

# schau trau wem

## Vertrauen und Verantwortung im Team

von Hans Peter Hartmann

*Man schrieb das Jahr 1915, als der irische Dichter James Joyce der Einladung einiger Fischer folgte und mit ihnen auslief, hinaus in die Weiten des Atlantiks.*

*Damals waren die Fischerboote aus Holzspanten gefertigt und mit geteerten Leinenbahnen überzogen. Die hölzernen Masten wirkten so zerbrechlich wie der ganze Rest. Ohne Funk und Radar waren sie auch nicht gewarnt vor dem aufkommenden Sturm, welcher dann in Orkanstärke über das Schiff hereinbrach. Das Schiff krängte sich im Wind, rollte wild in den Wogen, es stampfte, es ächzte in allen Spanten und mächtige Brecher schlugen über dem Deck zusammen. Der feingliedrige, sensible Poet aber hing über der Reeling und kotzte sich die Seele aus dem Leib. Schlimmer noch: Er verspürte tiefe, alles überdeckende Angst.*

*Später schrieb er über seine Gefühle während jener Schreckensnacht und die Bedeutung von Vertrauen: „... und fischte mit ihnen in den kleinen Booten, zwischen sich und der Ewigkeit nichts als ein paar geteerte Leinwandbahnen, sah voll Angst ungeheure Wassermassen sich auftürmen, erkannte, wie lebensnotwendig Vertrauen unter jenen war, die gegen die Wellen kämpften und sich dem Ansturm des Windes entgegenstemten...“*

Das mit dem Vertrauen ist schon so eine Sache. Ohne Vertrauen kommen wir nicht weiter. In der Familie nicht, im Freundeskreis nicht, im Team nicht und in der Seilschaft auch nicht.

Für James Joyce galt, was auch in jedem Team, jeder Seilschaft gilt: Ich persönlich jedenfalls bin viel eher bereit, einem Partner in kritischer Lage ganz und gar zu vertrauen, wenn ich weiß,

- wie er mit Risiken umgeht - ob er ein Hasardeur ist oder ein besonnener Mensch

- wie seine fachlichen Qualitäten ausschauen
- wie pfleglich er mit dem Material umgeht
- wie er sich auf spezielle Arbeiten vorbereitet
- wie er sich in Krisen verhält
- was er über die ganze Sache denkt
- welche Überlegungen er anstellt, wie er die Fakten gewichtet

Ich möchte schlicht und einfach wissen, was für ein Mensch er ist!

Das Bild von dem Eisberg in der Antarktis ist nicht zufällig in diesen Artikel hineingeraten. Nur der siebte Teil des riesigen Brockens ist über dem Wasser zu sehen, der größte Teil bleibt unter der Wasseroberfläche verborgen. Auch beim Menschen liegt nur ein kleiner Teil seines Wesens offen zu Tage. Ich stelle erkennbares Verhalten fest und höre, was an Worten zu mir herüberkommt. Doch über all das, was ihn als Mensch sonst noch umtreibt, weiß ich nichts.

### Das Johari-Fenster

Zu diesem Thema haben John Luft und Harry Ingham das nach ihnen benannte „Johari-Fenster“ entwickelt. Danach lassen sich Beobachtungen, Aussagen und Informationen über mich in vier verschiedene „Fenster“ einordnen:

Im ersten Feld finden sich Informationen über mich, die ich kenne und du auch: Es ist der *Öffentliche Bereich*. So weiß mein Umfeld, dass ich ein pensionier-



*Nur ein Siebtel eines Eisberges ragt sichtbar aus dem Meer, der Großteil bleibt dem schnellen Blick verborgen unter der Wasseroberfläche versteckt. Bei der Beurteilung eines Menschen ist es ähnlich . . .*



Das „Johari-Fenster“, von John Luft und Harry Ingham entwickelt, teilt Informationen über „Mich“ in vier Fenster ein. Nicht jedes ist für mich und auch „Anderer“ zugänglich. Lediglich der „Öffentliche Bereich“, nur ein kleiner Teil der Persönlichkeit, ist gemeinsam vertraut – eigentlich schade.

ter Flugkapitän bin, verheiratet bin und gerne Golf spiele.

Das zweite Fenster enthält Informationen über mich, die wohl ich kenne, du aber nicht: Es ist die *Privatsphäre*. Hier hinein gehört alles, was ich nicht preisgeben möchte oder einfach noch nicht erzählt habe. So könnte ja sein, dass ich private oder finanzielle Sorgen habe. Vielleicht plagt mich auch ein peinliches Zipperlein und – wer weiß – vielleicht habe ich ja private Vorlieben, über die zu reden mir peinlich ist.

Das dritte Feld beinhaltet Informationen über mich, die ich nicht kenne, du aber schon: Ein *Blinder Fleck*. Auch mir wurde wohl hin und wieder von einem Klassenkameraden ein Zettel auf den Rücken geklebt: „Hape ist doof!“, oder so ähnlich. Alle lachten und ich wusste nicht weshalb. Harmlose Kinderspiele. Nur können solche „Zettel am Rücken“ einem Menschen nachhaltig schaden. Ganz lose und hinter seinem Rücken einzustreuen, „der Karl drehe beim kleinsten Vorfall am

Seil völlig durch“, ist so ein Zettel, ein blinder Fleck, gegen den sich Karl nicht wehren kann. Mit in diese Kiste gehören auch Ticks wie Worte, die ich ständig wiederhole, ohne dass ich es bemerke. Aber auch Faxen und Gewohnheiten. Ein Kollege zog immer wenn es kalt wurde, also von Oktober bis März, seinen Rotz dermaßen geräuschvoll vom Hals bis in die Stirnhöhle hinauf, dass man fürchten musste, es haue ihm das Zeug wieder zu den Ohren hinaus. Das tönnte enorm appetitanregend und machte ihn zum anerkannten Liebling an allen vornehmen Tafeln. Unangenehme Schweißgerüche gehören ebenso dazu wie die leidigen „Man sagt, dass...“, also die Dinge über mich, über die hinter meinem Rücken getuschelt wird. „Die hat sich ihren Job über die Liegestatt ihres Chefs erarbeitet.“

Und schließlich gibt es Dinge im Leben, die uns beiden verborgen sind: *Das Unbewusste*. Es sind Dinge, zu denen wohl nur mit psychologischer oder psychiatrischer Hilfe Zugang zu finden ist.

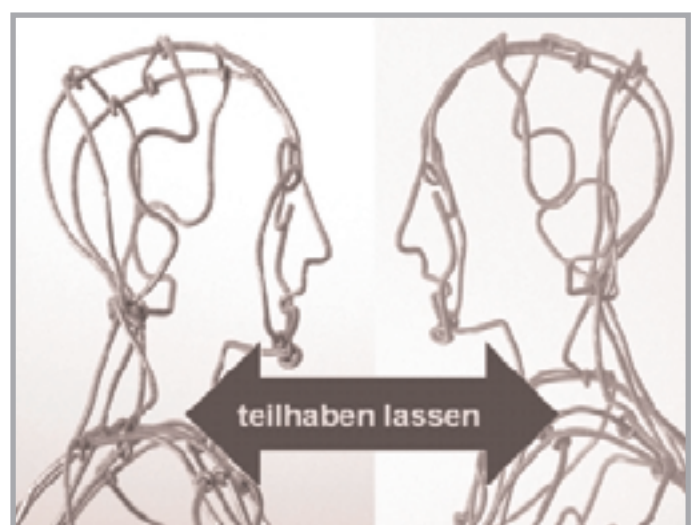
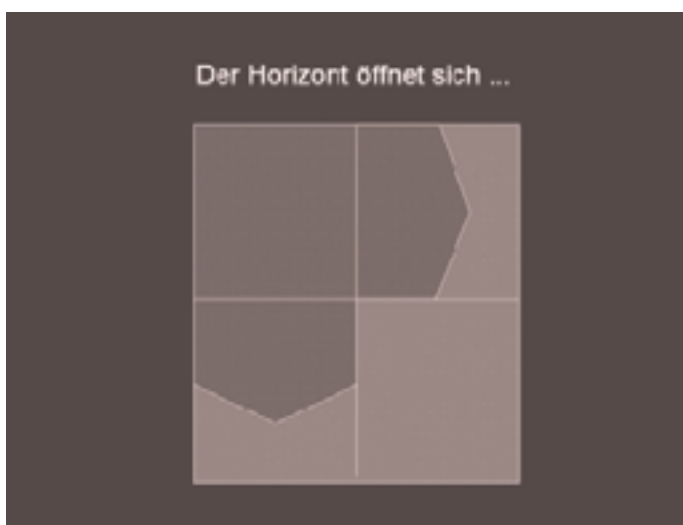
Betrachtet man das Johari-Fenster näher, fällt auf, dass das uns gemeinsam Vertraute, der „Öffentliche Bereich“ nämlich, nur einen kleinen Teil meiner Persönlichkeit widerspiegelt. Eigentlich schade. Es wäre doch schön, wenn dieses Feld etwas größer wäre. Aber wozu sollte das gut sein?

Nehmen wir uns zunächst den blinden Fleck vor. Indem ich meine Mitarbeiter und Freunde mit den Informationen versorge, die ihnen im Grunde dienlich wären, gebe ich ihnen die Chance, etwas abzulegen, das ihnen vielleicht im Wege steht. Es ist nur fair, Karl auf seine Rotzerei oder sonst etwas Peinliches aufmerksam zu machen, auch wenn es schwierig ist. Es geht darum, „gut“ statt bloß „lieb“ zu sein. Es versteht sich aber auch von selbst, dass etwas Diplomatie und Fingerspitzengefühl dazu gehören. Zack-Peng - mitten aufs linke Auge, nach dem Motto „So, nun weißt du es, ich bin halt ehrlich“, das kann es wohl kaum bringen.

Andererseits kann ich auch etwas Einblick gewähren über das, was mich beschäftigt und meine Entscheidungen mitbestimmt. Das hat nichts mit Zurschaustellung von sehr Privatem und sehr Intimem zu tun.

### Energie geht flöten

Es geht aber enorm viel Energie flöten, weil wir glauben, eine Fassade aufbauen oder sie erhalten zu müssen. Denken wir doch nur an die Zeit, als es tabu war, sich als schwul oder lesbisch zu outen. Wie viel Energie mag dieses entwürdigende Versteckspiel einen Menschen gekostet haben? Wir könnten vielleicht durchaus



Ist man bereit sich zu öffnen, wird der investierte Mut und das Risiko, verletzbar zu werden meist mehr als belohnt. Man lässt andere mehr an seinem Leben teilhaben, offene Gespräche, Fragen und ein ehrliches Feedback sind die Folge. Mit der freigesetzten Energie kann sachbezogener an Lösungen gearbeitet.





**Vertrauen ist untrennbar mit Verantwortung verbunden. Das Kind schenkt seiner Mutter Vertrauen, diese muss nun die Verantwortung tragen, dass es nicht stürzt. Der Lohn für die Mutter? Die Freude und das Glück des Kindes Rad fahren zu können!**

transparent machen, weshalb wir etwas tun, vielleicht tun müssen. „Ich kann am Abend nicht mit Euch zum Heurigen. Mein Sohn ist nämlich Autist und er hat im Moment unerhört Mühe. Meine Frau ist dermaßen am Rand, sie muss einfach mal aus den vier Wänden heraus.“ So. Und nun ist es endlich raus! Und ich frage: Wer würde da nicht Verständnis zeigen? Und vielleicht wäre das auch die Erklärung dafür, dass Hans in letzter Zeit so nachdenklich und still schien. Es macht die Zusammenarbeit im Team enorm leichter, wenn die Seelen-, Gedanken- und Empfindungswelt wenigstens ansatzweise bekannt ist. Wir sind alle eher bereit, mit jemandem an eine heikle Aufgabe heranzugehen, wenn wir vertraut sind. Vertraut sein – Vertrauen haben. Da gibt es nicht nur einen sprachlichen Zusammenhang. Kann es nicht Risiken bergen, wenn ich zu viel Persönliches von

mir preisgebe? Sicher. Dann nämlich, wenn ich mich den falschen Menschen anvertraue und diese mein Vertrauen missbrauchen. Die Erfahrung lehrt aber, dass die meisten Menschen noch gerne bereit sind, meiner Offenheit den nötigen Respekt zu zollen. Dann wird es ein Geben und Nehmen, von dem alle profitieren. Ein Minimum an Vorsicht genügt.

Wie lässt sich nun der Horizont erweitern? Ganz einfach: Ich muss meinen Partner/Partnerin ein bisschen mehr an meinem Leben teilhaben lassen. Und ich muss auch bereit sein, fairen Feedback zu geben und entgegenzunehmen.

Den Preis, den man in Form von Mut und Verletzbarkeit zu bezahlen hat, ist meist ungleich kleiner als die Belohnung in Form von

- Vertrautheit
- Vertrauen
- Teamgeist
- Kameradschaftlicher Hilfsbereitschaft

Keinem ist es wirklich egal, was andere über ihn denken. Es kann sich aber in einem tollen Team durchaus eine Kultur entwickeln, in welcher es selbstverständlich ist, dass man den andern offen begegnet. Dann kann man auch offen über sich erzählen, offen fragen und ehrlichen Feedback erbitten. Mit der freigesetzten Energie können wir sachbezogener an Lösungen arbeiten und dafür alte Grabenkriege vergessen.

### **Die Gretchenfrage**

So ist es jetzt vielleicht an der Zeit, darüber nachzudenken was ich alles aus meinem Privatleben nach außen hin verstecke. Verschweige ich Schicksalsschläge aus Angst, man könnte mich verachten oder für unfähig befinden? Verstecke ich Hobbies oder Liebhabereien, weil mich andere deswegen lächerlich finden könnten? Habe ich gar etwas gefunden, das eigentlich doof ist, wenn ich es zu verstecken versuche?

### **Vertrauen und Verantwortung - siamesische Zwillinge!**

Jeden Tag schenken uns Menschen ihr Vertrauen. Dieses Vertrauen müssen wir uns aber auch jeden Tag verdienen. Mit Vertrauen ist aber untrennbar auch Verantwortung verknüpft. Da kommen wir nicht drum herum. Das Mädchen (links im Bild) schenkt seiner Mutter Vertrauen, nun ist es an ihr, die Verantwortung dafür zu übernehmen, dass das Mädchen nicht hinfällt. Und der Lohn? Seht nur, welches Glück aus dem Gesicht des Mädchens spricht! Die Glückseligkeit der Freiheit: „Ich kann's“, wenn das kein Lohn ist!

Wie man auf dem Bild auch sieht: Verantwortung muss nicht bleischwer daherkommen. Leichtfüßigkeit und Spaß gehört dazu. Außerdem hat die Prise Spaß noch den tollen Nebeneffekt, dass es allen leichter fällt, kräftig mitzurudern, wenn die Arbeit lustbetont angegangen werden kann. Ob es uns passt oder nicht, wir gehören immer in irgend ein „Team“. Und zwar, weil wir meist mit anderen zusammen durchs Leben, durch Freuden, aber auch Krisen gehen müssen. So werden Menschen, ob sie wollen oder nicht, ob formell oder informell, ob aus Freude, Notwendigkeit oder Not plötzlich Teil des Ganzen. Und wieder ist Vertrauen im Spiel - und Verantwortung.

Von Teamplayern und Finsterlingen

Es gibt es in jedem Team die, die etwas bewegen, die mit vollem Einsatz spielen. Die führen, helfen, mittun und dabei merken, wie viel Freude das bringt. Sie nehmen Verantwortung wahr, verdienen Vertrauen.

Leider gibt es aber auch immer wieder den Finsterling, der seinen Mitspieler in die Eier kneift, wenn der Schiedsrichter gerade nicht herschaut. Intrigen werden gesponnen, Lügen verbreitet. Klar ist, dass unfaires, niederträchtiges Verhalten abgestellt werden muss. Und das ist nicht nur Chefsache! Das geht Jede und Jeden etwas an.

Intrigen, Lügen und Gerüchte sind tödliche Gifte. Wie sagte Churchill: „Ein Gerücht ist halb um die Welt, noch bevor die Wahrheit die Hose angelegt hat.“

Weiters gibt es noch die, die an der Seitenlinie hocken, die hetzen und Freude daran haben, wenn ein anderer so richtig sein Fett abbekommt. Wieder andere gucken aus sicherer Distanz über den Zaun zu wenn es brennt. Doch hinrennen und löschen werden sie nicht, sie werden selber nichts beitragen zum guten Gelingen.

Aber maulen, das werden sie und alles besser wissen, ohne Verantwortung zu übernehmen:

- „Man sollte ...“
- „Ich hab's immer gesagt!“
- „Ich habe gehört, dass ... will aber nichts gesagt haben.“



**Finsterlinge und unfaire Mitspieler gibt es überall. Schaut gerade keiner her, wird sofort zu unlauteren Mitteln gegriffen und ordentlich in die Eier geschlagen. Solches Verhalten abzustellen ist aber nicht nur „Chefsache“ sondern sollte jeden etwas angehen.**

Laura (links) und Simona müssen einfach unterschiedliche Charaktere gewesen sein. Ein schnippisches und hochnäsiges Biest die Eine, Simona dagegen liebebreizend und sanftmütig.



Hier darf durchaus auf die Mitverantwortung aller hingewiesen werden. Man soll solches Verhalten offen ansprechen, doch wenn es geht, sollte die „Message“ in verdaubarer Form daherkommen. Sonst ernte ich nur noch mehr Widerstand.

Bleibe noch zu erwähnen, dass wir uns wohl alle schon einmal in einer solch wenig rühmensewerten Rolle wieder gefunden haben. Oft stecken ja zutiefst menschliche Regungen dahinter. Schadenfreude vielleicht, dann hat das wohl auch mit Psychohygiene zu tun. Aber nein, hilfreich für das Team ist das alles nicht!



Antoine de Saint-Exupéry ließ den Fuchs zum kleinen Prinzen sagen: „Hier ist mein Geheimnis. Es ist ganz einfach: Man sieht nur mit dem Herzen gut. Das Wesentliche ist für die Augen unsichtbar!“

Wenn ich schon dabei bin, gebe ich gerne noch eins drauf: Es gibt auch die, die zwar tüchtig eifrig und wild entschlossen vor sich hin werkeln, sich aber nur um die eigenen Ziele und Interessen, die eigene Seilschaft und die eigenen Erfolge kümmern. Das Geschehen ringsherum scheint ihnen völlig Wurst zu sein.

Nur, niemand gewinnt wirklich, solange wir Verlierer haben. Keiner wird größer, indem er andere kleiner macht.

Diese Spielarten von Benehmen und Verhalten legen das Team lahm. Das muss angesprochen und korrigiert werden. Auch hier greift das Wechselspiel von Vertrauen und Verantwortung.

### **Darf ich vorstellen: Laura und Simona**

Themenwechsel: Die beiden Damen Laura und Simona stammen aus alter Zeit. Deshalb kenne ich sie natürlich nicht persönlich, doch sehe ich doch, dass es wohl Zwillinge gewesen sein mussten. Dabei will mich dünken, die Laura war ein schnippisches, hochnäsiges Biest. Ganz anders muss Simona gewesen sein: liebebreizend, sanftmütig, scheu fast.

Dem war ganz bestimmt so. Das weiß ich einfach! (Wenn sie das Geheimnis von Laura und Simona lüften wollen, blättern sie weiter auf Seite 51). Vertrauen zu haben heißt auch, Vorurteile abzubauen. Doch vielleicht ließ ich mich ja täuschen? Vielleicht suhle ich mich ja in einem Vorurteil!? Nur zu schnell erliegen wir alle einem

solchen. Das, was wir mit den eigenen Augen sehen, muss nicht unbedingt die Wirklichkeit sein. Wir sehen, was wir sehen wollen. Wir kennen das ja schon von der Schule her:

- Hugo mit den roten Haaren wurde geplagt
- Erich mit der doofen Brille verprügelt
- Susanne mit den nervigen Zöpfen riss man an den Haaren
- Verena wurde ausgelacht, weil sie die Schi der größeren Schwester verwenden musste

Klar war das so, aber immerhin sind wir ja heute älter und gescheiter. Ach ja, wirklich?

- Der Dicke, der im „Demel“ seine Kalorienbombe verschlingt, wird mit schnöden Blicken eingedeckt. Doch vielleicht hat er ja gerade 20 kg abgenommen und futtert nun als Belohnung seine erste Torte seit sechs Monaten. Wer weiß?
- Beim schnauzbärtigen „Jugo“ gucken wir erst einmal misstrauisch schon fast als Reflex. Doch auch das ist mentales „an-den-Haaren-reißen“, weil es diesen Menschen über Vorurteile definiert.
- Der 11. September hat auch bei mir Aversionen gegenüber islamischen Fundamentalisten ausgelöst. Doch muss ich mir sagen: Was hat die Irakerin, die im „Löwen“ Teller wäscht, mit denen zu tun? Nichts – auch wenn sie ein Kopftuch trägt.

Wir sehen an einen Menschen heran, aber nie in ihn hinein. Vielleicht macht mir ein breit-schultriger, stiernackiger, glatzerter,

tätowierter Typ zunächst Angst. Ich strafe ihn mit Verachtung - und wechsele die Straßenseite, man möchte ja nicht die Fahrradkette um die Birne gewickelt bekommen. Doch kann man sich täuschen. Vor einigen Jahren hatte ich den Schweizer Rockstar „Gölä“ mit seinem Jungen als Passagiere in meinem Flugzeug. Im ersten Moment erschien mir sein Auftritt grobschlächtig, einfältig, ja primitiv. Doch war er im Umgang mit seinem Kind so liebevoll, dass ich später etwas genauer in seine Lieder und Texte hineinhörte und dabei einen sensiblen, feinfühligsten Menschen entdeckte. Der witzige Clown im Zirkus hingegen ist vielleicht ein elend trauriger Mensch.

Vielleicht findet sich auch in meinem Umfeld ein alter, ekliger Knacker. Doch möglicherweise kommt bei näherer Betrachtung ein ganz neuer, anderer Mensch zum Vorschein. Mit Überraschungen darf gerechnet werden.

Wir erinnern uns sicher an den „Petit Prince“ von Antoine de Saint-Exupéry. „Adieu!“, sagte dort der Fuchs. „Hier ist mein Geheimnis. Es ist ganz einfach: Man sieht nur mit dem Herzen gut. Das Wesentliche ist für die Augen unsichtbar!“ Richtig! Also versuchen wir doch, etwas mehr mit dem Herzen zu schauen! Dann erhält das Wort Vertrauen eine ganz neue Dimension.



Hans Peter Hartmann, 56, war über drei Jahrzehnte als Flugkapitän, Prüfungsexperte und Trainer für die Swissair und das Schweizer Bundesamt für Zivilluftfahrt tätig. Mit der „Avi Agency GmbH“ veranstaltet er seit einigen Jahren vermehrt Kurse, die sich mit Teamverhalten und Human Aspects auseinandersetzen.