

Dr. Hans-Peter Meister

ORIENTIERUNG AM VERTRAUEN
WEGWEISUNGEN

BERLIN & CO

Mangelndes Vertrauen ist nicht das Ergebnis von Schwierigkeiten,

Schwierigkeiten haben ihren Ursprung in mangelndem Vertrauen.

Seneca, ca. 4 v. Chr. – 65 n. Chr., Philosoph

INHALT

- 1 Wie Vertrauen entsteht
- 2 Vertrauen bindet – Vertrauen macht frei
- 3 Vertrauen – Grundpfeiler von Liebe und Freundschaft
- 4 Vom Verlust des Vertrauens
- 5 Vertrauen in Gott
- 6 Wettbewerbsvorteil Vertrauen

1 WIE VERTRAUEN ENTSTEHT

Es besteht ein allgemeiner Konsens darüber, dass Vertrauen eine wichtige Grundlage für menschliche Beziehungen ist. Unabhängig davon, ob diese auf privater Ebene oder im öffentlichen Leben angesiedelt sind. Die Frage ist nun, wie entsteht Vertrauen? Wie muss der Boden beschaffen sein, damit es wachsen kann? Was können wir tun, um diesen Prozess zu fördern?

Oase des Herzens

Vertrauen ist eine Oase des Herzens, die von der Karawane des Denkens nie erreicht wird.

Khalil Gibran, 1883–1931, Philosoph

Vertrauen – ohne jeden Zweifel!

Vertrauen ist eine Empfindung, die aus dem Glauben an jemand entsteht, von dem wir Gutes erwarten oder erhoffen und die so frei von Zweifel ist, dass wir keinen anderen Weg verfolgen, um es zu erreichen. Und Misstrauen ist der Zweifel, der uns veranlasst, uns nach anderen Mitteln umzusehen.

Thomas Hobbes, 1588–1679, Philosoph

Versprechungen und Vertrauen

Versprechungen zu halten ist notwendig, damit gegenseitiges Vertrauen und Zuversicht bei den alltäglichen Angelegenheiten des Lebens bestehen können.

David Hume, 1711–1776, Philosoph

Vertrauen braucht Zeit

Vertrauen stellt sich bei Fragen von großer Bedeutung nur langsam ein.

Ovid, 43 v. Chr.–17 n. Chr., Dichter

Ganz oder gar nicht

Jedes Vertrauen ist gefährlich, das nicht vollständig ist.

Jean de La Bruyère, 1645–1696, Schriftsteller

Von der Mühe des Vertrauens

Misstrauisch bist du? Ich verstehe dich: Du willst dir die Mühe ersparen, die Menschen kennen zu lernen.

Arthur Schnitzler, 1862–1931, Schriftsteller

Kein Vertrauen ohne Wissen

fiducia non sine scientia.

Seneca, ca. 4 v. Chr.–65 n. Chr., Philosoph

Übereinstimmung von Wort und Tat

Verstehen ist die Grundlage des Vertrauens. Vertrauen lebt von der Übereinstimmung von Wort und Tat: „Let’s walk the talk!“. Vertrauen braucht Nähe.

Prof. Dr. Jürgen Strube, Aufsichtsratsvorsitzender der BASF AG

Offene Kommunikation

Die Basis für unser Vertrauen ist eine direkte, ehrliche und offene Kommunikation.

Kai Panholzer, Managing Director Germany, Wrigley GmbH

Selbstvertrauen

Selbstvertrauen gewinnt man dadurch, dass man genau das tut, wovor man am meisten Angst hat, und auf diese Weise eine Reihe von erfolgreichen Erfahrungen sammelt.

Dale Carnegie, 1888–1955, Rhetoriklehrer und Unternehmensberater

Vertrauen gründet in Selbstvertrauen

Das Vertrauen, das wir zu uns selbst haben, bewirkt den größten Teil des Vertrauens, das wir in andere setzen.

François Duc de La Rochefoucault, 1612–1680, Schriftsteller

Wer sich selbst nicht traut, traut anderen nicht

Menschen, die einander ohne tatsächlich klaren Grund nicht trauen, trauen sich selber nicht.

Friedrich Theodor Vischer, 1807–1887, Schriftsteller und Philosoph

Kein Leben ohne Selbstvertrauen

Sobald du dir vertraust, sobald weißt du zu leben.

Johann Wolfgang von Goethe, 1749–1832, Dichter

2 VERTRAUEN BINDET – VERTRAUEN MACHT FREI

Scheinbar gegensätzliche Eigenschaften werden hier dem Vertrauen zugeschrieben. Aber wenn man genau hinschaut, handelt es sich nicht um einander ausschließende Wirkungen, sondern um zwei Seiten derselben Medaille.

Vertrauen verbindet Menschen miteinander und bindet den Einzelnen in eine Gemeinschaft ein. Aber eine Vertrauensbasis, die gesicherte Einbindung in ein Vertrauensnetzwerk, gibt auch die Kraft, sich aus Zwängen zu befreien und Neues zu wagen, mit dem guten Gefühl, im Ernstfall aufgefangen zu werden.

Vertrauen macht verletzlich

Wenn ich einer anderen Person vertraue, dann bin ich von dem Wohlwollen abhängig, das sie mir entgegenbringt. [...] Hängt man vom Wohlwollen eines anderen ab, dann ist man notwendigerweise verletzbar mit Blick auf die Grenzen dieses Wohlwollens. Vertraut man anderen, dann räumt man ihnen die Gelegenheit zur Verletzung ein und zeigt sich sogleich zuversichtlich, dass sie diese Gelegenheit nicht nutzen werden.

Annette Baier, Philosophin

Vertrauen verpflichtet

habita fides ipsam plerumque obligat fidem (die, denen man Vertrauen zeigt, fühlen sich dadurch auch zum Vertrauen verpflichtet).

Scipio, ca. 236–183 v. Chr., Politiker

Geben und Nehmen

Gibt man nicht Vertrauen, so erhält man kein Vertrauen.

Laotse, 6. Jh. v. Chr., Philosoph

Vertrauen durch Vertrauen?

Leute, welche uns ihr volles Vertrauen schenken, glauben dadurch ein Recht auf das unsrige zu haben. Dies ist ein Fehlschluss, durch Geschenke erwirbt man keine Rechte.

Friedrich Nietzsche, 1844–1900, Philosoph

Grenzenloses Vertrauen

Nur in einem grenzenlosen Vertrauen, das immer ein Wagnis bleibt, aber ein freudig bekanntes Wagnis, kann wirklich gelebt und gearbeitet werden.

Dietrich Bonhoeffer, 1906–1945, Theologe

Atmosphäre des Vertrauens

Was immer Menschen wichtig ist, es gedeiht in einer Atmosphäre des Vertrauens.

Sissela Bok, Schriftstellerin

Misstrauen lähmt

Wenn man jedem Dinge misstraut, weil man nicht alles sicher erkennt, so handelt man beinah so weise wie der, welcher seine Beine nicht brauchen wollte, sondern still saß und umkam, weil er keine Flügel zum Fliegen hatte.

John Locke, 1632–1704, Philosoph

Vertrauen stärkt

Nichts kann den Menschen mehr stärken als das Vertrauen, das man ihm entgegenbringt.

Adolf von Harnack, 1851–1930, Theologe und Historiker

3 VERTRAUEN – GRUNDPFEILER VON LIEBE UND FREUNDSCHAFT

Vertrauen stiftet Gemeinsamkeit und schafft so Nähe. Vertrauen ist das Band, durch das Menschen zueinander gehören. Durch Vertrauen entsteht jene Vertrautheit, die es uns möglich macht, uns rückhaltlos füreinander zu öffnen. Nur in einer solchen Atmosphäre wird das Geheimnis eines anderen Menschen spürbar. Vertrauen ist daher etwas Kostbares, das wir nur wenigen schenken.

Vertrauen als Grundpfeiler der Liebe

Vertrauen und Achtung, das sind die beiden unzertrennlichen Grundpfeiler der Liebe, ohne welche sie nicht bestehen kann, denn ohne Achtung hat die Liebe keinen Wert und ohne Vertrauen keine Freude.

Heinrich von Kleist, 1777–1811, Dramatiker und Erzähler

Vertrauen: Maßstab der Liebe

Es gibt keinen besseren Maßstab der Liebe als das Vertrauen.

Meister Eckhart, ca. 1260–1328, Theologe

Freundschaft braucht das Vertraut-Werden

Freundschaft bedarf der Zeit und des Vertraut-Werdens. Denn wie das

Spruchwort sagt: Man kann einander nicht kennen, bevor man nicht einen „Scheffel Salz“ zusammen gegessen hat. [...] Menschen, die rasch die äußeren Formen der Freundschaft bekunden, möchten zwar Freunde sein, sind es aber nicht. [...] Der Wunsch nach Freundschaft entsteht rasch, die Freundschaft aber nicht.

Aristoteles, 384–322 v. Chr., Philosoph

Vertrauen in den Nächsten

Bedenke immer, dass für den Nächsten aus seiner Sicht er selbst der Mittelpunkt der Welt ist.

Ernst-Ludwig Drayß, Vorstandsvorsitzender der Berlin & Co AG

Freundschaft ohne Vertrauen?

Es kann keine Freundschaft ohne Vertrauen und kein Vertrauen ohne Integrität geben.

Samuel Johnson, 1709–1784, Schriftsteller

Beschämendes Misstrauen

Es ist beschämender, seinen Freunden zu misstrauen, als von ihnen getäuscht zu werden.

François Duc de La Rochefoucault, 1612–1680, Schriftsteller

Misstrauen gegenüber Freunden

Der Tod der Freundschaft ist Misstrauen.

Jakob M. R. Lenz, 1751–1792, Dichter

Glück der Freundschaft

Das Schönste an einer Freundschaft ist nicht die ausgestreckte Hand, das freundliche Lächeln oder der menschliche Kontakt, sondern das erhebende Gefühl, jemanden zu haben, der an einen glaubt und einem sein Vertrauen schenkt.

Ralph Waldo Emerson, 1803–1882, Dichter

Wem vertrauen?

Viele seien es, die dich grüßen, dein Vertrauter aber sei nur einer aus Tausenden. Willst du einen Freund gewinnen, gewinne ihn durch Erprobung, schenk ihm nicht zu schnell dein Vertrauen! Mancher ist Freund je nach der Zeit, am Tag der Not hält er nicht stand.

Bibel

Allen vertrauen?

Wer damit anfängt, dass er allen traut, wird damit enden, dass er jeden für einen Schurken hält.

Christian Friedrich Hebbel, 1813–1863, Dichter

4 VOM VERLUST DES VERTRAUENS

Vertrauen wird langsam und in kleinen Schritten aufgebaut. Man muss es sich verdienen. Ein einziger Fehler, ein Fehlverhalten reicht jedoch aus, um es zu zerstören. Es dann wieder aufzubauen, dauert sehr lange, in manchen Fällen gelingt es nie. Misstrauen blockiert und verhindert Entwicklung.

Pflanze des Vertrauens

Das Vertrauen ist eine zarte Pflanze.

Ist es zerstört, so kommt es so bald nicht wieder.

Otto von Bismarck, 1815–1898, Reichskanzler

Schnell verloren

Vertrauen gewinnt man nur durch ein hohes Maß an Ehrlichkeit und Glaubwürdigkeit. Diese Eigenschaften können nur mühsam im Verlaufe vieler Jahre erworben werden und durch ein einziges Fehlverhalten für lange Zeit verloren gehen. Dr. Dietmar Eichstädt, Hauptgeschäftsführer Verband der Deutschen Lackindustrie e.V.

Vertrauen – lebensnotwendig

Das Leben ist nicht lebbar, wenn man des Vertrauens beraubt ist. Hat man Geld verloren oder wurde man vom Herrscherthron verjagt und floh man aus der Heimat, so kann man, dessen man verlustig ging, wohl wieder gewinnen. Wer aber das Vertrauen verliert, erwirbt es wohl nimmermehr.

Gorgias, ca. 480–380 v. Chr., Sophist

Vertrauensbruch

Dass wir Vertrauen brauchen, erkennen wir erst, wenn wir es verloren haben. Wir bewohnen ein Klima des Vertrauens, so wie wir in der Atmosphäre leben; wir nehmen es wahr wie die Luft, nämlich dann, wenn es knapp wird oder verschmutzt ist.

Annette Baier, Philosophin

Geld oder Vertrauen?

Lieber Geld verlieren, als Vertrauen.

Robert Bosch, 1861–1942, Erfinder und Unternehmensgründer

Vertrauensbruch

Der Vertrauende [...] begibt sich in die Hand dessen, dem er traut, er setzt sich selbst aufs Spiel. [...] Wird seine Gabe mit Füßen getreten, so ist er selbst der Getretene. Daher die einzigartige Tiefe der sittlichen Empörung, die der bewusste Vertrauensbruch – auch im Unbeteiligten – hervorruft.

Nicolai Hartmann, 1882–1950, Philosoph

Vertrauen und Ungerechtigkeit

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

Theodor Storm, 1817–1888, Schriftsteller

Verrat

Wer Geheimes verrät, zerstört das Vertrauen des Freundes, er findet keinen Freund, der zu ihm steht.

Bibel

Misstrauen gegen sich selbst

Was uns hindert, unsere Freunde auf den Grund unseres Herzens blicken zu lassen, ist gewöhnlich nicht so sehr Misstrauen gegen sie als gegen uns.

François Duc de La Rochefoucault, 1612–1680, Schriftsteller

Vertrauen oder Verdacht

Wo Vertrauen fehlt, spricht der Verdacht.

Laotse, 6. Jh. v. Chr., Philosoph

Misstrauen blockiert

Misstrauen ist eine schlechte Rüstung, die mehr hindern als schirmen kann.

Lord Byron, 1788–1824, Dichter

Unglück des Misstrauens

Zuviel Vertrauen ist häufig eine Dummheit, zuviel Misstrauen immer ein Unglück.

Jean Paul, 1763–1825, Dichter

5 VERTRAUEN IN GOTT

Unser Leben gründet auf Vertrauen. Worauf aber baut das Vertrauen selbst? Vertrauen kann enttäuscht werden, stellt sich oft als trügerisch oder vorschnell heraus. Können wir also dem Vertrauen vertrauen? Die Suche nach dem, der alles Vertrauen letztlich trägt, führt den Menschen über den Kreis seiner Welt hinaus.

Vertrauen auf Glück?

Es ziemt sich nicht, auf das gegenwärtige Glück zu vertrauen.

Livius Titus, 59 v. Chr.–17 n. Chr., Geschichtsschreiber

Dem Beständigen vertrauen

Jedes glückliche Leben, was man verlieren kann, ist kein glückliches. Wer soll Vertrauen auf dessen Beständigkeit und Festigkeit haben, wenn es zerbrechlich und hinfällig ist? Wem aber das Vertrauen auf die Dauer seiner Güter fehlt, der muss notwendig das Elend fürchten, was bei deren möglichen Verlust ihn erwartet. Bei solcher Furcht vor dem Schlimmsten kann aber niemand glücklich sein.

Cicero, 106–43 v. Chr., Philosoph

Das Unzerstörbare

Der Mensch kann nicht leben ohne ein dauerndes Vertrauen zu etwas Unzerstörbarem in sich, wobei sowohl das Unzerstörbare als auch das Vertrauen

ihm dauernd verborgen bleiben können. Eine der Ausdrucksmöglichkeiten dieses Verborgenseins ist der Glaube an einen persönlichen Gott.

Franz Kafka, 1883–1924, Schriftsteller

Ur-Vertrauen gründet in absoluter Liebe

Wenn es so etwas gibt wie ein Ur-Vertrauen, kraft dessen man dann im biblischen Sinn „einfältig“, das heißt letzten Grundes unproblematisch, zu leben vermag – dann gründet dieses Ur-Vertrauen in nichts anderem als in der Gewissheit, [...] unüberbietbar wirksam und wahrhaft absolut geliebt zu werden.

Josef Pieper, 1904–1997, Philosoph und Theologe

Unerschütterliches Zutrauen

Der Glaube ist ein großes Gefühl von Sicherheit für die Gegenwart und Zukunft, und diese Sicherheit entspringt aus dem Zutrauen auf ein übergroßes, übermächtiges und unerforschliches Wesen. Auf die Unerschütterlichkeit des Zutrauens kommt es an.

Johann Wolfgang von Goethe, 1749–1832, Dichter

Das Gute tun im Vertrauen auf Gott

Kleinmut und Ängstlichkeit hindern einen Menschen oft, das Gute zu tun, zu dem er fähig wäre, wenn er im Vertrauen auf Gottes Hilfe Mut fassen würde.

Thomas Morus, 1478–1535, Humanist

Glauben heißt Vertrauen

Einen Gott haben, heißt also nichts anderes, als ihm von Herzen vertrauen und glauben.

Martin Luther, 1483–1546, Reformator

Am Ende

Wir müssen alles tun, was wir können, aber am Ende steht das Vertrauen auf Gott.

Ignatius von Loyola, 1491–1556, Ordensgründer

6 WETTBEWERBSVORTEIL VERTRAUEN

Womit wir vertraut sind, das eröffnet uns Handlungsoptionen, Handlungs-„Räume“. Ursprünglich war dies noch ganz konkret gemeint. Denn jener Raum des uns Vertrauten ist zunächst unser Zuhause, also das, was die griechische Antike als „oikos“ bezeichnet hat. Hier deutet sich an, was im modernen Verständnis von „Ökonomie“ allzu schnell vergessen wird: dass alle Wirtschaft auf Vertrauen aufbaut.

Vertrag oder Vertrauen?

Wenn man einem Menschen vertrauen kann, erübrigt sich ein Vertrag. Wenn man ihm nicht vertrauen kann, ist ein Vertrag nutzlos.

Jean Paul Getty, 1892–1976, Unternehmer

Welt ohne Vertrauen

Man kann den wirtschaftlichen Wert von Vertrauen vielleicht besser erkennen, wenn man sich vorstellt, wie eine Welt ohne Vertrauen aussähe. Wenn wir bei jedem Vertrag davon ausgehen müssten, dass unsere Partner uns wo irgend möglich betrügen wollen, müssten wir viel Zeit dafür aufwenden, das Dokument absolut wasserdicht abzufassen und sicherzustellen, dass keine Hintertürchen offen bleiben. Verträge wären unendlich lang und detailliert, sie würden jede

Eventualität berücksichtigen und jede vorstellbare Verpflichtung definieren. Aus Angst, ausgenutzt zu werden, würden wir niemals anbieten, mehr zu tun, als unsere gesetzliche Pflicht ist. In allen möglicherweise innovativen Vorschlägen unserer Partner würden wir nur Tricks wittern. Und trotz größter Vorsichtsmaßnahmen würden wir stets damit rechnen, dass einige Menschen uns betrügen oder ihren Verpflichtungen nicht nachkommen.

Francis Fukuyama, Politikwissenschaftler, Johns Hopkins University

Konkurrenz stärkt Wettbewerbsfähigkeit

Vertrauen als Ansporn, die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken? Konkurrenz kitzelt immer bessere Leistungen aus Menschen und Firmen heraus.

C. Kamphausen, Bereichsleiter Marktforschung, Rhein-Main-Verkehrsverbund GmbH

Motivation durch Vertrauen

Worauf es bei der Mitarbeiterführung in letzter Konsequenz ankommt, ist das gegenseitige Vertrauen. Es ist das Vertrauen, das zählt und nicht all die anderen, so oft beschriebenen und geforderten Dinge, wie Motivation, Führungsstil und Unternehmenskultur. Meine Behauptung ist, dass es keine Motivation geben kann, wenn Vertrauen fehlt.

Fredmund Malik, Management-Berater

Verantwortung delegieren

Motivation von Mitarbeitern ist ohne Freiräume nicht denkbar. [...] Freiräume schaffen, nicht gewähren, bedeutet auch und vor allem, Verantwortung delegieren.

Dr. Harald Röthig, ehem. Geschäftsführer der Wirtschaftsförderung Sachsen

Leitfiguren

Es gibt keine Firma, die ohne Vertrauen leben kann. Leitfiguren sind dabei besonders wichtig. Man muss letztlich immer den Menschen vertrauen, die vorausgehen.

Claus Larass, Journalist

Bei uns selbst beginnen

Vertrauen muss bei sich selbst beginnen; nämlich beim Selbstvertrauen! Das gilt für den Einzelnen, wie auch für die Volkswirtschaft.

Dr. Gerhard Gröbner, Ministerialdirigent a. D.

Führungs-Kraft

Ein Manager kann nicht besser funktionieren als das Team seiner Mitarbeiter.

Aber diese Erkenntnis seinen Mitarbeitern gegenüber zu vertreten und ein Team danach zu führen, erfordert vom Manager auf Kompetenz gegründetes Selbstvertrauen. Schwache Manager halten sich für unabhkömmlich, sammeln Herrschaftswissen, setzen Kontrolle, sprich Misstrauen, an die Stelle von Vertrauen.

Dr. Harald Röthig, ehem. Geschäftsführer der Wirtschaftsförderung Sachsen

Vertrauen wächst

Vertrauen ist eine Ressource, die sich im Gegensatz zu den Wertschöpfungsfaktoren Boden, Arbeit und Kapital durch stetigen Gebrauch und Einsatz nicht abnutzt, sondern vermehrt.

Dagmar Deckstein, Redakteurin der Süddeutschen Zeitung

Vertrauens-Verluste

Fast jede Handelstransaktion beinhaltet ein Element von Vertrauen und sicherlich jede Transaktion, die über einen längeren Zeitraum durchgeführt wird. Es lässt sich glaubhaft darlegen, dass ein Großteil wirtschaftlicher Rückständigkeit auf der Welt durch einen Mangel an gegenseitigem Vertrauen erklärt werden kann.

Kenneth Arrow, Nobelpreisträger für Wirtschaftswissenschaften

Vertrauenkapital

Vertrauen schenken ist eine unerschöpfliche Kapitalanlage.

Heinrich Pestalozzi, 1746–1827, Sozialreformer

Vertrauen und Kapital

Vertrauen ist wie Kapital: ein scheues Reh.

Prof. Dr. Jürgen Strube, Aufsichtsratsvorsitzender der BASF AG

Auszüge aus dem Buch „WEGE ZUM VERTRAUEN“

von Dr. Hans-Peter Meister (Hg.)

Copyright 2005 IFOK GmbH – Institut für Organisationskommunikation, Bensheim, www.ifok.de

Wir danken Herrn Hans-Peter Meister für die freundliche Erlaubnis, Auszüge aus seinem Buch für diese

BERLIN & CO

Aktiengesellschaft

Hamburg · Frankfurt am Main · München
Salzburg · Wien

WWW.BERLIN-CO.COM