

Peter Gross

Vertrauen in einer instabilen Welt

Vertrauen schwindet zur Zeit in einem beunruhigenden Ausmass. Nicht nur in die Börsen und die Banken. Und nicht nur in die Medien und die Politik. Sondern und angesichts der neuesten Steueraffären in unser System und ihre Exponenten insgesamt. Dafür grassiert Misstrauen. Wie eine Infektion scheint dieses die Herzen der Menschen erreicht zu haben. Laut einer Studie des Schweizerischen Gottlieb-Duttweiler Instituts hat das Vertrauen der Schweizer in ihre Mitmenschen einen historischen Tiefpunkt erreicht. Nur noch knapp die Hälfte der Befragten glaubt, man könne den meisten glauben. Nicht auszudenken, was eine ähnliche Untersuchung in Deutschland oder in Österreich zu Tage brächte. Wenn, wie immer betont, Vertrauen die Grundlage von Wirtschaft und Gesellschaft bildet, steht die moderne Gesellschaft vor einem Kollaps. Denn ohne Vertrauen scheint nichts zu gehen. Auch nicht in den Unternehmen, für die das Kundenvertrauen jenes Gut darstellen soll, über das sich ihre Leistungen erst verkaufen.

Aber stimmt das so? Woher resultiert eigentlich diese Sachlage? Haben sich nicht Basis und Formen des Vertrauens in einer modernen Gesellschaft einschneidend verändert? Ist Vertrauen nicht eine mysteriöse Leerformel geworden, die jenen Platz besetzt hat, der früher dem Glauben oder der religiösen Hingabe vorbehalten war? Ergeht es dem Vertrauen wie den Werten, deren Fehlen zwar andauernd beklagt wird, deren Umsetzung aber mangels Klarheit über diese unterbleibt? Was heisst also Vertrauen in einer globalen Welt? Und was leistet Vertrauen in einer beweglichen, sich schnell verändernden, sich in ihren Leistungen und Produkten andauernd neu erfindenden Gesellschaft? Verlangt unsere zukunftsorientierte Gesellschaft nicht eine Redefinition von Vertrauen, eines Vertrauens, das allzusehr auf Bewährtes, Gewachsenes, Gewisses, auf Vertrautheit setzte?

Notwendiges Misstrauen

Zunächst hat sich die Welt ungemein erweitert. Der Aktionsradius des Wissens und des Reisens kennt keinerlei Beschränkungen mehr. Alle kennen mehr Menschen. Alle kennen mehr Menschen, die man eigentlich nicht kennt und nie näher kennenlernen kann und will. Während in vorindustriellen Zeiten die Menschen in ihren dörflichen Territorien und verwandtschaftlichen Netzwerken, in ihren Stämmen und Clans gefangen und gesichert waren, am gleichen Ort geboren wurden, wo sie dann starben, sprengt die moderne Gesellschaft alle überkommenen Gefässe und wirbelt die Menschen durcheinander. Überall ist ein gewaltiges Kommen und Gehen.

Auch ein Kommen und Gehen von Produkten. Von amerikanischen Bierdosen und chinesischen Spielzeugen. Von Sportjacken aus Taiwan und T-Shirts aus Südamerika. Globale Märkte haben die selbst hergestellten Arbeits- und Lebensmittel ersetzt und die Supermärkte quellen über von Versuchungen aus aller Welt. Die Verbrauchersendungen und Konsumentenschützer schüren mit Recht ein permanentes Misstrauen. Die sporadischen Lebensmittel- und Konsumgüterkandale, die Recherchen über Gammelfleisch und Kunstweine erzeugen jenen Konsumenten, der alles dreimal umdreht, bevor er es kauft.

Je schneller die Globalisierung voranschreitet, je mehr Menschen in den Sog wirtschaftlicher, politischer und technischer Entwicklungen und in den entsprechenden Strom von Menschen und Gütern geraten, desto begründeter ist ein gesundes Misstrauen. Wird nicht schon mit

Recht den Kindergartenkindern Misstrauen eingepflichtet vor Fremden, die sie ansprechen? Ist es nicht gut, dass das Misstrauen gegenüber nicht genau deklarierten Waren geschürt wird? Und ist gegenüber den explodierenden Informationsnetzwerken nicht ebenfalls Vorsicht, was den Wahrheitsgehalt ihrer rund um die Welt transportierten Nachrichten betrifft, am Platz? Mehr Freiheit heisst, so ungern man das hören mag, weniger Vertrauen.

Systemvertrauen

Bei dieser Klärung der abnehmenden Vertrauensbereitschaft des Menschen in der modernen Welt kann man es aber nicht belassen. Denn zweifellos ist Vertrauen auch in der und in die Welt, in der wir leben, unersetzlich, vom morgendlichen Aufstehen bis zum abendlichen Insbettgeben. Vom Einsteigen ins private Auto oder die öffentlichen Verkehrsmittel und das Vertrauen in das Funktionieren des Computers am Arbeitsplatz bis hin zum Vertrauen in die Mitarbeiter. Wie Niklas Luhmann aus systemtheoretischer Sicht festgestellt hat, ist Vertrauen ein Mechanismus zur Reduktion von Komplexität. Genau dasselbe gilt auch für das Misstrauen. Ist dieses doch das Äquivalent des Vertrauens. Es entbindet uns, indem es unser Zugehen auf Menschen, Dinge, Prozesse durch Misstrauen stoppt, von der langwierigen Arbeit, das Misstrauen zu überprüfen oder dieses in Vertrauen zu verwandeln. Kurzum: Misstrauen und Vertrauen vereinfachen die Welt. Und entlasten. In einer Welt abnehmender Vertrautheit haben Vertrauen und Misstrauen diese Funktion.

Vertrauen ist aber mehr. Es lässt sich nicht auf einen Mechanismus, auf etwas Formales und Technisches reduzieren. Vertrauen muss auch inhaltlich in seiner Substanz diskutiert werden. Und zwar nicht als eine letztlich mysteriöse, vom Himmel fallende Frucht. Einfach zu sagen, Vertrauen sei fundamental und Grundlage der alltäglichen Lebens- und Unternehmensführung, vernebelt die Tatsache, dass Vertrauen als blindes Vertrauen auch ins Unglück führen kann. Mit dem Wort Vertrauen ist es wie mit dem Wort Glauben. Auch in ihm schwingt etwas Schwärmerisches mit. Obwohl auch Glauben noch nichts verbürgt: weder eine anständige Lebensführung noch Glauben an das Gute. Es gibt Leute, die glauben an den Satan und tun Gutes, und Leute, die glauben an den Christengott und tun Schlechtes. Und es gibt Mitarbeiter und Manager, die arbeiten unter äusserst prekären, gar nicht vertrauensgesättigten Verhältnissen und leisten viel, und umgekehrt solche, die arbeiten in wundervoll vertrauten und vertraulichen Bezügen und leisten nichts.

Relationales Vertrauen

Vertrauen muss, um es operabel zu machen, präzisiert werden. Vertrauen ohne Adressaten, Vertrauen ohne Objekt und ohne definiertes Thema bleibt mystisch. Auch Vertrauensschwund ist eine Leerformel ohne seine Präzisierung. Vertrauen ist nur in der Relation ein sinnvoller und operabler Begriff. Wer immer von Vertrauen als von einem Gegenbegriff von Misstrauen redet, sollte einen Adressaten angeben können, dem er Vertrauen oder eben kein Vertrauen entgegenbringt.

Eine Unternehmung beinhaltet ein Portfolio von Vertrauensbeziehungen: Beziehung zum Kunden, Beziehung zu und unter den Mitarbeitenden, Beziehung zu den Lieferanten, Beziehung zur Öffentlichkeit und Politik. Die Vertrauensfrage wird immer im Rahmen solcher Bezüge gestellt. Man traut dem Management nicht, man traut dem Produkt nicht, man traut dem Arbeitsklima nicht, man traut dem Personal nicht. Vertrauen erzeugen heisst Misstrauen identifizieren, und Misstrauen identifizieren heisst, dort ansetzen, wo man dieses

Defizit vermutet. Insofern die vornehmste Aufgabe jeder Unternehmung die Herstellung guter Produkte darstellt, wird jede Choreographie von Vertrauensbeziehungen überwölbt vom Vertrauen in das Produkt, die Leistung. Davon hängt letztlich das Wohl und Wehe der Unternehmung ab, wer immer gerade Präsident ist.

Das Vertrauen in die Fahrzeuge von Mercedes oder in die Aktien von UBS wird zwar durch persönliche Eskapaden ihrer CEO's und Manager erschüttert. Fahrzeuge müssen zuverlässig fahren und mein Geld will verantwortungsvoll angelegt sein. Ein Börsenpräsident muss nicht ein Kursfeuerwerk garantieren, sondern das Funktionieren der Börse. Vertrauen wird überwiegend erschüttert durch schlechte Produkte und nicht durch Exzesse der Mitglieder des Verwaltungsrats. So wenig das Vertrauen in gute Literatur oder Kunst oder Wissenschaft durch die schräge oder unsittliche Lebensführung ihrer Protagonisten leidet. In Literatur und Kunst ist sogar häufig das Gegenteil der Fall. Systemvertrauen kompensiert Personenvertrauen. Wir können einkaufen, Auto fahren, im Büro vor uns hin arbeiten ohne dass wir das Vertrauen von Personen erringen müssen. Allerdings: je undurchsichtiger die Systeme umso mehr tritt Personenvertrauen an die Stelle von Systemvertrauen. Der Abgang der einen Person führt zum Kurssturz an der Börse, das Bleiben der anderen kann die gleiche Konsequenz haben.

Vertrauen ins Neue

Eine entscheidende Schwäche des überkommenen Vertrauensbegriffs ist damit noch nicht berührt. Die Überlegungen zum Vertrauen sind stehen geblieben bei einer alttestamentarischen Vorstellung von Vertrauen als Vertrautheit. In vertrauten Welten bestimmt die Vergangenheit die Zukunft. Die Zukunft wird gebändigt durch ein „so wie immer“. Die moderne Gesellschaft lebt aber von Innovationen und Neuerungen. Kann man oder muss man deshalb auch Vertrauen in Neues haben können? Gibt es ein Vertrauen, dass zu alten Problemen neue Lösungen gefunden werden könnten?

Das ist eine gegenüber dem überkommenen Vertrauensbegriff notwendige Erweiterung des Vertrauensbegriffs! Denn das Festhalten an überkommenen Rezepten, Prozessen und Ritualen ist für eine Unternehmung wenig erfolgversprechend. Wie kann Vertrauen langsam, wie es heisst, in zeitraubenden Prozessen aufgebaut werden, wenn just diese Prozesse und just die Systeme ständig reformiert, neu justiert und neu erfunden werden? Wie lässt sich Vertrauen in der modernen, vernetzten, von Informationen sprudelnden Welt herstellen? Das ist doch wohl die entscheidende Frage.

Jedenfalls: Die Vertrauensvorstellung hat nicht Schritt gehalten mit der Evolution moderner Gesellschaften. Deren Ausgangslage beruht doch darin, dass über die zunehmenden Gestaltungs- und Freiheitsspielräume des Einzelnen wie auch der Unternehmen die Zukunft nicht sicherer, sondern ungewisser wird. Im Unterschied zum Wetterpropheten, der das Wetter voraussagen, aber nicht machen kann, machen wir alle die Zukunft und können sie gerade deshalb nicht voraussagen. So vertrauen wir auch darauf, dass es Lösungen für die unlösbaren Probleme von heute gibt, die wir noch nicht kennen. Mehr Freiheit – weniger Vertrauen, paradox aber wahr. Gerade die Zukunft scheint in einer absolut neuartigen Weise offen und unberechenbar. Wir wissen noch nicht, was wir noch nicht wissen, wie Niklas Luhmann das genannt hat oder wir wissen nicht, wie was entschieden wird, was morgen entschieden wird.

Insofern stehen Gesellschaft, liberale Weltsicht und unsere Vision einer offenen, der Gestaltungskraft des Einzelnen zugänglichen freiheitlichen Welt in einer offenkundigen Spannung zueinander. Diese Spannung auszuhalten ist nicht leicht. Aber Vertrauen haben, heisst immer auch ein Risiko eingehen. Umgekehrt eröffnet Vertrauen erst Innovationspotentiale, entlastet den Vertrauenden und hilft ihm, Neues zu wagen. Ob das gewagte Neue gut oder schlecht ausgeht, kann man nicht wissen. Aber man kann vertrauen darauf, dass gerade, weil andauernd probiert und innoviert wird, letztendlich sich immer wieder und trotz aller Vertrauenseinbussen das Bessere und Menschendienlichere durchsetzt.

Modernität und Vertrauen

Vertrauen nimmt geschichtlich unterschiedliche Formen an. In modernen Gesellschaften, in denen alles andauernd umgewälzt wird, findet die überkommene Vorstellung von Vertrauen, nämlich als Vertrauen in etwas Gewachsenes, Festes, Vertrautes nicht mehr seine alleinige Basis. Vertrauen muss umschalten auf Vertrauen in die Chancen, die im Unbekannten, im Neuen, im Offenen liegen. Gewiss steigt in einer solchen Gesellschaft auch das Misstrauen. Insofern braucht die moderne Gesellschaft eine, wenn man so will, paradoxe Form des Vertrauens; ein Vertrauen auf Lösungen durch Systeme und Personen, die das Überkommene in Frage stellen, neue Denkmöglichkeiten entwickeln und bereit sind, das Vertraute in Frage zu stellen. Immer wieder ist, gerade in ihre Komplexität steigenden Gesellschaften, das Personenvertrauen eine entscheidende Ressource gerade moderner Gesellschaften. Wenn man nicht mehr durchsieht, sieht man wenigstens noch Personen, Leader, Unternehmer, Spitzenmanager. Das Verlassen des Vertrauten und das Beschreiten neuer Pfade erfordert verantwortungsvolles und diszipliniertes Vorgehen. Autonomie ist der höchste Wert moderner Gesellschaften. Streng übersetzt heisst Autonomie Selbstgesetzgebung, Selbstdisziplin. Vertrauen so gesehen heisst dann: Vertrauen darauf, dass die sich in einer globalen Welt grandios öffnenden Gestaltungsspielräume diszipliniert, integer und verantwortungsvoll genutzt werden. In Wirtschaft, Politik und alltäglicher Lebenspraxis.

LITERATUR

Karin Frick u.a.: Vertrauen 2.0. Auf wen sich die Konsumenten in Zukunft verlassen. GDI-Studie Nr. 25, Rüschlikon/Zürich 2007

Peter Gross: Die Multioptionsgesellschaft. Suhrkamp. Frankfurt a.M. 1994 (10. unver. Aufl. 2005)

Niklas Luhmann: Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart 1973

Guido Möllering: Trust: Reason, Routine, Reflexiving. Oxford: Elsevier 2006

Peter Gross ist Autor und Publizist. Er war Prof. für Sozialstruktur an der Universität Bamberg und Prof. für Soziologie an der Universität St. Gallen (HSG). Bekannt geworden ist er insbesondere durch seinen Bestseller „Die Multioptionsgesellschaft“ (Frankfurt a.M., Suhrkamp, 10. Aufl. 2005). Seine neueste Veröffentlichung heisst „Jenseits der Erlösung. Die Wiederkehr der Religion und die Zukunft des Christentums (transcript Verlag, Bielefeld, 2. Aufl. 2008)