

---

Die Interviews führte Jana Nolte

---

# VON WAS REDEN WIR, WENN WIR VON MUT REDEN?

Für Kinder ist die Sache klar: Mutig ist, wer vom Dreier springt oder einen Regenwurm isst. Dass es genauso mutig sein kann, Nein zur Mutprobe zu sagen, müssen sie erst lernen. Eltern wünschen sich spätestens, wenn ihre Kinder in der Pubertät sind, dass sie so mutig sind, Gruppendynamiken zu widerstehen. Und sie sollen couragiert und zuversichtlich sein, sich ein eigenes Leben aufzubauen. Und wir Erwachsene? Was ist dieser Mut, von dem wir oft gerne mehr aufbrächten? Wie viel Übermut, wie viel Zivilcourage, wie viel Angst und wie viel Selbstkontrolle gehören zum Mut? Vier Interviews zu einem großen Begriff.

Foto: levrani/fotolia





Foto: Dieter Frey

### Nachdenken, querdenken, vorausdenken

Prof. Dr. Dieter Frey lehrt an der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) in München Sozialpsychologie und leitet das LMU-Center for Leadership and People Management. Er forscht zu Teamarbeit, Führung und Entscheidungsverhalten in Gruppen. Was Mut in Unternehmen ausmacht, weiß er aus Theorie und Praxis.

#### **Herr Prof. Dr. Frey, wie steht es um die viel diskutierte Fehlerkultur in Deutschland?**

Die ist nach wie vor defizitär. Statt Ursachen zu analysieren, wird nach Sündenböcken gesucht. Es besteht die Angst, dass demjenigen, der mit einem Fehler in Verbindung gebracht wird, dies ewig nachgetragen wird – egal wie toll seine sonstige Leistung ist. Dabei wäre eine konstruktive Fehlerkultur inklusive Ursachenanalyse und Verbesserungsideen eine Triebfeder für Innovationen.

Es geht letztlich in Richtung von Immanuel Kant: Bediene Dich Deines eigenen Verstandes, sei mündig. Jetzt könnte man noch ergänzen: Sei mutig, aber sage es so, dass es Dein Gegenüber annehmen kann. Eine mutige Unternehmenskultur ist deshalb gut, weil nach dem Prinzip gearbeitet wird: Keiner weiß so viel wie alle zusammen. Dinge, die schief laufen, dürfen angesprochen werden, weil das die einzige Chance für Verbesserungen ist.

#### **Sind deutsche Unternehmen ängstlich?**

Nicht ängstlicher als andere. Aber es ist kein Zufall, dass viele Unternehmen

#### **Wie selbstkritisch darf eine Organisation sein, ohne sich zu schaden?**

Natürlich muss alles seine Grenzen haben. Im Prozess vor einer Entscheidung sollten Widerspruch, Skepsis und Zweifel unbe-

## „Ein Gegenteil von Mut ist Bequemlichkeit.“

Prof. Dr. Dieter Frey

nicht den Mut haben zu sagen, dass sie Probleme damit haben, die gewünschten Lösungen zu liefern.

#### **Was macht Ihrer Meinung nach eine mutige Unternehmenskultur aus und wieso wäre eine mutige Unternehmenskultur gut?**

Eine mutige Unternehmenskultur wäre eine, in der Mitarbeiter authentisch agieren können, in der man auch mit Dissens leben kann und in der man nicht immer dieselbe Meinung wie der Chef und die Geschäftsführung haben muss. Es gibt Unternehmen, in denen es möglich ist, Entscheidungen zu hinterfragen und auch Führung zu kritisieren. Und mit Sicherheit sind solche Kulturen der hierarchiefreien Kommunikation erfolgreicher: Diese Hidden Champions haben eher eine Chance, sich zu entwickeln.

dingt zugelassen werden. Im eigentlichen Prozess der Entscheidung aber muss klar definiert sein, wer die Entscheidung trifft. Und im Implementierungsprozess kann man ein Höchstmaß an Loyalität und Solidarität erwarten, um die getroffene Entscheidung umzusetzen. Aber auch dann sollte berechtigter Zweifel und Kritik an getroffenen Entscheidungen möglich sein.

#### **Und wie formulieren Sie persönlich Mut?**

Mut ist die Fähigkeit und Motivation, Dinge anzusprechen, die nicht jeder anspricht; Dinge in Frage zu stellen, wenn sie einem übergeordneten Wert widersprechen – und zwar auch, wenn man persönliche Nachteile dadurch hat. Mut ist ein Handeln dort, wo man sieht, dass Menschenwürde, demokratische Grundprinzipien oder Fairness verletzt werden.

## DIE STUNTFRAU

# Übermut wäre tödlich



Foto: Angela Mögele

Sie springt von Häusern, überschlägt sich mit dem Auto, stürzt Treppen hinunter oder brennt lichterloh: Angela Mögele ist Stuntfrau. Ihre Arbeit beginnt da, wo es für die Schauspieler zu gefährlich wird – und Mut ist ihre Profession.



Foto: Angela Mögele

### Frau Mögele, waren Sie schon immer mutig?

Ja, ich denke schon. Ich bin auf einem Bauernhof aufgewachsen. Ich kenne es von klein auf, dass man in schwierigen Situationen nicht aufgibt und dass man versucht, einen Weg zur Lösung zu finden. Ich glaube, das war die Grundlage, wie bei mir als Kind Mut entstanden ist.

### Wie viel Mut gehört zu Ihrer Arbeit?

Eine gehörige Portion. Mut setze ich in dem Fall mit Besonnenheit gleich. Mut kann ja auch ganz schnell heißen, man wird übermutig – und das ist eine Komponente, die in meinem Job nichts verloren hat. Bei uns ist das Wichtigste, nichts Unbedachtes zu tun. Sondern überlegt und mit einer gesunden Selbsteinschätzung an Grenzen heranzugehen. Es braucht von innen heraus natürlich die Bereitschaft und den Willen, sich in solche Situationen zu begeben.

### Und wie viel Angst muss sein?

Angst ist für mich überlebensnotwendig. Angst heißt: Sinne schärfen und Körperkraft aktivieren. Mut und Angst sind zwei Komponenten, die zusammengehören. Angst ist ein Zeichen des Körpers, der sagt: „Hey, aufpassen!“ Und dann kommt im Geist der Mut dazu, der sagt: „Ist in Ordnung, Körper, ich hab das verstanden, aber ich weiß, wie es funktioniert. Ich habe Erfahrung und Wissen, wie mit der Gefahr umzugehen ist.“

### Was war Ihr gefährlichster Stunt?

Gefährlich ist es für mich, wenn ich mit einer Komponente arbeiten muss, die ich nicht wirklich kontrollieren kann. Vor einigen Jahren sollte mich für einen Fernsehfilm ein wilder Stier verfolgen. Schon das Training hat mir ein flaes Gefühl gemacht und ich hatte schlaflose Nächte. Ich habe den

Stier vorher kennengelernt, Burschi aus Niederbayern, 800 Kilo schwer. Wir haben dann so viele Sicherheitsfaktoren wie möglich eingebaut: einen alten Traktor, auf den ich zur Not hätte draufspringen können, einen Stromzaun und für den Notfall einen Jäger mit Gewehr. Denn wenn so ein Stier ausflippt, dann hört der nicht auf, wenn die Szene aus ist. Tatsächlich ist der Stier extrem ausgetickt. Für mich ging es gut aus – der Bauer vom Burschi allerdings musste mit dem Rettungswagen ins Krankenhaus gebracht werden, weil sein Kreislauf kollabiert ist.

### Können Sie beschreiben, wie Sie sich kurz vor einem Stunt fühlen? Was passiert in Ihrem Körper?

Ich fühle mich positiv angespannt. Ich fühle Vorfreude. Und dann geht's darum, alle Sinne auf den Punkt zu bringen, in eine innerliche Ruhe zu kommen und Geist und Körper zu vereinen. Dieses Gefühl ist das, was mir nach 20 Jahren Berufserfahrung immer noch eine Gänsehaut macht, das ist der Reiz. Nur mit dieser Fähigkeit ist es mir möglich, den Stunt so auszuführen, dass er auch im Kasten ist. Wenn ich einen Berg runterstürzen soll, dann geht's nicht nur darum, dass ich heil unten ankomme, sondern auch darum, dass ich für die Kamera perfekt lande. Ich gehe an meine Grenzen, aber in solcher Kontrolliertheit, dass das Ergebnis perfekt sitzt.

### Ein Tipp, wie man seinen Ängsten am besten begegnet?

Das Wichtigste ist, die Angst erst mal anzunehmen. Nicht versuchen, sie zu ignorieren, denn das geht sowieso nicht. Angst, die nicht anerkannt oder ausgesprochen wird, lähmt und blockiert. Wenn man Angst aber als Warnung annimmt, dann kann man fragen: Wie kann ich jetzt damit umgehen? Rein physisch hilft es, erst mal ganz tief durchzuatmen, dabei länger ausatmen als einatmen. Mache ich übrigens auch – wenn mir eine Spinne begegnet.

## Mut als Selektionskriterium



Foto: Oliver Krüger

„Tieren ist nichts Menschliches fremd“, flachst Prof. Dr. Oliver Krüger von der Universität Bielefeld. Tatsächlich studiert der Verhaltensforscher an Zebrafinken, Bussarden und Galapagos-Seelöwen Persönlichkeitskonzepte, nach denen sich auch Menschen betrachten lassen.



Foto: Nick Dale, Corolia

### Prof. Dr. Krüger, sind Tiere mutig?

Ich glaube schon, dass man von Mut im Tierreich sprechen kann. Früher hat man gedacht, dass Tiere sich standardmäßig verhalten, jedes Tier ähnlich wie das andere. In den letzten 15 Jahren forscht man immer mehr in die Richtung, dass es unterschiedliche Persönlichkeitstypen gibt. Bei unseren Tieren beobachten wir konsistent mutigere oder ängstlichere Individuen. Wir setzen ihnen zum Beispiel ein neues Objekt vor, das sie noch nie kennengelernt haben, oder wir setzen sie in eine neue Umgebung. Einige explorieren, das heißt erkunden diese neue Umgebung sehr schnell, andere wollen ihren heimatlichen Käfig überhaupt nicht verlassen. Wenn wir den Test sechs Monate später wiederholen, sind wieder dieselben Individuen besonders mutig oder besonders ängstlich.

### Lässt sich von der Forschung an Tieren auf Menschen rückschließen? Sind alle mutig zum Arterhalt?

Mit Arterhalt argumentieren wir nicht mehr, das ist überholt. Selektion findet auf der Ebene des Individuums statt. Alles dient immer nur der Weitergabe der eigenen Gene. Wir müssen also verstehen, was für einen Selektionsvorteil es für Individuen hat, sich unterschiedlich zu verhalten. Man könnte doch denken, es wäre ideal, auf jede Situation angepasst zu reagieren, also komplette Verhaltensflexibilität zu haben. Das finden wir bei Tieren jedoch nicht – wie Menschen können sie aufgrund ihrer Persönlichkeitsanlagen nicht aus ihrer Haut. Für unsere Forschung integrieren wir deshalb psychologische Konzepte in die tierische Verhaltensforschung.

### Ist Mut genetisch vererbt oder sozial geprägt?

Es ist – nicht völlig überraschend – beides. Wir haben bei uns im Lehrstuhl mehr als 3.000 Zebrafinken, für die wir Selektionslinien nach Persönlichkeitsmerkmalen herge-

stellt haben. Das heißt, wir haben die mutigsten oder die ängstlichsten oder die aggressivsten miteinander verpaart, um zu schauen, inwieweit das Verhalten erblich ist und welche Gene dabei eine Rolle spielen könnten. Wir

---

„Lieber fünf Minuten lang  
ängstlich als ein Leben lang tot.“

*Prof. Dr. Oliver Krüger*

---

konnten zeigen, dass Persönlichkeitsmerkmale auf die Nachkommen übergehen. Solche Tests können Sie mit Menschen natürlich nicht machen. Insofern ist eine Übertragung der Ergebnisse auf den Menschen schwierig, man darf die Komplexität der menschlichen Psyche auf gar keinen Fall vergessen. Aber wir haben Grundprinzipien erarbeitet, die wir korrelativ auch beim Menschen finden.

### Haben mutige Tiere Vorteile – ist Mut evolutionär betrachtet schlau?

Es gibt Situationen, in denen Mut bzw. Explorationsfähigkeit einen Vorteil darstellt, und es gibt Bedingungen, unter denen das nicht der Fall ist. Die meisten Organismen müssen irgendwann den Platz verlassen, an dem sie leben, geboren und aufgewachsen sind. Sie müssen sich auf unbekanntes Terrain begeben. Der eine geht weiter weg, der andere weniger weit. Der eine ist dabei mutiger, der andere weniger mutig.

In einer sich sehr stark verändernden Umwelt mag es von Vorteil sein, neues Land und neue Lebensräume aufzusuchen. Wenn die Umwelt jedoch relativ konstant ist, ist es vielleicht besser, das aufzusuchen, was man kennt. Es lässt sich also nicht pauschal sagen, Mutige hätten immer Vorteile. Nicht immer ist das Gras auf der anderen Seite grüner.

# Mut zu handeln



Foto: Bettina Fürst-Fastré

Normalerweise diskutiert der Journalist und Philosoph Jürgen Wiebicke im Radio mit Hörern über den Sinn des Lebens. Um herauszufinden, wie der Alltag vieler Menschen in Deutschland aussieht, machte er sich 2015 auf zu einer Wanderung: „Zu Fuß durch ein nervöses Land“ heißt das Buch, in dem er seine Begegnungen beschreibt.



Foto: getty images

### Herr Wiebicke, wie sieht die Gesellschaft aus, die Sie auf Ihrer Wanderung angetroffen haben?

Zwei Dinge sind mir besonders aufgefallen: Zum einen bin ich niemandem begegnet, der mit einem hohen Maß an Sicherheit auf die eigene Zukunft geschaut hätte. Zum anderen wurde mir oft die Wahrnehmung geschildert, dass unser Zeitbudget sehr eng getaktet ist und dass wir uns durch dieses Zeitregime selber ein Korsett geschnürt haben.

### Sie beschreiben in Ihrem Buch viele Sorgen von Menschen. Sind wir eine ängstliche Gesellschaft?

Ich fürchte, dass das so ist. Ich glaube, dass der Veränderungsdruck, dem unsere Biografien unterworfen sind, und das sehr hohe Tempo der Veränderungen Angst produzieren. Man meint, den eigenen Lebensweg nicht mehr gestalten zu können, sondern ohnmächtig zuzuschauen, wie sich Wandel vollzieht. Ich sage gleich dazu, dass man Angst und Furcht auseinanderhalten muss. Wenn die Angst um sich greift, dann ist das eine Stimmung. Und mit Stimmungen umzugehen ist – auch im politischen Sinne – sehr schwierig. Weil die Angst immer diffus ist, unkonkret. Bei der Furcht ist das anders: Wenn ich mich vor etwas fürchte, dann meine ich etwas ganz Bestimmtes – und das kann ich rational bearbeiten.

### Sie trafen aber auch Menschen mit Ideen, wie Dinge zum Guten zu verändern sind. Was macht diese Menschen aus?

Angst in Furcht zu verwandeln, heißt für mich: Man muss anfangen, zu arbeiten. Man muss als Einzelner in seinem Bereich schauen, was man bewirken kann. Es ist für die Demokratie ein echtes Problem, wenn viele Leute den Eindruck haben, dass es auf sie nicht ankommt. Deswegen suche ich immerzu nach Leuten, die ein Beispiel dafür geben, wie man etwas verändern kann – zum Beispiel den Mann, der in einer total heruntergekommenen Stadt im

nördlichen Ruhrgebiet ein Musicaltheater in einem alten Kino eröffnet. Oder den Informatiker, der in Bielefeld jetzt alte Gemüsesorten anbaut.

### Ist Mut, Verantwortung zu übernehmen?

Definitiv. Denn es ist natürlich viel einfacher, zu sagen: „Ich kann ja eh nichts machen, auf mich kommt es nicht an“, und die Politik in einem pauschalisierenden Sinne für Fehlentwicklungen verantwortlich zu machen. Nein: Demokratie sind wir alle! Und Verantwortung zu übernehmen, erfordert immer Mut.

### Sind Sie durch Ihre Wanderung optimistischer im Hinblick auf unsere Gesellschaft geworden?

Ich bin unsicher, wie ich das beantworten soll. Und an vielen Reaktionen von Lesern merke ich, es geht ihnen genauso. Die einen finden, dass das Buch Mut macht. Die anderen sehen darin eine Art sanfte Verzweiflung. Ich glaube, dass es geradezu eine Kunst ist, in der gegenwärtigen Situation das eine und das andere auszubalancieren. Es geht darum, dass man den Mut hat, zu zweifeln und sich zuzugestehen, dass Dinge schief laufen. Und dann geht es darum, dass man trotzdem die Zuversicht aufbringt, Dinge in Angriff zu nehmen und sich zu engagieren.



#### Ratgeber für Mutige

Mit seinem neuen Buch „Zehn Regeln für Demokratieretter“ gibt Jürgen Wiebicke den Lesern einen Leitfaden für eine aktive Gesellschaft an die Hand.