

Am Abend vom 25. April 2013 trafen 16 Teilnehmer im Schloss Freudenfels in Eschenz ein, um gemeinsam bis zum 27. April 2013 das Thema „Zero Tolerance“ aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten. Zum ersten Mal fand ein solcher Workshop der Progress Foundation, mit einem äusserst interdisziplinär zusammengesetzten Teilnehmerkreis, in Eschenz statt. Folgende Ausführungen fassen die Gesprächsinhalte der einzelnen Workshops zusammen, wobei kein Anspruch auf Vollständigkeit besteht.

Block 1: Kriminalität

Beiden diskutierten Texten gemein ist die Frage, ob Toleranz gegenüber kriminellen Verhalten die Kriminalität fördert oder nicht. Im Streben zum weder realistischen, sprich umsetzbaren, noch sinnvollen Ziel der absoluten Nulltoleranz gegenüber jeglicher Art von Regelverstössen gibt es verschiedenste Nivellierungen von Einflussnahme. Befürworter der sogenannten „Broken-Windwo-Theorie“ sind der Überzeugung, dass sich die Pflege der nachbarschaftlichen Umgebung positiv auf das Zusammenleben auswirkt. Kaputte Fenster sorgen für verängstigte Bewohner, die sich zurückziehen, was Gelegenheiten für weitere Randalen schafft. Nulltoleranz gegenüber kleinstem Fehlverhalten ist die Folge. Es ist daher erstaunlich, dass die öffentliche Hand durch bauliche Massnahmen sozial gewachsene Strukturen zerstört und so, was im zweiten Text von Sampson & Raudenbush „Collective Efficacy“ genannt wird, gesellschaftliche Kontrollmechanismen erschwert. Anstatt polizeilicher Kontrolle soll soziale Kontrolle das Zusammenleben positiv fördern. Zu beachten ist, dass Regelverstösse von zwei Arten von Tätern begangen werden: Situationstäter und Persönlichkeitstäter. Der Situationstäter handelt, weil sich eine entsprechende Gelegenheit bietet. Davon zu unterscheiden ist der Persönlichkeitstäter, der gezielt und vollends bewusst gegen Vorschriften verstösst. Im Text von Wilson & Kelling (1982) kommt diese Unterscheidung zum Ausdruck, indem die Polizei Fremden gegenüber mit Skepsis begegnet. Die Unterscheidung der beiden Tätergruppen ist bei Unbekannten schwieriger. Weil eine Gesellschaft mit weniger Opfern eine bessere Gesellschaft ist, sollte es Red Lines geben, die resolut verteidigt werden und bei Übertretung entsprechend Sanktionen ausgelöst werden. Wo diese Grenzen gesetzt werden sollten, ist nicht immer einfach zu bestimmen. So gehören Tabubrüche zum Erwachsenwerden dazu. Provozierende Jugendliche zeigen sich zudem empfänglich für gezielte Interventionen, was bedeutet, dass der menschliche Zugang in eskalierend drohenden Situationen entscheidend ist. Kurze Gefängnisaufenthalte und andere teilweise inszenierte Machtdemonstrationen hinterlassen bleibenden Eindruck. Unter Wahrung der Verhältnismässigkeit ist deshalb eine Sanktionierung auch von kleineren Verstössen sinnvoll. Bestrafung ist aber immer vergangenheitsbezogen. Zukunftsgerichtet kann nur ein entsprechendes Risiko Management sein, das Fehlverhalten zu erkennen vermag, Gründe und Ursachen erfasst und eine Verhaltensänderung der Beteiligten anstrebt.

Block 2: Banken

Bernet (2012) betont die Vernetzung der einzelnen Finanzinstitutionen im globalen Finanzsystem. Die daraus entstehenden Rückkoppelungseffekte führen zu einer komplexen Verflechtung, welche das Finanzsystem anfällig für Systemkrisen macht. Basierend auf dieser Gefahr wird das regulatorische Korsett enger geschnallt. Die Teilnehmer beobachten eine grassierende Kontrollmanie

nicht nur in der Finanzindustrie, sondern beispielsweise auch in der Psychotherapie. Wenn der befürchtete Dominoeffekt allerdings nicht ursächlich für eine Systemkrise sein kann, fassen die neu eingeführten Regulierungen auf wackeligem Untergrund. Das Hauptproblem der Finanzindustrie liegt nämlich nicht in der Vernetzung oder den Abhängigkeiten, sondern vielmehr in der Fragilität einiger grosser Banken. Der Leverage, also der Verschuldungsgrad, lässt null Spielraum für Bewertungsfehler auf der Aktivseite der Bilanz zu, geschweige denn für ausserordentlichen Abschreibungsbedarf (Impairment). Um ein Umdenken zu bewirken, sollte eine Nulltoleranz-Politik für staatlich initialisierte Banken-Bailouts gelten. Nur so steigen die Finanzierungskosten für hoch verschuldete Banken. Einige Teilnehmer sind der Meinung, dass Banker dem Bürger und dem Staat die Illusion verkaufen konnten, etwas Spezielles, und damit rettungswürdig zu sein. Diese Vernebelung kann nur durch die Auflösung der impliziten Staatsgarantie gelichtet werden. Seitens Bankkunden tut daher ein vernünftiges Mass an Misstrauen gut. Banking ist gefährlich, oder zumindest nicht risikolos. Risikolos ist nicht nur nicht das Banking, sondern auch keine Staatsanleihe. Die Mär der Existenz einer risikolosen Anleihe könnte zu schmerzhaften Folgen führen. Zentrale Gegenparteien im Börsenhandel sollten daher zur Wahrung der Stabilität ihre Margen erhöhen, so dass gewisse Schwankungen im Bewertungsniveau des Collaterals abgedeckt werden können. Stabilität bedingt daher die Inkaufnahme von Schwankungen! Und nicht zuletzt auch von zielgerichteten Regulierungen, die ein Race-to-the-Bottom in solchen Fällen zu verhindern wissen. Schlanke und gezielte Regulierungen sind nötig, denn die Risikomodelle der Banken weisen Schwächen auf. Das verwendete Zahlenmaterial umfasst ausschliesslich Ereignisse aus der Vergangenheit. Die angenommene Normalverteilung geht davon aus, dass die Ereignisse unabhängig voneinander sind, zufällig eintreten und die Datenbasis stabil ist. Ändert sich das Banking, können solche Risikomodelle nicht beliebig skaliert werden. Es scheint daher unerlässlich zu sein, dass neben Kontrolle auch eine Vertrauenskultur den Umgang mit Risiken prägt. Die Bedeutung der Vertrauenskultur darf nicht unterschätzt werden. So haben Untersuchungen von Persönlichkeitsmerkmalen von Bankangestellten zu besorgniserregenden Ergebnissen geführt.

Block 3: Technologie

Das Beispiel der Schifffahrt aus dem Text von Perrow (1984) zeigt, dass in Krisenfällen oft falsch entschieden wird. Die Routinen im Alltag sollten sich unterscheiden von denjenigen in Krisenfällen. Ein System in Schiefelage bedingt eine Anpassung des Verhaltens im Management; sofern möglich, unterstützt trainiertes und qualitätsgesichertes Handeln die nötige Verhaltensänderung. Formalistische Minimalstandards sind daher durchaus sinnvoll. Krisensituationen sind dadurch gekennzeichnet, dass durch Angst eine Vertrauensdiffusion ausgelöst wird. Die Wahrnehmung ändert sich, ein Tunnelblick stellt sich ein, und die Fixierung auf eine Lösung führt zu einem Lösungsglauben, der illusorisch sein kann. Rationales Handeln und das Befolgen von Anweisungen sind charakteristisch nur für den Normalfall. Die Teilnehmer sind sich jedoch einig, dass gerade in guten Zeiten wesentliche Fehlentscheide getroffen werden. So passieren beim Bergsteigen die meisten Unfälle, nachdem der Gipfel erreicht wurde, wenn die Anspannung nachlässt und die Kräfte schwinden. Im Management von Risiken ist es daher unerlässlich, mit statistischen Modellen formalisierte Warnsysteme zu integrieren. Solche Modelle sollten signalisieren, wann ein Ereignis vom Normalfall abweicht. Sofern Zeit und genügend Kapital vorhanden sind, kann gezielt eingegriffen werden. Man muss sich jedoch bewusst sein, dass paramorphe Modell, sprich Modelle, die Entscheidungsmuster von Experten durch Algorithmen abbilden, oft den eigentlichen Urheber schlagen. Der Mensch unterliegt Stimmungen und Tagesformen, so dass die Leistung schwankt. Einig war man sich, dass im Umgang mit Technologien nicht nur die Gefahren, sondern auch die Chancen erkannt werden sollten. Übervorsicht, und insbesondere wenn sie Auslöser für neue Regulierung ist, kann wirtschaftliche Wertschöpfung verhindern. In diesem Kontext scheint daher eine Nulltoleranzpolitik nur wenig sinnvoll.

Exkurs: Aristotelisches Gerechtigkeitsmodell

Die Frage nach Gerechtigkeit gehört in den Themenkomplex von Zero Tolerance. Das Aristotelische Gerechtigkeitsmodell vereint drei Dimensionen: Gesetzes-, Zuteilungs- und Austauschgerechtigkeit. Nur wenn alle drei Dimensionen berücksichtigt werden, kann nach Aristoteles Gerechtigkeit entstehen. Das Modell ist übertragbar auf verschiedene Beispiele in der Praxis. So lässt sich das Geldsystem in drei Bereiche einteilen: Geld als Währung, als Tauschmittel und als Investition. Auch eine Universalbank besteht aus drei Bereichen, zusammengesetzt mit unterschiedlichen Personengruppen: Währungshüter, Konsumhüter und Investitionshüter. Sowohl im Geldsystem als auch im Finanzinstitut kann Gerechtigkeit nur dann obsiegen, wenn alle drei Dimensionen berücksichtigt werden. Das intuitiv nachvollziehbare Modell vereint die Idee von Checks & Balances, und strebt nach Mass und Mitte. Die Natur zeigt uns jedoch, dass auch Übertreibungen zum Leben gehören. Weiter kann nicht davon ausgegangen werden, dass sich die einzelnen Dimensionen statisch verhalten. Viel eher scheint es so, dass jede Dimension eine eigene Dynamik aufweist, im Streben die Kontrolle, beispielsweise durch strategische Kooperationen mit einer der anderen Dimensionen, über das Gesamtsystem zu erlangen. Es stellt sich daher die Frage, wer, respektive welche Institution die Interessen der einzelnen Dimension vertritt. Obwohl das Individuum in jeder Dimension vertreten ist, so ist die Frage der Partizipation in der Entscheidungsfindung dennoch zentral. Andere Gerechtigkeitsprinzipien wie die materielle Gerechtigkeit oder Verfahrensgerechtigkeit sollten daher in solche Überlegungen miteinbezogen werden.

Block 4: Risikosportarten

Soziale und technologische Entwicklungen lassen immer wieder neue Sportarten entstehen. Dies stellt die Gesellschaft, aber auch den Staat, vor neue Herausforderungen, bedarf es doch einem öffentlichen Dialog zum Umgang mit solchen neuen Phänomenen. Zero Tolerance, also die totale Risikovermeidung bei Risikosportarten, ist absurd und naiv. Eine absolute Sicherheit ist nicht möglich. So bleibt beispielsweise beim Bergsteigen immer ein Restrisiko in Form von Steinschlag. Aufgrund der menschlichen Evolution, die zeigt, dass das Leben schon immer risikoreich war, stellt sich weiter die Frage, ob der Umgang mit Risiken sinnvollerweise zur Entwicklung einer Person dazugehört. „Die Nähe zum Tod macht das Leben intensiv“ – für einige Teilnehmer eine zu extreme Sichtweise auf das menschliche Leben, die erkennbar macht, dass der Mensch neben der immer wieder aufkommenden Langeweile im Alltag nach Möglichkeiten zum Erwecken der Lebensgeister sucht. Gerade auch Jugendliche suchen bewusst das Risiko. Die Teilnehmer fragen sich, ob nicht gerade durch Übervorsicht eingeführte Regeln konträres Verhalten auslösen können. Das Verbot des Kletterns auf Bäumen in einigen Schweizer Schulen lässt sich aus Gründen der Haftpflicht erklären. Eine Gesellschaft, die Jugendlichen erlauben möchte, Gefahren kennen zu lernen und Grenzen auszutesten, muss sich daher bewusst sein, dass Unfälle passieren können. Mit einer solchen Einstellung bräuchte es weniger absurde Vorschriften.

Block 5: Gesellschaft

Die Teilnehmer sind erstaunt, wie viel von Huxley (1932) beschrieben auch tatsächlich eingetroffen ist. Die von Sofsky (2007) verteilte Überwachung durch den Staat ist hingegen eine zu einseitige Sichtweise auf unser Leben. Überwachung am richtigen (öffentlichen) Ort kann durchaus sinnvoll sein. Darüberhinaus verfügen auch private Unternehmen über grosse Macht. Big Data dürfte uns in Zukunft stark beschäftigen. Norm- von Nicht-Normverhalten zu unterscheiden oder Aktivitäten zu personifizieren wird immer einfacher werden. Einig ist man sich, dass die Umkehr der Beweislast ein grosses gesellschaftliches Problem ist. Weiter sind unsichtbare Gefahren wie beispielsweise bakterielle Infektionen nie vollständig kontrollierbar. Das ökonomische Prinzip der Internalisierung

externer Kosten kommt bei solchen Gefahren an seine Grenzen. Auch im gesellschaftlichen Kontext ist daher Zero Tolerance nicht umsetzbar.

Block 6: Round Up

Zimmermann (2001) postuliert die Diversifikation von Risikomodelle, was von den Teilnehmern unterstützt wird. Die Skepsis gegenüber vermeintlicher Genauigkeit mündet in der Forderung, dass Gesetze einen Toleranzbereich brauchen. Darüber hinaus geht die Moral der Menschen in vielen Fällen weiter als vom Gesetz vorgeschrieben. Intrinsisch motivierte Moral ist immer gesellschaftsbezogen und deshalb wesentliches Element des gesellschaftlichen Zusammenlebens. Gesetze sind häufig reine Vorschriften zur Vereinfachung des Zusammenlebens. Sie sind daher formal, die Gesinnung der Menschen hingegen relational. Der Verlust solcher relationaler Gesinnung fördert die Formalisierung des Zusammenlebens. So wird heute in Schulen zwischen Schüler und Lehrer ein Vertrag abgeschlossen, der das Verhalten des Schülers umschreibt. Die so vertraglich festgelegte Zero Tolerance gegenüber störendem Verhalten priorisiert formalistische Regeln, anstatt den sinnvollen Umgang miteinander zu fördern.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Diskussionen aufzeigten, dass Zero Tolerance in gewissen Zusammenhängen ein unrealistisches Ziel ist, und in anderen Bereichen sogar kontraproduktiv auf das menschliche Verhalten wirkt. Die Eigenverantwortung des Individuums und privater Organisationen sollte an erster Stelle stehen. Im Umgang mit Risiken müssen verschiedene Risikomodelle angewendet werden und das Restrisiko sollte nicht ausgeblendet werden, sondern als Residualgröße wahrgenommen und entsprechend ins Monitoring miteinbezogen werden.

Fabian Schönenberger