

SCHÄFFER  

---

POESCHEL

---

Winfried Berner/Regula Hagenhoff/Thomas Vetter/  
Meik Führung

# Ermutigende Führung

Für eine Kultur des Wachstums

2015  
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart



Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und alterungsbeständigem Papier.

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)  
Druck und Bindung: C. H. Beck, Nördlingen  
Printed in Germany  
Oktober 2015

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

---

# 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 überlebenssichernde

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