

Zeitschrift: Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur
Herausgeber: Gesellschaft Schweizer Monatshefte
Band: 79 (1999)
Heft: 4

Artikel: Lust am "Unternehmer sein"
Autor: Schwarz-Schilling, Marie-Luise
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-166095>

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: 24.02.2026

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

Marie-Luise Schwarz-Schilling, geboren in Berlin, studierte Volkswirtschaft in Paris und München, Abschluss 1957. 1958–1991 Geschäftsführerin der Firma Accumulatorenfabrik Sonnenschein, Büdingen, Oberhessen; seit 1992 Vorsitzende des Ronneberger Kreises, Burg Ronneberg, Schwerpunkt: Ethik in der Wirtschaft, im Vorstand der «Fördergemeinschaft zur Gründung einer Friedensuniversität», Berlin; Vorträge und Publikationen zu wirtschaftspolitischen Themen und zum Thema Ehe und Geschichte der Ehe. Buchveröffentlichung: «Kaufmann und Schamane», Seewald Verlag, Stuttgart, 1984.

LUST AM «UNTERNEHMER SEIN»

Dem Zeitgeist entspricht das Bild vom gestressten Unternehmer, der «von Sorgen niedergebeugt» mit seinem Schicksal hadert. Für die Autorin stehen andere, lustbetontere Charakterzüge im Vordergrund. Zum Unternehmer sein gehört nicht nur Mut, sondern auch Freude und Lust. Man kann – etwas unkonventionell – die Einflussgrössen, die auf den Unternehmer einwirken, in solche einteilen, welche Lust anregen und solche, welche die Lust lähmen.

Zunächst sei ein Bereich angesprochen, in welchem die Lust am Unternehmer sein oft spürbar und nachhaltig gelähmt werden kann. Ich meine das in Familienunternehmen so häufige Dreinreden von Familienmitgliedern, etwa von Onkeln und Tanten, die zwar nichts vom Geschäft verstehen, aber trotzdem alles besser wissen und – vor allem – Geld sehen wollen. Eine andere Quelle der Unlust ist das Dreinreden der Familie bei der Partnerwahl. Da vermengen sich das Firmen- und das Privatleben in einem besonders empfindlichen Bereich. Ein Kind aus einer Nicht-Unternehmerfamilie kann getrost einen «Paradiesvogel» als Partner wählen, und die Eltern werden milde lächeln und denken *«Hauptsache, das Kind ist glücklich»*. Nicht so in einer Unternehmerfamilie. Die Frage heisst hier nicht: Wird das Kind glücklich, sondern: Taugt dieser neue Mensch zu unserer Horde? Denn: Alle werden von den Folgen mitgetroffen sein.

Unlust und Lust familiärer Bindungen

Ob dieses «Dreinreden der Horde» der *Species Unternehmer* nützlich ist oder nicht, bleibt eine offene Frage. Dass Unternehmerehen besser halten als andere stimmt nicht, aber eines ist erwiesen: Unternehmer oder Unternehmerinnen haben mehr Kinder als andere Bevölkerungsgruppen. Dies zeigt sich in der Statistik.

Dieser Unlust an der Familie steht aber auch eine Lust durch die Familie gegenüber, gewissermassen als Kompensation zum vorher Erwähnten. Eltern und Kinder entwickeln oft eine besondere Solidarität gegen aussen. Unternehmerfamilien fallen seltener auseinander als Durchschnittsfami-

lien. Hängt dies mit einem gemeinsamen Wertekatalog durch gemeinsame Arbeit zusammen? Bestimmt hier das (unternehmerische) «Sein» das (familiäre) «Bewusstsein»? Man sollte mit so tiefenwurzeligen Begründungen vorsichtig umgehen. Meine Erklärung ist einfach: Unternehmerfamilien sind auch heute, im Zeitalter der Globalisierung und des Internet, so etwas wie eine Ur-Horde geblieben. Sie arbeiten zusammen auf ein Ziel hin. Dieses Ziel heisst Überleben, und das gelingt nur gemeinsam.

Lust an der Selbständigkeit

Das Familienleben zeigt sich also in Unternehmerfamilien in einer pointierten Ambivalenz: Lust lähmend und Lust fördernd. Ein Bereich, der vorbehaltlos auf die positive Seite gehört, ist die Lust an der Selbständigkeit. Was Selbständigkeit bedeutet, habe ich erst nach einer Weile begriffen, als ich realisierte, dass jetzt keiner mehr über mir war, dass ich selbst machen durfte, aber auch selbst machen musste, was die Situation herausforderte. Ein Unternehmen ist keine Demokratie. Jemand muss den Ton angeben, entscheiden und die Verantwortung für die Folgen übernehmen. Hierarchien und Befehlswege in Unternehmen – formelle und informelle – sind schon oft wissenschaftlich untersucht worden. Viel interessanter wäre es, die Wege ausfindig zu machen, welche Freude und Lust fördern, die *Stimulationswege*. Egal wie kollegial oder milde-autoritär geführt wird, das Entscheidende ist die Frage, ob es gelingt, die Mitarbeiter zum aktiven Mitdenken und Mitwirken zu stimulieren. Diese Stimulation kann mit *beiden* Führungsstilen gelingen oder misslingen, eine

Aussage, die bei jenen professionellen Managementberatern Unmut erweckt, welche ausschliesslich den kollegialen Führungsstil für *political correct* halten.

Lust am Verändern

Am Ausdenken und Ausarbeiten neuer Strukturen und Strategien kommt heute kein Unternehmen mehr vorbei. Alle sieben Jahre, heisst es, braucht auch ein Unternehmen eine neue Struktur, sonst schlafte der Laden ein. Es kommt nicht darauf an, ob das Neue besser ist als das Alte. Zu einem späteren Zeitpunkt kommt man möglicherweise auf das Alte zurück, das schadet nicht. Entscheidend ist der Zwang zum Umdenken, er belebt die Phantasie und fördert die Lust.

Im Moment ist es zum Beispiel modern, dass Unternehmen Grossfusionen vornehmen und anschliessend Töchter in eigene

Wer sich
allzusehr auf
Sachprobleme
konzentriert und
Beziehungs-
probleme
vernachlässigt,
setzt häufig
falsche
Prioritäten.

Dem Kunden zuhören
können – jederzeit für
den Kunden da sein.

GmbHs ausgliedern. Ich bin fast sicher, dass in fünf bis sieben Jahren diese Entwicklung ganz leise und schrittweise zurückgenommen wird und die Unternehmen ihre Tochtergesellschaften wieder einsammeln oder schliessen.

Dieser Wandel in den «Moden» wird oft als Produkt des Zeitgeistes angesehen. Das ist richtig, aber richtig ist auch, dass wir *selbst* diesen Zeitgeist prägen und weitergeben. Im Unternehmen ist der Unternehmer persönlich der Trendsetter des Modewandels. Er ist eigentlich der Animateur, nicht etwa nur in dem Sinne, dass er die anderen unterhält, sondern vor allem in dem Sinne, dass er ihre Spitzenleistung hervorlockt und gleichzeitig eine Art Korpsgeist weckt. Dies gelingt nach meiner Erfahrung am besten durch regelmässige persönliche Kontaktnahme, durch *Management by walking around*.

Hoher Stellenwert der Personalführung

Fehler in der Personalführung potenzieren sich sofort, und wenn Personalprobleme gelöst sind, verschwinden oft die Sachprobleme von alleine. Wer sich allzusehr auf Sachprobleme konzentriert und Beziehungsprobleme vernachlässigt, setzt häufig falsche Prioritäten. Während uns ein neues Sachproblem, wie etwa eine neue Entwicklung, ein Neubau oder die Gründung einer Tochtergesellschaft fasziniert, übersehen wir gern einen grundlegenden persönlichen Konflikt zwischen zwei Mitarbeitern, der zu einer Kündigung führt. Wenn ein hervorragender, gut integrierter Spezialist wegen irgend einer persönlichen Frustration zur Konkurrenz hinüberwechselt, bedeutet es auch im heutigen Arbeitsmarkt einen empfindlichen Verlust. Gut ausgebildete und auf ihre Aufgabe eingespielte Fachleute sind heute schwer zu ersetzen. – Dabei sind die Ansprüche enorm gestiegen. Der unternehmerische Grundsatz *Just*



in time verlangt andere Qualitäten als Ordnung und Pünktlichkeit. «0,01 Prozent Fehlerrate» bedeutet etwas anderes als nur «gute Qualität». Wir sind auf Hochleistung ausgerichtet und unsere Mitarbeiter auch. Da lohnt sich die Pflege. Pflege heißt nicht Verwöhnung, aber den richtigen Einsatz am richtigen Ort zur richtigen Zeit. Dies setzt im Personalwesen hohe Ansprüche. In den nächsten 30 Jahren wird dies immer wichtiger. Die Zahl der Arbeitsfähigen (Altersgruppe 20–60) wird von 60 Prozent im Jahr 1993 auf 55 Prozent im Jahr 2000 und auf 46 Prozent im Jahre 2030 sinken.

Lähmung der Lust: der Wohltäter-Staat

Wir leisten uns heute einen Staat, der sich als Wohltäter und Heilsbringer versteht, der als Zielsetzung nichts weniger als «das Gute» aktiv hervorbringen will. Vorzuziehen wäre eine bescheidenere Zielsetzung: die Abwendung von Schäden für Bürger und Land, wie es *Karl Popper* formulierte. *Helmut Schelsky* schreibt in seinem Buch «Die Arbeit tun die anderen» (1958) über die Sinndeuter und Sinnvermittler in Deutschland. Er vergleicht die Intellektuellen mit einer Priesterkaste. Ich nenne diese Priesterkaste «die Schamanen» und habe darüber ein Buch geschrieben («Kaufmann und Schamane», 1984). Der Schamane ist neben dem Häuptling eine der ältesten Figuren der Weltgeschichte. Sein Gegenspieler ist der Kaufmann. Ein Kaufmann verkörpert das neugierige *Ich* in der Weltgeschichte, das relativ jungen Datums ist. Kaufleute werden reich aus eigener Kraft und sind damit von den Zuteilungen des Schamanen, der mit über das Stammesvermögen verfügt, unabhängig. Bei dieser wohlwollenden Beschreibung darf man natürlich nicht ausser acht lassen, dass Kaufleute sehr oft mit dem Tempel kollaboriert haben, wie wir es zuletzt im Iran beobachten konnten, wo ja die Bazaar den Ajatollah finanzierten. Was bezeichneten sie damit? Unternehmer möchten sich immer wieder bei den Schamanen vom Vorwurf der Anstossigkeit freikaufen. Dies ist ein eitles Unterfangen, denn Unternehmer sind und bleiben anstossig, verdächtig und im schlimmsten Fall sogar verhasst. Verhasst, weil sie reicher sind als

Der Kaufmann verkörpert das neugierige *Ich* in der Weltgeschichte.

Unternehmer sind und bleiben anstossig, verdächtig und im schlimmsten Fall sogar verhasst.

andere, vor allem aber, weil sie freier sind. Oft wird in diesem Zusammenhang der Neid als Motiv genannt. Dieser Neid lässt sich auch durch noch so viele Spenden nicht beschwichtigen. Er wird nur dann kleiner, wenn eine bestimmte Gesinnung im ganzen Volk an Ansehen gewinnt.

Freiheit als Herzensangelegenheit

Bis heute haben wir in Europa versäumt, die Bedeutung der ökonomischen Freiheit so darzustellen, dass sie rational und emotional von Mehrheiten verstanden und mitgetragen wird. Freiheit muss auch zu einer Herzensangelegenheit werden. Für die «Schamanen», d.h. die professionellen Sinndeuter, ist die Gleichheit wichtiger als die Freiheit, denn darauf beruht ihre Macht. Umfragen zeigen es immer wieder: In den USA ist dies anders. Für mich war die Fahrt mit einem farbigen Taxifahrer in Washington ein Schlüsselerlebnis. Er erklärte mir, was an *Hillary Clintons* Gesundheitsreform schlecht, demütigend und freiheitsberaubend sei. In Europa verteidigen höchstens eine Handvoll Leute die Freiheit des Einzelnen – in den USA sehr viele, auch sogenannte Nicht-Privilegierte. Darin besteht ein wichtiger Auftrag des Unternehmers in Deutschland. Freiheit muss auch in den Herzen unserer Bevölkerung verankert werden. Dies ist nur möglich, wenn das Staatsmonopol im Bildungswesen durch private Bildungseinrichtungen auf allen Stufen, besonders durch private Hochschulen, ergänzt wird.

Der ideale Unternehmer lebt im goldenen Zeitalter des Umbruchs und des Aufbruchs. Er wartet keineswegs ab, bis dieses Zeitalter von selbst kommt, er kreiert es. *Joseph Schumpeter* hat den Unternehmer als Menschentypus geschildert, der stets bereit ist, zu neuen Ufern aufzubrechen, Pionier zu sein. Heute mögen andere Eigenschaften und Fähigkeiten im Vordergrund stehen, aber ich hüte mich, hier Adjektive aufzuzählen und Ratschläge zu erteilen. Was nach wie vor gefragt ist, ist die Fähigkeit, führen und vor allem animieren zu können. Es muss *knistern* im Unternehmen, bei Kunden, Mitarbeitern und Banken. Wenn es nämlich knistert, und zwar bei den anderen, wird der Luststimulus die Lustlähmung immer wieder überwinden. ♦