

# "Es gibt immer etwas zu lernen"

Ein Gespräch von Winfried Berner mit Theo Schoenaker, aufgezeichnet im Juli 2020

Guten Tag, meine Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

willkommen in unserer Videoreihe "Ermutigende Führung – ermutigende Führungskultur". Diesmal habe ich etwas ganz Besonderes für Sie, nämlich ein Gespräch mit Theo Schoenaker, dem Altmeister der Ermutigung.

Der Name ist Ihnen ja aus vielen der Videos bekannt, ich habe ihn sehr häufig zitiert – wahrscheinlich so häufig, das mir das bei einer Masterarbeit rot angestrichen worden wäre, mit der Mahnung, ich solle mich nicht so stark auf eine einzige Quelle stützen. Aber wenn es um die Themen Mut und Ermutigung geht, kommt man einfach an Theo Schoenaker nicht vorbei. Und heute haben wir ihn live bei uns.

Er inzwischen 88 Jahre alt, aber weiterhin voll aktiv, macht jeden Morgen, hat er mir erzählt, mit dem Fahrrad seine Runden, hält aber auch weiter seine Inspirationstage, bildet Encouraging Trainer aus, zusammen mit seiner Frau Julitta, und bringt auch regelmäßig einen Newsletter heraus. Heute haben bei Ihnen hier zu Gast – herzlich willkommen, Theo, ich freue mich sehr, dass wir miteinander ein Gespräch führen können!

*In der Individualpsychologie hat das Thema Mut und Ermutigung ja schon immer eine große Rolle gespielt. Schon Alfred Adler, der Begründer, und Rudolf Dreikurs, sein Meisterschüler, haben die zentrale Bedeutung dieses Themas betont, Du aber bist noch einen Schritt weiter gegangen, hast sie ins Zentrum Deiner Arbeit gestellt und im Grunde genommen auch ins Zentrum Deines Lebens. Was hat Dich dazu bewogen?*

Schon früh in meinem Leben, so mit 16 oder 17, als ich in den letzten Wehen meiner Pubertät lag, und ich hatte es richtig schwierig, da hat ein Freund von meinem Vater erfahren, dass mir [nicht] gut geht und ich ein lästiger Junge bin. Da hat er meinem Vater ein Buch gegeben über praktische Psychologie und gesagt, gib das mal dem Theo, das wird ihm gut tun.

Und ich kann Dir sagen, das hat mir gut getan. Vielleicht weniger das Buch, obwohl es gut war, als die Tatsache, dass da in einer Zeit, wo ich an niemand glaubte, jemand war, der an mich glaubte und sagte, gib das mal dem Theo, das wird ihm gut tun. Mit anderen Worten, der hat darauf vertraut, dass ich daraus wohl die richtigen Schlüsse ziehe. Es war wie eine Wende in meinem Leben, was ich da gelernt habe, hat mich auch nie mehr verlassen.

Das andere ist, und das ist vielleicht das wichtigere, ich habe als Logopäde mit erwachsenen Leuten gearbeitet, die stottern. Und die Behandlung von erwachsenen Stotterern ist das Hauptthema in meinem Leben gewesen etwa 25 Jahre lang. Da habe ich gemerkt, dass alles, was ich in meiner Ausbildung gelernt hatte an Übungen, die man machen kann mit jemandem, der stottert, Sprechübungen, Atemübungen und so weiter, dass ihm das im Grunde alles nicht sehr hilft, wenn man ihn nicht bestärkt darin, dass er an sich selbst glaubt und glaubt, dass er sprechen kann. Denn er kann ja sprechen, er stottert nur in bestimmten Situationen.

Und das war so die Herausforderung. Wie kriege ich Menschen dazu, dass sie an sich selbst glauben? So kam also die Ermutigung sehr stark in den Vordergrund.

*Das hätte ja auch dazu führen können, dass Du einfach Logopäde bleibst, der aber als Logopäde sehr stark auf Ermutigung setzt. Aber Du hast Dich ja eigentlich, soweit ich verstehe, aus der Logopädie weitgehend zurückgezogen und das Ermutigen, das Mut machen, zum Schwerpunkt Deiner Arbeit gemacht.*

Ja, das war sozusagen der Kern der Stottertherapie in Gruppen. Psychogene Störungen sind soziale Störungen. Die kann man nicht allein mit einem Therapeuten in einem Zimmerchen behandeln oder heilen, man muss mit dem Patienten in den Kontakt mit anderen Leuten. Also haben wir unser Rudolf Dreikurs Institut gebaut und da die erste Gruppentherapie mit erwachsenen Stotterern durchgeführt.

*Das war dann zunächst mal mit Stotterern. Aber irgendwann mal ist das Thema Stottern ja in der Bedeutung zurückgetreten, und es sind andere Gruppen dazu gekommen?*

Ja, es sind dann Fragen gekommen, ist das, was Ihr da macht, nicht auch geeignet für andere Menschen, für Menschen, die Orientierung suchen oder andere Schwächen in sozialen Beziehungen haben. Und so haben wir das, was wir mit Stotternden gemacht haben, "befreit" von den Elementen, die sich auf das Stottern beziehen, das, was übrig blieb, war dann eine Therapie rund um das Thema Ermutigung. Und das haben wir dann Sozialtherapie genannt, individualpsychologische Sozialtherapie.

*Das heißt, das war nicht ein Tag, wo Du aus der Logopädie ausgestiegen bist und zum Ermutigungsexperten geworden bist, sondern das war ein gradueller Übergang für Dich?*

Ja, das war ein langsamer Übergang.

*Warum ist das Thema Mut eigentlich überhaupt so wichtig? Es ist komisch, wenn man mit Top-Managern über Mut redet, finden alle Mut wahnsinnig wichtig, finden Mut wichtig in der Politik, in der Gesellschaft, im eigenen Unternehmen. Aber es folgt nichts daraus, sie ziehen keine praktischen Schlussfolgerungen daraus. Wie jemanden erklären, dass Mut nicht nur ein interessantes Thema ist, sondern wirklich eine Schlüsselfrage des Daseins?*

Das Leben selbst, wo wir drinnenstehen, ich als alter Mensch oder das neugeborene Kind, wir stehen immer vor neuen Aufgaben, wo wir lernen müssen. Das hört nie auf. Das Kind muss lernen aufzustehen, es muss lernen, auf den Stuhl zu kommen. Es muss den Umgang mit Geschwistern und anderen Kindern lernen, es muss lernen, Schulaufgaben zu machen, dann muss es später am Arbeitsplatz lernen, die Aufgaben, die da auf einen zukommen, zu erledigen, in einer einigermaßen guten Atmosphäre mit den Kollegen. Und wenn ein Mann, eine Frau eine Partnerin, einen Partner findet, muss er lernen, wie er damit umgeht, sowohl mit der Kommunikation mit dem Partner, der Partnerin, als auch mit der Sexualität.

Es gibt ständig etwas zu lernen. Und wir werden lernen, wenn handeln, Fehler machen, nachdenken, irgendwann mit anderen sprechen, Pläne machen und wieder aktiv werden.

Das ist wie so ein Kreislauf. Und solange wir das machen, können wir uns betrachten als mutige Menschen. Der normale gesunde Mensch ist ein mutiger Mensch, weil er lebt mit Action, Reflection, Planning, Consultation, und wieder Action.

Das Problem ist nun, dass unsere Erziehung als unsere Umgebung noch immer ausgerichtet ist auf gut und schlecht, auf besser und schlechter, auf Konkurrenz und Gewinnen. Und deswegen leben wir ständig mit Angst. Angst, Fehler zu machen, Angst, schlecht dazustehen, Angst, schlecht beurteilt zu werden, Angst, zu verlieren.

Und dann sagen wir, diese Menschen brauchen Mut. Wenn Sie Mut hätten, würden sie nicht auf andere gucken, was sie denken, sie würden nicht auf sich selbst gucken, mit der Frage, wie stehe ich jetzt da und was verliere ich jetzt, wenn Sie Mut haben, dann handeln sie ohne die Frage, was denken die anderen

von mir, sondern sie tun einfach ihr Bestes. Das heißt, was wir lernen können, ist der Mut, Fehler zu machen, der Mut, unvollkommen zu sein, ohne dabei unser Selbstwertgefühl zu verlieren. That's the point.

Und dann ist die Frage, wie kommt man dahin. Ich weiß nicht, wie weit ich jetzt vorgreife, aber Menschen sind soziale Wesen, und in der Gemeinschaft, in der sie leben, und schließlich auch in der Gemeinschaft Menschheit auf dieser Erde, da kann man im Grunde nur mutig leben, mutig handeln, das Richtige tun, wenn man das Gefühl hat, dass man dazugehört, dass man Teil dieser Gemeinschaft ist und dass man etwas Nützliches dazu beizutragen hat. Da kommt man auf ein bestimmtes Menschenbild, dass ich mit meiner Arbeit versuche, weit zu streuen.

Was ich damit sagen will: Wenn man das Gefühl hat, dass man dazugehört, dann hat man auch keine Angst, Fehler zu machen, dann kann nur mutig handeln. Also das Gefühl, Teil des Ganzen zu sein, ist eine Form der Ermutigung und die Vorbedingung, um mutig zu handeln.

*Du stellst eine enge Verbindung zwischen Mut und Lernen her, sich den Aufgaben stellen, einfach zu tun, was notwendig ist ...*

Genau.

*... und das wiederum setzt voraus, dass man nicht so sehr auf sich selber schaut, sondern vor allem auf die Frage, was erfordert die Situation.*

Genau.

*Wenn man das so sieht und die Bedeutung von Mut erkennt, dann müsste doch eigentlich jeder, der in der Führungsaufgabe ist, in einer Erziehungsaufgabe ist oder sich einfach für andere Menschen verantwortlich fühlt, das Ermutigen als seine zentrale Aufgabe verstehen. Aber wenn man sich umschaut auf Führungskräfte, Erzieher, Partner, dann ist das ja mit Ermutigung oftmals nicht so weit her ...*

Ich glaube, Winfried, das wird kommen. Ich sehe die Zukunft optimistisch, auch im Bereich Arbeit und Unternehmen. Da ist so viel – natürlich auch mit Deinem Buch *Ermutigende Führung* – in Bewegung in den Köpfen von Vordenkern, das kommt schon.

Warum ist das noch nicht so? Weil Ermutigung etwas mit Gleichwertigkeit zu tun hat. Wenn ich Dich ermutige, dann tue ich das, weil ich will, dass es Dir besser geht. Ich ermutige, weil ich hoffe, dass ich damit einen Beitrag liefere, dass Du das, was in Deinem Leben auf Dich zugekommen ist, dass Du damit gut umgehen kannst. Ich glaube dann zu wissen, wenn ich etwas von Ermutigung verstanden habe, ich glaube dann zu verstehen, was Du dafür brauchst. Und was Du brauchst, ist dieses Gemeinschaftsgefühl und das Gefühl, dass Du zu meiner Organisation, zu meiner Partnerschaft gehörst und dass Du da einen echten Platz hast, das geht über Ermutigung mit dem Ziel der Gleichwertigkeit.

Wenn ich will, dass es Dir besser geht, dann wirst Du in den Gedanken der Top-down-Strukturen, wirst Du in meinen Augen stärker durch Ermutigung. Dann wirst Du größer durch Ermutigung. Und das passt in diesen Strukturen gar nicht ein, denn ich habe ja selbst Angst, meinen Platz da oben zu verlieren.

*Du stellst bei diesem Gedanken, so wie Du es formulierst, die Beziehung in den Vordergrund: Du willst, dass es dem anderen gut geht. Eine Betrachtung, die ich in der Wirtschaft häufig sehe, aber letzten Endes auch in der Erziehung, ist, dass eher die Aufgabe im Vordergrund steht. Und dann sehe ich als Führungskraft, was gemacht werden müsste, sehe, was der Mitarbeiter macht und bin nicht zufrieden. Und dann komme ich in das Kritisieren, Meckern, Nörgeln.*

Und das hat natürlich auch mit der Beziehung zu Dir selbst zu tun. Wenn es Dir gut geht, kannst Du leichter etwas Anerkennendes sagen, als wenn Du Dich nicht magst.

*Das heißt, man meckert unter Umständen auch, weil man mit sich selber nicht im Reinen ist?*

Das glaube ich ganz sicher. Ich glaube, das spielt eine größere Rolle als man normalerweise annimmt. Deswegen hat in meiner Arbeit und hat auch in meinem neuen Buch, an dem ich jetzt arbeite, das Thema Selbstermutigung einen großen Platz. Das hat auch etwas zu tun mit "Liebe Dich selbst". Wenn Du Dich selbst liebst, dann kannst Du auch gut sein für andere. Sorge dafür, dass Du Dich gut fühlst, damit dadurch auch andere sich gut fühlen können. Das heißt also, das Ziel des Sich-selbst-gut-Fühlens ist kein Ziel an sich, sondern das ist das Mittel, das Ziel zu erreichen, dass es anderen gut geht.

*Das heißt, wenn es mir gut geht, bin ich auch für andere leichter zu ertragen.*

Genau, so ist es gut zusammengefasst.

*Das könnte natürlich auch in der Führung heißen: Wir müssen schauen, dass es unseren Chefs gut geht, dann haben wir es leichter ...*

Absolut. Das wird ja oft vergessen, die Ermutigung nach "oben", dass die so dringend nötig ist. Dass, wenn es denen da oben gut geht, wenn er weiß, dass er nicht gefährdet ist, dann kann auch einen guten Führungsstil entwickeln.

*Dazu ist mir aufgefallen, dass genau dieses Thema in Seminaren oder in Workshops oftmals auf die größte Überraschung und spontane Zurückweisung stößt. Warum soll ich meine Chefs ermutigen, die verdienen doch viel mehr als ich? Und wenn man dann sagt, weil es Dir dann besser geht, dann herrscht erst mal das große Erstaunen ...*

Ja, es ist generell ein Thema, das viel und öfter umgedacht werden muss, dass unsere Erfolge abhängig ist von den Erfolgen anderer und dass wir weiterkommen, wenn wir dafür sorgen, dass andere Erfolg haben – dann legen wir auch den Grundstein für den eigenen Erfolg. Vielleicht ist das ein Glaubenssatz, aber man kann es jetzt ja in dieser Coronazeit sehen, wenn wir sorgen, dass wir uns so verhalten, dass wir andere nicht schädigen, dann geht es uns allen in unserer Gesellschaft besser, weil wir keinen Lock-down kriegen.

*Ja, ich glaube, dass das vom Grundsatz her auch viele Führungskräfte in der Industrie verstanden haben. Gerade auf den oberen Ebenen, weil die einfach wissen, wenn ich für 20.000 Leute verantwortlich bin, dann kann ich nur dann erfolgreich sein, wenn diese 20.000 Leute gut arbeiten oder zumindest die allermeisten von ihnen. Also müsste ich die Bedingungen dafür schaffen. Und trotzdem ist es gedanklich noch ein langer Weg bis zu dem Thema: Mein Job ist Ermutigung. Wie kann man Menschen helfen, diesen Schritt zu gehen?*

Weißt Du, ich glaube – vielleicht mache es zu breit – ich glaube, wo wir hin müssen, ist, dass wir Menschen uns mehr beschäftigen mit und immer mehr überzeugt werden davon, dass jeder einzelne Mensch eine Zelle ist in einem lebendigen Organismus, und diesen Organismus nennen wir Menschheit. Und diese Menschheit wird überleben, wenn wir einen guten Umgang miteinander finden, und dieser gute Umgang kann nur auf der Basis der Gleichwertigkeit liegen. Gleichwertigkeit impliziert Gerechtigkeit, und das alles wird getragen durch das sogenannte Gemeinschaftsgefühl.

*Damit sind wir dann auch bei Deinem letzten Buchthema, "Psychologie für den Frieden" ...*

Ja. Es ist im Grunde das Thema, von dem wir jetzt schon gesprochen haben. Ohne die Gleichwertigkeit, ohne Gerechtigkeit, ohne Abbau der vertikalen Führungsstrukturen werden wir nicht zur Zusammenarbeit kommen. Zusammenarbeit setzt ja auch das Interesse für die anderen voraus, das Interesse für die Kollegen, das Interesse für das, was für den anderen wichtig ist. Das ist eine Entwicklung, wo wir noch sehr viel zu tun haben, aber ohne Interesse für die Mitmenschen komme da nicht sehr viel weiter.

Was ich noch sagen wollte, das führt vielleicht jetzt in unserem Zeitrahmen zu weit, aber das Thema der Selbstermutigung, dass ich zuvor kurz angesprochen, aber nicht weitergeführt habe.

Das Thema Selbstermutigung ist die Grundlage, um überhaupt ermutigend nach außen zu wirken. Mutige Menschen können Ermutigung verbreiten, ausstrahlen, aber mutige Menschen können nicht gut mutig sein in einer ängstlichen Kultur. Wir brauchen mutige Menschen, Menschen, die mit Selbstermutigung leben, ein positives Menschenbild. Was ist damit? Was kann man von Menschen erwarten, und was kann man nicht für Menschen erwarten?

Ich wiederhole noch mal ein paar Themen, die wir schon hatten, aber wenn wir lernen können, dass wir auf der einen Seite nur ein Stäubchen im Sonnenlicht sind, wenn wir uns selbst vom Kosmos aus betrachten, aber dass wir einen gewaltigen Beitrag liefern können, wenn wir uns als Teil einer Gemeinschaft sehen können. Wenn wir das sehen können, und wir wissen, dass wir nur dafür sorgen müssen, dass wir uns zugehörig fühlen zu einer Gemeinschaft.

Das heißt, die Ausrichtung ist immer auf Gemeinschaft. Wenn wir uns zugehörig fühlen, dann fühlen wir uns auch mutiger, dann haben wir auch mehr Bedeutung. Wenn wir dann lernen, dass wir ein fehlerhaftes Wesen sind und dass Leben ohne Fehler völlig unmöglich ist, diese Elemente können dann dazu führen, dass nur durch dieses Menschenbild der Mensch schon mutiger wird, um zu handeln. Und wenn dabei Fehlern das auf sich selbst zurück schließen kann, um sich selbst noch mal deutlich zu machen, dass das in Ordnung so und das er es erneut probieren kann, und so etwas.

*Da sprichst Du ja bei allem, was Du zuletzt gesagt hast, stark über das Thema Selbstermutigung: zu akzeptieren und sich erlauben, Fehler zu machen, mit sich selbst nicht zu hadern, auch mit der eigenen Unvollkommenheit im Reinen zu sein, sie anzunehmen. Ich finde das Thema Selbstermutigung deswegen so spannend, weil es sozusagen Ermutigung für Erwachsene ist. Wenn jemand nicht klein und schwach und krank, sondern durchaus selbstbewusst und erfolgreich im Leben steht, dann ist ja Selbstermutigung auch das, was ich mir und meiner Position im Leben auch schuldig bin. Gibt es da Anregungen, Tipps, wie kann man das verbessern, wie kann man das professionalisieren, selbst wenn man akzeptiert, dass man selbst auch bei der Selbstermutigung unvollkommen sein wird?*

Umgekehrt: Die man sich selbst in Ordnung finden kann, wenn man unvollkommene Entwicklungen durchgeführt hat. Aber wir werden da hinkommen müssen, dass Menschen von sich selbst sagen können: Ich bin ich, und so wie ich bin, bin ich gut genug. Es geht nicht darum, dass wir gut sind; es sind nicht immer gut. Und wir sind auch nicht schlecht, aber wir sind gut genug für die Aufgaben, die das Leben uns anbietet. Und gut genug heißt damit: Ich packe es an, mache Fehler und korrigiere. Und darin kann man so innere Ruhe und innere Stärke und innere Zufriedenheit finden und aktiv bleiben, wenn man sich und sich immer wieder voll Interesse auf die anderen Menschen ausrichtet.

*Also ich kann das gut akzeptieren und gut etwas damit anfangen, wenn ich es auf mich selber beziehe oder wenn ich es auf Organisationen beziehe, mit denen ich zu tun habe, ich tue mir am schwersten, wenn ich es auf die Gesamtsituation der Menschheit beziehe. Wir sind in einer Zeit, in dem wir keine Zeit mehr haben, die Kurve zu kriegen, aber wir verhalten uns so, als ob wir Zeit für einen ganz gemütlichen Lernprozess hätten ...*

Ja, deswegen sitzen wir beide ja einander gegenüber und sprechen über diese Dinge. Alfred Adler hat einmal gesagt, dass das Gemeinschaftsgefühl wachsen kann, bis es so selbstverständlich wird wie das Atmen, wenn nicht die Entwicklungen in der Gesellschaft und in der Kultur dem im Wege stehen – wofür es zurzeit einige Anzeichen gibt ... In den dreißiger Jahren.

*Jetzt sind 90 Jahre her seither, und wir haben manche Verwerfungen überstanden, aber fahren auch in sehr große Verwerfungen hinein, mit der Tendenz zur Desolidarisierung, jeder kämpft für sich, Gesellschaften schauten sich ab, steigen aus internationalen Organisationen aus, steigen aus der EU aus ...*

Ja, ich sehe auch, dass das eine gefährliche Entwicklung ist, aber ich habe mir angewöhnt, mit keinem Menschen in Diskussionen zu gehen über die Gefahren, die lauern, sondern immer aufzuzeigen, wie es sein könnte. Ich weiß, es ist ein langer Weg, aber ich glaube es hilft, wenn man Menschen etwas vorzeichnen kann, was möglich ist. Nein, es ist nicht das, was heute ist, worüber wir sprechen, sondern was sein kann.

*Und Du sagst, es hat keinen Sinn, auf die Schwierigkeiten zu schauen und sich davon überwältigen zu lassen, sondern ...*

Ja, genau. Man muss es sehen, dadurch kann man nur motiviert werden, noch begeisterungsvoller die eigenen Ideen herüber bringen. Aber ich war nie sehr erfolgreich, die Meinung anderer Leute zu ändern durch meine Argumente. Das habe ich als Ziel aufgegeben. Aber wer hören will, dem erzähle ich gerne was.

*Aber Du änderst nicht die Meinung anderer Menschen über die Welt, sondern die Meinung anderer Menschen über sich selbst. Und das könnte, glaube ich, auch ein schöner Schlusssatz sein, den Kerngedanken der Ermutigung, anders über sich selbst zu denken, anders mit sich selbst umzugehen und damit auch anders in die Welt zu wirken.*

Genau. Da bin ich völlig mit Dir einig.

*Prima, dann sag ich ganz herzlichen Dank, Theo!*