

Vertrauen in der Krise

Diskussionspapier



Vertrauen in der Krise

Task Force „Perspektive 2020 – Deutschland nach der Krise“

Kontakt:

Dr. Jan Arpe

Project Manager

Programm „Zukunft global denken“

Bertelsmann Stiftung

Telefon 05241 81-81157

Fax 05241 81-681157

Jan.Arpe@bertelsmann-stiftung.de

www.bertelsmann-stiftung.de

Dr. Ina J. Döttinger

Project Manager

Programm „Zukunft global denken“

Bertelsmann Stiftung

Telefon 05241 81-81197

Fax 05241 81-681197

Ina.Doettinger@bertelsmann-stiftung.de

www.bertelsmann-stiftung.de

Gütersloh, 03.11.2009

Inhalt

Vorwort	4
Executive Summary	4
1 Eine Analyse des Vertrauensbegriffs	7
1.1 Vertrauen: Eigenschaften und Grundvoraussetzungen	7
1.2 Funktionen von Vertrauen	9
1.3 Vertrauen in der globalisierten Welt.....	10
2 Finanzkrise und Vertrauenserrosion	12
2.1 Ursachen der Finanzkrise.....	12
2.2 Ausbreitung von Misstrauen	15
3 Vertrauensaufbau	16
3.1 Steuerungsebene	17
3.2 Orientierungsebene.....	18
3.3 Gesellschaftlich-soziale Ebene.....	19
4 Abschließende Bemerkungen	20
Literatur	21

Vorwort

Im Zuge der Reflexion über die gegenwärtige Finanz- und Wirtschaftskrise ist „Vertrauen“ zu einem *Hot Topic* avanciert. In Zeitungen und Interviews äußern sich Politiker und Finanzexperten, Journalisten und Wirtschaftsvertreter, Berater und Wissenschaftler zur wichtigen Rolle, die das Thema „Vertrauen“ in allen gesellschaftlichen Kontexten ihrer Ansicht nach spielt – von der Kreditvergabe über die Akzeptanz wirtschaftlicher und politischer Systeme in der Bevölkerung bis hin zur interkulturellen Verständigung und der Entwicklung von Richtlinien für Corporate Social Responsibility (CSR).

Die Task Force der Bertelsmann Stiftung „Perspektive 2020 – Deutschland nach der Krise“, die sich seit Herbst 2008 mit den mittel- und langfristigen Auswirkungen der Krise befasst, hat das Thema „Vertrauen“ als einen ihrer inhaltlichen Arbeitsschwerpunkte auf ihre Agenda gesetzt. Ein Hintergrundpapier stellte den Auftakt für die Auseinandersetzung mit der aktuellen gesellschaftlichen Rolle von Vertrauen dar und diente insbesondere als Diskussionsgrundlage für ein interdisziplinäres Arbeitstreffen im September 2009. Zusätzlich führte die Task Force eine weltweite Befragung von „Minds of the World“ aus den Bereichen Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Nichtregierungsorganisationen durch, die insbesondere einen Fragenblock zum Thema Vertrauen enthielt. Das vorliegende Papier basiert auf den Ergebnissen des Arbeitstreffens und der Befragung.

Executive Summary

Schon seit mehreren Jahren hat das Vertrauen in der Gesellschaft, in Politik und Wirtschaft stetig abgenommen. Die Auswirkungen der Finanzkrise haben zu einer Verschärfung dieser Situation durch eine starke globale Vertrauenserosion und zu einer rasanten Ausbreitung von Misstrauen geführt, die weit über den Finanzmarkt hinausgeht. Im vorliegenden Papier werden – auf Grundlage der Ergebnisse eines Arbeitstreffens und der Befragung der „Minds of the World“ – nach einer Erörterung des Vertrauensbegriffs die Ursachen der Finanzkrise im Hinblick auf ihre Auswirkungen auf die Vertrauenswürdigkeit unterschiedlicher Akteure beschrieben und daraus übergeordnete Maßnahmen zur Schaffung von Grundlagen für globales und nachhaltiges Vertrauen abgeleitet. Diese Maßnahmen beschränken sich dabei nicht nur auf regulatorische Aspekte der Finanzmärkte, sondern setzen aufgrund der weit in alle Bereiche reichenden Vertrauenserosion auf verschiedenen Ebenen an: Neben der **Steuerungsebene** sind dies die **Orientierungsebene**, auf der es um grundsätzliche gedankliche Orientierung und Lenkung geht, und die **gesellschaftlich-soziale Ebene**, die beim Menschen selber ansetzt.

Vertrauen lässt sich nur mittelbar aufbauen: Es geht darum, Wege zu finden, um **Vertrauensbereitschaft** und **Vertrauenswürdigkeit** herzustellen, denn nur auf diesen Grundlagen kann Vertrauen letztendlich entstehen. Ziel ist es, diese Voraussetzungen in einer solchen Weise zu gestalten, dass ein Vertrauen entstehen kann, das **robust** gegenüber Änderungen der Rahmen-

bedingungen ist, ein weltweit **hohes Niveau** erreicht und die Herausbildung neuer, anpassungsfähiger und **globaler Strukturen** fördert.

Unter die **Steuerungsebene** fallen all jene Maßnahmen, die im weitesten Sinne durch Regulierung und durch Optimierung bestehender Systeme zu erreichen sind, ohne diese jedoch grundlegend zu verändern:

- *Anreizsysteme verändern*: nachhaltigen und langfristigen Erfolg sowie kollektiven Gewinn zum Maßstab besonders für Vergütungssysteme und Risikomanagement machen
- *Frühwarnsysteme entwickeln und etablieren, systemische Risiken untersuchen*: wirksame Frühwarnsysteme entwickeln und mit Mechanismen ausstatten, die sicherstellen, dass auf Warnungen vor bestehenden systemischen Risiken angemessen reagiert wird
- *Transparenz fördern und gestalten*: Informationsasymmetrien durch klare Regeln der Information und Vergleichbarkeit minimieren und durch unabhängige Einrichtungen Informationen aggregieren und leicht verwertbar machen
- *Regulierung verschärfen und für bessere Durchsetzung sorgen*: entfesselten Kapitalismus bändigen und weltweit geltenden Absprachen über Sanktionsmöglichkeiten zur Durchsetzung verhelfen
- *Globale Governance fördern und gestalten*: durchsetzungsfähige internationale Steuerungsinstitutionen schaffen

Nachhaltige Verhaltensänderungen brauchen neben neuen Regeln auch eine Veränderung der Ziele und Werte, also grundsätzliche Überlegungen auf der **Orientierungsebene**. Hier ist es notwendig,

- *neue Mechanismen zum Umgang mit Geschwindigkeit und Komplexität zu entwickeln*: besonders Institutionen, die keinen kurzfristigen Zyklen wie Legislaturperioden unterliegen, sollten sich diesen Fragen mit längerfristiger Perspektive widmen
- *über die Weiterentwicklung der Systembestandteile und -eigenschaften in Wirtschaft und Politik nachzudenken*: in der Wirtschaft sollte Ziel die Erhöhung des Humankapitals und die Optimierung der sozialen und ökologischen Folgen des Wirtschaftens, auch im globalen Kontext, sein. In der Politik sollten langfristige Perspektiven und ebensolche Verantwortung an erster Stelle stehen.
- *ein Umdenken in wirtschaftswissenschaftlicher Forschung, Lehre und Erziehung anzuregen*: Forschung und Lehre sollten sich stärker an der Wirklichkeit orientieren

und hierbei insbesondere die Psychologie des Menschen in volkswirtschaftliche Modelle integrieren.

Werteorientiertes, nachhaltiges Wirtschaften braucht Entsprechungen im gesellschaftlichen Bereich, vor allem in Bezug auf den sozialen Ausgleich, Chancengerechtigkeit und den Dialog der gesellschaftlichen Akteure. Die gesellschaftliche und die soziale Ebene sind miteinander verwoben und beeinflussen sich wechselseitig. Entsprechend gilt es, auf der **gesellschaftlich-sozialen Ebene**

- *sozialen Zusammenhalt zu stärken*: Es muss für Teilhabegerechtigkeit in Bildung, Arbeit und Gesellschaft gesorgt werden; eine globale Vision der Nachhaltigkeit muss entwickelt und kommuniziert werden; sozialer Zusammenhalt im gesellschaftlichen Selbstverständnis verankert werden.
- *Werte, Kultur und Kulturverständnis zu stärken*: Es bedarf eines gemeinsamen Werteverständnisses, eines offenen Umgangs mit unterschiedlichen kulturellen Wertemustern und eines gestärkten Bewusstseins für die individuelle Verantwortung globaler Konsequenzen des eigenen Handelns.
- *Kommunikation und Zusammenarbeit zu fördern*: Die Aufklärung über die Konsequenzen kollektiven Handelns ermöglicht Zusammenarbeit statt Herdenverhalten.
- *Führungsfähigkeit zu fördern und zu gestalten*: Im globalen Wandel sind weitsichtige Führungskräfte gefragt, die auf sich schnell wandelnde Rahmenbedingungen adäquat reagieren können, flexible Denk- und Organisationsstrukturen etablieren können und ein hohes Vertrauensniveau schaffen.

1 Eine Analyse des Vertrauensbegriffs

Vertrauen ist eine fundamentale Grundlage für Entscheidungen in allen Lebensbereichen. Es beschreibt ein gerichtetes Verhältnis einzelner oder mehrerer Menschen gegenüber anderen Menschen oder Objekten (z. B. Institutionen oder Gegenständen, aber auch Systemen) in Bezug auf deren wohlwollendes Verhalten in nicht völlig vorhersehbaren Situationen, also die Bereitschaft, „sich in eine Position persönlicher Verletzbarkeit zu begeben“.¹ Die meisten Menschen haben ein intuitives Verständnis vom Vertrauensbegriff, und Vertrauen wird mit den verschiedensten Situationen in Verbindung gebracht. So verwundert es auch nicht, dass verschiedene Fachrichtungen sehr unterschiedliche Ansätze entwickelt haben, das Thema „Vertrauen“ zu analysieren.² Zudem ist der Begriff – egal in welchem Kontext – schwer fassbar. Die Moralphilosophin Annette Baier vergleicht Vertrauen mit Luft: „We inhabit a climate of trust as we inhabit an atmosphere and notice it as we notice air, only when it becomes scarce or polluted.“ (Baier 1986).

1.1 Vertrauen: Eigenschaften und Grundvoraussetzungen

Wie Baiers Vergleich mit der Luft zeigt, ist eine eindeutige Definition von Vertrauen schwierig. Möllering 2005 beschreibt dieses Nicht-Greifbare als „Leap of Faith“ („Vertrauensvorschuss“) – der „Aufhebung [im doppelten Sinne] von Verletzbarkeit und Unsicherheit“: Mit dem Akt des Vertrauens werden die Möglichkeit der Verletzbarkeit und die Unsicherheit, ob die Verletzung eintritt, gleichzeitig zur Kenntnis genommen, und es wird davon ausgegangen, dass die Verletzung nicht eintreten wird.³

Wenn der Fokus nun auf der Entwicklung von Maßnahmen liegt, um einen Vertrauensaufbau zu ermöglichen, sind nicht so sehr die Eigenschaften von Vertrauen an sich⁴ von Interesse, sondern vielmehr die Voraussetzungen, derer es bedarf, damit Vertrauen entstehen kann.

An einem Vertrauensverhältnis sind grundsätzlich zwei Parteien beteiligt:

- die vertrauende Seite (Vertrauensgeber, engl. *truster*) und
- die vertrauensnehmende Seite (Vertrauensnehmer, engl. *trustee*).

¹ Clases et al. (2008): 21.

² Einen Hinweis auf die schwere Greifbarkeit des Begriffes ist die Beobachtung, die McKnight und Chervany (2001: 29) machen: „On average, trust had 17.0 [dictionary] definitions, while the others [cooperation, confidence, predictable] had an average of 4.7“.

³ Vgl. auch Möllering 2006.

⁴ Siehe hierzu z. B. Schweer 2008: 14, der als die vier Merkmale von Vertrauen *Risiko, Reziprozität, Zeit* und *Bereichsspezifität* nennt.

Konzeptionell kann dabei zwischen **interpersonellem** Vertrauen (Vertrauen in bestimmte andere Personen) und **institutionellem** Vertrauen unterschieden werden,⁵ wobei Vertrauensgeber sowohl Einzelpersonen als auch Gruppen sein können.⁶ Damit der Vertrauensgeber überhaupt Vertrauen schenken kann, ist eine gewisse **Vertrauensbereitschaft** (engl. *disposition to trust*) notwendig. Diese Vertrauensbereitschaft hängt sowohl von den Gegebenheiten als auch von den Erfahrungen und Voreinstellungen des Vertrauensgebers ab.⁷ Damit der vertrauensnehmenden Seite Vertrauen geschenkt wird, muss sie als **vertrauenswürdig** wahrgenommen werden. Salopp formuliert macht der Vertrauensgeber die Vertrauenswürdigkeit der anderen Partei an der Beantwortung zweier Fragen fest: „*Kann* die andere Partei in meinem Interesse handeln?“ und: „*Will* die andere Partei in meinem Interesse handeln?“ Etwas differenzierter muss im Wesentlichen ein Urteil über vier Eigenschaften des Vertrauensnehmers⁸ gefällt werden:

- **Kompetenz** – Fähigkeiten und Möglichkeiten haben, das Nötige zu tun
- **Gutwilligkeit** – die Bereitschaft des Vertrauensnehmers, im Interesse des anderen zu handeln
- **Integrität** – Eingehen von *bona fide* Vereinbarungen, ehrlich sein, Versprechen einhalten
- **Vorhersagbarkeit** – das Verhalten des Vertrauensnehmers muss so konsistent sein, dass es zu einem gewissen Grade vorhergesagt werden kann

⁵ Vgl. McKnight und Chervany 2001: 33 ff. Auch in der viel zitierten Arbeit von Mayer et al. (1995) werden Gutwilligkeit (oder Wohlwollen, engl. *benevolence*), Integrität und Kompetenz als Kernkomponenten der Vertrauenswürdigkeit benannt.

⁶ In Bezug auf Vertrauensverhältnisse in globalen Dimensionen ist es dabei plausibel anzunehmen, dass das „kollektive Vertrauen“ einer Gruppe mehr ist als das Aggregat des Vertrauens der beteiligten Personen, vergleichbar einer Religion oder Kultur: Auch hier lässt sich das Gesamte nicht auf die Einstellungen der beteiligten Individuen reduzieren.

⁷ Vgl. Schweer 2008, sog. „differentielle Perspektive“. Anders Rotter, der Vertrauen ausschließlich als „stabile Persönlichkeitsdisposition“, also eine dem Menschen eigene Eigenschaft, die auf dessen Erfahrung mit Vertrauen beruht, versteht und, dagegen, Deutsch, der Vertrauen als komplett situationsabhängig betrachtet, beide in Schweer 2008.

⁸ Vgl. McKnight und Chervany 2001. Diesen vier Eigenschaften lassen sich 92% der Beschreibungen von Vertrauensempfängern aus Papieren aus Psychologie, Soziologie, Wirtschaftswissenschaften und anderen zuordnen, die McKnight und Chervany betrachtet haben, um sich dem Vertrauensbegriff anzunähern.

Je nach Situation spielen die vier Eigenschaften⁹ verschieden große Rollen. Beide, Vertrauensbereitschaft und Vertrauenswürdigkeit, sind aber für den „Leap of Faith“ unabdingbar.

1.2 Funktionen von Vertrauen

Die hohe Relevanz von Vertrauen für die Gesellschaft zeigt sich in seinen Funktionen; nicht umsonst wird es häufig als „Schmierstoff der Gesellschaft“ bezeichnet.¹⁰ Vier Funktionen sind besonders wichtig:

- **Reduktion von (sozialer) Komplexität:**¹¹ Nicht jede mögliche Prüfung von Sachverhalten wird vor Entscheidungen auch tatsächlich ausgeführt. Stattdessen verlässt sich der Vertrauende darauf, dass der Vertrauensempfänger sich im Rahmen gewisser erwarteter Normen verhält und eine weitere Prüfung somit nicht nötig ist. Gerade in Zeiten der Globalisierung und Technologisierung steigt der Bedarf an Vertrauen, um die sprunghaft wachsende Komplexität bewältigen zu können.
- **Beschleunigung von Abläufen:** Der Aufwand für den Aufbau von Vertrauen variiert stark mit der Art und Weise, wie die Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit erlangt wird, ob also z. B. jede Menge Daten und Fakten erhoben und ausgewertet werden oder ob lediglich aus vagen Indizien generalisierte Annahmen abgeleitet werden. Ist das Vertrauensniveau hoch, wird Zeit gespart, können Entscheidungen schneller getroffen werden und Prozesse flüssiger ablaufen. Auch diese Eigenschaft gewinnt in der heutigen Zeit extrem beschleunigter Prozesse an Bedeutung.
- **Schaffung von Sicherheit:** Ein Klima gegenseitigen Vertrauens innerhalb einer Gruppe hat eine höhere (sowohl gefühlte als auch reale) Sicherheit zur Folge: Einerseits wird das Verhalten der Mitmenschen verlässlicher, andererseits wird der Überforderung des Einzelnen durch die Komplexität der Welt entgegengewirkt. Dies ist für alle Mitglieder der Gruppe angenehmer und psychologisch motivierender als ein Klima gegenseitigen Misstrauens und führt zu einer Vereinfachung des alltäglichen Miteinanders und einer Steigerung der Lebensqualität. Vertrauen gibt Orientierung und bietet eine Grundlage für Zusammenhalt, der oftmals durch globale Individualisierungsprozesse bedroht ist.
- **Ermöglichung von Kooperation:** Für (nicht erzwungene) Kooperation ist Vertrauen nötig. Für das Zustandekommen der Kooperation ist dabei zunächst nicht wichtig, ob die wahrge-

⁹ Vgl. dazu auch Schweer 2001, der festgestellt hat, dass, um als vertrauenswürdig zu gelten, eine Institution öffentliche Verantwortung übernehmen, moralische Integrität beweisen, nahe am Puls des Geschehens sein und die Bürger unterstützen muss.

¹⁰ Vgl. dazu Hartmann und Offe 2001.

¹¹ Vgl. Luhmann 2000.

nommene Vertrauenswürdigkeit mit der tatsächlichen übereinstimmt. Allerdings erhöht nicht vorhandene Vertrauenswürdigkeit die Wahrscheinlichkeit, dass das Vertrauen missbraucht wird, die Kooperation also nicht entsprechend der Erwartungen des Vertrauensspenders verläuft. In diesem Fall könnte man von „ungesundem Vertrauen“ sprechen. Eine Inkongruenz zwischen der wahrgenommenen und der tatsächlichen Vertrauenswürdigkeit kann auch in Misstrauenssituationen vorliegen: Ein Akteur wird für nicht vertrauenswürdig gehalten, obwohl die Faktenlage hierzu objektiv keinen Anlass bietet. Gesundes Vertrauen (oder Misstrauen) liegt vor, wenn die wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit mit der tatsächlichen übereinstimmt.

All diesen Funktionen gemein ist, dass sie Kosten senkend und Effizienz steigernd wirken (sowohl im wirtschaftlichen als auch im sozialen Sinne),¹² insgesamt also gute Gründe, für ein nachhaltig hohes Maß an Vertrauen zu sorgen. Interessant ist dabei die Beobachtung, dass es sich „möglicherweise um die einzige Ressource auf der Welt [handelt], die sich durch ihren Gebrauch vermehrt – und durch Nicht-Gebrauch reduziert.“¹³

1.3 Vertrauen in der globalisierten Welt

Ein Klima gegenseitigen Vertrauens ist im Interesse von Individuen, Organisationen, Institutionen und Gesellschaften. Durch die Globalisierung ist es immer wichtiger, Menschen zu vertrauen, die fern und unbekannt sind, und zunehmende Technologisierung und Komplexität der globalisierten Welt erfordern Vertrauen in Dinge und Systeme, die vom Einzelnen nicht mehr im Detail verstanden werden können. Wie also kann in der globalisierten Welt für Vertrauen gesorgt werden, was sind Anreize dafür?

Aus den beiden Grundvoraussetzungen für Vertrauen ergibt sich, dass es zwei Stellhebel gibt, um die Entstehung von Vertrauen zu fördern:

- die **Erhöhung der Vertrauensbereitschaft**
- der **Aufbau** und die **Kommunikation** von **Vertrauenswürdigkeit**.

¹² Covey formuliert: „The traditional business formula says that strategy times execution equals results: $S \times E = R$. But there is a hidden variable to this formula: trust – either the low-trust tax, which discounts the output, or the high-trust dividend which multiplies it: $(S \times E) T = R$.“ (Covey 2006). Zwischenmenschliches Vertrauen ist, wie Spiegel (2009) formuliert, „das Scharnier zwischen Werteorientierung und Wertschöpfung“; ist es zwischen zwei Akteuren vorhanden, kann das Nicht-Ausnutzen der in Kauf genommenen Verletzbarkeit erheblich zur Wertschöpfung beitragen. Zu den Kosten von Kontrolle versus Vertrauen, vgl. auch Falk und Kosfeld 2006.

¹³ Esslinger, Detlef, „Vertrauen in der Krise – Ein rasend flüchtiges Gut“, Süddeutsche.de vom 22.12.2008, <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/685/452390/text/>

Laut Covey wächst Vertrauen in konzentrischen Kreisen (s. Covey 2006): Obwohl im umgangssprachlichen Gebrauch Vertrauen meist als das Vertrauen zwischen zwei Menschen verstanden wird, ist sein Kern Selbst- oder Eigen-Vertrauen – Grundlage der Vertrauensbereitschaft. Sie kann durch bewussten Umgang mit sich selbst erhöht werden. Dazu gehört, sich auf sich selbst verlassen zu können, sich selbst und anderen gegenüber glaubhaft zu sein. Wer sich in seiner eigenen Verletzbarkeit immer wieder selbst trifft, dem wird es schwerer fallen, daran zu glauben, dass nicht andere diese Verletzbarkeit ebenso ausnutzen würden – oder er würde selber die Verletzbarkeit der anderen angreifen.

Bildlich legen sich nach Covey die Kreise des Vertrauens um den Kern des Selbst-Vertrauens: Vertrauen in Beziehungen, in Organisationen, in den Markt und in die Gesellschaft (Covey: „five waves of trust“). Hier kommt es vor allem auf die Stärkung der vier genannten Eigenschaften an. Wie das Gefangenendilemma illustriert, sind Vertrauenswürdigkeit und (daraus entstehendes) Vertrauen aus spieltheoretischer Sicht *bei einmaligen* Spielen instabile Zustände. Nur im Falle *wiederholter Spiele* bzw. unter Einberechnung externer Konsequenzen in die Nutzenfunktion (i. d. R. in Form von wie auch immer gearteter Bestrafung oder Belohnung, z. B. juristische Konsequenzen, aber auch psychologisch-emotionale Bestrafung/Belohnung oder Reputationsverlust bzw. -aufbau) sind Vertrauenssituationen stabil.¹⁴

Auch in konkreten Verhandlungssituationen hat das Entgegenbringen von Vertrauen für die Verhandlungspartner die Vorteile der Kostenreduzierung und der Effizienzsteigerung („Win-Win-Situation“), was einen Anreiz dafür darstellt, einerseits Vertrauen zu schenken und andererseits Vertrauenswürdigkeit zu demonstrieren. Der Anreiz, das entgegengebrachte Vertrauen nicht zu missbrauchen, besteht vor allem in der Bestrafung bei Missbrauch: etwa im drohenden Reputationsverlust oder im Ausbleiben wiederholter Transaktionen mit der vertrauenschenkenden Partei. Insgesamt richten sich diese Anreize also auf *zukünftige* Transaktionen. Mit zunehmender (räumlicher und kultureller) Distanz zwischen Transaktionspartnern und abnehmender Häufigkeit wiederholter Kooperationen mit den gleichen Partnern im Zuge der Globalisierung (gepaart mit fehlenden Transparenzmechanismen, die die Gefahr des Reputationsverlustes verringern) wird der Anreiz für vertrauenswürdiges Handeln in bestimmten internationalen Kontexten geringer. Kurzum: Obwohl Vertrauen eine immer wichtigere Rolle spielt, wird es immer schwieriger, mit herkömmlichen Mitteln Anreize für ein vertrauensvolles Miteinander zu schaffen. Allerdings gibt es bereits viel versprechende neue Ansätze: Speziell im Internethandel werden solche Anreize durch ausgefeilte Feedbackmechanismen wie z. B. bei Ebay oder Amazon hergestellt. Es müsste also zum einzelnen jeder Vertrauensgeber (ob Individuum oder Gruppe) seine eigene Vertrauensbereitschaft erhöhen, zum anderen müssen Maßnahmen gefunden werden, Vertrauenswürdigkeit zu stärken und zu kommunizieren, um damit insgesamt mehr Vertrauen zu ermöglichen.

¹⁴ Vgl. z. B. Berg et al. 1995.

2 Finanzkrise und Vertrauenserrosion

Wir befinden uns gegenwärtig in der größten Finanzkrise seit der Großen Depression von 1929 und den folgenden Jahren. Ausgelöst durch das Platzen der Immobilienblase in den USA, die durch Subprime-Kredite besonders gewachsen war, und den globalen Handel mit diesen Krediten breitete sich die Krise in ungeheurer Geschwindigkeit über die ganze Welt aus.¹⁵ Schlagartig wurde an ganz unterschiedlichen Stellen die mangelnde Vertrauenswürdigkeit vor allem von Institutionen und Systemen offenbart, die nicht auf den Umgang mit systemischen Risiken ausgerichtet waren oder ihre Aufgaben offenbar nicht richtig wahrgenommen hatten. Die ökonomischen Symptome der Finanzkrise sind daher zugleich „Performance-Indikatoren“ mangelnder tatsächlicher Vertrauenswürdigkeit. Dabei hängen die Hauptursachen der Krise und die Vertrauenserrosion eng zusammen.¹⁶

Allerdings macht die Vertrauenserrosion im Zuge der Finanzkrise lediglich sichtbar, was sich schon lange angedeutet hatte: Zahlreiche Untersuchungen zeigen, dass Vertrauen in den letzten Jahrzehnten an etlichen Stellen erodiert ist.¹⁷ Das Beben der Finanzkrise bringt das schon rissige Gebäude des Vertrauens nahe dem Einsturz.

2.1 Ursachen der Finanzkrise

Die Ursachen der Finanzkrise, die auf einem Arbeitstreffen im September zum Thema „Vertrauen und Finanzkrise“ und von den Teilnehmern der „Minds of the World“-Befragung eruiert wurden, lassen sich in drei Gruppen einteilen:

- **Mangelnde Systemsteuerung** durch falsche Anreizsysteme, unzureichende Regulierung und unzureichendes Risikomanagement
- **Systemimmanente oder –verursachte Probleme** durch mangelnde Anpassungsfähigkeit, systemische Unzulänglichkeiten der Marktwirtschaft, Informationsasymmetrien und Interessenskonflikte, psychologische Effekte und Ungleichgewichte innerhalb von Gesellschaften und zwischen Ländern.
- **Gesellschaftlich-soziale Ursachen** durch mangelnde Aufklärung und kulturelles Versagen

Im Folgenden wird exemplarisch beleuchtet, wie die Ursachen der Finanzkrise die Vertrauenswürdigkeit verschiedener Akteure in unterschiedlichen Kontexten geschädigt hat.

¹⁵ Zu diesen Zusammenhängen, vgl. Petersen 2009.

¹⁶ Zum Zusammenhang von Finanz- und Wirtschaftskrise und Vertrauen/Vertrauenserrosion, vgl. z. B. Earle 2009, Gladwell 2009, Lin-Hi und Suchanek 2009, Pixley 2009, Spiegel 2009.

¹⁷ Vgl. z. B. Wilkinson/Pickett 2009: 54 ff.

2.1.1 Mangelnde Systemsteuerung

Politik

Regulierung ist eine Form der „Institutionalisierung von Misstrauen“. Indem vertrauenswürdige Institutionen die Sanktionierung von Regelverstößen garantieren, wird den Akteuren Unsicherheit genommen und ihr Misstrauen „kanalisiert“. Bei **unzureichender Regulierung** fehlt diese Kanalisierung. In Krisenzeiten kommt es daher zu einer raschen Ausbreitung des Misstrauens. Die Defizite in der Durchsetzung der Regulierung stellen zudem offenbar einen Kompetenzmangel bei den zuständigen Institutionen dar, die schlichtweg keine Mittel besitzen, Verstöße zu sanktionieren. Die **Uneinheitlichkeit nationaler Regelungen** und die damit verbundenen Schwierigkeiten, internationale Kooperationen gegen die Interessen einzelner Nationalstaaten durchzusetzen, schmälert einerseits den Glauben an die Fähigkeiten supranationaler Institutionen und offenbart andererseits mangelndes Wohlwollen der nationalstaatlichen Regierungen. Auf nationaler Ebene leidet die politische Vertrauenswürdigkeit an „**Too-Big-To-Fail**“-Logiken, indem sie erpressbar wird und damit an Integrität einbüßt.

Wirtschaft

Falsche Anreizsysteme können bei Banken und Bankberatern zu den Kunden schädigenden Empfehlungen führen. Dass für solche negativen Effekte keine oder nur begrenzte Verantwortung übernommen wird, stellt die wahrgenommene Integrität des gesamten Systems in Frage. Ratingagenturen, deren Funktion in der verlässlichen Bewertung und Kommunikation von Kompetenz besteht, versagen durch mangelnde Anreize, diese Funktionen optimal zu erfüllen, und werden zudem selber als inkompetent wahrgenommen. Interessenkonflikte bei Wirtschaftsprüfungunternehmen führen zu einem Mangel an Integrität. „Too-Big-To-Fail“-Logiken lassen daran zweifeln, ob ein System, das die Entstehung systemrelevanter Unternehmen zulässt, den Menschen überhaupt dienlich ist. Hohe Verflechtungen der Transaktionen produzieren außerdem ein Systemrisiko, das in den Finanzmodellen nicht vorgesehen war, was bei blindem Vertrauen in diese Systeme zu **unzureichendem Risikomanagement** geführt hat.

2.1.2 Systemimmanente oder -verursachte Probleme

Politik

In vielen Bevölkerungsteilen wächst das Bewusstsein einerseits für globale Herausforderungen wie den Klimawandel, Armut und Ressourcenknappheit und andererseits für die Defizite der wirtschaftlichen und politischen Systeme, insbesondere die **systemischen Unzulänglichkeiten der Marktwirtschaft**, mit diesen Herausforderungen umzugehen. Die Fokussierung der nationalen Politik auf kurzfristige Optimierung bestehender Systeme greift in ihren Augen zu kurz. Sowohl die Fähigkeit als auch der Wille, Antworten auf übergeordnete Fragestellungen zu finden, werden in der Tagespolitik vermisst. **Interessenkonflikte** erhöhen die Wahrnehmung mangelnder Integrität. Zusätzlich stellt sich die Frage, ob die bestehenden politischen Systeme überhaupt noch in der Lage sind, mit der sprunghaft wachsenden Komplexität umzugehen, sowohl was die Prozesse der

Lösungsfindungen angeht als auch die benötigte inhaltliche Expertise zur Problemlösung betreffend.

Wirtschaft

Entsprechend der bestehenden wirtschaftlichen Anreize ist das Misstrauen gegenüber Banken, Finanzdienstleistern und internationalen Großkonzernen insgesamt hoch. Die als neoliberal wahrgenommene Ausrichtung des Kapitalismus, die **soziale Ungleichheit** innerhalb und zwischen Gesellschaften, die **wirtschaftliche Abhängigkeit** der Schwellen- und Entwicklungsländer sowie die fremdbestimmte Betroffenheit der Arbeitnehmer von den Folgen der Finanzkrise stellen das **Ordnungsmodell der Marktwirtschaft** in Frage.

2.1.3 Gesellschaftlich-soziale Ursachen

Wissenschaft

Die Konzentration auf die **neoklassische Wirtschaftstheorie** wird als Defizit der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung und Lehre wahrgenommen. Die Tatsache, dass das Verhalten des Menschen – im Widerspruch zur Annahme der rationalen Nutzenmaximierung des *Homo oeconomicus* – auch in ökonomischen Kontexten maßgeblich durch psychologische Effekte beeinflusst wird, spiegelt sich im Mainstream der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung kaum wieder.

Politik

Der Einfluss der neoklassischen Wirtschaftstheorie auf die Politik bzw. der weitgehende Nichteinbezug der Ergebnisse der empirischen Wirtschaftsforschung und der Verhaltensökonomik in die politische Gestaltung ist durchaus problematisch: Statt die Logik volkswirtschaftlicher Modelle an die Realität der menschlichen Natur anzupassen, dominiert der Versuch, die Realität den (unzureichenden) Modellen anzupassen, z. B. durch marktideologische Deregulierungsmaßnahmen.

Wirtschaft

Mangelndes „Spielverständnis“ beeinflusst die Wahrnehmung von Systemleistungen und fördert unkooperatives Verhalten: Zwar werden die Regeln des Systems vermittelt, jedoch nicht der den Regeln zugrundeliegende Sinn. Dies führt zu einem Akzeptanzdefizit und zum Bestreben, Regeln zu umgehen. Die **fehlende Übernahme von Verantwortung** lässt an der Integrität der Wirtschaftsakteure zweifeln, ebenso die Werteneutralität in wirtschaftlichen Transaktionsräumen.

Gesellschaft

Individualisierung und **Wertefragmentierung** führen zur Erosion von Sozialkapital, das generalisierte Vertrauen zwischen Mitbürgern sinkt. Einerseits schwindet das Interesse an langfristiger Kooperation, andererseits mangelt es – gerade auf globaler Ebene – an gemeinsamem Werteverständnis.

Medien

Auch die privatrechtlichen Medien tragen wenig zur Förderung des „Spielverständnisses“ oder zur globalen Wertedebatte bei, sondern konzentrieren sich überwiegend auf die Berichterstattung über

den Krisenverlauf und den Diskurs über **kurzfristige Maßnahmen**. Die Ausführung ihrer Kontroll- und Aufklärungsfunktion entspricht zumindest teilweise nicht mehr den Erwartungen der Bevölkerung.

2.2 Ausbreitung von Misstrauen

Vom Finanzmarkt aus hat sich Misstrauen extrem schnell ausgebreitet. Wird an einer Stelle Vertrauen zerstört, suchen die Menschen schnell an anderer Stelle nach möglichen „Rettern“, an die dann zumeist überhöhte Erwartungen gestellt werden. Im konkreten Fall ist dies – weltweit – der „Ruf nach dem Staat“: Die Politik soll schnell wirksame Maßnahmen zur Eindämmung der Krise ergreifen. Zwar hat die Politik in der Tat versucht, schnell zu reagieren. Allerdings ist es ihr natürlich unmöglich, die Folgen der Krise so weit zu begrenzen, wie die Menschen es sich erhoffen. Der Einsatz exorbitant hoher Beträge aus der Staatskasse zur Begrenzung der Krise wird als große Ungerechtigkeit und als gefährliche Verschuldung zukünftiger Generationen gesehen. Egal, ob die Politik eine Wahl hat oder nicht, die Menschen sind schnell enttäuscht, Moral und Performance der Führungseliten werden häufig negativ bewertet, das Misstrauen wächst. Dabei sollte allerdings nicht übersehen werden, dass es auch nach wie vor Bereiche gibt, in denen das Vertrauen durchaus hoch ist und in denen viele Transaktionen stattfinden: etwa beim Konsum oder – ein wenig erstaunlich – auf dem Aktienmarkt.

Ebenso verbreitet sich Misstrauen über funktionale Bereiche aus: Die Gesellschaft verliert das Vertrauen in ihre (Funktions-)Eliten, in die Integrität von Institutionen von Wirtschaft und Staat und schließlich in ganze Steuerungssysteme. Zum Teil liegt dieses Übergreifen von Misstrauen daran, dass eine Differenzierung zwischen den Systemen an sich („Marktwirtschaft“, „Demokratie“) und deren Implementierungen unterbleibt.

Neben zu hohen Erwartungshaltungen ist mangelnde Verantwortung eine weitere Quelle für Misstrauen. Die Wahrnehmung, dass Bankmanager für die Konsequenzen ihrer riskanten Geschäfte nicht zur Rechenschaft gezogen werden (können), sondern auch nach dem großen Crash mit teilweise exorbitanten Bonuszahlungen belohnt werden, trifft in der Bevölkerung auf wenig Verständnis. Auch die Politik ist auf eher kurzfristiges Handeln ausgelegt, schließlich sollen vorzeigbare Erfolge zur Wiederwahl überzeugen. Wahrgenommene Willkür bei Rettungspaketen für ausgewählte Unternehmen führen zu Enttäuschung. Insgesamt fehlen Anreize für die konsequente Verfolgung langfristiger Strategien, für nachhaltiges Handeln.

Die grundlegende Asymmetrie zwischen Vertrauen und Misstrauen besteht darin, dass Misstrauen durch explizite Ereignisse entsteht, in denen die Inkaufnahme von Verletzbarkeit vom Vertrauensempfänger ausgenutzt wird oder Erwartungen anderweitig enttäuscht werden. Solche Verletzungen finden entgegen der Erwartung des Vertrauensspenders statt und werden dadurch sehr bewusst wahrgenommen. Hingegen bleibt die Grundlage für die Entwicklung von Vertrauen, nämlich dass Erwartungen eben nicht enttäuscht werden, eher implizit und unbewusst. In der Kon-

sequenz breitet sich Misstrauen leichter aus als Vertrauen. Entsteht Misstrauen bei einer Vertrauenspendenden Person einmal durch Enttäuschung durch einen Akteur in Bezug auf eine spezielle Kooperation, so wird dieses Misstrauen auch auf andere mögliche Kooperationen mit diesem Akteur projiziert. Ebenso wird dieses Misstrauen auch anderen Akteuren entgegengebracht. Und schließlich werden auch diejenigen misstrauisch, die von den negativen Erfahrungen anderer hören.

3 Vertrauensaufbau

Vertrauen ist für das reibungslose Funktionieren von Abläufen in der Gesellschaft wichtig, was natürlich auch für Abläufe auf globaler Ebene gilt. Allerdings gibt es gewisse Anforderungen an die Art des benötigten Vertrauens. Vertrauen, das diesen Anforderungen entspricht, kann man als *nachhaltiges Vertrauen* bezeichnen. Die Anforderungen an nachhaltiges Vertrauen sind:

- Es sollte **gesund** sein, also auf tatsächlicher Vertrauenswürdigkeit beruhen.
- Es sollte **robust** gegenüber (auch abrupten) Änderungen der Rahmenbedingungen sein. Diese Eigenschaft wird auch als Resilienz oder Widerstandsfähigkeit bezeichnet.
- Es sollte ein **weltweit hohes Niveau** erreichen, auch zwischen Akteuren aus unterschiedlichen Kulturen.
- Es sollte **zukunftsgerichtet** sein, die Herausbildung neuer Strukturen fördern, für ein höheres generalisiertes Vertrauen und somit zu einer höheren Grundbereitschaft zu vertrauen sorgen.

Da sich Vertrauen an sich nicht aufbauen lässt, müssen die Hebel **Vertrauensbereitschaft** und **Vertrauenswürdigkeit** bedient werden. Dazu gehört auch die effektive **Kommunikation** der Vertrauenswürdigkeit.

Der Aufbau von Vertrauenswürdigkeit kann maßgeblich durch die Beseitigung der Ursachen für die mangelnde Vertrauenswürdigkeit, also der Ursachen der Finanzkrise, erreicht werden sowie durch weitere Maßnahmen, die die Nachhaltigkeit unterstützen und auch in denjenigen Bereichen Vertrauenswürdigkeit schaffen, die sich unabhängig von der Finanzkrise mit Vertrauensproblemen konfrontiert sehen. Die Kommunikation von Vertrauenswürdigkeit wird dann durch Maßnahmen wie die Schaffung von Transparenz, den Einsatz glaubwürdiger Zertifikate oder die Bereitstellung neuer Kommunikationsformate unterstützt.

Es stellt sich außerdem die Frage, in welchem Zusammenhang das Vertrauen der an den Gruppen, Unternehmen oder Institutionen beteiligten Individuen zum „kollektiven Vertrauen“ dieser sozialen Einheiten steht, und in wie fern sich der Ausbreitungsprozess von individuellem Vertrauen auf ein solches „kollektives Vertrauen“ übertragen lässt. So lässt sich die These aufstellen, dass es maßgeblich auf die Stärkung des Selbstvertrauens ganzer Gesellschaften ankommt, um schließlich auf internationaler Ebene vertrauensbasierte Kooperationen in Wirtschaft und Politik zu

ermöglichen. Dazu bedarf es zunächst der (Rück-)Besinnung auf die eigenen Stärken sowie der Schaffung von innergesellschaftlicher „kollektiver“ Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit.

Gleichzeitig geht es auch darum, die Entstehung ungesunden Vertrauens, also solchen Vertrauens, dem keine tatsächliche Vertrauenswürdigkeit entgegensteht, möglichst zu verhindern. Ebenso wünschenswert ist der Abbau ungerechtfertigten Misstrauens (Misstrauen trotz Vertrauenswürdigkeit), ohne jedoch gesundes Misstrauen (bzw. dessen Institutionalisierung) zu unterbinden.

Gehen wir von den drei Hauptfeldern der Ursache der Finanzkrise aus – *Mangelnde Systemsteuerung, Systemimmanente oder –verursachte Probleme* und *Gesellschaftlich-soziale Ursachen* – dann ergeben sich Handlungsvorschläge auf drei Ebenen:

- Steuerungsebene
- Orientierungsebene
- Gesellschaftlich-soziale Ebene

3.1 Steuerungsebene

Anreizsysteme verändern

Die Ausrichtung von Anreizsystemen an **nachhaltigen und langfristigen Erfolgen** sowie **kollektivem Nutzen** ist eine der dringendsten Aufgaben. Dies betrifft insbesondere eine Umstellung der Vergütungssysteme, ein Umdenken im **Umgang mit Risiko** und die klare **Regelung von Verantwortlichkeiten**, auch bei der Verursachung hoher Schäden. Der Entstehung systemrelevanter Unternehmen ist entgegenzuwirken, nicht nur um fairen Wettbewerb zu gewährleisten (was Aufgabe der Kartellbehörden ist), sondern auch um die Erpressbarkeit des Staates in systembedrohlichen Situationen zu vermeiden. Die Anreize für Wirtschaftsprüfungsunternehmen sind genauer zu untersuchen, Ratingsysteme sollten generalüberholt werden und auch kollektive Risiken einbeziehen.

Frühwarnsysteme entwickeln und etablieren, systemische Risiken untersuchen

Im Vorfeld der Krise gab es eine Reihe von Warnungen, die jedoch nicht ernst genommen wurden und keine Konsequenzen hatten. Um dieses Szenario nicht noch einmal zu wiederholen, müssen Frühwarnsysteme entwickelt und etabliert werden, die systemische Risiken identifizieren und schädliche Entwicklungen frühzeitig aufzeigen. Es müssen zudem Mechanismen entstehen, die sicherstellen, dass auf diese Warnungen angemessen reagiert wird.

Transparenz fördern und gestalten

Ein Hauptproblem bei der Bildung von Vertrauenswürdigkeit ist der Umgang mit Informationsasymmetrien. Es bedarf deshalb, nicht nur auf dem Finanzmarkt, klarer **Regeln der Transparenz**. Hierbei ist es nicht nur notwendig, für eine weitgehende Offenlegung von Daten zu sorgen, die den

Vertrauensgeber unter Umständen überfordern oder gar verunsichern könnte. Es müssen Datenstandards entwickelt werden, die **Vergleichbarkeit** und **Verwertbarkeit** erleichtern, z. B. durch unabhängige Zertifizierungen, die auf aggregierten Daten beruhen. Wünschenswert wären z. B. in Finanzfragen banken- und versicherungsunabhängige Berater oder entsprechende Websites, auf denen Angebote unvoreingenommen verglichen werden können.

Regulierung verschärfen und für bessere Durchsetzung sorgen

Ein wichtiges Ziel von Regulierung muss die Eindämmung des „entfesselten Turbo-Kapitalismus“ sein, indem **weltweit gültige Standards** etwa für Eigenkapitalquoten festgelegt und durchgesetzt werden, um der Entkoppelung der Finanzwirtschaft von der Realwirtschaft entgegen zu wirken. Die Umgehung von Regulierungen muss durch wirksame **Sanktionierungsmöglichkeiten** verhindert werden. Zwar ist dies vornehmlich eine politische Aufgabe, aber auch **Selbstverpflichtungen** der Wirtschaft erscheinen sinnvoll und durchaus realistisch, etwa um das Vertrauen der Konsumenten zu erhöhen.

Der Europäische Rat für Wirtschaft und Finanzen („Ecofin-Rat“), der aus den Wirtschafts- und Finanzministern der EU-Mitgliedsstaaten besteht, plant die Errichtung eines „**European Systemic Risk Board**“ (Europäischer Ausschuss für Systemrisiken, ESRB), der die makroökonomische Stabilität des Finanzmarktes analysieren soll. Der ESRB kann Risikowarnungen aussprechen, Empfehlungen zur Beseitigung der Risiken geben und deren Umsetzung überwachen. Der Ausschuss soll aus Vertretern der EZB, der nationalen Zentralbanken sowie der europäischen Bankenaufsicht bestehen.

Globale Governance fördern und gestalten

Die Etablierung funktionierender Regulierung auf internationaler Ebene wird maßgeblich davon abhängen, ob es gelingt, durchsetzungsfähige **internationale Steuerungsinstitutionen** einzusetzen. In Unternehmen spielt Global Governance eine immer wichtigere Rolle. Bei der Entwicklung und Gestaltung kommt NGOs eine besondere Bedeutung zu.

3.2 Orientierungsebene

Neue Mechanismen zum Umgang mit Geschwindigkeit und Komplexität entwickeln

Geschwindigkeit und Komplexität haben derart zugenommen – und tun es weiterhin – das herkömmliche Mittel und Wege nicht mehr zur ihrer Beherrschung ausreichen. Besonders Institutionen, die längerfristige Perspektiven im Blick haben können, wie Forschungseinrichtungen, Stiftungen oder NGOs, sind gefragt, hier Gedanken und Lösungen zu ermitteln.

Über die Weiterentwicklung der Systembestandteile und -eigenschaften in Wirtschaft und Politik nachdenken

Es sollte darüber nachgedacht werden, wie sich Anreize schaffen lassen, dass Unternehmen nicht nur nach Profitmaximierung, sondern auch nach der Erhöhung ihres Humankapitals sowie nach der Optimierung der sozialen und ökologischen Folgen ihres Wirtschaftens streben. Ein wichtiges

Ziel ist die **Weiterentwicklung** oder **Neugestaltung der sozialen Marktwirtschaft**, die sich auf nationalem Niveau weltweit etablieren und auch Grundlage für ein supranationales Ordnungsmo- dell werden könnte.

Ebenso sollten langfristige Perspektiven in der Politik zum Ziel werden und politische Systeme sowie Anreize und Verantwortung darauf ausgelegt werden.

In wirtschaftswissenschaftlicher Forschung, Lehre und Erziehung umdenken

Hier ist ein Paradigmenwechsel unerlässlich für die Etablierung von Wirtschaftsmodellen, die den Men- schen wieder in den Mittelpunkt stellen. Statt zu versuchen, die Wirklichkeit den Modellen anzupas- sen, sollte neu an die Forschung gerade in Bezug auf die Rolle und Notwendigkeit von Vertrauen und Nachhaltigkeit herangegangen werden.

Elinor Ostrom, Preisträgerin der Wirtschaftsnobelpreis 2009, hat sich mit sogenannten **Allmende-Problemen** befasst. Diese treten beim kollektiven Handeln (collective action) in Bezug auf knappe natürliche Ressourcen auf, die gemeinschaftlich ge- nutzt werden. Sie konnte zeigen, dass institutionalisierte lokale Kooperation in vielen Fällen sowohl staatlicher Kontrolle als auch marktwirtschaftlichen Prinzipien überlegen ist. Somit be- steht die Hoffnung, dass sich manche Umweltprobleme am besten durch Mechanismen lösen lassen, die nicht zwischen den Extremen der Plan- und der Marktwirtschaft liegen, son- dern eine grundlegende Alternative bieten.

3.3 Gesellschaftlich-soziale Ebene

Sozialen Zusammenhalt stärken

Sozialer Zusammenhalt wird besonders dadurch befördert, dass die Gesellschaft als gestaltbar empfunden wird. Dafür ist **Teilhabe- gerechtigkeit**, in Bezug auf Bildung, Arbeit und Gesellschaft, wesentliche Voraussetzung. Teil- habe darf nicht durch die Herkunft, welcher Art auch immer, vorgege- ben sein. Dazu gehört auch, den Einzelnen angemessen zu fördern und zu fordern. Ein weiteres Mittel ist die Schaffung von Identifizie- rungsangeboten, vor allem auf globalem Niveau, etwa durch den Einsatz gezielter Framings und die

Die **Grameen-Bank** in Bangladesh, 1983 von Friedensnobel- preisträger Muhammad Yunus gegründet, hat sämtliche Regeln des Geldverleihs auf den Kopf gestellt: „Kreditwürdigkeit“ ergibt sich nicht durch Sicherheiten, sondern durch vertrauensvolles und verpflichtendes Handeln. Statt Geld zu spenden, wird es in Mikrokrediten zu moderaten Zinssätzen und fairen Rückzahl- vereinbarungen verliehen, die die Leihenden in die Lage versetzen, ihre eigene Situation durch kleine Unternehmen etc. dauerhaft zu verbessern. Der Erfolg ist gewaltig; die Rückzah- lungsraten liegen bei fast 100%; die Armutsrate ist deutlich gesunken. Die Grameen-Bank hat die Wurzel des Wortes „Kre- dit“ wieder zur Basis des Bankengeschäfts gemacht: „credere“ – „glauben, vertrauen“.

Entwicklung und Vermittlung geeigneter globaler Visionen. Auch die Erziehung spielt eine wesent- liche Rolle bei der Schaffung einer Grundlage für einen starken sozialen Zusammenhalt in der Zukunft und dessen Verankerung im gesellschaftlichen Selbstverständnis.

Werte, Kultur und Kulturverständnis stärken

Grundlage erfolgreichen Zusammenlebens ist ein grundlegendes **gemeinsames Werteverständnis**, gepaart mit einem Kulturverständnis. Die eigenen Einstellungen und die subjektive Wirklichkeitsauffassung (vgl. Schweer 2008: 23) dürfen nicht als gegeben betrachtet werden, sondern müssen immer wieder offen gelegt, hinterfragt und mitgeteilt werden. Das gilt für den interkulturellen Kontext ebenso wie für den innergesellschaftlichen Kontakt zwischen sehr verschiedenen Lebenswelten. Das Bewusstsein für die Bedürfnisse anderer, für die globalen Konsequenzen des eigenen Handelns und für individuelle Verantwortung müssen gestärkt werden.

Kommunikation und Zusammenarbeit fördern

Mit transparenten Systemen alleine ist es nicht getan. Um echtes Verständnis zu erreichen, braucht es Kommunikation auf Augenhöhe. Würde man etwa den Akteuren die Konsequenzen kollektiven Fehlverhaltens effektiver ins Bewusstsein rufen, könnte sie allein das Wissen um diese Konsequenzen von der Notwendigkeit zur Kooperation überzeugen. Ebenso wichtig ist es, die Menschen über die systemimmanenten, unvermeidlichen Defizite aufzuklären, um für ein folgenbewussteres Verhalten zu sorgen und Zusammenarbeit statt Herdenverhalten zu fördern.

Führungsfähigkeit fördern und gestalten

Komplexität und Geschwindigkeit des globalen Wandels stellen neue Anforderungen an Führungskräfte. Besonders gefragt sind die Fähigkeiten, schnell auf sich wandelnde Rahmenbedingungen zu reagieren, **flexible Denk- und Organisationsstrukturen** zu etablieren und Grundlagen für ein hohes Vertrauensniveau innerhalb von Unternehmen und Institutionen zu schaffen, um Mitarbeiter zu motivieren und zu aktivieren und Potenziale bestmöglich zu nutzen. Gestaltungsfreiheit und Delegation von Verantwortung anhand klarer Grundlinien in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft erlauben eine effektive Gestaltung der Gesellschaft.

4 Abschließende Bemerkungen

Die gegenwärtige Vertrauenskrise hat weitreichende Ausmaße. Es ist daher unabdingbar, in allen drei oben genannten Bereichen zu agieren. Während ein schneller globaler System- oder Wertewandel nicht zu erwarten ist, müssen zunächst die Maßnahmen auf der Steuerungsebene greifen. Allerdings werden auf dieser Ebene nur bestehende Systeme optimiert und erweitert, was für einen nachhaltigen Wandel nicht genügt. Deshalb ist es wichtig, sich parallel auch auf die Maßnahmen der anderen Ebenen zu konzentrieren, zumal ihre Wirkungsdauer hoch ist. Dabei bildet die sozial-gesellschaftliche Ebene die Grundlage für die Orientierungsebene: Überlegungen auf der Orientierungsebene bleiben nutzlos, wenn sie keine Resonanz auf der sozial-gesellschaftlichen Ebene erfahren. Die Gestaltung des globalen Wandels muss sich am Menschen orientieren.

Auf die Akteure in Politik und Wirtschaft kommen große Aufgaben zu, um die Grundlagen zu schaffen, dass verloren gegangenes Vertrauen nachhaltig wieder aufgebaut werden kann. Aber auch Wissenschaft, Medien und Nichtregierungsorganisationen stehen in der Pflicht, sich zu beteiligen. An vielen Stellen liegen bereits Konzepte vor, sind Lösungsansätze bereits auf den Weg gebracht. An anderen Stellen jedoch besteht noch ein großer Bedarf, neue Konzepte zum Umgang mit globalen Herausforderungen zu entwickeln. Hier sind besonders Interdisziplinarität, Kooperationsbereitschaft und der Einbezug aller Beteiligten gefragt. Die Nutzung neuer Kommunikations-, Organisations- und Beteiligungsformen wird dabei von entscheidender Bedeutung sein.

Dabei kommen gerade auf unabhängige, interdisziplinär arbeitende Institutionen neue Herausforderungen zu, etwa wenn es um die Entwicklung von Vorschlägen für die Neugestaltung von wirtschaftlichen und politischen Systemen, die Erarbeitung von Frühwarnsystemen oder die Gestaltung von Mechanismen zum Umgang mit Geschwindigkeit und Komplexität geht, und nicht zuletzt, um Menschen auf dem Weg zurück in eine Welt des Vertrauens zu begleiten.

Literatur

Baier, Annette (1986). „Trust and Anti-trust“, *Ethics* 96(2): 231-260.

Berg, Joyce, John Dickhaut und Kevin McCabe (1995). „Trust, Reciprocity and Social History“. *Games and Economic Behavior* 10: 122-142.

Clases, Christoph, Thomas Ryser und Michael Jevic (2008). „Prozessvertrauen – ‚Missing-Link‘ zwischen interpersonalem Vertrauen und Systemvertrauen“. *Wirtschaftspsychologie* 1/2008: 20-26.

Covey, Stephen M.R. (2006). *The Speed of Trust*. Free Press, New York.

Falk, Armin und Michael Kosfeld (2006). „The Hidden Costs of Control“. *The American Economic Review* 96(5): 1611-1630.

Earle, Timothy C. (2009). „Trust, Confidence and the 2008 Global Financial Crisis“. *Risk Analysis* 29(6): 785-792.

Esslinger, Detlef (2008). „Vertrauen in der Krise – Ein rasend flüchtiges Gut“, Sueddeutsche.de vom 22.12.2008, online verfügbar unter: <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/685/452390/text>.

Gladwell, Malcolm (2009). „Cocksure – Banks, battles, and the psychology of overconfidence“, *The New Yorker*, Artikel vom 29.7.2009, online verfügbar unter: http://www.newyorker.com/reporting/2009/07/27/090727fa_fact_gladwell.

Lin-Hi, Nick und Andreas Suchanek (2009). „Eine wirtschaftsethische Kommentierung der Finanzkrise“. Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik, Diskussionspapier Nr. 2009-2.

Luhmann, Niklas (2000). *Vertrauen: ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. 4. Aufl. Lucius & Lucius, Stuttgart.

- Mayer, Roger C., James H. Davis und F. David Schoorman (1995). „An Integrative Model of Organizational Trust“. *Academy of Management Review* 20(3): 709-734.
- McKnight, D. Harrison und Norman L. Chervany (2001). „Trust and Distrust Definitions: One Bite at a Time“. In R. Falcone, M. Singh und Y.-H. Tan (Hrsg.), *Trust in Cyber-societies*. Lecture Notes in Artificial Intelligence, Vol. 2246: 27-54. Springer, Berlin-Heidelberg.
- Möllering, Guido (2005). *Trust: Reason, Routine, Reflexivity*. Elsevier, Amsterdam.
- Möllering, Guido (2006). „Das Aufheben von Ungewissheit als Kern des Vertrauens: Just do it?“. *MPIfG Working Paper* 06/5.
- Hartmann, Martin und Claus Offe (Hrsg.) (2001). *Vertrauen – Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts*. Campus-Verlag, Frankfurt am Main.
- Petersen, Thieß (2009). *Kreditverträge – Handel mit Zitronen*. Internes Arbeitspapier. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh.
- Pixley, Jocelyn (2009). „A New Financial Infrastructure to Recover the Loss of Trust?“. *Asian-Pacific Economic Literature* 23(1): 106-116.
- Schweer, Martin K.W. (2001). „The importance of trust of civil society.“ In A. Bron und M. Schemmann (Hrsg.), *Civil society, citizenship and learning*. S. 60-69. LIT, Münster.
- Schweer, Martin K.W. (2008). „Vertrauen und soziales Handeln – Eine differential-psychologische Perspektive.“ In E. Jammal (Hrsg.), *Vertrauen im interkulturellen Kontext*. S. 13-26. VS Verlag f. Sozialw., Wiesbaden.
- Spiegel, Peter (2009). „Vertrauen – Besinnung auf die Basis von Wirtschaft und Finanzierung.“ DZB Bank. Online verfügbar unter: <http://www.genisis-institute.org/59.html>.
- Wilkinson, Richard and Kate Pickett (2009). *The Spirit Level. Why more equal societies almost always do better*. Allen Lane, London.