

ceo

Das Magazin für Entscheidungsträger

Vertrauen

Beziehungen aufbauen, Vertrauen schaffen, Netzwerke in unterschiedlichen Kulturen etablieren: Die globalisierte Wirtschaft erfordert ein Höchstmass an Fingerspitzengefühl und Sozialkompetenz. Kann man das lernen?



«In der Finanzmarktkrise war das Vertrauen der grosse Verlierer»

Jemandem zu vertrauen sei eine riskante Vorleistung, sagt der Historiker **Jakob Tanner**. Doch ohne Vertrauen würden weder zwischenmenschliche Beziehungen noch die Gesellschaft als Ganzes funktionieren.

Professor Tanner, wem vertrauen Sie?

Ich habe Vertrauen in die Wirklichkeit. Ich mache die Erfahrung, dass vieles funktioniert, obwohl es viele Gründe gibt, warum dies und jenes auch schiefgehen könnte. Die Welt ist komplex, vieles erscheint unwahrscheinlich und unsicher. Wir müssen einfach annehmen, dass sie in entscheidenden Bereichen verlässlich ist. Wer alle Selbstverständlichkeiten hinterfragt, bleibt stehen. Vertrauen ist somit eine robuste Einstellung zur Welt.

Dennoch haben Sie keine Person genannt: Ihre Frau, den besten Freund oder den Vater, sondern das Vertrauen, das Sie haben, begrifflich umschrieben. Warum?

Es kommt mir darauf an, im Vertrauen nicht einfach etwas zu sehen, das auf die privaten Beziehungen beschränkt ist. Selbstverständlich vertraue ich meiner Frau. Aber kann ich

auch dem Flugkapitän, den ich nicht kenne und der mich fliegt, vertrauen? Soll ich Vertrauen haben in Aktien, in Staatsanleihen, in ein Bankguthaben? Fahre ich hier nicht besser mit einem wachen Misstrauen, das die Kehrseite von Vertrauen ist?

Was ist denn Vertrauen? Können Sie das definieren?

Vertrauen ist durchaus eine rationale Einstellung. Es lässt sich aber nicht auf das Wissen, auf dem es aufbaut, reduzieren. Wenn ich weiss, müsste ich ja nicht mehr vertrauen. Es lässt sich auch nicht berechnen, es funktioniert nicht wie eine Versicherung. So bleibt beim Vertrauen immer etwas Ungeklärtes, ein Rest, der durch verschiedene Wissenschaftsdisziplinen unterschiedlich erklärt wird. Neu-

Dr. Jakob Tanner

ist Professor für Allgemeine und Schweizer Geschichte der neueren und neuesten Zeit an der Universität Zürich (UZH). Er ist Mitglied der Forschungsstelle für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte und des Zentrums für die Geschichte des Wissens (UZH und ETH Zürich). Als Co-Leiter des interdisziplinären Forschungsprojekts «Vertrauen verstehen» untersucht er zusammen mit seinen Kollegen Ingolf Dalferth (Theologie und Religionsphilosophie) und Ernst Fehr (Department of Economics) Aspekte und Formen von Vertrauen. Ziel des vom Schweizerischen Nationalfonds und der Mercator-Stiftung finanzierten Projekts, das neben den genannten Disziplinen auch Psychologen, Neurobiologen, Kulturanthropologen und Verhaltensforscher umfasst, ist es, Bausteine für ein neues Verständnis des Vertrauensbegriffs zu entwickeln. Damit ist auch eine kritische Distanz gegenüber der inflationären Vertrauensrhetorik in der medialen Öffentlichkeit verbunden.

Foto: Gerry Amstutz



Die meisten Menschen möchten an etwas glauben, und faktisch tun sie es auch.

robiologen glauben, dem Vertrauen über das Studium der Hirnfunktionen auf die Schliche zu kommen. Historiker gehen davon aus, dass Vertrauen an geschichtliche Konstellationen gekoppelt ist und sich im Laufe der Zeit verändert. Theologen reden von Gottvertrauen.

Hält Vertrauen die Welt zusammen?

So sieht es zum Beispiel Georg Simmel, ein grosser Soziologe der vorletzten Jahrhundertwende. Er sagt, dass Vertrauen eine der wichtigsten synthetischen Kräfte in Gesellschaft und Wirtschaft ist. Wenn es als Kohäsionsfaktor ausfällt, geraten politische Institutionen und Märkte in eine Krise.

Welche Rolle spielt Vertrauen in der Gesellschaft?

Moderne, stark ausdifferenzierte Gesellschaften benötigen Mechanismen zur Reduktion sozialer Komplexität. Darüber hat der Soziologe Niklas Luhmann ein kluges Buch geschrieben. Er definiert Vertrauen als riskante Vorleistung. Mit dem Begriff des Risikos kommen Wahrscheinlichkeitsannahmen ins Spiel. Das heisst: Man kann sich immer auch täuschen. Wer vertraut, weiss um die Grenzen der Berechenbarkeit.

Muss man sich auf seine Intuition verlassen?

Ja, aber Gefühle sind kein Gegensatz zur Kognition. Vertrauen bezieht sich auf menschliche Selbstdarstellungen: Wenn Sie mir vertrauen, dann verlassen Sie sich auf das Bild, das Sie von mir gewonnen haben. Ich kann den sichtbaren Eindruck, den ich vermitteln, zu steuern versuchen. Aber ich kann ihn nicht voll beherrschen, weil Sie in mir vielleicht auch etwas sehen, dessen ich mir gar nicht bewusst bin. Sie gehen jedenfalls davon aus, dass nicht plötzlich unheimliche Handlungspotenziale zum Vorschein kommen, was Sie dann mit einem Menschen konfrontieren würde, der dem Bild, dem Sie vertrauen, überhaupt nicht mehr entsprechen würde.

Hat Vertrauen auch mit Glauben zu tun?

Gottesgläubige und Atheisten haben offensichtlich sehr unterschiedliche Ansichten. Wer seine Ansicht nicht absolut setzt, erkennt jedoch etwas Gemeinsames: Wer vertraut,

glaubt an etwas. Atheistische Menschen wie ich sind häufig Agnostiker. Sie wissen um die Nichterkennbarkeit der letzten Dinge in der Welt. Reflektierte Theologen wiederum sehen ein, dass die Grösse Gottes gerade darin besteht, dass Menschen nicht alles über ihn wissen können. Die Idee eines «Gottesstaates» ist ihnen fremd. Der katholische Theologe Hans Küng hat am diesjährigen Lucerne Festival eine eindrucksvolle Eröffnungsrede zum Thema «Glaube» gehalten. Sein erster Punkt war: «Wir brauchen ein Grundvertrauen zur Wirklichkeit.» Ich würde nicht von «Grundvertrauen» sprechen, kann dem aber zustimmen, ebenso wie der Feststellung «Die meisten Menschen möchten an etwas glauben, und faktisch tun sie es auch». Eine Fixierung auf einen Gott ist dafür überhaupt nicht nötig. Es geht Küng ja auch nicht primär darum, ob man in einem säkularen, verwissenschaftlichten Zeitalter noch an Gott glauben kann, sondern darum, wie man das tun soll. Solche Wie-Fragen sind produktiv. Darüber lässt sich streiten.

Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. Was ist von der Devise des russischen Revolutionärs Lenin zu halten?

Diese Devise hat Lenin ja nicht erfunden, er bezog sich auf das russische Sprichwort «Vertraue, aber prüfe nach». In der Finanzmarktkrise nach 2007 war das Vertrauen der grosse Verlierer. Aus historischer Perspektive zeigen diese Vorgänge, dass der Akzent auf der Kontrolle liegen muss. Eine kapitalistische Marktwirtschaft wird durch gewinnorientierte Unternehmen in Gang gehalten, die sich auf Entdeckungsreise begeben. Es braucht in einem solchen System klare und wirksame Regeln, also politische Regulierungen, in denen sich eine institutionalisierte Skepsis

ausdrückt und die selber wiederum lernoffen sein müssen. Wer davon ausgeht, dass es «der Markt» immer und überall richten wird, ist naiv.

Hätte der Beinahezusammenbruch der Finanzmärkte Ihrer Meinung nach durch mehr Kontrolle verhindert werden können?

Ich meine, dass es keine krisenfreie Moderne gibt. Das ist aber keine Entschuldigung für politisches Nichtstun. Es gibt durchaus Möglichkeiten, bestimmte Krisenformen durch eine geschickte Regulierung zu verhindern oder in ihren Auswirkungen einzudämmen. Momentan werden die entwickelten Volkswirtschaften geradezu mit Geld geflutet und die Zinsen sind im Keller. Weil das Zukunftsvertrauen fehlt, wirkt sich das nicht im erwarteten Ausmass auf die konjunkturelle Erholung aus. Man nennt das die Liquiditätsfalle. Auf den Kapital- und vor allem den Immobilienmärkten zeigen sich inflationäre Tendenzen. Daraus können erneut Übersteuerungen und Blasen und ergo weitere Crashes resultieren. Das Banken- und Finanzsystem muss so reguliert werden, dass kein neuer Flächenbrand wie nach 2007 entstehen kann.

Die Krise wird oft mit Gier in Verbindung gebracht. Ist es möglich, gierigen Menschen zu vertrauen?

Ich habe eine gewisse Skepsis, wenn die Krisenanfälligkeit des Kapitalismus mit Gier erklärt werden soll. Gier ist ein Begriff, der eine enorme Konjunktur hat – wie das Wort Vertrauen auch. In der Tagespresse erscheint manchmal das Wort Vertrauen in gleich drei Artikelüberschriften hintereinander ...

... und fünfmal das Wort Vertrauenskrise.

Ja, diese Wörter erleben einen wahren Boom. Viele glauben, Vertrauen liesse sich reparieren, wie jedes beliebige Produkt.

Zurück zur Gier ...

Das Problem besteht nicht darin, dass Menschen gierig sind. Historisch basiert der

Kapitalismus ebenso auf Askese wie auf Statuskonsum. Ebenso wenig glaube ich, dass man ein ideales Wirtschaftssystem hätte, wenn es gelänge, Gier auszuschalten. Dass Firmen in einem kompetitiven Umfeld Renditen erwirtschaften müssen, um zu überleben, ist ein Systemzwang. Wer das nicht kann, scheidet aus. Die exorbitante Höhe von Löhnen und Vergütungen für Manager auch in Zeiten, in denen ganze Volkswirtschaften darben, hängt nicht primär von menschlicher Gier ab. Ausschlaggebend ist vielmehr der Sachverhalt, dass im Finanzsektor jene, die unternehmerische Risiken eingehen, damit rechnen können, dass der Staat rettend eingreift, wenn die Sache schiefläuft. Es geht um Politik, nicht um Moral. Deshalb muss man nicht die Menschen, sondern die Spielregeln ändern.

Sollte es Ihrer Meinung nach ein Primat der Politik über die Wirtschaft geben?

Wir leben in einer Demokratie und sind, gerade in der Schweiz, stolz auf direktdemokratische Eingriffsmöglichkeiten in die Politmaschinerie. Da muss es zu denken geben, wenn weitreichende Entscheidungen – wie etwa die UBS-Rettung oder die Bankkundendatenlieferungen an die USA – vom Parlament nur nachträglich gutgeheissen werden können. Mit nationaler Politik kann man die wichtigsten Probleme der heutigen Weltwirtschaft selbstverständlich nicht lösen, es braucht transnationale und suprastaatliche Ansätze. Politische Akteure sind generell nicht in der Lage, die Dynamiken, die auf Märkten freigesetzt werden, zu überblicken. Nichtsdestotrotz müssen sie Spielregeln setzen. Wie im Fussball: Auch wenn man nicht weiss, was herauskommt, muss doch international klar sein, was ein Foul ist.

Wie kann sich ein Einzelner in der Wirtschaft oder in der Politik Vertrauen verdienen?

Er oder sie muss verlässlich sein. Vertrauen kann spontan geschenkt werden, aufgrund

von blitzschnellen Eindrücken. Eine vertrauensvolle Beziehung entwickelt sich jedoch über eine längere Zeitdauer hinweg. Es geht um Vertrautheit und Kontinuität. Die einzelnen Menschen beherrschen allerdings nicht alle Bedingungen ihres Handelns. Wenn das Systemvertrauen wegbricht, können sie rasch machtlos werden. Der vertrauenswürdige Anlageberater mag noch so aufrichtig an die Risikoabschätzungsmodelle seiner Bank und die Triple-As der Ratingagenturen geglaubt haben – wenn eine Krisenkaskade sein Institut in den Abgrund reisst, wird nicht nur er, sondern auch seine Kundschaft das Vertrauen rasch verlieren.

Was kann ein Unternehmen tun, um vertrauenswürdig zu werden, zu sein oder zu bleiben?

Unternehmen, insbesondere Banken, die in besonderem Masse auf Kredit angewiesen sind, versuchen ihre Vertrauenswürdigkeit mit einer bewusst inszenierten Corporate Identity zu pflegen. Gleichzeitig schüren sie mit Umgehungsgeschäften das Misstrauen – man erinnere sich an das gigantische Schattenbankensystem, das die Finanzmarktkrise verschärft hat. Es hat sich herumgesprochen, dass die PR-Abteilungen von Banken mit professionellem Marketing guten Wind für ihr Geschäft zu machen versuchen und gleichzeitig Abteilungen unterhalten, die nach allen möglichen Schlupflöchern suchen, mit dem Argument «Die Konkurrenz macht das ja auch» etc. Man kann nicht einerseits einen sorgfältigeren Umgang mit Risiken versprechen und andererseits den Investoren Renditen von 15 bis 20 Prozent wie vor der Krise in Aussicht stellen. Das ist nicht vertrauensfördernd. Dass das Vertrauen in den Finanzplatz Schweiz angesichts der Eurokrise erstaunlich hoch ist, hat eher mit gesellschaftlicher und politischer Stabilität sowie mit der guten Performance der ganzen Volkswirtschaft zu tun. Von diesen Vorteilen profitieren vor allem die Unternehmen im Finanzsektor. Ich vertrete die These, dass Banken heute Trittbrettfahrer eines Vertrauens in die Schweiz sind. —

Vertrauen funktioniert nicht wie eine Versicherung.

Wer vertraut, glaubt an etwas.