

**Zeitschrift:** Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur  
**Band:** 94 (2014)  
**Heft:** 1018

**Artikel:** Betroffenheit ist nicht genug  
**Autor:** Zwygart, Ulrich  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-735931>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 04.05.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**



## Manager und Leistung

### Betroffenheit ist nicht genug

**K**ürzlich haben Spitzenpolitiker bedeutende Abstimmungen verloren, und Grossbanken mussten Schuldbekennnisse ablegen und hohe Bussen bezahlen. Darauf hörte man die Akteure sagen: «Ich fühle mich durchaus betroffen» oder «Wir sind uns keiner Schuld bewusst». Wird Verantwortung so wahrgenommen? Topmanager führen Erfolge gerne auf ihr eigenes Tun zurück. Bei Niederlagen und Misserfolgen treten sie jedoch gerne ins zweite Glied zurück. Hängt das damit zusammen, dass die Öffentlichkeit bzw. bestimmte Medien rasch Konsequenzen in Form von Rücktritten fordern? Führen bedeutet, zusammen mit anderen Personen Ziele zu erreichen. Topmanager, Exekutivmitglieder oder CEOs, stehen gegenüber ihren Anspruchsgruppen (Mitarbeitern, Aktionären oder Stimmbürgern, Kunden/Leistungsempfängern, Staat/Gesellschaft) in der Verantwortung. Sie vertreten die Organisation gegen aussen und delegieren Aufgaben und ganze Geschäftseinheiten an unterstellte Divisions- oder Bereichsleiter. Die Delegation umfasst die Verantwortung für die übertragenen Aufgaben. Die Gesamtverantwortung bleibt beim Topmanager. Es ist deshalb in seinem Interesse, sich über die Ereignisse und Resultate im delegierten Bereich regelmässig aufdatieren zu lassen und, falls nötig, zu handeln. Mit strategischen und operativen Zielen, periodischen Berichten, persönlichen Besuchen und direkter bzw. indirekter Einflussnahme stellen Topmanager sicher, dass zum langfristigen Wohl der Organisation gehandelt wird. Verantwortung bedeutet für Topmanager, sich der eigenen Rolle bewusst zu sein und entsprechend vorzugehen: «Ich trage die Gesamtverantwortung für das, was geschehen ist. Ich werde mit meinem Team in den kommenden drei Monaten genau analysieren, wieso es dazu kommen konnte, und daraus die Lehren ziehen.» Mit diesen Worten steht der Topmanager zu seiner Verantwortung. Und wenn darauf die angesprochenen Taten und nach 100 Tagen die Kommunikation mit den Anspruchsgruppen folgen, legt er Rechenschaft ab. Das ist glaubwürdig. Verantwortung und Glaubwürdigkeit sind eng miteinander verknüpft. Wir, die Öffentlichkeit, und mit uns die Medien sollten daran ebenso interessiert sein wie die Topmanager.

*Haben Sie eine Frage an unseren Kolumnisten?  
Schreiben Sie an [manager@schweizermonat.ch](mailto:manager@schweizermonat.ch)*

Ulrich Zwygart ist Honorarprofessor für Unternehmensführung an der Universität St. Gallen.



## Macht- spiele

### Wilhelm Tells Weltreise

**B**rasilien, Sommer 2014. Die Schweiz spielt nicht nur im Stadion, sondern vor allem auch ausserhalb: Präsenz Schweiz plant, bis zur nächsten Olympiade mit einem «House of Switzerland» durch Brasilien zu touren, Swissnex hat soeben einen Schweizer Innovations- und Technologiehub in Rio eröffnet und Pro Helvetia möchte künftig Schweizer Künstlern eine attraktive brasilianische Bühne bieten. Da gerät der Fussball schon mal zur Nebensache. Doch wir vergessen, das wohl attraktivste Schweizer Produkt im Ausland anzupreisen: unser politisches System, unser Schweizer Demokratielabor mit fein ausgeklügelten politischen Mechanismen; wenn uns etwas eint und zu unserer gemeinsamen Identität beiträgt, dann wohl die Unterstützung von (direkter) Demokratie und Föderalismus. Unser Wissen über Stärken und Schwächen unseres partizipativen Systems ist in der EU, bei unseren europäischen Nachbarn oder auch in diversen Ländern im Demokratisierungsprozess stark gefragt. Die Schweiz sollte der Welt deshalb ein attraktives Angebot machen: ein «Institut Guillaume Tell»! Keine neue Schiesssportanlage mit archaischen Waffen, sondern umherziehendes Demokratielabor, das in wichtigen Partnerländern kreativen Köpfen aus Demokratieforschung und -praxis eine Bühne zur kritischen Debatte und gutschweizerischen Kompromissuche bietet (Branding: «The SwitzerLab for Democracy»). Das «Institut Guillaume Tell» ist Track-II-Diplomatie im besten Sinne, indem es nichtstaatliche Akteure einbindet und unabhängig von der direkten Interessenvertretung der Schweizer Botschaften agiert. Nach dem Vorbild von Swissnex oder der Swiss Foundation for World Affairs würde das SwitzerLab als Private Public Partnership organisiert. Denn auch die Wirtschaft hat ein grosses Interesse an einer positiveren internationalen Präsenz des Landes. Gestartet wird in einer für die Schweiz – trotz allem – wichtigen Hauptstadt wie Brüssel oder Berlin, nach ein paar Monaten zieht die Karawane weiter und baut das Institut in einer neuen Stadt auf, mit dem Fernziel einer festen Etablierung. Wilhelm Tell hat es verdient, ein bisschen mehr von der Welt zu sehen – bieten wir ihm mit dem SwitzerLab die Chance, über den eigenen Apfelrand hinauszuschauen!

Nicola Forster ist Gründer und Präsident des Think Tanks foraus – Forum Aussenpolitik. Als Stipendiat des Mercator-Kollegs arbeitet er derzeit in diversen Think Tanks rund um die Welt.