

## „Mut zum Sein?“ – Facetten des Mutes in Therapie und Beratung

Julika Zwack & Martin Zierold

### Zusammenfassung

*In Fallbeispielen lotet der Beitrag Facetten „Not-wendigen“ Mutes in Therapie- und Beratungsprozessen aus. Jenseits heroischer Wagnisse zeigt sich Mut in einer Bereitschaft zu angst-besetzten Korrekturen des eigenen Selbstbildes, im verantworteten Bekenntnis zu eigenen Sein-Zielen, aber auch in der Anerkennung und Schaffung von Voraussetzungen für neues Handeln. Der Beitrag geht der Frage nach, welchen Unterschied die Leitunterscheidung des Mutes für die professionelle Begleitung von Menschen in Krisensituationen macht, und bietet methodische Anregungen für die therapeutische Praxis.*

*Courage  
It's a feeling like no other  
Let me tell you  
Courage  
In harmony with something other than your ego  
Courage  
The sweet belief of knowing nothing comes for free  
(Villagers, „Courage“)*

### Was heißt hier Mut?

Mut ist ein vielschichtiges Konstrukt. Im Versuch, es zu fassen, begegnen uns zahlreiche Fragen: Was macht ein Verhalten mutig? Empfinden sich Mutige als solche? Oder sind Mutige eben oft genau dadurch charakterisiert, dass es ihnen gar nicht darum geht, mutig zu sein, sondern für etwas einzustehen, was größer und bedeutsamer ist als sie selbst? Ist Mut damit eher eine Zuschreibung von außen als eine gewählte innere Ausrichtung? Wer ungehemmt und rücksichtslos seine Interessen und Meinungen in die Welt posaut, wird wohl nicht als mutig gelten – beinhaltet Mut also immer auch eine ethische Dimension? Und: Woher kommt der Mut zum „mutig sein“?

Therapie- und Beratungsprozesse können als Phasenübergänge angesehen werden. Der vertraute Status quo mit seinen Gleichgewichten wird fragwürdig und/oder so leidvoll, dass ein Veränderungswunsch entsteht. Veränderung heißt immer auch: Aufbruch ins Unbekannte.

Ungewissheit, Instabilität aushalten, in Bewegung zu kommen, ohne Garantie auf sichere Ankunft – all dies scheint ohne Angst kaum denkbar. Die gänzliche Abwesenheit von Angst ließe sich hingegen als Indiz werten, dass tiefgreifende Veränderung (noch) gar nicht im Raum steht. Man kann also vermuten, dass es für wirksame Beratungsverläufe daher immer auch etwas Mut auf der Seite der Klient\*innen braucht.

Im Folgenden nehmen wir Facetten von Mut im Beratungs- und Therapieprozess in den Blick und machen uns in Fallbeispielen auf die Suche nach Momenten des Mutes auf Seite der Klient\*innen. Abschließend widmen wir uns der Frage, welchen Unterschied es machen kann, Beratungs- und Therapieprozesse aus der Perspektive „Mut“ zu reflektieren oder auch zu steuern – und welche Rolle Mut auf Seite der Berater\*innen spielen könnte.

### Fallbeispiel 1: Vom Mut, mit sich selbst neu anzufangen

*We can't change everything we face. But we can only change what we face.*  
Eric Baldwin

*Herr M. kommt nach einem längeren stationären Aufenthalt in der Psychiatrie in die ambulante Therapie. Anlass sei eine schwere depressive Krise gewesen, die mit Schlaflosigkeit begonnen und schließlich in eine vollständige Handlungsunfähigkeit gemündet habe. Herr M. berichtet, dies sei die erste Krise dieser Art, ein genaues Erklärungsmodell habe er nicht. Er vermute aber, dass der Ausstieg seines langjährigen Kompagnons aus dem gemeinsam geleiteten Beratungsunternehmen eine Rolle spiele. Dieser habe die Firma vor einem Jahr verlassen – Herr M. denke, mit seinem Weggang sei ihm die Verantwortung nach und nach zu viel geworden – bis schließlich „nichts mehr ging“.*

*Zum Zeitpunkt des Therapiebeginns erlebt sich Herr M. zunächst als recht stabil. Ein beruflicher Wiedereinstieg steht bevor, den Herr M. auch in Angriff nimmt. Wenige Tage nach der Rückkehr an den Arbeitsplatz kommt es zu einer erneuten schweren depressiven Krise. Auf Nachfrage wird deutlich: Herr M. fühlt sich am alten Platz „ohne Aufgabe und Sinn“, er stellt fest: Die Organisation funktioniert inzwischen weitgehend ohne mich. Wir fangen an, berufliche Alternativszenarien zu entwickeln, und Herr M. arbeitet sich Stück für Stück aus der depressiven Lähmung heraus. Erneut stabiler, erscheint die Rückkehr an den alten Platz doch wieder das Naheliegendste. Dort angekommen, wird Herr M. mit aktuellen Problemen der Firma konfrontiert, die ihn überfordern – der Anfang eines erneuten „Rückfalls“. Auch eine dritte Rückkehr scheitert, diesmal gibt es laut Herrn M. gar keinen erkennbaren Anlass. Diese dritte Krise wird von starken Suizidfantasien begleitet: Wäre es nicht besser, ich wäre gar nicht mehr?*

Herr M. steht vor der Frage, ob er den Mut aufbringt, sich selbst als den zu sehen, der er gegenwärtig ist: Jemand, der die Firma nicht alleine leiten kann – und es letztlich auch gar nicht will. Ist er bereit, das Unbehagen und die Ungewissheit zu tolerieren, die mit dieser Empfindung einhergehen? Ohne diesen Mut, sich selbst als die Person zu sehen, die er im Moment ist, richten sich alle Energien auf die Verdrängung dessen, was zu unangenehm ist, um wahr zu sein. Für Herrn M. ist es sowohl die Angst vor dem Scheitern als auch die Angst vor Leere, die ihn gefangen hält. Sein Aufmerksamkeitsfokus sind die unbewältigbaren Aufgaben, die Kolleg\*innen, die doch eigentlich auch ohne ihn klarkommen, das sich ungeduldig zeigende familiäre Umfeld. Wie viele Menschen befindet sich Herr M. dadurch in einem Teufelskreis aus Selbstablehnung, immer unstimmigeren beziehungsweise misslingenden Anpassungsbemühungen, ausbleibenden Selbstwirksamkeitserfahrungen und daraus resultierend einem immer geringeren Selbstwertgefühl.

Die Frage „Was würden Sie tun, wenn Sie mutig wären?“ führt im ersten Moment in ein Szenario der Angstfreiheit durch Indifferenz („Dann wäre mir alles egal und ich würde es hinschmeißen“). Herr M. setzt Mut und Angstfreiheit gleich: Der Mutige braucht sich weder zu fürchten noch sich selber anzunehmen, er ist ja mutig und damit bejahenswert! Es dauert ein Weilchen, bis er spüren kann, dass sich sein Mut genau darin zeigen könnte, bislang abgelehnte Identitätsanteile als zu sich zugehörig anzuerkennen. Wir erkunden den Kampf, den er gegen sich selbst führt („Wie Sorge ich dafür, dass ambivalente Stimmen in mir ungehört bleiben? Wie bringe ich mich selbst immer wieder zum Verstummen?“) und dessen Fortsetzung im Therapieraum und außerhalb („Wie weise ich die Hilfe zurück, die mir angeboten wird?“). Die Weigerung, „Ich selbst zu sein“, wird greifbar als ein aktives Geschehen, eine Wahl – mit hohen Preisen. Was für Herrn M. zunächst als Niederlage anmutet, erweist sich als das eigentliche Abenteuer: Jenseits von völliger Selbstverleugnung und bedingungsloser Selbstannahme zu konkretisieren, was zumindest für den Moment gilt. Auf Basis der Akzeptanz dieser Ausgangssituation gelingt es, den Teufelskreis zu unterbrechen und eine Aufwärtsspirale aus Selbstakzeptanz („Allein ist es zu viel“), selbstbestimmtem Handeln („Ich suche eine Co-Geschäftsführung“) und einer Selbstwirksamkeitserfahrung („Ich schaffe Entlastung und prüfe in Ruhe, wo mein neuer Platz ist“) zu initiieren, die ihn letztlich in seinem Zutrauen in sich selbst stärkt.

Herr M. ist exemplarisch für viele Menschen, die der meist impliziten Prämisse folgen: „Für mutiges Handeln bräuchte ich mehr Selbstwert.“ Da dieser fehlt, bleibt nur das Versteckspiel, die Anpassungsleistung in der Hoffnung, nicht aufzufliegen. Es kann hilfreich sein zu verdeutlichen, dass der Kreislauf genau andersherum läuft (ausführlicher auch Zwack, 2020): *Selbstwert* setzt die Erfahrung der *Selbstwirksamkeit* voraus. Selbstwirksamkeit wiederum kann sich nur da einstellen, wo ich mich in meinem Handeln als *selbstbestimmt* erlebe. Selbstbestimmung wiederum ist nicht ohne ein Mindestmaß an *Selbstakzeptanz* zu

haben, die Annahme dessen, was im Moment ist und gilt. Oft ist es leichter sich zu verurteilen als das eigene Selbstbild zu korrigieren. Auf der Suche nach dem dafür im wahrsten Sinne des Wortes Notwendigen Mut, kann auch die Frage helfen: Was ist noch größer, wichtiger als die Aufrechterhaltung meines bisherigen Selbstbildes? Wozu leiste ich einen Beitrag, indem ich mich in meinen Grenzen bejahe? Hier fallen Herrn M. vor allem die Entlastung seiner Frau und Kinder ein, aber auch die Wiederherstellung von Handlungs- und Planungssicherheit für die mit aufgebaute Firma.

### Fallbeispiel 2: Vom Mut zu sein, wer ich sein kann

*Persönlichkeit heißt, ab und zu ein Beispiel davon zu geben, wer ich sein kann.*

*Bernd Schmid*

Nach Aristoteles „tut der Mutige was lobenswert (edel) ist, lobenswert ist das, wodurch ein Wesen seine Potenzialität erfüllt oder seine Vollkommenheit aktualisiert. Mut ist die Bejahung der eigenen essentiellen Natur, des eigenen inneren Ziels, ...“ (Tillich, 2015, S. 17). Das mutige Handeln ist lobenswert, „weil sich in ihm der wesentlichere Teil unseres Selbst gegen den weniger wesentlichen Teil durchsetzt“ (ebd.).

Auch wer das Postulat einer „essentiellen Natur“ nicht mitgehen mag und eher aus einer konstruktivistischen Perspektive den Mutbegriff erkundet, kann zu ganz ähnlichen Schlüssen kommen. Aus konstruktivistischer Sicht bemessen wir die Güte des Handelns nicht am Grad der Aktualisierung der „wahren Natur“ des Handelnden – wohl aber stellt sich auch hier die Frage der „Viabilität“, der Gangbarkeit oder Passung.

Verhaltensweisen bewähren sich, wenn sie sich als stimmig erweisen. Dass ein bestimmter Schlüssel ein Schloss öffnet, beweist nicht, dass es der einzige passende Schlüssel für dieses Schloss ist – es bleibt aber die Tatsache, dass dieser Schlüssel das Schloss öffnet und ein anderer dies nicht und ein dritter nur knarzend tut. Die Suche nach viablen, stimmigen Verhaltensweisen ist so auch aus konstruktivistischer Sicht ein Ziel, wenn die bisherigen Muster sich als problematisch erweisen. Dabei spielt nicht allein die Stimmigkeit zwischen äußerem Verhalten und innerem Erleben, eigenen Werten und Talenten eine Rolle – was Aristoteles Vorstellung der „Erfüllung der Potenzialität“ nahekommen dürfte. Vielmehr geht es immer auch um Stimmigkeit des Handelns in seinem sozialen (systemischen) Kontext: Ich kann noch so sehr versuchen, meine Talente zu entfalten – im falschen Umfeld wird dies wirkungslos bleiben.

Das Konzept der Viabilität eröffnet also eine weitere Dimension über die Selbstaktualisierung hinaus, so dass glückendes Handeln sich in einem doppelten Verhältnis der Passung

oder Stimmigkeit realisiert: Stimmigkeit zwischen innerer Orientierung und äußerem Handeln einerseits und dies zugleich in Stimmigkeit zum größeren sozialen Kontext andererseits. Auch der Soziologe Hartmut Rosa skizziert mit dem Begriff der „Resonanz“ ein verwandtes Konzept (vgl. Rosa, 2017).

Im Lichte dieser erkenntnistheoretischen Vorannahmen lässt sich mit Blick auf das Thema „Mut“ eine geradezu ästhetische Dimension ausmachen: Wie im ersten Fallbeispiel skizziert, braucht es oft bereits Mut, um die fehlende Stimmigkeit einer Konstellation anzuerkennen. Weiteren Mut erfordert es dann, aus dieser Anerkennung den Schritt in neue Verhaltensweisen zu finden, die ein höheres Maß an Stimmigkeit haben. Solche mutigen Schritte, in denen eine neue Passung zwischen inneren Überzeugungen, Werten, Bedürfnissen und dem Handeln im Einklang mit dem sozialen Kontext (oder durch den Eintritt in einen neuen, passenderen Kontext) entsteht, sind oft auch für Außenstehende – durchaus auch für Berater\*innen, die den Prozess begleiten – beeindruckend und von einer ganz eigenen, unmittelbaren Schönheit.

Für Paul Tillich ist Mut dabei ein Akt der *Selbstbejahung*, der immer den Charakter des *Trotzdem* hat. Mut ist nicht ohne Angst denkbar. Mutiges Handeln setzt voraus, im Angesicht all dessen, was Angst macht, eine Wahl zu treffen in Richtung einer Verwirklichung meiner Selbst. Eine Wahl zu treffen heißt immer auch etwas aufzugeben. Die Verwirklichung einer Potentialität meiner Selbst bedeutet zugleich den zumindest temporären Abschied von einer anderen – oft ohne im Moment der Entscheidung wissen zu können, ob sich tatsächlich eine Erfahrung von Passung und Stimmigkeit einstellen wird. Im mutigen Handeln wird also die Angst nicht zum Verschwinden gebracht, sie bleibt gegenwärtig. Drei nicht auflösbare Grundängste gehören zum menschlichen Leben: die Angst vor Schicksal und Tod, die Angst vor Sinnlosigkeit und Leere und die Angst vor Schuld und Verdammnis. Dass wir diesen Ängsten nie ganz entrinnen können, könnte uns in Verzweiflung stürzen – es sei denn, wir finden einen Mut in uns, der „die Angst in sich hineinnimmt“ (Tillich, 2015, S. 54).

*Frau A. (42 J.) erlebt sich von ihren Eltern bis in die Gegenwart hinein immer wieder als abgewertet und „klein gemacht“. Umgekehrt tolerierten die Eltern keinerlei Kritik an sich. Jeder Versuch, sich zur Wehr zu setzen, werde als „Undankbarkeit, Ungerechtigkeit und unverschämte Anmaßung“ gebrandmarkt. Die Familienkultur sei durch hohe Außenorientierung gekennzeichnet und wenig so wichtig wie die Fassade nach außen. Wer dies in Frage stelle, werde als Nestbeschmutzer dargestellt und mit Vorwurf und Zurückweisung bestraft. Besonders schwer wiegt für Frau A. in diesem Zusammenhang der nicht ausgesprochene Alkoholismus des Vaters, der innerfamiliär vollständig totgeschwiegen werde. Frau A. ringt mit sich. Das Tabu anzusprechen ist hochgradig angstbesetzt. Gefühlt drohen Kontakt-*

abbruch und Schuld an einer möglichen Verschlechterung der Situation. Gleichzeitig erscheint das Ausmaß der Selbstverleugnung mit jedem Jahr unstimmiger. Frau A. möchte zumindest den Alkoholismus beim Namen nennen und lernen, Übergriffigkeit und Abwertung zu begrenzen.

In der Therapie befassen wir uns mit Frau A.'s Ängsten, möglichen Auswirkungen einer Verhaltensänderung, aber auch mit der Frage: Wozu würde ich JA sagen, indem ich NEIN sage zu einem ‚Weiter-So‘? Welche wesentlichen Teile meiner Selbst stehen hier auf dem Spiel? Was hieße es, ihnen Rechnung zu tragen und damit mir selbst gerecht zu werden? Wozu gilt es sich zu bekennen, vor mir und anderen? Wer sind bislang meine „richtenden Instanzen“, vor denen ich meine Entscheidung verantworten muss? Wer soll es zukünftig sein?

Der hier angesprochene Mut unterscheidet sich damit deutlich von einer Angstbewältigung à la „Augen zu und durch“. Während Letztere „tapfer“ sein mag, zeigt sich im mutigen Handeln eine besondere Lebendigkeit – die Freude an der Selbsterfüllung: „Freude ist der gefühlsmäßige Ausdruck des mutigen Ja zu unserem wahren Sein“ (Tillich, 2015, S. 23). Der in Frau A. angesprochene Mut verweist auf wichtige Sein-Ziele („Wer will ich sein?“). Anders als Haben-Ziele („Was will ich erreichen?“) ermöglichen sie eine vom Ergebnis unabhängige Selbstwirksamkeitserfahrung (zu der grundlegenden Unterscheidung von Haben und Sein vgl. Fromm, 2005). Auch wenn der Vater von Frau A. seinen Alkoholismus nicht eingesteht, ist es für Frau A. bestärkend, jemand zu sein, der dieser Wirklichkeit ins Auge sehen kann.

Manchmal ist diese Verbindung zu unveräußerlichen Werten, dem Wofür eines mutigen Handelns glasklar. Blitzschnell richtet sie mein Handeln aus („Als ich gesehen habe, wie X bedrängt wurde, musste ich dazwischen gehen, das war gar keine Frage“; „Ich wusste, wenn ich das nicht anspreche, kann ich nicht mehr guten Gewissens in den Spiegel schauen“). Oftmals geht der inneren Ausrichtung jedoch ein Ringen voraus, sie ist eben nicht „alternativlos“.

Wie im Eingangszitat der Gruppe Villagers angedeutet, geht es beim „Mut, der/die zu sein, die ich sein kann“ häufig nicht nur um eine Selbstverwirklichung im engeren Sinne, sondern auch um eine Bewegung, die über mich hinausweist („in harmony with something other than your ego“). Ich bleibe mir etwas schuldig, ich verfehle mich, wenn ich nicht handle – und gleichzeitig geht es in meiner Handlung nicht nur um mich. Auch für Frau A. sind die Fragen wichtig: Welche Art von Modell will ich für meine Kinder sein? Wofür gebe ich ein Beispiel durch mein Tun? Welche Seiten in anderen werden durch mein Verhalten bestärkt, gestützt, ermutigt?

### Fallbeispiel 3: Voraussetzungen für Mut

Frau H. (50 J.) sucht Hilfe in einer als krisenhaft erlebten Entscheidungssituation. Der Anlass ist „eigentlich ein Luxusproblem“. Frau H. hat einen kleineren Teil ihres Elternhauses geerbt und muss entscheiden, ob sie das etwas weiter entfernte Haus erwerben möchte oder dem Verkauf durch die Erbengemeinschaft zustimmt. Es ist gefühlt ihre einzige Chance, sich den Lebensraum eines Eigenheims noch zu erfüllen. Aber will sie sich in diesem Ausmaß verschulden für ein Haus, das nicht am richtigen Ort liegt? Wird sich am Ende das Sehnsuchtsziel einer unkündbaren Heimat erfüllen oder sich das bittere Gefühl festsetzen, mal wieder zu viel investiert zu haben für zu wenig? Seit Wochen quält sie ein Abwägungsprozess, aus dem es gefühlt keinen Ausweg gibt.

In der Rückschau auf wichtige Entscheidungen der Vergangenheit wird deutlich: Frau H. hat entscheiden lassen. Beinahe alle wesentlichen Weichen ihres Lebens wurden von außen gestellt. Auch dieses Mal gibt es Impulse von außen (der Partner, der „mitgehen würde“, aber das Haus für sich „nicht bräuchte“; die Bank, die sich auf eine sehr langgestreckte Zahlungsvereinbarung einlassen würde; die Aussage des Handwerkers über vermutlich notwendige Renovierungen; die Möglichkeit, durch Vermietung Geld reinzubekommen, usw.) – in Summe halten sich pro und contra die Waage. Frau H. muss etwas tun, was sie in ihrem bisherigen Leben weitgehend vermieden hat: entscheiden.

Sie kann ihre Entscheidung in den Worten Heinz von Foersters nicht objektiv beantworten, sondern muss sie subjektiv verantworten (vgl. Foerster, Bröcker, 2007). Im Versuch, eine Position zu entwickeln, erkunden wir Fragen wie (vgl. hierzu auch Zwack, Bossmann, 2018):

- Für welche Werte stehen die beiden Optionen?
- Auf welche inneren Mehrheitsverhältnisse wartet sie? Wie viel Prozent in ihr müssen der Meinung sein, dass A oder B eine gute Wahl ist, um wählen zu können?
- Welche emotionalen und sozialen Preise möchte sie auf gar keinen Fall zahlen? Zu welchen Preisen ist sie bereit?
- Wenn Sie am Ende ihres Lebens auf die jetzige Entscheidung zurückschaut – welche Bedeutung wird diese für ihr Leben gehabt haben? Könnte es sein, dass andere Faktoren viel entscheidender sind für ein gelingendes Leben als die Frage des Hauskaufs?
- Angenommen, sie träge eine Entscheidung nach bestem Wissen und Gewissen und diese stellt sich im Nachgang als falsch heraus – was würde sie tun? Wie würde sie mit sich selbst umgehen?

Frau H. geht tageweise achtsam „schwanger“ mit der ein oder anderen Option. Im Versuch, die somatischen Marker zu erspüren, die sich dabei zeigen, nimmt sie nur eins wahr:

Nackte Angst, falsch zu liegen, Angst, sich schuldig zu machen und durch eine Fehlentscheidung eine wesentliche Chance auf Sinn und Erfüllung ihres Lebens verwirkt zu haben. Auch die oben angedeuteten Reflexionsangebote fruchten nicht. Frau H. findet keinen Mut in sich, der ihr ermöglichen würde, Werte, Prioritäten und Preise zu gewichten und sich zu ihrer Gewichtung zu bekennen.

*Ausgehend von dieser Beobachtung, widmen wir uns der biografischen Frage: Wie war es früher, wenn sie etwas gewagt hat und es schief ging? Frau H. erinnert vor allem das Gefühl der Beschämung. In der Identifikation mit dem kindlichen Teil erkunden wir die unerfüllt gebliebenen Bedürfnisse nach Loyalität, Großzügigkeit und Bestärkung. Frau H. spürt: auch heute kann sie nur dann ein selbstverantwortetes Wagnis eingehen, wenn es etwas gibt, auf das sie vertrauen kann – unabhängig vom Ausgang ihrer Entscheidung. „Wie muss ich fallen können, um springen zu dürfen?“ wird zum Fokus unserer Gespräche. Anders als früher, kann Frau H. heute selbst etwas dafür tun, diesen Boden zu bereiten.*

Am Beispiel von Frau H. zeigt sich eine der Paradoxien des Mutes: Mutig kann vermutlich nur der sein, der in irgendeiner Weise auch ein Netz unter dem Boden fühlt. Wer gefühlt ins Bodenlose springt, wird dies nur da tun, wo es alternativlos erscheint – dann jedoch höchstens mit dem Mut der Verzweiflung. Worauf kann ich vertrauen, in mir, in anderen, wenn die Dinge misslingen beziehungsweise ich vor mir oder anderen scheitere? Wer oder was könnte mich auffangen, mir Halt geben, mich spüren lassen, dass diese Apokalypse das vorletzte, aber nicht das letzte Wort hat? Welche Art des Zuspruchs, welchen Blick der anderen auf mich beziehungsweise welchen Blick auf mich selbst bräuchte ich dann, um das Wagnis eingehen zu können? Worum möchte ich gegebenenfalls auch bitten und wer muss davon wissen? In dieser Weise die Voraussetzungen zu schaffen für einen Sprung ins Vertrauen, beinhaltet meist schon wieder mutige Teilschritte. So kostet es auch Frau H. Überwindung, sich vor ihrem Mann und ihren Geschwistern zu ihren Bedürfnissen im Falle eines Misslingens zu bekennen.

#### Fallbeispiel 4: Der kleine Mut im größeren Rahmen

*Übermut tut selten gut.*

Auch wenn es in der Begleitung von Klient\*innen in Krisen häufig darum geht, Räume für mutige(re)s Handeln zu eröffnen, gilt es dabei stets, den Kontext im Blick zu behalten, um auf dem ab und an schmalen Grat zwischen Mut und Leichtsinns nicht abzustürzen. Besonders spürbar wird dies in Mehrpersonensettings, in denen die relevante Umwelt „mit im Raum sitzt“. Systemische Beratung größerer Systeme verfolgt zahlreiche Metaziele, die Mut erfordern: Differenz auszuhalten, Unterschiede lebbar zu machen, sich einander in

wesentlichen Bedürfnissen zuzumuten und diese neu zu verhandeln. Egal ob es sich dabei um Paare, Familien oder Teams handelt, fast immer dient die Begleitung auch dem Zweck, Sprachräume zu eröffnen, die vorher der Angst zum Opfer fielen. Die dafür nützlichen Interventionen reichen von Fragen nach Unterschieden („Wer ist vermutlich am meisten, wer am wenigsten der Ansicht, dass ...“), über zirkuläre und hypothetische Fragen („Was müsste ich tun, um mich hier sofort unbeliebt zu machen?“; „Angenommen, jemand wäre ganz anderer Meinung, würde er\*sie es sagen?“) bis zur Perspektivenvielfalt in der Skulpturarbeit („Wie sehen Sie die Situation in der Familie? Wie würde X diese vermutlich stellen?“).

Ziel dieser und anderer Interventionen ist weniger radikale Selbstoffenbarung aller, sondern das Eingehen kalkulierter und damit verantworteter Risiken kongruenter Kommunikation. Der damit verbundene „kleine Mut“ beinhaltet vor allem das Risiko, allein zu stehen, Ablehnung zu erfahren und Zugehörigkeit aufs Spiel zu setzen.

*In der Supervision eines stationären Pflgeteams brodelt es spürbar, aber unausgesprochen. Zahlreiche Konfliktlinien zeichnen sich unterschwellig ab, eine Hauptachse verläuft zwischen Team und Leitung. Entlang der Fragen „Was wünschen wir uns weiter so?“ und „Was wünschen wir uns anders?“ wird deutlich, wie sehr sich große Teile im Team durch die Leitung abgewertet und ungesehen fühlen. Gleichzeitig herrscht hohe Anspannung. Ich benenne diese und hypothetisiere die Angst der Führungskraft, an den Pranger zu geraten, beziehungsweise die Angst des Teams, für offen geäußerte Beschwerden abgestraft zu werden. Das Team steht miteinander an einer Schwelle: Wagen wir eine Auseinandersetzung oder nicht? Bevor wir die Veränderungswünsche inhaltlich weiter aufgreifen, gehen wir deshalb der Frage nach, ob und wie sich ein solcher Mut auszahlen könnte („Was gäbe es zu gewinnen, wenn wir über bislang nur indirekt kommuniziertes offen reden?“). Die Leitung tritt die Flucht nach vorne an und spricht sich für einen Versuch aus. Ich würdige den Mut, den dies alle Beteiligten kostet, und spreche mich gleichzeitig dafür aus, dass Mut immer auch ein Mindestmaß an Sicherheit voraussetzt.*

*Zwei Hauptasymmetrien sind im Raum, die Hierarchie und die Tatsache, dass eine einzelne Führungskraft einem ganzen Team gegenübersteht. Ziel der Aussprache ist nicht eine kathartische Generalabrechnung, sondern eine Erfahrung, bei der alle Beteiligten in ihrer Würde geschützt bleiben, einander auch außerhalb des Supervisionsraums weiter begegnen können. Wir vereinbaren für die Leitung, dass die Sitzung zunächst dem Aufnehmen und Verstehen der Kritik dienen soll und erst in einer Folgesitzung Schlussfolgerungen gezogen werden. Das Team wünscht sich vor allem Schutz vor persönlichen „Rachefeldzügen“.*

*Beim Versuch, latente Vorwürfe in konkretisierbare Bedürfnisse zu übersetzen, herrscht zunächst Schweigen. Über eine zirkuläre Rahmung lässt sich der Raum des Sagbaren langsam*

erweitern: „Frau A, ich würde Ihnen gerne eine Frage stellen und Sie bitten, diese nicht aus Ihrer persönlichen Sicht zu beantworten, sondern so, wie sie glauben, dass das Team auf diese Sache schaut: ...“; „Herr B, was vermuten Sie, was es aus der Perspektive der meisten hier braucht?“; „Frau C, was denken Sie, welche Minderheiten wir in dieser Diskussion vielleicht gerade übersehen?“. Indem so Einzelne zum hypothetisierenden Sprachrohr für viele werden, bleibt das Risiko für alle tragbarer, der nötige Mut überschaubar.

Eine in diesem Zusammenhang ebenfalls mächtige Intervention, die auf dem Grat zwischen Mut und Vorsicht wandert, ist der Tabuzirkel (Königswieser, Exner, 2015). Alle Beteiligten werden gebeten, auf einem Blatt Papier den Satz zu vervollständigen „Ich denke, in unserem Team/unserer Gruppe ist es ein Tabu, ...“. Der Moderator sammelt die Antworten ein, mischt sie durch, anonymisiert sie gegebenenfalls durch eigenes Abschreiben und lässt sie anschließend reihum kreisen. Nachdem so alle Beteiligte Einblick in die wahrgenommenen Tabus der anderen erhalten haben, lohnt sich eine gemeinsame Reflexion auf der Metaebene: Wofür könnte es bislang wichtig gewesen sein, diese Themen zu tabuisieren? Was haben diese Tabus ermöglicht? Was verhindert? Woran würden wir erkennen, dass die Zeit reif ist für eine Enttabuisierung? Welche impliziten Regeln des Miteinanders scheinen in den Tabus auf? Wie könnten wir diese weiterentwickeln?

Das Fallbeispiel und die skizzierten Interventionen stehen exemplarisch für die Aufgabe, trotz der positiven Konnotation des Mutes nicht zu parteiisch für ihn zu werden. Mutiges Verhalten ist nicht blind, es ist kontextbewusst. Es schließt ein „Trotzdem“ ein – aber nicht ein „Egal“.

### Fazit: Welchen Unterschied macht die Perspektive des Mutes für Beratung und Therapie?

Was folgt nun aus diesen Überlegungen zu Facetten von Mut in Beratung und Therapie? So sehr Mut jedem tiefgreifenden Veränderungsprozess immanent ist, so wenig lässt er sich instrumentell verordnen. Nur selten ist der Ratschlag „Sei mutig!“ tatsächlich ermutigend. Ähnlich wie die „Sei spontan“-Paradoxie, führt eine solche Aufforderung meist in Lähmung („Ich kann nicht!“) oder in eine Anpassungsreaktion („Wenn du meinst – Augen zu und durch!“). Geht es gut, kann sich Erleichterung einstellen, aber kaum ein Gefühl der selbstbestimmten Befriedigung. Geht es schief, wachsen Ohnmacht und Resignation.

Was also tritt in den Vordergrund, wenn wir aus der Perspektive des Mutes auf Beratungs- und Therapieprozesse schauen? Einige – sicher nicht vollständige – Aspekte können sein:

- **Mut ist etwas zutiefst Persönliches und ein durch und durch relationaler Begriff:** was in einem Kontext mutig ist, ist in einem anderen selbstverständlich. Was einige Mut kostet, ist für andere eine nicht einmal wahrnehmbare Schwelle. Die Frage „Was hieße es für *dich*, an dieser Stelle mutig zu sein?“ führt diagnostisch ins Zentrum individueller Identitäts- und Entwicklungsthemen („Wo verfehle ich mich? Was ist das Versprechen, das ich mir schuldig geblieben bin?“), aber auch ins Zentrum familien-, paar- oder organisationskultureller Spielregeln („Wie muss ich sein, um dazuzugehören? Was befremdet in diesem System?“).
- **Mut zahlt sich aus.** Die Leitwährung mutigen Verhaltens ist selten materieller Gewinn, aber immer eine Hoffnung auf Verwirklichung wesentlicher Werte. Dort wo es keine Hoffnung auf Sinnerfahrung gibt, schwindet auch der Mut. Diese Sinnerfahrung muss nicht immer unmittelbar dem Mutigen selbst zugutekommen. Oftmals hilft auch ein Bewusstsein dafür, welche Seiten in anderen oder auch in der Welt als Ganzes durch mein Verhalten bestärkt, gestützt, ermutigt werden.
- **Veränderung impliziert, die Komfortzone zu verlassen, ohne sofort in eine entmutigende Überforderung zu geraten.** Die Grundpolarität der Bindungsforschung („Es braucht die eine sichere Basis, um aufbrechen zu können“) kennzeichnet auch mutiges Verhalten. „Worauf kann ich vertrauen, in mir, in meinem Umfeld und gegebenenfalls auch darüber hinaus im Sinne einer gelebten Spiritualität?“ Die Schaffung einer Mindestsicherheit für Klient\*innen in der Therapie-/Beratungsbeziehung und den relevanten Umwelten im Realraum ist daher ein wesentlicher Fokus.
- **Mut weist als Kategorie über das Problem selbst hinaus.** Mutig zu handeln heißt, sich mit dem zu verbinden, was noch wichtiger und größer ist als meine Angst. Zu erforschen, wonach der Mut in mir ruft, kann meinem Tun eine ganz eigene Schönheit verleihen, die nicht allein durch das Ergebnis definiert ist. In den Worten Tillichs (2015): Mutiges Handeln ist schön und gut, weil in ihm das Schöne und Gute in uns aktualisiert wird.
- **Mehr Mut ist nicht immer besser.** Beratung hat nicht nur die Funktion, Angst und Ohnmacht in mutige Selbstbejahung zu überführen, sondern mindestens so häufig die Aufgabe, Risiken tragbarer, Wagnisse kalkulierbarer und damit verantworteter zu machen.

Wie steht es nun mit dem Mut auf Seiten der professionellen Begleiter\*innen? Wann und wie könnte er gefordert sein? Dazu können wir hier nur einige erste Überlegungen anstellen: Skepsis ist sicher geboten, wenn Berater\*innen sich immer wieder ihres besonderen Mutes rühmen – etwa, weil sie aus Prinzip besonders ambitionierte, unkonventionelle, gar

riskante Interventionen wagen. Diese Art des „Muts“ kann unverbunden und beliebig wirken und mag eher einem narzisstischen Projekt der Beratenden als dem Anliegen von Klient\*innen dienen.

Der diesem Text zugrunde liegende „Mut zu mehr innerer und äußerer Stimmigkeit“ ist hingegen an vielen Stellen gefragt. So ist die mit der Ausbildung zur Therapeut\*in/Berater\*in, einhergehende Professionalisierung ein Veränderungsprozess, der immer auch von Ängsten, Unsicherheiten und dem Aufbruch in neue Handlungsmöglichkeiten geprägt ist. Auf die Erfahrung zu „schwimmen“, „nicht weiterzuwissen“, „zu stagnieren“ lässt sich „tapfer“ reagieren: etwa, indem versucht wird, die eigene Angst zu ignorieren, sich an vermeintlich „richtigen“ und damit „sicheren“ Methoden und Schemata festzuhalten oder aber „mutig“: indem die Unstimmigkeit ebenso wie die damit verbundenen Ängste wahrgenommen und anerkannt sowie Entwicklungsschritte gewagt werden – beispielsweise in Form von beziehungsklärender Metakommunikation, der bewussten Nutzung eigener Resonanzprozesse oder der kreativen Abwandlung von Methoden.

Solche Entwicklungsimpulse sind nicht auf die Anfangsphase von Beratungsbiografien beschränkt. Unstimmigkeiten entstehen auch da, wo Berater\*innen nur noch in festgefahrenen Pfaden agieren. Auch hier hieße mutiges Handeln, trotz großer Souveränität und Routine noch einmal neue Verunsicherungen zuzulassen, um ein höheres Maß an Stimmigkeit und Lebendigkeit in der eigenen Beratungstätigkeit zu ermöglichen.

Schließlich wird es immer wieder konkrete Fälle geben, in denen Berater\*innen mit eigenen Ängsten konfrontiert sind – beispielsweise, wenn Suizidgedanken deutlich werden oder ein Fall auf andere Weise als besonders „schwer“ erlebt wird. Auch in diesen Fällen würde „mutige“ Beratung sich nicht notwendig in besonders „heroischen“ Beratungsansätzen zeigen, wohl aber in einer verantworteten Anerkennung der eigenen Ängste und dem Bestreben, ein möglichst hohes Maß an Stimmigkeit in der eigenen Beratungstätigkeit zu erreichen sowohl mit Blick auf die eigene Person und die eigenen professionellen Werte und Standards wie auch im Hinblick auf die Gestaltung des Beratungssettings.

### Literatur

- Foerster, H. v., Bröcker, M. (2007). Teil der Welt: Fraktale einer Ethik – oder Heinz von Foersters Tanz mit der Welt. Heidelberg: Carl-Auer.
- Fromm, E. (2005). Haben oder Sein: Die seelischen Grundlagen einer neuen Gesellschaft. München: dtv.
- Königswieser, R., Exner, A. (2015). Systemische Interventionen. Stuttgart: Schäffer & Poeschel.

Rosa, H. (2017). Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Tillich, P. (2015). Mut zum Sein. Berlin: De Gruyter.

Zwack, J., Bossmann, U. (2018). Wege aus beruflichen Zwickmühlen. Navigieren im Dilemma.

Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Zwack, M. (2020). Scheitern. Mit sich selbst neu anfangen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

**Dr. Julika Zwack** ist Psychologische Psychotherapeutin, Supervisorin, Coach in eigener Praxis und Lehrtherapeutin am Helm Stierlin Institut in Heidelberg. Schwerpunkte: Einzel- und Paartherapie, Teambesprechung und Coaching.  
Mail@julikazwack.de

**Prof. Dr. Martin Zierold** ist Leiter des Instituts für Kultur- und Medienmanagement der Hochschule für Musik und Theater Hamburg, an dem er die Zajadacz-Stiftungsprofessur für Innovation durch Digitalisierung innehat. Er arbeitet zudem freiberuflich als systemischer Coach, Lehrtrainer und Berater.  
mail@martinzierold.de