

schaubühne am lehniner platz

DAS SYSTEM SOZIALER KOMMUNIKATION VERSAGTE AUF GANZER LINIE

Ein Gespräch zwischen Falk Richter und Richard Sennett

Falk Richter: Was genau geschah, als die Finanzkrise ausbrach? Können Sie das in einfachen Worten erklären?

Richard Sennett: Bei dem Thema sind zwei Aspekte relevant – ein einfacher, der ökonomischer Natur ist, und ein komplexer, der sozialer Natur ist. Hinsichtlich des ökonomischen Aspekts kann man sagen – und so beschreiben Sie es ja auch in Ihrem Stück [Trust](#) –, dass die Leute im Grunde mit Instrumenten handelten, die sie nicht verstanden. Die Algorithmen, aus denen diese Finanzprodukte und Finanztransaktionen bestehen, sind von einer fast mystischen Komplexität. Die meisten, die sich mit ihrer Hilfe bereicherten, setzten eine Art blindes Vertrauen in sie. Sie sicherten die Instrumente ab, indem sie sie vor Marktfluktuationen schützten. Und da sie diese Finanzinstrumente, die einer Black Box ähnelten, nicht durchschauten, wusste auch niemand, wie man diese Black Box auseinandernehmen und neu zusammensetzen musste, damit sie sich stabilisieren würde. Und für die Unternehmen galt dasselbe, was für jene speziellen Wertpapiere galt, mit denen sie handelten. Die Unternehmen wussten, wie man sich aggressiv verhält, aber nicht, wie man sich defensiv verhält, obwohl dies von zentraler Bedeutung ist, wenn man mit Risiken zu tun hat. Alle redeten also von Risiken, aber eigentlich wusste niemand mit ihnen umzugehen. In meinem neuen Buch beschreibe ich, wie es dazu kam. Innerhalb dieses Systems hieß es etwa im Jahr 2006 noch, dass die Gesetze der Konjunktur – ihr Auf und Ab – annulliert seien, dass es nur noch bergauf gehen würde, dass man nun über Methoden verfügen würde, die den Wirtschaftskreislauf aushebeln könnten. Und die Leute glaubten wirklich daran. Und als das System in sich zusammenzubrechen drohte, waren daher auch nur sehr wenige Instrumente zur Hand, um dagegen anzugehen.

Das heißt, die Leute vertrauten in Finanzinstrumente und Finanzprodukte, die sie nicht wirklich verstanden.

Sie verstanden sie überhaupt nicht. Als die ersten Produkte zusammenbrachen, wurden die Leute panisch, das Vertrauen war schlagartig weg und jeder versuchte, sich zu retten, aber niemand wusste, wie er sich retten sollte.

Sie haben nach der Krise Interviews mit unterschiedlichen Operateuren in der Finanzindustrie geführt. Wer waren diese Leute und welche Erkenntnisse haben Sie aus diesen Gesprächen gewonnen?



Ich habe mich mit einigen Leuten näher befasst, die im Zuge der Finanzkrise ihren Arbeitsplatz an der Wall Street verloren hatten. Die Leute aus dem Backoffice. Sie waren die Handwerker, die viele dieser Finanzinstrumente erschaffen hatten. Sie wussten, wie gefährlich es war, was sie da taten, waren aber kaum in der Lage, dies den Leuten in den Vorstandsetagen zu vermitteln. Die Kommunikation zwischen Backoffice und Vorstandsetage funktionierte nicht. Viele dieser Handwerker in den Backoffices, wo die Transaktionen abgewickelt werden, haben nie in die Finanzprodukte investiert, in die ihre Vorgesetzten investiert haben, das heißt, die wussten, dass diese Produkte irgendwann zusammenbrechen würden. Aber sie standen unter dem ständigen Druck, mehr dieser komplizierten Pakete, dieser Finanzinstrumente zu produzieren, da diese zunächst einmal enorme Gewinne abzuwerfen versprochen. Wenn sie ihre Chefs auf die Gefährlichkeit hinzuweisen versuchten, interpretierten die Chefs dies als mangelnde Risikobereitschaft – das heißt, sie waren in ihren Augen nicht unternehmerisch genug, hatten keinen *entrepreneurial spirit*. Die Vorgesetzten hörten also nicht zu. Im Gegenzug verliert das Backoffice den Respekt vor den Managern, da diese nicht wissen, was sie tun und viel zu fahrlässig handeln und unentwegt die Existenz der Firma aufs Spiel setzen in enorm riskanten Transaktionen, die sie selbst nicht mehr unter Kontrolle haben. Gleichzeitig verdienen die Manager aber zig Millionen, während jene Leute, die sich um die finanzielle Solidität sorgen, im Vergleich dazu Peanuts verdienen. Es gibt also einen Mangel an Respekt seitens der Handwerker gegenüber ihrem Boss, und der Boss wiederum reagiert auf ihre Bedenken, indem er sie marginalisiert – er behandelt sie höflich, verliert aber den Respekt vor ihnen, hält sie für zu ängstlich, wirft ihnen mangelnde *risk averseness* vor. In Ihrem Stück [Unter Eis](#) beschreiben Sie ja, wie Führungseliten darin geschult werden, sich risikobereit zu verhalten und wie eine warnende Haltung als wirtschaftskonservativ und altmodisch und vor allem uneffizient und geschäftsschädigend diskreditiert wird. Letztlich hat dieses Denken in die Krise geführt. Wer sich nicht risikofreudig verhielt, war schlichtweg nicht mehr in einer Führungsposition.

Die Logik ist durchaus nachvollziehbar. Die Bosse scheffeln Millionen von Dollar, und wenn ihnen jemand sagt, »Das geht nicht gut, wir sollten uns aus dem Geschäft zurückziehen«, denkt sich der Boss: »Das ist genau der Grund, warum er nur 200.000 Dollar im Jahr verdient und ich mit 20 bis 40 Millionen Dollar nach Hause gehe – ihm fehlt der Unternehmergeist.« Das System sozialer Kommunikation versagte also auf ganzer Linie. Es gab weder Vertrauen noch Respekt zwischen Backoffice und Führungsschicht.

Gibt es Vertrauen innerhalb der Führungselite?

An der Wall Street, in den Vorstandsetagen, herrscht großes Vertrauen. Da gibt es kleine elitäre Gruppen, die sehr auf sich bezogen sind. Der Großteil der Finanzelite fühlt sich nicht besonders mit den Orten verbunden, an denen sie sich aufhalten. Das Lebensgefühl ist genau das, was Sie in Ihrem Stück [Electronic City](#) beschreiben.



Man wechselt unentwegt den Ort und hält sich in weltweit genormter Globalisierungsarchitektur auf. Man verliert jeglichen Bezug zu den Orten, an denen man gerade seine Deals abwickelt, man lebt abgeschirmt vom Rest der Welt, bewegt sich in Flughafenlounges, Hotelzimmern, angemieteten Konferenzräumen, gesicherten Ferienoasen, hat einen Privatjet, einen Chauffeur und kommt nicht mehr in Kontakt mit der Außenwelt.

Dafür identifiziert man sich umso mehr mit seiner eigenen elitären Gruppe und fühlt sich mit ihr sehr verbunden. Das sehen Sie an ganz einfachen Dingen: In New York gibt es zum Beispiel eine bestimmte Sorte von Restaurant, die ein Topbanker aus Deutschland sofort identifizieren kann. Die Einrichtung ist auf der Stelle wiedererkennbar. Die Speisekarte ist auf sehr moderne Art international. Es handelt sich zwar immer um regionale Küche, nur mit ausgewiesenen Bioprodukten, aber dennoch ist einem nichts fremd. Die Weinkarte ist immer identisch. Es sind wahnsinnig teure Weine, die häufig in Doppelliter- oder Magnumflaschen bestellt werden, um einen Geschäftsabschluss zu feiern. Wenn man ein solches Restaurant betritt, die es überall in New York gibt, und in Frankfurt sicherlich auch, dann fühlt man sich sofort zu Hause, ganz gleich, wo man herkommt. Aber man befindet sich auf einer Insel. In Bezug auf das Vertrauen geht es also darum, vertraute Orte zu finden, und Menschen, die so sind, wie man selbst. Das ist es, was ich in meinem Buch als »selbstgefällige Verbundenheit« bezeichne: Man hat großes Vertrauen in die Menschen, die so sind wie man selbst. Und das Misstrauen, was man gegenüber der Außenwelt empfindet, ist nicht von Verachtung geprägt, es ist vielmehr Gleichgültigkeit, man registriert sie nicht einmal. So wie man auch das Backoffice nicht registriert. Es ist einem gleichgültig. Das sind Leute, die es nicht verstanden haben, sie sind draußen. Das Weltwirtschaftsforum in Davos funktionierte bis 2007 nach genau diesem Prinzip – in Extremform. Man musste zeigen, dass man ein Insider war, man musste die richtigen Namen fallen lassen, die richtigen Dinge sagen. Es gab einen regelrechten Diskurs finanzieller Innovationen. Die Leute mussten sich diesen Diskurs der finanziellen Innovationen aneignen. Wer etwa über Unternehmensstabilität und langfristige Rentabilität redete, outete sich automatisch als jemand, der es nicht verstanden hat, und wurde fortan mit Gleichgültigkeit behandelt – galt als altmodisch. Wir haben es hier also mit einer sehr komplexen sozialen Dynamik zu tun. Sie haben diese Ideologie ja in Ihrem Stück [Unter Eis](#) beschrieben.

Während ich mein Stück [Unter Eis](#) schrieb, sichtete ich stapelweise Konferenzabschriften oder Abschriften von Feedback-Runden bei Beraterfirmen und die Core-Value-Listen der Unternehmen und brachte mir darüber diese Sprache bei. Diese Sprache regelt, wer zur Führungsschicht gehört und wer nicht. Sie ist wie eine Fremdsprache, ähnlich wie das Latein, das in der Kirche bei den Predigten eingesetzt wurde. Sie simuliert einen Wissensvorsprung. Sie simuliert ein enormes Kompetenzgefälle. Sie simuliert, dass derjenige, der diese Sprache beherrscht, über Werkzeuge verfügt, die jedes krankende Unternehmen zu unermesslichem Wachstum führen kann. Und diese Sprache ist geprägt von einem unbedingten



Wachstumsglauben und einer radikalen Abkehr von Zweifeln. Wer zögert oder wer zu lange nachdenkt, fliegt raus. Das wird den jungen Beratern eingebläut. Da werden unerschrockene Kämpfer gesucht, keine Zögerer. Ich habe auch immer wieder von Finanzspezialisten gehört, dass sie alle wussten, dass es zum Crash kommen würde, aber keiner wollte das aussprechen, keiner wollte der Erste sein, der sich damit auseinandersetzt oder Maßnahmen ergreift. Niemand traute sich, zu äußern, dass er langsam den Glauben an die Unerschütterlichkeit dieses Konzepts unbedingten Wachstums verlor.

Aber kehren wir noch einmal zurück zum Vertrauensverlust im Zuge der Krise.

Das Vertrauen der mittleren und unteren Angestellten an der Wall Street wurde in dieser Finanzkrise wohl am nachhaltigsten erschüttert, als viele der Führungskräfte es versäumten, für ihre Unternehmen einzutreten. In einem Finanzunternehmen, in dem man ständig mit Unsicherheiten konfrontiert wird, misst sich Vertrauen am ehesten an der Fähigkeit, das Unternehmen als Ganzes zusammenzuhalten. Genau das verstehen die Angestellten eines Unternehmens unter Führungsstärke. Nehmen wir Lehman Brothers, eine Bank, die es 124 Jahre lang gab. Salomon Brothers war eine andere seit vielen Jahrzehnten bestehende Investmentbank. Die partnerschaftliche Struktur der Unternehmen spiegelte auch die Vorstellung wider, dass man das Unternehmen als Ganzes schützt.

Als es dann zum Zusammenbruch kam, war es aber so, dass viele Vertreter dieser Finanzelite sich einfach damit abfanden, ihr Unternehmen zu zerschlagen, um einzelne Teile zwecks Restrukturierung – jenes berühmte Wort – zu verkaufen. Sie selbst verdienten daran noch einmal sehr gut, während die Unternehmen pleitegingen.

Die Unternehmen einfach pleitegehen zu lassen, war also profitabel für die jeweilige Führung dieser Unternehmen?

Oh ja. Extrem profitabel. Und auch wenn die Zeichen für jeden sichtbar sind, so wurde diese Geschichte bislang – und bis zur Veröffentlichung meines Buches – noch nicht zusammenfassend erzählt. Das Backoffice musste also mit ansehen, wie das Management letztlich auf den Versuch verzichtete, das Unternehmen zu retten.

Lehman Brothers war ein besonders großer Schock, eine sehr alte Bank, die im Grunde in einer Linie mit der ersten Generation der Buddenbrook-Familie zu sehen ist. Das wäre so, als würde Thomas Buddenbrook seine untergehende Firma, statt an ihr festzuhalten, verbriefen, seine Verluste hinnehmen, neun Zehntel seiner Mitarbeiter feuern, den wertvollen Teil verkaufen und sich selbst einen sogenannten goldenen Fallschirm verpassen, eine großzügige Abfindung. Das ist der Unterschied zwischen diesen unterschiedlichen Arten von Führungseliten. Ein Management kann um den Erhalt des Unternehmens kämpfen oder es kann einen möglichst hohen Profit aus dem Untergang eines Unternehmens schlagen.



*Die Angestellten müssen plötzlich erkennen, dass ihr Feind das Management selbst ist, das entweder bewusst einen Konkurs herbeiführt, oder ihn in Kauf nimmt, um daraus Gewinne zu ziehen. Von den Angestellten wird Loyalität erwartet und die Bereitschaft, viel zu leisten, Kürzungen beim Gehalt hinzunehmen, und die Führungsschicht verhält sich vollkommen unsolidarisch, lässt das Unternehmen zusammenbrechen, rettet sich ausschließlich selbst. Ich habe mich in meinem Stück **Trust** immer wieder mit der Frage beschäftigt, ob dieses Verhalten einer Managementelite Wut erzeugt. »Gibt es eine Wut irgendwo da draußen, in mir?«, heißt es an einer Stelle. Fühlen sich diese Leute sicher vor ihren Angestellten, wenn sie deren Arbeitslosigkeit verursachen? Ich fand Fälle in China, wo wütende Arbeiter ihre Manager lynchten, weil die die Firma oder die Fabrik in den Konkurs getrieben haben. Und ich fragte mich, ob Angestellte in Europa oder Amerika, die ihren Job verloren haben, eine ähnliche Wut empfinden, sie aber bislang nicht zum Ausdruck bringen.*

Wut ist in jedem Fall ein Ergebnis dieses enormen Vertrauensverlustes. Die Bosse entziehen sich ihrer Verantwortung. Und es gibt eine große Wut. Hier kommt eine andere Stelle Ihres Textes ins Spiel. Wie gehen die Menschen mit dieser Wut um? Warum gehen sie nicht auf die Straße? Nun ja, sie gehen nicht auf die Straße, weil für sie die Lösung darin liegt, sich dem System komplett zu entziehen. Sie suchen auch keine Solidarität mit anderen, sie versuchen, an einer anderen Stelle einen Job zu finden. Die haben ja Angst, komplett abzurutschen, arbeitslos zu werden, und die haben auch kein Vertrauen in politischen Aktivismus. Die wollen so schnell wie möglich eine praktische Lösung ihrer persönlichen Misere finden: einen neuen Job.

Solidarität gibt es, wie ich beschrieben habe, vor allem innerhalb der Führungsschicht. Da gibt es eine Elite, die sich gegenseitig stützt und jemandem, der einen Managementposten verliert aufgrund von Missmanagement, einen neuen Posten anbietet.

Solidarität ist also in der Führungselite anzutreffen, nicht aber in der Mittelschicht oder gar der Unterschicht.

In der Unter- und Mittelschicht sind die Leute meist Einzelkämpfer, die um ihr Überleben kämpfen müssen. Um den Börsenmarkt oder ihr Unternehmen verlassen zu können, werden viele der »Handwerker der Finanzindustrie«, die ich interviewt habe, also die Angestellten im Backoffice, und die im Zuge der Krise ihren Job verloren, selbst Unternehmer oder Berater. Sie stellen sich ein paar »Portfolio-Jobs« zusammen, wie ich sie nenne. Ein bisschen hiervon und ein bisschen davon. Die Leute, mit denen ich sprach, sind damit meist gescheitert, aber die erste Reaktion war immer ein Bedürfnis nach mehr Autonomie, und nicht nach mehr Zusammenarbeit und Kooperation. Die Wut war noch da, aber für sie lag die Antwort darin, es alleine zu versuchen. Anfänglich dachte ich, dies wäre ein rein amerikanisches Phänomen, da Amerikaner gemeinhin ja sehr individualistisch sind. Aber dasselbe lässt sich auch in London beobachten. Und dann wird die Wut nach innen gelenkt, da sie glauben, sie selbst hätten versagt. Zudem ließ sich in der Finanzkrise beobachten – wirtschaftlich und sozial –, dass sich die meisten Leute, die aus der



Mittelschicht stammen und ihre Arbeit verloren haben, in der Folge berufsmäßig verschlechtern. Das heißt, sie können ihren Status nicht halten, wobei in der Mittelschicht Arbeitslosigkeit oft noch ein sehr temporäres Phänomen ist. Es gibt die Angst vor dem Absturz, und in stabileren Betrieben bietet man den Leuten auch häufig ein anderes Betätigungsfeld an, in dem sie ihr Wissen einbringen können. Das ist gegenwärtig aber nicht der Fall, da der Finanzsektor insgesamt schrumpft. In New York oder London etwa sinkt die Zahl der im Finanzsektor Beschäftigten von rund neun bis zehn Prozent aller Erwerbstätigen auf sieben Prozent. Es gibt für sie also keine Arbeit mehr, und daraus resultiert, dass viele der Leute, die sich auf Portfolio-Jobs verlegen, eigentlich nur noch einer Zeitarbeit nachgehen können. Sie arbeiten für Zeitarbeitsfirmen oder wechseln sehr oft ihren Arbeitgeber. In London gibt es einen berühmten Buchladen namens »Daunts«, in dem die Mehrzahl der Angestellten Ex-Banker sind, allesamt sehr belesen und eloquent. Das ist natürlich ein Ausnahmefall, aber insgesamt gesehen verlegen sich viele vom Finanzsektor auf den Verkaufs- und Vertriebssektor.

Nachdem in Deutschland jahrelang behauptet wurde, es sei kein Geld für Bildung, für Soziales, für Kultur da und überall Etats gekürzt wurden, stellte die Regierung plötzlich innerhalb kürzester Zeit und ohne klare Gegenforderungen ein Rettungspaket von über 500 Milliarden für die Finanzindustrie bereit. Plötzlich war Geld da. Es war also nur eine Frage, wer das Geld anfordert. Man hatte den Eindruck, als habe die Regierung jahrelang alle belogen, und würde sich plötzlich als Agentur der Finanzindustrie verhalten und einfach das Geld durchreichen, ohne dass es dafür einen gesellschaftlichen Konsens gab. Mich hat überrascht, dass sich da keine Wut äußerte. Vielleicht weil die Finanzindustrie gemeinsam mit der Regierung immer wieder verlauten ließ, dass das gesamte System zusammenbrechen würde, wenn wir den Banken nicht das geforderte Geld geben würden. Diese enormen Transaktionen wurden also auf erpresserische Weise gefordert: Wenn Ihr uns das Geld nicht überweist, bricht hier alles auseinander und es herrscht Krieg. In den USA sprachen demokratische Senatsabgeordnete angesichts dieser Aktion von einem »Staatsstreich der Finanzindustrie«. Andere beharren noch heute darauf, dass die Überweisungen systemrelevant waren.

Ein Aspekt daran ist wahr, ein anderer ist komplett erlogen. Der wahre Aspekt trifft auf Deutschland nicht so sehr zu wie auf sogenannte neoliberale Wirtschaftssysteme, wie man sie etwa aus Island, Irland, Großbritannien, den USA oder Australien kennt. Der Finanzsektor war dermaßen aufgebläht und hatte dermaßen viele Schulden angesammelt, dass man ihn unmöglich hätte zusammenbrechen lassen können. Wäre der Finanzsektor in diesen neoliberalen Wirtschaftssystemen zusammengebrochen, wäre auch das Verfahren der Zinssatzfestlegung (Stichwort LIBOR) in sich zusammengebrochen. Und das hätte letztlich bedeutet, dass man keine Arbeitnehmer mehr hätte bezahlen können usw. Was daran nicht stimmt, ist, dass es überhaupt so sein muss. Ein anderes System wäre genauso vorstellbar – wie Deutschland es etwa hat. Aus dem Grunde halte ich die Überweisung der 500 Milliarden Euro – ich glaube, es waren sogar eher 600 Milliarden – auch für kriminell. Deutschland hat kein neoliberales Wirtschaftssystem und eine sehr niedrige Schuldenquote. Die Staatsverschuldung der



Vereinigten Staaten ist vier Mal so hoch wie die Deutschlands. Deutschland verfügt über eine enorm vitale Exportwirtschaft, die von einigen Finanzzusammenbrüchen nur profitieren würde. Aus dem Grund kam es mir wie ein Verbrechen vor. Verstehen Sie? Ich will damit nicht sagen, dass Frau Merkel kriminell ist – das ist sie nicht, aber sie ging davon aus, dass für Deutschland gelten muss, was für neoliberale Regierungssysteme gilt. Doch das stimmt nicht. Und was die Vorstellung angeht, dass kein Geld da ist, so muss man sagen: Geld ist kein Ding. Geld ist ein Prozess, eine Transaktion – man kann aus nichts Geld machen. Es ist ein Prozess. Zu sagen, es sei kein Geld da, bedeutet also eigentlich: »Ich will dafür kein Geld herausrücken. Ich will dafür nicht den Prozess in Gang setzen.«

Ja, das halte ich für ganz wesentlich. Immer, wenn irgendwo behauptet wird, es sei kein Geld für eine Sache vorhanden, muss man diese Aussage übersetzen in: »Ich will für diese Sache kein Geld bereitstellen, ich will diese Sache nicht fördern, ich will das Geld für etwas anderes bereitstellen.« Was hätte die deutsche Regierung Ihrer Meinung nach stattdessen tun sollen? Oder was hat sie versäumt?

Ich denke, sie hätte viel strenger mit den Banken ins Gericht gehen müssen. Sie hätte ihnen sagen müssen: »Hört zu, wenn ihr Geld wollt, dann verstaatlichen wir die Banken. Wir geben euch keinen Kredit, aber wir retten das Unternehmen, und ihr werdet zu Angestellten im öffentlichen Dienst, zu Staatsdienern.« Aber das ist natürlich *undenkbar*. Aber warum? Wenn man 500 oder 600 Milliarden Euro in die Wirtschaft steckt, sollte man im Gegenzug auch etwas dafür erhalten. Die Liberalen und die Konservativen haben da aber überhaupt keinerlei Forderungen gestellt. Ich halte das wirklich für fahrlässig. Die einzige Partei, die dies aufgriff, war *Die Linke*, aber die sind natürlich verboten, sie sind keine Realisten, bloß ein Haufen linker Nörgler.

Die Linke ist zurzeit recht stark.

Ja, das freut mich.

Was versäumt wurde, war, eine umfassende Debatte über das System an sich zu führen, und die Art, wie es verwaltet und reguliert wird bzw. werden könnte. Wie müsste dieses Finanzsystem neu eingestellt werden, damit Ähnliches nicht mehr passieren kann und gibt es überhaupt eine Instanz, die dieses System untersuchen und neu einstellen kann? Wer profitiert von den Zusammenbrüchen? Stattdessen wurde aggressiv versucht, alles so aussehen zu lassen, als gäbe es keine Täter, keine Handelnden in diesem Finanzsystem. Der schwammige Begriff der »Gier« als angebliche menschliche Grundeigenschaft wurde überall medial ins Spiel gebracht. Ich erinnere mich, dass es im Fernsehen ständig hieß: »An dieser Krise ist allein die Gier schuld, wir alle sind gierig und tragen eine Mitschuld an dem Ganzen.« Und Angela Merkel hat in ihrer Neujahrsansprache etwa sinngemäß gesagt: »Die Welt hat über ihre Verhältnisse gelebt. Die Welt muss nun die Konsequenzen tragen.«



Es war also »die Welt«. Wen schützt die da? Wieso entscheidet sie sich dazu, das so dermaßen schwammig und vernebelnd auszudrücken? Diese Prozesse kann man doch komplexer darstellen. Stattdessen werden diese religiösen Kategorien ausgebreitet: Die Menschheit wird für ihr Grundlaster Gier bestraft. Alle sind schuld. Und damit ist im Grunde niemand Schuld. Es gibt keine Täter mehr. Und dem Fernsehzuschauer wird Demut gepredigt: Sei nicht gierig, dann wirst du auch nicht bestraft.

Das ist eine Art, sich der Diskussion zu entziehen. Eine andere besteht darin zu sagen: »Wir sind auch Opfer. Das System ist schuld, wir alle sind ihm zum Opfer gefallen.« Es gibt also gar keine Akteure, gar keine Handlungsmacht mehr. Niemand trägt mehr Verantwortung. Das ist es auch, was mir die arbeitslosen Banker, die ich befragte, sagten.

Ein Mann, der sich selbst als arbeitslos bezeichnete, hatte in den letzten zehn Jahren 16 Millionen Dollar verdient. Wie er mir sagte, lag er damit unterhalb des Minimums, er sei nur »ein kleiner Fisch«. Das Minimum, um es sich gutgehen lassen zu können, läge bei 20 Millionen.

20 Millionen pro Jahr?

Nein, ein Vermögen von 20 Millionen Dollar zu haben. Er hatte nur 16. Und dann begann er darüber zu reden, dass niemand das System kontrollieren könne, das System sei zu komplex, niemand durchschaue es, etc. Ich fragte ihn: »Was ist passiert, als Ihre Bank – den Namen darf ich hier nicht nennen – pleiteging?« Er antwortete: »Glücklicherweise hatte ich meine Aktienoptionen eingelöst.« Die hatte er während des Booms über den Aktienoptionsplan seiner Bank bezogen. »Ich dachte, es wäre ein guter Zeitpunkt, um sie einzulösen. Heute lerne ich Klavier und habe das Geld bei vielen verschiedenen Banken angelegt, wo es in kleinen Summen abgesichert ist. Von der Börse habe ich mich zurückgezogen.« Als ich ihn fragte, warum er sich als Opfer betrachte, sagte er: »Ich war nie jemand, der wirklich Einfluss hatte in meiner Investmentbank. Ich bekam nur die Prämien.« Wenn man anfängt so zu denken, hat man sich von der Realität längst verabschiedet. Ich erzählte ihm von einem Mann, der heute als IT-Experte für McDonald's arbeitet, woraufhin er meinte: »Wir alle haben's schwer.« Da fehlt es einfach an sozialer Vorstellungskraft. Aber so ist das System.

Was meinen Sie damit, es fehlt an sozialer Vorstellungskraft?

Indem er sagte, dass wir alle Opfer seien, zeigte er mir, dass er nicht in der Lage war, sich vorzustellen, dass es einen Unterschied gibt zwischen jemandem, der von all diesen kleinen Anlagen lebt, die zusammengenommen eine stattliche Summe ergeben, und jemandem, der bei McDonald's arbeitet. Und beide hatten sie ihre Arbeit verloren.

Daraus spricht eine gewisse Brutalität, eine Primitivität – was auch der Haupteindruck war, den ich in den letzten zwei Jahren gewonnen habe. Wie Sie wissen, bin ich ein altgedienter Kapitalismuskritiker, aber womit ich wirklich nicht gerechnet hatte, war diese emotionale



Beschränktheit, die viele der sehr reichen Leute innerhalb dieses Systems an den Tag legen. Wie wenig sie sich doch zu anderen ins Verhältnis setzen können.

Und haben Sie sich gefragt, warum das so ist? Oder was dahinter steckt? Was führt sie zu diesem Punkt?

Ich glaube, es ist das Leben in dieser Blase. Sie verkehren nur mit Menschen, die so sind wie sie selbst. Sie interessieren sich kaum für Menschen, die nicht so sind wie sie, und kommen auch kaum in Kontakt mit ihnen. Die meisten Vergünstigungen für Manager dienen dem Schutz vor anderen Menschen. Die Welt der exklusiven Restaurants, der Privatjet, die Limousine anstelle des Taxis. Natürlich, all das ist sehr annehmlich, aber es führt auch zu einer wachsenden Entfremdung. Ein schönes Beispiel dafür lieferten uns die Chefs der drei Autobauer aus Detroit, die sich in Washington ein Hilfspaket von mehreren Milliarden Dollar erbaten und dazu allesamt mit ihrem Privatjet einflogen. Die Politiker waren fassungslos, wütend. Es war der Anfang vom Ende.

Es zeigt, dass den Managern nichts widersprüchlich erscheint an ihrem Verhalten.

In einem Satz: Worum geht es? Wir haben es mit einer Wirtschaftskrise zu tun, aber auch mit einer sozialen Krise in dem Sinne, dass diese Unternehmen vom Management im Stich gelassen wurden. Sie haben ihre eigenen Unternehmen aufgegeben. Die Isolation des Managements gegenüber ihren eigenen Mitarbeitern war vollkommen. Es gibt auch einen speziellen Ausdruck, den Manager dafür benutzen: Silo-Denken. Davon hatten diese Manager reichlich.

Was bedeutet das – Silo-Denken?

Ein Silo ist ein Behälter zur Lagerung von Getreide, und die Vorstellung, in einem Silo zu sein, impliziert, dass man in dessen Innern derart sicher aufgehoben ist, dass man nicht mehr realisiert, was außerhalb vor sich geht.

Mein Schlusstext in [Trust](#) erzählt davon. Es gibt da folgendes Bild: Völlig abgeschirmt vom Rest der Welt, irgendwo im 27. Stock hinter einer großen Glasfront mit Blick auf eine Wirtschaftsmetropole, kein Geräusch dringt bis nach oben, unerreichbar und nur verbunden über Telekommunikationsmittel und Internet, sitzt irgendjemand, vollkommen sicher, und schaut zu, wie unter ihm alles zusammenbricht. Seine eigenen Handlungen haben keine Auswirkung auf seine persönliche Sicherheit, er ist nicht mehr haftbar zu machen, es ist alles so sicher für ihn geworden, dass er auch jeglichen Bezug zu seinem eigenen Handeln verloren hat. Wenn er 500 Milliarden Euro verbrennt, dann ruft er irgendwo an, und sie werden ihm zurückerstattet und er kann sie wieder verbrennen und wieder verbrennen und er macht sich nie strafbar, er kennt die Leute nicht, die durch sein Handeln in Mitleidenschaft gezogen werden, und er hat das Gefühl, immer nur klaren Anweisungen zu folgen, einem komplexen ausgearbeiteten System einfach zu folgen und niemals zu irren oder verloren zu gehen.



Kommen wir noch einmal auf das Vertrauen in unserer Gesellschaft nach der Finanzkrise zu sprechen. »Das Vertrauen ist nun einfach mal weg«, heißt es in [Trust](#). Aber wie kann eine Gesellschaft ohne Vertrauen existieren?

Diese Frage würde ich gern als Sozialphilosoph beantworten. Vertrauen gibt es in zwei positiven Ausprägungen. Die eine besagt, dass man vor jemandem Respekt empfindet. Und daher vertraut man ihm. Die andere besagt – in ihrer positiven Form –, dass man sich in einem Vertrauensakt um jemanden kümmert. Man kann ihn respektieren oder nicht, aber man ist bereit, ihm gegenüber großzügig zu sein, man hilft ihm, man lässt zu, dass er sich auf einen verlässt, da er einen braucht. In den meisten Kulturen sind das die beiden vorherrschenden Arten von Vertrauen. Die eine hat mit Achtung zu tun, die andere mit Abhängigkeit. Misstrauen wiederum ist nicht einfach die Negation dieser beiden Ausprägungen. Misstrauen ist etwas völlig anderes. Misstrauen erwächst aus einer Konkurrenzsituation, man hat das Gefühl, man wird übervorteilt, man wird ausgenutzt. Die Bezeichnungen sind sehr irreführend, hält man Vertrauen und Misstrauen doch gemeinhin für dialektische Gegensätze. Dabei ist Misstrauen in einer ganz eigenen Erfahrungswelt anzusiedeln. Die beiden Figuren in Ihrem Stück [Electronic City](#), Joy und Tom, vertrauen einander, und es ist ein Vertrauen, das man sich nicht erst verdienen muss. Beim Misstrauen geht es immer ums Verdienen. Misstrauen verdient man durch sein Verhalten.

Leben wir denn momentan in einem System des gegenseitigen Misstrauens?

Auf jeden Fall! Es ist ein absolutes System des Misstrauens, denn sein operatives Prinzip besteht darin, dass man ständig befürchtet, ausgenutzt zu werden. Und genau das macht der Kapitalismus. Er flößt einem diese Angst ein. Sie lässt sich nicht aus einer Marktbeziehung herauslösen. Man hat Angst, von jemandem ausgebeutet zu werden. Im Gegensatz dazu spielt das Thema Ausbeutung in einer Vertrauensbeziehung, in der jemand von einem abhängig ist – etwa in einer Eltern-Kind-Beziehung – überhaupt keine Rolle. Es ist keine symmetrische Beziehung. Sobald man jemandem vertraut, wird die Frage nach der Ausbeutung irrelevant. Die Ausdrücke sind sehr irreführend. Ihr Stück sollte [Distrust](#) und nicht [Trust](#) heißen. Es geht in Ihrem Stück um [Distrust](#), um Misstrauen, um Beziehungen, die durch und durch von Misstrauen geprägt und durchsetzt sind.

Dauerndes Misstrauen erzeugt eine paranoide Situation für alle.

Man ist unentwegt mit der Frage beschäftigt: »Wird sich diese Person auf meine Kosten einen Vorteil verschaffen?«

Man beobachtet also den anderen genau, ob er einem etwas vorspielt und versucht, Anzeichen dafür zu finden. Beide misstrauen einander, müssen dies aber überspielen, müssen sich so verhalten, dass der andere ihm Vertrauen entgegenbringt. An dem Punkt kommt die Schauspielerei im alltäglichen Miteinander ins Spiel.



Im letzten Kapitel meines Buches geht es um die alltägliche Diplomatie, also fast um Schauspielerei.

Wie wir uns geben.

Welche Masken wir tragen, was man mit den Menschen teilt, soziale Distanz. Aber es geht mir auch um den Unterschied zwischen einem Vertrauensverhältnis und einem Misstrauensverhältnis. Ein Vertrauensverhältnis minimiert die Komplexität. Ich vertraue, also bin ich nicht unentwegt damit beschäftigt, herauszufinden, was der andere eigentlich wirklich im Schilde führt. Nehmen wir Ihre Tänzer. Wenn sie einander vertrauen, dann drückt sich das darin aus, dass sie einander halten. Und selbst wenn der eine in einem Anfall von Schwäche den anderen fallen ließe, so würde dies das Vertrauensverhältnis nicht zerstören. Beim Misstrauen hingegen spielt man dem anderen etwas vor: »Mach dir nur keine Sorgen«, was ihm der andere aber nicht abkauft. Verstehen Sie, was ich meine? Es ist eine sehr asymmetrische Beziehung. Würde in so einer Situation jemand zu einem sagen, »Ich halte dich«, dann wäre man sofort auf der Hut.

Das Misstrauensverhältnis verkompliziert die Dinge. Ich muss unentwegt versuchen, hinter eine angenommene Absicht meines Gegenübers zu kommen, die er mir meiner Ansicht nach verheimlicht. Sie erwarten überall Masken und Täuschungsversuche und wollen sich dagegen absichern. Sie vertrauen im Grunde niemandem mehr und müssen sich aber trotzdem mit anderen in Beziehungen begeben, um überhaupt ins Handeln zu kommen. Das ist unglaublich kraftraubend. Misstrauensverhältnisse ziehen psychische Energien in einem enormen Maße ab. Misstrauensverhältnisse sind einfach anstrengend und kraftraubend, nur in Vertrauensverhältnissen kann man überhaupt Kraft gewinnen, und sich regenerieren. Wer unentwegt in Misstrauensverhältnissen lebt und gleichzeitig dabei auch beruflich viel leisten und sich ständig kreativ und enthusiastisch zeigen muss, bricht irgendwann zusammen. Burn-out. Alain Ehrenberg spricht in dem Zusammenhang von der Erschöpfung, die es bedeutet, man selbst zu sein. Misstrauensverhältnisse laugen das Selbst aus, es wird unentwegt geschwächt.

Wenn ich Sie richtig verstanden habe, dann arbeiten Sie im letzten Kapitel Ihres Buches die verschiedenen Formen des Sich-Verstellens und des Maskengebrauchs im alltäglichen Umgang miteinander heraus. Als ich [Unter Eis](#), mein Stück über die Berater, schrieb, las ich mir eine Menge über McKinsey und Roland Berger an, wie sie ihre Berater schulen. Dabei durchlaufen die Berater auch eine Art Schauspielschule, wo sie lernen, wie man sich ausdrückt, wie man einen Raum betritt, wie man Menschen in die Augen blickt, ihnen die Hand gibt, was man zu ihnen sagt. In gewisser Weise werden sie alle zu Schauspielern ausgebildet, sie trainieren den Gebrauch von Masken. Sie werden darin spezialisiert, in Misstrauensverhältnissen Vertrauen aufzubauen.

Aber sie werden gleichzeitig auch in der Hermeneutik des Misstrauens geschult, denn sie sind ja nur sehr kurze Zeit dort, wenn sie einen Geschäftstermin haben. Es geht um eine sehr einseitige Angelegenheit: Ich vertraue dir nicht, aber ich will, dass du mir vertraust. Also öffne dich, damit



ich sehe, was in dieser Firma schief läuft. Bei McKinsey sagte mir jemand: „Wir haben folgendes finanzielles Problem: Wenn wir einen Berater in eine Firma schicken und der da sagt, alles sei bestens, dann verdienen wir nichts. Also *müssen* wir etwas finden, was falsch läuft. Und um das herauszufinden, müssen wir hinter die Fassade jener Leute blicken, die uns sagen: »Bei uns ist alles in Ordnung, wir brauchen Sie nicht.« Das ist eine Situation mobilisierten Misstrauens, eine Maske, die verhindern soll, dass der andere etwas merkt. Aber heutzutage lässt sich davon niemand mehr täuschen. Keiner glaubt mehr, Blickkontakt bedeute automatisch, dass der andere auf deiner Seite steht. Und das kann er auch nicht, denn würde er auf deiner Seite stehen, würde er kein Geld verdienen.

Genau, und jeder weiß, dass diese Leute geschult werden und sich all das aneignen.

Darauf fällt keiner mehr rein. Wenn Sie so wollen, handelt es sich dabei um eine Praxis, die aufgrund ihres Erfolgs zum Scheitern verurteilt war.

Ergebnis der Krise ist, dass mehr und mehr Leute hinter diese antrainierten Masken blicken und den Vertrauensschauspielern das Vertrauen entziehen. Dass sie das Vertrauen in die Unfehlbarkeit der Berater verlieren, dass sie den Bankangestellten, die ihnen irgendwelche undurchsichtigen Derivate andrehen wollen, nicht mehr vertrauen, dass sie diesem Fantasma des unaufhörlichen Wachstums und der risikofreien Rendite nicht mehr vertrauen.

Aus TRUST hrsg. von Nicole Gronemeyer. Verlag Theater der Zeit, 2010.

