

Zeitschrift:	Schweizer Erziehungs-Rundschau : Organ für das öffentliche und private Bildungswesen der Schweiz = Revue suisse d'éducation : organe de l'enseignement et de l'éducation publics et privés en Suisse
Herausgeber:	Verband Schweizerischer Privatschulen
Band:	8 (1935-1936)
Heft:	7
Rubrik:	Schulleben und Schulpraxis

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: 04.02.2026

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

Händchen und den Gesichtsausdruck näher an! Wie wird im Gegensatz dazu auf dem Bilde „in der Pause...“ der freien Bewegung mit Lust nachgelebt. Laßt uns doch nach den Forderungen des Bewegungsprinzipes unterrichten, zum Wohl und zur Freude der uns anvertrauten Kinder!

Dr. Bieri sprach zu uns am 2. August über „Schwerhörigkeit“. Durch Vorführung speziell aufgenommener Schallplatten gelang es ihm, uns einen anschaulichen Begriff der Schwerhörigkeit zu vermitteln. Die gemachten Versuche beweisen eindeutig, daß das Wesen der Schwerhörigkeit nicht nur in einer quantitativen Veränderung der Laute besteht, sondern, daß die qualitative Entstellung der Sprachlaute eine weit wichtigere Rolle spielt.

Hugo Horisberger, Turbenthal.

Schweizer Schulfunk

Der *Schweizer Schulfunk* sendet im Oktober und November, jeweils von 10.20 bis 10.50 Uhr folgende Programme:

Donnerstag, 31. Okt., Zürich: *Niene geit's so schön und lustig.*

Musik und Landschaft. Rudolf Schoch, Lehrer, Zürich.

Mittwoch, 6. Nov., Basel: *Die Bisamratte.* Hallo! Das erste Exemplar dieses gefährlichen Nagers wird auf Schweizerboden gesichtet. Von Dr. A. Masarey.

Freitag, 8. Nov., Bern: *Haydns „Schöpfung“.* Einführung mit musikalischen Beispielen von Hugo Keller.

Dienstag, 12. Nov., Zürich: *Wasserversorgung einer Großstadt.* Dir. Lüscher mit Schülern.

Donnerstag, 14. Nov., Basel: *Der junge Schubert.* Aus der Jugend- und Leidenszeit des berühmtesten Liedermeisters. Von Dr. E. Mohr.

Mittwoch, 20. Nov., Bern: *Kreuz und quer durch das Weltmeer.* Der Schweizer Kapitän Fred Heinzelmann erzählt von seinen Erlebnissen auf Ozeansegeln.

Samstag, 23. Nov., Zürich: *Lawinen!* „Das sind die Gletscher, die des Nachts so donnern und uns die Schlaglawinen niedersenden.“ J. P. Lütscher, Tamins.

Dienstag, 26. Nov., Basel: *Rheinschiffahrt.* Geschichte und wirtschaftliche Bedeutung der Rheinschiffahrt für die Schweiz. Von Jean Rich. Frey.

Donnerstag, 28. Nov., Bern: *Wach auf, du Handwerksgesell!* Von Handwerksburschen, ihren Gebräuchen und Liedern. Von Fritz Moser.

Die Schulfunk-Kommission der deutschen Schweiz, Vorort Basel, bittet noch folgendes zu beachten:

Teilen Sie uns Ihre Adresse mit, wir senden Ihnen regelmäßigt unsere Programme.

Wollen Sie den Schulfunk fördern helfen, dann senden Sie uns Ihr Urteil über die von Ihnen gehörten Sendungen. Sie helfen uns den Wert künftiger Sendungen heben.

Senden Sie uns Arbeiten Ihrer Schüler über Schulfunk. Die Beurteilung des Schulfunks von Schülern ist ebenso wertvoll wie diejenige des Lehrers.

Wünschen Sie Vorträge über Schulfunk? Wir stellen Ihnen kostenlos einen Referenten und die Wander-Ausstellung zur Verfügung. Schreiben Sie an Regionale Schulfunkkommission, Studio Basel.

Wie sich aus statistischen Erhebungen ergibt, hören gegenwärtig ungefähr tausend Schulklassen regelmäßig Schulfunk.

Auskunft in allen Schulfunkangelegenheiten erteilen:

Schulfunkkommission Basel (Vorort 1935—1937): A. Gempeler, Präsident, Neubadstr. 161, Basel.

Schulfunkkommission Bern: Dr. H. Gilomen, Präsident, Weissensteinstraße 18 A, Bern.

Schulfunkkommission Zürich: Emil Frank, Präsident, Kurvenstraße 40, Zürich.

SCHULLEBEN UND SCHULPRAXIS

VERANTWORTLICHE REDAKTION DIESER RUBRIK: PROF. DR. W. GUYER, RORSCHACH

Wirtschaft und Schule

Gedanken von G. DUTTWEILER, vorgetragen an der Tagung des Schweiz. Handelslehrer-Vereins in Baden am 28. September 1935¹⁾

Ich danke Ihnen für die Ehre, die Sie mir zugeschlagen haben, indem Sie mich zu diesem Referat eingeladen haben. Ich muß dies um so mehr schätzen, als ich ein schlechter Schüler und ein mittelmäßiger Handelsschüler war. Wenn ich mich recht erinnere, waren für mich die Noten für Leistungen ungefähr 5, Fleiß 4—5 und Betragen 3—4. Immerhin ist die Einsicht später gekommen. Tatsächlich habe ich etwa mit dem 31. Altersjahr, als ich meine erste und angesehene Weltfirma liquidiert hatte, noch einmal das Bedürfnis gefühlt, wieder auf die Schulbank zu sitzen. Ein ganz aufrichtiges Bedürfnis, eben mit einem andern Geist wieder zu lernen. Ich bin dann davon abgehalten worden, weil ich nach Brasilien ging wegen eines bestimmten Geschäftes. Dort habe ich mir dann das Urwaldleben leisten wollen auf einer Farm im Urwald. In die Schweiz zurückgekehrt, habe ich mich dann anderweitig wieder im Handel betätigt; mit der Schulbank ist es also



G. DUTTWEILER

¹⁾ Anmerkung der Redaktion: Wir bringen die Gedanken des Vortragenden in der schlichten und anspruchlosen Form wieder, die Herr Duttweiler bei diesem Anlaß wählte.

nichts geworden. Die Schule hat mich vor allem *reifen* lassen. Für das bin ich ihr sehr dankbar. In ihr habe ich viel mehr gelernt als ich damals wußte, und konnte später immer schöpfen, heute eigentlich noch, aus dieser meiner Schul-Weisheit. Das ist heute noch die Basis meines Wissens.

Meine Ausführungen werden naturgemäß einseitig sein. Sie werden das nicht anders erwarten und wahrscheinlich auch nicht anders verlangen. Auch sind sie sehr schlecht paragraphiert. Es war mir nicht möglich, die Form auch noch zu pflegen, sondern ich habe mich – allerdings sehr ernsthaft – mit der *Sache selbst* abgegeben. Es war nicht ohne Mühe, daß ich dieses Referat ausgearbeitet habe, nicht mit der Feder, sondern jeweils wenn ich Zeit hatte, darüber nachzudenken – aber es ist mir tatsächlich nicht möglich gewesen, die Disposition genau einzuteilen. Meine Ausführungen werden eher ein „impressionistisches“ Bild sein als ein sorgfältig ausgeführtes Referat. Aber es ist eben *lebendiges Leben* und *unmittelbares Leben*. Sie haben die Garantie für Ursprünglichkeit.

Zuerst möchte ich ausführen, *auf was es meiner Ansicht nach in der Wirtschaft ankommt*. Wenn ich auf meine kaufmännische Erfahrung zurückschau, stelle ich vor allem die Tatsache fest, daß die *zahlenmäßig* erfaßbaren Faktoren merkwürdigerweise nicht unbedingt in erster Linie kommen, auch z. B. im Handel nicht immer die Preise, sondern daß es vielmehr auf die *psychologische Wirksamkeit* und auf die *starke Idee* des Unternehmers ankommt. Die psychologische Spekulation – das tönt allerdings etwas anrüchig. Es gehört eben auch noch die zweite Idee dazu, daß diese „Spekulation“ im Herzen *gut gemeint* sein muß. Das ist auch eine Bedingung für jeden Dauererfolg. Das Bewußtsein, daß seine Sache gut ist, soll da sein – selbstverständlich kann sie von außen anders beurteilt werden; aber der, der sie durchführt, muß dieses Bewußtsein haben. Das regeneriert und befähigt zu außergewöhnlichen Dauerleistungen.

Ich habe es an mir selbst erfahren, daß die Idee eine gewaltige Kraft ist: Zuerst in der Weltfirma Pfister & Sigg, — nachher Pfister & Duttweiler — die im Krieg (bis im Jahr 1920) einen Umsatz von 50 Millionen Franken erreichte. Ich erinnere mich, daß die *Idee* die große *Leistung* eigentlich auch dort erst möglich gemacht hat. Die Inspiration des Eigenpersonals war damals schon außerordentlich wichtig. Es wurde möglich, einen großen Mitarbeiterstab in die Idee zu versetzen, daß das, was sie alle tun, nicht nur im Eigen- sondern auch in einem allgemeineren Interesse geschieht; eine Idee, die auch sie mit einem gesteigerten Eifer arbeiten ließ. Diese Idee ist übertragbar. Ich erinnere mich, daß während des Krieges die Versorgung ja die Hauptaufgabe bildete, und daß da eine gewisse Vaterlandsliebe unbewußt vorgespannt war, die zu Leistungen anspornte, die man z. B. aus dem natürlichen und noch so starken Erwerbstrieb niemals so hoch gebracht hätte. Das habe ich erst nachträglich herausgefunden, als die ganze Sache vorbei war. Es war nämlich damals außerordentlich schwer, die notwendigen Lebensmittel und Rohstoffe in die Schweiz hereinzubringen, und der elementare Gedanke, daß wir Schweizer das Recht haben, zu leben und zu essen, der hat mir in den Verhandlungen mit

den Instanzen, mit denen ich kämpfen mußte, um die Ware der Schweiz zu sichern, die stärksten Argumente und die notwendige Zähigkeit verliehen. Meine *Überzeugung* hat sich eben auf den Andern übertragen. Und ich darf vielleicht sagen, auch heute in der Krise kommt es wieder ähnlich; wenn man eine natürliche Notwendigkeit mit der nötigen Kraft darstellen kann, so ist es für den Andern sehr schwer, sich diesem Argument auf die Dauer zu verschließen.

Der zweite Fall zeigt auch die Kraft der Idee, die mit wenigen Mitteln, so daß das Kapital hier ganz untergeordnet ist, Großes fertig bringt. Das ist das Beispiel der *Migros*, die mit ganz bescheidenen Mitteln und vor allem „geistig spekulativ“ angefangen wurde. Mit sechs Artikeln, mit primitivsten Wagen hat man da den Handel reformieren wollen, wobei einerseits eine starke Genossenschaft und anderseits ein außerordentlich ausgebautes und mit großen Reserven versehenes Filial-Unternehmen zu konkurrieren waren. Die „psychologische Spekulation“ mit der Hausfrau hat sich aber als richtig erwiesen. Dies war unbedingt die Basis des ganzen Unternehmens, das sonst zweifellos gescheitert wäre. Es hat ein maßgebender Grossist in Zürich erklärt: das sei die größte Spekulation, die er je im Leben gesehen hätte! Man sieht, es ist hier wiederum die *Idee* und die Kraft der Idee, die sich auf einen großen Kreis übertragen hat, welche als Vorspann ein Werk der Tüchtigkeit möglich machen. Daß diese Auffassung auch amtlich besteht, habe ich hier verbrieft durch den Bericht Nr. 11 der Eidgenössischen Preisbildungskommission, der auf Seite 98 also lautet: „Hier funktioniert die Persönlichkeit des Leiters und Gründers in besonders ausgeprägter Weise als lebendiger Betriebsmotor. Mehr als andernorts wird versucht, die gesamte Handelsorganisation auf die persönliche Auffassung der obersten Leitung abzustimmen.“ Und weiter unten: „Die Erfolge der *Migros* beruhen, wie einmal gesagt worden ist, nicht nur auf ihrer betriebswirtschaftlichen Eigenart, sondern auch auf der „handelsmessianischen Besessenheit“ ihres Leiters. Es besteht, wie uns erfahrene Persönlichkeiten des Unternehmens bestätigt haben, „eine beständige Ankurbelung von oben“, die nicht selten eine gewisse Unruhe auch in den Betrieb hineinträgt.“ Selbst diese „Unruhe“ fasst ich übrigens als positiv auf, denn sie ist auch nötig, um größere Leistungen hervorzubringen und bildet deswegen tatsächlich ein Element des Ganzen. Sie sehen also, daß hier ausnahmsweise die amtliche Auffassung mit meiner persönlichen übereinstimmt ...

Auch beim *Hotel-Plan* waren Umsätze möglich von einer halben Million Franken pro Woche, bevor überhaupt das Anteilschein-Kapital einberufen wurde. Hier hat zwar auch mein Fonds perdu funktioniert, zugleich hatten wir aber beständig etwa 300 000 Franken auf dem Hotel-Plan-Postscheckkonto, weil die Arrangements der Hotels an uns bezahlt wurden und wir erst am Wochenende mit den Hoteliers abrechnen konnten. Auch da zeigte sich, daß die richtig konzipierte und richtig propagierte *Idee* zunächst vor das Kapital gestellt werden kann, ohne daß dadurch die Verwirklichung des Projektes verunmöglich wird.

Die Vision der *Zusammenhänge*, der *Herkunft* und der *sinnvollen Endbestimmung der Güter*, das schafft Geist und

Kräfte. Der Glaube ist unendlich stärker als das, was man Energie nennt. Es ist ein Fehler, wenn man glaubt, daß verstärkte Energie eine sehr große Dauerleistung hervorbringen kann. Man hat in der Tat gewisse innere Kräfte, die *regenerationsfähig* sind, währenddem die Energie nach meiner laienhaften Auffassung *aufgebraucht* wird. Der Nachteil dieser Sachlage ist, daß eben großer Glaube auch zu schweren, allzuschweren Problemen führen kann, die dann Aufopferung erfordern. Aber die Schlacht von Marignano und die von St. Jakob an der Birs haben mir immer mehr imponiert als die großen Siege der Schweizergeschichte.

Die große Frage ist natürlich, wie sich solche Ideen schon in der Jugend einpflanzen lassen, und wie in der Schule schon getrachtet werden kann, eine solche Disposition hervorzurufen. Es gilt, möglichst *eine Persönlichkeit zu formen*. Wie schwer das ist, das kann ich mir vorstellen, wenn ich mir mich selbst als Schüler wieder vorstelle... Immerhin ist es Tatsache, daß verschiedene meiner Lehrer mich zu begeistern vermochten, und dann habe ich auf jenen Gebieten ganz Besonderes geleistet. Es scheint mir also, daß dort das Allerwichtigste liegt, eben darin, die *inneren Kräfte* zu wecken. Daß die allgemeine Schulbildung gerade in Zeiten der Depression den größten Wert hat, scheint paradox, ist aber wahr. Der Mensch hat den rein menschlichen Wert seiner Allgemeinbildung als Stütze am allernötigsten, wenn es ihm schlecht geht. Wenn es ihm gut geht, hat er auch die innere Bildung weniger nötig. Dann in der Not muß man sich an dem halten, von dem man nichts verlieren kann.

Soll die Schule den Drang zur *wirtschaftlichen Selbständigkeit* zu fördern suchen? Unselbständig Erwerbender oder selbständig Erwerbender, dies ist ja ein großes Thema, das sich später in der Wirtschaft stellt. Meine Auffassung geht dahin, daß der unselbständig Erwerbende unter Umständen befriedigter von seinem Beruf sein kann als der sogenannte Selbständige, nur muß es eben gelingen, dem unselbständig Arbeitenden die Gewißheit beizubringen, daß er an einem Werk mitarbeitet, das irgend einen bestimmten, wünschenswerten und dem Volk nützenden Zweck hat. Dann ist der Unselbständige befriedigt, besonders wenn er in seinem Arbeitsbereich eine gewisse Initiative entfalten kann. Der heutige Selbständige ist häufig unbefriedigt, nicht nur wegen eventuell größerer Existenzsorgen, sondern auch weil seine Selbständigkeit häufig eine sehr eingeschränkte, ja scheinbare ist. In politischer Hinsicht, in gesellschaftlicher Hinsicht muß ein nicht sehr mutiger Mann immer große Konzessionen machen an die Umwelt, um eben sein Geschäft zu schonen usw., so daß diese Selbständigkeit auch ihre gewaltigen Schattenseiten hat, gerade was die *Persönlichkeit* und ihre Entfaltung anbelangt.

Wie nun die Mitarbeiter einer wirtschaftlichen Unternehmung zu starken Leistungen begeistern? Ich stelle mir hier nicht den *amerikanischen* Geschäfts-Enthusiasmus vor – enthusiasm, wie sie das drüben nennen –, den man durch mehr oder weniger Verkaufsschulung in die Leute hineinpreßt, nicht das enthusiastische „Augen machen“, wenn ein Kunde ins Geschäft kommt. Das würde bei uns auch nicht ziehen. Diese Methode der Einspannung, wir wollen

sagen des Gemüts und der tiefen Kräfte ins *Geschäft*, hat mir einmal einen unheimlichen, ja schrecklichen Eindruck gemacht. Es war in Holland in einer Schokoladefabrik. Da habe ich gesehen, wie die Mädchen unter Walzer-Begleitmusik Packungen zumachten – Kartonpackungen mit Einstechdeckeln. Tatsächlich war das eine unheimliche Geschichte, denn diese Mädchen arbeiteten mit den Händen mit einer solchen Geschwindigkeit, daß es unmöglich war, ihnen überhaupt zu folgen. Sie schauten nie auf ihre Arbeit, sie schauten in die Luft. Eine Bewegung – fertig – das Unterbewußtsein hat sie direkt in die Arbeit eingespannt. Ich glaube, daß solche Arbeiter namentlich Mädchen in kurzer Zeit *aufgebraucht* sind, weil eben da eine gewisse Bewegung drin ist und ein Takt hineinkommt, der *unnatürlich* ist, und der ganz bestimmt an den seelischen und körperlichen Kräften Raubbau treibt. Es ist ein Gebiet, wo offenbar mit Sorgfalt vorgegangen werden muß.

Dagegen hat eine gewisse Begeisterung für die eigene Sache, wenn es auch nur die Sache einer „Firma“ ist, die gewisse Artikel, z.B. von guter Qualität, verkauft, selbstverständlich Bedeutung. Wenn ein Verkäufer mit einer gewissen Überzeugung – wir wollen nicht sagen mit Enthusiasmus – aber mit großer Überzeugung für die Sache eintritt, so steckt er den Käufer an. Einem Unternehmen kann dies schon Dienste leisten, dem Angestellten selber auch, denn er hat so bestimmt eine größere Chance, sich emporzuarbeiten und eine Sonderstellung zu erringen. Wichtig ist, daß die Angestellten möglichst schon von der Schule her die *Zusammenhänge* sehen im Ganzen. Das ist immer ein großer Vorteil. Selbst im Großbetrieb ist es, wie ich anfangs erzählte, durchaus möglich, den Angestellten einen Begriff von den verfolgten Zwecken und Auffassungen beizubringen. Auch im Geschäft, das ich gegenwärtig führe, bemerke ich, daß ein Teil der Angestellten sogar von außen erzogen wird, durch die Zeitung in der Zeitung, die ich schreibe, namentlich aber durch Drittpersonen; wenn neu eingetretene Angestellte mit Dritten in Kontakt kommen und von diesen dann hören: das ist eine ganz flotte Firma usw., so glauben es schließlich diese Angestellten, und damit ist der Zweck erreicht.

Beim *Unterricht* ist es ganz bestimmt von größtem Wert, wenn irgendwie die *Zusammenhänge mit der Wirklichkeit* hergestellt werden können, wenn also etwas nicht nur theoretisch erklärt, sondern irgendwie mit *Beispielen*, vielleicht auch *Besichtigungen*, belegt wird. Dann glaube ich, daß es auch dem Schüler erleichtert wird, seine *berufliche Neigung* rechtzeitig zu erkennen; und das scheint mir von großem Wert zu sein, daß man früh entdeckt, auf welches Geleise ein jeder Schüler tendiert, wofür er am meisten Eignung hat.

Ich stelle mir vor: *Nicht den Schüler mit Wissen füllen, sondern mit dem Willen, von außen die inneren Kräfte im Schüler zu erregen und eigenes Wachstum von innen zu fördern*. Vielleicht tragen eben hier *Biographien* zur Erkenntnis des Schülers bei, wie die Berufung zu einer großen Leistung übergeht von einem Anfang bis zu einer Vollendung. Auch zukünftigen Ärzten und sogar Pfarrern sollten übrigens Begriffe über das Wirtschaftsleben beigebracht werden. Das Wirtschaftsleben hat ja bei jedermann immer wieder

eine Rückwirkung auf die Psyche, das Gemüt oder sogar auf den Körper zur Folge. Ich erinnere an den Arzt, der einen magern Schulmeister untersuchte, welcher glaubte, an Verstopfung zu leiden, und dem er endlich als Mittel – zum Sattessen einen Franken gab...

Sehr wichtig ist nach meiner Auffassung die *Erziehung der Erzieher*. Ich glaube, daß der Lehrer womöglich irgendwie immer trachten sollte, einmal *praktisch tätig* zu sein, in das „Trockene“ herabzusteigen. Bei mir ging es ja umgekehrt; ich wollte nachher wieder in die Schule zurück. Man sieht also, die Wünsche sind wechselseitig, – und es ist auch wünschenswert, daß es so sei. Daß man aber von der Praxis einen bestimmten und praktischen Begriff habe, erachte ich als absolut notwendig. Vokation, Berufung zum Beruf scheint mir gar nirgends so nötig zu sein wie gerade beim Lehrer.

Die *Phantasie* und *Initiative*, das sind wohl die beiden Urzellen, aus denen alles fruchtbar hervortreibt; sie beide muß man anregen, daraus quillt dann unaufgefordert der *Wissensdrang*. Und dann wird es dem Schüler möglich, die Zusammenhänge *selbst* zu konstruieren. Dann findet er auch am ehesten den Übergang zur Wirtschaft und zum Berufsleben.

Ich verhehle mir nicht, daß es außerordentlich schwer ist, das alles in der Schule zustande zu bringen. Wenn der Schüler aus der Schule in die Wirklichkeit hinaustritt, so gibt es in den meisten Fällen bei den heutigen Wirtschaftsverhältnissen für ihn eine *Enttäuschung*. Ich erinnere mich an meinen Übergang von der Handelsschule (die ich ziemlich plötzlich – allerdings aus eigenem Willen – verließ) in die Lehrzeit. Es war tatsächlich ein Übergang von etwas Lebendigem in etwas absolut Mechanisches. Das hat dann auch zur Folge gehabt, daß ich im ersten Jahr ein schlechter Lehrling war, weil mich diese Arbeit nicht befriedigen konnte. Später fand ich allerdings von selbst den Übergang in interessantere Arbeit. Für jeden jungen Mann, oder wir wollen sagen, für 80–90% aller in die Wirtschaft strömenden jungen Leute, ist es ganz bestimmt heute außerordentlich schwer, diesen Übergang und Anschluß zu finden. Das zeigt auch, wie notwendig es ist, daß man diesen Übergang irgendwie erleichtert. Aber wie? Selbstverständlich sind die sogenannten „maschinellen“ Eigenschaften außerordentlich notwendig. Stenographieren, Maschinenschreiben, Buchhaltung – das alles wird ja immer zum Fundament des Ganzen gehören. Auch die Sprachen haben heute viel mehr Bedeutung als vor zehn bis fünfzehn Jahren. Es ist eine Tatsache, daß jetzt junge Korrespondenten keine Gelegenheit mehr finden, sich im Ausland auszubilden. Ich prophezeie, daß in den nächsten zehn Jahren die Generation der jungen tüchtigen sprachkundigen Korrespondenten an Zahl noch abnehmen wird; wer dann perfekte Sprachkenntnisse besitzt, hat einen großen Vorteil. Damit erleichtert man in erster Linie den Übergang ins Berufsleben.

Die andern Werte kommen meistens erst später zur Geltung, *sind aber dann von ganz unschätzbarer Bedeutung*, nicht nur für den Betreffenden selbst, sondern auch volkswirtschaftlich. Von einer gewissen Stufe an scheidet sich die Spreu vom Weizen, d. h. Intelligenz, Initiative, Selbst-

vertrauen, Organisationsgabe usw. tragen unter Umständen den Sieg davon sogar über ungenügende „maschinelle“ Leistungen. Als ich im Jahre 1921 wieder anfangen mußte – ich war vorher Chef einer Firma, die in ganz Europa, teilweise in Asien und Amerika verbreitet war –, da machte ich mein Inventar und erkannte, daß es für mich als 31 jährigen Mann nicht leicht gewesen wäre, wieder eine Stelle zu finden; ich besann mich auf meine Kenntnisse, wieviel Silben ich stenographiere; meine buchhalterischen Kenntnisse waren immer besonders schwach, und ich stellte fest, daß tatsächlich mein Lohn ein außerordentlich bescheidener sein würde. Als Unternehmer konnte ich mich trotzdem aufschwingen, auch mit sehr bescheidenen Mitteln. Hier ist die Gegenüberstellung: der Wert einerseits des *Drilles*, der eigentlichen *Berufs-Ausbildung im Kaufmann*, und anderseits eben wieder der Wert der Fähigkeit zu etwas ganz anderem, der Wert von Eigenschaften, die man nicht immer verwenden kann. Daher sollten im jungen Menschen womöglich *beide Richtungen* gepflegt werden. Es ist doch gut, wenn ein Angestellter den Glauben hat, daß er etwas Notwendiges und etwas Gutes zu verrichten habe, und daß er daran sein bestes Können wenden muß. Wer sich berufen fühlt, wird, wenn der Moment kommt, unternehmerische Eigenschaften verwerten, er ist dann in der Lage, eine Aufstiegchance zu ergreifen. Der „Drill“ ist also durchaus nötig und eine Verweichung nicht am Platz. Es braucht eine gewisse Disziplin. Der Schüler muß angehalten werden, dies und das *gründlich* zu machen, man muß ihm dabei nötigenfalls auf die Finger klopfen – nach meiner Auffassung. Dieser Drill tut gut, gehört zur wirklichen Ausbildung. Wer das Zeug zu mehr hat als zum Rekrutieren, wird diese Eigenschaften dann schon hervorkehren.

Eine Eigenschaft scheint mir vor allem notwendig und nützlich zu sein, so daß sie schon in der Schule besonders gepflegt werden sollte: das ist die Fähigkeit, sich in die Lage und Nöte der andern *einzu fühlen*. Das ist für den Kaufmann außerordentlich wichtig, weil er erkennen muß, wo Bedürfnisse vorhanden sind, in welcher Form etwas gewünscht wird usw. Der Kaufmann, der mit Einfühlungsgabe sozusagen auf die Welt kommt oder von der Schulbank weg dazu erzogen wird, hat es zehnmal leichter als der andere, weil er sich eben mit dem abgibt, was der *andere* will, und nicht mit seinen eigenen Wünschen. Ich habe praktische Erfahrung, in welch gewaltigem Maßstabe es möglich ist, Erfolg zu haben und die andern zum Entgegenkommen zu bewegen, wenn man sich alle Mühe gibt, ihnen zu dienen. Nicht kurzsichtiger Krämergeist, sondern eine large Auffassung ist nötig im Kaufmannsberuf; auch in bescheidenen Verhältnissen muß sich das rentieren.

Es geht allerdings nicht, einfach zu sagen: Gemeinnutz geht vor Eigennutz, vielmehr mündet meiner Meinung nach richtig verstandener Eigennutz fast automatisch in Gemeinnutz aus. Das ist eine kleine Differenz zwischen den Auffassungen vieler Ethiker und der meinigen, aber ich behaupte, daß man praktisch auf diesem Weg eher zum Gemeinnutz kommt. Sehen Sie das Beispiel des Hotel-Plans an: da habe ich die Leute mit ihrem *Eigennutz* erwischt: sie sind billig in die Ferien gegangen und haben damit den Hoteliers, Verkehrsanstalten, Kursälen, Tabak-

läden, Coiffeurs usw. Betrieb gebracht – und zum Schluß war ein *gemeinnütziges* Resultat festzustellen. Ich glaube also, man muß eher sagen (wenn man praktisch vorgehen will), Eigennutz geht zwar vor Gemeinnutz, dabei ist aber irgend ein „Systemlein“ aufzustellen, bei dem sich dann der richtig verstandene Eigennutz schließlich doch auch in Gemeinnutz auswirkt. Und das ist möglich.

Etwas weiter Wichtiges: Pflege des *Details*. Die allerkleinsten Verhältnisse multipliziert mit Millionen, wie das im Volkshaushalt ja der Fall ist, ergeben gewaltige Zahlen. Ich erinnere an den Ankenhafen. Er ist ein bescheidenes Instrument, aber er hat doch in der Vergangenheit hingereicht, um den ganzen Milch-Überschuß in der Milchschwemme, wie man sagt, aufzufangen. Dieser Ankenhafen ist dann durch die Egalisierung der Preise immer mehr in den Hintergrund gekommen und heute praktisch verschwunden, indem eben für das ganze Jahr ein und derselbe Preis diktiert ist und somit keine Hausfrau besonders fürs Butterreinsieden begeistert ist. Und nun hat der Staat die Sorge, die Butter im Frühling in Zeiten der Butterschwemme zu versorgen. – Das Sparen der Hausfrau ist ein anderer unscheinbarer Faktor, der als Beispiel für die volkswirtschaftliche Wichtigkeit der Details dienen kann. Die kleinen Fünfer und Zehner machen den Wohlstand der Nation aus. Man kann vielleicht in der Schule diesen Tatsachen eine vermehrte Aufmerksamkeit widmen, so daß den jungen Leuten für dieses Problem die Augen aufgehen.

Die Pflege des *Berufsstolzes* dagegen ist wohl weniger gut möglich schon in der Schule, aber vielleicht lassen sich da und dort doch Anfänge dazu geben. Der Berufsstolz fördert die Qualität, und es ist wünschenswert, daß auch in der Volkswirtschaft möglichst dafür Raum gelassen werde, daß die Qualität gefördert werde und der Berufsstolz auf die Qualität seine Auswirkung behalte. Ich bin deshalb Gegner von allen Versuchen, eine zu stark vereinheitlichte Qualität von Waren zu erzeugen, z. B. bei Salami oder Wein.

Auch der *Respekt vor der Natur*, vor den natürlichen Bewegungen muß in der Schule gepflegt werden. Ich erinnere an die ausgezeichnete Reklame der Natur für ihre Produkte. Die Natur läßt unendlich viele Äpfel wachsen. Dann sinken sie stark im Preis. Das scheint vom Produzenten aus bedauerlich zu sein. Anderseits aber gibt es eine gewaltige „Reklame“, wenn jedes Kind, jede Familie auch der ärmsten Schichten ausgiebig Äpfel essen kann – denn dann ist der Artikel wieder im ganzen Volk „eingeführt“, wie man in kaufmännischer Sprache sagt. Natürliche Preisschwankungen dürfen also nicht künstlich ganz ausgeschaltet werden. Man sollte die Natur walten lassen. Ich weiche mit diesen Ausführungen vielleicht nicht so stark von meinem Thema ab, weil ich eben glaube, daß man in den Schülern schon solche Gedanken wecken kann und soll.

Und dann die großen Lehren der *Vergangenheit*. Diese muß man den jungen Menschen möglichst einprägen. Damit, glaube ich, kann man die Persönlichkeit des Schülers stark fördern. Später, wenn der ehemalige Schüler, der Mann im Beruf, die Zeitung liest, erinnert er sich doch

an alles Mögliche, und dann ist es für seine Ausbildung und Pflichterfüllung als Staatsbürger von größter Bedeutung, daß er die Beispiele der Vergangenheit in geradlinigen Lehren der Geschichte immer etwas gegenwärtig hat, denn schließlich sind die männlichen Schüler später berufen, sogar die Staatsgeschicke durch ihre Stimmzettel zu lenken.

Eine andere Tugend, die man in der Schule schon pflegen könnte, ist die Liebe zur „Primitivität“, die ja bekanntlich nicht übertrieben ist zurzeit. Die Primitivität legt einen überaus soliden Grund. Ich habe z. B. von jeher eine Vorliebe gehabt für die III. Klasse in der Eisenbahn, weil ich immer das Gefühl hatte, daß das Holz dem Nachdenken und sogar dem Glauben gut tue. Es ist aber eine Tatsache und auch außerordentlich gut – glücklicherweise hat der Schweizer diese Eigenschaft schon von Natur aus – daß man sich möglichst auf einem Boden bewegt, von dem man nicht riskiert, allzu hoch hinunterzufallen. Meine Maxime ist eigentlich die: „Reis und Bohnen“. Ich habe nämlich in Brasilien im Urwald auch glücklich gelebt mit Reis und Bohnen am Mittag und Bohnen und Reis am Abend, immer wieder dasselbe die ganze Woche. Das ist meine festste Position. Man muß im *Gedanken* an die Einfachheit leben können. Das Bewußtsein, daß der Abstieg nicht so schmerzvoll ist und daß man sich ohne weiteres einfach vom ersten Stock ins Parterre begeben kann, gibt eine Widerstandskraft und die innere Sicherheit: mir kann nichts passieren. Auch meine Frau hat das verstanden. Sie träumte jüngst, ich hätte nur noch 300 Franken Monatslohn. Es war einigermaßen schwer, aber sie hat sich im Traum doch schon eingeteilt mit diesen 300 Franken. – Auf diese Weise bringt man auch den Mut auf, etwas zu wagen, etwas sehr wichtiges, wenn man die heutige Lage anschaut. Es zittern zu viele, zittern für den Preis, zittern vor dem Herabsinken auf eine einfachere Lebenshaltung. Das mindert die Manneskraft des Volkes. Da eben ist die Pflege des Primitiven eine große Gegenkraft.

In der Schule gibt Gelegenheit dazu der *Sport*; man schläft in der Hütte, gibt sich mit bescheidener Nahrung zufrieden usw. Wer sich in jeder Lebenslage sagen kann: „Einen Cervelat und eine Maggisuppe vermag ich mir immer noch zu leisten“, der verliert den *Mut* nicht, sondern steht auf einem Boden, von dem aus ein *Aufstieg* möglich ist. Den Abstieg befürchten, wirkt psychologisch unheilvoll. Hierher gehört auch die Erkenntnis vom Segen des Mißerfolges. Mißerfolg spornt den aktiven Menschen an. Deshalb sollte gerade im Mißerfolg der Moment kommen, wo der tüchtige Mensch mit neuen Kräften den Aufstieg wieder beginnt. Weil Sport nicht für Geld betrieben wird, ist es besonders leicht, im Sport „fair“ zu sein. Ich glaube, daß wir nach englischem Vorbild den Sport und die Leibesübungen noch mehr fördern sollten. Schon die Gesundheit, die durch den Sport gefördert wird, bedeutet ein Plus im späteren Wirtschaftskampf. Es ist ferner keine Frage, daß der Sport sich auswirkt auch als Kompensation für die mechanische manchmal geistlose Tätigkeit, die der Schüler später wenigstens zeitweise ergreifen muß.

Wichtig ist, daß den jungen Menschen der hohe Wert der offenen *Konkurrenz* eingeprägt werde, im Gegensatz zu

manchen heute gangbaren Auffassungen. Ich stehe auf dem Boden, man sollte da härter sein. Ich mißbillige die heutige Praxis, in der man glaubt, für gewisse Berufs- zweige ohne Ende sorgen und sie schützen zu müssen. Es muß die *natürliche Auslese* weiter stattfinden, sonst geraten wir in eine Entwicklung, die ganz bestimmt zur Schrumpfung führt. Konkurrenz ist gesund. Wer freilich im Wirtschaftsleben unter die Räder kommt, dem muß die *Möglichkeit zu einem Aufstieg oder einer Sicherstellung geschaffen werden*. Und das ist meiner Ansicht nach in den meisten Fällen möglich. Ich glaube also, daß z. B. große Wirtschaftsverbände hier zusammenstehen könnten, zu einer andern Aufgabe als der Sorge für sich selbst: Wie stellen wir *die* sicher, die keine Eignung haben zu einem selbständigen Beruf? Wegen dieses Teilproblems dürfen wir aber niemals auf die richtige Lösung des Grundproblems verzichten, und diese liegt im freien Wettbewerb der Tüchtigen. Konkurrenz ist notwendig, wenn wir unsere Tüchtigkeit erhalten wollen. Wiederum hilft hier der Sport mit. Der Sportsmann klagt nicht, wenn es schneit und regnet, wenn es mühsam ist oder wenn er nichts mehr zu essen hat.

Momentan ist in der Schweiz die *Zivil-Courage* ziemlich gering, so hoch sie auch im Kurs steht. Das ist durchaus unverständlich. In der Schweiz gäbe es gewaltige Erfolge mit wirklichem Einsatz. Heute aber, wo man sich so übermäßig abhängig fühlt, ist es um die Zivil-Courage schlimm bestellt. Es wäre das Allerwünschenswerteste, wenn die Schulen auch hier eine Besserung schaffen könnten für die nächste Generation ...

Das *Verantwortungsbewußtsein* zu heben, ist eine weitere hervorragende Aufgabe für den Schulmann. Den Weg dazu wird jeder begabte Pädagoge jedem einzelnen seiner Schüler gegenüber finden können.

Ich habe hier endlich noch einen Gedanken persönlicher Natur. Es wäre wünschenswert, daß die *Aufgabe des Kaufmanns* schon in der Schule entschiedener als eine durchaus *produktive* gewertet würde. Häufig betrachtet man sie, weil sie zwischen Produktion und Konsum steht, als unproduktiv. Ich habe die Überzeugung, daß der Schwerpunkt der Wirtschaft heute gerade beim Kaufmann liegt. Ein guter Teil der Krisenlösung ist ein *kaufmännisches, ein Verteiler-Problem*, denn es gibt nicht nur genügend Güter auf der Welt, sondern sogar zu viele – anderseits aber Mangel. Hier die Möglichkeiten zu schaffen für den *Aus-*

gleich, das ist eigentlich das Problem der heutigen Wirtschaft, dann müßte der Weizen nicht mehr verbrannt, Kaffee nicht mehr ins Meer geschüttet werden. Man sieht also, es fehlt nicht an der Produktion, es hängt auch nicht daran, daß der Bedarf nicht da wäre, sondern man kann die beiden meist nicht zusammenbringen. Das aber ist ein *kaufmännisches Überbrückungs-Problem*. Die hohen Handelsspannen und Verteilungskosten haben die den enorm gesunkenen Produzentenpreisen angepaßte Senkung der Detailpreise und dementsprechende Konsumausdehnung bisher fast überall verhindert.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die *Liebe zum Risiko*. Wo sie fehlt, sind auch die große Anstrengung und der gewaltige Anreiz zum Vollbringen nicht aufzubringen. Natürlich braucht das Risiko – amtlich auszuweisen aus dem Nahrungsmittelbericht – den Stempel reiner Spekulation (im schlechten Sinne dieses Wortes) nicht unbedingt zu tragen. Zum Risiko ist vielmehr notwendig ein kühner kaufmännischer Aufbau mit ganz bestimmten, noch unbekannten Faktoren – also ein sehr edles Risiko, wenn Sie wollen. Beim Hotel-Plan z. B. war doch eine Rechnung mit psychologischen Faktoren, sogar vorausgesehenen Wirkungen aufgestellt, und das Unternehmen nahm das Risiko dieser Rechnung auf.

Und nun als letztes: was die Schule dem jungen Menschen als Rüstzeug für sein Fortkommen im Wirtschaftskampf vermitteln soll, muß in erster Linie eine *Charakterschulung* sein. Auch da bin ich mir über die Schwierigkeiten klar. Auch hier komme ich wieder auf die Idee der Sporterziehung zurück. Die Schule soll dem Schüler helfen, den Wirtschaftskampf in Freiheit – nicht zu verwechseln mit wirtschaftlicher Willkür – zu bestehen. Ich sehe eine Gefahr in der Zuflucht zur Kollektivität, die heute so ausschlaggebend ist, weil damit die Selbstverantwortung bedenklich abnimmt. Wenn der Schüler möglichst zur Wahrung seiner Persönlichkeit erzogen wird und er dann in die Wirtschaft tritt, dann wird sein Freiheitsdrang ein so großer sein, daß er — als Selbständiger oder als Unselbständiger — lieber materielle Nachteile in den Kauf nimmt, als die Freiheit seines Denkens und Handelns preiszugeben. So vermag er sich schließlich auch tapfer durchzuschlagen in einer neuen Zeit, die hoffentlich mit neuen Auffassungen von Wirtschaft und Politik auch eine Renaissance des Freiheitsgedankens bringen wird.

Fortsetzung des allgemeinen Teiles. Redaktion: Dr. K. E. Lusser, St. Gallen

Schweizerische Umschau

Rücktritt. Diesen Herbst ist Herr Prof. *Theophil Bernet*, Rektor der Kantonalen Handelsschule Zürich, wegen Erreichung der Altersgrenze, zurückgetreten, nachdem er 40 Jahre lang an dieser Anstalt gewirkt und ihre Entwicklung seit 1907 als Rektor maßgebend bestimmt hat. Mit Rektor Bernet scheidet ein Pädagoge aus dem aktiven Schuldienst, der durch seine unermüdliche Schaffenskraft, durch seine initiativ Förderung des kaufmännischen Bildungswesens und durch seine uneigennützige Tätigkeit in zahlreichen Behörden und Verbänden, sich selbst, seiner Schule und seiner Heimat Ehre und Anerkennung erworben hat. Seiner Vaterstadt St. Gallen hat

er bei der Gründung und Ausgestaltung der Handelshochschule St. Gallen besonders wertvolle Dienste geleistet. Möge alt-Rektor Bernet, der lediglich dem Zivilstandsregister gemäß, keineswegs aber dem Geiste nach, die Altersgrenze erreicht, ein noch langes fruchtbare otium cum dignitate beschieden sein.

L.

St. Gallen. Nachdem die Umwandlung der Handelshochschule in eine Stiftung zustande gekommen ist, wurde der neue Stiftungsrat wie folgt konstituiert: Stadtammann Dr. Naegeli, Präsident; Direktor Hug, Präsident des Kaufmännischen Direktoriums, Vizepräsident; Advokat Dr. Sennhauser,