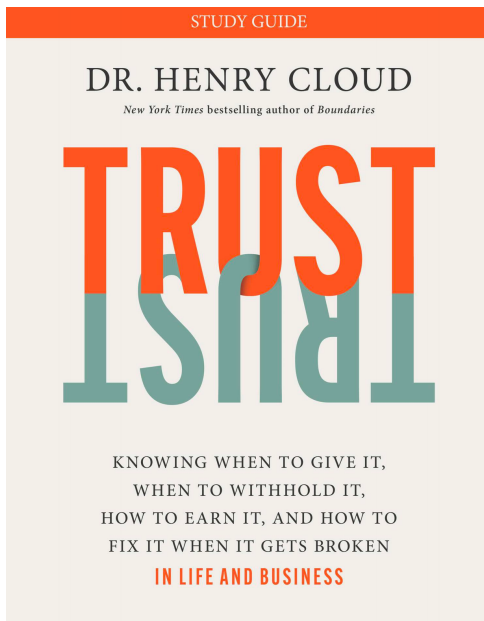


Trust

Henry Cloud, 2022



Der Mensch ist gemacht für Vertrauen. Vertrauen ist eine der ersten Erfahrungen, die ein Mensch macht: Er schreit, die Mutter füttert ihn. Dieses wiederholte Erlebnis schafft in ihm eine innere Mutter, ein Grundvertrauen in die Welt und sich selber. So lernt der Mensch, seine Gefühle zu regulieren: mit dieser inneren nächsten Bezugsperson.

Menschen mit posttraumatischen Belastungsstörungen nehmen ihren Therapeuten als inneren Ankerpunkt, um wieder an einen Vertrauensort zu kommen.

Das Vertrauenshormon Oxytocin ist ein sehr schnell wirkendes Mittel im Körper. Es muss ergänzt werden durch das Grosshirn, in dem Menschen überlegen, ob jemand vertrauenswürdig ist. Beide Teile müssen zusammenarbeiten, um ein sinnvolles Leben zu führen.

Vertrauen hat nicht unbedingt etwas mit Rechtschaffenheit der anderen Person zu tun. Man kann sicher sein, dass eine Person einen nie betrügen würde und ihr dennoch nicht richtig vertrauen. Es geht im Vertrauen darum, dass ich mich gehört und verstanden fühle und den Eindruck habe, meine Interessen und Bedürfnisse sind gut aufgehoben bei der anderen Person. Wenn die Vision und die Richtung, in die eine andere Person läuft, nicht mit der eigenen übereinstimmt, kann das Vertrauen Schaden nehmen oder gar nicht aufkommen – auch wenn die andere Person hart arbeitet und zuverlässig ist.

Es braucht für das Vertrauen fünf Grundvoraussetzungen:

1. Verstehen

Vertrauen beginnt nicht damit, dass die andere Person davon überzeugt wird, dass ich recht habe und vertrauenswürdig bin, sondern damit, dass die andere Person sich verstanden fühlt.

Die erste Aufgabe beim Vertrauen Aufbauen ist: Jemanden kennenlernen, nicht jemanden überzeugen. Dazu braucht es Empathie und Einfühlungsvermögen.

Sobald jemand den Eindruck hat, ich verstehe ihn, passiert etwas Magisches: Das Hirn verändert sich, es wechselt von einem geschützten Zustand in einen offenen Zustand.

Das Hirn ist so aufgebaut, dass es sich öffnet, wenn wir eine Rückmeldung bekommen, die zeigt, dass wir verstanden worden sind. Dann lässt der Teil des Hirns gehen, der für Angst zuständig ist, und das Grosshirn kommt zum Zug. Nun können wir besser denken, besser zuhören, besser argumentieren und Dinge beurteilen.

Es geht erst weiter, wenn sich jemand verstanden fühlt. Erst dann kann auch er selber zuhören und sinnvoll handeln. Das gilt für Geschäftssituationen, Kindererziehung und Ehepaare.

Reines Zuhören reicht nicht, ebensowenig wie verbales Spiegeln (auch wenn Carl Rogers' Spiegel-Theorie in diversen Feldern als wirksam bewiesen worden ist). Erst wenn das Handeln im Sinn des Zuhörers dazu kommt, wird richtiges Vertrauen aufgebaut.

Das Gegenüber muss spüren, dass es mir um ihn geht, darum, ihn zu verstehen, nicht um meine Meinung und meine Fähigkeiten, und wie ich das Problem auch schon einmal erlebt habe und was ich getan habe. Erst dann können wir an einen produktiven Ort in der Beziehung kommen.

Für Firmen gilt das Gleiche: Wenn Kunden sich verstanden fühlen in ihren Bedürfnissen, wird Vertrauen aufgebaut.

2. Beweggrund (Motivation)

Für richtiges Vertrauen braucht es nicht nur, dass jemand anderes mich versteht, sondern dass seine Motive gut sind, das heisst, dass es ihm um mich geht und nicht nur um sich selbst oder um seine Ziele.

Wenn wir den Eindruck haben, eine Person oder eine Organisation hat unsere Anliegen im Sinn, dann verlassen wir den Schutzmodus und vertrauen. Wir fühlen uns sicher, wenn wir wissen, dass der andere unser Bestes im Sinn hat.

Das übersteigt Moralvorschriften oder Dienstpflichten. Es geht nicht nur darum, dass der andere nicht zu Schaden kommt, sondern es geht darum, dass mein Handeln ihm dient und in seinem Sinn ist.

Das ist ja gesunder Menschenverstand: Wenn jeder darauf schaut, dass es auch dem Partner nützt, profitiert jeder, nicht nur man selbst.

Das Vertrauen steigt, wenn ich weiss, dass der andere nicht nur für sich schaut, sondern auch für mich. Wenn der Beweggrund ein höheres Motiv ist, das ich teile: umso besser.

3 Fähigkeit

Vertrauen und gute Absichten sind wichtig, aber man muss aufpassen, dass man nicht Menschen Bereiche anvertraut, für die sie nicht kompetent sind und nicht liefern können, was nötig ist.

Wenn zwei Freunde es lustig haben zusammen, heisst das nicht, dass es sinnvoll ist, wenn sie zusammen ein Geschäft aufmachen. Vielleicht ist einer nicht fähig, ein Geschäft zu führen.

Eine gute Beziehung kann etwas ganz anderes sein als eine spezifische Fähigkeit, sei es in einer Firma oder in einer Liebesbeziehung: Was, wenn der Geliebte nicht fähig ist, ein guter Vater zu sein?

Es ist ok, jemanden zu mögen, ihm grundsätzlich zu trauen, aber nicht in einem spezifischen Bereich. Es ist ok, dort nein zu sagen, und die Beziehung zu erhalten.

Vertrauen kann hier gefährlich sein: Wenn wir jemandem als Menschen vertrauen (quasi in Bereich 1 und 2), können wir in Versuchung geraten, jemandem hier zu vertrauen, ohne zu überprüfen, ob das Vertrauen erfüllt werden kann.

Spezifisch erwähnt Henry Cloud kirchliche Leitungsgremien. Man fängt etwas an mit seinen Freunden, dann wächst es und man braucht bessere Strukturen. Also setzt man seine altbewährten Freunde in Positionen, die sie nicht erfüllen können.

Jesus vertraute dem mit den zehn Talenten das eine Pfund des Versärgers an (Matthäus 25,14–29).

Umgekehrt: Wer sagt, dass eine Person nicht Dinge lernen kann, damit wir ihr in diesem Bereich irgendwann auch etwas Wichtiges anvertrauen können?

4 Charakter

Die weichen Faktoren, die sozialen Kompetenzen, sind in den letzten Jahren zunehmend betont worden: wie jemand unter Druck mit Konflikten, Ängsten und Gefühlen umgeht.

Menschen können in den harten Dingen absolut integer sein: Sie stehen nicht und betrügen nicht. Und doch ist es nicht weise, ihnen zu trauen, wenn sie ungünstige andere Charaktereigenschaften haben.

Cloud bringt 2. Petrus 1,5–9 und redet von den weichen Faktoren wie Selbstkontrolle, Durchhaltevermögen, Freundlichkeit/Liebenswürdigkeit, Liebe.

Charakter ist mehr als Moral. Ehrlichkeit zum Beispiel: Mehr Ehen werden geschieden wegen fehlender Ehrlichkeit als wegen Seitensprüngen.

Ohne Charaktereigenschaften wie Ehrlichkeit, Transparenz, Übereinstimmung der öffentlichen und privaten Person, Verantwortlichkeit, Selbstbeherrschung, Selbstwahrnehmung und Sozialbewusstsein und so können wir einer Person nicht vertrauen.

Egal ob religiöse oder nicht-religiöse Führungsliteratur, alle sagen: Es kommt auf Charakter an.

Wenn jemand moralisch integer ist, aber in der Krise emotional distanziert ist oder mich kontrollieren will oder mich unter Druck setzt oder schon nur unorganisiert ist – schwierig! Oder wenn sich jemand immer verteidigt und herausredet, statt Fehler zuzugeben. Oder wütend wird. Oder narzisstisch ist oder immer wieder ein Drama macht/emotional instabil ist. Oder angewiesen ist auf permanente Bestätigung, oder keine Verantwortung übernimmt, keine Grenzen kennt, tratscht oder Leute gegeneinander ausspielt.

In Charakterfragen kommt es auch auf den Kontext an: Wir wollen ja nicht jeden heiraten. Es müssen die Charaktereigenschaften stimmen, die für das spezielle Gebiet gelten, in dem wir der Person vertrauen müssen/wollen. Eine Person muss nicht ein rundum perfekter Mensch sein, damit wir ihn für eine Aufgabe/in einem Zusammenhang vertrauen können.

Die Frage ist: Können wir der Person in dem spezifischen Zusammenhang vertrauen, in dem wir es mit ihr zu tun haben?

In einem Arbeitszusammenhang ist eine Person absolut vertrauenswürdig in einem Thema, wir merken aber, dass wir sie auf keinen Fall in einem anderen Gebiet wirken lassen dürfen, weil sie dort nicht vertrauenswürdig ist.

(Clouds Beispiel: Eine Ehefrau, die ihrem Mann nie das Einkaufen anvertrauen würde, weil er die Hälfte vergessen würde, aber absolutes Vertrauen in ihn hat, sobald die Gäste da sind, weil er sie absolut liebenswürdig betreut und bestens unterhält.)

Integrität müsste also definiert werden mit «Charakterzügen, denen man trauen kann in spezifischen Situationen und Zusammenhängen».

5 Leistungsbilanz (Track Record)

Grundsätzlich gilt: Was jemand in der Vergangenheit gemacht hat ist der beste Indikator, was nächstes Mal passieren wird.

Wenn wir jemandem vertrauen, bringen wir uns in eine verletzliche Situation, indem wir darauf angewiesen sind, dass jemand etwas Bestimmtes tut/sich so und so verhält. Wenn wir nun wissen, dass sich die Person in der Vergangenheit bewährt hat in solchen Situationen, steigt die Angemessenheit unseres Vertrauens.

Darum: Vorsicht vor Menschen, die sich in der Vergangenheit ungünstig verhalten haben. Typisches Beispiel: Süchtige können absolut ehrlich bereuen und hoch und heilig versprechen, sich zu bessern – aber vertrauen sollten wir ihnen erst, wenn sie gezeigt haben, dass sie sich wirklich geändert haben.

Vertrauen darf nicht geschenkt werden nur auf ein Versprechen hin. Es kommt darauf an, ob die Person fähig ist, das Versprechen zu halten (Punkt 3), und um das zu beurteilen braucht es einen Leistungsnachweis.

Menschen können sich ändern, aber vertrauen sollten wir erst, wenn sich die Änderung in der Wirklichkeit bewährt hat.

Vertrauen ist keine digitale Angelegenheit: entweder ja oder nein. Vertrauen wächst. Vertrauen wird nicht einfach verschenkt, Vertrauen wird verdient. Darum ist die Zeit ein wichtiger Faktor. Leider sind viele Menschen ungeduldig, sie machen erste Eindrücke zur Grundlage, jemandem zu vertrauen, ohne Erfahrungsdaten.

Wenn man also jemand Neues kennenlernt oder jemandem mehr anvertrauen will, muss man auf seine spezifische Geschichte in diesem Gebiet achten.

Es gilt da, ein paar Dinge zu beachten: Unser Hirn ist so geschaffen, dass es Karten erstellt. Wir wissen genau, wo die Küche liegt und wo in der Küche die Kaffeemaschine steht, weil unser Hirn eine Karte erstellt hat. Ähnlich funktioniert es mit dem Vertrauen. Erfahrungen mit einer Person legen sich wie eine Karte im Hirn ab. Wenn man jemanden als vertrauenswürdig erlebt hat in einer Situation, dann wird man wieder zu ihr gehen, wenn ein Problem in ähnlicher Hinsicht auftaucht.

Wie also mit Problemen umgehen? Fehler sind kein Problem, aber Muster sind ein Problem. Jeder macht Fehler, aber wenn es ein Fehlermuster gibt: Vorsicht! Widerspricht der Fehler also der Karte oder bestätigt er die Karte? Wenn eine Karte einmal gezeichnet ist, wird es schwierig, sie wieder zu ändern.

Es gibt die Versuchung, den Leistungsausweis zu umgehen.

- «Es tut mir aufrichtig leid! Ich werde das nie mehr tun.» Das reicht nicht, um jemandem zu vertrauen. Es ist selbstverständlich die Eingangstür, um darüber zu reden, wie das Vertrauen wieder aufgebaut werden kann, aber keinen Grund, jemandem einfach so wieder zu vertrauen. Reue ist entscheidend, um jemandem zu vergeben, aber kein Grund, jemandem automatisch wieder zu vertrauen. Zuerst muss bewiesen werden, dass sich die Person wirklich geändert hat.

- Vertrauen durch Umfeld (Trust by Association). Man ist versucht, jemandem Vertrauensvorschuss zu geben, wenn jemand anderes mit dieser Person verbunden ist, wegen der Beziehungen, die diese Person hat. Natürlich vertrauen wir Freunden, wenn sie gut von einer Person reden. Aber kennen unsere Freunde die Person in dem Gebiet, in dem wir ihr vertrauen müssen? Es kommt sehr auf den Kontext an, in dem wir jemanden vertrauen wollen/müssen. Dass jemand in einer Hinsicht vertrauenswürdig ist, heisst nicht, dass sie in einem anderen Kontext Vertrauen verdient.

Natürlich weiss man nicht alles über eine Person, zum Beispiel, wenn man sie heiraten will. Aber auch dort gilt es, zu prüfen, was für eine Geschichte sie hat bei wichtigen Themen, die auch in einer Ehe wichtig sein werden.

Also: Um einer Person in einem wichtigen Teil unseres Lebens wirklich zu vertrauen, braucht es alle fünf Bereiche, die stimmen. Es geht dabei um den Leistungsausweis in den Bereichen, in denen wir ihr vertrauen wollen/müssen. Es ist normal, dass wir Menschen in bestimmten Bereichen vertrauen, nämlich in dem Bereich, in dem wir es mit ihr zu tun haben (wollen), nicht aber in anderen Bereichen. Menschen können vortäuschen, vertrauenswürdig zu sein, aber es ist schwierig, jemanden über längere Zeit zu täuschen, darum: Leistungsbilanz.

Im Vertrauen wachsen

Vertrauen bezieht sich immer auf einen Bereich, in dem ich verletzlich bin. Vertrauen beinhaltet immer ein (mitunter grosses) Risiko, verletzt zu werden. Durch Vertrauen bekommen wir, was wir brauchen.

Egal wie vertrauenswürdig jemand ist: Wir müssen ihr immer noch vertrauen, und das ist ein Risiko. Manchmal sind wir das Problem, nicht die andere Person. Es ist wichtig, zu verstehen, wieso der eigene «Vertrauensmuskel» versagt. Es steht viel auf dem Spiel. Wir sehen es jeden Tag, wie Beziehungen und Unternehmungen scheitern, weil jemand dem anderen nicht vertraut.

Ob ich jemandem vertraue oder eben nicht, kann auch mit meiner Vergangenheit zu tun haben. Es stimmt: Wir können nicht zurück in die Vergangenheit. Aber wir tragen die Vergangenheit immer mit uns mit. Unser Leben besteht aus den Erfahrungen, die wir gemacht haben, speziell in den Kindheits- und Jugendjahren.

Babies haben das Potenzial, sich sicher zu fühlen und zu vertrauen, aber dieses Potenzial muss zuerst in eine Fähigkeit verwandelt werden. In einem sicheren und stabilen Umfeld bildet ein Mensch den Vertrauensmuskel auf.

Bei manchen Menschen ist der Vertrauensmuskel schlecht ausgebildet oder beschädigt worden. Sie wiederholen dann das beschädigte Muster in ihrem Erwachsenenleben. Glücklicherweise kann man heilen, was in der Kindheit kaputt ging. Was Erwachsene wirklich beschädigt, ist, wenn sie nicht merken, wo sie beschädigt wurden und dass sie wachsen und sich entwickeln können. Menschen brauchen neue Fähigkeiten und eine neue Vertrauensausrüstung, die in neuen, sichereren Beziehungen aufgebaut werden können.

Bevor das geschehen kann, müssen wir verstehen, was uns daran hindert zu vertrauen.

Die Vertrauensbarrieren überwinden (Breaking Your Trust Barriers), Teil 1

Wenn jemand Verletzungen von früher mit sich herumträgt, wird er geneigt sein, Angst vor zu viel Nähe und zu viel Abhängigkeit zu haben, um nicht noch mehr verletzt zu werden.

Vertrauen ist im Grunde Abhängigkeit. Wir werden verletztlich in der Erwartung, dass uns jemand etwas Gutes bietet und uns dabei nicht verletzt.

Zurück zur frühen Kindheit: Ein Baby ist angewiesen darauf, dass die Mutter oder sonstige Bezugsperson ihrem Hunger mit Nahrung begegnet. Zweitens muss ihrem Kummer mit emotionaler Unterstützung begegnet werden. Und schliesslich müssen ihre Schmerzen gestillt werden.

Es gibt, von da ausgehend, vier Bindungsstile:

- Der sichere Bindungstyp: Menschen, die fähig sind, sichere, langfristige Bindungen aufzubauen.
- Der ängstliche Bindungstyp: Menschen haben Angst, verlassen zu werden; sie klammern darum. Wenn jemand nicht sofort zurückschreibt, geraten sie in Panik; wenn jemand sie nicht konstant bestätigt, bekommen sie Angst.
- Der vermeidende Bindungstyp: Menschen haben Angst vor Bindung und vor dem Bedürfnis, jemandem zu vertrauen. Sie bleiben darum immer distanziert und haben permanent Angst, erstickt zu werden. Sie tragen Sorge dafür, dass sie niemandem so nahe kommen, dass er/sie ihn verletzen könnte.

- Der ängstlich-vermeidende Bindungstyp: Menschen wollen eine vertrauensvolle Verbindung, vermeiden sie aber zur gleichen Zeit. Sie sehnen sich nach Nähe und Vertrauen und ziehen sich im nächsten Moment zurück. Oft sind es Menschen, die zuerst sehr charmant und zugewandt sind, sich dann aber plötzlich zurückziehen. Das hinterlässt ein grosses Chaos bei anderen.

Bei jedem Bindungstyp zentral ist das Stichwort Verstehen. Es geht darum, ob die früheste Bezugsperson ihre Zeichen verstanden und entsprechend handelten. Das menschliche Grundbedürfnis von Anfang bis Ende ist es, gekannt und verstanden zu werden.

Wenn jemand in der frühesten Kindheit nicht verstanden wurde, hat er einen schwachen Vertrauensmuskel. Schlimmer noch: Er hat eine natürliche Neigung, das Verhalten von anderen Menschen als nicht vertrauenswürdig zu interpretieren, zum Beispiel, wenn jemand nicht sofort antwortet. Liebesbeziehungen können sich wunderbar entwickeln, bis der eine Partner merkt, dass sich langsam eine Abhängigkeit entwickelt – und einen Grund braucht, um sich zu entfernen.

Nach der Babyphase kommt eine weitere Entwicklungsphase: Kleinkinder müssen lernen, von anderen abhängig zu sein und gleichzeitig frei zu sein. «Du kannst mich nicht kontrollieren!» ist der Grundimpuls eines Kleinkinds. Wenn da etwas schief geht, bildet sich die Haltung, dass Verbundenheit mit anderen Abhängigkeit und Kontrolliert-Werden bedeutet.

Glücklicherweise kann der Vertrauensmuskel geflickt werden.

Die Vertrauensbarrieren überwinden (Breaking Your Trust Barriers), Teil 2

Niemand ist perfekt; wer diese Tatsache akzeptiert hat, kommt besser durchs Leben. Es geht also darum, die am besten passenden unperfekten Leute zu finden. Henry Cloud rät immer: «Suche nicht die Person, die perfekt ist oder keine Probleme hat. Suche die Person, deren Probleme dich nicht in den Wahnsinn treiben oder ungünstig interagieren mit deinen eigenen Problemen.»

Es gibt Hinderungsgründe für Vertrauen. Manche Menschen bekamen den Eindruck, dass sie perfekt sein müssen, um akzeptiert und geliebt zu werden. Wer bei perfektionistischen oder narzisstischen Eltern aufwuchs, hat möglicherweise Probleme, anderen zu vertrauen.

Narzisstische Personen betreiben einen enormen Aufwand, um ideal und perfekt dazustehen. Sie müssen angebetet und idealisiert werden, um sich sicher zu fühlen und anderen zu vertrauen. Sie können nicht gut und schlecht in sich selbst integrieren.

Speziell für Männer sind das schwierige Voraussetzungen. Das Gehirn von Männern wird leichter geflutet mit Stresshormonen als das Gehirn von Frauen. Das heisst: Wenn sie kritisiert werden, fühlen sie sich leichter angegriffen.

Narzisstische Personen können auch nur perfekten Menschen vertrauen. Darum geht es so schnell, dass jemand zuerst der Beste, dann aber der Schlimmste auf der ganzen Welt wird.

Wer seine eigenen Unperfektheiten akzeptiert, wird leichter vertrauen können.

Schwierigkeiten, anderen zu vertrauen, können auch andere Ursachen haben. Ein Trauma zum Beispiel. Depression ist oft eine nicht verarbeitete Trauer. Wer in einem verletzlichen Zustand Menschen verloren hat, fürchtet den Verlust vielleicht auch später. Das Vertrauen und die Nähe zu einer Person aufzubauen und gleichzeitig überzeugt davon sein, dass man sie wieder verlieren wird, ist ein schwieriger Zustand.

Traumatisierte Menschen (durch Vernachlässigung, Gewalt oder sonst etwas) können oft das Trauma in einem bestimmten Zimmer ihres Lebenshauses einsperren. Das Problem ist, wenn diese Personen es mit Menschen zu tun haben, denen sie vertrauen müssen. Vertrauen macht sie verletzlich, aber das bedroht die Ordnung in ihrem Lebenshaus. Traumatisierte Personen werden geneigt sein, die Beziehung abzubrechen.

Bei manchen Menschen reicht ein einziges, gravierendes Erlebnis, um die Fähigkeit zu Vertrauen für sehr lange zu beeinträchtigen. Es braucht nicht immer Wiederholung, um ein Verhalten zu lernen.

Minderwertigkeitsgefühle können es auch schwierig machen, Menschen zu vertrauen. Das kann bei Menschen auftreten, die zum Beispiel rassistische Abwertung erlebt haben, aber auch bei Menschen, die dominante Eltern oder Geschwister hatten. Wer immer davon ausgeht, dass der andere ihn als minderwertig ansieht, wird es schwierig finden zu vertrauen.

Manche reagieren dann durch das eigene Bedürfnis, alles und alle zu kontrollieren, was es wiederum für andere schwierig macht, vertrauensvoll mit dieser Person zusammenzuarbeiten. Wer nur oben und unten kennt, wird Schwierigkeiten mit dem Vertrauen haben. Im Vertrauen geht es ja darum, sorglos zu sein, weil der andere für einen sorgen wird; das ist schwierig, wenn der andere einen immer besiegen will.

Ein weiteres Problem kennen Menschen, die Mühe haben, ihre eigenen Impulse zu kontrollieren (z. B. sexuelle). Sie können die eigenen Schwierigkeiten externalisieren, eifersüchtig sein oder übertrieben moralisch rigide. Das kann dann auch die eigenen Kinder beschädigen: Wer in der eigenen Teenager-Zeit ausschweifend gelebt hat, vertraut vielleicht den eigenen Kindern nicht, und diese wiederum reagieren auf den Mangel an Vertrauen damit, dass sie der Kontrolle der Eltern entfliehen wollen. Vertrauen schafft Vertrauen.

Wir tragen die Vergangenheit immer mit uns, und sie prägt uns, so lange als wir sie uns bestimmen lassen. Solange wir uns nicht den eigenen Schwierigkeiten stellen, können wir andere nicht so sehen, wie sie wirklich sind.

Die eigenen Schwierigkeiten zu sehen und Heilung zu suchen ist darum das Beste, was wir tun können in Sachen Vertrauen. Den Vertrauensmuskel zu stärken wird uns nur gut tun im weiteren Leben.

Das Vorbild, um Vertrauen zu flicken (The Model for Repairing Trust)

Wenn das Vertrauen ernsthaft zerbrochen ist, ist es mehr als eine Entscheidung, wieder zu vertrauen. Es ist ein Dilemma: die Wahl zwischen zwei gleichermassen unvorteilhaften Optionen. Entweder man vertraut nicht wieder und verliert, was man hatte, oder man vertraut wieder, verneint dann aber die Wirklichkeit und den Schmerz, den man erlebt hat.

Manchmal wird man einfach kalt erwischt und man weiss, man hat selber nichts falsch gemacht. Wieso also würde nicht ein zweites Mal passieren, was geschehen ist?

Manchmal hat man jemandem vertraut, der nicht wirklich vertrauenswürdig war, oder man sah Anzeichen, dass etwas nicht stimmt. Dann wird es noch schwieriger, wieder zu vertrauen, weil man ja einer Dynamik folgte oder nicht in der Lage war, die Zeichen richtig zu deuten.

Wirklich schwierig wird es, wenn die Person einem viel Gutes geboten hatte und man das gerne zurück hätte. Wie soll man sich also entscheiden?

Wenn man keine Glaskugel hat, um die Zukunft zu sehen, sollte man objektive Faktoren finden, die einem zu beurteilen erlauben, ob sich der Vertrauensbrecher wirklich gewandelt hat oder die gleiche Person geblieben ist.

Die Frage ist: Geht die Person einen Weg, der sie zu einer Person macht, die nicht wiederholt, was sie getan hat?

Dazu helfen sechs Schritte. Schritte 1 bis 4 helfen, zu beurteilen, ob neues Vertrauen eine Option ist. Falls ja, helfen Schritte 5 und 6 dabei. Die Schritte sind in sequentieller Ordnung aufgeschrieben, aber der Prozess geht nicht linear sondern wird ziemlich chaotisch vor sich gehen. Es sollten einfach alle Elemente behandelt werden.

Schritt 1: Heilen von dem, was uns zugestossen ist

Im ersten Schritt geht es ganz um die Person, deren Vertrauen missbraucht wurde.

Wenn wir verletzt wurden, müssen wir zuerst heilen, bevor wir über weitere Schritte nachdenken. Wer verletzt wurde, muss das Feld verlassen, auf dem er verletzt wurde.

Das ist wichtig: Wer emotional verwundet ist, kann nicht einmal klar denken. Man ist eher versucht, schlechte Entscheidungen zu treffen. Das gilt auch für einen geschäftlichen Vertrauensbruch. Dort ist man versucht, zu denken, die Geschäftswelt ist einfach hart und man solle nicht so tun. Aber das ist gefährlich, nicht zuletzt, weil mit der Situation Ängste um den Job oder die Anstellung verbunden sein können.

Abstand ist nötig, um wieder klar denken zu können. Man braucht Menschen, bei denen man sicher ist, die einen unterstützen und einem helfen können. Man sollte sich auf keinen Fall zurückziehen und denken, man sei selber stark genug. Mit anderen zusammen kann man den Schmerz verarbeiten, den Schock und das Taubheitsgefühl überwinden und die schlimmen Gedanken ordnen.

Auch ein geschäftlicher Vertrauensbruch kann einen Menschen aus der Bahn werfen. Es ist ein anderer Bereich als der persönliche Bereich, aber das Gefühl ist das gleiche.

Wer nicht heilt und sich nicht aus dem Spiel nimmt, kann schlimme Entscheidungen treffen oder übervorteilt und ausgenützt werden.

Schritt 2: Wut und Rache hinter sich lassen und sich der Vergebung zuwenden

Wenn ich dem vergebe, der mich verletzt hat, ist das ein Geschenk an ihn und macht ihn vielleicht offen zur Versöhnung. Es ist aber vor allem ein Geschenk an mich. Ich löse mich von der Bitterkeit. Es reduziert Stress und verbessert unter anderem meine Fähigkeit, Menschen korrekt einzuschätzen. Ohne Vergebung bleibt der Körper im Kämpfen- oder-fliehen-Modus.

Solange man nicht vergeben hat, ist man Teil der Geschichte einer anderen Person. Vergebung bringt einen an den Ort, an dem man an der eigenen Geschichte weiter schreiben kann.

Wenn man vergibt, bleiben trotzdem Gefühle der Wut zurück, mindestens für eine gewisse Zeit. Das muss man anerkennen. Man sollte die Gefühle der Wut zulassen als Schritt auf dem Weg zum Seelenfrieden – und in diesem Rahmen sind sie etwas anderes, als wenn die Wut ausgedrückt wird als Schritt auf dem Weg der Vergeltung.

Die Wut gehört dazu, sie ist ein Ausdruck dessen, dass etwas nicht in Ordnung ist. Gott schuf dieses Gefühl des Protests gegen Ungerechtigkeit. Man sollte in diesem Status einfach nichts Dummes tun. Die Wut kann einen motivieren, einen Schritt weiter auf dem Weg zur Vergebung zu gehen.

Vergebung heisst: Der andere ist frei, er schuldet mir nichts mehr. Die Vergebung wird gratis gegeben, sie hat nichts mit der anderen Person zu tun.

Vertrauen umgekehrt muss verdient werden, es hat sehr viel mit der anderen Person zu tun.

Wenn Jesus am Kreuz sagte: Es ist vollbracht, dann wird dort ein Verb gebraucht, das bedeutet: Es ist voll bezahlt, es hat das Ende erreicht. Ob die andere Person das überhaupt will oder verdient, ist vollkommen irrelevant.

Schritt 3: Überlege dir, was du wirklich willst

Wenn man vergeben hat, ist es sinnvoll, sich die nächsten Schritte gut zu überlegen: Was sind die Optionen, welche Folgen hat jede von ihnen? Um den Schritt des «Herausfindens, was man will» zu verstehen, muss man erkennen, dass wir uns manchmal Zeit und Raum nehmen müssen, um alternative Szenarien durcharbeiten. Es gilt, herauszufinden, was für Gründe dafür sprechen, in Richtung Versöhnung zu gehen: Was wäre zu gewinnen, was steht auf dem Spiel?

Es ist ein absolut legitimer Schluss, zu sagen: Ich vergebe der anderen Person und wünsche ihr alles Gute, will aber keine weitere Beziehung zu ihr. Wie es weitergeht, hängt von vielen Faktoren ab. Diese sollten gut evaluiert werden.

Schritt 4: Finde heraus, ob Versöhnung eine Option ist

Herauszufinden, ob Versöhnung eine Option ist, heisst noch nicht, dass ich der anderen Person vertrauen. Es ist einfach ein weiterer Schritt auf dem Weg, der dazu führen könnte, einer anderen Person wieder zu vertrauen.

Dieser Schritt ist der erste, der das Engagement von beiden betroffenen Personen benötigt. Beide müssen es wollen.

Wir müssen herausfinden, mit wem wir es wirklich zu tun haben. Übernimmt die andere Person Verantwortung für ihr Verhalten? Bereut sie? Gibt sie vollen Zugang zur Wahrheit? Will sie die ganze Geschichte wirklich sauber klären?

Wenn jemand vollkommen ehrlich ist, Reue zeigt und sich entschuldigt – und wenn ihm das, was er mir angetan hat, wichtig ist und er den Wunsch hat, es wiedergutzumachen –, dann kann meine Vergebung die nächste Stufe erreichen: Ich kann mich mit ihm versöhnen.

Es ist klug, darauf zu achten, wie die andere Person mit der Situation umgeht. Wenn sie nicht die Verantwortung übernimmt, mir aber zu verstehen gibt, dass sie nicht schuld ist, dann wird es schwierig.

Hilfreich kann die Unterscheidung dieser drei Sorten Menschen sein:

- **Weise Menschen:** Sie hören zu, übernehmen die Verantwortung, bitten um Entschuldigung, lernen dazu und ändern sich.
- **Narren oder Spötter:** Sie werden defensiv oder aggressiv, weichen aus und geben anderen die Schuld, zum Beispiel dir, wenn du etwas ansprichst, das sie nicht gut gemacht haben.
Wenn jemand defensiv oder aggressiv reagiert, muss man noch nicht zwingend die Flinte ins Korn werfen. Sehr viele Menschen reagieren so, wenn die Kritik in einer bestimmten, für sie unangenehmen Art kommt. Wenn jemand defensiv oder aggressiv wird, kann eine freundliche Reaktion etwas bringen. Wenn die Person aber nach einer gewissen Zeit nicht besser reagiert, bringt eine weitere Diskussion nicht viel. Es kann jedoch helfen, weitere Personen beizuziehen, einen Berater oder Vermittler, unter Umständen einen weiteren Kreis von Personen. Wenn die Person sich da nichts ändert, ist es wohl vorbei.
- **Übeltäter:** Es gibt Menschen, die, wenn sie mit Kritik konfrontiert werden, versuchen, etwas zu tun, um den anderen zu verletzen oder gar zu zerstören. Mit solchen Menschen soll man nicht zu diskutieren versuchen, sondern einfach Schutz suchen.

Wenn man jetzt also auf der Schwelle zur Versöhnung steht, sollte man sich immer bewusst sein: Es ist auch wichtig, wie ich mich selber verhalte, es ist auch wichtig, dass ich persönliche reife und lerne, mit schwierigen Situationen und Menschen umzugehen.

Schritt 5: Bewerte die Vertrauenswürdigkeit, um herauszufinden, ob Vertrauen eine Option ist, Teil 1

Wenn es darum geht herauszufinden, ob jemand wieder vertrauenswürdig ist, gelten die gleichen fünf Elemente des Vertrauens wie im ersten Teil des Buches.

1. Verstehen, was die andere Person braucht und wie sie sich fühlt

Das ist nach einem heftigen Vertrauensbruch sehr schwierig und anspruchsvoll. Die schuldige Person wird immer in der Gefahr stehen, sich zu verteidigen oder den anderen zu beschuldigen. Niemand hört gerne zu, wenn ihm gesagt wird, wie er versagt hat. Zudem wird es wahrscheinlich schmerzhaft sein, immer und immer wieder mit dem eigenen Versagen konfrontiert zu werden. Der Schmerz wird dann abnehmen, wenn er wiederholt ausgedrückt wird.

2. Ein Motiv und eine Absicht «für» das Wohlergehen der anderen Person haben

Die Person, die das Vertrauen gebrochen hatte, muss zeigen, dass sie wirklich an die andere Person denkt und ihr Bestes im Sinn hat.

3. Die Fähigkeiten und Kapazitäten haben, um das Versprochene zu liefern

Wahrscheinlich muss die Person, die das Vertrauen gebrochen hatte, neue Fähigkeiten und eine neue Ausdauer lernen.

4. Den Charakter und die Persönlichkeit haben, um die Anforderungen des Vertrauens zu erfüllen

Durch den Vertrauensbruch wurde natürlich der Charakter grundlegend infrage gestellt. Es braucht wahrscheinlich grosse Schritte in Sachen Transparenz und Verbindlichkeit, bevor das Vertrauen wieder entstehen kann.

5. Aufbau einer Erfolgsbilanz, die ein vertrauenswürdiges Muster darstellt

Gerade in diesen Punkt wird die Person, deren Vertrauen missbraucht worden war, ziemlich aufmerksam sein. Es braucht Zeit.

Schritt 6: Bewerte die Vertrauenswürdigkeit, um herauszufinden, ob Vertrauen eine Option ist, Teil 2

Beim zweiten Mal Vertrauen Lernen wird man viel achtsamer sein, ob die fünf Merkmale des Vertrauens wirklich vorhanden sind. Es ist gut möglich, dass es das erste Mal ist, dass das Vertrauen auf gesunden Grundlagen beruht. Entsprechend ist es gut möglich, dass dieses Mal das Vertrauen viel stärker ist als beim ersten Mal, als einzelne Mängel nicht beachtet oder bewusst übersehen wurden.

Es wird also stark darum gehen, die fünf Merkmale einzeln anzuschauen und sich darüber zu verständigen, wo es beim letzten Mal nicht passte, und wie man es flicken kann oder könnte.

Wenn diese Analyse ausführlich gemacht wurde und man sich darüber verständigt hat, gilt es, die entscheidende Frage zu stellen: Wollen wir einander wieder vertrauen? Es müsste ja unterdessen klar geworden sein, wie sich beide Parteien in jedem der fünf Punkte verhalten müssen, damit das Vertrauen nicht wieder untergraben wird.

Auf diesem Weg wird es Hilfe von anderen brauchen. Es braucht moralische Unterstützung von aussen, fachliche Unterstützung, weil ja auf beiden Seiten neue Fähigkeiten entwickelt werden müssen, und eine sinnvolle Struktur im Prozess – jemand, der die Sachen strukturiert anleitet.

Bevor man wieder über neues Vertrauen reden kann, muss genau analysiert werden, wo das Vertrauen zusammenbrach. Nun braucht es aber im Blick auf die Zukunft genauere Abmachungen, wie man in den fünf Elementen des Vertrauens weiterfahren will.

Welche Elemente müssen erfüllt sein, damit beide sich verstanden fühlen? Welches Verhalten darf nicht mehr geschehen?

Wie merken beide Parteien, dass der andere den Partner im Blick hat und für ihn ist? Wie zeigt sich das Für-den-anderen-Sein beim einen Partner, wie beim anderen?

Welche Fähigkeiten muss jeder Partner neu lernen? Gibt es Bereiche, die eine Person an andere abgeben sollte? Gibt es Bereiche im gemeinsamen Leben, die neu verteilt werden sollten?

An welchen Charakterzügen müssen beide arbeiten? Wie geht man mit Versagen um? Was haben Fehler für Folgen?

Schliesslich: Wie wird der Erfolg des Prozesses überprüft? Wer legt fest, wie schnell der Prozess von statten gehen soll?

Schritt 7: Suche Beweise für wirklichen Wandel

Niemand kennt die Zukunft. In der Frage, ob man jemandem wieder vertrauen sollte, gibt es nur einen Verantwortlichen: den, der das Vertrauen enttäuscht hat. Er muss sich ändern, ich muss beobachten.

Vertrauen beruht auf den fünf Elementen, folgende elf Indikatoren zeigen, wie sehr sich eine Person ändern will:

1. Ich brauche Hilfe. Es ist nicht vernünftig, davon auszugehen, dass sich jemand ändert, wenn er ganz auf sich gestellt ist. Demut ist die Basis von wirklicher Veränderung, Arroganz verhindert Veränderung.
2. Nachprüfbare Beteiligung an einem bewährten Veränderungsprozess. Wer Hilfe sucht, sollte sie bei einer Fachperson mit Leistungsausweis suchen, nicht nur mit einem Kollegen über seine Probleme reden. Wenn man sich mit Kollegen ausspricht, kann man viel mehr selber steuern, aber das ist ja ein Teil des Problems; Menschen, die sich verändern müssen, sollten sich einem bewährten Veränderungsprozess unterordnen.
3. Ein strukturierter Prozess. Die Regelmässigkeit eines strukturierten Prozesses etabliert eine Gewöhnung an neue Verhaltensweisen, die erst eingeübt werden müssen. Strukturen betreffen Zeit, Ort, Beteiligte, Rollen, Aktivitäten, Überprüfungsprozesse, Konsequenzen und so weiter – externe Anforderungen an die Person, die sich ändern will.
4. Fachliche Hilfe. Wenn sich jemandem einem bewährten Veränderungsprozess unterzieht, heisst das noch nicht, dass er/sie nicht noch andere Hilfe braucht, zum Beispiel, weil noch ein Thema ansteht, das nicht Teil ist des bewährten Veränderungsprozesses. Dann braucht es für dieses Thema eine Fachperson.
5. Neue Erfahrungen und Fähigkeiten. Die Person, die das Vertrauen missbraucht hat, braucht neue Verhaltensweisen in ganz spezifischen Bereichen: in denen, die das Vertrauen betreffen. Man sollte sich also auf Entwicklungen in diesem Bereich konzentrieren beim Beobachten.
6. Eigenmotivation. Änderungsprozesse werden oft von aussen angestossen (durch andere Menschen, die einen dazu drängen, oder durch Umstände). Letztlich muss aber aus der Aussenmotivation eine Innenmotivation werden. (Das ist ja auch sonst so: Die Leistungsfähigen suchen Rat und Unterstützung, gewöhnlich nicht jene, die Rat und Unterstützung gebrauchen könnten, wie jeder um sie herum sieht.)
7. Unterstützung. Menschen, die sich ändern wollen, brauchen schlicht und einfach Freunde, die zuhören, trösten und aufmuntern.
8. Hinweise auf wirklichen Wandel. Eine hilfeschuchende Person kann während des Wandels noch stärker leiden als vorher, das kann also kein Kriterium sein. Auf was wir achten sollten: Bewegt sich das Verhalten in eine gute Richtung?
9. Kontrollsysteme. Natürlich wird vieles vertraulich sein, was die Person im bewährten Veränderungsprozess bearbeitet, aber jemand Kompetentes sollte uns sagen können, ob die Person dran ist und sich in eine gute Richtung bewegt.
10. Im Vertrauensmissbrauch ist oft Täuschung ein grosser Faktor. Darum braucht es komplette Transparenz, um Vertrauen wieder aufzubauen: finanzielle Transparenz, örtliche Nachverfolgungsmöglichkeit oder Transparenz, mit wem sich jemand trifft.
11. Bereitschaft, in Frage gestellt zu werden. Wer sich wandeln will, sollte lernen, misstrauische Fragen nicht defensiv zu beantworten, sondern diese Fragen willkommen zu heissen. Wenn sie dennoch defensiv reagiert und sagt «Vertraust du mir nicht?!» sollte man sagen: «Das stimmt, ich vertraue dir noch nicht vollständig. Es würde mir helfen, dir mehr zu vertrauen, wenn ich wüsste, was/wo du ...» Wer Vertrauen aufbauen will, sollte als eine der Kernkompetenzen das nicht defensive Beantworten von solchen Fragen einüben.

Niemand ist perfekt. Wenn man Vertrauen wieder aufbauen will und die meisten der elf Elemente am Partner beobachten kann, befindet man sich auf gutem Weg. Am Ende des Tages geht es um die fünf Elemente des Vertrauens, und diese elf Schritte zeigen, ob sich jemand in eine gute Richtung entwickelt. Die Elemente können auch anzeigen, ob sich die Person in den richtigen Strukturen bewegt. Wenn sie innerlich engagiert ist, sich aber nicht viel zum Guten ändert, könnte es sein, dass sie eine andere Hilfe braucht als jene, die sie zurzeit bekommt.

Wenn jemand sich zu ändern beginnt, sollte man weitergehen im Vertrauensprozess. Aber LANGSAM. Man sollte nicht von Null auf Hundert gehen in Sachen Vertrauen, sondern in kleinen Schritten, dann überprüfen, dann weitergehen.

Wie man nicht die gleichen Fehler wiederholt, Teil 1

Wer das Vertrauen missbraucht hat, ist schuld, daran gibt es nichts zu rütteln. Ein anderer Aspekt ist: Warum haben wir uns täuschen lassen? Es gilt, ein gutes inneres Immunsystem gegenüber Vertrauensmissbrauch aufzubauen. Fünf Gründe, warum Menschen einem Vertrauensmissbrauch nicht vorgebeugt haben:

1. Das System war nie installiert worden. Gesunde Eltern bringen Kindern bei, nicht allen Menschen zu vertrauen. Menschen ohne gesundes Elternhaus haben das nie gelernt. Schlimmer noch: Manche haben ihre Eltern als nicht vertrauenswürdig erlebt, sondern haben gelernt, dass es normal ist, verraten und verletzt zu werden. Andere sind einfach verzweifelt auf der Suche nach Liebe und Beachtung. Es gibt auch eine Tendenz, sich selber die Schuld zu geben für die Taten anderer. Manchen Menschen wurde auch systematisch beigebracht, nicht ihren eigenen Endrücken und Gefühlen zu vertrauen (das nennt man Gaslighting). Darum können auch sonst kompetente Menschen in einem spezifischen Zusammenhang gravierende Vertrauensfehler machen.

2. Man lernt nicht aus der Erfahrung. Eigentlich sollten Menschen Muster erkennen können und merken, wenn sich ein Muster wiederholt. Wenn das nicht gelingt, kann es an der Herkunftsfamilie liegen, in der Vertrauensmissbrauch normal war oder an späteren Erfahrungen, als man sich an jemanden in einem Machtungleichgewicht emotional band. Wer in der Kindheit ein Elternteil verklärt hat, wird Mühe haben, Vertrauensmissbrauch in Menschen zu erkennen, die einen ähnlichen Charakter haben wie das Elternteil. Je erwachsener und reifer wir werden, desto besser durchschauen wir diese Mechanismen.

Wie man nicht die gleichen Fehler wiederholt, Teil 2

3. Mangel an Grenzen und Grenzsetzungsfähigkeiten. Optimal wäre es, wenn man Dinge direkt ansprechen würde, die einen unangenehm berühren. Ein direktes, selbstbewusstes, nicht-aggressiv geführtes Gespräch ist die beste Immunantwort auf ein fragwürdiges Verhalten. Wenn das nicht gelingt, sollte man stärkere Grenzen einziehen: Es braucht dann andere, die im Gespräch mit der Person helfen. Wie das auch immer herauskommt, die Grundhaltung sollte sein: «Ich erlaube anderen nicht, mich so zu behandeln, also werden wir nicht voranschreiten, bis das und das geklärt ist.»

4. Mangel an frühen Antikörpern. Es gibt Menschen, die haben nicht gelernt, dass es vertrauensunwürdige Personen gibt; das kommt in ihrer Weltsicht nicht vor oder sie glauben, man könne eine Person aus den Problemen herauslieben. Wer so gewickelt ist, braucht Menschen, die ihnen beistehen, die mit ihren zusätzlichen Augen auf wichtige Entscheidungen schauen. Und es braucht den Willen, die Welt so zu sehen, wie sie ist.

5. Fehlen eines Stamms, Marker, Unterstützern und Kämpfer. Man muss ein Gift sehen, ihm einen Namen geben und es markieren. Darum braucht es Menschen, die einen unterstützen.