



**Newsletter**  
**Freundschaft**  
Ausgabe 012 / 1.9.2009

Parole Emil!

*Erich Kästner*

**Liebe Leserinnen, liebe Leser,**

viele Menschen sehnen sich nach Freundschaft. Wenn man sie jedoch fragt, mit wem sie gern richtig befreundet sein möchten, wissen sie meist keinen Namen zu sagen. Das hat seinen guten Grund. Ebenso wenig, wie man sich aussuchen kann, in wen man sich verliebt, hat man die Wahl in der Frage, wer einem denn und wem man ein guter Freund sein könnte. Seelenverwandtschaft lässt sich nicht erzeugen, sie ist ein Geschenk.

Dennoch hat man vieles, das Freundschaft ausmacht - Nähe, Vertrauen, Tragfähigkeit - in der eigenen Hand. Im Folgenden möchten wir der Frage nachgehen, was man selbst dazu beitragen kann, dass Freundschaft gelingt.

Mit herzlichen Grüßen

*Christian Weisbach & Petra Sonne*

## Freundschaft

Bei dem folgenden Text handelt es sich um einen - gekürzten - Abschnitt aus unserem neuen Buch „Unternehmensethik in der Praxis“, das im Juli erschienen ist. In dem Buch geht es natürlich nicht in erster Linie um Freundschaft - aber das Vertrauenskonto gibt es im Privat- wie im Geschäftsleben, und auch unsere Freundschaften bauen darauf auf.

### Das Vertrauenskonto

Das Vertrauenskonto gibt es natürlich nicht wirklich. Der Ausdruck ist eine bildhafte Umschreibung dessen, was in einem Menschen abläuft, wenn es um das Thema Vertrauen geht. Wie aber funktioniert nun ein solches Vertrauenskonto? Und wie kann man aus einem saftigen Minus wieder zu einem Guthaben kommen?

Üblicherweise richten wir unser soziales Miteinander auf der Basis eines grundsätzlichen Vertrauensvorschusses ein. Dabei gehen wir davon aus, dass uns Mitmenschen nicht übel wollen, uns weder körperlich angreifen, noch uns berauben oder sonst wie beeinträchtigen. Zwar lehrt uns die Lebenserfahrung, die Vertrauenswürdigkeit eines anderen zu prüfen, ehe wir ihm größere Werte anvertrauen. Doch im Großen und Ganzen gehen wir davon aus, dass unser Vertrauensvorschuss vom Gegenüber entsprechend erwidert wird. Ist dies der Fall, so kann in der Folge weiterer guter Erfahrungen das Vertrauen zunehmen, bis schließlich eine stabile, vertrauensvolle Beziehung entstanden ist. Doch wenn der Vertrauensvorschuss missbraucht wird, entsteht in kürzester Zeit Misstrauen.



In diesem Zusammenhang wird gern das Bild des Kontos bemüht. Wer über einen hohen Kontostand verfügen möchte, muss mehr Einzahlungen als Abhebungen leisten und muss stets darauf bedacht sein, dass der Kontostand nicht ins Minus geht. Der Gedanke, dass vom Vertrauenskonto Abhebungen stattfinden, trägt der Tatsache Rechnung, dass wir im Alltag immer wieder - manchmal absichtlich, meist aber unabsichtlich - Handlungen ausführen, die vom anderen als unehrlich oder gar arglistig empfunden werden, ihn also misstrauisch werden lassen.

Am Anfang einer Beziehung wird der Vertrauensvorschuss wesentlich geprägt durch spontane Sympathie, Hoffnungen und Erwartungen. Das ist sozusagen unser Startguthaben. Doch dieses zarte Pflänzchen muss gehegt werden, soll es kräftig wachsen. Und da stellt sich die Frage, was denn das Vertrauenswachstum anregt.

Häufig werden dabei die folgenden oder ähnliche Punkte genannt:

- Versprechen und Zusagen werden eingehalten. Oder man wird rechtzeitig und mit Bedauern informiert, wenn der andere aus guten - das heißt, für einen selbst nachvollziehbaren Gründen - von seiner Zusage zurücktreten muss.
- Der andere geht auch von seiner Seite aus aktiv auf uns zu, zeigt Interesse an einer persönlichen Beziehung sowie Einfühlungsvermögen und echtes Interesse daran, wie es einem selbst geht. Er bringt einem Vertrauen entgegen.
- Wenn der andere auf einen authentisch wirkt, man ihm also anmerkt, dass er meint, was er sagt.
- Wenn jemand selbst nach den eigenen Grundsätzen lebt, also nicht das eine sagt und das andere tut.

Die Liste lässt sich noch beliebig fortsetzen. Immer aber geht es darum, dass der andere so handelt, wie man es von ihm - aufgrund seiner eigenen Aussagen, aufgrund früherer Erfahrungen mit ihm oder aufgrund gesellschaftlicher Normen - erwartet. Vertrauen und Verlässlichkeit gehen also Hand in Hand.

Auch umgekehrt bietet es sich an, einen Moment innezuhalten und zu überlegen, welche Verhaltensweisen nachhaltig das Vertrauen belasten bzw. dazu führen, das Konto ins Minus zu bringen.

Als Abhebungen vom Vertrauenskonto zählen Dinge wie:

- Der andere bringt einem von seiner Seite ungerechtfertigt kein Vertrauen entgegen.
- Der andere zeigt kein Interesse an uns, unserem Wohlergehen und einer persönlichen Beziehung und auch kein Einfühlungsvermögen.
- Verstöße gegen Regeln und Vereinbarungen sowie gegen das moralische Empfinden des anderen, wie zum Beispiel zu lügen. Auch als Abhebung, allerdings in geringerem Maße, wirkt allein schon der begründete Verdacht.
- Versprechen und Zusagen werden nicht eingehalten.
- An sich selbst andere (niedrigere) moralische Maßstäbe anlegen als an andere.

Auch hier lassen sich noch reichlich weitere Beispiele und Themen finden. Dennoch zeigen diese beiden kurzen Listen bereits, welche Handlungen es sind, die sich als Buchungen auf dem Vertrauenskonto niederschlagen.

Falls Sie übrigens erschrocken feststellen, dass Sie unabsichtlich jemand verletzt oder enttäuscht haben, gibt es einen einfach zu beschreibenden, aber nicht immer leicht zu gehenden Weg, um das Vertrauenskonto wieder zu bereinigen: Entschuldigen Sie sich! Eine ehrlich gemeinte Entschuldigung ist ein großer Vertrauensbeweis, und sie zeigt, dass einem selbst an der guten Beziehung zum anderen wirklich gelegen ist.

Umgekehrt ist Vergebung immer eine gute Idee. Natürlich kann man dem anderen seinen Kontoauszug hinhalten und sagen: „Da! Sieh, wie sehr Du mich beleidigt hast!“ Aber spätestens, wenn der andere sich glaubwürdig entschuldigt (und das nicht schon die 1001. Beueuerung ist), nützt es auch einem selbst, darauf einzugehen. Man fühlt sich einfach besser, wenn man zu anderen vertrauensvolle Beziehungen pflegt. Wer dennoch gern in der Schmollecke bleibt, um dem anderen zu der Rückzahlung noch die Zinsen abzupressen, mag bedenken: Nicht einmal einer Bank geht es gut, wenn alle Kunden bei ihr in der Kreide stehen.

Vermutlich werden Sie in der nächsten Zeit bei der einen oder anderen Verhaltensweise Ihres Gegenübers bewusst registrieren, dass da gerade eine größere Summe Vertrauen abgehoben oder eingezahlt wurde.

---

## Wie man Freundschaft erhält

Über Freundschaft gibt es unendlich viele Texte. Kaum ein Philosoph, Dichter oder Denker, der das Thema ausgelassen hätte. Nicht erst heute, auch in früheren Jahrhunderten galt wahre Freundschaft als etwas ausgesprochen Seltenes und Erhabenes. Enge Freunde erleben ihre Freundschaft oft als eine Art Fügung. Man hat sich getroffen, sich sogleich mit Selbstverständlichkeit gut verstanden. So eine Begegnung ist für beide Seiten beglückend. Und darauf aufbauend hat man sich dann, je nach Naturell vorsichtig-tastend oder mit viel Energie und Einsatz an den Aufbau der Freundschaft gemacht.

Schon *Aristoteles* führt in der „Nikomachischen Ethik“ aus, dass Freundschaft im alltäglichen Umgang geübt werden muss. Dahinter steht der folgende Gedanke: Zwar mag eine

Freundschaft schnell geschlossen werden, damit sie jedoch wachsen kann, bedarf es steter gegenseitiger Zuwendung, bei der sich das Vertrauen in den anderen bestätigt und das Risiko, enttäuscht zu werden, schwindet.

In der Übung für diesen Monat möchten wir Sie dazu anregen, einmal zu überlegen, was in Ihren Augen den Wert, aber auch die Stabilität einer Freundschaft ausmacht und was für Sie dazu gehört, selbst ein guter Freund zu sein.

---

### Zitat

Ein treuer Freund ist wie ein festes Zelt; wer einen solchen findet, hat einen Schatz gefunden. Für einen treuen Freund gibt es keinen Preis, nichts wiegt seinen Wert auf.

*Die Bibel, Jesus Sirach (Sir 6,14f)*

---

### Netze

In seinem berühmten Essay „Von der Freundschaft“ unterscheidet *Michel de Montaigne* zwischen Zweckfreundschaften und echten Freundschaften. Wobei er es keineswegs verwerflich findet, einen anderen Menschen nur als Mittel zu gebrauchen, um seine eigenen Ziele zu erreichen. Man solle sich nur nicht wundern, wenn sich eine solche Freundschaft in Luft auflöst, sobald das gemeinsame Geschäft erledigt ist. Zweck- und Nutzfrenschaften werden geschlossen, um voneinander zu profitieren. Dagegen sind echte Freundschaften - die übrigens auch im Geschäft vorkommen können oder zumindest dort entstehen - dadurch gekennzeichnet, dass Menschen zueinander kommen, ohne dass dabei ein Ziel, ein Zweck oder Nutzen verfolgt wird. Dabei entfällt die Frage nach Gewinn oder Verlust, nach Über- oder Unterlegenheit.

Heute ist das Networking in aller Munde. Viele mühen und bemühen sich, möglichst viele Kontakte zu knüpfen und sich zumindest unregelmäßig zu melden, damit das eigens geknüpfte Netz nicht wieder zerfällt. Auch hier hat sich, wie so oft, der Glaube eingeschlichen, dass viel Networking auch zu viel führt. Wir möchten an dieser Stelle behaupten, dass das in ganz anderer Weise stimmt als gedacht. Es führt nämlich erstens zu viel Arbeit und Mühe und zweitens dazu, dass einem für die Pflege der wirklich wichtigen Beziehungen im Leben immer weniger Zeit bleibt.

Das hat dann zwei wesentliche Auswirkungen. Zum einen sind es neben unseren Lieblingsbeschäftigungen vor allem die Kontakte zu anderen Menschen, die - um es einmal etwas theatralisch auszudrücken - unser Herz mit Freude erfüllen. Und wenn wir uns mit viel Aufwand um Menschen bemühen, an denen uns in Wirklichkeit gar nichts liegt, bringen wir uns um diese Freude. Und den anderen womöglich gleich mit, wenn er sich auch noch zu einer Reaktion genötigt fühlt.

Zum anderen führt es dazu, dass wir uns auf unser Netzwerk im Grunde gar nicht verlassen können. Ein Netz - jeder Fischer wird Ihnen das gern bestätigen - taugt nämlich nur, wenn es auch unter Belastung hält. Solange es nur am Haken hängt, ist es bestenfalls dekorativ. Oder auf unser Thema bezogen, ob einer ein wahrer Freund ist, zeigt sich, wenn man ihn braucht. Wie heißt es doch so schön: Freunde in der Not gehen tausend auf ein Lot.

Vielleicht möchten Sie sich einmal ein paar Minuten Zeit nehmen und Ihr Adressbuch oder Ihre Kontaktlisten in den virtuellen Netzwerken, in denen Sie Mitglied sind, nach folgenden Fragen durchgehen:

- Möchte ich gern mit diesem Menschen ins Theater oder Kino gehen?
- Hätte ich Lust auf eine gemeinsame Wanderung oder einen Tagesausflug?
- Könnte dieser Mensch sich im Kreis meiner Geburtstagsgäste wohlfühlen?
- Fiele es mir leicht, mit diesem Menschen über berufliche Sorgen zu sprechen?
- Könnte ich auch über private Schwierigkeiten unbefangen sprechen?
- Würde ich diesen Menschen um Hilfe bitten?
- Würde ich mir von diesem Menschen etwas leihen? Und wenn ja, Kleidung, Auto, Geld??
- ...

Möglicherweise fallen Ihnen auch ganz andere Kriterien ein, mit denen Sie für sich prüfen, wie nah Ihnen ein andere Mensch wirklich ist. So wie der Wind die Spreu vom Weizen trennt, zeigt sich auch Freundschaft erst bei Gegenwind.

---

### Bis irgendwann einmal...

Für *Aristoteles* war die räumliche Nähe für eine Freundschaft unverzichtbar. Im heutigen Leben mit der Forderung nach - auch räumlicher - Flexibilität kann man das als eine problematische Forderung ansehen. Nun könnte man einwenden, dass sich unser Begriff von Nähe von dem der Antike deutlich unterscheidet. Man kann, je nachdem wo man wohnt, einen guten Freund schneller in New York als im Bayerischen Wald besuchen. Man kann Briefe schreiben, die nicht Wochen oder Monate unterwegs sind. Telefonieren. E-Mails schicken. Und so weiter.

Die heutige Zeit kommt einem ja leicht mal weniger gut vor als die Vergangenheit. Und so könnte man jetzt behaupten, dass wir in Zeiten zunehmender Entfremdung leben und immer mehr Menschen über Einsamkeit klagen. Wenn das wahr sein sollte, kann das an Folgendem liegen:

Eine bestehende Freundschaft über eine Entfernung zu *erhalten*, kann funktionieren. Solange beide Seiten mit der Häufigkeit und der Intensität des Kontaktes zufrieden sind und keine Enttäuschung das Vertrauen aushöhlt. Solange beide bereit sind, wenn man sich denn mal trifft, ohne Weiteres wieder anzuknüpfen, einfach so Persönliches und Persönlichstes zu bereden und dem anderen für die kurze Zeit, die man beisammen ist, wie selbstverständlich wieder seinen alten Platz einzuräumen.

Eine Freundschaft über die Distanz *aufzubauen* allerdings erweist sich als deutlich schwieriger. Zunächst weil sich immer wieder Anderes, das dem neuen Freund nun einmal „näher“ ist, dazwischen schiebt. Weil man sich vielleicht schon ein wenig kennen muss, um am Telefon herauszuhören, dass es dem anderen gerade nicht so toll geht. Weil man so wenig voneinander weiß und so wenig Zeit und Gelegenheit ist, dem Anderen die eigenen Lebensgeschichte zu erzählen. Und weil es so schwer ist, gemeinsame Erlebnisse anzusammeln, die dann als die „Historie“ der Freundschaft gelten können. „Weißt Du noch, damals, als wir...“. Freundschaft gehört nämlich zu den Dingen, die erst mit der Zeit ihre volle Schönheit entfalten und die reifen, anstatt zu altern.

---

## Ankündigung

### eBooks im Extra

Im Monat September wird das Extra unseres Newsletters ungewohnt anders aussehen. Wir beteiligen uns an einer Aktion, bei der mehrere Anbieter gemeinsam einen Newsletter herausgeben. Dort finden Sie dann in einem vorgegebenen Rahmen eBooks - also Texte zum Herunterladen - verschiedener Newsletter-Herausgeber, darunter auch unser Extra. Wir wissen noch nicht, was die anderen Autoren schreiben werden und lassen uns selbst überraschen. Und wir hoffen, es ist für Sie einiges Interessante dabei - aber urteilen Sie am besten selbst.

---

## Anregungen

### Buchtipp

Hermann Hesse,  
Narziß und Goldmund  
Suhrkamp Verlag, Frankfurt  
ISBN 3518367749

Die Erzählung spielt im Mittelalter und behandelt die Freundschaft zwischen dem Novizen Narziß und dem Jüngling Goldmund, der von seinem Vater zum Studium ins Kloster gebracht wird. In intensiven Gesprächen erkennen die beiden im jeweils anderen den Gegenpol und die Ergänzung zum eigenen Selbst. Hesse beschreibt zwei völlig unterschiedliche Charaktere auf ihrer Suche nach Vollkommenheit. Er lässt die Lebenswege beider Protagonisten sich so kreuzen, dass ihre gegenseitige Abhängigkeit, aber auch Ergänzung nachvollziehbar wird.

---

### Filmtipp

Claude Berri  
Zusammen ist man weniger allein

In der Verfilmung der ebenfalls sehr empfehlenswerten Romanvorlage von *Anna Gavalda* geht es um eine besondere Art, eine Freundschaft zu beginnen. Und darum, die eigene Bedürftigkeit und die der anderen zu erkennen und in seinen Taten zu berücksichtigen. Die Mitglieder der Wohngemeinschaft um den stotternden Philibert, die sich nach und nach in seiner Pariser Wohnung zusammenfinden, brauchen nichts so sehr wie ein wenig Geborgenheit. Und aus Philiberts Freigiebigkeit damit entsteht eine Gemeinschaft, die erst allmählich begreift, wie eng sie inzwischen zusammen gehört.

---

## Musiktip

Comedian Harmonists  
Ein Freund, ein guter Freund

Ein gesungenes Lob auf die Freundschaft, das einfach gute Laune macht. Unter anderem zu finden unter <http://www.youtube.com/watch?v=35PCFQtrgJM>

---

## Termine

### Weitblick

Das Seminar soll Sie in die Lage versetzen, berufliche und Lebensziele in Einklang zu bringen. Von Psychologie bis Prozessoptimierung – Sie lernen Ihr „Projekt“ Berufsleben mit den unterschiedlichsten Methoden erfolgreich und zukunftsorientiert zu gestalten. Finden Sie zum Beispiel eine Antwort auf die Frage: Was soll der nächste Karriereschritt in meinem Unternehmen sein? Mehr unter <http://www.iwuf.de/seminare/weitblick> .

17.11. - 18.11.2009, Mechtildshausen

---

### Führung in Krisensituationen

In einer Krisensituation gilt es, die oft verunsicherten Mitarbeiter vertrauensvoll von den notwendigen Maßnahmen zu überzeugen, nicht zuletzt um die Produktivität zu erhalten. In engem Bezug zu ihrer spezifischen Situation – gern anhand konkreter Fälle – können die Teilnehmer grundsätzliche Techniken vertrauensstiftender und motivierender Kommunikation an praktischen Beispielen einüben.

Mehr unter <http://www.iwuf.de/seminare/krisensituationen> .

5.11.-6.11.2009, Mechtildshausen

---

### Unterwegs

Der Wechsel von konzentriertem Input und Wanderungen kennzeichnet das freieste und überraschendste unserer Seminare. Zu einem relevanten Thema können die Teilnehmer in einem ergebnisoffenen Prozess Erkenntnisse sammeln und im Austausch mit den Anderen reflektieren und vertiefen. Mehr unter <http://www.iwuf.de/seminare/unterwegs/> .

21.9. abends - 23.9.2009

5.10. abends - 7.10.2009

Beuroner Jakobsweg

---

### Emotionale Kompetenz

Neben sachlichen spielen emotionale Aspekte in Arbeitsprozessen eine erhebliche, oft unterschätzte Rolle. Die Teilnehmer lernen und üben in Rollenspielen, die Emotionen ihrer Mitarbeiter zu erkennen, einzuschätzen und zu berücksichtigen.

Mehr unter <http://www.iwuf.de/seminare/emotionale-kompetenz> .

24.9. – 25.9.2009, Meßkirch

---

### Erfolgreiche Gesprächsführung

Wenn professionelle Kommunikation nicht zum gewünschten Erfolg führt, liegt das häufig nicht an der Qualität der Argumente, sondern an der mangelnden Berücksichtigung des Gesprächspartners. Erfolgreiche Kommunikation dagegen orientiert sich am Gegenüber. In Übungen und Rollenspielen lernen die Teilnehmer im Gespräch herauszufinden, was der Gesprächspartner wirklich will, und entsprechend darauf zu reagieren.

Mehr unter <http://www.iwuf.de/seminare/gespraechsfuehrung/> .

3.11. - 4.11.2009, Mechtildshausen

---

Weitere Informationen, Anmeldung und Seminarbedingungen unter <http://www.iwuf.de/seminare/>

---

Termine anderer Veranstalter:

Erzabtei Beuron

### 18. Beuroner Tage für Fragen der Wirtschaftsethik

Die Veranstaltung richtet sich an Personen, die in Wirtschaft und Verwaltung tätig sind. In einer losen Folge werden Themen der Wirtschaftspolitik im Allgemeinen sowie innerbetriebliche Fragen und Problemstellungen im Besonderen behandelt. Die Tagung wird gestaltet und moderiert von und Bruder Jakobus Kaffanke OSB und Petra Sonne.

Das Thema für 2009 lautet „Der 14-Stunden-Tag - Zwischen Arbeitsfreude und Burnout“.

Weitere Informationen und ein ausführliches Tagungsprogramm unter:

<http://www.erzabtei-beuron.de/quelle/wirtschaftsethik.php>

---

### Nächste Ausgabe

Der nächste Newsletter erscheint am 1.10.2009 zum Thema „Leidenschaft“

Wenn Sie konkrete Themenwünsche, Fragen oder Anregungen haben, zu denen Sie gern etwas lesen würden, schreiben Sie uns bitte unter <http://www.iwuf.de/kontakt/>.



---

## Verwaltung & Impressum

Newsletter abonnieren oder abbestellen unter <http://www.iwuf.de/newsletter/>

### **Redaktion:**

Dr. Petra Sonne-Neubacher  
Prof. Dr. Christian-Rainer Weisbach

### **Verantwortlich im Sinne des Presserechts:**

Dr. Petra Sonne-Neubacher  
Institut für wertschätzende Unternehmensführung  
Merziger Weg 1B  
60529 Frankfurt / Main

[www.iwuf.de](http://www.iwuf.de)

© **Institut für wertschätzende Unternehmensführung GbR - Alle Rechte vorbehalten.** Jegliche Verwendung über den privaten Gebrauch hinaus bitte nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung der Redaktion.

Bitte beachten: Alle Angaben ohne Gewähr.