



Vertrauen und Selbstvertrauen von Mitarbeitern und innerhalb von Teams beeinflussen ganz erheblich den Erfolg von Unternehmen.

Aufbau einer inneren Sicherheit

Teil 2

# Sicherheit – zwischen Grundbedürfnis und Illusion

Einerseits ist Sicherheit ein psychologisches Grundbedürfnis des Menschen, andererseits entpuppt sich Sicherheit als Illusion. Den illusionären Charakter einer äußeren Sicherheit haben wir gerade alle in erhöhtem Ausmaß anlässlich der Coronakrise erfahren. Was kann jede und jeder daraus lernen, wie sehr gehört Unsicherheit zum Leben und Arbeiten? Teil 2 des Beitrags versucht Wege zu zeigen, wie der Aufbau einer inneren Sicherheit gelingen kann.

Foto: © Karin Mertens,  
Karlsruhe



Autorin: Dipl.-Psych.  
Elke Schulmeister (BDP)

E-Mail: [eschulmeister@freenet.de](mailto:eschulmeister@freenet.de)  
[www.elke-schulmeister.de](http://www.elke-schulmeister.de)

**W**ie können wir den Konflikt, der Tatsache, dass es keine reale Sicherheit im Außen gibt und unserem gleichzeitig stark ausgeprägten Bedürfnis nach Sicherheit lösen?

Die Lösung kann nur darin liegen, dass wir uns innerlich sicher fühlen. Denn unser Empfinden von Sicherheit, unsere Emotionen sind, wie in Teil 1 in Sicherheitsingenieur 9/2020 deutlich wurde, entscheidend für unser Erleben und Handeln. Ebenfalls ist deutlich geworden, wie wichtig eine wahrgenommene Sicherheit für uns ist. Unsicherheit fordert uns heraus, denn Unsicherheit heißt, dass wir nicht im Vertrauten und Gewohnten bleiben können. Wir müssen unsere Komfortzonen verlassen, und das macht Angst. Natürlicherweise sind Menschen an Gewohntem interessiert. Automatisch werden gewohnte Verhaltensmuster initiiert, wir verhalten uns am liebsten so, wie wir es gewohnt sind. Ich möchte im Folgenden auf vier Möglichkeiten eingehen, die zu einer inneren Sicherheit, einem Sicherheitsgefühl, führen:

- Innere Gewissheit, Erfahrungen von „Stimmigkeit“, Konsistenzerfahrungen
- Vertrauen, Kohärenzgefühl
- Erfahrungen von Zugehörigkeit und liebender Verbindung zu Anderen
- Gegenwärtigkeit (Achtsamkeit)

## Innere Sicherheit durch „Stimmigkeit“

Sicher kennen Sie das Gefühl genau hier und jetzt am rechten Platz, am rechten Ort zu sein. Sie erleben eine Übereinstimmung von Handeln und dem Kontext, in dem Sie sich bewegen, und einer inneren Gewissheit, an der kein Zweifel besteht. Das, was wir mit unseren fünf Sinnen wahrnehmen können, ist die Realität, die „Welt der Dinge, das was wir konkret sehen, hören, riechen, schmecken oder tasten können. Das ist jedoch nur ein Teil dessen, was wir wahrnehmen können. Wer kennt nicht das Erleben eines sechsten oder sogar siebten Sinns? Wir können weit mehr wahrnehmen, als das konkret Benennbare und im wahrsten Sinne des Wortes ‚Begreifbare‘. Jeder kennt das be-

rühmte Bauchgefühl. Sowohl unser Bauch als auch unser Herz verfügen über jeweils eigene Reizleitungssysteme, in denen sich Impulse ausbreiten. Hin und wieder wird vom sogenannten Herz- und Bauchhirn gesprochen, denn beide verfügen über Sensorik und sind zur Informationsverarbeitung fähig. Über das Herzhirn wissen wir, dass es von allen Organen die meisten Nervenverbindungen zum Gehirn hat. Das Gehirn reagiert nicht nur auf Signale aus dem Herzen, „Signale aus dem Herzen beeinflussen unsere Wahrnehmung und Entscheidungen“ (10).

Wir können davon ausgehen, dass wir sehr viel schneller, als das Großhirn denken kann, Informationen aufnehmen und bevor wir diese bewusst kognitiv erfassen, einen körperlich spürbaren Eindruck erleben, eine Art „Bauchgefühl“. Einerseits kann uns das Bauchgefühl auf die Übereinstimmung mit vergangenen unbewussten Erfahrungen aufmerksam machen, andererseits werden auch aktuelle und für die Zukunft relevante Informationen verarbeitet. Wir erleben eine Intuition, wie eine innere Stimme, die „weiser“ ist als der Intellekt. Die Unterscheidung, ob es sich um die Aktualisierung einer vergangenen Erfahrung handelt oder um die innere Stimme der Intuition, liegt nicht auf der Hand. Alte vergangene Erfahrungen haben mit der erfahrenen Realität zu tun, intuitives Wissen kommt aus der Wahrnehmung der darunter liegenden Wirklichkeit. Meiner Erfahrung und tiefen Überzeugung nach ist in jedem Menschen auf einer tiefen Ebene vertrautes unbewusstes Wissen darüber vorhanden, wer er ist und sein kann.

Im Bewusstsein der Intuition, verbunden mit der inneren Stimme, die Orientierung gibt, erleben wir eine Sicherheit, die keiner äußeren Sicherheit bedarf. Klar ist, dass sich das Hören der inneren Stimme einem Stresszustand, einem Zustand der Angst entzieht. Um in diesem Sinne klar zu sehen, brauchen wir ein offenes, weites Herz. Schon Einstein stellte fest: „Der intuitive Geist ist ein heiliges Geschenk und der rationale Verstand ein treuer Diener. Wir haben eine Gesellschaft erschaffen, die den Diener ehrt und das Geschenk vergessen hat.“ Höchste Zeit also, dass dieses Geschenk zu neuen Ehren kommt. Wollen wir mehr Sicherheit aus einer guten Verbindung mit unse-

rer inneren Stimme, benötigen wir (Zeit-) Räume der Reflektion, der Entspannung, der Innenschau, der Zuwendung zu sich selbst in der Tiefe, beispielsweise durch Meditation.

Im Unternehmenskontext kann es bedeuten (Zeit-) Räume zu schaffen, dass Menschen sich wertfrei austauschen, ihr Erleben mitteilen können, die Werte des Einzelnen, das, was den einzelnen Menschen am Herzen liegt, gefragt und wichtig ist.

### Innere Sicherheit durch Vertrauen

Vertrauen können wir vergleichen mit dem Boden, auf dem bzw. in dem eine Pflanze wächst und wurzelt. Hat sie einen guten Grund, ist sie gut verwurzelt und genährt, kann sie stabil aus der Erde herauswachsen und sich entfalten. Und so ist auch Vertrauen für uns Menschen haltgebend. Vertrauen ist geprägt durch ein Gefühl von Sicherheit, das sich nicht beweisen lässt und auch nicht bewiesen werden muss. Vertrauen ist die erlebte Sicherheit, sich in die Hand anderer Personen oder Systeme begeben zu können. Haben wir Vertrauen, bewegen wir uns aus einem sicheren Gefühl heraus, sind wir offen und geneigt wohlwollend auf den Anderen zu schauen. Vertrauen spielt in al-

**„Der intuitive Geist ist ein heiliges Geschenk und der rationale Verstand ein treuer Diener. Wir haben eine Gesellschaft erschaffen, die den Diener ehrt und das Geschenk vergessen hat.“**

Albert Einstein

len Lebensbereichen und besonders in der Arbeitswelt eine wichtige Rolle. Wie groß die Bereitschaft zu vertrauen ist, ist von Mensch zu Mensch verschieden, je nach den lebensgeschichtlichen Erfahrungen, die ein Mensch gemacht hat. In diesem Zusammenhang spielen vor allem die ursprünglichen Bindungserfahrungen eine ganz entscheidende Rolle. Ist ein Mensch sicher gebunden, ist er in seinem späteren Leben Anderen und Neuem gegenüber tendenziell aufgeschlossen, erwartet das Positive und ist bereit sich einem Menschen oder einer Sache ganz hinzugeben. Vertrauen ist außerdem wichtig für den Aufbau von Selbstvertrauen. Menschen,

die die Erfahrung machen, dass ihnen etwas zugetraut wird, entwickeln Selbstvertrauen und sind daher auch eher geneigt sich trotz Risiko einzusetzen.

Auch für die psychische Gesundheit ist Vertrauen ein entscheidender Faktor. Im Forschungszweig der Salutogenese, einem Zweig der Gesundheitspsychologie, der sich mit der Frage beschäftigt, was gesund hält, wurde der „Kohärenzsinn“ als bedeutsamster Faktor identifiziert. Unter Kohärenzsinn versteht man ein allumfassendes Vertrauen, dass die Welt verstehbar und bewältigbar ist und sich die Anstrengung, die damit verbunden ist, lohnt, d.h. Sinn ergibt. Verfügt ein Mensch über dieses Vertrauen, ist er offen für Veränderungen, kümmert sich aufgrund von Selbstvertrauen aktiv um die Bewältigung von Problemen und ist geneigt, einen Sinn darin zu sehen (11).

### Vertrauen im Unternehmenskontext

Wie wichtig vertrauensvolle Beziehungen im Unternehmenskontext sind, wird beispielsweise in einem Artikel von Prof. Dr. Jürgen Weibler unter dem Titel „Führung und Vertrauen – Führungswissen für die erfolgreiche Mitarbeiterführung“ deutlich. Er erwähnt darin unter anderem eine Metaanalyse eines internationalen Forscherteams über 7700 Teams, die zu dem Schluss kam, dass ein beachtlicher Anteil des Teamerfolgs vom Teamvertrauen abhängt.

Oder betrachten Sie die groß angelegte Studie von Google bezogen auf die Frage, was ein gutes Team ausmacht. Das Ergebnis einer über zwei Jahre durchgeführten Studie war, dass die psychologische Sicherheit der wichtigste Faktor für ein erfolgreiches Team ist (13), (14). Darunter wird verstanden, dass sich jeder im Team sicher fühlt, keine Gefahr spürt und keine Angst vor Angriffen hat. Jeder darf alles sagen, jede These in Frage stellen, eigene Thesen in den Raum stellen, ohne dafür mit negativen Konsequenzen rechnen zu müssen. In einer Atmosphäre von Freundlichkeit und Wertschätzung arbeiten Menschen entspannt und konstruktiv. Das Team bekommt mehr Beiträge, berücksichtigt mehr Sichtweisen und kommt am Ende zu besseren Ergebnissen.

Für den Aufbau oder die Stärkung von Vertrauen sind Transparenz von Informa-

tionen und Authentizität entscheidend. Es benötigt zuverlässige Vertrauenspartner, die in der Lage sind, Sicherheit zu vermitteln. Damit kann Komplexität reduziert werden, denn wir sind nicht in der Lage, die Komplexität der Dinge ganz zu durchschauen. Vertrauen schafft dagegen das Gefühl von Sicherheit und lässt darauf verzichten, alles unter Kontrolle haben zu müssen.

### Innere Sicherheit durch Verbindung

Wie sehr das Thema Sicherheit an Beziehung gebunden ist, ist oben bereits erwähnt. John Bowlby (brit. Kinderarzt, Kinderpsychiater und Psychoanalytiker, 1907–1990) machte umfassende Untersuchungen zu Bindungsbeziehungen von Säuglingen und Kleinkindern zu ihren Bezugspersonen und deren Relevanz auf die Beziehungen im erwachsenen Alter. Nach seinem Modell steuert das angeborene Bedürfnis nach Bindung das Verhalten der Kleinkinder, das dafür sorgen soll, dass die überlebenswichtige Verfügbarkeit und Zugewandtheit des Versorgers sicher gestellt ist. Dieses Verhalten ist einerseits instinktgesteuert, andererseits wird es von Lernerfahrungen modelliert. Der Bindungsstil, den ein Mensch entwickelt und der ihn auch prägt, entsteht als Lösung für das, was er mit seiner primären Bezugsperson und dessen Reaktion erlebt hat. Sicherheit entsteht als inneres Erleben, wenn das Kind bei Bedarf einen zuverlässigen Zugang zu einer reaktionsbereiten Bezugsperson hat. Sichere Kleinkinder sind in der Lage, ihre Eltern als verlässliche Basis für die Erkundung der fremden Welt zu nutzen. Alle anderen Stile sind mit mehr oder weniger Unsicherheit und mit gestörtem Beziehungsverhalten verbunden: Vermeidende Kleinkinder verhalten sich eher zurückhaltend, zeigen wenig Kummer und suchen nicht die Nähe zur Bezugsperson. Zurückweisende Kinder zeigen ein erhöhtes Bedürfnis an Nähe, können diese aber nicht annehmen und weisen den Kontakt zurück. Desorga-

nisierte Kinder zeigen ziellose Verhaltensweisen und zum Teil dramatische Angstreaktionen (15).

Daraus wird deutlich, dass die Erfahrung von Sicherheit ganz eng mit dem Thema Beziehungen zusammenhängt. Möglicherweise ist das auch der Grund, weshalb soziale Unterstützung, d.h. die Wahrnehmung von anderen wertgeschätzt und unterstützt zu werden, der wichtigste modulierende Faktor bei allen Arten von Stress ist (11).

**„Wenn das Außen sich immer schneller verändert, immer weniger trägt oder verfällt, dann wird der Weg nach innen wesentlich, der Weg zu unseren Wurzeln, Werte, zu unserem tiefsten Wesen.“**

Franz Assländer

Im Unternehmenskontext spielt dies im Aufbau von Teams und deren Zusammenhang eine wichtige Rolle. Ein starkes Wir-Gefühl verbindet, ein sicherer Platz im Team, verlässliche Beziehungen, haben einen wichtigen Einfluss. Dies ist besonders wichtig in Krisenzeiten, in denen die äußere Welt ins Wanken gerät. Intuitiv ist dies uns allen bewusst und viele Unternehmen haben ihren Mitarbeitern in Zeiten der Corona-Pandemie Zeichen von Wertschätzung und Verbundenheit zukommen lassen. Das wird insbesondere auch in Bezug auf die neue Normalität, in der mehr oder weniger das Thema „social distancing“ gelebt werden muss, eine wichtige Rolle spielen.

### Innere Sicherheit durch Achtsamkeit

Achtsamkeit ist das aufmerksame Beobachten der gegenwärtigen Daseinsvorgänge, ohne zu bewerten (3). Kultivieren wir Achtsamkeit, d.h. unsere Fähigkeit zur wertfreien Präsenz, kultivieren wir auch unser Sicherheitsgefühl. Denn der gegenwärtige Moment, das, was wir ganz konkret hier und jetzt wahrnehmen, ist

immer angstfrei. Fragen Sie sich doch einmal, wenn sie gerade ein Gefühl der Angst wahrnehmen, was von dem, was Ihnen Angst macht, JETZT tatsächlich wahr ist. Diese Methode, die im Grunde eine Geistes-schulung ist, ist auch in anderer Hinsicht von großer Relevanz im Unternehmenskontext, vor allem auch in Bezug auf das Thema (Selbst-)Führung. Sie hat ein immenses Potenzial zu einer menschlichen und gesellschaftlichen Erneuerung beizutragen.

### Fazit

In unseren heutigen post-modernen Welt sind wir auch ohne Pandemie konfrontiert mit schnellen und häufigen Veränderungen, Unsicherheiten, Komplexität. Meines Erachtens wird es daher zunehmend darum gehen, Wege zu finden, ein gutes, ein glückliches Leben zu führen. Gegenwärtigkeit (Achtsamkeit), ein „Herzbewusstsein“, gute, haltgebende und wertschätzende Beziehungen gehören sicher dazu.

### Quellenangabe

- [10] Priv.-Dz. Dr. med. Reinhard Friedl, „Das Herz tanzt mit dem Verstand“, Moment by Moment, Ausgabe 01/2018, S.12
- [11] Nina Knoll, Urte Scholtz, Nina Rieckmann, Einführung in die Gesundheitspsychologie, Ernst Reinhardt Verlag, 2005
- [12] Univ.-Prof. Dr. Jürgen Weibel, „Vertrauen und Führung- Führungswissen für die erfolgreiche Mitarbeiterführung“, 19.6.2017, <https://www.leadership-insiders.de/fuehrung-und-vertrauen-fuehrungswissen-fuer-die-erfolgreiche-mitarbeiterfuehrung/>
- [13] Interview von Michaela Haas mit Matt Sakaguchi, „Was macht ein gutes Team aus?“, 11.9.2018, Süddeutsche Zeitung, <https://sz-magazin.sueddeutsche.de/die-loesung-fuer-alles/was-macht-ein-gutes-team-aus-86087>
- [14] <https://rework.withgoogle.com/guides/understanding-team-effectiveness/steps/identify-dynamics-of-effective-teams/>
- [15] John May, Mark Ludwig, Bindungstheorie und Körperpsychotherapie, in: Gustl Marlock, Halko Weiss, Handbuch der Körperpsychotherapie, Schattauer, 2006