

## GASTKOMMENTARE

Die Ansichten der Gastkolumnisten können von jenen der Redaktion abweichen.

## Fractional Leadership

## Teilzeitführung wird zum Stresstest



Katja Unkel

Gründerin von Managing People

Teilzeitarbeit ist als Fractional Leadership in den Führungsetagen angekommen. Man verspricht Seniorität auf Knopfdruck – ganz ohne Fix- und Fehlbesetzungskosten – und trifft den Nerv der Zeit: Firmen wollen beweglich bleiben, und Führungskräfte wollen Luft gewinnen. Kann das funktionieren?

Es klingt verführerisch: Zwei Tage pro Woche kommt die neue Finanzchefin. Sie bringt Erfahrung mit, macht Tempo und fokussiert. Der feste Rhythmus zwingt zu Beschlüssen. Alles top – bis das Team anfängt, Entscheidungen zu vertagen und Prioritäten zu verschieben. Auch Konflikte werden erst bei der nächsten Chefsite angesprochen. Fragen zu sammeln, anstatt sie zu beantworten, führt zu teuren Warteschleifen.

Natürlich sind auch Vollzeitchefs mal abwesend. Sie reisen oder stecken in Sitzungen. Grundsätzlich sind sie jedoch erreichbar, und – was für die Selbstorganisation noch wichtiger ist – sie können jederzeit Mitarbeitende für ein Update kontaktieren. Diese Omnipräsenz lässt Mitarbeitende nicht abwarten bis zur Visite, sondern täglich aktiv sein.

Fractional Leadership kann ein Schlupfloch für mangelnde Eigeninitiative und fehlendes Engagement liefern. Sind weder Stellvertretung noch Zuständigkeiten oder Entscheidungsbefugnisse geklärt, wird es schwer. Fehlt ein intaktes Führungssystem, trifft man auf unklare Verantwortlichkeiten, falsche Autoritäten und fehlendes Empowerment. All das, was eine Vollzeitchefin ausgleicht – mit doppeltem Einsatz und steter Präsenz für Ad-hoc-Korrekturen und -Feedbacks. Ja, genau: eine Zumutung.

Es ist diese Zumutung, dieser Stress im Führungsalltag, von dem man sich Entlastung wünscht. Genau das macht Fractional Leadership so attraktiv. Denn Führung bedeutet Arbeit an jedem einzelnen Tag: Widerstand aushalten, Klarheit wiederholen, Konflikte klären und Menschen entwickeln. Das kostet Zeit und Nerven mit steigender Tendenz, denn heute beanspruchen Mitarbeitende deutlich mehr Individualführung. Ihre persönlichen Interessen haben Vorrang und verlangen Beachtung. Der Führungsaufwand nimmt zu. Fehlt dann ein intaktes Regelsystem, fordert man schnell Unmenschliches.

Falsche Strukturen führen heute dazu, dass zahlreiche Führungsrollen unführbar geworden sind: zu viele Themen, Stakeholder und Abstimmungen, zu oft «Alles läuft über mich» – bei immer weniger Zeit – lassen die Überstunden ansteigen. Wenn eine Rolle nur mit sechzig Stunden in der Woche funktioniert, ist nicht der Mensch zu schwach, sondern das Jobdesign falsch. Fractional Leadership hat hier keine Chance.

Zudem darf nicht vergessen werden, dass Führungsverantwortung weder in Teilzeit geht noch sich wegdelegieren lässt. Sie gilt immer. Wer das ausser Acht lässt, unterliegt bei der fraktionalen Führung einem Etikettenschwindel. Der Teilzeitboss ist dann nichts anderes als ein Berater oder Mentor: ratgebend, aber ohne Verantwortung. Mit Führung hat das nichts zu tun.

Fractional Leadership kann gelingen, wenn die Teilzeitchefs erstklassig sind und das Führungssystem funktioniert. Teilzeitführung lebt nicht von Seniorität an Jahren, sondern von Kompetenz in Sachen Management. Wer es nicht schafft, selbststeuernde Teams zu entwickeln, die sich eigenständig führen können, erlebt das Modell als Audit. Schwachstellen werden offengelegt und Ausreden begünstigt. Exzellenz ist unentbehrlich – in der Steuerung und im System. Sonst kauft man Seniorität ein und verliert das, was Führung ausmacht: Verantwortung und Konsequenz.

Die Gastautorin coacht Führungskräfte bei der Managing People AG.

## Iran-Krieg

## Ein Schuss ins Knie



Klaus Wellershoff

Ökonom bei Wellershoff & Partners

## «Der amerikanische Angriffskrieg ist eine Schwächung der USA und des Westens.»

in Notwehr gehandelt, sondern diesen Militärschlag wochenlang vorbereitet.

Amerikas politisches System kommt dadurch weiter ins Wanken. Was ist ein Parlament noch wert, wenn der Präsident im Alleingang Steuern in Form von Zöllen erheben und Kriege erklären kann und im Übrigen mit Dekreten regiert? Was ist eine Demokratie wert, wenn in Sachen Steuern der Oberste Gerichtshof an einem Tag

dem Präsidenten sein Handeln verbietet und dieser am nächsten Tag die Steuern wieder einsetzen kann? Die Vereinigten Staaten sind in der grössten Verfassungskrise ihrer Geschichte angekommen.

Aber auch aussenpolitisch brennt es lichterloh: Der Iran-Krieg ist der dritte Vorfall in etwas mehr als zwei Monaten, der die Bündnispartner der Amerikaner brüskiert. So wenig, wie sich der US-Präsident um sein Parlament gekümmert hat, so wenig kümmert er sich um andere Staaten. Auch zehn Tage nach Kriegsbeginn ist niemandem klar, was das Kriegsziel ist oder wie das weitere Vorgehen gegen den Iran aussehen soll. Und doch verlangt Donald Trump Solidarität mit seinem Alleingang. Das kann und sollte niemand gutheissen.

Und schliesslich ist da die wirtschaftliche Lage. Die US-Konjunktur hat sich signifikant abgeschwächt. Das Wachstum der US-Wirtschaft hat sich halbiert. Im vierten Quartal des letzten Jahres war die Beschäftigung rückläufig. Der Überfall auf den Iran und seine Auswirkung auf die Energiepreise drohen nun die US-Wirtschaft in die Rezession zu schicken.

Gleichzeitig steigen die Zinsen. Ein Albtraumszenario für die sehr teuer bewerteten US-Aktienmärkte. Manche sagen, dass der Zinsanstieg am Anstieg von Inflationserwartungen liegt. Dagegen spricht, dass auch die Zinsen auf inflationsgeschützte Anlagen deutlich angezogen haben. Was bleibt dann als Erklärung? Die Welt verliert ihr Vertrauen in Amerika als Schuldner. Wen wunderts?

Der Gastautor ist Gründer und VR-Präsident von Wellershoff & Partners.

## Leistungsbilanz-Ungleichgewichte

## In den Konfliktlinien der Weltwirtschaft



Boris Zürcher

Ökonom und ehemaliger Direktor für Arbeit beim Seco

## «Die Folge kann sein, dass Wertschöpfung aus der Schweiz abwandert.»

Vermögenswerten stärkt den Dollar, verteuert US-Exporte und verbilligt Importe. Das amerikanische Leistungsbilanzdefizit wird dadurch strukturell verfestigt.

Auf der anderen Seite steht Chinas Wirtschaftsstrategie. Peking hat seine Industriepolitik in den vergangenen Jahren massiv ausgeweitet, Schlüsselindustrien mit staatlichen Krediten und Subventionen gefördert und den Renminbi künstlich tief gehalten. Exemplarisch dafür steht die Initiative «Made in China 2025». Weil der private Konsum vergleichsweise schwach bleibt, drängt ein grosser Teil der Produktion auf die Weltmärkte.

So entsteht ein strukturelles Ungleichgewicht. Chinas Wirtschaftsmodell ist auf ausländische Nachfrage angewiesen, während die Vereinigten

Staaten faktisch als «Konsument der letzten Instanz» fungieren. Amerikanische Haushalte und der Staat verschulden sich – und die Ersparnisse der Überschussländer fliessen über die Finanzmärkte wieder in die USA zurück.

In dieser Ausgangslage spielt die Schweiz eine nicht unbedeutende Rolle – obwohl sie wirtschaftlich viel kleiner ist. Gemessen an ihrer Wirtschaftsleistung weist sie einen der grössten Leistungsbilanzüberschüsse der Welt auf und trägt zur Perpetuierung der globalen Ungleichgewichte bei. Der Überschuss der Schweiz entsteht nicht nur durch Exportindustrien wie Pharma oder Maschinenbau, sondern auch durch Kapitalerträge aus Auslandsvermögen, Lizenz-einnahmen und die Gewinnrückführung internationaler Konzerne. Die Schweiz exportiert nicht nur Güter und Dienstleistungen, sondern auch Ersparnisse – und finanziert damit die Defizite anderer Länder.

Was vordergründig ökonomisch als Stärke erscheint, schafft zugleich politische Abhängigkeiten. Länder mit Leistungsbilanzüberschüssen geraten in einer zunehmend protektionistischen Welt unter Druck – etwa durch Zölle und Forderungen nach Investitionen im Ausland. Anschauungsunterricht dazu geben der Schweiz gegenwärtig nicht nur die USA, sondern jüngst auch Italien und die EU mit ihrer Initiative «Made in Europe» insgesamt. Folge davon kann sein, dass Wertschöpfung aus der Schweiz abwandert.

Die globalen Ungleichgewichte sind damit längst mehr als eine ökonomisch interessante Fussnote. Sie haben eine geopolitische Dimension erhalten und prägen die Konfliktlinien der Weltwirtschaft. Indem die westlichen Industriestaaten sich zunehmend gezwungen sehen, die protektionistische chinesische Handelspolitik zu kopieren, wird das für die offene Schweiz zu einem anhaltenden Problem. Denn ihr Wohlstand beruht auf genau jener offenen Weltwirtschaft, die politisch immer weniger selbstverständlich erscheint.

Der Gastautor war bis Ende 2024 Direktor für Arbeit beim Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco).