

Zeitschrift: Schweizer Spiegel

Herausgeber: Guggenbühl und Huber

Band: 46 (1971)

Heft: 8

Artikel: Gefährliche Tüchtigkeit : ein Warnstoss und gesellschaftspolitisches Testament von Adolf Guggenbühl 1962

Autor: Guggenbühl, Adolf

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1080185>

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: 12.01.2026

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

Jahr des Übergangs

1961 haben Guggenbühl und Huber den Schweizer Spiegel verkauft. Die beiden Herausgeber waren 65. Sie und Helen Guggenbühl-Huber wollten die Bürde los sein, die sie während 37 Jahren wirklich Tag und Nacht beansprucht hatte.

Guggenbühl schrieb später in zwei heute viel gelesenen Publikationen, einem dicken, aber spannenden Buch («Die Schweizer sind anders», 1967) und in einem schmalen, leicht zu lesenden Bändchen («Mut zum eigenen Lebensstil», 1968) eine Art Testament der Politik im ganzen und der Kultur im kleinen. Von seinen Artikeln erfüllt der nebenstehende — bereits 1962 geschrieben — eine ähnliche Funktion. Die darin aufgezeigte «grosse Gefahr» ist heute in aller Mund; Guggenbühl fragt mit dem Titel eines Volksbuches Tolstois und in eigener Abwandlung: «Wieviel Erde braucht der Mensch?» — «Wieviel Reichtum braucht nun die Schweiz?» Noch interessanter ist, wie er sechs Jahre vor den Pariser Mai-Unruhen — und zwei bis drei vor den ersten Manifestationen eines «neuen Windes» in den USA — sah, dass eine Generation mit ganz anderen Idealen am Heranwachsen war. In sie setzte er seine Hoffnung.

Auch wir tun das. Wir glauben nicht den falschen Propheten wie Marcuse, aber wir glauben an diese Jugend als ganze, mit ihrer Offenheit, ihrem geschärften Blick für die Fragen der Gemeinschaft, der Menschenwürde und der Technik. Man wirft ihr vor, sie mache keine Lösungsvorschläge. Kann sie das bereits?

Zudem: Hinter den heute Zwanzig- bis Dreissigjährigen scheint uns wieder eine neue Jugend aufzutauchen, welche die Ideale realistisch nach dem Mass des Menschen in die Wirklichkeit umsetzen will.

Natürlich, diese Generation wird wieder ihre grossen Fehler machen wie jede. Ungeklärt bleibt, ob sie die noch immer starke Realität «Nation» verdrängen oder ebenso realistisch im Sinn eines geistigen Umweltschutzes in ihre Welt- und Wertordnung einbauen wird.

D.R.

Illustration von Hans Tomamichel



Gefährliche Tüchtigkeit

Ein Warnstoss und gesellschaftspolitisches Testament
von Adolf Guggenbühl im März 1962

Der «homo faber» war zu allen Zeiten ein Ideal menschlichen Strebens. Mit dem «homo chrapfer» ist es anders. Der Schweizer scheint allerdings bisweilen die beiden Typen Mensch zu verwechseln. Guggenbühls Diagnose dieser Zeiterscheinung lautete für unser Land: «Gefährliche Tüchtigkeit». Das gilt auch heute noch. Seine Voraussagen haben sich auch zum Teil schon erfüllt. Überraschen wird manchen Leser, wie Adolf Guggenbühl schon damals eine kritischere und weniger dem wirtschaftlichen Erfolg zugewandte Jugend heranreifen sah und auf sie hoffte — wie wir heute auch.

J. O. R.

Es gibt Völker die ständig in Schwierigkeiten geraten, weil sie zu passiv sind. Es gibt andere, die an einer gegenteiligen Gleichgewichtsstörung leiden. So hat hemmungslose Dynamik auf politischem wie militärischem Gebiet die Deutschen innerhalb weniger Jahrzehnte zweimal in furchtbare Katastrophen geführt. Zu den Nationen, die heute einer ähnlichen Gefahr ausgesetzt sind, gehören die Schweizer. Bei ihnen liegt der Hang zur Mass-

losigkeit auf einer anderen Ebene, jener der Wirtschaft...

Die führenden Wirtschafts-Sachverständigen rufen dem Schweizervolk zu: «Seid weniger betriebsam, nehmt es etwas gemüthlicher!»

Das sind wahrhaft revolutionäre Töne, die im Widerspruch zu dem stehen, was man seit hundert oder mehr Jahren hörte. Es ist, wie wenn ein Lehrer den Schülern den Rat geben würde: «Gebt euch doch weniger Mühe, macht weniger Aufgaben!»

Der Mahnruf richtet sich natürlich nicht an das ganze Schweizervolk, sondern nur an jene, die auf den Kommandoposten der Wirtschaft und Verwaltung stehen.

Der Goldrausch

Wieso ist es bei unseren Unternehmern und Managern zu dieser Betriebsamkeit gekommen, welche ihrerseits die Hauptursache der heutigen Konjunkturüberhitzung ist?

Es ist wahr, in vielen Kreisen herrscht ein eigentlicher Goldrausch. Aber trotzdem ist es billig, etwa vom sichern Port eines Pfarrers aus, jene Geschäftsleute, die vom Geldfieber gepackt sind,

zu verdammen, denn wer nicht in Versuchung geführt wird, weiss nicht, wie schwierig es ist, dieser Versuchung zu widerstehen.

Warum wollen Menschen, welche die Möglichkeit dazu haben, Geld und immer mehr Geld verdienen? Die Antwort scheint leicht: Offensichtlich ganz einfach deshalb, weil Geld von den Gütern der Welt zwar nicht das höchste, aber sicher eines ist, das seinem Besitzer, trotz allen gegenteiligen Behauptungen, in der Regel grosse Befriedigung gibt, an Komfort, an Genuss und an Macht. Das war immer so und wird immer so bleiben.

Aber man täte trotzdem den meisten Unternehmern unrecht, wenn man sie als blosse Geldjäger betrachten würde. Sogar wenn sie einen grossen Teil ihrer Tätigkeit auf die Erzielung eines möglichst grossen Reingewinnes ausrichten, so geschieht es nur zum Teil um des Geldes willen. Sie jagen dem Geld nach, weil seine Erlangung für sie Symbol des Erfolges schlechthin ist. Der Erfolg der meisten menschlichen Anstrengungen ist sehr schwer messbar. Man kann sich zum Beispiel auf dem Gebiet der Erziehung oder der Politik noch so sehr anstrengen, so weiss man eigentlich selten, wie weit sich der Einsatz gelohnt hat. Bei der wirtschaftlichen Tätigkeit, deren Ergebnis sich in Franken und Rappen ausdrückt, ist aber ein eindeutiger Massstab da.

Ausserdem verschafft das Geld in unserer Gesellschaft nicht nur Verfügungsmöglichkeiten über Waren und Dienstleistungen, sondern auch Ansehen. Es gab zweifellos Kulturen und Kreise, wo der Reichtum allein wenig Prestige verschaffte, in unserer schweizerischen Gegenwart ist das aber bestimmt nicht so. Wer ein bedeutendes Vermögen besitzt, geniesst fast immer Achtung, ja Verehrung eines grossen Teils seiner Mitbürger. Selbst jene schmeicheln ihm, die in keiner Weise von ihm abhängig sind. Wirklich reiche Leute werden bei uns automatisch zur Elite gezählt, obschon man ja wissen könnte, dass sie sich in vielen Fällen, ausser durch ihre Fähigkeit Geld zu ver-

dienen — oft haben sie es nicht einmal selbst verdient —, durch nichts, aber auch gar nichts auszeichnen. Selbst wenn sie sich über Dinge äussern, von denen sie keine Ahnung haben, Weltpolitik, Kunst usw., so finden sie auch unter jenen, die auf diesen Gebieten bedeutend mehr verstehen, aufmerksame Zuhörer.

Die Jagd nach dem Quantum

Aber die Motive der masslosen Betriebsamkeit liegen noch tiefer. Dem richtigen Unternehmer, vor allem dem Fabrikanten, geht es sehr oft weniger um den Reingewinn als er selber glaubt. Seine Tätigkeit ist für ihn Selbstgestaltung. Er will, wie der Künstler, schöpferisch tätig sein, und er ist auch insofern von echtem Ethos erfasst, als er sich bemüht, seinen Mitmenschen immer bessere, schönere, preiswertere Güter zur Verfügung zu stellen. Das Wort Service wird zwar gelegentlich missbraucht, es ist nicht selten ein Mäntelchen, das der Profitgier umgehängt wird, aber gerade bei unseren führenden Unternehmern ist das in der Regel nicht der Fall.

Dieses Ideal ist nun aber in den letzten Jahrzehnten immer mehr pervertiert worden, indem anstelle der Qualität die Quantität gesetzt wurde. Die Umsatzsteigerung, die Ausdehnung wurde zu einer geradezu mystischen Grösse. Daraus ergab sich diese unerfreuliche «Jagd nach dem Quantum», wie dies der bekannte Markenartikel-Spezialist J. C. Weilemann kürzlich ausdrückte. An dieser Entwicklung ist Amerika nicht unschuldig.

Stillstand gilt als Rückschritt

Der Inhaber einer kleinen Fabrik, der sich damit begnügt, sein Unternehmen zwar ständig zu modernisieren, aber sich weigert, es zu vergrössern, wird als nicht ganz normal betrachtet. Aufträge abzulehnen gilt nicht nur als merkwürdig, sondern geradezu als Sünde.

Viele Geschäfte können nur dann richtig geführt werden, wenn sie klein bleiben. Die Vergrösserung bedeutet in vielen Fällen keinen Fortschritt.

Die alten Bauern Gotthelfs hatten nicht den Ehrgeiz, unter allen Umständen den ererbten Hof zu vergrössern. Sie wussten, dass die Aufgabe gerade schwer genug war, ihn in dem guten Zustand, wie sie ihn vom Vater übernommen hatten, an den Sohn weiterzugeben. Das gilt aber mutatis mutandis auch für manchen Fabrikbetrieb.

Die magische Anbetung der aufsteigenden Kurve hat übrigens viele Beamte erfasst. Selbst für sie ist die Ausdehnung, die Vergrösserung ihrer Abteilung höchstes Ziel, obschon sie deswegen nicht mehr verdienen, sondern sich im Gegenteil zusätzliche Arbeit und zusätzliche Sorgen machen. Jene ihrer Kollegen aber, die diesen Wahnideen nicht erlegen sind, werden von ihren Mitbürgern über die Schulter angesehen, obschon sie wahrscheinlich, alles in allem gesehen, ihre Aufgabe besser erfüllen. Die tüchtigen Beamten sind gefährlicher als die etwas gemüthlicheren.

Die Überwindung der Armut

Nun muss man allerdings zugeben, dass dieses Streben nach Umsatz und Erfolg auch viele gute Früchte getragen hat. Es hat nicht nur den Unternehmern Geld eingebracht, sondern jedem einzelnen Bürger. Es ist nicht richtig, dass die Reichen immer reicher und die Armen immer ärmer werden. Die Produktionssteigerung, welche die freie Wirtschaft zustande brachte, hat die Schweiz zu einem der reichsten Länder der Welt gemacht. Wir müssen auch dankbar anerkennen, dass es den Anstrengungen der Wirtschaftler und Techniker zu verdanken ist, wenn heute die Armut bei uns weitgehend verschwunden ist.

Aber der Lebensstandard darf nicht das goldene Kalb sein, um das wir alle herumtanzen, und dem wir unsere heiligsten Güter opfern. Die Wirtschaft ist nicht Selbstzweck, es darf nicht der grösste Teil unserer Anstrengungen auf die Befriedigung der materiellen Bedürfnisse ausgerichtet sein. Es gibt eine Hierarchie der Werte. Der Kult der Produktionsrate, der gegenwärtig von gewissen Nationalökonomien betrieben wird, stellt deshalb eine Verirrung dar.

Die grosse Gefahr

In den letzten Jahren hat nun aber die Überbewertung des Wirtschaftlichen zu einem nationalen Notstand geführt. Während in normalen Zeiten durch die freie Konkurrenz der Umsatzvergrößerung natürliche Grenzen gesetzt waren, ist durch ein Zusammenwirken verschiedener Umstände auf vielen Gebieten ein sogenannter Nachfrageüberhang entstanden. Unglücklicherweise herrschte gleichzeitig in gewissen Ländern Europas Arbeitslosigkeit, so dass unsere Wirtschaft in steigendem Masse Fremdarbeiter zuziehen konnte.

Der unersättliche Wunsch, immer mehr und noch mehr Aufträge hereinzunehmen, hat die Zahl der Fremdarbeiter im letzten August auf über 550 000 angewachsen lassen. Dieser Umstand hat uns schon jetzt eine unvorstellbare Abhängigkeit vom Ausland gebracht. Dazu kommt die Gefahr der demographischen Überfremdung, die um so mehr wächst, je länger die Konjunktur dauert und noch gefährlicher wird, wenn einmal die fremden Arbeitskräfte in grösserem Masse ihre Familien nachkommen lassen. Durch diese steigende Zahl der Zuwanderer, in Verbindung mit den vielen Touristen, wird nicht nur das Feuer der Überkonjunktur noch mehr entfacht, sondern die geistige Struktur unseres Landes und damit unsere Unabhängigkeit bedroht.

Es ist nicht daran zu denken, dass wir diese Massen assimilieren können. Ihre Anwesenheit führt zu fast unlösbaren politischen, soziologischen und kulturellen Problemen. Und trotzdem gibt es kurzsichtige Nur-Wirtschaftler, die unentwegt weitere Fremdarbeiter anfordern, und die auch bereit wären, solche aus aussereuropäischen Gebieten zu beschäftigen: Araber, Neger usw. Hier ist nun der Fall eingetreten, wo sich das Interesse des einzelnen Unternehmers mit dem Gesamtinteresse nicht mehr deckt, und selbstverständlich muss das Gesamtinteresse vorgehen.

Der Homo Chrapfer

Die Wirtschaft in unserem Lande und ihre natürlichen Grundlagen sind heute

überfordert, heisst es im Aufruf der Spitzenverbände. Da die Grundlagen dieser Überforderung aber psychologischer Natur sind, kann eine Änderung nur bei einer Änderung der Geisteshaltung eintreten.

Der Mensch ist ein Gesellschaftswesen. Er richtet sich in seinen Bestrebungen weitgehend nach der öffentlichen Meinung, nach den Mitmenschen. Es gilt also, diese öffentliche Meinung zu ändern. Vor allem sollte die Glorifizierung der Betriebsamkeit an sich aufhören. Wir alle kennen ja jene Unternehmer und Manager, für die es keinen Achtstundentag gibt, die zwölf, ja vierzehn Stunden arbeiten, die auch am Sonntag zu Hause Akten studieren und selbst in den Ferien in ständiger Verbindung mit ihrem Geschäft sind, wenn sie sich überhaupt Ferien gönnen.

«Ich habe vor 15 Jahren ein schönes Ferienhaus am Zugersee bauen lassen», sagte mir ein solcher Titan, «aber wie es so geht, meine Frau und Kinder sind oft dort, ich selbst habe mich aber in allen diesen Jahren nicht zwei Wochen dort aufgehalten, obschon ich den See über alles liebe». Offenbar doch nicht über alles.

Diese Manager-Karikaturen opfern dem materiellen Erfolg tatsächlich ihre Seele, wie jene Gestalten in den alten Märchen, die mit dem Teufel einen Pakt abschliessen. Sie haben keine Zeit für Kinder, keine Zeit für ihre Frau, keine Zeit für ihre Freunde — wenn sie überhaupt solche haben — keine Zeit für sich selbst. Es sind Süchtige, wie Ko-

kainisten oder Alkoholiker, nur heisst das Rauschgift, das sie zu sich nehmen — Arbeit.

Nun, solche bedauernswerte Gestalten hat es immer gegeben. Das Eigenartige an der heutigen Situation liegt aber darin, dass sich diese armen Menschen allgemeiner Achtung erfreuen, der heranwachsenden Jugend als Vorbild hingestellt werden und, wenn sie, infolge ihres seelischen Leidens, frühzeitig an einem Herzinfarkt sterben, die lobendsten Nachrufe erhalten. Diese Glorifizierung des homo chrapfer und Missachtung des homo ludens hat auch dazu geführt, dass man mit Überheblichkeit auf jene «primitiven» Neger hinabschaut, die aufhören zu arbeiten, sobald ihre Lebensbedürfnisse befriedigt sind. Oder, um ein Beispiel zu nehmen, das uns näher liegt, man erzählt mit überheblichem Lächeln, wie man in der französischen Provinz gelegentlich an einem Notariatsbüro einen Zettel finden kann: «Toute la journée fermé — parti pour pêcher.»

Selbstverständlich genügen nicht ein Aufruf und ein paar Zeitungsartikel, um eine radikale Gesinnungsänderung herbeizuführen, wie sie hier nötig ist. Und doch kann dieser Umschwung rascher eintreten als man denkt. Er liegt sozusagen in der Luft. Wenn nicht alle Anzeichen täuschen, so wächst eine Generation heran, die andere Leitbilder hat als ihre Väter und Grossväter, ein Geschlecht, für das nicht steigende Umsatzkurven und Verbesserung des Lebensstandards den Sinn des Lebens bedeuten.

Schweizerische Anekdote

Es war am heissen 1. August 1948. Ich lag am Waldrand, gedeckt von Gebüsch, in einem Liegestuhl und sah auf die Spielwiese des Gasthofes. An einem Tisch unterhielten sich drei Hotelgäste:

«Hüt z Abig gits öppis Rächts z bicke, s ischt 1. Augschte.»

«Jä gits e FÜR? Wer häd d Fäschtreed?»

«Ich glaube de Buume.»

«Bisch sicher?»

«Woll, er häd mi vor ere Stund gfrööged, ob ich wüssi, wänn d Eidgenossenschaft gründet worde sei.»

Die Festrede Baumanns begann mit den Worten: «Werte Miteidgenossen, leuchtende Freudenfeuer verkünden, dass heute vor vielen hundert Jahren unser liebes Vaterland gegründet worden ist.»

Mitgeteilt von Dr. R. S., September 1948