Zeitschrift: Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur
Herausgeber: Gesellschaft Schweizer Monatshefte
Band: 90 (2010)
Heft: 976

Artikel: Anstoss : was heisst denn hier Freiheit?
Autor: Wellershoff, Klaus / [s.n.]
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-168492

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: 14.12.2025

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

Was heisst denn hier Freiheit?

Ein Anstoss von Klaus Wellershoff selbst:

«Freiheit ist, nicht über Freiheit reden zu müssen.»

Eine Antwort aus dem Stegreif von Klaus Wellershoff

KLAUS WELLERSHOFF, geboren 1964, war bis 2009 Chefökonom der UBS. Er ist Gründer der Beratungsfirma Wellershoff & Partners.

Foto: S.-V. Renninger

«Ich höre lieber zu, als selber zu reden. Und wenn ich schon reden muss, dann ist es mir lieber, wenn ich über mein Fach reden darf, oder – noch besser – Fragen gestellt bekomme. Mit der Art von Zitaten, wie die «Schweizer Monatshefte» sie auf dieser Seite normalerweise als Anstoss zu einem Gespräch über Freiheit verwenden, kann ich wenig anfangen. Ich empfinde diese Zitate zur Freiheit zu sehr als Binsenweisheiten, als dass ich mich zu vertieftem Nachdenken provoziert fühlte.

Man muss die Freiheit verteidigen, das ist mir schmerzlich bewusst. Aber kann man das in einem Gespräch mit den «Schweizer Monatsheften»? … Wissen Sie was: Freiheit ist auch, nicht über Freiheit reden zu müssen. Aber ich seh' schon, dann müsste der Rest der Seite leer bleiben. Hätte ja auch seinen Reiz…

Meine jüngste Freiheitserfahrung? Ich habe mich von meinem bisherigen Arbeitgeber, der UBS, getrennt. Ich war dort 14 Jahre lang beschäftigt, 12 Jahre davon als Chefökonom. Für mich waren das spannende Jahre, eine sehr interessante Aufgabe, viel Verantwortung und viel Prestige. Allein schon die Aufgabe, die Bank täglich nach aussen zu vertreten, hat bedeutet, dass ich mich mit dem Unternehmen sehr identifizieren musste. Eine Identifikation, die mir zunehmend schwerer gefallen ist. Eine Identifikation, die meine Unabhängigkeit stets mehr bedroht hat.

Unabhängigkeit aber war immer ein zentraler Wert für mich – in der Forschung frei zu sein; das zu untersuchen, was wichtig erscheint; und im Ergebnis unabhängig bleiben zu können. Die UBS war in dieser Hinsicht ein toller Arbeitgeber. Dennoch ist es eine Freiheitserfahrung, von dort weggegangen zu sein. Denn man kann nur frei sein, wenn man in der Lage ist, das, was man hat, aufzugeben. Emotional war das sehr schwierig, auch wegen der grossen Verbindung zu meinem Team, zu vielen guten Kollegen und zu unseren Kunden.

Meine grösste Freiheitserfahrung? Schwer zu sagen, vielleicht die Erkenntnis, dass ich nicht alles wissen muss. Und damit eng zusammenhängend, dass ich nicht alles besser wissen muss. Ich habe ständig Schwierigkeiten mit den normativ agierenden Kollegen, ich meine den Ökonomen, die uns fortwährend erklären, wie dies und das sein müsste. Der in Moralin getränkte Zeigefinger ist halt nicht mein Ding. Mich interessiert das Leben mehr als das Dogma. Einer der Leitsprüche unserer Beratungsfirma ist «Es ist wichtig, das Interessante vom Nützlichen zu unterscheiden». Wir sind Pragmatiker*: truth is what works.*

Sicher, das Nützliche kann auch interessant sein, aber das Interessante ist oft nicht nützlich. Es sind die praktischen Probleme, die uns beschäftigen. Es macht Spass, die Finanzmarkttheorien durchzurechnen, sich mit all den Paradoxien herumzuschlagen. Da ist viel Interessantes dabei. Aber es hilft nicht weiter. Die Menge des Wissens ist nicht entscheidend. In der Regel helfen einfache, kausale Zusammenhänge, hilft der Blick auf das, was schon lange Zeit funktioniert hat und was vermutlich auch weiter funktionieren wird, wenn die Rahmenbedingungen sich nicht dramatisch ändern. Wir beraten, indem wir den Grundsatz der «Feuerzangenbowle» anwenden: «Jetzt stellen wir uns mal janz dumm». Denn die meisten Fehler machen die Leute, die ein zu hohes Selbstvertrauen haben, die zuviel zu wissen glauben. Und doch ist grad diese übersteigerte Selbsteinschätzung eine *conditio sine qua non*, um Unternehmer oder Manager zu sein. Ich darf das sagen, ich bin jetzt ja selbst Unternehmer. Zu wissen, was man sicher nicht weiss, wird ein Wettbewerbsvorteil. Eben: ich bin überzeugt, sich die Freiheit zu nehmen, nicht schlauer zu tun als man ist, das macht auf Dauer den Unterschied.»

aufgezeichnet von Suzann-Viola Renninger