

Sinnfindung trotz unerreichter Ziele



Ein neuer Impuls aus dem Buch «Karriere machen ohne Reue» von Johannes Czwalina

Quelle: Unsplash, Gabriel Tovar / Livenet

Worauf kommt es an, wenn jemand den individuellen Sinn seines Lebens finden möchte? Wie wichtig sind in dem Prozess qualitative und quantitative Ziele? Ein Auszug aus Buch «Karriere machen ohne Reue» von Berater Johannes Czwalina.

Das Imas-Institut hat Tausende Menschen befragt, vor welchem Menschentypus sie den höchsten Respekt haben. Das Resultat war: Nicht die berühmten Gelehrten, Wissenschaftler, Künstler, Sportler oder Astronauten sind Vorbilder, sondern Menschen, die in selbstloser Weise anderen helfen und vor allem Menschen, die ein schweres Schicksal mit Würde meistern. Die Professorin Patricia Stark aus Alabama betreute ein 22-jähriges Mädchen, das vor Jahren niedergeschossen wurde und seither vom Hals ab vollkommen gelähmt ist. Sie ist nur noch zu einem fähig: Mit einem Holzstab zwischen den Zähnen Maschine zu

schreiben, aber sie hat in ihrem Leben einen Sinn gefunden. Sie schaut Fernsehen, lässt sich Zeitungen vorlesen, und wenn sie von Leuten erfährt, die eine Tragödie durchmachen, schreibt sie mit dem Holzstab zwischen den Zähnen Briefe, mit denen sie diese Menschen ermutigt und tröstet.

Sinn hat nichts mit materiellen Werten zu tun: In Nachkriegszeiten oder nach verschiedenen Katastrophen beobachtet man, dass viel weniger Menschen Selbstmord begehen, als in den sogenannten «guten» Zeiten. Es ist demnach eine falsche Schlussfolgerung, dass das Leben sinnlos ist, wenn es schwierig ist oder wird. Das Wohllleben im Westen entlastet keineswegs, sich der Sinnfrage zu stellen.

Halten wir fest: Menschen können Nöte und Leiden aushalten, wenn sie einen Sinn gefunden haben. Die Sinnerfahrung kulminiert oft in der Erfahrung einer Aufgabe für andere.

Wie man den eigenen Sinn finden kann

Es muss nicht immer gelitten werden, um einen Sinn zu finden. Es ist aber möglich, sogar trotz Leiden einen Sinn zu finden. Das mag lapidar erscheinen, doch in der Beratungspraxis ist die Vermittlung dieses Gedankens gerade bei arbeitslosen Führungskräften wesentlich.

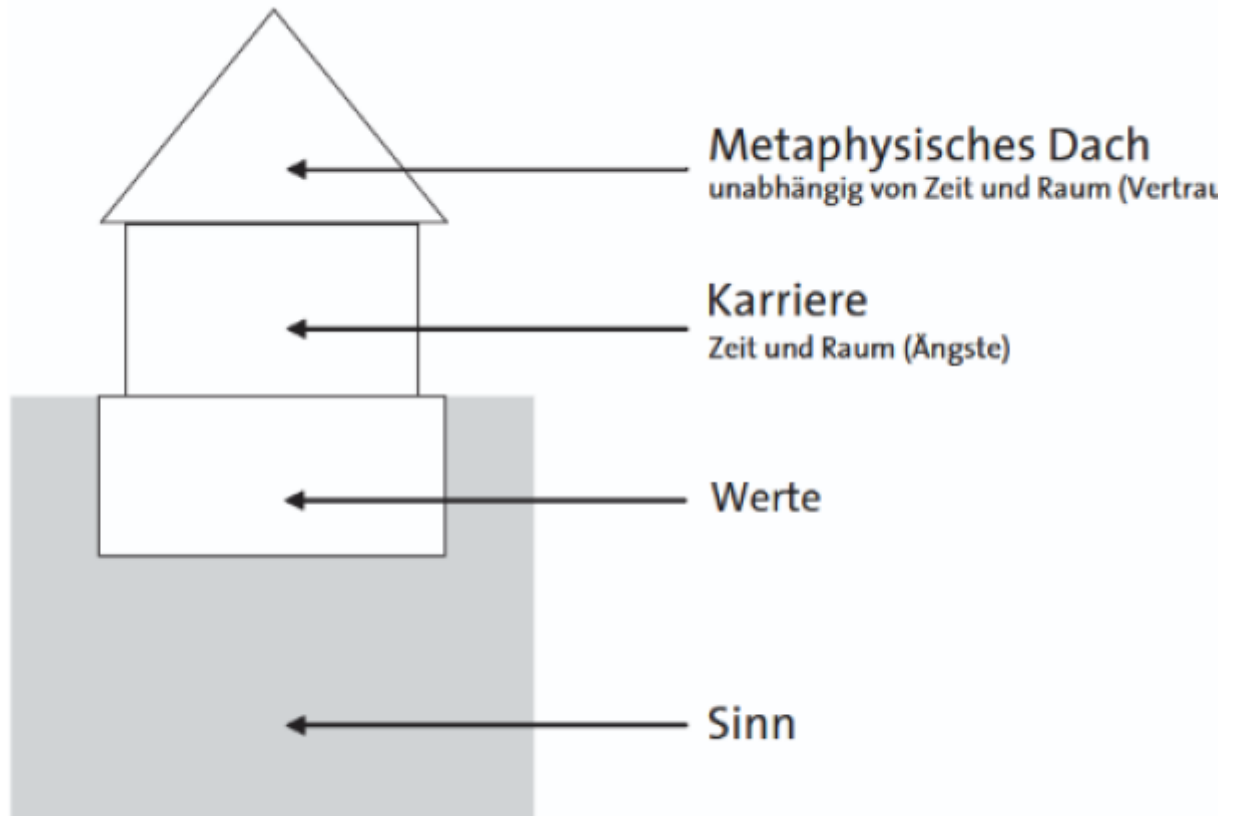
Sinn kann jedoch nicht einfach produziert werden. Kein Coach, kein Arzt, kein Priester kann einen Sinn verschreiben. Dennoch besitzen sie eine bedeutungsvolle Aufgabe. In ihren Händen liegt die Vermittlung, dass das Leben jedes Menschen Sinn besitzt, welcher bis zum letzten Atemzug darauf wartet, von uns erfüllt zu werden. An ihnen liegt es, die Menschen zur gelegentlich auch sehr trostlos und vergeblich erscheinenden Suche zu ermutigen. An ihnen liegt es, die Menschen von einem Verharren in der Gleichgültigkeit wachzurütteln. An ihnen liegt es, die Menschen nach einem entmutigten Aufgeben wieder entschlossen auf die Suche zu schicken. An ihnen liegt es, den Menschen die Sinnfrage zu stellen, immer wieder neu. Wenn sie dieses Ziel verloren haben, dann sollten sie ihren Beruf aufgeben und einer anderen Aufgabe nachgehen.

Sinn muss auch konkret im Hier und Jetzt erfahrbar sein. Die Lösung der Sinnfrage stellt den wichtigsten Schlüssel dar, aus dem Sachzwangdiktat des Marktes herauszukommen.

Woran merken wir, ob wir den Sinn für unser Leben gefunden haben? Wenn wir aufhören können, nach dem Sinn zu fragen (Überwindung der Freudschen

«Krankheit»), ohne dadurch in Sinnlosigkeit zu verfallen (Überwindung der Frommschen «Krankheit»). Oder – um es mit den Worten einer guten Freundin zu sagen: «Das Leben hat keinen Sinn, das Leben ist der Sinn.»

Das Karrierehaus



Das Modell des Karrierehauses

Quelle: Buchauszug «Karriere machen ohne Reue»

Wer sich die Sinnfrage gestellt hat, dem wird eine Entwicklung seiner personalen Kompetenz zur Chefsache werden. Wer das verinnerlicht hat, hat das Sachzwangdiktat des Marktes durchbrochen. Für ihn werden Werte und Ethik wichtig.

Wenn ich den Sinn nicht erkenne, werde ich auch niemals das Bedürfnis haben, mein Handeln nach Werten auszurichten, wenn ich aber einen Sinn gefunden habe, wird es für mich zu einem Bedürfnis, mein Leben nach Werten auszurichten. Darum werden wir die Werte in den nächsten Kapiteln thematisieren. Werte ohne Sinn haben keinen Wert. Erst der Sinn macht Werte wertvoll.

Karriere ohne Sinn (Vgl. Czwalińska/Walker, ebd.) ist wie ein Haus ohne Unterkellerung und ohne Dach. Es ist sehr witterungsanfällig. Ein Haus sollte auf festem Grund gebaut sein. In unserer Grafik stellt diesen Grund der Sinn dar. Darin kann das Fundament des Hauses, der von aussen unsichtbare Keller, eingegraben werden. Übertragen sind dies die Werte unseres Handelns, die sich aus dem allgemeineren Sinn entwickeln. Die Karriere gründet sich so auf dem für andere unsichtbaren Grund. Weiter benötigt die Karriere ein Dach. In den Stürmen des Lebens wird schnell offenbar, ob das Karrierehaus über ein Dach verfügt.

Der Managerberater Baldur Kirchner weist in seinem Buch «Benedikt für Manager» (Kirchner, Baldur: Benedikt für Manager, Wiesbaden 1994) auf Untersuchungsergebnisse des Basler Psychiaters Balthasar Staehelin hin, nach denen die negativen Verhaltensformen im beruflichen Alltag die Folge eines auf Äusserlichkeiten reduzierten Weltbildes sind – um im Bild zu bleiben: Offensichtlich fehlt hier das Dach. In diesem Weltbild regiert die Angst vor Verlust, die jeden Menschen auf die eine oder andere Art eines Tages unweigerlich einholt. Die Abwehrmechanismen gegenüber dieser Angst finden ihren Niederschlag in ich-bezogenen Verhaltensformen, die das berufliche Zusammenleben schwer machen (siehe Kapitel Mobbing).

Das Wesen des «Daches» ist nach Staehelin identisch mit dem Elementargefühl des Urvertrauens. Es ist erkennbar durch adäquate Erlebens- und Erscheinungsformen:

- Vertrauen, geführt zu werden,
- Selbstwertgefühl,
- das Verstehen des Alltagslebens aus der Sicht metaphysischer Impulse, weil die Gewissheit einer metaphysischen Zugehörigkeit besteht,
- konstruktive Kommunikationskultur, durch die der Mitmensch Zuwendung empfängt,
- Gelassenheit im Umgang mit negativen Gefühlen anderer,
- innere Unabhängigkeit von materiellen Werten,
- weitgehend souveräner Umgang mit Leben und Tod,
- positive Interpretation schicksalhafter Erfahrungen,
- Liebesfähigkeit im Sinne der Akzeptanz fremder Bedürfnisse,
- Konzentrationsfähigkeit im Gespräch,
- verantwortlicher Umgang mit Freiheit,
- Ja-Sagen-Können zur eigenen Existenz und damit auch zur Fremdakzeptanz gegenüber dem Mitmenschen. (Kirchner, Baldur, ebd., S. 24)

Führende, die in ihrer Lebensgestaltung mit diesem metaphysischen Dach rechnen, strahlen Zuversicht aus. Sie sind ihrerseits fähig, den Geführten Mut zuzusprechen und sie seelisch aufzurichten.

Auswirkungen bei fehlender Geborgenheit

Dagegen tun sich diejenigen in Führungsrollen schwer, die stark von der «Urangst» geprägt sind. Das Wort «Angst» und «Enge» sind wortgeschichtlich miteinander verwandt. Starke Angstgefühle gehen stets mit einer Bewusstseinsverengung einher. Der Führungskraft, die ihr Dasein nur von der materiellen, biographischen Seite her betrachten will, wird es mit der Zeit unvermeidlich «eng», «Angst und Bange».

Staehelin weist darauf hin, dass das Getrenntsein des menschlichen Ichs von dieser Geborgenheit zu einem elementaren Gefühl der Disharmonie, Haltlosigkeit und Sinnlosigkeit führt. Es handelt sich um eine Angst vor Krieg, Krankheit, Untergang, Verlust etc. Nach seiner medizinpsychologischen und psychiatrischen Erfahrung zeigt sich der Verlust des Spirituellen als psychosomatisches Allgemeinsyndrom in sieben Gruppen:

1. Beschwerden im Kopf,
2. Herz- und Kreislaufbeschwerden,
3. Beschwerden bei der Atmung,
4. Beschwerden im Magen-Darm-Trakt,
5. vegetative somatische Allgemeinsyndrome,
6. vegetative somatische Beschwerden,
7. psychische Grundverstimmungen und psychopathologische Begleiterscheinungen (zum Beispiel Minderwertigkeitsgefühle, Gefühle der Vereinsamung, Resignation und Erschöpfung, Schlafstörungen, übergrosse Sorgenanfälligkeit, Gefühle der Bedrohung, Panikzustände, Neigung zu Suchtverhalten, Neigung zur Überbewertung von Statussymbolen).

Das Gefühl der Urangst produziert die Mechanismen der Angstabwehr, die uns den beruflichen Alltag immer schwerer machen. Diese Mechanismen, von denen sich der betroffene Mensch unbewusst eine Linderung seines belasteten Lebensgefühls erhofft, stellen die dunkle Kehrseite zum Urvertrauen dar. Es handelt sich um Merkmale, die auffallend auf zahlreiche Führungskräfte in Wirtschaft, Politik und Kirche zutreffen. Staehelin skizziert einige davon:

- Abwehr von Konfliktbeziehungen durch eine überaus höfliche, gekünstelt freundliche und pseudo-harmonische Gesprächshaltung,
- überaus harte, kantig-abweisende Kommunikationsweise, die eine innere Verhärtung und Unzufriedenheit erkennen lässt,
- egoistische Grundhaltung im gesamten Grundstil – diese Haltung zeigt sich etwa in der Unfähigkeit, zuzuhören oder die Bedürfnisse anderer Menschen wahrnehmen zu können,
- zwanghafte und narzisstische Tendenz zur Selbstverwirklichung,
- unreflektierte und unselbständige Beziehung zu ideologischen Inhalten, so dass die Extreme Fanatismus und Mitläufertum hervortreten können,
- Selbstgerechtigkeit, die eigenes Tun zur Norm für andere erhebt,
- Pharisäertum, die das Einhalten der Norm über das Liebeshandeln stellt,
- elementare Resignationsstimmung als Zeichen von Hilflosigkeit und Selbstzweifeln,
- Sinnleere über den eigenen Lebensentwurf und die damit verbundene Suche nach Freizeitaktivitäten,
- Besitzdenken, das zu übersteigter materieller Absicherung führt und damit Neid- und Geizgefühle produziert,
- generelles Machtstreben, um über andere Menschen Herrschaft auszuüben,
- Überbewertung von Sexualität und körperlichem Wohlbefinden,
- ganz allgemein hedonistische Tendenzen,
- Definition des eigenen Selbstwertes ausschliesslich über die Leistung, so dass Versagensangst und Perfektionsstreben das Lebensgefühl eines solchen Menschen bestimmen,
- rationale Kritikabwehr, so dass eine kritische Selbstreflexion unterbunden wird,
- die Unfähigkeit, persönliche emotionale Erlebnisinhalte zu verbalisieren.

Kirchner stellt zusammenfassend fest: «Ist also die metaphysische Dimension (Dach) beim Einzelnen von der Urangst besonders spürbar überschattet, so hinterlässt sie diese oder noch andere vorübergehend kaum auslöschbaren Spuren im Persönlichkeitsbild.» (Kirchner, Baldur, ebd., S. 24 ff.) Damit erscheint aber auch die wahre Führungsqualität fraglich.

Qualitative Ziele vs. quantitative Ziele

Die hinter uns liegenden Betrachtungen haben uns einen Schlüssel zu einem neuen Verständnis unseres Lebens in seinen vielschichtigen Dimensionen gegeben: Persönliche Sinnerfahrung bildet das Fundament für die berufliche

Sinnerfahrung. Berufliche Sinnerfahrung stellt langfristig die Grundlage für wirtschaftliches Wohlergehen dar. Erst wenn das qualitative Ziel klar ist, können quantitative Ziele festgelegt werden, indem sie von qualitativen Zielen abgeleitet werden.

Das Erleben von Sinnhaftigkeit hat positive Konsequenzen. Wird in einem Bereich Sinn erlebt, zum Beispiel bei der Arbeit, dann steigen das Engagement und auch die Ausdauer; das Wohlbefinden und die Lebenszufriedenheit verbessern sich. Das Erleben von Sinn führt auch dazu, dass Menschen mit Schicksalsschlägen, Stress und Krankheiten besser fertig werden. Umgekehrt kann man sagen, wenn Sinn fehlt, dann kommt es zu Depressionen, innerer Kündigung, Aggressivität, Alkoholismus, Drogenkonsum oder sogar zum Suizid.

Sinn ist nicht objektivierbar. Das entbindet aber ein Unternehmen oder seine Führungskräfte nicht davon, Bedingungen zu schaffen, unter denen es leichter fällt, einen Sinn zu finden. Sinn finden die Menschen dort, wo werteorientiert gearbeitet wird und wo die Führung ein Gespür für Ethik hat und ihr Platz einräumt. Wo diese Voraussetzungen fehlen, ist viel eher das diffuse Gefühl von Sinnlosigkeit bei den Mitarbeitern zu verifizieren. Wenn aber Führungsprinzipien vorhanden sind, die es dem Einzelnen ermöglichen, einen Sinn in seinen Handlungen zu erkennen, seine Tätigkeit in einem Gesamtzusammenhang zu sehen, dann erhöht sich damit auch die Möglichkeit, dass der Arbeitnehmer seine Tätigkeit als wertvoll erachten kann. Man muss ihn auf seine Bedeutung hinweisen. Man muss ihm klarmachen, dass ohne ihn eine empfindliche Störung im Produktionsprozess stattfinden würde. Am Gefühl der Sinnlosigkeit und an der Nichttransparenz, «warum und wozu» einzelne Tätigkeiten für das Unternehmen wichtig sind, liegt die Ursache von Demotivation und damit die Ursache für eine unzufriedene Arbeiterschaft, die schlechte Leistung erbringt. Sinn sieht man in einem Sachverhalt nur, wenn man weiss, wozu er gut ist.

Sinnfindung auch durch Unspektakuläres



Die Maslowsche Bedürfnispyramide

Quelle: Buchauszug «Karriere machen ohne Reue»

Zur Sinnfindung brauchen Menschen auch nicht immer nur ganz grosse Antworten. Es sind oft ganz unspektakuläre Dinge, in denen Menschen in ihrem Dasein Sinn erfahren: Kleine positive Erlebnisse, für die Familie da sein, eine Aufgabe zu haben, von anderen Menschen gebraucht zu werden etc.

Im Rahmen einer ganzheitlichen Unternehmensstrategie muss in Zukunft mehr Sorgfalt auf sinnerfüllte Ziele gelegt werden. Mit solchen Zielen, die ethischen Ansprüchen genügen müssen, setzt man bei jedem einzelnen Mitarbeiter kreative Kräfte frei.

Sinngebung vermitteln zu können wird in den kommenden Jahren eine der wichtigsten Managementfunktionen sein. Wer Sinn vermitteln kann, wird Menschen bei der Stange halten können.

Nur der Mensch, der sich mit der persönlichen Sinnfrage auseinandergesetzt hat, will und kann moralisch adäquat handeln. Wer sich dieser Frage weder stellt, noch sie gelöst hat, ist dazu geneigt, sich weiterhin nur an kurzfristig befriedigende Geschäfte zu verkaufen.

Dies ist ein 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: 22.07.2026

Autor: Johannes Czwalina

Quelle: Buchauszug «Karriere machen ohne Reue»

Tags

[Buch](#)

[Leben als Christ](#)

[Christen in der Gesellschaft](#)

[Gesundheit](#)