

# Vertrauen schöpfen

Vertrauen ist eine der wertvollsten Ressourcen.  
Ulf D. Posé sagt, wie man sie erschließt – Folge 1.

***Jede Wirtschaftskrise ist auch eine Vertrauenskrise. Enttäuschte Erwartungen, zerbrochene Hoffnungen, geplatzte Träume erzeugen Unsicherheit, lassen Vertrauen schwinden. Ist Vertrauen einmal zerbrochen, zeigt sich, wie schwer es herzustellen ist. Denn Vertrauen ist voraussetzungsvoll. Es beruht auf Gegenseitigkeit. Das heißt aber auch: Jeder Einzelne kann dazu beitragen, dass es wächst – indem er vertrauenswürdig handelt und Vertrauen schenkt. Worauf es ankommt, das beleuchtet unsere Serie.***

*Wer ein Versprechen gibt, der erzeugt Hoffnung; wer ein Versprechen hält, der erzeugt Vertrauen.*

Das Vertrauen ist in eine Krise geraten. Menschen beuten andere Menschen aus: sozial, emotional und ökonomisch – und manche sind auch noch stolz darauf. Die Folgen aber sind gravierend: Wir werden misstrauischer. Unsere Fähigkeit schwindet, anderen Menschen Vertrauen zu schenken. Je mehr wir uns vor allem um uns selbst kümmern, desto weniger kümmern wir uns um andere Menschen und diese sich um uns. Sich durchsetzen, recht behalten, klarkommen auf Kosten anderer: Das sind die Kennzeichen der heutigen Zeit. Oder schlimmer noch: Sich bereichern, andere abzocken und den eigenen Vorteil so intensiv wie möglich wahren.

Die Finanzkrise hat uns alle erschüttert. Sie hat unser Vertrauen in die Politik, in die Wirtschaft, in die Gesellschaft enttäuscht. Deshalb scheint es mir angebracht, etwas über das zu sagen, was wir derzeit dringender benötigen als alles andere: die Fähigkeit, ein Vertrauensklima herzustellen.

Ich bin der Überzeugung, dass die entscheidende Voraussetzung für vertrauensvolles, ethisches Handeln im Selbstverständnis eines jeden Menschen steckt. Es ist die Prämisse der Freiheit. Sie beschreibt eine Welt, in der Handlungen so interpretiert werden, als hätten sie auch unterbleiben können, und Handlungen, die unterblieben sind, so interpretiert werden, als hätten sie auch geschehen können. Es ist die Haltung des (Selbst-)Unternehmers, der der Welt aktiv gegenübertritt. Kein Unternehmer will sich in einer Welt bewegen, in der alles nach nacktem Determinismus vorherbestimmt ist und ihm nur die Rolle desjenigen zukommt, der reagiert statt agiert. Aus dem Bedürfnis, sich als freie Menschen wahrzunehmen, erwächst die ethische Forderung: Suche bewusst nach Wegen, die Umwelt zu gestalten, und richte dein Handeln so aus, dass dadurch Vertrauen erzeugt wird. Damit ist der Auftrag verbunden, Werte zu setzen und in eine plausible, Vertrauen erzeugende Form zu gießen. Andernfalls überlassen



wir alles der blinden Notwendigkeit, den strukturellen Sachzwängen, dem zufälligen Recht des Stärkeren und der Willkür. Dann fehlt es an dem Bewusstsein für Redlichkeit. Die Folge ist Vertrauensverlust. Und die Kosten von Vertrauensverlust sind gigantisch: Vereinsamung, Gefühlskälte, Orientierungslosigkeit in der Gesellschaft, Zerstörung des sozialverträglichen Miteinanders und schlussendlich: Entmenschlichung. Es kann sein, dass manche all das um des eigenen Vorteils willen billigend in Kauf nehmen.

Ich will das nicht. Und andere auch nicht. Allerdings unterscheide ich mich insofern von einigen selbst ernannten Tugendwächtern aus der Politik und aus dem klerikalen Bereich – nämlich dadurch, dass ich deren Ansicht, mit einem straffen Regelwerk ließen sich Moral und Vertrauen in unserer Gesellschaft wiederherstellen, nicht teile. Wer meint, dem entfesselten Unternehmertum müsse nur das richtige Zaumzeug angelegt werden, um Vertrauen wiederherzustellen, der täuscht sich. Mit Gesetzen lässt sich Vertrauen nicht erzwingen. Es ist blauäugig, zu meinen, per Dekret entstehe Vertrauen. Vertrauen ist keine Frage von Gesetzen, sondern von Ethik und Moral, von innerer Haltung und Charakter.

Vertrauen ist ein sehr sensibles Kapital, das Fundament unserer Tugenden. Vertrauen ist das Kapital, das Teile der Wirtschaft, der Politik und der Banken in den vergangenen Jahren leichtfertig verspielt haben. In einem Vortragszyklus an der Lessing-Hochschule in Berlin wurde es einmal treffend festgehalten:

„Vertrauen ist ein ‚Wert an sich‘ – ein ‚Wert für alle anderen Werte‘. [...] Vertrauen sichert die Effizienz. Seine Zerstörung schafft nicht allein ein Klima des Misstrauens, sondern verursacht außerdem volkswirtschaftliche Kosten. Einmal zerstört, ist die Ressource Vertrauen zudem nur schwer wieder nutzbar zu machen.“

Vertrauen ist im Kern eine ethische Kategorie. Es politisch zu diktieren oder gar durch Gesetze herstellen zu wollen, zeugt von Ignoranz. Im Umkehrschluss heißt das: Nur die Akteure selbst – letztlich also jeder Einzelne – können Vertrauen herstellen. Indem wir vertrauenswürdig handeln und Vertrauen schenken.

Was aber ist Vertrauen? Unter Vertrauen verstehen wir im Allgemeinen die Annahme, dass unsere Erwartungen an Menschen, an Entwicklungen, an Zusagen genau so erfüllt werden, wie wir es erwarten. Vertrauen ist damit eine Überzeugung. Sie meint: Ich glaube fest daran, dass ich mich auf die Richtigkeit einer Zusage oder die Wahrheit einer Aussage verlassen kann. Vertrauen meint auch: Ich verlasse mich auf die Kompetenz, das Wissen oder die Fähigkeit eines Menschen oder einer Institution. Vertrauen meint ebenfalls: Ich verlasse mich auf einen fairen Umgang durch Ehrlichkeit und Gleichberechtigung. Und ich verlasse mich darauf, dass soziale Verantwortung im Umgang miteinander eine wichtige Rolle spielt.

Vertrauen hat enorme Vorteile, da gibt es keinen Zweifel: Es senkt Rechts- und Vertragskosten. Es braucht kein umfangreiches Vertragswerk, wenn zwischen zwei Partnern ein Vertrauensverhältnis besteht. Wer ein Vertrauensverhältnis pflegt, muss sich auch nicht ständig neue Partner, neue Kunden, neue Lieferanten und neue Freunde suchen. Und muss sich nicht per cc-Verband seiner E-Mails oder Notizen absichern.

Der Soziologe Niklas Luhmann hat Vertrauen als eine Art Vorleistung an die Zukunft beschrieben – allerdings als eine „riskante Vorleistung“. Er ist davon überzeugt, dass wir immer dann diese riskante Vorleistung erbringen, wenn wir auf unüberschaubare Zustände stoßen: Wenn wir beispielsweise nicht genügend Informationen besitzen oder wenn wir nicht kompetent

**Vertrauen lässt sich nicht erzwingen.**

**Riskante Vorleistung.**

genug sind, sie zu bewerten. Genau hier findet dann diese riskante Vorleistung des Vertrauens statt. Nach Luhmann nehmen Menschen, die Vertrauen schenken, die Zukunft positiv vorweg und handeln so, als ob die Zukunft sicher wäre.

Doch Vertrauen kann nicht nur missbraucht, sondern auch gebrochen werden. Oder das Verhältnis wird einseitig ausgelegt, indem man sich blindlings dem anderen anvertraut oder ein blindes Vertrauen des anderen für sich in Anspruch nimmt. Damit sind wir beim Problem des Vertrauens angekommen. Weil Vertrauen ein so wichtiges, aber auch sensibles und anfälliges ethisches Gut ist, muss über Maßstäbe nachgedacht werden, die erfüllt sein müssen, damit Vertrauen entstehen kann.

Drei Dinge sind es, auf denen Vertrauen beruht:

Erstens Kompetenz. Damit sind die Sprachkompetenz, Handlungskompetenz und Urteilskompetenz gemeint. Handlungskompetenz beinhaltet die Fähigkeit, in Alternativen denken zu können, Urteilskompetenz die Fähigkeit, abwägen zu können.

Zweitens Angemessenheit. Damit sind gemeint die Güterabwägung, Gerechtigkeit im Handeln und Gerechtigkeit in der Sanktion. Angemessenheit prüft den möglichen Grad des Vertrauens.

Und drittens Zuverlässigkeit. Damit ist die Fähigkeit gemeint, sich auf jemanden berechtigt verlassen zu können, aufrichtig und ehrlich im Sprechen und Handeln zu sein, nur zu versprechen, was man auch halten kann, und einzuhalten, was man versprochen hat.

Um diese drei Bedingungen für Vertrauen geht es in den sechs Folgen unserer Serie. Folge 2 erscheint in der kommenden Woche.

**Kompetenz, Angemessenheit,  
Zuverlässigkeit.**



Ulf D. Posé ist seit 25 Jahren selbständiger Personalentwickler. Er war von 1969 bis 1980 Rundfunk- und Fernsehjournalist für RNI, RTL, WDR, Deutsche Welle, Deutschlandfunk, SWR, SDR, Radio Bremen und NDR. Seit 2003 ist er Präsident des Ethikverbandes der Deutschen Wirtschaft e. V. Seit 2004 ist Posé zusätzlich Senatsmitglied im Bundesverband für Wirtschaftsförderung und Außenwirtschaft (BWA). Posé schreibt regelmäßig für changeX.

**Kontakt:**

Ulf D. Posé  
Klosterstraße 19–21  
41189 Mönchengladbach  
Mobil: 0171 / 8549321

**E-Mail des Autors:**

pose@posetraining.de  
info@ethikverband.de

Mit einer Illustration von *Limo Lechner*.