

**Zeitschrift:** Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur  
**Herausgeber:** Gesellschaft Schweizer Monatshefte  
**Band:** 49 (1969-1970)  
**Heft:** 11: Leistungsgesellschaft

**Artikel:** Leistung in der Wirtschaft  
**Autor:** Schaefer, Alfred  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-162384>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 18.03.2025

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

des zeitgemässen politischen Leistungsmaßstabes wieder klarer herauszuarbeiten.

Sonst landen wir letzten Endes dort, wo wir allesamt nicht landen wollen: in einer pseudopolitischen «Verbundwirtschaft», von der niemand mehr weiss, wohin sie eigentlich steuert. Auch eine wirtschaftlich blühende Gesellschaft braucht einen politischen Apparat, der nicht nur zu verwalten, sondern zu gestalten vermag. Und dazu bedarf der Staat einer «Aristokratie des Talents», die auch unter dem spezifischen Gesichtspunkt der *politischen* Führungsqualitäten dieses Namens würdig ist.

## Leistung in der Wirtschaft

ALFRED SCHAEFER

Dass in den letzten Jahren ein gewisses Unbehagen in der und über die Wohlstandsgesellschaft zugenommen hat, ist verständlich. Geistige Unruhe als Ausgangsbasis für die Erörterung von Alternativen ist zu begrüßen, sogar geistige Unbotmässigkeit mit Geduld – und wohl einiger Skepsis – in Kauf zu nehmen. Aus hochgespielten Schlagworten und zur Hauptsache leider bloss negativer, sogar zerstörerischer Kritik ist aber kaum jemals etwas Grosses herausgekommen.

Demokratie und freie Marktwirtschaft sind aufeinander angewiesen. Die Symbiose kann aber durchaus eine solche der kritischen Zusammenarbeit, der konstruktiven Opposition innerhalb gemeinsamer Zielsetzungen sein. Wir leben in dieser Symbiose jedenfalls freier und komfortabler als im dirigierten sozialistischen Staat. Besitz als solcher gibt keine Rechte, er kann sogar als fragwürdig empfunden werden. Was nie fragwürdig werden darf, ist die Leistung. Hier braucht die freie Marktwirtschaft keinen Vergleich zu scheuen. Sie ist nicht statisch, traditionell behäbig geworden, sondern dynamisch geblieben, hat bei grösstmöglicher Freiheit einer rasch zunehmenden Bevölkerung ein Lebensniveau verschafft, das noch vor einer Generation kaum vorstellbar war.

### *Neue Aufgaben*

Die imponierende Leistung insbesondere auf dem Gebiete der Versorgung mit Investitions- und Konsumgütern wird von einer immer kleiner werden-

den Zahl von Menschen erbracht, weil in allen Industrieländern ein noch anhaltender tiefgreifender Wandel der Erwerbsstruktur eingetreten ist. Waren in der Schweiz beispielsweise im Jahre 1900 noch 31% der Erwerbstätigen in der Landwirtschaft und im Bergbau, 44% in Industrie und Handwerk und nur 25% in den Dienstleistungen erbringenden Wirtschaftszweigen beschäftigt, so dürften heute etwa 8% im primären, 52% im sekundären und 40% im tertiären Sektor tätig sein. Die Bedeutung des tertiären Sektors wird in den kommenden Jahren voraussichtlich auf Kosten des sekundären weiter zunehmen. In den Vereinigten Staaten arbeiten bereits heute ungefähr 60% aller Erwerbstätigen in den Wirtschaftszweigen Handel, Verkehr, Banken, Versicherungen, Verwaltungen, Gastgewerbe, Vergnügungsindustrie und freie Berufe.

Auch die Leistungsstruktur hat sich entscheidend verändert. Der Anteil der ausführenden Kräfte am Gesamtbestand der Erwerbstätigen geht ständig zurück. Immer mehr Personal wird für kreative, arbeitsvorbereitende, überwachende und arbeitsleitende Aufgaben benötigt. Die an alle Arbeitskräfte gestellten Anforderungen sind gestiegen und nehmen weiter zu. Die Probleme sind auf allen Stufen vielfältiger geworden, sie wechseln häufiger, müssen rascher gelöst werden. Es geht also darum, die Leistung jedes einzelnen zu steigern, ungeachtet der Herabsetzung der wöchentlichen Arbeitszeit, der Verlängerung der Ferien und des zur Trägheit verlockenden wachsenden Wohlstandes. Der Personalmangel verlangt trotz einer gewissen Verzerrung der Verdienstmöglichkeiten – ein Sänger kann an einem einzigen Beatkonzert mehr verdienen als ein geschulter Musiker im ganzen Jahr – eine verbesserte Ausbildung und einen optimalen Einsatz aller Arbeitskräfte.

### *Notwendige Unterrichtsreform*

Die von der modernen Wirtschaft geforderten Leistungen setzen immer mehr eine anpassungsfähige, zukunftsbezogene Ausbildung voraus, eine Konzentration auf die effektiv sich stellenden Aufgaben und eine Anpassung auch des Lehrstoffes an dieselben. Die notwendige Unterrichtsreform hat mit der Entwicklung der Wirtschaft und der Zunahme der verlangten Leistungen nicht Schritt halten können. Die Weiterbildung in den Unternehmen selber hat deshalb einen immer grösseren, im allgemeinen wenig beachteten Umfang angenommen. Die Grossunternehmen müssen eigene Schulungszentren errichten, in denen nicht nur entsprechendes Fachwissen, sondern in hohem Masse auch allgemeines Wissen, wie Sprachen, Rechts- und Wirtschaftskunde usw. vermittelt wird. Die Welt der Arbeit und die Welt der Bildung werden immer mehr eins, söhnen sich aus. Die Verfallzeit des Wissens wird allerdings beständig kürzer; Fachwissen kann schon in zehn bis zwanzig Jahren überholt sein.

### *Leistungswille, Objektivität, Gründlichkeit*

Die Weiterbildung in Schulen und Kursen allein gibt aber noch keine Gewähr für eine bessere Leistung. Der inneren Einstellung, der Bejahung der Arbeit kommt eine entscheidende Bedeutung zu. Der Wert der Leistung hängt nicht von der Zahl, sondern von der Qualität der bewältigten Aufgaben und wesentlich auch vom Arbeitsklima ab. Mangelndes Vertrauen in die Mitarbeiter, ungünstige äussere Arbeitsbedingungen finden regelmässig ihren Niederschlag in einer schlechteren Leistung.

Untergebene müssen dem Vorgesetzten nicht gefallen, sondern etwas leisten. Sie müssen sich herausgefordert fühlen; ihre Aufgabe sollte ihnen deshalb eher zu gross und zu anspruchsvoll gestellt werden. Den Vorrang haben immer die objektiven Kriterien der Aufgabe, nicht die subjektiven der Person.

Das rascher gewordene Arbeitstempo, der Zeitdruck, die wachsende Vielfalt von Problemen vergrössern die Gefahr, dass die Gründlichkeit zu kurz kommt, erfordern Konzentration auf die Hauptaufgabe, das wirklich Wichtige, eigene Zielsetzungen.

### *«Überlastung»?*

Bei den zur Leistung Aufgerufenen ist die Gefahr der Überlastung und damit der Zersplitterung besonders gross. Auf die Dauer können sie kaum gleichzeitig in der Wirtschaft, in der Politik und in der Armee verantwortungsvolle Aufgaben erfüllen, von denen jede für sich Genauigkeit und vollen Einsatz verlangt. Sie müssen wählen und verzichten, den Strom der Beanspruchungen mit Geduld und Liebenswürdigkeit abwehren; die Bedeutung von Ämtern, Kommissionen, Repräsentation dürfen sie nicht überschätzen. Die sogenannte Überlastung liegt weniger in der tatsächlichen Situation, sondern ist ein Kennzeichen derjenigen, die vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr sehen. Es ist bezeichnend, dass wirklich vielbeschäftigte Menschen für alles mögliche oft mehr Zeit haben als die «Gehetzten», weil sie ruhiger und rationeller arbeiten.

Für gewisse Dinge muss man sich Zeit nehmen, sie einteilen, Prioritäten festlegen, Spezialaufgaben delegieren, «spécialiste des idées générales» bleiben. Ganz allgemein liegen immer noch zu viele zweitrangige Kompetenzen bei den obersten Führungskräften. Die Last der Tagesaufgaben darf nicht zur Betriebsblindheit führen. Jeder muss selber sein Mass sehen und einhalten. Die Verantwortung trägt man immer selber. Aber man muss Autorität und all das delegieren können, was ein anderer ebenso gut tun kann.

Die Auswahl der Mitarbeiter ist ein hauptsächlichlicher Teil von Verant-

wortung und Leistung. Der Vorgesetzte hat immer die Mitarbeiter, die er bzw. seine eigene Leistung verdient. Loyalität und Integrität sind beiderseits unabdingbare Voraussetzungen für ein Klima des Vertrauens. Sie ergeben die bessere Leistung als ständig kontrollierende Geschäftigkeit. Sein Fehlen bedeutet Ausweichen vor der Verantwortung. Man kann Fehler oder mangelnde Leistung nicht durch einen technisch noch so ausgeklügelten Computer-Mechanismus ersetzen. Eine Flucht in die Administration führt nur zu Leerlauf und Rückschritt.

Solange sich die jüngere Generation davon Rechenschaft gibt, dass auf die Dauer nur eiserner Fleiss, Gründlichkeit und Wille zum Vorwärtskommen, das heisst *Leistung*, zum Ziele führt, braucht uns um die Zukunft unserer Wirtschaft nicht bange zu sein.

## Wissenschaft und Wirtschaft in der modernen Gesellschaft

JEAN DRUEY

Kehrseiten, Fragwürdigkeiten und Exzesse unserer heutigen technisierten und intellektualisierten Welt bilden Gegenstand vieler Vorträge und Schriften. Im folgenden soll versucht werden, einige positive Aspekte der Industriegesellschaft zu beleuchten. Der Mensch, «Prométhée mal enchaîné», um mit dem Titel eines Buches von André Gide zu reden, soll dabei im Mittelpunkt der Betrachtungen bleiben. Auch auf seinem Weg in die Zukunft wird der Mensch nicht über den eigenen Schatten springen können.

### *Homo sum*

Es ist notwendig, Ursprung und Fortgang von Wissenschaft und Wirtschaft zu kennen, um zu prüfen, ob wir aus solchem Wissen heraus zur Bejahung des «Fortschritts» gelangen. Auf die Wertung der inneren Motive kommt es an. Taugen sie, so ist auch dem Fortschritt zu trauen. Die richtige Erkenntnis gewinnen wir nur, wenn wir uns diesseits von Gut und Böse stellen und prüfen, wie wir zum erzielten Wohlstand – schattenwerfenden Wohlstand – gekommen sind.