

Waches Vertrauen

Bernd Schmid

Ich fange mit einer einfachen Behauptung an: *Wir wollen alle vertrauen!*

Welche Reaktionen darauf können wir bei uns selbst beobachten?

Einfach: *Ja!* Ohne Einwände? Dann gehören wir zu den wenigen Ungebrochenen. Oder spüren wir ein: *Ja, aber!* oder *Ja, wenn!* ? Dann ist die Sehnsucht wach, aber *gebrochen*. Spüren wir ein: *Besser nicht!* Dann ist sie *zerbrochen* und Resignation dominiert. Spüren wir ein: *Niemals!* oder *Träum' weiter!* Dann sind wir wohl schon zynisch geworden. Flucht in generelles Misstrauen. Spüren wir ein: *Ja, unbedingt!* Dann machen wir uns einer Flucht in die andere Richtung verdächtig.

Die guten Nachrichten: Kultur entsteht aus Gebrochenheit. Also keine Rückkehr zu Naivität. Und: Zyniker sind Idealisten, aber eben verprellte. Beide können sich schwer tun, der Spannung zwischen Sehnsucht und Realismus Stand zu halten.

Generell ist das Problem auch nicht zu lösen. Ich habe meinen Klienten immer gesagt: Mir ist nicht wichtig, ob Sie mir anfänglich misstrauen oder vertrauen. Wichtiger ist, ob Vertrauen oder Misstrauen blind oder wach sind! Sind sie wach, dann werden Sie mir vertrauen, wenn ich es verdiene. Blindes Vertrauen ist also nicht besser als blindes Misstrauen und führt am Ende meist zu Misstrauen.

Die entscheidende Frage: Ist die Beziehung lernfähig was Vertrauen angeht? Gebrochenheit gehört dazu. Wachheit und Dialog darüber bieten die Chance zu geläuterten Vertrauensbeziehungen, in denen berechtigtes Misstrauen neben berechtigtem Vertrauen seinen Platz finden kann.

Nimmt man eine Gemeinschaft in diesen Dimensionen als belastbar wahr, dann entstehen Bindung, Vertrauen und Loyalität. Abwiegung und Verschleierung von Missbrauch und Ausbeutung sind Gegenkräfte dazu. Erstaunlicherweise können auch diese binden, wenn gleich auf unguete Weise.

Kontroll-Kultur statt Vertrauenskultur

Wenn Menschen kein Vertrauen in die Kultur einer Gemeinschaft haben, suchen sie Kontrolle, Macht und Privilegien zu erlangen, als Ersatz und suchtartig. Umgekehrt errichten Gemeinschaften Kontrollsysteme, wenn sie kein Vertrauen in die Loyalität ihrer Mitglieder haben, auch als Ersatz und unmäßig. Beides bedingt sich gegenseitig.

Doch Kontrolle alleine löst die Kulturproblem nicht, aus dem Missstände erwachsen. An den in vielen Gesellschaftsbereichen überhand nehmenden »Qualitätskontrollen«, kann man das erleben. Sie schützen angeblich Betroffene. Doch Kontrolle trifft hauptsächlich die Faltschen und überzieht sie mit aufgabenfremden Beschäftigungen und Maßstäben. Wer aus seinem Kultur- und Selbstverständnis nicht zu verantwortlichem Handeln veranlasst wird, kann durch flächendeckende Kontrolle nur erreicht werden um den Preis totalitärer Verhältnisse, die den Sinn der Kontrolle sabotieren.

Natürlich verheißt Kontrolle zunächst Sauberkeit, Schutz vor Fehlentwicklung und Missbrauch. Doch selbst ein ordentliches Kontrollsystem gerät leicht zur beherrschenden Organisationsdynamik. Was Aufmerksamkeit erlangt dominiert Kultur.

Dialogische Kontrollkultur und Leistung

Gesunde Gemeinwesen brauchen Kontrolle, vorrangig gelernte und kulturell bestärkte Selbstkontrolle. Außenkontrolle soweit notwendig, möglichst nur übergangsweise und als Sicherung im Hintergrund. Vertrauenskultur darf nicht zahnlos sein. Sonst wird sie zu verwundbar gegenüber Störern.

Vertrauen hat viel mit Leistung zu tun. Risiko und Kreativität sind nötig, um Gemeinwesen lebendig zu halten. Leistung auch, und es muss in Ordnung sein über Leistung, Minderleistung und Fehler zu reden. Zur positiven Risikokultur gehört, dass Lernen aus Fehlern akzeptiert wird und dass durch Rahmen verhindert wird, dass sich Fehler unbemerkt in gefährliche Dimensionen auswachsen. Das funktioniert nur, wenn Verantwortungsdialoge als selbstverständlich institutionalisiert sind und dabei alles auf den Tisch kommt. Das wiederum ist nur der Fall, wenn waches Vertrauen in den guten Umgang damit gewachsen ist. ■

Der Autor



Dr. Bernd Schmid
schmid@isb-w.de
www.isb-w.de
www.blog.bernd-schmid.com

Kostenlose Materialien im Bereich
Download auf www.isb-w.eu und
www.youtube.com/user/ISBlearning