

MATHIAS MORGENTHALER



VOM GLÜCK, DIE EIGENE
BERUFUNG ZU LEBEN

ZYTGLOGGE

MATHIAS MORGENTHALER

OUT OF THE BOX

Der Zytglogge Verlag wird vom Bundesamt für Kultur mit einem Strukturbeitrag für die Jahre 2016–2020 unterstützt.

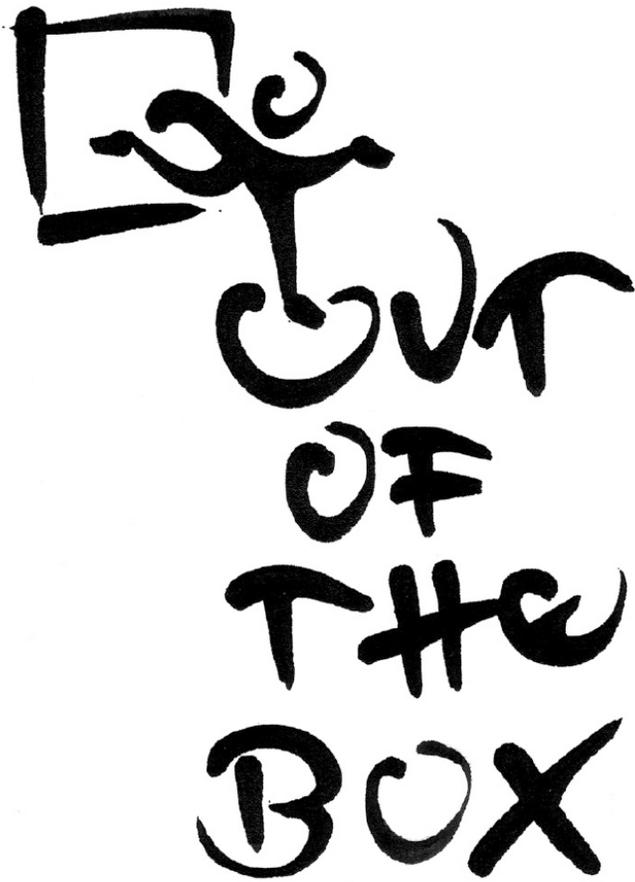
© 2017 Zytglogge Verlag AG, Basel
Alle Rechte vorbehalten
Lektorat: Thomas Gierl
Coverbild: Matthias Winkler
Umschlaggestaltung: Dent-de-Lion du Midi
Gesamtherstellung: Schwabe AG, Muttenz/Basel

ISBN: 978-3-7296-0968-6
eISBN (ePUB): 978-3-7296-2208-1
eISBN (mobi): 978-3-7296-2209-8

E-Book: Schwabe AG, www.schwabe.ch

www.zytglogge.ch

MATHIAS MORGENTHALER



VOM GLÜCK, DIE EIGENE
BERUFUNG ZU LEBEN

ZYTGLOGGE

Für meinen Vater, der nun hoffentlich all die Freiheit erfährt, die ihm zu Lebzeiten verwehrt geblieben ist. Ich hätte gerne den Künstler kennengelernt, der in ihm angelegt war.

Für meine Mutter in Dankbarkeit und voller Bewunderung für ihre Kraft, sich mit über 80 Jahren noch einmal ein neues Leben aufzubauen.

Für meine Tochter, deren Neugier und Hingabe mich immer wieder neu beeindruckten.

Und für Hera, in Liebe.

Inhalt

Vorwort von Marcel Bernet

Einleitung

Teil 1: Die Anpassungskarriere

Teil 2: Interviews

Bas van Abel

Hermann Arnold

Manuel Bauer

Frithjof Bergmann

Marcel Bernet

Olivier Bernhard

Horst Bohnet

Liliane Boltshauser

Catharina Bruns

Urs Casty

Alain Chuard

Evelyne Coën

Martin Cordsmeier

Barbara Flückiger

Nicola Forster

Felix Frei

Marc Gassert

Ille Gebeshuber

Iwan Hauck

Freddy Hunziker und Alice Fauconnet

Gerald Hüther
Christoph Inauen
Martina Issler
Bodo Janssen
Andy Keel
Joel Keller
Sam Keller
Werner Kieser
Peter Koenig
Christine Kranz
Ekkehard Kuppel
Umberto Leonetti
Uwe Lübbermann
Viktor Meier
Ivo Moosberger
Markus C. Müller
Sophie Pacini
Felix Plötz
Richard Reed
Philipp Riederle
Sabine Rieker
Dara Sadun
Giovanni Sammarco
Nathalie Sassine
Doris Schefer
Karl Schefer

Klaus Siefert
Reinhard Sprenger
Ueli Steck
Christian Stocker
Tej Tadi
Regula Tanner
Christoph Trummer
Jacqueline Urbach
Matthias Winkler
Cordelia Zafiropulo
Thomas Zurbuchen

Teil 3: 10 Thesen aus 1000 Interviews

**Epilog: Interview Peer Teuwsen mit Mathias
Morgenthaler**

Über das Buch

Über den Autor

Vorwort

«Out of the box», also «raus aus der Schachtel», möchten wir immer dann, wenn's da drin zu eng wird. Dann stellen wir uns auf die Zehenspitzen, heben den Deckel an, äugen über den Rand hinaus. Da lockt immer Neues. Denn das Alte kennen wir ja bereits.

Bloss: Darf man es wagen? Auch ohne den perfekten Plan dazu in der Tasche zu haben? Was genau soll es sein? Wird es das bringen, was ich mir wirklich wünsche?

Die Schachtel hat ja auch ihr Gutes. Da ist Sicherheit. Wo wir länger dran sind, wachsen wir in die Tiefe, bauen Expertise auf. Und so lange dieses Pendeln zwischen Sicherheit und Wachstum möglich ist, bleiben wir gerne. Zu viel Sicherheit lähmt. Wo kein inneres Wachstum mehr möglich ist, legt sich langsam ein gefühlter Deckel auf die Schachtel.

Mathias Morgenthaler macht mit seinen Porträts Mut zum Aufbruch. Er zeigt Männer und Frauen, die ihrem inneren Drang gefolgt sind. Dabei bleibt er nicht an der Oberfläche, seine Fragen sind direkt und auch kritisch. Im Gespräch zu meinem Porträt habe ich neue Sichtweisen des eigenen Schritts <out of the box> entdeckt.

Nehmen Sie keine der Geschichten als Vorlage. Lesen Sie sie mit innerer Leichtigkeit – als Ermunterung für Ihren Weg zwischen Sicherheit und Wachstum, Suchen und Finden, Fragen und Wissen. Und wenn die Suche mal zu mühselig wird, lauschen Sie Nietzsche: «Es gibt in der Welt einen einzigen Weg, auf welchem niemand gehen kann, ausser dir: wohin er führt? Frage nicht, gehe ihn.»

Marcel Bernet, Coach und Künstler

Einleitung

Wie findet man seine Berufung?

Seit 20 Jahren befrage ich mich Woche für Woche mit dieser Frage, indem ich Menschen befrage und porträtiere, die etwas Eigenständiges tun, die nicht einfach ein Jobprofil ausfüllen, sondern ihre Arbeit prägen und Spuren hinterlassen.

Um es gleich vorwegzunehmen: Trotz den über 1000 Gesprächen habe ich bis heute keine allgemeingültige Antwort gefunden auf die Frage, wie Menschen zu ihrer Berufung finden. Deshalb ist das vorliegende Buch kein Ratgeber geworden. Die Versuchung, einen solchen zu schreiben, war nicht klein, denn Ratgeber verkaufen sich gut, weil sie den Leser an der Hand nehmen, ihn von der schwierigen Aufgabe befreien, seinen ganz eigenen Weg zu suchen. «Wenn du diese Schritte befolgst, kannst du gar nicht scheitern», rufen uns die Ratgeber zu. Das klingt ähnlich attraktiv wie die rentable Geldanlage mit absolutem Kapitalschutz oder die Mitteilung der Lotteriegesellschaft, man sei schon als Gewinner gezogen worden und brauche den Hauptgewinn nur noch anzufordern. Doch wie diese Versprechen aus der Finanzwelt haben auch die Selbstverwirklichungs-Ratgeber einen Haken: Sie führen in der Regel nicht zur Berufung, sondern in die Abhängigkeit. Denn sie ignorieren die Tatsache, dass ein wichtiger Schritt auf dem Weg zur Berufung gerade darin besteht, nicht auf Ratschläge zu hören, sich von Methoden und Konzepten zu befreien, sich ganz auf sich selber zu besinnen - <out of the box> zu treten und die Ungewissheit auszuhalten. Wer seiner Berufung

näherkommen will, tut gut daran, keinen fremden Spuren zu folgen und zu akzeptieren, dass der Weg immer wieder mitten durch das Chaos und die Angst führt.

Wozu also ein Buch lesen, wenn man den Weg doch selber gehen muss, ohne das Ziel zu kennen?

Die einfachsten Fragen sind bekanntlich die schwierigsten, und die Auseinandersetzung mit ihnen fällt leichter im Dialog. Die Frage nach der eigenen Berufung rührt an noch elementarere Fragen wie jene, wer wir sind, wie wir unsere Zeit hier nutzen und was andere davon haben, dass es uns gibt. Solche Fragen sind ungleich schwerer zu beantworten als die nach dem nächsten Urlaubsziel, den Lieblingsschuhen oder dem besten Vorsorgeplan. Erschwerend kommt hinzu, dass die Frage nach der eigenen Berufung zwar wichtig, aber nie dringlich ist – manche verschieben die Suche nach Antworten deshalb auf die Zeit nach der Pensionierung. Im schlimmsten Fall verdrängen wir die Frage so lange, bis wir am Ende unseres Lebens, wenn wir alle Zeit, aber keine Optionen mehr haben, wehmütig feststellen, dass wir nicht mutig genug waren, unser eigenes Leben zu leben.

«Wenn Menschen realisieren, dass sich ihr Leben dem Ende zuneigt, ist es einfach zu sehen, wie viele Träume unerfüllt verpufft sind», schreibt die australische Palliativpflegerin Bronnie Ware in ihrem Bestseller <5 Dinge, die Sterbende bereuen>. Und sie fährt fort: «Die meisten der Sterbenden, die ich begleitet habe, hatten nicht einmal die Hälfte ihrer Träume verwirklicht und mussten mit der Gewissheit sterben, dass sie selber dafür verantwortlich waren: Weil sie gewisse Entscheidungen gefällt oder eben nicht gefällt hatten.»

Die meisten Menschen bereuen am Ende ihres Lebens nicht, was ihnen misslungen ist, sondern was sie nie gewagt haben, obwohl es ihnen wichtig gewesen wäre, kurz: dass sie ihre Träume weniger ernst genommen haben als die Erwartungen anderer und die Pflichten des Alltags.

Wie aber erlangt man die Freiheit, zu Lebzeiten das zu tun, was einem wichtig ist? Die Antwort war in der Antike beim Eingang zum Apollon-Tempel in Delphi zu lesen: «γνῶθι σεαυτόν», hiess es dort: «Erkenne dich selbst!» Wer sich in der Innenwelt auskannte, hatte eine gute Grundlage, um sich in der Aussenwelt zu bewähren, so die Botschaft von Apollon an der bedeutendsten Orakelstätte der Antike. Und Apollon wusste, was es heisst, mutig zu sein, hatte er doch Riesen und Drachen zur Strecke gebracht in seinem Götterleben.

Der Mensch ist nur frei – so kann man die Inschrift deuten –, wenn er zuerst einmal sich selber erforscht und erkannt hat. Dies erst versetzt ihn in die Lage zu wissen, was er wirklich will und was er zu leisten imstande ist, was er wagen darf in Übereinstimmung mit seinem Charakter und seinen Talenten.

Sich selber zu erkennen, ist allerdings ein schwieriges Unterfangen. Oft gelingt es am leichtesten, wenn wir uns in anderen spiegeln und in ihnen Eigenes erkennen. Deswegen besteht dieses Buch im Wesentlichen aus Interviews mit Menschen, die mutig ihren Weg gegangen sind und sich dabei mehr an der inneren Stimme orientiert haben als an den Erwartungen ihres Umfelds. Denn eines steht für mich nach all den Gesprächen ausser Frage: Der sicherste Weg, seine Berufung zu verfehlen, ist, es allen recht machen zu wollen. Oder anders: Wer alle Erwartungen erfüllt, sollte keine Erfüllung erwarten.

Der erste Teil des Buches steht deshalb unter dem Motto «Die Anpassungskarriere». Hier soll aufgezeigt werden, warum die Kreativität schon in der Schulzeit auf der Strecke zu bleiben droht und wie leicht wir später in der Arbeitswelt Anerkennung durch Anpassung erkaufen und so möglicherweise erfolgreich werden, aber einen hohen Preis dafür zahlen und uns selber fremd werden. Wenn Menschen sich verbiegen und ihr Potenzial verkümmern lassen, ist das nicht nur für den Einzelnen bedauerlich, sondern auch für die Gesellschaft. Es besteht kein Zweifel daran, dass sich die Arbeitswelt in den nächsten zehn Jahren radikal verändern wird. Wer bisher einfach Dienst nach Vorschrift gemacht hat, wird Mühe haben, damit weiterhin ein Auskommen zu finden. Und Unternehmen, die am liebsten Musterschüler und brave <Pflichterfüller> angestellt haben, werden mangels Innovationskraft rasch überholt und vom Markt verdrängt werden. Für die Arbeitgeber stellt sich immer dringlicher die Frage, was sie Arbeitnehmern oder Projektpartnern zu bieten haben, die sich nicht verbiegen wollen für einen Job, sondern Verantwortung übernehmen und mitgestalten wollen.

Der zweite, umfangreichste Teil des Buches besteht aus Interviews mit Menschen, die als Unternehmer in eigener Sache unterwegs sind. Viele davon sind selbständig, andere angestellt, aber mit grossem Einfluss auf ihren Arbeitsalltag. Wesentlicher als die juristische Form der Arbeit ist das Gefühl, eigenverantwortlich etwas bewegen zu können und ganz im Element zu sein bei dem, was man tut. Die Interviews zeigen, wie vielfältig die Wege zur Berufung sind und dass es kein richtiges Alter gibt, um Träume zu verwirklichen: Man kann mit 15 Jahren zum Unternehmensberater werden oder mit über 80 Jahren die

interessantesten Entdeckungen der Unternehmerlaufbahn machen. Einige Interviews fokussieren weniger auf die Laufbahn des Porträtierten, sondern beschäftigen sich mit der Frage, wie die Schule und die Arbeitswelt dahingehend verändert werden könnten, dass die Potenzialentfaltung besser gefördert würde.

Im dritten Teil kommen wir nochmals auf die Frage zurück, wie Menschen zu ihrer Berufung finden. Anstelle einer Antwort oder eines Rezepts habe ich zehn Thesen aus über 1000 Interviews herausdestilliert. Sie taugen nicht als Anleitung, aber als Orientierungshilfe und zur Hinterfragung eigener Glaubenssätze.

Bleibt zum Schluss der Dank: an Matthias Winkler, der die Illustration für das Titelblatt dieses Buches buchstäblich aus dem Ärmel geschüttelt hat. Er schafft es wie kein Zweiter, mit wenigen Pinselstrichen ein Gefühl einzufangen. Wer erfahren möchte, wie Winkler zum Zeichnen fand und warum er als Künstler heute hauptsächlich in Unternehmen tätig ist und abends seinen Blumengarten pflegt, kann das im Interview im zweiten Teil nachlesen. Weiter danke ich Marcel Bernet für sein Vorwort. Er hat sich aus einer Box befreit, indem er mit 55 Jahren seine PR-Agentur verkaufte und sich der Bildhauerei und dem Coaching verschrieb. Er ist ein Meister darin, das Wesentliche herauszuarbeiten - ob er mit der Kettensäge an Baumstämmen hantiert, als Coach Kunden begleitet oder Texte schreibt. Auch ihn lernen Sie in einem Interview noch besser kennen. Und schliesslich fand ich, es sei nach 20 Jahren an der Zeit, mich selber einmal einem Interviewer zu stellen, um im Gespräch mehr über mich herauszufinden. Ich bin dankbar, dass sich Peer

Teuwsen, ein Meister des Genres <Interview>, dieser Aufgabe angenommen hat. Er hat wie erwartet nicht nur bequeme Fragen gestellt – Sie finden das Resultat ganz am Ende des Buchs.

Mein grösster Dank gilt aber all den Interview-Partnerinnen und -Partnern, die mir Einblicke gewährt haben in ihr Schaffen inklusive der Zweifel, Ängste und Krisen. Ihre Bereitschaft, sich über die Erfolge und die Expertise hinaus zu exponieren, gibt uns die Gelegenheit, in viele Lebensgeschichten einzutauchen und in der einen oder anderen Teile von uns selber zu entdecken. Wenn dadurch Leserinnen und Leser dazu inspiriert werden, noch mutiger als bisher das eigene Leben zu leben, hat dieses Buch seinen Zweck erfüllt.

Mathias Morgenthaler
Bern, im Juni 2017

Teil 1

Die Anpassungskarriere

«Wie viel Geld bleibt dir nach der Pensionierung zum Leben?», fragt ein grosser Schweizer Lebensversicherungskonzern in seiner Kampagne. Den Ernst der Lage unterstreicht eine zweite, noch eindringlichere Frage: «Bist du darauf vorbereitet, über 90 zu werden?» Die Kampagne dürfte in der Schweiz gut ankommen. Nichts liege den Schweizern mehr im Blut, als sich frühzeitig gegen alle möglichen und unmöglichen Risiken zu versichern, sagen böse Zungen, und die Statistik untermauert dies: Jahr für Jahr gewinnen die Schweizer den inoffiziellen Titel der Versicherungsweltmeister, weil die Menschen in keinem Land so viel für freiwillige Versicherungen ausgeben wie hierzulande. Deutschland und Österreich schaffen es in dieser Rangliste nicht unter die ersten 20.

Man kann also getrost davon ausgehen, dass den Schweizern nach der Pensionierung eine anständige Summe Geld zum Leben bleibt. Eine Frage, die hingegen kaum je gestellt wird, ist jene, wie viel Lebensqualität *vor* der Pensionierung übrigbleibt, wenn man es hauptsächlich darauf anlegt, möglichst viel Geld zu verdienen und sich möglichst umfassend abzusichern. Wenn wir den Kalenderspruch ernst nehmen, der besagt, es komme nicht darauf an, dem Leben mehr Stunden zu geben, wichtiger sei, den Stunden mehr Leben einzuhauchen, könnten wir uns auch fragen: Was machen wir aus dem Privileg, im Wohlstand geboren zu sein? Wie mutig gestalten wir unser Leben?

Das <ZEIT-Magazin> hat in der Ausgabe 34/2016 zum Thema <Jugend> prominente Erwachsene gefragt, was sie gerne schon als Jugendliche gewusst hätten, aber erst als Erwachsene verstanden haben. Schriftsteller Benedict

Wells gab darauf eine Antwort, die sich wie die Antithese zum Werbeslogan des Lebensversicherers liest:

«Mit 15 begannen auch die Fragen danach, was man später mal werden will. Ob Verwandte, Freunde, Bekannte, fast nie hat einer gesagt: <Sei mutig, ich vertrau dir!> Es hat auch keiner gesagt: <Scheiß drauf, was die anderen sagen. Denk dir einfach dein 80-jähriges Ich, das aufs Leben zurückblickt: Was hättest du gern getan als junger Mensch? Was waren deine Träume? Und dann mach einfach, und lass dich davon von niemandem abbringen. Denn du bist nach der Schule so frei wie nie wieder in deinem Leben.> Stattdessen haben einem alle eingeredet, man solle erst einmal <etwas Sicheres> machen. Aber so entsteht nichts. So werden keine Bilder gemalt, keine Songs geschrieben, keine Abenteuer erlebt, keine Erinnerungen geschaffen. Was man immer wieder aufschiebt, macht man oft nie mehr, und nichts ist schlimmer, als mit 40 dazusitzen und sich voller Bitterkeit zu fragen: <Warum hab ich es damals nicht wenigstens versucht?>»

Wells schildert in der Folge, es sei unfassbar, wie viele Menschen ihn von seinem Vorsatz, Schriftsteller zu werden, hätten abbringen wollen. Der Druck, sich anzupassen, einen sicheren Job anzunehmen oder ein Studium zu beginnen, keine Lücke im Lebenslauf zu haben, sei gross gewesen. Und die vielen Ermahnungen und Ratschläge der Erwachsenen hätten dazu geführt, dass sich die eigenen Träume und Ziele nach der Schule auf einmal wahnsinnig vermessen angefühlt hätten. Es braucht also eine grosse

Portion Mut und Energie, als junger Mensch seinen Träumen zu folgen und seine Talente zu erproben. Statt Unterstützung und Ermutigung erhalten viele Ermahnungen und Warnungen, was sie leicht dazu verleitet, ‹realistisch› zu werden und sich den scheinbaren Zwängen der Arbeitswelt unterzuordnen.

Gut, wenn die Kinder nicht auffallen

Was Wells für die Zeit nach dem Schulabschluss und vor der Berufswahl so treffend beschreibt, erleben viele schon früher beim Heranwachsen. Die Zeit, in der wir bedingungslos geliebt werden, tun und lassen können, was wir wollen, ist knapp bemessen. Bald entwickelt sich das Bewusstsein, dass wir nicht der Nabel der Welt sind, sondern in einem Umfeld leben, das Erwartungen an uns hat und Anpassung erfordert. Wir werden für das richtige Verhalten gelobt, für Ungehorsam und Widerspenstigkeit getadelt, und spätestens mit dem Schuleintritt lernen wir, möglichst wenig Fehler zu machen und uns durch korrekte Antworten gute Noten zu verdienen. Das liegt einerseits in der Natur des Erwachsenwerdens, denn es ist klar, dass wir nicht ein Leben lang in kindlicher Selbstvergessenheit verharren können. Andererseits hat diese Sozialisierungsleistung einen Preis: Die Gefahr ist gross, dass durch Konformitätsdruck und Anpassung unsere Träume und unsere Kreativität auf der Strecke bleiben.

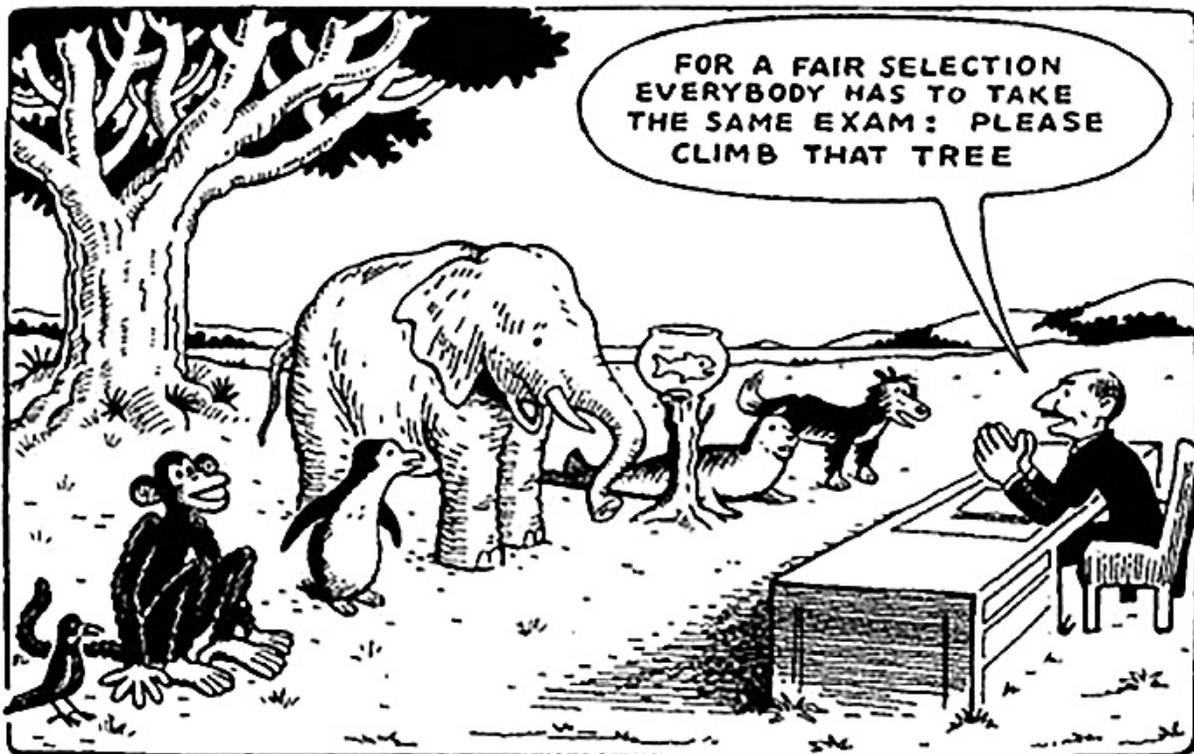
«Viele Eltern sind schon stolz, wenn ihr Kind nicht auffällt, wenn es sich anstandslos anpasst», warnt etwa der österreichische Genetikprofessor Markus Hengstschläger im Interview mit der Zeitung ‹Der Bund› und fährt fort: «So tappen wir immer wieder in die Durchschnittsfalle. Das Schulsystem unterstützt dieses Denken. Alles ist auf das

Ausmerzen von Fehlern angelegt, nichts auf die Entdeckung von Talenten. [...] Aber Durchschnittsmenschen bringen eine Gesellschaft nicht weiter. Wir brauchen Peaks und Freaks, um künftigen Herausforderungen gewachsen zu sein.»

Der Neurobiologe Gerald Hüther moniert, die Schule funktioniere über weite Strecken noch immer wie eine «Erbsensortieranlage» (vgl. Interview im 2. Teil dieses Buchs). Zudem werde die Schule von jeder Gesellschaft «so betrieben, wie es zur Erhaltung dieser Gesellschaft erforderlich» sei. Im Fabrikzeitalter habe es Pflichterfüller gebraucht, die auf Belohnung und Strafe reagiert hätten. «Heute braucht es Menschen, die ihr Potenzial nicht entfalten konnten und deshalb zum bedürftigen Konsumenten taugen.» Hüther beklagt, das heutige Schulsystem mache viele unserer Kinder «zu Optimierern und Schnäppchenjägern, deren Expertise darin besteht, mit wenig Aufwand gut über die Runden zu kommen».

Er argumentiert damit ähnlich wie der Philosoph Frithjof Bergmann, der in seinem Buch <Neue Arbeit, neue Kultur> schreibt, die Schule unterstütze uns nicht bei der Entfaltung unseres Potenzials, sondern sie bereite uns primär auf den sogenannten <Ernst des Lebens> vor, der darin bestehe, dass wir uns einer weitgehend sinnlosen Arbeit unterwerfen – «wie ein Ochse, der sich vor einen Karren spannen lässt». Das Lohnarbeitssystem, schreibt Bergmann, «stumpft die Menschen ab, es entmutigt sie, es gewöhnt sie an Langeweile und Passivität, es macht sie abhängig und unterwürfig». Im Klassenzimmer werden die Schüler, so Bergmann, gründlich darauf vorbereitet: «Die Langeweile, die den Kindern in der Schule zugemutet wird, verstümmelt und entstellt sie irreparabel.»

Laut Genetikprofessor Markus Hengstschläger ist vor allem die Erwartung von Lehrern und Eltern problematisch, Kinder müssten Defizite in gewissen Fächern unbedingt ausmerzen. Diese Haltung trübte den Blick für die individuellen Stärken, wie der oft zitierte Cartoon aus unbekannter Feder vor Augen führt:



Hier wird offensichtlich, dass *Konformität und Standardisierung* kontraproduktiv sein können. Wenn alle die gleiche Aufgabe vorgesetzt bekommen (in diesem Fall: auf den Baum zu klettern), von allen gleiches Verhalten erwartet wird, werden individuelle Talente nicht gefördert, sondern sie verkommen zur Hypothek und gelten in einem Schulsystem, das reproduzierbares Wissen vermittelt und prüft, als Systemfehler.

Auch der von Königin Elisabeth II. zum Ritter geschlagene Pädagoge und Bestsellerautor Sir Ken Robinson kritisiert, die Mehrheit der Schulen trage «wenig bei zum Wachstum der Persönlichkeit und zur Fähigkeit, kreativ mit Herausforderungen umzugehen», wie er im Interview mit dem <Bund> sagte. An den meisten Schulen herrsche nach wie vor die Fließbandmentalität des Fabrikzeitalters vor, was sich an der Architektur, der Pausenklingel und der strikten Unterteilung in Fächer und nach Alter zeige. Robinsons Fazit: «Alles läuft auf Konformität und Standardisierung hinaus. Die Schüler werden mit Wissen versorgt und lernen, dass es jeweils genau eine richtige Antwort gibt auf jede Frage.»

Und Remo Largo, der bekannte Schweizer Kinderarzt, bemängelte im Interview mit der <Sonntags-Zeitung>, das Bildungswesen stelle sich viel zu sehr in den Dienst der Wirtschaft, was zulasten der Entwicklung der Kinder gehe:

«In einer Planwirtschaft werden Anforderungen oben festgelegt und nach unten durchgesetzt - ohne Rücksicht auf die Menschen. Genau das passiert im Bildungswesen. Von den Bildungspolitikern, vor allem von der Konferenz der Erziehungsdirektoren, wurden Lernziele im Lehrplan 21 formuliert, die sich hauptsächlich an der Wirtschaft und kaum an den Kindern und Lehrern orientieren. Von den Lehrern wird verlangt, dafür zu sorgen, dass ihre Schüler die vorgegebenen Leistungen erbringen. Schliesslich wird ein Kontrollsystem installiert, um den Erfolg sicherzustellen.»

Wir wollen hier nicht zu lange bei der Schule verweilen – man kann die Situation in den Klassenzimmern mit Blick auf die vielen Reformbemühungen und variableren Unterrichtsformen auch weniger kritisch beurteilen, als es die zitierten Experten tun. Auf eine wissenschaftliche Arbeit zum Thema sei hier aber noch hingewiesen. Sie stammt aus dem Buch *«Breakpoint and Beyond: Mastering the Future Today»* der Autoren George Land und Beth Jarman; Sir Ken Robinson hat sie in einem seiner millionenfach angeklickten *«TED Talks»* bekannt gemacht: In einer Längsschnittstudie wurde untersucht, welche Auswirkungen die Schule auf die Kreativität Heranwachsender hat. Dafür wurden 1600 Kinder im Kindergarten gefragt, wie viele Verwendungszwecke es für eine bestimmte Sache gebe. Getestet wurde damit ihre Fähigkeit zu divergentem Denken, einer der wichtigsten Voraussetzungen für Kreativität.

Das ernüchternde Ergebnis: Im Kindergartenalter zeigten 98 Prozent der Kinder so viel Phantasie, dass man sie als Genies in divergentem Denken bezeichnen kann. Fünf Jahre später fielen gerade noch 32 Prozent in diese Kategorie. Im Alter von 14 Jahren waren es nur noch 10 Prozent, der grosse Rest antwortete sehr uniform. Bei den Erwachsenen antworteten 98 Prozent einheitlich phantasielos, nur 2 Prozent hatten sich die kindliche Kreativität bewahrt. Die Phantasie und Kreativität sind den Kindern im Verlauf der Schulzeit also gründlich abtrainiert worden.

Daraus kann man zusammenfassend folgern: Wir durchlaufen in der Schule eine Anpassungskarriere und lernen, dass es für eine Frage genau eine richtige Antwort gibt. Diese Anpassungskarriere setzt sich oft in der

Arbeitswelt nahtlos fort. Bei der Berufswahl stellen sich viele nicht die Frage, was durch sie in die Welt kommen könnte, was sie bewegen und bewirken möchten, oder auch nur, was ihre Neugier weckt und sie interessiert, sondern eher Fragen wie: Wo komme ich unter? Was ist ein sicherer Job? Welche Arbeit hat eine hohe Akzeptanz? Wo kann ich Karriere machen? Wo verdiene ich gut? Und sei's nur, um die Eltern zu beruhigen und sich nicht rechtfertigen zu müssen, wie das Benedict Wells so eindrücklich geschildert hat.

Der tägliche Ärger bei der Arbeit

Wozu das führt, zeigt sich in den jährlichen Umfragen des Beratungsunternehmens Gallup, die jeweils aufzeigen, dass nur etwa 2 von 10 Angestellten mit Herzblut ans Werk gehen und die anderen entweder Dienst nach Vorschrift leisten oder innerlich gekündigt haben, also bloss noch ausharren, um den Lohn abzuholen.

Es zeigt sich ferner in Studien wie jener des Schweizer Staatssekretariats für Wirtschaft Seco, die besagt, dass fast jeder dritte Arbeitnehmer chronisch gestresst ist und dass das Kosten von mindestens 4 Milliarden Franken pro Jahr nach sich zieht. (Es wäre sicherlich unfair, diesen Stress nur der falschen Berufswahl anzulasten, hat er doch wesentlich auch mit der Kultur und Arbeitsorganisation in den einzelnen Unternehmen zu tun. Allerdings sind Unterforderung, Langeweile und Entfremdung von der Arbeit mindestens so gewichtige Stressoren wie Überforderung oder eine zu hohe Arbeitsbelastung.)

Und es zeigt sich schliesslich auch ganz konkret in den Gesichtern der Menschen, denen man auf dem Weg zur Arbeit begegnet, denen die Unzufriedenheit und der

Anpassungsdruck in die Mimik eingraviert sind, die sich Tag für Tag abmühen ohne unmittelbaren Sinn und sichtbares Resultat, die über unfähige Chefs schimpfen oder mühsame Mitarbeiter und Kunden.

Wenn man die Leute so schimpfen hört bei der und über die Arbeit, stellt sich unweigerlich die Frage: Haben die es wirklich alle so schlimm getroffen, dass sie furchtbar langweilige Arbeit verrichten müssen oder es mit schrecklichen Vorgesetzten zu tun haben? Oder geht es vielleicht um Grundsätzlicheres und sie schimpfen eigentlich über sich selber? Ärgern sie sich vielleicht im Grunde darüber, dass sie nicht mutig und konsequent genug waren, etwas Sinnvolles und Persönliches zu tun? Dass sie ihre Träume weniger ernst genommen haben als die Erwartungen ihres Umfelds, dass ihre Angst und ihr Sicherheitsbedürfnis grösser waren als ihre Neugier? Ärgern sie sich vielleicht am Ende darüber, dass sie ein menschliches Grundbedürfnis missachtet haben, nämlich jenes, einen persönlichen Beitrag zu leisten, sich einbringen und entfalten zu können, etwas mit Begeisterung zu tun?

Ärgern sie sich – bildhaft gesprochen – darüber, dass sie als Elefant dauernd auf Bäume klettern müssen und sich das freiwillig gefallen lassen?

«Wir werden ohne ein Ich geboren und müssen im Laufe unseres Lebens erst ein Ich aufbauen und erwerben», schreibt der Philosoph Frithjof Bergmann in seinem Buch <Neue Arbeit, neue Kultur> in Anlehnung an Hegel. Und weiter: «In der Regel [...] erkennen *andere* Menschen uns schneller und besser als wir selber.» Wie diese Erkenntnis bei der Suche nach der eigenen Berufung genutzt werden

kann, wird im dritten Teil dieses Buchs weiter ausgeführt. Hier soll es nochmals um die schon weiter oben erwähnte Tatsache gehen, dass viele Menschen zwar eine grosse Expertise erwerben und mit Fleiss und Ehrgeiz beruflich ans Werk gehen, aber keine grosse Ahnung haben, wer sie sind und was ihre Arbeit mit ihnen zu tun hat. Das betrifft nicht nur die Resignierten, die Dienst nach Vorschrift leisten, sondern auch jene, die sich als Musterschüler auszeichneten und als Manager und Führungskräfte einflussreiche Positionen innehaben. Stellvertretend für viele soll hier der Manager Ekkehard Kuppel zu Wort kommen, der im Interview sagt:

«Ich habe überall hart gearbeitet, war nach landläufigen Massstäben erfolgreich, aber tendenziell schlecht gelaunt. Das war mir gar nicht richtig klar. Ich hielt es für normal - schliesslich ist Business keine Spassveranstaltung. Ich definierte mich stark über meine Position; wenn mich jemand fragte, wer ich sei, antwortete ich typischerweise mit dem Titel auf meiner Visitenkarte. Das klang zwar erfolgreich, aber erfüllt war ich nicht.»

Der frühere Adecco-Manager begriff mit 45 Jahren, wie ungesund und gefährlich es ist, sich täglich mit Strukturen, Zahlen und Problemen zu beschäftigen, Firmen zu kaufen, Personal zu führen, Deals einzufädeln, ohne ein Gefühl dafür zu haben, wer man ist und warum man das tut. Ein Gespräch mit einem Universitätsprofessor aus Cambridge habe ihm die Augen geöffnet, sagt Kuppel. Dieser habe ihm gesagt, es gebe neben der Sachebene, auf der er ständig aktiv sei, noch eine Beziehungsebene und die Ebene der

eigenen Persönlichkeit. Ihm sei schlagartig klar geworden, dass er in den vergangenen 25 Jahren als leistungsorientierter Manager gut 95 Prozent seiner Zeit und Energie in die Sachebene gesteckt hatte; und dass er mangels Selbsterkenntnis blind war für seinen eigenen Beitrag zu den Problemen, die er täglich in harter Arbeit aus dem Feld räumte. Kuppel bestätigte damit die pointierte Feststellung des Unternehmensberaters Reinhard Sprenger, der sagt:

«Manager beschäftigen sich zu 90 Prozent ihrer Zeit mit Problemen, die sie selber erzeugt haben.»

In den Aussagen des Managers Kuppel zeigt sich, dass es einen eklatanten Unterschied gibt zwischen Erfolg und Erfüllung. Er war 25 Jahre sehr erfolgreich, aber mehrheitlich schlecht gelaunt, weil er sich für Dinge abrackerte, zu denen er keinen inneren Bezug hatte und die ihm kein Gefühl der Zufriedenheit oder gar Erfüllung brachten. Er war wie viele andere in fremder Sache erfolgreich, erfüllte die Erwartungen Dritter, war permanent unter Druck und erst noch ziemlich austauschbar in dem, was er tat.

Ekkehard Kuppel ist keine Ausnahme. Viele erleben ihren Beruf als eine Rolle, die sie mit mehr oder weniger Aufwand spielen, eine Maske, die sie tragen. Und fragt man sie, wer sie sind, verweisen sie auf den Jobtitel auf ihrer Visitenkarte oder in der Mail-Signatur, auf den Status und den Wohlstand, den sie sich erarbeitet haben. Gerade weil viele dieser Musterschüler gut bezahlte Erfolge feiern, können sie meist nicht auf Anhieb sagen, woher die schlechte Laune kommt, was ihnen fehlt. Ausser dass sich

seltenerweise kein Gefühl der Erfüllung einstellt, dass der Druck steigt, dass es nie genug ist, sie immer weiter Probleme lösen und sich ab und zu fragen, wozu das eigentlich gut ist und was das mit ihnen zu tun hat.

Die Tun-Haben-Sein-Fälle

Ich staune immer wieder, wenn ich in Coaching-Gesprächen mit meinen Kunden höre, wie gross der Konformitätsdruck in vielen Unternehmen ist und wie gross die Bereitschaft oft ist, seine eigenen Talente und Gefühle zu verleugnen zugunsten der Jobtauglichkeit oder der Bestätigung unbewusster Glaubenssätze. Hier ein paar anonymisierte Beispiele, stellvertretend für Dutzende ähnliche Fälle:

- Ein 30-jähriger Kadermann aus der Marketingabteilung eines Konzerns meldet sich fürs Coaching an wegen wiederkehrender Konflikte mit seinem Vorgesetzten, dem Abteilungsleiter. Er sagt, etwas stimme nicht mit ihm, er sei zu ungestüm, habe zu viele Ideen und stosse damit die anderen vor den Kopf. Er möchte lernen, weniger anzuecken. Sein Vorgesetzter habe ihm gesagt, er sei halt noch jung und unerfahren und werde sich «schon noch daran gewöhnen, wie die Dinge laufen». Im Coaching-Gespräch zeigt sich, dass der junge Mann alle Eigenschaften mitbringt, die sich Arbeitgeber wünschen müssten: Eigeninitiative, Ideen, Motivation, pragmatisches Handeln. Nachdem er damit immer wieder angeeckt ist, sucht er den Fehler bei sich, möchte lernen, sich adäquater zu verhalten. Die Frage, ob es vielleicht der falsche Arbeitgeber sei und ob der Schritt in die Selbständigkeit eine Alternative wäre,

blockt er zunächst ab mit Verweis auf den guten Lohn, die Perspektiven, die Erwartungen seiner Partnerin.

- Ein wissenschaftlicher Mitarbeiter eines Bundesamts kommt ins Coaching, weil er unter der schwierigen Beziehung zu seinem Chef leidet und sich daran stört, dass taktisches Verhalten wichtiger ist als die Leistung. Im Gespräch zeigt sich, dass er in der Freizeit mit einem Kollegen ein Projekt aufgebaut hat, das möglicherweise zu einem selbständigen Standbein ausgebaut werden könnte. Er verwirft diese Möglichkeit im ersten Anlauf kategorisch mit der doppelten Begründung, er müsse dem Chef, der relativ neu im Amt sei, doch zuerst mindestens ein Jahr lang eine Chance geben, und im Übrigen sei das Leben ja kein Wunschkonzert.
- Der Finanzchef eines internationalen Unternehmens muss sich neu orientieren und möchte im Coaching die Möglichkeiten einer Selbständigkeit ausloten. So sehr er darunter gelitten hat, auf Zahlen reduziert und als Persönlichkeit kaum wahrgenommen zu werden, so gross ist die Versuchung, nochmals eine gut dotierte Stelle in gleicher Funktion anzunehmen, damit es der Frau und den Kindern auch künftig an nichts fehlen wird und der Lebensstandard generell gehalten werden kann.
- Die Marketingleiterin einer Maschinenbaufirma legt im Coaching ihr CV vor und zeigt stolz, dass sie als Mutter dreier Kinder Karriere, Haushalt und Erziehung unter einen Hut gebracht hat. Sie mag ihr Team, hat aber wenig Bezug zur Branche und fragt sich immer öfter, welchen Sinn ihre Tätigkeit eigentlich hat. Privat beschäftigt sie sich leidenschaftlich mit gesunder Ernährung, Fitness- und Pädagogikfragen - alles Themen, die auch für eine selbständige Tätigkeit in