



Franz Hölzl / Nadja Raslan

# Mut

Wagen und gewinnen

**HAUFE.**

# Downloads online unter: [www.haufe.de/arbeitshilfen](http://www.haufe.de/arbeitshilfen)

Exklusiv und kostenlos  
für Buchkäufer!



## Und so geht's:

- ➔ Einfach unter [www.haufe.de/arbeitshilfen](http://www.haufe.de/arbeitshilfen) den Buchcode eingeben
- ➔ Oder direkt über Ihr Smartphone bzw. Tablet auf die Website gehen



**Buchcode:**

TGA-HL12

## Kostenlose Downloads zu folgenden Themen:

- Betriebswirtschaft
- Recht und Geld
- Management
- Kommunikation und Soft Skills

# Mut

Wagen und gewinnen

Nadja Raslan  
Franz Hölzl

**HAUFE.**

# Inhalt

<b>Ein bisschen Mut tut gut!</b>	<b>5</b>
▪ Mutgeschichten – Mut ist nicht gleich Mut	6
▪ Mut vor dem Hintergrund von Kultur und Erziehung	13
▪ Mut – das Salz in der Suppe	17
<b>Wie mutig bin ich – Mut-Analyse</b>	<b>23</b>
▪ Mein Mut-Level oder: Wie viel Mut habe ich?	24
▪ Meine Mutwurzeln – Blick in die Vergangenheit	31
▪ Mein Sicherheits- und Vertrauenslevel	34
▪ Meine Risikobereitschaft	37
▪ Meine Stärken-und-Schwächen-Orientierung	42
<b>Blockaden und Hindernisse – vom Problem zur Lösung</b>	<b>49</b>
▪ Das Selbstbewusstsein aufbauen und stärken	50
▪ Die Gewohnheitsfalle – Neuland beschreiten	55
▪ Der Stress – Durchblick bewahren, Stressoren reduzieren	60
▪ Die Ängste – so können Sie sie besiegen	66

---

<b>Meine Mutvision – der Blick in die Zukunft</b>	<b>69</b>
▪ Mein Leben selbstbestimmt gestalten	70
▪ Meine Lebensfreude und -lust erhöhen	83
▪ Meinen beruflichen Erfolg aktiv aufbauen	91
<b>Handlungsspielwiese – Grenzen verschieben</b>	<b>103</b>
▪ Fühlen – was sagt mein Bauch?	104
▪ Denken – was sagt mein Verstand?	109
▪ Handeln – vom Plan zur Tat	116
▪ Stichwortverzeichnis	125

## Vorwort

Mut gilt als erstrebenswerte Tugend. „Eine mutige Entscheidung!“ – da schwingt Bewunderung mit. Mutige Menschen dienen als Vorbilder. In Wahrheit ist zwischen Mut und Übermut nur ein schmaler Grat. Menschen, die „zu mutig“ waren und persönlichen Schaden genommen haben, werden bedauert – und nicht bewundert. Viele Menschen leiden unter dem Gegenteil: Es mangelt ihnen an mutiger Zuversicht, sie haben das Gefühl: „Mit mehr Mut könnte ich viel Erstrebenswertes erreichen“.

Was hält uns davon ab, mutig zu sein? Unsere Geisteshaltung bestimmt, wie mutig wir sind. Jeder kann in seinem individuellen Umfang mutig sein! Eine Voraussetzung dafür ist es, seine Kräfte realistisch einzuschätzen. Sonst wird Mutigsein zum Glücksspiel!

In diesem TaschenGuide lernen Sie Ihren persönlichen „Mut-Level“ kennen. Sie erfahren, wie Sie ihn nach oben verschieben. Tipps helfen Ihnen, mit Hindernissen und Blockaden umzugehen. Lernen Sie, wie Sie Ihr Bauchgefühl und Ihren Verstand mutbringend einsetzen. Die wirklich Mutigen haben kein blindes Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten. Die wirklich Mutigen sind in der Lage, Risiken und Chancen richtig einzuschätzen.

Für Fabian und Hannah – Vertrauen, Zuversicht und Mut!

*Nadja Raslan und Franz Hölzl*

# Ein bisschen Mut tut gut!

Mutiges Handeln sieht je nach Kontext und kulturellem Umfeld sehr unterschiedlich aus. Das Waghalsige ist bei Weitem nicht immer mutig.

In diesem Kapitel lesen Sie,

- warum Mut in der Gruppe besonderen Bedingungen unterliegt,
- was Mut von Übermut unterscheidet,
- warum es zu mehr Lebensqualität führen kann, Risiken einzugehen,
- wie Erziehung und Geschlechterrollen unser Verhalten beeinflussen,
- welche konkreten Schritte Sie gehen müssen, um mutiger zu werden.

# Mutgeschichten – Mut ist nicht gleich Mut

Mut hat viele Gesichter: Mal ist es eine scheinbare Kleinigkeit, wie ein offenes Wort, die Mut erfordert, ein anderes Mal ist beherztes Zupacken gefragt. Eines steht fest: Mut verschafft uns größere Handlungsspielräume und damit ein Stück mehr Freiheit und Souveränität.

## Mut im Team

### Beispiel



Kurz nach seiner Beförderung organisierte der neue Abteilungsleiter einen Teamtag im Hochseilgarten. Dabei lösten die Teammitglieder Aufgaben in etwa 10 m Höhe durch einen Seilparcours. Ziel des Teamtages war es, das Teamvertrauen zu fördern und die Mitarbeiter zu motivieren. Der dienstälteste Mitarbeiter, Max Huber, litt an Höhenangst. Die meisten Übungen konnte er als Sicherer vom Boden aus gut bewältigen. Bei der abschließenden Herausforderung jedoch, dem „Sprungturm“, sollte jeder Teilnehmer einen schwankenden 9 m hohen Pfahl erklettern und anschließend – von der Gruppe gesichert – abspringen. Unterstützt von den Kollegen („Max, das schaffst du!“) und aus Angst davor, als Versager dazustehen, machte er sich auf den Weg. Auf zwei Dritteln der Pfahlhöhe fing Max an, sich zu verkrampfen. Er konnte weder vor noch zurück und schon gar nicht loslassen. Erst als es einem Trainer gelang, zu ihm zu klettern, konnte die Situation gelöst werden. Schweißgebadet und zitternd kam Max wieder am Boden an.

Max Huber hat sich „zu“ mutig über seine Ängste und Bedenken hinweggesetzt. Mögliche Gründe dafür gibt es viele: Er



- wollte die Kollegen nicht enttäuschen,
- hatte Angst, zu versagen,
- wollte sich selbst etwas beweisen,
- wünscht sich Anerkennung und das Gefühl dazuzugehören
- und wollte zuguterletzt vor dem neuen Chef keinen Gesichtsverlust erleiden.

Auch wenn die Aktion am Sprungpfahl noch einmal gut ausgegangen ist, der Preis fürs Mutigsein war hoch. Statt Bewunderung erntete er Mitleid. Die Kollegen und der Chef werden den Eindruck gewinnen, dass Max Huber seine Fähigkeiten nicht richtig einschätzen kann. Statt eines gestiegenen Selbstbewusstseins wird sich bei Max die Erkenntnis festigen: „Das kannst Du nicht!“

## Was Mut im Team bedeutet

Aus der Sozialpsychologie wissen wir: Menschen verhalten sich in Gruppen anders als alleine. Wir streben nach Zugehörigkeit und Anerkennung. Viele unserer Handlungen sind darauf ausgerichtet, von den anderen gemocht zu werden. So lassen sich Aktionen und Aussagen Einzelner erklären, die im Widerspruch zur „inneren Überzeugung“ stehen. Um unsere Zugehörigkeit nicht aufs Spiel zu setzen, stellen wir eigene Bedürfnisse und Ängste in den Hintergrund. Oft unbewusst bewegen uns dabei zwei Fragen:

- Bin ich im Team akzeptiert, wenn ich anders bin?
- Was passiert, wenn ich mich den Teamregeln nicht unterordne?

In guten Teams wird offen mit der Unterschiedlichkeit einzelner Teammitglieder umgegangen. Und der Einzelne darf sich, auch mit anderen Überzeugungen, zugehörig fühlen. In einem Umfeld, in dem Schwächen nicht versteckt werden müssen, fällt es auch den Ängstlichen leichter, selbst zu entscheiden, wann sie mutig sind und wann nicht.

Manchmal braucht es mehr Mut, etwas nicht zu tun, als etwas zu tun! Mut im Team bedeutet, den Erwartungen der anderen nicht zu entsprechen, wenn eigene Überzeugungen oder Ängste dagegen stehen.

## Mut und Übermut

### Beispiel



Im August 2002 kletterte der Profiberbesteiger Alexander Huber ohne Seil und Hilfsmittel in drei Stunden „free solo“ durch die Nordwand der Großen Zinne in den Dolomiten. Die Route gilt selbst mit Seil als eine der schwierigsten Felsklettereien der Alpen. Fünf Tage lang bereitete er sich mit Seil auf die Begehung vor, indem er die Route mehrmals kletterte. Dabei studierte er jede schwierige Passage und trainierte die nötigen Kletterzüge. Auch wusste er nach der Vorbereitung, welchen Griffen er trauen konnte und wo Gefahr drohte. Klar war bei dieser Aktion dennoch: Der geringste Fehler würde den Absturz und damit den sicheren Tod bedeuten! Eine mutige Aktion oder bodenloser Leichtsinn?

Da der bekannte Extremkletterer öffentliche Aufmerksamkeit genießt, löste die Besteigung eine kontroverse Diskussion aus: „Ist Alexander Huber ein Held oder ist er verrückt?“ Die Beiträge reichten von völliger Ablehnung („Der hat den totalen Schaden.“) bis hin zu Bewunderung („Eine fantastische Leistung.“). Seine eigene Einschätzung dazu: „Ich bin kein

Hasardeur. Viele Leute denken, dass wir Bergsteiger keine Angst haben. Das ist Unsinn. Angst ist überlebenswichtig. Wenn ich völlig ohne Angst in den Bergen herumklettern würde, dann würde es nicht lange dauern, bis es mich runterhaut."

Das klingt nicht nach einem Helden – und auch nicht nach einem Verrückten. Eher nach einem, der weiß, welche Risiken er eingeht, und bewusst damit umgeht.

Macht es überhaupt Sinn sich mit einem Extrembergsteiger zu vergleichen, wenn es um Mut geht? Ja, macht es! Weil es keine „Mut-Skala“ (0 = Feigling bis 10 = Held) gibt. Ich bin nicht weniger mutig, nur weil ich als Gelegenheitskletterer stets mit Seil klettere. Und Lebensentscheidungen, wie die Gründung einer Familie, erfordern oft mehr Mut als der Bergprofi bei seinem „Tagesgeschäft“ benötigt.

## **Mutiger werden, ohne übermütig zu sein**

Wie geht ein „Mut-Profi“ Herausforderungen an, die im Grenzbereich der eigenen Möglichkeiten liegen? Die Grundlage dafür ist ein ausgeprägtes Vermögen, sich selbst einzuschätzen.

- Was bin ich in der Lage zu leisten?
- Wo fängt bei mir die Unsicherheit an?
- Welche Stärken besitze ich?
- Welche Schwächen habe ich?
- Wie ausgeprägt ist mein Selbstvertrauen?
- Reichen meine Fähigkeiten für diese Aufgabe aus?

Ein weiterer entscheidender Aspekt ist die Vorbereitung mit dem Ziel, nichts dem Zufall zu überlassen.

- Wie sehen die Anforderungen an mich genau aus?
- Welche Risiken gibt es?
- Wie werde ich mit den Risiken umgehen?
- In welchem Verhältnis stehen Chancen und Risiken für mich?

Die meisten mutigen Menschen bezeichnen sich selbst nicht als mutig. Das hat nichts mit Bescheidenheit zu tun. Denn die „Mutigen“ kennen die Voraussetzungen, um mutig zu sein:

- eine ausgeprägte Selbstwahrnehmung,
- Analysefähigkeit und Genauigkeit,
- Konzentrationsvermögen und Ausdauer.

Mut bedeutet nicht, ohne Angst zu handeln, sondern trotz der Angst! Wenn ich zu dem Schluss komme, dass mir das Risiko in diesem Fall zu hoch ist, kann „handeln“ auch bedeuten, etwas bewusst nicht zu tun. Es gilt unsere Ängste wahr- und ernst zu nehmen. Ignorieren wir die Signale, die uns die Angst sendet, sind wir nicht mutig, sondern leichtsinnig!

## Mut zum Risiko

### Beispiel



Ursula Gruber arbeitet seit zehn Jahren in einem stark wachsenden Familienunternehmen. Die Mitarbeiteranzahl hat sich in dieser Zeit von 45 auf 710 entwickelt. Jährlich werden zwei bis drei neue Standorte eröffnet. Mit ihrem Wissen und der langjährigen Zugehörigkeit gehört Ursula Gruber zu den erfahrenen Mitarbeitern. Die Arbeit macht ihr Spaß und sie ist der Firma gegenüber absolut loyal. Auch die Vorgesetzten scheinen zufried-

den zu sein. Negative Rückmeldungen zu ihrer Arbeitsleistung erhält sie jedenfalls so gut wie nie. Außerdem nutzt sie jede Gelegenheit zur beruflichen Weiterbildung. Es gibt nur einen Haken: Ursula Gruber würde auf der Karriereleiter gerne weiter nach oben klettern. Tatsache ist aber, dass selbst Kollegen mit weniger Erfahrung an ihr „vorbeibefördert“ werden. Für die neu eröffneten Standorte sucht das Unternehmen in- und extern laufend geeignete Standortleiter. Vergeblich wartet Ursula Gruber darauf, dass ihr der Job angeboten wird. Da bliebe nur noch, sich aktiv auf die Stelle zu bewerben. Aber für diesen Schritt fehlt ihr der Mut! Im Lauf der Zeit steigt Ursula Grubers Unzufriedenheit mit ihrem Job, ihrer Situation und schließlich auch mit sich selbst immer weiter an.

So nachvollziehbar Ursula Grubers Unzufriedenheit auch ist – den Vorgesetzten oder dem Unternehmen die Schuld zu geben, hilft nicht weiter. Andererseits liegt hier ein wirkliches Dilemma vor:

Nicht handeln:	Aktiv werden:
sich nicht auf die Stelle bewerben und weiter den Frust ertragen	sich auf die Stelle bewerben und eventuell eine Absage erhalten

Mögliche Ängste, die uns daran hindern, mutig neue Wege zu gehen, gibt es viele:

- **Angst vor Ablehnung:** Bewerbe ich mich nicht, kann ich auch nicht abgelehnt werden!
- **Angst vor der Reaktion der Kollegen:** Was sagen die Kollegen, wenn ich nicht genommen werde? Und was, wenn ich genommen werde?
- **Angst davor, unbequem zu sein:** Fordere ich zu viel von meinen Chefs, wenn ich für mich die Stelle beanspruche?