (val) – Management: Tina Fischer (Leitung/fit) – Internationale Wirtschaft: Peter Rohner (Chefökonom/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/alj)
Korrespondent Bundeshaus Andreas Valda (val)
Leiter Strategieprojekte-Management/Innovation Stefan Mair
Channel-Management Dominic Benz (Leitung/dob), Michael Hotz (mth), Olivia Ruffiner (rul)

Social-Media-Redaktion Lukas Borner
Ständige Mitarbeitende Kurt Bahnmüller (kb), Gisbert L. Brunner (glb), Fredy Gilgen (fg), Constantin Gillies (cg), Fredy Hämmerli (fh), Sira Huwiler-Flamm (huw), Pirmin Schilliger (ps), Silvan Wegmann (Karikatursit), 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, Bernadette Schenker
Bildredaktion Fotodesk RMS, Hanna Jaray
Korrektur Susanne Scherrer (Leitung), Cordula Hawes-Bilger (stv. Leitung), Sonja Brunschweiler, 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, OneLog 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
AdOperations: Sabrina Miccolli
Abonnemente:
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
Werf-Auflage: 31969