

# Mut mit Methode

STRATEGIEN FÜR MEHR COURAGE



Fotos: iStockphoto

Wer kennt es nicht – das miese Gefühl, das sich einstellt, wenn man in einer brenzligen Situation feige gekniffen, eine Entscheidung umgangen oder Dinge abgenickt hat, die einem eigentlich gegen den Strich gehen? Feigheit hat Folgen – vom angeknacksten Selbstbild bis zum Karriereknick. Wie man gegen die eigene „Uncouragiertheit“ vorgehen kann, erläutert Coach Kai Hoffmann.

**Preview:** ► Im Sog der Mutlosigkeit: Wie Manager zu Fremderwartungsgehilfen werden ► Angekratztes Selbst, unerreichte Ziele, mieses Image: Von den Folgen mangelnden Mutes ► Nur keine Bange vor der Angst: Warum mutig sein nicht bedeutet, keine Angst zu haben ► Eine Frage der Entscheidung: Weshalb erst eine klare Werte-Haltung couragiertes Handeln möglich macht ► Eine Sache der Gewöhnung: Wie der Mut durch Training wächst ► Eigenblut-Transfusion: Wie Uncouragierte ihre Mut-Potenziale steigern können ► Über-Mut tut nicht gut: Warum es gefährlich ist, über das Ziel hinauszuschießen – und wie man es vermeidet

■ Als während des Zweiten Weltkrieges deutsche Besatzungssoldaten in Paris das Atelier des Malers Pablo Picasso nach „entarteter Kunst“ durchsuchten, entdeckten sie dessen Bild „Guernica“. Das Gemälde – ein chaotisch-wirres Gestaltenknäuel leidend schreiender Figuren – schuf Picasso anlässlich der Vernichtung des gleichnamigen spanischen Dorfes durch ein deutsches Fliegerbombardement. Als ein Soldat Picasso fragte: „Haben Sie das gemacht?“, entgegnete er: „Nein, Sie.“

Erzähle ich Klienten, die über fehlenden Mut klagen, diese Begebenheit, atmen diese voller Bewunderung tief durch: „Mensch, toll, so müsste ich mal sein ...“ Aber dann steht, wenn es drauf ankommt, der Chef, Kollege oder Konkurrent tatsächlich vor ihnen. Mit einer verletzenden Anschuldigung, einem dreisten Ansinnen, einer frechen Drohung ... Und was passiert? Nichts. Alles bleibt beim Alten. Weiter am Status quo zu leiden, erscheint vielen Menschen – darunter auch vielen Managern – immer noch leichter, als mutig zu handeln. Zu mächtig sind die Selbstzweifel, die Furcht, anzuecken, der Drang, Konflikten aus dem Weg zu gehen. Zu furchtbar ist die

Angst vor der Angst. In den meisten Fällen leiden Menschen, die sich als mutlos erleben, allerdings erheblich darunter. Zum einen, weil sie nichts erreichen und weiter unter Bedingungen arbeiten, mit denen sie nicht zufrieden sind. Zum anderen – und vielleicht mehr noch – weil sie das Gefühl bedrückt, lähmt und demotiviert, sich selbst zu verraten. Denn: Selbsttreue erfordert Mut.

### Mutlose retten sich in rhetorische Airbags

Mutlose retten sich oft in Rechtfertigungen: „Ich warte lieber noch mal ab“, „Wahrscheinlich ändert sich das ja auch von selbst“, „Wenn ich das jetzt sage, bekomme ich Stress mit dem Chef, also lieber nicht, geht ja auch so ...“. Das alles sind rhetorische Airbags, mit denen sich die Zauderer vor ihrem angekratzten Selbstbild zu schützen suchen. Aus meiner Coachingpraxis weiß ich: Nicht zuletzt zahlreiche Manager buttern sich auf diese Weise zu Fremderwartungsgehilfen ihrer Umwelt herunter. Auch Zynismus hilft ihnen, den ranzigen Geruch ihrer Selbstuntreue zu ertragen: „Feige? Aber nein! Ich bin vielmehr klug und listig.“ Besonders schlimm daran: Mutarmut ist wie ein Virus, das in Führungsriege nahezu ebenso ansteckend wirkt wie die miese Laune notorischer Nörgler.

Zwar ist Angst vor Veränderungen oder Konfrontationen, die negative Emotionen hervorrufen können, etwas Normales. Angst ist ein wichtiger Schutzmechanismus, der uns vor Handlungen bewahrt, die uns schaden können. Doch wenn sich jemand der Angst stets automatisch beugt und sich in seinem Handeln ausschließlich davon leiten lässt, hat das auf Dauer die gegenteilige Wirkung. Wichtige Entscheidungen bleiben auf der Strecke, Her-

ausforderungen werden nicht in Angriff genommen, Ziele nicht erreicht, man schafft es nicht, „Nein“ zu sagen usw. Mutlosigkeit gefährdet somit sowohl den beruflichen Erfolg wie auch die Psyche, die den Mut zum Atmen braucht, um ihre Selbstachtung nicht zu verlieren.

Jedes Mal, wenn wir uns vor lauter Angst mutlos verhalten, begehen wir in unserer Selbstachtung eine Unterlassungssünde. Unser autobiografisches Gedächtnis bucht die Schuld vom Konto des Selbstwertgefühls ab. Dieses schrumpft mit der Zeit mehr und mehr. Umgekehrt verhält es sich mit unseren mutigen Handlungen: Sie stärken unser Selbstbewusstsein, unsere Lebenszufriedenheit und heben uns positiv von der Masse der Mutlosen ab. Denn wahre Akzeptanz erreicht nicht der ewige Ja-Sager, der unter allen Umständen Loyale, derjenige, der bei niemandem aneckt, sondern der Mensch mit

Ecken und Kanten, der es eben nicht immer allen Recht macht, der zu sich und seinen Werten steht und somit Profil zeigt. Darum ist Mut einer der wichtigsten *Unterschiedsmacher* in unserem Leben.

### Mut lässt sich erlernen wie Fahrrad fahren

Gute Gründe also, mehr Courage an den Tag zu legen. Bloß wie stellt man das an? Das Schöne ist: Mut lässt sich trainieren. Er ist erlernbar wie Fahrrad fahren. Unsere Strategien des Mutes oder der Mutlosigkeit erlernen wir zwar bereits als Kinder. Aber wir können bis ans Lebensende weiterlernen, können neue Mutstrategien entwickeln – und auch unsere mutlosen Strategien verlernen.

Für alle, die mit ihrer Mutlosigkeit zu kämpfen haben, ist zunächst einmal eines hilfreich zu wissen: Mut ist keineswegs das Gegenteil von Angst. Mutige Menschen

unterscheiden sich von weniger mutigen nicht etwa dadurch, dass sie keine Angst hätten. Mutige Menschen akzeptieren ihre Angst vielmehr als notwendigen Preis für ihre Selbsttreue. Ihre Ziele und auch ihr Selbstbild (das gefährdet würde, würden sie die Ziele fallen lassen) sind ihnen wichtiger. Die Angst nehmen sie dafür in Kauf. Mutlose Menschen dagegen müssen erst ein Gespür dafür entwickeln, dass ihnen das ewige Zittern und Zaudern viel schlechtere Gefühle einbringt und ihnen – auch psychisch – viel mehr schadet als die normale Angst in einer herausfordernden Situation.

### Somatische Marker signalisieren: Hier verletzt du deine Werte!

Erika Bloßweg\* litt z.B. unter Depressionen und Burnout-Symptomen. Im Coaching stellte sich heraus, dass sie aus Furcht vor Ablehnung und Konflikten stets zu allem „Ja und Amen“ sagte und nie eine eigene Meinung vertrat. Die biografische Arbeit ergab: Das Erziehungsmotto ihrer Mutter „Sei brav und du bekommst, was dir zusteht“, wirkte wie ein Zermalmer eigener Willensimpulse. Erika Bloßweg hatte den Bezug zu dem, was sie selbst wollte, komplett verloren.

Doch in fast allen Ja-Sager-Situationen hatte sie immer auch sehr starke körperliche Empfindungen: ein kaltes, scharfes Ziehen von der zugeschnürten Kehle hinunter in die kraftlos werdenden Schultern und Arme. Solche Gefühle sind Warnsignale, somatische Marker, die anzeigen: Hier stimmt etwas nicht, hier handelst du gegen dich selbst und deine eigenen Werte. Wer solche Gefühle nicht verdrängt, sondern sensibel darauf achtet, kann sie nutzen, um zu ergründen, was er selbst *im Unterschied zu anderen* wirklich will. Die persönliche Wahrheit „Was will ich eigentlich wirklich?“ ist der Ursprung des Mutes.

### Wer mutig sein will, muss sich dazu bewusst entscheiden

Mutig zu sein, ist nämlich in erster Linie ein Willensakt. Mutige Manager fokussieren im Augenblick der Herausforderung ihre Aufmerksamkeit weg von der Angst auf ihren Willen – den Willen, ihre Werte zu leben, ihre Ziele zu erreichen und damit vor allem die eigene Selbstachtung zu wahren. Diese Konzentration hilft ihnen, ihrer Angst vor möglichen Konsequenzen (Ablehnung, Verletzung, Verzicht ...) standzuhalten. „Wenn du Angst hast, tu so, als hättest du keine

\* Name geändert

## So analysieren Sie Ihre persönlichen Mut-Marker

Um sich dazu zu überwinden, zukünftig in herausfordernden Situationen mutiger zu handeln, hilft oft eine „Eigenblut-Transfusion“: Man besinnt sich auf eine Situation, in der man schon einmal – zumindest im Ansatz – das gewünschte mutige Verhalten gezeigt hat. Daraus kann man individuelle Mut-Marker herausfiltern, die man sich einprägen und fortan bewusst mental in brenzligen Situationen reaktivieren kann. Auf die Spur Ihrer persönlichen Mut-Marker kommen Sie, indem Sie sich Fragen stellen, z.B.:

- ▶ Was habe ich gedacht oder mir gesagt, als es darauf ankam, Mut zu zeigen?
- ▶ An was habe ich geglaubt? Habe ich mir etwas vorgenommen? Wenn ja: was?
- ▶ Welches innere Bild ist entstanden? Eine Fantasie vielleicht? Eine Metapher? Eine Situationsvision?
- ▶ Für wen habe ich mich in diesem Augenblick gehalten? Wie kam ich mir selber vor?
- ▶ Welche Körperhaltung habe ich eingenommen? Welche Geste, Pose, Mimik?
- ▶ Welches Gefühl kam dabei auf? Wie fühlte sich dieses Gefühl (des Mutes) an?
- ▶ Wo genau spürte ich dieses Gefühl in meinem Körper am intensivsten?
- ▶ Wie reagierte mein Körper darauf? Welche körperlichen Signale (Wärme, Druck, Kribbeln, Spannung ...) tauchten wo genau auf?
- ▶ Und was in diesem Mut-Marker-Ablauf hat mir den entscheidenden Impuls gegeben, zu handeln?

Foto: Frank Blümler



**Der Autor:** Dr. Kai Hoffmann hat seit 1998 in Frankfurt/Main eine Praxis für Coaching und Managerberatung. Er arbeitete lange selbst als Manager und ist seit Anfang der 90er Jahre Lehrbeauftragter für Philosophie an der Hochschule für Musik und Darstellende Kunst in Frankfurt. Hoffmann berät Firmen vorwiegend in den Bereichen Führung und Kommunikation, Leadership, Konflikt- und Motivations-training, Changemanagement, Supervision und Persönlichkeitsentwicklung. Mitte der 90er Jahre entwickelte er seine Methode des systemischen BoxCoachings. Kontakt: [www.dr-kai-hoffmann.de](http://www.dr-kai-hoffmann.de); [www.boxcoaching.de](http://www.boxcoaching.de)

# Grundlage für das Mut-Training: der Selbstbild-Check

Wollen Sie zukünftig in einer bestimmten Situation mutiger durchs Leben gehen, sollten Sie ein klares Bild davon haben, wie Sie in der Situation sein *wollen*. Aus einem Selbstbild nämlich, auf das Sie stolz sind, können Sie viel Kraft schöpfen. Nehmen Sie Ihr gewünschtes Selbstbild unter die Lupe, checken Sie ab, was es braucht, um es Wirklichkeit werden zu lassen. Dabei helfen folgende Fragen:

- ▶ Welches Selbstbild von mir will ich mit meinem Mut in welcher Situation zeigen?
- ▶ Was genau (möglichst: spezifisch, messbar, bedeutsam, erreichbar, realistisch) will ich in der Situation mit diesem meinem Selbstbild erreichen?
- ▶ Was sind meine hierzu erforderlichen persönlichen Stärken, um das Selbstbild lebendig werden zu lassen?
- ▶ Wenn ich mir mein Selbstbild eindringlich vorstelle, was erwarte ich vor diesem Hintergrund von mir in der Situation?
- ▶ Wie fühlt sich das imaginierte Selbstbild-konforme Verhalten im Unterschied zu meinem bisherigen (vermeidenden) Verhalten an?
- ▶ Welche meiner bisher erlebten Erfahrungen und Erfolge machen mich zuversichtlich?
- ▶ Mit welcher Gebärde des gewünschten Selbstbildes will ich wirken?

Angst“ war ein Mutmacher, dessen sich auch der Box-Profi Muhammad Ali bediente, sein Ziel – den Sieg – stets fest im Blick behaltend. Vor dem Hintergrund einer eindeutigen Werte-Haltung fällt die Entscheidung leichter, sich zu sagen: „Ich bin es mir wert (oder die Sache ist es mir wert), jetzt XY zu tun – und notfalls auch die Konsequenzen zu tragen.“

Wer sich mutig verhält, hat vorher entscheidende Fragen für sich geklärt. Die Antworten ergeben eine ganz eigene „Mutlogik“, die einem Rückhalt bietet in allen Situationen, in denen Rückgrat gefragt ist. Solche Fragen lauten z.B.: Wofür stehe ich? Was ist mir wichtig? Wie will ich denken, fühlen und handeln, um zu verwirklichen, was mir wichtig ist? Und: Mit welchem Selbstbild kann ich gut vor mir selbst bestehen, und was muss ich tun, um dieses Selbstbild Wirklichkeit werden zu lassen? (siehe auch Kasten oben).

## Mutiges Handeln ist Gewöhnungssache

Mutiges Handeln ist zum einen Resultat einer *bewussten* Entscheidung darüber, welche Werte man hat, für welche Werte man eintreten will und was man bereit ist, dafür zu tun. Zum anderen ist es aber auch schlicht eine Gewöhnungssache. Eine mutige Handlung zieht in der Regel weitere mutige Handlungen nach sich. Denn die Erfahrung, dass Mut gut tut, bereitet den Weg für späteres mutiges Handeln. Die Gedanken sind dann quasi emotional eingefärbt durch frühere Erfolge: Mut macht Mut.

Aus diesem Grund ist es von großer Bedeutung, ins Tun zu kommen. Dazu bieten sich beispielsweise kleine Wagnisse im Alltag an, etwa: Sobald ein Gesprächspartner sich im Ton vergreift: ansprechen. Kollegen oder Mitarbeitern in konkreten Situationen sofort Feedback geben. In Routinegesprächen öfter als gewohnt den Meinungsverlauf bestimmen. Den Taxifahrer unverzüglich bitten, das Radio auszuschalten. Dem Restaurantkellner ein mittelmäßiges Menü zurückgeben. In der Kassenschlange im Supermarkt laut nach einer weiteren Kassenöffnung rufen. In der Familie oder bei Freunden inneren Unmut unverzüglich äußern ... Das Übungsfeld ist wahrhaft riesig. Und wer es betritt, wird die Erfahrung machen: Viele Befürchtungen sind unbegründet, weil sie auf eingefahrenen Denkschienen, alten Ängsten und Glaubenssätzen fußen, die mit der Realität nicht viel zu tun haben. Jedes Mal, wenn man diese Erfahrung macht, sinkt die Hemmschwelle, sich in der nächsten herausfordernden Situation mutig zu zeigen.

## Mutlose brauchen anfangs eine Eigenblut-Transfusion

Für Menschen, die so gar nicht den Einstieg finden, sich mutiger zu verhalten, gibt es unterdessen das Mittel der „Eigenblut-Transfusion“ – eine Methode, auf die ich auch gerne im Coaching zurückgreife. Es geht dabei darum, sich auf Ausnahmesituationen in seinem Leben zu besinnen, in denen man das, was man können will – also

**HRnet**  
human resources network



## Wir begleiten Sie an Ihre Ziele

### Die Spezialisten von HRnet sind Profis in

- Coaching/Supervision
- Teamentwicklung
- Systemaufstellung
- Organisationsberatung
- Change Management
- Kulturentwicklung

### Seminare/Lehrgänge im Frühjahr 2011

- Organisationsaufstellung
- Organisationsberatung
- Aufstellung mit Figuren

Human Resources  
network

Neugasse 95/28

CH-8005 Zürich

+41 79 774 02 42

info@hrnet.ch

www.hrnet.ch

## Leserbefragung: Mut im Management

### Was Mut im Management bedeutet

Unbequeme Entscheidungen zu treffen, auch wenn man sich damit unbeliebt macht.	73 %
Nein sagen zu können, auch wenn das der eigenen Karriere schaden könnte.	69 %
Werte gegen kurzfristige Interessen zu verteidigen.	67 %
Zukunftsweisende Entscheidungen zu treffen, auch wenn sie kurzfristig Nachteile bringen.	64 %
Konflikte auszuhalten.	57 %
Risiken einzugehen.	52 %
Sich für andere einzusetzen.	36 %
Sich Anweisungen zu widersetzen.	27 %
Konsequent zu handeln, auch wenn das zulasten Einzelner geht.	22 %
Druck und Unzufriedenheit auszuhalten.	21 %
Immer die Wahrheit zu sagen, auch wenn das andere vor den Kopf stößt.	15 %
Eigene Interessen durchzusetzen.	7 %

### Die häufigsten Gründe für mangelnden Mut

Mangelnde Konfliktbereitschaft.	69 %
Ein Betriebsklima, das die Eigeninitiative lähmt.	58 %
Angst vor Veränderungen.	57 %
Angst vor Repressionen.	54 %
Angst, sich zu exponieren, anzuecken.	54 %
Tradition und Gruppenzwang, die keine eigene Meinung zulassen.	46 %
Gewohnheit.	39 %
Mikropolitik und Missgunst, die einen in die Defensive zwingen.	28 %
Übertriebene Rücksichtnahme.	28 %
Allgemeine Mutlosigkeit, die ansteckend wirkt.	25 %
Desinteresse.	18 %

### Wie sich Mut wieder aufbauen lässt

Mut muss in vielen kleinen Schritten geübt werden.	55 %
Das Wertesystem muss mittels Coaching bewusst gemacht und stabilisiert werden.	51 %
Die eigenen Ziele müssen mittels Coaching bewusst gemacht und konsequenter verfolgt werden.	43 %
Mit Trainings für Konfliktverhalten und Kritikfähigkeit.	43 %
Mut ist vor allem eine Frage der Unternehmenskultur.	43 %
Mut ist vor allem eine Frage persönlichen Einsatzes.	40 %
Das Selbstwertgefühl muss mittels Coaching gehoben werden.	39 %
Mit Trainings für Teamdynamik und Kommunikation.	27 %
Mut braucht vor allem ein Initialerlebnis.	21 %
Mut kann nur in einem veränderten Umfeld wieder aufgebaut werden.	12 %
Mut kann nicht gelernt werden.	3 %

Quelle: Ergebnisse aus der Leserbefragung in managerSeminare Heft 148. Teilgenommen haben 67 Leser. Mehrfachantworten waren möglich.

mutig sein – zumindest in Ansätzen bereits konnte. Man kann dabei auf Muster der eigenen Stärken stoßen, die offensichtlich in der damaligen Situation geholfen haben, Rückgrat zu beweisen.

Meinen Coachee Wolfgang Hörich\*, Referent eines Bankvorstandes, plagten z.B. jahrelang Vermeidungsimpulse in brenzligen Situationen. Jahrelang duckte er sich weg, scheute Auseinandersetzungen mit Bereichsleitern, nahm chancenreiche Auslandsangebote der Bank nicht an und vermied fachliche Konfrontationen mit seinem Vorgesetzten – bis diesem das Duckmäusertum seines Mitarbeiters reichte: „Sie wagen nichts. Wenn Sie hier weiterkommen wollen, zeigen Sie endlich Mut zur eigenen Meinung!“ Hörich haftete mittlerweile der Spitzname „His-Masters-Voice“ an – eine Plakette, die sein Image regelrecht verklebte. Im Coaching fragte er denn auch sogleich: „Und? Wie schaffe ich es, mutig zu sein?“

Wir begaben uns auf die Suche nach Hörichs Mut-Markern: In welcher Situation hatte er schon einmal Mut bewiesen? Was hatte er gedacht, als es darauf ankam, Mut zu zeigen? Hatte er sich etwas vorgenommen? Wenn ja: was? Welches innere Bild war dabei entstanden? Welche Körperhaltung hatte er eingenommen? Welches Gefühl war dabei aufgekommen? Was in diesem Mut-Marker-Ablauf hatte ihm den entscheidenden Impuls gegeben, zu handeln? (siehe auch Kasten S. 58).

### Mut-Marker: Gebrauchsanweisung für den Ernstfall

Hörich musste nicht lange nachdenken. Er engagiert sich in seiner Freizeit als Wildhüter und Jäger und hatte vor Jahren im Wald seines heimischen Landkreises filmreif einen Wilderer gestellt und überführt. Was er dabei an Entschlossenheit und Mut bewiesen hatte, reichte voll-

auf, um daraus seine persönliche *Mutregel* für die Zukunft zu statuieren. Seine Antworten auf die Fragen nach seinem Denken, Fühlen und Handeln in der entsprechenden Situation lieferten Hörich eine Reihe von *Mut-Markern*, die er sich suggestiv einprägte und die ihm fortan als konkrete Gebrauchsanweisung dienen sollten, wenn es drauf ankam, Wagnisse einzugehen.

Die Gelegenheit, die Gebrauchsanweisung zum Einsatz zu bringen, ergab sich bald: Nach einer Krisensitzung zur Finanzmisere stellte der Bereichsleiter der Revision Hörich wegen einer Lappalie barsch zur Rede. In Sekundenschnelle justierte Hörich seine Haltung zu der Herausforderung neu. Seine Mut-Marker lieferten ihm hierzu die nötigen Impulse: „Denke an dich! Nimm die Heldenpose des aufrechten Blicks ein! Du willst stolz sein auf dich! Dem Sieger gebührt Selbstachtung! Meine Wut über Unfairness spüre ich im Bauch als Mutenergie, für Fairness zu kämpfen! Denke voraus statt nach! Atme tief durch und stütze deine Stimme vom Bauch her! Nimm die Angst als Startsignal zum Mut-Marker-Ablauf!“

### Verschüttgegangene Mutpotenziale heben

Dem Bereichsleiter erklärte Hörich – innerlich derart gestärkt: „In diesem Ton möchte ich von Ihnen nicht mehr angesprochen werden, der stört und ärgert mich. Und die Art, wie Sie mit mir sprechen, wirkt auf mich unangemessen für das nebensächliche Thema.“ Bum. Hörich hatte seinen Ruf wiederhergestellt. Dabei erlebte er (und das war entscheidend für sein weiteres Verhalten in kommenden ähnlichen Situationen) seinen Weg *aus* der Angst vor solchen Konfrontationen als einen Weg *mit* der Angst.

Werden verschüttgegangene Mutzustände – z.B. im geschützten Rahmen eines Coachings – emotional wieder erlebt, können ängstliche Menschen daraus neue, starke innere Bilder von sich selbst generieren, auf die sie im Bedarfsfall zurückgreifen können. Wer sich beispielsweise schon einmal als „wagemutigen Rebell“ erlebt hat (also in einem Ich-Zustand, in dem er zielstrebig, mutig, entschlossen, unbeirrbar und risikofreudig war) kann lernen, diesen Zustand in sich zu reaktivieren, indem er die einprägsamen Wahrnehmungen und Empfindungen – also: die inneren Bilder – aus der Situation bewusst als Anker nutzt. Unsere Bilder von uns selbst und von unseren Beziehungen zu anderen sind es nämlich, die beeinflussen, wie wir denken, fühlen und handeln.

\* Name geändert

## Service

### Literaturtipps

► **Kai Hoffmann: Dein Mutmacher bist Du selbst! Faustregeln zur Selbstführung.** Gabler, Wiesbaden 2009, 29,90 Euro.

Kai Hoffmann erklärt, was es heißt, mutig zu sein, was mutige Menschen von uncouragierten unterscheidet, und er zeigt Strategien und Methoden auf, mit denen es auch Hasenfüßen gelingen soll, fortan mutiger durchs Leben zu gehen. Dabei greift der Autor immer wieder auf Beispiele aus seiner Coachingpraxis zurück, in der er häufig Boxübungen einsetzt, um Klienten den Weg zu ihren mutigen Persönlichkeitsanteilen zu ebneten.

► **Kai Hoffmann: Boxen & Managen. Eine Praxisanleitung für Führungskräfte und alle, die geradlinig sein wollen.** Econ, Berlin 2005, 19,95 Euro.

Das im Buch verfolgte Motto lautet: Lernen von Box-Legende Muhammad Ali. Hoffmann erklärt, welche Führungsqualitäten im Boxing über Sieg oder Niederlage entscheiden – etwa Mut, Selbstverantwortung, Zielstrebigkeit, Präzision, Ehrlichkeit, Disziplin, Selbstbeherrschung, Respekt, Beharrlichkeit und Autonomie – und zieht Parallelen zum Business-Alltag.

► **Roland Jäger: Ausgekuschelt. Unbequeme Wahrheiten für den Chef.** Orell Füssli, Zürich 2009, 24,90 Euro.

In seinem Buch geht Roland Jäger mit den Kuschlern unter den Chefs hart, aber auch humorvoll ins Gericht. Anhand vieler bunter – und absichtlich überspitzter – Fallbeispiele zeigt er die Fallen auf, in die Harmoniesüchtige stolpern und weist Wege aus dem Kuschelmodus.

► **Roland Jäger: Die Rückkehr der Konsequenz.** managerSeminare 142, Januar 2010, S. 24-30, Download unter: [www.managerseminare.de/MS142AR01](http://www.managerseminare.de/MS142AR01).

Der Artikel fasst die wichtigsten Thesen aus Jägers Buch „Ausgekuschelt“ zusammen. Wie das Buch wartet auch der Beitrag mit vielen knackigen Fallbeispielen auf.

► **Gerald Hüther: Die Macht der inneren Bilder. Wie Visionen das Gehirn, den Menschen und die Welt verändern.** Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 2004, 15,90 Euro.

Der Neurobiologe Hüther beschäftigt sich – in einer Verknüpfung von Natur- und Geisteswissenschaft – mit den im Gehirn abgespeicherten Mustern, auf die wir in unserem Denken, Fühlen und Handeln zurückgreifen. Er geht der Frage nach, woher diese inneren Bilder kommen, ob es eine Entwicklungsgeschichte dieser Bilder gibt, was geschieht, wenn uns bestimmte innere Bilder abhanden kommen.

► **Stefan Tilk: Feige Führung ist out.** managerSeminare 107, Februar 2007, S. 18-23. Download unter: [www.managerseminare/MS107AR01](http://www.managerseminare/MS107AR01)

Der Artikel beschäftigt sich damit, wie man im Unternehmen eine Kultur des Mutes etabliert. Besonderes Gewicht liegt dabei auf der Kommunikation.

### Gefährlich: Plötzlich übers Ziel hinausschießen

Übermächtig werden dürfen solche Bilder allerdings nicht. Sie brauchen vielmehr ein Korrektiv. Sonst wird Mut schnell maßlos; man überschätzt seine Fähigkeiten und schießt übers Ziel hinaus. So ging es beispielsweise auch meinem Klienten Hörich. Nach seinem ersten „Sieg“ in der Konfrontation mit dem Bereichsleiter produzierte sein Gehirn eine regelrechte Flut euphorischer Dopamine. Abwägendes Nachdenken über Konsequenzen seines Handelns gingen förmlich unter. Sein Mut wirkte auf die Umgebung manisch, mutwillig, überheblich, vermessen und mitunter verletzend. „Was haben Sie denn mit dem Hörich angestellt?“, fragte mich der Personalchef besorgt.

Hörich fehlten schlicht die gesunden Schwesterntugenden des Mutes, nämlich Vorsicht, Weitsicht, Nachsicht, Rücksicht und Besonnenheit. Das musste Hörich auch noch lernen: Mutig sein bedeutet zwar, durchaus die Gefahr von Nebenwirkungen (etwa Konflikten) in Kauf zu nehmen. Doch wie bei der Einnahme eines Medikaments kommt es auch hier darauf an, zu dosieren und zu kalkulieren – nicht zuletzt mit scharfem Blick auf das Umfeld, auf das das Verhalten abgestimmt sein muss. Wer mutig handelt, muss, wenn sein Handeln nachhaltig und konstruktiv wirken soll, stets über den Augenblick hinaus denken und mögliche Wirkungen seines Handelns antizipieren. Freilich, ohne sich in Befürchtungen hineinzusteigern.

Dr. Kai Hoffmann ■

## Ihr Mut-Trainer Volker Hauck



### Nur Mut zur Veränderung

### Große Veränderungen fangen klein an

In unseren **Einzel-Coachings, Tages-Workshops und 5-Tages Seminar auf Mallorca** gehen wir verschiedenen Themen nach:

- Analyse der aktuellen Lebenssituation
- Lösen von Blockaden und Mustern
- Unterstützung bei anstehenden Entscheidungen
- Vorbereitung auf neue Aufgaben und Situationen
- Überprüfung der eigenen Lebensplanung



NUR MUT  
Erlebnis-Seminare & Coaching  
Volker Hauck

Cockerillstrasse 100  
52222 Stolberg  
Tel. 02402 / 9976052  
e-Mail. [info@mut-trainer.de](mailto:info@mut-trainer.de)

[www.mut-trainer.de](http://www.mut-trainer.de)