

# Konjunktur Und die Aufbruchstimmung?

Der Aufschwung kommt, aber wie stark wird er und vor allem wie lang wird er halten? Der Optimismus von Konsumenten und Unternehmern ist in vielen Ländern zwar sehr gross, Aufbruchstimmung bleibt aber bis jetzt Mangelware. Woran das liegt?

Vielleicht trauen die Menschen dem Erfolg der Impfstrategie noch zu wenig. In praktisch allen Industrienationen wird zurzeit so fleissig geimpft wie nie zuvor. Der Anteil der Menschen, der sich impfen lassen will, steigt. Die Aussichten, dass wir im Herbst zwei Drittel der Bevölkerung immunisiert haben werden, sind gut. Was ist aber mit dem dritten Drittel? Vielleicht sind die Menschen auch vorsichtig, weil in diesem Frühsommer die Ansteckungszahlen in Europa in vielen Ländern so parallel zurückgegangen sind. Lockdown oder Lockerungskurs schien dabei keinen Unterschied gemacht zu haben. Wer glaubt noch an Prognosen von Virologen? Wie sieht dann aber der Herbst aus?

Und wieder einmal geht in den USA alles schneller als in der Schweiz und in Europa

Vielleicht ist es auch einfach die nüchterne Feststellung, dass in Europa und in der Schweiz mal wieder alles langsamer vonstatten geht als in den USA. Genau wie in den letzten Rezessionen brauchen die USA gut anderthalb Jahre, bis die Konjunktur sich wieder normalisiert. Europa und die Schweiz ein volles Jahr länger.

Vielleicht ist es auch so, dass viele Menschen instinktiv begreifen, dass der Ablauf der Rezession zwar nicht ungewöhnlich ist, dass wir uns aber immer noch in einer tiefen Krise befinden. Tatsächlich war die Unterauslastung der Wirtschaft im ersten Quartal in der Schweiz und in der Euro-Zone mehr als doppelt so gross als in der Finanzkrise. In Grossbritannien, wo der Brexit die Wirtschaft zusätzlich belastet, wurden sogar so tiefe Werte gemessen, wie seit dem Zweiten Weltkrieg nicht mehr.



**Klaus Wellershoff**  
Ökonom,  
Wellershoff & Partners

«Wie die Geldpolitik wieder normalisiert werden kann, ist völlig unklar. Und darin ist bereits die nächste Wachstumsschwäche angelegt.»

Schliesslich haben die politischen Entscheidungen der vergangenen Wochen die Menschen zusätzlich verunsichert. So hat der Bundesrat offensichtlich ohne einen Plan B die Verhandlungen zum Rahmenabkommen mit der EU abgebrochen. Die sich abzeichnende Einführung einer globalen Mindeststeuer für Grossunternehmen wird sich negativ für den Standort Schweiz auswirken. Das Volks-Nein zum CO<sub>2</sub>-Gesetz bedeutet, dass es uns bis auf weiteres beim Thema Dekarbonisierung an klaren Rahmenbedingungen mangelt. Und die sich nun abzeichnende Diskussion um ein weiteres AHV-Reförmchen wird den Eindruck der Visions- und Planlosigkeit und letztlich der Ohnmacht der doch angeblich so souveränen Schweiz angesichts der globalen Veränderung noch verschärfen.

Die helvetische Kompromissbereitschaft ist auf ein tiefes Niveau gesunken

Mitten in der Krise scheint uns nicht nur der Kompass verloren gegangen zu sein. Die für den Erfolg unseres gesellschaftlichen Systems so wichtige Kompromissbereitschaft ist auf einem sehr tiefen Niveau angekommen. Die Menschen spüren wohl, dass man zwar zu allem Nein sagen kann, dass es so aber bestenfalls schleppend vorangeht.

Wie stark und wie dauerhaft wird dann der Aufschwung? Keine Frage, wir werden von dem historisch einmalig grossen, wirtschaftspolitischen Stimulus des Auslands profitieren. Rekorddefizite und tiefe Zinsen sprechen für einen anfangs sogar sehr kräftigen Aufschwung. Was danach kommt, steht aber in den Sternen. Denn wie die Staatsfinanzen auf einen stabilen Pfad gebracht werden können und wie die Geldpolitik normalisiert werden kann, ist völlig unklar. Im besten Fall bedeutet das nach ein paar Quartalen mit starkem Wachstum bereits die nächste Wachstumsschwäche. Ist es das, was die Aufbruchstimmung im Keim erstickt?

MEHRWERT (216)

## HR im Koma

RICCARDA MECKLENBURG

Die junge Frau, mit der ich zusammensass, erzählte mir, dass ihre Firma ihren Antrag auf Unterstützung ihrer Weiterbildung abgelehnt hatte. Sie bildete sich in ihrer Freizeit gerade umfangreich in Coaching und Leadership weiter, um für eine Führungsfunktion gut gerüstet zu sein. Die HR-Abteilung lehnte ihren Antrag ab, weil ja dann jeder kommen könnte, um für eine Coaching-Ausbildung anzufragen. Die junge Frau ist im besten Alter und hoch motiviert für eine Führungsposition, aber die HR-Abteilung scheint nicht ganz im Heute angekommen zu sein. Selbst das World Economic Forum unterstreicht, dass Führung heute mehr mit Kooperation, mit mehr Coach als Boss und mit emotionaler Intelligenz zu tun hat als das «par ordre du mufti» der Vergangenheit. Doch das überfordert die firmeneigenen Personaler anscheinend. Die HR-Verantwortlichen kommen nicht einmal auf die Idee, ihr eine Alternative für die Karriereentwicklung vorzuschlagen. Es kam gar nichts ausser dem Njet. Die vielen Schlagzeilen und Zitate in den Medien, dass man dringend weibliche, ambitionierte Talente in der Wirtschaft sucht, denken sich die Journalisten offenbar nur aus.



«Viele firmeneigene Personaler sind überfordert.»

In Tat und Wahrheit passiert in vielen HR-Abteilungen so gut wie gar nichts, ausser dass sie sich jetzt beschweren, weil sie seit neuestem Tiktok-Videos von Bewerbern erhalten statt Lebensläufe. Oder sind Sie schon einmal von Ihrem HR-Chef mit einem Vorschlag überrascht worden, wie man Lohnungleichheit im Unternehmen eliminieren könnte? So ganz von sich aus, ohne Befehl von oben?

Natürlich könnte man jetzt auch den Spieß umdrehen und fragen: Warum haben Sie als CEO und als VRP nicht die Personalverantwortlichen aufgefordert, ein Strategiepapier zu entwickeln, wie im Unternehmen Lohnungleichheit künftig verhindert und die bestehenden Fälle korrigiert werden könnten? Im schlimmsten Fall hätten Sie geantwortet: Ich traue es den HR-Verantwortlichen nicht zu, etwas Vernünftiges zu entwickeln. Nun, die Tatenlosigkeit vom obersten Management und vom HR hat jetzt eine Verschärfung des Gleichstellungsgesetzes zur Folge. Die Vorschriften nehmen zu, die Administration und der Aufwand steigen, und natürlich auch wieder das Gemecker über den Staat, der sich überall einmischte. Das hätte man verhindern können, wenn man diese Form der Ungerechtigkeit nicht schamlos ausgenutzt hätte, um Frauen als günstige Arbeitskräfte zu missbrauchen.

Riccarda Mecklenburg, Präsidentin Verband Frauenunternehmen, Founder Crowdconsult.ch.

# Leadership Wie Teams krisenfest werden

Stellen wir uns vor, dass wir das Matterhorn besteigen möchten. Wir packen Rucksack und Proviant. Das Wetter scheint gut zu sein, die Luft ist mild und die Stimmung gut. Beim Abstieg dreht das Wetter, es beginnt zu schneien. Im dichten Nebel stürzt ein Mitwanderer unglücklich. Es gibt keinen Handy-Empfang und die Gruppenmitglieder streiten, was zu tun sei. Bei Einbruch der Nacht haben sie sich in zwei Gruppen aufgesplittet: Die einen wollen verzagt ausharren, die anderen den gefährlichen Abstieg wagen.

Aus Extremsituationen lernen wir, welche Mechanismen Teams aus dem Tritt bringen können – und welche Faktoren Teams resistenter gegen Belastungen machen.

Unter normalen Umständen können uns Leichtsinns oder Verzagtheit höchstens ärgern. In Krisen jedoch können sie lebensgefährlich werden. Belastbare Teams balancieren die nötige Zuversicht in die eigene Handlungsfähigkeit mit bedachtvoller Vorsicht. Sie überschätzen sich nicht und vermeiden Übermut oder Leichtsinns. Gleichzeitig sind sie auch nicht verzagt oder zögerlich, sondern gehen die Probleme an.

Realistische Selbstkenntnis ist lebenswichtig, um Krisen zu meistern. Das gilt für Führungskräfte und für Teams. Zuerst sollte Klarheit über formale Rollen und Verantwortlichkeiten herrschen. Das klingt trivial, aber wer hat nicht schon in Teams gearbeitet, in denen das nicht der Fall war? Häufig gehen wir unbewusst von funktionalen Rollen aus. Nehmen wir unser Matterhorn-Beispiel: «Der Peter hat es schon mal bestiegen, also ist er



«Leichtsinn und Verzagtheit sind in Krisen schnell lebensgefährlich.»

**Katharina Lange**  
Professorin für Leadership, IMD

der Anführer.» Selten genug überlegen sich Teams, welche Verhaltensrollen jeder und jede einnehmen soll. Hochleistungsfähige Teams haben je einen Vertreter aus diesen Gruppen: Koordination, Analyse, sozialer Zusammenhalt, Kreativität, Umsetzung und Fertigstellung.

Je unterschiedlichere Ideen ein Team nutzen kann, desto besser

Das Team kennt die mentalen Modelle seiner Mitglieder. Sie wissen, wie sie denken: «Anna ist analytisch, sie sucht Daten und Fakten zusammen, bevor sie eine Entscheidung trifft.» Sich intuitiv abstimmen zu können, erzeugt Resistenz. Und natürlich erleichtert diese Form der Selbstkenntnis auch im gewöhnlichen Arbeitsalltag das Miteinander und reduziert Stress.

Einander so gut zu kennen, setzt voraus, dass jeder und jede sich sicher fühlt, die eigene Perspektive zu äussern und Fehler einzugestehen. Dieses Gefühl der

Sicherheit wird als «psychological safety» bezeichnet. Das Vertrauen zu erzeugen, ist die massgebliche Aufgabe der Führungskraft. Sie sollte als Vorbild das tun, was sie von ihren Teammitgliedern verlangt. Wird Fehlverhalten zum Beispiel zu lange akzeptiert, erodiert die Leistung des Teams schnell. Psychologisch sichere Teams halten sich mit Bewertungen von Ideen zurück, sie argumentieren «hart an der Sache und weich an der Person».

Alle Krisen haben das Element des Neuen und jede Krise hat etwas Überwältigendes an sich. Also müssen Teams sehr schnell und sehr kreativ handeln und auf die Bedrohung eingehen. Resistente Teams bringen drei Faktoren zusammen: Alle sind motiviert, eine Lösung zu finden. Man kennt sich gut. Und die Mitglieder vertrauen sich und können auch «dumme» Ideen äussern. Je mehr und je unterschiedlichere Erfahrungen wir als Team nutzen können, desto wahrscheinlicher ist es, dass eine verwertbare, belastbare, lebensrettende Idee dabei ist. Ob am Matterhorn oder im Business.

## DIALOG



**HZ online** 22.6.2021  
«Amag-Chef Helmut Ruhl im Interview: Ab 2025 ist elektrisch günstiger als Benzin»  
Wir haben seit Jahren das ungelöste Problem dieser sogenannten Energiewende. Die «Greenouts», unzureichende Stromproduktion der grünen Energiequellen, sind vorprogrammiert und im letzten Winter in Texas auch schon eingetreten. Windparks kann man auch nicht überall und beliebig gross bauen. Grosse Wind-

parks bremsen den Wind und verlieren so an Wirkungsgrad, wie Wissenschaftler gezeigt haben. Und mit der Corona-Krise haben sich auch Produktions- und Lieferketten eher nachteilig verändert. Ein Elektromobil, das man weder kaufen noch aufladen kann, ist in Unterhalt und Betrieb aber dennoch sicher günstiger als ein herkömmliches Fahrzeug.  
Pina Cooper



**HZ online** 19.6.2021  
«Geheime Liste des Bundesrats zeigt: Das erwartet die Schweiz ohne Rahmenabkommen»  
Die Nachteile der Schweiz ohne #Rahmenabkommen summieren sich. Das zeigt ein Geheimpapier, das der Bundesrat erst jetzt publiziert hat.  
Via @Handelszeitung  
Rudolf Mohler  
@rudolf\_mohler

**HZ Nr. 25** 17.6.2021  
«Diese Firmen sind die grössten Steuerzahler der Schweiz»  
Die grössten drei Steuerzahler in der Schweiz waren 2020 Roche, Nestlé und Novartis. Laut @Handelszeitung waren es zusammen 3 Milliarden Franken.  
Reto Lipp  
@retolipp



**HZ online** 20.6.2021  
«Oscar Schwenk im HZ-Interview: Pilatus geht sicher nicht an die Börse, solange ich etwas zu sagen habe»  
Pilatus ist der Inbegriff eines innovativen Schweizer Unternehmens und der Beweis, dass hochmoderne Flugzeuge von einem KMU hergestellt werden können. Sollte Pilatus je an die Börse gehen, wird es wohl keine fünf Jahre dauern, bis das Unternehmen in ausländischen, im schlimms-

ten, aber wahrscheinlichsten Falle in chinesischen Händen wäre.  
Thomas Schaad

**HZ online** 20.6.2021  
«Franziska Ryser über das Scheitern des CO<sub>2</sub>-Gesetzes»  
Das sehe ich auch so. Ich bin nicht gegen Klimaschutz und Umweltschutz. Aber sicher nicht mit so einem Gesetz. Das taugt nichts. Man kann nicht über Geld Klimaschutz betreiben. Das nützt nur denen, die daran verdienen.  
Hansjürg Conception

## Schreiben Sie uns

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