

Leiter-Inspiration

Sinn fängt in der Kindheit an



Bereits als Kind entwickelt man einen Sinn fürs Leben

Quelle: Unsplash +, Getty Images

Jeder Mensch fragt irgendwann im Laufe seines Lebens nach seinem Sinn. Der Autor und Berater Johannes Czwalina ist überzeugt: Identität und Sinn beginnt, bevor wir überhaupt etwas leisten können.

Ein Kerngedanke für mich ist, dass Identität nicht Ausdruck unserer Leistung sein kann, sondern umgekehrt sollte unsere Leistung Ausdruck unserer Identität werden. Die allermeisten leiten ihre Identität und ihren Sinn von ihrer Leistung ab. Wenn wir aber lernen wollen, uns unabhängig von unserer Leistungskraft, unserer momentanen Nützlichkeit, unserem akademischen Grad, unserem Gesundheitszustand, unserem momentanen Aussehen oder unserem Marktwert als wertvoll anzuerkennen, dann führt der Weg in unsere frühe Kindheit zurück, denn dort konnten wir uns noch nicht über die Leistung definieren. Liegt hierin auch der Grund, warum viele mit einer Art Wehmut an die Kindheit

zurückdenken?

Die erste und grösste Sinnerfüllung

Die Predigt eines Freundes vor vielen Jahren hat mir persönlich einen bleibenden Schlüssel für dieses Thema in die Hand gegeben, der mir über meine ganze Laufbahn als Unternehmensberater geholfen hat: Am Anfang des Lebens stand eine prägende Erfahrung von Sinn, die ganz und gar nicht von unserer Leistung her definiert wurde. Unser Leben begann an einem geschützten und vertrauten Ort: An der Brust der Mutter, in den Armen der Eltern, in der Wiege zu Hause. Die Zuwendung der Eltern war die erste und grösste Sinnerfüllung, die wir je erlebten. Ihre Fürsorge signalisierte, dass wir wichtig und wertvoll für sie sind, ohne dafür etwas getan oder geleistet zu haben. Die Zuneigung unserer Eltern stellte nicht das Ergebnis unserer Anstrengungen dar. Wir waren wichtig – einfach durch unser Dasein.

Die Liebeserfahrung durch unsere Eltern erwies sich für uns als der erste Sinn, den wir kennengelernt haben. Weil sie uns anlächelten, lernten wir zurückzulächeln. Die ersten sinnerfüllten Erfahrungen hatten mit uns allein und nicht mit einer von uns erbrachten Leistung zu tun. Wir hätten uns damals unseren Sinn nicht selbst geben können. Wie wichtig und willkommen wir waren, konnten wir uns nicht selbst sagen. (Wie gross das Mass an Zuwendung ist, das wir als Menschen von klein auf brauchen, zeigen leider die seelischen Schäden, die sich beispielsweise bei Kindern, denen kaum oder nur wenig auf dieser Ebene geschenkt wurde, bemerkbar machen.)

Wir verdanken unsere ersten Erfahrungen und damit die Grundlagen für unser späteres Suchen nach Sinn und Identität nicht einer Leistung, sondern einer Beziehung. Unsere ersten Sinnerfahrungen mussten wir nicht selbst erwerben, sondern wir bekamen sie geschenkt. Sinn und Wohlbefinden lernten wir aus dem Angenommensein einer Beziehung kennen, die nicht vom Leistungsprinzip her bestimmt war.

Diese damalige Erfahrung legte das Grundmuster: Wirklicher Sinn, der uns befriedigt und den wir suchen, kann nicht der Sinn aus Leistung sein. Es muss ein Sinn sein, der die Grundlage für Leistung ist, aber niemals die Leistung zur Grundlage hat.

Das Nützlichkeitsprinzip

Aus dem Vertrauten und der Geborgenheit heraus wuchsen wir allmählich ins Fremde hinein. Das begann mit dem Kindergarten und der Schule. Und ganz anders als in unserer frühesten Kindheit werden wir nun in der Gesellschaft streng nach unseren Fähigkeiten und Leistungen beurteilt. Die Wertschätzung, die wir jetzt brauchen, hängt nun von unserem Aussehen und unserer Leistungskraft, von unseren Qualifikationen und unserem Potential ab. Wir finden nicht mehr einfach Anerkennung, weil wir da sind. Wir müssen uns die Anerkennung erst erwerben. (Wir leben ja schliesslich in einer Erwerbsgesellschaft.) Aber auch die höchste Anerkennung, die wir jetzt erwerben können, wird niemals auch nur andeutungsweise so tief reichen wie die Anerkennung und das Urvertrauen, die wir in unserer frühesten Kindheit geschenkt bekommen haben, ohne etwas dafür leisten zu müssen.

Unsere Identität in der Leistungsgesellschaft bleibt immer eine «erarbeitete» Identität. Die Identität aber, die wir suchen und die wir brauchen, ist eine geschenkte Identität. Eine Identität, die nicht wegen unseres Tuns besteht, sondern wegen unseres Seins.

Erfahrungen, die dieses Nützlichkeitsprinzip durchbrechen, sind beispielsweise Erfahrungen der Freundschaft und der Liebe. Zwischen Freunden und Liebenden gelten keine unbarmherzigen Gesetze. Darum sind Freundschaften so wichtig, sie helfen uns über vieles hinweg. Ein Freund wird versuchen, mich nach einem Fehler oder Versagen aufzubauen. Ähnliches gilt für die Liebesbeziehung zwischen zwei Menschen. Wenn ich in das Gesicht dessen schaue, der mich liebt, spüre ich etwas, das ich seit meiner frühen Kindheit nicht mehr erlebt habe: Ich bin wichtig, einfach weil ich da bin, so wie ich bin. Was meinem Leben Sinn verleiht, ist das Angenommensein in einer Beziehung, nicht meine Leistung. Diese Art von Sinn kann nur eine Person vermitteln. Kein Geld, keine Idee, kein Beruf, keine Leistung kann zu mir sagen: «Für mich bist Du unersetzlich. Was wäre ich ohne Dich?» Meine Nützlichkeit mag bedeutungsvoll sein, hat mit Liebe aber nichts zu tun. Leistung kann niemals den Sinn vermitteln, den Manager suchen. Ich bin mehr als die Funktion, die ich ausübe, ich bin mehr als die Karriere, die ich mache. Ich bin hinter allem der, der ich mir selbst und meinen Freunden bin. Ich bin mehr als die Rolle, die ich spiele.

Das Dilemma des modernen Managers

Um den Schlüssel für Identität und Sinn des Lebens zu finden, sollte man sich von der einseitigen Ableitung des Selbstwertes aus Leistung und Nützlichkeit entfernen. Bisher bleiben Identität und Sinnerfüllung in der Erwerbsgesellschaft

abhängig von Leistung, Aussehen, Attraktivität und Nützlichkeit. Der Preis dafür ist hoch. Viele Menschen stehen permanent unter gesundheitsschädigendem Leistungsdruck, und die meisten haben Angst vor dem Absturz. Wer weiss denn, ob er morgen noch gesund ist, noch so nützlich, leistungsfähig, attraktiv wie heute?

Ohne die erste Sinnerfahrung in der Kindheit würde die Suche nach Sinn nicht in einem entfacht werden. Der Mensch versucht, in allen Plänen und Mühen seine Kindheit oder wenigstens das verloren gegangene Lebensgefühl der Kindheit wiederzuerlangen, indem er sich selbst aus eigener Kraft Mauern der Geborgenheit und Zugehörigkeit baut. Seine Ziele sollen ihm das unübersteigbare Lebensgefühl seiner Kindheit wenigstens wieder ein Stück weit zurückgeben. Er versucht mit Hilfe der Gesetzmässigkeiten der Leistungsgesellschaft das wieder zurück zu erhalten, was durch keine Leistung zu erreichen ist. Das ist das Dilemma des modernen Managers.

Die erste Sinnerfahrung in der Kindheit hat nicht satt gemacht, sondern hungrig. Die Kindheit liegt deswegen in gewisser Weise auch vor uns, weil sie etwas Unübersteigbares hat. Wir können das Phänomen der Kindheit mit einem Kompass vergleichen. Er deutet die Richtung an. Die Kindheit stellt von Anfang an klar, dass die dem Menschen gemässe Lebensordnung jenseits der Tausch- und Erwerbsgesellschaft liegt. Wir dürfen dieses Ziel deswegen nicht zum Ergebnis unserer Anstrengungen machen, denn Kindheit kann man nie erwerben. Nicht nur das Ziel, sondern auch der Weg, auf dem wir Sinn finden können, orientiert sich also an der Kindheitserfahrung. Sinn kann man genauso wie Kindheit nicht erleisten. In der Kindheit haben wir den Sinn unseres Lebens nicht erworben, sondern geschenkt bekommen. Könnte es mit unserer Suche nach Sinn nicht wieder so sein? (...)

Wenn der Beruf zur Falle wird

Die Identität, die wir uns selbst schaffen, orientiert sich an äusserlichen Kriterien und ist immer zeitlich begrenzt. Irgendwann kommt sie an ihr Ende. Wir stylen unsere Identität. Wir haben das Bedürfnis, in unseren Augen und in den Augen der anderen etwas Besseres zu sein: Wir wollen stolz sein und kämpfen für eigene Leistungen, aber wir wollen uns nicht in geschenkter Liebe geborgen fühlen. Die Folge davon ist, dass wir unseren Eigenwert von der Wertschätzung der anderen Menschen ableiten. Aus der Reaktion anderer Menschen schliessen wir auf unseren eigenen Wert. Wenn die Wertschätzung der anderen aber plötzlich nicht mehr da ist, weil wir für sie nicht mehr wertvoll sind, zu alt sind, krank sind,

landen wir zwangsläufig (um bei der Wortwahl des Gleichnisses zu bleiben), wie der «verlorene Sohn» bei den «Schweinen». Davor haben unterschwellig viele Manager Angst.

So wichtig es einerseits ist, dass jeder seine Fähigkeiten und Gaben im Beruf vollständig einsetzt und bereit ist, Verantwortung zu übernehmen, so müssen andererseits «persönliche» Grenzen beachtet werden. Das Ziel, «Karriere» zu machen, darf derartige Grenzen nicht negieren. Die Karriere darf nicht nur dem einen Ziel dienen, das eigene Selbstwertgefühl zu steigern. Die Frage taucht auf, ob eine Karriere überhaupt die empfehlenswerte Art ist, sich als Person zu entfalten. Vielen Menschen ist ihr Beruf zur Falle geworden, weil sie sich fast nur noch über beruflichen Erfolg, in der Arbeit erbrachte Leistung und hart verdientes Geld definieren. Umso gefährdeter stehen sie da, wenn mit der Karriere etwas schief läuft. Beruflicher Ehrgeiz macht oft blind für den Rest des Lebens.

Menschen, die bei einer beruflichen Krise in grosse Verzweiflung geraten, verraten damit oft, dass ihnen zwar das Wohl der Familie oder des Partners am Herzen liegt, der Beruf jedoch eindeutig die Hauptrolle spielt. Wenn es im Beruf plötzlich nicht mehr klappt, erscheint ihnen alles andere plötzlich wie wertlos. Der berufliche Erfolg erweist sich als das eigentliche Statussymbol für gelungene Selbstverwirklichung. Kein Wunder, dass für dieses Ziel die meisten Ressourcen mobilisiert werden, über die ein Mensch verfügt: Zeit, Energie, Kreativität, Nerven und insbesondere zwischenmenschliche Beziehungen. Allmählich verengt sich aber das Leben immer mehr auf den Beruf, der verbleibende Rest der Zeit dient nur noch der Regeneration oder dem statusbewussten Konsum, was dem Menschen in seinem Wesen widerspricht. Oder hat der «Homo laborans» den «Homo sapiens» ersetzt?

Erst in der Krise erkennen die meisten, wie viel Kraft sie aus der Arbeit geschöpft haben. Als am schwersten zu verkraften erweist sich das plötzliche Gefühl, ohne die Arbeit, die einen jeden Tag beschäftigt hatte, einfach nicht zu genügen. Man merkt jetzt erst, wie abhängig man war von etwas, über das man letztlich keine Kontrolle hatte: Die eigene Karriere.

Dies ist ein gekürzter Auszug aus dem Buch [«Karriere machen ohne Reue»](#) von Johannes Czwalina, erschienen im Dittrich Verlag, ISBN 978-3-947373-52-9.

*Zum Autor: **Johannes Czwalina** arbeitete zehn Jahre als Grossstadtpfarrer und war massgeblich am Aufbau verschiedener bedeutender sozialer und öffentlicher Einrichtungen beteiligt. Parallel zur Gründung der CC Czwalina Consulting AG 1993 entstand die Gesellschaft zur Beratung von Führungskräften (GBF), die Menschen begleitet, die durch Notsituationen eine Beratung nicht bezahlen*

können. 2009 veranlasste er den Bau der ersten und bis heute einzigen Gedenkstätte für jüdische Flüchtlinge des Zweiten Weltkrieges in Riehen (Schweiz).

Datum: 08.07.2026

Autor: Johannes Czwalina

Quelle: Buchauszug «Karriere machen ohne Reue»

Tags

[Buch](#)

[Leben als Christ](#)

[Glaube](#)

[Bildung und Schulen](#)