Leiter-Inspiration

Wie Erfolg und Scheitern einander abwechseln

Wie geht man mit Erfolg und Scheitern um?
Quelle: Unsplash+, Curated Lifestyle

Unser Leben in seiner Abfolge von Erfolg und Scheitern kann man anhand einer Wellenline oder Sinuskurve graphisch darstellen. Der Autor und Coach Johannes Czwalina erklärt diese Grafik genauer.

Unser Leben in seiner Abfolge von Erfolg und Scheitern kann man zum Beispiel anhand einer Wellenline oder Sinuskurve graphisch darstellen. Je nach individueller Biographie und nach Beschaffenheit der Krise verläuft die Sinuskurve steiler oder flacher.
Quelle: Grafik Karriere ohne Reue Bergauf

Warum fällt es den meisten so schwer, über die Situationen von Scheitern offen zu sprechen und Talfahrten in Worte zu fassen? Viele realisieren nicht, dass ihr eigentlicher Schmerz sich im nichtrationalen Bereich abspielt. Die Ursachen werden vom Betroffenen aber dort zunächst nicht vermutet. Darum verlangen sie beispielsweise nach dem scharfen Anwalt, der materiellen Kompensation, der Wiederherstellung von Gerechtigkeit und des guten Rufes und sie realisieren erst später, dass sie durch ihre rationalen Lösungsversuche lediglich ihre Agression mit einer tiefen Depression eingetauscht haben. Ihr Schmerz aber ist in Wirklichkeit im Nichtrationalen Bereich zu suchen als Folge eines emotionalen Heimatverlustes und dem daraus resultierenden Gefühl des Abgeschnittenseins und der Minderwertigkeit.

Bergauf

Am Anfang war es ganz unspektakulär. Irgendwo begegnete man sich und begann, miteinander einen gemeinsamen Weg einzuschlagen. Man kämpfte gemeinsam, man stritt miteinander und versöhnte sich wieder, man entbehrte gemeinsam, man schuftete gemeinsam, man entspannte gemeinsam, man kaufte gemeinsam, man sorgte sich gemeinsam, man verreiste gemeinsam. Während dieser Zeit baute sich ganz unmerklich das auf, unter dessen Verlust man erst leidet, wenn es zerbricht: Es ist die «gemeinsame Geschichte», der «gemeinsame Mythos». Unter Mythos verstehe ich den Anteil der gemeinsamen Geschichte, der unsagbar und doch präsent ist.

Mythos entsteht ungewollt und ereignet sich unmerklich während der gemeinsamen Erfahrungen, der gemeinsamen Streitereien, der gemeinsamen Überstunden, der gemeinsamen Niederlagen, der gemeinsamen Siege. Der Mythos entspricht einem gemeinsamen Lebensgefühl, das eine Gruppe von Menschen, sei es eine Familie, sei es eine Arbeitsgemeinschaft, sei es eine Freundschaft, zusammenschweisst.
Nach dieser Phase des Anfangs, in welcher sich manches einfach so aus einer Mischung von Sympathie und zufälligen Begebenheiten ergibt, und in welcher vieles noch auf der nicht-rationalen, unbewussten Ebene des Erlebens abläuft,

folgt die Phase des Planens und Aufbauens. Hier ereignet sich das meiste auf der bewussten und rationalen Ebene. Man giesst die Masse seiner Motivationen und Sympathie in äusserlich für andere erkennbare Formen. Da geht es um Gesetzgebung, Statuten und Deklarationen, die helfen, die Identität nach aussen zu gestalten: Es geht um Glaubensbekenntnisse, die auch klar machen, wer dazu gehört und wer nicht. Es geht um gemeinsame Zeiten. Es geht um die Anzahl Personal. Es geht um Geld. Es geht um Wohnmöglichkeiten und Räume, Absatzmannschaften und Strukturen. Es geht bergauf. Es geht alles sehr rational und pragmatisch zu. Man fühlt sich gut, man weiss, was man tut, und man redet gerne darüber.

Der Gipfel – die Gewissheit

Bei jedem gemeinsamen Weg, sei es im geschäftlichen oder privaten Bereich, gibt es einen Höhepunkt. Ich nenne ihn «Gewissheit». Man ist stolz, glücklich und siegesgewiss: «Wir haben es gefunden, wir haben ein tolles Ziel, wir haben die Antwort, wir haben ein super Produkt, wir haben die beste Idee, wir sind einig, wir fühlen uns stark, wir sind sicher, wir haben den Schlüssel, wir sind geborgen, wir sind voller Kraft. Wir haben Gewissheit, wir haben keine Angst.»

Bergab

Wenn wir unser Leben nüchtern betrachten, müssen wir uns leider von dieser Vorstellung, dass es immer weiter aufwärts geht, verabschieden. Es widerspricht jeder Wahrhaftigkeit, unser Leben als ständig aufwärtsführende Kurve zu bezeichnen. Mit dieser Denkweise lügen wir uns selbst in die Tasche und lenken uns von den (eigentlichen) Tatsachen des Lebens ab. Wenn beispielsweise altersbedingt der eigene Marktwert plötzlich wieder abnimmt, kann man sich zwar vorgaukeln, dass dafür der Wohlstand und die Sicherheit ständig wächst, das Auto immer grösser wird, der Luxus immer zunimmt (wenn es wirklich so ist). Das alles sind trotzdem Trugbilder, mit denen wir der Wahrheit nicht mehr ins Auge schauen.

Unsere Lebenserfahrung lehrt, dass Höhenerlebnisse des Erfolges, der Harmonie, der Sympathie kurz sein können und auf keinen Fall beständig sind. Bald stellen sich die ersten Zweifel ein. Sie erscheinen am Anfang noch harmlos. Sie beziehen sich auf Teilaspekte, auf Fragen der Abläufe und Gefühle (Warum schreiben wir die Kunden nicht persönlich an, warum haben wir unsere Meetings nur einmal im Monat, warum musst du immer das rote Kleid anziehen etc.). Viel schwieriger wird

es, wenn unvermittelt inhaltliche und «ideologische» Konflikte eintreten (Ich weiss nicht, ob ich diese Frau wirklich je geliebt habe. Wir haben eigentlich von Anfang an nie zusammen gepasst. Oder: Ich habe Zweifel, dass X unsere Zielsetzung wirklich je verstanden hat. Können wir mit dieser Geschäftsideologie überhaupt noch die nächsten Jahre überstehen? Hat unser Chef nicht halbwegs ungenügende Voraussetzungen, um diese Aufgabe zu bewältigen etc.).

Wenn diese Abwärtsspirale erst einmal in Fahrt kommt, ist sie oft nicht mehr zu stoppen. Häufig beginnt alles mit einem überraschenden Ereignis. Wie aus heiterem Himmel sind wir betroffen und werden betroffen, weil es uns betrifft. Das Vertrauen zerbricht (siehe Abbildung 3). Angst beherrscht die Atmosphäre. Man redet übereinander und hinter dem Rücken des anderen. Man unterstellt sich unlautere Motive (Im Grunde ist der andere ein totaler Egoist; er will sich nur profilieren; er ist ein Machtmensch, der über Leichen geht.). Die hier geschlagenen Wunden gehen sehr tief. Freunde werden zu Feinden. Jahrelang aufgebautes Vertrauen kann innerhalb einer Stunde zerstört werden.

Die Talfahrt kann sich auch ereignen durch plötzliche Arbeitslosigkeit, ein zerschmetterndes Zeugnis, Todesfälle, üble Nachrede. Die Talfahrt kann sich aber auch langsam und prozesshaft ereignen, beispielsweise durch wachsenden Überdruss, oder wenn die lange erstrebten Ziele letztendlich doch keine Befriedigung gebracht haben.

Bei Führungskräften beginnt die Talfahrt zunächst unmerklich nicht selten dadurch, dass sie sich mit Leuten umgeben, die ihnen nach dem Munde reden. Ihre Sucht nach Macht entfernt sie von der Wirklichkeit und macht sie blind dafür, Entwicklungen und Tendenzen richtig einzuschätzen. Sie riskieren Dinge, die sie normalerweise nicht riskieren würden, während der kleine Kreis ihrer Anbeter sie mehr und mehr von der Basis entfernt. Viele Führungskräfte werden zurzeit Opfer dieser Machtfalle. Sie haben nie gelernt, sich selbst zurückzunehmen, geschweige denn sogar das Dienen als eine besondere Führungsqualität anzuerkennen.

Der Tiefpunkt

Wenn der Tiefpunkt erreicht ist, trennt man sich gewöhnlich. Jede Brücke zum anderen scheint abgebrochen zu sein. Nichts mehr verbindet. Beziehungen zerbrechen. Über allem steht der Stempel «Endgültigkeit». Man kann sich nicht mehr in die Augen sehen.

Nach Karl Jaspers ist das Scheitern ein schicksalhaftes Erlebnis in der Begegnung mit Grenzsituationen, welches den Menschen vor das Nichts stellt. Es ist der

Tiefpunkt, wo ein bisheriger Weg aufhört und ein neuer Weg noch nicht sichtbar ist. Dieses Ereignis wird nicht gemacht, sondern bricht unvermittelt über den Betroffenen herein. Die Situation lässt sich nicht mehr durch die Ratio steuern. Sie ist unkontrollierbar. Der Betroffene fühlt sich gelähmt.

Am Tiefpunkt versagen die bisher erfolgreichen Werkzeuge, Methoden und Argumente. Deswegen leidet man unter der Sprachlosigkeit, weil man das, was einen zutiefst bewegt, nicht in Worte fassen kann. Es geht um den zerbrochenen Mythos. Mit dem Scheitern zerbricht eine gemeinsame Geschichte, aus der Geborgenheiten, Freuden, Stimmungen und Gewohnheiten gewachsen sind; es werden Wurzeln, aus denen Identität, Lebensgefühl und Erinnerungen abgeleitet wurden, ausgerissen. Den zugrunde liegenden Mythos spürt man eigentlich immer erst dann, wenn er zerbricht, wie ein Körperteil, das man erst dann wahrnimmt, wenn es krank ist. Es ist auch eine Situation der Entblössung erreicht. Man hat nichts mehr, in das man Vertrauen setzen könnte. Man gleicht jemandem, der auf seinem Sterbebett realisiert, dass er nichts mitnehmen kann. Der betroffene Mensch kann nichts mehr bewirken. Er hat keine Möglichkeit, etwas zu ändern, und ist der Situation ausgeliefert. Alle bisherigen Fixpunkte, mit denen er sich zuvor identifiziert hat, geraten ins Wanken. Je stärker die Bindung an die Fixpunkte zuvor war, desto stärker fällt jetzt der Schock aus. Er empfindet sich wie ein Boot, dass aus den Verankerungen gerissen wurde.

Doch wie kann der Tiefpunkt zum Wendepunkt werden? Darum geht es in der nächsten Woche an dieser Stelle.

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: 30.09.2026
Autor: Johannes Czwalina
Quelle: Buchauszug «Karriere machen ohne Reue»

Tags

Leadership
Buch
Leben als Christ
Christen in der Gesellschaft