

## Teil 1: Sinn und Individuum

### **1. Leben braucht ein Wofür**

#### „Ich bin ein Unikat!“

Marfan ist ein Syndrom, welches seine Ursache in einer genetisch bedingten Anomalie des Bindegewebes hat. Marfan-Kranke sind dauernd mit Sterben und Tod konfrontiert – ihre Lebenserwartung liegt bei durchschnittlich 18 Jahren. Viele von ihnen sind aufgrund von Herzfehlern rasch erschöpft, viele von ihnen sind übergross und überschlang; dies wird durch ihre Spinnengliedrigkeit noch unterstrichen. Betroffen ist bei vielen auch das Bindegewebe der Augen; deshalb müssen viele von ihnen Brillen mit Gläsern, dick wie Flaschenböden, tragen, und infolge dieser Leiden geht bei ihnen alles ein wenig langsamer – viele suchen deshalb vergeblich eine Anstellung. Und wenn ein Symptom gebannt ist, wissen sie nie, wann sich das nächste meldet – Marfan ist für die daran Erkrankten selbst sowie ihre Angehörigen eine nicht enden wollende Leidensgeschichte. Kommt hinzu, dass sie immer wieder durch das Netz der Sozialversicherungen fallen.

Zu den Erfolgreichen im herkömmlichen Sinne, d.h. zu den Schönen, Mächtigen, Reichen, Besitzenden und Hofierten dieser Welt gehören Marfan-Betroffene in der Regel nicht. Das bekommen sie auch zu spüren. Hier einige Stichworte von Marfan-Kranken, wie sie ihr Leiden erfahren<sup>1</sup>:

- „Man starrt mich auf der Strasse an“, „Dumme Anmache auf der Strasse durch Jugendliche“, „Einsamkeit“, „Ich bin nicht akzeptiert, wie ich bin“, „Nicht verstanden werden von den andern“
- „Schwierigkeit mit sozialen Kontakten“, „Es fehlen mir die richtigen Worte im Gespräch“, „Ausgegrenzt-Sein vom wirklichen Leben“, „Ungerechtigkeiten Dritter“
- „Körperliche Schwäche, Müdigkeit“, „Ungeduld mir gegenüber“, „Wegen Sehbehinderung auf die Hilfe anderer angewiesen“, „Es gibt immer mehr Probleme aufs Alter hin“
- „Ängste“, „Schuldgefühle“...

Es ist kaum zu glauben, dass die folgenden Statements von eben diesen Marfan-Kranken und ihren Angehörigen stammen und wie spontan

---

<sup>1</sup> Aussagen anlässlich zweier Workshops an der Tagung der Marfan-Stiftung (Schweiz) vom 1. September 2001 in Langenthal.

sie erfolgten, nachdem sie gefragt wurden, ob sie im Marfan-Leiden auch Positives zu erkennen vermöchten:

- „Intensiveres und bewussteres Leben“, „Feinfühligkeit“, „Einfühlungsvermögen“, „Bereicherung“, „Lebe intensiver, erlebe mehr Lebensqualität“
- „Toleranzfähigkeit“, „intensives Zusammenleben mit dem Partner“, „Vertrauen“, „Zusammenhalt“
- „Starker Charakter“, „innere Stimme sagt meistens das Richtige“, „nie Gewalt gelernt, sondern verbales Verständigen“, „Stärke“, „Ich habe meine Krankheit akzeptiert“
- „Die Krankheit zeigt mir, wie viel Kraft ich habe“, „Fähigkeit, eigene Stärken zu erkennen und zu fördern“
- „Ich lebe“, „Ich bin, die ich bin!“, „Bin ein Unikat!“

Die Marfan-Kranken und ihre Angehörigen haben angesichts ihres Schicksals Kräfte mobilisiert, von welchen wir normalerweise keine Ahnung haben. Sie sind an den Herausforderungen ihres Schicksals über sich selber hinausgewachsen und gereift.

Angesichts von so viel innerer menschlicher Stärke und Feinheit interessiert ein Blick hinter die glitzernden Fassaden in die Welt derjenigen, welche ihre Herausforderung in der Jagd nach Status, Macht, Besitz und Prestige sehen. Sind dies die Quellen des Lebenssinns, tragen sie durchs Leben, sind sie der Ursprung von Gefühlen des Glücks, der Freude und der Zufriedenheit? Weder davon noch von persönlichem Wachstum und innerem Reichtum kann die Rede sein. Ein Blick hinter die glitzernden Fassaden zeigt etwas ganz anderes:

- *Die Jagd nach dem Erfolg um des Erfolges willen macht einsam.*  
„Mit vielen Managern der klassischen Art (...) ist ein vernünftiges Gespräch nicht mehr möglich. Die haben nur noch das Geld und die Karriere im Kopf.“<sup>2</sup>
- *Das direkte Anstreben von Erfolg macht gesichtslos.*  
„Manche sind nichts, weil sie dauernd gut sein wollen!“<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Unternehmer Otto Ineichen in einem Interview in: Blick, Freitag, 29. Dezember 2000, S. 9.

<sup>3</sup> Interview mit A. Pfeifer, in: Stellen-Bund, 9. Juni 2001, Nr. 132, S. 1.

- *Das Streben nach Erfolg als Selbstzweck verstellt den Blick aufs Wesentliche und macht abhängig.*  
„Laut Walter Hollstein (...) definieren sich all diese Manager über eine zweifelhafte Auffassung von Männlichkeit, die auf Ausübung von Macht, Kontrolle, Stärke, Dominanz, Erfolg, Ehrgeiz und Besitz basiert. Entsprechend hoch ist die Abhängigkeit von äusserem Erfolg, von Geld, Status und Statussymbolen“<sup>4</sup>, „Erfolg macht sexy – sind Sie sexy?“<sup>5</sup>
- *Das Streben nach Erfolg um seiner selbst willen mündet in Angst, Gefühlen der Sinnlosigkeit und macht krank.*  
„In der Schweiz sind rund 20 Prozent der Manager alkohol-, drogen- oder medikamenten-abhängig“<sup>6</sup>, „(...) speziell die Führungskräfte werden gelähmt durch die Angst, ihren Job zu verlieren“<sup>7</sup>, „Wohlhabend, angesehen, erfolgreich und...krank. (...) weshalb am Ende der Karriereleiter so oft die Depression wartet und warum ein hoher Lohn mitunter keinerlei Genuss schafft, sondern zur Fessel wird.“<sup>8</sup>
- *Erfolgsorientierung aus persönlichen Motiven kostet die Unternehmen Millionen und die Volkswirtschaften Milliarden.*  
„Das teure Bibbern der Bosse. Die Angst der Top-Manager vor Job- und Gesichtsverlust beschert der Wirtschaft Schäden in Milliardenhöhe.“<sup>9</sup> „Es gibt ‚Künstler‘, die 90 Prozent ihrer Zeit darauf verwenden“ - darauf, „ihre eigene Stellung auszubauen und den internen Gegner flachzulegen, statt sich um die Belange der Firma zu kümmern. (...) In Medienkonzernen bin ich begabten Leuten begegnet, deren Leistung genau besehen völlig ungenügend war – weil sie nur darauf aus waren, gute Figur zu machen. Das kostet Zeit. Scheinerfolge mussten her, damit sie schneller ins Topmanagement aufsteigen. Ihnen gereichte es sogar zum Vorteil, wenn nach ihrer Beförderung zusammenbrach, was sie ‚aufgebaut‘ hatten. Dann hiess es: Der Nachfolger ist nicht so gut wie der Vorgänger. Das stärkte zusätzlich ihre Position.“<sup>10</sup>

---

<sup>4</sup> M. Morgenthaler, „Gefangene im Käfig der Macht“, in: Der Bund, Mittwoch, 6. September 2000, Nr. 208, S. 23.

<sup>5</sup> Werbung der Wirtschaftswoche

<sup>6</sup> A. Schaffner, „Gefährliche Strasse zum Erfolg“, in: Cash, 27. Oktober 2000, Nr. 43, S. 11.

<sup>7</sup> R. Burgermeister in einem Interview in: Stellen-Bund, 16. Sept. 2000, Nr. 217, S. 1.

<sup>8</sup> Interview mit der Psychiaterin I. Reubi, in: Stellen-Bund, 4. August 2001, Nr. 179, S. 1.

<sup>9</sup> In der Schweiz wird die entsprechende Schadenssumme auf 7 Mia. SFr. pro Jahr geschätzt, in Deutschland auf 100 Mia. DM. vgl. Metzger, D., Sonntagszeitung, 16. Juli 2000, S. 57.

<sup>10</sup> R. De Weck, „Verzeihen Sie, ich habe einen Standpunkt.“, in: persönlich, 5. September 2002.

- *Das Streben nach Erfolg kann das Gewissen zum Verstummen bringen.*

„Do whatever it takes. Kill to win – No prisoners!“<sup>11</sup>, „Ich bin überzeugt, dass wir alle einen ethischen Anteil in uns tragen, nur haben wir oft keinen Zugriff darauf. (...) vermutlich weil unser Fokus allein auf Werte wie Macht, Image, Geld und Besitz gerichtet ist.“<sup>12</sup>, „Vielmehr schiene, als ob hierzulande ‚grundlegende Charaktereigenschaften unserer Führungskräfte angeschlagen‘ seien“<sup>13</sup>, „Die negative Erfahrung ist das Ausmass an menschlicher Niedertracht, mit dem ich in den letzten Wochen konfrontiert wurde“<sup>14</sup>, „Jürgen Schrempp hat mit seiner Lüge gegen die Selbstverpflichtung zur Ehrlichkeit verstossen“<sup>15</sup>, „Joachim Milberg hat Ende Februar Rover die Treue geschworen – und zwei Wochen später verkauft“<sup>16</sup>.

„Das Geschwätz von Ehr' und Würde im Nationalrat ist entsetzlich.“<sup>17</sup>

- *Die Orientierung am Erfolg um des Erfolges willen macht unternehmerisches Handeln kurzsichtig und verantwortungslos.*

„Die übertriebene Hinwendung vor allem von Grosskonzernen zum Shareholder-Value und das Streben nach schnellen Gewinnen statt solider Aufbauarbeit hat nach Meinung von Blaser zu einem neuen Typ Manager geführt: Personen nämlich, die an amerikanischen Eliteuniversitäten gestählt würden, eifrigen Kontakt zu Unternehmensberatern pflegten und die Eigenkapitalrendite zum Massstab ihres Tuns erklärten. An Gesamtverantwortung für Umwelt, Gesellschaft und Mitarbeitende fehle es hingegen“<sup>13</sup> – Blaser ist Präsident des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes.

---

<sup>11</sup> vgl. Knechtli, P., „Schockierende Schlachtrufe des Novartis-Pharmachefs. Thomas Ebeling gibt mit Brachialregeln seinen Einstand“, in: Sonntagszeitung, 20. August 2000, S. 61.

<sup>12</sup> M. Müller-Steffens, „Würde und Wertschätzung. Wie als Führungskräfte mit sich selbst und andern umgehen?“, in: Alpha, 5./6. Februar 2000, S. 84.

<sup>13</sup> „Mangelt es den Managern an Charakter? Der Arbeitgeberpräsident spricht Klartext“, in : Neue Zürcher Zeitung, Donnerstag, 20. Dezember 2001, Nr. 296, S. 23.

<sup>14</sup> Mario Corti, Konzernchef und Verwaltungsratspräsident der Swissair-Gruppe zu den Vorgängen rund um das Swissair-Grounding Anfang Oktober 2001 und die Schaffung einer neuen Airline durch Grossbanken, weitere Wirtschaftsunternehmen und die öffentliche Hand, in: Der Bund, Freitag, 16. November 2001, Nr. 268, S. 19. Mittlerweile hat auch Corti mit seinem mit dem Swissair-Verwaltungsrat ausgehandelten Gehalt für einige Irritation in der Öffentlichkeit gesorgt.

<sup>15</sup> Die Zeit, 7. Dezember 2000, Nr. 50, S. 33.

<sup>16</sup> ebd.

<sup>17</sup> Ein bekannter Nationalrat und Grossindustrieller, zit. nach Neue Zürcher Zeitung, 15. Juni 2001.

Status, Macht, Reichtum, Besitz, Anerkennung sind keineswegs a priori etwas Negatives. Entscheidend ist die Art und Weise, wie wir dazu gekommen sind, die Haltung, welche wir ihnen gegenüber einnehmen, und wie wir damit umgehen. Wer sie ins Zentrum seines Lebens stellt, wer sie zum Massstab erfüllten Lebens macht, wer in ihnen die Quelle von Glück, Freude und Zufriedenheit sieht, wer aus ihnen seinen Selbstwert schöpfen will und ihnen deswegen um jeden Preis nachjagt, zahlt möglicherweise gerade deswegen einen (zu) hohen Preis.

Wer hingegen nicht sich selbst ins Zentrum stellt, wer sich nicht dauernd darum sorgt, „gross herauszukommen“, oder ängstigt, sich zu blamieren, sondern sich einer sinnvollen Aufgabe verschreibt und diese ins Zentrum stellt, ist in der Lage, seine Kräfte auf deren Lösung zu fokussieren, sich persönlich einzubringen und seine Wirksamkeit voll zu entfalten. Unter diesen Voraussetzungen ist die Chance gross, dass sich Erfolg einstellt, d.h. im wahrsten Sinne des Wortes er-folgt. Status, Macht, Reichtum etc. sind in diesem Falle eine Sekundärfolge unseres Tuns und nicht mehr Selbstzweck. Es ist dann auch nicht der Erfolg an sich, der uns Gefühle des Glücks, der Freude und Zufriedenheit verschafft, sondern es ist das Wissen, eine sinnvolle Aufgabe erfüllt zu haben. Vor dem Hintergrund dieser Gewissheit verblasst die Bedeutung von Status, Macht, Reichtum und Besitz wie von selbst. Nicht das Wovon, nicht Besitz und Vermögen, tragen uns durchs Leben, so auch nicht die erwähnten Insignien des Erfolgs, sondern das Wofür, die Hingabe an eine sinnvolle Aufgabe.

Wer den Erfolg über alles andere stellt, wird ihm alles opfern, wird keine andern Erfolge gelten lassen als die eigenen, wird alles dafür einsetzen, die andern kleiner zu machen, wird keinen Einsatz der Ellenbogen auslassen, keiner Intrige aus dem Weg gehen und wird allem voran keine Kosten und keinen Aufwand scheuen, die eigenen Erfolge aufzublasen und die eigenen Fehlentscheide, Fehlleistungen und Misserfolge unter den Teppich zu kehren oder sie andern anzuhängen, statt selber Verantwortung zu tragen; dies kostet die betreffenden Unternehmen die oben angesprochenen Milliarden – in der Schweiz etwa 4 Mia. SFr, in Deutschland etwa 70 Mia. Euro pro Jahr –, Milliarden nota bene, welche ihre Wettbewerber in ihr Unternehmen investieren können. Es ist schon zu erahnen: Ethik bringt langfristig Wettbewerbsvorteile und gewährt einen Return on investment, allerdings nicht nur den Unternehmen, sondern auch denjenigen persönlich, welche sich für diesen Weg entscheiden, welche ihr Handeln nicht am persönlichen Erfolg, sondern an einer sinnvollen Aufgabe ausrichten.

### Genug vom „Wovon“, zu wenig vom „Wofür“ zum Leben

Johannes Czwalina stellt dem Streben nach Erfolg als Selbstzweck das Streben nach Sinn gegenüber und legt die Konsequenzen einer einseitigen Erfolgsorientierung klar auf den Tisch:

„Wie stark der Markt zum Glaubensersatz für viele geworden ist, erkennen wir, wenn wir uns die Not vieler vor Augen halten. Jeder zweite stürzt in ein Loch, wenn er seine Statussymbole und all das verliert, was seine Identität und sein Wertgefühl auf dem Markt ausgemacht hat. Die sich schnell verändernde Industrie- und Konsumgesellschaft versteht es perfekt, Bedürfnisse zu befriedigen. Aber ein zutiefst menschliches Bedürfnis wird nicht gestillt: Das Streben nach einem Sinn.“

Und:

„Wir besitzen genug, bisweilen übergenuß, *wovon* wir leben können. Aber wissen wir auch, *wofür* wir leben, wozu wir imstande wären?“<sup>18</sup>

fragt Czwalina in Anlehnung an Viktor Frankl. Offensichtlich sind Erfolg im Sinne von Macht, Status, Image, Besitz und Reichtum einerseits und innere Stärke, Lebens-Sinn und Erfüllung im Leben andererseits nicht identisch.

### Auf der Suche nach gelingendem Leben

Woraus schöpfen denn die Marfan-Betroffenen – stellvertretend für viele, die mit harten, zum Teil unabänderlichen Schicksalsschlägen konfrontiert sind – ihre innere Kraft? Warum scheint die Sonne in entscheidenden Fragen des Lebens für viele offensichtlich heller, welche nach landläufiger Auffassung nicht auf der Sonnenseite des Lebens stehen?

---

<sup>18</sup> Czwalina J., Der Markt hat keine Seele, Frankfurt/Main, 2001<sup>1</sup>, S. 21.

Dieser Frage sind die folgenden Gedanken gewidmet. Sie werden uns zu derjenigen Quelle innerer Stärke und Kraft führen, die wir exemplarisch bei den Marfan-Betroffenen entdeckt haben: Sie ist in uns allen vorhanden und wartet nur darauf, entdeckt und erschlossen zu werden – eine Quelle, die es uns erlaubt, unser Leben selbstbestimmt in unsere eigenen Hände zu nehmen, es sinnvoll zu gestalten, uns zu stärken, authentischen Persönlichkeiten zu entwickeln und uns selber zu verwirklichen, um es in einem Paradigma der heutigen Zeit auszudrücken.

Diese Entdeckungsreise orientiert sich an wissenschaftlichen und philosophischen Erkenntnissen und bleibt somit kritisierbar und hinterfragbar (von daher auch die zahlreichen Zitate und Literaturverweise im vorliegenden Band). Dennoch: Im Kopf allein kann unsere Reise nicht stattfinden, wir müssen auch mit dem Herzen „sehen“ lernen.

Wir werden über das Messbare hinausschauen, die Grenzen des Erfahrbaren werden wir jedoch nicht überschreiten. Konkret bedeutet dies, dass wir davon ausgehen, dass der Mensch einerseits mit beiden Füßen in seinem jeweiligen Hier und Jetzt steht, dass er aber die Fähigkeit besitzt, über sich hinauszugreifen, sich an etwas zu orientieren, was nicht wieder er selbst ist<sup>19</sup>: an Sinngehalten, nach denen wir Menschen letztlich immer fragen. Schon vertraute Redewendungen wie „Ich bin in Gedanken bei dir“ oder „sich einer Person oder einer Aufgabe hingeben“ indizieren unser Vermögen, über uns selbst hinaus zu greifen.

---

<sup>19</sup> Was passiert, wenn wir uns nicht an etwas orientieren, was nicht wieder wir selbst sind, sondern nur an uns selbst, mag die folgende Anekdote veranschaulichen: „merligen“ ist ein Verb, welches einen Bezug zum Ortsnamen „Merligen“ hat. Die Merliger sind ein arbeitsames Völklein am Thunersee. Als Napoleon in die Schweiz einmarschierte, wollten sie – so sagt man – ihre Dorfkasse in Sicherheit bringen. Was taten sie? Sie hievten ihre Dorfschatulle in ein Boot und versenkten sie im See. Um sie später wieder finden zu können, schnitzten sie an der Stelle, wo sie ihr Dorfvermögen in die Fluten gleiten liessen, eine Kerbe ins Boot und ruderten dann ans Ufer zurück. Dies ist, was wir unter „merligen“ verstehen. Die Merliger haben ihren Schatz übrigens bis heute nicht gefunden... Warum? Sie haben sich am Boot orientiert, in welchem sie selber sassen. Im übertragenen Sinne haben sie sich damit an etwas orientiert, was wieder sie selbst waren, anstatt sich an etwas anderem zu orientieren, z.B. am Kirchturm von Merligen und am Stand der Sonne an diesem Tag und zu dieser Zeit oder an einem Berggipfel und der Sonne etc. – alles Orientierungspunkte, die nicht wieder sie selbst gewesen wären. Eine ähnliche Metapher: Ein Leuchtturm kann nur dann seine Dienste leisten, wenn er sich an einem festen Punkt befindet – befände er sich auf dem Schiff selbst, könnte sich dieses selbst nie richtig orientieren. Ein anderes Bild ist der Polarstern, den wir benötigen, um uns orientieren zu können.

Je weiter wir über uns selbst hinausgreifen, desto näher kommen wir Fragen nach dem letzten Sinn. Unser Weg führt uns deshalb auch an die Schwelle des Glaubens. Allerdings sind Glaubensinhalte nicht Gegenstand unserer Betrachtungen, wir können und müssen für uns alleine entscheiden, wie wir damit umgehen.