



In der Engadiner Bergwelt: Riet Grass hat schon vielen Managern den Weg aus der Krise aufgezeigt – er selber findet Kraft in der unberührten Natur seiner Heimat.

Bild Marco Cadonau

«Ein Mensch, der keine Krisen erlebt hat, ist ein armer Tropf»

Er hat Managern aus Lebenskrisen geholfen. Nun gibt Riet Grass sein Wissen im Buch «Das Glück des Scheiterns» weiter. Der Heimweh-Engadiner ist überzeugt: Niederlagen sind immer auch Chancen.

mit Riet Grass
sprach Stefan A. Schmid

Riet Grass – geboren und aufgewachsen in Zernez – hat mit seiner Beratungsfirma Grass & Partner während fast 20 Jahren Manager begleitet, die ihren Job verloren haben. Er zeigte ihnen neue Wege auf. Vor zwei Jahren verkaufte der zweifache Familienvater sein Unternehmen an drei Geschäftspartner und geniesst seither den Ruhestand. In seinem ebenso inspirierenden wie facettenreichen Managementbuch «Das Glück des Scheiterns» zieht der 67-Jährige nun Bilanz. Er berichtet über seine Erfahrungen und nimmt den Leser mit auf Abstecher in die Engadiner Bergwelt, seinen persönlichen Kraftort. Grass zeigt, wie tiefe Lebenskrisen zum Glücksfall werden können, wenn man sie sauber analysiert und die richtigen Schlüsse daraus zieht. Seine eigene Geschichte ist das beste Beispiel dafür.

Herr Grass, Anfang der Neunzigerjahre mussten Sie als Personalchef eines Industrieunternehmens 1200 von 1500 Angestellten entlassen. Wie haben Sie das damals erlebt?
RIET GRASS: Die Firma befand sich in finanzieller Schieflage. Mir war klar, dass etwas unternommen werden musste. Dass es einen scharfen Schnitt brauchte, um zu retten, was noch zu retten war. Aber natürlich ging mir dieser Abbau an die Nieren. Ich habe zwar als Personalchef nur ausgeführt, was von oben befohlen wurde. Trotzdem war ich für einige Mitarbeiter der Sündenbock – eines Tages waren die Reifen meines Autos zerstoßen.

Am Schluss hat es auch Sie getroffen: Sie bekamen den blauen Brief. Das war eine sehr schwierige Zeit. Ich war 45 Jahre alt, hatte eine Familie,

zwei Söhne in Ausbildung. Eine grosse Hilfe in dieser Krise war meine Frau Katrin, die viel Verständnis zeigte und mich unterstützte. Auch darum konnte ich mich auffangen. Ich fand schnell eine neue Beschäftigung auf Zeit und Erfolgsbasis – allerdings verdiente ich deutlich weniger als zuvor. Wir mussten den Gürtel enger schnallen: Aller Luxus wurde gestrichen. Ferien gab es zum Beispiel nur noch im Elternhaus im Engadin. Unsere Familie machte damals aber die wertvolle Erfahrung, dass es – wenn es sein muss – auch mit weniger geht. Das hat uns zusammengebracht. Erst in solchen Situationen merkt man, ob eine Familie wirklich funktioniert. Im Nachhinein war meine Entlassung ein Glücksfall.

Wie meinen Sie das?

Für viele Menschen ist eine Krise – ein Jobverlust – etwas ganz Furchtbares. Doch das ist eine falsche Optik. Ich sage: Ein Mensch, der in seinem Leben, keine Krisen erlebt hat, ist ein armer Tropf. Das klingt vielleicht provokativ, aber es ist so. In Krisenzeiten lernt man wahnsinnig viel. Weil man zu sich selber finden muss: Wer bin ich? Was kann ich? Und was will ich überhaupt? Plötzlich tun sich neue Perspektiven und Lösungen auf, die viel attraktiver und vor allem stimmiger als der frühere Job sind. Wenn alles rund läuft, denkt doch kein Mensch darüber nach, sich verändern zu wollen. Deshalb: Entlassungen, Krisen, Brüche im Leben sind eine Riesen-Chance, um dazuzulernen und so zum echten Glück zu finden.

Echtes Glück?

Erfüllung, Zufriedenheit, Freude, Spass: im Job und in der Familie. Eine Entlassung ist im ersten Moment sicher schwierig, im Nachhinein aber für viele – wenn auch nicht für alle – ein grosses Glück.

«Ich sagte den Menschen immer: 'Sie sind in einer Krise. Am Boden. Aber tiefer fallen können Sie nicht mehr.'»

Sie haben sich dann selbstständig gemacht und fortan mit ihrer Beratungsfirma Führungskräfte coacht, denen gekündigt wurde.

Weil ich selber erlebt habe, wie es ist, den Job zu verlieren, war ich glaubwürdig. Ich konnte den Menschen sagen: «Ich verstehe Sie. Ich war damals in der gleichen Lage wie Sie. Auch ich war komplett am Boden.» Unser Team hat die Menschen dann in dieser schwierigen Situation unterstützt: ihnen geholfen, ihr wahres Potenzial zu finden, neue Perspektiven zu entdecken und ihre Persönlichkeit zu entwickeln.

Wie?

Ich sagte den Menschen immer: «Sie sind in einer Krise. Am Boden. Aber tiefer fallen können Sie nicht mehr. Jetzt kann es nur noch in eine Richtung gehen: aufwärts.» Wer nicht aufgibt, gewinnt. In einer solchen Situation ist es wichtig, sich zu fokussieren: auf seine Erfahrung, sein Wissen, seine Kompetenzen, seine Einzigartigkeit, seine Begeisterungsfähigkeit. Und dann finden die meisten auch wieder neue Aufgaben, die sie erfüllen und zufrieden machen.

Erzählen Sie.

Ein besonders eindrücklicher und ungewöhnlicher Fall war jener eines Börsenhändlers, der mit 49 Jahren seinen Job verlor. Anfangs war er tief getroffen.

In den Gesprächen wiederholte er dann immer wieder, dass er nie mehr in einer Bank arbeiten wolle. Sein Traum sei es ohnehin schon als kleines Kind gewesen, Tramführer zu werden. Doch wie macht man aus einem Banker mit hohem Salär einen Tramführer? Und wie sollte er seinem künftigen Arbeitgeber vermitteln, dass er den beruflichen Abstieg auch wirklich will? Wir fanden eine Lösung – und aus dem gescheiterten Börsenhändler ist ein glücklicher Mensch geworden. Er grüsst mich noch heute freudig aus seinem Tram, wenn ich ihn in den Strassen von Zürich sehe. Ein anderer Kunde leitet heute ein Alters- und Pflegeheim, nachdem er zuvor jahrelang in führender Funktion bei einer Bank gearbeitet hatte. Der befürchtete Prestigeverlust blieb aus – und er erlebte in seiner neuen Aufgabe nahe bei den Menschen viel Freude.

Dieses Coaching wird jeweils vom Arbeitgeber bezahlt. Im Gegensatz zu gut betuchten Managern erhalten einfache Angestellte keine solche Rundum-Betreuung, wenn sie ihren Job verlieren und vor dem Nichts stehen.

Das ist in der Tat bedauerlich. Auch normale Angestellte sollten eine derartige Betreuung kriegen. Einige Firmen zahlen ihren Kaderleuten ein solches sogenanntes Outplacement aus zwei Gründen: zum einen wegen des schlechten Gewissens und zum anderen, weil diese Leute sehr viel wissen. Teilweise ist das eine Art Schweigegeld.

Ihr Buch heisst «Das Glück des Scheiterns». Scheitern wird bei uns aber oft mit einem Gesichtverlust verbunden, gerade im Beruf. Wer scheitert – seinen Job verliert – hat versagt.

Scheitern ist tatsächlich bis heute negativ besetzt. Leider. Es ist ohnehin

«Wenn ich in dem Tempo weitergemacht hätte, hätte ich wohl eines Tages einen Herzinfarkt erlitten.»

eine Krankheit unserer Gesellschaft, dass wir uns immer mit anderen vergleichen. Das macht unglücklich. Denn es gibt immer jemanden, der mehr verdient und von dem wir meinen, dass es ihm besser geht. Aber ist es wichtig, dass man selber zufrieden ist? Oder ist es wichtig, was die anderen über einen denken?

Herr Grass, Sie sind ein unverbesserlicher Optimist. Plagen Sie eigentlich nie Zweifel?

(lacht) Viele Bekannte sagen mir: «Riet, Du bist ein bisschen naiv.» Vielleicht ist das so. Aber an mir selber habe ich noch nie gezweifelt. Noch angenehmer ist: Ich hatte noch nie eine Sekunde ein schlechtes Gewissen. Das ist enorm befreiend und beruhigend. Ich bin natürlich, ehrlich und authentisch. Wenn ich etwas nicht kann, dann ist das halt so. Warum sollte ich denn Zweifel haben? Jeder Mensch ist einzigartig – und für etwas gemacht. Die Kunst eines jeden ist es, herauszufinden, wofür er gemacht ist.

Besonders eindrücklich in Ihrem Buch ist, wie Sie Ihren schweren Skiunfall auf der Corviglia an Ostern 2002 beschreiben. Danach quälte Sie die Angst, den Rest Ihres Lebens im Rollstuhl verbringen zu müssen.

Das war die grösste Krise meines Lebens – noch die grössere als der Jobverlust. Aber auch dieser Unfall war im Nachhinein ein Glücksfall: ein Wink des Schicksals. Ich habe es damals übertrieben mit der Arbeit – ich arbeitete Tag und Nacht. Wenn ich in dem Tempo weitergemacht hätte, hätte ich wohl eines Tages einen Herzinfarkt erlitten oder meine Frau hätte das nicht mehr mitgemacht und mich verlassen. Während der sechs Monate im Spital und in der Reha hatte ich Zeit, über all das nachzudenken, zu lernen und mein Leben zu ändern. Aus irgendeinem Grund musste das also so sein. Dieser Weg des Leidens war wichtig. Es brauchte zuerst eine Entlassung, um den Weg in die Selbstständigkeit zu wagen. Und es brauchte einen Unfall, damit ich lernte, mit meinem Ehrgeiz, meiner Energie und meinem Temperament nicht zu «überpoweren».

Sie haben fast 20 Jahre mit Leib und Seele Ihren Beruf als Karriere-Coach gelebt. Ende 2014 sind Sie dann in den Ruhestand gegangen. War es schwierig loszulassen?

Natürlich. Die Firma ist mein Lebenswerk. Ich musste lernen loszulassen und herunterzufahren: Ich nahm eine dreimonatige Auszeit im Engadin – nur Skifahren und Nichtstun. Ich habe es genossen, keine Verantwortung mehr zu tragen: kein Druck, keine Termine. Aber das Feuer brennt weiter. Ich muss gefordert bleiben. Ich habe jetzt dieses Buch geschrieben. Und ich habe Freude am Malen. 2017 werde ich Workshops mit Managern im Engadin organisieren – genau zu diesen Themen. Und dann will ich noch spanisch lernen und die Bibel kritisch lesen (lacht).



BÜCHERTIPP
Riet Grass:
«Das Glück des Scheiterns».
NZZ Libro. 168 Seiten.
47 Franken.
www.grassholding.ch