

Wer kein Vertrauen hat, arbeitet nicht gut! (Daily Dueck 42)

Gunter Dueck, von www.omnisophie.com

Nur wer das Problem ganz und gar versteht, kann es exzellent zu aller Zufriedenheit lösen. Wer aber kennt das Problem überhaupt? Zuerst muss ihm ja das Problem anvertraut werden. Dazu muss ihm vertraut werden. Wem nicht vertraut wird, der kann das Problem nicht gut kennen. Er wird es nicht wirklich lösen. Zur Exzellenz ist Vertrauen nötig. Haben Sie das?

Ich las im Urlaub das Buch *The trusted advisor* von David Maister, mein drittes von ihm nach *True professionalism* und *Managing the professional services firm*. Ich werde sie alle lesen. Alle. Weisheit ist so selten.

In der Einleitung – auf der ersten Seite – stand da dieser eine Satz, dass uns ein Problem erst anvertraut werden muss, bevor wir es lösen können. Da schon ließ ich das Buch das erste Mal sinken und dachte nach.

Da fiel mir ein, dass wir die Probleme meist gar nicht gut kennen. „Schatz, was ist?“ – „Nichts, gar nichts.“ Oder: „Kind, du scheinst geknickt zu sein.“ – „Nein, Mama, nein.“ – „Warum haben Sie diesen seltsamen Leistungsabfall, so kurz vor dem Abi?“ Achselzucken. „Warum lehnt die Produktionsabteilung diese tolle neue Software ab?“ – „Sie wollen erst schauen, was es überhaupt auf dem Markt gibt.“

Viel später heißt es: „Es ist etwas schief gegangen, es war tragisch.“ Wir fragen nach: „Woran lag es?“ Und sie alle sagen: „Da war eine hidden agenda.“ – „Liebeskummer, wir wussten es nicht.“ – „Es lag nicht an der Software, sie fürchteten eigentlich um ihre Arbeitsplätze. Als Berater komme ich mir beim Fragen wie ein Aussätziger vor.“ – „Wir hätten die Patientin retten können, aber sie hat vor Scham über die wahren Symptome geschwiegen.“ – „Mein Frau war weg. Ich rief sie an, warum. Sie sagte, sie könne eh nicht mit mir reden, ich würde nie verstehen.“

Die Eltern, die Partner, die Lehrer, die Sozialarbeiter, die Psychologen, die Psychiater, die Ärzte, die Manager, die Bosse, die Pfarrer – „die haben doch keine Ahnung!“, so sagen wir immer. Wir trauen ihnen oft nicht über den Weg, ihnen alles zu sagen. Auf der anderen Seite verbauen wir die Wege zu Lösungen. Wenn „die da“ keine Ahnung haben, wird nichts herauskommen. Weil wir ihnen aber nicht vertrauen, glauben wir am besten damit zu fahren, wenn gar nichts heraus kommt. Würden wir ihnen vertrauen und sie uns missbrauchen – das wäre die Katastrophe, die wir fürchten. Wir sind nämlich meist selbst Teil des Problems.

Ohne Vertrauen verstehen also die, die Probleme lösen sollen, diese gar nicht, weil sie ihnen nicht verraten werden. Wo also kein Vertrauen herrscht, sind Probleme schon aus Unkenntnis nicht lösbar, und später wegen mangelnder Teamarbeit ohnehin nicht.

Auf der anderen Seite managen uns alle Systeme zunehmend ohne Vertrauen. Ärzte behandeln nach Daten, nicht nach Anvertrautem. Manager messen Zahlen, ein „Fragen“ nach Leistungen wäre schon nicht mehr objektiv, weil „Mitarbeiter immer schummeln“. Sie sollen auch immer schummeln, aber zugunsten des Chefs. Vertrauen? Wo? „Die Millionenverluste sind aufgetreten, weil die Probleme zu lange unter der Decke gehalten wurden. Wenn die Projektleiter ehrlich gewesen wären, hätten wir sie schnell feuern können und alles noch gerettet.“ – „Früher haben wir mal einem Schüler mit Kummer über die Versetzung hinweggeholfen, jetzt haben wir zentrale Prüfungen. Es bedrückt, das Problem zu kennen – aber keine Vertrauensmechanismen mehr zur Verfügung zu haben. Es bringt nichts, ein Problem zu gut zu kennen. Da wird man krank an der Ohnmacht, im System nichts bewegen zu können. Ich will auch gar nichts mehr hören! Ich arbeite meinen Stiefel runter.“

Ich will mit David Maister einstimmen: Ohne Vertrauen gibt es keine Exzellenz unter Menschen, keine Hochleistung in Teams, keine gute Beratung, Heilung, Behandlung. Elfenbeintürme können noch einsame Exzellenz hervorbringen, aber sonst?

Wenn Sie also an einem Problem arbeiten, fragen Sie sich, ob in den Nebenräumen jemand sagt: „Er versteht es nicht. Lass es. Sie würde uns umbringen, wenn sie es wüsste. Wenn wir es sagen, verkaufen sie uns. Wenn wir mehr leisten, werden sie uns hochschrauben. Meine Eltern wissen nichts. Ich habe zu den Psychofragen gelogen, ich bin doch nicht verrückt.“

Sie sagen: „Wenn Du irgendwem etwas anvertraust, wird alles noch schlimmer.“

Deshalb ist alles immer nur schlimm und zum Glück nicht noch schlimmer.
Exzellenz aber ist nie, wo nicht Vertrauen ist.