

Wie entsteht Vertrauen?



Frau Hof-Glatz, warum ist Vertrauen so wichtig für unser seelisches Wohlbefinden?

Vertrauen ist die Fähigkeit, das eigene Verhalten und das anderer einzuschätzen und vorherzusagen, um sich darauf zu verlassen. Das gibt Orientierung und Zuversicht. Eine positive Einstellung hemmt die Angst- und Stressentwicklung. Menschen mit einem positiven Selbstwertgefühl haben mehr Akzeptanz bei anderen und sind belastbarer. Sie verfügen über mehr positive Verstärker, haben weniger Angst und neigen weniger zu Depressionen und sind damit auch weniger krankheitsanfällig - kurz, sie schöpfen aus dem Vollen, denn ihr „Glas ist stets halb voll“.

„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

Wie entsteht Vertrauen eigentlich?

Der Entwicklungspsychologe Milton Erikson spricht vom Urvertrauen, das sich während der ersten einhalb Lebensjahre entwickelt, wenn die Bedürfnisse eines Kindes, beispielsweise nach Nahrung und liebevoller Zuwendung, verlässlich befriedigt werden. Dann entsteht eine Beziehung zu einer oder mehreren Bezugspersonen, aus der sich das Gefühl der Verlässlichkeit entwickelt. In der zweiten Hälfte des ersten Lebensjahres festigt sich die Bindung an die Bezugsperson. Findet diese Versorgung nicht statt, entsteht nach Erikson ein Urmisstrauen. Es entwickeln sich Unsicherheit und Ängstlichkeit, die das Verhalten im weiteren Leben prägen. Diese Menschen begegnen ihren Mitmenschen misstrauisch, sind verschlossen und ängstlich.

Neueste Erkenntnisse der Hirnforschung belegen, dass für das Entstehen von Vertrauen und Einfühlungsvermögen die so genannten Spiegelzellen im Gehirn verantwortlich sind. Sie sind bei der Geburt quasi als Grundausstattung vorhanden. Allerdings werden sie nur aktiviert, wenn sich eine Bindung an eine Bezugsperson entwickelt. Dabei wird das Hormon Oxytocin ausgeschüttet, das als Vertrauenshormon bezeichnet wird. Diese Nervenzellen gehen verloren nach dem Prinzip: „Use it or lose it“, wenn sie nicht durch das Vorhandensein einer Bezugsperson aktiviert werden.

Kann man Vertrauen erlernen, wenn man es nicht im frühkindlichen Alter mit in die Wiege gelegt bekommen hat? Geht das überhaupt oder lebt man dann nur noch im Misstrauen?

Erkenntnisse der Hirnforschung legen nahe, dass die Genaktivität eines Menschen von den Lebensumständen aktiviert oder gehemmt wird. Prinzipiell geht man davon aus, dass Vertrauen zu einem späteren Zeitpunkt noch erworben werden kann, wenn die Person positive Erfahrungen macht. Von der Psychotherapieforschung ist bekannt, dass ihr Einfluss hirnpfysiologisch tatsächlich messbar ist. Das Gehirn verändert sich, in dem neue Nervenzentren entstehen, die das Verhalten beeinflussen. Der Erfolg ist umso größer, je früher diese Betreuung einsetzt. Inwieweit frühe Störungen später ausgeglichen werden können hängt auch davon ab, wie stark die seelische oder körperliche Traumatisierung war und wie lange sie gedauert hat. Wenn beispielsweise Säuglinge von Drogenabhängigen tagelang um Nahrung und nächtelang um Zuwendung geschrien haben und das viele Monate andauerte, dann wird es mit Sicherheit schwierig werden, weil sich im Unterbewusstsein Angstmuster und Resignation eingepreßt haben. Je früher die Störung eintritt, umso schwieriger ist sie aufzulösen. Hirnforscher weisen nach, dass sich das Gehirn bei Belastungen seelischer oder körperlicher Art anders entwickelt. Cortisol, das Stresshormon, unterdrückt die Vernetzung von Nervenzellen im Gehirn.

Man sagt: Vertrauen aufbauen dauert lange, es zu zerstören nur Sekunden. Wie kann ich verloren gegangenes Vertrauen wieder zurück gewinnen?

Menschen, die ein Urvertrauen entwickelt haben, verarbeiten Vertrauensbrüche anders als Menschen, die wenig Vertrauen aufbauen konnten. Der große Vorteil dieser Menschen ist ja, dass sie belastbarer sind, weil die vorhandene Vertrauensfähigkeit verhindert, dass sehr viel Stresshormone ausgeschüttet werden. Ihre Basis von Hirnverbindungen verfügt über einen Selbstschutzmechanismus, der Belastungen anders bewertet, so dass sie wieder zu ihrer Ausgangsposition zurückkehren können. Sie denken situationsbezogen, analysieren die Umstände und nehmen Verhaltensänderungen vor. Das bedeutet, sie machen Lernerfahrungen, damit sie in Zukunft solche Situationen vermeiden oder optimieren. Ihre vorhandene Vertrauensbasis entwickelt auch aus schlechten Erfahrungen neues Vertrauen durch Lernprozesse.

Kann Urvertrauen eigentlich durch die schmerzhafteste Erfahrung wie einer Trennung gänzlich zerstört werden?

Wenn wir diese Fragestellung verändern und fragen, unter welchen Umständen Urvertrauen zerstört werden kann, dann ist sie leichter zu beantworten. Traumatisierende Erlebnisse körperlicher oder seelischer Art hinterlassen Spuren im Gehirn. Für Säuglinge sind Verlassenheitsgefühle oder unterlassene Ernährung existenziell bedrohlich und damit traumatisierend. Für Erwachsene sind es andere Extremsituationen, die vom Gehirn als existenziell bedrohlich bewertet werden. Zum Beispiel bei Polizisten und Soldaten können es bestimmte Unfall- oder Kriegserlebnisse sein, bei anderen sind Familienerfahrungen wie Streit oder Vergewaltigung existenziell bedrohlich. Auch eine Trennung kann existenziell bedrohlich erlebt werden, beispielsweise wenn schon frühkindliche Trennungserlebnisse vorhanden waren.

Was passiert in solchen Situationen? Alle Angsterfahrungen werden im Gehirn gespeichert und sind im Unterbewusstsein vorhanden, auch wenn man sich nicht daran erinnert. Dafür ist ein Teil im Gehirn verantwortlich, der als Mandelkern oder Amygdala bezeichnet wird. Er vergisst nichts. Dieser Hirnteil aktiviert immer dann das Alarmsystem des Körpers, wenn er eine Situation mit alten Erfahrungen abgleicht. Dann werden Stresshormone ausgeschüttet, weil dieser Hirnteil einen Notfall zu erkennen glaubt. Diese machen den Körper kampfbereit oder verbreiten Panikgefühle, obwohl sie nicht zugeordnet werden können. Es kommt zu „flash-backs“. Das sind Situationen, die eigentlich nicht bedrohlich sind, aber der Körper zeigt dennoch unkontrollierbar Panikreaktionen. Alpträume und Schlaflosigkeit gehören dazu. Der Mensch verliert die Kontrolle über sich und weiß nicht warum. Dabei ist es wichtig mit therapeutischer Hilfe heraus zu finden, um welche Erleb-

nisse es sich handelt, um Verhaltensstrategien zu entwickeln, auf die man sich verlassen kann. So können Selbstkontrolle und Selbstvertrauen wieder aufgebaut werden. Am Beispiel von Vietnamveteranen oder Entführungsoffern kann man sehen, dass es sehr schwierig ist, je nach Stärke der Belastung und Verarbeitungspotenzial der Betroffenen, dieses Vertrauen wieder herzustellen.

Das Misstrauen hat sich in unserer oft als anonym und kalt empfundenen Gesellschaft immer mehr Platz in den Herzen der Menschen erobert. Warum haben eigentlich so viele Angst davor, zu vertrauen?

Das ist eine sehr komplexe Frage. Aus dem bisher Gesagten leitet sich ab, dass sich in der frühen Kindheit stabile Beziehungen entwickelt haben müssen. Das erfordert die Anwesenheit von Vätern, Müttern oder anderen verlässlichen Bezugspersonen. Ich vermute, dass viele junge Eltern damit überfordert sind, ihren Kindern diese Präsenz zu bieten. Zum einen, weil sie selbst das nicht erlebt haben und daher nicht weitergeben können, zum anderen, weil sie selbst sehr lebenshungrig sind und die eigenen Bedürfnisse zugunsten eines Kleinkindes nicht zurückstellen möchten oder können. Dann werden Kinder mit Computern und Fernsehprogrammen betreut, was für das frühkindliche Hirn und damit für die Verhaltensentwicklung katastrophal ist. Wenn das menschliche Vorbild einer Bezugsperson nicht präsent ist und begleitend Einfluss nimmt, werden Modelle nachgeahmt, die künstlich produziert sind. Die erwähnten Spiegelneuronen werden nicht aktiviert. Vertrauensentwicklung braucht Menschen und Be-

ziehungen zu Menschen. Wer Angst hat zu vertrauen, der hat frühkindliche Defizite oder als Erwachsener Lernerfahrungen gemacht, die ihn vorsichtig oder unsicher machen. Selbst wenn eigene Erfahrungen fehlen, kann man durch die Medien beeinflusst werden. Unsere Medienkultur lebt vorwiegend von der Tendenz, negative Ereignisse zu schildern, denn nur schlechte Nachrichten lassen sich gut verkaufen.

Vertrauen birgt das Risiko des Scheiterns in sich. Viele fürchten sich vor dem Scheitern. Ist das ein Grund, lieber zu misstrauen als zu vertrauen?

Scheitern und die damit verbundenen Niederlagen sind ein Teil des Lernens und lösen damit Prozesse der Selbstreflexion aus: was habe ich getan, was hat zu diesem Ergebnis geführt und was muss ich in Zukunft tun, um Erfolg zu haben? Damit wird deutlich, dass die Hoffnung, die Aussicht auf Erfolg, dieses Denken grundsätzlich begleitet. Dies ist der Fall, wenn ein Urvertrauen vorhanden ist. Es schafft im Körper, im Gehirn ein Potenzial, das immer wieder Wege und Lösungen, Alternativen aufzeigt. Bewältigte Niederlagen sind die besten Voraussetzungen für den Erfolg! Dieser Erkenntnis wird vor allem in der englischen und amerikanischen Wirtschaft Rechnung getragen, indem aufgearbeitete geschäftliche Misserfolge als Lernvoraussetzungen interpretiert werden nach dem Motto: „Aus Schaden wird man klug“. Die Angst zu versagen liegt im

Vertrauen



„Vertrauen ist für alle Unternehmungen das Betriebskapital, ohne welches kein nützliches Werk auskommen kann“.

Albert Schweitzer

geringen Selbstwertgefühl, im Misstrauen begründet und führt zu Selbstzweifeln und Blockaden. Es raubt Energie, so dass eine differenzierte Situationsanalyse unmöglich wird. Selbstunsichere Personen sehen die Ursache in sich, in ihrer Person angelegt, statt auch die Umstände und andere Faktoren miteinzubeziehen.

Der geniale Erfinder Edison wurde einmal gefragt, warum er so viel Misserfolg hatte beim Erfinden der Glühbirne. Er antwortete, dass er keinen einzigen Misserfolg hatte, aber 999 Möglichkeiten entdeckt hatte, die Glühbirne nicht zu erfinden.

Vertrauen hat mit Gefühlen zu tun. Welche Rolle spielt für Sie als Psychologin das Vertrauen im Berufsleben und in der Wirtschaft, wo es ja eigentlich mehr rational als emotional zugeht?

Ob wir es wollen oder nicht, Gefühle spielen immer eine Rolle, beruflich wie privat. Da alle Erfahrungen in einem sogenannten Erfahrungsspeicher, der Amygdala, abgelegt sind, werden diese in neuen Situationen in Form von guten oder schlechten Gefühlen gespiegelt. Gefühle sind Gehirnimpulse, und sie steuern unser Verhalten. Selbstsichere Menschen haben eine gute Intuition aufgrund ihres Selbstvertrauens und verfügen damit über eine wertvollere Ressource als ausschließ-

lich rationales Verhalten sie darstellt. Vertrauen als Basisgefühl aktiviert das Wohlwollen von Menschen und löst Engagement bei ihnen aus. Sie sind motiviert, leistungsfähig, gut belastbar und damit auch gesund.

Führungskräfte motiviert Reinhard Sprenger ihren Mitarbeitern zu vertrauen, da es sich dabei um ein ökonomisches Prinzip handelt, das sich rechnet. Er bietet dafür eine neue Definition von Vertrauen an: Vertrauen nicht als Vertrautheit. Kein blindes Vertrauen, sondern ein bedingtes Vertrauen, das man mehr oder weniger in Personen setzt. Vertrauen birgt das Risiko, dass es gelegentlich auch von Menschen missbraucht werden kann. Die Fähigkeit, die Sprenger Führungskräften abverlangt, ist, mit dieser Bedingtheit so umzugehen, dass immer wieder Vertrauen in Mitarbeitende gesetzt wird. Die Regeln, die er dafür aufstellt lauten:

- Kooperiere! Biete immer zunächst Kooperation an.
- Wenn sie erwidert wird, stelle das Vertrauen auf Dauer! Wenn nicht, strafe sofort und unnachsichtig! (Offene, klare Konfrontation schafft Vertrauen und macht berechenbar, M.H-G.)
- Mache nach einer gewissen Zeit ein zweites (und letztes) Vertrauensangebot! ▶

Für Mitarbeitende ist es existenziell wichtig, sich auf ihre Firma verlassen zu können. Vertrauensbildende Maßnahmen seitens der Firma sind z.B. Verlässlichkeit, Berechenbarkeit, Offenheit und Ehrlichkeit, Transparenz, Kompetenz und eine positive Kritik- und Fehlerkultur. Vertrauen schafft auch, wenn der persönliche Kontakt vom Firmeninhaber oder anderen Führungsverantwortlichen einer Firma zu den Mitarbeitenden regelmäßig gepflegt wird.

„Unser modernes Leben ist überaus hart, überall herrscht rücksichtsloser Wettbewerb, und alles ist dazu angetan, einen Keil zwischen Körper und Seele zu treiben. Die Folge davon ist, dass die Seele austrocknet. Gewöhnlich wird sie in eine wüste Einsamkeit verdrängt, so dass ein solcher Mensch fortan gezwungen ist, sich mit dem Verstand allein durch das Leben zu schlagen.“

Aus: John Knittel: *Jean Michel*

Vertrauen und Verlässlichkeit sind in der heutigen Zeit eines Superkapitalismus, dem sogenannten Neoliberalismus, leider brüchige Faktoren geworden. Für Investoren ist ein zuverlässiges

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

Theodor Storm

men, überbezahlten und betrügerischen Managern oder Politikern erleben, hat das Auswirkungen auf ihr Verhalten. Ihre Verunsicherung macht sie misstrauisch und sie fragen sich, ob sich Loyalität und Vertrauen der eigenen Firma gegenüber noch lohnen. Die Tendenz zu egomanem Verhalten wird in unserer Gesellschaft von „oben“ vorgelebt. Das birgt auch Gefahren für loyale Unternehmer. Hier wird zum einen die Unternehmenskommunikation immer wichtiger, auch in Form von persönlichen Kontakten.

Zum anderen ist für Mitarbeitende die Fähigkeit wichtig, sich Orientierung darüber zu verschaffen, was wirklich gespielt wird, welche Machtspiele durchgezogen werden, welche Preise dabei ausgesetzt sind, wer von wem abhängig ist. Es geht darum, selbst Machtmechanismen richtig einschätzen zu können, um die richtigen Entscheidungen für sich zu treffen und

weil die bei der Geburt angelegten Spiegelneurone im Gehirn aktiviert werden. Oxytocin fördert die Vernetzung von Nervenzellen im Gehirn. Das Männlichkeitshormon Testosteron dagegen unterbindet die Vernetzung von Nervenzellen. Das führt dazu, dass Frauen und Männer in der Regel unterschiedliche Gehirne haben.

Das weibliche Hirn, das auch als E-Hirn (Empathiehirn) bezeichnet wird, ist stärker auf Empathie und Vertrauen ausgerichtet. Durch das Oxytocin entwickeln sich die Sprachzen-

sie Kontakte hergestellt haben, hilft ihnen ihre Empathie, Vertrauen aufzubauen. Dafür brauchen sie keine Regeln.

Betrachtet man diese unterschiedlichen Begabungen, so wird klar, dass ideale Teams dann entstehen, wenn die E-Qualitäten mit den S-Qualitäten zusammen kombiniert werden und sich ergänzen, also Synergien entwickeln. Systeme sind wichtig, genau so wichtig ist, dass sie kommuniziert werden. Dadurch entsteht Transparenz und das ist eine Voraussetzung für Vertrauensbildung. Das belegt auch eine neue McKinsey Studie,



Das „Glas ist stets halb voll“.

siges Mitarbeiterpotenzial kein Kriterium mehr, das geschätzt wird, egal was geleistet wurde. Für sie zählen ausschließlich Zahlen und Gewinne. Gewinn optimierend ist es allemal, wenn der Kaufpreis durch Entlassungen von Mitarbeitern hereingearbeitet wird. Da diese Aktionen inzwischen weltweit, auch vor der eigenen Haustüre passieren, ist es nachvollziehbar, dass es Mitarbeitern schwer fällt, ihren Arbeitgebern zu vertrauen. Am besten gelingt es noch in mittleren und kleinen Firmen, sich auf die Führung zu verlassen und zu vertrauen. Hier ist die Chance des persönlichen Kontakts und der Einschätzbarkeit noch gegeben. Schwierig wird es aber auch hier, wenn Firmen stark in der Abhängigkeit von Großfirmen stehen.

Selbst wenn Mitarbeitende Vertrauensbrüche und Ungerechtigkeiten nicht in der eigenen Firma, sondern bei Großfir-

um loyale Arbeitgeber von „Heuschrecken“ unterscheiden zu können. Machtkompetenz ist ein Teil der Sozialkompetenz und vermittelt Wissen und Fähigkeiten, die das Vertrauen sichern, indem die eigene Situation realistisch eingeschätzt und von Fremdereignissen unterschieden werden kann.

Was passiert biochemisch im Körper, wenn Vertrauen entsteht? Gibt es da Botenstoffe, die das Vertrauen auslösen?

Hirnforscher haben entdeckt, dass Vertrauen durch das Hormon Oxytocin hergestellt wird. Es wird in Wohlfühlsituationen vom Körper produziert und ist bei Frauen viel stärker vorhanden als bei Männern. Es sorgt zunächst für die enge Bindung an die Bezugsperson beim Säugling, wodurch Vertrauen und Empathie als Verhaltensweisen begründet werden,

tren bei Frauen stärker, was ihre Kommunikationsfähigkeit fördert. Oxytocin hemmt zudem die Aktivität der Amygdala, das Alarmsystem des Körpers auszulösen. Dadurch sind Frauen in Stresssituationen belastbarer.

Männer entwickeln unter dem verstärkten Einfluss des Testosterons andere Qualitäten. Sie interessieren sich nachweisbar mehr für Systeme, Abläufe und ihre Regeln. Dabei haben sie einen Blick für Details. Wenn sie Gesetzmäßigkeiten erkennen können, gibt ihnen das ein Gefühl der Kontrolle und Verlässlichkeit, was Männern Vertrauen vermittelt. Daher sprechen die Hirnforscher bei ihnen vom S-Hirn, dem Systemhirn. Damit wird verständlich, weshalb Männer viel stärker auf das Einhalten von Regeln bedacht sind, was Frauen oft nicht verstehen. Frauen brauchen Nähe zu anderen Menschen. Wenn

die 2008 veröffentlicht wurde. In großen Firmen in Amerika stellte die Untersuchung fest, dass gemischte Führungsteams mit mindestens einem Drittel Frauenanteil 56% bessere Ergebnisse erwirtschafteten. Ein gutes Ergebnis, das sich vermutlich auch bei hiesigen KMU-Betrieben bestätigen lässt, wenn Frauen und Männer zusammen arbeiten. Das Ergebnis legt nahe, dass durch gegenseitiges Vertrauen auch die Anforderungen der Zukunft zu bewältigen sind.

Das Interview führte Achim Eickhoff ■

Maria Hof-Glatz

Die Diplom Psychologin Maria Hof-Glatz ist seit über zwanzig Jahren als Trainerin, Coach und Mediatorin tätig. Sie hält Seminare und gibt Trainings zu den Themen Machtkompetenz und -spielen sowie Karrierestrategien in Organisationen und Unternehmen. Auch als Buchautorin hat sie sich einen Namen gemacht. Ihr letztes Buch „Wie kitzle ich den Tiger, wenn er knurrt“ befasst sich mit dem männlichen Hierarchie-Code und damit, wie Frauen ihn knacken können. Maria Hof-Glatz lebt in Allensbach am Bodensee www.hof-glatz.de