

INTERVIEW MIT LAUFBAHNFACHMANN MATHIAS MORGENTHALER

«Wenn du alles im Griff hast, hast du die Hände

Der Berner Journalist Mathias Morgenthaler gilt als Experte für das Thema «Beruf und Berufung». Er wünscht sich für die Schweiz mehr Leichtigkeit und weniger Anpassungskultur bei Berufs- und Laufbahnfragen. Wichtiger als Perfektion sei der Mut, den ersten Schritt zu machen.

Interview: Mia Hofmann und Thorsten Kaletsch, Bilder: Damian Poffet

Sie haben in den letzten 19 Jahren fast 1000 Interviews zu Arbeits- und Laufbahnfragen geführt und viele spannende Karrieren kennengelernt. Wer hat Sie besonders beeindruckt?

Mathias Morgenthaler: Besonders mag ich die Geschichten von Leuten, denen man vorher gesagt hatte: «Du spinnst, vergiss es, mach es nicht!» Etwa die von Loïse Haenni, die am Buskers Festival in Bern atemberaubende Trapez- und Seidentuchkunst vorführte. Als sie an der Uni Freiburg an ihrer Dissertation arbeitete, merkte sie, dass ihr das nicht gut tat. Der Verstand sagte ihr: Mach weiter! Das Herz: Geh weg von diesem Computer! Trotz ihres für diesen Berufswunsch hohen Alters besuchte sie dann eine Zirkusschule in Rio de Janeiro und ist jetzt als Strassenkünstlerin unterwegs. Es beeindruckt mich, wenn Menschen aus innerer Notwendigkeit scheinbar unvernünftige Dinge tun – und glücklich werden dabei.

«Die Angestellten haben heute viel mehr Möglichkeiten, umzusteigen und sich weiterzubilden.»

Welche Eigenschaften zeichnen diese Menschen sonst noch aus?

Sie haben ein gutes Sensorium dafür, was ihnen gut tut. Wir alle sind darauf trainiert, Erwartungen zu erfüllen. Aber spüren, was wirklich gut für uns ist, wo wir uns weiterentwickeln können und was uns krank macht, fällt uns schwerer. Oft merken wir es erst sehr spät anhand von Stresssymptomen. Oder wenn wir



«Es beeindruckt mich, wenn Menschen bei der Berufswahl scheinbar unvernünftige Dinge tun – und glücklich dabei werden.»

am Ende des Lebens zurückschauen. Ich möchte das Leben nicht als Prüfung sehen, bei der wir Aufgaben für Andere lösen müssen, sondern als Abenteuer, als Vielfalt von Möglichkeiten. Eine weitere Eigenschaft, die meine Interviewpartner auszeichnet, ist Neugier. Und

die Zuversicht, dass sich die richtigen Zufälle im richtigen Moment ergeben, wenn man sich selber treu bleibt. Wer aus Angst vor dem Unbekannten am Gewohnten festhält, kann sich nicht ausmalen, was das Leben alles für Überraschungen bereithält.

Und von welchen Erkenntnissen aus diesem Erfahrungsfundus haben Sie selber profitiert?

Dass man nicht alles kontrollieren muss! Dass man aus dem Bauch heraus agieren und etwas wagen darf, auch wenn man mal hinfällt. Ich habe

nicht frei»

mich früher stark angepasst, habe mich an der Uni nur gemeldet hat, wenn ich sicher war, etwas Substanzielles zu sagen. Ich achtete stark darauf, wie ich auf andere wirke, ob ich gefalle. Das erzeugt Druck, macht unfrei. Wir alle hätten gerne immer alles im Griff. Aber wenn du alles im Griff hast, hast du die Hände nicht frei.

«Mach viele Jobs, geh reisen! Danach weisst du mehr über dich.»

Wie kam es, dass Sie zu einem Experten für das Thema «Beruf & Berufung» wurden?

Während des Studiums arbeitete ich nebenamtlich als Sportjournalist bei der Zeitung «Der Bund». Als die Beilage mit den Stellenanzeigen neu lanciert und ein Journalist für den redaktionellen Teil gesucht wurde, empfahl mich ein früherer Chef dafür. So erhielt ich Gelegenheit, jeden Samstag eine halbe Seite schreiben zu dürfen. Weil es in meinem Leben ein wichtiges Thema ist, einen eigenen Weg zu finden, verfasste ich dann keine Bewerbungs- und Lohnverhandlungstipps für Angestellte, sondern Porträts von Leuten, die unternehmerisch tätig sind.

Der Berufungsspezialist

Mathias Morgenthaler (40) ist Wirtschaftsredaktor bei der Zeitung «Der Bund» und verantwortet den Tamedia-Blog «Beruf+Berufung».

Daneben arbeitet der Inhaber der Wortwirkung GmbH als Buchautor, Texter, Referent und Coach. Im Zytglogge-Verlag sind seine Bücher «Beruf und Berufung» (2010) sowie «Aussteigen – Umsteigen» (2013) erschienen, bei Wörterseh «Das Switcher-Prinzip» (2013, mit Robin Cornelius).

Morgenthaler ist Initiant der Plattform Beruf+Berufung und Veranstalter des «Berufungs-Forums», das am 21. Juni dieses Jahres zum ersten Mal stattfand. Thema: «Selbstständigkeit – Traum oder Albtraum?».

www.beruf-berufung.ch

Und diese Arbeit macht Ihnen auch nach 19 Jahren noch Spass?

Ich finde es unglaublich spannend, einmal pro Woche interessante Menschen zu treffen und in ihre Lebensgeschichte einzutauchen. Die Begeisterung dieser Unternehmer ist ansteckend – und sie kontrastiert stark mit dem Gefühl vieler Angestellter, sich permanent anpassen und verbiegen zu müssen. Gemäss Seco-Studien verursacht Stress jährlich 4,2 Milliarden Franken Kosten. Gallup-Studien zeigen, dass acht von zehn Angestellten entweder Dienst nach Vorschrift leisten oder innerlich gekündigt haben. Viele Firmen schreiben sich Innovation und Eigenverantwortung auf die Fahne, geben den Mitarbeitern aber wenig Spielraum, setzen auf Kontrolle statt Vertrauen. Ich möchte durch meine Interviews Menschen ermutigen, nicht bloss ein Jobprofil auszufüllen, sondern ihr ganzes Potenzial zu entfalten.

Früher erlernte man einen Beruf und übte diesen im Normalfall bis zur Pension aus. Warum ist das heute anders?

Die Firmen planen heute kurzfristiger, sind internationaler tätig, die Produktzyklen sind kürzer, der technologische Wandel ist schnell. Eine Firma weiss heute nicht mehr, ob ich in drei Jahren noch dort arbeiten kann, ob es sie überhaupt noch gibt. Auch die Angestellten haben heute viel mehr Möglichkeiten, sich weiterzubilden und umzusteigen. Viele finden nach zehn Jahren: So, jetzt erfinde ich mich nochmals neu. Da spielt sicher auch die hohe Lebenserwartung mit. Wir fragen uns grundsätzlich: Wie lange will ich in welcher Form arbeiten?

Was braucht es denn, um vom Job zur Berufung zu finden?

Die Auseinandersetzung mit der eigenen Geschichte: Was sind meine Träume,

wo kann ich mich entfalten, was habe ich für prägende Erfahrungen gemacht? Das, was wir besonders gut können, hat oft mit einer früheren Verletzung zu tun. Sobald man sich damit auseinandersetzt, hat man die Chance, eine Arbeit zu finden, die persönlich ist und die eigene Handschrift trägt. Nietzsche sagt so treffend: «Es gibt in der Welt einen Weg, den niemand gehen kann ausser dir. Wohin er führt? Frage nicht, gehe ihn.»

Die ständige Suche nach Selbstverwirklichung kann aber auch zur Qual werden.

Freiheit ist immer anstrengend. Qual würde ich nicht sagen, aber verletzlich wird man. Wenn ich einen 9-to-5-Job mache, den ich beherrsche, dann habe ich nicht viel zu verlieren, aber auch wenig zu gewinnen. Wenn mir dagegen etwas gelingt, das auch hätte schief gehen können, ist die Befriedigung viel



Initiant der Plattform Beruf+Berufung und Veranstalter des «Berufungs-Forums»: Der Berner Journalist Mathias Morgenthaler.



grösser. Unternehmer lernen viel über den Umgang mit Unsicherheit und Angst. Ich habe in vier Jahren Selbstständigkeit in einem 30-Prozent-Pensum persönlich mehr gelernt als in 20 Jahren Angestelltenleben.

«Entscheidend ist, den ersten Schritt zu machen.»

Ist es nicht eine Illusion, dass jeder etwas findet, das ihm total entspricht?

Das ist ein Ideal. Wenn du knapp darunter landest, ist es immer noch viel besser, als wenn du denkst, der 9-to-5-Job ist die Norm. Klar gibt es Leute, denen es in ihrem Job gut geht und die denken: Ich möchte nach Feierabend nicht zu viel nachdenken. Ich plädiere ja nicht dafür, dass sich alle selbstständig machen und Firmen gründen

müssen. Aber all jene, die sich im Job zwischen Resignation und Zynismus bewegen, könnten sich fragen: Warum nicht mal etwas Eigenes wagen, statt sich ständig zu beschweren?

«Die meisten Menschen denken zu viel und wagen zu wenig.» Wissen Sie, von welchem Ihrer Interviewpartner dieses Zitat stammt?

Natürlich. Von Switcher-Gründer Robin Cornelius. Er ist das Paradebeispiel eines Menschen, der intuitiv handelt und sich von Bildern und Gefühlen leiten lässt. Das hat eine unglaubliche Kraft. Sonst wäre Switcher nicht so schnell so gross geworden. Aber alles hat seine Schattenseiten – im Fall von Switcher hat er dafür einen hohen Preis bezahlt. Ich habe ihn zwei Jahre eng begleitet und zusammen mit ihm seine Biografie verfasst. Zuletzt musste er mitansehen, wie sein Lebenswerk

zerstört wurde und seine Firma in Konkurs ging.

Ein Zitat aus Ihrem Buch «Aussteigen – Umsteigen» lautet: «Die grösste Verführung im Leben ist, aus Angst nichts zu verändern, nichts zu fühlen, nichts zu riskieren, nicht zu leben.» Warum begleitet uns in solchen Veränderungsprozessen so viel Angst?

Vielleicht haben wir in der Schweiz besonders viel zu verlieren. Es ist paradox: Uns geht es so gut, dass wir es uns leisten könnten, etwas zu wagen. Aber unsere Absicherungsmentalität ist extrem stark. Wir denken immer, wir müssten die nächsten zehn Schritte schon kennen. Das ist eine Illusion. Entscheidend ist, den ersten Schritt zu machen. Denn der verändert extrem viel, allein schon die Perspektive. Es ist wichtig, Veränderungen im Alltag

einzuüben, neue Wege zu gehen, Menschen anzusprechen, an neue Orte zu gehen. Stattdessen identifizieren wir uns so sehr mit einem Zustand, in dem wir nicht zufrieden sind, dass wir ihn dem Ungewissen vorziehen, das fantastisch werden könnte.

Ihr Co-Autor Marco Zaugg zeigt auf, wie man in Change-Prozessen gegen innere Widerstände ankämpfen kann. Welche Rezepte finden Sie besonders wirkungsvoll?

Ich mache die Erfahrung, dass Ängste vor allem dann gefährlich sind, wenn sie diffus bleiben. Wenn man sie benennt, verlieren sie an Bedrohlichkeit. Man kann zum Beispiel eine Bedenkenliste führen, um herauszufinden, was dahinter steckt. Es gibt Menschen, die sind 20 oder 30 Jahre in denselben Ängsten gefangen. Diese Ängste sind oft von anderen, von Eltern oder



Laufbahnspezialist Morgenthaler:
«Moderne Arbeitgeber achten stärker auf Persönlichkeit als auf akademischen Eifer.»

Partnern, übernommen. Es lohnt sich, immer wieder zu fragen: Was ist meins, was habe ich übernommen? Geht es wirklich um Geld oder um Dinge wie Anerkennung oder Sicherheit? Auch unser Umfeld tut sich schwer mit Veränderung. Oft ernten wir als Erstes nicht Begeisterung, wenn wir etwas verändern wollen, sondern Bedenken, Ablehnung, Neid. Deshalb ist es so wichtig, sich die Gesprächspartner in Übergangsphasen sehr gut auszusuchen. Bedenkenträger findet man überall, Mentoren sind rarer.

Sollten wir uns also vermehrt fragen, «was wäre, wenn ...?»

Ja. In der Schweiz wird uns leider der spielerische Umgang mit Träumen und Ideen nicht in die Wiege gelegt. Wir spüren von Anfang an Druck: Es muss gut kommen, es muss von Anfang an alles klar und berechenbar sein. Ei-

ner meiner Interviewpartner erzählte mir, im Konzern habe er immer den Eindruck erwecken müssen, er hätte alles im Griff. Später, als Unternehmer, habe er erfahren: «90 Prozent der Dinge habe ich erst mal nicht im Griff, aber das ist nicht schlimm. Es ergeben sich immer wieder auf wundersame Art Lösungen, wenn man das aushält.» Diese Zuversicht ist viel stärker als die scheinbare Gewissheit, einen Job und einen Titel zu haben.

Es gibt aber auch Menschen, die mit solchen Veränderungen scheitern. In Ihrem Buch sind vor allem positive Beispiele aufgeführt.

Bobby Dekeyser, der mit Dedon Design-Gartenmöbel herstellt, ist 20 Jahre lang gescheitert, bevor er Erfolg hatte. Mehr scheitern als er kann man gar nicht. Aber er machte nach seiner Fussballerkarriere stets Dinge, die ihn ausfüllten, und war mit den richtigen Leuten zusammen. Das waren für ihn die entscheidenden Kriterien, nicht der kommerzielle Erfolg. Der stellte sich erst später ein, als Folge der richtigen Weichenstellungen.

Andere Menschen haben in ihrem Erstberuf keinen Leidensdruck. Sollen sich diese auch mit Wechselideen beschäftigen?

Ja, ich finde, alle zwei Jahre muss man zwingend wechseln (lacht). Nein, im Ernst: Das ist doch wunderbar, wenn die zufrieden sind! Manche finden mit 15 Jahren die Liebe fürs Leben, andere kennen in dem Alter schon ihre Berufung. Ich erinnere mich an das Interview mit einem Schreiner, der aus Bäumen in seiner Umgebung Betten und Tische macht und komplett

darin aufgeht. Da wäre ich der Letzte, der ihm sagt, er müsse Programmierer werden. Ich möchte vielmehr gerade junge Leute ein wenig vom Druck befreien, dass sie sich am Anfang schon für das Richtige entscheiden müssen. 95 Prozent der Schulabgänger wissen nicht genau, was sie wollen. Früher gab es dafür Lehr- und Wanderjahre: Da lernte man die Welt und sich selbst kennen. Es gibt auch heute in der Bildung keine sichere Investition – ausser die in die eigene Persönlichkeit. Wenn ein Gymnasiast nach 13 Schuljahren Lust auf einen Job hat, sollte der Vater nicht sagen, er müsse an die Uni gehen. Nein! Mach viele Jobs, geh reisen! Danach weisst du mehr über dich selbst und wirst dich später weniger verbiegen.

«Freiheit ist immer anstrengend.»

Aber auf dem Arbeitsmarkt sind doch geradlinige Karrieren gefragt.

Moderne Arbeitgeber achten stärker auf Persönlichkeit als auf akademischen Eifer. Ein schönes Beispiel ist Sam Keller, Direktor der Fondation Beyeler in Riehen. Er hat sein Kunstgeschichte-Studium nie abgeschlossen und in jungen Jahren als Tellerwäscher, auf dem Bau, im Spital und als Kellner gearbeitet. Er sagte mir, jede dieser Erfahrungen komme ihm bei seiner heutigen Tätigkeit zugute. Er hatte keinen Karriereplan, sondern folgte seiner Neugier und hatte in wichtigen Momenten das Glück, dass ihm Mentoren etwas anvertrauten, für das er noch keinen Leistungsausweis hatte. ■



Was ist besser: alles im Griff haben oder die Hände frei haben?