

Auf dem Weg zu neuem Vertrauen

Christian H. Harding
Universität St. Gallen

Contribution to the
ISC Wings of
Excellence Award
2005

35

35th ISC-Symposium at the
University of St. Gallen/Switzerland
May 19–21, 2005

*35. ISC-Symposium an der
Universität St. Gallen/Schweiz
19.–21. Mai 2005*





„Would you buy a used car from this man?“

Plakat der Demokraten im Wahlkampf 1960 gegen Richard Nixon

Diagnose I: Um den gesellschaftlichen Wandel zu gestalten, brauchen Politik und Wirtschaft das Vertrauen der Menschen

Wirtschaft, Politik und Staat sehen sich seit dem Ende der bipolaren Weltordnung und im Zuge der Globalisierung mit anderen, aber nicht weniger grossen Herausforderungen konfrontiert. Auf dem Weltmarkt treten Menschen in entwickelten Industrienationen in unmittelbare Konkurrenz mit Menschen, die nicht die gleiche Sprache sprechen, nicht die gleiche Kultur teilen, nicht den gleichen Wohlstand besitzen – und dennoch eine ähnliche Vorstellung von Wohlstand haben und diesen für sich und ihre Kinder verwirklichen wollen. Probleme wie die zunehmende Arbeitslosigkeit, die in vielen Staaten ausufernde Staatsverschuldung oder der globale Krieg gegen den Terror, bei dem die Politiker die Verantwortung haben, einerseits dem Sicherheitsempfinden der Bürger gerecht zu werden, ohne zugleich die bürgerlichen Freiheitsrechte zu stark einzuschränken, bestimmen in vielen Teilen der Welt die politische Agenda.

Um diese politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Herausforderungen zu lösen, müssen die Menschen darin vertrauen, dass die Entscheidungsträger in Staat und Wirtschaft vertrauenswürdig sind, dass sie mit dem ihnen entgegengebrachten Vertrauen verantwortlich umgehen, es nicht missbrauchen und mit ihren Entscheidungen Resultate erzielen, die es auch in Zukunft rechtfertigen, Vertrauen in sie zu setzen. Dabei lässt sich ein verantwortlicher Umgang der Politiker und Wirtschaftsführer mit dem ihnen entgegengebrachten Vertrauen noch immer mit dem von Immanuel Kant formulierten kategorischen Imperativ, hier in der so genannten „Zweckformel“, definieren: „Handle so, dass du die Menschheit, sowohl in deiner Person als in der Person eines jeden anderen, jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloss als Mittel brauchst.“¹ Wenn die Menschen kein Vertrauen in einen funktionierenden Rechtsstaat haben und der Meinung sind, sich eigenmächtig besser Gerechtigkeit zuführen zu können, entsteht ein System der Selbstjustiz. Wenn die Menschen nicht darauf vertrauen, dass bei Wahlen tatsächlich der Wille der Mehrheit zum Ausdruck gebracht wird, kehren sie sich von der Demokratie ab und versuchen, ihren Interessen durch eigenes Handeln Geltung zu verschaffen. Oder sie wirken aktiv auf eine radikale Veränderung der demokratischen Strukturen hin oder sie verfallen in Gleichgültigkeit und Teilnahmslosigkeit am politischen Prozess. Wenn die Menschen kein

¹ Kant, I. (1965). *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten* (S. 52). Hamburg: Verlag Felix Meiner.

Vertrauen in die staatlich gewährleistete innere Sicherheit besitzen, sorgen sie, natürlich nur, falls sie über die nötigen Mittel verfügen, selbst für ihre Sicherheit, indem sie sich in Ghettos zurückziehen und private Wachdienste anstellen.

Das Vertrauen in die Menschlichkeit der Wirtschaft und die Besonnenheit ihrer Entscheider ist wichtig, damit die politischen Rahmenbedingungen zur Entfaltung wirtschaftlicher Aktivität günstig bleiben und die Kreativität der Unternehmer und Entrepreneurs nicht einschränken.

Diagnose II: Der dreifache Vertrauensverlust führt zum Anstieg sozialer Komplexität

Sowohl Politik, Wirtschaft als auch traditionelle Institutionen wie die Kirche oder die Familie, verlieren an gesellschaftlicher Bedeutung und an gesellschaftlichem Vertrauen. Dabei diagnostizieren Politiker und Wirtschaftsführer allenthalben ihren eigenen Vertrauensverlust – und zeigen sich zunehmend ratlos, was getan werden kann, um diesem entgegenzuwirken. So vertrauten 1958 noch nahezu drei Viertel der amerikanischen Bevölkerung in ihre Regierung, die richtigen Entscheidungen zu treffen. In den frühen 1990er Jahren glaubte nunmehr nur noch jeder Vierte Amerikaner in die Gestaltungskraft und Problemlösungskompetenz seiner Regierung.² In Europa sind die Zahlen nicht weniger alarmierend. Nach einer repräsentativen Umfrage, die im Auftrag des World Economic Forum unter 50'000 Bürgern weltweit durchgeführt wurde, hielten bspw. 76 Prozent der Deutschen die Politiker für unehrlich. Knapp drei Viertel der Befragten kritisieren zudem, dass die deutschen Politiker zuviel Macht auf sich vereinen.³

Gleichzeitig sehen sich die Wirtschaftsführer von den Medien, der Gesellschaft und von vielen Politikern immer öfter als skrupellose und gefühlskalte „Wegrationalisierer“ von Arbeitsplätzen und als „Abzocker“ überhöhter Managergehälter dargestellt. Der gleichen Umfrage zufolge halten sieben von zehn Deutschen die Konzernchefs für unehrlich, 80 Prozent werfen ihnen zu grosse Machtfülle vor. Bei der Frage nach dem ethischen Verhalten fällen nur die Bürger in Costa Rica und Albanien ein noch pessimistischeres Urteil als die Deutschen.⁴

Verschärft wird der Vertrauensverlust in Politik und Wirtschaft, indem Institutionen, die den Menschen in früheren Zeiten Halt gaben, wie die Kirche oder die Familie, zunehmend ihre Autorität und Bedeutung verlieren und in den allgemeinen Strudel der „Multioptionsgesellschaft“⁵ geraten.

² Nye, J.S., Zelikow, P.D. and David C. King (1997). *Why people don't trust government*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

³ Struve, A. (19.10.2004). Deutschland misstraut seinen Eliten. *Die Welt*. Gefunden am 3. Februar 2005 unter <http://www.welt.de/data/2004/11/19/362539.html>.

⁴ *ibid.*

⁵ Gross, P. (1994). *Die Multioptionsgesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Niklas Luhmann definiert Vertrauen als Mechanismus zur Reduzierung von Komplexität.⁶ Wenn Vertrauen vorhanden ist, bedarf es im Zusammenleben der Menschen eines geringeren Masses an Kontrolle, die Menschen sind bereit, mit höherem Vertrauen zugleich auch höhere Risiken einzugehen und wagemutiger zu sein. Ohne Vertrauen erhöht sich für die Menschen die Komplexität, das Risiko, das sie in Bezug auf die Kreativität der Problemlösungen der Entscheidungsträger mitzutragen bereit sind, verringert sich. Stattdessen beäugen die Menschen die Entscheidungsträger in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft mit zunehmendem Argwohn, begrenzen ihr Engagement auf ihre eigene, unmittelbare Umgebung und verweigern sich der Teilnahme an einem weitergehenden Diskurs, wie die gesellschaftlichen Herausforderungen angegangen werden können.

Therapie I: Vertrauen und die vier Formen der „legitimen Geltung einer Ordnung“ (Max Weber)

Max Weber unterscheidet vier verschiedene Formen der „legitimen Geltung einer Ordnung“, d.h. des Glaubens und damit auch des Vertrauens der Menschen an die Rechtmässigkeit der Herrschenden: kraft Tradition (Geltung des immer Gewesenen), kraft emotionalen Glaubens, kraft wertrationalen Glaubens, sowie kraft positiver Satzung, an deren Legalität geglaubt wird.⁷ Die entscheidende Frage ist nun, an welche dieser vier Formen der „legitimen Geltung einer Ordnung“ seitens der Entscheidungsträger in Staat, Wirtschaft und Gesellschaft appelliert werden sollte, um das Vertrauen der Menschen für die notwendigen Veränderungen im Wirtschaftlichen, Gesellschaftlichen und Politischen zu gewinnen.

Nicht zuletzt die grossen Revolutionen der vergangenen Jahrhunderte haben gezeigt, dass sich Herrschafts- und Machtapparate, die sich lediglich auf die Tradition ihrer Legalität berufen, spätestens seit dem Anbruch der Moderne nicht mehr dauerhaft bestehen konnten. Auch der blosser Glaube an die „Legalität kraft rechtmässig zustande gekommenem Gesetze“ kann nicht dazu dienen, Vertrauen aufzubauen. Gesetze werden zwar bestenfalls befolgt, aber sie werden von den Menschen nicht geliebt – Gesetze bewirken nicht, dass die Menschen tatsächlich hinter den Veränderungen stehen und sie mittragen sowie willens sind, den Wandel zu unterstützen und mit Leben auszufüllen.

Welche „Qualität“ soll das Vertrauen der Menschen in die Entscheidungsträger von Wirtschaft und Politik haben, damit es dauerhaft, glaubwürdig sowie nachhaltig in dem Sinne ist, als dass die politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen sich mit einem möglichst breiten gesellschaftlichen Konsens umsetzen lassen? An welchen „Legitimitätsglauben“ (Max Weber) sollen Politiker und Wirtschaftsführer mit ihrem Handeln appellieren: an ihr persönliches

⁶ Luhmann, N. (2000). *Vertrauen: ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. Stuttgart: Lucius & Lucius. (4. Auflage).

Charisma, das sich hauptsächlich über die Medien transportiert, oder an die rationalen Sachargumente, mit denen die Entscheidungsträger um Vertrauen für die Richtigkeit und Zweckmässigkeit ihrer Entscheidungen werben?

Therapie II: Auf dem Weg zu neuem Vertrauen – Charisma oder Ratio?

Sowohl Politiker als auch Wirtschaftsführer in demokratisch verfassten Staatswesen befinden sich in einem ständigen deliberativen Diskurs, müssen sie doch ihre Entscheidungen rechtfertigen und legitimieren – als Politiker hat man sich regelmässigen Wahlen zu stellen, Wirtschaftsführer unterliegen durch ein System der Corporate Governance der strengen Beobachtung und Kontrolle durch die Kapitaleigner; gleichzeitig müssen sie sich einem gesellschaftlichen Diskurs über Moral und Verantwortung stellen. Sie machen dies unter anderem, indem sie offen um Vertrauen werben.

Die charismatische Herrschaft stellt nach Weber einen Typus sozialer Beziehungen dar, deren Legitimität auf der „ausseralltäglichen Hingabe an die Heiligkeit oder die Heldenkraft oder die Vorbildlichkeit einer Person und der durch sie offenbarten oder geschaffenen Ordnungen beruht“. ⁸ In dieser Definition Webers schwingt ein stark religiös-transzendentes sowie personales Element mit. Charisma ist eine Art göttliche Gabe. Unter rationaler Herrschaft ist die verstandesorientierte Ausrichtung des Handelns an einer sachbezogenen Mittel-Zweck-Relation, d.h. einem Zweckrationalismus, zu verstehen.

Peter Gomez stellte in seiner Rede zur Promotionsfeier im Herbst 2004 den Unterschied zwischen effektiven Führungskräften und solchen, die es nicht sind, heraus: „Den entscheidenden Unterschied machen nicht das Charisma und die Exzellenz in der Menschenführung aus. Es sind oft sehr viel handfestere Dinge, die eine durchschnittliche zu einer effektiven Führungskraft machen.“ ⁹ Ausserdem gab er den Promovenden mit auf den Weg: „Stelle beim Führen immer die Interessen deiner Institution in den Mittelpunkt und nicht die eigene Befindlichkeit. Schwache Führung resultiert oft aus der Absicht, möglichst beliebt zu sein.“ ¹⁰

Die grösste Gefahr bei einem zu starken Appell an emotionales Vertrauen, das die Bürger eines Staates in die Politiker oder die Mitarbeiter, Kapitaleigner oder die Gesellschaft als ganzes in einen Wirtschaftsführer haben sollten, ist, dass dies schnell mehr zur Bedienung der eigenen Hybris, nicht aber zur sachgerechten Darlegung des Für und Wider einer Entscheidung führen kann.

⁷ Weber, M. (1922). *Wirtschaft und Gesellschaft*. In: *Grundriss der Sozialökonomik* (S. 19). Tübingen: Mohr.

⁸ Weber, M. (1922). *Wirtschaft und Gesellschaft*. In: *Grundriss der Sozialökonomik* (S. 19). Tübingen: Mohr.

⁹ Gomez, P. (2004). „*Führen statt verwalten*“ – Rede des Rektors zur Promotionsfeier vom 18. Oktober 2004, gefunden am 8. Januar 2005 unter

<http://www.unisg.ch/hsgweb.nsf/wwwPubAktuellGer/F46F3F6F0825760AC1256F3100501574>

¹⁰ *ibid.*

Der Rückzug auf charismatische Führung in der Politik kann man mit populistischen Strömungen vergleichen, die Carl Offe als einen verbreiteten Reflex auf den kognitiven Notstand interpretiert, wenn Individuen nicht mehr wissen, ob man auf die staatlichen Institutionen tatsächlich vertrauen kann. Es findet eine „Re-Personalisierung“ der Politik statt – Politiker beziehen sich in ihren Reden und Auftritten auf eine „artifizielle Intimität“ mit den Menschen, indem rationale Sachargumente weniger gelten, dafür mehr die Persönlichkeit, eben das Charisma der Führungspersönlichkeit und die direkte Ansprache der Menschen.¹¹

Selbstverständlich gehört es auch zur Aufgabe der Politiker und Wirtschaftsführer, die Menschen mit Visionen und ihrem persönlichen Engagement, zu dem auch ihre Ausstrahlung gehört, davon zu überzeugen, dass gewisse richtungweisende Entscheidungen richtig sind und es verdienen, Vertrauen geschenkt zu bekommen. Es ist keineswegs verwerflich, wenn Entscheidungsträger über Charisma, über eine Ausstrahlung verfügen, mit der sie die Menschen dazu bringen, ihnen zusätzliches Vertrauen zu schenken. Genauso kann charismatische Führung beispielsweise „ein Schlüssel für radikalen Wandel in Unternehmungskrisen“¹² sein. Dennoch besteht aufgrund ihrer medialen Exponiertheit eben gerade für Politiker und Wirtschaftsführer die latente Gefahr, sich zunehmend stärker auf diese rein äusserlichen Eigenschaften zu berufen und sich mehr um das möglichst gute Verkaufen ihrer Entscheidungen als um die Fundierung der Entscheidungen selbst zu kümmern. In einer Mediokratie, einer „Medienherrschaft“, kommt es statt auf Verständigung auf strategische Kommunikation,¹³ statt auf die Realität auf Inszenierung, statt auf Sachbezogenheit auf Personenbezogenheit an. Die Sachkompetenz eines Entscheidungsträgers wird nunmehr daran überprüft, ob es ihm gelingt, in den ersten 30 Sekunden der „Tagesschau“ möglichst eindrückliche und öffentlichkeitswirksame Botschaften zu transportieren. Es kommt alleine auf die mediale Verpackung und Darstellung der eigenen Person an – man möchte sich das Vertrauen der Allgemeinheit sichern, indem man sich selbst als glaubwürdig, eloquent, kompetent oder telegen inszeniert, es aber nicht zwangsläufig auch ist. Dies läuft auf eine „Charismatisierung“ von Politik und Wirtschaft hinaus. Dann entscheidet sich der Ausgang einer Wahl nämlich nicht mehr an der Güte der Sachargumente, sondern daran, welcher Politiker im Empfinden des Fernsehzuschauers während des TV-Rededuells die passendere Krawatte, das sympathischere Lächeln, die attraktiveren Gesten oder die angenehmere Ausstrahlung, kurz das bessere Charisma hatte. Wohlgemerkt: Solche negativen Entwicklungen gehen nicht ausschliesslich von den jeweiligen Entscheidungsträgern selbst aus – aber diese können durch

¹¹ Offe, C. (2001). Wie können wir unseren Mitbürgern vertrauen? In: M. Hartmann und C. Offe (Hrsg.), *Vertrauen – Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts* (S. 241-295). Frankfurt/New York: Campus.

¹² Vgl. den Titel bei Hauser, M. (2000). *Charismatische Führung – Ein Schlüssel für radikalen Wandel in Unternehmungskrisen*. Wiesbaden: Gabler.

¹³ Meyer, T. (2001). *Mediokratie. Die Kolonisierung der Politik durch die Medien*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

eine Änderung ihres Verhaltens am effektivsten dazu beitragen, der unheilvollen Entwicklung von der Demokratie hin zu einer „charismatischen Mediokratie“ entgegenzuwirken.

Wenn Politiker und Wirtschaftsführer nämlich auf ihre Sachkompetenz, auf rationales und nicht auf emotionales Vertrauen der Menschen bauen, sind sie selbst auch eher bereit, auf kurze Frist unpopuläre, langfristig aber notwendige Entscheidungen zu treffen. Dann nämlich besteht nicht sogleich die Gefahr, dass unangenehme Entscheidung für die handelnden Personen a priori einen Verlust an Glaubwürdigkeit beinhalten, da die Entscheidung mit seinem ansonsten charismatischen, immer vorteilhaften Auftreten nach aussen hin kollidieren würde, was dann auch einen nachhaltigen Verlust von Popularität zur Folge hätte. Ein nur emotionales, „blindes“ Vertrauen, das man versucht aufgrund eines charismatischen Auftretens und einer möglichst gelungenen medialen Inszenierung zu gewinnen, kann kein nachhaltiges Vertrauen schaffen.

Finale: Vertrauen als sozialmoralische Ressource

Bereits das einleitende Zitat aus dem Wahlkampf der Demokraten 1960 gegen Richard Nixon machte klar, wie wichtig Ausstrahlung und Charisma eines Politikers sind und waren, um Vertrauen zu gewinnen. Wie man ironischerweise drei Wahlen später mit der Watergate-Affäre aufdeckte, war Nixon tatsächlich noch weniger vertrauenswürdig, als man es vielleicht von einem amerikanischen Gebrauchtwagenhändler annehmen würde.

Dass die Entscheidungsträger unserer Gesellschaften also immer auch charismatische Persönlichkeitszüge haben sollten und mit diesen im Sinne Max Webers „göttlichen“ Eigenschaften auch das Vertrauen der Menschen gewinnen können, ist selbstverständlich und völlig unproblematisch. Problematisch wird es dann, wenn Politiker und Wirtschaftsführer immer mehr auf ihr persönliches Charisma, ihre mediale Aussenwirkung, auf die Form und Darstellung ihrer Politik und Entscheidungen und weit weniger auf die Kraft ihrer sachbezogenen Argumente und Inhalte bauen, weil sie sich aus Gründen der persönlichen Opportunität den Gesetzen einer „charismatischen Mediokratie“ beugen.

Eine der wichtigsten Ressourcen für die Lösung unserer Probleme ist das gegenseitige Vertrauen. Politiker und Wirtschaftsführer müssen Vertrauen als „sozialmoralische Ressource“¹⁴ aufgreifen. Ressourcen müssen sorgsam und mit Bedacht bewirtschaftet werden. Setzen Entscheidungsträger in Zukunft weniger auf die emotionale Überzeugungskraft ihrer charismatischen Persönlichkeit und dafür mehr auf die Überzeugungskraft ihrer rationalen Argumente, fassen die Menschen auch wieder mehr Vertrauen in die Personen und Institutionen. Sie erkennen, dass es den agierenden Entscheidungsträgern nicht primär um ihre eigene,

¹⁴ Germanis, O. (2002). *Vertrauen – die Entdeckung einer sozialen Ressource*. Stuttgart: Hirzel.

möglichst vorteilhafte mediale Präsenz geht, sondern „um die Sache“ selbst. Nur so kann soziale Komplexität reduziert und damit Vertrauen geschaffen werden.