

**Zeitschrift:** Neue Schweizer Rundschau  
**Herausgeber:** Neue Helvetische Gesellschaft  
**Band:** 10 (1942-1943)  
**Heft:** 7

**Artikel:** Charakter und Erfolg  
**Autor:** Baumgarten-Tramer, Franziska  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-759903>

#### 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:** 23.02.2026

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

kämen, die Privatbanken betrieben eine unerwünschte, inflationsfördernde Kreditausweitung. Gegenwärtig kann von einer solchen Situation allerdings nicht die Rede sein, weil ja der private Kreditbedarf notorisch gering ist und somit auch das bestehende Bankgeldvolumen keineswegs so gross ist, dass seinem Umfange eine spezifische preissteigernde Wirkung zuzumessen wäre. Demgemäß liegt auch für die Nationalbank keine Veranlassung vor, hier bremsend einzuwirken.”

## Charakter und Erfolg

Von Dr. Franziska Baumgarten-Tramer

### I

**D**as Tun und Treiben des Menschen hat fast immer einen bestimmten Zweck oder ein bestimmtes Ziel. Diese können erreicht oder nicht erreicht werden. Doch das günstige materielle oder ideelle Ergebnis der Bemühungen bringt nur dann die volle Genugtuung, wenn es bei den Mitmenschen ein Echo, eine Anerkennung findet. Das Streben nach Anerkennung, fast jedem Menschen eigen, ist Ausdruck der sozialen Natur des Menschen, ist Ausdruck der menschlichen Verbundenheit. Die Anerkennung bildet somit die soziale Komponente jedes Erfolges. Erfolg ist Gefolgschaft.

Von jeher hat man die Ueberzeugung gehegt, dass der Erfolg durch ganz besondere Begabungen und Talente zu stande komme. Es muss doch einen Grund haben, wenn der eine seine Wünsche und Forderungen durchsetzt, während des anderen Mühen von Misserfolg begleitet sind.

Man hat daher den Erfolgreichen als „Liebling der Götter“ betrachtet, als ein Wesen, das mit besonders hohen Gaben vom Schicksal begnadet ist. Daher wurde er auch geehrt und verehrt, man brachte ihm Anerkennung und Achtung entgegen. Man schaute zu ihm empor und gab ihm immer eine Sonderstellung. Die suggestive Wirkung des also Bewunderten führte zur Zustimmung seiner Umwelt zu allen seinen Leistungen. „Der Erfolgreiche hat immer Recht.“ — „Es ist nichts so erfolgreich wie der Erfolg“, lauten die sehr bezeichnenden Sprüche.

Es ist nun begreiflich, dass in Anbetracht derartiger Konsequenzen der Erfolg seit alters angestrebt wurde. In einer

Zeit wie der unsrigen, da die Technik mit ihren phantastischen Grossstaten auch den Menschen zu einem Höchstmass an Leistung anspornt, wird jeder Rekord — auf welchem unwesentlichen Gebiete er auch sein möge — verherrlicht und es entwickelt sich immer stärker ein Kultus des Erfolgreichen, wie andererseits zugleich eine Verachtung des „Nicht Arrivierten“. Es lebe der Erfolgreiche; der Erfolglose hat kein Existenzrecht.

Freilich wurde der Erfolg auch nicht immer aus materiellen, äusseren Gründen, sondern auch aus inneren Bedürfnissen angestrebt. Denn er übt oft einen sehr günstigen seelischen Einfluss aus. Es schmeichelt dem eigenen Geltungsdrang, von den Mitmenschen verehrt zu werden und erhöht denjenigen, dem solches widerfährt, in seinen eigenen Augen. Leute, die unter Minderwertigkeitsgefühlen leiden, streben infolgedessen mit besonderer Intensität nach Erfolg, um sich mit Hilfe der Auszeichnung, die der Erfolgreiche geniesst, über ihre — wahre oder eingebildete — Minderwertigkeit hinwegtäuschen zu lassen. Ferner erzeugt der Erfolg eine besondere geistige Einstellung, die geeignet ist, zur weiteren Tätigkeit anzuspornen und immer neue Ergebnisse zu zeitigen, nämlich Selbstvertrauen, Wagemut, Selbstsicherheit, Zuversicht, Hoffnung. (Der amerikanische Psychologe Thorndike hat sogar den günstigen „Erfolgseffekt“ nachgewiesen.) Auf Grund dieser Tatsachen wird es vielen Menschen möglich, von „Erfolg zu Erfolg“ zu schreiten. Erfolg bringt Erfolg.

## II

Ist es nun aber tatsächlich so, dass der Erfolgreiche auch der Begabteste, der Verdienstvollste ist? Helle Köpfe und scharfe Augen haben zu allen Zeiten dem Erfolgreichen kritisch und skeptisch gegenübergestanden. Bei einem römischen Historiker liest man: „Eventus stultorum magister est“. Der Erfolg ist der Lehrer der Toren. — In den Schulbüchern steht die schöne Erzählung über Alkibiades, der, als die Menge ihm einmal zujubelte, gefragt haben soll: „Hab' ich denn eine Dummheit gesagt?“ Die alten Germanen haben ihrem Gott Odin vorgeworfen:

Gar schlecht verteilst du  
Zwischen Kriegern das Kampflos:  
Gabst du doch oft, dem du nicht solltest,  
Dem Feigen, Erfolg.

Es empfiehlt sich auch, das tiefsinnige und tiefgründige Büchlein „Maximes et Reflexions Morales“ des französischen Moralisten des 17. Jahrhunderts und grossen Menschenkenners

La Rochefoucauld aufzuschlagen, um dort seine beissenden Bemerkungen über den Erfolg, den er in Beziehung zum Verdienst bringt, zu lesen: „Die Kunst, seine mittelmässigen Eigenschaften ins rechte Licht zu stellen, erzeugt Achtung und bringt oft mehr Anerkennung ein, als das wirkliche Verdienst.“ — „Die Welt belohnt weit häufiger den Schein des Verdienstes als das Verdienst selbst.“ — „Man anerkennt in der Welt oft diejenigen, die als einziges Verdienst die Laster haben, welche dem Umgang mit den Menschen dienen.“ — Der französische Philosoph behauptet auch, dass viel häufiger noch ein falsches Verdienst belohnt, als ein wirkliches ungerecht beurteilt wird.

Nietzsche, „der grosse Entlarver“, der in dergleichen Weise wie La Rochefoucauld den „Schein“ im menschlichen Verhalten aufzudecken suchte, sagt sehr prägnant: „Der Erfolg war immer der grösste Lügner.“ Es ist auch eine seit jeher beobachtete Tatsache, dass der Erfolg nicht den auf ihn verwendeten Anstrengungen entspricht. Wie manche langdauernde und mühsame Arbeit bringt kargen Lohn, wie mancher Einfall dagegen, der gleichsam vom Himmel fällt, Reichtum und Ehren. Das sogenannte Glück, Zusammentreffen günstiger Umstände, die „Erfolgskonstellation“, ist ein Bestandteil vieler Erfolge, und der alte Spruch vom Menschen, der „mehr Glück als Verstand hat“, stellt den Erfolgreichen in ein trübtes Licht. Es gibt demnach einen verdienten, gerechten und einen unverdienten, ungerechten Erfolg.

Seit einiger Zeit ist der Erfolg nun auch Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen geworden. Tarde, Tönnies, Robert Michels, Schücking, Edgar Zisels, Eichbaum-Lange, Mannheim, Vacare u.v.a. beschäftigen sich als Historiker und Soziologen mit den Problemen: Genie, Ruhm, öffentliche Meinung, Mitwelt und Nachwelt und deckten durch ihre Analysen verschiedene psychische Erfolgsbedingungen auf. Dabei wurde der „Psychologie der Masse“ eine wichtige Rolle zugesprochen.

Man kann nämlich jede Leistung von zwei Gesichtspunkten aus betrachten: 1. des Gelingens der beabsichtigten Leistung als solcher, (des Könnens, der Leistungstüchtigkeit) und 2. der Anerkennung dieser Leistung, sei es durch den Vorgesetzten, den Zuschauer, den Zuhörer, die Masse, (des Durchsetzens der Leistung, der sozialen Erreichbarkeit). Diejenigen Forscher, die sich mit der „Massenpsychologie“ beschäftigten, — Le Bon ist hier in erster Linie zu erwähnen — haben die grosse Unzuverlässigkeit des meist affektiv bedingten Urteils der Massen oft genug hervorgehoben. Im Rahmen der Erfolgssoziologie erscheint daher die „Anerkennung“ oder die „Ablehnung“ durch die Masse als Faktor, dessen wechselnde

Motivation keine untrügliche Würdigung darstellt. Man müsse schon aus diesem Grunde jeden Erfolg skeptisch betrachten.

### III

Den grössten Impuls erhielt jedoch das Problem des Erfolges von der Psychologie her, und zwar von demjenigen Teil dieser Wissenschaft, der sich mit den Anwendungen der Ergebnisse psychologischer Forschungen in der Praxis beschäftigt. Die Wirtschaftspsychologie z. B. hat das grösste Interesse am Erfolgproblem, da es sich doch im Wirtschaftsleben dauernd um gute Leistungen und um deren Anerkennung in Form und Lohn, Gewinn, Auszeichnungen, Beförderungen etc. handelt. Was bildet nun den Erfolg? Wie kommt er zustande? Wie wird er, nicht nur bei der grossen Masse erreicht, sondern beim Einzelnen, von Mensch zu Mensch?

In systematischer Weise ist auf diesem Gebiet der Psycho-  
loge Gustav Ichheiser, Wien vorgegangen, der eine „Erfolgssoziologie“ zu begründen suchte. Für ihn gilt es, diejenigen Eigenschaften der Persönlichkeit festzustellen, die unter Voraussetzung bestimmter Umweltkonstellation für den Erfolg ausschlaggebend sind. Er nimmt nun an, dass es Eigenschaften gibt, die die Leistung hervorbringen, (Leistungseigenschaften), und solche, die den Erfolg garantieren (Erfolgseigenschaften). Zu den ersten gehören sowohl spezifische Begabungen, wie auch eine Reihe von positiven Charaktereigenschaften, die die Leistung zu steigern vermögen, so der Wille, die Energie, die Sorgfalt, der Fleiss, die Umsicht, die Beharrlichkeit u. s. w. Diese Leistungseigenschaften genügen jedoch an sich nicht, um das Werk durchzusetzen: es gibt eine ganze Anzahl von Eigenschaften wie Dickhäutigkeit, „Nach-oben-ducken“, „Nach-unten-treten“, die Selbstpreisung, Reklametuerie, Bluffen, Intrigen, raffinierte Ausnutzung der Situationen, Herabsetzung der Leistungen des Konkurrenten, Verleumdung u. a. m., die den Weg zum Erfolg ebnen. Ichheiser nennt sie die „Erfolgseigenschaften“ und glaubt, dass diesen eine entscheidende Rolle beim erfolgreichen Sich-durchsetzen zukomme. Es soll daher eine Leistungseigenschaft und eine Erfolgstüchtigkeit unterschieden und der Anteil beider an den Erfolgschancen in jedem Falle ermittelt werden.

Wie der Verfasser weiter ausführt, überflügelt in der Regel das Individuum, das mehr „Erfolgstüchtigkeit“ besitzt, dasjenige mit grösserer „Leistungstüchtigkeit“ und somit wäre gewöhnlich der „erfolgreiche“ Mensch in charakterlicher Beziehung minderwertig. Hervorgehoben sei noch dabei, dass die

Verwendung dieser negativen Mittel nie offen zugegeben wird, um die persönliche Geltung nicht zu beeinträchtigen. Die alten „Tugenden“ haben noch immer ihren Normalwert, und so werden sie denn geheuchelt, zur Schau getragen. Der Erfolgreiche maskiert sich dann. (Erfolgstüchtigkeit — sagt Ichheiser — sei Synonym des macchiavellistischen Verhaltens). Diese Maskierung ist möglich, ja vielleicht überhaupt sogar dadurch entstanden, weil die meisten Individuen im allgemeinen fast gar keine Menschenkenntnis besitzen und das Verhalten der Mitmenschen in der Regel ganz falsch deuten. Man kann Ichheiser gewiss nicht immer in seinen sehr extremen und sehr einseitigen Ausführungen folgen, vor allem nicht in seiner Bagatellisierung der positiven Charaktereigenschaften als entscheidenden erfolgsbringenden Faktoren. Man kann ja oft mit viel Fleiss, gutem Willen, Ausdauer, Zähigkeit, Eifer u. a. m. sogar die Mängel der Befähigung ausgleichen. Mancher wenig leistende Angestellte wird nur deswegen nicht entlassen, weil er durch seine positiven Eigenschaften das Vertrauen seines Vorgesetzten gewonnen hat; mancher Vorgesetzte wird seine Aufgaben nur dank seinen sozialen Eigenschaften, die ihm die Willigkeit und Leistungsbereitschaft seiner Untergebenen sichern, erfüllen können. (Nach der Behauptung der Amerikaner kommt der Erfolg im Berufe zu 1 % auf Grund der Leistungen, zu 85 % auf Grund richtiger Menschenbehandlung zustande). In vielen Berufen führen ferner die positiven Charaktereigenschaften, wie die Gewissenhaftigkeit, der Aufopferungssinn des Arztes und der Krankenpflegerin, die absolute Unparteilichkeit eines Richters, die Ehrlichkeit eines Kassiers usw. den Erfolg ganz sicher herbei. Umgekehrt kann man aber auch trotz aller „Erfolgseigenschaften“ zu Fall kommen. Mancher Streber erlangt zwar auf Grund negativer Charaktereigenschaften seinen Posten, versagt jedoch dann beruflich und muss ihn nach kürzerer oder längerer Zeit verlassen. Reklametuerie erreicht zuerst das Ziel — der gepriesene Artikel wird gekauft — besitzt er jedoch keine Qualität, wird er bald von einem andern verdrängt. Man müsste darum einen Schnell- und einen Dauererfolg unterscheiden, die sicher ganz andern Gesetzmässigkeiten folgen.

Auch werden die arbeitstechnischen Regeln (wie soll man arbeiten?) von Ichheiser viel zu wenig beachtet. Er unterschätzt ihre Bedeutung für die erfolgreiche Leistung.

Zweifellos hat er aber sehr mutig und nachdrücklich auf die Tatsache hingewiesen, dass der Erfolg verschiedenen Ursprungs sein kann und dass dabei dem Charakter die grösste Rolle zukommt. Es gehört wahrlich Mut dazu, ganz offen ohne Umschweife eine Meinung zu äussern,

die sich gegen die zurzeit herrschende Allgemeinverherrlichung des Erfolges richtet, den Erfolgreichen vom Piedestal der Tugend zu stürzen. Ichheisers Ausführungen zwingen uns dazu, in jedem Falle eines Erfolges die Frage zu stellen: Mit welchen Mitteln wurde er erzielt? Wie ist es dazu gekommen? Ist es ein Leistungserfolg oder ein Charaktererfolg? Ist der Erfolg dank der positiven oder der negativen Charaktereigenschaften zustande gekommen? Wägt man dann die tatsächlichen Verdienste nüchtern ab, so wird man sich überzeugen, wie oft man einem Unwürdigen seine Bewunderung geschenkt hat.

Somit ist der Erfolg zu einem eminent charakterologischen Problem geworden.

#### IV

Doch es soll noch ein weiterer Schritt in dieser Frage getan werden. Es genügt nicht, die Mittel, mit denen man den Erfolg erreicht — Methoden des Handelns — zu kennen, es soll auch die Motivation des Erfolges aufgedeckt werden.

Was treibt uns zur Leistung? Welches ist das Ziel unserer Bestrebungen? Eigennutz, materieller Gewinn, Ehrgeiz oder „Sozialnützlichkeit“, ideelle Gründe, das Allgemeinwohl? Willen wir Beifall ernten, Bewunderung erringen, d. h. uns Gelung verschaffen, über den Andern stehen oder wollen wir der Sache dienen? Möchten wir nur Freude am Auswirken der eigenen schöpferischen Kräfte spüren? Eine Motivationslehre sollte entstehen, deren Tendenz die Enthüllung der tieferen Ursprünge des Erfolgsstrebens ist. Wir würden dann auch verstehen, warum mancher Erfolg nicht befriedigt. (So schreibt Pierre Curie seinem Freunde nach erhaltener Ehrung in gereiztem Ton: „Danken Sie dem Herrn Minister, für die Medaille ich möchte aber lieber ein Laboratorium“.)

Sowohl die Kenntnis des Ziels des Erfolgstrebbenden, wie der Mittel zu seiner Erreichung werden uns erst das vollständige Bild des Kräftespieles, das hinter jedem Erfolg steht, geben können. Dabei erschliessen sich mannigfache Beziehungen zwischen Ziel und Mittel des Erfolgsuchenden, die noch lange nicht alle aufgedeckt sind. Eine dieser Beziehungen, die bekannteste, hat bereits einen berüchtigten Ruhm erlangt. „Der Zweck heiligt die Mittel.“ Andere wären noch festzustellen, inwiefern z. B. ein kleinliches Ziel mit edlen Mitteln zu erreichen gesucht wird. Damit erfassen wir erst die Grundtendenzen des menschlichen Charakters, wie sie sich im Verhalten äussern. Es ist zweifelhaft, ob infolge solcher Analyse viele gefeierte Erfolgreiche vor dem Forum der psychologische-

schen Durchleuchtung in ihrem Glorienscheine weiter bestehen können. Mancher Erfolg wird sich als leerer oder böser Wahn erweisen. Der Glanz manches Erfolges wird durch die Feststellung seiner trüben Quellen verdunkelt werden. Um so mehr wird ein Erfolg leuchten, dessen reine Quellen erkennbar sind.

## V

Der Schwerpunkt der Betrachtung des Erfolges durch den Psychologen ist somit von der Leistung auf den Leistenden verschoben worden. Die Frage, was sichert den Erfolg, wird zur Frage, welche seelische Struktur der Erfolgreiche besitzen muss. Und da der Erfolg auch dank der negativen, also antisozialen Charaktereigenschaften erzielt werden kann, so entsteht ein Problem von grosser sozialer Bedeutung: Wie kann man Erfolg haben, ohne die Andern zu schädigen? Wie kann man gross werden, ohne die Andern zu erniedrigen? Wie kann man den Neid besänftigen, ihn nicht wecken? Der Erfolg führt so zu Gemeinschaftsproblemen, die, je mehr wir den Erfolg herbeisehn desto schwerwiegender für unser Gewissen sind. Der Erfolg bringt Freunde, aber auch Feinde. Er kann uns beglücken, aber auch die Andern ins Unglück stürzen. Würde man den Erfolg nach diesem Gesichtspunkt beurteilen und seine Konsequenzen übersehen, wer weiss, wie viele Male man freiwillig auf Erfolg verzichten würde.

Trotz der grossen positiven Bedeutung, die der Erfolg für jedermann hat, darf man also seinen Wert nicht überschätzen. Man sollte eigentlich keinen innern und äussern Erfolg unterscheiden. Der Erfolg ist immer etwas Aeusseres, und die Jagd nach Erfolg, die für unsere Gegenwart bezeichnend ist, kann sich bei vielen Charakteren schlecht auswirken: Es entwickelt sich ein ungesundes Streberum, eine Missachtung des Mitmenschen, der weniger als Zweck denn als Mittel betrachtet wird: eine Ueberbewertung des Aeusserlichen, das nur der geistigen Verflachung Vorschub leistet. Umgekehrt kann ein Misserfolg, sofern er nicht chronisch ist, eine günstige seelische Wirkung haben, indem er die Ueberheblichkeit dämpft, die Einkehr in sich selbst begünstigt und Einsicht in die eigenen Fehler gewährt. Ein Misserfolg kann für unsere Selbsterkenntnis eine heilsame Lehre sein, uns innerlich bereichern und reifen lassen. Daher hat es einen tiefen Sinn, wenn man sagt: „Nur der Schwächling braucht immer Erfolg.“

Wir sehen nun ein neues Wissensgebiet entstehen — dasjenige der Erfolgswissenschaft. Sie hat die Faktoren, die den Erfolg sichern, zu erforschen, die Gesichtspunkte,

nach denen man den Erfolg bewertet, festzulegen. In der Hauptsache ist es die Partnerbeziehung des nach Anerkennung strebenden Ich's und des die Anerkennung spendenden Du (das ein individuelles oder kollektives sein kann), die nach einer gründlichen Untersuchung heischt. Welcher suggestiven Mittel bedient sich der Erfolgsstrebende, um die Anerkennung zu erlangen? Aus welchen Gründen unterliegt man der suggestiven Verblendung? Dies sind Probleme des „Seins“ die bisher mehr von Philosophen denn von Psychologen behandelt wurden und die uns erklären werden, warum die Maskierung so oft gelingt.