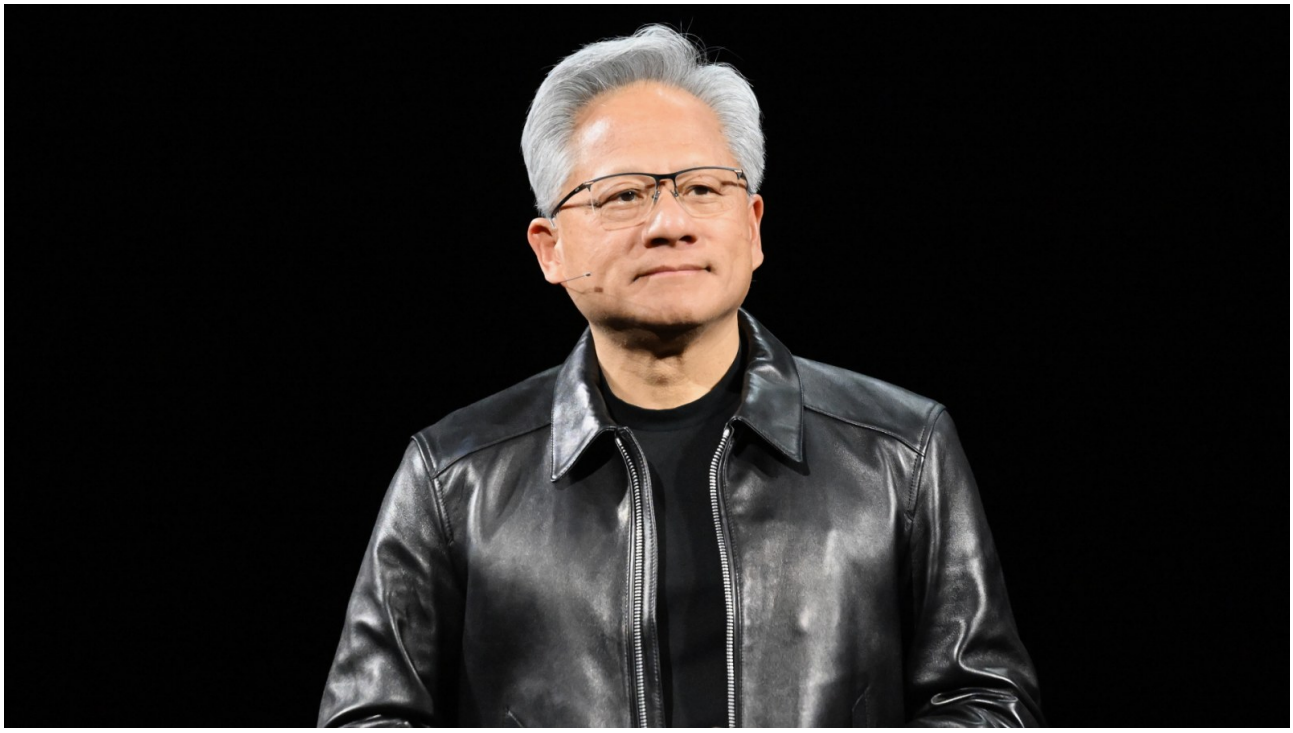
von Matthias Zehnder

#Vertrauen statt Aufmerksamkeit 5: Das zerbrechliche Vertrauen



Eine (mutmassliche) Affäre zu viel: Jensen Huang, Mitbegründer und CEO von Nvidia, hat das Vertrauen seines Verwaltungsrats verloren.
(KEYSTONE/DPA/Soeren Stache))

Wenn ich auf dem Küchentisch einen Zettel finde, auf dem in der Handschrift meiner Frau steht: «Bin im Garten», mache ich kein grafologisches Gutachten: Ich vertraue darauf, dass meine Frau den Zettel geschrieben hat. Ob es stimmt, lässt sich ja auch schnell nachprüfen: Ich muss nur den Kopf aus dem Fenster strecken. Wenn ich in der NZZ, im «Spiegel» oder in der «New York Times» lese, dass der Chef von Nvidia eine Affäre mit einer Chinesin hatte, die der Spionage verdächtigt wird, muss ich darauf vertrauen, dass es stimmt. Nachprüfen kann ich es nicht, auch wenn ich noch so viele Fenster öffne. Anders als beim Zettel meiner Frau, deren Handschrift ich sofort erkenne, lässt sich an der Sprache oder den Bildern der Informationen in der NZZ, im «Spiegel» oder in der «New York Times» nicht ablesen, wie zuverlässig die Information ist. Das Vertrauen hängt an Qualitätssignalen von der Aufmachung bis zur Rechtschreibung. In meiner kleinen Serie über Aufmerksamkeit und Vertrauen habe ich letzte Woche darüber gesprochen, dass die Qualitätssignale der Medien sich heute praktisch kostenlos imitieren lassen. Wir können deshalb Texte, Bilder und andere mediale Inhalte künftig nicht mehr aufgrund von Äusserlichkeiten beurteilen. So, wie einst der Schuster Wilhelm Voigt sich die Uniform eines Hauptmanns überstreifte und im Rathaus von Köpenick die Stadtkasse beschlagnahmte, kann die KI heute beliebige Texte und Bilder als Qualitätsinhalte verkleiden. Entscheidend wird der Mensch oder die Marke sein, die mit ihrem Namen und ihrem Ruf für den Text einsteht. Diese Reputation lässt sich nicht überstreifen wie die Uniform des Hauptmanns von Köpenick und ist deshalb ein teures, verlässliches Signal. Daraus folgt: Wir müssen den Medien vertrauen, genauer den Menschen

dahinter. Stellt sich die Frage: Was ist Vertrauen? Davon handelt die fünfte Folge meiner Serie. Damit Sie selbst ausprobieren können, wie viel Vorschuss Sie wem geben, finden Sie im Denkwerkzeug «Der Vorschuss» das Vertrauensspiel aus der Verhaltensökonomie.

Wenn Sie in meinem Alter sind, kennen Sie sicher die «Liebe ist …»-Cartoons der Neuseeländerin Kim Casali: Mit den Zeichnungen hat sie jahrelang gezeigt, was Liebe ist. Beispiel: «Liebe ist … wenn es ihm nichts ausmacht, dass sie die Zeitung zuerst liest.» Die Zeichnungen lassen einen kurz schmunzeln und sie erklären besser, was Liebe ausmacht, als so mancher Aufsatz. Davon habe ich mich inspirieren lassen, wenn ich in meinen Vorträgen über Vertrauen spreche. Ich beginne nicht mit einer komplizierten Definition, sondern führe anhand von einigen Beispielen vor, was Vertrauen ist. Etwa:

Vertrauen ist, …

… wenn Sie bei den AGBs auf «ok» klicken, ohne sie zu lesen.

… wenn er bei der Zahnärztin den Mund öffnet und die Augen schliesst.

… wenn sie ihm glaubt, der Fleck am Hals sei ein Mückenstich.

… wenn man am Fussgängerstreifen losläuft, ohne zu schauen, ob der Wagen wirklich bremst.

… wenn Sie mir glauben, dass ich diesen Satz selbst geschrieben habe.

Diese oder ähnliche Situationen kennen Sie sicher aus Ihrem Alltag. Die Beispiele machen fünf Merkmale von Vertrauen sichtbar: Bei Vertrauen geht es um eine Art Vorschuss, eine Investition; Vertrauen beinhaltet Verletzlichkeit, man liefert sich aus; Vertrauen beinhaltet Verzicht auf Kontrolle, ich prüfe es nicht nach; oft ist Vertrauen ein Vertrauen auf etwas, ein System, Regeln oder Gesetze; schliesslich hat Vertrauen zur Folge, dass ich etwas glaube.

Unser Alltag funktioniert nicht ohne viel Vertrauen. Denken Sie nur an den Verkehr: Ich vertraue an jeder Kreuzung darauf, dass die anderen bei Rot anhalten oder dass sie den Rechtsvortritt respektieren. Ich vertraue darauf, dass die Ingenieure bei der Konstruktion des Fahrstuhls richtig gerechnet haben. Ich vertraue darauf, dass die Empfänger meiner Mails den Text sehen, den ich eingetippt habe und nicht etwas anderes. Das alles ist nicht selbstverständlich. Aber wir vertrauen darauf, dass die Autos sich an die Verkehrsregeln halten, das Kabel im Lift hält und das Mailprogramm nichts erfindet.

«Ohne Vertrauen bleiben wir im Bett»

Kein Zweifel: Eine gesunde Portion Blauäugigkeit gehört zum Leben. Der deutsche Soziologe Niklas Luhmann sagt sogar:

> *Vertrauen im weitesten Sinne eines Zutrauens zu eigenen Erwartungen ist ein elementarer Tatbestand des sozialen Lebens. Der Mensch hat zwar in vielen Situationen die Wahl, ob er in bestimmten Hinsichten Vertrauen schenken will oder nicht. Ohne jegliches Vertrauen aber könnte er morgens sein Bett nicht verlassen. Unbestimmte Angst, lähmendes Entsetzen befielen ihn.*
> Luhmann, *Vertrauen*, 5. Aufl. 2014, S. 1.

Er hat schon recht: Wer alles prüfen müsste, käme nicht über die eigene Bettkante hinaus. Niklas Luhmann sagt, die Welt sei unendlich komplex. Ganz besonders gelte das für die Menschen darin. Vertrauen sei eine Möglichkeit, diese Komplexität zu reduzieren. Er sagt, ich kann nie alle Konsequenzen meines Handelns voraussehen und nie alle Aspekte meiner Umwelt überprüfen. Indem ich viele Aspekte als vorausgesetzt akzeptiere, mache ich mich erst handlungsfähig. Das ist Komplexitätsreduktion durch Vertrauen.

Vertrauen ist also überlebenswichtig. Ohne Vertrauen käme ich nie zum Handeln. Indem ich dem Autofahrer an der Kreuzung oder meinem Mailprogramm vertraue, entscheide ich mich für eine Zukunft, in der die beiden sich anständig verhalten. Niklas Luhmann sagt deshalb: «Wer Vertrauen erweist, nimmt Zukunft vorweg» (S. 9).

Unterstützen Sie unabhängiges Denken
TWINT

Mit einem einmaligen oder monatlichen Beitrag.

Ein Vorschuss auf die Zukunft

Das ist das Vertrackte am Vertrauen: Es geht um die Zukunft. Und wir wissen alle, dass sich die Zukunft nur sehr schwierig voraussagen lässt. Auch die besten Hochleistungsrechner irren sich immer wieder, wenn es um das Wetter der nächsten halben Stunde geht. Mir bleibt oft nichts anderes übrig, als auf die Prognose von MeteoSchweiz (oder wem auch immer) zu vertrauen. Niklas Luhmann sagt deshalb, Vertrauen sei eine «riskante Vorleistung». Vertrauen ist also weniger als Wissen, aber mehr als blosses Hoffen. Niklas Luhmann sagt:

> *Vertrauen reflektiert Kontingenz, Hoffnung eliminiert Kontingenz.*
> 29

Vertrauen als «riskante Vorleistung», wie es Niklas Luhmann bezeichnet, ist so etwas wie ein Kredit. Luhmann sagt denn auch: «Vertrauen ist letztlich immer unbegründbar; es kommt durch Überziehen der vorhandenen Information zustande». «Überziehen» ist ein Wort aus der Bank. Vertrauen ist ein Kredit: Ich gebe mehr, als ich weiss. Es ist ein Vorschuss auf Zeit. Wenn der Empfänger des Vertrauens diesen Vorschuss rechtfertigt, indem er die Erwartungen erfüllt, erhält er wieder Vertrauen. Das läuft ab wie bei der Bank: Wenn ich einen Kredit rechtzeitig zurückzahle, erhalte ich später wieder Kredit, weil ich mich als kreditwürdig erwiesen habe.

Im Unterschied zu Finanzgeschäften kann man Vertrauen aber nicht einfordern. Niklas Luhmann schreibt, Vertrauen wolle «geschenkt und angenommen sein.» Es sei nicht möglich, Vertrauensbeziehungen durch Forderungen anzubahnen. Dazu brauche es immer eine Vorleistung: Das ist dieses Risiko, das man eingeht, indem man Vertrauen schenkt.

Vertrauen ist gut, Kontrolle etwas anderes

Lenin soll einmal gesagt haben: «Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser». Belegt ist der Satz nicht. Das hindert Führungskräfte und Politiker nicht daran, den Satz zu verwenden. Dabei entgeht ihnen, dass der Satz eigentlich widersprüchlich ist. Denn wer kontrolliert, vertraut eben nicht. Er beseitigt das Kreditrisiko, das Vertrauen immer beinhaltet. Für Georg Simmel ist Vertrauen, so schreibt er 1908 in seiner «Soziologie», ein «mittlerer Zustand zwischen Wissen und Nichtwissen um den Menschen». Und: «Der völlig Wissende braucht nicht zu vertrauen, der völlig Nichtwissende kann vernünftigerweise nicht einmal vertrauen.»

Wer nichts weiss, kann nur hoffen (oder glauben), wer Bescheid weiss, etwa durch eine Kontrolle, braucht kein Vertrauen mehr, weil er es ja weiss. Vertrauen sei, schreibt Simmel, eine ganz bestimmte Mischung aus Wissen und Nichtwissen, die praktische Entscheidung ermögliche. Das ist der springende Punkt: Vertrauen ist ein Balance-Akt zwischen Wissen und Erfahrung einerseits, und Nichtwissen und Hoffnung oder Glauben andererseits. Wenn ich den Zettel meiner Frau auf dem Küchentisch lese, kann ich jederzeit aus diesem Balance-Akt aussteigen, indem ich den Kopf aus dem Fenster strecke und nachschaue. Wenn ich in einer Zeitung eine Nachricht lese, geht das in den meisten Fällen nicht: Ich bleibe in diesem «mittleren Zustand», wie Simmel es beschreibt. Ich muss darauf vertrauen. Medien leben deshalb vom Vertrauen ihrer Nutzerinnen und Nutzer.

Das Problem der Verletzlichkeit

Vertrauen ohne Risiko gibt es nicht. Anthony Giddens schreibt in seinem Buch «The Consequences of Modernity», Vertrauen hänge mit Abwesenheit zusammen. Er sagt, dass Vertrauen nicht notwendig wäre, wenn das Tun und das Denken eines Menschen ständig sichtbar und transparent wären. Ursache für die Notwendigkeit von Vertrauen ist also ein Mangel an Informationen.

Vertrauen als Vorschuss mit Risiko: Das haben 1995 drei Ökonomen an der University of Minnesota untersucht. Sie gaben Studierenden zehn Dollar und liessen sie entscheiden, wie viel sie einer unbekannten Person im Nebenraum schicken. Wenn sie Geld schickten, wurde der Betrag verdreifacht, aber die andere Person entschied allein, wie viel sie zurückgab.

Mein Denkwerkzeug: Vertrauensspiel

Diese Situation habe ich Ihnen in meinem Denkwerkzeug nachgebaut: In meinem Vertrauensspiel spielen Sie fünf Runden mit fünf verschiedenen Gegenübern. In jeder Runde haben Sie zehn Franken zur Verfügung. Was Sie schicken, wird verdreifacht. Was zurückkommt, entscheidet Ihr Gegenüber. Dabei können Sie in jeder Runde für einen Franken nachschauen, wie viel zurückkommen wird, bevor Sie Geld schicken und so das Risiko ausschalten. Dann allerdings vertrauen Sie nicht mehr, weil Sie genug wissen. Wie entscheiden Sie?

Ausprobieren: matthiaszehnder.ch/tools/vorschuss.html

Vertrauen, also das bewusste Eingehen eines Risikos, ist dann nötig, wenn das Eis dünn wird. Und das heisst auch, es besteht immer die Möglichkeit, dass das Eis ein-

bricht. Vertrauen ist deshalb mit Verletzbarkeit verbunden. Die neuseeländische Philosophin Annette Baier unterscheidet drei Stufen, wie gebrochenes Vertrauen sich anfühlt: Im einfachen Fall ist es eine Enttäuschung, ich kann mich aber auch im Stich gelassen fühlen, oder es geht so weit, dass ich mich verraten fühle. Umgekehrt kann Vertrauen dahinschmelzen, bis das Eis bricht. Wie auf dem richtigen Eis ist das oft kein gradueller Prozess: Das Eis kriegt Risse, noch hält es, dann bricht es plötzlich ein.

Die Affären des Jensen Huang

Bestes Beispiel ist diese Woche die Affäre rund um Jensen Huang, den mächtigen Mitgründer und langjährigen CEO der Chip-Firma Nvidia. In den letzten Jahren lag Jensen Huang die ganze Tech-Branche zu Füssen: Seine Chips waren die Motoren der KI-Revolution und diese Chips waren knapp. Wie ein König regierte Jensen Huang deshalb die KI-Welt. Er unterhielt enge Beziehungen zum US-Präsidenten, wehrte sich gegen eine Regulierung der KI-Branche und gegen Exportbeschränkungen und setzte sich dafür ein, auch China mit seinen Chips beliefern zu dürfen.

Ende Oktober berichtete die «New York Times», dass amerikanische Geheimdienste eine enge Verbindung zwischen Jensen Huang und einer chinesischen Managerin untersuchen: Die Frau war Managerin bei Megaspeed, einem Cloud-Anbieter in Singapur und wichtigen Kunden von Nvidia. Anfang November enthüllte die «Financial Times», dass es sich bei dieser «Verbindung» um eine Affäre handelte. In einer Mail an die Belegschaft räumte Jensen Huang ein, seiner Frau untreu gewesen zu sein, und entschuldigte sich. Obwohl die chinesische Managerin von den US-Behörden als mutmassliche chinesische Spionin eingestuft wird, hielt der Verwaltungsrat von Nvidia zu seinem mächtigen Chef und Gründer.

Diese Woche, am 11. November, berichtete die «New York Times» über eine mutmassliche zweite Affäre von Jensen Huang, diesmal mit einer ihm direkt unterstellten Managerin. Einen Tag später gab der Verwaltungsrat Huangs Rücktritt bekannt, ohne Gründe zu nennen. Ich vermute, dass der Verwaltungsrat das Vertrauen verloren hat. Ganz sicher hat die amerikanische Öffentlichkeit jetzt Zweifel an der Glaubwürdigkeit des Chefs von Nvidia. Das Eis rund um Jensen Huang, das bereits Risse aufwies, ist gebrochen. Auf den ersten Blick ist es nicht logisch, dass eine Affäre mit einer potenziellen chinesischen Spionin keine Folgen hatte, das mutmassliche Verhältnis mit einer Mitarbeiterin aber zum Rücktritt führte. Wenn man sich Vertrauen als Eisfläche vorstellt und sich vorstellt, dass die erste Affäre schon zu Rissen geführt hat, ist es besser verständlich.

Glauben trotz allem

Jensen Huang ist auch ein Beispiel dafür, dass Vertrauen nicht immer vernünftig ist. Manchmal dauert es sehr lange, bis eine starke Figur, ein beliebter Fussballer, ein mächtiger Manager oder ein geliebter Filmstar einbricht und das Vertrauen verliert. Denn Vertrauen kann auch unvernünftig sein. Es kommt immer wieder vor, dass Menschen wider besseren Wissens auf etwas vertrauen oder gegen jede Erfahrung einem Menschen Vertrauen schenken. Ich denke etwa an übergriffige Schauspieler oder korrupte Politiker. Gibt es also Vertrauen ausserhalb dieser Balance zwischen Wissen und Nichtwissen?

Am Ende ist das wohl Sprachklauberei. Ich würde sagen: Vertrauen wider besseres Wissen ist Glauben (oder Hoffen). Georg Simmel schreibt, es gebe «den Glauben des Menschen an einen andern». Es komme vor, dass man an einen Menschen glaube, «ohne daß dieser Glaube sich durch Beweise für die Würdigkeit der Person rechtfertigte, ja, oft trotz der Beweise für das Gegenteil der Würdigkeit.» Selbst im nüchternsten Vertrauen stecke, so Simmel, wohl «ein Zusatz jenes gefühlsmäßigen, ja, mystischen ‹Glaubens› des Menschen an den Menschen». Vielleicht stürzen deshalb Menschen wie Jensen Huang oder Russell Brand so tief, wenn sie das Vertrauen der Menschen verlieren, weil dieses Vertrauen eher eine Art mystischer Glaube ist.

Das Gesicht des Systems

Unseren Alltag könnten wir ohne Vertrauen nicht bewältigen. Wir Normalsterblichen haben es selten mit überlebensgrossen Menschen wie Jensen Huang oder Russell Brand zu tun. Viel häufiger vertrauen wir darauf, dass die Autofahrer bei Rot anhalten oder die Monteure des Lifts korrekt gearbeitet haben. Genau betrachtet, hängt das Vertrauen dabei aber weniger am Menschen im Auto oder den Mitarbeitern der Liftfirma als am System darum herum. Wir vertrauen auf das System Verkehr mit seinen Regeln und auf das System Bauwesen oder von mir aus auf den Lift-TÜV. Anthony Giddens spricht in seinem Buch denn auch von Vertrauen als einer Zuversicht in die Verlässlichkeit eines Systems.

Anthony Giddens unterscheidet zwischen Vertrauen unter Anwesenden und Vertrauen in Systeme. Unter anwesenden Menschen kommt es zu persönlichen Bin-

dungen. Wenn ich auf die Verkehrsregeln im Strassenverkehr oder den Schweizer Franken vertraue, ist das ein Vertrauen in Systeme. Diese Systeme sind abstrakt. Dem System selbst können wir nicht begegnen. Der Schweizer Franken oder die Strassenverkehrsregeln bleiben ungreifbar. Wir begegnen ihnen deshalb nur, wenn wir Menschen begegnen, die das System vertreten: der Bankerin, dem Verkehrspolizisten. Giddens bezeichnet diese Menschen als «Zugangspunkte» und schreibt, Zugangspunkte erinnerten daran, dass Menschen aus Fleisch und Blut das System betreiben und dass diese Menschen fehlbar sind.

Menschen machen Medien greifbar

Das lässt sich direkt auf die Medien übertragen: Die Leistung eines Mediums, ja des ganzen Journalismus, ist abstrakt. Der Journalismus ist ein System voller Regeln und Gesetze, die für die Konsumenten schlecht greifbar sind. Deshalb sind die «Zugangspunkte» zu diesem System so wichtig: die Journalistinnen und Journalisten. Sie machen die Leistung greifbar und ermöglichen es den Konsumenten, eine Beziehung aufzubauen und Vertrauen zu schöpfen.

Heute muss man sagen: Es sind nur noch die Menschen, die die Leistung greifbar machen. Alle anderen Qualitätssignale der Medien sind heute quasi kostenlos imitierbar, von der Sprache bis zum Design. Die künstliche Intelligenz versteht nicht allzu viel von der Welt, aber sie ist unglaublich gut darin, Muster zu erkennen und sie zu imitieren. Wir Menschen sind nicht in der Lage zu erkennen, ob ein Muster echt ist oder ob es sich lediglich um ein KI-Imitat handelt. Das Einzige in den Medien, was sich nicht imitieren lässt, sind die Menschen. Als «Zugangspunkte» zu den Medien im Sinne von Giddens werden sie künftig eine noch wichtigere Rolle spielen als bisher: Sie sind die Anknüpfungspunkte für das Vertrauen der Nutzerinnen und Nutzer.

Die schwierige Balance

Vertrauen ist ein Balance-Akt. Haben wir zu wenig Vertrauen, könnten wir gar nicht erst aus dem Bett aufstehen. Haben wir zu viel Vertrauen, führt das früher oder später zur Bahre. Vertrauen ist eine Investition, ohne die es nicht geht. Aber es ist immer auch ein Risiko. Wilhelm Busch hat das in seinem Gedicht «Die Nachbarskinder» wunderbar auf den Punkt gebracht:

> *Wer Andern gar zu wenig traut, Hat Angst an allen Ecken; Wer gar zu viel auf Andre baut, Erwacht mit Schrecken. Es trennt sie nur ein leichter Zaun, Die beiden Sorgengründer; Zu wenig und zu viel Vertraun Sind Nachbarskinder.*
>
> Wilhelm Busch, «Die Nachbarskinder», aus *Schein und Sein* (1909)

Das ist die Balance, die ich meine: Zu wenig und zu viel Vertrauen trennt nur «ein leichter Zaun». Vertrauen ist ein stetiges Abwägen. Das gilt insbesondere dann, wenn ich nicht überprüfen kann, ob eine Information stimmt. Darum braucht es in den Medien Menschen, die mit ihrem Namen und ihrem Gesicht hinstehen und sich unser Vertrauen verdienen. Was sie dafür brauchen, ist Vertrauenswürdigkeit und sie ist, da bin ich fest überzeugt, wichtiger als Aufmerksamkeit. Die grosse Frage ist, wie Medien vertrauenswürdig werden können, wenn ich nicht prüfen kann, ob stimmt, was sie sagen. Davon handelt nächste Woche die sechste Folge meiner kleinen Serie.

13. November 2026, Matthias Zehnder
mz@matthiaszehnder.ch

Quellen

Annette Baier: Trust and Antitrust. Ethics 96(2), 1986.

Joyce Berg, John Dickhaut, Kevin McCabe: Trust, Reciprocity, and Social History. Games and Economic Behavior 10(1), 1995.

Valentina Büchenbacher, Katrin Rötheli: Jensen Huang: Sein sagenhafter Aufstieg - und sein tiefer Fall. Neue Zürcher Zeitung, 2026. https://www.nzz.ch/wirtschaft/jensen-huang-sein-sagenhafter-aufstieg-und-sein-abgang-im-portrait-nzz-ld.10062199

Wilhelm Busch: Die Nachbarskinder. In: Schein und Sein. Nachgelassene Gedichte. Lothar Joachim Verlag, München 1909.

Anthony Giddens: The Consequences of Modernity. Polity Press, Cambridge 1990.

Kim Grove (Kim Casali): Ewige Liebe ist … Scherz, Bern und München 1976.

Noel D. Johnson, Alexandra A. Mislin: Trust games: A meta-analysis. Journal of Economic Psychology 32(5), 2011.

Niklas Luhmann: Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. 5. Auflage, UVK, Konstanz/München 2014.

New York Times: Who Is Alice Huang, the Woman in the Middle of Nvidia's Spy Scandal? 10.11.2026. https://www.nytimes.com/2026/11/10/technology/alice-huang-megaspeed-nvidia-jensen-huang.html

Nvidia: A Message to Our Company. NVIDIA Newsroom, 8.11.2026. https://nvidianews.nvidia.com/news/a-message-to-our-company

Nvidia: NVIDIA Announces CEO Transition. Medienmitteilung, NVIDIA Newsroom, 12.11.2026.

https://nvidianews.nvidia.com/news/nvidia-announces-ceo-transition

Georg Simmel: Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung. 7. Auflage, Duncker & Humblot, Berlin 2013 (Erstausgabe 1908).

Der Spiegel: Russell Brand: Mehr als zehn Jahre Haft wegen Vergewaltigung und sexueller Nötigung. 9.11.2026. https://www.spiegel.de/panorama/justiz/russell-brand-mehr-als-zehn-jahre-haft-wegen-vergewaltigung-und-sexueller-noetigung-a-c2b9b022-5d1f-45f4-8f7b-18e79de54504

