

**Zeitschrift:** Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur  
**Band:** 95 (2015)  
**Heft:** 1023  
  
**Artikel:** Wie viel Sinn machen Leadership-Kurse?  
**Autor:** Zwygart, Ulrich  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-736066>

### **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:** 08.02.2026

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



## Macht- spiele

### Das ist des Putins Kern

**K**ennen Sie die Geschichte von Putin, Merkel und dem Hund? Angela Merkel hat panische Angst vor Hunden, eine Schwäche, die Vladimir Putin natürlich nicht verborgen geblieben ist. Bei einer Diskussion vor Journalisten ruft er deshalb absichtlich seinen schwarzen Labrador Koni in den Raum, der sogleich intensiv an ihr zu schnüffeln beginnt – die wichtigste Politikerin der Welt ist mit ihrer Angst öffentlich blossgestellt. Im kürzlich erschienenen, brillanten Merkel-Porträt des «New Yorker» kommentiert sie süffisant: «I understand why he had to do this – to prove he's a man. He's afraid of his own weakness.» Der Machismo von Putin ist aber nur die halbe Wahrheit: Hier hat der russische Herrscher ein Machtspiel mit ziemlich archaischen Mitteln gespielt. Es folgte eine diplomatische Eiszeit zwischen Deutschland und Russland, und Merkel misstraut Putin bis heute.

Auch die Schweiz leistete sich einen ähnlichen Eklat, allerdings ohne machtpolitische Ambitionen. Als der damalige chinesische Präsident Jiang Zemin im März 1999 zu Besuch war, demonstrierte eine Handvoll Tibeter lautstark auf den Dächern und hinter Absperrgittern rund um das Bundeshaus und unterbrach den geplanten Empfang des hohen Gasts. Dessen wütende Reaktion an die Adresse des Bundesrates: «Sind Sie nicht in der Lage, dieses Land zu regieren? Die Schweiz hat einen guten Freund verloren.» Der diplomatische Scherbenhaufen war angerichtet.

In der Schweiz und in Europa sind wir nicht besonders sensibel, wenn es um Symbole der Macht geht – ganz im Gegensatz zu lange vernachlässigten Akteuren wie Russland oder China. Diese möchten sich ihren rechtmässigen Platz auf dem internationalen Parkett erobern und fahren dafür auch gerne mal die Ellbogen aus. So beklagte sich der chinesische Premier bei einem Besuch in Grossbritannien kürzlich, dass der rote Teppich für ihn exakt drei Meter zu wenig lang sei. Auch hier kein ärgerliches Detail eines mangelhaften Protokolls, sondern eine klare politische Message: Wir sind jetzt eine Weltmacht und wollen dementsprechend behandelt werden. Wenn jemand Machtspiele treiben darf, dann wir! Eine originelle Waffe, auch wenn man dabei manchmal buchstäblich auf den Hund kommt.

Nicola Forster ist Innovationsberater und Gründer und Präsident des Think Tanks foraus – Forum Aussenpolitik.



## Manager und Leistung

### Wie viel Sinn machen Leadership-Kurse?

**G**ene und Umwelt bestimmen den Charakter, welcher einen massgeblichen Anteil an den Führungseigenschaften eines Menschen hat. Die Experten sind sich nicht einig: Entweder steht die Persönlichkeitsstruktur einer Person zu 50 Prozent oder zu 75 Prozent nach Erreichen des Erwachsenenalters fest. Immerhin können wir davon ausgehen, dass der Charakter eines Menschen nach dem 20., spätestens dem 25. Altersjahr zur Hälfte gegeben ist und sich im weiteren Verlauf des Lebens nicht mehr stark ändern wird. Wie schwer es ist, sich zu ändern, stellen wir fest, wenn wir uns Neujahrsvorsätze vornehmen, die bereits nach einigen Wochen Worthülsen geworden sind.

Bedeutet das auch, dass es sinnlos ist, Mitarbeiter zu Führungskräften auszubilden oder Chefs in Leadership-Seminaren weiterzuentwickeln? Die Antwort muss differenziert ausfallen: Einerseits ist es aussichtslos, eine Person an eine renommierte Universität zu schicken, mit dem Ziel, sie zu einer Führungspersönlichkeit zu entwickeln. Kein Kurs der Welt vermag Persönlichkeiten zu ändern oder nach einem bestimmten Vorbild zu formen. Andererseits ist der Mensch ein Leben lang lern- und entwicklungsfähig: Als 50jährige sind wir nicht mehr ganz dieselben wie mit 25 Jahren; täglich sind wir Einflüssen ausgesetzt, die oft unbewusst in unseren Erfahrungsschatz einfließen; zudem handeln wir, sind erfolgreich, machen Fehler und können daraus lernen – sofern wir es zulassen. Einiges im Management ist Handwerk, das heisst es gibt Prozesse, Werkzeuge und Verhalten, die lernbar sind, wie beispielsweise der Prozess der Entscheidungsfindung, die Leitung eines Meetings, eine Rede halten oder ein Mitarbeitergespräch führen.

Die Entwicklung von Führungskräften ist also grundsätzlich möglich, aber an Voraussetzungen geknüpft: Der Lernwille ist vorhanden, die Lernziele sind realistisch und werden von der Unternehmung begleitet, unterstützt und am Erfolg bzw. Misserfolg im Berufsalltag gemessen.

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