

Zivilcourage in der Marktwirtschaft: „Wer mutig ist, der kennt die Angst.“

Johannes Czwalina

Ökonomisches Denken hat das günstigste Verhältnis zwischen Kosten und Produktivität zur Maxime erkoren. Dies hat die Unterordnung des Einzelnen in die Strukturen der Arbeits- und Wirtschaftswelt zur Folge. Die instrumentelle Vernunft ökonomischen Denkens schränkt nicht selten persönliche Überzeugungen der arbeitenden Individuen ein. Macht und Opportunismus sind in der Arbeits- und Wirtschaftswelt zentrale Faktoren zur Ausübung von Einfluss. Die Grenze zum Machtmissbrauch ist oftmals hauchdünn. Ausgehend von persönlichen Erfahrungen erörtert Johannes Czwalina die strukturellen, sich auf die psychischen Dispositionen auswirkenden Mechanismen, die zivilcouragiertes Verhalten unterbinden. Als Gegenbild entwickelt Johannes Czwalina das „Mut-Stärke-Dreieck“, dessen Kraftquelle die persönliche Authentizität ist. Zivilcourage – so das Fazit – ist ein regulierendes und notwendiges Prinzip in der Welt der Ökonomie. Gefragt sind so genannte Mutkulturen, authentische Menschen als Vorbilder und ein an ethischen Werten orientiertes Handeln, das die menschliche Integrität gewährleistet und eine Balance zwischen Arbeitswelt und privatem Leben erlaubt.

Authentizität auch unter Druck bewahren

Eine grundsätzliche Aussage sei vorausgeschickt: Auch im wirtschaftlichen Umfeld ist gelebte Zivilcourage immer an einzelne Personen gebunden. Unternehmen als anonyme Institutionen können keine Zivilcourage zeigen! Auch besteht das Wesen der Zivilcourage in der Wirtschaft gerade eben nicht darin, nach Erfolge zu fragen, sondern bedeutet in erster Linie, vom Wert bestimmt zu sein und sich an Werten auszurichten. Die übergeordneten Prinzipien sind bei unserem Thema die Werte und nicht die Ziele. Deswegen wird derjenige, der im wirtschaftlichen Umfeld Zivilcourage zeigt, diese unabhängig vom Erfolg seiner Tätigkeit ausüben. Zivilcourage zeichnet sich im wirtschaftlichen Umfeld dadurch aus, dass sie aktiv wird, ohne vom Ziel her eine Gewissheit bzw. einen Erfolg ableiten zu können. So besteht das Wesen der Zivilcourage

in unserem Themenkontext auch nicht darin, andere Menschen um jeden Preis überzeugen zu müssen, sondern in der Fähigkeit, anderen gegenüber das frei ausdrücken zu können, was man denkt und fühlt. Oder anders gesagt: Zivilcourage in der Wirtschaft ist der lebendige Ausdruck von Authentizität. Zivilcourage bedeutet, Authentizität auch unter Druck zu bewahren. Sie ist der Mut, für die persönliche Überzeugung notfalls auch gegen den Geist des Unternehmens und dessen öffentliche Meinung einzustehen – auch auf die Gefahr hin, dass einem dadurch erhebliche persönliche Nachteile entstehen.

Zivilcourage ist ein Attribut der Freiheit und die wichtigste Voraussetzung für deren Erhaltung. Wo Menschen ihre Eigenverantwortung nicht wahrnehmen oder diese sich abnehmen lassen, leben sie nicht frei, sondern werden bevormundet.

Mut ist im Arbeits- und Berufsleben gefragt, wenn in unserer Umgebung das Karrierestreben wichtiger wird als die Beachtung von ethischen Grundsätzen. Wenn die persönliche Machtentfaltung wichtiger wird als das Einstehen für Gerechtigkeit, wenn wir uns in einer spürbaren Gratwanderung zwischen eigenem Überleben, eigener Zukunftssicherung und persönlichem Gewissen befinden, wenn wir Argumente wie „nicht machbar“ und „unwirtschaftlich“ als vorgeschoben identifizieren, wenn wir uns in einem Zwiespalt befinden zwischen dem, was der Fachmann anordnet, und dem, was wir als Mensch empfinden, wenn wir in unserer Umgebung spüren, dass die Angst vor dem Jobverlust viele dominiert und sie von mutigen Entscheidungen abhält, wenn die organisatorischen Strukturen und Kommunikationsrichtlinien in den Unternehmen es einem oft schwer machen, Zivilcourage zu praktizieren, wenn es in den Planungen von Verantwortlichen um kurzfristige Rendite und nicht um langfristige Existenzsicherung des Unternehmens geht, wenn wir merken, dass der Chef Verwendungsnachweise gegenüber dem Rechnungshof frisiert, nicht zutreffende Firmendarstellungen schreibt und unsaubere Geschäftspraktiken betreibt, wenn Mitarbeiter in Anwesenheit ihres Vorgesetzten zu ihm freundlich reden, um ihn anschließend schlechtzumachen, wenn Arbeitskolle-

gen erniedrigt werden, wenn der Vorgesetzte den Kollegen demütigt, wenn bei Personalentscheidungen Fachwissen und Kompetenz weniger zählen als politische Seilschaften und das Parteibuch, wenn die Dominanz der Manipulation und Vereinnahmung unsere Umgebung prägt, wenn Arbeitszeugnisse versteckte Botschaften an den neuen Arbeitgeber enthalten.

Persönliche Erfahrungen mit fehlender Zivilcourage im wirtschaftlichen Umfeld

Meine vielfältigen Beobachtungen, wie sehr sich Menschen in der Arbeitswelt um der Karriere willen, um der Machterhaltung willen oder aus Existenzangst verbiegen und/oder verkaufen können, Freundschaften und Werte hintanzusetzen können, haben mich in meiner unternehmerischen Tätigkeit am allermeisten frustriert und schließlich veranlasst, meinen Frust in einem Buch niederzuschreiben mit dem Untertitel: „Zivilcourage statt Opportunismus – denn nur wer Stellung bezieht, ist wirklich frei“.

Die Initialzündung dazu war ein Satz des damaligen Personalvorstandes eines Automobilkonzerns im süddeutschen Raum: „Wenn ich noch mal anfangen könnte, würde ich alle wichtigen geschäftlichen Entscheidungen, die ich selbstständig und in Übereinstimmung mit meinem Gewissen und meiner persönlichen Verantwortung fällen konnte, heute noch einmal so fällen. Von anderen geschäftlichen Entscheidungen jedoch, die ich als Kompromisse fällen musste, wo sich oft mein anfängliches Unbehagen später bestätigt hat, würde ich mich aus heutiger Sicht ohne Rücksicht auf Verluste klar distanzieren.“¹ Auch im heutigen wirtschaftlichen Kontext trifft die vor 170 Jahren getroffene Aussage von Hoffmann von Fallersleben immer noch uneingeschränkt zu:² „Willst du was werden, musst du schweigen.“

Musst dich zur Erden tief verneigen. Dass du ein Knecht bist, hat man gerne. Allem, was recht ist, halte dich ferne. Lerne den Willen unserer Lenker. Und auch im Stillen sei kein Denker.“³ Die größten Enttäuschungen erlebte ich in meinem Berufsleben mit Menschen, die gekniffen haben, wenn es

auf sie ankam. Es handelte sich um so genannte Freunde, die plötzlich nicht mehr da waren, wenn man sie brauchte, weil ihnen das Aufrechterhalten der Freundschaft Nachteile brachte. Sie tauchten ganz unerwartet unter, weil ihnen Machtpositionen und Anerkennung plötzlich mehr bedeuteten als die Verbindlichkeit einer Freundschaft. Es gab eine Menge guter Kollegen, denen ihre Karriere wichtiger war als persönliche Werte, von denen sie vorher ihr Persönlichkeitsprofil ableiteten. Natürlich hatten alle immer eine plausible Erklärung parat.

Meine jahrelangen Beobachtungen kann ich folgendermaßen zusammenfassen: Wenn ein Vorstand in seinem Unternehmen in Ungnade fällt, kann er sich kaum auf seine Freunde verlassen. Wenn es für die anderen Nachteile bringt, sich hinter seine Person zu stellen, bekunden am Anfang noch 80 Prozent seiner bisherigen Freunde Solidarität, aber nur dann, wenn dies unter vier Augen geschieht. Sind die gleichen Leute in einer Gruppe mit anderen, bekennen sich nur noch 30 Prozent zu ihrem Freund. Geht es darum, unter Druck, ohne dass es eigene Vorteile bringt, zu dem Freund zu stehen, bleiben nur noch drei Prozent übrig. Wenn es sogar Nachteile für die eigene Karriere bringt, sich hinter den Freund zu stellen, ist es nur noch ein Prozent, das zu seinem Freund hält.

In dem Augenblick, in dem der Betroffene couragierte Freundschaft dringend benötigt, fallen die bisherigen Anhänger wie ein lautlos sinkendes Begleitschiff vom bisher Umschwärmten ab. Außer den Konformisten scheint plötzlich auch der Kreis derjenigen, die ihn so gut kennen, dass sie eine echte Meinung über die Qualität des Diffamierten haben müssten, wie vom Erdboden verschluckt zu sein. Als sehr schmerzlich werden dann die Verleumdungen derjenigen Menschen empfunden, die dem nun Entehrten ihren Aufstieg verdanken. Das ist immer so. Derjenige, der ins Schussfeld einer Hetzjagd gerät, sollte und darf nichts anderes erwarten. Der Angeklagte hatte ein Heer von Menschen gehabt, die ihm zjubelten. Angesichts der Vorwürfe steht er jedoch abrupt verlassen da; dem Ansehen und der Karriere der einst Verbündeten wäre Freundestreue dieser Art abträglich. Der innerste Kreis hält auch nur, wenn er sehr stabil ist. Es zeigen sich Schadenfreude, Besserwisserie und bloße Missachtung in unverblümt taktloser Form. Jeder weiß, wie er es anders und besser gemacht hätte. Wer im unternehmerischen Umfeld auf die Zivilcourage Einzelner hofft, hofft zu 99 Prozent vergeblich, so jedenfalls das Ergebnis jahrelanger persönlicher For-

schungsarbeit. Das alte Sprichwort hat im beruflichen Umfeld seine volle Gültigkeit: Freunde in der Not – 1000 auf ein Lot!

Auswirkungen fehlender Zivilcourage in der Wirtschaft auf unser Leben

Politiker haben oft nicht den Mut, der ökonomischen Realität entgegenzutreten, weil sie sich die Sympathien von Förderern aus der Wirtschaft nicht verderben möchten.

Wirtschaftsvertreter fühlen sich sehr stark von der ökonomischen Realität abhängig. Sie fragen immer als Erstes nach der Finanzierbarkeit nachhaltiger Ideen. Großkonzerne handeln geldgesteuert und machen sich immer abhängiger von den Gewinnforderungen ihrer Aktionäre.

Die *Vertreter von Organisationen der Zivilgesellschaft* haben oft Angst, ihre wirtschaftlichen Förderer zu verlieren. Deshalb schweigen sie häufig. Sie kalkulieren, dass die großen Geldgeber lieber Not lindern, lieber Reparaturarbeit leisten, als notwendige, langfristige Veränderungen anzugehen. Sie verfügen über zu wenig mahnende Stimmen, die sich nicht zum Schweigen bringen las-

ZIVILCOURAGE IN DER MARKTWIRTSCHAFT: „WER MUTIG IST, DER KENNT DIE ANGST.“

sen. Stattdessen sprechen sie nur über Marketingpläne oder die Erhöhung des Spendenvolumens.

Kirchenvertreter haben ein ähnliches Problem wie die Organisationen der Zivilgesellschaft. Der Geldmangel hält sie oft zurück, mutig ihre Stimme zu erheben und verleitet sie dazu, nicht selten selbst an der Börse zu spekulieren, um dadurch mehr „Gutes“ tun zu können.

Vertreter von Universitäten und Hochschulen nehmen ebenfalls mehr und mehr die Interessen der Wirtschaft wahr, weil sie sich sonst nicht mehr finanzieren können. So wollen sich viele nicht an vorderster Front engagieren. Dass gerade die Institute für Wirtschaftsethik an den Universitäten oft ums eigene Überleben ringen, kommt nicht von ungefähr: Sie sind es, die sich am wenigsten den Wirtschaftsmächtigen prostituieren.

Medienvertreter werden nicht selten indirekt von der Wirtschaftslobby kontrolliert, und somit wird die Freiheit der einzelnen Journalisten in der Realität des Alltags beschnitten. Man will beispielsweise nicht auf die gut bezahlten



Macht und Opportunismus sind in der Arbeits- und Wirtschaftswelt zentrale Faktoren zur Ausübung von Einfluss. Die Grenze zum Machtmissbrauch ist oftmals hauchdünn. Gefragt sind daher „Mutkulturen“, authentische Menschen als Vorbilder und ein an ethischen Werten orientiertes Handeln, das menschliche Integrität gewährleistet.

picture alliance/dpa

Inserate der großen Unternehmen verzichten, die u. a. die Gehälter der Journalisten sichern. Allzu deutliche Berichterstattung könnte diese verprellen. *Führungskräfte der Institutionen*, die die Türen für einen Durchbruch von Nachhaltigkeit und Innovation weit öffnen könnten, schöpfen ihren Einfluss nicht aus und verhindern diesen stattdessen, weil sie sich abhängig machen vom Tropf des Kapitals, der sie am Leben erhält. Das überall erkennbare Defizit an Zivilcourage wird so zur Ursache dafür, dass zukunftsweisende Durchbrüche nur schwerlich vorankommen.

Die Dominanz des Marktes kann nur durch persönliche Zivilcourage gebändigt werden

Stefan Heym sprach in seiner Rede in Leipzig 1989 anlässlich der Wende über „ein Volk, das gelernt hat, zu kuscheln unter dem Kaiser, unter Hitler, unter dem DDR-Regime.“ Und eben weil es mein Thema ist, füge ich hinzu: „...und unter der Dominanz des Marktes.“ Der scheinbar wachsende Anspruch des „Marktes“ auf die Seele der Menschen, auf ihr Familienleben, ihre Freizeit, ihre Pläne, auf die Frage, wo und wie sie leben sollen, ist das neue Gesicht des Marktes. Es ist das Werk unserer Zeit, das Werk unserer Gesellschaft. Dieses Werk trägt unsere Handschrift, die Handschrift des vernachlässigten Mutes. Im Nationalsozialismus hat es Zivilcourage gebraucht, denn der Nationalsozialismus hat durch seine Dominanz die Werte der Dienstbereitschaft und der Treue missbraucht und pervertiert. Im Sozialismus war Zivilcourage notwendig, denn der Sozialismus hat ebenso vereinnahmend die Werte der sozialen Gerechtigkeit, des Friedens und der Gleichheit durch seinen, jegliche Frei-

heit beraubenden Machtanspruch missbraucht. In kapitalistischen Systemen ist Zivilcourage notwendig, denn der wirtschaftliche Geist missbraucht mit seinem dominanten Anspruch auf die Freiheit des Marktes und auf das Recht auf Selbstverwirklichung des Einzelnen im Grunde die Werte der persönlichen Freiheit. Der Grund für seine Dominanz liegt in der vernachlässigten Zivilcourage zugunsten des Gemeinnsinns. Alle drei Ideologien fordern Anpassung und deswegen benötigen sie als regulierendes Prinzip Menschen mit Zivilcourage. In der heutigen Epoche ist die Dominanz des Zeitgeistes auf den Einzelnen am besten kaschiert und somit am schwersten erkennbar.

Machtsysteme sind immer Brutstätten für Opportunismus

Das Verhältnis zwischen Macht und Opportunismus auf der einen und zwischen Mut und Zivilcourage auf der anderen Seite kann nicht gegensätzlich genug beschrieben werden. Der Machtgierige wählt den Weg des Opportunismus. Opportunismus verändert Menschen zu anpassungswilligen, konformistischen Wesen und raubt ihre Authentizität. Angst, Feigheit und Ohnmacht sind die ständigen Begleiter der Macht. Angst wird aber in den oberen Etagen tabuisiert. Dennoch wird die Angst vor dem Verlust der Macht als ständige Bedrohung erlebt. Das kann ich aus vielen Beratungsgesprächen ableiten. Tägliche Faktoren wie Stress, Konflikte, Neid, Konkurrenz, erhöhter Kaffeekonsum, der Gebrauch von Antidepressiva und Konsum von Alkohol verstärken die Angst. Das unangenehmste und am weitesten verbreitete Phänomen, das mir in meinem ganzen Berufsleben überall be-

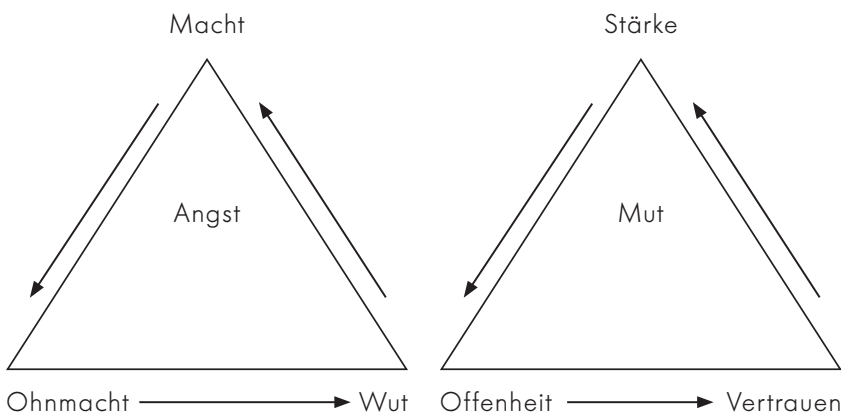
gegnet, ist das der Opportunisten, die durch Schleimen, Unterwürfigkeit, Vortäuschung von Loyalität – nach oben absolut freundlich, nach unten arrogant und überheblich – ihren Karrierepfad bahnen und auf diese Weise ihre Macht vergrößern wollen. Opportunismus offenbart die Grundhaltung von Feigheit, die wir überall dort finden, wo es um Macht und Machterhaltung geht. Viele, die nach Macht suchen, wählen für ihr Ziel den Weg des Opportunismus – oder anders gesagt: den Weg der Feigheit.

Die Gegensätzlichkeit von Macht und Angst sowie von Stärke und Mut lässt sich an zwei einfachen Modellbildern darstellen (siehe Abbildung 1).

Macht erzeugt bei dem von der Macht Betroffenen Ohnmacht. Die natürliche Reaktion auf das Gefühl der Ohnmacht ist Wut. Wut richtet sich gegen den, der die Macht ausübt. Wer nicht mit Wut reagiert, reagiert mit Opportunismus, um verschont zu bleiben oder seine persönliche Macht auszubauen. Der Motor, der die Dynamik in diesem Machtdreieck in Bewegung hält, ist die Angst. Auch der Mächtige hat Angst, vom Chief Executive Officer (Geschäftsführer bzw. Vorstandsmitglied) bis zum einfachen Mitarbeiter; Angst, seine Machtposition und seinen Status zu verlieren. Den in der Grafik gezeigten Machtstrukturen kann sich keiner entziehen. Jeder nimmt als Betroffener oder Beteiligter am allgegenwärtigen Poker der Macht teil. Wer Angst zügibt, macht sich angreifbar und verletzlich. Letztlich spielt es bei Ängsten keine Rolle, ob sie berechtigt sind oder nicht. Ängste sind eine Tatsache, egal wie realistisch oder unrealistisch sie wahrgenommen werden.

Nicht nur Macht und Angst stehen in einem Zusammenhang, sondern auch Macht und Ohnmacht. Von den Machthabern wird Macht mit allem Möglichen verbunden, nur nicht mit dem Gegenteil – mit Ohnmacht. Aber Ohnmacht ist im täglichen Arbeitsprozess der ständige Schatten der Macht.

Abbildung 1: Macht und Angst versus Stärke und Mut



Quelle: Eigene Darstellung

Der Mutkreislauf

Der innere Motor und das wachsende Grundgefühl im Mut-Stärke-Dreieck ist nicht mehr Angst, sondern Mut. Unser Lebensprinzip muss klar sein. Es geht nicht um Herrschen und Macht, sondern um Leben und Stärke. Das „Mut-Stärke-Dreieck“ verfolgt dementsprechend nicht das Ziel des Machtausbaus, sondern Echtheit und Lebendigkeit. Um aus dem negativen Kreislauf der Angst herauszukommen, ist Mut nötig. Wer seine Angst nicht kennt, kann auch keinen Mut entwickeln. Mut schämt sich

nicht der Angst, lässt sich aber auch nicht von ihr bestimmen.

Echte Stärke zeigt sich an ihrer Wirkung. Dort, wo jemand zu sich selbst steht – sowohl zu seinen Schwächen als auch zu seinen Stärken –, macht er sich zwar angreifbar und verletzlich, seine Wirkung aber ist ermutigend. Nur so entstehen lebendige Beziehungen. Derjenige, der kraft seiner Persönlichkeit stark ist und auf Machtausübung verzichten kann, bewirkt Vertrauen. Vertrauen bewirkt Offenheit. Dieser Starke missbraucht die Offenheit nicht. Er schafft eine Kultur des Mutes. Was wir heute brauchen, sind Persönlichkeiten, die Mutkulturen aufbauen und die sonst üblichen Angstkulturen kraft ihres Vorbildes überwinden.

Authentizität ist unser Schlüssel

„Und hier war ich nun, mittlerweile von dieser kapitalistischen Logik vereinnahmt, räkelte mich auf den Polstern meines BMW und genoss Schuberts Winterreise, während ich an einer Kreuzung auf grünes Licht wartete. Ich führte das Leben eines anderen, nicht mein eigenes. Wie viel an der Person, die ich ‚ich‘ nannte, war wirklich ich? Und wie viel nicht? Diese Hände, die das Lenkrad umfassten, zu wie viel Prozent konnte ich sie mein Eigen nennen? Für mein Gefühl versuche ich unentwegt, jemand anders zu werden, einen neuen Platz zu finden, mir ein neues Leben, eine neue Identität zu erobern. Aber jedes Mal landete ich in einer Sackgasse. Die Kulisse ändert sich vielleicht, aber ich bin immer noch derselbe unvollständige Mensch. (...) Dieser Mangel definiert mich. Genauer kann ich mich nicht beschreiben.“⁴⁴

Wenn wir erfassen wollen, warum Zivilcourage keine fakultative Nebensache, sondern ein Lebenselixier ist, müssen wir uns Gedanken über die Wurzeln machen, aus denen unsere Veränderungsbereitschaft für einen selbstverständlichen Lebensstil der Zivilcourage wächst. Nur wenn wir diese Wurzeln kennen und wertschätzen, sind wir auf dem richtigen Weg. Die Wurzel für Mut und Zivilcourage ist das Hochschätzen unserer persönlichen Authentizität.

Derjenige, der Authentizität, Charakter und Unverwechselbarkeit als unverzichtbare Werte ansieht, wird dafür kämpfen, diese Werte höher zu erachten als die vordergründig positiv scheinenden Folgen ihrer Verleugnung. Das Spüren des eigenen Kernes, der eigenen Authentizität ist die Grundlage, die uns überhaupt fähig macht, Zivilcourage zu leben.

Authentizität ist etwas Selbsttätiges, das seinen Ursprung im eigenen Sein und nicht im Aneignen hat. Sie ist eine ursprüngliche und schöpferische Qualität. Authentizität ist Identität. Identität bedeutet eine Übereinstimmung und eine Gleichheit mit sich selbst.

Authentisches Leben ist das Bemühen, identisch zu handeln, also das eigene Denken, Fühlen und Tun im Einklang mit seinen Wertvorstellungen zu leben.

Authentisch ist ein Mensch, wenn er sich genau so darstellt, wie er selbst ist, und nur das versucht zu sagen, von dessen Gültigkeit er überzeugt ist.

Zwischen Arbeitswelt und privater Lebensfülle

Wichtig ist, dass die erfolgreichen Unternehmer ihren kritischen Kindern wieder in die Augen schauen können, dass sie das, was sie im Geschäft tun, mit gutem Gewissen vor ihrer Familie und vor ihren Kindern präsentieren (weil verantworten) können, ohne sich in übliche Ausreden (z. B. „Das machen ja alle!“ oder „Das ist jetzt nun einmal so!“) flüchten zu müssen.

Die Schlüsselworte, von denen aus wir einen neuen Weg finden, lauten: Sinn, Integrität, Zivilcourage – nicht als Anhängsel oder als Mittel zum Zweck, sondern als selbststeuerndes Prinzip, unabhängig von jeder Kosten-Nutzen-Rechnung.

Wir sind aufgefordert, der kommenden Generation eine Gesellschaft zu hinter-

ZIVILCOURAGE IN DER MARKTWIRTSCHAFT: „WER MUTIG IST, DER KENNT DIE ANGST.“

lassen, die es ihr erlaubt, in Würde zu leben. Die nächste Generation wird nicht mit Zukunftshoffnung leben können, wenn sie nicht auf Vorbilder mit mutigem Charakter zurückgreifen kann. Sie könnte eines Tages ohne Achtung auf ihre Eltern blicken.

Die Lebensauffassung, die Hoffnung und die Werte vieler junger Menschen sind oft beeindruckend. Sie setzen ganz bewusst die Themen Authentizität, Glaubwürdigkeit und Nachhaltigkeit auf ihre Prioritätenliste. Eine junge Frau sagte: „Arbeit ist mir wichtig, und ich möchte wirklich mein Bestes geben. Aber Arbeit ist nicht das, wofür ich arbeite. Ich arbeite, um mir die anderen Werte im Leben leisten zu können.“ Wer immer diese junge Frau einstellt, wird ihre Werte mit einstellen. Sie muss so denken und sie will nicht mehr davon ausgehen, dass Opportunismus eine sichere Lebensstellung nach sich ziehen könnte. Eine wirklich nachhaltige Entwicklung bedeutet, dass unsere Gesellschaft lernen muss, ihre Entscheidungen nicht mehr an erster Stelle ökonomischen Renditen unterzuordnen, sondern authentisch, wertorientiert und in Verantwortung für die nachfolgende Generation zu denken und zu handeln.

Der französische Humanist Romain Rolland prägte den Satz: „Denn es ist klar, dass die Zukunft nicht den Zaudernden gehört, sondern denen, die ohne schwach zu werden, das durchstehen, wofür sie sich einmal entschieden haben.“

ANMERKUNGEN

1 Dr. Richard Osswald (1917–2003), Personalvorstand der Daimler Benz AG, in einem persönlichen Gespräch mit dem Autor im Jahre 1998.

2 Im Hundertjährigen Kalender Bezug nehmend auf den deutschen Zeughaussturm am 14. Juni 1848.

3 Hoffmann von Fallersleben (1848): Der deutsche Untertanengeist. Berlin.

4 Haruki Murukami (2000): Gefährliche Geliebte. Köln.



UNSER AUTOR

Johannes Czwalina war Pfarrer einer Großstadtgemeinde unter dem Dach der reformierten Kirche in Basel und maßgeblich am Aufbau sozialer und öffentlicher Einrichtungen beteiligt. Professionelle Ausbildung zum Coach mit Methoden der systemischen Transaktionsanalyse. 1990 gründete er die Czwalina Consulting AG, die sich auf die Beratung von Führungskräften national wie international konzentriert. Johannes Czwalina ist Coach für das Top-Management und für Führungskräfte in Politik und Wirtschaft. Seine langjährigen Erfahrungen in der Beratungspraxis flossen in verschiedene Bücher ein.