



# «Dirty Dancing mit deinem Inneren Schweinehund»

**MUT!VATION – der Talk am Montag zu Business, Sales und Leadership**

Lorenz Wenger, 3. Juli 2023

---

## Mit MUT!VATION selbstbestimmt machen statt zögern

Wie es gelingt, vom Denken ins Handeln zu kommen

### Mit Mut und Motivation in die Zukunft

Um unsere Zukunft selbstbestimmt und nach unseren Bedürfnissen zu gestalten, ist Angst unumstritten eher lähmend als förderlich. Und doch ist eine der weitverbreitetsten Ängste in unserer Gesellschaften die Angst vor der Zukunft. Gemäss Meinungsforschungen sind es 80 Prozent der Deutschen, 75 Prozent der Österreicher und 60 Prozent der Europäer, die sagen, dass sie Zukunftsängste haben.<sup>1</sup> In der Schweiz leidet jede siebte Person an einer Form von Angst<sup>2</sup>, trotzdem geben viele Menschen an, glücklich zu sein. Ist Angst Teil eines vermeintlich glücklichen Lebensstils geworden? Sollten wir Ängste differenzierter betrachten und nicht nur als Tabu oder Stigma sehen?

Was wir also brauchen, um unsere Zukunft selbstbestimmt und aktiv zu gestalten ist Mut, den ersten Schritt zu wagen und die Motivation, auch tatsächlich dranzubleiben, „das Richtige“ zu tun. Trotz Ängsten, Widerständen und Krisen. Kurz: wir brauchen MUT!VATION.

### MUT!VATION am Anfang des Glücks

Drei von vier Menschen wünschen sich gemäss Meinungsumfragen in mindestens einem Lebensbereich mehr Mut. Ebenso drei von vier Menschen erachten es als positiv, von anderen Menschen als mutig bezeichnet zu werden<sup>3</sup>. Wenn auch Sie sich in mindestens einem Lebensbereich mehr Mut wünschen, jene Dinge anzupacken, die Ihnen wirklich wichtig sind, dann sind Sie also in bester Gesellschaft. Wenn es auf dem Weg zu unserem persönlichen und beruflichen Glück nun darum geht, Ziele zu verfolgen, Visionen zu entwickeln, lang gehegten Träumen zu folgen und Wünsche zu verwirklichen, konnte ich über die letzten Jahre ein Muster entdecken, wie Mut entsteht. Mut steht am Anfang unserer MUT!VATION, der Umsetzung unserer Ziele und somit unseres Glücks.



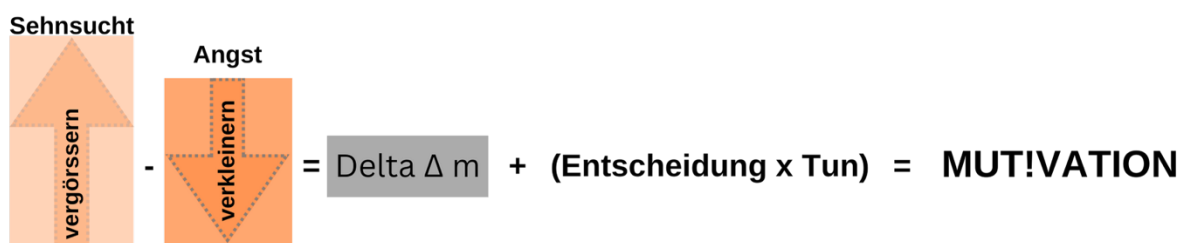
Um mutige Projekte, Vorhaben, Visionen und Träume wirkungsvoll umzusetzen und auf die Strasse zu bringen, sind immer die vier gleichen Faktoren beteiligt. So meine Beobachtungen nach zwei Jahrzehnten in der Zusammenarbeit mit Menschen – unterwasser als Tauchlehrer in den unterschiedlichsten Gewässern dieser Welt und über Wasser als Business-Trainer und Coach von Führungskräften, Unternehmen und Organisationen. Diese vier Mut-Faktoren habe ich in folgende Formel gepackt, die wir uns gleich genauer ansehen:

### **MUT!VATION = (Sehnsucht – Angst) + (Entscheidung x Tun)**

»Wenn die Sehnsucht grösser ist als die Angst, wird der Mut geboren.«, so der römische Stoiker Seneca vor über 2000 Jahren. Angst und Mut gehen immer Hand in Hand. Genauso wie Ängste, ist auch Mut etwas sehr Individuelles. Ich erlaube mir sogar so weit zu gehen zu behaupten, dass die Entwicklung von Mut nur durch die Angst überhaupt erst möglich ist. Wo keine Angst ist, braucht es keinen Mut. Ist es nicht so?

Hinter der Angst muss es etwas geben, das in uns die MUT!VATION zündet, es TROTZDEM zu tun. Was ist es? Wer ist es? Nennen wir es die Sehnsucht. Die Sehnsucht, etwas am Status Quo zu verändern, TROTZ Unsicherheiten, Zweifel, Ängsten, möglichen Hindernissen und Widerständen. Eine innere Unzufriedenheit, Rastlosigkeit oder ein Drang, die aktuelle Situation zu verändern.

Die Frage ist, was genau hält uns davon ab, das zu tun, was wir uns vorgenommen haben, was wir uns wünschen, was wir wollen, was uns wichtig ist und wir uns ersehnen? Und was steht dem gegenüber, das uns dazu bringt, es TROTZDEM zu tun? Trotz Unsicherheiten, Zweifeln, unbequemen Widerständen und Ängsten? In diesem Delta liegt die MUT!VATION begraben, die wir uns so sehr wünschen. Und auf diesen beiden Elementen ist die Mut-Formel aufgebaut: Sehnsucht und Angst. Die Sehnsucht zieht uns an, die Angst hält uns davon ab, unsere mutvollen Zielen aktiv zu verfolgen. Wir haben also die Möglichkeit, an unseren Ängsten zu arbeiten, um sie für uns kleiner wirken zu lassen. Oder wir arbeiten an unserer Sehnsucht, um diese grösser zu machen, damit wir mutig loslegen und den ersten Schritt wagen. Idealerweise tun wir beides. Je grösser die Differenz der beiden Elemente, desto stärker ist unsere Überzeugung, das Richtige zu tun. MUT!VATION steht am Anfang unseres persönlichen Glücks.





## Angstkultur im Business-Alltag

Dieseltgate, Patientensterben, Flugzeugabstürze, Finanzdebakel, Bilanzskandale, Korruptionsaffären, Mobbing-Vorwürfe, Daten Leaks, sexuelle Übergriffe und systematischer Machtmissbrauch sind nur einige Schlagworte, welche immer wieder in den Wirtschafts-News kursieren. Viele dieser Skandale sind auf eine Kultur des Schweigens zurückzuführen. Nur, weil Mitarbeitende sich unsicher fühlen und sich nicht trauen, etwas zu sagen, etwas gegen Missstände zu tun oder auch nur den Status Quo zu hinterfragen. Zu gross ist die die Angst vor Gesichtsverlust. Lieber wird weggeschaut, klein beigegeben und „Dienst nach Vorschrift“ verrichtet. Das hohe Risiko, sich zu exponieren, sich zu blamieren, sich lächerlich zu machen oder sogar abgekanzelt oder gedemütigt zu werden, lässt Mitarbeitende verstummen. Wer schweigt, keine kritischen Fragen stellt, sich nicht zu stark aus dem Fenster lehnt, wird schliesslich nicht gefeuert, so die stille Überzeugung.

## Verharren statt selbstbestimmt eintauchen

Angstkultur und Unsicherheit drückt auch auf die Stimmung in Teams, kostet viel Geld und spiegelt sich in der Zufriedenheit der Mitarbeitenden: 2022 planen 18% innerhalb der nächsten 6 Monate den Job zu wechseln. Das sind zwar nur noch die Hälfte wie vor der Pandemie 2019, doch zeigt es immer noch deutlich, wie fehlbesetzt die Jobs sind. Weit weg von Selbstbestimmung und MUTIVATION. Insgesamt fühlen sich 41% der befragten Arbeitnehmer entweder nicht in ihrem Potenzial ausgeschöpft, komplett überfordert oder finden, dass sie in ihrem Unternehmen wertvoller eingesetzt werden können<sup>4</sup>. Die Hälfte der erwerbstätigen Menschen weltweit sind unzufrieden mit ihrem aktuellen Job<sup>5</sup>. Gerade in unsicheren Zeiten verharren wir also lieber unglücklich in einer (vermeintlich) sicheren Anstellung, als dass wir uns mutig weiterentwickeln und selbstbestimmt in die ohnehin unsichere Zukunft eintauchen.

## High Performance = Psychologische Sicherheit + Verantwortung

Der Begriff »Psychologische Sicherheit« wurde bereits 1965 von Organisationsforschern beschrieben als eine Arbeits-Atmosphäre , in der man ohne Angst und mit ausreichendem Schutz, Risiken eingehen kann. Seit 1999 wurde das Konzept weiterentwickelt und geprägt durch die Harvard Verhaltensforscherin Amy Edmondson. In einem Arbeitsklima von »Psychologischer Sicherheit« wird unter Teammitgliedern die Auffassung geteilt, sich mitteilen zu dürfen und sich selbst sein zu dürfen, ohne das Risiko negativer Konsequenzen einzugehen. Durch gegenseitiges Vertrauen, Respekt und Transparenz soll innerhalb eines Teams Risikokompetenz gefördert und zu Innovation ermutigt werden. Studien belegen, dass Teams, die sich psychologisch sicher fühlen, nicht nur eine bessere Performance an den Tag legen, sondern auch die Mitarbeitenden zufriedener und loyaler gegenüber ihrem Arbeitgeber sind. Psychologische Sicherheit führt also weg von der Angstkultur, hin zu besserer Performance und mehr MUTIVATION im Business.



Leider reichen Psychologische Sicherheit und eine gute Stimmung allein nicht aus, um komplexe Aufgaben zu lösen, innovativ zu bleiben und anspruchsvolle Ziele zu erreichen. Wir Menschen suchen nach Sinnhaftigkeit und Bedeutung. Dazu brauchen wir Verantwortung.

## Tauchgang der Verantwortung

Verantwortung ist ein Tauchgang! Je tiefer wir eintauchen, desto selbstbestimmter gestalten wir unser Leben. Zwischen fremdbestimmter Ohnmacht und selbstbestimmter Lebensgestaltung gibt es verschiedene Tiefen der (Selbst-)Verantwortung. Auf welcher Stufe befindet sich Ihr Team, Ihr Umfeld, Ihre Mitarbeitenden, Ihre Kollegen?

### Die gute Nachricht: Verantwortung ist lernbar!

Überprüfen Sie die sieben Typen der Verantwortung und entscheiden Sie sich, auf welcher Tiefe Sie sich, ihre Teammitglieder und ihr Umfeld aktuell befinden. Die Grenzen sind fließend, doch gibt Ihnen dieses Modell ein gutes Gefühl, auf welcher Stufe Sie sich aufgrund Ihres Verhaltens und Ihrer Kommunikation befinden.

Selbstverständlich ist die Tiefe der Verantwortung auch abhängig von der Situation und kommt auf das Umfeld an. So können wir beispielsweise im Sport die volle Verantwortung für die Mannschaft übernehmen, während wir beim Job die Verantwortung lieber anderen überlassen oder umgekehrt. Wenn wir Verantwortung lernen, durchlaufen wir diese sieben Typen und dringen immer auf eine tiefere Ebene, wenn natürlich auch nicht in restlos jeder Situation.



### Der Ohnmächtige

*Ohnmächtige drücken sich in allen Lebensbereichen vor Entscheidungen und übernehmen auch keine Verantwortung, auch nicht über ihr Leben. Lieber entscheiden sie gar nicht, bis der*



*Entscheid hinfällig ist, jemand anders entschieden hat oder sich sämtliche Parameter verändert haben. Dadurch werden Ohnmächtige zu Opfern ihrer eigenen Entscheidungs-Lethargie und Verantwortungs-Verweigerung.*

### **Der Beschuldiger**

*Beschuldiger haben ein Mindestmaß an Entscheidungs- und Verantwortungsbewusstsein, jedoch erst, wenn es zu spät ist und die Konsequenzen und Resultate schon vorliegen. Spätestens dann nämlich geben sie anderen die Schuld über ihre vermeintliche Opferrolle: dem Chef, der Politik, dem Wetter, dem Schiedsrichter, der Konjunktur. Oder sie machen die Umstände dafür verantwortlich.*

### **Der Entschuldiger**

*Entschuldiger erkennen, dass sie verantwortlich wären, sind jedoch nicht fähig, Entscheidungen zu treffen. Bei eintretenden Konsequenzen und entsprechenden Resultaten entschuldigen sie sich für ihre Situation, oft in Kombination mit Mangeldenken: zu wenig Zeit, zu wenig finanzielle Mittel, zu wenig Ressourcen, ein zu kleines Netzwerk, zu wenig Know How oder es hat an der fehlenden Ausbildung gehapert. Sie sind sehr kreativ, wenn es um das Finden von Gründen geht, warum etwas nicht funktioniert.*

### **Der Hoffnungsvolle**

*Der Hoffnungsvolle Verantwortungs-Typ ist sehr unsicher und braucht permanent positive Zustimmung und Ermächtigung von aussen. Dadurch ist dieser Typ auch leicht manipulierbar und lässt sich durch Zuspruch und Anerkennung schnell überzeugen, auch wenn dieser nicht ernst gemeint ist.*

### **Der Umsetzer**

*Umsetzer sind Macher und übernehmen für ihr Tun auch die Verantwortung. Mit negativen Konsequenzen und Rückschlägen haben sie Mühe und nehmen diese schnell persönlich. In diesen Situationen beginnt das Verantwortungsbewusstsein zu schwächeln und die Unsicherheit wächst, so dass sie Entscheidungen nur noch zögerlich treffen.*

### **Der Problemlöser**

*Problemlöser denken in Möglichkeiten und handeln weitgehend selbstverantwortlich. Sie suchen stets nach einer umsetzbaren, pragmatischen Lösung. Sie übernehmen für ihr Handeln und die daraus folgenden Konsequenzen auch die volle Verantwortung.*

### **Der Gestalter**

*Diese Menschen übernehmen die maximal mögliche Verantwortung über ihr Leben, sei es über ihre Entscheidungen, ihre Gewohnheiten, Handlungen und ihre Resultate und soweit möglich sogar über ihre Gedanken.*

## **Saboteure zwischen Zögern und Machen**



Ob privat, um unsere individuellen Wünsche, Träume und Ziele zu erreichen oder innerhalb von High Performance Business Teams: wenn es darum geht, vom Zögern ins Machen zu kommen, sind es ja meist nicht die äusseren Umstände, die uns daran hindern. Ein selbstbestimmtes Leben zu gestalten und die beste Version von uns selbst zu werden gelingt uns nur, wenn wir unsere inneren Saboteure und Schweinehunde identifizieren und ihnen mutvoll begegnen.

Folgende drei Widerstände sind die grössten, wenn es darum geht, endlich loszulegen, umzusetzen und nicht weiterhin zu zögern:

### **Selbstzweifel**

*Unser stummer Dialog mit unserem Inneren Team und seinen unterschiedlichen Rollen (Anführer, Stammspieler, Außenseiter, Kontrahent, Zauderer etc.) ist wie ein Radioprogramm, mit permanenter Talk-Sendung. Dieser Self-Talk ist manchmal aufmunternd, oft jedoch vernichtend, sobald es um persönliche Veränderung, Etablierung neuer Gewohnheiten oder um das Brechen von eingefahrenen Mustern geht. Nebst tiefenpsychologischen Gründen aus Erziehung und weiteren biografischen Ereignissen ist destruktiver Self-Talk der Hauptgrund für unsere Selbstzweifel. Die Angst zu scheitern, zu versagen, Fehler zu machen, sich bloßzustellen, lassen uns an unseren Fähigkeiten, Fertigkeiten, unserer Leistung und unserer Kompetenz zweifeln. Das kratzt am Selbstwert und kränkt unser Selbstbewusstsein. Ein liebevoller Umgang mit sich selbst, konstruktivem Self-Talk und einer Einstellung „mehr spielen und ausprobieren als leisten und liefern“ kann Druck abbauen und Fehlertoleranz erhöhen.*

### **Perfektionismus**

*Ein naher Verwandter von Selbstzweifel ist unser Anspruchsdenken. Welche Ansprüche haben Sie an sich selbst? Welche haben Sie an Ihr Umfeld, Ihr Team und Ihre Mitmenschen? Oft gehen wir mit uns selbst zu hart ins Gericht, wenn es um unsere eigenen Ansprüche geht. Hinzu kommen die Filterblasen unserer Social Media Accounts, in welcher alle glücklich, abenteuerlich, erfolgreich und harmonisch die Sonnenseiten ihres Lebens posten. Real Talk mit echten Freunden ausserhalb unserer digitalen Blase lässt schnell erkennen, dass wir mit unseren täglichen Herausforderungen, Sorgen und Ängsten nicht alleine sind. Dass wir niemandem genügen müssen, ausser uns selbst und dass es darum geht, irgendetwas zu tun und umzusetzen, als alles vom Start an perfekt haben zu wollen.*

### **Aufschieberitis**

*Aufschieberitis oder Prokrastination, ist weit verbreitet und kaum jemand ist komplett gefeit davor. Das hat auch einen biologischen Ursprung. Menschen sind bequem und gehen mit ihrer Energie von Natur aus „ökonomisch“ um. Wir tendieren dazu, erst loszulegen und uns vom Acker zu machen, wenn es brennt oder wenn der Säbelzahntiger vor unserer Höhle knurrt. Solange kein Notfall herrscht, ist der richtige Zeitpunkt, um an seinen Träumen und Zielen zu arbeiten nie da. Und er wird auch nie kommen. Vielmehr geht es also darum, uns selbst zu überlisten und uns selbst davon zu überzeugen, dass genau JETZT der richtige Zeitpunkt gekommen ist, die Ärmel hochzukrempeln und loszulegen. Wie könnten Sie also vorgehen, um sich selbst zu überlisten und sich davon zu überzeugen, dass es niemals einen besseren Zeitpunkt geben wird als jetzt?*



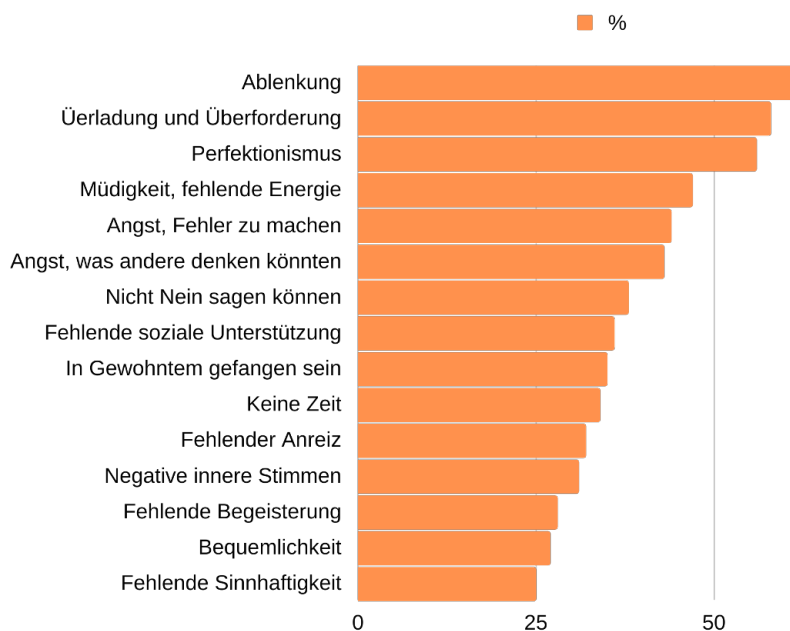
## Ursachen von Prokrastination

In einer 2022 durchgeführten Umfrage von den beiden Professoren Kernbach und Eppler von der Universität St. Gallen wurden 260 Personen befragt, wie es um ihre Prokrastination steht.<sup>6</sup> Fast 80 Prozent der Befragten wünschten sich, besser vom Denken ins Handeln zu kommen, fast die Hälfte (48 Prozent) sogar sehr. Folgende Wünsche wurden am häufigsten genannt:

- Etablierung neuer Gewohnheiten und Routinen (82%)
- Erfüllen von Lebensträumen (76%)
- Intensivierung eines Hobbies (68%)
- Loswerden alter Laster (64%)
- Starten neuer Nebenprojekte (62%)
- Karriere proaktiv angehen (57%)

Über die Hälfte (53 Prozent) bezeichnen den Prozess vom Denken ins Handeln zu kommen als persönliche Herausforderung, 19 Prozent sogar als grosse Herausforderung.

Folgende Ursachen von Prokrastination wurden genannt:



Es gibt natürlich noch weitere Handlungskiller, die uns abhalten in Schwung zu kommen und vom Zögern ins Machen zu kommen. Welche der folgenden kommen Ihnen bekannt vor?

### **Mangelnde Selbstdisziplin**

*Selbst wenn wir wissen, was wir tun müssen, um unsere Ziele zu erreichen, können wir Schwierigkeiten haben, motiviert zu bleiben und uns an einen Plan zu halten. Wir können uns immer wieder Ablenkungen hingeben oder uns sofortigen Belohnungen und Quick Wins am Wegesrand hingeben, anstatt auf das Wesentliche zu fokussieren.*



### **Mangeldenken**

*Wir könnten glauben, dass wir nicht genügend Zeit, Geld, Unterstützung, Know How oder andere Ressourcen haben, um unsere Träume zu verfolgen. Wir denken, dass unser Netzwerk zu klein ist, wir zu wenig Erfahrung haben, dass unsere Ausbildung nicht ausreicht, das zu tun, was wir wirklich wollen. Das kann uns ohnmächtig stimmen, bevor wir überhaupt anfangen.*

### **Widerstand gegen Veränderungen**

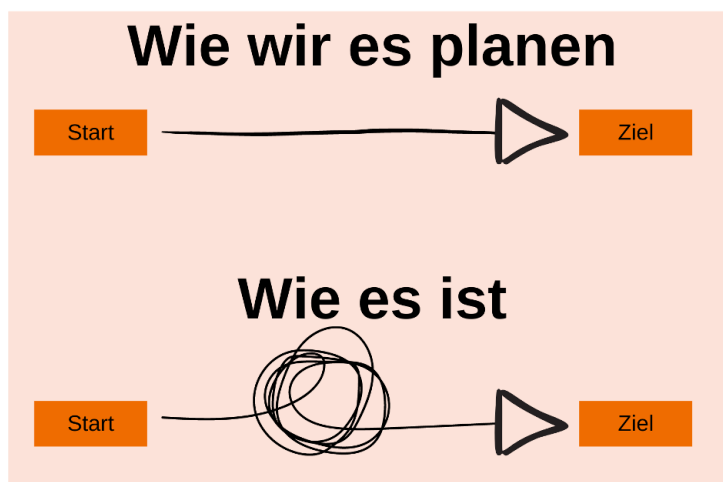
*Wir könnten uns mit unserer aktuellen Situation wohl fühlen, selbst wenn sie nicht ideal ist, und Angst vor dem Unbekannten oder Unsicherheiten haben. Dies kann uns in alten Mustern festhalten und uns daran hindern, zu wachsen und uns weiterzuentwickeln.*

### **Vergleich und Neid**

*Wir könnten uns ständig mit anderen vergleichen und uns dabei unzureichend oder neidisch auf ihren Erfolg fühlen. Wir vergleichen uns mit den Besten der Besten aus unserer Branche und fokussieren zu wenig auf das, was wir schon haben und können. Dies kann uns demotivieren, zu starten, loszulegen und erste Erfahrungen zu sammeln und durch diese zu lernen und besser zu werden.*

### **Mühe, loszulassen**

*Wir könnten an vergangenen Fehlern, Bedauern oder Groll festhalten, was uns daran hindert, vorwärtszukommen und unseren inneren Frieden zu finden.*



Aller Widrigkeiten zum Trotz, welchen wir auf unserer Reise in die Zukunft und hin zu unseren Zielen, Träumen und Wünschen begegnen, eines dürfen wir nicht vergessen: Freude, Lust, Glück, Gesundheit, Spass und Humor sind die wichtigsten Voraussetzungen für die eigene, individuelle MUT!VATION zu einem selbstbestimmten Handeln. Das gilt beruflich, wie auch privat. In der Freude liegen die grössten Erfolgserlebnisse.





Um unsere MUT!VATION zu entdecken und vom Zögern ins Handeln zu kommen, lade ich Sie dazu ein, stets die vier Faktoren der Mut-Formel in Erinnerung zu rufen:

1. Angst
2. Sehnsucht (das Wozu, aka «Why»)
3. Entscheidung
4. Tun

Sobald Sie diese vier Faktoren bei Ihnen kennen und verstehen, werden Sie Ihre persönliche MUT!VATION erkennen. Sie werden erkennen, dass Sie nicht trotz, sondern gemeinsam mit Ihren Ängsten, Zweifeln und Verletzlichkeiten Ihrer Sehnsucht folgen können. Alles, was Sie dafür tun müssen, ist eine Entscheidung zu treffen und in die Umsetzung zu kommen. Egal, wie gross und bedeutend diese Sehnsucht auch sein mag. Starten Sie noch heute mit Ihrem Tauchgang in die Verantwortung.



Bildlegende: «MUTIVATION – machen statt zögern, 4 Deep Dives für mehr Selbstbestimmung in Beruf und Leben» von Lorenz Wenger, erschienen im BusinessVillage Verlag für die Wirtschaft, ISBN 978-3-86980-684-6



Porträt von Lorenz Wenger, Photo Credit: [www.thomashodel.ch](http://www.thomashodel.ch)



Lorenz Wenger begleitet Menschen, Teams und Unternehmen in Veränderungs- und Kommunikationsthemen. Als Keynote-Speaker, Mut-Coach und Business Trainer hilft er Fach- und Führungskräften mutvollere Entscheidungen zu treffen, um eine selbstbestimmte Zukunft zu gestalten.

## **Kontakt**

<https://www.lorenzwenger.com/>

Lorenz Wenger

Nussbaumstrasse 4

3006 Bern

Tel. +41 31 503 12 31

[medien@lorenzwenger.ch](mailto:medien@lorenzwenger.ch)

---

<sup>1</sup> Matthias Horx, "im Angstgewitter", <https://www.horx.com/schluesstexte/im-angstgewitter>

<sup>2</sup> NZZ Magazin (2020): "Der Horrorfilm in meinem Kopf: Wie die Angst mein Leben beherrschte", <https://nzzas.nzz.ch/magazin/angststoerung-eine-betroffene-erzaehlt-ld.1539131>

<sup>3</sup> Forschungsstelle Sotomo (2018): "Mut in der Schweiz"

<sup>4</sup> YouGov im Auftrag von AVANTGARDE Experts (2022): "Arbeitszufriedenheit in Krisenzeiten", <https://www.avantgarde-experts.de/de/magazin/arbeitszufriedenheit-studie-2022/>

<sup>5</sup> PwC (2022): "Global Workforce Hopes and Fears Survey", <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears-2022.html>

<sup>6</sup> Kernbach, Sebastian und Eppler, Martin J., "Life Design Action Book", Schäfer-Poeschel Verlag Stuttgart, 2022