



«Die Seele geht zu Fuss»

Johannes Czwalina plädiert für eine humanere und würdevollere Arbeitswelt, in der Einzelne wieder vermehrt Verantwortung übernehmen. Er fordert mehr Zivilcourage. Interview Therese Jäggi und Rolf Murbach/Foto Andreas Frossard

Context: Sie beraten Führungskräfte. Wo drückt der Schuh bei Managern?

Johannes Czwalina: Es geht oft um Macht und Geld. Wo Machtdenken vorherrscht, befinden wir uns in einer Welt von Machtkämpfen, Opportunismus und Angst. Es geht um Gewinner und Verlierer. In Machtkulturen steht der einzelne permanent unter Karrieredruck und muss sich dem Geschwindigkeitsdiktat unterordnen. Der Schuh drückt, weil die Manager rasen müssen. Sie sind Burn-out gefährdet und fallen von Überaktivismus schnell in reaktive Lebensmuster zurück,

weil sie aufgrund des hohen Drucks ständig den Dingen hinterherlaufen. Das halten viele nicht so lange durch, wie sie es gerne hätten. Sie sehen diesen Zustand aber als ihre Wirklichkeit an und denken nicht gross darüber nach. Sie ignorieren nicht selten Symptome, die sie im Sinne von Warnsignalen hellhörig machen sollten.

Mit welchen Symptomen kommen Manager zu Ihnen?

Vorgeschoben sind eher normale Anliegen: Karriereberatung, Rechtsberatung, Kommunikationsverhalten, Weiter-

bildung, unternehmenspolitische Themen. Sie wünschen zum Beispiel, dass ich ihnen helfe auf der Karriereleiter einen Schritt weiterzukommen. Oder sie fühlen sich unterbezahlt. Oder sie sind in einen Machtkampf verstrickt. Hinter diesen Themen schlummern aber andere Anliegen, die die Manager zwar nicht erwähnen, aber dann doch froh sind, wenn man sie anspricht: depressive Verstimmungen, Ängste, Unruhe, Minderwertigkeit, familiäre Themen, kurz: das Hinausgleiten aus der Work-Life-Balance. Das Wohlfühl ist ihnen abhanden gekommen, unter an-

Johannes Czwalina, 58, berät Topmanager aus ganz Europa. Der ehemalige Pfarrer hat mehrere Bücher publiziert über Karriere, Laufbahn und Arbeitswelt. Sein neuestes Werk heisst «Vom Glück zu arbeiten». Czwalina lebt und arbeitet in Riehen bei Basel. Er ist Vater von vier Söhnen.

derem weil sie eine Landkarte verinnerlicht haben, auf der die Strassen eingezeichnet sind: mehr Macht und mehr Geld gleich mehr Glück. Nun merken sie, dass die eingezeichneten Strassen nicht mit ihrer Wahrnehmung übereinstimmen. Sie fühlen sich betrogen durch das Ausbleiben von persönlichem Glück trotz Geld und Macht, statt die Landkarten mal in Frage zu stellen.

Kommt diese Erkenntnis im Laufe des Gesprächs mit Ihnen zum Vorschein, oder müssen Sie die Leute darauf aufmerksam machen?

Das ist unterschiedlich. Viele Manager sind leider beratungsresistent. Und es gibt einen Unterschied zwischen Männern und Frauen. Frauen sprechen eher über ihre Befindlichkeit. Bei Männern muss ich vieles sozusagen aus ihnen herausziehen. Unterschwellig nehme ich aber eine starke Bereitschaft wahr, doch über die eigene Gefühlslage sprechen zu wollen, im Sinne von: Sprich mich doch bitte darauf an.

Die Männer kommen also mit einem Vorwand zu Ihnen – aber dahinter ist dieses andere Bedürfnis.

Ja, die kennen mich zwar nicht und ich bin offiziell ja für die Laufbahntwicklung von Topmanagern zuständig. Aber es hat sich offenbar herumgesprochen, dass in meiner Beratung auch anderes möglich ist. Ich staune auf jeden Fall immer wieder, wie tiefgründig und ehrlich viele Gespräche sind.

Wie bereit sind denn solche Manager, etwas zu verändern?

Es sind weniger als 50 Prozent, die bereit sind, etwas zu verändern. Doch suchen sie oft zu spät eine Beratung auf. Sie kommen nach dem Absturz, und sie sind im Vorfeld nicht sensibel genug, die Symptome zu realisieren und ernst zu nehmen. Sie ignorieren die Warnsignale, die sie darauf aufmerksam machen würden, in ihrem Leben etwas zu verändern.

Das heisst, die Arbeitswelt könnte sich zum Besseren wenden, wenn mehr Menschen auf solche Warnsignale achten und dann entsprechend reagieren würden?

Die Verantwortung dafür liegt beim Einzelnen. Früher, als wir uns vermehrt in geschlossenen Systemen bewegten, konnten wir diese Verantwortung eher an ein Unternehmen oder die Gesellschaft delegieren. Heute ist der Einzelne für sich selbst verantwortlich, für ganzheitliches Wohlbefinden zu sorgen. Erfolg ist für mich Wohlgefühl. Erfolg ohne Wohlge-

men heraus. Soft Issues sind oft nur bei schönem Wetter gefragt.

Wie sehen Sie denn Ihre Aufgabe?

Meine Aufgabe sehe ich auch darin, die vorhin skizzierte Landkarte, die uns nur die Steigerung des Shareholders als Weg zeigt, zu hinterfragen. Ich möchte ins Bewusstsein rufen, dass weder das berufliche noch das private Leben geradlinig nach oben verläuft. Es gibt Höhen und Tiefen, wie bei einer Sinuskurve. Wenn wir uns nach diesen dynamischen Landkarten richten, leben wir stimmiger. Ma-

«Manager müssen heute in erster Linie lernen, sich selber zu managen.»

fühl ist im Kunde genommen Misserfolg. Viele Manager kapierten nicht, dass sie nicht nur für den Erfolg des Unternehmens, sondern auch für ihr privates Wohlbefinden und die innere Stimmigkeit verantwortlich sind.

Was ist die Grundlage für erfolgreiches Management?

Manager müssen heute in erster Linie lernen, sich selber zu managen. Sie bauen ihren Betrieb zehn Mal um, aber sie sind nicht in der Lage, ihren seelischen Haushalt im Gleichgewicht zu halten. Das wäre die Grundlage für erfolgreiches Management. Ich beobachte immer wieder: Wir sind aufgefordert, durch die Zeit zu rasen, und vergessen dabei leicht, dass unsere Seele eben nur zu Fuss gehen kann.

Warum ist das besonders schwer?

Auch als Personalberater werden wir letztlich daran gemessen, ob wir uns in den Dienst des gradlinigen Aufwärtstrebens stellen. Wir stehen alle unter dem Diktat der Gewinnmaximierung, und wir müssen gewissermassen Dienstleister dieser Weltanschauung sein. Und wenn wir das als Personalberater nicht sind, dann fallen wir schnell aus den Unterneh-

nager, die es schaffen, aus einer Situation der Überforderung ganz loszulassen, haben die Chance weiterzukommen.

Wo setzen Sie in der Beratung an?

Wir beginnen mit einer Bestandesaufnahme. Wir versuchen zum Beispiel, das unheilvolle Gefühl einer depressiven Verstimmung in seine Einzelteile zu zerlegen und zu benennen. Wir wollen den einzelnen Faktoren einen Namen geben. So gelangen wir zu einer Lebensplananalyse. Wir machen auch Stärken und Schwächen fest und erarbeiten darauf aufbauend Zukunftsvisionen und geeignete Massnahmen. Es zeigt sich immer wieder, dass nur schon das Formulieren eines Ziels und des dazugehörigen Massnahmenkataloges viel zu einer Lösung beiträgt.

Es geht auch darum, zu sich selbst zu finden, ein neues Selbstwertgefühl zu erlangen und Leadership-Qualitäten zu entwickeln. Arbeite ich, damit ich wertvoll bin, oder arbeite ich, weil ich wertvoll bin? Wer immer auf Anerkennung aus ist und nach Belohnung strebt, vermag sich leicht und ist in der Regel eine schlechte Führungsperson.

Führungspersonen wollen erfolgreich sein. Was ist ausschlaggebend für Erfolg?

Vom Getriebensein wieder in ein proaktives Lebensmuster zu kommen. Unter anderem gehört dazu das Schaffen einer Vertrauenskultur. Denn, wo eine Vertrauenskultur herrscht, gibt es auch Robustheit und Toleranz, wenn Einzelne Fehler machen. Eine Vertrauenskultur schafft Zuversicht. Und Zuversicht ermöglicht wieder Visionen.

In vielen Teilen der Arbeitswelt hat sich eine Vertrauenskultur aber eben gerade nicht durchgesetzt. Alles wird standardisiert und geprüft, denken wir nur an all die Bewertungssysteme wie zum Beispiel dasjenige der UBS. Es hat sich eher eine Misstrauenskultur etabliert.

Am Beispiel der UBS sehen wir, dass die Einführung von solchen Bewertungssystemen nichts bringt, weder an Mehrleistung noch an Geld. Dieses System, das von den meisten Führungskräften abgelehnt wird, fördert nur das Konkurrenzdenken und beeinträchtigt die Stimmung in einem Unternehmen. Es beruht auf reiner Parallelbeurteilung und ignoriert wesentliche andere Faktoren. Wir könnten uns in vielen Dingen das Leben leichter machen, wenn wir nicht so methodenhörig wären. Wir müssen mehr auf unseren Instinkt hören. Wir dürfen uns das nicht gefallen lassen.

Konkret auf die UBS bezogen: Weshalb gibt es da niemanden, der die Notbremse zieht? Das neue Bewertungssystem ist rufschädigend.

Weil die Angst vor Jobverlust oder Degradierung vorherrscht, wenn man sagt, was man denkt. Auch bei anderen Unternehmen ist das so. Es gibt immer nur wenige Leute, die ihre Stimme erheben in einem Betrieb, wenn sie dadurch Gefahr laufen, ihre Karriere zu beschädigen. Das ist der Grund, weshalb bei der UBS zwar im Hintergrund genörgelt wird, aber wenige den Kopf hinhalten für ihre Meinung. Angst und Opportunismus, die damit zusammenhängende zu starke Unterordnung nimmt uns die Menschenwürde. Nur mutige Menschen führen uns auch in die Zukunft. Mut ist nicht mehr, als sich selbst zu bleiben, und zwar auch unter Druck.

Ist Zivilcourage eine Qualität, die Sie fördern bei den Leuten, die zu Ihnen in die Beratung kommen?

Ja, denn Mut und Zivilcourage sind für das langfristige Wohlbefinden ent-

scheidend. Viele Menschen sagen mir immer wieder, sie würden sich, wenn sie nochmals von vorne beginnen könnten, weniger opportunistisch verhalten. Dinge unterdrücken, die einem wichtig sind, ist ungesund.

Ihr neues Buch heisst «Vom Glück zu arbeiten». Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit Arbeiten als Glück erlebt wird?

Die Arbeit wird zu einseitig von der finanziellen Ausbeute her betrachtet, von Arbeitnehmern und Arbeitgebern. Wir brauchen in unserem Denken eine grössere Abkoppelung. Wir müssen wieder verstehen, dass Arbeit zur Würde des Menschen gehört, unabhängig von der materiellen Ausbeutung. Ein Mensch, der keine Arbeit hat, ist in seiner Persönlichkeit entwertet. Da hilft auch keine finanzielle Kompensation. Arbeit ist ein Grundrecht eines jeden Menschen.

Das ist ein Anspruch. Aber die Realität ist nicht so.

Wenn Sie die Menschheitsgeschichte durchgehen, dann sehen Sie, dass wir in den letzten zweihundert Jahren in dieser Verengung gelandet sind. Ein Albrecht

unsere persönliche Handschrift trägt. Wir haben uns leider aus dieser Verantwortung verabschiedet.

Das heisst, es muss ein Wertewandel stattfinden. Wer initiiert diesen Wandel?

Veränderungen sind immer von einzelnen Menschen ausgegangen. Viele Unternehmer in der Vergangenheit haben auch aus sozialem Antrieb gehandelt. Sie wollten etwas zum Besseren verändern. Aus kleinen Betrieben sind grosse erfolgreiche Unternehmen geworden. Es werden auch heute wieder einzelne Menschen sein, die Veränderungen initiieren. Wir alle müssen unsere persönliche Freiheit entdecken und sie in Anspruch nehmen. Das ist auch immer wieder Thema in meinen Beratungen. Ich sage: Leute, ihr müsst eure Verantwortung wahrnehmen.

Was für Menschen sollten das denn heute sein, von denen solche Impulse ausgehen?

Ich kann Ihnen nur aus meiner Erfahrung schildern. Meine Grosstante hat in Deutschland einen kleinen Diakonie-Veren gegründet. Das wurde dann eine grosse soziale Institution. Oder: Als ich vor vielen Jahren als Pfarrer arbeitete, sah ich,

«Mut und Zivilcourage sind für das langfristige Wohlbefinden entscheidend.»

Dürer arbeitete jahrelang an einem Bild. Die Arbeit muss wieder mit Sinn verbunden sein. Das Problem ist, dass heute viele Menschen nicht über die Erfüllung der Arbeit sprechen, sondern nur über den finanziellen Aspekt. Wir haben aber Möglichkeiten, uns wieder in die Richtung zu bewegen, dass Arbeit wichtig ist als eigenständiger Wert und nicht nur als Mittel des Geldverdienens. Je mehr wir das abkoppeln, können wir die Arbeit in ihrer ursprünglichen Bedeutung wahrnehmen. Arbeit ist auch Würde und Grundrecht. Menschen können sich durch sie entfalten.

Wer trägt die Verantwortung für diese Entwicklung?

Wir müssen heute umdenken, die Verantwortung vermehrt wieder dem Einzelnen zurückgegeben. Wir sind einer Art Fatalismus verfallen, als hätten wir es mit einem Schicksal zu tun, das wir nicht ändern können. Dabei vergessen wir, dass die Wirtschaft, wie sie sich entwickelt hat,

dass viele jungen Menschen arbeitslos waren. Das beendete mich. Aus einer kleinen Werkstatt haben dann andere nach mir einen bedeutenden Betrieb geschaffen, in dem heute hunderte von jungen Menschen wieder Hoffnung finden. Es gibt viele andere Beispiele. Wir müssen uns aus der Lähmung befreien und etwas tun. Neben den vielen Managern, die nur den Shareholder im Blick haben, gibt es auch andere Topführungskräfte, die gegensteuern und andere Werte in den Vordergrund stellen. Manager, die auf Nachhaltigkeit setzen und menschlich führen, machen mir Mut.

Wie wird sich die Arbeitswelt entwickeln?

Auf uns kommt eine Radikalisierung des Arbeitsmarktes zu, eine Spaltung zwischen denen, die Arbeit haben, und solchen, die keine Arbeit haben. Und die Dominanz des Shareholders wird eine Weile noch weiter zunehmen. Wir spüren aber alle, dass wir mit diesem System die kom-

plexen Probleme der Welt nicht mehr allzu lange lösen können. Grosse Ideologien sind von einem Tage zum anderen zusammengebrochen. Während wir noch das Ende über den Kommunismus feiern, ahnt vielleicht kaum einer, dass wir uns bereits in unserem eigenen materialistischen System bereits am Ende einer Epoche befinden. Es gibt klare Anzeichen dafür, dass der Kapitalismus der heutigen Form nicht in der Lage ist, die Komplexität des Lebens und der Gesellschaften von morgen in den Griff zu bekommen. Das zu befürchtende Szenario geht von einer Spaltung der Gesellschaft infolge eines Versiegens der Arbeit aus. Das könnte zu einem Ende der Erwerbsgesellschaft führen mit sozialem Sprengstoff – mit ei-

ner Minderheit von hochqualifizierten Arbeitsnomaden und einer Mehrheit, die für Billiglohn unter dem Existenzminimum leben muss.

Was könnte dem entgegenwirken?

Unsere Zukunft wird davon abhängen, ob wir zu einem grundlegenden Gesinnungswandel fähig sind. Erfolgt ein Umdenken auf ein mehr qualitatives Wachstum mit einer neuen Definition von Fortschritt, sehe ich Hoffnung.

Ein Umdenken kann nicht durch ein System verordnet werden, sondern muss in unseren Herzen, unserer persönlichen Gesinnung beginnen. Es braucht mutige Geister, freie Denker und Menschen, die die Kraft haben, nach vorne zu gehen. Nur sie sind in der Lage, Veränderungen zu

bewirken. Schauen Sie, wie schnell plötzlich Veränderungen ablaufen, zum Beispiel jetzt in den nördlichen Ländern Afrikas. Wer hat diese rasante Entwicklung vorausgesehen? Wer hat erkannt, welche ungeheure Macht das Internet einmal haben wird? Wir selbst müssen wachsam werden. Denn die meisten Voraussagen sind nicht eingetroffen, und die wichtigsten Ereignisse konnte niemand prophezeien.

Therese Jäggi ist Context-Redaktorin.
therese.jaeggi@kvschweiz.ch

Rolf Murbach ist Context-Redaktor.
rolf.murbach@kvschweiz.ch

Andreas Frossard ist freier Fotograf in Basel.
mail@andreasfrossard.com



BILDUNGSZENTRUM kvBL
Reinach. MuttENZ. Liestal.

Ihr Weg nach oben!

Höhere Berufsbildung

Höhere Fachschule für Wirtschaft

- Diplomstudium Wirtschaftsinformatik
- Diplomstudium Betriebswirtschaft
- Nachdiplomstudium Management und Leadership
- Nachdiplomstudium Projektmanagement
- Nachdiplomstudium Personalleiter/in
- Eidg. Fachausweis HR-Fachleute
- Eidg. Fachausweis Sozialversicherung
- Eidg. Fachausweis technische Kaufleute
- Eidg. Fachausweis im Finanz- und Rechnungswesen
- Eidg. Fachausweis Detailhandelspezialist/in
- Eidg. Fachausweis Führungsfachfrau/ Führungsfachmann

Info-Abende laufend unter
www.bildungszentrumkvbl.ch

Der Klick für Ihre Karriere!

Berufsorientierte Weiterbildung

- Handelsschule für Erwachsene
- Sachbearbeiter/in Rechnungswesen
- Sachbearbeiter/in Treuhand
- Sachbearbeiter/in Personalwesen
- Sachbearbeiter/in Sozialversicherung
- Sachbearbeiter/in Marketing & Verkauf
- Fachfrau/Fachmann KMU
- Eventplaner/in
- Informatik Anwender SIZ
- ICT Power User / Supporter SIZ

Einzelkurse

- Wirtschaft, Informatik, Sprachen

Bildungszentrum kvBL
Reinach. MuttENZ. Liestal.
Tel. 058 310 15 00
wb@bildungszentrumkvbl.ch

