

**Zeitschrift:** Curaviva : Fachzeitschrift  
**Band:** 74 (2003)  
**Heft:** 1

**Artikel:** "Verantwortung" neu entdeckt  
**Autor:** Tondeur, Edmond  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-804652>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 06.10.2024

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

# «Verantwortung» neu entdeckt

## Ohne Selbstentwicklung der Leitenden bleibt «Verantwortung» ein Schlagwort...

Es scheint, dass in der heutigen Führungslandschaft der Begriff «Verantwortung» neu entdeckt und ernst genommen wird. Die Anstösse dazu kommen vorab aus der Wirtschaft, mit Hiobsmeldungen über geschäftlichen Misserfolg, vor allem jedoch über «unverantwortliches» – sprich: nur am eigenen Profit orientierten – Management. Nun erschallt von allen Seiten der Ruf nach «echten Führungspersönlichkeiten», nach Männern und (hoffentlich) Frauen, die unseres Vertrauens in ihre Fähigkeiten und ganz besonders in ihre Integrität würdig sind.

Im gegenwärtigen Meinungsklima finden damit zwei Fragen eine sensiblere Beachtung. Die erste Frage: Woran ist erkennbar, dass Verantwortung wahrgenommen wird? Und die zweite Frage: Was befähigt Menschen, verantwortlich zu handeln?

Die Kriterien der Verantwortung sind für Individuen leichter zu bestimmen als für Unternehmungen, Verbände, Behörden, Spitäler, Heime usw. Als Maxime mag gelten: «Ein Mensch handelt verantwortlich, wenn er die Folgen seines Handelns berücksichtigt, allenfalls auch antizipiert.» So sehr dies einleuchtet, so offen bleibt die Frage, wie denn einer dazu kommt, die Auswirkungen seines Handelns vollumfänglich einzuschätzen.

Der Handelnde sei «immer gewissenlos», vermerkt kein Geringerer als J.W. Goethe, und er meint damit, dass

zwischen dem Erkennen und dem Tun durchwegs eine Spanne der Inkongruenz und oft sogar des Widerspruchs besteht. Immerhin: wir können einem Individuum zugestehen, dass es «nach bestem Wissen und Gewissen» gehandelt hat, mit dem Zusatz, dass «Irrtum menschlich ist».

Verantwortliches Führen in einer Unternehmung oder Institution stellt höhere Ansprüche, weil hier die Voraussetzungen und die Auswirkungen des Handelns vielschichtiger sind. Das Erbringen von Dienstleistungen für eine Vielzahl von Menschen vollzieht sich in einem komplexen Zusammenhang von Bedürfnissen, Angeboten und dazu notwendigen Ressourcen materieller und menschlicher Art. Dies alles miteinander produktiv zu verbinden und in lebendiger Entwicklung zu halten, stellt an die Leitenden Anforderungen, die in der Praxis oft genug zur «Überforderung» werden.

Die Überforderung ist nach meinen Einblicken dann vermeidbar, wenn die Führungsverantwortlichen mit ihrem «inneren Selbst» in Kontakt bleiben; in der Menge der Verpflichtungen und Termine ihren «inneren Kurs» halten;

mit den Mitarbeitenden ihres Umfeldes einen lebendigem Austausch pflegen; in sich selbst die Balance aus Zielstrebigkeit, zupackendem Handeln und vertrauender Gelassenheit

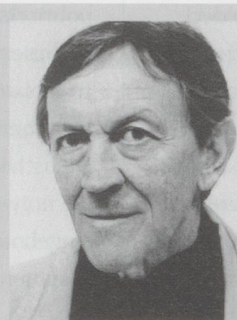
bewusst hüten.

Ich begegne Menschen in Leitungspositionen, die in diesem Sinne Verantwortung für sich selbst übernehmen und aus dieser Quelle ihre Verantwortung gegenüber anderen stimmig herleiten.

Ich begegne Männern und Frauen, die sich nicht (nur) als effiziente MacherInnen verstehen, sondern als Animatoren im Lernfeld mit

anderen, deren je besondere Fähigkeiten sie erkennen und wertschätzen.

Ich begegne Führungspersonen, die sich an den Erfolgen anderer freuen und sich dafür mitverantwortlich einsetzen. Ich begegne Leitenden, denen die Menge ihrer Aufgaben nicht über den Kopf wächst, weil sie sich ganz bewusst auch als Herz-Menschen in ihre Arbeit einbringen, denkend und empfindend, tatkräftig und einfühlsam, tief innen wissend, dass ihnen Werte und Güter anvertraut sind, die über das Vokabular und Denkmodell des «Public Management» hinaus weisen. ■



Der Autor Edmond Tondeur ist als Führungsbegleiter und Lebensberater tätig, bietet aber auch Einzelcoaching an. Er sieht sich bei seiner Arbeit als «Gegenüber» mit seiner ganzen Präsenz und Aufmerksamkeit, mit der reichen Erfahrung eines langen und vielfältigen Lebensweges, als freiberuflicher Berater, Publizist und vieles mehr. Bei CURAVIVA ist Tondeur als Kursleiter tätig.