

Nur Mut!

Wir müssen wieder mutiger werden, in der Arbeit wie im Leben – ein Gespräch mit Richard Egger.

Von Anja Dilk

Uns ist der Mut abhandengekommen. In einer Gesellschaft, die beinahe alle Risiken abfedert, verlieren Mut und Eigeninitiative an Bedeutung. Das Dumme ist nur: Ein selbstbestimmtes Leben gelingt nur, wenn man Herausforderungen annimmt, sich Konflikten stellt und nicht nur mit dem Strom schwimmt. Mut ist eine Kardinaltugend, für die Menschen wie für die Lebensführung. Sagt ein Schweizer Autor und Berater. Er fordert: Wir müssen wieder Mut beweisen. Und Rückgrat zeigen. Sonst wird es nichts mit dem aufrechten Gang durchs eigene Leben.

Richard Egger studierte Germanistik, Philosophie und Geschichte an der Universität Zürich und promovierte 1985 zum Dr. phil. Seit 1995 leitet Egger als Chef der Egger Unternehmensberatung Führungsschulungen in Firmen und an Hochschulen. Er ist Spezialist für Leadership und berät Führungskräfte aller Hierarchiestufen. Der 52-Jährige publiziert Bücher und Artikel zu philosophischen und Führungsfragen.

Herr Egger, vergangene Woche sind Sie losmarschiert, um Ihren 38. Viertausender zu besteigen. Wollten Sie damit Ihr Mutpotenzial testen?

Oh ja, ich wollte. Vergeblich. Weil es zu viel geschneit hatte, mussten wir die Hochtour absagen.

Doch gerne hätten Sie Ihren Mut schon auf die Probe gestellt?

Es juckt mich immer, mein Mutpotenzial auszuloten. Zwar habe ich zwei Tage vor so einer Bergtour jedes Mal wieder dieses Kribbeln und frage ich mich, wieso mache ich das? Am glatten Fels, 200 Meter unter mir, geht es senkrecht hinunter, von oben ruft der Bergführer: „Komm nur, komm!“ Ganz schön herausfordernd. Aber der Reiz, meine Angst zu überwinden, das Gefühl auf dem Gipfel zu stehen – das lockt mich immer wieder.

Und so haben Sie von den 48 Schweizer Viertausendern schon 37 bestiegen. Sind Sie ein besonders mutiger Mensch? Nach verbreitetem Verständnis einer, der sich von hohen Klippen stürzt, Menschen aus brennenden Autos rettet oder sich ohne Angst einer Übermacht entgegenwirft?

Das ist so eine gängige Vorstellung von Mut: Menschen, die sich angstlos in wilde Gefahren stürzen. Mit Mut hat das wenig zu tun. Selbst die großen Alpinisten wie Reinhold Messner haben in vielen Situationen Angst. Und gerade das ist mutig: die eigenen Ängste wahrzunehmen, sie sich bewusst zu machen und sich ihnen zu stellen, ohne sich von ihnen bestimmen zu lassen.



Was hat Sie dazu getrieben, Ihren Mut an den Bergen zu trainieren?

Zum einen bin ich als Kind schon mit meinem Vater auf hohe Berge geklettert, mit 30 habe ich mich entschlossen, das wieder anzugehen ...

... zumal Sie mittendrin wohnen ...

... ja, von meinem Schreibtisch sehe ich fünf Viertausender, ohne aufstehen zu müssen. Es ist eine Herausforderung für mich, bei diesen Bergen nicht schnell beizugeben, über mich hinauszuwachsen.

Mut ist für Sie nicht nur beim Bergsteigen Thema. Sie stellen es in Ihrem neuen Buch ins Zentrum von Leadership. Während die Managementliteratur seit Jahrzehnten einen Strauß von Managementtools ins Feld führt, mit deren Hilfe Führungskräfte erfolgreicher werden sollen, sagen Sie: Mut ist die entscheidende Leadership-Kompetenz. Wieso?

Mut ist eine Metatugend. Mut ist so etwas wie eine Grundlage, er färbt andere Tugenden ein. Wenn es heißt, Manager müssen konfliktfähig sein, so beinhaltet das die Fähigkeit, mutig vorzugehen. Statt schwelende Konflikte unter den Teppich zu kehren, muss ich sie mutig angehen. Wenn man sagt, Manager müssen kommunikationsfähig sein, spielt ebenfalls Mut eine zentrale Rolle. Er entscheidet darüber, ob die Führungskraft mit einem schwierigen Mitarbeiter umgehen oder seinem Team unpopuläre Wahrheiten kommunizieren kann. Drückt er sich schwammig drum herum oder sagt er authentisch und klar, was Sache ist? Stellt er sich mutig seiner Angst, danach von seinen Mitarbeitern abgelehnt oder als rücksichtsloser Chef abgestempelt zu werden?

Die Tugend Mut ist also die Voraussetzung für die Umsetzung anderer Management-Skills?

Genau. Nur wenn ich mutig bin, kann ich diese Skills authentisch leben und mich aufrecht vor meine Leute stellen. Skills kann man bis zu einem gewissen Grade trainieren. Allerdings funktionieren solche Verhaltensmuster oft doch nicht, wenn meine eigenen Ängste ins Spiel kommen.

Mut scheint andererseits eine selbstverständliche Eigenschaft für Chefs zu sein – schließlich kicken viele gerade Tausende raus, obwohl die öffentliche Meinung dagegen ist.

Mutig ist das allerdings nicht. Denn gerade damit entsprechen sie den gängigen Maximen von Aufsichtsräten, Vorständen, Anlegern. Sie beugen sich dem Mainstream. Mutig wäre es, das zu tun, wovor ich zwar Angst habe, was mir aber sinnvoll erscheint. Mutiges Handeln hat immer etwas mit Ethik zu tun. Ein Handeln, das ich im Dienste des Guten tue, zugunsten der Gemeinschaft etwa. Schon in der Antike war diese Vorstellung von Mut prägend. Aristoteles ist in seiner Nikomachischen Ethik selbstverständlich davon ausgegangen, dass jede Tugend eine ethische Komponente hat. Letztlich meinte er damit Verantwortung. Wenn ich für mehr Mut plädiere, plädiere ich natürlich dafür, stark Position zu beziehen, Klartext zu sprechen, zu hinterfragen. Aber bei der richtigen Gelegenheit und mit dem richtigen Ziel.

Wie finde ich heraus, was das Richtige ist?

Wirklicher Mut erfordert Verantwortung. Nur wenn ich mein Handeln vor meinem eigenen Gewissen verantworten kann und vor den Menschen, die davon betroffen sind, gerade stehen kann, ist es ethisch begründeter Mut. Ein CEO, der Mitarbeiter entlässt, muss das vor sich selbst und seinen Leuten vertreten können.

Noch einmal zurück zur Definition von Mut. Können Sie uns noch genauer sagen, was das ist: Mut?

Ich leite den Begriff aus der Philosophie her. Und da sind wir wieder bei Aristoteles. Für ihn ist Mut eine Tugend. Jede Tugend ist nach seinem Verständnis eine Konfrontation mit einer Angst. Im Falle des Mutes ist diese Angst höchst individuell. Jeder fürchtet sich vor etwas anderem: der eine vor öffentlichen Auftritten, der andere vor Konflikten, ein wieder anderer vor mangelnder Anerkennung. Tugendhaft ist es laut Aristoteles nun, die „richtige Mitte“ zwischen zwei Extremen zu wählen. Im Falle des Mutes wären die Extreme Feigheit und Tollkühnheit. Die Instanz, die die Wahl der Mitte ermöglicht, ist die Vernunft. Durch sie können wir bewusst mit unseren Gefühlen umgehen, uns Ängsten stellen.

Wie kann ich das anpacken?

Ich zum Beispiel habe Angst, die Kontrolle zu verlieren. Bei Seminaren bekomme ich Schwitzflecke, einen roten Kopf, werde zittrig bei der Vorstellung, dass etwas Unvorhergesehenes passiert. Was, wenn der Beamer ausfällt? Dann stehe ich nackt vor meinem Publikum und weiß nicht weiter. Als ich vor zehn, zwölf Jahren mit den Seminaren begann, habe ich deshalb alles akribisch vorbereitet, bis ins letzte Detail. Dann habe ich gemerkt: So komme ich von dieser Angst nie weg. Als Gegenmaßnahme bereitete ich mich ganz gezielt weniger vor, zwang mich, die Dinge auf mich zukommen zu lassen. Ich trainierte meinen Mut, indem ich mich mit meiner Angst auseinandersetzte.

Hat sich etwas geändert?

Natürlich. Ich bin heute viel entspannter. Ich weiß, dass ich, wenn etwas nicht gerade läuft, improvisieren kann. Weil ich es immer wieder geübt habe, anstatt mich zu drücken.

Viele werden diesen Weg scheuen, auch die Chefs.

Und das ist der Haken. Denn es mangelt Führungskräften nicht an der Einsicht. In Schulungen haben sie gelernt, wie sie Konflikte angehen, Teams leiten und kommunizieren sollen. Sie wissen, wie sie Klartext formulieren, sind fachlich top. Aber alles ist bloß die Theorie. Sobald sie in einer Situation mit der eigenen Schwäche konfrontiert sind, funktioniert es nicht. Wer harmoniesüchtig ist, wird sich extrem schwer überwinden, dem schwachen oder aggressiven Mitarbeiter die Karten offen auf den Tisch zu legen.

Welche Folgen hat die Mutlosigkeit vieler Bosse?

Sie sind weniger glaubwürdig, weil die Mitarbeiter spüren, ob eine Führungskraft authentisch ist oder nicht. Infolgedessen fühlen sich Mitarbeiter gegängelt und vereiert, sie verlieren die Motivation. Also arbeiten sie schlechter, sind weniger loyal zum Unternehmen – mit knallharten ökonomischen Folgen für die Firma.

Geben Sie Führungskräften ein paar Tipps: Wie können sie Mut trainieren?

Indem sie beispielsweise ein paar Regeln beachten. Erstens: Glauben Sie nichts. Wer geistig souverän ist, wer aus dem Mainstream auszubrechen wagt, statt mit vorauseilendem Gehorsam voranzupreschen, ist mutig. Zweitens: Lernen Sie Ihre Ängste kennen und blicken Sie ihnen ins Auge. Drittens: Führen Sie ein Mutjournal. Ein Vademecum über den eigenen Mutweg. Wer notiert, wann und wie er erfolgreich seinen Ängsten widerstanden hat, wird es eher wieder versuchen. Viertens: Suchen Sie Menschen, die Sie ermutigen, über sich selbst hinauszuwachsen. Halten Sie

sich an jene, die ihnen am meisten zutrauen. Wer nach diesen Regeln vorgeht und an sich arbeitet, wird mit der Zeit mutiger.

Doch viele Bosse beklagen, dass es auch kaum noch Raum für Mut in der Wirtschaft gebe. In der globalisierten Welt sei der Handlungsrahmen geschrumpft.

Ich halte das für eine Schutzbehauptung, einen Vorwand. Auch in einem globalisierten Markt hat jeder Spielräume. Denn Menschen sind keine Maschinen. Die Frage ist nicht: Wie groß sind die Spielräume? Sondern: Wie nutze ich die Spielräume, die ich habe? Nein, das Lamentieren von der Globalisierung ist ein Weg, sich vor der eigenen Verantwortung zu drücken.

Wieso aber ist Mut heute wichtiger denn je, wie Sie an einer Stelle schreiben?

Das hat zwei Ursachen: erstens eine historische. In den vergangenen 200 Jahren ist das Leben in unserer Gesellschaft viel sicherer geworden. Wir müssen nicht mehr hungern, sind sozial integriert, rechtlich abgesichert. Wir sind nicht mehr lebensbedrohlich gefährdet, wenn wir die Arbeit verlieren oder uns das Geld für den Arztbesuch fehlt. Durch die größere Sicherheit begleiten uns nicht mehr permanent massive Ängste. Insofern brauchen wir im Alltag seltener Mut als früher. Deshalb sind wir auch weniger gewohnt, mutig zu handeln. Aber das täuscht uns darüber, wie sehr wir Mut immer noch brauchen. Denn er ist letztlich ebenso wichtig wie einst, nur auf anderen Feldern. Wir müssen in einer Gruppe zu widersprechen lernen, wir sollten nicht alles glauben, was andere uns weismachen wollen. Das ist wichtig, um in der Gesellschaft zu bestehen. Zweitens ist Mut heute aus ökonomischen Gründen sehr wichtig. In der Wissensgesellschaft sind persönliche, soziale Kompetenzen entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg geworden. Skills abfeiern reicht nicht mehr. Gerade wo das Persönliche wichtig ist, ist Mut wie kaum etwas anderes vonnöten.

Hat der Wandel von der Mut- zur Sicherheitsgesellschaft nicht auch Vorteile? Wer sich sicher fühlt, kann entspannter handeln.

Sicher, aber er hat auch seinen Preis. Ich merke das an vielen Führungskräften, die in meinen Seminaren sitzen und individuell hervorragend abgesichert sind. Der Preis ist: Sie müssen im Mainstream der gängigen Meinungen mitschwimmen, also den Erwartungen ihrer Umwelt entsprechen, sie müssen einen erheblichen Teil ihrer Lebensenergie der Firma widmen und sich zum guten Teil der Strategie dieses Unternehmens verschreiben. Gerade erfolgreiche Manager fragen sich nach einer Weile daher nicht zufällig, inwieweit sie das mit ihrem eigenen Wertesystem vereinbaren können, mit ihren Bedürfnissen außerhalb des Berufslebens und natürlich den Bedürfnissen ihrer Familie.

Ziehen sie Konsequenzen?

Zunehmend. Einige schneiden sich ein Stück Freiheit ab, indem sie gegen einige Widerstände im Unternehmen zum Beispiel nur noch 80 Prozent arbeiten. Oder indem sie eine Firma verlassen, die sie zu sehr in Beschlag nimmt. Viele freilich träumen zunächst nur von einem Sommer auf der Alp. Aber irgendwann werden auch sie vielleicht genug Mut getankt haben, um das anzugehen.

Mut und Führung, diese Themen gehen uns alle an, sagen Sie. Sie sehen Leadership als eine Notwendigkeit im menschlichen und gesellschaftlichen Miteinander. Die Eltern führen die Kinder, der Trainer seine Mannschaft, die tonangebenden Freunde ihre Kumpels. Bedarf es dazu der gleichen Fähigkeiten?

Ja, die Grundstruktur ist die gleiche, die charakterliche Disposition ebenfalls.

Mut ist eine Grundeinstellung: Wer sein Leben selbst gestalten will, braucht Mut. Will ich den leichteren Weg gehen oder den für mich richtigen – auch wenn es schmerzt? Das Schöne ist: Wer sich traut, den mutigen Weg zu gehen, wird belohnt. Er ist zufriedener, er entwickelt ein anderes Gefühl zu sich selbst. Er merkt, dass es ihm guttut, wenn er über seinen Schatten springt.

Also werden Sie bald einen zweiten Versuch starten, den 38. Viertausender zu bezwingen?

Ganz sicher.

Anja Dilk ist Redakteurin bei changeX.



Richard Egger:

Mut. Kardinaltugend der Menschenführung,

Orell Füssli Verlag, Zürich 2007,

224 Seiten, 26.50 Euro,

978-3-280-05228-0

www.ofv.ch

www.richardegger.ch