

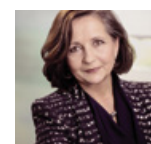
Gott vertrauen wir

ALLE ANDEREN BRINGEN DATEN!

... sagte Edwards Deming, ein berühmter amerikanischer Statistiker und Qualitätsmanager. Er hat dafür viele Lacher gekriegt und wird oft zitiert. Nicht umsonst, denn was haben die Heere von Mikromanagern und Mikromanagerinnen, Kontrolleuren und Sicherheitsleuten gemeinsam? – Sie haben Angst! – Vielleicht ist das ja auch nur ihr Job, und vielleicht ist die Angst auch nicht nur auf sie begrenzt. Vertrauen Sie? Und falls ja, wem oder was? Haben Sie auch einen guten Grund dafür?

Vertrauen als solches steckt zurzeit in einer tiefen Krise. Einerseits, weil Lügen und Betrügen bis ins oberste Management und in die oberste Politik salonfähig geworden sind, andererseits, weil die Welt globaler, digitaler und dadurch vor allem anonymer geworden ist. Umgangsformen sind am Zerfallen, und vor der Hölle fürchten wir uns mittlerweile auch nicht mehr so sehr. Das macht das Lügen und Betrügen einfacher, denn frau ist viel weniger mit dem verursachten Leid konfrontiert. Blockchain-Abzocker kennen ihre Opfer gar nicht – es sind nur Daten und Codes, welche weder Trauer noch Schmerz noch Wut empfinden. Der Handschlag als Versprechen ist längst vom Passwort abgelöst worden, und schauen Sie einmal einem Computer in die Augen, um seine wahren Absichten und Gefühle erahnen zu können! Na ja, Computer haben etwa so viel Gefühl wie Ihr Badezimmerspiegel – sie verursachen sie nur. Sind Menschen – vor allem gefühlvolle – deshalb vertrauenswürdiger als Computer?

Die Frage „Wem oder was vertrauen wir?“ ist grundsätzlich falsch gestellt, denn konditionelles Vertrauen ist genauso viel wert wie konditionelle Liebe, die auch keine Liebe ist, sondern reine Manipulation. Im Buddhismus wird zwischen kleinem und grossem Vertrauen unterschieden: Kleines Vertrauen ist, wenn wir einen Grund oder ein Objekt brauchen, dem wir vertrauen. Dabei diskriminieren wir ganz schön: dem ja, dem nein, dem vielleicht, dem ... weiss nicht (was eigentlich auch nein heisst). Genau aus dieser Ecke kassieren wir dann mit hoher Wahrscheinlichkeit auch die Enttäuschungen, denn einerseits können wir das gar nicht so genau abschätzen, ob jemand oder etwas vertrauenswürdig ist – wir sind ja nicht hellsehtig –, andererseits hängt das immer auch von der Loyalitätshierarchie, der Situation, möglichen Charakterveränderungen sowie der Beziehung zum und Tagesform des Gegenübers ab. Beim klassischen Typ-1-Fehler (wir haben vertraut, aber das Gegenüber hat das nicht gewürdigt) geht's ja



CHRISTINA KUENZLE, B.A., BMA, M.S. war Unternehmerin, Personalleiterin, Leiterin einer Beratungsfirma für Executive Coaching und Outplacement. Mitglied der Konzernleitung eines Schweizer Industrieunternehmens und ist heute als Executive Coach wieder Unternehmerin. Sie lebt mit ihrer Familie im Engadin. Nebenberuflich setzt sie sich seit ihrer Kindheit mit Musik, Theater und Tanz auseinander und schöpft aus dieser Affinität Inspiration, Harmonie und Ausgleich. www.choice-ld.com

noch, der ist schnell offensichtlich, und wir können daraus lernen. Viel schlimmer ist der Typ-2-Fehler (wir haben nicht vertraut, aber das Gegenüber hätte es verdient), denn wir haben uns damit gerade um eine wunderbare Erfahrung gebracht und gleichzeitig einen wertvollen Mitmenschen vor den Kopf gestossen. Nicht nur das, der Typ-2-Fehler schafft eine schlechtere Welt durch den Generalverdacht, dass Menschen nicht vertrauenswürdig sind. Wenn ich nun als Mensch schon so gesehen werde, warum sollte ich denn einem gar nicht vorhandenen Vertrauen gerecht werden? Menschen können sich ganz schön trotzig zeigen, wenn sie das Gefühl haben, überwacht und kontrolliert zu werden. Das kleine Vertrauen ist im Grunde genommen eben gar kein Vertrauen, denn ich gebe es ja nur, wenn ich davon ausgehe, dass es auf guten Boden fällt, und minimiere so mein Risiko. Die Angst und der Zweifel hocken da ganz wachsam auf beiden Schultern und äugen misstrauisch herum, ob da nicht doch noch irgendwo ein ganz kleiner, fast nicht wahrnehmbarer Missbrauch herumschwirren könnte. „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ war das Motto von Lenin, was wohl auch erklärt, warum ich einem Unternehmen, mit dessen obersten Führungskräften ich in aller Diskretion arbeite, Originalspesenbelege für meine Reisespesen überlassen muss. Das kleine Vertrauen ist nicht einmal logisch!

Das grosse Vertrauen hingegen, das braucht weder Grund noch Objekt, genau wie bedingungslose Liebe. Es schert sich auch nicht um die Frage, ob dieses gegebene Vertrauen gewürdigt oder missachtet wird. Es ist einfach da und wird als Vorleistung und ohne Rückversicherung gegeben, wie Sonnenstrahlen wird es in die Welt geschickt und fällt manchmal auf guten, manchmal auf schlechten Grund. Ist denn das nicht blöd, einfach so zu vertrauen in der heutigen Zeit? Manchmal schon, aber es ist halt einfach eine Haltung, die mit Überzeugung gelebt wird. Was glauben Sie: Werden Sie öfters übervorteilt oder belogen, wenn Sie bedingungslos vertrauen und nicht kontrollieren? Stimmt es wirklich, dass Gelegenheit Diebe macht? Gerade bei Betrugsfällen zeigt es sich, dass Betrüger die Radarsysteme und Antennen der Intuition wirkungsvoll ausschalten und umgehen. Vertrauensmissbrauch können Sie nie verhindern, denn er hat mit Ihnen wenig zu tun und ist Sache des anderen. Andererseits haben Sie selbst eine bessere Ausstrahlung, erhalten mehr Sympathie und



schaffen ein positiveres Klima um sich herum, wenn Sie sich getrauen zu vertrauen. Oft braucht das Mut, oft auch sehr viel Mut, und es ist nicht gefahrlos, grundsätzlich zu vertrauen. Doch es ehrt die EmpfängerIn und kann beim einen oder anderen sehr vieles auslösen, sogar lebensverändernd sein, wenn jemand, der/die das eigentlich gar nicht verdient hat, Vertrauen bekommt, wie das zum Beispiel im Roman „Les Misérables“ von Victor Hugo überdeutlich gezeigt wird.

Edwards Deming war nicht der Einzige, der damals davon ausgegangen ist, dass Menschen grundsätzlich nicht vertrauenswürdig sind und deshalb kontrolliert werden müssen. Das Zeitalter der Industrialisierung hat die Menschen aus ihrer Eigenverantwortung als Bauern und Handwerker geholt, sie in Systeme und Prozesse gepfercht und dann mächtig überwacht, kontrolliert und genormt, denn nur Normmenschen kommen klar mit normierten Strukturen und Maschinen. Da diese Menschen in dieser Situation oft tief unglücklich waren, mussten sie motiviert, manipuliert und gezwungen werden, und das brauchte eine starke Kontrolle. Hat sich das den so stark verändert? Das Menschenbild, das dahintersteht, hat mittlerweile einen grossen Teil der Arbeitsfreude, Kreativität und Initiativbereitschaft zerstört. Das alternative Menschenbild, das von vertrauenswürdigen Menschen ausgeht, stimmt vermutlich auch nicht in jedem Fall, doch im Grossteil der Fälle bestimmt. Wir liegen damit somit weniger oft falsch als mit dem ersten Modell. Falsch ist es auch nicht, Menschen, Eigentum und Anvertrautes vor irreparablen Schäden durch fiese, kriminelle Machenschaften zu schützen mittels Ver-

trägen, einer guten Legislatur, einer intelligenten Exekutive und viel Wachsamkeit. Betriebswirtschaftliche Überlegungen sind jedoch durchaus angebracht in der Schadensbemessung, denn die Schäden, die in den Psychen und Seelen von Menschen und der Kultur von Unternehmungen verursacht werden durch kleines oder gar kein Vertrauen, durch Kontrollfreakiness, Mikromanagement, komplizierte Abläufe und redundante Prüfungen sind nicht minder beträchtlich, auch wenn wir uns längst an sie gewöhnt haben und sie weder beziffern noch wahrnehmen. Wer Kinder hat, weiss, dass sich junge Menschen nur in einer vertrauensvollen, ermutigenden Umgebung gut entfalten. Warum sollte das denn bei Mitarbeitenden anders sein?

Vertrauen hilft uns vor allem selbst, weil wir viel besser drauf sind, wenn wir vertrauen. Unsere Gedanken sind positiver, unsere Gefühle offener und liebevoller, unsere Handlungen mutiger, unsere Persönlichkeit sympathischer und gewinnender. Wie man in den Wald hineinruft, so schallt es heraus: Wir kreieren mit unserem Vertrauen Vertrauen auf der Gegenseite. Genau wie den frühen Blühern, die den ersten Sonnenstrahlen im Frühling vertrauen und nicht immer überleben, kann es auch uns gehen ... Es gibt keine Sicherheit in der Zukunft. Doch was hätte die Frühlingsblumen jemals daran gehindert, es im nächsten Frühling nicht wieder zu probieren? Danke dafür, liebe Schneeglöcklein, Primeln, Osterglocken und Krokusse, denn ohne euch wäre der Frühling sehr viel trostloser. Lernen wir also für einmal von unseren Freundinnen der Flora, wie wir das Leben für uns und andere schön, hoffnungsvoll, optimistisch und stark gestalten.