

**ENLIGHTENMENT WITH A  
CAPITAL E**

**CAPITAL**  **BANK**

Capital Bank  
Gruppe

Graz  
Salzburg  
Wien

Kitzbühel  
Klagenfurt

Geschäftsbericht  
2016

**WIR HANDELN IM VERTRAUEN  
AUF DIE ZUKUNFT.**

Die Capital Bank 2016

[WWW.CAPITALBANK.AT](http://WWW.CAPITALBANK.AT)

## **CHRISTIAN JAUK**

VORSITZENDER  
DES VORSTANDES

Vertrauensvorschuss ist ein schöner Begriff. Er beschreibt zum einen eine wichtige Überzeugung, denn ohne Vertrauen lässt sich eine zwischenmenschliche Beziehungsebene nur schwer etablieren, zum anderen weist der Wortteil ‚Vorschuss‘ in die Zukunft und dass es dort etwas geben wird, was wir anstreben, woran wir unsere Pläne ausrichten können. Der vertrauensvolle Blick nach vorne ist demnach anregend und aufregend zugleich.

## **CONSTANTIN VEYDER-MALBERG**

MITGLIED DES VORSTANDES

Als Bank sind wir angehalten, unseren Kundinnen und Kunden eine Beziehung und Zusammenarbeit zu garantieren, die Vertrauen als zentralen Wert betrachtet. Damit einher geht auch Verlässlichkeit, denn wer vertraut, möchte u.a. verlässlich auf dem aktuellen Stand von Entwicklungen gehalten werden, womit wir bei einem weiteren zentralen Wert von Beziehungen jeder Art wären, der Verantwortung.

## **WOLFGANG DORNER**

MITGLIED DES VORSTANDES

Vertrauen, Verlässlichkeit und Verantwortung sind eine Werte-Triade, auf deren Basis der Weg in die Zukunft in Ruhe beschritten werden kann. Mit diesen Werten einhergehen Sicherheit, die Bereitschaft, sich konsistent an bewährten Regeln zu orientieren und das Vermögen, andere Sichtweisen zuzulassen und zu berücksichtigen. Zusammengenommen ergibt das einen wunderbaren Handlungsspielraum für alle beteiligten Partner.

„Alles, was man im Leben braucht, ist Unwissenheit und Selbstvertrauen, dann ist der Erfolg sicher“, hat Mark Twain mal in einem Brief geschrieben. Unwissenheit wiederum führt uns zu Vertrauen, das angesiedelt ist in einer Grauzone aus Wissen und Nicht-Wissen, wie der deutsche Philosoph Georg Simmel festgehalten hat, und es sei jene wichtige Kraft innerhalb einer Gesellschaft, auf der praktisches Handeln begründet werden kann. Simmel steht damit in der Tradition von John Locke, der schon im 17. Jahrhundert das Schicksal in autoritätsdominierten Gesellschaften durch das Vertrauen auf gegenseitig Rücksicht nehmendes Handeln ersetzt hat. Vertrauen ist ein wesentliches Bindemittel, es stellt Verbindlichkeiten her und fordert Verlässlichkeit ein. Ohne ein Quäntchen Ungewissheit würde es nicht existieren können, dabei ist Vertrauen der Anfang von allem, wie die Deutsche Bank Anfang der 90er-Jahre zu werben pflegte.

Unser Gastautor Michael Lehofer hält in seinem Beitrag darüber hinaus fest, dass im Wort Vertrauen auch steckt, sich etwas zu trauen. „Es gehört Mut zum Vertrauen. Der Mut, den wir brauchen, um Vertrauen zu lernen – das Trauen eben – beruht darauf, dass wir nicht mehr auf unsere alten Traumata reagieren, sondern uns und andere täglich neu betrachten und das Risiko auf uns nehmen, den anderen als auch uns selbst in einer nie dagewesenen Weise neu zu entdecken. Wenn wir in dieser Weise jung bleiben, quasi das Leben täglich als neues Abenteuer erleben, indem wir unsere Konzepte und Theorien über die Welt hinterstellen und das Abenteuer unseres eigenen Lebens riskieren, dann leben wir vertrauensvoll und sicher zugleich.“ Und so schließt sich dann auch der Kreis zur Ökonomie, die eine gewisse Zukunftslastigkeit in sich trägt, oder, wie der Titel dieses Geschäftsberichts so schön lautet: Wir handeln im Vertrauen auf die Zukunft!

# INHALT

Vorwort	5
Vertrauen	7
Capital Bank – GRAWE Gruppe AG	
<i>Entwicklung und Kennzahlen</i>	33
<i>Lagebericht</i>	34
<i>Risikobericht</i>	60
<i>Bericht des Aufsichtsrats</i>	94
<i>Bilanz</i>	96
<i>Gewinn- und Verlustrechnung</i>	100
<i>Eigenmittelausstattung</i>	102
<i>Anlagespiegel</i>	104
<i>Auszug aus dem Anhang</i>	106
<i>Organe</i>	142
<i>Bestätigungsvermerk</i>	144
<i>Konzernbilanz</i>	154
Impressum	160



## VORWORT

Vertrauen schafft Zukunft, so könnte man die zentrale Botschaft zusammenfassen, die unser Gastautor Prim. Univ.-Prof. Dr. med. Dr. phil. Michael Lehofer in seinem Vorwort zum Themenkomplex Vertrauen umfangreich ausführt. Vertrauen ist das Bindeglied in Gesellschaften, Vertrauen ist die Bereitschaft, eine kleine Dosis Ungewissheit in Kauf zu nehmen, um eine größere Menge Fortschritt erreichen zu können.

Vertrauen erreicht in der jährlich durchgeführten Führungskräftebefragung beständig einen Platz unter den Top 3 bei der Frage, welche Werte im Management wichtig sind und das ist leicht nachvollziehbar, denn ohne Vertrauen würde jedes Unternehmen in einen Kontrollmechanismus investieren müssen, der zum einen kostenintensiv wäre und zum anderen ein positives Arbeitsklima nachhaltig sabotieren würde. Vertrauen ist gut, Kontrolle ist teuer, könnte man also einen weit verbreiteten Spruch des Volksmundes umformulieren.

Es bleibt uns, Ihnen eine anregende Lektüre unseres Gastbeitrages zu wünschen!



## VERTRAUEN

Ein inspirativer Essay von Michael Lehofer

Wenn man einen Menschen liebt, so wie ein Elternteil ein Kind liebt oder umgekehrt, bereitet es einen großen Schmerz, wenn man merkt, dass kein Vertrauen da ist. Man meint sozusagen einen immens sensiblen Sensor zu haben, der einem sagt, ob man sich auf den anderen verlassen kann, oder eben nicht. Wir wollen uns auf etwas verlassen können, sonst sind wir irritiert.

Ich denke mir das immer wieder, wenn ich mir als Psychotherapeut Partnerschaftssituationen vor Augen führe: Natürlich kann sich jeder Mensch, der sich selbst attraktiv fühlt, in gewisser Weise vorstellen, dass er mit einem anderen Menschen als seinem Partner Intimität lebt. Ich bin aber überzeugt, dass es nicht nur Besitzdenken ist, das uns sehnen lässt, für einen anderen alles sein zu wollen. Unsere Sehnsucht nach Vertrauen beruht auf unserem Bedürfnis nach Bindung.

Der Mensch wird mit einem unreifen Gehirn geboren. Bis zum vierten Lebensjahr ist es so unreif, dass man sich bewusst – unbewusst übrigens schon – an nichts erinnern kann. Schließlich ist das Gehirn erst etwa mit dem zwanzigsten Lebensjahr ausgereift. Damit haben wir als Lebewesen quasi ein Alleinstellungsmerkmal. Der evolutionsbiologische Sinn dieses Umstandes liegt darin begründet, dass wir nicht nur genetisch determiniert, sprich instinktiv auf die Welt

reagieren können, sondern dass frühe Lebenserfahrungen auf die morphologische und funktionale Struktur unseres Gehirns Einfluss nehmen können. Unsere Lebenserfahrungen modifizieren unser mentales und verhaltensspezifisches Agieren während des ganzen Lebens in einem Ausmaß, in dem wir es von anderen Lebewesen nicht kennen.

Die Unreife und Veränderbarkeit unseres Gehirns in der Frühzeit unseres Lebens führt leider auch zu einer besonderen Verletzlichkeit. Daher schränken uns psychische Traumata in der Kindheit besonders nachhaltig ein und sind auch besonders schwierig therapeutisch beeinflussbar. Daher gilt: Wenn wir auf unsere Gesellschaft aufpassen wollen, dann müssen wir besonders auf unsere Kinder und Jugendlichen achten.

Die Verletzlichkeit des Menschen durch die Unreife seines Gehirns in seiner Frühzeit führt dazu, dass Menschen ganz besonders aufeinander angewiesen sind. Mit einem unreifen Gehirn lässt sich nicht alleine leben. Die Folge ist,

dass es uns wichtig sein muss, uns auf jemanden total verlassen zu können. Bindung ist deswegen das wichtigste unserer Grundbedürfnisse.

Aus der Erfüllung dieses Grundbedürfnisses entsteht die Möglichkeit uns selbst zu verwirklichen, letztlich auch uns selbst wert zu fühlen, der Selbstwert.

Manche fragen sich, warum sich beim Menschen ein Monogamieideal entwickelt hat, zumal dieses Ideal in aller Konsequenz kaum gelebt wird. Viele vermuten deshalb, dass sich dahinter kulturhistorisch machtmotivierte Steuerungsmechanismen von Organisationen, wie etwa auch religiösen Institutionen, verstecken, welche sich nicht zuletzt ökonomische Vorteile aus der Kontrolle der Intimsphäre von Menschen erwarten. Das mag mit eine Rolle spielen.

Plausibler scheint mir jedoch zu sein, dass wir durch das Bindungsbedürfnis unserer Kindheit in Bezug auf unsere Identität so fürs ganze Leben geprägt sind, dass wir nicht umhin kommen, uns nach einem Menschen zu sehnen, für den wir alles sein können und der für uns alles sein kann. Für diesen Aspekt der Erklärung spricht auch, dass wir sicherlich alle mehr oder minder verwundet aus den Beziehungserfahrungen unserer Kindheit und Jugend in unser Erwachsenenleben eintreten, und daher folgerichtig manche Paartherapeuten vermuten, dass uns die große Liebe, die wir erseh-

nen, uns helfen soll, unsere alten kindlichen Wunden zu schließen. Das würde zumindest die fast immer zu großen Erwartungen erklären, die wir in Liebesbeziehungen hegen, und die die Hauptursachen der vielen Probleme darstellen, die Menschen in ihren Paarbeziehungen haben und an denen sie schließlich nicht selten scheitern.

Bindung ist also ein Grundbedürfnis. Das Bindungsempfinden entsteht aus psychologischer Sicht auf Basis emotionaler Beantwortung primärer Bezugspersonen wie der Mutter oder des Vaters. Emotionale Antworten sind Gefühlsäußerungen, etwa mimische oder durch Worte, die zum Gefühl des Gegenübers passen. Wenn einer lacht und der andere lächelt, das könnte eine solche emotionale Beantwortung sein.

Jetzt verstehen wir, warum es so weh tut, wenn einem ein Anderer, der einem wichtig ist, nicht vertraut. Vertrauen ist Ausdruck von gelungener Bindung. Bindung bedeutet: Ich kann mich auf dich verlassen. Wenn ich mich auf dich nicht verlassen kann, bin ich verlassen.

Natürlich haben wir uns daran gewöhnt, dass wir in einer Welt leben, in der das Vertrauen einen eher seltenen Wert darstellt. Umso wertvoller ist es. Es gibt Menschen, die können sich vermeintlich auf niemanden verlassen. Diese Menschen sind, ob sie es sich eingestehen oder nicht, einsam. Einsamkeit ist ein Horror. Die Einsamkeit ist die größte Angst, die man sich vorstellen kann. Einsamkeit ist die Angst, die entsteht, wenn wir uns nicht gebunden fühlen.

Einsamkeit ist ein Zustand, in dem man niemanden hat, dem man vertrauen kann. In der Welt des Einsamen gibt es nichts, was sich vertraut anfühlt. Man ist fremd in der Welt. So macht das Leben weder Spaß noch Freude, selbst wenn man Ansehen genießt oder finanziell ausgesorgt hat. Der Einsame ist – immer – der ärmste Mensch auf der Welt.

Trotzdem die Einsamkeit der bedrohlichste Zustand ist, in den man geraten kann, spüren ihn viele Betroffene nicht wirklich. Warum? Vorerst ist anzumerken, dass man zwischen einsam sein und allein sein unterscheiden muss. Im Wort allein ist ja so schön „all“ und „ein“ verborgen: Allein sein als Zustand des All-Eins-Gefühls. Dieses Wortspiel zeigt, dass wir sehr wohl allein sein können ohne einsam zu sein.

Im besten Fall ist zum Beispiel ein Eremit keinesfalls einsam, denn er fühlt sich – quasi monogam – seinem Gott so sehr verbunden, dass er zwar allein ist, aber nicht einsam. Den Unterschied zwischen einsam und allein macht aus, dass wir uns im einen Fall,

in dem des Alleinseins, total mit anderen, mit der Natur, mit Gott, vielleicht im Sinne der Selbstliebe mit uns selbst verbunden fühlen und im anderen Fall, im Falle des Einsam-Seins, uns mit niemandem verbunden fühlen können.

Viele spüren ihre Einsamkeit nicht, weil sie mit hohem Energieaufwand das ganze Leben lang vor sich selbst flüchten. Der Einsamkeit kann man nämlich nur entkommen, wenn man sich selbst entkommt. Unbewusst fürchten solche Menschen natürlich, dass sie eines Tages mit voller Wucht und unvorbereitet mit ihrer Einsamkeit konfrontiert werden könnten.

Vertrauen ist ein Resultat der Empfindung, mit einem, der uns gegenübersteht, verbunden zu sein. Das muss natürlich nicht gleich das Empfinden der totalen Verbundenheit sein, wie man es bei sogenannten Seelenverwandten oder im Falle einer großen Liebe empfindet. Bei einem Geschäftsfreund wäre es natürlich auch von Vorteil, wenn eine Vertrauensbeziehung vorhanden wäre. Grundsätzlich

ist in allen Beziehungen Vertrauen nützlich. Die Bindung ist eine Basis, die uns maximale emotionale Absicherung verspricht.

Umso verletzender ist die Erfahrung, dass uns Menschen, denen wir vertraut haben, betrügen, hintergehen, sich schlicht nicht unseres Vertrauens würdig erweisen. Diese Situationen stellen immer besondere Traumatisierungen in unserem Leben dar. Wenn man sich besonders in Sicherheit wiegt und es wird uns der Boden unter den Füßen weggezogen, tut das extrem weh. Manche Menschen erholen sich nie mehr in ihrem Leben von einem schweren Vertrauensbruch und verbittern.

Verbitterungen sind Zustände, in denen man nie mehr aus dem Zustand der Verletzung, der zu einem Verschließen des Herzen führt, zu einer Herzsoffenheit zurückfindet. Das Zurückfinden aus der Enttäuschung zu einer Herzsoffenheit ist jedoch notwendig, um wieder Menschen begegnen, um überhaupt wieder Bindungserfahrungen machen zu können. Die Bindungserfahrungen ermöglichen in uns das Gefühl der Lebendigkeit und des Vertrauens, ohne die wir nur dahinvegetieren und zwar leben, jedoch quasi als lebendige Tote.

Um Vertrauen nach einer Enttäuschung wieder gewinnen zu können, sollte man sich innewerden, dass man immer auch verantwortlich für sich selbst ist, selbst wenn der andere aufs Gröbste das eigene Vertrauen missbraucht hat. Enttäuschung, so heißt

es, ist das Ende der Täuschung. Wenn man es so sehen kann, hat Enttäuschung auch etwas Positives, trotz des Schmerzes, den man sich nicht schönreden sollte. Was dieser Umstand bedeutet, ist, dass man immer darangehen kann, auch negative Lebensereignisse positiv umzubewerten. Das kann man tun, indem man sich vor Augen hält, dass es gerade in solchen Situationen viel zu lernen gibt.

Das Vermeiden des Selbstmitleides und die Annahme der Selbstverantwortung ist der Schlüssel für die Entwicklung, die man bei einem Vertrauensbruch für sich selbst als positives Resultat der Lebenserfahrung erwarten kann. Ohne Selbstmitleid und Selbstverantwortung gibt es keine Verbitterung. Auf diese Weise finden wir wieder in unsere Lebendigkeit zurück.

Wie kann man Vertrauen von anderen Personen gewinnen? Auch das kann auf Basis des bisher Gesagten verstanden werden. Jene Menschen, die wir als geniale Verkäufer einschätzen, können uns das zeigen. Diese sind fähig mit ihren Kunden

so unmittelbar in Kontakt zu treten, dass sich die Kunden vom ersten Moment an als alte Bekannte oder Freunde fühlen können. Man könnte sagen, geniale Verkäufer sind im Stande, ohne gegenseitige Vorerfahrungen das Vertrauen anderer Personen zu gewinnen.

Das machen sie, wie die Mutter das Bindungsempfinden ihres Babys fördert. Sie beantworten die Fragen ihrer Kunden emotionell. Indem sie den anderen spiegeln, bekommt dieser ein Gefühl für sich selbst. Vertrauen entsteht, wenn wir uns vom anderen wirklich begriffen, wirklich verstanden fühlen. Vertrauen entsteht, wenn wir den Eindruck haben, dass der andere uns besser verstehen kann, als wir selbst.

Es ist mehr als verständlich, dass wir dem vertrauen, der sich in Bezug auf uns als kompetent erweist. Welchem Politiker werden Menschen vertrauen? Woran liegt es, ob die Staatsbürger einem Politiker vertrauen wollen? Es liegt vornehmlich daran, ob sich die Menschen mit ihren Bedürfnissen in den Aussagen des Politikers wiederfinden. Für einschlägig begabte Menschen ist die Verführung, Populist zu sein, sehr groß. Populisten spielen mit den Gefühlen der Menschen, vor allem mit ihren Ängsten, um sich eigene Machtvorteile zu schaffen.

Auch Verkäufer können auf dieselbe Weise unredlich vorgehen, und das ihnen entgegengebrachte Vertrauen missbrauchen, um Menschen schlechte

Produkte oder anderes einzureden, was sie gar nicht benötigen. Auch Heiratsschwindler, Sektenführer, Frauenhelden und manche dubiose Organisationsberater arbeiten mit dem Prinzip Vertrauen, um ihrem Geschäftsmodell zum Erfolg zu verhelfen.

Dabei machen sie sich zunutze, dass wir alle die große Sehnsucht haben, vertrauen zu können. Große Sehnsüchte führen dazu, sich nach Totalität zu sehnen. Wir haben das schon als Beispiel bei den Gedanken über die Monogamie mitbedenken können. Wir haben alle eine große Sehnsucht nach Totalität. Leider führt das manchmal im Kleinen zu schrecklichen Ehen, im Großen zu Diktaturen und Kriegen. Dabei kann unsere Sehnsucht nach Totalität nur durch echte Liebeserfahrungen gestillt werden. Aber das ist eine andere Geschichte.

Im wirklichen Leben sollten wir uns dem Bedürfnis nach Totalität diszipliniert enthalten. Manche Menschen bilden sich ein, auch dann an das Gute im Menschen zu denken beziehungsweise denken zu

müssen, wenn auch die Vorzeichen auf die negativen Konsequenzen hinweisen. Sie übersehen gleichsam die Auguren des Bösen, um ihr eigenes positives Selbstbild aufrechtzuerhalten. Solche Menschen sind in ihre Konzepte der Welt verliebt und planen unbewusst ihre eigenen Enttäuschungen.

Wie kommt man dazu, dass man gegen jede Erfahrung und gegen jede Wahrnehmung auch dann Vertrauen schenkt, wenn nichts dafür spricht, dass das günstig wäre? Eine solche Art von unberechtigtem Optimismus betrifft häufig Menschen, die charakterlich naiv wirken. Man ist in der Betrachtung von ihnen nicht selten an ein nimmersattes Baby erinnert, das nie genug bekommen kann.

Aus psychologischer Sicht ist die Vertrauensseligkeit ein Resultat von oraler Gier. Die Gier kann dazu führen, dass wir uns etwas so sehr wünschen, dass wir glauben, etwas wäre genau so, wie wir es uns wünschen und dabei das, was wirklich ist, übersehen. Eine besonders interessante Ausprägung dieser verblüffenden, fast wahnhaften Betrachtung der Welt ist der Liebeswahn. Liebeswahnkranke glauben auch dann an die unsterbliche Liebe des Angebeteten oder der Angebeteten, wenn dieser oder diese authentisch zum Ausdruck bringt, dass es keinerlei emotionale Nähe zwischen ihm/ihr und der/dem Liebeswahnkranken gibt. Aber die Sehnsucht, die unstillbare Sehnsucht, führt dazu, dass das, woran Liebeswahnkranke glauben, für sie eine unkorrigierbare Wirklichkeit wird.

Gleichermaßen geht es uns allen in Situationen, in denen wir in Bezug auf eine Bedürfnisbefriedigung einen unstillbaren Hunger entwickeln. Im Geschäftsleben kostet die Vertrauensseligkeit meist sehr viel Geld und führt leider nicht selten zur Konkursreife.

Das Interessante bei der Betrachtung von Vertrauensseligkeit ist, dass Menschen, die vertrauensselig sind, aus ihren negativen Erfahrungen nichts lernen können. Im Wort Vertrauensseligkeit ist ja die Seligkeit impliziert und daher sind vertrauensselige Menschen nicht bereit, zugunsten des höheren Schutzes, den sie im Leben hätten, wenn sie auf diese verzichten würden, von der Sucht nach Vertrauen Abstand zu nehmen. Vertrauensseligkeit ist nämlich süchtiges Verhalten. Sie ist wie jede Sucht eine scheinbare Bedürfnisbefriedigung, ein Kurzschluss der Problemlösung.

Der Vertrauensselige ist derart gefangen von der theoretischen Möglichkeit zur Befriedigung seiner Bedürftigkeiten, dass er nachhaltig übersieht, wie wenig real seine

Hoffnung ist. Man kann auch die Glücksspielsucht als Krankheit der Vertrauensseligkeit ansehen. Wie viele Wirtschaftstreibende betreiben ihr Geschäft eher im Sinne eines Glücksspiels denn als strukturierte, durchdachte und intuitiv plausibilisierte Arbeit.

Auffällig ist, dass vertrauensselige Menschen jenseits der Bereiche, in denen sie vertrauensselig sind, vernünftig und sogar vorsichtig sein können. Jedoch in diesem Bereich, den sie unbewusst quasi zum Spielfeld ihrer Vertrauensseligkeit auserkoren haben, können sie sich der Vertrauensseligkeit nicht enthalten.

Vor allem harmoniesüchtige Menschen neigen zu dieser gefährlichen Erlebnisweise. Harmoniesüchtige Menschen fürchten Konflikte quasi wie der Teufel das Weihwasser. Sie glauben nämlich zutiefst, dass Konflikte sie von ihrer Umwelt trennen würden und daher für ihr eigenes Leben ein existenziell destabilisierendes Element wären. Daher sind solche harmoniesüchtigen Menschen zur Vertrauensseligkeit verdammt. Sie sind zur Vertrauensseligkeit auch dann verdammt, wenn sie aufgrund ihrer Vertrauensseligkeit Verletzungen und Frustrationen im Leben erleiden mussten. So führt die Harmoniesucht durch die Vermeidung der Konflikte automatisch zu Konflikten. Harmoniesucht ist wie vieles im Leben ein Versuch, Verletzungen zu vermeiden, wobei man gerade durch sie Verletzungen erzeugt.

So kann man zusammenfassend sagen, dass die Vertrauensseligkeit keine gute Idee ist. Natürlich sind vertrauensselige Menschen ein willkommenes Opfer für korrupte, ausbeuterische Menschen, denen nichts am anderen liegt. Um wie viel schwerer wäre das Geschäft für skrupellose Menschen, wenn es nicht die Massen an vertrauensseligen Opfern gäbe. Darüber lässt sich auch trefflich nachdenken.

Wenn man sich also der Verführung durch die Totalität in Bezug auf unser aller Bedürfnis, anderen Vertrauen zu schenken, entziehen will, ist es hilfreich, sich darauf zu besinnen, dass Vertrauen auch etwas mit Menschenkenntnis zu tun hat. Vertrauen entsteht durch die Erfahrung, dass ein anderer mich versteht, das heißt, dass er mir seine Menschenkenntnis vermittelt und zur Verfügung stellt.

Manche Menschen erleben viele Enttäuschungen im Leben: Die Folge ist, dass sie mit vielen ehemals Vertrauten brechen. Sie akzeptieren die Vertrauensbrüche der anderen einfach nicht und sehen auch keine

Selbstverantwortung. Die Folge ist, dass sie mit der Zeit immer weniger Menschen um sich haben. Manche dieser Menschen werden nolens volens Einzelgänger. Das ist bitter.

Jeder, der ein gewisses Alter erreicht hat, hat auch schon zahlreiche Enttäuschungen in seinem Leben erleben müssen – oder doch dürfen? Dabei ist zu beobachten, wie das Vertrauen der nachher Enttäuschten nicht auf deren Wahrnehmungen gefußt hat, sondern vielmehr auf theoretischen Konstrukten. Wahres Vertrauen ist reines Wahrnehmen. Ich für mich halte es gewöhnlich so: Ich vertraue allen Menschen, aber nur so weit und in den Situationen, in denen sie zur Treue fähig sind.

Wenn einer zum Beispiel ein Wichtigmacher ist, dann wird er leider in Situationen, in denen er sich wichtigmachen kann, nicht mehr vertrauenswürdig sein. Das heißt, man kann sich bei einem Wichtigmacher verlassen, kann darauf vertrauen, dass er sich so oder so in bestimmten Situationen verhält. Ganz allgemein sind Bedürftigkeiten von Menschen die Ursache von eingeschränkter Vertrauenswürdigkeit. Ich kann mich also auch auf die hinterhältigen, egoistischen, intriganten Eigenschaften einer Person verlassen, wie auf die freundschaftlichen und liebenswürdigen Eigenschaften.

Es ist lächerlich nicht zu akzeptieren, dass wir alle unterschiedliche Charaktereigenschaften aufweisen, die wir jeweils in unterschiedlichen Lebenssitua-

tionen ausleben. Wir sind eben inkonsistenter als wir es wahrhaben wollen, und unsere Mitmenschen sind es ebenso.

Einer anderen Person vertrauen bedeutet daher ihre Stärken und Schwächen zu kennen und die Nähe und die Distanz zu ihr danach einzurichten, in welchem Modus sie sich gerade befindet. Vertrauen und Misstrauen sind aus dieser Sicht beide durchaus an eine Person gebunden und das ist kein Widerspruch. Misstrauen kann in dieser Sichtweise Ausdruck dessen sein, was man übergeordnet als Vertrauen bezeichnet.

Damit will ich einladen zu verstehen, dass es berechtigtes Misstrauen gibt und Misstrauen als solches nicht in Frage zu stellen ist. Das Misstrauen ist ja gerade für einen Psychiater ein interessantes Phänomen, ist es doch ein Teil eines Kontinuums, an dessen einem Ende es steht. Am anderen Ende wartet der so genannte Verfolgungswahn, die Paranoia. Paranoide Zustände gibt es im Rahmen vieler psychiatrischer Erkrankungen,

wie bei Wahnerkrankungen und, klassisch, bei Schizophrenien. Was es aber hier zu betrachten gilt, sind paranoide Tendenzen bei Menschen mit Persönlichkeitsstörungen.

Studien gehen davon aus, dass etwa sechs Prozent der Chefs in Unternehmen eine narzisstische Persönlichkeitsstörung aufweisen oder gar Psychopathen sind. Solche Menschen sind gefühllos und manipulativ. Die Gefühlskälte, die in vielen Fällen durch einen verführerischen Charme geschickt verborgen wird, dient der Kaltblütigkeit, mit der man andere Menschen zugunsten eigener Zwecke manipuliert. Dahinter steht ein einziges Ziel: Die anderen immer im Griff zu haben, immer über den anderen zu stehen.

Daher haben solche Menschen immer das letzte Wort, können gewöhnlich schlecht zuhören, weil sie schlicht nicht daran interessiert sind, was andere zu sagen haben und verwenden, außer sie möchten die Sympathie eines Menschen gewinnen, stets so genannte Killerphrasen. Killerphrasen sind Totschlagargumente, die nur scheinbar argumentativ sind, jedoch eigentlich die Herabwürdigung des anderen im Sinn haben.

Menschen solcher Art müssen natürlich alle Misserfolge oder Fehler anderen zuschreiben, während sie die Erfolge anderer entweder übersehen oder auf sich selbst zurückführen. Daher projizieren sie alles Schlechte und auch nur alles weniger Tolle auf

die sie umgebenden Menschen. In diesen Menschen findet sich aus ihrer subjektiven Sicht die gesamte Dummheit und Bösartigkeit der Welt, in ihnen selbst ist das Gute und das Richtige daheim. Solche Menschen haben die Wahrheit gepachtet, wie man sagt.

Wenn man sich eine Welt zusammengezimmert hat, in der eine derartige Polarität vorherrscht, dann ist die Welt immer einfach erklärbar: Du bist schuld und ich bin unschuldig, du hast Unrecht und ich habe Recht.

Der Nachteil dieses Welterklärungsmodells liegt neben der sozialen Unverträglichkeit und dem dadurch verbreiteten Unfrieden auch darin, dass Menschen mit solchen Störungen paranoid werden müssen. Das Misstrauen fußt auf ihrer fixen Idee, die es zum Inhalt hat, dass alles Schlechte in andere projiziert wird. Was Misstrauen weckt, sind daher die eigenen Schwächen, Misserfolge, das eigene Scheitern, das fälschlicherweise in den Menschen der Umgebung vermutet wird. Diese werden zur Bedrohung für den Projektor.

Das Misstrauen hat also letztendlich für Psychopathen und Narzissten im Chefsessel, aber auch ohne den Thron, keinen Grund, obwohl ein solcher von ihnen immer wieder angeführt wird, sondern ist Ausdruck von einer spezifischen Art im Leben zu stehen. Letztlich, das müssen wir alle zugeben, haben wir alle ein bisschen etwas Psychopathisches oder Narzisstisches in uns selbst, aber hoffentlich nur in geringer Dosis. Denn wenn es mehr wäre als das, dann würden wir zu Terroristen für unsere Umgebung. Gesellschaftspolitisch gesehen sind Fundamentalismus und Terrorismus zutiefst narzisstische und psychopathische Phänomene.

Leider muss man bemerken, dass formalisierte, durchstrukturierte Abläufe moderner Arbeitswelten keinesfalls den Vertrauensindex in Institutionen erhöhen. Formalisierungen von menschlichen Beziehungen ersetzen die informelle Situation der sogenannten Handschlagqualität. Natürlich wäre es wünschenswert, wenn wir neben den formalen Sicherheiten betreffend unsere professionellen Beziehungen auch die informellen, persönlichen Sicherheiten erhalten würden.

Die Realität schaut leider ganz anders aus. Ein Ausdruck dieser Wirklichkeit ist die immer weiter steigende Bereitschaft, einander vor Gericht anzuklagen sowie sich an alles, was nicht auf Punkt und Komma genau im Vertrag beschrieben ist, nicht zu erinnern. Damit führt ein System, das an und für sich formal die Qualitätssicherung gewährleisten

sollte, zu limitierter Qualität, zur Einschränkung von Kreativität und – durch das mangelnde Vertrauen – zu einem Verlust von echter Teamarbeit.

Manchmal fragt man sich, ob sich der administrative Aufwand, den moderne Managementinstrumente verschlingen, wirklich rechnet. Es ist daher notwendig, den Segen moderner Managementmethoden durch vertrauensbildende Maßnahmen der Menschen, die miteinander arbeiten sollen, zu ergänzen.

Teamarbeit ist nur denkbar, indem Menschen vertrauensvoll miteinander arbeiten. Das kann man gut bei Ballsportarten betrachten. Ein Team ist nur dann besser als die Summe der Einzelspieler, wenn zwischen den Spielern ein freundschaftlich geprägtes Vertrauen gegeben ist. Ansonsten ist der Effekt leider umgekehrt: Die Summe der Qualität der Einzelspieler wäre theoretisch höher, als es die Qualität des Teams in Wirklichkeit ist. Daher können Mannschaften mit schlechteren Spielern Mannschaften mit

besseren Einzelspielern schlagen, vorausgesetzt sie sind das bessere Team.

Wenn man davon ausgeht, dass man gemeinsam handeln sollte, wie es in Teams der Fall ist, sollte man nicht darauf vertrauen, dass die gemeinsame Handlung als solche zur Gemeinschaftsbildung beiträgt. Besser ist es sich vor Augen zu halten, dass bereits die Voraussetzung für gemeinsames Handeln das Bestehen eines Gemeinschaftsgefühls darstellt. Die Grundlage dafür ist Vertrauen. Vertrauen ist der Kitt, der verschiedene Menschen zur Gemeinschaft macht.

Als Psychotherapeut beobachte ich natürlich häufig Vertrauenskrisen zwischen Menschen, zumal solche oft symptomatisch für dysfunktionale Beziehungen sind. Nicht selten kommen Menschen zu mir und klagen über Symptome mangelnden Vertrauens zu ihrem Partner, zu ihrer Partnerin, zu ihrem Vorgesetzten, zu ihrem Freund oder irgendeinem anderen ihrer Zeitgenossen. Eine Frage, die sich aus psychotherapeutischer Sicht in diesem Zusammenhang immer als lohnend erweist, ist, wie es denn mit dem Vertrauen der betroffenen Person zu sich selbst aussieht. Wir bekommen nämlich nicht selten von der Umwelt gespiegelt, was wir uns selbst nicht im Stande sind zu geben.

Selbstvertrauen ist ein hohes Gut, das wir brauchen, um im Leben glücklich zu werden. Selbstvertrauen bedeutet, dass wir uns aufeinander verlassen können, dass wir wissen, was wir an uns selbst haben, dass

wir uns die Kompetenzen, die wir an uns selbst erfahren haben, auch wirklich zutrauen. Leider ist es so, dass viele Menschen, die unter mangelndem Selbstvertrauen leiden, durch positive Erfahrungen mit sich selbst nicht an Selbstvertrauen dazugewinnen. Der Grund liegt darin, dass sie eigenen Vorstellungen von sich selbst, die von mangelndem Selbstwert geprägt und in der Kindheit entstanden sind, verpflichtet sind und durch dieses Vorurteil behindert werden, sich selbst besser kennenzulernen.

Das natürliche Wachstum, das einer Entwicklung des Menschen entspricht, ist in diesem Fall nicht möglich. Durch die Erfahrung, dass man mit der Zeit immer mehr kann und immer mehr akzeptiert wird, wächst im Normalfall auch die positive Vorstellung von sich selbst. Dieser Fall ist bei vielen Menschen durch die Starrheit ihrer Gefühle und Gedanken verunmöglicht. Die Folge ist mangelndes Selbstvertrauen.

Ursachen sind manchmal fluch-ähnliche Beziehungserinnerungen,

zum Beispiel, dass einem der Vater immer eingeredet hat, man wäre ein Totalversager. Dann kann es in manchen Fällen nichts nützen, dass man etwa Vorstandsdirektor einer großen Institution oder sonst etwas ganz Wichtiges wird, man bleibt trotzdem ein Mensch ohne Selbstvertrauen. Manchmal wird das fehlende Selbstvertrauen durch eine psychologische Überblähung kompensiert, die anstatt eines gesunden Selbstvertrauens an Größenwahn gemahnt.

Der zärtliche und feinfühlige Umgang primärer Bezugspersonen mit Kindern, der ihnen allerdings auch autoritativ Orientierung bietet, dient als die beste Grundlage für die Entwicklung von Selbstvertrauen. Diese Herangehensweise ist sicherlich auch später in allen Beziehungen im Leben wichtig. So kann man seinem Ehepartner, seinem Mitarbeiter, seinem Freund und Bekannten helfen, mehr Selbstvertrauen zu entwickeln.

Im Wort Vertrauen steckt auch, sich etwas zu trauen. Es gehört Mut zum Vertrauen. Dabei ist es wichtig zu verstehen, dass blindes Vertrauen nie günstig ist. Zum konstruktiven Vertrauen, das eine immense Ressource im Leben darstellt, gehört immer die Kompetenz, sich selbst und andere zu spüren. Sowohl der vertrauensselige als auch der misstrauische Mensch sind nicht im Stande andere Menschen zu spüren, daher ist im einen Fall Vertrauen nicht angeraten, im anderen Fall Misstrauen sinnlos. Es ist eine große Herausforderung, zu lernen, sich und andere zu spüren. Die Verletzungen unseres

Lebens haben uns manchmal gefühllos gemacht. Der Mut, den wir brauchen, um Vertrauen zu lernen – das Trauen eben – beruht auf dem, dass wir nicht mehr aus unsere alten Traumata reagieren, sondern uns und andere täglich neu betrachten und das Risiko auf uns nehmen, den anderen als auch uns selbst in einer nie dagewesenen Weise neu zu entdecken. Wenn wir in dieser Weise jung bleiben, quasi das Leben täglich als neues Abenteuer erleben, indem wir unsere Konzepte und Theorien über die Welt hintanstellen und das Abenteuer unseres eigenen Lebens riskieren, dann leben wir vertrauensvoll und sicher zugleich.

Prim. Univ.-Prof. Dr. med. Dr. phil.  
Michael Lehofer  
Psychiater, Psychologe, Psychotherapeut,  
Philosoph, Führungskräftecoach  
lebt in Graz, Österreich

**Herausgeber**

Capital Bank – GRAWE Gruppe AG  
Bürgring 16  
A-8010 Graz  
Tel.: +43.316.8072.0  
Fax: +43.316.8072.390  
office@capitalbank.at  
www.capitalbank.at

*Standort Wien:*

Palais Esterházy  
Wallnerstraße 4  
A-1010 Wien  
Tel.: +43.1.31614  
Fax: +43.1.31614.11  
office.wien@capitalbank.at

*Standort Salzburg:*

Linzergergasse 4  
A-5020 Salzburg  
Tel.: +43.662.870810  
Fax: +43.662.870810.2517  
office.salzburg@capitalbank.at

*Standort Kitzbühel:*

Kitzbühler Hof, Franz-Reisch-Str. 1  
A-6370 Kitzbühel  
Tel.: +43.5356.66309  
office.kitzbuehel@capitalbank.at

*Standort Klagenfurt:*

Kardinalschütt 9  
A-9020 Klagenfurt am Wörthersee  
Tel.: +43.463.908118-0  
office.klagenfurt@capitalbank.at

**Für den Inhalt verantwortlich**

Christian Jauk, MBA MAS,  
Mag. Constantin Veyder-Malberg,  
Wolfgang Dorner, CIA,  
Thomas Ortner, MSc, Mag.(FH) Harald Hofherr

**Gestaltung und Produktion**

Texte: Michael Lehofer, Capital Bank  
Grafik und Reinzeichnung: Werbeagentur Rubikon GmbH, www.rubikon.at  
Titelbild: © stock.adobe.com

