

## GASTKOMMENTARE

## Führungsqualitäten

Demut  
ist innere  
Stärke

**Katja Unkel**  
Gründerin von  
Managing People

Wenn es um Führungsqualitäten geht, wird oft von Durchsetzungsstärke und Entschlossenheit gesprochen. Gefragt sind Führungskräfte, die unerschütterlich wirken, vor keiner Herausforderung zurückschrecken und scheinbar alles wissen. Demut passt da nicht ins Bild. Sie wird als Schwäche gedeutet, ist unerwünscht und in Vergessenheit geraten. Das ist fatal, denn Demut wird verkannt, ist sie doch ein Zeichen von innerer Stärke, Grösse und Professionalität. Genau das braucht es jetzt.

Demut bedeutet, die eigene Begrenztheit und Unvollkommenheit anzuerkennen, ohne sich selbst gering zu schätzen oder kleinzumachen. Das ist weder Abwertung noch Feigheit. Im Gegenteil, es zeugt von Souveränität und purem Realismus. Es geht um ein reales Selbstbild, was gerade im Management entscheidend ist. Führungskräfte, die sich selbst überschätzen, sind gefährlich. Sie gehen leichtfertig Risiken ein und tendieren dazu, Fehler zu vertuschen, um das falsche Bild von sich zu wahren.

Wer demütig ist, weiss, dass man nicht alles wissen kann. Niemand ist perfekt, und damit wird offen umgegangen. Das ist wichtig, denn leider herrscht immer noch der Glaube vor, dass der Chef oder die Chefin alles weiss und auf jede Frage sofort eine Antwort haben muss. Dem ist nicht so. Führung ist Steuerung. Eine Führungskraft sorgt dafür, dass das Wissen und Können aller Mitarbeitenden bestmöglich zur Geltung und zum Einsatz kommen. Man sorgt dafür, dass Antworten und Lösungen gefunden werden. Das Wissen um die eigenen Grenzen und die eigenen Stärken und Schwächen ist zentral für Authentizität und treue Gefolgschaft.

Der Einwand, dass Demut eine dienende Komponente hat, ist richtig; es bedeutet aber nicht, unterwürfig zu sein, sondern, sich in den Dienst einer Sache zu stellen. Es geht um den Beitrag zum Ganzen. So banal das klingen mag, so sehr sollte es in Erinnerung gerufen werden bei all den «Ich-Rufen» im Moment. Natürlich ist jeder Mensch wichtig. Wenn aber jeder nur noch an sich denkt, funktioniert kein Unternehmen mehr. Es braucht jenen Wir-Gedanken, damit Teams motiviert sind und Ziele erreichen. Für Egotrips ist da kein Platz.

Eine demütige Haltung verhindert, dass man die Bodenhaftung verliert. Nicht nur junge Führungskräfte sind dieser Gefahr, besonders nach einer Reihe von Erfolgen, ausgesetzt. Vorgesetzte und Aufsichtsgremien müssen rechtzeitig gegenlenken. Das fängt damit an, Demut vorzuleben. Man hört nicht auf, sich kritisch zu hinterfragen, zu lernen und andere zu fördern. Man geht konstruktiv mit Fehlern um, was Lernen und Innovationen fördert. Altbekannte Pfade dürfen verlassen werden, um Neues auszuprobieren. Bisheriges darf infrage gestellt werden – auch dann, wenn diese Idee ursprünglich vom Chef stammt. Eitelkeiten und Befindlichkeiten spielen keine Rolle.

Demut hilft, ein wirklich offenes Ohr zu haben. Das fördert Vertrauen – die Grundlage menschlichen Miteinanders. Führungskräfte sind darauf angewiesen, dass Mitarbeitende mit momentanen Schwierigkeiten zu ihnen kommen und ihnen davon erzählen. Menschen sind keine Maschinen. Leistungsschwankungen sind normal. Diese zu kennen und entsprechend zu managen, verbessert die Gesamtproduktivität.

Demut hat daher absolut nichts mit Schwäche, Kleinmachen oder gar Erniedrigung zu tun. Im Gegenteil, Demut ist gelebte Führungsstärke, sie baut Vertrauen auf, fördert Zusammenarbeit und Entwicklung. Eine gute Führungskraft stellt sich nicht über ihr Team – sie wächst mit dem Team und sichert somit nachhaltige Erfolge.

Gastautorin Katja Unkel berät, coacht und trainiert Führungskräfte und Organisationen mit ihrer Firma Managing People.

## Tech-Revolution

## Wirtschaft ohne KI geht nicht mehr



**Klaus Wellershoff**  
Ökonom bei Wellershoff & Partners

«Unangemessene  
KI-Lösungen bedrohen  
die Existenz von  
Unternehmungen.»

Revolution an Fahrt gewinnt. Effizienz ist wichtiger als Perfektion. Wer sieben von acht Anfragen auf einer Website mit generativer KI zufriedenstellend beantwortet, ist vielleicht besser als das Callcenter, welches das bisher gemacht hat. Und acht von acht gibt es im realen Leben sowieso nicht.

Der Einsatz von KI zur Produktivitätsverbesserung ist daher für viele Firmen verlockend. Doch die Risiken dieser neuen Technologie für die Unternehmen sind sehr gross. Eine KI einzusetzen,

die der Aufgabenstellung unangemessen ist, hat nicht nur das Potenzial, die Kunden unzufrieden zu machen. Unangemessene KI-Lösungen bedrohen ganz fundamental die Reputation und damit letztlich die Existenz von Unternehmungen.

Es kommt darauf an, zu wissen, wann und wie man KI einsetzt. KI funktioniert gut, wenn die zugrunde liegenden Zusammenhänge und die benutzten Algorithmen stabil sind. Dann lassen sich mithilfe von vielen Daten Muster und Zusammenhänge erkennen und neue Antworten oder Strukturen kreieren, die Sinn ergeben.

Noch wichtiger ist, zu wissen, wann KI nicht gut funktioniert. KI funktioniert nicht gut, wenn die Zusammenhänge, auf denen das Wissen basiert, instabil sind oder wenn die KI anhand von unangemessenen Datensätzen falsch trainiert wird. Ist es zum Beispiel richtig, die quantitativen Methoden, die wir für die Erstellung von Anlagestrategien für institutionelle Vermögen nutzen, auch für Privatpersonen zu verwenden? Oder trainiert man seine KI mit dem Wissen der Finanzwirtschaft der letzten vierzig Jahre, obwohl grosse Teile dieses vermeintlichen Wissens keinem soliden empirischen Test mehr standhalten?

Unsere Firmen werden sich über den Einsatz von KI in wenigen Jahren komplett neu erfinden müssen. Aus dem trägen Strom der wirtschaftlichen Entwicklung wird ein Wasserfall, in dem viele bestehende Firmen verschwinden und neue entstehen werden. Wirtschaft ohne KI wird nicht mehr gehen. Zu wissen, wann und wie man KI einsetzt, wird zur Schlüsselfrage in jeder Firma.

Klaus Wellershoff ist regelmässig Kolumnist und Co-Host von «Handelszeitung Morning-Call». Die Ansichten der Gastautoren müssen nicht mit jenen der Redaktion übereinstimmen.

## Wohnungskrise

## Gammelverfahren beim Bauen



**Rudolf Strahm**  
Ehemaliger Preisüberwacher

Der Zürcher Regierungsrat schlug Alarm, adressiert an die Behörden in Bundesbern: Trotz Wohnungsnot und Bauteuerung seien derzeit Baubewilligungsverfahren für 4000 neue Wohnungen im Kanton blockiert.

Nicht Monate, sondern Jahre verstreichen oft bis zum Baubeginn. Komplexe Gammelverfahren bei Ämtern verzögern und verteuern den Wohnungsbau. Da kommt erstens die Raumplanungsgesetzgebung ins Verfahrensspiel; verantwortlich ist das Bundesamt für Raumentwicklung unter Bundesrat Albert Rösli. Zweitens das Natur- und Heimatschutzgesetz, betreut durch das Bundesamt für Umwelt, ebenfalls bei Rösli. Dann wird drittens der Ortsbildschutz beim Bundesamt für Kultur unter Bundesrätin Elisabeth Baume-Schneider geprüft. Und schliesslich macht häufig auch das Bundesamt für Wohnungswesen unter Bundesrat Guy Parmelin Auflagen. Die Organisation Pro Natura frohlockte über solche Verhinderungen: «Neue Bauzonen werden kaum noch ausgeschieden.» Man will lieber Mais- und Rapsfelder bewahren (notabene Biodiversitätskiller!) als neue begrünte Wohnquartiere zulassen.

Des Weiteren kommen die Einsprachen von Nachbarn und kleinen Hauseigentümern mit einer Rekurskaskade zum Zug, oft dreistufig mit einer Gammeljustiz bis zum Bundesgericht, das sich äusserst schutzfreudig gebärdet. Das Parlament gestaltete letzten Herbst das Lärmschutzgesetz etwas baufreundlicher, nachdem viele Wohnbauvorlagen durch rigide Bundesgerichtsentscheide blockiert worden waren. Doch bis heute ist die Anpassung der Lärmschutzverordnung im Departement Rösli immer noch unterwegs, was der Zürcher Regierungsrat kritisierte.

Nun haben die prozessfreudigen Rechtsanwälte mit ihrem Rekursbusinessmodell das Bundesinventar der schützenswerten Ortsbilder der Schweiz von nationaler Bedeutung (Isos) als neues Tummelfeld ausgewählt. Dazu gehört nicht nur der Schutz historischer Bauten, sondern auch alle Schutzräume, Fotovoltaikanlagen sowie der Gewässer- und Grundwasserschutz in 1200 Ortschaften. Dadurch fallen drei Viertel des Zürcher Stadtgebiets unter das Isos. Jedes

durch Zonenzuteilung und Landpreislimitierung profitieren würde. Sieben Kantone kennen es bereits. Es ermöglicht zum Beispiel Vorgaben für den Pflichtanteil von Wohnungen mit Kostenmiete und belohnt mit rascheren Verfahren auch private Immobilieninvestoren.

Das rhetorische Befreiungsmantra lautet heute von den Grünen bis zu den Konservativen: «Mehr verdichtetes und höheres Bauen!» Aber Verdichtung in bestehenden Gebäuden, wie Dachstockausbau und Gartenanbauten, ist extrem teuer. Und verdichtete Zonen mit hohen Wohnblöcken sind familienfeindlich: zu wenig Spielplätze, zu wenig Stauraum in Kellerabteilen, wenige Autoeinstellhallenplätze. Dabei brauchen Familien mit Kindern mehr Platz für Velos, Anhänger, Kinderwagen und Sportgeräte. (Ich war 13 Jahre Präsident des Deutschschweizer Mieterinnen- und Mieterverbands und weiss, wovon ich spreche.)

Was passiert heute, da in Städten und Agglomerationen angesichts der demografischen Entwicklung zu wenig Wohnraum gebaut werden kann? In einer Stadt nach der andern gibt es Druck mit Volksinitiativen. Mehr öffentliche Mittel und Zonenanteile für den gemeinnützigen Wohnungsbau mit Kostenmiete sind unverzichtbar, aber auch dieser unterliegt den langsamen Verfahren. Nun kommt eine Welle von Volksbegehren der Mieterseite für Mietzinsdeckelung und Renovationskontrollen. Nach Genf hat auch Basel 2022 ein Wohnschutzgesetz angenommen. Es hat zwar die Anzahl Leerkündigungen erfolgreich reduziert, aber der Neuwohnungsbau in der Stadt Basel ist zunächst doppelt so stark eingebrochen wie in Basel-Landschaft. In Zürich und anderswo laufen ähnliche Volksbegehren mit grossem Potenzial.

Den Preis für diese verschleppte und verteuerte Bautätigkeit, für Behördenwettbewerb und Gammelverfahren zahlen nicht wir, die Alten. Sondern die Jüngeren, die Familien mit Kindern, die Neuzuzüger. Das ist die grösste Hypothek für die nachfolgende Generation!

Gastautor Rudolf Strahm ist ehemaliger Preisüberwacher und Ex-SP-Nationalrat.

Mal, wenn etwa ein Bauprojekt das Grundwasserschutzgebiet tangiert, muss der Kanton das Bundesamt für Kultur (!) einbeziehen. Deshalb werden in der Stadt Zürich derzeit dreihundert Bauprojekte unter Isos-Prüfung verzögert.

Weiss die eine Hand, was die andere tut? Zwar hat Bundesrat Parmelin seit 2022 schon drei runde Tische zu Mietrecht und Wohnungsmangel organisiert. Bundesrätin Baume-Schneider macht jetzt einen neuen zur Isos-Prozedur. Aber wer koordiniert? Wer führt?

Es gibt valable Vorschläge. Der Städteverband fordert ein nationales Vorkaufsrecht beim Bauland für die Gemeinden, wovon nicht nur der Wohnungsbau, sondern auch der Gewerbebau