

# Vom Glück zu arbeiten: Ein Gespräch mit Johannes Czwalina

**H**err Czwalina, eines Ihrer Bücher trägt den Titel «Vom Glück zu arbeiten». Kann man nur als arbeitender Mensch ein glücklicher Mensch sein?

In gewisser Weise ja. Schon in der Schöpfungsgeschichte wird die Arbeit als Fluch und Segen für den Menschen beschrieben. Dieses Spannungsfeld zieht sich seither durch die Menschheitsgeschichte. Auf jeden Fall erkennen wir folgenden roten Faden durch alle Jahrhunderte: Menschen, die keine Aufgabe zu erfüllen haben, sind in den meisten Fällen nicht glücklich.

**Welche Faktoren tragen Ihrer Ansicht nach dazu bei, dass wir Arbeiten langfristig als etwas Beglückendes empfinden?**

Die Arbeit ist heute zu sehr dadurch reduziert, dass sie unser ganzes Sozial- und Steuersystem finanzieren muss. Dadurch wird Arbeit von denen, die Arbeit suchen und geben, zu einseitig von der finanziellen Ausbeute her betrachtet. Darum geht es aber bei dem Wunsch nach einem beglückenden Aspekt der Arbeit für den Menschen gar nicht hauptsächlich. Wir müssen wieder verstehen, dass Arbeit zur Würde des Menschen gehört, unabhängig von der materiellen Ausbeute. Ein Mensch, der keine Arbeit hat, fühlt sich in seiner Persönlichkeit entwertet. Da hilft auch keine finanzielle Kompensation. Arbeit gehört ist ein Grundrecht jedes Menschen. Im Idealfall sollte sich der Mensch in seiner Arbeit als Persönlichkeit ausdrücken können. Denken Sie an die alten Meister wie Albrecht Dürer, Michelangelo oder Ludwig van Beethoven, die sich durch Arbeit verwirklichen konnten, auch wenn sehr viel Anstrengung damit verbunden war.

**Dann ist unser heutiges Verständnis von Arbeit also keineswegs zwingend?**

In jedem von uns steckt der Wunsch, sich durch Arbeit zu verwirklichen. Durch die Überbetonung der materiellen Seite des Themas ist dieses Grundbedürfnis bei vielen ganz verschüttet worden. In den Klöstern des Mittelalters wurde Arbeit mit Armut und Gebet verbunden. Im Pietismus wurde Arbeit mit der Verpflichtung an den sozial Bedürftigen als Ideal geknüpft, im Preussentum waren die Tugenden, die mit der Arbeit verknüpft wurden wichtiger, als der Verdienst. Ich bin überzeugt, dass es zu anderen Zeiten mehr Menschen gab, die durch Arbeit Erfüllung suchten. An ihnen sollten wir uns wieder orientieren.

**Woran liegt es, dass heute so viele Menschen zwar gut bezahlte, interessante und – zumindest vordergründig – erfüllende Berufe haben und dabei trotzdem nicht glücklich sind?**

Weil die Menschen auch bei den spannendsten Berufen das Interessante gar nicht geniessen können. Der Druck, der mit der

Arbeit verbunden ist, ist zu gross. Die eine Gruppe ist unglücklich, weil sie überarbeitet ist, die andere, weil sie keine oder zu wenig Arbeit findet. Wir müssen einer fortschreitenden Spaltung der Gesellschaft in diese beiden Gruppen entgegen wirken. Es gibt viele Aufgabenbereiche, die erfüllend sind, aber nicht von der bezahlten Arbeitswelt anerkannt sind. Das wird beispielsweise in Bezug auf die Arbeit der Hausfrauen deutlich. Andererseits galten zum Beispiel Politik und Gerichtsbarkeit bei den alten Griechen als Freizeitbeschäftigung für Wohlbetuchte. Wir müssten neu über die Bücher gehen mit dem Ziel, mehr Erfüllung zu erreichen und dadurch auch den Lebensgenuss wieder mehr im Auge zu haben. Arbeit zu finanzieren ist immer billiger, als Arbeitslosigkeit inklusive ihrer psychischen und physischen Nebenwirkungen.

**Was raten Sie jemandem als erstes, der seine aktuelle Arbeitssituation nicht mehr als beglückend empfindet?**

Eine gründliche Analyse der Ursachen. Wenn man die Ursachen benennen kann,

ist schon die halbe Rechnung bezahlt. Überarbeitung, Überforderung, Existenzangst, Angst vor dem eigenen Verfallsdatum, Überinformation, Getriebensein, Sinnleere, Machtkämpfe, gesundheitliche Probleme – es gibt vielfältige Ursachen. Viele spüren sich nicht mehr selbst, sie fühlen sich fremdgesteuert. Anschliessend geht es um die Erstellung eines Massnahmenkataloges. Wie finde ich die Authentizität wieder, wie finde ich mein Lebensgefühl wieder. Diese Arbeit ist «Handarbeit». Da darf man nicht unter Zeitdruck stehen. Wenn man die Probleme, die Ursachen einzeln benennen kann, wenn man verstehen lernt, wie sie sich eingeschlichen haben, wenn man eine neue Vision, die die Persönlichkeit nicht verleugnet erarbeiten und einen Massnahmenkatalog zusammenstellen kann, kommt wieder Hoffnung ins persönliche Leben. Das alles braucht Zeit. Wir müssen wieder begreifen: Trotz aller Antreiber geht unsere Seele immer nur zu Fuss.

**Stellen Sie – mit Blick auf Ihre Tätigkeiten als Managementcoach und ehemaliger Grossstadt-Pfarrer – Gesetzmässigkeiten bezüglich «Glückspotenzial» bestimmter Berufsgattungen fest? Haben Manager, Kaufleute und Strassenbauer gleich gute Chancen, in ihrem Beruf glücklich zu werden?**

Das erstaunliche ist: Das Glückspotenzial hängt nicht vom beruflichen Stand ab. Die Landkarte, die man uns gibt: mehr Macht und mehr Geld = mehr Glück, stimmt schon gar nicht. Ich kenne Leute, die glücklicher sind bei Aldi an der Kasse als einige Verwaltungsräte. Im Gegenteil, da habe ich bei näherer Betrachtung viele Unglückliche getroffen. Erfolg ist Wohlgefühl, Erfolg ohne Wohlgefühl ist Misserfolg.

**Gilt das Sprichwort «Jeder ist seines eigenen Glückes Schmied» auch in Bezug auf die Arbeit oder gibt es Rahmenbedingungen gesellschaftlicher, unternehmerischer oder personalpolitischer Art, die erfüllt sein müssen, damit die Menschen bei der Arbeit vermehrt ihr Glück finden?**

Ich stimme dem Sprichwort zu. Eigenverantwortung ist das Schlüsselwort. Wir dürfen die Verantwortung heute in einer Zeit der offenen Systeme weder an den Arbeitgeber noch an die Gesellschaft abdelegieren. Für die wohltemperierte work-life-balance ist jeder selbst verantwortlich und zugegeben: Das ist kein einfacher Job.

**Was tun Sie persönlich dafür, dass Arbeiten bei Ihnen für Glücksgefühle sorgt?**

Es geht mir besser, wenn ich mich persönlich nicht so wichtig nehme, wenn ich mich auf das Wohlergehen meiner Mitarbeitenden konzentriere. Die Vertrauenskultur in meinem Unternehmen trägt mich, und diese pflege ich.



Johannes Czwalina studierte Archäologie in Jerusalem und Theologie in Basel. Zehn Jahre arbeitete er als Pfarrer in einer Grossstadt. Seit 1993 leitet er in Riehen das Institut Czwalina Consulting AG. Mit einem Team vom Experten konzentriert er sich auf die Beratung nationaler und internationaler Führungskräfte. Neben seiner Tätigkeit als Managementcoach, tritt Johannes Czwalina regelmässig als Referent auf und ist Autor verschiedener Bücher.



## Vom Lifestyle zum Workstyle

Dr. David Bosshart,  
CEO Gottlieb Duttweiler Institute GDI

Wir hatten uns daran gewöhnt, die Freizeit nimmt zu, die Arbeitszeit ab. Anfang des 20. Jahrhunderts waren in der Schweiz 65 Wochenstunden die Norm, danach sanken sie stetig bis auf 41,8 im Jahr 2000. Doch der Trend kehrt. Im Jahr 2008 lag die betriebsübliche Wochenarbeitszeit in der Schweiz weiterhin auf dem Niveau von 2001, und in Deutschland haben viele Beschäftigte einer Arbeitszeitverlängerung zugestimmt, um die Verlagerung ihrer Arbeitsplätze in Billiglohnländer zu verhindern. Zudem ist zeitgleich mit der Kreditblase auch die Hedonismusbubble geplatzt: Der Traum vom arbeitslosen Reichtum scheint jedes Mal in der Überhitzungsphase von Spekulationswellen in greifbare Nähe zu rücken – um sich danach umso weiter zu entfernen. Diesmal besonders weit, wie unser Institut kürzlich in einer Studie für die Stiftung Produktive Schweiz beschrieben hat. Und zwar aufgrund einer ganzen Reihe von Faktoren:

**Der Schulden-Faktor:** In fast allen Industriestaaten wurde in den vergangenen zwei Jahrzehnten Wohlstand durch Verschuldung erkaufte. Das ist vorbei – den betroffenen Ländern bleibt nur die Reduzierung der Schuldenlast. Und das drückt auf die Konsumstimmung.

**Der Pleite-Faktor:** Einige der höchst verschuldeten Staaten werden ihre Schulden niemals in voller Höhe zurückzahlen können. Wie schon in der Bankenkrise kann sich gefühlter Reichtum urplötzlich in reale Armut verwandeln.

**Der Moral-Faktor:** Wenn das «Age of Less» für immer mehr Menschen spürbar wird, werden auch viele derjenigen, die sich einen hedonistischen Lebensstil leisten könnten, das schlicht nicht mehr wagen. Dienstwagen der Luxusklasse sind schon heute praktisch tabu.

**Der Motivations-Faktor:** Das Desaster der globalen Finanzindustrie war auch ein Desaster für die Befürworter der extrinsischen Motivation. In Zukunft werden Arbeitgeber verstärkt auf intrinsische Motivation setzen. Der Inhalt der Arbeit wird wichtiger als das, was man dafür kaufen kann.

**Der Alters-Faktor:** In den meisten reichen Ländern nimmt das Durchschnittsalter der Gesellschaft drastisch zu. Mehr ältere Menschen länger zu beschäftigen, wird für die Unternehmen zur Notwendigkeit. Und weil auch alle Pensions-Systeme unter Druck geraten, wird länger zu arbeiten auch für die älteren Menschen selbst notwendig – weil ihre Rente für den angestrebten Lebensstandard nicht ausreicht.

**Der Ökologie-Faktor:** Rohstoffe werden knapp und teuer, und damit auch materielle Güter aller Art. Die industrielle Massenproduktion von Wegwerfartikeln geht zurück zugunsten langlebigerer Güter mit höherem Wertschöpfungsanteil menschlicher Arbeit.

Selbst wenn wir uns «die gute alte Zeit» zurückwünschen, bewegen wir uns natürlich in eine neue Zeit. Die Renaissance der Arbeitsgesellschaft äussert sich im Entstehen einer neuen Tätigkeitskultur. Die Erwerbsarbeit bricht aus ihrem bisher klar definierten Rahmen aus und wird zu einem integralen und integrierten Lebensbestandteil. An die Stelle der klassischen, räumlich und zeitlich abgegrenzten Regel-Erwerbsbiografie treten eine Vielzahl von Teilzeit- und Auszeit-Modellen, die jeweils versuchen, die Erwerbsarbeit mit den Erfordernissen des Lebens ins Einklang zu bringen.

Wir erleben den Übergang von der Lifestyle- zur Workstyle-Gesellschaft. Die einst harte Grenze zwischen Arbeit und Leben, die sich im Begriff «Work-Life-Balance» noch deutlich zeigt, weicht immer mehr auf. Unser Leben kennzeichnet zunehmend ein zeitliches, räumliches und inhaltliches Neben- und Ineinander dieser Bereiche. Und das völlig zurecht: Menschen sind weder Arbeitstiere noch Freizeitmenschen, sondern tätige Wesen. Glück, Leistung, das menschliche Leben an sich definieren sich nicht über austarierte Teile, sondern über das Ganze – über sinnvolle Tätigkeiten, ob bezahlt oder nicht.



50 Jahre  
Rotary Club Oerlikon



100 Jahre  
Krebsliga Schweiz

## Planen Sie Ihr Jubiläumsbuch mit Orell Füssli

Bei Orell Füssli erscheinen Jahr für Jahr Bücher zu bedeutenden Firmen- und Verbands-Jubiläen. Gerne und unverbindlich entwickeln wir gemeinsam mit Ihnen erste Ideen und Konzepte für ein erfolgreiches Jubiläumsbuch. Nehmen Sie mit uns Kontakt auf und verlangen Sie unsere Referenzmappe.

Orell Füssli Verlag AG, Dietzingerstrasse 3, 8036 Zürich  
Tel. 044 466 77 11, E-Mail: info@ofv.ch

orell füssli Verlag



150 Jahre  
Kaufm. Verband Zürich KVZ



120 Jahre  
Alder + Eisenhut, Ebnat-Kappel