

»Wer es einmal genießt, sollte es nicht verspielen«

Vertrauen ist wertvoll, weil es uns zufriedener und Unternehmen erfolgreicher macht. Doch in welchem Maß können wir es riskieren, uns in die Hände anderer Menschen zu begeben? Ein Gespräch mit dem Psychologieprofessor Martin Schweer.

TEXT SUSANNE FASCHINGBAUER



Professor Martin Schweer: Vertrauen baut sich langsam auf und dafür schnell ab. Ein singuläres Ereignis genügt.

Wem vertrauen Sie?

Ich vertraue einigen wenigen Menschen.

Ist das nicht schrecklich unprofessionell, in unserer Leistungsgesellschaft einander zu vertrauen?

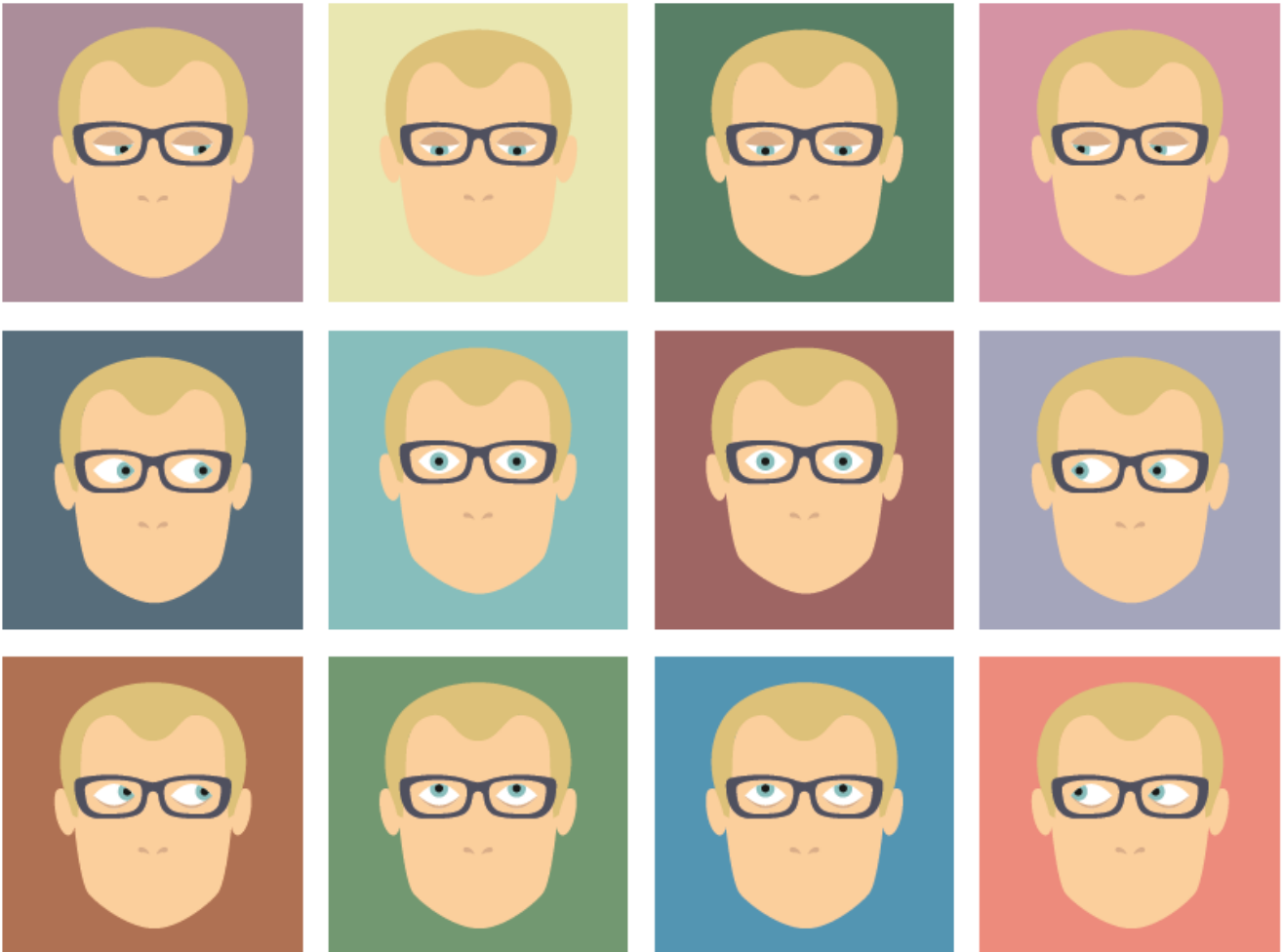
Es ist immer ein Risiko. Viele würden erwarten, dass es in einer Leistungsgesellschaft erhöht ist. Das stimmt aber nicht. Natürlich muss jemand, der eine hervorgehobene Position haben möchte, Spitzenleistung erbringen. Aber das hat nichts damit zu tun, dass man Werte nicht verwirklichen kann.

Wie definieren Sie den Begriff Vertrauen?

Vertrauen ist die subjektive Sicherheit, sich in die Hand anderer Personen oder Institutionen begeben zu können. Der entscheidende Punkt ist, ob und inwieweit ich bereit bin, dieses Risiko einzugehen.

Der Titel einer Ihrer Bücher lautet: Vertraut euch! Warum fordern Sie dazu auf, wenn es so riskant ist?

Weil es das Leben lebenswerter und zufriedener macht, es gibt positiven Begegnungen erst eine Chance. Außerdem ist ein Leben ohne Vertrauen gar nicht vorstellbar. Stellen Sie sich vor, Sie haben eine wichtige Operation vor sich. Es wird Ihnen helfen, Ihrem Arzt zu vertrauen, denn Sie sind dann überzeugt, in guten Händen zu sein. Oder nehmen wir an, Ihr Ehepartner ist zwanzig Wochen im Jahr auf Geschäftsreise. Da müssen Sie darauf vertrauen, dass er nichts tut, das Sie gravierend stört.



»Es gibt keinen objektiven Blick, nur viele subjektive Blicke. Solange es keinen Grund gibt, diese anzuzweifeln, ist alles in einem psychologischen Gleichgewicht.«

PROF. MARTIN SCHWEER

Ist nicht gerade in diesen Situationen Misstrauen angebracht?

Vertrauen schließt gesunden Zweifel nicht aus. Das heißt: Ich würde bei einer gravierenden OP sicherlich eine zweite Meinung einholen. Aber irgendwann muss ich einem der Mediziner vertrauen. Im Beispiel der Geschäftsreise besteht die Gefahr, dass Ihr Ehepartner fremdgeht. Aber solange Sie keine negativen Erfahrungen gemacht haben und sich keine auffallenden Ereignisse ergeben, werden Sie nicht auf den Gedanken kommen, sein Verhalten zu hinterfragen.

Vertrauen hängt also von den Erfahrungen ab, die wir gemacht haben?

Ja, in besonderem Maße.

Wie weit reicht unser Erfahrungsgedächtnis zurück? Spielen auch frühkindliche Erlebnisse eine Rolle?

Natürlich ist es wichtig, welche Bindung Kinder zu ihren Eltern oder anderen frühen Bezugspersonen haben. Auf diese Weise entstehen das sogenannte Urvertrauen und die Bindungssicherheit. Entscheidend ist: Stärken Eltern die Kompetenzen und Interessen ihrer

Kinder? Je mehr sie das tun, desto mehr werden die Kinder lernen, dass man ihnen vertraut, und Vertrauen in sich selbst, aber auch in ihre Umwelt aufbauen.

Wie wirkt sich Vertrauen auf unser Handeln aus?

Viele Studien zeigen, dass es die Bereitschaft fördert, sich mit anderen auseinanderzusetzen und bei Konflikten nach gemeinsamen Lösungen zu suchen. Wer vertraut, ist bereit, Vorschüsse zu geben, beispielsweise von sich zu erzählen oder den anderen weniger zu kontrollieren.

In der Liebe gehen wir davon aus, dass unser Partner uns so liebt wie wir ihn. Untersuchungen haben gezeigt: Das stimmt nicht, einer liebt meist mehr als der andere. Ist das beim Vertrauen gerechter geregelt?

Nein, aber das macht zunächst einmal nichts. Solange wir nur davon ausgehen, dass uns unser Gegenüber so vertraut wie wir ihm, klappt das gut.

Wir machen uns etwas vor und sind glücklich damit?

Es gibt keinen objektiven Blick, nur viele subjektive Blicke. Solange es keinen Grund gibt, diese anzuzweifeln, ist alles in einem psychologischen Gleichgewicht. Ein Problem taucht auf, sobald ich merke: Mein Gegenüber vertraut mir weniger. Dann werte ich das als Vertrauensmissbrauch, der zum Bruch in der Beziehung führt.

Wie lässt sich Vertrauen wieder aufbauen?

Das ist schwierig. Vertrauen baut sich langsam auf und dafür schnell ab. Ein singuläres Ereignis genügt. Wer Vertrauen einmal genießt, sollte es nicht leichtfertig verspielen.

Welchen Wert hat Vertrauen für Unternehmen?

Es ist wertvoll, weil sich Mitarbeiter mehr engagieren und weil sie sich eher auf Veränderungen einlassen. Es ist aber nicht wertvoll im strategischen Sinne. Wer sagt, wir brauchen jetzt Vertrauen, damit sich unsere Produkte besser verkaufen, wird damit keinen langfristigen Erfolg haben. Vertrauen muss aufrichtig gelebt werden. Vertrauen darf keine Unternehmensphilosophie sein, die nur irgendwo auf der Homepage steht. Bei einem Großteil taucht das Wort ständig auf, und es steckt nicht viel dahinter.

Wie kann ein Unternehmen glaubwürdig eine Vertrauenskultur aufbauen?

Indem es genauso ehrlich ist wie in Einzelbeziehungen. Ein Unternehmen ist nichts anderes als eine Ansammlung von Menschen. Es geht darum, Mitarbeitern Chancen zur Partizipation zu geben, es geht um Transparenz, offene Kommunikation und faire Formen der Konfliktlösung. Gutes Führungsverhalten spielt eine wichtige Rolle. Vertrauen kann nur entstehen, wenn die entsprechenden Repräsentanten es glaubhaft vertreten.

Haben wir eine bestimmte Vorstellung davon, wie jemand sein soll, dem wir vertrauen?

Ja, derjenige sollte zuverlässig, ehrlich und kompetent sein. Vertrauensvoll wirkt jemand, der andere so behandelt, wie er selbst behandelt werden möchte.

Wie wäre ein Leben voller Misstrauen?

Ohne den Mechanismus Vertrauen wäre ein Leben nicht möglich. Natürlich sind manche misstrauischer als andere. Ich würde aber immer raten: Wagen Sie das Vertrauen! Sie bauen dadurch sehr viele positive Beziehungen auf – auch wenn dabei die Gefahr besteht, in Einzelfällen enttäuscht zu werden.

Der beste Freund des Vertrauens ist also ...

... der Mut.

Mancher Biologe würde sagen: Oxytocin.

Dieses Hormon senkt das Stresshormon Cortisol. Experimente haben gezeigt, dass Menschen vertrauensvoller handelten, wenn sie Oxytocin verabreicht bekamen. Doch in dieser Hinsicht steht die Forschung sicherlich erst am Anfang. Wir wissen nämlich auch, dass diese Effekte sehr stark von äußeren Faktoren beeinflusst werden. Der Stoff, aus dem Vertrauen gemacht ist, heißt: Persönlichkeit.

Zur Person: Dr. Martin Schweer ist Professor der Psychologie und leitet das Zentrum für Vertrauensforschung an der Universität Vechta.

Links: Zentrum für Vertrauensforschung an der Universität Vechta:
<http://www.uni-vechta.de/paedagogische-psychologie/arbeitsstellen/zentrum-fuer-vertrauensforschung-zfv/>

Webseite von Professor Schweer:
<http://schweer-info.de>

Die Hirnforschung auf der Suche nach Antworten

Wo spiegelt sich Vertrauen im menschlichen Gehirn wider? Ist es messbar? Diese Fragen wollen Neurologen mithilfe bildgebender Verfahren beantworten. US-Wissenschaftler haben bereits im Jahr 2005 herausgefunden, dass sich bei Menschen, die vertrauen, Aktivitäten im Nucleus caudatus, dem »Schweifkern«, zeigen, der ansonsten für bewusste Bewegungen und das Verlieben zuständig ist. Doch steht die Neurowissenschaft mit ihren Erkenntnissen über die Funktionsweise des Gehirns erst am Anfang.