

**Zeitschrift:** Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur  
**Herausgeber:** Gesellschaft Schweizer Monatshefte  
**Band:** 76 (1996)  
**Heft:** 6

**Artikel:** Kreativität und Unternehmertum  
**Autor:** Schwarz, Gerhard  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-165589>

### **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:** 14.04.2026

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

# KREATIVITÄT UND UNTERNEHMERTUM

**Gerhard Schwarz,**

geboren 1951 in Hard (Vorarlberg). Studium, Assistententätigkeit und Promotion zum Dr. oec. an der Universität St. Gallen. Nach Auslandsaufenthalt in den USA und Lateinamerika trat er 1981 in die Wirtschaftsredaktion der «Neuen Zürcher Zeitung» ein, die er seit 1994 leitet. Lehrbeauftragter an der Universität Zürich.

Dieser Beitrag ist die überarbeitete Fassung einer Ansprache zum Thema «Kreativität – ein Feld nicht nur für die Kunst» am Internationalen Symposium «Das Gymnasium in der Bildungslandschaft Europas» aus Anlass des Jubiläums «100 Jahre Bundesgymnasium Bregenz» am 1. Dezember 1995 in Bregenz.

*Kreativität, Kunst und Kultur scheinen für viele ganz eng zusammenzugehören. Die Tatsache, dass die Wissenschaft einen umfassenderen Kreativitätsbegriff entwickelt hat, ändert nichts daran, dass dieser meist einseitig auf die Kultur fixiert bleibt und Politik, Wirtschaft und Technik – zu Unrecht – kaum einbezogen werden.*

Kreativität ist ein generelles und universelles Phänomen, ein Phänomen, das nicht ausserhalb des Alltäglichen liegt. Folgende «Errungenschaften», die weder abschliessend noch systematisch, aber auch nicht willkürlich ausgewählt wurden, sind Produkte menschlicher Kreativität: die Verbesserung der Handlichkeit einer Küchenmaschine, die «Erfindung» der Mehrwertsteuer, ein neuer, effizienter Handgriff eines Schreiners bei seiner Arbeit, neue Unterrichtsformen wie zum Beispiel Werkstattunterricht in der Schule, die Klosterregel des Heiligen *Benedikt*, eine geistreiche Kritik einer Oper, ein diplomatischer Vorschlag, der bei Friedensverhandlungen den Durchbruch bringt, neue Formen des Zusammenlebens in Wohngemeinschaften, eine gelungene journalistische Formulierung, die Entdeckung der Relativitätstheorie durch *Einstein*, die strategischen Leistungen eines Feldherrn in der Schlacht, Schlagfertigkeit, Witz und das, was der Franzose *esprit* nennt, die Kreation eines neuen, sogenannt derivativen Finanzprodukts, die Einführung der Fließbandproduktion durch *Henry Ford*.

Mit gutem Grund umfasst diese Aufzählung Beispiele aus dem Bereich der Unternehmen. In Anlehnung an den grossen österreichischen Wirtschaftswissenschaftler und zeitweiligen Finanzminister *Josef Schumpeter* lässt sich nämlich die Tätigkeit des Unternehmers als eine der kreativsten überhaupt ansehen – und zugleich als eine gerade unter diesem Aspekt besonders verkannte und gering geschätzte. Deshalb soll unter dem Stichwort «Kreativität» dieser Tätigkeit ein spezielles Augenmerk gewidmet werden. Dabei trifft zudem vieles, was sich

über sie sagen lässt, auch auf andere schöpferische Aktivitäten zu, und vieles lässt sich aus ihr mit Blick auf den traditionellen Kreativitätsbegriff besonders gut ableiten. Schumpeter spricht im Zusammenhang mit dem Unternehmertum nicht von Kreativität – wie sollte er auch, da das Werk, um das es hier geht, «Die Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung», aus dem Jahre 1911 stammt<sup>1</sup> –, sondern er spricht von «neuen Kombinationen», also von Kombinationen von bereits existierenden Elementen in neuartiger und überraschender Form. Nur der sei Unternehmer, der eine neue Kombination entwickle; deshalb sei keiner ständig Unternehmer, und es könne auch keine soziale Klasse der Unternehmer geben; Unternehmer gibt es gemäss Schumpeter vielmehr überall, im Militär und in der Kunst, in der Kirche und in der Wissenschaft. Und: Die unternehmerischen Menschen müssen gemäss Schumpeter aussergewöhnlich sein, sie brauchen Stärke und Mut, um die Kraft der Tradition zurückzudrängen und den gewohnten Boden zu verlassen.

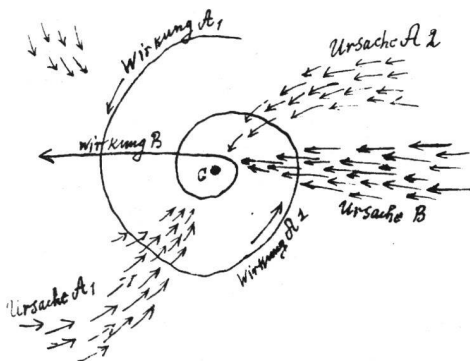
Fast alles aus dieser Beschreibung des Unternehmers lässt sich *tel quel* auf die Kreativität übertragen. Niemand kann ständig kreativ sein, und deswegen kann und soll es auch keine soziale Klasse der Kreativen geben; alle können kreativ sein – und sind es auch hin und wieder, quer durch alle Berufe und Tätigkeiten. Und auch für die Kreativität braucht es eine spezielle Kombination von intellektuellen Gaben, von Emotionalität und nicht zuletzt von starkem Willen, um sich gegen die Tradition durchzusetzen.

## Wettbewerb – eine Voraussetzung von Kreativität

Wer den Blick auf die Kreativität etwas weitet, stösst rasch auf einige Vorausset-

<sup>1</sup> Joseph Schumpeter. Die Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, Duncker & Humblot, Leipzig 1912.

Paul Klee: Beiträge zur bildnerischen Formenlehre, Faksimile-Ausgabe, Schwabe Verlag, Basel/Stuttgart 1979.



zungen, die gerne vergessen werden, weil sie über das hinausgehen, was einem normalerweise zu Kreativität einfällt, beispielsweise Phantasie, Zufall, schöpferische Unordnung oder Spontaneität. Es sind zudem Voraussetzungen, die eher auf der institutionellen als auf der individuellen Ebene liegen. Diese Voraussetzungen wären auch für die Kreativität im engeren, künstlerischen Sinne nicht ganz unerheblich, obwohl sie dort leicht beiseite geschoben oder sogar tabuisiert werden. Von daher muss der Auftrag an die Schule gehen, diese Werte zu vermitteln, um so Voraussetzungen für eine kreative Gesellschaft zu schaffen.

An erster Stelle nenne ich den Wettbewerb, den man in Anlehnung an den grossen Ordoliberalen *Franz Böhm* und an den Staatsphilosophen und Nobelpreisträger der Wirtschaftswissenschaften, *Friedrich August von Hayek*, als das wohl genialste Entdeckungs- und Experimentierinstrument der Geschichte bezeichnen kann<sup>2</sup>. Leider wird der Wettbewerb oft verteufelt; jedenfalls gewinnt man den Eindruck, dass er in unseren hauptsächlich auf die Stützung der Schwachen – die es natürlich braucht – und nicht auf die Förderung der Elite ausgerichteten Schulen und in unserer egalitär angehauchten Gesellschaft nicht immer sehr hoch im Kurs steht.

Dabei versteht sich, um beim einfachsten zu beginnen, bei Produkten und Dienstleistungen eigentlich ohnehin von selbst, dass die zündende Idee, der grosse Wurf, oft als Antwort auf die Herausforderung der Konkurrenz entsteht. Hier findet ein permanentes kreatives Bemühen um Kundengerechtigkeit und um neue Märkte statt. Es ist allerdings ein dialektischer Prozess, denn in diesem Ringen werden natürlich manchmal althergebrachte Tätigkeiten obsolet, gehen Arbeitsplätze verloren. Das verstellt vielen den Blick auf die Kreativität solchen Tuns. Schumpeter prägte daher zu Recht den Begriff der «schöpferischen Zerstörung»<sup>3</sup>. Der Unternehmer schafft mit einer neuen, kreativen Kombination von Ideen und Ressourcen etwas völlig Neues. Die «Zerstörung» legt unter Umständen die Grundlage für völlig neue Produkte, ja vielleicht sogar für völlig neue Industrien und für entsprechende Arbeitsplätze.

Auch auf der Ebene der Staaten bzw. der Regierungen, und daran denkt man weni-

.....

*Der Unternehmer schafft mit einer neuen, kreativen Kombination von Ideen und Ressourcen etwas völlig Neues.*

.....

2 Franz Böhm hat den Wettbewerb als das «genialste Entdeckungsinstrument» der Geschichte charakterisiert. Friedrich von Hayek verdanken wir das Verständnis des «Wettbewerbs als Entdeckungsverfahren». in: ders. *Freiburger Studien, Gesammelte Aufsätze*, Tübingen: J. C. B. Mohr 1969, S. 249 ff.

3 Joseph Schumpeter: *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*, 7. erw. Aufl., Franke: Tübingen und Basel 1993, S. 138.

4 Vgl. dazu Gerhard Schwarz: *Der Wettbewerb der Systeme – eine ordnungspolitische Sicht*, in: *Europäische Antagonismen, Sozialwissenschaftliche Studien des Schweiz. Instituts für Auslandsforschung* (Band 23), Verlag Rüegger, Chur, Zürich 1994.

ger, gibt es Wettbewerb. Nirgendwo ist ja ein Probieren und Korrigieren, ein Experimentieren und ständiges Suchen nach Innovationen so wünschenswert – und zwar in zeitlicher Parallelität – wie gerade im gesellschaftlichen und politischen Bereich<sup>4</sup>. Es gibt eine ganze Reihe von Historikern und Sozialphilosophen – am prominentesten ist wohl der Nobelpreisträger *Douglas North* –, die das Lob der Vielfalt in Europa singen – auch als Reaktion auf übertriebene EU-Hoffnungen und -Visionen. Diese Autoren erklären nicht zuletzt mit der Diversität, dass in den letzten Jahrhunderten ausgerechnet in Europa die wirtschaftliche Entwicklung eine solche Beschleunigung erfuhr und nicht etwa in China, obwohl das Reich der Mitte dem alten Kontinent technologisch lange Zeit weit voraus war. Die Vielfalt Europas führte zu kreativem Wettbewerb und erlaubte mehr schöpferisches Suchen und Umsetzen als der Zentralismus Pekings. Gleichzeitig erlaubte sie auch die Begrenzung von Fehlern. Wenn ein Kleinstaat eine liederliche Finanzpolitik oder eine falsche Bildungspolitik betreibt, ist dies weniger gravierend, als wenn dies einen ganzen Kontinent umfassende Grossmacht tut. Das moderne Stichwort dazu lautet: Wettbewerb der Systeme, der Standorte und der Rahmenbedingungen. Aber die Wurzeln dieser Idee reichen weit zurück – bis in die Antike. Die vielfältigen, kleinen autonomen Einheiten, die im Wettbewerb nach besseren Lösungen suchen – dieser Gedanke findet sich u. a. schon bei *Plato* und bei *Aristoteles*, bei *Justus Möser* und bei *Johann Gottfried Herder*, bei *Montesquieu* und bei *Rousseau*, bei *Benjamin Constant* und bei *Jacob Burckhardt*.

### **Kreativität braucht Freiheit und Offenheit**

Auch viele schöpferische Leistungen der Kultur- und Technikgeschichte sind aus dem Wettbewerb heraus entstanden. Vielleicht wäre bisher noch nie ein Mensch auf dem Mond gewesen – mit allem, was dies an Kreativität voraussetzte –, wenn es nicht den Wettbewerb zwischen den USA und der UdSSR und wenn es nicht den sogenannten «Sputnik-Schock» gegeben hätte.

Wettbewerb ist nicht etwa kreativitätshemmend, sondern kreativitätsfördernd.

Wettbewerb ist in sich selbst ein kreativer Prozess. Wettbewerb bedeutet Ansporn, bedeutet Anregung, bedeutet auch kreative Imitation. Und selbst in der Kunst im engeren Sinne steigert der Wettbewerb die Kreativität, wie dies die Dichter- und Sängerkonkurrenzen der Antike und des Mittelalters und auch die heutigen Architekturwettbewerbe belegen.

Kreativität kann nur in Freiheit gedeihen. Für Kreativität braucht es ein divergentes Denken, ein provokatives Denken, ein abenteuerliches Denken, das sich an die Grenzen des Erlaubten vorwagt und diese herausfordert. Je enger die Grenzen gezogen sind, um so schlechter wird es um die Kreativität bestellt sein. Das ist kein Plädoyer für die Abschaffung aller Regeln und Vorschriften. Schliesslich hat es auch in der Kunst immer wieder strenge Formen gegeben, in denen sich dann der schöpferische Geist entfalten konnte, Versmasse und Regeln der Bildgestaltung beispielsweise. Man wird jenen, die sich – um mit *Thomas Kuhn* zu sprechen – innerhalb des Paradigmas bewegen, gewiss nicht jegliche Kreativität absprechen können. Aber Tatsache ist, dass, wenn der innovative Geist allenthalben an Grenzen stösst, seien sie nun politischer oder gesellschaftlicher Art, die Kreativität beeinträchtigt wird. Dabei können vor allem wirklich geniale Ideen, eigentliche Paradigmenwechsel, auf der Strecke bleiben. Je freier eine Gesellschaft ist, desto mehr Raum bleibt für das Experiment und für veritable Kreativität. Insofern ist es eigentlich erstaunlich, wie viele «Kulturschaffende» sich ideologisch statt auf der Seite des freien Marktes und der individuellen Selbstverantwortung auf der Seite des Kollektivs und der staatlichen Intervention befinden. Hier paart sich in seltsamer Weise der Wille zum Neuen und Unkonventionellen in der Kunst mit Fortschrittsfeindlichkeit und Risikoaversion in gesellschaftlichen und technischen Fragen. Die Überregulierung unserer Wirtschaft und Gesellschaft, die selbstverständlich immer gut gemeint ist, ist ein Hemmschuh für technische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Kreativität. Das Schutz- und Sicherheitsdenken ist kein Nährboden für das schöpferische Neue.

Manchmal wird Freiheit mit Musse gleichgesetzt. Musse sei, heisst es dann,

.....

*Das  
Schutz- und  
Sicherheitsdenken  
ist kein  
Nährboden  
für das  
schöpferische  
Neue.*

.....

.....

*Der geistreiche  
Irrtum kann  
wertvoller sein  
als die triviale  
Wahrheit.*

.....

der beste Nährboden für Kreativität. Es gibt aber auch das Sprichwort, dass Müsiggang aller Laster Anfang sei – und Musse und Müsiggang liegen in der Tat nicht nur sprachlich nahe beieinander. Das eine kann in das andere umkippen. Ganz offensichtlich geht es hier um einen Balanceakt; denn es ist nicht immer einfach, unter starkem Druck kreativ zu sein. Und es gibt kreative Menschen, auf die jeglicher Druck – ob Erwartungsdruck, zeitlicher Druck oder finanzieller Druck – absolut hemmend wirkt. Gleichzeitig dürfte sich aber in der Mehrzahl der Fälle ein gewisser Leistungsdruck alles andere als negativ auf die Kreativität auswirken. Man kann zwar nicht auf Kommando kreativ sein, doch das Setzen von Zielen spornt den kreativen Prozess öfter an, als es ihn bremst.

Wettbewerb und Freiheit sind notwendigerweise mit Offenheit verknüpft, Offenheit gegenüber Kritikern, Konkurrenten und Aussenseitern und auch gegenüber Freunden. Deshalb braucht es aber auch auf der nationalen Ebene offene Grenzen. Es kommt nicht von ungefähr, dass die grossen Unternehmer häufig Fremde sind. In der Schweiz lässt sich dies besonders deutlich belegen. *Nestlé*, *Brown* und *Boveri*, *Bührle* oder *Bally*, um nur einige zu nennen, sie alle brachten unternehmerische Kreativität von aussen in die Schweiz. Und heute verkörpert wohl kaum jemand so sehr unternehmerische Kreativität wie der aus dem Libanon kommende *Nicolas Hayek*.

### **Gegen Perfektionismus und Spezialistentum**

In der Erziehung, in der Schule gilt es schon sehr früh, die Spontanität, den Mut zum Experiment, zu Versuch und Irrtum, zu fördern und jene Fehler wohlwollend zuzulassen, die nicht aus Nachlässigkeit, sondern aus Engagement und aus der Suche nach Neuem entstehen. Der geistreiche Irrtum kann wertvoller sein als die triviale Wahrheit. Ob zu Hause, in der Schule, im Unternehmen – dort vor allem – oder in der Politik: Wenn das System so angelegt ist, dass jene, die keine bzw. möglichst wenig Fehler machen, mehr Anerkennung finden als jene mit aussergewöhnlichen, aber um den Preis vieler Fehl-

schläge erreichten Leistungen, dann gerät die Kreativität unter die Räder. Denn das Neue, das Schöpferische, ist ja per se mit Risiken behaftet. Und kaum jemand verkörpert so sehr das Risiko wie der klassische Eigentümer-Unternehmer. Deshalb kann eine Gesellschaft, die dem Unternehmertum feindlich gegenübersteht, die das Scheitern finanziell hart bestraft, aber am Erfolg neidisch partizipieren will, niemals eine im umfassenden Sinne kreative Gesellschaft sein. Die steuerliche Behandlung der risikotragenden Unternehmer als Prüfstein der Kreativität einer Gesellschaft – das mag ein überraschender Gedanke sein. Er entbehrt aber nicht der Folgerichtigkeit.

Wenn Kreativität die Fähigkeit zu neuen Kombinationen meint, dann ist es wichtig, in vielen Gebieten zu Hause zu sein. Nur dann kann man ungewöhnlich und überraschend kombinieren, nur dann kann man erfrischend und innovativ Parallelen ziehen. Jene, die in unserer arbeitsteiligen Gesellschaft im Kulturbereich tätig sind, sollten nicht schon in der Mittelschule nur mit Kulturthemen konfrontiert werden, jene, die als Ingenieure arbeiten, sollten nicht nur in technischen Fächern unterrichtet werden, und die Manager und Unternehmer von morgen sollten nicht unbedingt schon mit der Handelsmatura beginnen.

### **Kreativität ist überlebenswichtig**

Die globale Wettbewerbsfähigkeit ruht auf zwei Pfeilern: Leistungsfähigkeit und Innovationsfähigkeit. Um den Leistungswillen, die Basis der Leistungsfähigkeit, ist es in Europa, wo der Wohlstand Satttheit und Trägheit erzeugt, nicht gut bestellt. Um so wichtiger ist daher der zweite Pfeiler, den man auch mit Kreativität umschreiben könnte. Je mehr es Europa bzw. den Industrienationen gelingt, mit Kreativität, mit neuen Lösungen, mit dem Entdecken neuer Produkte und Märkte die ungenügende Leistungswilligkeit bzw. -fähigkeit wettzumachen, desto eher werden diese Staaten ihren Wohlstand – in einem weit verstandenen Sinne – halten und ausbauen können.

Dazu braucht es einerseits viele kreative Menschen in allen Bereichen, und es braucht andererseits eine Gesellschaft, die

.....  
*Die Schule  
 muss helfen,  
 jenen Mut und  
 jene Zivilcourage  
 zu fördern,  
 die es braucht,  
 wenn man  
 in einer  
 Gesellschaft  
 gegen den Strom  
 schwimmen will.*  
 .....

*5 Vgl. die etwas ausführlichere Darstellung bei Gerhard Schwarz, Eine katallaktische Schweiz, in: Walter Schiesser/Gerhard Schwarz/Hanno Helbling, Nachdenken über die Schweiz, Zürich, NZZ 1991, S. 166 (S. 158 ff.).*

offen ist für kreative Lösungen auch in der Politik, in der Wirtschaft, in der Technik oder in der Forschung. Für beides trägt die Schule Verantwortung. Sie muss die Kreativität der ihr anvertrauten jungen Menschen fördern, ohne deswegen die Leistungsorientierung zu vernachlässigen. Sie muss durch eine breite, interdisziplinäre Ausbildung die Basis legen für Querverbindungen, für «Querdenken», für Assoziationen und Kreationen; und sie muss helfen, jenen Mut und jene Zivilcourage zu fördern, die es braucht, wenn man in einer Gesellschaft gegen den Strom schwimmen will. Gleichzeitig sollte die Schule aber dazu beitragen, dass Kreativität, und zwar eben nicht nur künstlerische Kreativität, akzeptiert wird, mit einem positiven Wert belegt ist. Nicht blinde Fortschrittsgläubigkeit ist damit gemeint, aber doch eine Bejahung des Neuen und damit auch des Risikos in vielen anderen Bereichen als der Kunst.

Was bedeutet das? Einige wenige Stichworte mögen genügen: Bildungsgutscheine für die Schulen; eine auf Selbstverantwortung und Bedürftigenhilfe basierende Sozialpolitik; eine Einwanderungspolitik, die auf der Versteigerung von Pässen beruht, wie sie Neuseeland seit diesem Jahr praktiziert; eine Einkommenssteuererklärung, die sich auf einer Postkarte ausfüllen lässt, weil es praktisch keinerlei Abzüge gibt; ein Ersatz der Kirchensteuer durch eine «Gemeinnützigkeitssteuer», die der Steuerpflichtige der Institution zuweisen kann, die ihm dafür am sinnvollsten erscheint<sup>5</sup>, oder der Ersatz der Gesamtarbeitsverträge durch individuelle oder betriebliche Abmachungen. Es ist diese Art von Kreativität, die in ihrer Radikalität zugegebenermassen manchmal schockieren wird, die aber die reichen Industriestaaten des Nordens in den nächsten Jahren werden entwickeln müssen. Sie wird für das Wohlergehen zentral sein; denn ohne sie dürfte es nur schwer möglich sein, den Niedergang des Wohlstands, an den sich alle, reich und arm, so sehr gewöhnt haben, ganz aufzuhalten. Insofern braucht es die Kunst als Hort und als Katalysator der Kreativität. Die Kreativität ist aber zugleich für das geistige und gesellschaftliche Fortkommen unserer Gesellschaft zu wichtig, als dass man sie allein für die Kunst reservieren sollte. ♦