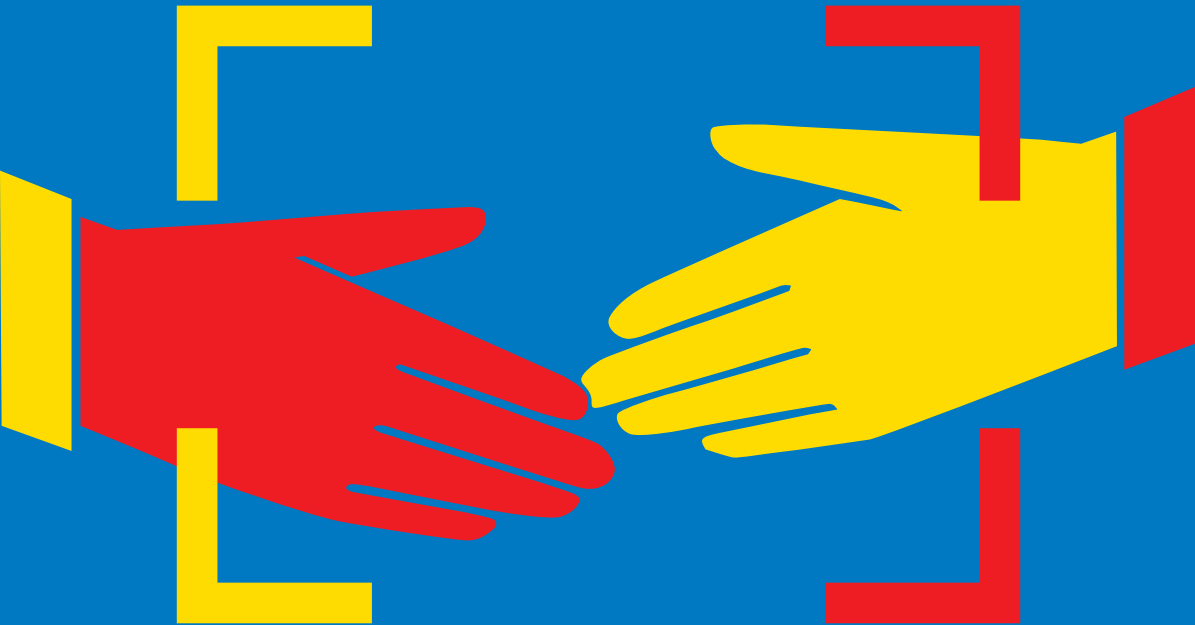


Uwe Cichy/Christian Matul/Michael Rochow

VERTRAUEN GEWINNT

Die bessere Art, in Unternehmen
zu führen



eBook

SCHÄFFER
POESCHEL



Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,
vielen Dank, dass Sie dieses E-Book erworben haben. Damit Sie das Produkt optimal nutzen können, möchten wir Sie gerne auf folgende Navigationsmöglichkeiten hinweisen:

Die Verlinkungen im Text ermöglichen Ihnen eine schnelle und komfortable Handhabung des E-Books. Um eine gewünschte Textstelle aufzurufen, stehen Ihnen im Inhaltsverzeichnis und im Register als Link gekennzeichnete Kapitelüberschriften bzw. Seitenangaben zur Verfügung.

Zudem können Sie über das Adobe-Digital-Editions-Menü »Inhaltsverzeichnis« die verlinkten Überschriften direkt ansteuern.

Erfolgreiches Arbeiten wünscht Ihnen
der Schäffer-Poeschel Verlag

Uwe Cichy
Christian Matul
Michael Rochow

Vertrauen gewinnt

Die bessere Art,
in Unternehmen zu führen

2011
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Reihe Systemisches Management

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

e-Book ISBN 978-3-7992-6572-0

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2011 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
info@schaeffer-poeschel.de

Einbandgestaltung: Dietrich Ebert, Reutlingen / Melanie Frasch
Satz: Dörr+Schiller GmbH, Stuttgart

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt

Inhaltsverzeichnis

Die Grundlagen

- 1 Einführung – Vertrauen ist die Basis von allem! 3
- 2 Vertrauen! – Die Quellen 9
Vertrauen flüssig...??? 21
- 3 Definitionen – Was ist Vertrauen? 27
- 4 Warum eigentlich Vertrauen? 35
- 5 ...und Misstrauen braucht es trotzdem auch! 45
- 6 SELBST-VERTRAUEN – Stark sein 57

Das Modell

- 7 Basics – Das Fundament 75
- 8 The FRAME – Was braucht's? 85
- 9 Die ACHT – Wie funktioniert's? 113

Die Praxis

- 10 Interne Kommunikation – Im Dialog 125
- 11 Der Vertrauensworkshop – Ein Design 133
- 12 Der Vertrauenskoeffizient 143
- 13 Die Vertrauens-Architektur 155
- 14 Für Führungskräfte! 169
- 15 Increasing TRUST at Microsoft 177
- 16 Die große Vertrauensoffensive der globalen
Markenunternehmen 185
- 17 Vertrauen + Konflikt – Wer hilft wem? 191
- 18 Mediation – Vertrauensaufbau durch Dritte 201
- 19 Einfach stark – Aufbau von Selbstvertrauen 209
- 20 Innovation – Das Schulfach »Glück« 219
- 21 Vertrauen + Politik? Ein Aufruf 229

Register 239

Die Autoren 243

Vertrauen!

Die Grundlagen

» Trust in Allah ...

... but tie your camel 😊 «

Old Muslim Proverb

■ ■ ■ ■ Kapitel 1

Einführung –
Vertrauen
ist die Basis
von allem!

Vertrauen ist die Basis von allem!

»Vertrauen ist die Basis von allem, ohne Vertrauen ist alles nichts«, so kommentierte die Frankfurter Allgemeine Zeitung am 23. Januar 2008 unter der Überschrift »Vertrauenskrise« auf der Titelseite die Lage auf den internationalen Finanzmärkten. Kurz vorher – im Jahr 2007 – kam die 3. Auflage des Management-Bestsellers »Vertrauen führt« von Reinhard Sprenger auf den deutschen Buchmarkt. Noch ein paar Jahre früher, genauer gesagt in den 1990ern, warb die Deutsche Bank noch mit dem Slogan »Vertrauen ist der Anfang von allem«. Auch mehr als zwei Jahre nach der Finanzkrise wirken die Schockwellen von damals noch immer nach, schreibt die FAZ am 31. März 2011 in ihrer Verlagsbeilage zum Deutschen Bankentag 2011. »Das V-Wort ist der zentrale Begriff, der über allem schwebt.«

Wir hatten 2005 begonnen, uns intensiv mit dem Thema Vertrauen auseinanderzusetzen und zwar vor allem mit der Frage: Wie funktioniert Vertrauen ganz konkret? Was kann man tun? Diese Frage hat nichts an Aktualität verloren. Ganz im Gegenteil: Wir leben in einer Zeit, in der mehr denn je von Vertrauen geschrieben und gesprochen wird. Gleichzeitig herrscht aber so viel Misstrauen wie nie zuvor. Wem oder was kann man denn überhaupt noch vertrauen? Diese Frage stellt sich nahezu überall. In der Politik und in der Wirtschaft. Im Beruf und im Privatleben. Vertrauen – gefordert, gewünscht und erhofft, aber noch zu selten eingelöst: **Vertrauen ist die Basis von allem!**

Die Nachwirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise sind noch nicht überwunden. Aber schon surfen wir wieder auf einer kräftigen Wachstumswelle. Was bleibt, ist eine Mischung aus Optimismus und Ratlosigkeit. Was haben wir wirklich gelernt? Geht jetzt alles weiter – wie gehabt? Die Krise hat vor allem eine schwere Hypothek hinterlassen: Misstrauen! Das Misstrauen grassiert. Wenn man in die Zeitungen schaut, kommt dem Leser eine ganz neue Welle entgegen. Spricht denn da noch irgendjemand die Wahrheit? Die ZEIT lanciert im August 2009 den »Lügendetektor«. Deutschland befand sich gerade in der heißen Phase der Wahl zum Bundestag. Die Neue Zürcher Zeitung bescheinigte den deutschen Wählern im Juli 2009 eine »Lust, sich belügen zu lassen«. Die PRESSE (Tageszeitschrift in Österreich) präsentiert uns am Vorabend der Europawahl im gleichen Jahr »Lügen bis zur Resignation: Warum Europäer nicht wählen«, und bezog sich dabei auf eine Studie der Stiftung für Zukunftsfragen in Hamburg. Titel dieser Studie: »Misstrauen. Unzufriedenheit. Frustration. Warum immer weniger Bürger zur Wahl gehen«.

Das Center for Public Integrity, eine Non-Profit-Organisation für investigativen Journalismus in Washington, veröffentlichte im Januar 2008 die Ergebnisse einer Studie zum Wahrheitsgehalt der Aussagen amerikanischer Spitzenpolitiker kurz vor dem Ausbruch des 2. Irak-Krieges: 935 Lügen zum Irak-Krieg. »Ein Volk ohne Vertrauen« schrieb die Welt am Sonntag bereits im März 2006 und stellte die Frage: »Wie kann eine Gesellschaft ohne Vertrauen bestehen?« Die Neue Zürcher Zeitung antwortet im Juni 2007: »Ohne Vertrauen ist eine Demokratie gefährdet.« Am 24. Dezember 2010 weist die NZZ unter der Überschrift »Schwindendes Vertrauen in die Eliten« – und sie spricht explizit von Politikern und Wirtschaftsführern – erneut auf die Gefahren dieser Entwicklung für den Zusammenhalt einer Gesellschaft hin. **Vertrauen ist die Basis von allem!**

Ergo: Vertrauen und Misstrauen sind zwei Seiten **ein und derselben Medaille!** Vertrauen ist gut. Misstrauen aber auch. Schlecht ist Misstrauen dort, wo es uns irrational macht, wo es uns zu beherrschen beginnt. Dann steuert uns nur noch das Stammhirn – archaische Reflexe auf latente Bedrohungen. Wenn der Blick sich nun darauf richtet, verlorenes Vertrauen zurückzugewinnen, gerät die Bedeutung von Misstrauen aber allzu leicht in Vergessenheit, meint der Philosoph Wilhelm Schmid. Er fordert uns auf, die Bedeutung des Misstrauens nicht außer Acht zu lassen. »Es hat dort einen Sinn, wo Vertrauen Dummheit wäre.« Mehr zu dem Verhältnis von Vertrauen und Misstrauen – wobei wir Misstrauen viel lieber mit dem kleinen Zusatz »gesund« versehen bzw. ganz durch den Begriff der »Vorsicht« ersetzen – finden Sie neben den anderen Grundlagen des Themas im ersten Teil dieses Buches. **Vertrauen ist die Basis von allem!** Ohne gesundes Misstrauen funktioniert Vertrauen nicht.

Vertrauen ist das Thema, dem wir ständig in unserer Beratungsarbeit begegnen. Wir begleiten Veränderungen in Organisationen. Manchmal muss es schnell gehen, aber viel häufiger langfristig, über Jahre hinweg. Unser größtes Kapital als Berater: Das Vertrauen unserer Kunden. Deren größtes Kapital wiederum: Das Vertrauen aller Mitarbeiter in ein Zukunftsbild, für das es lohnt, sich einzusetzen, und welches dem eigenen Tun einen Sinn verleiht. Wenn diese Sinndimension verloren geht, wird es schwierig. Die Veränderungen an sich sind nicht so sehr das Problem, denn »das einzig Stabile ist die Veränderung.« Diesen Spruch kennen wir inzwischen fast alle und tatsächlich ist es so, dass das Ausmaß und die Intensität von Veränderungen zunehmen. Schwierig ist es dann, wenn in den vielen Veränderungen kein roter Faden mehr zu entdecken ist, wenn Veränderungen beginnen einander zu widersprechen. Dann, wenn der Verdacht zu keimen beginnt, die Veränderungen könnten primär den Interessen Einzelner dienen und nicht mehr denen der Gesamtorganisation. In anderen Worten: Das Vertrauen in die Führungsmannschaft beginnt zu bröckeln. Dann wird Unternehmensführung richtig schwierig. Das ist leider sehr viel häufiger der Fall, als man das gemeinhin wahrhaben möchte. **Vertrauen ist die Basis von allem!** Ohne Vertrauen ist auch die Unternehmensführung nichts.

Und dann? Liebe Damen und Herren Berater: Was kann man tun, um Vertrauen aufzubauen? Eventuell verloren gegangenes Vertrauen wieder zurückzugewinnen? Wir hören die berechtigte Frage. Sprenger schreibt in seinem bereits zitierten Buch: »Machen Sie den ersten Schritt! Go first! Machen Sie sich verwundbar, das verpflichtet... [Und] wenn Sie Vertrauen geben, flutet es zurück. Es entsteht ein unwiderstehlicher Sog.« So einfach ist das! Wir teilen viele der Ansichten Sprengers und sein Buch war für uns eine reichhaltige Fundgrube. Aber an dieser Stelle wollten wir es genauer wissen. Das war uns zu wenig. Also haben wir unser eigenes Modell entworfen, das sich aus drei Teilen zusammensetzt, die in den Kapiteln 7 bis 9 beschrieben sind. Mit den »BASICS« als Fundament. Dem »FRAME«, der den Rahmen für den Aufbau einer Vertrauenskultur definiert. Und der »ACHT«, welche uns vor allem zu der eigenen Vertrauenswürdigkeit führt. Wie das genau funktioniert, finden Sie im zweiten Teil dieses Buches. **Vertrauen ist die Basis von allem!** Das beginnt mit dem Selbst-Vertrauen.

Aber auch das war uns noch nicht genug. Das Wort »Vertrauen« geht etymologisch auf denselben Wortstamm (lat. fidere) zurück wie die »Treue« und der »Glaube«. Und wir glauben daran, dass wir alle etwas bewegen können in dieser Welt. Und wir glauben, dass viele Probleme, mit denen wir uns herum-schlagen müssen, im Großen und im Kleinen, nur über den Weg des Vertrauens zu lösen sind. Denn wenn über zu lange Zeit einem schleichenden Vertrauensverlust tatenlos zugeschaut wird, dann ist das ein Spiel mit dem Feuer. Der Stachel sitzt bereits im Fleisch. »Gefährliche Glut« nannte das die Süddeutsche Zeitung im September 2008, in einer Anspielung auf das Unverständnis vieler Teile der Bevölkerung im Hinblick auf die gigantische Sozialisierung der Verluste als Resultat der Bankenkrise. Der österreichische Standard legt in seiner Ausgabe vom 23. August 2010 unter Berufung auf eine im August 2010 veröffentlichte Studie der Bertelsmann-Stiftung nach. Kernaussage dieser Studie: Das Grundvertrauen der Bürger in die Selbstheilungskräfte der freien Marktwirtschaft – und damit in die Führungsetagen von Staaten und Wirtschaftsunternehmen – ist nachhaltig erschüttert. Anderer Schauplatz: 2007 war Krümmel. Sie erinnern sich? Ja, das Atomkraftwerk in Schleswig-Holstein. Eine unheimliche Pannenserie. Abschalten. Wieder hochfahren. Wieder abschalten. Wenig Transparenz in der Öffentlichkeit. Dafür viel Beschwichtigung und ein mulmiges Gefühl. Aber wir brauchen ja die Atomkraft. Ansonsten geht uns das Licht aus! 2011 ist Fukushima. Und auf einmal ist die Atomkraft in Deutschland politisch nicht mehr haltbar. Binnen ganz weniger Wochen sieht sich die Regierungskoalition zu einem 180°-Schwenk ihrer Atompolitik gezwungen. Krümmel. Fukushima ... Und Schluss. Das Vertrauen war endgültig verbraucht. Zum Glück!

Die griechische Finanzkrise bietet aktuell die nächste Bühne, auf der das Schauspiel eines schleichenden Vertrauensverlustes nur allzu eindrücklich aufgeführt wird. Und als nächstes die USA? Gnade uns Gott! Im Großen wie im Kleinen! Die obigen Beispiele haben wir gewählt, weil jedermann sie

kennt. In vielen Unternehmen und Organisationen stoßen wir auf exakt die gleichen Dynamiken.

Unsere Motivation ist es, mit dem Thema »Vertrauen« Räume in Organisationen zu öffnen, in denen es um ein Mehr! geht als eine funktionale Aufgabenerfüllung, um mehr als ein Abarbeiten. Dieses Mehr! besteht darin, den menschlichen Mehrwert jedes Mitarbeiters sichtbar, im Miteinander lebbar und im Interesse der Organisation nutzbar zu gestalten.

Weiter oben sprachen wir von unseren Überzeugungen. Wir sind davon überzeugt, dass für das Thema Vertrauen etwas getan werden muss – das könnte jeder in seinem unmittelbaren Umfeld und Einflussbereich. Die gute Nachricht: Es funktioniert! Wir haben es ausprobiert. Vielfach und mit Erfolg. Anregungen und Ideen finden Sie im dritten und letzten Teil unseres Buches, der »Die Praxis« überschrieben ist. Dort finden Sie konkrete Vorschläge, für unterschiedlichste Organisationen, Zielgruppen und Situationen, wie ganz konkret an dem Aufbau einer Vertrauenskultur gearbeitet werden kann. **Vertrauen ist die Basis von allem! ... Und Vertrauen gewinnt!**

Vertrauen macht verwundbar. Auch wir machen uns mit diesem Buch verwundbar. Natürlich. »Mensch, ist das naiv ...«, hören wir es uns schon entgegen kommen. »Und mit solchen Banalitäten traut Ihr euch um die Ecke ...?« Aber was, wenn an diesen »Banalitäten« etwas Wahres dran ist? Wenn sie aus »höheren« Motiven immer wieder zur Seite geschoben werden? Das ist unsere Frage. Und das ist leider auch allzu oft unsere Erfahrung. Was, wenn wir uns einmal nur kurz vorstellen, es könnte tatsächlich gelingen, wieder mehr Vertrauen in unsere Beziehungen zu bringen ...? Egal auf welchem Gebiet. Das ist unser Anliegen. Daran glauben wir. In einer Reihe mit Sprenger, Covey und anderen. Pragmatisch und übersetzbar in den Alltag. Wir möchten die Diskussion hierüber gern mit Ihnen fortsetzen. Eine Möglichkeit dazu finden Sie auf unserer Internetseite: www.vertrauen.pro

Wir freuen uns, von Ihnen zu hören!

Im September 2011

Uwe Cichy – Christian Matul – Michael Rochow

uwe.cichy@vertrauen.pro

christian.matul@vertrauen.pro

michael.rochow@vertrauen.pro

■ ■ ■ ■ Kapitel 2

Vertrauen! – Die Quellen

» Autorität, wie **Vertrauen**, werden durch nichts mehr erschüttert als durch das Gefühl, ungerecht behandelt zu werden.«

Theodor Storm

Quellen des Vertrauens

- Vertrauen speist sich aus den Erfahrungen, die wir im Verlauf unseres Lebens – seit frühester Kindheit und auch davor – angesammelt haben.
- Vertrauen reicht in seinen tiefsten Wurzeln heran bis zu der einen, alles entscheidenden Frage in unserem Leben: der Frage nach dem Sinn!
- Gläubigen Menschen erschließt sich neben allen psychologischen Erklärungsansätzen noch eine weitere Dimension, jenseits allen rationalen Verstehenwollens ...
- ... wobei Psychologie und Glaube durchaus sehr gut harmonieren können!

Auf der Suche nach dem Ursprung und den Quellen von Vertrauen sind für uns im Wesentlichen die Antworten zweier unterschiedlicher Zugänge besonders spannend: der **Psychologie** und des **christlichen Glaubens**. Beide Dimensionen sind uns hier wichtig – auch mit dem Blick auf Möglichkeiten der Annäherung und der wechselseitigen Bezüge. Die Quelle »Glauben« mag zunächst ungewöhnlich erscheinen – und ruft sicherlich auch ein paar skeptische Reaktionen hervor. Gleichzeitig hält sie nach unserer Überzeugung existenzielle und weit über die Wissenschaft hinausgehende Antworten bereit.

Die Reise zu den Quellen beginnen wir mit dem Zugang der **Psychologie**. Im Zentrum stehen dabei Fragen, die alle im Kern die **Entwicklung des Menschen** betreffen. Eine Auswahl:

- Welche Erfahrungen prägen uns vor der Geburt – wie kommen wir dann auf die Welt? Welche Bedingungen finden wir vor?
- Was sind unsere existenziellen Bedürfnisse – wie angemessen werden sie beantwortet?
- Wie vertrauensvoll und stabil sind die engsten Beziehungen? Wird unser Bedürfnis nach Bindung erfüllt – erleben wir Geborgenheit und Heimat?
- Erfahren wir Liebe, Fürsorge und Anregung – aber auch Grenzen (Sicherheit und Orientierung)?
- Was traut man uns zu – wie viel Ermunterung und positive Bestätigung erhalten wir?
- Wie erreichen wir ein gesundes Selbstvertrauen, das auch durch Herausforderungen und Krisen trägt, und uns hilft, anderen zu vertrauen?
- Wie entwickeln wir positive Glaubenssätze und Werte, die uns kompetent, selbstsicher und lebensfroh machen?
- Wie erlangen wir eine stabile Identität – was kann unserem Leben Sinn und Erfüllung geben?

Die Antworten auf diese Fragen beschreiben das Fundament von Vertrauen. Dabei geht es zunächst um die Entwicklung unserer ganz persönlichen Fähigkeit zu vertrauen – uns selbst und anderen Menschen. Hier liegt offensichtlich der Ursprung. Die aus unserer Sicht interessantesten Antworten haben wir ganz bewusst ausgewählt. Der erste Ansatz kommt aus der Entwicklungspsychologie: das Stufenmodell zu **Vertrauen und Identität im Lebenszyklus** von Erik Erikson (1991). Der zweite Ansatz stammt aus dem Bereich der Medizinsoziologie: die **Salutogenese** von Aron Antonovsky (Schiffer 2001), ein Modell der Entstehung von Gesundheit. Doch zunächst ein kurzer Blick darauf, dass alles vielleicht noch früher beginnt – mit uns ... mit dem Vertrauen ... mit diesem einzigartigen Leben...

Eintritt ins Leben – Startschuss VERTRAUEN

Wissenschaftliche Studien zur pränatalen Entwicklung zeigen, dass bereits das **vorgeburtliche Leben** einen wichtigen Einfluss auf unsere Bereitschaft zu vertrauen hat. In dieser Lebensphase ist es sehr wohl bedeutsam, ob ein Mensch willkommen und wirklich gewünscht ist, oder auf ein eher abweisendes, überfordertes und tendenziell feindseliges Zuhause trifft. Liebevoller Ansprache, spürbare Vorfreude, Vertrauen der Eltern in ihre eigenen Fähigkeiten, Verantwortung zu übernehmen, gesunder Lebensstil der Mutter (Risiken meiden) – in diesem Klima kann erstes Selbstvertrauen auf einer zutiefst unbewussten Ebene gedeihen.



Erste liebevolle Erfahrungen
Foto: Karsten Brand

Das Fundament

» Das menschliche Leben beginnt in der Gebärmutter. Dies bedeutet, das menschliche Dasein einschließlich des persönlichen, psychischen und Beziehungslebens beginnt vollständig vor der Geburt. Das Fundament unserer grundlegenden Gefühle von Sicherheit und **VERTRAUEN** wird während dieser Periode gelegt. Es ist von besonderer Bedeutung, dass die Gesellschaft werdende Eltern darin unterstützt, ihrem Kind die für seine Entwicklung erforderliche Liebe zu geben.«

*Internationale Gesellschaft für pränatale
und perinatale Psychologie und Medizin – ISPPM,
Die Wiener Resolution vom 19. Juni 2001*

Die **Geburt** ist eine signifikante Zäsur in der Entwicklung – und wohl auch ein spezieller Moment der Vertrauensprägung. Gelangen wir leicht und ohne Komplikationen auf die Welt – oder gibt es einen gar lebensbedrohenden Stress, Angst und Schmerz (aber bitte: kein generelles Geburtstrauma!)? Ist der eigentliche Empfang liebevoll, Vertrauen schaffend – oder irritierend und gar Furcht einflößend? Jenseits von wissenschaftlicher Empirie sind das Fragen und Aspekte, die sich zum Thema

Vertrauensaufbau fast von selbst ergeben. Und deren Bedeutung und Einfluss unser normaler, intuitiver Menschenverstand sofort versteht. Ganz einfach.

Reise durchs Leben – VERTRAUEN im Marschgepäck...

Damit sind wir bei dem Psychoanalytiker Erik Erikson angekommen. Er beschreibt in seinem Stufenmodell die Entwicklung der **Identität** und den **Lebenszyklus** des Menschen. Das Vertrauen in die eigenen Kräfte und Möglichkeiten – also das Selbstvertrauen – hat in diesem Konzept eine zentrale Bedeutung. Es ist sowohl Ergebnis als auch Treibstoff erfolgreicher Entwicklungsprozesse, in denen wir lernen Herausforderungen und Krisen zu meistern. Das macht uns stark – wir werden robuster und trauen uns an schwierigere Aufgaben heran.

Die erste Ressource für das Marschgepäck ist daher: ein ausreichendes Urvertrauen. Es bildet sich, wenn wir den ersten unvermeidbaren Konflikt auf dieser Welt gut bewältigen: zwischen **Ur-Vertrauen** und **Ur-Misstrauen**. Diese Phase hat eine Schlüsselfunktion für die weitere Entwicklung – entscheidend ist, was dabei gelernt wird. Die Grundhaltung und das Weltbild bekommen einen markanten Stempel. Können wir offen und optimistisch in die Welt blicken oder müssen wir immer argwöhnisch auf der Hut sein? In gewisser Weise begleitet uns dieser Konflikt durch das ganze Leben. Diese Ambivalenz entspricht den beiden Seiten einer Medaille. Um es ganz klar sagen: Misstrauen ist durchaus sinnvoll und kann uns vor bösen Überraschungen schützen. Es ist daher ein Korrektiv und Realitätsprinzip – entscheidend ist die Dosierung.

Wie wir uns zwischen den beiden Polen einpendeln, entscheiden maßgeblich die ersten Wochen und Monate des Lebens. In dieser Zeit wird eine Disposition geprägt. Urvertrauen resultiert aus der Erfahrung, dass unsere vitalen Bedürfnisse zuverlässig und angemessen beantwortet werden. Wir fassen Vertrauen, wenn wir in stabiler Weise erleben, dass unsere eigenen Bedürfnisse in Übereinstimmung mit der erlebten Welt sind. Dazu gehören zweifellos auch Erlebnisse notwendiger – aber nicht dauerhaft bedrohlicher – Frustrationen.

Die Bedeutung von Ur-Vertrauen wird in den langfristigen Auswirkungen deutlich. Wie bei einer Waage sind die Gewichtungen entscheidend. Ein Übergewicht des Urvertrauens lässt eine stabile Entwicklung des Menschen erwarten. Ein Übergewicht des Urmisstrauens lässt unterschiedliche Störungen im Verhalten und Erleben eines Menschen befürchten. Das mögliche Spektrum kann eine große Bandbreite aufweisen. Es reicht von anhaltenden kindlichen

Die Essenz des VERTRAUENS

» [Das], was man im Allgemeinen als ein Gefühl des Sich-Verlassen-Dürfens kennt, und zwar in Bezug auf die Glaubwürdigkeit anderer wie die Zuverlässigkeit seiner selbst.«

Erik Erikson

»...die Summe von **VERTRAUEN**, die den frühesten Erfahrungen des Kindes entstammt, [hängt] nicht allein von der Quantität an Nahrung und Liebe, sondern eher von der Qualität der mütterlichen Bindung ab...«

Erik Erikson

Ängsten, über depressive Verstimmungen und Krisen bis zu Regression in psychotische Zustände mit Beziehungsverweigerung. Wie bereits erwähnt: Die erste Lebensphase ist eine erste Richtungsentscheidung. Soviel steht fest.

Der Aufbau von Vertrauen ist durch alle Stufen des Lebenszyklus hindurch der rote Faden, jeweils mit einem anderen Akzent und einer anderen Ausrichtung. Grundlegende Lebensabschnitte lassen sich vereinfacht folgendermaßen beschreiben: In

der Kindheit ist der Aufbau von Vertrauen in die eigenen Kräfte und zu wichtigsten Bezugspersonen zentral (Sicherheit und Bindung). In der Jugend geht es um das Vertrauen in die eigene Zukunft und die Berechenbarkeit der Welt (Zukunftsperspektive). In der Phase des Erwachsenseins ist Vertrauen in die eigenen schöpferischen Fähigkeiten und die Möglichkeit, Bleibendes im Leben zu erreichen, wesentlich (Generativität). Im Alter steht Vertrauen im Hinblick auf Sinn, Erfüllung und Zufriedenheit mit der eigenen Existenz und dem Umgang mit dem Lebensende im Zentrum (Integrität).

Jede Stufe im Lebenszyklus liefert ihren spezifischen Beitrag, bestimmt wie **autonom, aktiv, leistungsbereit, kompetent, empathisch, beziehungs-fähig** und letztendlich **glücklich** wir unsere Reise durchs Leben gestalten können. Mit welcher **Identität** und dem jeweils korrespondierenden **Lebensgefühl** wir in dieser Welt beheimatet sind.

Wir machen jetzt einen Brückenschlag zu weiteren Ressourcen im Marschgepäck: Lebenssinn und Grundvertrauen – Vertrauen in die Erklärbarkeit der Welt.

Im Fluss des Lebens – Die Suche nach dem Sinn...

Das zweite Modell, das wir zur Erklärung der Frage nach den Fundamenten von Vertrauen heranziehen wollen, wurde unter dem Namen **Salutogenese** von dem jüdisch-amerikanischen Mediziner Aron Antonovsky entwickelt. Es beschreibt die Entstehung und Aufrechterhaltung von Gesundheit. Im Zentrum der Forschung: Wie schaffen es Menschen körperlich, psychisch und emotional gesund zu bleiben – auch unter widrigsten Lebensumständen (z. B. Traumata durch Gewalt, Bedrohungen, anhaltenden Belastungen)? Und was hilft dem Menschen, seine Gesundheit wiederzuerlangen, falls er doch Schaden genommen hat und spürbar beeinträchtigt wurde?

Die klassische Medizin und Psychotherapie ist im Kern durch Defizit-Orientierung geprägt (Pathogenese): Diagnose von Krankheiten, Konzepte von Störungen und Abweichungen, Symptombahnung, kausale Ursachenforschung und Therapie. Dieser Ansatz hat durchaus seine Berechtigung und kann auf viele Erfolge zurückblicken, allein ... er ist zu eindimensional.

Die Salutogenese verlässt die statische, dichotome Denkweise – dass Menschen entweder gesund oder krank sind. Sie ermöglicht einen dynamischen und daher viel differenzierteren Blickwinkel. Das neue Paradigma ist ein **Kontinuum**, dessen Pole einerseits Gesundheit/Wohlbefinden und andererseits Krankheit/Leid sind. Jeder Mensch befindet sich zu verschiedenen Zeitpunkten seines Lebens an unterschiedlichen Orten auf diesem Kontinuum. Dabei ist eines gewiss: Neben den Sonnenseiten unseres Lebens gehören Krankheit, Leid, Schmerz und auch der Tod untrennbar zu unserer Existenz. In der Metapher vom »**Fluss des Lebens**« beschreibt Antonovsky diese dynamische Perspektive sehr schön (siehe Kasten).

Antonovsky lernte viel durch seine Studien in Israel. Es faszinierte ihn, wie es offenbar eine Anzahl Holocaust-Überlebender tatsächlich geschafft hatte, in dem unvorstellbaren Horror der traumatischen KZ-Haft, physisch und psychisch relativ unbeschadet zu bleiben. In ihrem weiteren Leben erreichten diese Menschen – entgegen allen Erwartungen – eine imponierende Anpassungsfähigkeit und eine ausgeprägte Stabilität. Antonovsky begab sich auf die Suche nach den gesundheitsfördernden, protektiven Ressourcen und Kraftquellen dieser Menschen. In unzähligen Gesprächen und Interviews erforschte er das »Geheimnis« dieser Menschen. Am Ende seiner Forschungen stand ein stimmiges Konzept ...

Der Fluss des Lebens

»Wir alle (...) sind vom Moment unserer Empfängnis bis zu dem Zeitpunkt, an dem wir die Kante des Wasserfalls passieren, um zu sterben, in diesem Fluss. (...) Das Wesen der Flüsse, in denen wir uns befinden, ist unterschiedlich. Äthiopier, Israelis, Schweden, gehobene und niedrige Sozialschichten, Männer und Frauen sind alle in verschiedenen Flüssen, deren Strömungen und Strudel oder andere Gefahrenquellen variieren, aber niemand befindet sich jemals am sicheren Ufer. Kein Fluss ist sehr friedlich.«

Stellt sich die Frage:

Wie wird man, wo immer man sich in dem Fluss befindet, ein guter Schwimmer?

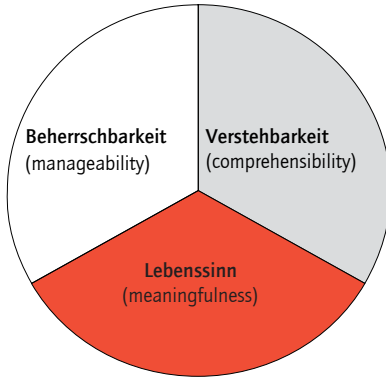
Aron Antonovsky 1997

Das Gefühl der Kohärenz: Alles passt zusammen...

Der Mensch, der sich als Schwimmer im Fluss bewegt, wird mit einer nie endenden Dynamik konfrontiert. Er muss Untiefen, Stromschnellen, Strudel, Querströmungen und Wasserfälle überwinden. Zum Glück gelangt er auch immer wieder in ruhigere Zonen, bevor neue Gefahren und Herausforderungen bewältigt werden müssen. Im Strom des Lebens braucht ein guter Schwimmer etwas, das ihn trägt und Mut schöpfen lässt, nämlich ausreichende (Widerstands-) Ressourcen, eine positive Grundeinstellung und einen starken Überlebenswillen: Das Gefühl der Kohärenz...

Dieses Gefühl der Kohärenz ist im Verständnis von Antonovsky, der Ausdruck einer zuversichtlichen und vertrauensvollen Grundhaltung. Dazu ge-

hört die Annahme, dass sich die Dinge im eigenen Leben auf lange Sicht gut entwickeln. Und dass man gelassen auf eigene Fähigkeiten – sowie die Unterstützung durch andere Menschen vertrauen kann. Kohärenz ist bei näherer Betrachtung ein komplexes Konstrukt, in dem drei grundlegende Dimensionen verwoben sind: Verstehbarkeit, Beherrschbarkeit und Lebenssinn.



Das Konstrukt der Kohärenz

■ **Verstehbarkeit.** Sie bedeutet, dass Ereignisse und Entwicklungen im Leben als geordnet, vorhersagbar und irgendwie auch verständlich wahrgenommen werden – statt schicksalhaft und unergründlich.

■ **Beherrschbarkeit.** Sie ist das optimistische Vertrauen und die spürbare Gewissheit, Lebensaufgaben aus eigener Kraft, aber auch mit sozialer Unterstützung meistern zu können. Dazu kann ausdrücklich auch ein religiöser Glaube gehören. Der Glaube, dass Gott oder höhere Mächte dabei helfen.

■ **Lebenssinn.** Die wichtigste Dimension. Sie umfasst die Freude am Leben und das grundlegende Gefühl, dass die eigene Existenz auf dieser Welt

einen Sinn hat. Einsatz und Engagement lohnen sich, Schwierigkeiten und Härten werden dabei realistisch in Kauf genommen.

Menschen mit einem starken Kohärenzgefühl nehmen die Belastungen und Krisen in ihrem Leben anders wahr. Sie betrachten sie eher als Herausforderung – statt als Bedrohung. Das **VERTRAUEN** (»trust«) und die **ZUVERSICHT** (»confidence«), dass schwierige Situationen oder negative Erlebnisse einen guten Ausgang haben werden, ist deutlich ausgeprägt. Charakteristisch für solche Menschen ist die Bereitschaft, Probleme aktiv zu bewältigen. Sie eben nicht als hilfloses Opfer widriger Umstände zu definieren, sondern als handlungsfähig und selbstbestimmt. Kritische Situationen lösen daher weniger Spannung und Angst aus – mit anderen Worten: **SELBST-VERTRAUEN** ist vorhanden!

Drängt sich die Frage auf, aus welchen Quellen sich wiederum das Kohärenzgefühl (Verstehbarkeit – Beherrschbarkeit – Lebenssinn) speist? Das können offenbar sehr unterschiedliche Ressourcen und Erfahrungen sein. Für den gläubigen Menschen liegt die Antwort auf der Hand: Der Glaube an Gott und an sein Wort.

VERTRAUEN und Glaube – eine freie Entscheidung...

Wir haben uns entschieden, an dieser Stelle den **christlichen Glauben** in den Mittelpunkt zu stellen. Aus zwei Gründen: Wir glauben selbst an Gott – und das Christentum ist ein wesentliches Fundament unserer Kultur. Es hat nachhaltig das europäische Weltbild, die Grundhaltungen und Moralvorstellungen geprägt, auch wenn das heutzutage vielen Menschen kaum noch gegenwärtig ist.

Vertrauen, Glauben und **Treue** gehören in der Bibel untrennbar zusammen. »Wer treu ist, im Denken und Handeln einen geraden Weg geht und zu seinem Wort steht, ist des Vertrauens würdig« (Rienecker/Maier 1994). Das ist die exakte Beschreibung des Wesens Gottes und des Lebens Jesu. Gott ist treu. Deshalb können wir ihm vertrauen. Gott lässt uns die Freiheit. Und somit ist unser Glaube und unser Vertrauen in Gott eine bewusste, von uns getroffene Entscheidung. Unser Glauben an Gott lässt uns die Welt verstehen, unser Vertrauen auf Gott gibt uns die Sicherheit der (langfristigen) Beherrschbarkeit allen Geschehens und sein Versprechen auf ein ewiges Leben gibt unserem Dasein einen tiefen Sinn. Mit dieser Sicherheit, die im Glauben – nicht im Verstehen – begründet ist, erschließt sich uns eine ganz neue, tiefe Dimension des Vertrauens.

Der Glaube wurzelt in einer zutiefst persönlichen Beziehung zu Gott. Diese Beziehung ist geprägt von Liebe und Güte auf der Seite Gottes und von Vertrauen und Zuversicht auf der Seite des Menschen. Die **zentrale Vertrauensperson** ist **Jesus** als Gottes Sohn, von Gott selbst in diese Welt gesandt. Das uneingeschränkte Vertrauen Jesu in seinen Vater führte ihn ans Kreuz ... und ließ ihn – wider jegliches menschliche Verstehen oder jeden rationalen Erklärungsversuch – wieder auferstehen. Jesus als Vorbild, als Modell. Im Vertrauen auf das Wort seines Vaters.

Vertrauen kann somit als eine spürbare Haltung beschrieben werden, durch die Menschen immer mehr über das, was sichtbar, faktisch und empirisch beweisbar ist, hinausgehen können. Und was wirklich einzigartig ist: in einer grundsätzlich positiven Erwartung. Das Evangelium heißt nicht umsonst »Die Gute Botschaft«. Das hat mit notorischem Optimismus, trivialem »Think positive« oder naivem Vertrauen rein gar nichts zu tun. Aber sehr viel mit (auch gelassenem) Vertrauen in einen Gott, der uns persönlich trägt – und dem wir uns anvertrauen können.

Vertrauen + Glaube

»Gott hat doch gesagt:

Niemals werde ich dir meine Hilfe entziehen, nie dich im Stich lassen.

Wir dürfen also getrost sagen:

Der Herr steht mir bei; nun fürchte ich nichts mehr. Was könnte ein Mensch mir schon tun?«

Brief an die Hebräer 13, 5-6



Wir alle finden uns im Leben ab und zu in Situationen wieder, die ausweglos erscheinen. Wenn wir dann Hoffnung auf eine bessere Zukunft dringend brauchen, hilft uns vielleicht ein wirklich wunderbares Beispiel für Vertrauen:

» Wenn ich wüsste, dass morgen die Welt unterginge, würde ich heute ein Apfelbäumchen pflanzen.«

Martin Luther

Aus dem Brief an die Hebräer – Kapitel 11

1 Glauben heißt **VERTRAUEN**, und im **VERTRAUEN** bezeugt sich die Wirklichkeit dessen, worauf wir hoffen. Das, was wir jetzt noch nicht sehen: Im **VERTRAUEN** beweist es sich selbst.

2 In diesem **VERTRAUEN** haben unsere Vorfahren gelebt und dafür bei Gott Anerkennung gefunden.

3 Durch solches **VERTRAUEN** gelangen wir zu der Einsicht, dass die ganze Welt durch das Wort Gottes geschaffen wurde und alle sichtbaren Dinge aus Unsichtbarem entstanden sind.

5 In solchem **VERTRAUEN** lebte Henoch; deshalb wurde er zu Gott entrückt und musste nicht sterben...

7 In solchem **VERTRAUEN** befolgte Noah die Anweisungen Gottes, obwohl von der angekündigten Katastrophe noch nichts zu sehen war. Er gehorchte Gott und baute die Arche, in der er mit seiner ganzen Familie gerettet wurde.

11 In solchem **VERTRAUEN** bekam Abraham die Kraft, mit Sara, seiner unfruchtbaren Frau, einen Nachkommen zu zeugen, obwohl beide schon sehr alt waren. Er hielt Gott, der ihm einen Sohn versprochen hatte, für vertrauenswürdig...

27 In solchem **VERTRAUEN** verließ Moses Ägypten und fürchtete sich nicht vor dem Zorn des Königs. Er hatte den unsichtbaren Gott vor Augen, als ob er ihn wirklich sehen würde, und das gab ihm Mut und Ausdauer.

...

Ohne Glauben – und der hier beschriebenen Dimension von Vertrauen – ist das natürlich starker Tobak. Für den einen oder anderen vielleicht sogar eine Zumutung. Wir möchten hier niemandem zu nahe treten. Es geht uns auch nicht darum, den moralischen Zeigefinger zu heben. Aber es hätte für uns an dieser Stelle ebenfalls nicht gepasst, unsere eigene Überzeugung zu verheimlichen. Für uns ist der Glaube von zentraler Bedeutung.

ES SEI ABER NOCHMALS BETONT: ES IST JEDES EINZELNEN EIGENE ENTSCHEIDUNG...!

Der Wille zum Sinn – eine Herausforderung

Vom Glauben wieder zurück zur Psychologie. Zu **Viktor Frankl**, der eine Brücke schlägt zwischen seiner Arbeit als Arzt und Psychiater und seinem gelebten Glauben. Frankl ist der Begründer der **Logotherapie** (griechisch: logos = Sinn, Bedeutung). Dieser Ansatz stellt die Bedeutung der Sinngebung im Leben in den Mittelpunkt.

Frankl wurde stark durch seine Erfahrungen als Gefangener diverser Konzentrationslager geprägt. Seine Angehörigen wurden allesamt Opfer des Holocaust. Er selbst überlebte. Was ihn aufrecht hielt und ihm Kraft gab, statt zu verzweifeln: Er konnte seinen entsetzlichen Leidenserfahrungen einen klaren Sinn geben. Das eigene Überleben war die Chance, von dieser menschlichen Hölle zu berichten. Die Welt draußen sollte alles erfahren. Die Logotherapie basiert auf dem Paradigma, dass wir in jeder Situation einen Sinn finden können und auch sollen. Auch in den wirklich existenziellen Situationen der Tragik, des Leids, der Schuld und des Todes, sei der Mensch in der Lage, mit einer rechten inneren Haltung einen Sinn zu identifizieren.

» Es gibt keine Lebenssituation, die wirklich sinnlos wäre.«

Viktor Frankl

Frankl stellt in unserem Verständnis von Vertrauen ein Bindeglied dar. Sein Leben reflektiert die beiden Zugänge zu den Quellen von Vertrauen – Psychologie und Glaube. Er lebte nach dem Krieg als gläubiger Jude. Lebenssinn ist bei ihm untrennbar mit dem Glauben an Gott verbunden. Karl Rahner, ein bedeutender Theologe und enger Freund von Frankl, hat die Nähe von Sinnfrage und religiösem Glauben sehr klar auf einen Nenner gebracht: Die

Sinnfrage muss von einem »sublimen Egoismus« gereinigt werden, der Gott nur als Trostmittel gelten lässt. Der Mensch müsse bei allen Fragen nach dem Sinn begreifen, dass er mit einem unbegreiflichen Gott selig werden könne... (Springer 2009).

Der unsichtbare Gott

» Gott ist unsichtbar, sagt man. Einmal hat mir das jemand vorgehalten. Darauf habe ich ihn gefragt: Sind Sie jemals auf einer Bühne gestanden? Sagt er, nein, warum? Ich sage ihm, auf einer Bühne sehen Sie überhaupt nichts von dem Zuschauerraum. Dort wo der Zuschauerraum ist, wo Hunderte von Zuschauern sind, dort sehen sie ein großes schwarzes Loch. Aber Sie wissen, Sie spielen vor dem Publikum. Und mit dem Herrgott ist's genauso. Der große Zuschauer sitzt da wie in einer Loge, sie wissen nicht, wo, sie können ihn nicht sehen. Aber Sie wissen, er ist da. Wisse, vor wem du stehst, steht über der Tora.«

Viktor Frankl 1984