

Winfried Berner | Regula Hagenhoff  
Thomas Vetter | Meik Führung

# Ermutigende Führung

Für eine Kultur des Wachstums

SCHÄFFER  
POESCHEL

SCHÄFFER  

---

POESCHEL



---

Winfried Berner/Regula Hagenhoff/Thomas Vetter/  
Meik Führung

# Ermutigende Führung

Für eine Kultur des Wachstums

2015  
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Print ISBN 978-3-7910-3465-2 Bestell-Nr. 20147-0001  
EPDF ISBN 978-3-7992-7006-9 Bestell-Nr. 20147-0150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2015 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[info@schaeffer-poeschel.de](mailto:info@schaeffer-poeschel.de)

Umschlagentwurf: Goldener Westen  
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart  
Lektorat: Elke Schindler, Spabrücken  
Satz: DTP + TEXT Eva Burri, [www.dtp-text.de](http://www.dtp-text.de)

Oktober 2015

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

*Theo Schoenaker gewidmet  
in Dankbarkeit für seine Pionierarbeit  
in Sachen Ermutigung*



# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einführung: Wozu »Ermutigende Führung«?</b> .....	1
<b>Teil I: Die Schlüsselrolle von (sozialem) Mut und Ermutigung</b> .....		7
<b>2</b>	<b>Mut und Mutlosigkeit bestimmen unser Leben</b> .....	8
2.1	Was wir unter Mut verstehen (und was nicht) .....	8
	<i>Übung:</i> »Einmal angenommen, ich wäre mutiger ...« .....	17
2.2	Minderwertigkeitsgefühle, Zugehörigkeit und Geltungsstreben .....	17
	<i>Übung:</i> Das Gefühl, nicht dazu zu gehören .....	20
2.3	Stören, Machtkämpfe, Rache und Versagen .....	31
2.4	Lästern, Klatsch und üble Nachrede .....	37
<b>3</b>	<b>Was Ermutigung ist und wie sie wirkt</b> .....	41
3.1	Der Unterschied zu Lob und Anerkennung .....	41
	<i>Übung:</i> Was empfinden Sie persönlich als Ermutigung, was als Entmutigung? .....	44
3.2	Ermutigung und Selbstermutigung .....	45
	<i>Übung:</i> Selbstermutigung – Theo Schoenakers drei Fragen .....	48
3.3	Das innere Selbstgespräch .....	48
	<i>Übung:</i> Sagen Sie »ich« zu sich oder sagen Sie »du« zu sich? .....	50
	<i>Übung:</i> Ihre inneren Selbstgespräche .....	52
	<i>Übung:</i> Selbstermutigung – Mischen Sie sich in Ihre Selbst- gespräche ein .....	53
3.4	Wo wir Ermutigung brauchen (und wo nicht) .....	54
3.5	Die potenzierende Wirkung von Ermutigung und Entmutigung .....	61
<b>4</b>	<b>Ermutigung in der Praxis</b> .....	65
4.1	Nicht die Form zählt, sondern die Wirkung .....	65
4.2	Voraussetzung ist eine gute Beziehung .....	67
4.3	Weniger eine Technik als eine Haltung .....	71
4.4	Direkte und indirekte Ermutigung .....	75
4.5	Direkte Ermutigung .....	79
4.6	Grenzen der Ermutigung .....	85
<b>Teil II: Ermutigende Führung</b> .....		89
<b>5</b>	<b>Der Nutzen ermutigender Führung</b> .....	90
5.1	Mehr Leistung und schnellere Anpassungsfähigkeit .....	90
5.2	Mutpegel und Leistungsniveau anheben .....	94



---

5.3	Kleine Wunder .....	98
5.4	Entwicklungspotenziale nutzen .....	100
5.5	Menschlicher und ökonomischer Nutzen .....	104
5.6	Mut, Leistung und Zufriedenheit .....	108
5.7	Freude am Überwinden eigener Grenzen.....	110
5.8	Missverständnisse oder: Was Ermutigende Führung <i>nicht</i> ist.....	113
5.9	Verbreitete Hindernisse auf dem Weg zu ermutigender Führung ....	119
<b>6</b>	<b>Ermutigend führen lernen</b> .....	134
6.1	Ermutigung vs. ermutigende Führung .....	134
6.2	Die eigene Wirkung kennenlernen .....	140
6.3	Selbstermutigung ist die Basis für die Ermutigung anderer .....	144
	<i>Übung zur Selbstermutigung: Die Kehrtwende</i> .....	150
	<i>Fünf-Minuten-Übung: Kleine Selbstermutigung für zwischendurch</i>	154
6.4	Ein ermutigendes Teamklima schaffen .....	154
	<i>Übung: Bessere Ergebnisse durch mehr Mut</i> .....	159
6.5	Das »klassische Führungshandwerk« professionell ausüben .....	159
	<i>Fünf-Minuten-Übung: Ermutigung eines jungen Mitarbeiters I</i> .....	169
	<i>Fünf-Minuten-Übung: Ermutigung eines jungen Mitarbeiters II</i> .....	169
6.6	Direkte Ermutigung in der Führung .....	170
	<i>Fünf-Minuten-Übung: Fähigkeiten – vorgegeben oder entwickelbar?</i> .....	175
6.7	Ihre Mitarbeiter: Konstanten oder Variablen?.....	177
	<i>Übung: Statik oder Dynamik</i> .....	178
	<i>Fünf-Minuten-Übung: Durchgefallen – und nun?</i> .....	179
	<i>Fünf-Minuten-Übung: Statische oder dynamische Sicht auf Mitarbeiter</i> .....	181
	<i>Übung: Ermutigung eines schwierigen Mitarbeiters I</i> .....	183
	<i>Übung: Ermutigung eines schwierigen Mitarbeiters II</i> .....	184
6.8	Ermutigung in schwierigen Fällen.....	184
<b>7</b>	<b>Ermutigende Führung jenseits der Hierarchien</b> .....	197
7.1	Nicht Ausnahme, sondern Normalität .....	197
7.2	Führen ohne Weisungsbefugnis.....	200
7.3	Ermutigung nach oben.....	206
<b>8</b>	<b>Mutiger Umgang mit Konflikten</b> .....	214
8.1	Pflichtaufgabe Konfliktklärung .....	214
	<i>Fünf-Minuten-Übung: Ihre Einstellung zu Konflikten: Aufgabe</i> .....	215
	<i>Fünf-Minuten-Übung: Ihre Einstellung zu Konflikten: Auswertung</i> ...	215
8.2	Die drei Phasen der Konfliktklärung .....	216
8.3	Innere Vorbereitung und Einstimmung .....	218
	<i>Übung: Umgang mit Katastrophenphantasien</i> .....	225

8.4 Ein klärendes Konfliktgespräch führen .....	226
<i>Übung</i> : Die Schwierigkeit, Person und Sache zu trennen.....	230
8.5 Am Ende zählt die Umsetzung.....	234
<i>Übung</i> : Selbsteinschätzung Ihrer Konfliktfähigkeit .....	240
8.6 Die eigene Konfliktfähigkeit trainieren .....	241
<b>Teil III: Eine ermutigende Führungskultur aufbauen</b> .....	247
<b>9 Der Nutzen einer mutigen Führungskultur</b> .....	248
9.1 Eine ermutigende Führungskultur als Wettbewerbsvorteil.....	248
9.2 Mut und Veränderungsbereitschaft .....	251
9.3 Darf man ermutigende Führung zur Pflicht machen? .....	257
<b>10 Wie man eine Kultur verändert</b> .....	260
10.1 Von der Strategie zur Führungskultur .....	260
10.2 Wie man eine (Führungs-) Kultur verändert.....	263
10.3 Einen tragfähigen Zielkonsens in der Geschäftsleitung herbeiführen .....	265
10.4 Starke Gründe für eine Neuausrichtung des Führungsverhaltens schaffen .....	272
10.5 Trainingsprogramm ermutigende Führung .....	280
10.6 Verzahnung von inhaltlichem und sozialem Prozess.....	283
<i>Übung</i> : Arbeiten mit dem Leistungsdreieck .....	287
10.7 Einen Regelkreis der Führungskultur aufbauen.....	287
<b>Teil IV: Ermutigende Führung in der Praxis</b> .....	295
<b>11 Gustav Holtkemper, Commerzbank AG: »Die Mitarbeiter sollen sich trauen, sich auf neue Wege einzulassen«</b> .....	296
<b>12 Volker Kronseder, KRONES AG: »Ich freue mich, wenn die Mitarbeiter erfolgreich sind«</b> .....	307
<b>13 Prof. Dr. Hubert Weiger, BUND e.V.: »Über die Feste ist ein neues Gemeinschaftsgefühl entstanden«..</b>	316
14 Literatur .....	327
Register .....	337
Autoren.....	345



---

# 1 Einführung: Wozu »Ermutigende Führung«?

Noch ein Buch über Führung? Ist zu diesem Thema nicht längst alles gesagt? Was ist das Besondere, mit dem sich dieses Buch von anderen abhebt?

*Das Besondere ist das Prinzip der Ermutigung.*

»Ermutigend« ist nicht bloß ein hübsches Beiwort, das wir uns ausgesucht haben, damit der Begriff Führung nicht so kahl – und zugleich so übermächtig – im Raum steht. Ermutigung ist eine Grundhaltung gegenüber anderen Menschen und gegenüber sich selbst. Sie zielt darauf, sowohl andere als auch uns selbst dabei zu unterstützen, mehr Selbstvertrauen zu entwickeln, sich Herausforderungen mit Zuversicht zu stellen und so im Laufe der Zeit immer mehr von unserem Potenzial zu verwirklichen. Ermutigung heißt beispielsweise, jemanden, der von den Schwierigkeiten einer Aufgabe eingeschüchtert ist, dazu anzuregen, sich ein Herz zu fassen, den nächsten Schritt zu machen, die aktuelle Hürde zu überwinden, wenn nötig, noch einen zweiten und einen dritten Versuch zu wagen – und so Schritt für Schritt immer mehr aus seinen Möglichkeiten zu machen.

Das Prinzip Ermutigung ist nicht unsere Erfindung. Es ist ein alter, bewährter Leitgedanke der Individualpsychologie, der zurückgeht auf deren Begründer, den Wiener Arzt und Psychotherapeuten Alfred Adler (1870–1937). Aufgrund vieler Beobachtungen bei der Behandlung von Erwachsenen, Kindern und Jugendlichen kam Adler zu der Überzeugung, dass hinter vielen störenden Verhaltensweisen und psychischen Problemen letztlich mangelnder Mut (= Entmutigung) steht: Die Befürchtung – oder sogar die innere Überzeugung –, bestimmten Herausforderungen des Lebens nicht gewachsen zu sein. Diese Angst veranlasst Menschen dazu, bestimmten Aufgaben auszuweichen und sich in ungeeignete Handlungsstrategien zu flüchten, von Unentschlossenheit und Versagen über Ausflüchte und Alibis bis hin zu dem Versuch, andere dafür einzuspannen, die betreffenden Aufgaben für sie zu lösen.

Nach Adlers Überzeugung verschwänden alle diese Probleme, wenn die Betroffenen den Mut fänden, sich ihren Lebensaufgaben zu stellen und sie zu lösen, so gut es eben geht. Heilung hieß für ihn deshalb vor allem Ermutigung: Menschen Mut zu machen, sich jenen Herausforderungen zu stellen, um die sie bislang einen Bogen gemacht haben.<sup>1</sup> Der Erfolg gab ihm Recht – oft mit erstaunlich schnellen Behandlungserfolgen.

---

<sup>1</sup> Schon lange vor Alfred Adler haben zahlreiche Schriftsteller und Philosophen auf die Bedeutung des Mutes für eine erfolgreiche Lebensführung hingewiesen. Aber den Zusammenhang von Entmutigung

Vor allem Adlers Meisterschüler Rudolf Dreikurs (1897–1973) erkannte die Bedeutung und den Nutzen des Mutes und der Ermutigung für sämtliche Lebensbereiche und wandte das Prinzip systematisch auf Erziehung, Schule, Partnerschaft und Beratung an. Theo Schoenaker (geb. 1932) schließlich machte die Ermutigung zu seinem Lebensthema. Er entwickelte auf Basis der Arbeit von Adler, Dreikurs und anderen das *Encouraging-Training* und machte es im deutschen Sprachraum sowie den Niederlanden bekannt. Heute wird seine Arbeit von zahlreichen Encouraging-Trainern und -Instituten fortgeführt.

Das Spannende daran ist: Im Gegensatz zu vielen anderen psychologischen Schulen ist Ermutigung nicht in erster Linie eine Behandlungsform für geistig oder seelisch Kranke, sie ist sozusagen eine Therapie für Gesunde, ein Programm, das ganz normale Menschen nutzen können, um sich selbst und ihre Mitmenschen weiterzuentwickeln. Sowohl im Bereich der privaten Lebensführung als auch in der psychologischen Beratung und Behandlung hat sich dieses Konzept glänzend bewährt und beträchtliche Verbreitung gefunden.

Obwohl sich die berufliche Anwendung geradezu aufdrängt, wurde das Prinzip der Ermutigung nach unserer Kenntnis nie systematisch auf den Bereich Führung übertragen. Zumindest ist uns, bis auf einen eher halbherzigen Anlauf aus dem amerikanischen Raum (Dinkmeyer/Eckstein 1996), keine einzige Veröffentlichung dazu bekannt. Das ist insofern erstaunlich, als die Individualpsychologie traditionell drei *Lebensaufgaben* beschreibt, die alle Menschen bewältigen müssen, nämlich Arbeit, Liebe (Partnerschaft, Familie) und Gemeinschaft.

In diesem Buch wenden wir uns also der Lebensaufgabe Arbeit/Beruf zu – und ein Stück weit auch der Lebensaufgabe Gemeinschaft, denn auch sie ist auf Ermutigung und ermutigende Führung angewiesen.

## Das Potenzial ermutigender Führung

*Die Qualität einer Führungskraft bemisst sich danach, ob Menschen in der Zusammenarbeit mit ihr kleiner oder größer werden.*

Rupert Lay

Wie groß das Potenzial ermutigender Führung und erst recht einer ermutigenden Führungskultur ist, wird in einem Gedankenexperiment deutlich: Stellen

---

und störendem Verhalten, Faulheit, Versagen, psychischen Erkrankungen bis hin zur Kriminalität hat nach unserer Kenntnis Adler als Erster systematisch herausgearbeitet, desgleichen die Schlüsselrolle der Ermutigung bei deren Behandlung, Heilung und Korrektur.

Sie sich zwei Unternehmer vor, die beide erfolgreiche mittelständische Betriebe aufgebaut haben, vielleicht sogar in der gleichen Branche. Der eine führt seine Mitarbeiter so, dass sie im Laufe der Zeit immer kleiner werden: immer ängstlicher, unsicherer, unselbstständiger. Der andere führt sie so, dass sie im Laufe der Zeit immer größer werden: immer mutiger, selbstsicherer, eigenständiger.

Welches der beiden Unternehmen wird auf die Dauer im Wettbewerb erfolgreicher sein? In welchem wird die Produktivität höher sein? Welches wird kompetenter auf Kundenanfragen reagieren, welches besser mit unerwarteten Marktveränderungen fertig werden? Welches wird innovativer sein? In welchem wird das Betriebsklima besser sein? Welches wird erfolgreicher in neue Märkte expandieren? In welchem wird der Unternehmer selbst zufriedener mit sich selbst, seiner Mannschaft und seiner Firma sein?

Ängstliche Mitarbeiter riskieren nicht viel; sie werden im Zweifelsfall, statt selbst Entscheidungen zu treffen, bei ihrem Chef rückfragen oder auf Anweisungen von oben warten. Das gilt auch für ängstliche Führungskräfte. Bevor sie etwas falsch machen und (wieder) einen Rüffel riskieren, entscheiden die Mitarbeiter und Führungskräfte lieber gar nichts. Auch bei Anfragen und Reklamationen gehen sie lieber auf Nummer sicher, auch wenn das Resultat für den Kunden noch so unbefriedigend ist. Dies hat unweigerlich zur Folge, dass alle Entscheidungen oben zusammenlaufen und die Unternehmensspitze entsprechend überlastet ist.

Deshalb sind wir davon überzeugt: Wer es schafft, einem Menschen Mut zu machen, hilft ihm, über seine bisherigen Grenzen hinauszuwachsen. Wer es schafft, ein ganzes Unternehmen zu ermutigen, eröffnet ihm neue Perspektiven. Wem es gelingt, eine ermutigende Unternehmenskultur aufzubauen, der verschafft seiner Firma einen Wettbewerbsvorteil, der kaum angreifbar und sehr schwer einzuholen ist.

►► Die spannende Frage lautet daher: Wie geht das, Menschen zu ermutigen? Wie können Sie Ihre Mitarbeiter, Ihre Kunden und Lieferanten, Ihre Kollegen und vielleicht sogar Ihre Vorgesetzten ermutigen – und warum sollten Sie das tun? Wie schaffen Sie ein ermutigendes Teamklima, wie bauen Sie eine ermutigende Führungskultur auf? Und nicht zuletzt: Wie ermutigen Sie sich selbst?

Genau darum geht es in diesem Buch. Wir wünschen uns, dass es uns gelingt, Sie für die Idee der Ermutigung und der ermutigenden Führung zu begeistern, um davon einen dreifachen Nutzen zu ernten: ein erfreuliches persönliches Wachstum Ihrer Mitarbeiter, eine positive Entwicklung Ihres Geschäfts oder Verantwortungsbereichs – und zugleich mehr Lebensqualität in der Arbeit. ◀◀

## Vorschau auf dieses Buch

Dieses Buch ist in vier Teile gegliedert, die aufeinander aufbauen.

- In Teil I wird erläutert, warum Mut und Ermutigung nicht nur ein interessantes Thema unter vielen ist, sondern eine Schlüsselfrage unserer Existenz, die maßgeblich sowohl über unseren privaten Lebensweg als auch über unseren beruflichen Erfolg mitentscheidet. Hier finden Sie Informationen darüber, was genau mit Ermutigung gemeint ist, was ihre psychologischen Hintergründe sind und wie sie in der Praxis funktioniert.
- In Teil II stellen wir Ihnen ermutigende Führung als einen besonders wichtigen Anwendungsbereich der Ermutigung vor. Sie erfahren dort, weshalb ermutigende Führung nicht nur einen erheblichen Einfluss auf das Teamklima hat, sondern auch auf den Geschäftserfolg. Dieser Teil hilft Ihnen, ermutigende Führung nicht nur konzeptionell zu verstehen, sondern auch praktisch zu erlernen und umzusetzen, und zwar nicht nur für die einfachen Fälle, sondern auch für die schwierigen. Hier stellen wir Ihnen auch eine ganze Reihe von Übungen vor, mit denen Sie lernen können, ermutigende Führung in Ihrer Praxis anzuwenden.
- Teil III macht den Schritt vom individuellen Verhalten zur Organisation, indem er zeigt, wie man eine ermutigende Unternehmenskultur aufbaut und weshalb es sich lohnt, dies zu tun: Nicht nur, weil es mehr Lebensqualität in der Arbeit verspricht, sondern auch, weil es sich unmittelbar in höherer Leistung und besseren Ergebnissen niederschlägt. Gerade in Zeiten der Globalisierung und Digitalisierung gehört die Zukunft nicht den ängstlichen Unternehmen und auch nicht denen, die mit Incentives und einem scharfen Controlling zum Erfolg gepeitscht werden, sondern den mutigen.
- In Teil IV schließlich stellen wir Ihnen in Interviews drei Unternehmen und Organisationen vor, die ermutigende Führung teils systematisch zum Kernelement ihrer Unternehmenskultur gemacht haben, teils eher intuitiv zum Einsatz gebracht haben, weil sie der Persönlichkeit, dem Menschenbild und dem Selbstverständnis des Unternehmers bzw. des langjährigen Vorsitzenden entsprechen.

Prinzipiell können Sie, wenn Sie möchten, an beliebiger Stelle in dieses Buch einsteigen. Da die Teile aber systematisch aufeinander aufbauen, wird es Ihnen das Verständnis erleichtern, wenn Sie der Reihenfolge der Kapitel folgen. Eine Ausnahme bilden die drei Interviews im vierten Teil. Auch die werden Sie besser einordnen können, wenn sie vorher ein solides Fundament gelegt haben, Sie können sie jedoch auch zwischendurch einmal sozusagen als Appetitanreger lesen.

## Hintergrund und Entstehung dieses Buches

Entstanden ist dieses Buch aus einem Projekt, an dem die Autoren – sowie unser erster Interviewpartner in Teil IV – maßgeblich mitgewirkt haben: das Programm *Erfolgskomponenten im Vertrieb* der Commerzbank AG. Der damalige Vertriebsvorstand Dr. Achim Kassow beauftragte seinerzeit Thomas Vetter, einen seiner Gebietsfilialleiter, mit der Projektleitung und stellte ihn dafür für zwei Jahre frei. Das Projektbüro leitete Dr. Meik Führung, damals Berater und heute Principal der Commerz Business Consulting GmbH und verantwortlich für den Beratungsschwerpunkt Change Management.

Als sich nach der Analysephase die Zielrichtung ermutigende Führung abzeichnete und damit klar wurde, dass das Projekt viel Know-how zum Thema Ermutigung benötigen würde, wurde Regula Hagenhoff als Expertin zugezogen, die Leiterin des von Theo Schoenaker gegründeten Adler-Dreikurs-Instituts für soziale Gleichwertigkeit. Als externer Change-Experte begleitete und unterstützte Winfried Berner, *Die Umsetzungsberatung*, das Projekt.

Bekanntlich geriet die Commerzbank im Zuge der Finanzmarktkrise 2008/09 in erhebliche Turbulenzen. Trotzdem – bzw. nach seinen eigenen Worten genau deshalb – entschloss sich Gustav Holtkemper als der für Wealth Management verantwortliche Bereichsvorstand, das Programm *Ermutigende Führung* in seinem Verantwortungsbereich konsequent umzusetzen (→ Interview Kap. 11). Einer seiner sieben Gebietsfilialleiter, die entscheidend daran mitwirkten, war wiederum unser Projektleiter Thomas Vetter.

Sicher ist es nicht alleine auf die ermutigende Führung zurückzuführen, dass sich dieser Bereich seitdem äußerst positiv entwickelt und die Marktposition der Commerzbank substanziell gestärkt hat – aber sie hat unbestritten einen wichtigen Beitrag dazu geleistet. Insofern war die Erfolgsgeschichte des Wealth Management bei der Commerzbank auch eine Bewährungsprobe für die ermutigende Führung und den Aufbau einer ermutigenden Führungskultur, die sie, wie wir nicht ganz ohne Stolz feststellen, mit Bravour bestanden hat.

***Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre – und einen (mindestens) vergleichbaren Erfolg mit der ermutigenden Führung!***





---

## Teil I: Die Schlüsselrolle von (sozialem) Mut und Ermutigung

Mut und Mutlosigkeit bestimmen unser Leben. Sie sind nicht bloß ein Aspekt unter vielen, sondern bestimmen entscheidend mit, wie unser Leben verläuft und was aus uns wird, beruflich wie privat.

In diesem ersten Teil geht es darum zu verstehen, weshalb unser persönlicher Mutpegel maßgeblichen Einfluss darauf hat, welche Position wir im Leben einnehmen und wie unser Weg von da, wo wir heute stehen, weitergeht. Wir befassen uns damit, wie unser Selbstbild entsteht und welchen Einfluss Selbstzweifel und Minderwertigkeitsgefühle darauf haben. Wir erkennen, wie sehr das Bedürfnis nach Zugehörigkeit und einem anerkannten Platz in der Gemeinschaft das Handeln von Menschen bestimmt und weshalb Entmutigung sie dazu veranlassen kann, ungeeignete Strategien zu wählen, um sich ihren Platz zu sichern.

Schließlich lernen Sie die Schlüsselrolle der Ermutigung – einschließlich der Selbstermutigung – kennen und sehen, wie sie in der Praxis funktioniert. Sie werden dabei entdecken, wie groß die Bedeutung der »indirekten Ermutigung« und eines guten sozialen Klimas ist, aber auch, wann und wie eine direkte Ermutigung angebracht ist – und wann nicht.

Bitte seien Sie nicht verwundert, wenn in diesem ersten Teil immer wieder Beispiele aus den Lebensbereichen Erziehung und Partnerschaft auftauchen: Da das Konzept der Ermutigung aus diesem Umfeld kommt, liegen dort auch die umfassendsten Erfahrungen dazu vor. Zudem sind manche psychologischen Zusammenhänge bei Kindern leichter zu verstehen, weil sie ihre Gedanken und Gefühle noch sehr offen tragen, während wir Erwachsene uns doch häufig etwas bedeckt halten. Oft hilft auch die Lebensgeschichte dabei besser zu verstehen, weshalb Menschen in bestimmten Situationen so denken, fühlen und handeln wie sie es tun. Deshalb ist der gelegentliche Blick auf Kindheit und Jugend keine Abschweifung vom Thema, sondern das Fundament, auf dem unsere Gegenwart aufbaut.

## 2 Mut und Mutlosigkeit bestimmen unser Leben

### 2.1 Was wir unter Mut verstehen (und was nicht)

Für Mut gibt es zwei populäre Kurzdefinitionen: Die eine spricht von Handeln *ohne* Angst, die andere von einem Handeln *trotz* Angst. So widersprüchlich beide Charakterisierungen scheinen, in einem stimmen sie überein: Sie stellen eine Beziehung zwischen Mut und Angst her. Wenn man näher darüber nachdenkt, ist »Handeln ohne Angst« nicht so recht schlüssig: Dann wäre ja das allermeiste Handeln im Alltag mutig, weil es normalerweise nicht mit Angst einhergeht – vom Aufstehen über das Kaffeekochen bis zum Surfen im Internet. Aber vermutlich liegt das nur an der verkürzten Formulierung: Gemeint ist wohl »Handeln, als ob man keine Angst hätte« – und das läge dann ziemlich nahe bei dem »Handeln trotz Angst«.

Diesen Zusammenhang unterstreichen auch die drei amerikanischen Individualpsychologen Julia Yang, Alan Milliren und Mark Blagen: »Mut ist der Willen, im Angesicht von Schwierigkeiten ein Risiko einzugehen und sich vorwärts zu bewegen. (...) Damit Mut auftreten kann, müssen widrige Umstände herrschen. Mut ist eine Antwort auf Gefahr, Verzweiflung oder Angst. Angst ist unabdingbar für Mut; sie muss vorhanden sein, damit Mut existieren kann.« Und sie schildern, wovor man sich alles ängstigen kann: »Wir fürchten Zurückweisung, Misserfolge und Fehler. Wir fürchten, was andere über uns denken könnten, und haben daher Angst, wir selber zu sein. Wir haben Angst vor dem Tod und leben deshalb in Furcht. (...) Wir haben Angst vor Verlust und Veränderung. (...) Angst folgt uns, wie ein Schatten allem unter der Sonne folgt.« (2010, S. 4f.)

#### Der biologische Sinn der Angst

Aber ist ein Handeln trotz Angst überhaupt sinnvoll und anstrebenswert? Die Evolution hat uns ja nicht aus purem Schabernack mit der Fähigkeit ausgestattet, Angst zu empfinden. Und sie hat die Angst auch nicht aus bloßer Bosheit zu einem derart quälenden und überwältigenden Gefühl gemacht, das unsere innere Verfassung einschließlich unseres körperlichen Befindens vollkommen beherrscht und auch unser Denken in Beschlag nimmt und es allein auf die aktuelle Gefahr und deren Bewältigung fokussiert. Angst ist das mächtigste Gefühl überhaupt; sie hat Vorfahrt vor allen anderen Emotionen und ist stark genug, um selbst Hunger, Neugier und Wut zu verdrängen.

Der biologische Sinn und Zweck ist offensichtlich: Angst soll uns dazu bewegen, Gefahren zu vermeiden; sie hat damit eine elementare überlebensorientierte

Funktion. Deshalb werden die Flucht und das Ausweichen vor Gefahren physiologisch mit positiven Gefühlen belohnt: mit dem Nachlassen von Anspannung und Beklemmung und mit einem Gefühl der Erleichterung, dem sprichwörtlichen »Aufatmen«. Mit anderen Worten, unsere Biologie ist voll darauf ausgerichtet, bedrohlichen Dingen aus dem Weg zu gehen, statt uns zu einem »Handeln trotz Angst« zu motivieren.

Umso mehr stellt sich die Frage, wie klug und empfehlenswert mutiges Handeln dann eigentlich ist. Ist ein Handeln gegen die eigene Angst tatsächlich anstrengenswert? Kann dies wirklich ein sinnvolles Ziel der Mitarbeiter-, Führungskräfte- und Unternehmensentwicklung sein? Oder ist die Glorifizierung des Muts am Ende nur eine niederträchtige Manipulation, die beispielsweise junge Soldaten dazu »motivieren« soll, sich ohne Rücksicht auf die eigene Gesundheit dem feindlichen Kugelhagel auszusetzen? Oder brave Bürger dazu verleiten, sich unter der Flagge der Zivilcourage irgendwelchen Schlägern in den Weg zu stellen, auf die Gefahr hin, von ihnen verprügelt zu werden? Fährt man im Leben am Ende nicht besser mit dem bewährten Leitsatz des soldatischen Fußvolks: »Lieber fünf Minuten lang feig als ein Leben lang tot«?

### **Objektive Gefahr und subjektive Gefahrenwahrnehmung**

Angst hängt eng mit Gefahr zusammen: Sie warnt uns vor Bedrohungen und will uns dazu veranlassen, ihnen aus dem Weg zu gehen bzw. uns schnellstmöglich in Sicherheit zu bringen. Unser Ziel kann sinnvollerweise also nicht sein, Menschen dazu zu bringen, ihre Angst zu ignorieren und sich wahllos jeder Gefahr zu stellen: Das könnte kurz- oder mittelfristig sehr unvorteilhafte Folgen für Gesundheit, Vermögen und Lebenserwartung haben. Es ist daher notwendig, genau zu differenzieren, welcher Art von Gefahren wir in unserem wohlverstandenen Eigeninteresse besser auch weiterhin aus dem Weg gehen und welchen wir uns möglicherweise doch stellen sollten.

Mut kann nicht heißen, Gefahren auszublenden, zu verdrängen oder zu ignorieren. Klarer und präziser ist die Definition der Individualpsychologen Don Dinkmeyer und Rudolf Dreikurs:

*»Mut, allgemein lediglich einem Fehlen von Furcht gleichgesetzt, ist, klarer gefasst, die Fähigkeit, mit einer Handlung verbundene Gefahren und mögliche nachteilige Folgen klar zu erkennen und die Handlung trotzdem unbeeinträchtigt auszuführen.« (1963, S. 59f.)*

Was Angst auslöst, ist bei genauerem Hinsehen nicht die objektive Gefahr, sondern unsere *Wahrnehmung* der Gefahr. Das ist keine Haarspalterei, auch wenn es manchmal eng beieinander liegt. Wenn ein Zug heranrast, während wir ansetzen, die Gleise zu überqueren, ist unsere Gefahrenwahrnehmung zwar auch nur subjektiv, aber sie verweist auf eine objektive Bedrohung. Wenn es dagegen in einem Meeting darum geht, einen heiklen Punkt anzusprechen, dann stellt

sich durchaus die Frage, ob die Angst, die wir vor diesem Schritt möglicherweise empfinden, uns tatsächlich vor einer objektiven Gefahr warnt oder ob uns hier nur unser »Kopfkino« eine Katastrophenphantasie vorspielt.

Bei heranrasenden Zügen, Löwen und anderen physischen Gefahren können wir ziemlich sicher sein, dass eine enge Entsprechung zwischen der subjektiv empfundenen Gefahr und der objektiven Bedrohlichkeit besteht. In vielen anderen Situationen ist diese Entsprechung keineswegs so klar: Vom Zehn-Meter-Turm zu springen, ist objektiv ziemlich risikofrei, sofern genügend Wasser im Becken ist, und nachts über den Friedhof zu gehen, ist, wenn es nicht gerade stürmt, sicherer als ein nächtlicher Ausflug in manchen Großstädten. Das subjektive Angstgefühl, das wir in manchen Situationen empfinden, beweist also nicht zwingend, dass wir objektiv in Gefahr sind – genau wie auch umgekehrt das subjektive Gefühl von Sicherheit kein Beweis dafür ist, dass die Situation objektiv ungefährlich ist.

### **Soziale Risiken**

In vielen sozialen Situationen übertrifft die subjektive Angst die objektive Bedrohlichkeit. Was nicht heißen muss, dass diese Situationen völlig risikofrei sind: Wenn man klar seine Meinung sagt, kann man sich unter Umständen blamieren, sich unbeliebt machen, sich eine Abfuhr oder (verbale) Prügel holen, im schlimmsten Fall sogar ausgegrenzt werden. Dennoch ist die Angst, die viele Menschen davor empfinden, etwas Unpassendes zu sagen, in den meisten Fällen weit größer als es sich aus der objektiv bestehenden Gefahr erklären lässt. Wir sprechen fremde Menschen nicht an, aus Angst aufdringlich zu wirken; wir behalten unsere Ideen für uns, aus Angst »zerlegt« oder verspottet zu werden; wir sprechen unangenehme Dinge nicht an, aus Angst uns unbeliebt zu machen, einen Eklat auszulösen oder am Ende gar ausgegrenzt zu werden.

Selbst gestandene Manager halten oft lieber den Mund, wenn der Vorstandsvorsitzende etwas sagt, was nach ihrer Überzeugung falsch ist und in eine gefährliche Fehlentscheidung zu münden droht.

Sind soziale Situationen also generell ohne jegliches Risiko und die Ängste demnach völlig unbegründet? Nein, natürlich nicht. Es kann sein, dass der Chef ärgerlich reagiert, wenn man ihm widerspricht. Es kann sein, dass eine Idee bei den Kollegen nicht gut ankommt, dass das Ansprechen heikler Themen eine unangenehme Situation herbeiführt, dass Fremde abweisend reagieren, wenn man sie anspricht. Aber wann immer wir uns dafür entscheiden, lieber kein Risiko einzugehen, verkaufen wir die Chance, eine positive Entwicklung herbeizuführen, gegen die Stressentlastung, die sich aus dem Vermeiden des sozialen Risikos ergibt.

## Ausweichen verstärkt die Angst

Das ist natürlich nicht verboten, aber es hat, wie jedes Vermeidungsverhalten, seinen Preis – sowohl für die Betroffenen selbst als auch für das soziale System, dem sie angehören. Für das Team ist mit der Entscheidung zum »Abtauchen« die Chance auf einen Schritt nach vorne vertan. Auf der persönlichen Ebene verstärkt das Ausweichen die Angst. Denn wer vor einem Risiko ausweicht, macht ja die Erfahrung, dass er die Bedrohung nicht bewältigt hat. Und wer ihm mehrfach ausweicht, erlebt auf diese Weise immer wieder die Bestätigung, dass er dieser Gefahr nicht gewachsen ist. Infolgedessen wächst die Angst vor derartigen Risiken im Laufe der Zeit.

Charakteristisch, wie aufgeregt solche Menschen reagieren, wenn man sie fragt, warum sie ihre Meinung denn nicht offen gesagt haben. Dann erhält man in der Regel sehr erregte und wortreiche Erklärungen, welche dramatische Konsequenzen solche Verweigerung haben könnte: »Ich bin doch nicht blöd und mache mir alle Karrierechancen kaputt, indem ich dem Chef offen widerspreche!«

Wenn das Risiko tatsächlich so groß wäre wie sie behaupten, dann wäre ihr Verhalten wohl tatsächlich eine rationale Abwägung zwischen ihren Karriereinteressen und dem Wunsch, die eigene Sichtweise einzubringen. Das milde Lächeln mancher Kollegen wie auch das Verhalten anderer Teammitglieder legt aber die Vermutung nahe, dass hier oft weniger die objektive Gefahr das Handeln bestimmt hat als die subjektive Furchtsamkeit: Bewusst oder unbewusst dramatisieren die Betroffenen das Risiko, um eine Rechtfertigung für ihre Mutlosigkeit zu haben.

Das wird noch offensichtlicher, wenn wir weiter fragen, wie es dann ein anderer Kollege wagen konnte, dem Chef zu widersprechen. Dann kommen Erklärungen wie: »Ja, der kann sich das leisten, der hat eine Sonderrolle!« Das ist im Einzelfall schwer zu widerlegen, doch selbst wenn es zutreffen sollte, bleibt die Frage, was Ursache und was Wirkung ist: Traut sich dieser Kollege zu widersprechen, weil er eine Sonderrolle hat – oder hat er eine Sonderrolle, weil er sich zu widersprechen traut?

## Mit Mut meinen wir sozialen Mut

Aber wie auch immer: Unsere Behauptung ist ja auch gar nicht, dass solche Situationen ohne jedes Risiko wären – sonst wäre ja auch kein Mut erforderlich. Wenn man Stellung bezieht, besteht zumindest immer das Risiko, dass man nicht weiß, wie die anderen darauf reagieren werden. Am sichersten und risikolosesten ist daher immer, im Unverbindlichen zu bleiben, die anderen »kommen zu lassen« und sich nicht festzulegen, bevor man weiß, wo sie stehen. Das ist in der Tat ungefährlich, aber einen Beitrag zur Weiterentwicklung leistet man damit nicht. Und großen Respekt erwirbt man sich damit auf die Dauer auch nicht.

Sozialer Mut heißt, Farbe zu bekennen, also klar Stellung zu beziehen, ohne zu wissen, wie die anderen reagieren werden. Wenn in diesem Buch von Mut die Rede ist, meinen wir ausschließlich das Eingehen *sozialer* Risiken, und hier vor allem das Riskieren von Ablehnung, Zurückweisung und Widerspruch, einschließlich gekränkter, beleidigter oder aggressiver Reaktionen. Das heißt nicht, dass derartige Reaktionen tatsächlich kommen werden; es heißt nur, dass sie im Voraus nicht völlig auszuschließen sind.

**Mut := sozialer Mut**

- Bereitschaft, sich Anforderungen mit positiven Erwartungen zu stellen
- Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen
- Offenheit, Ehrlichkeit, Authentizität
- Bereitschaft, den ersten Schritt zu machen
- Konfliktbereitschaft/-fähigkeit
- Farbe bekennen, klare Stellungnahme
- Bereitschaft, Ablehnung zu riskieren und gegebenenfalls zu ertragen
- Eigene Fehler offenlegen
- Bereitschaft, Grenzen zu setzen
- Beharrlichkeit, Ausdauer, Am-Ball-Bleiben
- Bereitschaft, Neues zu erproben

**Abb. 1** Indikatoren für sozialen Mut

Den Aspekt, sich sozialen Risiken zu stellen, hebt auch die Definition des Düsseldorfer Individualpsychologen Robert F. Antoch hervor:

*»Sich auf eine vorbehaltlose Auseinandersetzung mit Problemen und mit anderen Menschen einzulassen, die dabei auftretenden Misserfolge gegebenenfalls ohne Angst vor Wertverlust auch auf sich zu beziehen und daraus zu lernen, ähnliche Situationen beim nächstenmal zu bestehen – das ist der Kern der individualpsychologischen Definition von Mut.« (Antoch 1981, S. 57)*

### **Eingehen sozialer Risiken**

Sozialer Mut ist zum Beispiel erforderlich, um anspruchsvolle Kunden zu beraten. Bei ihnen muss man immer damit rechnen, dass sie kritische Fragen stellen, dass sie unangenehm sachkundig sind oder auch mit einer skeptischen Grundhaltung an die eigenen Angebote herangehen, dass sie viel zu hinterfragen, zu bemängeln und auszusetzen haben. Es besteht sogar das Risiko, dass sie einen auf dem falschen Fuß erwischen und einem Wissenslücken oder, noch schlimmer, Fehlinformationen nachweisen.

Das kann unter Umständen ziemlich unangenehm sein – trotzdem muss man die Kirche im Dorf lassen: Eine Gefahr für Leib und Leben besteht dabei in aller

Regel nicht, und auch die häufig zu hörende Behauptung, eine solche Situation wäre furchtbar oder gar unerträglich, ist eine maßlose Übertreibung – Ausdruck einer Haltung, die der amerikanische Therapeut Albert Ellis »katastrophisieren« nannte. Man muss sich davor hüten, sich selbst zu entmutigen, indem man unangenehme Situationen zum Menschheitsdrama aufbläst. Natürlich ist es stressig, von einem kritischen Kunden »gegrillt« zu werden, doch unerträglich ist es keineswegs: Spätestens nach ein oder zwei Stunden ist das Gespräch vorbei, und auch von seinen Nachwirkungen hat man sich wohl selbst im schlimmsten Fall nach ein paar Tagen erholt.

Umgekehrt lohnt es sich zu überlegen, welche Gründe es geben könnte, sich solchen Gefahren auszusetzen: Welche Chancen stehen dem Risiko gegenüber? Selbst die anspruchsvollsten, kritischsten und »unangenehmsten« Kunden kaufen ja von Zeit zu Zeit etwas ein, sowohl für ihren privaten Bedarf als auch erst recht, wenn sie für den Einkauf eines Betriebes verantwortlich sind. In der Regel kaufen kritische Kunden nicht weniger, sondern eher mehr und hochwertigere Produkte als Durchschnittskäufer. Da sie durch ihr Verhalten aber viele Außendienstler verschrecken, entfällt ein entsprechend größerer Teil ihres Kuchens auf die wenigen Verkäufer ab, die sich nicht so leicht den Schneid abkaufen lassen.

Das heißt, bei diesen anspruchsvollen Kunden besteht nicht nur das Risiko eines anstrengenden Gesprächs, sondern es besteht auch die Chance, mit einem größeren Auftrag aus diesem Gespräch herauszukommen oder solch einen Auftrag spätestens nach ein- oder zweimaligem Nachfassen zu erhalten. Mit anderen Worten, das Eingehen solcher Risiken ist keineswegs ein Geschäft, bei dem man nur verlieren kann – im Gegenteil: Es ist eines, bei dem man zwar nicht in jedem Einzelfall, aber im Durchschnitt gewinnen wird.

#### **Fallbeispiel: Mut als Wettbewerbsvorteil**

Pharmareferenten haben die Aufgabe, regelmäßig Ärzte und Apotheken zu besuchen, um sie zur Verschreibung der Medikamente ihres Arbeitgebers zu veranlassen. Ein dankbarer Job ist das nicht: Der Beruf hat keinen hohen sozialen Status; Ärzte und Apotheker betrachten die Pharmareferenten eher als notwendiges Übel – zuweilen auch als unnötig – und behandeln sie entsprechend. Oft müssen sie lange warten, werden vom Personal nicht immer freundlich empfangen und von den Ärzten meist kurz abgefertigt.

Viele Pharma-Außendienstler suchen daher bevorzugt die Praxen auf, in denen sie freundlich behandelt werden, nicht lange warten müssen und in denen der Arzt sich Zeit für sie nimmt. Dummerweise sind darunter häufig Praxen, die nicht gut laufen, sei es, weil sie erst vor kurzem eröffnet wurden oder weil sie keinen sehr guten Ruf haben – und infolgedessen auch kein sehr hohes Verschreibungspotenzial. Mit anderen Worten, die Pharmareferenten haben dort zwar »gute Gespräche«, aber sie erzielen trotzdem nur wenige Verschreibungen, einfach weil die Ärzte nicht genügend Patienten haben.

Nur wenige Außendienstler haben den Mut und die Beharrlichkeit, regelmäßig die gut laufenden Praxen und die anspruchsvollen, oft pharmakritischen Ärzte zu besuchen und im Laufe der



Zeit eine Beziehung zu ihnen aufzubauen. Diese »mutigen« Pharmareferenten haben fast durchweg überdurchschnittlichen Erfolg: Langfristig erzielen sie deutlich höhere Verschreibungsquoten als ihre Kollegen; erstens, weil es ihnen bei vielen Ärzten im Laufe der Zeit doch gelingt, zumindest eine ordentliche Beziehung aufzubauen, und zweitens, weil sie weniger Konkurrenz haben, nachdem ihnen ihre ängstlicheren Konkurrenten das Feld fast alleine überlassen. Ihr sozialer Mut, sich in ein anspruchsvolles und zum Teil feindseliges Umfeld zu wagen und dort trotz mancher Kränkungen beharrlich am Aufbau guter Beziehungen zu arbeiten, hat also einen beträchtlichen ökonomischen Nutzen sowohl für sie selbst als auch für ihre Firmen.

### Heiße Eisen anpacken

Auch firmenintern kann es einigen Mut erfordern, heikle Themen anzusprechen, erst recht wenn alle anderen schon seit geraumer Zeit einen weiten Bogen darum machen. Wenn beispielsweise die Zusammenarbeit der ganzen Abteilung darunter leidet, dass zwei Kollegen seit Monaten miteinander im Clinch liegen, kann man sich natürlich auf den Standpunkt stellen, es sei Sache des Vorgesetzten, einzuschreiten und für eine Klärung zu sorgen. Falls der dies aber, aus welchen Gründen auch immer, nicht tut, stellt sich die Frage, ob die Kollegen sich damit abfinden, weiter unter dem Problem zu leiden und ihrem Unmut in der Kaffeeküche Luft zu machen, oder ob sich jemand ein Herz fasst und das Thema auf den Tisch bringt.

Ebenso erfordert es Mut, Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten ein Feedback zu geben, vor allem wenn es unangenehme Aspekte umfasst. Das gilt erst recht, wenn es um tabuisierte Themen geht. Jemandem zu sagen, dass er Mundgeruch hat oder nach Schweiß riecht, ist für die meisten Menschen eine hohe emotionale Hürde. Aber ist es wirklich besser, dem Betroffenen – genauer gesagt, vor allem sich selbst – die Peinlichkeit zu ersparen und ihn weiter so herumlaufen zu lassen? Um sich von ihrer Mitverantwortung zu entlasten, sind viele Menschen schnell mit Ausreden bei der Hand: »Das muss er doch selbst merken.« – »Das muss seine Frau/sein Chef/seine Sekretärin ihm sagen!« – »Das ist doch nicht meine Sache!« Doch diese Ausreden dienen hauptsächlich dazu, unser schlechtes Gewissen zu beruhigen: Auf diese Weise verschaffen wir nur uns selbst ein Alibi und ersparen uns so das stressreiche Handeln trotz Angst.

Besonders deutlich treten die Folgen von mangelndem sozialem Mut oft zutage, wenn Mitarbeiter wegen unzureichender Leistung gekündigt werden. Häufig fallen sie aus allen Wolken und beklagen sich bitter: »Warum hat mir das denn niemand gesagt?!« Da ist sicherlich auch ein Stück Selbstschutz und Selbstverteidigung im Spiel: Manche Mitarbeiter lassen wohl, wie Führungskräfte immer wieder feststellen, auch ein sehr deutliches Feedback nicht an sich heran. Andererseits ist es eine Tatsache, dass solche Kündigungen oft am Einspruch

des Betriebsrats oder spätestens vor dem Arbeitsgericht scheitern, und zwar nicht deshalb, weil es, wie Manager dann herzergreifend klagen, in Deutschland kaum noch möglich ist, sich von jemanden zu trennen, sondern weil sich in der Personalakte kein einziger Hinweis auf gravierende Leistungsmängel findet – oft ist dort im Gegenteil eine lückenlose Reihe von guten oder sogar sehr guten Leistungsbeurteilungen dokumentiert.

### Was mit sozialem Mut *nicht* gemeint ist

Drei Abgrenzungen sind erforderlich. *Erstens*: Sozialer Mut ist nicht mit Tollkühnheit zu verwechseln. Auch wenn soziale Risiken in der Regel weniger existenziell sind als Zusammenstöße mit Zügen oder Lastwagen, heißt das nicht, dass sie allesamt harmlos und weiter nicht ernst zu nehmen wären. Wer am Hofe eines Königs lebt, der bekannt dafür ist, Kritiker sofort in den Kerker zu werfen und sie dort verhungern und verdursten zu lassen, der sollte sich in der Tat überlegen, wie unterbrechungsfrei er seine Wahrheitsliebe leben möchte. Allenfalls könnte er prüfen, wie »alternativlos« das Leben an diesem Hofe für ihn ist. Auch wer sich nachts in der U-Bahn mit aggressiven Betrunknen konfrontiert sieht, sollte tunlichst zweimal darüber nachdenken, ob das der richtige Moment ist, sich und anderen seine soziale Risikobereitschaft zu beweisen.

Apropos »sich beweisen«, *zweitens*: Sozialer Mut hat nichts mit Mutproben zu tun. Bei Mutproben geht es in der Regel darum, sich selbst und anderen die eigene Tapferkeit zu beweisen, indem man Dinge tut, die Überwindung erfordern und zum Teil wirklich gefährlich sind. Das heißt, hier geht um Ansehen, Status und Geltung, aber das eigentliche Motiv des Handelns ist meistens nicht sozialer Mut – im Gegenteil, es ist soziale Angst. Aus Angst, von ihren Mitmenschen als Feigling angesehen zu werden, machen Menschen – vor allem junge Männer – oft lebensgefährlichen Unsinn: springen von Brücken, klettern auf fahrende S-Bahnen oder legen sich mit überlegenen Gegnern an. Doch so sehr diese Mutproben die Überwindung von Angst verlangen, bei genauerem Hinsehen würde es meist noch mehr sozialen Mut beweisen, sich solchen Übungen zu verweigern als sich ihnen zu unterwerfen.

Bei Mutproben geht es vor allem darum, vor den anderen gut dazustehen – somit geht es dabei letztlich um die eigene Person. Bei wirklichem Mut geht es gerade nicht darum, wie man selbst dasteht, sondern es geht darum, nach bestem Wissen und Gewissen das zu tun, was die Situation erfordert, ohne Rücksicht darauf, wie man selbst dabei dasteht und was die anderen denken könnten. Niemand hat diesen Unterschied besser auf den Punkt gebracht als der Individualpsychologe Fritz Künkel (1889–1956): Er unterschied zwischen »ichhaftem« und »sachbezogenem« Handeln. Mutproben sind »ichhaft«, weil auf die eigene Geltung bezogen – wirklicher Mut dagegen ist »sachbezogen«; ihm geht es darum, das sachlich Notwendige zu tun, nämlich das, was die (gemeinsame)

Sache weiterbringt. Das verlangt nicht, dass einem die eigene Wirkung auf andere völlig egal ist, aber sie bestimmt nicht das Handeln (Künkel 1929, S. 1 ff.).

*Drittens* kommen wir beim Thema Mut um eine ethische Wertung nicht herum. Zwar erfordert es auch Mut, Banken zu überfallen oder seine ersten Karriereschritte als Trickbetrüger zu machen. Aber das sind schädliche, destruktive Formen von Mut, die gegen andere Menschen und gegen die Gemeinschaft gerichtet sind. Insofern handelt es sich dabei, streng genommen, nicht um (pro-) sozialen, sondern um antisozialen Mut, und der ist weder anstrebenswert noch förderungswürdig. Alfred Adler und Rudolf Dreikurs waren sogar der Meinung, dass dieser antisoziale Mut in Wirklichkeit nur ein Mut der Verzweiflung ist, der dann aufkommt, wenn Menschen die Hoffnung aufgegeben haben, zu einem anerkannten und nützlichen Mitglied der Gemeinschaft werden zu können, und sich deshalb entscheiden, sich, wie Adler und Dreikurs es nannten, »auf die unnütze Seite des Lebens zu schlagen«.

So wie wir Mut im Weiteren verstehen, gehört dazu etwas, was die alten Individualpsychologen Gemeinschaftsgefühl nannten: Der Wille, einen positiven, konstruktiven Beitrag zu einem größeren Ganzen zu leisten – zu einer Beziehung, einer Gruppe, der man angehört, zu einer Firma oder einer Gemeinschaft, zum eigenen Land oder auch zur Menschheit insgesamt. Ein Handeln, das zum Ziel hat, nur den eigenen Nutzen zu mehren und/oder anderen gezielt zu schaden, ist in diesem Sinne kein *sozialer* Mut. Auch hier passt Künkels Unterscheidung zwischen ichhaftem und sachbezogenem Handeln, vor allem wenn man »sachbezogen« so versteht, wie es von Künkel gemeint ist, nämlich im Sinne von »auf die gemeinsame Sache bezogen«.

►► Wenn in diesem Buch von Mut die Rede ist, meinen wir ausschließlich sozialen Mut, das heißt, die Bereitschaft, soziale Risiken einzugehen, indem man zum Beispiel auf andere zugeht, kritische Themen anspricht, in Vorleistung geht oder klar Stellung nimmt, ohne jeweils zu wissen, wie der oder die anderen darauf reagieren werden. Wer diesen Mut aufbringt, statt abzuwarten oder sich in sicherer Unverbindlichkeit zu verstecken, riskiert Ablehnung, Zurückweisung und Widerspruch, einschließlich gekränkter, beleidigter oder aggressiver Reaktionen. Aber er hat zugleich die Chance, Beziehungen zu verbessern, Konflikte auszuräumen und die gemeinsame Sache voranzubringen. Das heißt nicht, dass solche negative Reaktionen zwangsläufig kommen werden; es heißt nur, dass sie im Voraus nicht völlig auszuschließen sind. Sozialer Mut ist ein Schlüssel zum Erfolg von Individuen und Organisationen, weil er Entwicklungen voranbringt und neue Chancen eröffnet. ◀◀

**Übung: »Einmal angenommen, ich wäre mutiger ...«**

Um sich die Bedeutung des Muts für das eigene Leben bewusst zu machen, empfiehlt Theo Schoenaker eine einfache, aber überaus kraftvolle Übung. Sie besteht darin, in einer ruhigen Stunde zwei Fragen nachzuhängen:

- Einmal angenommen, ich wäre mutiger, dann hätte ich ...
- Einmal angenommen, ich wäre mutiger, dann würde ich ...

Das Schöne an dieser Übung ist, dass sie Sie zu nichts zwingt und zu nichts verpflichtet. Denn wir begeben uns ja in einen hypothetischen Raum. Dennoch vermittelt dieses Gedankenspiel eine Idee von den Chancen und Potenzialen, die sich uns mit mehr Mut eröffnen würden.

Lassen Sie daher einfach Ihre Gedanken schweifen, ohne innerlich gleich wieder einen Fuß auf der Bremse zu haben: Es ist ja nur ein Gedankenexperiment, dem man sich zum Beispiel auf einer längeren Zugfahrt, auf einem Spaziergang oder an einem Sonntagnachmittag überlassen kann. Schauen Sie einfach mal, was Ihnen für Gedanken und Ideen kommen.

Wie es nach diesem Gedankenspiel weitergeht, ist allein Ihre Entscheidung. Es ist völlig legitim, anschließend zu sagen: »Hübsche Ideen, aber das ist mir alles doch viel zu riskant und viel zu gefährlich. Da lasse ich lieber die Finger davon.« Vielleicht finden Sie aber auch an einer der Ideen so viel Gefallen, dass Sie ins Grübeln kommen, ob Sie sich nicht doch ein Herz dazu fassen sollen. Beides darf sein.

Interessant wird es, wenn man sich diese Frage über eine gewisse Zeit regelmäßig stellt und dabei eine bestimmte Antwort immer wieder auftaucht. Irgendwann stellt sich dann tatsächlich die Frage: »Warum tue ich es nicht endlich ...«

Aber setzen Sie sich nicht unter Druck. Entwickeln Sie vor allem nicht den falschen Ehrgeiz, sich und anderen zu beweisen (!), wie mutig Sie doch in Wirklichkeit sind. Zumindest wenn es um größere Entscheidungen geht und nicht nur darum, einfach mal etwas Neues auszuprobieren, dann lassen Sie sich Zeit. Lassen Sie die Idee reifen, und setzen Sie sich auch mit möglichen Risiken und Nebenwirkungen auseinander. Pflegen Sie – ganz im Sinne obiger Definition von Dinkmeyer und Dreikurs – »die Fähigkeit, mit einer Handlung verbundene Gefahren und mögliche nachteilige Folgen klar zu erkennen« (Dinkmeyer/Dreikurs 1963, S. 59 f.), bevor Sie eine Entscheidung treffen. Denn wie gesagt: Mut ist nicht Leichtsinn. Mut ist die Fähigkeit, im Bewusstsein möglicher Risiken entschlossen und zielstrebig zu handeln. Mut kann aber auch die Entscheidung sein, eine reizvolle Idee fallenzulassen, weil ihre Risiken zu groß sind.

## 2.2 Minderwertigkeitsgefühle, Zugehörigkeit und Geltungsstreben

Auf ihrem Weg, den sie durch ihr Leben wählen, schöpfen die allerwenigsten Menschen ihre Potenziale aus: Eine lange Historie aus entmutigenden Gedanken (»Das kann ich nicht!«) und entmutigenden Signalen der Umgebung (»Dafür hast du kein Talent!«) hält sie zumindest auf manchen Gebieten davon ab, das aus sich herauszuholen, was in ihnen steckt. Subjektiv merken wir das meistens

nicht, weil wir unsere Potenziale in der Regel nur in dem Umfang erkennen, wie wir sie realisieren oder zumindest an sie glauben.

Allzu häufig verwechseln wir die Grenzen unseres Muts – und unsere infolgedessen fehlende Übung – mit den Grenzen unserer Möglichkeiten. Wir sind dann fest davon überzeugt, bestimmte Fähigkeiten nicht oder nur in geringem Umfang zu besitzen: »Das liegt mir halt nicht! Ich habe kein Talent dafür!« Oder auch: »Das macht mir keinen Spaß. Ich finde das einfach nur nervig und anstrengend.« Was trotz der anderen Begründung beinahe dasselbe ist. Denn wie soll etwas Spaß machen, wenn die Ergebnisse, so oft bzw. so selten man es versucht, enttäuschend sind? Wir merken ja nicht, dass sie das vor allem deshalb sind, weil wir mit negativen Erwartungen und »angezogener Handbremse« an die Sache herangegangen sind.

### **Ein festgefügtes Selbstbild**

Je älter wir werden, desto besser wissen wir oder meinen wir zu wissen, was unsere Stärken und was unsere Schwächen sind. Dabei ist uns in aller Regel nicht bewusst, dass diese Stärken und Schwächen keineswegs gottgegeben sind, sondern zum großen Teil eine Spätfolge der teils ängstlichen, teils mutigen Entscheidungen, die wir im Laufe unseres bisherigen Lebenswegs getroffen haben. Vielfach sind unsere Stärken einfach die Kompetenzfelder, an denen wir drangeblieben sind und auf denen wir es deshalb im Laufe der Jahre zu sicherer oder sogar souveräner Beherrschung gebracht haben. Und unsere Schwächen sind die Handlungsfelder, die wir früh aufgegeben haben oder denen wir ausgewichen sind – und die wir infolgedessen auch nicht trainiert haben. Aufgrund dieser Vorgeschichte haben wir auf manchen Gebieten Selbstvertrauen und Zuversicht, auf anderen trauen wir uns nicht viel zu.

Unsere neueren Entscheidungen folgen in den allermeisten Fällen den Weichenstellungen, die wir früher auf unserem Lebensweg getroffen haben, und vertiefen damit deren Spuren: Von Gebieten, auf denen wir glauben, nicht gut zu sein, halten wir uns fern, so gut es geht – und wenn wir nicht ausweichen können, gehen wir mit negativen Erwartungen an sie heran und versuchen, sie einigermaßen unfallfrei und ohne Blamage hinter uns zu bringen: Gleich ob es Tanzen oder Klavierspielen, frei Reden oder das positive Verkaufen einer erbrachten Leistung ist, ob es darum geht, mit fremden Leuten ins Gespräch zu kommen, eine Fremdsprache zu erlernen oder technische Geräte zu bedienen.

Wenn man eine Aufgabe aber mit diesem Grundgefühl anpackt, ist ziemlich sicher, dass man Recht behält: Dann kann daraus kaum ein Erfolg werden. So *machen* wir unsere Erfahrungen, und zwar im doppelten Sinne des Wortes: Wir erleben am eigenen Leib, was wir gut können und was nicht, aber wir erleben es nicht nur passiv, sondern wir führen unsere Erfahrungen durch unsere Erwartungen und die Art unseres Herangehens maßgeblich mit herbei.

Auf diese Weise engen uns unsere inneren Grenzen weit mehr ein als die tatsächlichen Grenzen unserer Fähigkeiten und Möglichkeiten. Nur fällt uns das nicht auf, weil wir uns darin häuslich eingerichtet haben: Weil wir unsere Schwächen als festen Bestandteil unserer Persönlichkeit betrachten, mit denen wir uns wohl oder übel abfinden müssen, machen wir auf den Gebieten, die wir dazu zählen, in aller Regel gar keinen Versuch mehr, sie besser zu entwickeln. Wir haben resigniert und damit die Hoffnung aufgegeben, es dort noch jemals auf einen grünen Zweig zu bringen.

### **Teiltrückzug aus manchen Gebieten**

Dieser Teiltrückzug aus manchen Gebieten erspart uns Erwachsenen viel von der Verunsicherung, der Kinder und Jugendliche ausgesetzt sind. Sie müssen ihre Stärken und Schwächen ja erst noch erkunden und sind dabei ständig mit der Frage konfrontiert, ob sie auf neuen Feldern besser oder schlechter sind als ihre Altersgenossen. Als Erwachsene haben wir unser Leben weitgehend so eingerichtet, dass wir mit unseren Schwächen nur selten konfrontiert werden. Deshalb erleben wir weniger Niederlagen und Rückschläge als junge Menschen, aber zugleich stehen wir unser ganzes Leben lang unter dem Eindruck dieser frühen Erfahrungen. So können wir relativ selbstbewusst durchs Leben gehen – aber um den Preis, dass wir etliche Handlungsfelder ausgeklammert und abgeschrieben haben.

Wie dünn das Eis jedoch ist, zeigt sich, wenn uns jemand dazu bewegen möchte, einen neuen Versuch auf einem jener aufgegebenen Gebiete zu machen. Auf solche wohlmeinenden Impulse reagieren Erwachsene meist noch mehr als Kinder und Jugendliche mit Erschrecken, Irritation und Abwehr. Wenn jemand zum Beispiel davon überzeugt ist, mit Computern nicht zurechtzukommen, dann ist er nicht etwa erfreut und dankbar, wenn ihm jemand anbietet, ihm ein paar Dinge zu zeigen und zu erklären. Vielmehr wird er dieses Angebot mit hoher Wahrscheinlichkeit zurückweisen. Auch selbstbewusste, souveräne Menschen wehren sich oft buchstäblich mit Händen und Füßen dagegen, noch einmal einen neuen Versuch auf einem »abgeschriebenen« Feld zu machen. So groß ist die Souveränität offenbar doch nicht: Unter der beeindruckenden Selbstsicherheit bei »Heimspielen« schlummert offenbar tiefe Mutlosigkeit vor vermeintlich aussichtslosen »Auswärtsspielen«.

Wohl jeder Mensch kennt solche »Inseln des Minderwertigkeitsgefühls«, auf denen er davon überzeugt ist, unheilbar inkompetent zu sein – und mit denen er am liebsten nichts mehr zu tun haben möchte. Jemand, der uns hier ermutigen will, tut uns, jedenfalls aus unserer subjektiven Sicht, keineswegs einen Gefallen. Vielmehr fühlen wir uns von solchen Bemühungen bedrängt oder genervt. Wir tun daher alles, um unserem vermeintlichen Wohltäter mit Worten und Taten deutlich zu machen, dass er sich seine Mühe sparen und uns in Frieden lassen soll.

Das hat in der Praxis eine überraschende Konsequenz: Wer andere Menschen zu ermutigen versucht, wird darin häufig erst einmal entmutigt. Und er muss schon eine große Portion Hartnäckigkeit an den Tag legen, in Verbindung mit viel Empathie, um diese anfängliche Abwehr zu überwinden und eine vorsichtige Überprüfung des negativen Selbstbilds anzustoßen.

### **Minderwertigkeitsgefühle**

Ein Minderwertigkeitsgefühl ist mehr als die bloße Überzeugung oder das Wissen, etwas nicht zu können: Es ist ein Gefühl von Unzulänglichkeit, das Gefühl, so, wie man ist, nicht in Ordnung, nicht gut genug zu sein. Das heißt, zu dem bloßen Unvermögen kommt das Gefühl, wenigstens auf diesem Gebiet schlechter zu sein als die anderen und vor allem schlechter als man sein müsste – und damit auch weniger wert. Dies führt häufig dazu, dass die betreffenden Personen ihre Unzulänglichkeit zu verbergen oder zu überspielen suchen und äußerst empfindlich reagieren, wenn sie damit konfrontiert werden.

Was macht aus einem Nicht-Wissen oder Nicht-Können ein Minderwertigkeitsgefühl? An sich ist ja klar, dass kein Mensch alles wissen und alles können kann. Also kann eigentlich auch niemand den Anspruch an sich selbst erheben, alles zu wissen und alles zu können – und den haben auch die wenigsten Menschen, nicht einmal ausgemachte Perfektionisten. Deshalb stören sich auch die wenigsten daran, dass sie weder Kisuaheli können noch Apnoe-Tauchen. Da diese Fähigkeiten für die allermeisten von uns nicht wichtig sind, fehlt uns auch nichts, wenn wir sie nicht zu besitzen.

Anders ist es, wenn es um Fähigkeiten oder Eigenschaften geht, denen wir eine hohe Bedeutung beimessen – sei es, weil sie uns selbst wichtig sind oder weil wir glauben, sie besitzen zu müssen, um in einer uns wichtigen Gruppe dazuzugehören und in ihr einen angesehenen Platz zu erringen. Je nachdem, zu welchen Kreisen man gehören möchte, können so die unterschiedlichsten Eigenschaften und Fähigkeiten in den Mittelpunkt rücken und plötzlich ungeahnte Bedeutung erlangen: Beispielsweise geht es unter Führungskräften dann vielleicht darum, die richtigen Leute zu kennen, die richtigen Statussymbole zu besitzen oder die richtige Meinung zu vertreten.



---

#### **Übung: Das Gefühl, nicht dazuzugehören**

Bitte nehmen Sie sich ein paar Minuten Zeit, um die folgenden Fragen zu beantworten:

- Kennen Sie das Gefühl, nicht dazuzugehören?
- Wie fühlen Sie sich dann?
- Wie steht es dann um Ihre Leistungsfähigkeit?

Alles Wesentliche dazu finden Sie im folgenden Abschnitt.

---

## Das Bedürfnis nach Zugehörigkeit

Wer auf die Zugehörigkeit zur jeweiligen Gruppe keinen Wert legt, für den ist es ein Leichtes, sich über diese »albernen Spielchen« lustig zu machen. Doch bei den Gruppen, die ihnen wichtig sind, achten selbst die Spötter peinlichst darauf, sich »richtig« zu verhalten, und geraten unter erheblichen Druck, wenn sie die erforderlichen Eigenschaften und Fähigkeiten nicht besitzen.

Im Grunde sind Menschen bereit, fast alles zu tun, um in ihrer Gruppe dazuzugehören. Schon Kinder und Jugendliche passen sich in Kleidung, Sprache und Verhalten enorm an ihre Gruppe an, um dazuzugehören, und grenzen sich, wenn dies dazugehört, aggressiv gegen andere Gruppen ab. Bier zu trinken und zu rauchen, beginnen Jugendliche in der Regel nicht, weil es ihnen schmeckt, sondern um dazuzugehören; manche nehmen deswegen auch Drogen. Beim Militär tun junge Männer alles, um nicht als »Feigling« oder »Kameradenschwein« ausgegrenzt zu werden.

Eine plausible Erklärung für Tapferkeit (die ja evolutionsbiologisch nicht sonderlich sinnvoll ist) ist, dass Menschen mehr Angst vor der Verachtung ihrer Kameraden haben als vor dem feindlichen Feuer. Auch in Politik und Geschäftswelt kommen immer wieder schockierende Fehlleistungen durch »Group-Think« zustande, also letztlich dadurch, dass selbst reife, erwachsene Menschen im Positiven wie im Negativen beinahe alles mitmachen, um sich nicht außerhalb ihrer jeweiligen Gruppe zu stellen.

Bevor man über andere den Kopf schüttelt, lohnt es sich, einmal daran zu denken, wie viele Gedanken wir uns beispielsweise im Vorfeld wichtiger Anlässe machen, um adäquat gekleidet zu sein und wie sehr es uns in Verlegenheit bringen kann, wenn wir uns bei irgendeinem Anlass over- oder underdressed fühlen. Eigentlich, könnte man meinen, geht es dabei um eine völlige Nebensächlichkeit: Was wäre denn dabei, wenn wir ein bisschen anders gekleidet wären als die (meisten) anderen? Woher kommt dann aber dieses entsetzliche Gefühl von Peinlichkeit und Verlegenheit, das wir um jeden Preis vermeiden wollen? Fragt man Leute nach dem Grund, antworten sie, dass sie sich mit der falschen Kleidung deplatziert fühlten – und dass ihnen das so peinlich sei, dass sie am liebsten im Erdboden verschwänden.

So vertraut und nachvollziehbar das klingt, mit etwas Abstand betrachtet ist es eine erstaunliche Aussage: Nicht *ihre Kleidung* würden sie unpassend finden, sondern sich selbst, und zwar gleich in einem so dramatischen Ausmaß, dass sie am liebsten gar nicht da wären bzw. sofort verschwinden würden. Warum nur? Auch wenn es die wenigsten Menschen in Worte fassen könnten, liegt es wohl daran, dass sie das Gefühl hätten, sich mit der falschen Kleidung in ähnlicher Weise außerhalb der Gruppe zu stellen, als wenn sie sich völlig daneben benähmen oder einen schrecklichen Fauxpas begingen.



## **Die Urangst, nicht dazuzugehören**

Die Angst, die hier wachgerufen wird, ist eine existenzielle: Es ist die Befürchtung, an Ansehen und Status in seiner Bezugsgruppe zu verlieren oder im schlimmsten Fall ganz ausgeschlossen zu werden. Sie äußert sich etwa in der angstvollen Frage: »Was sollen denn die Leute von dir/von uns denken?!« Das ist mehr als der Ausdruck krankhafter Überangepasstheit oder der Furcht vor einer starken sozialen Kontrolle: Das Bedürfnis nach Zugehörigkeit und nach einem anerkannten Platz in der Gemeinschaft ist ein elementares menschliches Grundbedürfnis.

Wir Menschen sind auf die Gemeinschaft mit anderen Menschen fast in gleicher Weise angewiesen wie ein Fisch auf das Wasser. Zwar können wir deutlich länger als Fische auf dem Trockenen ohne andere Menschen (über)leben, doch ohne die Beziehung zu anderen Menschen verliert unser Leben seine Verankerung und letztlich seinen Sinn. Unser gesamtes Denken, Fühlen und Handeln spielt sich in sozialen Bezügen ab. Unsere Gefühle haben fast immer einen Bezug zu anderen Menschen – und damit auch die Bewertungen, welche diese Emotionen auslösen. Gleich ob Freude oder Ärger, Wut, Trauer oder Neid, Eifersucht, Mitleid oder Abscheu, in den allermeisten Fällen sind andere Menschen sowohl Auslöser als auch Adressaten unserer Gefühle.

Aber weshalb hat das Zugehörigkeitsgefühl eine so zentrale Bedeutung für unsere Befindlichkeit, unsere Leistung und unser Verhalten? Die Erklärung dürfte sein, dass die Zugehörigkeit zu einer Gruppe für Menschen über Hunderttausende von Jahren eine Überlebensfrage war. Zur Zeit der Jäger und Sammler, die ja den weit überwiegenden Teil der Menschheitsgeschichte ausmacht, hatten Menschen nicht die geringste Chance, als Einzelgänger zu überleben, geschweige denn, ihren Nachwuchs durchzubringen. Sie waren existenziell darauf angewiesen, zu ihrer jeweiligen Horde oder Stammesgesellschaft dazuzugehören, zumal es damals unmöglich war, sich einfach eine andere Horde oder einen anderen Stamm zu suchen, so wie man heute die Firma oder den Wohnort wechselt.

## **Zugehörigkeitsgefühl und Leistung**

Wer schon einmal das Gefühl hatte, sich in einer Gruppe nicht akzeptiert und zugehörig zu fühlen, weiß aus eigener Erfahrung, dass er in solchen Situationen nur ein Schatten seiner selbst ist. Wir sind dann gehemmt und angespannt bis zur totalen Verkrampfung, wollen besonders gut sein und haben zugleich Angst, etwas falsch zu machen und durch ein einziges falsches Wort vielleicht noch mehr Ablehnung auf uns zu ziehen. Selbst unser Gehirn scheint in solchen Situationen nicht mehr richtig zu funktionieren.

Theo Schoenaker hat im Rahmen seiner Encouraging-Trainings unzählige Menschen gefragt, wie es ihnen geht, wenn sie sich nicht zugehörig fühlen. Aus den Antworten wird deutlich, dass sich Menschen in solchen Situationen nicht

nur – im doppelten Sinn des Wortes! – schlecht fühlen; vielmehr betonten sie immer wieder, dass sie sich dann auch dumm fühlten. So überraschend das klingt, eigentlich kennen wir das alle. Wenn wir uns ausgegrenzt und abgelehnt fühlen, dann fühlen wir uns eben nicht bloß unwohl, vielmehr ist dann auch unser Denken blockiert: Es fällt uns nicht mehr viel ein, und wir haben keine Ideen mehr. Dagegen blühen wir auf, wenn wir uns zugehörig, akzeptiert und geschätzt fühlen. Dann geht es uns gut, wir sind entspannt, kommunikativ, ideenreich und (relativ) klar in unseren Aussagen.

Offenbar ist es nicht nur für unsere Befindlichkeit wichtig, ob wir uns akzeptiert und zugehörig fühlen, sondern auch für unsere Leistung. So stellen auch zahlreiche Untersuchungen aus der Pädagogischen Psychologie übereinstimmend fest, dass die Leistung von Schülerinnen und Schülern zum Teil um mehrere Notenstufen variiert, je nachdem, ob ihnen die Lehrer und ihre Mitschüler etwas zutrauen oder ob sie sie für Versager halten und nur auf den nächsten Fehler warten. Vieles spricht dafür, dass Ähnliches auch im beruflichen Umfeld gilt: Ein Mitarbeiter, der von Vorgesetzten und Kollegen als Leistungsträger betrachtet und behandelt wird, wird sich mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht nur besser fühlen, sondern auch höhere Leistungen bringen als einer, der als unfähig und »nicht mehr motivierbar« gilt.

<p><b>Wer sich nicht zugehörig (abgelehnt, ausgegrenzt) fühlt, ist ...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• unsicher</li> <li>• defensiv</li> <li>• vorsichtig</li> <li>• zögerlich</li> <li>• ichbezogen</li> <li>• ungeschickt</li> <li>• risikoscheu</li> <li>• einfalllos</li> <li>• nicht bereit, einen Beitrag zum Ganzen zu leisten</li> </ul> <p><i>Wer sich nicht zugehörig fühlt, fühlt sich nicht nur schlecht, sondern auch dumm! (Schoenaker)</i></p>	<p><b>Wer sich zugehörig (akzeptiert, anerkannt, geschätzt) fühlt, ist ...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• selbstsicher*</li> <li>• zupackend*</li> <li>• mutig*</li> <li>• entscheidungsbereit*</li> <li>• sachorientiert</li> <li>• geschickt*</li> <li>• bereit, mal etwas Neues auszuprobieren</li> <li>• ideenreich*</li> <li>• willens, seinen Beitrag zum Ganzen zu leisten</li> </ul> <p>Nur wer sich zugehörig fühlt, tut mehr als das unbedingt Erforderliche.</p> <p><small>* Immer gemessen am persönlichen Standard / Mutpegel der betreffenden Person</small></p>
--	--

**Abb. 2** Das Gefühl von Zugehörigkeit fördert Beitragsbereitschaft und Leistung

Beides sind sich verstärkende Spiralen. Wer den Eindruck hat, dass seine Leistung geschätzt wird, fühlt sich dadurch auch ermutigt, sich weiter nach Kräften zu engagieren. Das soziale Umfeld wiederum schätzt und achtet vor allem Menschen,

die etwas zum gemeinsamen Erfolg beitragen. Es spornt sie dadurch zusätzlich an, sodass sie buchstäblich über sich hinauswachsen. Wer dagegen das Gefühl hat, dass seine Beiträge ohnehin nicht geschätzt werden, der hat auch wenig Grund, sich anzustrengen, geschweige denn, freiwillig mehr zu tun als er muss. Dies löst wiederum ein negatives soziales Echo aus: Wer wenig beiträgt, sinkt in der Achtung und Wertschätzung der Gruppe, bis er sich schließlich in der Rolle des ungeliebten, nur widerwillig mitgeschleppten und möglicherweise gemobbten Außenseiters wiederfindet.

### Die Bedeutung des Teamklimas

Es liegt nicht nur im Interesse jedes Einzelnen, sondern auch im Interesse jeder Gruppe und ihrer Leitung, dafür zu sorgen, dass nicht der Teufelskreis von Ablehnung, Entmutigung und Resignation in Gang kommt, sondern die Positivspirale von Zugehörigkeit, Ermutigung und Leistung. Bei Menschen, die von sich aus genügend sozialen Mut mitbringen, muss man dafür nicht viel tun; da reicht es, wenn man das Ingangkommen dieser Positivspirale nicht durch entmutigende Interventionen verhindert – und auch nicht zulässt, dass andere sie etwa durch überzogene Kritik und Ausgrenzung sabotieren. Bei anderen, weniger selbstsicheren Menschen ist es oft notwendig, das Gefühl der Zugehörigkeit aktiv zu fördern.

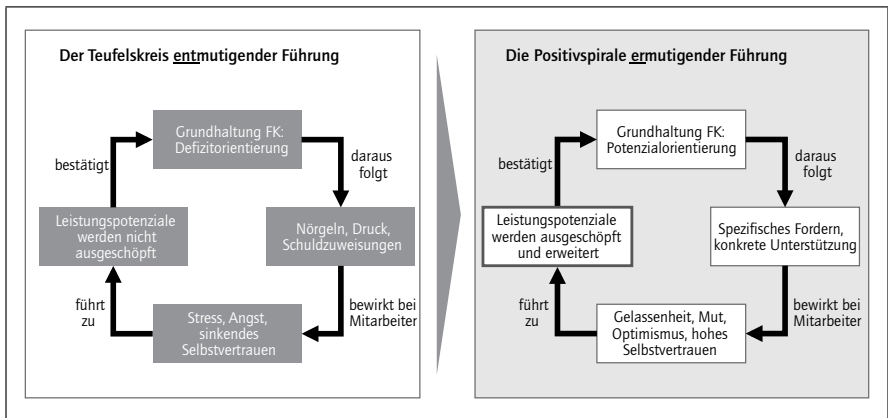


Abb. 3 Ermutigende und entmutigende Führung – zwei Regelkreise

Der Schlüssel zu einem hohen Leistungsniveau ist daher, zum einen durch ein ermutigendes Betriebsklima (→ indirekte Ermutigung, Kap. 4), zum anderen durch gezielte Ermutigung dafür zu sorgen, dass sich möglichst alle Teammitglieder ge-

schätzt und zugehörig fühlen. Dann sind die Betroffenen auch motiviert, ihren bestmöglichen Beitrag zum gemeinsamen Erfolg zu leisten.

Wer sich zugehörig fühlt, ist bereit, nicht nur das zu tun, wofür er zuständig ist, sondern auch das, was unabhängig von allen Zuständigkeiten von der Sache her notwendig ist und getan werden muss. Dieses Gefühl der Mitverantwortung für die Gruppe, der man sich zugehörig fühlt, und die Bereitschaft, einen substantziellen Beitrag zu deren Funktionsfähigkeit und Erfolg zu leisten, nennt die Individualpsychologie das *Gemeinschaftsgefühl*<sup>2</sup>.

Dass sich alle Mitglieder einer Gruppe akzeptiert und zugehörig fühlen, ist keine idealistische Wunschvorstellung; es ist erreichbar, sowohl theoretisch als auch praktisch. Denn es gibt hier keine Konkurrenzsituation in dem Sinne, dass sich in einer Gruppe auf keinen Fall alle zugehörig fühlen könnten. Entgegen manchen gruppendynamischen Legenden muss es keineswegs in jeder Gruppe einen Außenseiter geben; vielmehr können durchaus alle Teammitglieder dazugehören und sich dementsprechend auch akzeptiert und zugehörig fühlen.

Und das ist auch unbedingt anstrebenswert, weil das Entstehen eines Gemeinschaftsgefühls nicht nur für das Teamklima wichtig ist, sondern auch für die Leistungsfähigkeit, Produktivität und Anpassungsfähigkeit einer Gruppe. Denn nur wenn jedes einzelne Teammitglied nicht nur das tut, was es muss, sondern das, was von der Sache her erforderlich ist, kommt in der Summe ein optimales Ergebnis zustande. Das Mitdenken, das von Unternehmern und Managern ebenso häufig wie vergeblich gefordert wird, gründet im Gemeinschaftsgefühl, in der Mitverantwortung für die gemeinsame Sache.

### Subjektive und objektive Zugehörigkeit

Wie entsteht Zugehörigkeit? Ganz einfach, könnte man denken: Ein neugeborenes Kind gehört einfach kraft seiner Geburt zu der Gemeinschaft, in die es hineingeboren wurde: zu seinen elterlichen Familien, in früheren Zeiten zu seinem Clan und seinem Stamm, heute zu seiner Gemeinde, zu seinem Land und zu der Gemeinschaft aller Menschen auf dieser Erde. Desgleichen gehört ein Schüler automatisch zu der Schulklasse, der er zugeteilt worden ist, und ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin gehört automatisch zu der Firma, die ihn bzw. sie eingestellt hat, und zu der Gruppe oder Abteilung, die ihre Einstellung beantragt hat.

---

2 Adlers Begriff des Gemeinschaftsgefühls ist immer wieder kritisiert worden, weil er unklar und unwissenschaftlich sei und weil er die deskriptive («So sind Menschen») und die normative Ebene («So sollten Menschen handeln») vermenge. Für praktische Zwecke ist er aber ausgesprochen nützlich, weil er den Zusammenhang zwischen der Bereitschaft, seinen bestmöglichen Beitrag zu leisten, und dem Zugehörigkeitsgefühl sichtbar macht. Für die Gesamtleistung und den Erfolg jeder Organisation macht es einen entscheidenden Unterschied, ob die Mitarbeiter nur tun, was ihnen gesagt wird bzw. wofür sie zuständig sind, oder ob sie mitdenken und von sich aus tun, was für den Erfolg des Geschäfts notwendig ist.