

# Mut für Manager (II)

## Wie Sie eine entscheidende Erfolgsfähigkeit systematisch ausbauen

von Michael Hirt

Mut ist von entscheidender Bedeutung für die erfolgreiche Selbstführung und für den Erfolg als Führungskraft.

In dieser zweiteiligen Reihe geht es darum, worin Mut besteht, warum Mut für Führungskräfte wichtig ist und was wir tun können um den Mut in unserem Leben systematisch auszubauen.

Dieser Artikel zur Praxisumsetzung baut auf den Überlegungen im ersten Artikel dieser Reihe mit dem Titel „Mut für Manager (I)“ auf.

Hier finden Sie konkrete Ansätze für Führungskräfte um den Mut in ihrem Leben systematisch auszubauen.

### Warum wir mutlos sind

Ich habe drei wesentliche Quellen von Mutlosigkeit bzw. Entmutigung identifiziert:

- innere Quellen der Entmutigung, bei denen wir uns durch unsere eigenen negativen und destruktiven Haltungen zu uns selbst und inneren Monologe entmutigen lassen;
- andere Menschen als Quellen der Entmutigung. Hier setzen andere Menschen ein Verhalten oder sprechen Worte aus, von denen wir uns entmutigen lassen;
- systemische Quellen der Entmutigung. Hier geht die Entmutigung vom System aus in dem wir leben, der Einzelne wird in seinen Bemühungen etwas zu ändern systematisch frustriert, weil er/sie erfährt, dass „das System stärker als das Individuum ist“.

### Innere Quellen der Entmutigung und deren Überwindung

Die inneren Quellen der Entmutigung können sehr mächtig sein. Jede Herausforderung kann Ängste und Unsicherheiten in uns hervorrufen, die bis zur vermeintlichen Handlungsunfähigkeit führen können. Jedes Scheitern kann zu einem tiefen Gefühl der Unzulänglichkeit führen und unser Selbstbild derart ins Wanken bringen, dass wir uns zu gar nichts mehr fähig halten.

In letzter Konsequenz ist es nicht entscheidend woher diese negativen und destruktiven Haltungen und inneren Monologe kommen, ob diese angeboren, angelehrt, durch Krankheit verursacht oder uns von anderen durch Wort oder Tat „eingimpft“ wurden.

Entscheidend ist, dass wir uns der ungeheuren Macht unserer Gedanken und Haltungen über unser Leben bewusst werden<sup>1</sup> und, dass uns klar wird, dass wir selbst die Einzigen sind, die diese Macht in den Griff bekommen können und daher auch in den Griff bekommen müssen<sup>2</sup>.

Jeder Einzelne ist der Meister seiner Gedanken. Wir sind nicht verantwortlich für jeden Gedanken, der uns in den Kopf kommt, aber wir sind verantwortlich dafür, was wir aus diesem Gedanken machen und ob und wie wir ihn in Taten umwandeln.

Diese Sichtweise, die auch durch die moderne Gehirnforschung bestätigt wird<sup>3</sup>, hat eine Konsequenz die zumindest für Führungskräfte nicht überraschend sein sollte, aber trotzdem immer wieder

ernüchternd ist: ich und nur ich habe Verantwortung für mich und mein Leben und kann diese nicht auf andere Menschen (egal ob diese in der Vergangenheit oder in der Gegenwart gehandelt haben) oder die Umstände etc. abwälzen.

Wenn wir negative und destruktive Haltungen und inneren Monologe bei uns bemerken, entscheiden wir, als autonome Individuen, ob wir uns vor ihnen entmutigen lassen. Wir entscheiden, ob wir diesen Gedanken erlauben unser Lebensgefühl und unser Verhalten zu beeinflussen. Wir können Schritt für Schritt die Kräfte der Selbstbeherrschung aufbauen. Dabei beginnen wir mit kleinen Aufgaben und Zielen, die uns die Kraft für größere Schritte geben.

Wenn wir das Gefühl haben, dass wir Hilfe (Bücher, Ratgeber, Coaches, Psychotherapeuten, Psychiater etc.) brauchen um mit unseren negativen Haltungen und inneren Monologen besser umzugehen, dann ist es unsere Verantwortung uns diese Hilfe zu besorgen. Dabei ist zu beachten, dass diese Hilfe nur Hilfe zur Selbsthilfe sein kann und wir letztendlich immer die Verantwortung für uns selbst und unser Verhalten tragen.

Motiviert werden wir dabei von einer Haltung die uns trotz aller Schwierigkeiten und Herausforderungen zu Gestalten unseres Lebens macht, einer Produzenten-Haltung, die realistischerweise anerkennt, dass wir nicht alle Umstände unseres Lebens beeinflussen können, aber genau daher unsere Lebenskraft auf die Umstände konzentrieren müssen, die wir beeinflussen können.

Diese Produzenten-/Gestalterhaltung steht in krassem Gegensatz zur Konsumenten-/Opferhaltung, in der wir uns als hilflose Opfer unserer eigenen Unzulänglichkeiten und Lebensumstände sehen und letztendlich die Verantwortung für unser Leben vollständig an äußere und - angeblich unbeherrschbare - innere Kräfte abgeben.

Es ist offensichtlich, dass die Konsumenten-/Opferhaltung für eine Führungskraft vollkommen untauglich ist, und nur die Produzenten-/Gestalterhaltung produktiv und Erfolg versprechend ist.

### **Andere Menschen als Quellen der Entmutigung**

„Those who abandon their dreams will discourage yours.“<sup>4</sup> - “Die die ihre eigenen Träume aufgegeben haben, werden dich entmutigen deinen eigenen Träumen zu folgen.”

Als ich dieses Zitat zum ersten Mal las, haben sich mir die Augen für einen fundamentalen psychologischen Zusammenhang geöffnet.

Menschen, die sich selber zu einer Opferhaltung resigniert haben und sich von ihren innersten Quellen der Lebenskraft<sup>5</sup> abgetrennt haben, sind durch eine Gestalterhaltung bei anderen Menschen derart herausgefordert, dass sie bewusst oder unbewusst mit Ablehnung und Entmutigung reagieren.

Menschen mit einer Gestalterhaltung sind der lebende Beweis dafür, dass es anders auch gehen kann, dass wir doch keine Opfer sind, und das ist eine oft untragbare Destabilisierung für Menschen die es sich in ihrer Opferrolle warm und wohlge eingerichtet haben.

Diese negative Haltung ist noch steigerungsfähig, wenn Menschen anderen durch Wort oder Tat aktiv Böses antun, weil ihnen selber Böses angetan wurde und sie bewusst oder unbewusst aus der Motivation heraus handeln, dass der andere auch kein Recht auf ein gelingendes Leben hat, weil ihnen selber ja dieses Recht durch andere abgesprochen wurde. Wir erleben hier einen paradoxen Zusammenhang, der Opfer wieder zu Tätern macht und damit das Böse fortsetzt.<sup>6</sup>

Nicht immer resultiert ein entmutigendes Verhalten aus dem oben beschriebenen Zusammenhang.

In manchen Fällen ist dieses Verhalten nicht Ausdruck einer existenziellen Grundhaltung, sondern z.B. einfach Ausdruck einer momentanen Überforderung mit den Herausforderungen des Lebens, die zu einer negativen Haltung geführt hat, mit der jetzt auch mehr oder weniger unbeteiligte Dritte konfrontiert werden.

Für Menschen mit einer Gestalterhaltung stellt sich jedenfalls die Frage, wie wir mit entmutigenden Menschen angemessen umgehen.

Erstens, müssen wir erkennen, dass hier das Gleiche wie bei inneren Quellen der Entmutigung gilt. Wir entscheiden als autonome Individuen, ob wir diesen negativen Aussagen oder Taten Dritter erlauben unser Lebensgefühl und unser Verhalten zu beeinflussen.<sup>7</sup>

Schließen wir uns der Gestalterhaltung nicht an, bzw. nehmen wir eine Opferhaltung ein, dann geben wir anderen Menschen eine unangemessene Macht über unser Leben.

Denn jetzt kann dieser Mensch nicht nur unsere physischen Lebensbedingungen negativ beeinflussen, sondern bekommt auch noch einen unangemessenen, d.h. ihm nicht zustehenden, Einfluss auf unsere psychischen Lebensbedingungen. Das ist nicht zu akzeptieren.

Zweitens, können wir uns bewusst mit positiven und ermutigenden Menschen umgeben und negative und entmutigende Menschen aus unserem Lebensumfeld fern halten.

Wir müssen eben Verantwortung für unser Leben übernehmen und alle Umstände beeinflussen die wir sinnvoll beeinflussen

können, auch wenn dies Konflikte oder Gefahr von Nachteilen mit sich bringt.

Drittens, können wir die Situation auch dazu verwenden eine reifere Gestalterhaltung einzunehmen, wenn wir erkennen, dass nicht wir in dieser Situation ein Problem haben, sondern der Mensch der sich auf entmutigende Art und Weise verhält ein Problem hat. Man kann dieses entmutigende Verhalten in vielen Situationen auch als unbewussten Hilferuf des anderen verstehen, und angemessen dadurch reagieren, dass man sich nicht von diesem Menschen trennt, sondern ihn im Gegenteil ermutigt und ihm hilft eine positivere Einstellung zu gewinnen!

Es erfordert eine reife Einschätzung der eigenen Fähigkeiten und Belastbarkeit, sowie der Situation des anderen, um zu entscheiden welches Verhalten angemessen ist.

### **Umgang mit systemischen Quellen der Entmutigung**

Jedes wichtigere menschliche Unterfangen ist mit Widerständen, Rückschlägen und Entmutigung konfrontiert. Widerstände und Rückschläge sind systemisch unvermeidbar, liegen in der Natur der Sache und haben fünf wesentliche Gründe.

Erstens, immer wenn einzelne Menschen gewohnte Wege verlassen müssen, bedeutet das, dass sie gewohnte und ausgefahrene Nervenbahnen in ihrem Gehirn („Autobahnen“) aufgeben und neue Nervenbahnen in ihrem Gehirn anlegen müssen.<sup>8</sup> Diese neu anzulegenden Nervenbahnen sind wie verwachsene Feldwege oder sogar komplett im Dickicht neu anzulegenden Wege und können daher nur unter größeren Anstrengungen erschlossen werden. Die meisten Menschen scheuen diese Anstrengungen und konzentrieren ihre Energie lieber darauf die Veränderung zu verhindern.

Zweitens, führen wichtigere Veränderungen praktisch immer zu Verschiebungen von Machtverhältnissen und Veränderung von Einkommen und Wohlstand einzelner Menschen oder Menschengruppen und diese Menschen werden ihre Interessen gegen die Veränderung, manchmal sogar mit Gewalt, verteidigen.

Drittens, ist die Welt ein hochkomplexes vernetztes System in dem Milliarden von Akteure ohne zentrale Steuerung handeln und damit sind Überraschungen vorprogrammiert.

Viertens, verhält sich die uns umgebende Materie in Form der Natur oder der von Menschen geschaffenen Gebilde oft nicht so wie wir es erwarten oder geplant haben. Das wissen wir spätestens seit den Filmen von Buster Keaton...

Fünftens, leben wir in einem Gesellschaftssystem, dass noch immer stark durch das Welt- und Menschenbild der industriellen Revolution geprägt ist. Dieses System ist nicht primär auf das Wohl der Menschen ausgerichtet, sondern auf die Optimierung der Abläufe von Produktion und Konsumtion um den Gewinn zu maximieren. Der Mensch wird in diesem System nicht als Zweck des Wirtschaftens, sondern als Mittel zum Zweck der Gewinnerzielung gesehen.

Es ist ein wichtiges Ziel dieses Systems, dass sich möglichst viele Menschen dem System anpassen und unterordnen und ohne viel Fragen zu stellen tagtäglich brav produzieren<sup>9</sup> und konsumieren<sup>10</sup>.

Angst ist ein ganz wesentliches Instrument um die Anpassung des Einzelnen an das System herzustellen und aufrecht zu erhalten. Menschen die Angst haben und entmutigt sind, sind leichter dazu zu bewegen die Chancen und Risiken der Eigenverantwortung gegen einen Versorgungsposten im industriellen Produktions- und Konsumtionsgefüge einzutauschen.

Daher sind wir systematisch und tagtäglich mit Kräften konfrontiert, die versuchen uns Angst zu machen und uns zu entmutigen.

Ein Beispiel für viele ist die Funktion der Nachrichtensendungen in Rundfunk und Fernsehen. Bei genauerer Betrachtung dieser Sendungen stellt man fest, dass diese zu 90% aus schlechten Nachrichten („Bad News“) bestehen.<sup>11</sup> Eine zentrale Funktion dieser Bad News ist es uns psychologisch auf die „Good News“, nämlich die Werbung vorzubereiten: „Die Welt ist schrecklich und bricht gerade zusammen, aber wenn du dir den neuen Wagen kaufst, die Haare mit dem neuen Shampoo wäscht und dir ein neues Handy zulegst, da wird alles wieder gut. Dann wirst Du das Gefühl haben, dass du dein Leben wieder im Griff hast, und keine Angst zu haben brauchst.“

Allerdings nur ein paar Minuten, nämlich bis zur nächsten Bad News-Good News Einheit, die zu neuem Konsum aufruft um die neuerlich entstandene Angst und innere Unruhe wieder zu stillen.

Wir müssen also erkennen, dass der Wahnsinn Methode hat und wir in unserer Gesellschaft insbesondere durch die Medien einem Dauerfeuer negativer Einflüsse ausgesetzt sind<sup>12</sup>, die uns Angst machen, in unserem Selbstwert verunsichern<sup>13</sup> und entmutigen sollen.

Sie sehen schon, angesichts dieser Widerstände, Manipulation und Entmutigungen ist es ein Wunder, dass Menschen überhaupt Mut aufbringen und irgendwelche bewusst angestrebte selbstbestimmte Veränderungen zu Stande kommen.

Als Gestalter/Produzenten stellt sich wiederum die Frage was wir tun können um uns nicht entmutigen zu lassen und um mit dieser systemischen und systematischen Entmutigung angemessen umzugehen.

Erstens, müssen wir erkennen, dass hier das Gleiche wie bei den ersten beiden Quellen der Entmutigung gilt. Wir entscheiden als autonome Individuen, ob wir diesen negativen Kräften erlauben unser Lebensgefühl, unseren Selbstwert und unser Verhalten zu beeinflussen. Ich entscheide also selber, ob ich mich entmutigen lasse!

Zweitens, können wir objektiv betrachtet für jedes Beispiel des Scheiterns des Einzelnen in der Welt, unzählige Beispiele des Gelingens ins Treffen führen<sup>14</sup>.

Ja es gibt Scheitern, aber es gibt eben auch Gelingen. Die Geschichte der Welt ist die Geschichte des Scheiterns, aber auch die des Gelingens.

Drittens, tragen wir die Verantwortung dafür unsere Umgebung aktiv zu gestalten und negative Einflüsse, wie z.B. entmutigende Informationen, zu erkennen und gezielt auszuschalten. Ich entscheide also selber, was ich in mein System hinein lasse! Ich bin nicht gezwungen aus Unachtsamkeit, Langeweile oder mangelnder Kreativität Informationen aus Zeitungen, Rundfunk oder Fernsehen aufzunehmen, die mich direkt oder indirekt entmutigen. Ich kann selber bewusst auswählen<sup>15</sup> oder das Gerät auch einfach abschalten<sup>16</sup>.

Viertens, können wir im Sinne einer reifen Gestalterhaltung gezielt aktiv werden, wenn wir erkennen, dass die Welt und das System in dem wir leben an vielen Stellen ungerecht und unmenschlich sind. Wir müssen dazu nicht gleich antreten um die gesamte Welt zu retten. Die produktive und realistische Haltung wäre es aber, konkrete Handlungsmöglichkeiten in einem Bereich zu identifizieren der uns wichtig ist, und wo das Handeln uns Freude bereitet, und diese anzugehen. Es reicht, wenn wir dort ansetzen wo wir in unserem Einflussbereich etwas tun können.<sup>17</sup>

Fünftens, können wir, wenn wir erst erstmal erkannt haben was für einen stark entmutigenden Einfluss die Bedingungen mit denen wir konfrontiert sind auf Menschen systematisch ausüben, bewusst und gezielt zum Ermutiger werden. Wir können selber darauf achten, wo wir durch Wort und Tat andere Menschen ENTmutigen und dieses Verhalten einstellen und bewusst beginnen andere aktiv zu ERmutigen.

Das ist insbesondere für Führungskräfte von großer Bedeutung.

Zwei der zentralen Aufgaben der Führungskraft sind die Sinnstiftung für die Mitarbeiter und deren Ermutigung.<sup>18</sup> Wir müssen andere nicht ENTmutigen, weil das passiert sowieso aufgrund der Dynamik und Komplexität des Systems von alleine. Aber wir müssen uns aktiv bemühen andere zu ERmutigen.

### **Wie man Mut im eigenen Leben ausbaut**

Ein wesentlicher Weg um den Mut und die Entschlossenheit aufzubringen, in einer komplexen und veränderungsresistenten Welt etwas zu bewegen, sind Leidenschaft und Begeisterung.

Leidenschaft und Begeisterung führen nicht nur dazu, dass deutlich schneller neue Nervenbahnen im Gehirn angelegt werden<sup>19</sup>, sie sind auch ansteckend und bringen andere Menschen dazu, uns und die Veränderung zu unterstützen.

Daher sollten wir in unserem Leben systematisch nach Zielen, Aktivitäten und Aufgaben streben für die wir Leidenschaft und Begeisterung haben.

Dann wird es uns deutlich leichter fallen den Mut und die Entschlossenheit aufzubringen um den unvermeidbaren physischen, psychischen und sozialen Widerstand zu überwinden.

Für den Bereich der Selbstmotivation gibt es zwei wesentliche innere Quellen für Leidenschaft und Begeisterung.

### **Die erste Quelle von Leidenschaft und Begeisterung ist Freude**

Freude stellt sich dann ein wenn ein Mensch eine Aktivität macht, die seinen Begabungen und Stärken zutiefst entspricht.<sup>20</sup>

Wenn wir also herausfinden welche besonderen Begabungen und Stärken wir wirklich haben und uns dann systematisch in Umgebungen begeben wo wir diese Begabungen regelmäßig zum Einsatz bringen können, entsteht ein positiver Kreislauf. Die Aktivität führt zu Freude, die Freude nährt unsere Leidenschaft und Begeisterung für diese Aktivität, und daher streben wir danach diese Aktivität wieder auszuüben, was wiederum zu Freude führt.

Stellen sich uns Widerstände entgegen, die verhindern möchten, dass wir der Freude bringenden Aktivität nachgehen, werden wir, weil diese Aktivität zutiefst unserem inneren Wesen entspricht, viel leichter die Energie und den Mut aufbringen um physischen, psychischen und sozialen Widerstand zu überwinden.

### **Die zweite Quelle von Leidenschaft und Begeisterung ist Sinn**

Sinnvoll handeln wir, wenn wir eine Aktivität nicht aus äußerem Zwang, opportunistischer Berechnung oder materiellen Erwägungen heraus machen, sondern weil wir zutiefst davon überzeugt sind, dass sie Sinn ergibt und zu unserem Wertesystem passt.

Hat man den tieferen Sinn einer Aktivität für sich selber gefunden, setzt das enorme Kräfte frei und die daraus resultierende Leidenschaft und Begeisterung machen es wiederum viel leichter die Energie und den Mut aufbringen um physischen, psychi-

schen<sup>21</sup> und sozialen Widerstand zu überwinden.

Zusammengefasst können wir daher sagen, dass wir unseren Mut und dadurch die Wahrscheinlichkeit trotz eigenen und äußeren Widerständen in einer hochkomplexen Welt etwas zu erreichen, dadurch erhöhen können, dass wir gezielt Quellen von Leidenschaft und Begeisterung anstreben. Zwei wesentliche innere Quellen von Leidenschaft und Begeisterung sind Freude und Sinn.

Wenn wir also herausfinden was uns Freude bereitet und für uns Sinn erzeugt, wird das Ergebnis Leidenschaft und Begeisterung sein und diese bringen uns den Mut Hindernisse und Widerstände zu überwinden.

### **Was es bringt**

Führungskräfte, die sich selbst gut führen können, finden einen deutlich besseren Zugang zur Motivation ihrer Mitarbeiter.

Gute Selbstführung erfordert Selbstkenntnis, Sinnstiftung und Authentizität.

Und genau das sind Kernpunkte, die es ermöglichen, in einer hoch entwickelten Gesellschaft zeitgemäß andere Menschen zum gemeinsamen Erfolg zu führen.

Ich wünsche Ihnen viel Freude bei der Umsetzung!



**DR. MICHAEL HIRT** ist Direktor des Austrian Institute for Management Innovation und Geschäftsführer der Managementberatung HIRT&FRIENDS, das seit dem Jahr 2001 Unternehmen bei der Umsetzung innovativer Strategien und Organisationsmodelle unterstützt. Davor war er Berater bei Boston Consulting Group (BCG), einer der weltweit führenden Strategieberatungen. Er berät europaweit und unterstützt Veränderungsinitiativen bei einigen der prominentesten Unternehmen der Welt.

**TEL:** +43-(0)-2773 20176

**E-MAIL:** [m@hirtandfriends.at](mailto:m@hirtandfriends.at)

**WEBSITE:** [www.hirtandfriends.at](http://www.hirtandfriends.at)

Weitere Artikel von Michael Hirt unter [www.hirtandfriends.at](http://www.hirtandfriends.at):

**Den Schweinehund besiegen** - Persönliche Verhaltensänderung in der Praxis

**Ohne Ziel stimmt jede Richtung** - Der Strategiecheck für Ihr Unternehmen

Sie können Michael Hirt's zukünftige Artikel und Podcasts (kostenlos) erhalten, wenn Sie eine E-Mail mit dem Stichwort „Artikel“ an [office@hirtandfriends.at](mailto:office@hirtandfriends.at) schicken.

Alle männlichen Bezeichnungen in diesem Artikel wie z.B. „Unternehmer“ beziehen sich generell auf beide Geschlechter.

---

<sup>1</sup> Dem jüdischen Buch der Weisheit Talmud wird folgendes Zitat zugeschrieben: „Achte auf Deine Gedanken, denn sie werden zu Worten. Achte auf Deine Worte, denn sie werden zu Handlungen. Achte auf Deine Handlungen, denn sie werden zu Gewohnheiten. Achte auf Deine Gewohnheiten, denn sie werden Dein Charakter. Achte auf Deinen Charakter, denn er wird Dein Schicksal.“

<sup>2</sup> Die Feststellung von Sigmund Freud, dass „wir nicht die Herren im eigenen Haus sind“ ist keine definitive Festlegung. Der Sinn und Zweck einer richtig verstandenen Psychotherapie und Psychoanalyse ist es uns zu helfen, die Herrschaft im

---

eigenen Hause (wieder) zu erlangen. Das ist auch seit tausenden von Jahren eines der wesentlichen Ziele des Strebens nach Weisheit, denn Selbstbeherrschung ist ein zentraler Pfeiler der weises Handeln erst möglich macht.

<sup>3</sup> Hüther, G.: Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn, Göttingen 2007/2001, S. 23ff.

<sup>4</sup> Quelle unbekannt.

<sup>5</sup> z.B. die tiefe Sehnsucht einen Unterschied zu machen, die innere Begeisterung etwas zu gestalten, etwas Besonderes zu machen.

<sup>6</sup> Dieser Zusammenhang zeigt auch, dass nicht jedes aktive Handeln aus einer Produzenten-/Gestalterhaltung resultieren muss. Ich kann aktiv handeln, aber aus einer Opferhaltung heraus. Ich verstehe mich dann als Opfer des Verhaltens anderer Menschen oder der Umstände, und verstehe mich aufgrund dieses Verhaltens oder dieser Umstände letztendlich als unfrei und zu einem gewissen Verhalten „gezwungen“. „Es ist stärker als ich“, ist nichts anderes als ein Eingeständnis von Unfreiheit und innerer oder äußerer Fremdsteuertheit. Freiheit bedeutet nicht, dass ich jeder meiner Emotionen, jedem meiner Affekte und Impulse, ob diese von Innen oder von Außen (Dritten) kommen, nachgebe. Frei bin ich dann, wenn *ich* (und nur ich) entscheide, ob und wie ich auf einen inneren oder äußeren Impuls reagiere und diese Entscheidung auch immer wieder neu und eigenständig treffen kann (dies trifft z.B. insbesondere bei Abhängigkeiten und Suchtverhalten nicht zu).

<sup>7</sup> Viktor E. Frankl: „Die letzte der menschlichen Freiheiten besteht in der Wahl der Einstellung zu den Dingen.“

<sup>8</sup> Hüther, G.: Die Macht der inneren Bilder, Göttingen 2006/2004, S. 114.

<sup>9</sup> Wenn wir in diesem Zusammenhang von "produzieren" sprechen, so ist dies nicht im Sinne der weiter oben beschriebenen Gestalter-/Produzenten Haltung. Wenn ein Mensch im klassisch-industriellen Fertigungsprozess ein Teil der Maschinenwelt („Produktionsfaktor“) wird, um diejenigen Aufgaben zu erfüllen, die die Maschinen (noch) nicht erfüllen, dann nimmt er zwar am Produktionsprozess teil, aber seine Eigenverantwortung und Einflussmöglichkeiten sind oft so gering, dass man eigentlich von „Gestaltung“ (die aus meiner Sicht auch einen Minimalanteil schöpferischer Freiheit enthalten muss) nicht sprechen kann.

<sup>10</sup> „Raunz net, kauf.“

<sup>11</sup> Das entspricht auch der alten Binsenweisheit des Journalismus: „Only bad news are good news.“

<sup>12</sup> Wie intensiv der Einfluss von Medien auf uns ist, zeigen alleine schon die zeitlichen Nutzungsstatistiken. „Die Verweildauer - die Nutzungszeit der an einem Tag jeweils fernsehenden Bevölkerung – beträgt über 4 Stunden. ... Gegenüber 2008 stieg die Verweildauer damit noch einmal um eine

---

Minute pro Tag an, innerhalb der letzten 10 Jahre beträgt das Plus fast eine halbe Stunde pro Tag (26 Minuten).“ (ORF Medienforschung.

[http://mediaresearch.orf.at/index2.htm?fernsehen/fernsehen\\_nutzungsverhalten.htm](http://mediaresearch.orf.at/index2.htm?fernsehen/fernsehen_nutzungsverhalten.htm). 1. November 2010). 4 Stunden pro Tag mit Big Brother, den nächsten „Superstars“ und „Bad News“! Und da sind noch nicht das Dauerfeuer des Radios, des permanenten Begleitmediums zahlreicher Menschen in Freizeit und Arbeit, und alle anderen Mediennutzungen mitgerechnet.

<sup>13</sup> Ein Beispiel: In der U-Bahn blättert eine sympathische junge Durchschnittsfrau in einer U-Bahn-Gratis-Zeitung. Dabei stößt sie auf das unweigerlich zu findende Foto eines nackten Models mit Idealmaßen, das seine äußeren Vorzüge in bekannt verführerischer Pose unübersehbar hervorhebt. Sofort beginnt sich unsere Durchschnittsfrau mit dem „Mädchen auf Seite 3“ zu vergleichen und kommt zum Schluss, dass ihre eigenen Brüste zu klein, ihre Nase zu groß ist und ihre Haut zu schlecht sind, sie mit einem Wort unzulänglich ist. Das nimmt ihr die Freude und Wertschätzung für die eigene Individualität, zieht sie herunter und entmutigt sie. Der Boden ist jetzt bereitet damit die Werbung für Kosmetika, Brustvergrößerungen und sonstige Verschönerungsmittel ihre maximale Wirkung entfalten kann.

<sup>14</sup> Im Grossen: Gandhi, Martin Luther, Jesus (kurzfristig zwar am Kreuz „gescheitert“, langfristig die Welt aber nachhaltig beeinflusst), Albert Schweizer, Albert Einstein, Mutter Theresa, u.v.m.. Man braucht aber gar nicht so weit schauen, auch „im Kleinen“ finden wir bei genauem Hinsehen viele Beispiele des Gelingens: liebevolle und gelingende Ehen, AlleinerzieherInnen, die den Alltag erfolgreich bewältigen, gelungene und ganzheitlich erfolgreiche Kinder, Menschen die tagtäglich ohne großes Aufheben einen positiven Beitrag zur Gesellschaft leisten (z.B. in freiwilligen Diensten oder Hilfsorganisationen, wie der Freiwilligen Feuerwehr oder dem Roten Kreuz). Es geht nicht um (unmenschliche) Perfektion und Fehlerfreiheit, sondern darum unsere Gaben und Ressourcen im Rahmen des möglichen optimal einzusetzen. „Do what you can, with what you have, where you are.“ Theodore “Teddy” Roosevelt, Präsident der USA von 1901-1909.

<sup>15</sup> Simple Beispiel: Falls man schon einen dauernden Bild-/Soundtrack für sein Leben, der den natürlichen Bild-/Soundtrack übertüncht, braucht: statt Channel-Hopping, eine bewusst ausgewählte DVD spielen, statt Dauerberieselung durchs Radio, als eigener Disk Jockey die auditive Umwelt gestalten.

<sup>16</sup> Dann bin ich vielleicht plötzlich mit mir selber und mit meinen Mitmenschen konfrontiert, muss mich ernsthaft mit ihnen beschäftigen und kreative und produktive Wege finden um dies zu tun. Eine französische Studie vor einigen Jahren zur TV-

---

Nutzung zeigte, dass die circa 5% der Bevölkerung, die über keinen Fernseher verfügen, deutlich aktiver um kreativer im Umgang mit ihren Kindern sind, und mehr Zeit mit ihnen verbringen. Es handelt sich um eine Bevölkerungsgruppe mit überdurchschnittlichem Einkommen und Bildung, die sich bewusst entschieden hat keinen Fernseher zu haben.

<sup>17</sup> Dieser Einflussbereich ist gerade in einer globalisierten Welt deutlich größer, als wir oft denken. Ein Beispiel für viele ist eine Gruppe schweizer, österreichischer und deutscher Geschäftsleute, die auf der ganzen Welt (von Kasachstan bis Mali) Mikrokredit-Projekte initiiert und durchführt.

<sup>18</sup> Antoine der Saint-Exupéry: „Quand tu veux construire un bateau, ne commence pas par rassembler du bois, couper des planches et distribuer du travail, mais réveille au sein des hommes le désir de la mer grande et large. - „Wenn Du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten endlosen Meer.“

<sup>19</sup> Hüther, G.: Begeisterung ist Doping für Geist und Hirn, <http://www.gerald-huether.de/populaer/veroeffentlichungen-von-gerald-huether/texte/begeisterung-gerald-huether/index.php>, 5. Dezember 2010.

<sup>20</sup> Csikszentmihalyi spricht von „Flow“. Siehe Csikszentmihalyi, M.: Finding Flow, New York 1997.

<sup>21</sup> Die Logotherapie nach Viktor E. Frankl baut in wesentlichen Bereichen auf dieser fundamentalen Erkenntnis auf.