

Krisen ins Leben integrieren Nicht verdrängen

Man kann nicht immer nur gewinnen, sagt Johannes Czwalina. Statt sie zu verdrängen, dürfen Krisen auch in der Berufswelt sogar begrüßt werden, weil hier Reifung stattfindet, sagt der 59-jährige Führungskräfte-Coach aus Riehen bei Basel.

Herr Czwalina, Sie ermuntern Vorgesetzte, Menschen einzustellen, die nicht nur über ein hohes Maß an Management-Fähigkeiten verfügen, sondern die auch in einer gesunden Weise empathisch sind und ihre Gefühlswelt nicht verdrängen. Weshalb?

Viele Firmen züchten Menschen, die eine Kreuzung aus eierlegender Wollmilchsau und Antibiotika-resistenter Kanalratte sind. Gefühle seien schädlich. Das kann nicht funktionieren. Menschen sind auch gefühlsgesteuerte Wesen, und das ist nicht von ungefähr so, denn nur unter Anerkennung dieser unserer Wesenhaftigkeit können wir unser volles Potenzial ausschöpfen. Gesunde Menschen arbeiten genauso mit Gefühl und Intuition wie mit ihrem Verstand.

Im Business zählt aber allein der Erfolg.

Ich möchte die Landkarten des Ewig-aufwärts-Steigens, der Gewinnmaximierung und des Shareholder-Value-Glaubens infrage stellen. Diese Karte stimmt mit der Wirklichkeit des Lebens und der Wirtschaft nicht überein. Wir haben es nicht mit einer steigenden Geraden zu tun, sondern mit einer Sinuskurve. Im Alten Testament etwa berät Josef den Pharao von Ägypten. Er prophezeit ihm, dass auf sieben fette Jahre sieben magere folgen. Also erst rauf, dann runter. Und was macht der kluge König? Er feuert Josef nicht für seine düstere Prognose. Auch beauftragt er ihn nicht, dieses und jenes zu tun, um die mageren Jahre zu vermeiden, sondern er nimmt sie an. Das sollten sich Führungskräfte mal zu Herzen nehmen.

Und was daraus lernen?

Der König nimmt dieses Schicksal an. In den am Anfang prophezeiten starken Jahren feuert er seine Mannschaft in jeder Weise zur Höchstleistung an. Er mutet ihnen zu, bis an ihre Grenzen zu gehen. In den sieben mageren Jahren aber respektiert er, dass der Mensch, um zu funktionieren, auch persönliche Aufbau- und Entspannungsphasen braucht. Also repariert er in den mageren Jahren die Ställe, bildet sich weiter und pflegt soziale Kontakte. In der Praxis aber erlebe ich leitende Angestellte, die genau diese Realität der Sinuskurve nach unten nicht akzeptieren wollen. Sie empfinden dies als ein Scheitern.

Und wie reagieren Sie?

Ich spreche die Themen an, die hinter den formalen Anliegen nach Strategien und Techniken stehen. Das sind depressive Verstimmungen, Ängste, Unruhe, Minderwertigkeit, familiäre Themen. Das Wohlfühl ist diesen Menschen abhandengekommen. Und das ist tragisch. Erfolg beinhaltet nämlich auch Wohlfühl und Wohlbefinden. Erfolg ohne Wohlfühl und Wohlbefinden ist Misserfolg. Es gibt viele Mächtige und Reiche, die im Grunde in meinen Augen erfolglos sind. Sie fühlen sich betrogen durch das Ausbleiben von persönlichem Glück trotz Geld und Macht, stellen aber die Landkarte nicht infrage.

Woher kommt diese eindimensionale Ausrichtung?

Das Berufsleben ist Kampf. Und wer verliert, gilt schnell als überfordert. Deshalb will jeder Gewinnerstrategien lernen. Man kann aber nicht immer gewinnen. Das sieht die Natur nicht vor. Deshalb sollten wir besser lernen, die Krisen in unser Leben zu integrieren. Deren Tiefpunkte sollten Betroffene zelebrieren, anstatt sie eilig hinter sich zu lassen. Denn nur so können wir Altes loslassen und werden offen und frei für Neues. Und wir sollten endlich aufhören, uns zu vergleichen - mit dem, der scheinbar mehr Geld und mehr Macht hat.

Die Fragen stellte Leonhard Fromm.