

# **DENKWERKSTATT „POLITIK UND VERTRAUEN“**

SEPTEMBER 2011

## **REPORT 01**

**DIE ROLLE VON VERTRAUEN  
IN POLITIK, WIRTSCHAFT  
UND SOZIALEN NETZWERKEN**

# **DENKWERKSTATT „POLITIK UND VERTRAUEN“**

SEPTEMBER 2011

- 4 ÜBER DIE DENKWERKSTATT  
„POLITIK UND VERTRAUEN“**  
FRANZISKA RICHTER  
HELLA DUNGER-LÖPER  
GUNNAR GRÄF
  
- 6 INNOVATION UND VERTRAUEN  
– ERFAHRUNGEN DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT**  
TOM SOMMERLATTE
  
- 10 „WEB OF TRUST“  
– VERTRAUEN IN VIRTUELLEN NETZWERKEN**  
TILL BEHNKE
  
- 16 WIE ENTSTEHT VERTRAUEN IM NETZ?  
EINIGE ANMERKUNGEN**  
JOANA BREIDENBACH
  
- 20 VERTRAUEN IN DER POLITIK  
– HERAUSFORDERUNGEN DER  
REPRÄSENTATIVEN DEMOKRATIE**  
UTE KUMPF, MdB
  
- 26 DISKUSSION IN WORKSHOPS  
– ERSTE ERGEBNISSE**
  
- 34 VERTRAUEN. EIN KOMMENTAR.**  
MICHAEL DAXNER
  
- 42 DIE INITIATOR/INNEN DER DENKWERKSTATT**
- 44 DIE AUTOR/INNEN DER TEXTE**

# ÜBER DIE DENKWERKSTATT „POLITIK UND VERTRAUEN“

Vertrauen gilt als eine unverzichtbare Basis für gesellschaftliches Zusammenleben und politisches Handeln. Doch zunehmend sinkt das Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger in die Politik und die demokratischen Institutionen. Dabei sind die Gewinnung und der Erhalt von Vertrauen gerade in Zeiten schwindender politischer Bindungen und wachsender sozialer Unsicherheiten ein zentrales Thema für die Politik. Gelingt es ihr nicht, dieses Thema positiv zu gestalten, wächst Politikverdrossenheit und der gesellschaftliche Zusammenhalt geht verloren.

Was bedeutet Vertrauen in unserer Gesellschaft und wie kann eine Vertrauenskultur gestärkt werden?

Diesen Fragen widmet sich unsere Denkwerkstatt, die dazu dienen soll, das Denken in neue Richtungen zu lenken und alte Pfade zu verlassen. Zur Verknüpfung neuer Gedanken, Bereiche und Netzwerke haben wir Akteure aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, traditionellen und neuen Medien, Zivilgesellschaft, Kunst und Kultur eingeladen, um miteinander – auch kontrovers – zu diskutieren und gemeinsam (weiter) zu denken.

Die vielfältigen Perspektiven der Teilnehmer/innen ermöglichen auch Antworten auf die Frage, ob und was die Politik von anderen gesellschaftlichen Bereichen in Bezug auf Vertrauensbildung lernen kann. So lohnt zum Beispiel der Blick auf die Methodik des Trustmanagement in Unternehmen oder das sogenannte „Web of Trust“ im Internet: Gibt es dort Vertrauensbeziehungen und wie sind sie ausgestaltet? Kann die Politik aus solchen Modellen und Prinzipien Erkenntnisse gewinnen?

In den bisherigen Werkstattgesprächen, deren Gastgeber das Projekt „Gesellschaftliche Integration“ der Friedrich-Ebert-Stiftung ist, wurden wichtige Aspekte zum Thema Vertrauen diskutiert: die Rolle von Vertrauen in der Politik, in der Wirtschaft und in Netzwerken; Transparenz und Vertrauen sowie Authentizität und Führung. Bei den Diskussionen waren wir immer wieder überrascht, wie stark und in welchen Facetten Vertrauen den Wandel von Gesellschaft und Organisationen prägt.

Vor diesem Hintergrund erscheint es uns umso wichtiger, weiterhin eine Plattform des offenen Austausches und gegenseitiger Anregungen zu bieten, um gemeinsam Handlungsempfehlungen zur Stärkung von Vertrauen zu erarbeiten und Leitlinien (code of conduct) für politische Entscheidungsträger/innen zu entwickeln.

Die Vorträge und die wesentlichen Ergebnisse der Workshops werden regelmäßig in den Werkstattreports publiziert, ergänzt durch Impulse und Kommentare von Werkstattteilnehmer/innen.

Der vorliegende Report 01 dokumentiert die Auftaktveranstaltung der Denkwerkstatt.

Wir wünschen viel Freude und interessante Einsichten bei der Lektüre!

FRANZISKA RICHTER  
HELLA DUNGER-LÖPER  
GUNNAR GRÄF



# INNOVATION UND VERTRAUEN – ERFAHRUNGEN DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT

TOM SOMMERLATTE  
Unternehmensberater, Gründer des Trust Management Institute e.V.

## VERTRAUENSKULTUR

EINE INNOVATIONSOFFENE KULTUR BASIERT AUF VERTRAUEN UND DEM PRINZIP „ALLE FÜR EINE GEMEINSAME SACHE“.

In den letzten Jahren wird immer häufiger gesagt: Die große Chance der deutschen Wirtschaft im internationalen Wettbewerb liegt in ihrer Innovationsfähigkeit. Deswegen müssen wir genau dort investieren. Entsprechend sind die Ausgaben der deutschen Wirtschaft und der öffentlichen Hand für Forschung und Entwicklung und technologische Innovation gesteigert worden – immer mit der Erwartung, dass dadurch die Innovationsfähigkeit und Wirtschaftskraft gestärkt werden können. Doch die Umsetzung ist bei genauer Betrachtung problematisch, wenn die unternehmenskulturellen und gesellschaftlichen Voraussetzungen für hohe Innovationsbereitschaft nicht gegeben sind.

In meinem Vortrag werde ich über das Thema „Innovation und Vertrauen“ im Bereich der Wirtschaft sprechen – und zwar aus der Perspektive eines Unternehmensberaters, der hier auf viele Jahre Erfahrungen zurückblicken kann.<sup>1</sup> Eine wichtige Erkenntnis dabei war, dass die Aufwendungen für Forschung, Entwicklung und Innovation einen immer geringeren Nutzeffekt aufweisen, wenn in den Unternehmen und gegenüber den Unternehmen kein Vertrauen besteht. Es ist daher gar nicht sicher, dass wir die Innovationsfähigkeit tatsächlich stärken, wenn wir uns darauf beschränken, nur mehr Geld aufzuwenden, um Technologien voranzutreiben, solange nicht stärkeres Vertrauen in eine Erfolg versprechende Innovationsstrategie und einen wirkungsvollen Innovationsprozess geschaffen wird. Diesen Gedanken möchte ich nun näher erläutern.

## VERTRAUENSKULTUR: VORAUSSETZUNG FÜR INNOVATIONEN

Zurzeit läuft an der Humboldt-Universität zu Berlin ein großes Forschungsprojekt zum Thema „Grundlagen nachhaltiger Innovationsfähigkeit: Vertrauenskultur und Evolutionäre Wissensproduktion“ (Projekt GI:VE). Ausgangspunkt ist der Verdacht, dass zunehmende

Aufwendungen für Forschung und Entwicklung und „technologische Innovation“ *nicht* zu einer Steigerung der Innovationsfähigkeit führen, wenn keine Unternehmenskultur des Vertrauens herrscht. Erste Projektergebnisse bestätigen diese Annahme: Eine innovationsoffene Unternehmenskultur ist ein wesentlicher Faktor, um überhaupt Innovationsfähigkeit zu bewirken. Sie entscheidet darüber, inwieweit

technisches Know-how tatsächlich in innovative Leistungen und Veränderungen umgewandelt werden kann. Das entscheidende Element einer dafür geeigneten Unternehmenskultur ist Vertrauen. Das entspricht genau meinen Erfahrungen als Unternehmensberater, die ich in sechs Thesen zusammenfassen und damit zur Diskussion stellen möchte.

Innovationsoffene Unternehmenskultur ist ein wesentlicher Faktor für Innovationsfähigkeit.

## SECHS THESEN

1. Die Sicherung von Arbeitsplätzen, Lebensstandard und internationaler Wettbewerbsfähigkeit erfordert eine nachhaltige Innovationsleistung der deutschen Wirtschaft, die zurzeit nur begrenzt erbracht wird.
2. Die Orientierung an F&E-Aufwendungen und -Förderung sowie an technologischen Entwicklungsleistungen sagt nicht nur wenig über die Innovationsleistung der deutschen Unternehmen aus, sie verstellt sogar den Blick für die Voraussetzungen nachhaltiger Innovationsfähigkeit.
3. Zu den Voraussetzungen nachhaltiger Innovationsfähigkeit gehören eine innovationsoffene Unternehmenskultur und ein umfassender effektiver Innovationsprozess, wie sie in nur wenigen Unternehmen vorzufinden sind, am ehesten noch bei mittelständischen Unternehmen.
4. Die Bedeutung einer innovationsoffenen Unternehmenskultur und eines umfassenden Innovationsprozesses wird in den

<sup>1</sup> Vgl. dazu z. B. Tom Sommerlatte (2008): Management erfolgreicher Produkte. Düsseldorf: Symposium Publishing; Tom Sommerlatte/Georg Beyer/Gerrit Seidel (2006): Innovationskultur und Ideenmanagement. Düsseldorf: Symposium Publishing; Tom Sommerlatte/Antonio Schnieder (Hrsg.) (2010): Die Zukunft der deutschen Wirtschaft – Visionen für 2030. Erlangen/München: Publicis Publishing.



meisten Unternehmen und von öffentlichen Förderprogrammen unterschätzt, und ihre Gestaltungsanforderungen sind in der Regel unbekannt.

5. Wesentliches Merkmal einer innovationsoffenen Unternehmenskultur – und übrigens auch Gesellschaftskultur – ist Vertrauen. Vertrauen wurde aber seit der dot.com-Blase um die Jahrhundertwende und durch die jüngste Finanz- und Wirtschaftskrise radikal unterminiert.
6. Die größte Herausforderung für alle Player in Politik und Wirtschaft besteht darin, sich der elementaren Bedeutung einer Vertrauenskultur bewusst zu werden und Vertrauenswürdigkeit als Basis nachhaltiger Innovationsfähigkeit und Wirtschaftsleistung zu regenerieren.

## WIE KANN DIE QUALITÄT EINER VERTRAUENSKULTUR BESTIMMT WERDEN?

Wenn eine Vertrauenskultur für den Innovationserfolg so wichtig ist, stellt sich die Frage, wodurch sie gekennzeichnet ist und wie man sie entwickeln kann.

Unternehmenskultur kann verschiedenartig beschrieben werden.

Es gibt viele wissenschaftliche Untersuchungen über Aspekte der Unternehmenskultur. Einige davon verbinden den Begriff Unternehmenskultur mit Werten. Aber die Untersuchungen der Humboldt-Universität und auch meine eigenen Erfahrungen besagen, dass Unternehmenskultur in erster Linie am Verhalten der Menschen in den Unternehmen feststellbar ist. Es nützt nichts, hehre Wertvorstellungen zu haben, wenn sich niemand danach verhält. Vielmehr muss man vom Verhalten ausgehen und dann Rückschlüsse auf die dahinterstehenden Werte ziehen.

Unternehmenskultur wird zunächst einmal durch das Verhalten einer Organisation nach innen und außen sowie durch das Verhältnis von Stabilität und Flexibilität charakterisiert. In der Kombination dieser Dimensionen lassen sich vier empirisch beobachtbare Verhaltensbereiche festmachen:

- die Erarbeitung und Verfolgung von Zielen und Strategien (Verhalten nach außen, Stabilität),
- die Wertorientierung des Unternehmens (Verhalten nach innen, Stabilität),
- die Kundenorientierung (Verhalten nach außen, Flexibilität) und
- die Mitarbeiterorientierung (Verhalten nach innen, Flexibilität).

Der reflektierte Abgleich zwischen diesen Verhaltensbereichen setzt Vertrauen (und nicht Macht) voraus. Erst durch Vertrauen wird eine wichtige Eigenschaft von Organisationen möglich: das organisationale Lernen aller, um Wandel durch einen evolutionären Wissensprozess zu ermöglichen und zu bewältigen. Geringes Vertrauen zwischen den Playern im Unternehmen und mit externen Partnern führt zu einem defensiven, isolierten und konfrontativen Verhalten und behindert den Innovationsprozess.

In unserer Beratungspraxis haben wir ein Diagnoseverfahren entwickelt, um die Qualität der Vertrauenskultur zu bestimmen, die vertrauensschädigenden Faktoren einzukreisen und Interventionen anzuwenden, die vertrauensfördernd sind. Die wichtigsten Diagnosefragen sind:

- Wie werden Ziele und Strategien der Organisation entwickelt und verfolgt?

Hier geht es um die Stärke der Partizipation in einer Organisation – und das daraus resultierende Engagement der Mitarbeiter.

- Wie werden Entscheidungen gefällt? Dabei wird analysiert, ob in den Entscheidungsprozessen von verschiedenen Alternativen die richtige gewählt wird und wie die Auswahl zustande kommt.
- Wie wird koordiniert? Entscheidend ist hier, wie gut zwischen den verschiedenen Teilverantwortungen in einer Organisation kooperiert wird.
- Wie wird geplant und gesteuert? Hier wird untersucht, welche Fähigkeit zur Reflexion in einer Organisation vorhanden ist.

Je nach Ausprägung dieser Merkmale kann man die Kultur eines Unternehmens charakterisieren, einer Typologie zuordnen und beurteilen, wie angemessen sie angesichts der externen und internen Anforderungen ist.

## WELCHE ART VON VERTRAUENSKULTUR BRAUCHEN WIR?

Anhand einer Vielzahl von Beratungsprojekten kamen wir zu folgendem Ergebnis: Die meisten Unternehmen sind noch von einer Mastermind-Kultur geprägt. Das heißt: Die Spitze hat Recht, die anderen akzeptieren deren Entscheidungen und führen sie aus. Die Entwicklung der Mastermind-Kultur ist geschichtlich bedingt, weil viele Unternehmen von einer Unternehmerpersönlichkeit (einem „Master“) gegründet und aufgebaut wurden, an der sich alle orientierten. Heutzutage ist die Master- bzw. Leitungsebene in den Unternehmen, aber auch in unserer

Gesellschaft, von der Beschaffung aller Informationen und vom Verständnis der Zusammenhänge überfordert, das sie benötigt, um ihre Entscheidungen zu fällen. Die Mastermind-Kultur ist deshalb zu einer Sackgasse geworden. Die Master überblicken nicht mehr die Komplexität des Faktorenwandels in ihrem Umfeld. Die angemessenere Unternehmenskultur in einem so dynamischen Umfeld folgt dem Prinzip: „Alle für eine gemeinsame Sache.“ Nur durch die Bereitschaft, Informationen untereinander auszutauschen, der Fähigkeit,

den anderen zuzuhören und sein eigenes mentales Modell weiterzuentwickeln, entstehen die Vertrauenskultur, die Kooperationsqualität und das Engagement, wie man sie typischerweise in innovativen Unternehmen findet.

Das Erstaunlichste in meiner Beratererfahrung ist, dass formale Organisations- und Hierarchiefragen, bürokratisches Prozessmanagement und technische Systeme das Denken der meisten Führungskräfte, aber auch vieler Mitarbeiter stark dominieren. In Wirklichkeit ist für die Leistungs- und Innovationsfähigkeit der Unternehmen und auch einer Gesellschaft jedoch etwas anderes viel wichtiger: die ungeschriebenen Spielregeln, nach denen sich die Menschen tatsächlich verhalten, und die Qualität der Vertrauenskultur. Aber gerade diese Bereiche werden meist nicht gestaltet, da bleibt es in der Regel bei Lippenbekenntnissen, denen die Menschen eben nicht mehr vertrauen.

Die angemessenere Unternehmenskultur folgt dem Prinzip: „Alle für eine gemeinsame Sache.“



# „WEB OF TRUST“ – VERTRAUEN IN VIRTUELLEN NETZWERKEN

TILL BEHNKE  
Gründer betterplace.org, Vorstandsvorsitzender gut.org gAG

## GLAUBWÜRDIGKEIT

## VERTRAUEN ENTSTEHT NICHT VIRTUELL.

Zu Beginn meines Vortrags möchte ich betterplace.org und gut.org gAG kurz vorstellen: Vor drei Jahren hatten wir die Idee, weltweit soziale, sozial-caritative und ökologische Initiativen mit Menschen, Unternehmen und Institutionen zusammenzubringen, die sie mit Geld, Zeit etc. unterstützen wollen. Daraus ist ein gemeinnütziger Verein geworden, eine Stiftungs-GmbH. Heute sind wir eine gemeinnützige Aktiengesellschaft und betreiben eine Spendenplattform im Internet. Dabei geht es nicht darum, große Unternehmen dazu zu animieren, hohe Schecks für Hilfsprojekte auszustellen. Vielmehr sollen kleine Transaktionen ermöglicht werden, bei denen Menschen auch geringe Beträge für kleine Initiativen auf der ganzen Welt spenden können. Immerhin können durch solche kleinen Transaktionen im Jahr drei bis fünf Millionen Euro Gesamtvolumen zusammenkommen. Ich bin der Social- und Internet-Guide dieser Internetplattform und werde aus dieser Perspektive einen Impuls zum Thema „Vertrauen in virtuellen Netzwerken“ geben.

Mein erster und wichtigster Punkt ist: Das Internet erfasst alle Bereiche der Gesellschaft, ebenso die Chancen und Grenzen dieses neuen Werkzeugs. In unserem Internetprojekt, über das ich heute berichten werde, geht es um die Rolle des Vertrauens bei sozialem Engagement und beim Spenden von Geld.

Das Internet ermöglicht  
Kollaboration auf allen  
Ebenen.

## CHANCEN DES INTERNETS

Das Internet birgt als erstes die großartige Chance, dass es neben den großen Playern, die lange Zeit unsere Welt dominierten, in allen möglichen Branchen den Long Tail möglich macht.<sup>1</sup> Auf der einen Seite stehen die großen Player, zum Beispiel das Warenhaus. Auf der anderen Seite stehen die vielen kleinen Transaktionen, die zum Beispiel über das Internetaktionshaus eBay stattfinden. Durch das Internet ist es möglich geworden, dass weltweit Waren gehandelt werden können, von Mensch zu Mensch. Vorher waren solche Transaktionen, wenn überhaupt, nur auf dem Flohmarkt an der Ecke möglich. Diese Entwicklung betrifft alle gesellschaftlichen Bereiche. Da, wo früher Partnervermittler und Personalberater tätig waren, können Menschen inzwischen vieles selbst in die Hand nehmen, indem sie Werkzeuge im Internet nutzen. Dort finden sehr viele kleine Transaktionen statt, die in Summe einen viel größeren Teil des Markts ausmachen als die Aktionen einzelner großer Player.

Mit diesem Wandel geht der Verlust des Vertrauens in die großen Player einher. Ein großes Thema ist der Bedeutungsverlust der hierarchischen Strukturen und der Mastermind-Kultur, die darauf basiert, dass Informationen, Macht, Ressourcen von oben nach unten selektiv weitergegeben werden. Die Netzwerkstrukturen im Internet eröffnen die Chance, dass auf der unteren Ebene nicht nur Information ankommt, sondern auch Kollaboration stattfinden kann und die Menschen sich austauschen, zusammenarbeiten und organisieren können – und auch zu anderen Entscheidungen kommen können als es ganz oben in der Hierarchie entschieden werden würde. Diese Tendenz wird sich künftig noch weiter verstärken.

Ich möchte drei Beispiele für die neuartigen Möglichkeiten des Internets nennen:

- Das Internet war sicherlich nicht für den Wahlsieg von Barack Obama ausschlaggebend – doch hatte letztlich die Mobilisierung von sehr vielen kleinen Unterstützern über Online Campaigning größeren Einfluss als die Mobilisierung der wenigen großen Unterstützer.
- Wikipedia ist eine Organisation, die von mehreren Millionen ehrenamtlichen Mitarbeitern lebt und in Netzwerkstrukturen organisiert ist. Wenn man versuchen würde, Wikipedia „von oben“ zu verbieten, wäre es wohl so, dass innerhalb kurzer Zeit das Gleiche unter einem anderen Namen oder an anderer Stelle wieder auftauchen würde. Das Netzwerk kann nicht „geköpft“ werden, da es keinen Kopf gibt. Anders in hierarchischen Strukturen: Wenn da der Kopf fehlt, entsteht Chaos.
- Der Nutzen von Twitter ist relativ gering, wenn man nur erfahren möchte, wer gerade wo Kaffee trinkt. Man kann dieses Instrument aber auch gezielt einsetzen und wertvolle Informationen herausfiltern, sodass es zu einem wirklich mächtigen Werkzeug werden kann. Es ist faszinierend zu sehen, dass einzelne Menschen mit einem Knopfdruck mehr Menschen erreichen können als die größte Tageszeitung in Deutschland.

<sup>1</sup> Die Theorie des Long Tail (nach Malcom Gladwell) besagt, dass ein Anbieter im Internet durch eine große Anzahl an Nischenprodukten (statt mit Massenprodukten) Gewinn erzielen kann, weil im Zeitalter des World Wide Web (geografisch begrenzte) Massenmärkte an Bedeutung verlieren, während der weltweite Verkauf von Nischenprodukten immer wichtiger wird. Vgl. <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/longtail>.





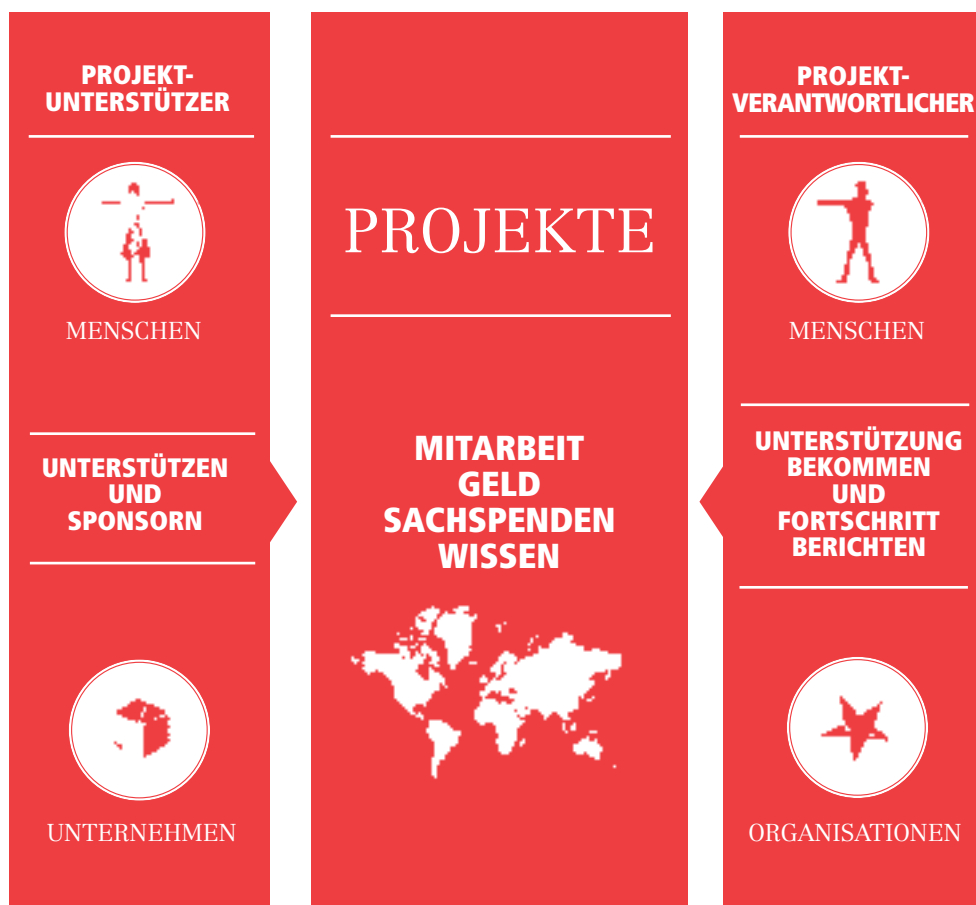
## Das „Web of Trust“ – Vertrauen durch Transparenz im Internet

Diese drei Beispiele zeigen, wie die neue Technologie Internet in verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen neue Möglichkeiten schaffen und Veränderungsprozesse anstoßen kann, die dann aber auch zu Problemen führen können. Wenn die Menschen immer weniger Vertrauen in die großen Player haben – seien es Parteien, Unternehmen, Produkte – und Vertrauen vor allem zwischen einzelnen Menschen stattfindet, muss man sehen, wie sich dieses Netzwerk steuern lässt und wie man dafür sorgen kann, dass die Expertise der großen Player – die ja dort zweifellos vorhanden ist – nicht vollkommen verlorengeht.

Wir können noch nicht umfassend einschätzen, wozu uns diese Technologien ermächtigen und welche Folgen damit verbunden sind. Ganz entscheidend ist jedoch der bewusste Umgang mit den neuen Werkzeugen. So kann zum Beispiel die Art und Weise, wie wir einen BlackBerry benutzen, darüber entscheiden, ob er uns als sinnvolles Werkzeug dient oder unseren Alltag und unser Privatleben ruiniert.

Die neuen Chancen des Internets möchte ich mit einem persönlichen Beispiel im Bereich des Spendenmarkts illustrieren: Nach meiner Rückkehr aus Südafrika, wo ich an einem kleinen Studentenprojekt mitgearbeitet habe, wollte ich aus Deutschland Geld nach Südafrika

### BETTERPLACE VERBINDET 1:1



schicken. Doch kamen von den 100 Euro nur 40 Euro an, 60 Euro wurden von Bankgebühren aufgebraucht. Auch der Weg über große Hilfsorganisationen schien mir nicht sinnvoll, da dort ein großer Teil der Spendengelder von Werbekosten verschlungen wird, zum Beispiel für Hochglanzbroschüren mit Prominenten. Zudem ist oft nicht klar, wieviel Geld, wo ankommt. Für mich ist beim Spenden Transparenz wichtig, ich möchte mitentscheiden, wo das gespendete Geld hinget und wissen, wie viel davon ankommt. Ich möchte Teil eines konkreten Projekts sein. Das Internet ermöglicht all das.

Deshalb haben wir betterplace als Marktplatz konzipiert.<sup>2</sup> Auf der einen Seite stehen einzelne Menschen, zum Beispiel drei Studenten in Kenia, die einen Brunnen bauen. Sie benutzen die Internetplattform, um ihr Projekt zu präsentieren, und benennen konkret, was sie dafür brauchen, zum Beispiel 400 Euro für Material, drei Schubkarren und vier weitere Helfer. Auf der anderen Seite stehen einzelne Personen und Institutionen, die diese Projekte unterstützen. [BETTERPLACE VERBINDET 1:1 > S. 12]

Im Jahr 2010 fanden auf unserer Plattform über hunderttausend Transaktionen dieser Art allein in Form von Geldspenden statt. Darüber hinaus fungiert das Portal als Kontaktbörse, über die Menschen mit anderen Menschen in Kontakt gebracht werden, die dann ehrenamtlich helfen. Auch immer mehr Unternehmen beteiligen sich. Offenbar wird Corporate Social Responsibility zunehmend weniger so aufgefasst, als nur einfach einen großen Scheck auszustellen. Stattdessen wollen viele Unternehmen etwas gemeinsam mit ihren Mitarbeitern, Kunden und der Öffentlichkeit tun.

Das Prinzip von betterplace ist einfach: Jeder kann auf der Website ein Projekt – in Wort und Bild – vorstellen und dabei auch seine Ziele und den Bedarf an Geld- und Sachmitteln verdeutlichen. Nun stellt sich das Problem, dass wir keine Möglichkeiten haben, diese Angaben vor Ort zu überprüfen, das Projekt zu bewerten oder zu evaluieren. Die

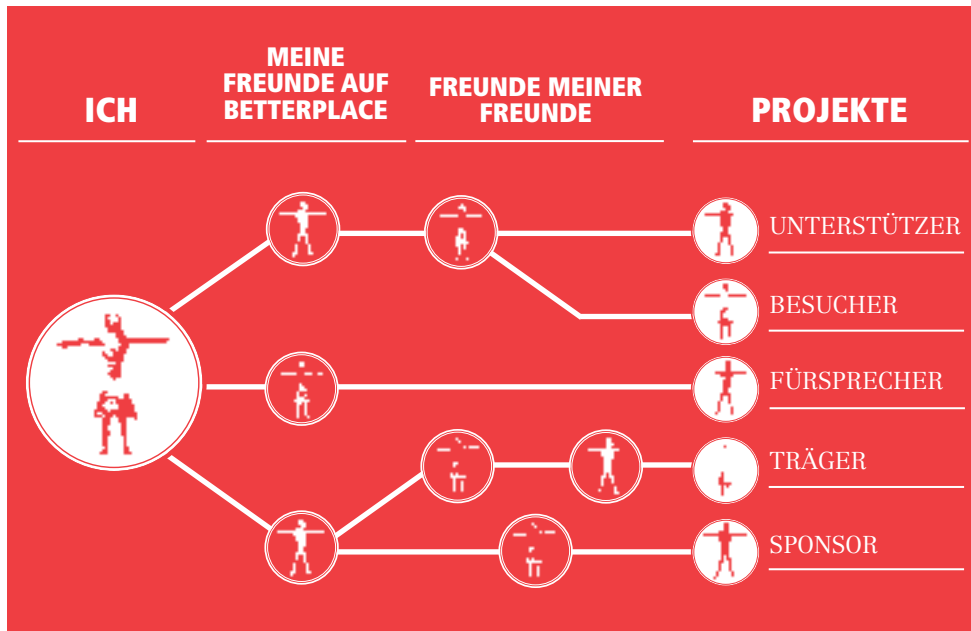
wesentliche Frage ist also, wie ein potenzieller Spender Vertrauen zu diesem Projekt aufbauen kann. Er könnte ja auch an eine große Organisation wie Unicef spenden, wo Kontroll- und Evaluationsmechanismen eingerichtet wurden, aber auch an die Suppenküche um die Ecke, die er aus persönlicher Anschauung kennt und die jährlich vom Finanzamt überprüft wird. Wenn er sich also dazu entscheiden soll, den drei Studenten in Kenia etwas zu spenden, muss er einen Grund dafür

haben, diesem Projekt zu vertrauen. Deshalb haben wir für unsere Plattform das „Web of Trust“ – oder Vertrauensnetzwerk – entwickelt. Ausgangspunkt ist, dass es bei jedem Projekt verschiedene Rollen gibt: die Personen, die das Projekt durchführen, Besucher, Fürsprecher und weitere Unterstützer, die das Projekt kennen und bereits unterstützt haben. [WEB-OF-TRUST > S. 14]

In meinem Fall bedeutete das ganz konkret: Meine ehemaligen Kommilitonen in Kapstadt, die heute noch in den Townships arbeiten, präsentieren ihr Projekt auf der Website. Ich verbreite das in meinen verschiedenen Kommunikationskanälen: über Facebook, E-Mail, Twitter. Auf der Projektseite findet man mich als Unterstützer und hat damit einen vertrauenswürdigen Anhaltspunkt, dass das Projekt eine gute Sache ist.

<sup>2</sup> Siehe [www.betterplace.org](http://www.betterplace.org).





## GRENZEN DES INTERNETS

Wichtig sind aber auch die Grenzen der Vertrauensbildung im Internet: Das Internet kann nur Reales abbilden. Vertrauen entsteht nicht virtuell. So ist zum Beispiel eBay am Anfang sehr stark gewachsen, es gab bis zu 20 Millionen Nutzer in Deutschland. Dann entwickelten sich aber große Probleme, weil Transaktionen nicht mehr funktionierten: Einige hatten zum Beispiel über private eBay-Verkäufer in der Ukraine Fernseher bestellt, die nur ein Drittel so teuer waren wie im Elektronikfachhandel, und als sie ihre ersteigerte Ware dann nicht bekamen, beschwerten sie sich über das mangelhafte Vertrauens- und Qualitätsmanagement von eBay. Letztendlich muss man aber sagen: Wer die Möglichkeiten des Internets abfragt, um den Long-Tail-Markt zu nutzen und Angebot und Nachfrage passgenau zusammenzubringen, der muss auch seine eigene Verantwortung dabei sehen, wie er dieses Werkzeug optimal einsetzen kann. Ansonsten ist die Enttäuschung vorprogrammiert. Das Gleiche gilt für die Internet-Enzyklopädie Wikipedia, die in Gemeinschaftsarbeit erstellt wird. Wer bei Wikipedia die Informationen nicht wirklich zu interpretieren weiß und immer dann, wenn es auf korrekte Informationen ankommt, nicht noch einmal selbst in anderen Quellen recherchiert, der wird die Grenzen dieses Werkzeugs schnell kennenlernen.

Auch auf unserer Plattform machen wir sehr deutlich: Jeder, der an ein kleines Projekt spendet und niemanden in dieser Kette kennt, weder den Projektveranstalter, noch einen Besucher noch einen Fürsprecher, noch einen anderen Spender, der kann sich nicht sicher sein, dass dieses Projekt wirklich ein gutes ist – und kann auch nicht von uns verlangen, dass wir das mit Sicherheit wissen.

Plattformen im Internet leben sehr stark davon, dass dort reale Beziehungen abgebildet werden. Eine Information oder ein Netzwerk, das eine bestimmte Qualität garantiert, entsteht nicht im Internet.

Vielmehr basieren virtuelle Netzwerke auf dem realen Vertrauen zwischen Menschen.

Dieses Vertrauensprinzip kann allerdings auch inflationär benutzt werden, wie zum Beispiel im Fall von Facebook. Laut einiger Studien hat jeder Facebook-Nutzer zehnmal mehr „Freunde“ als im realen Leben. Das hat mit echten Freunden natürlich nichts mehr zu tun, und die meisten kennen nur einen kleinen Teil ihrer Facebook-Freunde persönlich. Im Netzwerk Xing wird zwar etwas genauer hingesehen, und man kennt häufig mehr Leute persönlich, doch sind auch hier keine verschiedenen Vertrauenslevel sichtbar. Immerhin sieht man, dass es um reale Beziehungen zwischen Menschen geht.

## FAZIT: DIE VERANTWORTUNG DES EINZELNEN STEIGT

Jeder kennt das faszinierende Prinzip der *six degrees of separation*, nach dem jeder Mensch jeden Menschen der Welt über sechs Ecken kennt.<sup>3</sup> Seit es das Internet gibt und es so massiv rund um den Globus genutzt wird, sollen es nur noch *four degrees of separation* sein. Die Schritte werden vermutlich immer weniger werden. Letztlich kommt es aber auf die Qualität der Beziehung zwischen den einzelnen Menschen und die Qualität des Vertrauensniveaus an: darauf, ob es wirklich eine stabile Linie von Kontakten ist, die mir weiterhelfen kann, oder ob diese Beziehungen für Vertrauen nicht wirklich tragfähig sind.

Ein zentraler Punkt ist, dass mit den Möglichkeiten des Internets auch die Verantwortung des Einzelnen für seine Entscheidungen steigt:

Wenn ich nicht mehr in hierarchischen Strukturen mit gespeichertem Wissen agiere und großen Organisationen nicht mehr vertraue, sondern das Vertrauen nur noch zwischen Menschen stattfindet, dann kann ich meine Entscheidungsverantwortung an niemanden mehr übergeben. Dann kann ich auch nicht mehr sagen: Ich spende an Unicef, weil diese Organisation weiß, was für die Welt gut ist und mein Geld schon richtig einsetzen wird. Sondern ich entscheide mich

zum Beispiel bewusst dafür, an eine Frau in Südafrika Geld zu spenden, die ihre Kinder zur Schule schicken will. Hier nimmt mir keiner mehr die Entscheidung ab.

Wer die Möglichkeiten des Internets nutzt, der sollte auch die Grenzen dieses Werkzeugs kennen und sich über die wachsende Verantwortung des Einzelnen bewusst sein.

Die Verantwortung meiner Entscheidung kann ich nicht übergeben.

<sup>3</sup> Gemeint ist das „Kleine-Welt“-Phänomen (*small world phenomenon*), das auf ein Experiment des amerikanischen Psychologen Stanley Milgram Ende der 1960er Jahre zurückgeht. Demnach ist jeder Mensch auf der Welt mit jedem anderen über eine relativ kurze Kette von persönlichen Kontakten (sechs Zwischenadressaten) verbunden. Vgl. <http://lexikon.stangl.eu/1262/kleine-welt-phaenomen/>.





# WIE ENTSTEHT VERTRAUEN IM NETZ? EINIGE ANMERKUNGEN

JOANA BREIDENBACH

Mitbegründerin von betterplace.org, Leiterin des betterplace lab

## MITGESTALTUNG

## DAS INTERNET IST EIN MEDIUM DER PARTIZIPATION.

Digital Natives, also Menschen, die in den 1980er-Jahren geboren und mit dem Internet aufgewachsen sind, schauen kaum noch Fernsehen. Stattdessen sind sie online, ob mit PC, Laptop oder Smartphone. Der entscheidende Unterschied zum Fernseher: Online haben die traditionellen Sender kein Sendemonopol mehr. Der ehemalige Rezipient bzw. Konsument wird zum Produzenten bzw. Mitgestalter. Für die Digital Natives, die mittlerweile auch über 30 Jahre alt sind, ist dies eine Selbstverständlichkeit. Aber auch für immer mehr ältere Jahrgänge ist das Internet zur Normalität geworden.

Das Internet ist ein Medium der Partizipation. Im Zuge des sozialen Netzes (Web 2.0) ist es heute jedem Internetnutzer möglich, sich an allen möglichen Stellen zu beteiligen, etwa über Like-Buttons oder Kommentarfelder. Wem das nicht reicht, der startet seine eigene Kampagne oder macht bei laufenden Initiativen mit – und sei das Interesse noch so speziell, über Google findet man auch den Verein zum Schutz der schwarzen Erdhummeln.

In Bezug auf den Konsum von Medien spricht der amerikanische Journalismusprofessor Jay Rosen von „the people formally known as the audience“. Standen in der alten Welt der Printmedien, des Radios und Fernsehens einige wenige Produzenten einer großen Masse von Konsumenten – Lesern, Zuhörern und Zuschauern – gegenüber, so lösen sich diese Fronten auf, und eine weitgehend passive Rezipientenmasse gehört der Vergangenheit an. Nachrichten, Wissen und Unterhaltung werden kollaborativ, im Dialog zwischen den ehemaligen Produzenten und Konsumenten, geschaffen. Statt eines Senders, der top-down seine Botschaft verbreitet, gibt es heute viele Sender (potenziell jeder Internetnutzer), die von unten, also bottom-up, senden.

Weil die Menschen im Web 2.0 auf Augenhöhe und quasi „von Mensch zu Mensch“ kommunizieren, entsteht relativ schnell Vertrauen. Bei hierarchischer Kommunikation, etwa in Form von offiziellen Pressemitteilungen, bleibt beim Empfänger dagegen stets eine gewisse Skepsis zurück – zumindest entsteht kein Vertrauen. Wenn aber beispielsweise auf Facebook jeder an die Pinnwand der Telekom sein Anliegen schreiben kann und innerhalb weniger Minuten Antwort bekommt, fühlt man sich von der großen, sonst so unerreichbaren Firma ernst genommen.

Transparenz und Partizipation können auch in Gesellschaft und Politik zu neuem Vertrauen führen. Etwa wenn Menschen über Plattformen wie citysourced.com direkt per Smartphone oder über das Internet Missstände wie Schlaglöcher, nicht entsorgten Müll oder mangelnde Betreuungsangebote für Kinder an die zuständigen Behörden melden. Die Behörden wissen dann nicht nur, was die Bürgerinnen und Bürger stört. Wenn sie individuelles Feedback auf die Meldung geben, können sie auch Vertrauen schaffen. Zunächst entsteht so das Gefühl, gehört zu werden, was wiederum motiviert, weitere Anregungen zu geben. Wenn dann ein Schlagloch beseitigt wird und der entsprechende Bürger eine kleine Dankeschön-Meldung bekommt, entsteht noch mehr Vertrauen in die Wirksamkeit des eigenen Handelns. So kann das Web 2.0 auch Behörden ein Stück menschlicher und nahbarer machen.

Auch über Meinungsäußerungen hinaus bietet das Internet nützliche Partizipationsmöglichkeiten. Die Plattform Ushahidi beispielsweise, die 2007 im Zuge der Unruhen bei den Wahlen in Kenia gegründet wurde, bildet Botschaften von Menschen auf einer Landkarte ab. Damals haben die Menschen Übergriffe der Sicherheitskräfte auf Zivilisten per SMS an Ushahidi gemeldet. So konnten Informationen direkt „von der Straße“ aggregiert und analysiert werden. Praktisch auch, wenn nach dem Erdbeben auf Haiti an Ushahidi getextet wird, woran es an welcher Stelle mangelt. So können Hilfsorganisationen sich besser koordinieren und Redundanzen vermeiden.

Ein gutes Beispiel für aktive Mitbestimmung ist die Petitionsseite Avaaz.org. Dort dauert es keine Minute, sich gegen zu hohe Fischfangquoten oder einen Staudammbau einzusetzen. Mit Erfolg entstehen hier Gegenbewegungen zu alteingesessenen Lobby-Verbänden:

### Web 2.0 - Kommunikation von „Mensch zu Mensch“ schafft Vertrauen





Quelle: betterplace.org

Fast 10 Millionen Menschen aus fast allen Ländern haben dort bereits Petitionen unterzeichnet.

Jeder kann sich über das Internet für Themen engagieren. Ob ein Engagement aber tatsächlich zu einer Mitbestimmung wird und handlungsrelevant wird, kommt auf die Menge der mobilisierten Mitstreiter an. Das Potenzial für Partizipation ist riesig, wie Clay Shirky in seinem Buch „Cognitive Surplus“ beschrieb: So schauen die US-Amerikaner etwa 200 Milliarden Stunden Fernsehen pro Jahr. Um Wikipedia auf den heutigen Stand zu bringen, brauchte es aber nur 100 Millionen Stunden (0,05 %) Partizipation. Im Falle von Wikipedia und anderen Open Source-Anwendungen wie der Mozilla-Familie ist Partizipation auch immer Kollaboration. Und ähnlich wie bei den schwarzen Erdhummeln ist es auch hier sehr einfach, sich über das Internet zu finden und abzusprechen.

Doch partizipieren im Internet nicht mehr Menschen, nur weil es jetzt weniger aufwendig ist. Es sind jene wenigen Menschen, die ohnehin auch offline besonders engagiert sind, die sich auch online besonders stark einbringen. Der größte Teil der Nutzerinnen und Nutzer kommt über ein paar partizipatorische Facebook-Likes nicht hinaus.

Während sich nur noch wenige Organisationen gegen die partizipatorischen Möglichkeiten des Internets verwehren, rufen immer mehr proaktiv zur Beteiligung auf. Über Online-Wettbewerbe etwa vergeben immer mehr Stiftungen besonders in den USA ihre Budgets. Durch diese Demokratisierung der Vergabe wird bei den Teilnehmern und in der Öffentlichkeit Transparenz geschaffen, aus der wiederum Authentizität und Vertrauen resultiert.

Am Ende stellt sich der Internetnutzer immer die Frage: Was habe ich davon, wenn ich mich beteilige? Wenn es etwa um mein

Spezialinteresse geht, um die schwarze Erdhummel, für die ich brenne – dann bietet mir das Internet einzigartige Möglichkeiten, mich über geografische Distanzen hinweg mit Gleichgesinnten zusammenzufinden und etwas anzustoßen. Wenn es aber darum geht, breite Massen für breite Themen zu mobilisieren – dann muss ich auch online gute Anreize (etwa Unterhaltung) geboten bekommen. Und wenn ich mitmache und ein Schlagloch melde, muss ich gehört werden (sonst entsteht Frust). Das Web 2.0 bietet hier einfache Möglichkeiten, mit Feedback zu reagieren. Diese Möglichkeiten sollten auch Politik und öffentliche Institutionen nutzen, um in der Gesellschaft neues Vertrauen zu gewinnen.

Jeder kann sich über  
das Internet für Themen  
engagieren.



# VERTRAUEN IN DER POLITIK – HERAUSFOR- DERUNGEN DER REPRÄSENTATIVEN DEMOKRATIE

UTE KUMPF, MdB  
Sprecherin der Arbeitsgruppe bürgerschaftliches Engagement der  
SPD-Bundestagsfraktion

## BÜRGERGESELLSCHAFT

# DIE PARLAMEN- TARISCHE DEMOKRATIE STÄRKEN, DIE VERTRAUENSKRISE ZWISCHEN PARTEIEN UND BÜRGERGESELLSCHAFT ÜBERWINDEN.

## WIE ENTSTEHT VERTRAUEN IN POLITIK?

Ein mongolisches Sprichwort sagt: „Ein entlaufenes Pferd kannst Du einfangen, Vertrauen nicht.“ In der Politik kann man wie in anderen Lebensbereichen Vertrauen *gewinnen* – Vertrauen wird geschenkt. Man kann Vertrauen nicht erzwingen oder erwirken, man muss es sich erarbeiten. Wer Vertrauen schaffen will, muss Regeln einhalten und verlässlich sein. Vertrauen setzt damit Berechenbarkeit im positiven Sinne voraus. Dagegen wird Vertrauen zerstört, wenn Vereinbarungen plötzlich aufgekündigt oder Positionen unangekündigt oder nicht nachvollziehbar gewechselt werden.

## Das Vertrauen der Bürger/innen in die politischen Eliten schwindet.

Man sollte zwischen Vertrauen in Politiker und Organisationen einerseits und Zutrauen in Institutionen andererseits unterscheiden. Wenn Bürger und Bürgerinnen wählen, übertragen sie Politiker/innen für eine bestimmte Zeit die Macht, in ihrem Namen an der Gestaltung ihrer Lebensumstände mitzuwirken. Vertrauen bedeutet dann, von Politiker/innen zu erwarten, dass diese sich in ihre gewählten Ämter und Positionen so einbringen, wie sie das vor der Wahl zugesagt haben.

Im Unterschied dazu macht es keinen Sinn, von Vertrauen in demokratische Institutionen zu sprechen. In demokratische Institutionen (wie das Wahlrecht) oder in Verfassungsorgane (wie das Parlament) kann man das Zutrauen haben, dass sie auch jene Ziele befördern, deretwegen sie entwickelt wurden. Sie können nicht verdeckte Intentionen oder dem Interesse der Bürger/innen entgegenlaufende Absichten verfolgen, sodass man ihnen offen das Misstrauen aussprechen könnte. Das trifft nur auf Personen in den demokratischen Institutionen und Organen zu. Deshalb ist es auch wenig sinnvoll, vom Rückgang des Vertrauens in die Demokratie zu sprechen. Offensichtlich ist jedoch, dass das Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger in die politischen Eliten und die Parteien und zugleich das Zutrauen in den demokratischen Aufbau unseres Landes schwindet.

Diese Tendenz belegen auch einige Befunde einer neueren Studie der Friedrich-Ebert-Stiftung, die der Politikwissenschaftler Serge Embacher verfasst hat.<sup>1</sup> Ein wichtiges Ergebnis ist, dass in den zurückliegenden Jahren die Problemlösungskompetenz von Demokratie immer mehr in Frage gestellt wird. Auf die Frage: „Wenn jemand sagt: Mit der Demokratie können wir die Probleme lösen, die wir in Deutschland haben. Würden Sie zustimmen?“ antworteten

- 13 Prozent mit „stimme voll und ganz zu“,
- 54 Prozent mit „stimme eher zu“,
- 26 Prozent mit „stimme eher nicht zu“.

In den neuen Bundesländern ist die gefühlte Distanz zur Demokratie noch wesentlich stärker ausgeprägt als in den alten Bundesländern: Dort stimmten 41 Prozent der Aussage zu, dass die Demokratie „wie sie heute bei uns ist, nichts mit mir zu tun hat“.

## ZU DEN AKTUELLEN BÜRGERPROTESTEN

Frei nach den Worten des Schriftstellers Max Frisch, „Demokratie heißt, sich in seine eigenen Angelegenheiten einzumischen“, können die Bürgerproteste, die wir in den letzten Monaten an unterschiedlichen Orten erlebt haben, als gelebte Demokratie angesehen werden. Die Proteste zwischen „Bürgermut und Bürgerwut“ verbindet mehrere Merkmale:

- Es sind Proteste gegen konkrete Maßnahmen, Vorhaben oder Pläne: gegen das Bahnprojekt „Stuttgart 21“, die Hamburger Schulreform, den Ethikunterricht oder die geplanten Einflugschneisen des neuen Flughafens in Berlin. Es geht also nicht um übergreifende politische Ziele, etwa Frieden oder Umweltschutz. Eine Ausnahme stellen die Gorleben-Proteste dar.
- Die Proteste kommen „aus der Mitte der Gesellschaft“. Die Demonstranten gehören nicht nur gesellschaftlichen Randgruppen an,

<sup>1</sup> Serge Embacher (2009): Demokratie! Nein Danke? Demokratieverdruss in Deutschland. Studie der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.



sondern sie stammen auch aus Kreisen des Bildungsbürgertums und der Altersgruppe der Senior/innen.

- Es handelt sich nicht um spontane, sondern um geplante und gut organisierte Proteste.

Bei Bürgerprotesten ist aber auch zu bedenken: „Sich in seine eigenen Angelegenheiten einzumischen“, wie Max Frisch es formuliert hat, kann immer auch eine egoistische Komponente einschließen. Auf jeden Fall, darauf hat die Autorin Susanne Gaschke in einem „Zeit“-Artikel vor einigen Wochen hingewiesen – hinterlassen die zahlreichen kleineren und größeren Protestbewegungen eine „Gemeinwohllücke“. Deshalb vertrete ich die These: Es sind nach wie vor die Parteien, die eine Orientierung auf das Gemeinwohl und das Abwägen einzelner Sachfragen im Kontext der allgemeinen politischen Lage leisten.

## GRÜNDE FÜR DEN VERTRAUENSSCHWUND IN DIE POLITIK

### GRENZEN DER POLITISCHEN GESTALTUNGSMACHT

In der Nachkriegsrepublik kam die hohe Zustimmung zu Politik und Demokratie maßgeblich durch das Wirtschaftswachstum, steigende Erwerbstätigkeit und wachsenden Wohlstand zustande.<sup>2</sup> Nachdem noch in den 1960er Jahren die Arbeitslosigkeit unter 2 Prozent lag, ist sie Mitte der 1970er-Jahre auf über 5 Prozent, in den 1980er-Jahren auf 9 Prozent und knapp vor der Jahrtausendwende dann sogar erstmals auf über 10 Prozent gestiegen. Auch in anderen Punkten ist seit den 1970er-Jahren ein neues Problembewusstsein aufgekommen: In Frage steht die Umweltverträglichkeit unserer Lebensweise und unsere Vorstellung von Fortschritt, aber auch das Gefälle zwischen der sogenannten ersten und der dritten Welt sowie eine horrend gestiegene Staatsverschuldung werden zunehmend kritisch gesehen. Zirkel wie der Club of Rome und die neuen sozialen Bewegungen haben in den letzten Jahrzehnten ein grundlegendes Nachdenken über den Fortschrittsoptimismus der westlichen Industrienationen angestoßen. Wenn wir heute von einem Vertrauensschwund in die Demokratie sprechen, dann ist damit häufig auch ein mangelndes Zutrauen in die Problemlösungskompetenz von Demokratien gemeint, mit diesen großen Herausforderungen zurechtzukommen.<sup>3</sup> Auch die Politik muss die Grenzen der eigenen Gestaltungsmacht erkennen und diese Erkenntnis an die Bürgerinnen und Bürger vermitteln.

### STRUKTURELLE PROBLEME VON DEMOKRATIEN

Ein strukturelles Problem für Vertrauen in die Politik ergibt sich zum Beispiel aus unserem Wahlrecht, da durch das Verhältniswahlrecht keine eindeutigen Mehrheiten zustande kommen.<sup>4</sup> Das Ergebnis sind immer Koalitionen und Kompromisse, die eine starke Politik und ein konsequentes Einlösen und Umsetzen eigener Vorhaben selten zulassen.

<sup>2</sup> Die These, dass Wirtschaftswachstum und steigender Wohlstand in der Nachkriegszeit – zumindest in der Zeit des Wirtschaftswunders – eine wesentliche Legitimationsgrundlage der westdeutschen Demokratie bildeten, wird von zahlreichen Sozial- und Politikwissenschaftlern vertreten, unter anderem von Wolfgang Zapf, dem ehemaligen Präsidenten des Wissenschaftszentrums Berlin (WZB).

<sup>3</sup> Die These von der Überforderung der Leistungsfähigkeit von Demokratien wird z. B. von Systemtheoretikern (Niklas Luhmann u. a.) und zahlreichen Demokratieforschern vertreten.

<sup>4</sup> So z. B. auch in der FES-Studie von Embacher 2009, vgl. Fußnote 1.

Die Politik muss die Grenzen der eigenen Gestaltungsmacht erkennen.

Neue Vertrauensanker sind notwendig.

sen. Das sieht leicht nach Verwässerung und Rücknahme der eigenen Position oder zumindest nach einem Mangel an Geradlinigkeit aus.

Eine wesentliche Voraussetzung für die Entwicklung von Vertrauen in die Demokratie ist die Transparenz politischer Entscheidungsprozesse. Deshalb muss für alle erkennbar werden, wer welchen Einfluss wie ausübt.

Das Vertrauen von Bürgerinnen und Bürgern in Parlamente und Regierungen basiert letztlich auf dem „Glauben“, dass auf der repräsentativen Ebene ihre und keine anderen Interessen vertreten werden. Wird dieser Glaube erschüttert, entsteht ein Gefühl der Entfremdung und ggf. auch eines Vertrauensverlustes in die Demokratie.

Hinzu kommt, dass das Wissen über unser politisches System und die politische Bildung immer geringer wird. Auch der Wert von Demokratie ist nicht mehr allen bewusst.

### WERTEWANDEL IN DEN LETZTEN JAHRZEHNTE

Der Verlust von Vertrauen in die Eliten ist durch die Krise des Finanzsystems seit Ende 2008 mit befördert worden. Zu diesem Ergebnis kommt auch eine neuere Studie der Bertelsmann-Stiftung: „Eine große Mehrheit hat nach dem Krisenjahr 2008/2009 ihr Vertrauen in zahlreiche Institutionen, Entscheider und Verantwortungsträger verloren.“<sup>5</sup> Nach den Ergebnissen der Studie wünscht sich fast jeder Zweite einen Systemwechsel in Bezug auf die repräsentative Demokratie und die Marktwirtschaft. Ein breitflächiger Vertrauensverlust sei aber weniger eine direkte Folge der aktuellen Wirtschafts- und Finanzkrise, sondern habe bereits vor Jahrzehnten als Folge der Globalisierung eingesetzt.

Insgesamt haben viele Menschen, so die Bertelsmann-Studie, die Entwicklungen der letzten Jahrzehnte als eine „Zunahme des Raubbaus am Menschen, der Umwelt und die Förderung von ungezügelm Egoismus“ wahrgenommen. Soziale Ungerechtigkeit werde zunehmend – so die Wahrnehmung der Befragten – als eine Art „Kollateralschaden der Wachstumsstrategie“ hingenommen. Als neue Vertrauensanker werden am ehesten eine Wende zu umfassender Nachhaltigkeit, vielfältiger Beteiligung der Bürger/innen an Entscheidungsprozessen sowie die Förderung von Bildung und Familie gesehen.

Die Studie stellt vier Wertemuster und damit vier Gruppen von Befragten heraus:

- Die erste Gruppe (25 Prozent der Befragten) begreift Gesellschaft als eine Solidargemeinschaft. Sie macht ihr Vertrauen in die Politik davon abhängig, in welchem Maß das Prinzip der Chancengleichheit umgesetzt ist. Diese Gruppe hat ihr Vertrauen in das wirtschaftliche und das politische System grundsätzlich verloren.
- Die zweite Gruppe (31 Prozent der Befragten) vertraut auf die eigene Leistungsfähigkeit, individuelle Freiheitsräume und Durchsetzungsfähigkeit. Erstes Ziel ist der Erhalt des Lebensstandards. Diese Gruppe befürwortet sowohl das Konzept der repräsentativen als auch der direkten Demokratie.
- Eine dritte Gruppe (24 Prozent) bezieht Vertrauen vor allem aus Planungssicherheit. Sie erwartet Transparenz, Kontinuität und Verlässlichkeit und will mit „Augenmaß das Bestehende optimieren“. Diese Gruppe ist mit den bestehenden Systemen in Politik

<sup>5</sup> Vgl. Bertelsmann Stiftung (2009): Vertrauen in Deutschland. Eine qualitative Wertestudie der Bertelsmann Stiftung. Task Force „Perspektive 2020 – Deutschland nach der Krise“. Gütersloh.





und Wirtschaft grundsätzlich einverstanden, wünscht sich aber im bestehenden Rahmen einen Zielwechsel.

- Eine vierte Gruppe (20 Prozent) knüpft ihr Vertrauen an Beteiligungsmöglichkeiten bei wirtschaftlichen und politischen Prozessen. Diese Gruppe lehnt die repräsentative Demokratie eher ab und fordert mehr direktdemokratische Anteile.

### VERLUST WAHRNEHMBARER ALTERNATIVEN

Die aktuelle Politik wird häufig so wahrgenommen und beschrieben, als ob in den letzten dreißig Jahren ein schleichender Verlust echter Alternativen stattgefunden habe und es egal sei, welche Partei man wählt – Tenor: „Es kommt ja sowieso bei allen das gleiche raus.“ Klare Gegenpositionen in grundlegenden Fragen seien selten, der „Kampf um die Mitte“ führe letztlich zu einer Verwässerung des alten Rechts-Links-Parteienspektrums.

Dies schlägt sich auch im Wahlverhalten der Bürger/innen nieder.<sup>6</sup>

- Die Wahlbeteiligung bei Bundestagswahlen ist seit 1972 mit kleinen Auf- und Abstiegen kontinuierlich gefallen, von über 90 Prozent auf zuletzt 70,8 Prozent (2009).
- Im gleichen Zeitraum ist auch der Anteil der Bürger/innen zurückgegangen, die eine der beiden Volksparteien gewählt haben. Der Anteil lag 1972 und 1976 zusammengenommen noch bei über 90 Prozent, in den 1980er- und 1990er-Jahren fiel er auf unter 80 Prozent; bei der letzten Bundestagswahl 2009 betrug er nur noch etwa 55 Prozent.
- Proportional hat der Anteil an Wähler/innen drastisch zugenommen, die sich für eine der kleinen Parteien, insbesondere Grüne, Linke und FDP, entscheiden.

### VERTRAUENSKRISE ODER MUTLOSIGKEIT ALS POLITISCHE GRUNDSTIMMUNG

„Der Vertrauensverlust der Politik geht einher mit einem allgemeinen Trend der Verunsicherung des Alltags, der in hoch industrialisierten Gesellschaften immer unüberschaubarer und komplexer wird“<sup>7</sup>, so beschreibt Hans-Martin Schönherr-Mann, Professor für politische

Philosophie an der Ludwig-Maximilians-Universität München, die Entwicklung der letzten Jahrzehnte. Bundespräsident Johannes Rau hat 2004 seine letzte „Berliner Rede“ zum Thema „Vertrauen in Deutschland – eine Ermutigung“ gehalten. Dabei hat er auf einen sehr wichtigen Punkt hingewiesen: „Tatsächlich ist Verunsicherung so etwas wie ein allgegenwärtiges Gefühl geworden, das unsere gesamte Gesellschaft erfasst. Das ist lebensgefährlich.“ Denn, wie er weiter

ausführt: „Wir müssen träge Bequemlichkeit genau unterscheiden von der notwendigen Grundsicherheit, die jeder Mensch braucht, damit Sorgen und Angst ihn nicht lähmen.“

Ein starker Sozialstaat und Mindestlöhne, um nur zwei Beispiele zu nennen, sind daher nicht das Gegenteil von Aktivierungspolitik, sondern ihre Voraussetzung. Nur wer sich sicher fühlt und keine kon-

„Vertrauensverlust der Politik geht mit Verunsicherung des Alltags einher“

krete ökonomische Not leidet oder sich Sorge um die Zukunft macht, ist offen für andere und bereit, sich für das Gemeinwohl zu engagieren.

Die Haltung vieler Menschen war in den 1970er-Jahren von der Vorstellung geprägt, dass die Welt veränderbar ist: „Ich bin unzufrieden, kann aber etwas tun.“ Diese Sichtweise mündete in die neuen sozialen Bewegungen und in deren Folge die Gründung der Grünen, da die bestehenden Parteien eine wenig offene Plattform boten, um die Impulse aus der Bürgergesellschaft aufzunehmen. Heute ist die Grundstimmung eher defätistisch: „Ich bin unzufrieden, aber ich kann ja ohnehin nichts tun.“

### KRISE DER PARTEIENDEMOKRATIE?

Die Wahl des Bundespräsidenten im Juni 2010 hat zu einer intensiven öffentlichen Debatte geführt, da zwischen einem Kandidaten der Parteien (Christian Wulff) und einem der Bürger (Joachim Gauck) unterschieden wurde. Das ist nur ein Beispiel für die verbreitete Tendenz, Parteien und Demokratie in ein Spannungsverhältnis zu setzen. Das Gleiche kann ich aktuell in meinem Wahlkreis in Stuttgart auf kommunaler Ebene beobachten. Parteien wird dabei nicht selten die politische Legitimation abgesprochen, die den Bürger/innen, ihren Anliegen und Initiativen, per se zugesprochen wird. Was von den Bürger/innen direkt kommt, verfügt in der öffentlichen Wahrnehmung oft über eine Legitimation, die Entscheidungen in Kommunalparlamenten als auch der gewählten Kandidaten von Bundestagsfraktionen infrage stellt.

Diese Tendenz hat der Chefredakteur der „Zeit“, Giovanni di Lorenzo, in einem Artikel in der „Zeit“ kritisch beschrieben: „Das Problem dabei ist nicht die Kritik, sondern die allgemeine Verachtung, in die sie vielerorts umgeschlagen ist: Nicht die Regierung allein sei schlecht, sondern alle Parteien seien inzwischen unwählbar.“ Dabei mahnt er an, was eigentlich wichtig ist: Alle sollten das gemeinsame Ziel verfolgen, „die parlamentarische Demokratie zu stärken. Denn ohne sie ist alles andere auch nichts.“

Diesem Ziel schließe ich mich an. Bürgergesellschaft und staatliche Politik müssen Partner auf Augenhöhe und in gleicher Verantwortung sein. Der Ausbau von Bürgerbeteiligung und demokratischen Mitbestimmungsrechten darf nicht in eine Schwächung von Parteien und in ein Anzweifeln parlamentarischer Verfahren münden. Repräsentative Verfahren, Elemente direkter Demokratie und die informelle politische Partizipation von Bürgerinnen und Bürgern müssen in eine Balance gebracht werden.

Bürgergesellschaft und Politik müssen Partner in gleicher Verantwortung sein.

<sup>6</sup> Die Zahlen für die Bundestagswahlen beruhen auf eigener Recherche.

<sup>7</sup> Hans-Martin Schönherr-Mann (2002): Wie viel Vertrauen verdienen Politiker? In: Aus Politik und Zeitgeschichte, B 15–16.



# DISKUSSION IN WORKSHOPS – ERSTE ERGEBNISSE

Nach den Impulsvorträgen diskutierten etwa vierzig Akteure aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Kultur und Zivilgesellschaft in drei Workshops zu den Themenschwerpunkten „Vertrauen in der Wirtschaft“, „Vertrauen in sozialen Netzwerken“ und „Vertrauen in der Politik“ mit der Methode des World-Café. Im Vordergrund stand dabei die Sammlung von ersten Ideen und Anregungen für die künftige Arbeit der Denkwerkstatt.

Vertrauen hat in wirtschaftlichen Beziehungen eine Schlüsselfunktion, sowohl für die interne Unternehmenskultur als auch für die externe Reputation und den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens.

Vertrauen wird auf drei Ebenen wirksam:

- Vertrauenskultur innerhalb des Unternehmens
- Vertrauensverhältnis des Unternehmens zu seinen Geschäftspartnern (Kunden, Lieferanten, Kooperationspartner etc.)
- Vertrauen der Gesellschaft in das verantwortungsbewusste Agieren des Unternehmens und in die Wirtschaft insgesamt als Summe aller Unternehmen

Vertrauen setzt voraus:

- Glaubwürdigkeit
- Transparenz
- Offenheit der Kommunikation – unternehmensintern und nach außen
- Partizipation (bei Zielbestimmung, Strategieentwicklung und -umsetzung)

## VERTRAUEN BEWIRKEN DURCH

INTERN	IM UMFELD
<ul style="list-style-type: none"> <li>· EINSATZ UND LEISTUNGSBEREITSCHAFT (DER MITARBEITER/INNEN)</li> <li>· EIGENINITIATIVE</li> <li>· INNOVATIONSFÄHIGKEIT</li> <li>· PRODUKTIVITÄT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· MARKENBILDUNG</li> <li>· KUNDENLOYALITÄT</li> <li>· GESELLSCHAFTLICHE AKZEPTANZ</li> </ul>

## MISSTRAUEN BEWIRKEN DURCH

INTERN	IM UMFELD
<ul style="list-style-type: none"> <li>· ABLEHNUNG VON VERANTWORTUNG</li> <li>· ENERGIEVERLUSTE</li> <li>· BÜROKRATIE, DIENST NACH VORSCHRIFT</li> <li>· KONTRAPRODUKTIVE „UNWRITTEN RULES OF THE GAME“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· ABWANDERUNG DER KUNDEN</li> <li>· HOHEN VERTRIEBSAUFWAND</li> <li>· NEGATIVE PR</li> </ul>





In der Bevölkerung ist ein Vertrauensverlust gegenüber der Wirtschaft feststellbar, der durch die jüngste Wirtschafts- und Finanzkrise weiter verstärkt wurde. Ein wichtiger Grund ist darin zu vermuten, dass einige Unternehmen durch interne Maßnahmen oder durch Fehlverhalten in der Gesellschaft die Vertrauensbasis zerstört haben. Viele Bürgerinnen und Bürger begegnen den wirtschaftlichen Akteuren nun mit Misstrauen. Misstrauen kann auch nützlich sein, aber nur, wenn es dafür einen konkret zu benennenden Anlass gibt, der aus der Welt geschafft werden sollte. Prinzipielles Misstrauen (Feindbilder wie „die da oben“, „die Heuschrecken“, „die Ausbeuter“, „die Manager“ usw.) ist volkswirtschaftlich destruktiv, oft unfair und kann pathologisch sein. Ziel muss eine Vertrauenskultur sein, die immer im Unternehmen selbst ansetzt. Deswegen müssen Vertrauensinitiativen in der Wirtschaft in den Unternehmen beginnen.

### **MÖGLICHE MASSNAHMEN ZUR VERTRAUENSBILDUNG**

- regelmäßige Mitarbeiterbefragungen, um Vertrauensdefizite zu identifizieren und mehr Transparenz herzustellen; interne Veröffentlichung eines Vertrauensprofils (z. B. Trust Scorecard) und Umsetzung von konkreten Maßnahmen zur Vertrauensbildung
- Diagnose, Schwachstellenanalyse (Analyse der geheimen Spielregeln, Tiefeninterviews etc.), Reflexion der mentalen Modelle (u. a. Teambildung, Organisationales Lernen)
- Workshops zur Vertrauenskultur, sichtbare Involvierung der Führungskräfte; Coaching, Verhaltenstraining
- Entwicklung und Durchsetzung neuer Governance-Vorgaben; partizipative Erarbeitung der Unternehmensziele und -strategien; Transparenz der Entscheidungsprozesse und -kriterien
- Haftung der Führungskräfte für nachhaltigen Unternehmenserfolg (Bonus- und Malus-Regelungen)

### **VERTRAUEN IN SOZIALEN NETZWERKEN**

Soziale Netzwerke im Internet basieren wesentlich auf Vertrauen. Doch Vertrauen entsteht zwischen Menschen, nicht virtuell: Die Qualität der Netzwerke ergibt sich aus der Qualität der Beziehungen zwischen realen Personen.

Damit soziale Netzwerke funktionieren können, muss Vertrauen nicht flächendeckend, sondern nur in Teilen der Netzwerke vorhanden sein. Entscheidend für Vertrauensbildung ist die Glaubwürdigkeit und Kompetenz der Netzwerkteilnehmer/innen. Häufig gibt es einen Vertrauensvorschuss über soziale Netzwerkpartner (zum Beispiel über persönliche Empfehlung); langfristiges Vertrauen muss aber erst geschaffen werden.

Die zentralen Instrumente zur Schaffung von Vertrauen im Netz sind Transparenz und Beteiligung. Mehr Transparenz lässt sich zum Beispiel durch Bewertungen anderer Teilnehmer/innen (Referenzen) erreichen, aber auch durch Open Data/Open Information. Darüber hinaus bietet das Internet zahlreiche Möglichkeiten der Mitgestaltung und Beteiligung, etwa durch die Möglichkeiten des Netzes Web 2.0 (Online-Diskussionen und -Proteste). Partizipation ist dabei ein interaktiver Prozess: Netzwerke beruhen darauf, dass der Einzelne sich engagiert und nicht nur zu profitieren versucht, es ist ein wechselseitiger Austausch von Geben und Nehmen. Um Vertrauen in Netzwerken herzustellen und zu erhalten, braucht es feste Regeln und Strukturen, deren Entstehung und Durchsetzung transparent sein müssen. Wichtig ist dabei auch der Aspekt der sozialen Kontrolle.

### **VERTRAUEN IN DER POLITIK**

Die Bürgerinnen und Bürger verlieren zunehmend ihr Vertrauen in die Politik, insbesondere in Parteien und Politiker/innen. Wahrgenommene Defizite in der Politik, die Vertrauensverlust nach sich ziehen:

- Mangel an Transparenz (vor allem bei Entscheidungsprozessen)
- geringe Partizipations- und Mitgestaltungsmöglichkeiten der Bürger/innen
- Aversion der Parteien gegen Veränderungen
- Klientelpolitik bzw. Verfolgung der Politiker/innen von Eigeninteressen (Macht, Privilegien ...)
- zu hohe Zugangshürden für politische Mitgestaltung („closed shop“)
- wiederholte „Vertrauensbrüche“, nicht eingehaltene Wahlversprechen
- mangelnde Problemlösungskompetenz

Einerseits sinkt das Vertrauen der Bürger/innen in die Politik, weil sie den Politiker/innen nicht mehr zutrauen, zukunftsfähige Lösungen für wichtige gesellschaftliche Probleme entwickeln und durchsetzen zu können. Andererseits haben aber auch die Politiker/innen nur wenig Vertrauen in die Bürger/innen. So bestehen zum Beispiel große Zweifel, dass die Bevölkerung ein offenes Ansprechen der Probleme und die erforderlichen Veränderungen akzeptiert.

### **WIE KANN DAS VERTRAUEN IN DIE POLITIK GESTÄRKT WERDEN?**

#### **MEHR BÜRGERPARTIZIPATION ERMÖGLICHEN**

Grundsätzlich könnten mehr Bürgerbeteiligungs- und Schlichtungsverfahren vertrauensbildend sein; diese Verfahren müssen jedoch transparent und zugänglich gestaltet werden. Entscheidend ist zudem, dass wirkliche Partizipation stattfindet – dass die Bürgerinteressen also ernst genommen werden und die politischen Entscheidungsträger/innen aus den Ergebnissen der Beteiligungsverfahren Konsequenzen ziehen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass sich die politischen Ohnmachtsgefühle und der Politikverdrossen in der Bevölkerung eher noch verstärken. Zu diskutieren wäre die Frage, in welchen konkreten Handlungsfeldern mehr plebiszitäre Elemente sinnvoll sind.

In jedem Fall sollten die Gestaltungs- und Steuerungsprozesse auf kommunaler Ebene bürgernäher organisiert und die Interessen der Bürger/innen stärker in politische Entscheidungsprozesse einbezogen werden. In Projekten vor Ort kann konkret ausprobiert werden, wie Vertrauensbeziehungen auf kleinräumiger Ebene zwischen politischen Akteuren und Bürger/innen, aber auch zwischen Bürger/innen untereinander entstehen. Dabei könnten die Bürgerinnen und Bürger wieder ihre Lust an politischem Engagement entdecken und Vertrauen in den politischen Diskurs, die Kraft der politischen Auseinandersetzung gewinnen.

#### **ÖFFENTLICHE DEBATTENRÄUME SCHAFFEN**

Ganz wesentlich für Vertrauen ist offene Kommunikation und Interaktion. Es fehlt jedoch an öffentlichen Räumen, wo die Bürgerinnen und Bürger direkt miteinander diskutieren können. Deshalb ist es wichtig, die öffentliche Debattenkultur zu fördern und verbindliche Diskussionsräume zu schaffen, insbesondere auf kommunalpolitischer Ebene, aber auch bundesweit. Um aktive Bürgerbeteiligung und gesellschaftliche Partizipation zu stärken, sollte zudem politische Bildung gefördert werden, damit wichtige Zusammenhänge politischer Prozesse vermittelt und demokratische Werte, Spielregeln und Verfahren eingeübt werden können.



Die Potenziale des Internets könnten dabei sinnvoll eingesetzt werden. Über Web 2.0 kann der politische Dialog mit den Bürger/innen intensiviert werden, indem ein öffentlicher Raum entsteht, der Diskussionen und den (direkten) Austausch zwischen Bürger/innen und Politiker/innen ermöglicht. Auch die Interaktion zwischen Bürger/innen und Verwaltung kann sich dadurch verbessern (E-Government).

### **ETHISCHE WERTEBILDUNG UNTERSTÜTZEN**

Der Vertrauensverlust der Bürgerinnen und Bürger in Wirtschaft und Politik geht vielfach mit der Vorstellung einher, dass die verantwortlichen Akteure unmoralisch oder eigennützig handeln bzw. nur ihre eigenen Interessen verfolgen und nicht mehr das Gemeinwohl im Blick haben. Deshalb müssen die notwendigen Rahmenbedingungen geschaffen werden, damit ethische Werte dauerhaft entwickelt und auch gelebt werden können. Ein wichtiges Instrument ist die Förderung ethischer Werte durch Ethikunterricht in den Schulen, in der Management-Ausbildung und an Universitäten.

Zentrale Werte für Vertrauensbildung sind Glaubwürdigkeit, Integrität, Gemeinwohlorientierung, Fachkompetenz und Verlässlichkeit. Es schafft Vertrauen, wenn eine Kongruenz zwischen Ankündigung und tatsächlichem Handeln besteht. In der politischen Realität können Politiker/innen diese Kongruenz oft nicht herstellen, weil sich die Bedingungen geändert haben oder Kompromisse notwendig werden. Um einen Vertrauensverlust zu verhindern, kommt es auf Führungskompetenz und eine transparente und partizipative Gestaltung des Umsetzungsprozesses an, damit politische Entscheidungen nachvollziehbar werden.

### **TRANSPARENZ VERBESSERN UND VERTRAULICHKEIT SCHÜTZEN**

Transparenz ist entscheidend für Vertrauen. Einen wichtigen Beitrag zur Vertrauensbildung könnte deshalb Open Data leisten, das auf der Idee basiert, Datenbestände im Interesse der Allgemeinheit (z. B. der öffentlichen Verwaltung, Statistiken) für alle frei zugänglich zu machen. Dabei sollten die Daten übersichtlich visualisiert und strukturiert dargeboten werden. Allerdings sind zwei Seiten zu berücksichtigen: Einerseits ermöglicht der Zugriff auf Daten eine größere Transparenz und kann somit das Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger in (politische) Institutionen und Prozesse stärken. Auch wird ein demokratischerer Umgang mit Informationen möglich, indem die Bürger/innen nicht nur informiert werden, sondern sich auch beteiligen können. Andererseits schafft die Bereitstellung von Daten nicht automatisch Wissen und Aufklärung. So sind die Bürger/innen zeitlich, aber auch im Hinblick auf ihre Kompetenzen häufig überfordert, die Fülle an bereitgestellten (Spezial-)Informationen aufzunehmen und angemessen zu interpretieren und zu bewerten. Zudem stellt sich die Frage, ob Plattformen wie Wikileaks, auf der (geheimgehaltene oder vertrauliche) Daten und Dokumente anonym veröffentlicht werden, Vertrauen eher zerstören als aufbauen. Bei der Offenlegung von Informationen kommt es ganz entscheidend auf die Qualität der Informationen und die Bewertungskriterien an. Wenn Daten ins Netz gestellt werden, braucht es feste Regeln, und es müssen konkrete Verantwortliche benannt werden. Prinzipiell tragen alle, die solche Daten ins Netz stellen, große Verantwortung.

Im Bereich der Politik ist zwar möglichst viel Transparenz anzustreben, doch ist Transparenz hier nicht per se vertrauensbildend: Politik

braucht auch „Vertraulichkeit“ (so zählt beispielsweise das „vertrauliche Wort“ in der Politik/Diplomatie viel). Vertrauen kann auch dadurch entstehen, dass Politiker/innen Vier-Augen-Gespräche oder persönliche Gespräche vor Ort führen, wo die Transparenz eher gering ist. Zudem brauchen manche Dinge in der Politik Zeit, viele politischen Aufgaben können nur in einem längeren Prozess gelöst werden; würde man alles sofort transparent machen, könnte das kontraproduktiv sein. So erscheint es nicht immer sinnvoll, dass jede/r zu jedem Zeitpunkt alle Informationen bekommt, es braucht „geschützte Bereiche“. Wichtig für Vertrauen ist Prozesstransparenz, indem die verschiedenen Stufen und Hintergründe von politischen (Entscheidungs-)Prozessen offengelegt werden.

### **OFFENE FRAGEN UND AUSBLICK**

Die Vertrauenskrise betrifft nicht den gesamten Bereich der Politik. Während die rechtsstaatlichen Institutionen (wie Bundesverfassungsgericht, Gerichtsbarkeiten, Polizei) weiterhin hohes Vertrauen in der Bevölkerung genießen, sinkt das Vertrauen in die demokratischen Prozesse (z. B. im Bundestag und bei der Bundesregierung). Der Vertrauensverlust in die politischen Eliten (Parteien, Politiker/innen) fällt sogar dramatisch aus. Welche (enttäuschten) Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger stehen hinter diesem Vertrauensverlust?

- Politiker/innen werden von den Bürger/innen immer weniger als überzeugende, glaubwürdige Persönlichkeiten mit ethischen Prinzipien, Haltung und Charakter wahrgenommen. Welcher Zusammenhang besteht zwischen dem abnehmenden Vertrauen in Personen und dem Wunsch nach mehr Transparenz (Offenlegung der Daten, Informationen)?
- Transparenz schafft nicht automatisch mehr Vertrauen. Welche Bedingungen müssen gegeben sein, damit Transparenz vertrauensbildend wirkt?
- Welche Bedingungen und Kriterien sind notwendig, um Glaubwürdigkeit und damit auch Vertrauen aufzubauen?
- Wie kann die direkte und offene Kommunikation zwischen Bürger/innen und Politiker/innen gefördert werden?
- Könnte man ein „Web of Trust“ für die Politik entwickeln? Welche Methoden wären dafür geeignet?
- In welcher Beziehung stehen Vertrauen und Kontrolle? Wie sollte die Kontrolle ausgestaltet sein?
- Nicht immer ist Vertrauen angebracht, manchmal ist auch Misstrauen wichtig. Wie ist das Verhältnis von Vertrauen und Misstrauen zu bestimmen?
- Zur Lösung komplexer Probleme in modernen industrialisierten Gesellschaften braucht es Expertenwissen, das jedoch auch als Machtinstrument eingesetzt werden kann (Durchsetzung von Eigeninteressen, Ausschluss demokratischer Mitwirkung und Kontrolle). Im Internet ist das Vertrauen in kollektives Wissen (z. B. Wikipedia) und in „Schwarmintelligenz“ relativ hoch. In



welchem Verhältnis stehen die Fachexpertise und die „Weisheit der Massen“ bei der Herstellung von Vertrauen und der Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen?

- Medien haben eine große Verantwortung bei der Herstellung von Vertrauen, lehnen diese aber häufig ab. Wie kann hier mehr Verantwortung erreicht werden? Welche Unterschiede bestehen zwischen traditionellen und neuen Medien?
- Mit welchen Maßnahmen könnte eine öffentliche Debattenkultur gefördert werden?
- Wichtigen Einfluss auf Vertrauensbildung hat Führung, kombiniert mit Authentizität und Partizipation. Wie kann Entscheidungsmacht mit Beteiligungsprozessen sinnvoll verbunden werden?
- Authentizität ist wichtig für Vertrauen. Doch inwieweit können Politiker/innen überhaupt authentisch sein?
- Welcher Zusammenhang besteht zwischen Geld und Vertrauen? Kann die Herstellung von Vertrauen mit Geld unterstützt werden, sind finanzielle Investitionen der Politik in vertrauensbildende Maßnahmen sinnvoll?
- Wie kann erreicht werden, dass die Politiker/innen wieder mehr Vertrauen in die Bevölkerung gewinnen?
- Partizipation unterstützt Vertrauensbildung, doch führen mehr Beteiligungsmöglichkeiten nicht grundsätzlich zu mehr Vertrauen. Wie muss Partizipation organisiert sein, damit Vertrauen geschaffen wird?
- In welchen konkreten Handlungsfeldern sollten Bürgerbeteiligungsverfahren verstärkt eingesetzt werden?
- Wie können mehr Möglichkeiten für politisches Engagement von Bürgerinnen und Bürgern geschaffen werden?

## **TEILNEHMER UND TEILNEHMERINNEN DER DENKWERKSTATT „POLITIK UND VERTRAUEN“**

FRANK BIELKA: DEGEWO · TILL BEHNKE: betterplace.org · ALEXANDER BERCHT: Willy-Brandt-Haus · TONIO BODGANSKI: Universal Music · DR. ANGELA BORGWARDT: wissenschaftliche Publizistin · THOMAS BOSCH: Willy-Brandt-Haus · DR. JOANA BREIDENBACH: betterplace.org · TISSY BRUNS: Tagesspiegel · PETER BUCHNER: Deutsche Bahn · BORIS VON CHLEBOWSKI: Accenture · CHEBLI SAWSAN: Senatsverwaltung für Inneres Interkulturelle Angelegenheiten · DOMINIK CZIESCHE: Boston Consulting Group · PROF. DR. MICHAEL DAXNER: FU Berlin · DR. ANDREA DESPOT: Europäische Akademie · ANKE DOMSCHEIT-BERG: Government 2.0, Netzwerk Deutschland · CORDULA DRAUTZ: Senatsverwaltung für Finanzen · HELLA DUNGER-LÖPER: Senatsverwaltung für Stadtentwicklung · DR. SERGE EMBACHER: Bundesnetzwerk, Bürgerhaftliches Engagement · MATHIAS GILLE: Senatsverwaltung für Stadtentwicklung · CAROLA GOLD: Gesundheit Berlin-Brandenburg e.V. Geschäftsführung · PROF. GUNNAR GRÄF: Unternehmer · GUSTAV GREVE: Unternehmensberater · HANS HAGEDORN: Demos, Gesellschaft für E-Partizipation · THOMAS HÄRTEL: Senatsverwaltung für Inneres und Sport · ELLEN HAUSSDÖRFER: Berliner Abgeordnetenhaus · ALEXANDRA KAST: L.I.S.T. · CHRISTIAN KRIPPAHL: SPITZKE AG · UTE KUMPF: Deutscher Bundestag · KARL-HEINZ LÖPER: Senatsverwaltung für Inneres und Sport Berlin · KATJA MAST: Deutscher Bundestag · DR. DR. SABINE MECK: SMI Steinbeis Hochschule Berlin, Journalistin · PETRA MERKEL: Deutscher Bundestag · DR. SIGRID EVELYN NIKUTTA: Berliner Verkehrsbetriebe · PROF. DR. JASMINKO NOVAK: European Institute for Participatory Media · ANGELIKA PAULI: Senatsverwaltung für Stadtentwicklung · PETRA PINZLER: Die Zeit · FRANZISKA RICHTER: Friedrich-Ebert-Stiftung · DR. ECKART RITTER: Unternehmer · DR. WIGAN SALAZAR: MSLGROUP · ROLF SCHMACHTENBERG: Bundesministerium für Arbeit und Soziales · PROF. DR. GESINE SCHWAN: Humboldt-Viadrina School of Governance · INGO SIEBERT: August-Bebel-Institut · HOLGER SIEMANN: Schriftsteller und Journalist · BRICE SOMMERLATTE: Osiris MIC · PROF. DR. TOM W.H.A.SOMMERLATTE: Trust Management Institute · DIRK-HINRICH STOCKSMEIER: AG für digitale Kommunikation · PETER STRÜVEN: Boston Consulting Group · FREDRIC VERRYKEN: Redaktion DEMO · UWE ZIEGLER: ehemals Friedrich-Ebert-Stiftung · DORO ZINKE: DGB Berlin- Brandenburg · DR. KRISTINA ZERGES: Institut für Sprache und Kommunikation



# VERTRAUEN. EIN KOMMENTAR.

MICHAEL DAXNER

Professor für Soziologie, Freie Universität Berlin  
(SFB 700, Governance in Räumen begrenzter Staatlichkeit)

## TRACK RECORD

# IN DER ÖFFENTLICHEN SPHÄRE SOLLTE VERTRAUEN UND MISSTRAUEN GLEICHERMASSEN PRÄSENT SEIN.

Vertrauen gehört zu den Begriffen, die in der politischen Öffentlichkeit und den Medien schnell verschliffen werden und deren multiple Brauchbarkeit auch Probleme mit sich bringt. Wann immer Vertrauen angesprochen oder thematisiert wird, ist es leicht, von einem Begriffssystem zum anderen zu wechseln und so jeden Dialog auf gleicher Ebene zu vermeiden.

Ich war erstaunt über die Perspektiven des ersten Werkstattgesprächs „Politik und Vertrauen“ in der Friedrich-Ebert-Stiftung, zumal sehr stark die wirtschaftliche und organisatorische Ebene im Vordergrund der Diskussion stand, die von einem tiefen Misstrauen gegen Experten, „Akteure“ und Politiker geprägt war – oder aber den Spieß schnell umdrehte und vom (berechtigten?) Misstrauen der Politiker gegenüber dem Volk, der Öffentlichkeit zeugte. Das passt beides ein wenig zur derzeitigen Stimmungsdemokratie und ist für mich ein Alarmzeichen, weil es einen gewissen Überdruß an den Verfahren zeigt, die unsere Demokratie relativ stark und nachhaltig gemacht haben.

Ich möchte in meinem Beitrag einige Gedanken beisteuern, die zur weiteren Diskussion anregen sollen; sie sind nicht wissenschaftlich ausgefeilt und gehen nicht auf theoretische Kontroversen ein. Aber ihre soziologischen und anthropologischen Wurzeln sind natürlich deutlich, ich bin eben Konfliktforscher und kein Politikwissenschaftler, aber auch – das ist hier wichtig – kein Psychologe. Denn es geht mir nicht um *individuelle* Verhaltensmuster, sondern um kollektive gesellschaftliche Handlungs- und Einstellungsformen.

Vertrauen besteht, wenn ein Mensch (als Repräsentant einer Institution oder als Mitglied einer sozialen Gruppe) bei einem anderen Menschen (als Repräsentanten einer Institution oder als Mitglied einer anderen sozialen Gruppe) Übereinstimmung mit seinen Zielen und Erwartungen feststellt, ohne alle Informationen zu kennen, die dieser andere Mensch hat.

Ich vertraue darauf, dass dieser Mensch das Richtige tun, sagen oder wahrnehmen wird. Ich weiß nicht mit letzter Sicherheit warum, doch ich kann eine günstige Prognose abgeben. Es bleibt aber ein Rest Unsicherheit. Dies zu überwinden, heißt Vertrauen haben.

Ich denke, dass die in der ersten Sitzung so oft beschworene Transparenz zwar wichtig und richtig ist, aber nur wenig unmittelbar mit der Herstellung von Vertrauen zu tun hat. Wenn alles transparent ist, umso besser, dann brauche ich gar kein Vertrauen, dann weiß ich und kann entsprechend handeln. Allerdings: Wenn ein Mensch in der Vergangenheit offen und transparent gehandelt hat, kann das zur Vertrauensbildung für die Zukunft beitragen. Dennoch: Ob dieser Mensch künftig wieder so handeln wird, ist eine Frage des Vertrauens und keine Gewissheit. Die Nähe von Vertrauen und Glauben, von Vertrauenswürdigkeit und Glaubwürdigkeit ist hier unverkennbar, andererseits muss Zweifel nicht mit Vertrauen überspielt werden, sondern auch mit Gewissheiten oder Beweisen ausgeräumt werden können.

Ist das nicht eine triviale Ausgangsposition? Ich denke nein, denn allzu oft wird die Zuversicht, die Vertrauen ausdrückt, mit Hoffnung verwechselt. (Wie es Ernst Bloch formulierte: Hoffnung ist *nicht* Zuversicht!).

In unserem Zusammenhang ist die Ausgangsposition wichtig dafür, Vertrauen zu differenzieren. Wenn ich in einen mir unbekanntem Arzt Vertrauen setze, dann vertraue ich seinem Titel und damit indirekt darauf, dass der ihn autorisierende Staat oder das Bildungssystem, das ihn ausgebildet hat, diesen Arzt mit so viel Kompetenz ausgestattet haben, dass ich es nicht mehr nachprüfen kann – meine Gesundheit aufgrund seines Handelns kann die Unsicherheit verringern, wird sie aber nicht beseitigen. Dennoch sollte ich in unserer Gesellschaft als „relativer“ Laie dem relativen Experten bzw. der relativen Expertin vertrauen: Darauf beruht nicht zuletzt das legitime und legitimierende Herrschaftssystem.

Die Nähe von  
Vertrauen und Glauben  
ist unverkennbar.





Umgekehrt: Als Experte oder Expertin erwarte ich, dass die mir anvertrauten Laien mir vertrauen. Ich sollte also transparent mit den Grenzen meiner Kompetenz gegenüber diesen Laien umgehen. Eine Frage für unsere Diskussion ist nun: Darf ich diese Analogie auf das Verhältnis Politiker/innen – Bürger/innen anwenden? Und wenn ja, welche Konsequenzen hat das?

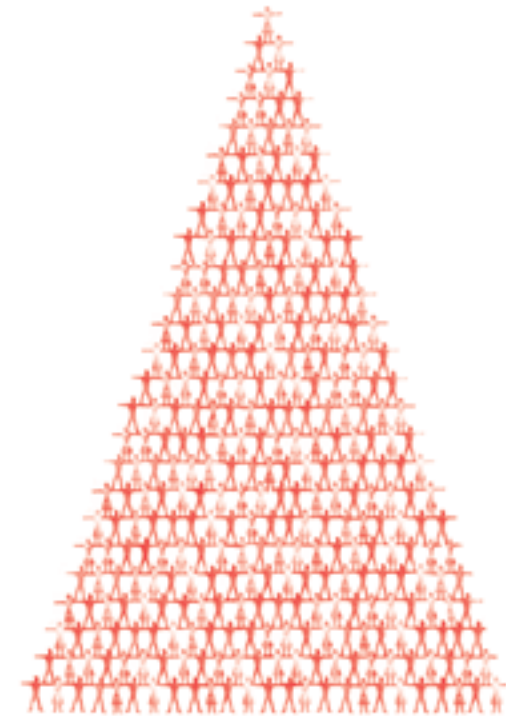
Es kann bedeuten, dass die Tätigkeit der Politiker-„Klasse“ (als soziale Gruppenbezeichnung, nicht als sogenannte politische Klasse, die gibt es m. E. nicht) sich ähnlich „ausweisen“ und „beweisen“ sollte wie jede Expertentätigkeit; doch kann man Politik als Beruf nur in Grenzen „studieren“. Das bedeutet, dass der *Track Record* (ich möchte diesen Begriff nicht direkt übersetzen, er ist ein eingeführter Fachterminus)<sup>8</sup> zur Herstellung von Vertrauen unabdingbar ist. Hier kommt die Kategorie des Misstrauens ins Spiel: Wir neigen dazu, jenen zu vertrauen, deren Habitus wir unschwer als den unseren erkennen oder mit deren Habitus wir uns identifizieren können. Es wird eine imaginäre Zusammengehörigkeit gebildet, die sich zwar über Werte, geteilten Geschmack, gemeinsame Vorlieben etc. ausdrückt, aber nicht direkt auf Handlungskompetenz im konkreten Fall schließen lässt. Um es hart auszudrücken: Nur deshalb, weil jemand meiner politischen Partei, meinem Verein, meinem Stammtisch etc. angehört, muss ich ihm noch lange nicht vertrauen. Nun ist es aber eine ethische Unabdingbarkeit, dass ich einem anderen Menschen nicht von vornherein mit Misstrauen begegne, es sei denn, er/sie selbst oder seine/ihre

Institution haben bereits einen negativen *Track Record*. Damit meine ich, dass die offengelegten Handlungen der überschaubaren Vergangenheit Misstrauen durchaus rechtfertigen dürfen, sie dürfen aber auch *nicht zum Ressentiment* werden. Zwar kennen wir den Satz: *Wer einmal lügt*; aber es kommt schon darauf an, worin die Lüge bestand. (Wenn jemand über seine privaten Beziehungen öffentlich gelogen hat, sagt das über seine

Kompetenz als Experte für Brückenstabilität nichts aus; wer aber mit dieser Lüge seine Position errungen hat, dem sollte mit Misstrauen begegnet werden. Hier liegt also der Sinn bestimmter *Formen von Transparenz*, und es gilt besonders genau zu unterscheiden, wo sie ihren Platz hat und wo nicht.)

*Transparenz und Misstrauen gehören in die öffentliche Sphäre*, in den politischen Raum und nicht ins private Ressentiment und schon gar nicht ins verallgemeinerte Ressentiment. Ich möchte jenen widersprechen, die vorschnell vom Aufbau einer *Vertrauenskultur* sprechen, ebenso jenen, die – meist heimlich – eine *Misstrauenskultur* pflegen wollen. Es liegt nicht an den jeweiligen Ansichten oder Einstellungen, auch nicht an der Disposition, ob Vertrauen oder Misstrauen oder beides angezeigt ist. Misstrauen und Kontrolle sind nicht dasselbe. Aber in der Kontrolle einen Misstrauensbeweis zu sehen, kann oft bereits eine falsche Konstellation andeuten. (Fehlende Kontrolle entwertet normative Vorgaben: Grenzwerte, Steuerdelikte, sicherheitsempfindliche Verfahren.) Kontrolle kann aber auch Rechtsstaatlichkeit vortäuschen oder Funktionalität simulieren. Vertrauenskultur ist überwiegend nicht das Ergebnis intentionaler Strategien, sondern eines Prozesses von

<sup>8</sup> *Track Record* bedeutet so viel wie „Erfolgs- oder Erfahrungsgeschichte“, die Reputation einer Person oder eines Unternehmens, die auf den vergangenen Erfolgen und Misserfolgen beruht. Für Vertrauen ist es wichtig, dass man die Spuren unschwer aufsuchen und bewerten kann, und nicht bei der Spurensuche auf Misstrauen und Hindernisse stößt.



Habitusangleichung und Inklusion bzw. Exklusion. In der beruflichen und der künstlerischen Sphäre lässt sich so eine Kultur leichter inszenieren als in der Politik. Das soll natürlich die Intention nicht entmutigen, aber meines Erachtens sind die bei der ersten Sitzung genannten Beispiele aus Unternehmen nur möglich, weil auch die Habitus-Affinität weitgehend gegeben ist und wenige „Spoiler“<sup>9</sup> auftreten.

Von den Experten erwarten wir, dass sie parteilich sein dürfen, aber nicht parteiisch handeln sollen; dass sie von Verantwortungsethik getragen handeln sollen, sofern sie in der öffentlichen Sphäre tätig sind, und nicht ihre persönlichen Gesinnungen innerhalb des Argumentierbaren absolut setzen (sie können sich ja stattdessen von ihrer Rolle verabschieden und im konkreten Fall nicht handeln oder beraten). Umgekehrt sollte man nicht das Ressentiment gegen die Politik – und die mit ihr verbundenen Institutionen – auf ihre Repräsentanten als Vertrauensvorschuss oder Misstrauensvorschuss übertragen, etwa: Weil die Partei X bestechlich ist im Fall A, sind alle ihre Mitglieder oder Funktionäre bestechlich; man sollte aber fragen, wie sich Funktionär N dazu verhält. Dekonstruktion von Loyalität gehört zu den wichtigsten *vertrauensbildenden* Maßnahmen. Ich muss durchschauen können, wem oder was die Loyalität meines Gegenübers gilt. Sonst kommt es zu falschen Lagerbildungen oder nicht regulierbaren Identitätskonflikten. Zurück zum „geheimnisvollen Rest“, den ich bei demjenigen, dem Vertrauen entgegengebracht werden soll, erwarten muss. Wichtige ökonomische Theorien gehen von asymmetrischer Information aus, und

<sup>9</sup> Spoiler sind, unübersetzbar knapp, Menschen, deren Handlungszweck das Verhindern rationaler Strukturen oder vertrauensfähiger Beziehungen ist. Für sie ist nicht Konfliktregulierung, sondern Fortdauer von Konflikt und Misstrauen ein Handlungszweck oder gar eine Ressource.



zugängliche Information ist eine wichtige Säule demokratischer Legitimation, neben legitimierenden Verfahren und einsehbarer Zweck-Mittel-Relation. Bei überkomplexen Zusammenhängen muss diese Komplexität reduziert werden, deshalb müssen gerade dann alle Rohdaten veröffentlicht werden, um eine Interpretationsvielfalt (also Auswahl aus Reduktionen) zu ermöglichen. Aber es geht um weit mehr: Selbst wenn alle Informationen offen lägen, muss das Verfahren nicht überzeugen und ist eine Mehrheitsentscheidung *nicht die letzte Instanz*. Vertrauen kann unter diesen Umständen nur nachhaltig sein, wenn die Rückholbarkeit oder Modifizierbarkeit der gesetzten politischen Handlung ausgewiesen wird (das macht aus den Laien noch lange keine Experten!). Dieses Reversibilitätspostulat macht zum Beispiel den Unterschied zwischen der Laufzeitverlängerung der Atomkraftwerke und Vorhaben wie Stuttgart 21 aus. Es kann bei nicht rückholbaren Risiken kein Vertrauen in die Berechnungsgrundlagen geben, und seien sie noch so transparent, weil die Bewältigung des Restrisikos im Ernstfall jenseits der Lebenszeit und Macht der entscheidenden Akteure liegt. Ein Bauwerk, eine Bahntrasse etc. kann man – wird man – immer verändern oder stilllegen können, ohne dass sich die Risiken in überschaubaren Zeiträumen jenseits der Handlungsräume der Entscheider massiv verändern. Das Groß- oder Kleinreden von Risiken ist immer Anlass zu Misstrauen; andererseits ist die Unsicherheit für die Öffentlichkeit dort kein guter Ratgeber, wo diese auf Expertise bei überkomplexen Angelegenheiten angewiesen ist (und die Politik eben keine oberste Schlichtungsinstanz oder ein dezisionistischer Automat ist, nach dem Motto: besser eine schlechte Ordnung oder Entscheidung als keine). Beispiele für solche komplexen Mehrsystemprobleme sind Klimawandel, HIV, Wassermangel etc. Hier sollten wir darauf achten, *dass die Expertise aus verschiedenen Systemen kommen muss*, also es keine legitimierten Oberexperten gibt, sondern auch inkompatible Befunde und Meinungen aufeinandertreffen. In solchen Fällen nützen Transparenz und Vertrauensvorschuss durch Wahlen wenig. (Das kann man am Beispiel Obama gut studieren, dem so viel universelles Vertrauen entgegengebracht wurde, wie er nie und nimmer in den verschiedenen Feldern einlösen kann.) *Der populistische Kompromiss ist eben nicht möglich* (unsinnige Begriffe wie „Versöhnung von Ökologie und Ökonomie“ oder „vernachlässigbares Restrisiko“ schaffen kein

Vertrauen). Sogenannte Konsensdemokratien sagen oft nur, dass der Konsens das Vertrauen ersetzen soll. Neben der Reversibilität kommt noch ein vertrauensbildender Aspekt dazu: Was würde die Folge eines Unterlassens bestimmter Vorhaben sein? Und da kommt es auf den Interessengegensatz zwischen verschiedenen Gruppen an. Die alte utilitaristische Illusion kann man nicht so einfach anwenden: Es wäre für die Mehrheit aller Interessenträger besser, wenn etwas geschähe

oder unterbliebe, als wenn es nicht geschähe oder unterbliebe. Die zweite Forderung liegt also vor der ersten, der Interessengegensatz muss offengelegt werden, bevor über die Mittel diskutiert wird. Und hier wird viel Vertrauen verspielt. Ein Beispiel: Die Kanzlerin irrt, wenn sie sagt, bei der Ablehnung bestimmter Großvorhaben würde Deutschlands Wettbewerbsfähigkeit insgesamt und global in Zweifel gezogen. Das ist ein unlogischer Schluss und ein unmoralischer dazu. Bei den jetzt anstehenden Vorhaben allein zeigt es sich, welche Auswirkungen Verwirklichung oder Abbruch jeweils haben, und die generalisierende Prognose schafft das Gegenteil von Vertrauen.

Die Expertise muss aus verschiedenen Systemen kommen, ohne legitimierte Oberexperten.

## FAZIT

Meine Argumente zielen darauf ab, das ethisch gebotene vorausgesetzte Vertrauen in „unbeschriebene“ Personen um den systematischen Strukturaspekt der Ungewissheit im Gegenüber zu ergänzen. Ohne dieses Vertrauen verfallen wir in kollektive Paranoia; ohne das

Bewusstsein der Unsicherheit – also der Relativität des Vertrauens – droht uns der passive Charakter von Objekten jenseits der Entscheidungen; wir können dann bestenfalls mit den Folgen umgehen. Institutionell brauchen wir Experten, auch zur Entlastung von Entscheidungen, die wir nicht treffen können – aus Zeitmangel und fehlender Kompetenz – und hier sollte beides eingesetzt werden: Vertrauen und Misstrauen, je nachdem, welchen *Track Record* der Experte oder die

Expertin in dem System hat, das er bzw. sie repräsentiert. Sich darüber bewusst zu werden, liegt in der Verantwortung auch von Laien, den Medien und der gesamten Öffentlichkeit.

Vertrauen sollte durch den Aspekt der Ungewissheit ergänzt werden.





---

**ZIVILGESELLSCHAFT**

---

**BÜRGERPROTESTE**

---

**GEMEINWOHL-  
ORIENTIERUNG**

---

**TRANSPARENZ**

---

**GLAUBWÜRDIGKEIT**

---

**MISSTRAUEN**

---

**ÖFFENTLICHKEIT**

---

**NETZWERKE**

---

**ENGAGEMENT**

---

**FLEXIBLE BETEILIGUNG**

---

**PARTIZIPATION**

---

**VERANTWORTUNG**

---

**VERTRAUENSKULTUR**

---

---

**TRACK RECORD**

---

**OPEN DATA**

---

**KLARE REGELN**

---

**KONTROLLE**

---

**KOMPETENZ**

---

**WERTE**

---

**OFFENHEIT**

---

**INNOVATION**

---

**AKTIVE**

**KOMMUNIKATION**

---

**ÖFFENTLICHE  
DEBATTE**

---

**ETHIK**

---

**VERTRAUENSKRISE**

---

# DIE INITIATOR/INNEN DER DENKWERKSTATT

## **FRANZISKA RICHTER**

REFERENTIN BEI DER FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG

Franziska Richter, geboren 1974, studierte in Leipzig „Arabistik“ sowie „Deutsch als Fremdsprache“ (DaF) und absolvierte in Passau den Diplomstudiengang „Sprachen, Wirtschafts- und Kulturraumstudien“ mit dem Schwerpunkt auf Politikwissenschaften. Von 2001 bis 2004 war sie in England, in der Ukraine und Russland bei verschiedenen NGO's und an Sprachinstituten als Dozentin beschäftigt, anschließend Lehrbeauftragte an der Freien Universität Berlin im Bereich DaF. Seit 2004 arbeitet sie bei der Friedrich-Ebert-Stiftung, wo sie seit vier Jahren als Referentin des Projekts „Gesellschaftliche Integration“ im Forum Berlin tätig ist. 2006 wurde sie bei ABF e. V. zur Verhaltens- und Kommunikationstrainerin ausgebildet. Franziska Richter ist Gastgeberin der Denkwerkstatt „Politik und Vertrauen“.

## **HELLA DUNGER-LÖPER**

STAATSEKRETÄRIN IN DER SENATSVERWALTUNG  
FÜR STADTENTWICKLUNG IN BERLIN

Hella Dunger-Löper, geboren 1951, studierte Literatur-, Medien- und Politikwissenschaft und Geschichte in Hannover und Berlin. Anschließend lehrte sie an verschiedenen Berliner Hochschulen, schwerpunktmäßig an der Technischen Universität Berlin. Von 1989 bis 1992 war sie Stadträtin für Volksbildung in Berlin-Wilmersdorf, von 1993 bis 2004 Referatsleiterin für Öffentlichkeitsarbeit und Außenbeziehungen an der Europäischen Wirtschaftshochschule EAP Berlin. Von 1999 bis 2004 war sie Mitglied des Berliner Abgeordnetenhauses, dort stellvertretende Fraktionsvorsitzende und Vorsitzende des Hauptausschusses. Seit 2004 ist Hella Dunger-Löper Staatssekretärin in der Berliner Senatsverwaltung für Stadtentwicklung. Sie ist seit 1977 SPD-Mitglied und gehört dem Landesvorstand der Berliner SPD an.

## **PROFESSOR GUNNAR GRÄF**

MANAGEMENTBERATER UND PROFESSOR FÜR INNOVATION UND  
ENTREPRENEURSHIP AN DER ESCP EUROPE BUSINESS SCHOOL  
IN PARIS

Gunnar Gräf, geboren 1970, studierte Wirtschaftsingenieurwesen, internationales Management und Politik in Berlin, Paris, Oxford, Shanghai und Philadelphia und erwarb einen MBA und einen MPA. Er ist Absolvent der ENA in Paris. Gegenwärtig ist er Unternehmensberater und Professor für Innovation und Entrepreneurship an der ESCP Europe Business School in Paris. Er berät Geschäftsführungen von bei der Durchführung komplexer Transformationsprozesse und bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. Gunnar Gräf ist als Unternehmer und Business Angel in Deutschland, Frankreich und Singapur tätig und Mitglied mehrerer Bei- und Aufsichtsräte. Seinen beruflichen Werdegang begann er bei der Unternehmensberatung Arthur D. Little. Als Bereichsvorstand für die Deutsche Post DHL leitete er mehrere Jahre lang die Internationalisierung und strategische Neuausrichtung des Briefbereichs in Europa und Asien.



# DIE AUTOR/INNEN DER TEXTE

## DIE AUTORINNEN UND AUTOREN

### **PROF. DR. TOM SOMMERLATTE**

UNTERNEHMENSBERATER UND GRÜNDER TRUST MANAGEMENT INSTITUTE E.V.

Tom Sommerlatte studierte Chemie und Physikalische Chemie in Berlin, New York und Paris. Er promovierte in chemischer Verfahrenstechnik und erwarb einen MBA an der INSEAD in Fontainebleau. Ab den 1980er-Jahren leitete er den Aufbau von Arthur D. Little in Europa. Zurzeit entwickelt er das Trust Management Institute in Deutschland, einen gemeinnützigen Think-Tank zur Erforschung des Vertrauensmanagements in Organisationen. Er ist auch Gründer der Osiris MIC, die auf Mediation, Innovation und Counselling spezialisiert ist. Darüber hinaus ist er Honorarprofessor für Systemdesign an der Universität Kassel, Mitglied mehrerer Bei- und Aufsichtsräte im In- und Ausland sowie Autor und Herausgeber verschiedener Bücher zu Systemforschung, Innovations- und Wissensmanagement. Tom Sommerlatte wurde vom Bundespräsidenten mit dem Bundesverdienstkreuz 1. Klasse ausgezeichnet und von der American Bibliographical Society in die Hall of Fame in der Library of Congress, Washington, aufgenommen.

### **TILL BEHNKE**

GRÜNDER BETTERPLACE.ORG / VORSITZENDER VON GUT.ORG  
GEMEINNÜTZIGE AKTIENGESELLSCHAFT

Till Behnke, geboren 1979, verfolgte nach dem Abitur zunächst eine Karriere als Leistungssportler, die ihn zum Rugby spielen nach Südafrika führte. Während seines Studiums der Wirtschaftsinformatik arbeitete er für das Deutsche-Bank-Tochterunternehmen Paybox und anschließend als Projekt- und Prozessmanager für Daimler Financial Services in Europa und Nordamerika. Anfang 2007 kündigte er bei Daimler, um betterplace.org aufzubauen. Inzwischen vermittelt die Internetplattform Spenden in Millionenhöhe an soziale Projekte aus über 100 Ländern. Der Ausbau der Non-Profit-Organisation wird von einer wachsenden Anzahl von Social Investors und Förderern finanziert – ab 2012 wird sich die Organisation selbst finanzieren. Behnke wurde für betterplace.org als Fellow und Stipendiat von Ashoka ausgezeichnet. Zudem wurde er von der Zeitschrift Capital in die Junge Elite Top 40 der Wirtschaft gewählt und in das Young-Leaders-Netzwerk der Atlantik-Brücke e. V. aufgenommen.

### **DR. JOANA BREIDENBACH**

BETTERPLACE.ORG, LEITERIN DES BETTERPLACE LAB

Joana Breidenbach, geboren 1965, studierte Ethnologie in München, Berkeley und London. 1994 promovierte sie zur Dr. phil. Ab 1992 veröffentlichte sie zahlreiche Schriften zu den kulturellen Folgen der Globalisierung, u. a. „Tanz der Kulturen“ (1998), „Maxikulti“ (2008) und „Seeing Culture Everywhere“ (2009). Sie ist langjährige Kolumnistin des Wirtschaftsmagazins brand eins und veröffentlichte u. a. in GEO, FAZ und Current Anthropology. Joana Breidenbach ist Mitbegründerin von betterplace.org, der deutschen Plattform für soziales Engagement,



wo sie das betterplace lab leitet. Das betterplace lab ist ein Think- und Do-Tank, der soziales Handeln durch den Einsatz digitaler Technologien verbessern will und Projektmachern, Spendern und sozialen Investoren entscheidungsrelevantes Wissen und Werkzeuge zur Verfügung stellt, damit sie wirksamer handeln können.

### **UTE KUMPF**

BUNDESTAGSABGEORDNETE UND SPRECHERIN DER SPD-ARBEITSGRUPPE „BÜRGERSCHAFTLICHES ENGAGEMENT“

Ute Kumpf, geboren 1947, studierte Volkswirtschaftslehre an den Universitäten Heidelberg und Karlsruhe (TH). Von 1983 bis 1987 war sie freie Mitarbeiterin u. a. beim DGB Baden-Württemberg und der Hans-Böckler-Stiftung. 1990 wurde sie Vorsitzende des DGB-Kreisverbandes Calw und wechselte als Bezirkssekretärin zur IG Metall-Bezirksleitung Baden-Württemberg. Dort war sie Pressesprecherin und zuständig für den Bereich Öffentlichkeitsarbeit sowie Frauenarbeit und Frauenpolitik. Seit 1998 ist sie Mitglied des Deutschen Bundestages, von 2002 bis 2010 war sie Parlamentarische Geschäftsführerin der SPD-Bundestagsfraktion. Seit 2002 ist Ute Kumpf Mitglied im Unterausschuss „Bürgerschaftliches Engagement“, seit 2009 dessen stellvertretende Vorsitzende sowie Sprecherin der SPD-Arbeitsgruppe „Bürgerschaftliches Engagement“. Darüber hinaus ist sie stellvertretendes Mitglied im Ausschuss für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und Mitglied im Ausschuss für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung.

### **PROF. DR. MICHAEL DAXNER**

SENIOR RESEARCHER AN DER FREIEN UNIVERSITÄT BERLIN, SFB 700

Michael Daxner, geboren 1947, studierte Anglistik, Pädagogik, Philosophie sowie Geistes- und Sozialwissenschaften in Wien und Freiburg. Nach seiner Promotion zum Dr. phil. an der Universität Wien hatte er mehrere Lehraufträge inne, u. a. eine Professur für Hochschuldidaktik in Osnabrück und eine Professur für Soziologie und Jüdische Studien in Oldenburg. Von 1986 bis 1998 war Michael Daxner Präsident der Universität Oldenburg. 2002/2003 war er als Berater der österreichischen Bundesregierung zu Politik in Südosteuropa, von 2003 bis 2005 als Berater des afghanischen Wissenschaftsministeriums und der afghanischen Rektorenkonferenz tätig. Seit 2008 ist er Lehrbeauftragter an der Freien Universität Berlin und seit 2010 Senior Researcher im DFG-Sonderforschungsbereich (SFB 700) an der FU Berlin. 1999 wurde ihm das Bundesverdienstkreuz 1. Klasse verliehen. Er hat zahlreiche Schriften, u. a. zur Kulturosoziologie, Philosophie und Judaistik, zu Hochschulen und Wissenschaftspolitik sowie zu Südosteuropa veröffentlicht.

## **TEXTE DES REPORTS**

### **DR. ANGELA BORGWARDT**

WISSENSCHAFTLICHE PUBLIZISTIN

Angela Borgwardt studierte Politologie, Germanistik und Publizistik an der Freien Universität Berlin und wurde dort 2001 am Otto-Suhr-Institut für Politikwissenschaften zur Dr. phil. promoviert. In ihrer Dissertation „Im Umgang mit der Macht“ analysierte sie Strategien individueller Selbstbehauptung gegenüber einem autoritären Staat. Anschließend war sie als Lehrbeauftragte an der FU Berlin und freie Lektorin tätig. Gegenwärtig arbeitet Angela Borgwardt als wissenschaftliche Publizistin, Redakteurin und Moderatorin für verschiedene Verlage (u. a. Suhrkamp, Akademie Verlag) und Stiftungen (u. a. Stiftung Wissenschaft und Politik, Deutsche Kinder- und Jugendstiftung). Sie ist Mitautorin einer Reihe von Politik-Lehrbüchern (Duden Paetec Verlag), verantwortlich insbesondere für die Bereiche politische Theorie und gesellschaftliche Entwicklung. Aktuelle Arbeitsschwerpunkte sind Machtanalyse und Konfliktforschung, die Auswirkungen des sozialen Wandels, Bildungs- und Hochschulpolitik sowie das Spannungsverhältnis von Kultur/Kunst und Politik.



## **IMPRESSUM**

HERAUSGEGEBEN VON DER  
FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG  
Franziska Richter, Hella Dunger-Löper, Gunnar Gräf

Forum Berlin, Hiroshimastr. 17, 10785 Berlin

TEXT:  
Dr. Angela Borgwardt

REDAKTIONELLE BETREUUNG:  
Franziska Richter und Dr. Angela Borgwardt

LAYOUT:  
Onlab

BILDNACHWEIS:  
Die Abbildung auf S.18 wurde mit freundlicher Genehmigung von  
betterplace.org abgedruckt.

DRUCK:  
Bonner Universitäts-Buchdruckerei Gebr. Scheur GmbH & Co. KG

ISBN:  
978-3-86872-847-7

**STIFTUNG**  
DEUTSCHE KLASSENLOTTERIE BERLIN