

Rezension

„Mut tut gut“

Für eine bessere Lebensqualität

Das Konzept der Ermutigung hat eine zentrale Stellung in der individualpsychologischen Pädagogik und Theorie. Die "Individualpsychologen der zweiten Generation" Rudolf Dreikurs und Erik Blumenthal haben darüber lesenswerte Bücher geschrieben (siehe Rezensionen bei MWonline), doch erst Theo Schoenaker, Schüler der beiden, hat daraus in den 80er Jahren ein systematisches Trainingsprogramm für Erwachsene entwickelt, das sogenannte "Encouraging Training". Es zielt darauf, ganz normale Erwachsene darin zu schulen, mehr (sozialen) Mut zu entwickeln und damit zugleich ihre Umgebung (Kinder, Lebenspartner, Freunde, Arbeitskollegen) mehr zu ermutigen, statt sie durch ständiges Nörgeln, Kritisieren und Fehlersuchen zu entmutigen. "Mut tut gut" ist das Buch zum Encouraging-Training, kann aber ebenso gut für sich alleine gelesen werden, oder auch um herauszufinden, ob ein Encouraging-Training etwas für einen selbst sein könnte.

Die meisten Menschen, die den Begriff Ermutigung hören, verstehen ihn spontan als Synonym für Loben und Anerkennung. Das ist insofern nicht völlig falsch, als die gemeinsame Grundrichtung tatsächlich ist, die Aufmerksamkeit auf das zu lenken, was gut und förderungswert ist, gemäß dem besten Satz aus dem "One Minute Manager": "Catch people doing something right." Andererseits ist es hinreichend falsch, um uns daran zu hindern, den wahren Kern der Ermutigung zu erkennen und damit auch ihre volle Tragweite und ihr Potenzial, das weit über Lob und Anerkennung hinausreicht. Der entscheidende Unterschied ist, dass sich Lob und Anerkennung in aller Regel auf Erfolge bezieht (und damit vergangenheitsorientiert ist), während Ermutigung sich auf den Weg, auf die Anstrengung, auf das Bemühen richtet (und damit zukunftsorientiert ist).

Erfolge anzuerkennen, ist zwar auch nicht verkehrt; es kann eine wichtige Bestätigung sein, vor allem wenn der Lobende – privat oder beruflich – eine wichtige Bezugsperson ist. Doch Erfolge belohnen sich im Grunde selbst: Wer bei einer Sache erfolgreich war, merkt das ja in der Regel selber und sieht sich durch den Erfolg in seinen Anstrengungen bestätigt. Insofern ist der Augenblick des Erfolgs nicht der Moment, in dem wir der Ermutigung am dringendsten bedürfen. Ermutigung ist dort am wichtigsten, wo sich der Erfolg noch nicht eingestellt hat und wo die Zweifel wachsen, ob er jemals zu erreichen ist. Sie setzt dort an, wo Mutlosigkeit und Verzagtheit aufkommen oder bereits Platz gegriffen haben; Ermutigung gibt Impulse, "dranzubleiben", die Durststrecke durchzustehen und nicht aufzugeben. Sie macht Mut, sich bereits aufgegebenen Herausforderungen neu zu stellen und sie trotz Rückschlägen beharrlich zu bewältigen. Ich stehe nicht an zu sagen: Das Konzept der Ermutigung ist eines der wichtigsten, wenn nicht das wichtigste Konzept für den – beruflichen wie privaten – Umgang mit anderen Menschen (wie auch mit sich selbst), das ich jemals kennengelernt habe.

Diese Tragweite aus dem Buch zu erkennen, ist allerdings nicht ganz einfach – dafür kommt es trotz des plakativen Titels fast zu bescheiden daher. In sehr einfacher, prägnanter, völlig unkomplizierter Sprache erklärt der erfahrene Individualpsychologe Theo Schoenaker, was er uns zum Thema Mut und Ermutigung zu sagen gibt. Ich muss zugeben, dass diese Einfachheit bei mir phasenweise einen paradoxen Effekt hatte: Sie erleichterte mir den Zugang zu Schoenakers Gedankenwelt nicht, sondern erschwerte ihn. Warum? Weil sie für mich die Frage aufwarf, ob die Dinge wirklich so einfach sind oder ob hier nur einer jener gnadenlosen Vereinfacher am Werk ist, die das Leben einfacher darstellen als es ist. Infolgedessen kam ich mit dem Buch auch nicht so recht voran. Ich hatte es monatelang angelesen herumliegen, las

ab und zu ein paar Seiten und ließ es dann wieder liegen. Psychologen werden hier unschwer einen Annäherungs-Vermeidungskonflikt diagnostizieren – unklar ist, ob er mehr über das Buch aussagt oder mich.

Das änderte sich schlagartig, als ich im Februar 2006 die Gelegenheit hatte, Theo Schoenaker bei einem Vortrag zu erleben. Er ist mittlerweile weit über 70 Jahre alt und hat die unaufdringlich-souveräne Ausstrahlung eines Grandseigneurs, der es nicht mehr nötig hat, irgendwem etwas zu beweisen – und der es sich deshalb auch leisten kann, auf Spektakel und Impioniergehabe zu verzichten. Er spricht ruhig und eindringlich, in einer sehr einfachen, anschaulichen, klaren Sprache, mit der er offensichtlich auch einfache Leute erreicht, ohne "Intellektuelle" zu verprellen. Denn die Klarheit und Schlichtheit seiner Argumentation ist eben keine gnadenlose Vereinfachung; sie ist Ausdruck der Tatsache, dass er sein Metier wirklich durchdrungen hat und zudem die Fähigkeit besitzt, die Funktionsweise unseres Innen- und Beziehungslebens auf außergewöhnlich leicht nachvollziehbare Weise darzustellen: wirklich einer der "alten Meister" der Tiefenpsychologie in Deutschland. (Für alle, die dies neugierig macht, die aber wegen eines einzigen Vortrags nicht nach Bocholt reisen möchten: Einige von Schoenakers Vorträgen gibt es auch auf CD; sie können trotz mittelprächtiger Tonqualität uneingeschränkt empfohlen werden. Bezug direkt beim RDI-Verlag; www.rdi-verlag.de.)

Seit ich Theo Schoenaker "live" gehört hatte, konnte ich erstaunlicherweise auch sein Buch gut lesen. Ausschlaggebend war wohl wirklich, dass seither meine inneren Vorbehalte in Bezug auf "gnadenlose Vereinfachung" restlos und rückstandsfrei ausgeräumt sind. Natürlich kann man sich trotzdem daran stören, dass er seine Leser mit "Du" anspricht; man kann es aber auch einfach als seinen Stil akzeptieren und sich dann auf die Sache konzentrieren.

Das Buch "Mut tut gut" besteht aus sieben Kapiteln. Das erste "Die entmutigende Gesellschaft" beschreibt, wie die herrschenden Sitten und Gebräuche in unserer Kultur uns den Mut nehmen und die Angst in uns schüren, "im Grunde doch eine Niete zu sein" (S. 30). Ständiges Kritisieren, Ermahnungen, Warnungen, gutgemeinte Ratschläge, aber auch Verwöhnung, unnötige "Hilfe" und andere Mechanismen untergraben von Kindesbeinen an unseren Lebensmut. Die Folge ist die Entstehung von Minderwertigkeitsgefühlen: "Keiner kann von sich sagen, er habe genug Mut und Vertrauen." (S. 15) Wir alle lernten – in unserer eigenen Variation – zu glauben: 'Ich kann es nicht', 'Ich bin nicht gut genug'. Wir verloren den Mut und lernten, Angst zu haben." (S. 17) Ein besonders wirksamer Entmutigungsmechanismus ist die "üble Nachrede", das heißt, "das Sprechen über die Fehler und Schwächen anderer in deren Abwesenheit." (S. 22) Ermutigung mündet sehr häufig in Vermeidung und Verweigerung, sowohl im beruflichen als auch im privaten und gesellschaftlichen Leben. Faulheit, Bequemlichkeit und Lustlosigkeit sind aus dieser Warte oft die Symptome von Entmutigung.

Im zweiten Kapitel "Ermutigende Erkenntnisse" bietet Schoenaker eine kompakte und praxisorientierte Einführung in die Grundgedanken der Individualpsychologie. Da der Mensch ein soziales Wesen ist, kann er nur dann optimal funktionieren, wenn er sich seines Platzes in der Gemeinschaft sicher ist: "Wenn wir uns in einer Gemeinschaft, zum Beispiel am Arbeitsplatz oder in der Familie, zugehörig fühlen, dann erledigen wir unsere Aufgaben erfolgreich. Wir sprechen und überlegen mit den anderen, arbeiten zusammen zum Wohle des Ganzen, ohne uns zu fragen, ob wir gut oder schlecht sind. wir fühlen uns einfach gut. Wir haben ja unseren Platz. Wer als Kind das Glück hatte, sich in der Herkunftsfamilie derart zugehörig zu fühlen, der überträgt dieses Gefühl der Sicherheit und die Bereitschaft, zum Wohle der Gemeinschaft beizutragen, auch auf das Erwachsenenleben und fühlt sich als ein gleichwertiger Teil der ganzen Menschheit." (S. 15)

Gemäß den Leitgedanken der Individualpsychologie beschreibt er den Menschen als ein Entscheidungen treffendes Wesen ("Das, was Du willst, wird sichtbar in dem, was Du tust"; S. 55), als ein zielorientiertes Wesen und als ein unvollkommenes Wesen ("Ich bin nicht auf der Welt, um der Beste zu sein, sondern um mein Bestes zu geben"; S. 75). In seiner anrührenden Griffigkeit "typisch Schoenaker" ist, dass er uns als "Kinder in einer alternden Haut" charakterisiert, die sich nicht nur ewig kleiner fühlen als es ihrer Konfektionsgröße entspricht, sondern auch lebenslänglich und zumeist unbemerkt mit den zentralen Themen ihrer Kindheit auseinandersetzen: "In Deinen ersten fünf, sechs Kinderjahren überprüfst Du diese Meinungen, die Du gebildet hast, immer wieder und kommst zu der Überzeugung, dass sie richtig sind. Für Dich sind es keine subjektiven Wahrheiten, sie sind für Dich objektiv gültig. All diese Meinungen und Überzeugungen zusammen nennen wir den Lebensstil. (...) Der Lebensstil übt einen großen Einfluss auf unser Leben aus, aber wir sind ihm nicht ausgeliefert. Wir können uns bemühen, diese in uns wirksamen psychischen Prozesse und Gesetzmäßigkeiten kennenzulernen. Und wir werden durch Ermutigung und Übung mehr Auswahl an Verhaltensmöglichkeiten bekommen und so flexibler auf die verschiedenen Lebenssituationen reagieren können." (S. 92ff.)

Während Schoenaker bis dahin weitgehend die Grundgedanken der klassischen Individualpsychologie rekapituliert hat, kommt ab dem Kapitel 3 "Die Ermutigung" immer mehr sein eigener Beitrag zur Fortentwicklung der Disziplin und vor allem ihrer Anwendung zum Tragen. Ermutigung ist für ihn "jedes Zeichen der Aufmerksamkeit, das anderen oder uns selbst Mut macht oder Auftrieb gibt." (S. 109). "Ermutigung führt dazu, dass der Mensch gedanklich nicht um sich selbst kreist, sondern mehr Vertrauen zu und Interesse für andere entwickelt und bereit ist, seinen Beitrag zum Wohle der Gemeinschaft zu leisten." (S. 110) Das ist insofern eine zentrale Aussage, als es deutlich macht, dass Ermutigung nichts mit egozentrischer Selbstbespiegelung zu tun hat, sondern uns im Gegenteil öffnet für die Hinwendung zur Gemeinschaft und zu der Frage, worin unser eigener Beitrag zum Ganzen liegt.

So viel Gemeinschaftsorientierung mag den einen oder anderen skeptisch oder gar misstrauisch stimmen in einer Gesellschaft, die sich dem extremen Individualismus verschrieben hat. Doch sie hat nichts, aber auch gar nichts zu tun mit dem faschistischen Prinzip "Du bist nichts, dein Volk ist alles" (das kaum verhohlen auch manche Unternehmenskulturen durchzieht). "Gleichwertigkeit" heißt im Gegenteil, dass jeder Einzelne genauso viel wert ist wie jeder andere: nicht mehr, aber auch nicht weniger. Kein Zufall sicher, dass Schoenaker in diesem Zusammenhang Maria Montessori zitiert: "Was man als Ermutigung, Trost, Liebe, Achtung bezeichnet, das sind Hebel für die Seele des Menschen, und je eifriger sich jemand in diesem Sinne bemüht, desto nachhaltiger erneuert und stärkt er das Leben um sich herum." (S. 112) Denn "wenn wir als Gleichwertige leben wollen, können wir das menschliche Verhalten nicht mehr durch äußeren Druck, Machtausübung, Kontrolle, Angstmachen, Befehl und Gehorsam bestimmen. Wir müssen umlernen, wenn wir andere zur Gleichwertigkeit anregen und zur Mitarbeit gewinnen wollen. Es gilt, den anderen von innen heraus zur Zusammenarbeit und zu nützlichen Beiträgen zu aktivieren. Das ist möglich, wenn wir sein Zugehörigkeitsgefühl stärken und ihm Mut machen. Ermutigung ist der Weg, der dahin führt." (S. 113)

Im Abschnitt "Die andere Haltung" erläutert Schoenaker, was die persönlichen Vorbedingungen für Ermutigung sind: "Wir können andere erst ermutigen, wenn wir glauben, dass wir so, wie wir sind, gut genug sind, (...) wenn wir Selbstvertrauen haben, (...) wenn wir aufhören zu glauben, dass Kritisieren nützlich ist." (S. 113 ff.) Diese letzte Aussage, die eigentlich jeden Vorgesetzten vom Schichtführer bis zum Vorstandsvorsitzenden zutiefst beunruhigen müsste, begründet Schoenaker mit der "Kritikfalle", das heißt der "Tatsache, dass verstärkte Kritik erst recht jenes Verhalten erzeugt, das kritisiert wird" (S. 117) – eine Aussage, die vor allem

durch die erziehungspsychologische Forschung in der Tat furchterregend gut belegt ist. Dennoch, so macht Schoenaker später deutlich, bedeutet Ermutigung nicht, negative oder kritische Aspekte auszublenden, zu verschweigen oder zu verharmlosen. Sie sollen durchaus benannt und bearbeitet werden, allerdings ohne sie unangemessen aufzublasen. Sein beherziger Ratschlag für den Umgang mit negativen Aspekten lautet lediglich: "Mach's nicht so wichtig!" (S. 137)

In Kapitel 4 behandelt Schoenaker "Erstrebenswerte Qualitäten", das heißt "bestimmte Verhaltensweisen, die es wahrscheinlicher machen als andere, dass Deine Ermutigungen ankommen" (S. 160). Er stellt darin zehn wichtige Qualitäten vor, vom (echtem) Interesse für andere und Geduld über den freundlichen Blick und die freundliche Stimme bis zum Anerkennen von Versuchen und Fortschritten und selbstverantwortlichem Handeln. Natürlich kann man einwenden, dass das alles nichts Neues ist: So wurde die Bedeutung von Aufmerksamkeit und gutem Zuhören schon von zahlreichen Autoren vor Schoenaker hervorgehoben. Doch ist es nicht nur die nach wie vor defizitäre Praxis, die solche Hinweise legitimiert. Der zentrale Beitrag Schoenakers liegt in meinen Augen darin, den Schritt von den förderlichen (= ermutigenden) Verhaltensweisen im Gespräch in zu einer ganzheitlichen Ermutigung und den dafür förderlichen Verhaltensweisen gemacht zu haben. Und die Quantität schlägt hier in der Tat um in eine neue Qualität.

"Wege zur Selbst- und Fremdermutigung" stellt das 5. Kapitel vor. Eine zentrale Rolle spielt dabei die aktive Umgestaltung unseres inneren Dialogs zu einem "konstruktiven Selbstgespräch": "Die Erfahrungen aus der Kindheit, die uns als Leitlinie dienen, uns anspornen oder uns warnen, sind Selbstgespräche, die immer dem Lebensstil entsprechen. Da der Lebensstil relativ konstant ist und wir unbewusst unsere Erinnerungen aufgrund des Lebensstils wählen, erzählen wir uns im Sinne von Selbstgesprächen auch immer wieder die gleichen Geschichten. Dadurch leben wir in einer ganz eigenen Grundstimmung, die die Wiederholungen der Erfahrung aus der Kindheit begünstigt. (...) Das Ergebnis der Programmierung, der Glaube, ist unsere Einstellung zu uns und zum Leben. Diese Einstellung ist die Basis für die Entwicklung unserer Gefühle." (S. 206 f.)

Kern der Selbstermutigung ist, "unsere `So-ist-das´-Pseudowahrheiten" zu erkennen und zu korrigieren, denn, so Schoenaker in unnachahmlicher Prägnanz, "das Gefühl ist echt, aber das Programm ist falsch." (S. 213) Ähnlich wie manche anderen therapeutischen Schulen empfiehlt er, das "neue Programm" im Form eines konstruktiven, ermutigenden Zielsatzes zu fassen, und er erläutert, was es dabei zu beachten gilt und welche Fallen dabei umgangen werden sollten. Daran schließen sich 24 "Übungen zur Selbst- und Fremdermutigung" an.

Das kurze 6. Kapitel enthält zwei ermutigende Märchen, die aus seiner langjährigen Arbeit im Encouraging Training stammen. Wer sich davon angesprochen fühlt, findet weitere Encouraging-Märchen in dem schmalen Bändchen "Die alte Eiche", das im gleichen Verlag von Julitta Schoenaker und Britta Seeler-Kreimeyer herausgegeben wurde. Das letzte Kapitel schließlich stellt auf zweieinhalb Seiten das Encouraging-Training nach dem Schoenaker-Konzept vor, die mittlerweile von mehreren Instituten im deutschen Sprachraum angeboten werden. Wie eine Umfrage bei 1300 Teilnehmern ergab, bewirken diese Trainings spürbare Verbesserungen sowohl im Bezug auf das eigene Selbstwertgefühl als auch auf das Verhältnis zu anderen Menschen.

"Mut tut gut" ist sicher kein "Business Book" im klassischen Sinne: Auch wenn gelegentlich auch Beispiele aus dem beruflichen Bereich verwandt werden, kreist es in erster Linie um die persönliche Lebensführung. Da wir Menschen jedoch ganzheitliche Wesen sind (daher übri-

gens auch die Bezeichnung In-dividual-psychologie), ist diese "Ermutigung zum Ermutigen" für das Berufsleben genauso wichtig wie für den Umgang mit Kindern, Eltern und dem Lebenspartner. Und da nicht nur dieses unser Land an einem chronischen Mangel an Mut leidet, sondern auch zahlreiche Firmen an genau demselben Problem kranken, kann ich es auch Führungskräften und vor allem Top Managern mit größtem Nachdruck empfehlen.

Winfried Berner
Die Umsetzungsberatung
www.umsetzungsberatung.de/