

DER GROSSE ERFOLG

Es war einmal ein armer russischer Bauer. Der hatte einen Sohn und ein Pferd. Eines Tages brannte das Pferd durch. Das Dorf bedauerte den armen Mann. Der aber sagte nur: «Ob gut oder schlecht, man wird es sehen.» Nach einer Woche kehrte das Pferd zurück, im Schlepptau zehn wilde Pferde. Plötzlich war der Bauer ein reicher Mann und das Dorf freute sich mit ihm. Er aber sagte nur: «Ob gut oder schlecht, man wird es sehen.» Tatsächlich stürzte wenig später sein Sohn von einem der Pferde und brach sich ein Bein. Wieder litt das Dorf mit dem Bauern und er meinte nur: «Ob gut oder schlecht, man wird es sehen.» Kurz darauf brach ein Krieg aus und alle jungen Männer in wehrfähigem Zustand, mit Ausnahme des Sohnes wurden an die Front geschickt.

Mit dieser Geschichte begannen der Zürcher Unternehmer und Informatik-Wissenschaftler Anton Gunzinger (Super Computing Systems AG) und seine Frau Seraina Morell Gunzinger die neunte Etappe ihrer «Forschungsreise zur Seele des Unternehmens». Zu diesem Retreat treffen sich alljährlich geladene UnternehmerInnen, Künstler und Mönche, dieses Jahr im Januar zum Thema Erfolg.

Auf den ersten Blick ist der Erfolg ein eindeutige Sache: Alle streben ihn an. Aber: In der Wettbewerbsgesellschaft ist der Erfolg der einen nicht selten der Misserfolg von andern. Und: Oft entwickelt sich aus einem Erfolg ein Misserfolg. Das Automobil ist ein deutliches Beispiel dafür. Werden Kosten für Auto und Strassen in Arbeitszeit umgerechnet, so liegen diese mittlerweile so hoch, dass man mit dem Fahrrad schneller vorankäme.

Mit der Ambivalenz von Erfolg und Misserfolg befassten sich auch der Arzt und die Psychotherapeutin Christian und Annina Hess-Cabalzar. Über die Landesgrenzen bekannt wurden die beiden mit dem Konzept der Menschenmedizin, das sie im Bezirksspital Affoltern umsetzten. Die Erkenntnis, dass bei Krankheiten auch seelische und spirituelle Aspekte bedeutsam sind, ist zwar nicht neu. Neu und revolutionär war aber, dass diese Einsicht auch in einem Spital ernst genommen und behandelt wird, in the-

rapeutischen Gesprächen, Selbsthilfegruppen oder unter Beizug von Philosophen wie Wilhelm Schmid. Christian und Annina Hess-Cabalzar nannten zwei Beispiele, wie Erfolg in der Medizin in Misserfolg umschlägt: Um einen Brustkrebstodesfall verhindern zu können, müssen sich tausend Frauen zehn Jahre lang alle zwei Jahre einer Vorsorgeuntersuchung unterwerfen. Im statistischen Durchschnitt werden bei der Hälfte Fehldiagnosen gestellt, die nicht nur weitere kostspielige Untersuchungen bedingen, sondern die betroffenen Frauen in existenzielle Krisen und z. T. jahrelange Depressionen stürzen. In Schweden, wo die weit entfernten Untersuchungszentren lange Autofahrten erfordern, weist die Statistik sogar mehr Verkehrstote aus, als mit der Brustkrebsvorsorge verhindert werden.

Ähnlich zweifelhaft ist die Bilanz bei der Prävention des Prostata-Karzinoms: Um einen Todesfall zu verhindern, müssen 48 Prostata-Operationen durchgeführt werden, ein erheblicher Eingriff mit schwerwiegenden Folgen: Rund die Hälfte der Männer werden impotent, viele urin-inkontinent. Für Christian und Annina Hess-Cabalzar ist deshalb klar: «Wenn der Erfolg lange genug gesteigert wird, schlägt er in einen Misserfolg um.» Sie halten ein Kreislaufmodell für das Verständnis von Erfolg und Misserfolg deshalb für zutreffender.

Das ist sicher stimmiger als eine lineare Vorstellung mit Erfolg und Misserfolg an den beiden Enden. Aber es stellt die Wahrnehmung des Kippunktes zwischen Erfolg und Misserfolg in den Mittelpunkt – eine grosse menschliche Herausforderung. Einen der dichtesten Momente erlebten die rund 60 «Forschungsreisenden», als ein schweizweit bekannter und erfolgreicher Unternehmer erzählte, wie jeder seiner Misserfolge mit Selbstüberschätzung, mit Wahnvorstellungen bezüglich seiner eigenen Möglichkeiten zu tun hatte.

In eine ähnliche Richtung weisen auch die Forschungen über das Verhalten von Investoren: Je mehr Geld sie in eine Anlage investieren, desto schwerer fällt es ihnen, ihre Fehleinschätzung zu erkennen. Je heller die erfolgreiche Seite der Medaille leuchtet, desto blinder werden wir für die dunkle Rückseite.

Der Begriff des «grossen Erfolges» wird der Doppelnatur von Erfolg und Misserfolg besser gerecht, davon sind Christian und Annina Hess-Cabalzar überzeugt. Die Anregung dazu stammt von Nietzsches «Grosser Ge-

Erfolg verändert den Menschen nicht. Er entlarvt ihn. Max Frisch

Viele Erfolge entwickeln sich zu Misserfolgen, und diese wiederum ermöglichen Erkenntnisse, die zu neuen Erfolgen führen. Die grosse Kunst ist es, mit diesem Kreislauf sensibel umzugehen.





Zum Konzept «Grosser Erfolg» haben sich der Arzt Christian Hess und die Psychotherapeutin Annina Hess-Cabalzar von Nietzsches «Grosse Gesundheit» inspirieren lassen. Foto: zvg

sundheit», einem gesunden Leben, in dem auch die unvermeidlichen Gebrechen des Alters ihren Platz haben. Der «Grosse Erfolg» besteht für Christian und Annina Hess-Cabalzar in der Fähigkeit, den Kippunkt des Erfolgs frühzeitig zu erkennen, die Chancen im Misserfolg wahrzunehmen und mit Erfolg und Misserfolg gleichermassen sensibel umgehen zu können.

Die beiden stehen übrigens selber an einem derartigen Kippunkt. Nach über 20 Jahren Arbeit mit der Menschenmedizin kündigten sie im letzten Sommer ihre Stellungen als Chefarzt bzw. als Leiterin der Psychotherapie des Bezirksspitals Affoltern. Die administrativen Widerstände waren zu gross und zu undurchsichtig geworden.

Auf der dreitägigen Forschungsreise bildeten sich immer wieder spontane Arbeitsgruppen, die sich mit einzelnen Fragen befassten, wie etwa «was ist Erfolg?». «Das Erreichen von gesteckten Zielen» lautet eine naheliegende Antwort, die auch von der Glücksforschung bestätigt wird. Wer seine Ziele erreicht, ist messbar glücklicher. Nur: Dieses Glück ist von kurzer Dauer. Wer auf diesem Weg glücklich werden will, bezahlt das kurze Glück mit längeren Phasen von Stress. Wer nachhaltig glücklich sein will, das sagt die Forschung, fährt besser, wenn er seiner Arbeit und seinem Leben einen Sinn gibt. In einem von Sinn getragenen Leben ist auch ein gelegentlicher Misserfolg viel besser aufgehoben. Nur: Während man als Individuum seinem Leben durchaus einen höheren Sinn geben kann, ist dies für Unternehmen schon sehr anspruchsvoll. Unsere Rechts- und Wirtschaftsordnung gibt ihnen den Gewinn als Zweck vor.

Eine andere Arbeitsgruppe befasst sich mit der Fehlertoleranz der Wirtschaft. Ihr Fazit: Wenn Misserfolge ausgeschlossen werden, ist keine Innovation mehr möglich. Sie müssen deshalb in der Planung zwar nicht gewollt, aber ermöglicht werden.

Begonnen hat die Forschungsreise zur Seele des Unternehmens vor zehn Jahren. Am World Spirit Forum in Arosa – der Kontrastanlass zum World Economic Forum in Davos wurde inzwischen wieder eingestellt – fragte ein Journalist Toni Gunzinger nach der Seele des Unternehmens. Mit seiner eigenen Antwort unzufrieden, fragte er Kollegen und erkannte, dass da eine grosse Terra incognita vor uns liegt. Um dieses Feld zu erkunden, lud er UnternehmerInnen mit Tiefgang, Zen-Meister wie David Steindl-Rast oder Abt Thich Thien Son von der Pagode Phat Hue in Frankfurt, Künstler und WissenschaftlerInnen ein. Aus den Treffen ist mit den Jahren ein Netzwerk entstanden, das die in der Wirtschaft so nötigen Seelenkräfte verbreitet. *Christoph Pfluger*

«**Markt-Mensch-Medizin**» lautet das vielversprechende Thema einer Tagung, die Christian und Annina Hess-Cabalzar am 20. September 13 in Zürich organisieren. www.menschenmedizin.com

Vermeehrt euch, ihr Bohnen der Dankbarkeit

Was man misst, wächst. Diesem Grundsatz stand wohl die Idee der «Forschungsreise zur Seele des Unternehmens» Pate, die darin bestand, für jeden Anlass zur Dankbarkeit eine Bohne in eine Schüssel zu legen. 300 Bohnen, jede für einen Moment des Staunens oder der Dankbarkeit, lagen am Ende der drei Forschungstage des letzten Jahres in der Schüssel. Was tun damit? Anstatt sie zu einer kräftigen Suppe zu verarbeiten, nahm sie die Biologin Marlen Karlen zu sich und vermehrte sie auf dem Bio-Rebgut ihres Mannes Guido Lenz. Aus den paar hundert Bohnen der Dankbarkeit

entstanden so gegen 5300, die nun in der ganzen Schweiz vermehrt werden sollen. Marlen Karlen entwickelte ein kleines Set mit einigen Bohnen und etwas getrocknetem Dung der eigenen mongolischen Kamele und bietet es für eine Spende zugunsten des Vereins Bodenleben an. Ein Beiblatt instruiert über Pflanzmodalitäten und über die Bedeutung der Allmende. *CP*

Sie können das Set bestellen bei:
Marlen Karlen, Engelwurz AG
 Schulstrasse 9, 8524 Uesslingen, Telefon 052 746 11 84
www.engelwurz.ch; www.bodenleben.ch

