

## VERTRAUEN

### EDITORIAL

Das Vertrauen ist eine zarte Pflanze. Ist es einmal zerstört, kommt es so bald nicht wieder. Das sagte Bismarck. Und Dr. Heinz Röllich zeigt auf, welche Wirkung dies im Arbeitsleben haben kann.

### VERTRAUEN – RUNDUMBLICK FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Wie gestaltet man ein vertrauensvolles Arbeitsverhältnis, wie mindert man das Risiko eines Vertrauensverlustes, und wie arbeitet man als Therapeut am Selbstvertrauen eines Menschen? Kann man als Manager der Logotherapie vertrauen, und wie bauen Menschen Vertrauen in ihre neue Rolle als Führungskraft auf? Regina Radlmair und Ralph Schlieper-Damrich führen ein perspektivenreiches Gespräch.

### VERTRAUEN IM BUSINESS

Vertrauen fordert auf zur Klärung des eigenen Menschenbildes und der persönlichen Lebensgeschichte. Vertrauen fordert auf zu neuen Formen menschlicher Begegnung. Vertrauen fordert auf zu neuen Formen wertebasierter Personalgewinnung. Und ohne Vertrauen wird es schwer mit dem Weg in die Selbstständigkeit. Ulrike Demmel, Susanne Vathke und Thomas Weisshaupt pointieren in ihren Beiträgen den besonderen Stellenwert dieser menschlichen Haltung.

### INTERVIEW

Was wir gerade erleben, sind in Wahrheit die Geburtswehen einer Neuen Welt, sagt Professor Fredmund Malik. Und um sie zu gestalten, ist Viktor Frankls Sinntheorie die richtige Motivationslehre. Tamara Dietl sprach mit ihm über Vertrauen und die Zeit, die vor uns liegt.

### VERTRAUEN UND MOTIVATION

Was motiviert Führungskräfte dazu, ihren Mitarbeitenden zu vertrauen, fragt Professor Michael Batz und entwirft dazu ein Modell mit vier Motivtypen des Vertrauens.

### VERTRAUEN IN COACHING UND PERSONAL-ENTWICKLUNG

Bertram Kasper informiert über die Bedeutung und Wirksamkeit von Vertrauen in individuelle Beratungsdienstleistungen und wirft ein Blitzlicht auf einige Aspekte aktueller Vertrauensforschung. Dass formelle Regelungen allein noch keine erfolgreiche Zusammenarbeit begründen, sondern es die informellen und vertrauensvollen sind, weiß Hanswalter Bohlander und konturiert dazu Aspekte gereifter Personalentwicklung.

### STUDENTENFUTTER

Und die Unterhaltung kommt auch diesmal nicht zu kurz. Das Team der WertePraxis hat für Sie Tipps für Augen und Ohren zusammengestellt.

## Werte Leserin, werter Leser!

Der deutsche Ex-Papst Benedikt XVI. hatte aufgegeben, er hat auf sein Amt verzichtet, ist zurückgetreten, weil ihm die Kraft fehlte, diese Herkulesaufgabe weiter zu erfüllen, den Vatikan und die Katholiken zu führen und vielleicht die notwendigen Reformen einzuleiten und durchzusetzen. „Es war der jahrelange Verschleiß in der Kurie, Vatileaks und all die Schlitzohren, die den Papst umgeben und ihn ausspioniert und verraten haben.“ Es ist gewiss nicht nur das Alter, das auf ihm lastet, so begründete der SPIEGEL den Rücktritt. Der Kammerdiener Paolo Gabriele hat das Vertrauen von Benedikt XVI auf übelste Weise missbraucht, indem er persönliche Informationen und Dokumente an die Außenwelt, an die Presse gegeben „und ihm damit endgültig den Boden unter den Füßen weggezogen hat.“

Der Rücktritt des deutschen Papstes ist uns noch allzu deutlich in Erinnerung, denn auch bei diesem so historischen

Kirche hat ein grundsätzliches Problem mit dem Vertrauen: Missbrauchsskandal, keine Hilfe für vergewaltigte Frauen in katholischen Krankenhäusern. Der Tübinger Religionswissenschaftler Karl-Josef Kuschel spricht von einem Grundmisstrauen, das der Kirche zurzeit heftig entgegenschlägt. Bisher hat sie das Vertrauen nicht wieder zurückgewonnen.

Aber rücken wir einmal etwas ab von der Kirche. Was ist mit dem Vertrauen in den anderen Lebensbereichen und Branchen? Da sieht es nicht viel besser aus – oder drastischer ausgedrückt: Das Vertrauen zu Menschen und einigen Institutionen ist zeitweise völlig zerstört, hier herrscht oft nur noch Misstrauen vor, nach den bekannten Grundsätzen „Wer einmal lügt, dem glaubt man nicht, auch wenn er die Wahrheit spricht“ oder „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“. Leider haben diese Sprüche durchaus etwas Wahres an sich. Jahrelang hat der mehrmalige Tour-de-

Kann man anderen Sportlern vertrauen? Nein – Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. So weit haben es die Sportler gebracht, dass wir immer mehr Dopingkontrollen für fast alle Sportarten benötigen.

Auch mit uns Endverbrauchern als Nahrungsmittel-Konsumenten wird sehr fahrlässig und übel umgegangen. Die gesamte Lebensmittelbranche [Pferdefleischskandal, Riesenbetrug bei Bio-Eiern] erlebte mal wieder eine Welle des Misstruens, eine hochgradige und peinliche Vertrauenskrise mit wirtschaftlichen Folgen. Es war nicht der erste und letzte Skandal in der Lebensmittelbranche, obwohl doch gerade hier strenge Richtlinien beachtet werden müssen. Wem soll man vertrauen und ist auch das drin, was drauf steht? Nein!

Und Vertrauen in der Politik? Oh je, da ist die Bundeskanzlerin Angela Merkel in den letzten Jahren schwer gebeutelt worden. Dem einstigen Politiker-Stern Karl-Theodor zu Guttenberg hat sie bis zu seinem Rücktritt ihr vollstes Vertrauen ausgesprochen. Und auch der ehemaligen Bildungsministerin Schavan hat die Bundeskanzlerin persönlich vertraut – und wurde heftig enttäuscht.

Was ist Vertrauen? Vertrauen ist die subjektive Überzeugung [auch Glaube] von der Richtigkeit von Handlungen, Einsichten und Aussagen eines anderen oder von sich selbst [Selbstvertrauen] – so steht es in Wikipedia. Althochdeutsch: ‚fertruen‘, mittelhochdeutsch: ‚vertruwen‘. Das Wort geht auf das gotische ‚trauan‘ zurück und gehört zu der Wortgruppe um ‚treu‘ = ‚stark‘, ‚fest‘, ‚dick‘. War das alles? Zu Vertrauen gehört doch bestimmt noch mehr: Auf Verschwiegenheit bauen, jemandem Sicherheit geben, Wahrheit, keine Lügen, Offenheit, Ehrlichkeit, Freundschaft, Verlässlichkeit und Gewissheit sind wichtige Werte und Eigenschaften, die zum Vertrauen hinführen. Wenn Vertrauen geschenkt wird, erwartet keiner von uns einen Dolchstoß in den Rücken. Persönliche, bedeutende und brisante Informationen geben wir normalerweise nur an Vertrauenspersonen



Vertrauen lässt ruhig schlafen.

Ereignis spielte Vertrauen bzw. Misstrauen eine ganz entscheidende Rolle. Sein engster Vertrauter, Erzbischof Georg Gänswein, hat dem damaligen Papst seinen Rücktritt angeboten, dieser lehnte jedoch ab mit der Begründung: „Aber wir müssen doch einander vertrauen hier oben, ohne Vertrauen geht es doch nicht.“ Richtig erkannt. Und die

France Sieger Lance Armstrong uns alle angelogen, viele Menschen haben ihm vertraut, nicht alle, denn einige waren äußerst misstrauisch und haben ihm letztendlich auch seinen illegalen Dopingmissbrauch nachgewiesen. Haben Sie noch Vertrauen in Radsportler? Und immer mehr von ihnen geben zu, dass sie gedopt haben. Wer ist noch clean?

weiter und erwarten einen vertraulichen Umgang damit. Dieser Wert ist so fundamental, dass ohne ihn nichts mehr funktionieren kann. Eigentlich! Leider wird er aber in unserer heutigen Zeit so schändlich missbraucht, dass man sich nur wundern kann, dass trotzdem vieles in unserem Privat- und Berufsleben noch so gut funktioniert. ‚Vertrauen‘ scheint in der ‚Werte-Rangfolge‘ geradezu abgestürzt. Trauen Sie sich noch selbst über den Weg?

Wem vertrauen die Deutschen am meisten? Bitte nicht vergessen: Das Jahr 2013 ist Bundestagswahljahr. Kirche [Platz 7] und Bundeswehr [Platz 5] rangieren eher im Mittelfeld. Die Polizei und die Justiz sind auf den vordersten Plätzen mit dabei! Am schlechtesten ist das Ansehen der politischen Parteien, was zu erwarten war. Auch die Wirtschaft und das Internet finden sich auf den hinteren Plätzen. Dem Handwerk vertrauen die Menschen, es liegt in der Vertrauensgunst ganz weit vorne – vielleicht für viele überraschend. Gute Platzierungen erhalten die Unterhaltungselektronik und die Automobilbranche. Erwartungsgemäß sind die Banken und Versicherungen stark abgestürzt mit einem Vertrauenswert von gerade mal 29 % [Global Trust Report].

Und es gibt noch viele andere Bereiche, in denen Vertrauen fundamental ist. In der Medizin vertrauen wir den Ärzten unseren Körper an und hoffen darauf, dass Operationen oder Behandlungen nicht schief gehen. In vielen Firmen gibt es Vertrauenspersonen. Dem Piloten vertrauen wir uns an, genauso der Justiz. Familie [Eltern, Ehepartner, Kinder, Großfamilie] existiert nur mit Vertrauen. Wir haben Vertrauen in die Technik und vertrauen der Werkstatt unsere Autos an. Wir vertrauen auf Architekten und Bauingenieure, dass Hochhäuser und Brücken nicht einstürzen. In Behörden und Firmen gibt es Hauspostumschläge oder Akten mit dem Aufdruck ‚Vertraulich‘. Bei der Bundeswehr müssen sich die Soldaten gegenseitig vertrauen. Und auch in vielen Filmen und Dokumentationen ist Vertrauen ein Thema geworden. Menschen in ärmeren Ländern vertrauen auf Hilfsorganisationen und werden oft enttäuscht. Sehr kri-

tisch ist die Medienwelt zu betrachten. Welchen Bildern und Aussagen im Syrien-Konflikt können wir heute noch vertrauen? Wer sagt bzw. berichtet die Wahrheit? Bilder werden manipuliert. Wer berichtet noch neutral oder objektiv? Wem vertrauen Sie? Im Sozialbereich: Vertrauen in Erzieher und Lehrer im Kindergarten und in der Schule. In all diesen Bereichen wird Vertrauen als selbstverständlicher Lebenswert von uns erwartet.

Und welchen Wert hat ‚Vertrauen‘ in der Wirtschaft? Die Zypern-Krise zeigt uns aktuell, dass Politiker und Banken mal wieder das Vertrauen unglaublich stark missbrauchen. „Der wichtigste Klebstoff einer Geldgemeinschaft ist das gegenseitige Vertrauen ihrer Mitglieder, und das ist in den vergangenen Monaten drastisch geschwunden“, schreibt der SPIEGEL zu Zypern. Und bei Führungskräften? Stephen M. R. Covey hat zur Bedeutung des Vertrauens in der Wirtschaft ein spannendes Buch verfasst: „Schnelligkeit durch Vertrauen – die unterschätzte ökonomische Macht“. Der Titel sagt alles. Vertrauen führt. Vertrauen bei anderen aufzubauen ist eine der wichtigsten Kernkompetenzen von Managern und Schlüsselfaktor in der globalen Wirtschaft. Und jede Führungskraft hat es selbst in der Hand, dieses Vertrauen aufzubauen. Covey nennt hierfür Vertrauensregeln: Ehrlich sein, Respekt zeigen, Transparenz schaffen, Fehler wiedergutmachen, loyal sein, Ergebnisse liefern, sich verbessern, sich der Realität stellen, Erwartungen klären, Verantwortung übernehmen, erst zuhören, Versprechen halten und anderen Vertrauen schenken.

## Vertrauen – Die Kraft, die alles verändert

Stephen M. R. Covey

Vertrauen ist ein ubiquitär vorkommender Begriff. Wo werden heute noch Abmachungen per Handschlag auf Vertrauensbasis gemacht? In anderen Kulturen [vor allem in der arabischen Welt] sind solche ‚Handschlags-Geschäfte‘ heute noch sehr wichtig. In unserem Kulturkreis geht man hingegen recht unbedarft mit ihm um – einige nutzen

ihn geradewegs dazu, Vertrauen zu erzeugen, um sich dann unlautere Vorteile zu verschaffen. Vertrauen wurde abgewertet, es hat Schaden erlitten, es hat an Ansehen verloren. Heutzutage sollte man sehr vorsichtig damit umgehen – und doch wird Vertrauen häufig eingefordert, geradezu darum gebettelt. Hat man Vertrauen wiederentdeckt, weil es ohne nicht geht? Und versucht man derzeit, den Wert wieder neu aufzubauen, herauszustellen, aufzupäppeln, sich seiner wieder zu erinnern? Hoffentlich!

## AUS DEM INHALT

WERTEPRAXIS XIX	2
EDITORIAL	4
VERTRAUEN MULTIPERSPEKTIVISCH	5
MOTIVATION ZUM VERTRAUEN	9
FORTSETZUNG	
VERTRAUEN MULTIPERSPEKTIVISCH	11
INTERVIEW PROF. DR. F. MALIK	13
VERTRAUEN IM BUSINESS	18
VERTRAUENSVOLLES PERSONALMANAGEMENT	14
SINNTHEORIE	19
VERTRAUEN IM COACHING	20
SELBSTVERTRAUEN UND SELBSTÄNDIGKEIT	22
GASTBEITRAG TRUST-TOOLS	23
GEDANKEN ZU VERTRAUEN	24
STUDENTENFUTTER	25

## EDITORIAL

## Persönliches Vertrauen – Schlüsselfaktor bei Führungskräften

Es ist für mich keine Frage, Vertrauen steht bei mir hoch im Kurs, besonders gegenüber Ärzten, im Sport- und Berufsleben und natürlich in der Familie. Vertrauen steht ganz oben in der Werteskala, auch wenn der Begriff in den letzten Jahren schwer an Image verloren hat. Vertrauen und Misstrauen berühren einen ganz persönlich und sind sehr tiefgehend.

Als begeisterter Skifahrer bin ich über mich selbst erstaunt, welches Vertrauen wir in die Seilbahnen haben – was haben wir stets für ein Gott-Vertrauen in diese Technik, dass sie uns ohne Absturz von der Talstation auf den Berg und wieder zurück bringt. Auch beim Klettern in den Bergen brauchen wir ein Team um uns herum, dem wir voll vertrauen. Leider habe ich auf Führungsebene auch andere Erfahrungen gemacht. Als der Generationenwechsel bei der Geschäftsleitung vollzogen war, haben die neuen dynamischen Chefs uns darum gebeten, ihnen zu vertrauen. Das war ihr größter Wunsch an die Mitarbeiter und vor allem an die Führungskräfte. Dazu waren teure Seminare notwendig, in denen sie uns klarmachen wollten, dass wir doch in sie Vertrauen haben sollten. Die meisten Abteilungsleiter der mittleren Ebene haben ihnen auch vertraut, nicht alle, einige waren sehr skeptisch, denn schließlich kannte man ja diese neue Generation, die doch so hervorragend in ‚Führung‘ ausgebildet wurde, aber leider keinen Hauch von Menschlichkeit zeigte und die einfachsten Regeln bei der Führung von Mitarbeitern missachtete oder nicht kannte. Es zeigte sich tatsächlich kurze Zeit danach, dass es eine Einbahnstraße war, denn sie vertrauten uns nicht, sondern tauschten viele Führungskräfte ohne Begründung aus oder degradierten sie zu Frühstücksdirektoren. Wir wurden getäuscht, viele von uns hatten das Gefühl, dass die neuen Herren sich das Vertrauen nur erschlichen hatten, um Informationen dann gegen uns und unsere Mitarbeiter und

Kollegen zu verwenden. Hier wurde viel Vertrauen zerstört von der neuen Geschäftsleitung in Richtung Mitarbeiter, was nur schwer wieder gutzumachen war. Das Vertrauenskonto abzuräumen ist einfach und geht schnell. Es wieder aufzufüllen ist mühsam, aber notwendig. Kein Einzelfall, sondern häufig vorkommend. Mitarbeiter haben für mangelndes Vertrauen ein feines Gespür. Vertrauensbeweise sollten erbracht werden. Vertrauen muss erarbeitet werden.

Was waren die Konsequenzen? Einige von uns Führungskräften haben daraus ihre persönlichen Schlüsse gezogen und sozusagen ihren Dienst nach Vorschrift gemacht, ohne sich auch nur mehr als nötig einzubringen. Andere sind von einem Tag auf den anderen zu ‚unsichtbaren Mitarbeitern‘ geworden, haben ihre Ideen für sich behalten und Wertschätzung und Anerkennung in anderen Bereichen bekommen. Und wiederum einige Führungskräfte haben einen konsequenten Schritt vollzogen und gekündigt. Es waren vor allem fachlich hervorragende Personen mit Charakter und Rückgrat, die auch in unseren guten Zeiten kein Problem hatten, einen attraktiven neuen Arbeitgeber zu finden.

Keiner ist mehr zurückgekehrt, alle haben sie ihren Absprung aufgrund mangelnden, einseitigen Vertrauens nicht bereut und bringen nun ihre Ideen und Erfahrungen in anderen Unternehmen ein. Es ist halt nicht zu unterschätzen, dass Vertrauen auf Gegenseitigkeit beruhen muss. Ich persönlich habe eine extrem hohe Empfindlichkeit bei diesem Wert. Welche Konsequenzen ich damals gezogen habe? Sie vermuten richtig.

[Dr. Heinz Rötlich]

## WertePraxis

### IMPRESSUM

WertePraxis – Online-Periodikum für Manager mit Sinn und Werten  
Redaktionsleitung: Ralph Schlieper-Damrich  
Köhlerberg 3  
D-86456 Lützelburg/Augsburg  
E-Mail: redaktion@wertep Praxis.de

### AUTORINNEN UND AUTOREN

Prof. Dr. Michael Batz  
Hanswalter Bohlander  
Ulrike Demmel  
Tamara Diel  
Bertram Kasper  
Regina Radlmair  
Dr. Heinz Rötlich  
Ralph Schlieper-Damrich  
Susanne Vathke  
Thomas Weisshaupt

### FOTOS

Seite 1: © yanlev – Fotolia.com  
Seite 2: © yanlev – Fotolia.com  
Seite 5: © Privataarchiv RSD  
Seite 13: © Privataarchiv Prof. Fredmund Malik  
CD/Buchbild: amazon  
Seite 17: © Valentine – Fotolia.com  
Seite 18: © lassedesignen – Fotolia.com  
Seite 21: © endostock – Fotolia.com  
Seite 22: © freshidea – Fotolia.com  
Seite 23: Christa Diegelmann  
Seite 24: © Buchtitel/CD – amazon.de

### ERSCHEINUNGSWEISE

Vierteljährlich

### RECHTSHINWEISE

WertePraxis mit den enthaltenen Beiträgen und Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Die jeweiligen Autorinnen und Autoren gestatten die Übernahme von Magazin-Texten für den privaten und nicht-öffentlichen Gebrauch unter Einhaltung der Quellenangaben. Die Übernahme und Nutzung der Daten zu anderen Zwecken bedarf der schriftlichen Zustimmung des entsprechenden Autors. Anfragen hierzu richten Sie bitte an die Redaktion. Alle Angaben erfolgen nach bestem Wissen, sind jedoch unverbindlich und ohne Gewähr; eine Haftung wird – soweit rechtlich möglich – ausgeschlossen.

## VertrauensPraxis



An einem der ersten Frühlingstage vertrauen Regina Radlmair und Ralph Schlieper-Damrich der Wettervorhersage und sprechen in München über einen ‚großen‘ Wert.

### Was empfehlen Sie den Führungskräften und Mitarbeitern Ihrer Kundenunternehmen, um ein vertrauensvolles Arbeitsverhältnis zu etablieren?

**Regina Radlmair:** Vertrauen ist eine nicht zu unterschätzende, aber in meinen Augen auch sehr ambivalente Größe im Führungskontext und darüber hinaus eine sehr sensible Thematik. Vertrauen handelt man ja nicht offen aus, man kann es auch nicht zu bestimmten Konditionen erwerben oder absichern oder verordnen. Und Vertrauen birgt das Risiko des Scheiterns in sich, die Angst, enttäuscht zu werden. Aber Führung kann ohne Vertrauen nicht gelingen, sonst lähmt sie sich selbst durch einen enormen Kontrollzwang. Führungskräfte sollten also ihren Mitarbeitern immer in gesundem Maße vertrauen. Nicht blind und in Vertrautheit, sondern, wie Reinhard Sprenger sagt, bedingt. Deshalb empfiehlt es sich, als Führungskraft dem jeweiligen Mitarbeiter einen Vertrauensvorschuss zu geben und dann Schritt für Schritt am Vertrauensverhältnis zu arbeiten – so entsteht ein stets gegenseitiger, kontinuierlicher Prozess, eine Art Regelkreis. Das vertrauensvolle Führungsverhalten spiegelt sich im vertrauenswürdigen Mitarbeiterverhalten.

Für die Mitarbeiter selbst ist es existentiell wichtig, sich auf ihre Firma verlassen zu können. Vertrauensbildende Werte und Maßnahmen seitens der Firma und der Führungskräfte sind Verlässlichkeit, Berechenbarkeit, Offenheit und Ehrlichkeit, Transparenz, Kompetenz und eine positive Kritik- und Fehlerkultur. Leider sind Vertrauen und Verlässlichkeit im heutigen Neoliberalismus sehr brüchige Faktoren geworden. Ein zuverlässiges Mitarbeiterpotenzial stellt für knallharte Investoren häufig kein Kriterium mehr dar. Für sie zählen ausschließlich Renditen. Wenn dann über Massenentlassungen Unternehmensgewinne optimiert werden, ist es nachvollziehbar, dass es Mitarbeitern schwer fällt, ihren Arbeitgebern zu vertrauen. Am besten gelingt das noch in mittleren und kleinen Firmen, weil hier die Chance des persönlichen Kontakts und der Einschätzbarkeit noch gegeben ist. Ist das Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeitern und Führungskraft tatsächlich angeschlagen, werden darüber oftmals unliebsame Personalentscheidungen durchgedrückt. Die oft dahinterliegende Führungsproblematik wird nicht zur Sprache gebracht. Damit werden Probleme nur verschoben, aber nicht an der Wurzel gepackt und aufgelöst.

### Aber in welchem Zusammenhang begegnet Ihnen denn der Wert Vertrauen in Ihrer Beratungs- und Therapiearbeit?

**Ralph Schlieper-Damrich:** Wenn ich aus meiner Brille als Coach und Therapeut schaue, dann ist der Verlust oder der Mangel an Vertrauen und Selbstvertrauen ein zentrales Gesprächsthema. Da hat ein Mensch einem ihm gegebenen Versprechen vertraut – und dann heißt es auf einmal, „so können wir es nun nicht mehr machen“. Oder eine Führungskraft vertraut auf die Kompetenz eines Mitarbeiters in einem schwierigen Projekt und muss erkennen, dass in der Wissenstüte weit weniger als angenommen liegt. Angesprochen wird oft auch das Vertrauen in Diskretion, das verletzt wurde oder das Vertrauen auf Kooperation, Loyalität oder Beistand, wenn es einmal brenzlich wird. Und recht oft stellen Menschen sich auch die Frage, ob sie sich selbst vertrauen können, ob sie sich selbst treu bleiben können oder sich zu etwas trauen sollen. Und natürlich kommt auch der Aspekt, ob man als Coachingklient mir bezüglich meiner Diskretion vertrauen kann. Eine solche Skepsis kann ich gut verstehen, wenn Menschen ‚so ihre Erfahrungen gemacht haben‘ und ihr Vertrauen verletzt wurde.

### Welche Hauptgründe sehen Sie denn im Business dafür, dass Vertrauen verletzt wird?

**Regina Radlmair:** Sicherlich mangelnde Wertschätzung – das gilt nicht nur für die Führungsebene! Überall, wo Menschen einander in ihren Beziehungen vertrauen und wo sie persönlich enttäuscht werden, sei es, weil Werte unterschiedlich sind oder weil Abmachungen nicht verlässlich eingehalten wurden, bekommt das Vertrauensverhältnis einen Sprung. Kommt es dann nicht rechtzeitig zu einem klärenden Gespräch zwischen den Beteiligten, kann sich beim Mitarbeiter oder auch bei der Führungskraft massiver Motivationsverlust einstellen, das geht leider oft bis zur ‚inneren Kündigung‘.

**Und welche Strategien empfehlen Sie dann Führungskräften, um es erst gar nicht so weit kommen zu lassen?**

**Regina Radlmair:** Natürlich gibt es neben der bereits angesprochenen Wertschätzung noch weitere Aspekte. Zentral ist die Passung der Aufgabe selbst, also ein möglichst genaues Übereinstimmen des Anforderungsprofils einer Stelle mit den Fähigkeiten des damit betrauten Mitarbeiters. Gibt es da eklatante Abweichungen, sind Frustrationserlebnisse und folglich Demotivation vorprogrammiert. Bei einer guten Passung können wir von einer hohen intrinsischen Motivationskraft des Mitarbeiters ausgehen, womit der Gefahr der inneren Kündigung buchstäblich ‚der Wind aus den Segeln‘ genommen wird. Hilfreich ist es hier, bei der Besetzung von Schlüsselpositionen in Unternehmen entsprechende Stellenanforderungsprofile mit den individuellen Werteprofilen der Mitarbeiter abzugleichen und erforderliche Korrekturen vorzunehmen. Natürlich kann dies nur erfolgen, nachdem eine professionelle Analyse mit entsprechend qualifiziertem Berater und eingehendem Feedbackgespräch durchgeführt worden ist. Seit einigen Jahren gibt es dazu entsprechende Angebote am Markt, ich habe zum Beispiel sehr gute Erfahrungen mit ‚profiling values‘ gemacht. Darüber hinaus müssen die Voraussetzungen für ein vertrauensvolles Miteinander stimmen oder geschaffen werden, ich denke da insbesondere an Zielvereinbarungen, an das Einhalten von Normen, Prozessen und Regeln und auch an den Umgang mit genehmigten Budgets.

**Wie gehen Sie denn vor, wenn Ihnen jemand über verlorengegangenes Vertrauen berichtet?**

**Ralph Schlieper-Damrich:** Dann ist es mir zuerst wichtig zu verstehen, welche Bilder und Interpretationen die Person zum Wert Vertrauen hat. Für manche Menschen stehen dabei Versprechen und Zusagen im Vordergrund, von denen sie erwarten, dass sie erfüllt werden. Vertrauen rückt hier in die Nähe des Wertes Verlässlichkeit. Oder man hat ein unsicheres Ziel und braucht dazu bestimmte Eigenschaften einer Sache oder einer Person, damit das Ziel erreicht werden kann. In solchen Fällen bekommt Vertrauen dann eine operative Gestalt wie in Form von Qualität, einem Zertifikat oder einer Referenz. Auch erinnere ich Menschen, bei denen Vertrauen und Respekt ineinander flossen. Gerade dann, wenn sie über Themen sprechen mussten, bei denen latent die Gefahr einer Zurückweisung bestand. In Vorgesetztenfeedbacks erleben das zuweilen Führungskräfte, und einige sehen das Vertrauen in solchen Gesprächen dann als nicht verletzt an, wenn sie bei allem harten Inhalt doch mit Respekt geführt wurden. Und auch die Delegation von Verantwortung wird von Mitarbeitern als Vertrauensbeweis angesehen, vor allem dann, wenn mit der Aufgabe auch die Kontrolle über Ressourcen verbunden ist, ohne dass der Vorgesetzte das Ergebnis vorhersehen kann. Das ist ein aus meiner Sicht besonderes Vertrauen, weil in ihm ein Loslassen liegt. In solchen Situationen weiß der Mensch, dass er nichts weiß und er glaubt an die Kraft des Vertrauens. Tiefe Bündnisse, die geschlossen werden, weil sie nur dann geschlossen werden

können, wenn man nicht alle Daten und Fakten kennt oder alle Gefühle schon gefühlt hat. Solche Situationen sind womöglich selten, und ich finde, wären sie zahlreicher, dann ginge dem Leben etwas Besonders verloren. Andererseits wäre dann vielleicht aber das letzte Bündnis des Menschen, das mit dem Tod, für manche Menschen leichter einzugehen.

**Sie sprachen eben über die Bedeutung der Wertschätzung. Wie verhält sich eigentlich eine wertschätzende Führungskraft?**

**Regina Radlmair:** Sie gibt einen Vertrauensvorschuss, führt partizipativ und diskursiv, spricht: delegierend statt direktiv. Und sie kommuniziert respektvoll und aufrichtig und stützt das Selbstvertrauen der Mitarbeiter, indem sie kurzfristig erreichbare Ziele setzt und Wert legt auf gezieltes Feedback bei positiven Arbeitsergebnissen. Ist die Führungskraft zudem bereit, immer auch die eigene Haltung zu hinterfragen und stimmen Aufgaben und Rahmenbedingungen, dann kann ich mir gut vorstellen, dass ein Mitarbeiter gar nicht mehr anders kann als seine Ressourcen voll auszuschöpfen und loszulegen. Dann ist von innerer Kündigung keine Spur mehr!

**Haben Sie eigentlich öfter Coachingklienten oder Therapiepatienten, bei denen der Grund für ihr Kommen unmittelbar in einem Vertrauensverlust liegt?**

**Ralph Schlieper-Damrich:** Eher indirekt. Was ich vordergründig beobachte ist, dass es viele Menschen gibt, die trotz der doch bislang guten Wirtschaftslage eine diffuse, zuweilen auch nicht erklärliehe Angst vor einem Verlust des Arbeitsplatzes, vor massivem Wertverlust des Geldes, vor kompletter Überforderung oder auch vor dem Wegfall wichtiger sozialer Kontakte haben. Für mich sind diese Signale ernstzunehmende Hinweise auf eine unzureichende Fähigkeit zur individuellen Krisenprävention. Das abnehmende Vertrauen in die Sicherung der Lebensqualität bei gleichzeitig wahrgenommener eigener Hilflosigkeit, mit diesen ja auch wirklich nicht auszuschließenden Szenarien umzugehen, stellt eine brisante Melange dar. Das Infame der Situation besteht meines Erachtens darin, dass viele wissen, dass es heute eine Fülle von Verfahren gibt, die intelligent zusammengestellt einem Menschen helfen können, einer Krise nicht hilflos ausgeliefert zu sein. Im Weg steht da meist nur der innere Schweinehund, sich zu überwinden und die Ereignisse, die entweder alleine aus dem Lebensverlauf eines jeden Menschen zu erwarten sind oder auch Ereignisse, deren Eintreten man sich wahrlich nicht ausmalen möchte, die aber eben auch nicht vollends unwahrscheinlich sind, auf den Tisch zu legen und für sie angemessene Handlungsweisen vorzuarbeiten. Das alles verhindert zwar keine Krisen, aber verringert ihre Folgen. Und was durch eine solche präventive Arbeit entwickelt wird, ist ein hohes Maß an Selbstvertrauen für die Bewältigung künftiger Belastungsereignisse. Außerdem sind die Menschen, mit denen ich krisenpräventiv arbeite, doch meist darüber erstaunt, dass der zeitliche Einsatz dafür mit wenigen Tagen sehr überschaubar bleibt.

**Gibt es solche das Selbstvertrauen stärkende Maßnahmen auf Seiten der Führungskräfte?**

**Regina Radlmair:** Sicherlich, Führungskräfte können sehr viel tun, um das Vertrauen, auch das Selbst-Vertrauen ihrer Mitarbeiter zu stärken, denken wir doch einmal nur an die Themen Feedback-Kultur, Transparenz, Einhaltung definierter Hierarchien, Besprechungs-Disziplin.

Konkret heißt dies, eine konstruktive Auseinandersetzung durch regelmäßiges Feedback zu suchen, statt die Mitarbeiter ständig zu schonen. Dann Strukturen zu definieren, innerhalb derer sich die Mitarbeiter bewegen, denn Strukturen ermöglichen im sozialen Miteinander vor allem ‚Erwartbarkeiten‘ – die Energie wird dann in produktives Tun gesteckt, weil man sich auf die definierten Strukturen verlässt und nicht immer alles neu aushandeln und hinterfragen muss. Wichtig ist hierbei, zwischen klaren Strukturen, die natürlich auch Konsequenzen einfordern und starren Strukturen, die unflexibel sind, zu unterscheiden! Thema Hierarchie-Disziplin: Werden Führungsebenen übergangen, weil der nächsthöhere Vorgesetzte eine ‚Politik der offenen Tür‘ betreibt, so steht man schnell vor dem Problem, dass die übergangenen Ebenen an Glaubwürdigkeit verlieren, in ihrer Wirkung und selbst in ihrer Aufgabe geschwächt werden – es ist also unbedingt die dazwischenliegende Hierarchiestufe in Bezug auf Information und Kommunikation mit einzubeziehen. Was die Besprechungs-Disziplin betrifft: Aus eigener Erfahrung weiß ich, dass gut vorbereitete, mit klar definiertem Ziel einberufene und professionell durchgeführte, also moderierte Meetings alle Beteiligten zufrieden zurücklassen. Keiner hat das Gefühl, einmal mehr seine kostbare Zeit für Dinge verschwendet zu haben, die ihn eigentlich nicht wirklich betreffen. Gut geplante Besprechungen haben eine enorme Hebelwirkung und schaffen Vertrauen in die Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns und des Sich-Einbringens.

#### **Können allein damit bereits Vertrauens-Krisen verhindert werden?**

**Regina Radlmair:** Völlig verhindert vielleicht nicht, aber zumindest kann das Selbstvertrauen der Mitarbeiter so gestärkt werden, dass diese im Fall einer als Krise empfundenen Situation deutlich ‚gesünder‘ reagieren: im Umgang mit sich und im Umgang mit dem jeweiligen Umfeld. Sie wissen nämlich durch das Erleben der oben erwähnten Maßnahmen, woran sie sind und in welchen Punkten sie Dinge verbessern können.

#### **Worauf kommt es denn aus Ihrer Sicht in der Krisenprävention besonders an?**

**Ralph Schlieper-Damrich:** Das wichtigste ist wohl zu erkennen, dass im Krisengeschehen zentrale Regeln, von denen man dachte, sie seien unerschütterlich, dann doch verlorengehen. Für sie stehen Alternativen nicht zur Verfügung, denn hätte man sie, wäre man nicht in eine Krise geraten. Und die von ihnen suggerierte Sicherheit erweist sich in der Krise als brüchig, verwirrt den Menschen, macht ihn misstrauisch sich selbst gegenüber. In der präventiven Arbeit wird die meiste Zeit deshalb darauf verwendet, Regeloptionen zu erarbeiten. Es entsteht ein Set von ‚Blaupausen‘, die abgestimmt auf die Persönlichkeitsstruktur der Person einen Beitrag zum Erhalt der Handlungsorientierung im Bedarfsfall leistet. Solange der Kopf für eine solche szenarische Perspektive noch frei ist, lassen sich anschlussfähige Lebenskonzepte methodisch umfassend und von psychischen Blockaden befreit entwickeln.

Die Idee für ein solches neues Coachingkonzept zur präventiven Arbeit an Krisen entstand übrigens im Zuge der Arbeit mit einem Bereichsleiter aus einem Weltkonzern. Er stellte die Frage, was er tun müsse, um in 15 Jahren rückblickend sich selbst sagen zu können, dass dies ein gelungener Lebensabschnitt gewesen sei. Dieser Klient war bereit, das Unwahrscheinliche, Unvermutete und Unmögliche einmal an sich heranzulassen und sich mit den Emotionen und Gefühlen zu beschäftigen, die in ihm aufstiegen. Er erkannte, wie er über seine psychischen und physischen Grenzen des Erträglichen

dachte. Eine Reihe intelligenter Persönlichkeitsdiagnosen, Strukturhilfen und Tools, wie zum Beispiel den ‚Lebenskarten‘ von Barbara Völkner, unterstützten ihn dabei, mögliche Wege und Weichen in der vor ihm liegenden Zeit einmal bis zum Ende zu denken. Er war überrascht, sich auf unerwartete Weise entlastet zu fühlen, obwohl er gar nicht belastet war. Der konzeptionelle Kern dieser präventiven Arbeit beruht auf den sinntheoretischen Überlegungen Viktor Frankls. Sie integriert vor allem die Arbeit am eigenen Wertesystem und das mit ihm verbundene Set an Einstellungen, Haltungen, Grundüberzeugungen und Verhaltensweisen. Bei einer Krise wird das Wertesystem erschüttert und damit auch alles weitere. Das präventive Vorgehen macht die verwundbaren Stellen sichtbar und den womöglich erforderlichen Umgang mit ihnen fühlbar.

#### **Was Sie da sagen, klingt nach einer Art Sinn-Impfung für die unangenehmen Seiten des Lebens.**

**Ralph Schlieper-Damrich:** Das ist ein schönes Bild, aber der Zweck einer solchen Sinn-Impfung besteht nicht darin, sich vor Krisen zu schützen, sondern sich für ihr ‚Danach‘ zu rüsten. Ich würde daher weniger von Impfung sprechen, sondern von einer Sinnversicherung. Ich kann mich ‚versichern‘, dass es ein ‚und doch geht es für mich sinnvoll weiter‘ gibt. Selbstmisstrauen, das eintreten kann, wenn ein Mensch der Ansicht ist, einer Krisensituation nicht gewachsen zu sein, ist kaum geeignet, wieder in Seelenfrieden zu kommen. Und bewirkt eine Krise ein Misstrauen gegenüber Menschen, dann wird sich auch dieses angemessener justieren lassen, wenn ihnen gegenüber ein Selbst-Vertrauen steht, das begründet ist durch Klarheit im eigenen Wertesystem. Klare Werte machen auch schwer belastete Lebenssituationen berechenbarer, sie sind bei aller Unsicherheit die beste Sinnversicherung und sie herauszuarbeiten, darin besteht für mich im wahrsten Sinn des Wortes die beste vertrauensbildende Maßnahme, zum Beispiel in der präventiven Therapie.

#### **Befassen Sie sich in Ihren Kundenunternehmen denn auch mit klaren Werten, oder mit Werten, die für Teams oder Abteilungen stehen?**

**Regina Radlmair:** Natürlich sind die bereits erwähnten Werte-Analysen nicht nur auf individueller, sondern auch auf Team-Ebene durchführbar: Teams sehen nach eingehender Analyse und Ergebnisbesprechung ganz genau, wie sie als Mannschaft vom Werteprofil her aufgestellt sind, wo eventuell Lücken zu füllen wären oder wo es viele Ähnlichkeiten gibt. Ein weiterer Vorteil: Allein durch die Durchführung der Maßnahme wächst das gegenseitige Vertrauen im Team. Natürlich muss beim gesamten Analyseprozess streng auf die Einhaltung von Vertraulichkeit geachtet werden.

#### **Therapie und Management scheinen ja doch noch oft unvereinbar. Wie ist es denn aus Ihrer Sicht um das Vertrauen in die Logotherapie bestellt?**

**Ralph Schlieper-Damrich:** Es stimmt, dass meist mit Therapie noch alle möglichen Vorstellungen von Einflussnahme durch Therapeuten, undurchsichtigem Psychokram, Krankheit oder auch Medikation verbunden sind. Und leider wird dem psychisch belasteten Menschen auch nicht wirklich mit Transparenz geholfen. Ich führe oft Gespräche mit Menschen darüber, welche therapeutische Unterstützung bei ihrem Beschwerdebild passend wäre, denn viele sind mit dem Angebot, das sie bei Dr. Google finden, schlicht überfordert. Ich wünsche mir sehr eine Art Online-Navigationssystem, durch das Menschen leichter Zugang zu den verschiedenen Indikations-

gebieten, Therapieformen und Menschenbildern fänden als es bisher der Fall ist. Leider bieten selbst die Verbände der Therapeuten hier wenig Brauchbares oder verstärken sogar die ohnehin diffusen Vorstellungen. Bei uns Logotherapeuten ist das in meiner Wahrnehmung bisher auch nicht besser. Zum einen erlebe ich in der Praxis, dass meine Klientel, die vorrangig aus berufstätigen Menschen in Leitungsfunktionen besteht, wenig über die Besonderheiten des Therapieverständnisses von Viktor Frankl weiß. Hier führt geduldige Aufklärungsarbeit weiter und diese fängt oft bei der Klärung eines Evergreens an – dem Missverständnis, Logotherapie sei Logopädie. Dann haben auch die Bücher, die ich im Kollegenkreis zum sinnzentrierten Coaching herausgegeben habe, einigen Tausend Lesern den Stellenwert, den ich Frankls Werk für die Arbeit von Führungskräften und Managern beimesse, nähergebracht. Und die WertePraxis dient ja auch diesem Zweck.

Zudem halte ich es für wichtig, ganz im Sinne Frankls, der die Logotherapie stets als ergänzende und nicht als ersetzende Therapie verstand, deutlich zu machen, dass der Logotherapeut keinen Beruf, sondern eine Rolle neben seinem Kernberuf, zum Beispiel als Psychotherapeut oder Seelsorger, oder, wie bei mir, als Ökonom und Heilpraktiker für Psychotherapie ausübt. Wer mit einem in eigener Praxis tätigen Logotherapeuten arbeitet, darf also darauf vertrauen, dass da jemand mit breiter Qualifizierung als Gesprächspartner zur Verfügung steht. Er muss aber auch wissen, dass es den Beruf Logotherapeut ebenso wenig gibt, wie die Möglichkeit, den Begriff Logotherapeut zu schützen. Zwar zeigen sich dem aufmerksamen Beobachter solche Bestrebungen, jedoch irritieren und suggerieren diese mehr als sie nützen. Nimmt man die im Business immer wichtigere systemische und integrale Sichtweise ein, so adressieren solche Abgrenzungsversuche zudem einen Geist, dessen Zeit längst hinter dem aktuellen Verständnis von zukunftsorientierten Führungskräften liegt. Will man, wofür ich unbedingt eintrete, Frankl ans Business heranzuführen, dann erweist man diesem Weg mit einem solchen provinziellen und aus Managersicht naiven Vorgehen, bei allem Guten, was die Logotherapie der Wirtschaft zu sagen hat, einen Bärendienst.

**Wann würde denn in Ihren Augen eine erfahrene Führungskraft einem Logotherapeuten ihr Vertrauen schenken?**

**Regina Radlmair:** Ich denke, für Unternehmen wird das Grundvertrauen in einen Logotherapeuten dann gegeben sein, wenn er zur Leitung einer Praxis durch staatliche Organe befugt ist, wenn er zudem über eigene Managementenerfahrung aus der Tätigkeit in Unternehmen verfügt und schließlich eine professionelle und umfassende Kommunikationsleistung im Internet erbringt, um interessierte Menschen über Frankl, die Sinntheorie im allgemeinen und die Logotherapie im speziellen zu informieren. Darüber hinaus sind eine gute Verbindung zu einem Kompetenznetzwerk aus anderen Gesundheits- und Vorsorgedienstleistern und eine permanente Weiterqualifizierung heute eine zwingende Voraussetzung, um mit Vorständen, Geschäftsführern und Personalmanagern ins Gespräch zu kommen.

Fasst man den aktuellen Stand zusammen, dann steht heute auf der einen Seite ein Desiderat, ein ‚Frankl’sches Füllhorn‘, das sowohl aus der psychologischen wie philosophischen Perspektive anschlussfähig für die besonderen Probleme berufstätiger Menschen und für die Managementkonzepte der Zukunft ist. Auf der anderen Seite haben die meisten Logotherapeuten noch nie ein Unternehmen von innen erlebt, kennen die Vielfalt heutiger Organisationsstrukturen, integrierten Managementsystemen, den Einfluss von Macht, Virtualität, Diversität oder Speed, den Formen der Führung und den permanenten Wandel von Problem- und Konfliktkonstellationen nur aus Erzählungen, ohne sie damit auch nur ansatzweise selbst erfühlt

und erspürt zu haben. Hier sind die im Markt agierenden Business Coachs weit fundierter und damit für die Fragestellungen von berufstätigen Menschen leichter erreichbar. Dafür fehlt auf der anderen Seite dem Coaching und vielen Coachs eine explizite anthropologische Grundlage.

**Könnte hier nicht das Menschenbild Frankls eine große Hilfe sein?**

**Ralph Schlieper-Damrich:** Ich teile Ihre Ansichten völlig und in meinen Augen ist es das größte Verdienst Frankls, seiner operativen Therapie ein klares Bild vom Menschen vorangestellt zu haben. Bei Frankl weiß ich als Mensch immer, woran ich bin. Ich kann mich immer entscheiden, mich seinen sinntheoretischen Konzepten anzuschließen oder mich an seinem Welt- und Menschenbild zu reiben. Wer sich mit Frankl befasst, steht stets in der Verantwortung. Alleine das befreit Frankl von jeglichem ideologischen Dünkel und ermöglicht einen ruhigen und leichten Zugang zu existenziellen Antworten, die jeder ja dann besonders sucht, wenn die eigene Psyche leidet.

[DAS GESPRÄCH WIRD FORTGESETZT AUF SEITE 11]



Die Lebenskarten® sind aus der Therapiepraxis für die Therapiepraxis entstanden. Themen wie Selbstvertrauen, Selbstfürsorge, Abgrenzung und Lebensfreude werden mit positiven Glaubenssätzen veranschaulicht. „Die Lebenskarten sind eine Bereicherung für alle, die – ggfs. neben einer Therapie – an sich selbst arbeiten wollen“, meint auch Prof. Dr. Luise Reddemann. Das von Barbara Völkner entwickelte und liebevoll gestaltete Set erhalten Sie unter [www.lebenskarten.de](http://www.lebenskarten.de)

Anzeige

**„Besonders bemerkenswert finde ich, dass die m.E. wichtigste Motivationslehre, die Sinnlehre von Viktor Frankl, bei Führungskräften fast unbekannt ist.“**

Professor Dr. Fredmund Malik

AUS DEM MANAGEMENT

# Motivation zum Vertrauen

Vertrauen als Führungsprinzip hat in den letzten Jahren zunehmend Beachtung gefunden. Eine ganze Reihe von Gründen scheint dafür zu sprechen, Vertrauen als wesentlichen Baustein zur Erhaltung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens anzuerkennen. Vertrauen führt zu Kosteneinsparungen, wirkt sich positiv auf die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden aus, fördert ihre Kreativität und Innovationsfähigkeit und trägt somit in erheblichem Maße zum Unternehmenserfolg bei. Es scheint daher offenkundig zu sein, warum Führungskräfte ihren Mitarbeitenden vertrauen sollten.

Zu dieser Entwicklung haben auch die logotherapeutisch orientierten Arbeiten von Autoren wie Walter Böckmann, Reinhard Sprenger oder Anne-Maria Pircher-Friedrich einen wesentlichen Beitrag geleistet. Sinn- bzw. wertorientiertes Management scheint in den Unternehmen angekommen zu sein. Ein Blick in den Alltag vieler Unternehmen offenbart jedoch auch, dass das Versprechen eines vertrauensvollen Miteinanders allzu oft kaum mehr als Lippenbekenntnisse des Managements zu sein scheinen.

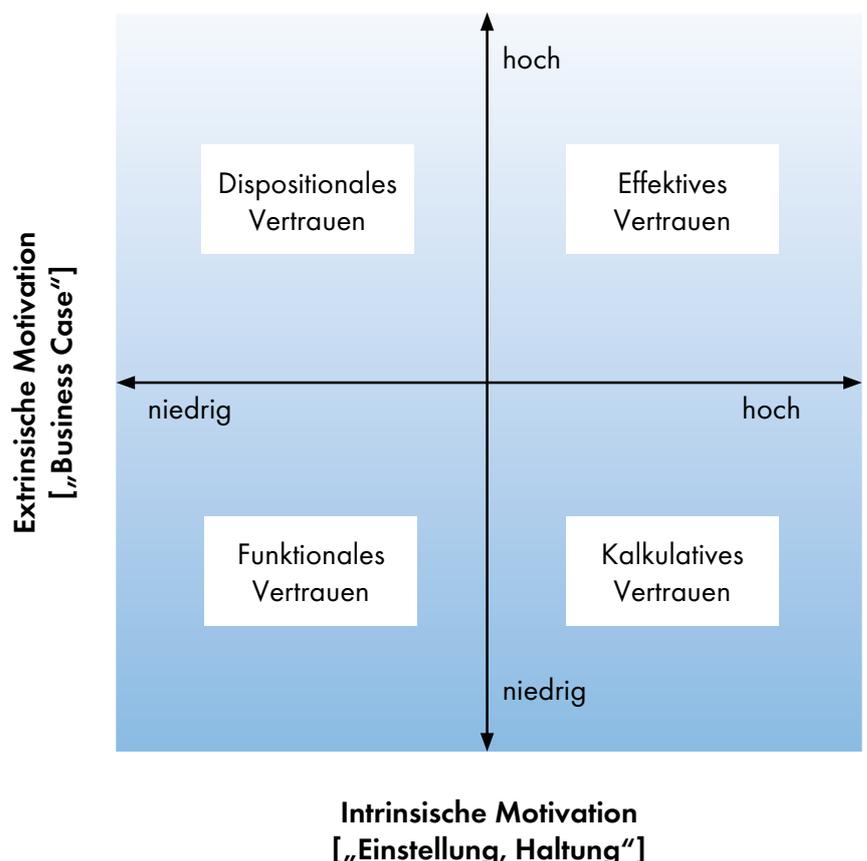
Vertrauen entsteht in einer Organisation einem einfachen Muster folgend: Zunächst ist es die Aufgabe der Führungskraft, ihren Mitarbeitenden einen Vertrauensvorschuss zu geben und sich vertrauensvoll zu verhalten. Wenn dies glaubwürdig umgesetzt wird, beginnen die Mitarbeitenden selbst, der Führungskraft zu vertrauen und sich ihrerseits vertrauensvoll zu verhalten. Dies wiederum wirkt sich verstärkend auf die Bereitschaft der Führungskraft aus, den Mitarbeitenden zu vertrauen. Ob dieser Kreislauf des Vertrauens gelingt oder nicht bzw. nur stotternd in Gang kommt, hängt in entscheidendem Maße von der Frage ab, aus welchen Gründen sich eine Führungskraft vertrauensvoll zeigt.

In diesem Beitrag stelle ich einen einfachen Ansatz vor, der vier Motivtypen

des Vertrauens unterscheidet. Dieser Typologie liegt folgende Annahme zugrunde: Manchen Führungskräften fällt es leichter, ihren Mitarbeitenden zu vertrauen, anderen eben schwerer. Es entspricht einfach ihrem ‚Wesen‘, eher das Gute oder eher das Schlechte in anderen Menschen zu sehen und sich entsprechend zu verhalten. Die Bereitschaft, den Mitarbeitenden zu vertrauen, ist in dieser Hinsicht eine Frage der persönlichen Einstellung. Es scheint angemessen, hierbei von einer intrinsischen Motivation des Vertrauens zu sprechen. Vertrauen kann aber auch extrinsisch motiviert sein. Die Bereitschaft, den Mitarbeitenden zu vertrauen, ist in dieser Hinsicht eine Frage rationaler – d.h. vernunftgeleiteter und an Zwecken ausgerichteteter – Überlegungen. Mit anderen Worten: Es geht hierbei um den ‚Business Case‘ des Vertrauens, d.h. um die ökonomische Beurteilung der ‚Investition Vertrauen‘. Aus diesen beiden, sich gegenseitig beeinflussenden Dimensionen lassen sich nun vier Kombinationen ableiten.

In der ersten Kombination liegt weder eine – ernst gemeinte – intrinsische noch eine extrinsische Motivation des Vertrauens vor. Dieses Motiv nenne ich ‚funktionales Vertrauen‘. Eine solche Führungskraft ist ihren Mitarbeitenden gegenüber grundsätzlich eher misstrauisch eingestellt und sieht auch keinen ökonomischen Sinn darin, den Mitarbeitenden zu vertrauen. Die Mitarbeitenden erleben hier oftmals widersprüchliche Botschaften. Es wird von Vertrauen gesprochen oder in Leitbildern darüber geschrieben, aber nicht so gehandelt. Unter diesen Voraussetzungen lassen Enttäuschungen nicht lange auf sich warten. Ein Vertrauensprozess kommt nicht zustande, da bereits die erste Voraussetzung, der Vertrauensvorschuss, nicht geleistet wird.

Wenn eine Führungskraft dagegen eine generelle Neigung dazu hat, ihren Mitmenschen zu vertrauen, so wird sie dies unter Umständen auch dann tun, wenn sie darin keinen ökonomischen Nutzen sieht. In diesem Fall liegt zwar eine intrin-



sische Motivation, jedoch keine extrinsische Motivation vor. Dieses Motiv nenne ich ‚dispositionales Vertrauen‘. Eine solche Führungskraft bleibt sich selbst treu und vertraut den Mitarbeitenden, weil es eben ihrer Einstellung entspricht, anderen zu vertrauen. Auf dieser Grundlage kann zwar ein Vertrauensprozess zustande kommen, doch sind Störungen zu befürchten. Die größte Gefahr dürfte wohl darin liegen, dass sich das Vertrauen als ‚blindes Vertrauen‘ zeigt. Ist dies der Fall, so werden konkrete Hilfestellungen, Feedback oder auch angemessene Formen der Kontrolle nicht angeboten bzw. umgesetzt, wodurch der Kreislauf des Vertrauens alsbald zum Erliegen kommen kann. Auf der anderen Seite kann eine offene Kommunikation zwischen den Mitarbeitenden und der Führungskraft auch dazu führen, dass aus solchen Fehlern gelernt wird und sich ein rationaler Umgang mit Vertrauen als Führungsprinzip noch entwickelt.

In der dritten Kombination überwiegt die extrinsische Motivation, den Mitarbeitenden zu vertrauen. Dieses Motiv nenne ich ‚kalkulatives Vertrauen‘. Eine solche Führungskraft ist entgegen ihrer persönlichen Einstellung aus rationalen Erwägungen heraus der Meinung, dass sich das Vertrauen in die Mitarbeitenden ökonomisch tatsächlich lohnt, und ist aus diesem Grund bereit, ein solches

‚Wagnis‘ einzugehen. Auf diese Weise kann ebenfalls ein Vertrauensprozess zustande kommen, doch auch hier sind Störungen zu befürchten. Da der Vertrauensvorschuss nicht der inneren Haltung der Führungskraft entspringt, ist die Gefahr groß, dass erste Enttäuschungen zu einer Rücknahme des Vertrauensvorschlusses führen und der Kreislauf des Vertrauens zum Erliegen kommt. Zudem wird das Vertrauen möglicherweise lediglich selektiv investiert, was zu Missgunst und Unstimmigkeiten zwischen den Mitarbeitenden führen kann. Auf der anderen Seite können positive Erfahrungen dazu führen, dass die Führungskraft ihre innere Haltung überdenkt, zu sich selbst Stellung nimmt und ‚effektives Vertrauen‘ entsteht.

Diese drei genannten Vertrauentypen sind nicht oder nur bedingt dazu geeignet, einen nachhaltigen Vertrauensprozess in Gang zu setzen. Im ersten Fall ist dieser gar nicht intendiert, im zweiten und dritten Fall besteht die Gefahr von Störungen. Dispositionales und kalkulatives Vertrauen beinhalten jedoch auch die Chance, in ‚effektives Vertrauen‘ überzugehen. Die beste Voraussetzung für einen erfolgreichen Kreislauf des Vertrauens ist dann gegeben, wenn eine Führungskraft sowohl aus intrinsischer als auch aus extrinsischer Motivation heraus bereit ist, Vertrauen in die Mitarbeitenden zu investieren. Dieses

Motiv nenne ich ‚effektives Vertrauen‘. Eine solche Führungskraft wird von den Mitarbeitenden als authentisch und verlässlich wahrgenommen, da sie ihren Worten auch Taten folgen lässt, Doppelbotschaften unterbleiben und das Vertrauen nicht blind, sondern verantwortungsbewusst und mit dem notwendigen Maß an wertschätzender und respektvoller Kontrolle unterstützt wird. Fazit: Wenn Führungskräfte aus der ‚richtigen Motivation‘ heraus ihren Mitarbeitenden vertrauen, ist ein wesentlicher Grundstein für einen gelingenden Kreislauf des Vertrauens gelegt. Worauf es dabei ankommt, konnte anhand der hier vorgestellten Grundtypen gezeigt werden.

[Prof. Dr. Michael Batz]

## VERTRAUEN BAUEN MIT EINFACHEN REGELN

Das ‚Geheimnis des Vertrauens‘ ist eigentlich sehr simpel – ähnlich simpel wie das ‚Geheimnis einer guten Beziehung‘: Jenseits aller romantischen Verklärung liegt es ganz einfach darin, dass man von einem Konto nicht nur abheben kann, sondern auch etwas einzahlen muss. Für das ‚Vertrauenskonto‘ gilt genau wie für ein Bankkonto: Wer einen hohen Kontostand anstrebt, muss dafür Sorge tragen, dass er mehr einzahlt als er entnimmt. Und wer will, dass sein Konto im Plus ist, der sollte ganz einfach mit dem Einzahlen beginnen und nicht mit dem Abheben.

Wer diesen Zusammenhang erkennt, weiß auch ganz genau, dass viele Dinge nicht mehr so gemacht werden können wie bisher. Welche? All jene alltäglichen Schachzüge, die kurzfristig kleine Vorteile bringen, jedoch zu Lasten unseres Vertrauenskontos gehen: zum Beispiel Kollegen bei einer Entscheidung zu übergehen, weil sie Einwände erheben

würden; Fakten zu schaffen, statt den Konsens mit anderen Sichtweisen zu suchen und auch mal eine Auseinandersetzung zu riskieren; unrealistische Vorgaben von oben nach unten unreflektiert durchzustellen; bei Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten unerfüllbare Erwartungen zu wecken; profilieren zu Lasten von anderen; durch Herunter- oder Hochspielen Zusatzaufgaben ‚ermögeln‘.

Viele glauben, dass diese kleinen Tricks das Leben im Alltag erleichtern. Das mag schon sein, nur sind sie garantiert vertrauensschädigend. Vertrauen hat einen Preis und das ist der Verzicht auf kurzfristige Vorteile, die man sich mit List und Tücke zu Lasten von Mitmenschen erschleicht. Viele Menschen wünschen sich Vertrauen – dieser Wunsch alleine ist nicht entscheidend, es ist der Preis, den man zu zahlen bereit ist.

[Ulrike Demmel]

[FORTSETZUNG VON SEITE 8]

**Man sagt: Vertrauen aufzubauen dauert lange, es zu zerstören nur Sekunden. Welches Verhalten empfehlen Sie Führungskräften bei Vertrauensbrüchen?**

**Regina Radlmair:** Grundsätzlich gilt, dass Menschen, die ein Vertrauen vor allem in der frühen Kindheit entwickelt haben, Vertrauensbrüche anders verarbeiten als Menschen, die wenig Vertrauen aufbauen konnten. Forscher fanden heraus, dass Menschen mit vorhandener Vertrauensfähigkeit eher situationsbezogen denken, bei Vertrauensbrüchen die Umstände analysieren und selbst Verhaltensänderungen vornehmen. Das bedeutet, sie lernen auch aus schlechten Erfahrungen, damit sie in Zukunft solche Situationen vermeiden oder optimieren. Im Management entspricht dies einer Führungskraft als ‚Vertrauensstyp‘.

Bei eher misstrauischen Menschen könnte dagegen ein Vertrauensbruch eine Verhärtung im Umgang bis hin zum Kommunikationsstillstand auslösen, vor allem wenn eine persönliche seelische Verletzung mit im Spiel ist. Hier muss die Führungskraft darin gestärkt werden, wieder eine Basis der Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Mitarbeiter zu entwickeln oder klare Konsequenzen zu ziehen, je nach Situation. Bei hoher Vertrauensfähigkeit der Führungskraft ist ein Neuanfang eigentlich schon vorprogrammiert – die Zeichen stehen auf ‚grün‘, da im eben erlebten Scheitern bereits die Chance gesehen wird, es nochmal, aber eben anders zu versuchen. Die Beratung fokussiert dann auf dieses ‚wie könnte es anders gehen‘. Natürlich ist in beiden Fällen auch Augenmerk auf den Vertrauensstypus des jeweiligen Mitarbeiters zu legen.

**Kann man eigentlich dem Geist vertrauen?**

**Ralph Schlieper-Damrich:** Bei dieser Frage zielen Sie sicher auf die von Frankl postulierte geistige Dimension, das Geistige des Menschen ab. Ich würde die Frage auch gerne etwas umformulieren. Denn ob ich vertrauen kann, lässt sich ja schnell durch die eigene Lebensgeschichte beantworten. Auch hat Geistiges für mich nicht den Stellenwert von etwas Besonderem, was anbetungswürdig einen Grad von Unerreichbarem hätte. Geistiges ‚ist‘ – so wie auch Natürliches ‚ist‘. Zur sinnlichen Erfassung von Natürlichem und Geistigem brauche ich als Mensch Einlässe. Wenn meine Augen Licht einlassen, dann kann ich darauf vertrauen, dass es Licht ist. Wenn meine Ohren Laute einlassen, dann kann ich darauf vertrauen, dass es laut ist. Wenn mein Gewissen Geistiges einlässt, dann kann ich darauf vertrauen, dass es geistig ist. So verstanden ist Vertrauen ein Sichöffnen und Sicherschließen gegenüber einem Objekt des Vertrauens, verbunden mit der Zuversicht, dass das Objekt des Vertrauens richtig handeln könne und werde. Vertraue ich also meinem Gewissen und seiner Funktion, dann vertraue ich auf die Gegenwart des Geistigen in der Weise, wie ich durch das Vertrauen auf meine Ohren darauf vertraue, dass es Laute gibt.

**Und wie finde ich Vertrauen in mich selbst, wenn ich erstmals die Rolle der Führungskraft angeboten bekomme?**

**Regina Radlmair:** Mit einer Führungsrolle betraut zu werden, stellt für mich eine sehr hohe Form von Wertschätzung dar, schließlich wird man mit der Führung der wertvollsten Ressource, die ein Unternehmen hat, also mit der Führung von Menschen betraut. Mache ich mir als neue Führungskraft diese hohe Bedeutung meiner Rolle bewusst, nehme ich innerlich bereits eine Haltung ein, die so etwas

wie Demut einschließt. Menschen sind nicht wie Maschinen, sie sind nicht zu 100 Prozent vorhersagbar und oftmals nicht berechenbar im Umgang. Begegne ich ihnen entsprechend offen, gehe ich in Resonanz mit ihnen, und stelle ich mich auch ihrem Feedback, wird es gelingen, zu einer vertrauensvollen Zusammenarbeit zu gelangen. Ich werde mir Gedanken zur Fehlerkultur machen, mich für einen offenen Umgang einsetzen und Augenmerk auf meine Art der Kommunikation mit meinem Team richten. Natürlich muss ich fachlich für die Aufgabe gewappnet sein! Defizite sollte ich möglichst frühzeitig erkennen und ansprechen, um dann über eine Weiterbildung meinen Wissensspeicher entsprechend aufzufüllen. Nach Erledigung all dieser Hausaufgaben wächst in mir eine Kraft, ein inneres Zutrauen, diese neue Rolle mit vollem Engagement und voller Zuversicht einnehmen zu können und meine Fähigkeiten voll zur Entfaltung zu bringen.

**Meinen Sie, dass die Logotherapie oder das daran adaptierte Coaching für berufstätige Menschen die richtige Form der Unterstützung bei psychischen Belastungen ist, die aus einem Mangel an Selbstvertrauen entstehen?**

**Ralph Schlieper-Damrich:** Nun, da kommt es fraglos auf den Gesamtzusammenhang an. Wenn Mitarbeiter Ängste, depressive Verstimmungen, Zwänge, Schuldgefühle, berufliche Veränderungsprobleme, Ziellosigkeit, Trennungskonflikte oder nicht erklärliche Schwierigkeiten im Umgang mit Personen und Situationen zeigen, dann sollte man als Vorgesetzter, Kollege oder Angehöriger schon an die Logotherapie denken. Ich selbst ergänze sie bei dafür passender Problemstellung durch verhaltenstherapeutische Arbeitsschritte. Zumeist geht es meinen Klienten darum, wieder Vertrauen in die eigene Lebensgestaltung zu gewinnen, und natürlich wünschen sich Unternehmen in dieser Weise selbstmotivierte Mitarbeiter. Wenn nun die tägliche Arbeit einen bedeutenden Teil zur Lebensgestaltung beiträgt, dann ist klar, dass Menschen sich wünschen, etwas zu schaffen, was von Bestand ist und was das Leben anderer unterstützen kann. Je abstrakter dabei eine Tätigkeit ist, je weniger ein Mensch den Gesamtzusammenhang eines Wertschöpfungsprozesses erkennen kann, je weniger ein Mensch vor Augen hat, wie das selbst Erschaffene wirkt, nützt oder hilft, umso mehr Sinnvermittlung und Kommunikation über Bedeutungszusammenhänge wird nötig. Wenn dann Unterbrechungen, Konflikte, Mailfluten, Doppelarbeiten oder Ränkespiele dazukommen, wird es schon einmal eng um den Sinn.

Dabei ist Sinnerleben in allen Branchen möglich, denn alles, was nachgefragt und, in welcher Währung auch immer, anerkannt wird, kann bereits als sinnvoll angenommen werden. Dass die eigenen Wertmaßstäbe für eine Zuschreibung von Sinn in bestimmte Produkte oder Dienste durch die Veränderung eigener Lebenseinstellungen, Haltungen oder auch nach der Überwindung kritischer Lebensereignisse nicht mehr passend sind, dass der Mensch also so etwas wie Sinnlosigkeit empfinden kann, steht dann im Fokus der Betrachtung. Ich erinnere eine Abteilungsleiterin, die in einem Unternehmen arbeitete, das nach Aussagen der Geschäftsleitung Artikel verkaufte, „die niemand brauchte, aber jeder wollte“. Mit ‚Nippes und Tinnel‘ Geld zu verdienen, war dieser Managerin zuwider geworden. Dass es aber Menschen gibt, die sich vielleicht aufgrund eines sehr niedrigen Lohns oder Rentenniveaus nur selten irgendwas Kleines ‚für die Fensterbank‘ kaufen und sich aber daran sehr erfreuen können, war ihr bei allem Bestreben, die Logistikketten zu optimieren oder das Inkasso zielgerichteter zu gestalten, immer mehr ‚entfallen‘.

Selbst wenn diese Managerin ihr Unternehmen verlassen hätte, wäre der Sinn, den das Unternehmen einem bestimmten Kreis von Menschen stiftete, nicht verloren gegangen. Der Klientin half diese Perspektive, aber sie war noch nicht wirklich ‚im Frieden‘ damit. Hätte man ihr eine Art sicheres Grundeinkommen versprechen können, hätte sie ihre Zeit lieber in die ästhetische Gestaltung von Grünflächen investiert und hier besonders rund um Seniorenstifte und Hospize, von denen sie einige durch die Pflege ihrer verstorbenen Mutter zu Gesicht bekommen hatte und über deren Zustand sie sich oft ärgern musste. Nur, dafür war im Stadtsäckel kein Geld. Und mit dem Angebot eines Ehrenamts mit Selbstausbeutungscharakter wollte sie nicht auch noch ein System subventionieren, das mit seiner Einsparungspolitik den Stellenwert solchen Engagements von vornherein diskreditiert. Und so folgte die Managerin ihrer inneren Stimme, ging weiterhin ihrer hauptberuflichen Tätigkeit nach, nahm Kontakt zu einigen Altersheimen auf, fand Verbündete und stellte eine kleine Gruppe Arbeitssuchender zusammen, die mit finanziellen Beiträgen aus ihrem eigenen Einkommen und durch Spenden, die sie, Angehörige anderer Senioren und auch Stifftbewohner selbst einsammelten, die Grünanlagen pflegen und damit das Wohlbefinden aller erhöhen. Die logotherapeutische Begleitung konnte hier ein Sinnlosigkeitsempfinden mit Abstrahlungsrisiken auf die eigenen Mitarbeiter und letztlich auf das ganze Unternehmen wenden in eine seelisch befriedigende Lebensgestaltung, verbunden mit einem hohen Maß neuen Selbstvertrauens.

#### **Hat eigentlich nur Frankl so sehr auf Sinn als Fundament für Erfüllung, Freude und Glück gesetzt?**

**Ralph Schlieper-Damrich:** Das lebensfreundliche Konzept Frankls, das den Menschen in der Verantwortung und in der Freiheit für eine sinnvolle Formung eines jeden Tages erhält, hat mich persönlich völlig überzeugt. Andere Zugänge haben für mich entweder ein zu starkes deterministisches ‚Gschmäcke‘ oder eine mir zu finstere Ausgangsbasis. Hierzu fällt mir zum Beispiel Bruno Bettelheim ein, für den ‚Angst‘ den Hauptantrieb für menschliche Errungenschaften darstellt. Wie Frankl war auch Bettelheims Leben geprägt durch Erfahrungen in Konzentrationslagern und Erkenntnissen bezüglich der Auswirkungen extrem krisenhafter Situationen auf die Entwicklung eines Menschen. Krisen berauben den Menschen seiner Abwehrsysteme und zwingen ihn, neue Einstellungen, Lebensweisen und Wertvorstellungen zu entwickeln. Dem heute in Unternehmen so gern zitierten ‚love it, leave it or change it‘ würde Bettelheim wohl ein ‚lass dich von den Ereignissen determinieren‘, ‚lass die Ereignisse abprallen und nicht dein Leben prägen‘ und ein ‚lass die Ereignisse zu einem Teil deiner Lebensgeschichte werden‘ entgegensetzen, wobei für ihn nur die letzte Alternative einen zwar schwierigeren, aber auf Dauer sinnerfüllten Lebensweg bewirkt. In Bettelheims Werken findet sich viel über lebenslangen Kampf, moralische Haltungen, Überleben durch Hoffnung auf Rache, aber auch über Lebenswillen aufgrund der Liebe zu Menschen oder dem Willen, weiteres Leid zu verhindern, indem man über die erlebten Ereignisse berichtet und damit die Lebensbedingungen künftiger Generationen verbessert. Frankls Theorie mit ihren Facetten des Geistes, des Humors, des Gewissens und alles in allem seines Menschenbildes empfinde ich persönlich als dem Leben eher ‚hin-zu-gewandt‘. Ich glaube, auch ohne einen Auftrag, der durch Angst entsteht, hat jeder Mensch stets eine Frage, die nur ihn meint. Und eine Aufgabe, die nur er ohne Stellvertretung zu erfüllen hat. In den ganz großen Momenten im Leben, in denen ein Mensch zutiefst und frei ‚Ja‘ zu etwas sagt, ist er ohnehin immer so gemeint wie er ist und wie er sein könnte. In allen anderen Momenten ist er aufgerufen, sein Selbstgestaltungspotential zu erweitern und aus den Prägungen, die ihn hindern, zu erwachsen. Frankls Ansatz hat also den Charakter einer Motivationstheorie.

Gelingt es dem Menschen, die Möglichkeiten, die er hat, zu verwirklichen und etwas Konstruktives in die Welt hinein zu bringen, dann wird er dies als sinnvoll und in der Konsequenz als erfolgreich und beglückend erleben. Darauf kann jeder Mensch vertrauen.

#### **VERTRAUEN – EIN FREMDWORT IN UNSERER REPUBLIK?**

Der neue Gallup Engagement Index 2012 ist veröffentlicht – erneut mit erschreckenden Ergebnissen. Demnach hat fast ein Viertel der Beschäftigten in Deutschland bereits innerlich gekündigt, 61 Prozent machen Dienst nach Vorschrift. Die Ursachen sehen die Initiatoren der Studie in Defiziten in der Personalführung. Wer mit seinen Ideen regelmäßig auf taube Ohren stoße, resigniere irgendwann und bringe sich nicht mehr ein. Gerade die ältere Arbeitnehmergeneration fühle sich zunehmend vernachlässigt. Anerkennung? Lob? Fehlanzeige. Das geht uns alle an. Denn so viele unmotivierte Mitarbeiter kann sich auf Dauer niemand leisten. Unternehmen nicht und auch die Volkswirtschaft nicht. Den Link zur Studie finden Sie auf unserer Webseite zu dieser Ausgabe.

[Ulrike Demmel]

## Interview

Fredmund Malik ist weltweit anerkannter Wirtschaftswissenschaftler mit Forschungsschwerpunkt Managementlehre sowie Inhaber und Leiter eines Unternehmens für die Transformation von Organisationen und ihrem Management in St. Gallen, Schweiz. Malik verwendet unter anderem systemtheoretische und kybernetische Ansätze zur Analyse und Gestaltung von Managementsystemen. Er lehrte früher an der Universität St. Gallen, ist dort Titularprofessor für Betriebswirtschaft mit besonderer Berücksichtigung der Unternehmensführungslehre und Autor zahlreicher erfolgreicher Bücher, darunter dem Bestseller „Führen, Leisten, Leben“. Für die Entwicklung seiner Managementsysteme wurde Malik mit dem Österreichischen Ehrenkreuz für Wissenschaft und Kunst ausgezeichnet. Tamara Diel sprach mit dem 68jährigen über Vertrauen, Krise und die Sinntheorie Viktor Frankls.

eine sehr große Rolle. Warum haben Sie so großes Vertrauen in seine Sinn-Theorie?

**Prof. Malik:** Auf Viktor Frankl bin ich 1983 durch meine Mutter gestoßen. Sie drückte mir eine Tonbandkassette in die Hand, auf der sie einen Radio-Vortrag von Frankl aufgenommen hatte: Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn. „Das könnte für Dich nützlich sein“, meinte sie, denn sie hatte sich für meine Managementlehre immer, sogar bis in ihr hohes Alter von 92 sehr interessiert, unter anderem wegen ihrer jahrelangen schweren Krankheit, die durch einen großen medizinischen Fehler, durch einen Managementfehler, verursacht war. Dieser Vortrag hat mein Leben grundlegend verändert. Mir war die Bedeutung von Sinn für richtiges Management nach diesem Vortrag sofort klar. Es ist das Beste, was je zur Frage von Motivation gesagt wurde. Ja, ich halte Frankls Sinn-Theorie für die richtige Motivationslehre schlechthin. Ich war sogar – rückblickend – in diesem

kommt er höchstens nebenbei vor.

In Frankls Kern-These „Der Mensch ist ein Wesen auf der Suche nach Sinn“ erkannte ich die Riesenlücke in der Motivationslehre und baute daher Viktor Frankls Lehre vom Lebenssinn sofort in meine Arbeit ein. Sein Nietzsche-Zitat „Wer ein Warum zu leben hat, erträgt fast jedes Wie...“ ist einer der wichtigsten Schlüssel für das Meistern der derzeitigen, gigantischen Krise und der tiefgreifenden strukturellen Umwandlungen, die ich die Große Transformation 21 nenne.

**WertePraxis:** „Die große Transformation 21“ haben Sie einmal so beschrieben: „Was an der Oberfläche wie eine Wirtschaftskrise aussieht, sind in Wahrheit die Geburtswehen einer Neuen Welt, in der fast alles anders sein wird, als bisher. Wir werden eine grundlegende Änderung von fast allem erleben, was wir tun, wie wir es tun und warum wir es tun. In gewisser Weise wird sich sogar ändern, wer wir sind“.

**Prof. Malik:** Rund um den Globus stehen die Ökonomien, Gesellschaftsstrukturen und das gesamte organisatorische und soziale Gewebe inmitten eines tiefgreifenden Umwandlungsprozesses von historisch einzigartigen Dimensionen. Was im Moment geschieht, geht weit über eine gewöhnliche Finanz- und Wirtschaftskrise hinaus, schon gar über eine solche, nach deren ‚Bewältigung‘ die Welt zurückkehrt zum vorigen Status. Was wir gerade erleben sind in Wahrheit die Geburtswehen einer Neuen Welt. So wie eine Raupe in einer dramatisch verlaufenden Metamorphose zu einem Schmetterling wird, für den so gut wie nichts mehr so ist, wie es für die Raupe war, wird in der Neuen Welt nur Weniges noch so sein wie in der Alten.

**WertePraxis:** Und wie wird diese ‚Neue Welt‘ aussehen?

**Prof. Malik:** Zum Beispiel werden andere Gesetze gelten. Die Alte Welt war vorwiegend durch die Gesetze des Geldes und der Ökonomie geprägt, während die Neue Welt durch die Gesetze

**WertePraxis:** Herr Professor Malik, Sie sind in erster Linie durch den systemkybernetischen Ansatz, die Bionik und die Theorie von Peter Drucker bekannt geworden sind – Viktor Frankl spielt in Ihrer Management-Lehre aber auch

Punkt von meinem Studium enttäuscht, denn von Frankl hatte ich da nie etwas gehört. Im Hauptwerk des zuständigen Professors werden Viktor Frankl und die Sinnfrage nicht einmal erwähnt. Aber auch bei Peter Drucker und anderen



von Information, Wissen, Erkenntnis, Komplexität und Dynamik hochvernetzter Systeme dominiert werden wird. Und deshalb kommen wir mit unseren alten Bewältigungsstrategien nicht mehr weiter. Für das Bewältigen solcher Veränderungen sind also auch tiefgreifende Änderungen in den Management-Systemen, Organisationsstrukturen und Strategien nötig, sowie eine radikale Änderung im Denken selbst.

**WertePraxis:** Sie haben als einer der ganz wenigen diese Krise bereits in den 1990er Jahren „prophezeit“ und das auch immer wieder öffentlich gesagt...

**Prof. Malik:** ...ja, und dafür bin oft in sehr pathetischer Weise als „Hellseher“ bezeichnet worden. Nur mit „Hellseherei“ hat das überhaupt nichts zu tun. Sondern mit einer anderen Weise zu denken. Schauen Sie, meine Management-Lehre integriert Erkenntnisse so großartiger Denker wie eben Viktor Frankl und Peter Drucker, den Kybernetikern Gregory Bateson, Heinz von Foerster, Stafford Beer und Frederic Vester. Aber auch auf den Theorien des Betriebswirtschaftlers und Managementlehrers Hans Ulrich, sowie Alois Gälweiler für die Unternehmensstrategie. Und wer so gut wie völlig übersehen wird, sind Karl R. Popper, der Philosoph und Friedrich von Hayek, der Ordnungstheoretiker sowie Rupert Riedl, der große Evolutionsdenker. Diese Köpfe haben in allererster Linie an die Gesellschaft als Ganzes gedacht und waren ihrer Zeit um 30 Jahre voraus, denn sie haben ihre Theorien ja schon in der zweiten Hälfte des vorigen Jahrhunderts entwickelt...

**WertePraxis:** ...und sind so gesehen heute also aktueller denn je?

**Prof. Malik:** Genau – ohne ihre Erkenntnisse wäre das Meistern dieser Jahrhundert-Transformation kaum möglich. Allein jedoch würden ihre Lehren aber keineswegs genügen. Diese wären wie beim Kochen die Zutaten – Gemüse, Fleisch, Mehl, Salz usw. Nur zusammen und mit einer ganzen Reihe von weiteren Elementen konnten diese „Zutaten“ wirksam werden. Denn diese Denker kannten sich großen Teils nicht,

sie zitieren sich gegenseitig gar nicht oder nur selten und stellen selbst keine Verbindungen zwischen ihren Ideen her.

Diese Verbindungen aber zu erkennen und sie zusammenzuführen, hatte für mich schon sehr früh eine zentrale Bedeutung bei der Entwicklung meiner Management-Lehre. Durch die Integration dieser Lehren konnte ich sozusagen mit ‚kybernetischen Mitteln‘ die Entwicklung der Großen Transformati-

Konservierung und Innovation auf einer höheren Integrationsebene aufheben und zusammenführen können.

Um im pathetischen Bild zu bleiben: Auf den Schultern dieser Riesen stehend konnte ich noch weiter sehen und meine ganzheitlichen, universell gültigen, kulturunabhängigen Management-Systeme entwickeln. Und vor allem auch die erforderlichen Werkzeuge und Methoden für ihre wirksame, schnelle und funktionssichere Anwendung. Das kam



on der Krise klar voraussehen. Und mir war auch klar, dass ihr Meistern – falls sie tatsächlich ausbrechen sollte – ein ganz neues Denken, neues Organisieren, Managen und neues Funktionieren erfordern würde. Daher habe ich ganz gezielt aus dem Potential ‚ein größeres Ganzes‘ gemacht, ein Menü gewissermaßen – wie für ein großes Fest – für die Freude am Funktionieren einer neuen humanen Gesellschaft.

Dafür habe ich die scheinbar unversöhnlichen polaren Spannungen von Kapitalismus und Sozialismus, Markt und Planung, Individuum und Gemeinschaft, Kontinuität und Wandel, von

gerade rechtzeitig für die jetzt hochdynamische Große Transformation und ihre aktuellen ökonomisch-sozialen Verwerfungen.

Viele Politiker scheinen noch immer die Gefahren zu unterschätzen, weil sie den Charakter dieser Krise noch nicht verstehen. Aber bedenken wir: Aus der letzten dieser Art von Krisen, die zwar geschichtlich selten sind, aber doch regelmäßig wiederkehren, ist die größte Arbeitslosigkeit entstanden, dann – durch eine überforderte Demokratie – Hitler, der 2. Weltkrieg und der größte Völkermord der Geschichte. Die Zeichen an der Wand sind unübersehbar.

Daher auch meine Initiative für Griechenland...

**WertePraxis:** ...wofür Sie in den vergangenen Monaten gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern in einem griechischen Ministerium in Athen an einem sehr ungewöhnlichen ‚Beratungs-Projekt‘ gearbeitet haben. Also diesmal nicht in der Wirtschaft, die ja normalerweise Ihr Einsatzgebiet ist, sondern in der Politik – Worum genau geht es dabei?

**Prof. Malik:** Es geht darum, Griechenland als Ganzes auf einen neuen Weg zu Gesundheit und Prosperität zu führen. Dafür setzen wir bei den Organisationen des Landes an, prinzipiell bei allen größeren Organisationen, wie Unternehmen, Städte, Provinzen und Ministerien und befähigen diese zu einem gänzlich neuen, innovativen Funktionieren und einer um ein vielfaches besseren Leistungskraft. Dafür nutzen wir auf neue Weise das Positiv-Potential von Komplexität und die neuen Tools des system-kybernetischen Komplexitäts-Managements – allen voran die höchst wirkungsvolle Potenz unserer Syntegrationsverfahren.

Syntegration – ein Kombinationswort aus Synergie und Integration – ist ein revolutionär innovatives Zusammenwirken einer großen Anzahl von Schlüssel-Führungskräften einer Organisation für das Meistern von hochkomplexen Herausforderungen. Man kann das Verfahren vergleichen mit einem großen Orchester, das eine klassische Symphonie spielt oder mit der Aufführung einer Oper, wo Orchester und Sänger sich zu einem Gesamtkunstwerk zusammenfügen.

Begonnen haben wir daher mit dem größten Ministerium Griechenlands, das mit Kostis Hatzidakis einen höchst kompetenten und innovativen Minister mit Leadership-Qualitäten hat. Das Ministerium hat eine Schlüsselfunktion für das Funktionieren des Landes und seiner Organisationen. Es administriert die Hälfte Griechenlands – mit Mitarbeitern, die sehr kompetent sind. Aber es fehlen ihnen die für das Meistern der heutigen Komplexität nötigen Komplexitätstools, die kybernetischen Hebel, unter anderem die Naturgesetze der Selbstorganisation und Selbstregulie-

rung, Intelligenzverstärkung und des Stimmungsumschwunges heraus aus der Resignation.

Das Geld der Hilfsmaßnahmen kommt in der Wirtschaft nicht an – bei den Menschen und in den Unternehmen – oder nur zu einem verschwindend kleinen Teil. Die ökonomischen Maßnahmen drehen also weitgehend leer durch, die Länder und ihre soziales Gewebe verarmen, verkommen, verrotten ...

In den bisherigen Hilfsprogrammen zur Bekämpfung der Finanz-, Banken- und Schuldenkrise wurde in allen Ländern das wichtigste Element so gut wie völlig übersehen – das sind die zahllosen Organisationen eines Landes, die alle funktionieren müssen, damit die Hilfsprogramme überhaupt greifen können. Geld oder Bürgschaften zu geben und Zinsen zu senken genügt ja nicht, denn diese gut gemeinten Maßnahmen müssen effektiv und effizient umgesetzt werden. In einer modernen Gesellschaft geschieht das durch unzählige Organisationen der verschiedensten Art, seien es Wirtschaftsunternehmen, die Organisationen des Gesundheitswesens, des Bildungsbereiches und der Administration.

Was wir in diesem Fall in Griechenland tun, hat mit herkömmlicher Beratung so gut wie nichts zu tun. Von ‚Beratern‘ haben die Griechen – wie die meisten anderen Länder auch – die Nase gestrichen voll. Vielmehr befähigen wir die Führungskräfte und MitarbeiterInnen des Ministeriums, ihre Lösungen selbst zu finden. Um noch einmal auf Frank zurückzukommen: Wir können mit unseren Syntegrationsmethoden z.B. bei den jungen Griechen erreichen, dass sie einen Sinn finden, indem sie sich für eine Aufgabe einsetzen, ein Werk zu schaffen helfen, oder ihren Sinn im Dienste an anderen Menschen und für ihr Land finden. Ich bin überzeugt, dass Sinn in den derzeitigen zum Teil brutalen Herausforderungen eine neue, noch weitgehend brach liegende soziale Energie ist, denn wie gibt man als Führungskraft anderen Menschen täglich die nötige Kraft und woher bekommt man sie selbst. Frankls Lehre vom Lebenssinn ist dafür überzeugender als alle Motivationslehren zusammen.

**WertePraxis:** Inwieweit handelt es sich bei Ihrer Syntegrations-Methode auch um einen Prozess des ‚gemeinschaftlichen Nachdenkens‘, in dem man zu Lösungen, bzw. Handlungsoptionen kommt, die ein Einzelner oder ein paar Wenige gar nicht mehr erkennen könnten? Was ist das tiefgreifend Neue an dieser Form der Kommunikation? Und wodurch wirkt sie so außerordentlich vertrauensbildend?

**Prof. Malik:** Durch das Syntegrationsverfahren kommt es zum Vernetzen des gesamten Wissens der TeilnehmerInnen, sowie zur assoziativen Verstärkung ihrer Intelligenz und Kreativität. Gerade die schwierigsten Phasen des Führungsprozesses und die oft darin steckenden Blockaden werden dadurch sogar zu Verstärkern von Kraft und Effektivität. Dies ist die Phase der Meinungsbildung, der Schaffung eines Konsenses auf der Ebene des größten gemeinsamen Zählers – und eben nicht des kleinsten gemeinsamen Nenners, wie es mit herkömmlichen Verfahren üblich ist.

Gerade das „gemeinschaftliche Nachdenken“ ist eine der faszinierenden Dimensionen der Syntegrations-Methoden. Sie ermöglichen eine neue Art der Gemeinschaftlichkeit und des Partizipierens und auch eine neue Art des ‚sich selbst koordinierenden Nach- und Zusammendenkens‘. Mit Syntegration können das Denken – und sogar das Fühlen – von 40 Personen und weit mehr kommunikativ so vernetzt werden, dass sie wie ein einziger großer Kopf kohärent ‚zusammendenken‘. Es ist eine neue Sozialtechnologie des Problemlösens. Es kommt zur Freisetzung von ungeahnter sozialer Energie, zu Aufbruchsstimmung und einem Motivationsschub. Die Menschen erleben oft zum ersten Mal im Leben die fast magische Kraft des perfekten, friktionsfreien Funktionierens für das Schaffen einer gemeinsamen optimalen Lösung.

Mit Syntegration schaffen wir stabiles Vertrauen gleich in mehreren Dimensionen: In die eigenen, persönlichen Lösungs-Fähigkeiten und in jene der ganzen großen Zahl von Mitwirkenden. Vertrauen auch, dass Menschen gemeinsam „Wunder“ bewirken können, wenn sie richtig kooperieren, statt sich

durch falsch verstandene Konkurrenz gegenseitig zu blockieren – und auch Vertrauen, dass selbst revolutionärer Wandel schnell und zuverlässig herbeigeführt werden kann.

gen direkt von Vertrauen ab“, sagen Sie. Warum?

**Prof. Malik:** Vertrauen in Organisationen ist die Voraussetzung – der Katalysator, das Enzym, wie auch immer –

samer Führung und eine der wichtigsten systemischen Bedingungen für das Meistern von Komplexität.

**WertePraxis:** Zum Schluss die berühmte Inselfrage in neuer Form: Je ein Buch dürfen Sie mitnehmen und eine Musik – und in einer Flaschenpost dürfen Sie drei Sätze verwenden. Ich bin gespannt... – und danke schon jetzt für dieses Interview mit Ihnen.

**Prof. Malik:** Meine Musik wäre die Neunte von Dvorak, seine Symphonie aus der Neuen Welt. Diese hätte für mich einen doppelten Sinn bzw. Symbolwert. Das Buch wäre „Think before you Think – Social Complexity and Knowledge of Knowing“, das Stafford Beer leider nicht mehr vollenden konnte. Die drei Sätze wären wohl:

Von Immanuel Kant das Motto der Aufklärung: Habe Mut, Dich Deines Verstandes... ohne Leitung eines anderen... zu bedienen.

Das Sprichwort: Tu was Du kannst; da wo Du bist; mit dem, was Du hast.

Und von Peter Drucker: Das neue Management ist eine Brücke zwischen Zivilisation und Kultur.



**WertePraxis:** Vertrauen spielt in Ihrer Management-Lehre ja in jeder Hinsicht eine zentrale Rolle. Bevor wir darauf kommen, würde mich interessieren, was Vertrauen für Sie ganz persönlich bedeutet – zumal Sie ja auch begeisterter Alpinist sind. Wie hängen Bergsteigen und Vertrauen zusammen?

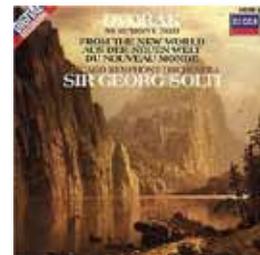
**Prof. Malik:** Wenn man diesen verrückten Sport schon betreibt – die ‚Eroberung des Unnützen‘, wie es einer der ganz großen Alpinisten, Lionel Terray, formulierte – und dennoch alt werden will, dann muss man Vertrauen haben können in sich selbst, in seine Kondition, die körperlichen und geistigen Fähigkeiten, in seine Instinkte und Reflexe, in die Beherrschung der Sicherungstechnik und in die Einschätzungskraft des Wetters. Man kann lernen, sich so gut vorzubereiten, dass man dieses nötige Vertrauen in sich selbst haben kann und auch die daraus fließende innere Ruhe.

**WertePraxis:** Für Sie ist Vertrauen ein zentraler Grundsatz wirksamer Führung: „Wirksamkeit und Leistung hängen

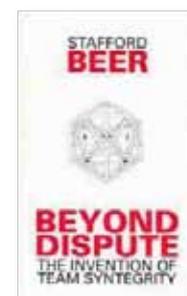
für die Motivation. Daher ist Vertrauen einer meiner sechs Grundsätze wirksamer, professioneller und menschengerechter Führung, die ich im Buch „Führen Leisten Leben“ als Kern von richtigem und gutem Management im Jahr 2000 dargelegt habe. Schon ab 1984 war es Standardthema meiner Management-Seminare, denn meine Bücher schreibe ich grundsätzlich erst dann, wenn ich die Wirkung meiner Thesen in der Auseinandersetzung mit den Teilnehmern meiner Seminare und Vorträge erfahren habe. Erst 2002 schrieb dann Reinhard Sprenger sein schönes, kleines Buch „Vertrauen führt“. Ich selbst hätte ein Buch über Vertrauen etwas anders angelegt und weit stärker in den Zusammenhang mit Komplexität gebracht, aber Sprengers Buch war eine zeitgerechte Bereicherung der Managementliteratur und hat zurecht bis heute großen Einfluss auf die Schulungs- und Coaching-Szene.

Vertrauen schaffen, Vertrauen erhalten, Vertrauen weder zu beschädigen noch zu zerstören sind Kernelemente wirk-

#### Hör-/Lesetipp:



Sinfonie 9 – Aus der Neuen Welt  
Antony Dvorak



Beyond Dispute  
Das letzte Buch von Stafford Beer

## AUS DEM BUSINESS

## Vertrauen – ein Wert mit Aufforderungscharakter

**Sich trauen. Dazu gehören Mut und eine bewusste Entscheidung. Vertrauen ist ein aktiver Schritt, wer diesen Schritt geht, lässt sich auf etwas ein. Er beinhaltet ein Risiko. Es gibt keine Garantie für seine Richtigkeit. Er kann schief gehen, wenn ich mich auf Menschen einlasse, auf Kunden, auf ein Unternehmen oder – auf mich selbst.**

Das Vertrauen zu haben, dass das, was ich tue, richtig ist und immer einen Sinn hat, auch wenn ich ihn noch nicht erkenne – das ist mutig. Vielleicht fehlt dieser Mut heute mehr denn je. Und zwar in zweierlei Hinsicht:



Hier gilt noch der ‚Handsclag‘.

### Im beruflichen Kontext

Schließen Sie noch die Verträge per Handschlag oder Vereinbarungen, in denen das Wort, ein Blick genügt, um verbindliche Zusagen zu geben? Die meisten Geschäfte werden wohl schriftlich fixiert, Verträge sichern uns ab. Wir können im Zweifelsfall etwas einklagen und erfahrenes Unrecht wieder gut machen. Absicherungen gelten als Zeichen von Professionalität. Und dennoch: die meisten meiner eigenen Aufträge entstehen auf Vertrauensbasis, nämlich per Handschlag und mündlicher Zusagen. Bisher bin ich immer gut damit gefah-

ren. Ich kenne aber auch die Skepsis von Kollegen, die dies als Naivität belächeln. Und ich kenne auch die Rückmeldung von Kunden großer Organisationen, die nach Jahren vertrauensvoller Zusammenarbeit einen schriftlichen Vertrag wünschen, weil deren Revision solche mündlichen Vereinbarungen beanstanden.

In Organisationen und Unternehmen sind wir umgeben von Kontrollinstrumenten, die ein gehöriges Maß an Misstrauen zeigen: Zeiterfassungssysteme, Zielvereinbarungen, Leistungskontrollen, Reportings und Verträge aller Art. Die Kontrolle ist eins der klassischen Führungsinstrumente und es ist ein interessantes Spannungsverhältnis, wie viel Kontrolle das Vertrauen braucht und umgekehrt. Organisationen kommen ohne die Schwesterntugend Kontrolle nicht aus. Sie als Tugend zu sehen, heißt, sie in einem guten Maß anzuwenden. Sie gehören zusammen, sind kein ‚entweder oder‘, sie schließen sich nicht aus. Im Führungsalltag eine gute Balance zu erreichen, ist eine Kunst. Und es wird immer schwieriger in Zeiten zunehmender Komplexität, die Kontrolle und das Vertrauen abzuwägen. Wie viel Kontrolle ist nun richtig und wie viel Vertrauen? Führungskräfte stellen sich oft die Vertrauensfrage in Kombination mit ihrem Menschenbild. Gehen sie davon aus, dass Menschen arbeiten wollen, etwas bewirken wollen, einer Tätigkeit einen Sinn geben wollen? Dann ist das Vertrauen in Mitarbeiter gefragt, das Menschenbild wird aktiviert. Wenn Führungskräfte ihren Mitarbeitern nicht vertrauen, erfolgt der Bumerang-Effekt prompt: ein Viertel aller Mitarbeiter in Deutschland vertrauen ihrem Unternehmen nicht mehr – sie sind laut Gallup Mitarbeiterbefragung 2012 in der inneren Kündigung. Diesen Mitarbeitern fehlt es an emotionaler Bindung an das Unternehmen, sie fühlen sich nicht motiviert. Gallup macht dafür die Führungskräfte verantwortlich. Führungskräfte geben zu wenig Handlungsspielräume, übertragen keine Verantwortung, fördern und entwickeln ihre Mitarbeiter

nicht – vertrauen ihnen nicht! Bindung zum eigenen Unternehmen kann nur wachsen, wenn Verantwortung und Handlungsspielraum gegeben sind – wenn vertraut wird. Ein in der Theorie schlüssiger Kreislauf. Vertrauen als Wirtschaftsfaktor? Demotivierte Mitarbeiter kosten unsere Wirtschaft Milliarden. Ist Vertrauen also ein Wert, der sich rechnet? Aber seien wir ehrlich: Wie viel Vertrauen bringen wir Kunden, Mitarbeitern, Vorgesetzten und Kollege wirklich entgegen? Eine Frage mit Aufforderungscharakter.

### Im persönlichen Kontext

Wo kommt es her, das Vertrauen? Fraglos ist bei dieser Betrachtung das Umfeld relevant, in dem man aufgewachsen ist. Die Erfahrung, auch in schwierigen Situationen aufgefangen zu werden, stärkt natürlich. Letztlich ist das Vertrauen vom Bild der Welt geprägt, das ich mir mache. Wie stehe ich in dieser Welt? Wie ist meine Einstellung zu ihr? Kann ich dieser Welt trauen? Trotz aller Katastrophen, ökologischer, wirtschaftlicher, humaner Natur? Wir sind aufgefordert, eine Antwort zu geben. Es ist eine sehr persönliche und individuelle Entscheidung. Eine Entscheidung, die auch in Anlehnung an ein Konzept entsteht. Oder an einen Glauben, an eine Ordnung, der ich trauen kann. Sich zu trauen, sich anzuvertrauen, bringt Sicherheit. Menschen, die vertrauen, leben sogar statistisch angeblich länger. Wir haben dieses Grundbedürfnis nach Orientierung, nach einem System, dem wir vertrauen können. Welchem Konzept, welchem Glauben trauen wir noch? Auch hierin sind wir gefordert...

[Susanne Vathke]

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

Theodor Storm

## AUS DEM PERSONALMANAGEMENT

## Was hat die Auswahl eines Gebrauchtwagens mit der Auswahl meines Arbeitsplatzes zu tun?

Arbeitsplatz und Arbeitsleistung – in der klassischen Wirtschaftswissenschaft ist beides ein Vertrauensgut. Viktor Frankl hätte seine Freude in der Auseinandersetzung mit der Informationsökonomie.

Anfang der 1970er Jahre untersuchte der amerikanische Wirtschaftswissenschaftler George Akerlof die Auswirkungen des Wissensvorsprungs über mögliche Macken eines zum Verkauf stehenden Gebrauchtwagens. Ergebnis seiner Nachforschungen war, dass Verkäufer lohnende Anreize haben, die wahre Qualität eines ‚Gebrauchten‘ zu verschleiern. Vertraut der Käufer in diesen Situationen den Aussagen, so wird er möglicherweise einen zu hohen Preis für den Wagen bezahlen. Da potenzielle Käufer um die Möglichkeit wissen, unterstellen sie das Vorhandensein und die Verschleierung von Mängeln und kalkulieren das in ihr Angebot mit ein.

Der Gebrauchtwagen ist zum Zeitpunkt des Kaufs ein ‚Vertrauensgut‘, dessen wahre Qualität der Käufer erst im ‚Erfahren‘ gewahr wird. Dieser Anreiz führt zur Einführung von vertrauensbildenden Maßnahmen im Markt. So reduzieren beispielsweise Zertifikate unabhängiger und wissender Dritter, wie zum Beispiel vom TÜV, oder Services, wie eine Probefahrt, oder die Gewährung langer Garantiezeiten die Unsicherheit des Käufers. Im Ergebnis investieren Anbieter, die nichts zu verstecken haben, in diese Zertifikate und automatisch bleiben Gebrauchtwagen nur mit einem Preisabschlag wegen Fehlens glaubwürdiger Signale verkaufbar. Für diese Erkenntnis und den entsprechenden empirischen Nachweis erhielt Akerlof 2001 den Nobelpreis.

Eine vergleichbare Situation zum Gebrauchtwagenkauf stellt das klassische Job-Interview dar. Arbeitgeber und Bewerber tun meist alles, um sich im jeweils besten Licht darzustellen. Eine Vorabüberprüfung aller relevanten Eigen-



schaften ist für beide Seiten unmöglich. Erst bei der wirklichen Zusammenarbeit stellt sich für beide Seiten heraus, inwieweit die in den Gesprächen geweckte Erwartungshaltung erfüllt wird. Vertrauensbildende Signale wie Zeugnisse und Referenzen oder Maßnahmen wie Assessment Center, Probezeiten, Stressinterviews und bisweilen auch zweifelhafte Methoden wie graphologische Gutachten sollen dafür sorgen, den ‚richtigen‘ Mitarbeiter zu finden.

Soweit zu den Gemeinsamkeiten von Arbeitsplatz und Gebrauchtwagen als Vertrauensgut. Doch im Unterschied zum Gebrauchtwagenbeispiel haben es die erwähnten vertrauensbildenden Aspekte bis heute noch nicht geschafft, Unsicherheiten im Einstellungsprozess systematisch zu reduzieren. Somit beginnt ein Bewerbungsprozess vielfach weiterhin mit Misstrauen auf Seiten des potenziellen Arbeitgebers und nicht mit einer Neugier auf die Person. Für Logotherapeuten ist das häufige Versagen der herkömmlich eingesetzten Methoden im Rahmen einer Kandidatenauswahl, das sich in der Folge aufgrund von Fehlbesetzungen im Nichterfüllen von Leistungszusagen, auftretenden Unzufriedenheiten, innerlichen Kündigungen und Burn-Out-Fällen bemerkbar macht, nicht verwunderlich. Denn die Verfahren reduzieren den Bewerber allzu oft auf ihre Kompetenzen oder mit der beruflichen Rolle verträglichen Verhaltensweisen. Das Menschenbild Viktor Frankls hingegen lässt eine solche Reduktion auf den individuellen Beitrag zur Wertschöpfung nicht zu – die Per-

son ist ‚unteilbar‘ und somit nur in ihrer Gesamtheit zu verstehen. Wie kann das in der Praxis funktionieren?

Eine einfache Anregung für ein ‚Kennenlernen‘ zwischen einem Recruiter und einem Bewerber kann in der Auslotung von gemeinsamen Sinn-Räumen liegen. Im Vordergrund sollte dabei nicht ein leistungs- und vergangenheitsbezogenes, sondern interessen-, wert- und zukunftsorientiertes Herangehen sein, welches zu Tage fördert, wohin sich der Kandidat in dem Unternehmen zukünftig entwickeln kann und möchte. Nur der ‚geeignete‘ Bewerber wird dann in einem solchen persönlichen Gespräch Gestaltungsmöglichkeiten entdecken und für sich entscheiden können, inwieweit sie seinem Wertekanon entsprechen. Interessanterweise führt beispielsweise die Nummer 1 unter den beliebtesten Arbeitgebern, die Firma Google, im Rekrutierungsprozess für neue Mitarbeiter Interviews mit mehr als zwanzig Kollegen durch. Die Gespräche finden auf Ebene der Person statt und jeder der Zwanzig muss sich vorstellen können, mit dem ‚Neuen‘ gemeinsam den unbekanntem Sinn-Raum zu erschließen.

Die Wissensarbeiter liefern also als ‚Person‘, nicht als ‚Funktionsträger‘ Leistungen. Ein Gebrauchtwagen ist da etwas ganz anderes – jetzt müssen Ökonomen nur noch von Viktor Frankl lernen, dass Vertrauen keine Eigenschaft von Gütern, sondern ein zutiefst menschlicher Wert ist, der am besten im Gespräch realisiert wird.

{Thomas Weisshaupt}

## AUS DER SINNTHEORIE

**Business-Focus auf Logos & Co.**

Die Sprache der Psychologie ist für Menschen in anderen Berufen zuweilen schwer zugänglich, ebenso wie zum Beispiel die Sprache der Elektrotechnik manchen Psychologen herausfordern kann. Die Begriffe der Logotherapie verdienen fraglos mehr Text und damit auch mehr Zeit zu ihrer genussvollen Bearbeitung. Trotzdem soll durch die folgenden knappen ‚Wortwolken‘ eine Stimmung vermittelt werden, die der Mensch erfahren wird, der sich intensiv, in Begleitung durch einen sinnzentriert arbeitenden Therapeuten oder Coach, mit seiner Lebensgeschichte, seinen aktuellen Fragen und Problemen oder seinen Zukunftsvorstellungen befassen möchte.

<b>LOGOS</b>	meint den situativen und persönlichen Sinn, den ein berufstätiger Mensch findet, indem er aus seinem individuellen ‚Universum‘ von Grundüberzeugungen diejenigen
<b>WERTE</b>	verwirklicht und damit im Einklang mit sich selbst das ihm Bestmögliche im Arbeitsleben einbringt, dabei aber nicht nur für das eigene Ego zweckdienlich – zum Beispiel im Sinne eines reinen Gelderwerbs – handelt, sondern in
<b>TRANSZENDENZ</b>	also in ‚Selbstvergessenheit‘ für andere Menschen oder für eine bedeutende Sache einsteht und diese innere Haltung in jeder
<b>SITUATION</b>	im Arbeitsleben beibehält, um die mit dieser bedeutenden Sache verbundene, gegenwärtige
<b>AUFGABE</b>	zu verstehen als ein an ihn und seine im bisherigen Leben entwickelten Fähigkeiten und Fertigkeiten gerichteter
<b>ANRUF</b>	zur Erfüllung eines Auftrags, der zwar formal wohl durch einen Arbeitsvertrag und durch ein Leistungsversprechen an einen Vorgesetzten begründet ist, im Kern und weit wesentlicher als eine kleine oder große, vom eigenen Leben formulierte Herausforderung in Form einer
<b>FRAGE</b>	vorgelegt wird, deren
<b>ANTWORT</b>	ausschließlich und frei und verantwortlich, also ohne Bedarf an weiterer Motivation durch andere Personen, eben in
<b>SELBSTMOTIVATION</b>	erfolgt, und zwar im Rahmen der Bedingungen, Regeln und Richtlinien, von denen niemand im Berufsleben befreit ist, zu denen aber jeder jederzeit derart Stellung beziehen kann, so dass die damit einhergehenden
<b>ENTSCHEIDUNGEN</b>	schlussendlich seine eigenen sind und er sich damit erlebt als – wenngleich faktisch bedingtes – stets aber fakultativ unbedingtes geistiges
<b>WESEN</b>	das immer mit entscheidet, was es im nächsten Augenblick sein wird und das damit als
<b>PERSON</b>	agiert und in voller Bewusstheit in Distanz gehen kann zu allem, wozu man sich ohne diese Geistigkeit sonst nur reagierend oder sich abregierend verhalten würde und damit anzeigt, dass man entledigt sei von der
<b>FREIHEIT</b>	deren besondere Qualität darin besteht, zu jeder Zeit im Arbeitsleben frei zu sein zur Übernahme von
<b>VERANTWORTUNG</b>	für das im eigenen Leben zu verwirklichende Wahre, Gute und Schöne, dessen Inhalte nicht von außen übernommen werden müssen, da jeder Mensch selbst über ein ureigenes Wertverständnis verfügt, das über das
<b>GEWISSEN</b>	abgetastet wird und das den Menschen intuitiv zum sinnvollen Handeln in der Arbeitstätigkeit auf seelisch gesunde Weise anleitet, solange dieser sich diesen Zugang nicht versperrt, sondern seiner
<b>EXISTENZ</b>	vertraut, mit der er aus sich heraus tritt und darüber in jedem Moment immer einen Schritt mehr ganz zu sich selbst wird.

## AUS DEM COACHING

**Vertrauen zählt....**

**Vertrauen Sie mir – es lohnt sich, diesen Beitrag zu lesen. Vertrauen als Grundvoraussetzung in einen Autor. Haben Sie darüber einmal nachgedacht? Oder vertrauen Sie eher den Rezensenten, die über die Wertigkeit und den Nutzen eines Buches schreiben? Oder vertrauen Sie dem Bekanntheitsgrad eines Autors und lesen Sie nur Bestseller? Oder sagen Sie am Ende gar, eben alles nur getürkt? Am besten vertraue ich mir selbst und verschaffe mir ganz eigenverantwortlich einen Eindruck.**

Wie dem auch sei, eine Dienstleistung, wie das Schreiben eines Buches oder wie ein Coaching benötigt immer einen Vertrauensvorschuss – von dem, der diese Dienstleistung in Anspruch nimmt, für den, der diese Dienstleistung anbietet. Für das Coaching sind zwei Aspekte dabei aus meiner Sicht in den Blick zu nehmen: Wie erfahre ich erstens als Klient, wer eine gute Coachingdienstleistung anbietet und welche Orientierungspunkte empfehlen sich dazu? Und zweitens, wie bedeutsam ist tatsächlich ‚Vertrauen‘, damit ein Coaching wirksam und erfolgreich wird?

Beginnen wir mit dem ersten Aspekt. Dazu muss ich vorausschicken, dass das Wissen über Business Coaching sowohl in den Personalabteilungen, als auch bei den Klienten deutlich zugenommen hat. Coaching ist transparenter geworden und damit sind deutlich gestiegene Anforderungen verbunden. An die Qualifikation der Coachs und an die Effizienz dieser Dienstleistung. Doch was sind konkret die Vertrauenskriterien, die von den Profis in den HR-Abteilungen, von den Klienten und nicht zuletzt von den Coachs selber angelegt werden?

In Deutschland haben sich in den vergangenen Jahren einige Coachingverbände gegründet. Damit werden auch von Seiten der Coachs Standards, sowohl zur Ausbildung, als auch zur Qualitätssicherung nach der Ausbildung festgelegt. Einige dieser Verbände bieten aus meiner Sicht gute Anhaltspunkte.

Vor dem fachlichen Hintergrund gehören dazu eine fundierte methodische Zusatzausbildung [z.B. 400-500 h Ausbildung in systemischer Beratung] und eine entsprechende Coachingsausbildung, die mindestens einen Umfang von 180 Std. einschließlich Selbststudium bzw. Peergruppenarbeit umfassen sollte. Dazu kommen nach der Ausbildung bestimmte qualitätssichernde bzw. qualitätsfortschreibende Verfahren, wie z.B. ‚Kollegiale Beratung‘ oder regelmäßig nachzuweisende coachingspezifische Fortbildungen.

Für die HR-Abteilungen in den Unternehmen spielt dazu die Feldkompetenz eine zentrale Bedeutung. Sie gehen in der Regel davon aus, dass für das Coaching von Führungskräften Erfahrungen auf der jeweiligen Hierarchieebene, oft noch im entsprechenden Berufsfeld vorliegen. Dazu fordern gerade die großen Unternehmen ein klares Coachingkonzept [Menschenbild, Ausbildung, Prozessverlauf, Methoden und Interventionen, Evaluation der Wirksamkeit], das nicht selten präsentiert werden muss, um zum Beispiel in einen firmeninternen ‚Coachpool‘ aufgenommen zu werden. Da sich in den Unternehmen die methodischen Kompetenzen im Kontext von Coaching erweitert bzw. differenziert haben, werden hier fachlich fundierte Erläuterungen erwartet und gezielte Nachfragen gestellt. Dieser Zugewinn an Kompetenz macht es aus meiner Sicht potentiellen ‚Schwarzen Schafen‘ deutlich schwieriger, eine Schmalspurdienstleistung an den Mann oder die Frau zu bringen.

Klienten vertrauen wiederum auf ihre eigenen Erfahrungen und wenn noch keine vorliegen, dann gerne auf Empfehlungen von Kollegen. Unseriös erscheint eher ‚übertriebene Werbung‘, die Effekte versprechen, die eher unrealistisch klingen, wie z.B. ‚In drei Coachingsitzungen zu 100 % mehr Selbstvertrauen‘ oder, nach einem Coachingprozess bei XY-Coaching ist Ihnen ein Karrieregespräch garantiert‘.

Den zweiten Aspekt unterteile ich zum einen in einen Erfahrungsteil aus meiner langjährigen Coachingpraxis und zum anderen werfe ich einen Blick auf die aktuelle Wirksamkeitsforschung.

Vertrauen zählt, sagt meine Erfahrung – und zwar nicht zu knapp. Und das wird gleich mit dem Vor- bzw. Auswahlgespräch bedeutsam. Der Klient fragt sich nämlich, kann ich dem Coach vertrauen, fühle ich mich bei ihm in guten Händen, kann ich mir vorstellen, dass er mir weiterhelfen kann. Und woran erkenne ich das am besten? Die Neurobiologie bestätigt heute, dass sich in Bruchteilen von Sekunden entscheidet, ob wir einen Menschen sympathisch finden und ihm damit eher intuitiv vertrauen. Dazu wertet das Gehirn in Millisekunden unsere bisherigen Erfahrungen aus und verbindet sie mit dem aktuellen Kontext. Also eher ‚ja‘ – mit diesem Coach könnte es gehen – oder eher ‚nein‘ – da will ich mir lieber noch einen zweiten Coach ‚anschauen‘.

Im Rahmen einer Forschungsarbeit habe ich herausgefunden, dass es bei der Auswahl eines Coachs Unterschiede zwischen Frauen und Männern gibt. Für Frauen ist der Beziehungsaspekt [im Sinne von Vertrauen und Sympathie] entscheidender. Für Männer steht dieser an zweiter Stelle, auch wenn die Abweichung gering ausfällt. Sie fragen wesentlich genauer nach Qualifikationen und Feldkompetenzen des Coachs und beziehen diese Faktoren mehr in ihre Entscheidung mit ein.

Im weiteren Verlauf des Coachings ist es bedeutsam, wie sich der ‚Vertrauensbestätigungsprozess‘ weiter entwickelt. Sieht sich der Klient in der Zusammenarbeit mit mir als Coach eher bestätigt und stellt sich aus seiner Sicht ein Nutzen für ihn heraus, potenziert sich das Vertrauen in den Coach. Diese Dynamik führt bei mir als Coach wiederum dazu, dass auch ich mehr und mehr den Signalen und Rückmeldungen des Klienten vertraue. Der sich einstellende Effekt hat direkte Auswirkungen auf die von mir

gewählten Interventionen. Denn durch das beidseitig gewachsene Vertrauen werden die Interventionen für den Klienten herausfordernder und begünstigen damit wiederum die Entwicklungen beim Klienten. Dadurch bestätigt sich erneut die Wahl des Klienten für den Coach. Zusätzlich kann ich als Coach die beschriebene Dynamik noch dadurch befördern, dass ich mit dem Klienten darüber reflektiere und seinen Anteil des ‚Vertrauensvorschusses‘ ins Zentrum stelle. So entwickelt sich im günstigsten Fall für beide Seiten ein erfolgreiches Coaching.

meist Bezüge zu Ergebnissen aus dem Bereich der Psychotherapie hergestellt werden. So berichtet die Dezemberausgabe 2012 der Zeitschrift ‚Organisationsberatung Supervision Coaching‘, dass unter anderem Empathie [emotionale Wärme und einführendes Verstehen] die Basis für eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Coach und Klient bildet. Im Artikel wird Bezug auf Grawe genommen, der als Psychotherapieforscher als zentrale Wirkfaktoren für eine stimmige therapeutische Beziehung ein warmes, empathisches und kongruentes Verhalten der Therapeuten sowie

Auch eine Forschergruppe an der TU Braunschweig befasst sich in ihren Forschungen mit dem Interaktionsprozess zwischen Coach und Klient. Dabei geht sie davon aus, dass die Wirkungen und die Ergebnisse im Coaching nie ausschließlich vom Verhalten des Coachs beeinflusst sind, sondern in der interaktiven Wechselwirkung erzeugt werden. Auch für sie spielt die Coach-Klient-Beziehung eine wichtige Rolle. Doch sie gehen davon aus, dass dies alleine für einen erhöhten Zielerreichungsgrad nicht ausreicht. „Die Rolle des Coachs erfordert eine gewisse Dominanz. So hat er die Aufgabe, die Struktur und die Rahmenbedingungen des Coaching-Prozesses festzulegen, den Prozess zu steuern und Fragen zu stellen [‚wer fragt, der führt‘]. Der Klient erwartet in der Regel auch dieses Verhalten vom Coach.“ [Inaria, P.M. & Kauffeld, S., 2012: Wann stimmt die ‚Chemie‘ im Coaching? Coaching Magazin 2012,1] Die Ergebnisse zeigen, es kommt, bezogen auf die Wirksamkeit, auf die Mischung von wertschätzendem und dominantem Verhalten des Coachs an.

Vertrauen zählt, doch es müssen weitere Faktoren im Sinne der Wirksamkeit von Coaching berücksichtigt werden. Es bleibt abzuwarten, wie die Forschung dieses komplexe Thema zukünftig aufgreift und welche Rückschlüsse daraus für die Coachingsausbildungen gezogen werden.

[Bertram Kasper]



**Vertrauen – im Coaching unabdingbar.**

Doch was passiert, wenn sich der beschriebene Prozess in dieser Form nicht einstellt? Als Coach thematisiere ich den sich nicht einstellenden Vertrauensbestätigungsprozess, um beiden Seiten eine Umsteuerungs- bzw. Ausstiegsmöglichkeit einzuräumen. Dabei mache ich die Erfahrung, dass der offensive Umgang damit für manche Prozesse förderlich ist und eine Wendung in der Produktivität der Zusammenarbeit einleitet.

Was sagt die coachingbezogene Wirksamkeitsforschung zum Aspekt Vertrauen bzw. vertrauensvolle Beziehung dazu? Voraus zu schicken ist, dass es bisher wenige Studien zu den einzelnen Wirkfaktoren im Coaching gibt, sondern

Offenheit und Vertrauen des Klienten heraussstellte.

Greif hat 2008 ausgehend von Grawe eine Coachingtheorie entwickelt und daraus insgesamt sieben Wirkfaktoren abgeleitet, um sie videobasiert mit geschulten Beobachtern auszuwerten. Auch für ihn ist die „Wertschätzung und emotionale Unterstützung des Klienten durch den Coach“ zentral. Im Ergebnis zeigte sich, dass die geäußerte Wertschätzung des Coaches mit der von den „Klienten/innen eingeschätzten Häufigkeit der Reflexion ihres Verhaltens nach dem Coaching sowie mit der Zielreflexion positiv korrelierte“.

**„Ich war immer auf der Suche nach Stärke und Vertrauen im Außen, aber es kommt von innen heraus und da ist es immer.“**

Anna Freud,  
Begründerin der Kinderpsychologie

## AUS DER UNTERNEHMENSGRÜNDUNG

## Wie viele Zahnbürsten braucht der Mensch?

Lukas Müller, 18 Jahre alt, steht kurz vor dem Abitur, liest die Zahlen zum Wirtschaftswachstum in den G-7 Ländern, die von 5,1 Prozent in 1960 auf 1,3 Prozent in 2010 gesunken sind. Unabhängig ihrer Farbe und Ausrichtung verkündet die Politik, wir brauchen in Europa mehr Wirtschaftswachstum. Der Refrain aus den zahlreichen Krisen lautet: mehr Umsatz, mehr Gewinn, mehr Wachstum! Kann diese Rechnung aufgehen und kann Lukas darauf vertrauen, dass er im Bereich der Konsumgüter einen gut bezahlten Job finden kann?

Wenn sich Lukas in seinem Zimmer umschaut, so fehlt nichts: Möbel, Kleidung, Elektronik, Zahnbürsten und Kosmetik sind bereits im Überfluss vorhanden, es befinden sich knapp 500 Produkte in seinem Zimmer. Mal angenommen, die Wirtschaft würde um 3 Prozentpunkte im Jahr wachsen, so müssten deutsche Unternehmen in 25 Jahren doppelt so viel umsetzen wie heute und der Bürger müsste doppelt so viel kaufen. Lukas erkennt sofort, dass er einen sehr gut bezahlten Job braucht, um dieses Wachstum mitzutragen. Auch seine Kinder werden noch besser, noch üppiger ausgestattet werden müssen, als er heute. Nur – wie soll das realisiert werden? Lukas müsste zum Beispiel doppelt so teure Betten kaufen wie heute. Zwei Betten pro Person machen keinen Sinn und eine Lastwagenladung voller Zahnbürsten auch nicht. Nur ein Auto pro Person und Haushalt wird das Wirtschaftswachstum nicht fördern, also braucht es teurere Autos – mehr Luxus, mehr Komfort, oder jeder fährt einen Zweitwagen.

Wird Lukas allen Ernstes diesem System vertrauen? Wird er sich auf den Weg machen, um in die Fußstapfen der Unersättlichen zu treten? Oder [ver]traut er sich, einen ganz anderen Weg einzuschlagen...? Wie die beiden jungen Männer, die eigene Unternehmen aufbauten, mit denen Sie anderen Menschen die Fähigkeiten und Fertigkeiten

vermitteln, damit diese wiederum ihr eigenes Business gründen können:

Julian Murrell ist selbständiger Internetunternehmer aus Berlin. Nach dem BWL Studium, das er als Diplom-Kaufmann abschließt, hat er zunächst zwei Jahre lang im internationalen Vertrieb in Paris und Luxemburg gearbeitet. Er ist der Meinung, dass wirkliche Zufriedenheit im Leben nicht in einem augenscheinlich ‚sicheren‘ Job zu finden ist. Wenn es für ihn so etwas wie Zufriedenheit gibt, dann außerhalb der eigenen Komfortzone.

Nach mehreren Jahren im Angestelltenverhältnis in verschiedenen Unternehmen kommt Murrell zu dem Schluss, dass es nicht möglich ist, ein Berufsleben lang von einer Wertestruktur in die nächste Wertestruktur unterschiedlicher Unternehmen zu wechseln. Im Zweifelsfall bedeutet das auch, sich gehörig verbiegen zu müssen, wenn die eigenen Werte sich denen des Unternehmens nicht unterordnen lassen. Nach einigen Monaten Auszeit und Fortbildung steht die Entscheidung, sich im Bereich Internetmarketing selbständig zu machen. Nach drei Jahren und einigen Fehlschlägen hat Julian Murrell seine Nische gefunden und ist glücklich darüber, genau die Arbeit zu machen, die ihm Freude bereitet.

Kris Steljes ist 23 Jahre alt, Geschäftsführer der KS Media GmbH und hilft Menschen dabei, ein eigenes Internetunternehmen aufzubauen und groß zu machen. Kris hat weder Abitur noch hat er studiert. Er hat sein Geschäftsmodell gestartet, nachdem er zwei Jahre lang Fließbandarbeiter bei Mercedes-Benz war. Davor hat er eine Ausbildung zum Fahrzeuglackierer gemacht.

Wie entsteht ein solcher Wandel – vom Fließbandarbeiter zum erfolgreichen Jungunternehmer? Das klingt ja beinahe kitschig wie ‚vom Tellerwäscher zum Millionär‘. Nun, angefangen hat es einfach damit, dass Kris ein Gedanke kam: „Ich will mehr aus meinem Leben machen“. Damals fiel Kris ein Buch von

Anthony Robbins in die Hände, in dem eine für Kris ganz entscheidende Frage stand: „Warum gehen Sie jeden Tag zur Arbeit?“ Für ihn war diese Frage damals völlig abstrakt. Er dachte: „Weil ich muss, warum sonst?“ Aber er begann, seinen Lebensstil zu hinterfragen und erkannte, dass jeder die Chance hat, selbst frei zu entscheiden, was man arbeitet, wann man etwas verändert



Der Weg in die Selbständigkeit – ohne Selbstvertrauen nicht möglich

und wie es verändert wird. Welch kluger Gedanke für einen damals 20-jährigen. Und: Ohne Vertrauen in sich selbst, in seine Ziele und den unbedingten Willen, hätte er niemals sein Unternehmen aufbauen können. Wenn man sich nicht selbst vertraut und sich deshalb auch nicht traut, dann ist das Beschreiten neuer Wege unmöglich.  
[Ulrike Demmel]

**„In einer solchen Welt kann man nur zusammenleben, wenn man nicht Misstrauen zur Grundlage seiner menschlichen Handlung macht. Was wir brauchen, ist Mut zum Vertrauen.“**

Hans-Günther Sohl [1906-1989]  
Ehrenpräsident BDI

## Resilienz und Selbst-Vertrauen stärken mit den TRUST-Tools

Allgemein meint Resilienz ja im psychologischen Sinne die psychische Widerstandskraft, die Fähigkeit eines Menschen, auf Herausforderungen im Leben flexibel reagieren zu können. Das Konzept der Resilienz ist eng verbunden mit dem Salutogenese-Konzept von Aaron Antonovsky und dem nach ihm definierten Kohärenzgefühl [sense of coherence].

### Nutzungsabhängige Neuroplastizität

Neurobiologische Forschungsergebnisse bringen inzwischen mehr Transparenz für die Wirksamkeit psychologischer Interventionen. „Neurons that fire together, wire together“, oder wie der Hirnforscher Gerald Hüther sagt: „Das Gehirn wird so, wie man es mit Begeisterung“ benutzt. Dieses Prinzip der nutzungsabhängigen Neuroplastizität zählt zum Fundament von TRUST. Der TRUST-Ansatz basiert einerseits auf neurobiologischen Erkenntnissen und andererseits auf den Konzepten: Salutogenese, Resilienz und Positive Psychologie. In den beiden Büchern: Trauma und Krise bewältigen – Psychotherapie mit TRUST, Diegelmann C. [2011]; Klett-Cotta und Diegelmann C. & Isermann M. [2012]: Kraft in der Krise. Ressourcen gegen die Angst, Klett-Cotta, finden Sie mehr über das Vorgehen mit TRUST mit vielen Übungen und praktischen Beispielen.

Inzwischen gibt es eine Vielzahl von Resilienz-stärkenden TRUST-Tools, die auch im Kontext von Coaching und Potentialentwicklung hervorragend einsetzbar sind. Der trustKoffer enthält eine Sammlung von TRUST-Tools.



Beispielsweise können die mehrsprachigen trustKarten praktisch in allen Lebenslagen zur Anregung innerer Prozesse genutzt werden. Auf den 50 Karten steht jeweils ein Begriff, der zu spontanen Assoziationen einlädt. Seitdem dieses Tool auch beim Deutschen Psychologen-Verlag erhältlich ist, haben die trustKarten in vielen Settings einen festen Platz eingenommen, beispielsweise auch auf Intensivstationen oder im Hospiz, aber auch in nichtklinischen Praxisfeldern.

### Braincatering mit den trustBildern

Mittlerweile gibt es auch gewissermaßen als „große Schwester“ der trustKarten die trustBildern, ein Set von 64 Ressourcenfotos. Auch die Arbeit mit diesem Tool ermöglicht es, in kurzer Zeit völlig unerwartete ego-states wachzurufen und ermöglicht so einen „gespürten“ Kontakt zu individuellen Ressourcen. In dem Manual zu den trustBildern gibt es zahlreiche Anwendungsmenüs für Gruppen oder Singles. Der Begriff Braincatering unterstreicht dabei das Motto: Es ist wichtig darauf zu achten, womit man sein Gehirn „füttert“.

Die neue Fachrichtung der Positiven Psychologie hat wie die Traumatherapie einen Perspektiven- und auch einen Paradigmenwechsel nicht nur für die Psychotherapie angestoßen. Die Positive Psychologie ist nicht zu verwechseln mit: „Denk positiv“. Barbara Fredrickson hat das theoretische Modell der „broaden-and-build theory of positive emotions“ entwickelt. Sie hat in sehr vielen Studien aufzeigen können, dass durch die bewusste Aktivierung von positiven Emotionen eine Zunahme von Wohlbefinden und eine Stärkung der Resilienz erfolgt. Doch es gehört Mut dazu, gewohnte Reaktionsmuster durch eine gezielte Aktivierung positiver Emotionen, beispielsweise für den Umgang mit Krisen oder Krankheiten, zu verändern. Mich ermutigen dabei immer wieder Erfahrungsberichte von Menschen, die trotz eines schweren Schicksals zu einem Leben mit Freundlichkeit und Freude zurückgefunden haben. Einer davon ist Viktor Frankl. Historisch gesehen könnte man die Arbeit von Viktor Frankl bereits als Beginn der späteren Fachrichtung Positive Psychologie ansehen. Besonders in dem Buch „Trotzdem Ja zum Leben sagen“ beschreibt er, was ihm in den schrecklichsten Momenten seiner Zeit im Konzentrationslager geholfen hat. Die Kraft der Vorstellung wird hier sehr anschaulich. Über diesen Weg der bewussten Imagination und Vertiefung in eine andere Situation gelang Frankl das mutige Überleben dieser widrigsten Lebensumstände.

Wenn Sie mehr über TRUST und die Anwendung der TRUST-Tools erfahren möchten, besuchen Sie die websites: [www.idinstitut.de](http://www.idinstitut.de) und [www.trustandgo.de](http://www.trustandgo.de)



Im speziell konzipierten Curriculum TRUST-Resilienztraining können Sie den TRUST-Ansatz mit zusätzlichen Facetten in einem interdisziplinären Kooperationsnetzwerk von ausgewiesenen ExpertInnen und etablierten Fortbildungsinstituten innovativ und praxisnah kennenlernen. **Der nächste Basiskurs findet in Kooperation mit der Deutschen Psychologen Akademie vom 25.-29. August 2013 in Berlin statt.**

**Christa Diegelmann**

## AUS DER PERSONALENTWICKLUNG

## Gedanken zu Vertrauen und Zusammenarbeit

Im Rahmen eines Personalentwicklungsprojektes waren mehrere kleine und mittelständische Unternehmen beteiligt. Die Unternehmen konnten mit Unterstützung externer PE-Experten an betriebspezifischen Themen arbeiten, MitarbeiterInnen konnten an begleitenden Weiterbildungsseminaren teilnehmen und in unterschiedlichen Kontexten ihre Erfahrungen mit Kolleginnen und Kollegen zur Diskussion stellen. Die betrieblichen Prozesse wurden unmittelbar durch die externen Personalentwickler begleitet. Diese Arbeitsweise ermöglichte eine bedarfsorientierte Prozessbegleitung.

Für Unternehmen sind solche Projekte, neben den damit verbundenen zeitlichen und finanziellen Aufwendungen, vor allem eine Chance, an ihren Problemen zielgerichtet zu arbeiten. Projekte dieser Art bleiben aber eine Ausnahme im unternehmerischen Alltag. Deshalb sind Überlegungen naheliegend, die Unternehmen in die Lage versetzen, mit ihren begrenzten Ressourcen im Unternehmensalltag eine größere Wirkung erzielen zu können. Kooperative, unternehmensübergreifende Formen der Zusammenarbeit können da durchaus das Mittel der Wahl sein. ‚Einer für Vier‘, ein Personalentwickler für vier Unternehmen, könnte eine solche Variante sein. Ein anderer Weg könnte der Aufbau eines Weiterbildungsprogramms für Führungskräfte in einem Unternehmensverbund sein. Für beide Formate gibt es erfolgreiche Beispiele. Und doch ist das Naheliegende nicht selbstverständlich, weil es voraussetzungsvoll ist.

### Kooperation und Konkurrenz – Auch eine Sache des Vertrauens

Unternehmen kooperieren in vielfältiger Weise entlang ihrer Wertschöpfungsprozesse. Kooperationen basieren auf Institutionen. Im Rahmen von Vereinbarungen und Regelwerken werden die Bedingungen für eine Zusammenarbeit fixiert und mit rechtlichen Institutionen abgesichert. Verpflichtungen, Kontrolle

und Absicherung sind die Säulen, auf denen Kooperationen aufgebaut werden. Diese formellen Regelungen allein begründen aber noch keine erfolgreiche Zusammenarbeit, weder zwischen einzelnen Personen, noch zwischen sozialen Systemen wie Unternehmen es sind. Die informellen ‚Räume‘ sind es, die Strukturen zum Klingen bringen! Und diese Räume bilden sich aus durch die Begegnung von Personen. In der Begegnung entsteht etwas, was wir eine Beziehung nennen. Wir stellen Verhalten unter ein wechselseitiges Erwartungskalkül. Dadurch entstehen ‚[Selbst-]Bindekräfte‘, die für die Wirksamkeit von formellen Absprachen bedeutsam sind. Der persönliche Kontakt dient also dazu, den möglichen Kooperationspartner mit seinen Interessen und den damit verbundenen potentiellen Risiken genauer kennenzulernen. Die persönliche Begegnung bietet aber auch den Raum für die Entwicklung einer emotionalen Verbindung. Das ist deshalb bedeutsam, weil Vertrauen nicht nur rational begründbar ist. Vertrauen erweist sich genau dann als handlungsrelevant, wenn Situationen durch Ungewissheit gekennzeichnet sind. Dann wirkt Vertrauen beflügelnd, weil Glauben möglich ist. Der Glauben an die Wahrhaftigkeit des Gegenüber. Über die ethischen Grundlagen des Vertrauens wäre an anderer Stelle weiter nachzudenken.

Für die weitere Gedankenführung halte ich fest, dass Vertrauen entsteht und wächst im sozialen Nahverhältnis. Was bedeutet das für die Entwicklung von Kooperationen zwischen Unternehmen, insbesondere dann, wenn diese auf einem Feld entwickelt werden soll, auf dem die Unternehmen auch potentiell als Konkurrenten auftreten können? In dem eingangs skizzierten Beispiel geht es um den internen und externen Markt der Fach- und Führungskräfte im Bereich ‚Personenbezogener Dienstleistungen‘ unter dem Vorzeichen des demographischen Wandels. Eine unternehmensübergreifende Personalentwicklung ist mit einer größeren Transparenz

der betriebspezifischen Stärken und Schwächen der Kompetenzen und unternehmenskulturellen Führungs- und Anreizsystemen verbunden. Daraus kann prinzipiell ein Nachteil/Vorteil entstehen, wenn der Personalentwickler diese Informationen nutzt und, entgegen seines Auftrages, diese Informationen zum Vor-/Nachteil einzelner Unternehmen nutzt. In diesem Falle wäre die Grundlage für eine Zusammenarbeit nicht mehr gegeben. Das gemeinsame Vorhaben wäre gescheitert.

### Vertrauen wächst aus Erfahrung

Kooperationen brauchen gute gemeinsame Erfahrungen der Akteure. Deshalb empfiehlt sich zu Beginn eines Kooperationsvorhabens die Bearbeitung eines risikominimalen Themas. Dieses Vorgehen ermöglicht allen Akteuren das wechselseitige Kennenlernen der jeweiligen Interessen, individuellen Arbeits- und Verhaltensweisen. Auf diese Weise entstehen Situationen, in denen Vertrauen geschenkt und empfangen werden kann, Glaubwürdigkeit und Verbindlichkeit erlebt werden kann. Vertrauen kann und muss wachsen. Mit Geduld und sorgsamer Pflege. Von allen Beteiligten. Krisen und Auseinandersetzungen eingeschlossen. Und dann können sehr erfolgreiche Verbünde entstehen.

[Hanswalter Bohlander]



Vertrauen wächst im sozialen Nahverhältnis.

**LESENSWERT**

Anne und Nikolaus Schneider zeigen, wie Vertrauen gelingen kann. Denn sie sind sich sicher: Es lohnt sich, Vertrauen immer wieder neu zu wagen, auch wenn man im Leben schon schwere Enttäuschungen erleben musste. Ihr Buch macht Mut, trotz aller Enttäuschung immer wieder neu zu hoffen, neu zu vertrauen und das Leben zu lieben.



Schneider A.,  
Schneider N.:  
Vertrauen. Was in  
unsicheren Zeiten  
wirklich trägt,  
Adeo Verlag,  
2013

**Vertrauen ins Vertrauen**

Vor langer Zeit wanderte ein weiser Mann durch das Land.

Eines Tages, als er an einem Dorf vorbeikam, wurde er von einer Frau angesprochen, die ein krankes Kind auf dem Arm hatte. Sie sagte, er solle diesem Kind helfen.

Er ging mit ihr in das Dorf und eine Menschenmenge versammelte sich um ihn. Er sprach ein Gebet für das Kind und wollte das Dorf verlassen. Einer der Dorfbewohner schrie ihn an und sagte: „Glaubst du wirklich, dass da, wo alle Medizin versagt hat, ein Gebet helfen soll?“

Der weise Mann sagte zu ihm: „Du hast ja keine Ahnung und das, was du sagst, ist ziemlich dumm!“

Da wurde der Dorfbewohner zornig und schäumte vor Wut. Sein Herz schlug schnell, er schwitzte und seine Fäuste ballten sich. Er presste die Zähne aufeinander, so dass es ihm fast wehtat. Der Weise schaute ihn an und bevor der Dorfbewohner ihn angreifen konnte, sprach er: „Wenn dich ein einziger Satz so wütend macht und bereits solche körperlichen Symptome bei dir verursacht, wieso sollen dann bitte schön meine Worte an das Kind nicht dieselben Kräfte haben?“

An diesem Tag hatte der Weise so gleich zwei Menschen geheilt.....

[Quelle unbekannt]

**LebensWerte-Kartenbox  
Die 5. Auflage ist da.**

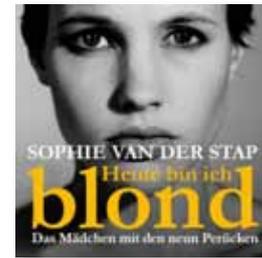
Sie finden in der Box über 400 Wertebegriffe, die wir nach einer kompletten Duden-Analyse für Sie zusammengestellt haben. Alle Werte wurden redaktionell bearbeitet und bereits vielfach in Training, Coaching, Ausbildung, Erziehung, Therapie und Selbstreflexion eingesetzt.



Weitere Infos unter  
[www.werteanalyse.de/lebenswerte](http://www.werteanalyse.de/lebenswerte)

**HÖRENSWERT**

„Was wir hören, ist ein tiefer, zu Herzen gehender Monolog fesselnd-transparenter Klangrede. Mönkemeyer lässt die Saiten tanzen. Er hüpfert und springt, schwingt sich auf, lässt die Dynamik an- und abschwellen und den mit einem Barockbogen erzeugten Tönen ihr heiter-abgezirkeltes Eigenleben. Und wenn er in den Allemanden und Sarabenden mit kluger, geradezu ziselierter Phrasierung nachdenkliches musikalisches Philosophieren erzeugt, dann bekommen diese langsamen Sätze in den Bachschen Cellosuiten urplötzlich ein derart nachhaltiges, überzeugendes Gewicht, dass man sich kaum vorstellen kann, sie auch nur einen winzigen Deut anders spielen zu dürfen. Kein Zweifel: So muss Bach – der Bratschenspieler, der eben kein Cellist war – es sich gedacht haben.“  
*leicht geändert übernommen von BR Klassik, 20.02.2013*

**SEHENSWERT**

Sophie hat gerade angefangen zu studieren, als die Diagnose Krebs schlagartig ihr Leben verändert. Doch sie kämpft. Sie will leben, trotz Behandlung – Träume, Partys, Lachen, Flirten, Sex – Sophie möchte auf nichts verzichten. Neun Perücken werden dabei zu ihrem neuen Lebenselixier: Mal mutig wild, kühl erotisch oder romantisch verspielt, je nach Haarfarbe und Frisur kommt ein anderes Stück Sophie zum Vorschein. Sie entflieht dem Krankenhausalltag, feiert ausgelassen mit ihrer langjährigen Freundin Annabel und verliebt sich in Rob, ihren besten Freund. Mit Humor, Mut und Zuversicht sagt Sophie trotzdem Ja zum Leben. Heute bin ich blond – der Kinofilm läuft seit Ende März in Deutschland.

van der Stap, S. 2009:

Heute bin ich blond:

Das Mädchen mit den neun Perücken,  
Knauer Verlag

**Vertrauen ist wie die Luft,  
die uns umgibt, und von  
der wir erst Notiz nehmen,  
wenn sie dünn wird.**

Verfasser unbekannt