

# DENKWERKSTATT „POLITIK UND VERTRAUEN“

DEZEMBER 2011

**REPORT 02**

TRANSPARENZ UND  
VERTRAUEN

AUTHENTIZITÄT UND  
FÜHRUNG

# DENKWERKSTATT „POLITIK UND VERTRAUEN“

DEZEMBER 2011

- 4 ÜBER DIE DENKWERKSTATT  
„POLITIK UND VERTRAUEN“**
- 6 TRANSPARENZ UND VERTRAUEN  
– DIE ROLLE UND VERANTWORTUNG DER MEDIEN**
- 8 DIE MEDIEN – VERMITTLER ODER STÖRFAKTOREN BEI  
DER VERTRAUENSBIKDUNG?**  
TISSY BRUNS
- 14 SOCIAL MEDIA: SELBSTBESTÄTIGUNGSMASCHINERIE  
ODER ZUKUNFT DER POLITISCHEN KOMMUNIKATION?**  
WIGAN SALAZAR
- 20 DISKUSSION IN WORKSHOPS – ERGEBNISSE**  
ANGELA BORGWARDT
- 28 AUTHENTIZITÄT UND FÜHRUNG – HERAUS-  
FORDERUNGEN IN POLITIK UND WIRTSCHAFT**
- 30 NOTWENDIGKEIT UND CHANCEN VON VERTRAUEN IN  
DER DEMOKRATIE**  
GESINE SCHWAN
- 36 AUTHENTISCHE FÜHRUNG UND VERTRAUEN**  
PETER STRÜVEN
- 42 DISKUSSION IN WORKSHOPS – ERGEBNISSE**  
ANGELA BORGWARDT
- 48 FÜHRUNG STATT MASSAGE. EIN KOMMENTAR**  
DOMINIK CZIESCHE
- 52 VERTRAUEN IST EINE SACHE DER ERFAHRUNG.  
EIN KOMMENTAR**  
GUSTAV GREVE
- 57 DIE TEILNEHMER/INNEN DER DENKWERKSTATT**
- 58 DIE INITIATOR/INNEN DER DENKWERKSTATT**
- 60 DIE AUTOR/INNEN DER TEXTE**

# ÜBER DIE DENKWERKSTATT „POLITIK UND VERTRAUEN“

FRANZISKA RICHTER  
Referentin bei der Friedrich-Ebert-Stiftung

HELLA DUNGER-LÖPER  
Staatssekretärin in der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin

GUNNAR GRÄF  
Managementberater und Professor an der ESCP Europe Business School in Paris

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 Trust-managements 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.

Für unsere Denkwerkstatt haben wir ein spezielles Logo entwickelt: das Bild einer Pyramide, die sich aus vielen Personen zusammensetzt. Es symbolisiert für uns die Prozesse, die zur Stärkung einer Vertrauenskultur unabdingbar sind: sich aufeinander verlassen, sich gegenseitig vertrauen und aufeinander stützen können, um gemeinsam ein großes Ganzes aufzubauen bzw. zu erreichen.

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 02 dokumentiert die Vorträge und Diskussionsergebnisse des 2. Werkstattgesprächs zum Thema „Transparenz und Vertrauen – Die Rolle und Verantwortung der Medien“ und des 3. Werkstattgesprächs zum Thema „Authentizität und Führung – Herausforderungen in Politik und Wirtschaft“.

Wir wünschen viel Freude und interessante Einsichten bei der Lektüre!



# **DENKWERKSTATT „POLITIK UND VERTRAUEN“**

TRANSPARENZ UND  
VERTRAUEN

# DIE MEDIEN – VERMITTLER ODER STÖRFAKTOREN BEI DER VER- TRAUENS-BILDUNG?

TISSY BRUNS

Leitende Redakteurin und Chefkorrespondentin  
des Tagesspiegels in Berlin

## MISSTRAUENSGEMEINSCHAFT

## WIR ERLEBEN EINE STRUKTURKRISE DER DEMOKRATISCHEN ÖFFENTLICHKEIT.

Als Verfasserin des Buchs „Republik der Wichtigtuere“ bin ich es gewöhnt, relativ routiniert über dieses Thema zu sprechen. Um es gleich vorwegzunehmen: Wenn ich bei den Medien zwischen Vermittler und Störfaktor – entweder oder – zu entscheiden hätte, dann würde ich klar sagen: Störfaktor. Aber dazu später mehr.

Als dieses Thema für den heutigen Vortrag aber mit dem Begriff Vertrauen kombiniert wurde, habe ich noch einmal genauer darüber nachgedacht. Es gibt in den letzten zehn bis zwanzig Jahren gleichzeitige Begriffskarrieren, die auf einen inneren Zusammenhang von Medien und Politik hinweisen. Mit dem Aufstieg des Worts Mediengesellschaft oder Mediendemokratie fand gleichzeitig ein Aufstieg der Worte Politikverdrossen, Glaubwürdigkeitsverlust, Vertrauensschwund in die Politik statt. In dieser Zeit erschien auch das Wort Gerechtigkeit so häufig in der Öffentlichkeit wie in den schönen satten Jahren der Bundesrepublik zuvor nicht. Das hat damit zu tun, dass die Gerechtigkeit in der Gesellschaft abgenommen hat und es schwieriger wurde zu sagen, was nun eigentlich gerecht ist.

## MISSTRAUENSGEMEINSCHAFT ZWISCHEN MEDIEN UND POLITIK

In meinem Buch spielt nicht Vertrauen, sondern etwas anderes eine wichtige Rolle: Für die Beziehung zwischen Medien und Politik habe ich den Begriff Misstrauensgemeinschaft kreiert, und ich meine beide Teile des Wortes total ernst. Zum einen ist es eine Beziehung gegenseitigen Misstrauens. Zum anderen ist aber auch eine Verbindung, eine Gemeinschaft zwischen Politikern und Medienmachern, Journalisten vorhanden.

Mit dem Vertrauensbegriff hat jemand von der Vierten Gewalt nämlich ein substanzielles Problem. Denn er gehört ja zu jenen, die im System der „check and balances“ der Demokratie einen Teil der institutionalisierten Misstrauensstruktur darstellen, die eine Demokratie zunächst einmal ist. Als die Demokratie aufstieg, hat der Verdacht, dass die Besitzer von Macht grundsätzlich dazu neigen, sie zu missbrauchen, die klügsten Köpfe mehrere Jahrhunderte lang beschäftigt. Schließlich wurde ein kompliziertes System von Macht und Gegenmacht, Mandatsübergabe an Führungspersonen und gleichzeitige Begrenzung von Macht etabliert. Wer zur Vierten Gewalt in einem demokratischen Staat gehört, versteht unter Misstrauen nichts Negatives, sondern begreift es als ein konstitutives Merkmal der Demokratie.

Gleichzeitig ist aber auch klar, dass die Begrenzung von Macht durch Zeit, Konkurrenz, konkurrierende Parteien usw. in demokratischen Gesellschaften eine Art Grundvertrauen schafft oder schaffen müsste. Dieses sollte darin bestehen, dass die Institutionen und Menschen, die Macht haben – Parteien, Politiker, Ministerien, alles, was dazugehört –, zwei Möglichkeiten haben: Entweder sie halten sich an ihren Verfassungsauftrag, weil sie anständige Menschen sind und so handeln, wie es vorgesehen ist. Oder sie tun das nicht und werden dann von der jeweiligen Gegenmacht dazu gezwungen, es doch zu tun – oder sie müssen ihre Macht abgeben.

## GRUNDVERTRAUEN IN DER GESELLSCHAFT

Konstitutiv für die Demokratie ist, dass dieses Grundvertrauen in der gesamten Gesellschaft bei allen Beteiligten funktioniert, dass in diesen Mechanismen von Macht, Gegenmacht, Konkurrenz und Kontrolle im Prinzip die Menschen, die Macht in den Händen haben, dazu gezwungen, aufgerufen oder genötigt werden, Macht nach den vorgesehenen Regeln und Verfahren auszuüben. In diesem Grundvertrauen schwingt das mit, was der Staatsrechtler Ernst-Wolfgang Böckenförde gesagt hat: Die Demokratie beruht auf Voraussetzungen, die sie selber nicht schaffen kann. Diese Aussage wird manchmal etwas zu eng ausgelegt, wenn davon ausgegangen wird, dass Böckenförde damit Religion und Kirche meint. Es sind jedoch noch ganz andere Dinge gemeint: Werte wie Anstand, Solidarität, Familiarität usw. Der Vertrauensbegriff hat also etwas Unbestimmtes, er ist aber auch auf dieses Unbestimmte angewiesen, damit das Grundvertrauen in der Gesellschaft funktioniert.

Ich möchte das Vertrauen in der Gesellschaft in einen Grundzusammenhang einordnen, weil für mich Politik und Kommunikation zwar zusammengehören, aber die Kommunikation nicht von politischen Prozessen abgetrennt werden kann. Sie ist Teil von Politik. Aber ein Teil von Politik ist immer auch der Stoff, den sie überarbeitet. Den großen Vertrauensverlust in unserer Gesellschaft möchte ich grundsätzlich so erklären: Ich vertrete die These, dass der harte Kern der seit zwei Jahrzehnten um sich greifenden Politikverdrossenheit auf das Unvermögen der Politik zurückzuführen ist, das Gerechtigkeitsversprechen



des demokratischen sozialen Staates einzulösen. Die Globalisierung hat alte Fragen des vordemokratischen Kapitalismus wieder auf die Tagesordnung gesetzt, und zwar vor allem die Privilegierung der Wirtschaft vor anderen sozialen Gruppen, die Bedeutung der Herkunft für den Lebenserfolg und die sich immer mehr öffnende Schere zwischen ganz oben und ganz unten. Es ist ein neuer Status der Ungleichheit in unseren Gesellschaften feststellbar. Sehr vereinfacht will ich es so beschreiben: Wir haben die obersten Klassen unserer Gesellschaft in die Verantwortungslosigkeit entlassen. Wir werden ihrer nicht mehr habhaft, wenn sie die Demokratieprinzipien der Haftung, der Verantwortung und Selbstbegrenzung brechen. In den unteren Schichten existieren andere Parallelgesellschaften. Sie fühlen sich abgehängt, nicht mehr an der Demokratie beteiligt und haben jede Erwartung an die Demokratie verloren. Alle, die dazwischen stecken, tragen die Lasten dieser auseinandergehenden Schere.

Nun zu dem Bereich, den ich heute hier vertrete: die Medien. In der Demokratie sollen die Medien als Kontrolleure der Macht agieren, sie sollen über ihre Mechanismen und Zusammenhänge aufklären und Anwälte derer sein, die keine öffentliche Stimme und keine Macht haben. Doch auch die Medien – und ich meine die im engeren Sinne politischen Medien – lösen diese Kernaufgaben nicht mehr in dem Maße ein, wie sie das früher getan haben. An die Stelle dieser Kernaufgaben ist in Politik und Medien eine selbstreferenzielle Partnerschaft getreten, die den jeweiligen Eigennutz – den politischen Erfolg, die Auflage der Zeitung, die Quote des Senders, die Klicks im Internet – vor das Gemeinwohl und den Verfassungsauftrag stellt.

Das ist alles nicht bewusst als böswilliger Akt oder als Verschwörung geschehen, sondern als Ergebnis revolutionärer Veränderungen – sowohl in den Medien wie auch in der Politik. Das eine Stichwort heißt Digitalisierung, das andere Globalisierung.

## **DIGITALISIERUNG UND GLOBALISIERUNG**

Heute stehen Medien und Politik der Bevölkerung als Misstrauensgemeinschaft gegenüber, als Menschen, die sich sehr ähnlich sind in ihrem gesellschaftlichen Rang, im Status ihrer sozialen Sicherheit, in ihrem Einkommen. Sie haben der „normalen“ Bevölkerung gepredigt: Ihr müsst mehr arbeiten, weniger Urlaub machen, mehr riskieren, euch bewegen, flexibel sein. Dies alles haben Menschen gefordert, die das offensichtlich nicht müssen, weil sie in ihrem Leben relativ sicher dastehen. Das ist natürlich eine schwierige Beziehung und mitverantwortlich für den Vertrauensverlust der Bevölkerung.

Ein kurzer Rückblick: Die freie Presse hatte für die Herausbildung der Demokratie eine große Bedeutung. Mit Hilfe des Marktes war es möglich, gegenüber den alten Obrigkeiten eine freie Stimme zu konstituieren, also Meinungsfreiheit, politische Organisation, Versammlungsfreiheit. Das hat eine lange Partnerschaft zwischen Medien und Politik begründet. Ganz einfach gesagt: Der Ehrgeiz eines großen Verlegers oder eines wichtigen Journalisten bis weit in die Geschichte der Bundesrepublik hinein war vor allem, zum Tee-Gespräch bei Adenauer eingeladen zu werden, einen Kanzler zu stürzen, einen Minister zu „machen“, einer politischen Linie zum Erfolg zu verhelfen oder sie abzulösen.

Die Medien waren um die politischen Kernfragen und um die Lager der Politik aufgestellt, zum Teil um den Preis einer klebrigen Nähe, aber doch angetrieben von einem politischen Ehrgeiz.

Ein sehr brutales Gegenbild: Man konnte damit einflussreich und reich werden. Heute kann man megawichtig und megareich werden,

wenn man bei Madonna backstage dabei ist. Der Kanzler oder die Kanzlerin ist da sehr viel unwichtiger, um wirklich als Medium große Geltung zu haben.

Der engere Kern dieser Medien, die politischen Journalistinnen und Journalisten, sind bei dieser Entwicklung die Verlierer, genauso wie die Politik. Die Zeitungen haben in dieser Demokratie gegenüber dem Fernsehen und dann noch mehr gegenüber dem Internet an Bedeutung verloren. Die Zeitungsjournalisten sind nicht mehr die großen Einflussnehmer. Den Takt in der Politik bestimmt längst das Fernsehen, das jetzt von den noch schnelleren Medien eingeholt wird. Und die Politik hat an nationalstaatlicher Gestaltungsmöglichkeit an die globalisierte Welt abgegeben.

Der Witz bei der Sache ist aber, dass beide Bereiche ihre jeweiligen Bedeutungs- und Gestaltungsverluste durch mediale Präsenz kompensieren können. Machtverlust im Austausch gegen mehr Ruhm, Bekanntheit usw. In diesem Zusammenhang haben wir gewissermaßen einen Deal, wir Medien und die Politik. Wir geben den Politikerinnen und Politikern Geltungsraum im Fernsehen, in Zeitungen, in Interviews. Sie geben uns wiederum die Möglichkeit, unseren Eigennutz damit zu verwirklichen. Krass gesagt: Früher war eine exklusive Meldung beispielsweise eine Enthüllung über die Schandtat eines Ministeriums oder eines Kanzlers oder eines Wirtschaftsmagnaten. Wenn wir heute „exklusive Meldung“ sagen, dann hat sich unter der Hand längst eingebürgert, dass darunter verstanden wird, dass unsere Zeitung woanders zitiert wird. Alle Medien zählen, wo sie in anderen Medien zitiert werden und wie oft sie vorkommen. Hier zeigt sich eine deutliche Verschiebung vom Gemeinwohlzweck zum Eigennutzzweck. Diese Entwicklung kann man in allen Medien nachvollziehen – und zwar relativ systemneutral, also unabhängig davon, um welches Medium es sich handelt.

Führend ist hier aber das Fernsehen. So reicht zum Beispiel die ARD manche Sendungen von Hand zu Hand durch, von der „Tageschau“ zu „Anne Will“, von „Anne Will“ zu den „Tagesthemen“ usw. In diesem Kreislauf wird immer wieder explizit gesagt, dass das in der ARD stattfindet – das Mediensystem ist von diesem Prinzip schon richtig durchdrungen.

Das Ergebnis solcher Erscheinungen ist meiner Ansicht nach eine ausgemachte Strukturkrise der demokratischen Öffentlichkeit.

## **STRUKTURKRISE DER DEMOKRATISCHEN ÖFFENTLICHKEIT**

Es sind drei Verluste festzustellen:

Erstens zeigt sich ein Verlust an demokratischer Kontroverse. Das mag vielleicht auf den ersten Blick verblüffen, weil wir ja einen unglaublich durchdringenden, griechischen Medienchor des Dauerstreits in der Politik haben. Aber wenn man es sich einmal vor Augen hält: Es

ist ein Chor, ein Grundgesang in der Öffentlichkeit von negativen Stimmen zu ständig wechselnden Themen, Personen und Vorgängen. Aber die großen Kontroversen – über Themen wie: Wie stellen wir uns in der Welt gegenüber der Finanzwirtschaft auf? Wie bewältigen wir Migrationsprobleme? –, die gehen in diesem Grundgeräusch regelmäßig unter. Das hat den Effekt, dass wir alle langsam eine Art Goldfischgedächtnis entwickeln. In Zeitungsredaktionen kann man das gut beobachten.

Der Goldfisch muss ja, wenn er im Glas losschwimmt, alles vergessen haben, was er auf dem Rundweg gesehen hat, damit der nächste

Es zeigt sich ein Verlust an demokratischer Kontroverse.



Rundweg ihn nicht langweilt. So ein bisschen kommt mir manchmal die demokratische Öffentlichkeit vor. Wir entdecken jetzt bei der chinesischen „Tiger-Mutter“ aus den USA noch einmal das Problem von Strenge und Disziplin. Wir hatten es aber gerade eben schon bei Frau Sarrazin entdeckt. Und kurz zuvor hatten wir es bei Herrn Bueb in der Disziplindebatte entdeckt.

Aber es ist dann immer so, als hätte es diese vorherigen Debatten überhaupt nicht gegeben.

Der Verlust an Gedächtnis ist für eine demokratische Gesellschaft ein ziemlich schwerwiegendes Problem.

Zweitens ist auch der Verlust eines gemeinsamen Ortes für politische Debatten festzustellen. Wir haben eine große Vielfalt und Menge an Informationen. Diese Informationsflut kann man am besten im Internet sehen. Es gibt einen unglaublichen Drang, Informationen und Meinungen in kleinen Communities zu verarbeiten. Im Internet bilden sich dauernd Gruppen, die in ihrer Meinung übereinstimmen; sie sind recht klein, haben aber eine große Leidenschaft, der anderen kleinen Gruppe, die eine gegenteilige Auffassung vertritt, mit aller Macht in einem Ton zu widersprechen, der häufig etwas Sektenhaftes hat. Das Internet hebt die Schwäche nicht auf, dass wir in unserer Gesellschaft keinen demokratischen Öffentlichkeitsmarkt mehr haben. In den Zeiten, als es nur das Erste, das Zweite und das Dritte Fernsehen gab, hatten wir ja die idealtypische Situation, dass alle den Durbridge-Film oder alle „Was nun, Herr Kanzler?“ sehen mussten. Am nächsten Tag wurde

dann im Betrieb oder in der Schule über das Gesehene diskutiert. So ergaben sich nicht nur medial, sondern auch gesellschaftlich die roten Fäden. Das ist heute weg. Ich möchte auf dieses Phänomen aufmerksam machen, weiß allerdings auch nicht, wie darauf reagiert werden sollte. Aber dass das ein Problem darstellt, liegt für mich auf der Hand.

Schließlich das dritte Hauptmerkmal dieser Strukturkrise der Öffentlichkeit: Politik ist im Grunde genommen zu einer Randerscheinung einer massenmedialen Zerstreungskultur geworden. Sie steht nicht mehr im Mittelpunkt des Denkens von Medienmachern, von Verlegern, von wichtigen Leuten in diesem System. Um ihres Überlebens willen muss sich Politik deshalb den massenmedialen Gesetzen anpassen. Das kennen wir alle: Das Bild ist wichtiger als das Wort. Die Person ist wichtiger als der Zusammenhang. Der Skandal aufsehenerregender als das Ganze. Diesen sogenannten Aufmerksamkeitsregeln wird die Politik vollständig unterzogen. Sie kann sich ihnen auch nicht entziehen.

Kein schöner Befund, das gebe ich zu. Zudem möchte ich noch auf drei Paradoxien dieser Welt der Medien und Politik anhand von Beispielen hinweisen.

### **DREI PARADOXIEN IN MEDIEN UND POLITIK**

1. Es gibt einen grotesken Widerspruch zwischen dem ständigen Wechsel von Themen, die wir durchlaufen, und einer Anhäufung von offenen Geheimnissen in unserer Gesellschaft – also Dinge, die uns allen bewusst sind, über die aber nicht gerne geredet wird. Wir wissen alle, dass die Zahl der „Wutbürger“ sehr viel geringer ist als die Zahl der Demonstranten in den 1970er- und 1980er-Jahren. Diese „Wutbürger“ können keinesfalls aufwiegen, was an abnehmender demokratischer Partizipation feststellbar ist, zum Beispiel in Form sinkender Wahlbeteiligung, Rückgang von Mitgliedschaften in Parteien, Gewerkschaften usw.

In Nordrhein-Westfalen wählen etwa 40 Prozent der Wahlberechtigten nicht und die Befunde sehen regelmäßig so aus: In Osterholz-Tenever – das ist das Neukölln von Bremen – haben 47 Prozent gewählt und in Schwachhausen – das ist das Dahlem von Bremen – 87 Prozent. Dieses Bild finden wir überall wieder. Wahlenthaltung ist nicht mehr quer durch die Bevölkerung zu finden, wie noch in den 1990er-Jahren. Sie hat ein eindeutiges soziales Gesicht. Dennoch fühlt sich keiner für dieses Thema zuständig. Über die geringen Wahlbeteiligungen werden sogar weniger Krokodilstränen vergossen als das noch in den 1990er-Jahren der Fall war – vermutlich deswegen, weil jeder weiß, dass da etwas ganz Kritisches lauert. Ein Problem zeigt sich auch bei der Bearbeitung der Finanzkrise. Eigentlich weiß jeder, dass damit demokratische Grundfeste erschüttert wurden, aber wir sagen dreimal täglich den Satz: Wir sind ja gut aus der Krise herausgekommen.

2. Wir haben eine Entweder-Oder-Falle der öffentlichen Kommunikation produziert, die ich besonders im Fall Sarrazin sehr schmerzlich empfunden habe. Ich war immer dafür, dass man eine realistische Diskussion über Migration, inklusive ihrer Probleme, führt. Aber in der Sarrazin-Debatte war eine Situation entstanden, wo man es entweder nur noch daneben finden konnte, dass von den Türken ewig diese „doofen Kopftuchmädchen produziert“ werden, oder man musste sagen: Multikulti ist toll. Dazwischen war nichts mehr möglich. Es war ganz eindeutig so, dass Sarrazin allein deswegen geglaubt wurde oder er einen Glaubwürdigkeitsvorschuss hatte, weil die Politikerinnen und Politiker ihm widersprochen haben. Auch sehr schwierig.
3. Am schlimmsten finde ich aber das Phänomen des politischen Zynismus, der sich breit macht. Man kann ihn im Rückblick auf das letzte Jahr an der Hartz-IV-Debatte auf die schmerzlichste und betrüblichste Art exemplifizieren. Die ganze Rechnung beruht auf dem schrecklichen Satz: Hartz IV ist kein Gewinnerthema. Obwohl alle unsere Institutionen funktionieren, ist de facto die Konkurrenz, die Macht begrenzt und ins Verhältnis setzt, ausgehebelt worden. Weil die SPD als die „Hartz-IV-Partei“ für die CDU keine ernsthafte Konkurrenz ist, um auf diesem Feld etwas zu gewinnen oder zu verlieren, kann die CDU so kalkulieren, dass Hartz IV eben kein Gewinnerthema ist. Diese Kalkulation hat es mit Erfolg auch schon bei der letzten Bundestagswahl gegeben; also ein politisches Denken bei konkurrierenden Parteien, das auf folgendem Gedanken basiert: Es kommt nicht darauf an, dass ich mich mit meiner Idee durchsetze, dass ich Menschen überzeuge. Es kommt darauf an, dass der Schaden für mich geringer ist als für meinen politischen Konkurrenten. Damit ist bei funktionierenden Institutionen, bei äußerlich vollkommener Ordnung, dieses Misstrauensinstitut, das ich am Anfang geschildert habe, in der Politik nicht mehr vorhanden und das Grundvertrauen schwindet. Das ist das Ergebnis.

Ich habe die Befürchtung, dass Medien und Politik gemeinsam dafür sorgen, dass wir auf eine Art „Demokratie der Besserverdienenden“ zusteuern, die alle anderen vergessen kann, weil diese Menschen sowieso nicht mehr zur Wahl gehen und die man deshalb auch nicht beachten muss. Ich empfehle sehr, das Buch „Postdemokratie“ von Colin Crouch zu lesen, wo all das wissenschaftlich unterlegt ist, was ich Ihnen eher salopp und aus meiner Perspektive der Medienwelt geschildert habe.



# SOCIAL MEDIA: SELBSTBESTÄTI- GUNGSMASCHINERIE ODER ZUKUNFT DER POLITISCHEN KOMMUNIKATION?

WIGAN SALAZAR  
Geschäftsführer, MSLGroup Deutschland

## NEUE DISKUSSIONSKULTUR

# DIE SOZIALEN MEDIEN FÜHREN ZU EINEM GRUNDLEGENDEN WANDEL DER KOMMUNIKATION.

Der Wandel in der digitalen Kommunikation und der Siegeszug von Social Media haben die Möglichkeit, an Politik teilzuhaben, dramatisch verändert. Vor allem auf den Plattformen Facebook und Twitter hat sich quer durch alle Parteien ein politischer Diskurs entwickelt, der aus der politischen Landschaft nicht mehr wegzudenken ist. Noch ist ein Übergewicht jüngerer Politikerinnen und Politiker (und Politikinteressierter) zu beobachten, zudem spielen Netzthemen aus guten Gründen eine herausgehobenere Rolle als in der allgemeinen politischen Diskussion. Fakt ist aber, dass es sich keine Partei mehr leisten kann, nicht mit prominenten Personen und Fürsprechern in den sozialen Medien vertreten zu sein.

Partizipation und Kommunikation sind die gängigen Schlagworte, wenn die Vorteile von Social Media für die politische Kommunikation und, wichtiger noch, für die politische Kultur herausgestellt werden. In der Tat birgt die lebhaft politische Diskussion auf Twitter oder Facebook hohes Potenzial, Menschen wieder für Politik zu begeistern. Neben den speziellen Ausprägungen des Politikbetriebs – wie die pauschale Verunglimpfung von Positionen des politischen Gegners – etabliert sich eine eigene, mit viel Sachverstand und Sinn für Zwischentöne gewürzte Diskussionskultur, an der potenziell alle Bürgerinnen und Bürger teilhaben können.

Dennoch wäre es naiv anzunehmen, dass die sozialen Medien im Internet grundsätzlich eine (Re-)Politisierung der Gesellschaft bewirken. Diese Sicht wurde – und da durchaus zu Recht – im Rahmen der Diskussion um die sogenannte Arabellion, also den Demokratisierungsbewegungen im arabischen Raum, befördert. Doch die existenzielle Forderung nach Freiheit ist doch etwas anderes als der politische Diskurs in einer saturierten Wohlstands- und Wohlfahrtsgesellschaft. Menschen, die sich in Deutschland von der Politik abwenden, weil sie das Vertrauen in Politikerinnen und Politiker oder Parteien verloren haben oder weil sie meinen, dass die großen politischen Themen bereits ausdiskutiert sind, werden durch die sozialen Medien alleine nicht wieder Vertrauen fassen. Da ist das Medium eben nur Medium – politisiert wird die Gesellschaft durch Politikerinnen und Politiker mit interessanten Standpunkten und mit einer Haltung. Wer dies glaubhaft in den sozialen Medien vermittelt, kann viel erreichen und sich ein Universum jenseits der Gremien, des Plenums und der Bürgersprechstunde erschließen.

Denn mit den sozialen Netzwerken im Internet ist ein beträchtlicher politischer Raum entstanden. Wirklich neu dabei ist, dass sich Menschen viel schneller als in den traditionellen Medien miteinander vernetzen und kommunizieren können, unabhängig davon, ob sie sich jemals gesehen und gesprochen haben. Auch die Hierarchien lösen sich auf: Gestandene Bundestagsabgeordnete liefern sich Diskussionen mit Teenagern und Kabinettsmitglieder verteidigen ihre Politik gleichzeitig gegen Oppositionspolitiker, NGO-Vertreter und Bürger. In den sozialen

Medien können Menschen auch sehr schnell Gemeinsamkeiten finden. Sie gruppieren sich hier (wie auch in der richtigen Welt, nur verstärkt) nicht mehr anhand soziodemografischer Faktoren, sondern aufgrund ihrer Interessen in zahlreichen „like-minded communities“. Als Nutzer kann man sich beispielsweise mit Menschen vernetzen, mit denen man den Musikgeschmack, die Leidenschaft für ein bestimmtes Hobby oder eben auch

die politische Ausrichtung teilt. Hier besteht allerdings die Gefahr, dass man sich nur noch in seiner eigenen Community bzw. in seinen eigenen Communities bewegt.

Im Jahr 2009 hat MSL Germany 2009 in Deutschland eine Analyse der politischen Blogosphäre anhand der Verlinkungen der politischen Websites untereinander durchgeführt. Die Ergebnisse haben gezeigt, dass die politischen Lager jeweils unter sich bleiben: So unterhielten sich z. B. die CDU-nahen Blogger mit CDU-nahen Bloggern, SPD-nahe Blogger mit SPD-nahen Bloggern. Es fand keine Debatte über politische Parteigrenzen hinweg statt, in der unterschiedliche Auffassungen artikuliert wurden. Sehr oft blieb es bei einer selbstreferenziellen Bestätigung unter Aktivisten, die sich mögen oder die gleichen Werte teilen. Dieses Phänomen findet sich auch auf Facebook

Kommunikation findet  
vorrangig in Communi-  
ties statt.



und Twitter wieder – die sozialen Medien dienen hier der Affirmation, nicht der Diskussion. Jeder kennt den Impuls, erst einmal Kommentare von Journalistinnen und Journalisten zu lesen, die der eigenen politischen Haltung am nächsten kommen, doch kommt das nicht unbedingt dem politischen Diskurs zugute. Es ist durchaus beruhigend, wenn man weiß und nicht nur ahnt, dass man mit seiner Meinung kein Exot ist, doch ist letztlich nur der Austausch mit anderen Meinungen befruchtend. Das gilt insbesondere für soziale Medien wie Facebook, wo Menschen interagieren – im Unterschied zu Blogs, wo Meinungen mitgeteilt werden.

Zum Teil werden in den sozialen Medien keine offenen Diskussionen geführt, sondern die Meinungsäußerungen sind von einem sektiererhaften Ton durchzogen. Gern genutztes Gegensatzpaar sind die „Digital Natives“, also diejenigen, die mit Social Media aufgewachsen sind, und die „Internetausdrucker“, für die bereits E-Mails eine sehr neuartige Form der Kommunikation darstellen. Es ist in diesem Zusammenhang wenig überraschend, dass sich die Digital Natives nicht nur als technologisch, sondern auch als moralisch überlegen

sehen. Als zum Beispiel aus der Politik der Vorschlag kam, den Zugriff auf Kinderpornografie-Seiten im Internet mit Netzsperrern zu verhindern, kam schnell ein scharfer Ton in die Debatte und es wurde von Zensur gesprochen. Schon hatte die zuständige Ministerin Ursula von der Leyen den Spitznamen (natürlich mit Hashtag unterlegt) „#Zensursula“ als digitales Etikett.

Man kann unterschiedlicher Meinung über die Auswirkungen von Netzsperrern sein, sollte aber nicht gleich staatliche Zensur unterstellen, wenn die Politik gegen Kinderpornografie vorgehen möchte. Andererseits ist heute klar, dass die Politik damals die Organisationsmacht und die argumentative Wucht, die den Diskurs in Social Media auszeichnet, massiv unterschätzt hat.

Politiker aller Couleur mussten bereits die Erfahrung machen, dass sie der Zorn der Netzgemeinde trifft, wenn sie bestimmte Äußerungen machen oder ein politisches Vorhaben vorstellen. Auf Twitter heißt es, man müsse den „shit storm“ überstehen, was nichts anderes bedeutet, als dass viele Twitterer mehrere Tage lang negative Tweets über einen schreiben. „Geadelt“ sind diejenigen, die einen eigenen Spitznamen mitsamt Hashtag bekommen. Wenn man beispielsweise etwas Positives über manche Unternehmen auf Twitter schreibt, kann es schnell passieren, dass man einige „Follower“ verliert, die nicht mehr an den Nachrichten interessiert sind. Tenor ist dann: Wir mögen das Unternehmen nicht, über das Du sprichst, deswegen möchten wir Dir jetzt auch nicht mehr zuhören. Nach diesem Prinzip funktionieren – leider – noch zu viele Menschen innerhalb der sozialen Medien.

Unbestritten sind die neuen Chancen der sozialen Medien: Man kann auf viel mehr Inhalte als früher zugreifen, und über Facebook oder Twitter können sehr viele Menschen in sehr kurzer Zeit zielgerichtet erreicht werden (viel fokussierter als zum Beispiel über eine klassische Pressemeldung oder einen Wahlkreis-Newsletter). Der Twitter-Account des US-amerikanischen Schauspielers Ashton Kutcher gehört weltweit zu den Top 3, was die Anzahl seiner Follower betrifft: Etwa sechs Millionen Menschen verfolgen täglich seine Kurzmeldungen. An solchen Beispielen kann man sehen, wie die sozialen Medien den alten Pakt zwischen Medien und Prominenten, Medien und Politik, Medien und Wirtschaft brechen können. Viele Hollywood-Celebrities

haben inzwischen keine Lust mehr, ihre Meldungen über Zeitungen zu verbreiten, sondern möchten lieber selbst bestimmen, was in den Medien über sie berichtet wird. Politikerinnen und Politiker könnten diese neuen Möglichkeiten auch für sich nutzen, indem sie ihre Inhalte selbst in die Gesellschaft kommunizieren, ohne den Filter der traditionellen Medien.

Durch die sozialen Medien verändern sich aber auch die Wege der Informationsaufnahme. Lange Zeit hat man auf Suchmaschinen nach bestimmten Schlagworten im Netz gesucht und dabei vielleicht entdeckt, dass es in einer Tageszeitung einen Artikel zum Thema gibt, den man dann aufgerufen hat – oder auch nicht. Heute setzt sich zunehmend ein anderer Weg durch: Man ist auf Facebook und ein Kontakt postet, dass ein interessanter Artikel in einer Tageszeitung zum Thema zu finden sei und schickt den Link. Solche Hinweise von Netzwerkfreunden werden zu einer immer bedeutenderen Informationsquelle. Man vertraut immer mehr auf persönliche Empfehlungen. Das Informationsverhalten vieler Menschen – insbesondere der Generation der 20- bis 30-Jährigen – hat sich durch die sozialen Medien gravierend verändert: Die Tendenz geht von einer aktiven Suche nach Informationen zu geleiteten Hinweisen auf Informationen. Es ist immer weniger wichtig, bei den Suchmaschinen gerankt zu sein, und es wird immer wichtiger, über die sozialen Medien, insbesondere Facebook, vernetzt zu sein. Oberflächlich betrachtet ist ein solches Verhalten passiver, weil scheinbar nicht mehr bewusst und aktiv nach Informationen gesucht wird. Doch das täuscht – nach dieser Logik wäre auch die Zeitungslektüre passiv. Die Vorteile der Social Media liegen hier auf der Hand: Wer sich sein Informationsangebot gezielt und geschickt zusammenstellt, ist besser informiert als zuvor. Was dabei besonders interessant ist: Die Menschen schaffen sich einen Raum, in dem sie über eine eigene Plattform verfügen, auf der sie – unter Umgehung der traditionellen medialen Vermittlungsinstanzen – sehr schnell und unabhängig kommunizieren können.

Die sozialen Netzwerke haben aber auch spezifische Regeln. Ein wichtiges Element ist die Authentizität, die sich transportieren muss. Manche Dinge sollte man in den sozialen Medien besser selbst tun. Bei Politikerinnen und Politikern, die auf Facebook oder Twitter aktiv sind, merkt man ziemlich schnell, ob sie das selbst machen oder ihr Büro. Wenn man die Vorteile durch die sozialen Netzwerke nutzen möchte, muss man sich selbst engagieren, was auch mit Arbeit verbunden ist. So könnte ein Politiker zum Beispiel eine Diskussion auf Facebook führen und seine Argumente „testen“, indem er seine Facebook-Community befragt. Allerdings muss er dann auf Feedback unmittelbar reagieren, sonst funktioniert diese Art der Kommunikation nicht. Und er muss Widerspruch tolerieren – und konsequent mit Beleidigern (auch solche sind in den Social Media unterwegs) umgehen. Im Unterschied zu einer Tageszeitung, in der eine Redaktion die Leserbriefe auswählt und redigiert, erhält ein Politiker bei Facebook oder Twitter die Meinungen und Fragen seiner Leserinnen und Leser für alle sichtbar direkt, die er dann aber auch sofort beantworten und bearbeiten sollte. Macht er das nicht, kann das sofort sehr negative Auswirkungen für ihn haben (z. B. durch entsprechende Kommentare). Natürlich muss man sich nicht alles gefallen lassen. Zu Recht lassen Politikerinnen und Politiker auf ihren Facebook-Seiten Leute sperren, die Hetze verbreiten.

Angesichts der rasanten Entwicklung von Social Media muss es meiner Ansicht nach weiterhin große Orientierungspfeiler geben, die





Kommunikation atomisiert sich zunehmend.

Der wesentliche Punkt ist: Wir befinden uns im Moment in einem Wandel der Kommunikation, der von den Möglichkeiten der sozialen Medien vorangetrieben wird und sich gravierend auf die Politik und die öffentliche Kommunikation auswirkt. Viele Menschen der jüngeren Generation, die Politikerinnen und Politiker erreichen und ansprechen möchten, konsumieren Politik überwiegend in dieser Form – die traditionellen Medien spielen eine deutlich geringere Rolle. Darauf müssen die Politikerinnen und Politiker ihre eigenen Antworten finden. Wichtig ist in jedem Fall, sich diesen grundlegenden Wandel in der Kommunikation bewusst zu machen, um mit den Folgen dieser Veränderungen umgehen zu können.

ein gemeinsames Gespräch ermöglichen. In den USA spricht man davon, dass der sogenannte Water Cooler Moment nicht mehr existiert – der Moment, in dem man sich im Büro beim Wasserspender trifft und sich über die gleichen Nachrichten und die gleichen Fernsehsendungen unterhält. Außer dem „Tatort“ gibt es in Deutschland keine Fernsehinstanz mehr, die alle um den Bildschirm versammeln kann.

Netzwerke basieren auf persönlichem Engagement und Authentizität.

Es ist absehbar, dass sich die Kommunikation weiter atomisieren wird. Viele werden sich nur noch ihrem persönlichen Nischenthema widmen und die Politik links liegen lassen. Menschen haben verschiedene Persönlichkeiten und unterschiedliche Interessen, die sie auch verfolgen sollten. Doch ist es enorm wichtig, einen gemeinsamen öffentlichen Raum zu schaffen, in dem eine Auseinandersetzung über gesellschaftliche Fragen stattfinden kann. Meines Erachtens könnten die großen Medienhäuser – ein entsprechender Wandel vorausgesetzt – zu solchen Eckpfeilern werden, um verschiedenen Stimmen ein öffentliches Forum zu geben. Auch bleibt es wichtig, dass es kompetente Menschen gibt, die die Flut der Informationen nach einem ethischen und qualitätssichernden Anspruch sortieren und analysieren können. Der Einzelne kann ja selbst nicht alles verstehen und er braucht jemanden, der die gesellschaftliche Komplexität reduziert. Dafür ist Qualitätsjournalismus unverzichtbar: ordentlich bezahlte, denkende und recherchierende Journalistinnen und Journalisten, die Informationen sorgfältig aufbereiten und vermitteln.



# DISKUSSION IN WORKSHOPS – ERGEBNISSE

ANGELA BORGWARDT  
Wissenschaftliche Publizistin

In den Workshops wurde diskutiert, inwiefern das Vertrauen in die Politik durch mehr Transparenz gestärkt werden könnte und welche Rolle die Medien dabei spielen.

- Wächst das Vertrauen schon, wenn die Menge der angebotenen Informationen erhöht wird?
- Welche neuen kommunikativen Chancen bieten sich der Politik durch die Möglichkeiten des Internets und der sozialen Netzwerke im „Web 2.0“?

Die wichtigsten Diskussionsergebnisse werden im Folgenden dargestellt.

Transparenz führt nicht automatisch zu mehr Vertrauen.

## MEHR VERTRAUEN DURCH MEHR TRANSPARENZ? ANGEMESSENE TRANSPARENZ SCHAFFT VERTRAUEN

Die Offenlegung politischer Prozesse kann vertrauensbildend wirken, führt aber nicht automatisch zu mehr Vertrauen: In der Diskussion wurde mehrfach hervorgehoben, dass umfassende Transparenz kein Wert an sich ist und zudem gravierende Gefahren – auch für mittelbar Beteiligte – bergen kann. Transparenz könne nicht nur neue Freiheiten, sondern auch neue Zwänge hervorrufen (Überwachung und Kontrolle, „gläserner Mensch“, Atmosphäre des prinzipiellen Misstrauens). Deshalb sollte eine „angemessene Transparenz“ angestrebt werden, die einerseits Missstände aufdecken und Korruption verhindern kann, andererseits aber auch den notwendigen Schutz von berechtigten Vertraulichkeitsansprüchen und Persönlichkeitsrechten sicherstellt.

Zentral war die Forderung, dass die Bürgerinnen und Bürger ungehinderten Zugang zu allen Informationen erhalten sollten, die für ihre politische Meinungs- und Willensbildung erforderlich sind. Diese Informationen müssen sachgerecht, verständlich und politisch neutral aufbereitet sein. Auch wenn in der Praxis bei Weitem nicht alle Bürgerinnen und Bürger alle Möglichkeiten nutzen werden, ist es für die Vertrauensbildung entscheidend, dass jeder Einzelne weiß, sich bei Bedarf frei informieren zu können. Es ist sehr wichtig, dass der subjektive Eindruck vermieden wird, von wichtigen Informationen ausgeschlossen zu sein.

Internetbasierte Portale können für das strukturierte Bereitstellen relevanter Informationen (Open Data) sehr nützlich sein und so die vertrauensbildende Transparenz über das Handeln von Politik und öffentlicher Verwaltung (E-Government) erheblich verbessern.

Für das Vertrauen in die demokratischen Institutionen und beteiligten Personen ist aber nicht nur die Veröffentlichung der zugrundeliegenden Sachinformationen wichtig, sondern auch die Transparenz der Abwägungs- und Entscheidungsprozesse. Deshalb müssen die Bürgerinnen und Bürger offen darüber informiert werden, welche grundsätzlichen politischen Ziele verfolgt werden, welche Akteure an den politischen Prozessen beteiligt sind und welche Verfahren mit welchen Einflussmöglichkeiten angewendet werden. Bei Formen der Prozesstransparenz müssen nicht alle Inhalte und Teilergebnisse im Einzelnen offengelegt werden, da dies auch zu einer Lähmung durch „Überinformation“ führen kann. Doch müssen alle Informationen, die für die politische Meinungs- und Willensbildung notwendig sind, transparent sein. Das schließt auch Informationen über bestehende Partizipationsmöglichkeiten ein.

## BALANCE ZWISCHEN TRANSPARENZ UND VERTRAULICHKEIT

In der Diskussion bestand Konsens, dass in einer Demokratie eine möglichst weitgehende Transparenz in politischen Prozessen herrschen sollte. Sie dürfe nur in einem Maß eingeschränkt werden, wo Vertraulichkeit unabdingbar ist. In welchem Umfang und in welchen konkreten Bereichen Geheimnisse legitim sind bzw. wie viel Transparenz realisiert werden kann, blieb strittig. Es dominierte jedoch die Auffassung, dass in vielen politischen Handlungsfeldern deutlich mehr Transparenz erforderlich ist, um das Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger in die Demokratie zu stärken.

Wo das Vertrauen schwindet, wird der Ruf nach Transparenz laut: Zwischen dem abnehmenden Vertrauen der Bevölkerung in die



Politik und der öffentlichen Forderung nach mehr Transparenz scheint ein enger Zusammenhang zu bestehen, der eine Reihe Fragen aufwirft.

Einerseits stellt ein hohes Maß an Transparenz eine Grundlage demokratischer Systeme dar, da sie ihre Legitimation stark aus kritischer Öffentlichkeit und der Partizipation ihrer Bürgerinnen und Bürger beziehen. Andererseits braucht Politikgestaltung auch Vertraulichkeit, etwa aufgrund von Sicherheitserwägungen, Persönlichkeitsrechten oder um diplomatische Gespräche in einem geschützten Raum führen zu können.

Daraus entsteht ein grundsätzliches Dilemma: Vertrauliche Absprachen unterliegen in der Politik stets dem Verdacht von Machtmissbrauch und unkontrollierbarer Einflussnahme; Intransparenz gibt Anlass für Misstrauen. Tatsächlich bietet Vertraulichkeit nicht nur einen Schutzraum für sensible Verhandlungen im Sinne des Gemeinwohls, sondern eröffnet auch Möglichkeiten für Missbrauch. Intransparente Bereiche bilden Räume, in denen sich Politikerinnen und Politiker nicht rechtfertigen müssen und nicht demokratisch kontrolliert werden können. Dies kann unter anderem zu illegaler Machtausübung, der Verfolgung persönlicher Interessen und Korruption führen.

### **BEISPIELHAFTE TRANSPARENZ? DER ÖFFENTLICHE MEDIATIONS-PROZESS ZU „STUTTGART 21“**

Die öffentliche Übertragung der Schlichtungsgespräche zu „Stuttgart 21“ wurde kontrovers diskutiert.

Befürworter sehen in der öffentlichen Übertragung des Mediationsprozesses ein positives Beispiel für die wünschenswerte Transparenz politischer Verfahren: Viele Millionen Menschen haben die Möglichkeit wahrgenommen, die Diskussion um das Stuttgarter Bahnhofprojekt im Fernsehen direkt zu verfolgen. Als entscheidender Punkt wurde angeführt, dass die Argumente der gegnerischen Parteien mit Analysen von Experten untermauert und in einer verständlichen Form präsentiert wurden. Dadurch sei wichtiges Hintergrundwissen zur Einordnung und zum besseren Verständnis der Informationen geboten worden. Die Bürgerinnen und Bürger seien dadurch überhaupt in die Lage versetzt worden, sich gut informiert ein eigenes Urteil zu bilden. Dies wurde deshalb als so wichtig betrachtet, weil es bei komplizierten Fragestellungen nicht ausreicht, lediglich Informationen bereitzustellen. Für eine tatsächliche Transparenz braucht es die verständliche Aufbereitung der Fakten und den offenen Austausch der verschiedenen Argumente in einer öffentlichen Debatte, sodass sich jeder ein eigenes Bild machen kann. Erst auf dieser qualifizierten Grundlage können sich die Bürgerinnen und Bürger kompetent am politischen Willensbildungsprozess beteiligen – und Transparenz hat dann auch das Potenzial, zu mehr Vertrauen in die Politik beizutragen.

Kritisch hinterfragt wurde, ob Medienübertragungen dieser Art wirklich eine positive Form der Transparenz darstellen, die Vertrauen in Politik und demokratische Prozesse aufbauen kann. Der öffentliche Mediationsprozess könnte auch als pseudodemokratischer Legitimationsversuch betrachtet werden, wenn – wie im Fall von „Stuttgart 21“ – die Entscheidung schon längst feststehe (etwa durch bereits geschaffene finanzielle oder vertragliche Vereinbarungen) und die Veranstaltung somit ohne politische Folgen bleiben muss. Das Verfolgen des Verhandlungsprozesses im Fernsehen erscheine dann eher als Surrogat für eigenes, aktives politisches Engagement und der mediale Event funktioniere als „Appeasementpolitik auf höchstem Niveau“, in der Transparenz nur die Illusion erwecke, politisch beteiligt zu sein.



Quelle: betterplace.org

Deshalb sei es sehr fraglich, ob eine solche Debatte tatsächlich die politische Partizipation der Bürgerinnen und Bürger stärken kann. Wirklich vertrauensbildend wäre es, von Beginn an klare Beteiligungsoptionen an Entscheidungsprozessen zu schaffen und die Bürgerinnen und Bürger zu aktiver Partizipation zu motivieren.

### **QUALITÄT DER INFORMATIONEN UND QUALITÄTSJOURNALISMUS**

Diskutiert wurde auch die Frage, inwiefern die neuen Möglichkeiten des Internets eine neue Qualität in der Transparenz politischer Prozesse ermöglichen, weil sie Zugang zu einer großen Fülle von Informationen über Politik bieten.

Die meisten Bürgerinnen und Bürger sind jedoch überfordert, mit einer unstrukturierten Flut an Informationen umzugehen und einzelne Informationen in ihrer Bedeutung einzuschätzen. So können zum Beispiel die meisten Daten der Enthüllungsplattform „Wikileaks“ ohne spezielles Kontextwissen nicht angemessen interpretiert werden. Informationen müssen nach Kriterien der Relevanz und Validität bewertet und in Sachzusammenhänge eingeordnet und erläutert werden. In einer offenen, arbeitsteilig organisierten Gesellschaft mit einer Vielzahl hochkomplexer Fragestellungen bedarf es unabhängiger Medien mit kompetenten Journalisten und Journalistinnen, die Informationen verständlich aufbereiten, Hintergründe darstellen und Zusammenhänge schaffen. Es wäre naiv zu glauben, dass das Bereitstellen von großen Informationsmengen per se Vertrauen schafft. Vielmehr kommt es auf die Qualität und Verständlichkeit der Informationen sowie die analytische Bewertung im Zusammenhang an.

In der Diskussion wurde kritisiert, dass viele Medien dieser wichtigen Aufgabe der Informationsaufarbeitung nicht ausreichend nachkommen und kritischer Qualitätsjournalismus immer seltener werde: Der gestiegene wirtschaftliche Druck in der Medienlandschaft führe zunehmend zu journalistischen Qualitätsdefiziten, vor allem zu starken Tendenzen der Skandalisierung von Politik und einer Simplifizierung komplexer politischer Prozesse. Hinzu komme eine wachsende Orientierung an „Einschaltquoten“ und Verkaufszahlen statt am journalistischen Ethos unabhängiger Berichterstattung. Notwendig sei deshalb



eine Rückbesinnung vieler Medien auf ihre Verantwortung als „vierte Gewalt“, die eine wichtige Informations- und Kontrollfunktion in freien und demokratisch verfassten Gesellschaften wahrnehmen müssen. Journalisten und Journalistinnen wirken gewissermaßen als „Vertrauensagenten“ der Rezipienten, indem sie in deren Auftrag stellvertretend die politischen Prozesse analysieren und bewerten und damit über die zentrale gesellschaftliche Ressource Vertrauen mitentscheiden.

## **MEHR VERTRAUEN DURCH INTERNET UND SOZIALE MEDIEN?**

### **INTERNET: ZWISCHEN INKLUSION UND EXKLUSION**

Die Chancen auf breitere Teilhabe durch die Möglichkeiten des Internets wurden kontrovers bewertet. Einige Teilnehmer betonten die Möglichkeiten der Inklusion durch das Internet, da sich jeder Bürger und jede Bürgerin in großem Umfang informieren und beteiligen kann. Dadurch werde auch eine niedrighschwellige Form der Partizipation ohne zeitliche oder finanzielle Hürden möglich. Aufgrund des engen Zusammenhangs zwischen politischer Partizipation und Politikvertrauen könnten das Internet und die neuen sozialen Medien somit einen wichtigen Beitrag zur Vertrauensbildung leisten.

Dem wurde entgegengehalten, dass nach wie vor soziale Barrieren bei der Beteiligung bestehen und die Medienkompetenz in der Gesellschaft immer noch sehr unterschiedlich verteilt ist. Das Web 2.0 habe zwar ein starkes partizipatives Moment und berge das Potenzial, mehr Menschen in politische Prozesse einzubeziehen und zu beteiligen. Doch seien in den sozialen Netzwerken meist nur Mitglieder aus den besser gebildeten und informierten sozialen Schichten aktiv, während ein erheblicher Teil der Bevölkerung sich nicht beteilige. Daraus ergebe sich ein massives Problem der Exklusion: Viele Bürgerinnen

und Bürger bleiben von den neuen Kommunikationsformen im Netz ausgeschlossen, weil sie sich überfordert fühlen oder keinen Zugang finden. Es bestehe die Gefahr einer medialen Zweiklassengesellschaft, in der eine geringe Anzahl von Informierten und Engagierten sich wesentlich besser Gehör verschaffen kann als die große Gruppe von Menschen, die von den sozialen Medien abgekoppelt sind (digital gap). Unter diesen

asymmetrischen Voraussetzungen wären die sozialen Medien nicht dazu geeignet, das gesamtgesellschaftliche Vertrauen in die Politik zu stärken. Sie könnten dann eher noch zu einer Spaltung der Gesellschaft in Gruppen mit sehr unterschiedlichem öffentlichen Einfluss führen.

Umstritten blieb auch die Frage, wie demokratiefördernd das Internet ist. Einige betrachten es als grundsätzlich urdemokratisch, weil sich jeder beteiligen kann, ohne dass andere Instanzen (z. B. Redaktionen von Zeitungen) filternd oder zensierend eingreifen können. Insbesondere die Möglichkeit, sich unter einem Pseudonym ohne Angst vor Repressalien äußern zu können, stelle ein Höchstmaß an demokratischer Redefreiheit dar.

Andere betonten demgegenüber die problematischen Aspekte eines öffentlichen Raums außerhalb jeder rechtsstaatlichen Kontrolle: Wenn aus der Anonymität heraus einzelne Personen mit beleidigenden Äußerungen bis hin zum gezielten Mobbing herabgesetzt werden, ohne dass der Rechtsstaat die Persönlichkeitsrechte der Betroffenen schützen kann, entstehe ein rechtsfreier Raum. Hieraus ergebe sich eine neue Qualität im öffentlichen Diskurs, die sich von der bisherigen Öffentlichkeit in einer Demokratie unterscheidet, die darauf basiert,

dass eine Äußerung einem konkreten Sprecher zurechenbar ist. Nur unter dieser Voraussetzung sei eine faire offene Auseinandersetzung möglich, weil verbale Verstöße gegen die Würde eines Einzelnen auch sanktioniert werden können.

Außerdem wurde als problematisch gesehen, dass manche großen Akteure im Netz äußerst intransparent agieren und keiner demokratischen Kontrolle unterliegen, obwohl ihr Handeln große Auswirkungen auf demokratische Gesellschaften hat (z. B. Wikileaks, Google). Weil alle, die Daten ins Netz stellen, eine große Verantwortung tragen, sollten im Netz konkrete Verantwortliche benannt und feste Spielregeln etabliert werden. Ein großer Teil der Diskutanten war der Auffassung, dass mehr demokratische Kontrollmechanismen im Netz eingerichtet werden sollten.

### **CHANCE SOZIALER NETZWERKE: DIREKTE INTERAKTION**

Fehlende Transparenz und ungenügende Partizipationsmöglichkeiten wurden als wichtige Gründe für Politikverdrossenheit genannt. Die sozialen Medien bieten nicht nur eine große Informationsfülle, sondern auch eine Vielzahl an Beteiligungsmöglichkeiten. Können sie dazu beitragen, die Kommunikation zwischen Bürgerinnen und Bürgern und Politikerinnen und Politikern zu verbessern und das Vertrauensverhältnis wieder aufzubauen?

Diese Frage wurde überwiegend bejaht. Soziale Medien sind zum Beispiel geeignet, die „Schwarmintelligenz“ zu nutzen oder Meinungsbilder bestimmter Adressatengruppen zu erfahren. Daraus resultierende Erkenntnisse können dann schon im Vorfeld in die politische Entscheidungsfindung einbezogen werden. Ein Politiker kann auch über ein soziales Netzwerk (wie Facebook) aktuelle Fragen zur Diskussion stellen. Twitter wiederum bietet die Chance, auf direktem Weg sehr schnell mit einer großen Anzahl von politisch Interessierten zu kommunizieren. Auf Online-Plattformen können Bürgerinnen und Bürger aufgefordert werden, ihre eigenen Ideen, Meinungen und Vorschläge einzubringen.

Im Web 2.0 ist ein neuer politischer Raum entstanden, in dem der unmittelbare Austausch zwischen politischen Akteuren und der Bevölkerung ohne die Vermittlungsinstanz traditioneller Medien und intensive Diskussionen möglich sind. Diese direkte Kommunikation kann das gegenseitige Verständnis und Vertrauen stärken. Deshalb ist es am besten, wenn Politikerinnen und Politiker in sozialen Netzwerken immer selbst mit den Bürgerinnen und Bürgern kommunizieren. Wenn das nicht möglich ist, muss das unbedingt deutlich gemacht werden, das heißt, die Mitarbeiter/innen eines Abgeordnetenbüros sollten nicht unter dem Namen des oder der Abgeordneten, sondern unter ihren eigenen Namen schreiben. In sozialen Netzwerken ist die ehrliche und transparente Kommunikation sehr wichtig und ganz entscheidend für den Aufbau von Glaubwürdigkeit und Vertrauen.

Die besondere Qualität sozialer Netzwerke liegt in der direkten Interaktion. Dies hat für beide Seiten Vorteile: Für die Bürgerinnen und Bürger wird die Partizipation an politischen Prozessen leichter und die Politikerinnen und Politiker erhalten „von außen“ wichtige Denkanstöße für ihre politische Arbeit. Die Politik sollte die Chancen des Web 2.0 deshalb viel stärker als bisher nutzen und mit den verschiedenen Tools experimentieren.

Ungleiche Medienkompetenz spaltet die Gesellschaft.



**GERECHTIGKEIT**

**INTEGRITÄT**

**VERTRAUENSVORSCHUSS**

**ZIELORIENTIERUNG**

**FRUST**

**WAHRHAFTIGKEIT**

**FÜHRUNG**

**EMPOWERMENT**

**MUT**

**GESELLSCHAFT**

**FÜHRUNGSPERSÖNLICHKEITEN**

**TRANSPARENZ**

**DEMOKRATIE**

**MANAGEMENTKULTUR**

**DIALOG**

**VERANTWORTUNG**

**SANKTIONEN**

**WERTSCHÄTZUNG**

**ETHIK**

**AUTHENTIZITÄT**

**SELBSTWAHRNEHMUNG**

**EMPATHIE**

**GEMEINWOHL**

**PARTIZIPATION**

**FREIHEITLICHES ZUSAMMENLEBEN**

# **DENKWERKSTATT „POLITIK UND VERTRAUEN“**

AUTHENTIZITÄT UND  
FÜHRUNG

# NOTWENDIGKEIT UND CHANCEN VON VERTRAUEN IN DER DEMOKRATIE

GESINE SCHWAN

Präsidentin der Humboldt-Viadrina School of Governance (HVSG)  
und Professorin für Politikwissenschaft

## VERTRAUENSGESELLSCHAFT

## VERTRAUEN GENIESST EINE PERSON, DIE KOMPETENT, WAHRHAFTIG UND GERECHT IST.

„Vertrauen und Politik“ ist ein zentrales Thema – vor allen Dingen zentral für die Frage, wie man freiheitlich und demokratisch zusammenleben kann. Eine Diktatur lebt nicht – wie die Demokratie – von öffentlichem Vertrauen, sondern von der Angst der Menschen vor der politischen Autorität.

Vertrauen ist eine Kategorie, die wir aus dem Bereich des Persönlichen kennen. In der Politikwissenschaft unterscheiden wir zwischen persönlichem und institutionellem Vertrauen. Persönliches Vertrauen genießt in der Regel eine Person, die kompetent, wahrhaftig und gerecht ist. Diese drei Dinge müssen zusammenkommen. Wenn jemand gerecht und wahrhaftig, aber inkompetent ist, genießt er nicht sehr viel Vertrauen. Wenn jemand kompetent ist, dies aber nur für seine eigenen Vorteile nutzt und somit nicht gerecht ist, genießt auch er kein Vertrauen. Wenn jemand mogelt, sowieso nicht.

Das bedeutet: Gerechtigkeit, Wahrhaftigkeit und Kompetenz gehören zusammen.

Das institutionelle Vertrauen entsteht dadurch, dass eine Institution über längere Zeit von verschiedenen Personen vertrauenswürdig repräsentiert worden ist. Wichtige Musterbeispiele sind das Bundesverfassungsgericht oder die Position des Bundespräsidenten. Hilfreich ist dabei, dass diese Institutionen nicht parteipolitisch gebunden sind, aber auch, dass die Gesellschaft den Eindruck hat, dass die Praxis über einen langen Zeitraum angemessen und glaubwürdig war. Institutionen gewinnen Vertrauen somit über Personen.

## VERTRAUEN ALS GRUNDKATEGORIE DER DEMOKRATIE

Ein Blick in die Ideengeschichte zeigt, dass Vertrauen eine Grundkategorie der Demokratie ist. Denn Demokratie baut darauf, dass Menschen freiwillig und in Freiheit nach bestimmten Regeln zusammenarbeiten. Wenn eine Gesellschaft durch Misstrauen zersetzt ist, arbeiten die Menschen nicht mehr zusammen. In Transformationsgesellschaften – beim Übergang von Diktaturen zu Demokratien – herrscht häufig ein großes Misstrauen, weil weder Rechtsstaatlichkeit noch freiheitliche Demokratie dafür gesorgt haben, dass die Menschen sich sicher und frei am öffentlichen Leben beteiligen konnten. Vertrauen findet dann nur noch in privaten Nischen statt, und auch dort ist es sehr gefährdet.

Eine wichtige Herausforderung für die Umwandlung von Diktaturen in Demokratien liegt darin, aus Misstrauensgesellschaften Vertrauensgesellschaften zu machen. Denn eine Demokratie ist darauf angewiesen, dass die Bürger schon im vorstaatlichen Raum vieles kooperativ miteinander erledigen und sich nicht davon abhängig machen, was von oben kommt. In einer demokratischen

Gesellschaft gehen Menschen offen aufeinander zu, sie nehmen nicht von vornherein an, dass vom anderen Gefahr ausgeht. Ideengeschichtlich liegt hier der große Unterschied zwischen Thomas Hobbes und John Locke, zwei bedeutenden Vertretern der politischen Philosophie, die im 17. Jahrhundert grundlegende Gedanken dazu formulierten: Thomas Hobbes fand,

dass die Menschen – notwendig aufgrund ihrer menschlichen Natur – sich immer gegenseitig übervorteilen müssen, um ihr Überleben zu sichern. Die Vorstellung, dass man vertrauenswürdig miteinander umgeht, erschien ihm naiv. John Locke sagt dagegen, dass die Menschen im Naturzustand erst einmal ganz vertrauenswürdig miteinander leben. Doch da es immer Menschen gibt, die mogeln, brauchen sie eine Verfassung und einen Staat und können nicht einfach im Naturzustand verbleiben.

Dieser Exkurs in die Ideengeschichte soll verdeutlichen: Allgemeinurteile über eine Gruppe, eine Klasse (wie z. B. die „politische Klasse“), bei denen ein systemisches Misstrauen mitschwingt, sind

demokratisch nicht funktional – ganz egal, ob sich dieses systemische Misstrauen gegen Politiker, Wissenschaftler, Künstler oder Unternehmer richtet. Ein freiheitliches Zusammenleben basiert darauf, dass die andere Person zunächst einmal einen Vertrauensvorschuss erhält und dass man ihr positiv gegenübertritt, ohne dabei blauäugig zu sein. Das heißt aber zugleich: Wenn ich jemandem Vertrauen entgegenbringe, muss

ich auch zu mir selbst Vertrauen haben, denn ich muss einkalkulieren, dass ich enttäuscht werden kann. Wer Angst vor Enttäuschung hat, kann anderen auch kein wirkliches Vertrauen entgegenbringen.

Freiheitliches Zusammenleben basiert auf Vertrauensvorschuss.

Vertrauen und Selbstvertrauen hängen ganz eng zusammen.



Vertrauen und Selbstvertrauen hängen ganz eng zusammen. Wenn ich jemandem misstrauere, dann misstrauere ich auch mir selbst. Dieses Gegenseitigkeitsverhältnis ist entscheidend. Wenn wir also gegenwärtig ein generalisiertes Misstrauen gegenüber der Politik haben, dann bedeutet das nicht, dass wir gut und die anderen nicht vertrauenswürdig sind. Vielmehr wissen wir dann von uns selbst, dass wir auch nicht vertrauenswürdig sind. Das ist für mich ein wichtiger Gedanke. Es ist sehr naiv zu sagen: „Die da“ sind so, aber wir sind ganz anders. Stattdessen sollte man sich immer überlegen, wie die Erfahrungen zusammenhängen: Warum glaube ich denn, dass die Politikerinnen und Politiker so vieles falsch machen? Vielleicht deshalb, weil ich selbst auch nicht das Richtige tun würde?

Diese Gegenseitigkeit in einem Vertrauensverhältnis möchte ich sehr unterstreichen: Vertrauen beruht auf Gegenseitigkeit.

### **VERTRAUEN IN ARBEITSTEILIGEN GESELLSCHAFTEN**

Der nächste Punkt betrifft die Bedeutung des Vertrauens in arbeitsteiligen Gesellschaften. Spätestens seit der Ausdifferenzierung der Gesellschaft im 19. Jahrhundert ist Vertrauen eine zunehmend wichtige Kategorie, weil wir immer mehr von Primärerfahrungen zu Fremderfahrungen übergehen, weil unsere Lebenswelt uns nicht mehr aus eigener sinnlicher Wahrnehmung vertraut ist, sondern wir auf immer mehr Dinge vertrauen müssen, die wir überhaupt nicht kontrollieren können, die wir nicht durchschauen und deren Hintergründe wir nicht genug verstehen.

Wir leben in einer immer stärker spezialisierten und unübersichtlicheren Welt, in der wir darauf bauen müssen, dass die anderen uns nicht hintergehen. Sonst könnten wir nicht in ein Flugzeug steigen und auch vieles andere nicht tun. Unsere Gesellschaft kann nur funktionieren, wenn wir anderen Menschen darin vertrauen können, dass sie ihre Sache ordentlich machen. In dem Maße, in dem unser Vertrauen immer mehr enttäuscht wird – wenn Ärzte mogeln, Unternehmer mogeln, Politiker und Wissenschaftler mogeln –, in dem Maße wird das gesellschaftliche Gewebe immer labiler. Es zerreißt nicht sofort, aber es wird zunehmend brüchig. Daraus ergibt sich ein Dilemma: Wir müssen vertrauen, aber permanent in der Zeitung lesen, dass gemogelt wird.

### **PROBLEMATISCHE ROLLE DER MEDIEN**

Wichtig ist auch, dass wir Gesellschaft nicht unmittelbar erleben, sondern medial vermittelt. Die wenigsten von uns kennen Politikerinnen und Politiker persönlich, auch nicht das, was sie aktuell tun. Das wird durch alle möglichen Medien vermittelt. Diese Vermittlung läuft aber nicht so, wie man sich das naiv vorstellt: Die Medien informieren uns darüber, was Politikerinnen und Politiker denken und vorhaben. – Keineswegs. Die medialen Vermittlungsprozesse haben ihre eigenen systemischen Gesetze. So wird zum Beispiel häufig etwas Bestimmtes geschrieben, um die Auflagenstärke zu erhöhen.

Etwas pointiert gesagt: Über Politikerinnen und Politiker wird nicht so berichtet, dass deutlich wird, was sie tatsächlich mit diesen oder jenen Mitteln erreichen wollen. Vermittelt wird etwas anderes, was in etwa so zusammengefasst werden könnte: Die Politikerinnen und Politiker sagen zwar dies oder das, wollen in Wirklichkeit aber nur die Macht. Als Kitzel der Sensation ist der Gedanke eingebaut, dass in ihren Äußerungen immer systemisch eine Lüge enthalten ist. Dieses

### **Die Vermittlung von Politik ist ungemein schwierig.**

Muster müssen wir uns klar machen. Natürlich gibt es durchaus Politikerinnen und Politiker, die ausschließlich die Macht anstreben, ohne inhaltliches Engagement; das wird ja auch immer wieder bestätigt. Aber sehr viele Vermittler in den Medien haben offenbar das Gefühl, sie sind erst dann besonders clever, wenn sie entlarvt haben, dass das, was Politikerinnen und Politiker sagen, gar nicht stimmt. Das macht die Vermittlung von Politik in die Gesellschaft ungemein schwierig. An den Inhalten dessen, was ein politischer Akteur machen möchte, besteht vielfach überhaupt kein Interesse, sondern nur an einer Formulierung, die in irgendeiner Weise skandalisierbar ist. Also versucht der Politiker oder die Politikerin, authentisch zu wirken und trotzdem nicht skandalisierbar zu sprechen. Das ist ein Drahtseilakt sondergleichen. Die selbstverständliche Folge ist, dass viele anfangen, sich nur noch in gesicherten Sprachregelungen zu bewegen, um sich davor zu schützen.

Vor diesem Hintergrund darf man sich dann auch nicht darüber beschweren, dass Politikerinnen und Politiker nicht authentisch sind. Vielmehr sollte man diesen Mechanismus analytisch durchschauen. Die einzelne Person, ob nun journalistisch oder politisch tätig, kann gar nicht unbedingt etwas dafür. Sondern das ist ein System. Wenn die Gesellschaft nicht darüber aufgeklärt ist und dagegen agiert, wird sich das auch nicht ändern.

### **WERTVOLLES SOZIALKAPITAL**

In der Politikwissenschaft gibt es den Spezialbegriff „Sozialkapital“, der die Aktualität des Vertrauens in unserer Gesellschaft unterstreicht: In Anlehnung an Robert Putnam ist Sozialkapital das einzige Kapital, das immer größer wird, je mehr man es benutzt. Es wird also nicht weniger, wenn man es ausgibt, sondern je mehr man mit anderen Personen konstruktiv zusammenarbeitet, soziale Erfahrungen macht und damit Vertrauensbeziehungen aufbaut, desto produktiver wird die gesamte Gesellschaft. Auch die Nobelpreisträgerin Elinor Ostrom hat sich in den sogenannten Gemeingüterkonstruktionen mit dem Thema sehr viel befasst. Unsere Gesellschaften brauchen Vertrauen nicht nur wegen der Ausdifferenzierung, die ich bereits angesprochen habe, sondern weil sich der gesellschaftliche Wandel immer mehr beschleunigt. Die entscheidende Frage ist, wie wir auf diesen Wandel reagieren: Versuchen die Starken in der Gesellschaft, sich die Unübersichtlichkeit zunutze zu machen und das Beste für sich herauszuschlagen? Das passiert ganz sicher, führt aber auf längere Sicht zur Mehrung von Misstrauen, denn die Menschen merken ja, dass sie getäuscht wurden.

Ein freiheitlich konstruktiver Umgang mit gesellschaftlichem Wandel ist dann am besten möglich, wenn Vertrauensbeziehungen bestehen, die Freiheitsräume ermöglichen. Ein Beispiel: Ich habe mit mehreren Vorständen von Unternehmen auf dem Höhepunkt der Wirtschafts- und Finanzkrise gesprochen. Alle haben bestätigt, dass die Wiederbelebung von Mitbestimmungsprozeduren ökonomisch wichtig war, weil man darüber Vertrauensverhältnisse zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern (wieder)herstellen konnte. Man musste Kündigungen nicht vorbeugend, gleichsam „auf alle Fälle“ vornehmen, sondern konnte abwarten, ob sich die Zeiten bessern. Wenn dann doch Kündigungen notwendig wurden, war es für die Arbeitnehmerseite glaubwürdig, dass es geschehen musste. Das ist ein wichtiger Grund dafür, dass viele Unternehmen in Deutschland, die nicht sofort entlassen hatten, ihre Produktion sehr viel schneller als Unternehmen



in anderen Ländern ankurbeln konnten, als sich die wirtschaftliche Situation wieder verbesserte. Denn sie konnten auf Vertrauensbeziehungen aufbauen und auf erfahrenes Personal zurückgreifen.

Vertrauen ist somit auch eine wichtige ökonomische Größe.

Deutschland hat ein riesiges Maß an Sozialkapital durch eine lange Tradition der Mitbestimmung. In Frankreich sieht das ganz anders aus, ebenso in Polen, in Italien sowieso. Weil Vertrauen sich leicht abnutzt, aber nur schwer aufbaut, ist es für uns wichtig, dieses Sozialkapital zu erhalten. Vertrauen ist nicht quantitativ messbar, und doch merken viele, dass es von großer Bedeutung ist: Ohne das wichtige Kapital „Vertrauen“ kommen wir nicht weiter, es ist eine produktive Ressource unserer Gesellschaft.

Ich habe am Anfang gesagt: Vertrauen beginnt bei Personen. Natürlich können Institutionen, die großes Vertrauen genießen, manchmal auch Personen verkraften, die Vertrauen enttäuschen. Aber wenn sich solche Fälle häufen, wird es schwierig. Nach aktuellen Umfragen ist in Deutschland das Vertrauen in die Institutionen der repräsentativen Demokratie sehr deutlich zurückgegangen. Es ist eine allgemeine Problematik, dass Vertrauen eher verloren geht, als dass es aufgebaut wird.

Das ist nicht nur in Deutschland so. Vertrauen wieder aufzubauen geht nicht von heute auf morgen. Deswegen muss man schon sehr früh aufpassen, dass nicht zu viel Vertrauen verloren geht.

Wie kann man also Vertrauen wiedergewinnen, das verloren gegangen ist?

Aus meiner Sicht braucht es dafür Personen, die als persönliche Motoren Vertrauen schaffen. Es ist ganz wichtig, dass Personen die Quellen von Vertrauen sind, und zwar wir alle. Sobald jemand zu mir sagt: „Die da“, glaube ich ihm schon kein Wort mehr. Denn wir müssen begreifen, dass jeder und jede einen absolut notwendigen Beitrag zum gesellschaftlichen Vertrauen leisten muss.

**Wir alle müssen Quellen von Vertrauen sein.**

### **WIE GEWINNT MAN VERTRAUEN? – DREI MAXIMEN**

Die Frage, wie man Vertrauen gewinnen kann, möchte ich mit drei Maximen beantworten, die Immanuel Kant in seiner „Kritik der Urteilskraft“ genannt hat und die notwendig für den sogenannten Gemeinsinn sind – das deutsche Wort für „common sense“. Der Gemeinsinn ist der Sinn, der sich nicht nur auf das Partikulare richtet, sondern immer für das Gesamte Mitverantwortung übernimmt. Nach Kant sind folgende drei Maximen wesentliche Voraussetzungen dafür, dass in einer Gesellschaft Gemeinsinn entsteht und gepflegt wird – und entsprechend Vertrauen in Politik entstehen kann.

- Die erste Maxime heißt: Selbst Denken – nach Kants Aufklärungsmaxime, den Mut zu haben, sich seines eigenen Verstandes zu bedienen.
- Die zweite Maxime heißt: Jederzeit mit sich einstimmig denken. Das ist die Maxime der Kohärenz. Ich muss nicht immer dasselbe sagen, sondern auch Meinungen ändern können. Aber ich muss erklären können, warum ich meine Meinung geändert habe. Jederzeit mit sich einstimmig denken, bedeutet: Immer im Blick haben, was ich vorher gesagt und gedacht habe, im Bewusstsein dessen sprechen und handeln und meine eigene Meinung bilden – also die ständige reflektierte Selbstlegitimation durchführen.
- Die dritte Maxime heißt: Jederzeit an der Stelle des anderen denken. Das ist die Gerechtigkeitsmaxime. Damit ist gemeint, dass man sich immer in die andere Person hineinversetzen sollte,

sich vorstellen sollte, wie sie etwas sieht, um dem anderen damit Gerechtigkeit widerfahren zu lassen und so zum Gemeinsinn beizutragen.

Diesen drei Maximen zu folgen ist eine Anstrengung, der wir uns alle als Menschen und Bürgerinnen und Bürger unterwerfen müssen, wenn wir vertrauenswürdig sein und Vertrauen schaffen wollen.



# AUTHENTISCHE FÜHRUNG UND VERTRAUEN

PETER STRÜVEN  
Senior Advisor, Boston Consulting Group

## FÜHRUNGSPERSÖNLICHKEITEN

# ES IST EINE DAUERHAFTE HERAUSFORDERUNG, FÜHRUNG AUF VERTRAUEN AUFZUBAUEN.

Authentizität, Führung und Vertrauen: Das Thema ist heute genauso wie vor zwanzig Jahren hochaktuell. Und es wird vermutlich auch in zwanzig Jahren noch aktuell sein. Denn es ist für jede Person äußerst schwierig, die notwendigen Bedingungen zu erfüllen, um eine vertrauensvolle, authentische Führung aufzubauen – und zwar unabhängig davon, ob sie in einem Unternehmen oder in der Politik tätig ist.

## Führungseliten haben Vertrauen zerstört.

### VERTRAUENSVERLUST IN DIE FÜHRUNGSELITEN

Das Thema ist aber noch aus einem weiteren Grund gerade heute aktuell: In den letzten Jahren ist das Vertrauen, das für eine gute und effektive Führung notwendig ist, von weiten Teilen der Führungseliten zerstört worden. Wenn man die Menschen fragt, wem sie vertrauen, zeigen jüngere Umfragen immer ein ähnliches Bild. Im Ansehen der Berufsgruppen stehen Feuerwehrleute ganz oben, sie erhalten 90 bis 95 Prozent Zustimmung. In der Mitte stehen Ärzte und Krankenschwestern, Lehrer und Polizisten. Ganz unten sind Politiker und Manager zu finden; sie erreichen, wenn sie Glück haben, zwischen 5 und 10 Prozent Zustimmung in der Bevölkerung.

Dieses Ergebnis ist durchaus nachvollziehbar. Warum? Die Voten, die in den letzten Wochen und Monaten von politischen und wirtschaftlichen Führungseliten vollzogen wurden, können die Bürgerinnen und Bürger weder nachvollziehen noch verstehen.

In der Politik sind die gebrochenen Versprechen – vor und nach der Wahl, aber auch während der Regierungszeit – ja inzwischen Legion. Politiker oder Politikerinnen wissen, dass man im politischen Alltagsgeschäft nicht jedes Versprechen einlösen kann, gehen aber trotzdem geradezu fahrlässig mit Wahlversprechen um. Verlorene Glaubwürdigkeit und zerstörtes Vertrauen sind die Folge.

In der Wirtschaft zeigt sich ein interessantes Bild: Wenn man die Menschen fragt, ob sie den Managern vertrauen, dann sagen vielleicht 10 Prozent ja, 90 Prozent nein. Wenn man sie fragt, ob sie der Führung des Unternehmens, in dem sie arbeiten, vertrauen, dann liegt die Zustimmung bei weit über 50 Prozent. Hier besteht also offensichtlich eine Glaubwürdigkeitslücke. Der Manager, allgemein gesehen, ist nicht glaubwürdig, und deswegen vertraut man ihm nicht. Ist man den Ergebnissen der Unternehmensführung relativ nah – also als Mitarbeiter oder Mitarbeiterin eines Unternehmens –, dann ist auch das Vertrauen wesentlich stärker. Das ist eigentlich ein gutes Ergebnis, zeigt es doch, dass zumindest die Manager nicht so schlecht sein können, wie der Ruf, der ihnen vorseilt.

Bedauerlicherweise haben die politischen und wirtschaftlichen Führungseliten das Vertrauen in den letzten Jahren stark zerstört. Der breite Vertrauensverlust der Führungseliten ist ein äußerst ernstes Problem in unserer Gesellschaft. Die entscheidende Frage ist, wie man Vertrauen wieder aufbauen kann.

### WIE KANN VERTRAUEN WIEDER AUFGEBAUT WERDEN?

Zerstörtes Vertrauen kann man nicht wieder aufbauen. Das ist wie bei einer Porzellanschale: Wenn sie zerbricht, kann man sie zwar kleben. Aber wenn man sie in die Hand nimmt, merkt man sehr wohl, dass es keine neue, sondern eine alte, geklebte ist. Deshalb ist es bei zerstörtem Vertrauen auf Führungsebene fast immer notwendig, das Personal auszutauschen – in der Politik wie in der Wirtschaft. Unternehmen machen zu häufig den Fehler, Personal nur dann auszutauschen, wenn die Zahlen nicht mehr stimmen, aber nicht, wenn den Führungspersonen kein Vertrauen mehr entgegengebracht wird. Häufig geht den schlechten Zahlen ein Vertrauensverlust voraus. Ohne Vertrauen kann ein Unternehmen nicht effektiv geführt werden. Unternehmen wären besser beraten, wenn sie früher agierten und Führungspersonen, die Vertrauen zerstört haben, möglichst zeitnah auszutauschen. In der Politik ist das wohl eher umgekehrt: Wenn die Partei die Vermutung hat,



dass ein Politiker kein Vertrauen mehr genießt, wird er ausgetauscht. Das geschieht allerdings eher weniger bei der schlechten Entwicklung eines Landes oder einer Kommune, die der Politiker zu führen sich beworben hat.

Was ist nun die Grundvoraussetzung, um Vertrauen wieder aufzubauen? Authentizität – das heißt, dass Anspruch und Wirklichkeit nicht auseinanderfallen. Das belegen auch die Umfragen: Warum stehen die Feuerwehrleute ganz oben im Ansehen? Weil man den Eindruck hat, dass bei dieser Berufsgruppe Anspruch und Wirklichkeit vollkommen übereinstimmen. Der Feuerwehrmann sagt: Ich lösche den Brand und rette Leben – wenn notwendig, auch unter Einsatz meines eigenen Lebens. – Und genau das tut er. Wir können es jeden Tag in der Zeitung lesen. Zudem macht er seinen Job für ein relativ geringes Gehalt. Also besteht die Vermutung, dass er es wirklich um der Sache willen und nicht vorrangig aus Eigeninteresse macht.

In der Mitte der „Ansehensskala“ stehen Krankenschwestern und Ärzte, wobei erstere meist eine höhere Zustimmung erhalten, obwohl es doch eigentlich die Ärzte sind, die andere heilen. Aber vielleicht ist das gar nicht so eindeutig? Der Anspruch von beiden, Ärzten und Krankenschwestern, ist, Menschen zu heilen oder dabei zu helfen, Menschen zu heilen. Offenbar glaubt man das der Krankenschwester eher als dem Arzt. Bei ihr ist die empfundene Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit geringer. Das liegt wahrscheinlich daran, dass man sich nicht vorstellen kann, dass die Krankenschwester eine andere Motivation hat, da sie relativ wenig Geld erhält und sich jeden Tag engagiert. Beim Arzt wird eher angezweifelt, dass er seine Tätigkeit vorrangig oder ausschließlich für den Patienten ausübt. Bei ihm wird eher vermutet, dass er ein stärkeres Eigeninteresse verfolgt und seinen Beruf nicht nur ausübt, weil er an der Sache selbst interessiert ist.

Etwas Ähnliches zeigt sich, wenn man in jenen Rankings die Unterschiede zwischen einem selbstständigen Unternehmer und einem angestellten Manager betrachtet. Ein selbstständiger Unternehmer liegt immer ungefähr 15 bis 20 Prozentpunkte über dem angestellten Manager. Warum ist das so? Weil die Vermutung besteht, dass der selbstständige Unternehmer eher im Interesse des Unternehmens handelt, da es sein eigenes Unternehmen ist. Bei den angestellten Managern wird das nicht angenommen – nicht zuletzt wegen der bisweilen exorbitant hohen Gehälter ohne entsprechende Gegenleistung.

Was bedeutet authentisches Verhalten in der Wirtschaft konkret? Zwei Beispiele.

Ende der 1990er-Jahre kaufte der damalige Vorstandsvorsitzende der Daimler-Benz AG den US-amerikanischen Konzern Chrysler. Das Wichtigste bei derartigen Übernahmen ist die anschließende vernünftige Zusammenführung der beiden. Das ist keine triviale Aufgabe. Schon vor der Zusammenführung hatte die Daimlerführung einen kardinalen Fehler gemacht, als sie den Kauf als einen „merger of equals“ bezeichnet hat, also eine Fusion unter Gleichen. Das war einfach falsch, und man wusste das auch. Wenn eine Firma eine andere kauft, dann ist das kein „merger of equals“. Wenn einer kauft und der andere gekauft wird, dann entscheidet letztendlich derjenige, der kauft. Das heißt nicht, dass der Prozess der Zusammenführung der beiden Unternehmen nicht fair ablaufen kann und sollte – aber gleich sind die beiden Parteien in diesem Prozess sicherlich nicht. Die Daimlerführung war ein Versprechen eingegangen, das sie überhaupt nicht einhalten konnte.

Anspruch und Wirklichkeit fallen oft eklatant auseinander.

„Say what you think, and do what you say – always.“

Zu hoch angesetzte Synergieeffekte und die Übernahme des amerikanischen Vergütungssystems für die Daimlervorstände mit den entsprechenden Größenordnungen, die den deutschen Rahmen vollkommen sprengten, taten ihre zusätzliche Wirkung. Anspruch und Wirklichkeit fielen eklatant auseinander. Vertrauen kann so nicht aufgebaut werden.

Es geht auch anders. Die BASF hat 2008 den Schweizer Chemiekonzern Ciba übernommen. Diese Übernahme war nicht ganz so groß wie der Zusammenschluss von Daimler und Chrysler, doch mussten immerhin auch 15 000 Ciba-Mitarbeiter integriert werden. Am sogenannten Day One – also dem Tag, an dem die Unternehmen rechtlich offiziell zusammengeführt werden – hat sich der Vorstandsvorsitzende der BASF vor die Belegschaft der Ciba gestellt und gesagt: Leute, das wird schwierig. Ich kann nicht versprechen, dass jeder anschließend noch einen Job hat. Wir werden eine Reihe von Jobs abbauen müssen. Aber wir werden versuchen, Angebote innerhalb der BASF zu machen. Lasst uns das gemeinsam schaffen und gemeinsam eine bessere Zukunft aufbauen. Das war Anfang 2009, am Tiefpunkt der Weltwirtschaftskrise.

Fünf Monate später, als alle Maßnahmen bekanntgegeben waren, gab es ein Interview mit dem Betriebsratsvorsitzenden der Ciba in Basel. Er sagte, die Zusammenführung sei schmerzhaft und schwierig gewesen, aber die Ciba-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hätten sich von der BASF immer fair und gerecht behandelt gefühlt. Der Vorstandsvorsitzende der BASF hat seine Führungsphilosophie einmal so beschrieben: „Say what you think, and do what you say – always.“ Er hat aber auch darauf hingewiesen, dass es unglaublich schwierig ist, diese Handlungsmaxime immer durchzuhalten. Bei Politikern ist es sicher noch schwieriger.

Aber dennoch ist es unverzichtbar, sich an dieser Maxime zu orientieren, will man über Authentizität Vertrauen aufbauen.

## FÜHRUNG DURCH VERTRAUEN

Authentizität ist somit eine notwendige Voraussetzung, um eine vertrauensvolle Führung aufzubauen. Sie ist aber nicht hinreichend. Letztendlich ist auch der Mafia-Killer authentisch: Er tut das, was er sagt und was seine Gefolgsleute von ihm erwarten – wenn er nur effizient genug mordet. Zur Authentizität müssen drei weitere Bedingungen hinzukommen: Kompetenz, ethisches Handeln und Führungspersönlichkeit.

Erstens: Ohne Kompetenz kann man langfristig kein Vertrauen aufbauen, weil gut ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem Unternehmen meistens in direktem Dialog mit der Führungsebene stehen und deshalb sehr schnell merken, wenn der Chef keine Ahnung hat. Dabei ist sowohl Handlungskompetenz als auch Urteilskompetenz notwendig, aber immer häufiger auch Sprachkompetenz, um das eigene Handeln glaubwürdig kommunizieren zu können.

Zweitens: Da Vertrauen eines der höchsten ethischen Güter ist, ist ethisches Handeln erforderlich. Dabei können drei Formen unterschieden werden: Handlungsethik, Gesinnungsethik und Ergebnisethik. Bei der Gesinnungsethik steht die gute Absicht im Vordergrund. Wir wissen aber: Das Gegenteil von „gut“ ist allzu häufig „gut gemeint“. Damit kann man kein Vertrauen aufbauen. Gesinnungsethik alleine reicht nicht aus. Bei der Ergebnisethik wird das Ergebnis des Handelns in den Vordergrund gestellt. Dabei besteht die Gefahr, dass der Weg zum Ziel zu leicht aus den Augen verloren wird und „der Zweck die Mittel



## Ethisches Handeln ist erforderlich.

heilig“. Ergebnisethik und Gesinnungsethik alleine führen nicht zu einem verantwortungsvollen Handeln. Sie müssen immer gekoppelt sein mit der Handlungsethik: Hier liegt die ethische Qualität einer Entscheidung in der Handlung selbst: Man muss auf dem Weg zum Ziel den Ausgleich verschiedener Interessen einbeziehen. Politikerinnen und Politiker tendieren dazu, die Handlungsethik stark in den Vordergrund zu stellen, teilweise sogar die Gesinnungsethik. Die Führungselite in der Wirtschaft folgt häufig zu stark der Ergebnisethik. Wir brauchen aber eine Verbindung von Handlungs- und Ergebnisethik, um eine vertrauensvolle Führung aufzubauen – und zwar in beiden Bereichen.

Drittens: Das wesentliche Ziel von Führung ist fast immer eine Veränderung. Führungspersonen haben in den meisten Fällen die Aufgabe, Organisationen durch Zeiten des Wandels zu führen. Dazu reicht aber nicht eine Führungsperson aus, die ihre Führungsfähigkeiten allein auf funktionalen Fähigkeiten aufbaut. Es braucht eine Führungspersönlichkeit, die ihr Handeln an den Primärtugenden ausrichtet: Mut und Zivilcourage, Handeln und Denken gegen Normen sowie Konfliktfähigkeit und -bereitschaft. Die Sekundärtugenden wie Fleiß, Höflichkeit, Zuverlässigkeit, Ausdauer etc. sind natürlich auch notwendig, aber in erster Linie deshalb, um die auf Primärtugenden aufgebauten Handlungen gesellschaftlich und sozial anschlussfähig zu gestalten: Die alleinige Orientierung an Primärtugenden kann für die Geführten ziemlich anstrengend und auch unangenehm werden, die reine Orientierung an Sekundärtugenden sogar hoch gefährlich.

Führungspersönlichkeiten, die ihre Führung auf Vertrauen aufbauen wollen, müssen zuallererst authentisch sein. Sie müssen aber auch kompetent sein, ethisch handeln und den Mut zu Primärtugenden haben. Das ist keine leichte Aufgabe. Deshalb wird es eine dauerhafte Herausforderung bleiben, Führung auf Vertrauen aufzubauen.

# DISKUSSION IN WORKSHOPS – ERGEBNISSE

ANGELA BORGWARDT  
Wissenschaftliche Publizistin

In den Workshops wurde darüber diskutiert, welche Qualitäten politische Führung aufweisen sollte, um das Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger zu rechtfertigen und zu gewinnen:

- Welche Kompetenzen braucht eine vertrauenswürdige Führungsperson, und welche Rolle spielt dabei ihre Authentizität?
- Auch wurde darüber nachgedacht, ob ein Vertrauenscodex für politische Führung sinnvoll sein könnte und welche Prinzipien darin enthalten sein sollten.

Im Folgenden werden die wichtigsten Diskussionsstränge der Workshops dargestellt.

## VERTRAUEN DURCH POSITIVE MACHT

Politikerinnen und Politikern wird häufig pauschal unterstellt, dass sie nur auf Machterwerb oder Machterhalt zielen, was die Frage aufwirft, ob damit Vertrauen zerstört wird. Der Wille zu Machterwerb und Machterhalt wirkt sich aber nur dann negativ aus, wenn Macht aufgrund individueller Eitelkeiten oder Eigennutz angestrebt und die Verpflichtung auf das Gemeinwohl vernachlässigt wird. Vielmehr ist Macht – im Sinne von politischer Einflussnahme – Grundvoraussetzung für die Umsetzung politischer Ziele: Politikerinnen und Politiker müssen Macht anstreben, um ihren Wählerauftrag erfüllen zu können.

Notwendig ist jedoch ein differenziertes Verständnis von Macht. In der klassischen Definition des Soziologen Max Weber bedeutet Macht „jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen“ – es geht also darum, eine andere Person von ihrem ursprünglichen Handlungsziel abzubringen und zu erreichen, dass sie etwas tut oder zumindest duldet, was man selber anstrebt. Diese Art der Macht war für die Philosophin Hannah Arendt eine Form der Gewalt, der sie einen anderen Machtbegriff entgegenstellte: Macht ist demnach die Fähigkeit, andere dazu zu bringen, ein gemeinsames Projekt zu verfolgen.

In einer Demokratie scheint dieser konstruktive Machtbegriff angemessener zu sein: Freie Menschen wirken im politischen Raum zugunsten des Gemeinwesens zusammen. Während die Ausübung der Macht im Weberschen Sinne meist Misstrauen schafft, da sie Verlierer und Gewinner erzeugt, begründet Macht im Arendtschen Sinne idealerweise eine Win-win-Situation: Trotz unterschiedlicher Interessen und Bedürfnisse suchen die Menschen nach Möglichkeiten, ein gemeinsames Ziel zu verfolgen. Durch die Zusammenarbeit an einem Projekt, in das sich alle einbringen und mit dem sich alle identifizieren können, wird Vertrauen geschaffen. Auch wenn manchmal Gegenmacht – zumindest im Sinne von Gegenargumentation – eingesetzt werden muss, sollte die „positive Macht“ in einer freiheitlich-demokratischen Gesellschaft Zielvorstellung sein. Vor allem bei Führung in Veränderungsprozessen bewährt sich dieses partizipative Prinzip der gestaltenden und ausgleichenden Macht, indem möglichst viele Menschen über Argumente, Offenheit und Transparenz eingebunden und für ein gemeinsames Projekt gewonnen werden.

Die Probleme in einer komplexen Welt machen es notwendig, dass gemeinsam an Lösungen gearbeitet wird – über die Grenzen von Nationen, gesellschaftlichen Bereichen und wissenschaftlichen Disziplinen hinweg. Es braucht neue Formen der Führung und der Governance. In pluralistischen Gesellschaften ist es unvermeidlich, dass auch antagonistische Kräfte mit unterschiedlichen Interessen und Perspektiven kooperieren. Dadurch entstehen immer wieder Konflikte, die Moderation und Kompromisse erfordern. Eine erfolgreiche Führungsperson braucht deshalb ausgeprägte Konfliktlösungsfähigkeiten: Sie muss sich jenseits der Bearbeitung von Sachfragen über die verschiedenen Interessen der Beteiligten im Klaren sein und einen Ausgleich der Interessen in einem für alle tragfähigen Kompromiss anstreben. Damit verbunden ist das Ringen um Regeln, mit welchen Prozessen und Strukturen politische Probleme gelöst werden können. Dies alles gehört zur notwendigen Kooperation im Rahmen einer Good Governance: Das Prinzip beruht auf einem Aufbau positiver Macht, die Empowerment und Partizipation von allen anstrebt und gemeinsam auf ein Ziel hinarbeitet, das sich am Allgemeinwohl orientiert.



## **SELBSTVERTRAUEN ALS BASIS FÜR VERTRAUEN IN POLITISCHE FÜHRUNG**

Verschiedene Studien über die Vertrauenskrise in der Politik haben ergeben, dass der Faktor „Bildung“ sowohl für die politische und zivilgesellschaftliche Teilhabe als auch für den Grad der Politikverdrossenheit in Deutschland bestimmend ist: In sozial schwachen, bildungsfernen Schichten ist das politische Engagement und die Wahlbeteiligung im

Durchschnitt deutlich geringer als in bildungs- und einkommensstarken Schichten. Auch das Vertrauen in die Politik ist bei sozial Benachteiligten besonders gering ausgeprägt. Dabei zeigt sich ein enger Zusammenhang zwischen Selbstvertrauen und Vertrauen: Geringes Selbstvertrauen befördert im Allgemeinen Misstrauen, Selbstvertrauen ermöglicht Vertrauen. Eine Person

kann erst dann langfristiges und tragfähiges Vertrauen in ein Gegenüber entwickeln, wenn es auf eigene Kompetenzen und Selbstbewusstsein aufbauen kann.

Neben den bereits diskutierten Aspekten ist somit Bildung eine wichtige Basis für Vertrauensfähigkeit in die Politik. Im Mittelpunkt steht dabei nicht der Erwerb von spezifischem Wissen oder intellektuellen Fähigkeiten, um politische Zusammenhänge zu verstehen. Vielmehr geht es zunächst darum, dem Einzelnen durch Bildung zu einer positiven Selbsteinschätzung und zu einem Kompetenzgefühl zu verhelfen und ihn dadurch zu befähigen, sich an der Gestaltung der Gesellschaft zu beteiligen (Empowerment-Ansatz).

In Umfragen zur politischen Kultur wurde deutlich, dass mangelnder Bürgersinn mit politischem Desinteresse und politischen Ohnmachtsgefühlen zusammenhängt. Das zeigt sich zum Beispiel in der Auffassung, dass „die da oben“ sowieso tun, was sie wollen, und „wir da unten“ sowieso nichts machen können. Erst wenn sich die Menschen selbst für kompetent halten und motiviert sind, Gesellschaft mitzugestalten – zunächst im näheren Umfeld, im sozialen oder im beruflichen Zusammenhang, dann vielleicht in kleinen Bürgerinitiativen und Beteiligungsprojekten –, besteht die realistische Chance, dass sie auf längere Sicht auch der Politik gegenüber Vertrauen aufbringen.

Wenn Politikerinnen und Politiker hingegen nicht nachvollziehbare Entscheidungen von oben durchsetzen, werden sie Ablehnung und bestenfalls Duldung, keinesfalls aber Vertrauen erreichen können.

## **VERTRAUENSWÜRDIGE FÜHRUNG: DEMOKRATISCH-PARTIZIPATIV UND ZIELORIENTIERT**

Einigkeit herrschte in der Auffassung, dass politische Führung in einer freiheitlich-demokratischen Gesellschaft nicht patriarchalisch oder autoritär, sondern demokratisch-partizipativ ausgerichtet sein sollte: Die Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger ist konstitutive Grundlage der Demokratie und deshalb als fester Bestandteil politischer Entscheidungsprozesse zu sehen.

Ein wichtiger Grund für den Vertrauensschwund in die politische Führung wurde darin vermutet, dass für viele Menschen nicht klar ist, für welche konkreten Ziele die Parteien oder Politikerinnen und Politiker eigentlich stehen. Deshalb sollte eine politische Führungsperson klare Ziele formulieren und diese auch offen nach außen kommunizieren. Politikerinnen und Politiker sind – nicht nur im Wahlkampf – auf möglichst große Zustimmung bedacht. Sie vermeiden es deshalb oft, ihre Ziele öffentlich klar zu definieren, weil sie befürchten, auf Widerspruch zu stoßen oder diesen Anspruch in der politischen Praxis nicht

Bildung fördert  
Vertrauensfähigkeit.

Wie kann man  
gemeinsam zum Ziel  
gelangen?

einhalten zu können. Eine klare Zielsetzung ist aber für die Glaubwürdigkeit politischen Handelns enorm wichtig.

Wenn das angekündigte Ziel auf die Zustimmung der Wählerinnen und Wähler gestoßen ist, sollte das praktische Konzept zur Zielerreichung im Dialog mit den Bürgerinnen und Bürgern entwickelt werden: Wie kann man gemeinsam zum Ziel gelangen? Welche Probleme können dabei auftauchen, wie können sie gelöst werden?

Erfolgreiche Führung verlangt einerseits eine gewisse Kontinuität, andererseits aber auch ein erhebliches Maß an Flexibilität bzw. die Fähigkeit, pragmatisch auf verschiedene Situationen einzugehen. Bei

Führung in Veränderungsprozessen sollten alle Akteure einbezogen und ihre unterschiedlichen Ansichten und Interessen, aber auch wertvollen Erfahrungen berücksichtigt werden – ein Anspruch, der eine große kommunikative und koordinierende Führungsherausforderung darstellt. Um die Zahl der Veränderungsgegner zu verringern und maximale Unterstützung für das Veränderungsprojekt zu gewinnen, muss sich der Führende möglichst mit allen relevanten Argumenten auseinandersetzen. Erst dann kann er sich ein abgewogenes Urteil bilden und eine tragfähige Entscheidung treffen. Diese Kommunikationsarbeit ist meist sehr zeitintensiv, aber ganz wesentlich zur Herstellung von Vertrauen.

Im Rahmen demokratisch-partizipativer und zielorientierter Führung sind gewisse Ähnlichkeiten zwischen politischer Führung und der Führung eines Wirtschaftsunternehmens festzustellen: Auch in erfolgreichen, modernen Unternehmen können Entscheidungen nicht mehr autoritär von der Spitze getroffen werden. Vielmehr müssen im Diskurs verschiedene Interessen und (interne und externe) Einflussfaktoren berücksichtigt werden. Politikerinnen und Politiker haben jedoch die Aufgabe, in einem weiteren Horizont die Gesamtgesellschaft im Blick zu behalten, um eine große Zahl an unterschiedlichen Interessen zum Ausgleich zu bringen. Führungspersonen in der Wirtschaft haben es in der Regel mit einem abgegrenzten Bereich und mit einem deutlich übersichtlicheren Interessenspektrum zu tun. Zudem sind Wirtschaftsunternehmen nicht demokratisch verfasst, auch wenn sie partizipative Elemente wie Mitbestimmung in die Unternehmensführung integrieren.

## **AUTHENTIZITÄT? – INTEGRITÄT UND GLAUBWÜRDIGKEIT ALS SCHLÜSSEL FÜR VERTRAUEN**

Authentizität wird von vielen als Schlüssel für erfolgreiche Führung betrachtet: Eine authentische Führungsperson sollte glaubwürdig und verlässlich, natürlich und „echt“ sein, sich also „selbst treu“ bleiben. Dies sei ein wichtiger Aspekt, um die jeweiligen Adressaten zu überzeugen und zu motivieren, aber auch als Vorbild zu wirken und Vertrauen zu schaffen.

In der Politik ist die Forderung nach Authentizität jedoch problematisch und mit inhärenten Widersprüchen verbunden. Zunächst einmal ist bei einer politischen Führungspersonlichkeit Authentizität kein Wert an sich und schafft auch nicht automatisch Vertrauen: Ein Politiker, der explizit sein Handeln nur an Eigeninteressen ausrichtet, könnte überaus ehrlich und authentisch sein. Dennoch würden ihm die Bürgerinnen und Bürger wohl kaum ihr Vertrauen „schenken“. Von einem Politiker oder einer Politikerin erwarten die Wählerinnen und Wähler zuallererst, dass sie sich für die politischen Ziele einsetzen, für die sie per Kandidatur geworben und für die sie ihn mit ihrer Stimme beauftragt haben.



Die Forderung nach Authentizität erscheint noch aus einem weiteren Grund schwer einlösbar. In der praktischen Politik ist es notwendig, auf die Ziele und Interessen der anderen Akteure einzugehen und in Kompromissen auf eigene Maximalforderungen zu verzichten, um Mehrheiten für politische Entscheidungen zu generieren. Das rollenkonforme Handeln des einzelnen Politikers erfordert daher grundsätzlich eine Bereitschaft zur Einschränkung der eigenen Agenda durch die Abgleichung mit Präferenzen der Anderen, um in gemeinsamer Anstrengung einen möglichst großen Teil der politischen Ziele umzusetzen. Entsprechend ist auch ein bewusstes strategisches Handeln und Agieren in der Öffentlichkeit erforderlich. Diese praktischen Rollenanforderungen stehen in Konflikt zur Forderung, ein Politiker bzw. eine Politikerin möge als Person ehrlich und unverstellt sein und seinen eigenen Überzeugungen kompromisslos folgen.

Zudem stellt sich die Frage, inwiefern Politikerinnen und Politiker überhaupt authentisch sein können in einer Mediengesellschaft, die zunehmend auf Infotainment, Skandalisierung und effektvolle Demaskierung setzt. Diese Entwicklung hat keineswegs zu mehr Ehrlichkeit, Offenheit und echter Authentizität der Politikerinnen und Politiker geführt, sondern tendenziell zu einer immer professionelleren Maskierung und Inszenierung von Authentizität und der in den Medien nachgefragten Eigenschaften.

Entscheidend wird dabei, was sich zuverlässig medial transportieren lässt. Die Beherrschung der Präsentationsregeln aus der Showbranche spielt deshalb eine zunehmend wichtigere Rolle. Damit schafft die mediale Vermittlung neue Zwänge und eine eigene Realität von Authentizitätsdarstellung. Die inszenierte Authentizität von Politikerinnen und Politikern kann in der öffentlichen Wahrnehmung durchaus kurzfristig Vertrauen erzeugen, doch ist sie kein Ersatz für das Bemühen um tatsächliche Vertrauenswürdigkeit.

Um als Politiker oder Politikerin langfristig Vertrauen zu gewinnen, kann es daher nicht vorrangig um Authentizität gehen, sondern um eine Verbindung von persönlicher Integrität und öffentlicher Glaubwürdigkeit. Dazu gehören verschiedene Kompetenzen (Sachkompetenz, soziale und emotionale Kompetenzen etc.), eine Verlässlichkeit in der politischen Grundhaltung sowie eine Übereinstimmung von Werten und Zielen mit dem tatsächlichen Handeln. Das heißt nicht, dass eine integre und glaubwürdige Person ihre Meinung nicht ändern kann. Dies wäre angesichts einer sich wandelnden Gesellschaft und den Erfordernissen politischer Entscheidungsfindung unmöglich. Entscheidend ist vielmehr, dass die Meinungsänderung nicht kaschiert, sondern den Bürgerinnen und Bürgern überzeugend vermittelt wird. Auch wenn Entscheidungen im Nachhinein als falsch bewertet werden oder die eigene Meinung aufgrund veränderter Rahmenbedingungen revidiert werden muss, führt das nicht notwendigerweise zu einem Vertrauensverlust. Dieser tritt erst ein, wenn die Glaubwürdigkeit leidet, weil die Gründe nicht nachvollziehbar erscheinen. Glaubwürdigkeit basiert auf einer nachhaltigen Haltung, einem konsistenten Verhalten sowie einer transparenten und nachvollziehbaren Meinungsänderung. Auch Selbstkritik oder das Eingestehen von Fehlern kann einer Person letztlich Glaubwürdigkeit verleihen. Um Vertrauen zu gewinnen und zu erhalten, müssen Haltung und Handlungen, Anspruch und Wirklichkeit langfristig zusammenpassen.

**Inszenierte Authentizität schafft langfristig kein Vertrauen.**



## HANDLUNGSMAXIMEN FÜR POLITISCHE FÜHRUNG

In einer pluralistischen, sich permanent wandelnden Gesellschaft stehen politische Führungspersonen vor der großen Herausforderung, Veränderungsprozesse zu antizipieren und politisch zu moderieren. Dadurch ändern sich auch die Anforderungen an Führung und Vertrauensbildung ständig. Vor diesem Hintergrund ist es nicht möglich, einen Verhaltenscodex (Code of Conduct) mit festen, ewig gültigen Regeln für politische Führung aufzustellen. Vielmehr geht es darum, wesentliche Prinzipien und Handlungsmaximen zu definieren, um Vertrauen zu rechtfertigen, aufzubauen und zu erhalten.

Auf der Basis des Arendtschen Begriffs von partizipativ-demokratischer Führung bzw. der Ausübung positiver Macht, wurde in den Workshops eine Reihe von Prinzipien definiert, die in einen Verhaltenscodex einfließen sollten. Die höchste Priorität erhielt der Punkt, dass politische Führungspersonen ihre Entscheidungen am Gemeinwohl orientieren sollten. Als ebenfalls sehr wichtig betrachtet wurden Empathie, Wahrhaftigkeit und Integrität sowie Wertschätzung. Von besonderer Bedeutung erscheint die Zielorientierung, da die Glaubwürdigkeit und das Handeln von Führungspersonen nur dann angemessen bewertet werden kann, wenn vorher klare Ziele definiert wurden.

### NOTWENDIGE PRINZIPIEN

- ORIENTIERUNG VON ENTSCHEIDUNGEN AM GEMEINWOHL
- EMPATHIE
- INTEGRITÄT, WAHRHAFTIGKEIT
- WERTSCHÄTZUNG ANDERER POSITIONEN
- ZIELORIENTIERUNG DES HANDELNS

### WICHTIGE HANDLUNGSMAXIMEN

- MUT AUCH ZU UNPOPULÄREN ENTSCHEIDUNGEN, KEIN KURZSICHTIGER POPULISMUS
- VERBINDUNG VON ZIELORIENTIERUNG MIT ETHISCHEN PRINZIPIEN (DER ZWECK HEILIGT NICHT ALLE MITTEL!)
- ENTSCHEIDUNGSFINDUNG IM KOOPERATIVEN DIALOG
- BÜRGERBEZOGENE POLITIKGESTALTUNG
- VERANTWORTUNG FÜR DIE KONSEQUENZEN DES EIGENEN HANDELNS
- PARTIZIPATION DER BÜRGERINNEN UND BÜRGER
- PERSÖNLICHE KONSEQUENZEN BEI VERTRAUENSMISSBRAUCH (SANKTIONEN, AUSTAUSCH VON PERSONAL BZW. VERANTWORTLICHEN)

# FÜHRUNG STATT MASSAGE. EIN KOMMENTAR

DOMINIK CZIESCHE  
Unternehmensberater in Berlin

## FÜHRUNGSKULTUR

## VERTRAUEN ENTSTEHT NUR DURCH ECHTE FÜHRUNG.

Stellen Sie sich vor, Sie sind ein frustrierter Angestellter und damit einer von 20 Prozent in Deutschland. Bei Ihrer Arbeit empfinden Sie weder Stolz noch Sinn, ihre Karriere ist auf Standby. Nun hat Ihr Chef eine brillante Idee, um Ihre Laune zu heben: Jeden Dienstag kommt künftig ein Masseur, um Sie und Ihre gestressten Kollegen muskulär zu entspannen.

### Echte Führung heißt, Ursachen von Frustration zu beheben.

Doch wo Misstrauen und Frust schwelen, helfen auch knetende Hände nichts: Sie machen aus unzufriedenen Kollegen zwar massierte unzufriedene Kollegen, entheben Führungskräfte aber nicht ihrer eigentlichen Aufgabe – zu führen.

Allzu oft wird als Leadership verkauft, was de facto Pseudoführung ist. Eine Pseudoführungskultur verlässt sich allein auf bequeme Motivationslösungen: Massagen, Gehaltserhöhungen, Versetzungen.

Echte Führung gehört hingegen zu dem am meisten vernachlässigten Managementaufgaben. Echte Führung gilt oft als fluffige Disziplin, während Pseudoführung wegen ihrer messbaren Resultate eine Quasi-Wissenschaft ist („56 % unserer Mitarbeiter nehmen das Massageangebot wahr und sind damit zufrieden.“). Echte Führung, aus Sicht Ihres Chefs, hieße aber, die tiefer liegenden Ursachen Ihrer Frustration zu erkun-

den und mit Ihnen gemeinsam zu beheben. Das jedoch würde eine eigene Fehleranalyse auf beiden Seiten voraussetzen und ist auf kurze Sicht weit unbequemer als eine Massagetherapie.

Im Rahmen der FES-Werkstattreihe „Politik und Vertrauen“ haben wir über den Zusammenhang von Führung und Vertrauen gesprochen.

Vertrauen entsteht nur durch echte Führung. Im Folgenden geht es daher um drei Dinge.

Erstens: Warum ist das Thema so wichtig – vor allem für den öffentlichen Sektor?

Selbst wer argumentiert, es handle sich dabei um ein reines Wohlstandsproblem (wie fast alles, das nicht unmittelbar das Überleben sichert) –, wird verstehen, dass unzufriedene Beschäftigte eine große Belastung für die öffentliche Gesundheit und damit für die Etats der Krankenkassen mit sich bringen. Die Negierung echter Führung führt zu dramatischen Ergebnissen in der Mitarbeiterzufriedenheit: In kaum einem anderen Industrieland fühlen sich so wenige Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer emotional an ihre Arbeit gebunden wie in Deutschland – hier sind es nur 13 Prozent. Zugleich steigt Jahr für Jahr die Zahl psychischer Beschwerden, die oft aus dem Beruf herühren, etwa Burnouts. Die Behandlung dieser Erkrankungen kostet laut Statistischem Bundesamt inzwischen 27 Milliarden Euro pro Jahr, hinzu kommt ein Produktionsausfall von weiteren 26 Milliarden Euro.

Die meisten Betriebe und Behörden leiden erheblich unter der durch Krankheit oder innere Kündigung liegengelassenen Arbeit. Der öffentliche Sektor ist in einer besonders schwierigen Lage. Er wird in den kommenden Jahren weniger Geld als der Privatsektor ausgeben können, um echte Führung zu kultivieren, etwa durch Trainings und Organisationsprojekte. Zugleich wird er aber stärker als die privaten Unternehmen die Folgen des Fachkräftemangels spüren. Das immer engagiertere Recruitment der Privatwirtschaft lockt jedes Jahr Tausende Talente an, die sich ebenso gut eine Karriere im öffentlichen Sektor hätten vorstellen können.

In einigen der messbaren Faktoren kann der öffentliche Dienst nicht konkurrieren, etwa beim Tempo des Aufstiegs oder bei Flexibilität und Höhe des Gehalts. Umso wichtiger ist es, den kompetitiven Vorteil des öffentlichen Sektors in puncto Sinnstiftung zu nutzen – den oft größeren ideellen Mehrwert der Arbeit als Lehrer, Polizist oder Diplomat. Das wiederum erhöht die Anforderungen an Führungskräfte: Gerade das Vertrauen in diese ideellen Werte schwindet in einer Pseudo-Führungskultur.



Zweitens: Woher rührt das Problem?

Eine Kernursache ist die auf Fach- nicht auf Führungsexpertise ausgerichtete Führungskultur in Deutschland. Die spiegelt sich vor allem in der Ausbildung wider. Wenn Vertrauen in die Führung durch eine Mischung aus Kompetenz und Verantwortung entsteht, so überbetont die deutsche Managementkultur Kompetenz und unterbetont Verantwortung. Viele Führungskräfte haben schon im Studium gelernt, Management als Steuern von Prozessen zu verstehen, sie erstellen Arbeitspläne und lösen sie ein. Doch nur wenige haben sich in ihrer Ausbildung intensiv mit Führungsfragen beschäftigt – etwa mit Selbsterkenntnis, Führungsstilen, Bedürfnissen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und systemischer Analyse, um Veränderung anzustoßen. Viele Führungskurse beschränken sich auf Techniken wie „Feedback geben“. Wiewohl dies sinnvolle Werkzeuge sind – sie machen aus ihrem Bediener noch keinen Meister.

Vertrauen entsteht aus Kompetenz und Verantwortung.

Drittens: Wie kann der Einzelne echt führen, wenn in seiner Organisation eine Pseudoführungskultur herrscht?

In zahlreichen Gesprächen, die ich mit Führungskräften über diese Frage geführt habe, verweisen sie auf organisatorische Hemmnisse oder auf eine Behördenkultur, die eigene Akzente kaum erlaube. Richtig ist: Organisatorische, also systemische Veränderungen sind die mit Abstand wichtigsten Hebel, um echte Führung zu fördern. So würde ein/e Abteilungsleiter/in ins Leere laufen, der/die ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Innovation animiert, während die Gesamtkultur neue Ideen disincentiviert.

Das aber enthebt die einzelne Führungskraft nicht davon, im Rahmen des Möglichen Vertrauen zu schaffen und nachhaltig zu motivieren.

Echte Führung erkennen Sie etwa daran, dass unabhängig von der Betriebskultur der Chef oder die Chefin respektiert, nicht gefürchtet wird. Echte Führungsfiguren müssen nicht defensiv sein, sie sind selbstsichere Persönlichkeiten mit hoher Selbstwahrnehmung, die andere starke Persönlichkeiten in ihrem Umfeld akzeptieren. Das Kabinett Gerhard Schröders war das letzte wirklich starke Kabinett, auch wenn der Führungsstil von Schröder nicht durchweg als beste Praxis gilt. Das Kabinett Merkel hingegen scheint wie ein Spiegel ihrer eigenen Unsicherheit zu sein; starke Figuren in ihrer Nähe duldet sie kaum.

Echte Führungsfiguren leben Werte vor.

Vorgesetzte, die echt führen, erlauben neue Ideen, sie sehen nicht nur ihren eigenen Nutzen, sie verstehen Systeme. Sie leben Werte vor und geben Sinn für die Tätigkeit. Sie erlauben konstruktiven Dissens. Sie entwickeln Talente, schaffen ein Zugehörigkeitsgefühl und greifen selten, aber gezielt konsequent durch, wo es unvermeidbar ist.

Echte Führung erkennt man an geringeren Krankenständen in der Abteilung, weniger Lästern auf dem Flur und in aller Regel an der Absenz von Masseurinnen.

# VERTRAUEN IST EINE SACHE DER ERFAHRUNG. EIN KOMMENTAR

GUSTAV GREVE

Unternehmensberater, Gustav Greve Consulting AG, Basel

## VERTRAUENSKULTUR

# VERTRAUEN ENTSTEHT DURCH FÜHRUNGSVERANTWORTUNG UND BÜRGERBETEILIGUNG.

Vor der Wahl bitten Politikerinnen und Politiker um Vertrauen, nach der Wahl danken sie für das Vertrauen. Somit kann man zu Recht von einem Zusammenhang zwischen dem Vertrauen des Bürgers (der gelegentlich auch Wähler und somit Legitimater ist) in die Politik und dem politischen Wirken der Gewählten ausgehen. In der Konsequenz entbehrt das Handeln der gewählten Politikerinnen und Politiker einer wichtigen Grundlage, wenn die Bürgerinnen und Bürger kein Vertrauen mehr in die Politik haben.

## VERTRAUEN IST KEINE „BRINGSCHULD“ DER BÜRGERINNEN UND BÜRGER

Vertrauen ist somit eine „Holschuld“ der Politik – und keine „Bringschuld“ der Bürgerinnen und Bürger. Man darf jedoch bezweifeln, dass es von den politischen Eliten genauso gesehen wird. Das mangelnde Vertrauen betrifft beide Seiten: Die Politikerinnen und Politiker klagen darüber, „draußen“ nicht verstanden zu werden, und die Bürgerinnen und Bürger verstehen wiederum die Mechanismen der Politik, die Parteiprogramme, aber auch die „Sachzwänge“ des Politikgeschehens nicht.<sup>1</sup>

Immer verbindet sich die intellektuelle Überforderung des Bürgers mit der misstrauischen Grundeinstellung, dass „die Politiker“ nur eigennützig handeln. In der Folge kommt es zwangsläufig zum Vertrauensverlust in die Politik. Tatsächliche Erfolge und der Gemeinnutzen politischen Handelns werden nicht verstanden oder nicht gesehen, Nebensächlichkeiten und kleinste Fehler als Bestätigung der ablehnenden Haltung gegenüber der Politik gewertet. Kritik und Protestbereitschaft nehmen zu. In dieser

Konstellation werden selbst demokratisch legitimierte Entscheidungen negiert, wie zum Beispiel der Protest gegen „Stuttgart 21“ gezeigt hat.

Mangelndes Vertrauen in die Politik betrifft somit nicht die Parteien an sich, sondern die sie führenden Persönlichkeiten. Es stellt sich gar nicht die Frage, ob man „der Politik“ vertraut, sondern ob man einer bestimmten Politikerpersönlichkeit an der Spitze einer Partei vertrauen kann.

Gegenwärtig ist es eine spannende Erfahrung, wenn man im Kreis interessierter Zeitgenossen an passender Stelle anmerkt: „Die Politikerinnen und Politiker haben mein volles Vertrauen!“ Dann hält man Sie entweder für einen Politiker oder für geistig nicht satisfaktionsfähig.

Aber hatten wir denn jemals Vertrauen in „die Politik“, also in die Summe der staatsgestaltenden Akteure und Institutionen? Vielleicht darf man diese Frage nur auf das Deutschland nach dem Zweiten Weltkrieg oder die Zeit nach der Vereinigung beziehen, denn die Bürgerinnen und Bürger der DDR und die Deutschen der Vorkriegszeit hatten nicht wirklich die freie Wahl, den Politikerinnen und Politikern das Vertrauen zu entziehen.

Die Wahlbeteiligung ist ein erster guter Indikator, um diese Frage zu beantworten. 2009 beteiligten sich mit 70,8 Prozent<sup>2</sup> der Wahlberechtigten die wenigsten Wählerinnen und Wähler an einer Bundestagswahl seit 1949. Und wir wissen, dass Kommunal-, Landtags- oder gar Europawahlen noch deutlich weniger Interesse finden. Bei den Berliner Abgeordnetenhauswahlen 2011 gaben 983 086 oder 39,8 Prozent der Wahlberechtigten<sup>3</sup> keine Stimme ab. Das sind fast so viele Nichtwähler wie die Anzahl der absoluten Stimmen für SPD, CDU und Grüne zusammen.

Die Demoskopie ist ein weiterer Indikator für die Frage, ob das Vertrauen der Bevölkerung in die Politik zu- oder abnimmt. Ob Forsa, Infratest dimap, Allensbach oder Deutschlandtrend, stets bescheiden die Umfragen unter repräsentativ ausgewählten Bürgerinnen

Vertrauen ist eine  
„Holschuld“ der Politik.

<sup>1</sup> Vgl. die Ergebnisse des Verständlichkeitsmonitors der Universität Hohenheim, <https://www.uni-hohenheim.de/politmonitor/vmonitor.php?textsorte=>.

<sup>2</sup> Pressemitteilung des Bundeswahlleiters vom 5. Februar 2010.

<sup>3</sup> Tagesspiegel vom 20. September 2011.



und Bürgern das schwindende Vertrauen in die Lösungskompetenz der jeweiligen Regierungen – und das über alle Parteigrenzen hinweg.

Eine ähnliche Tendenz ist übrigens auch in manchen Wirtschaftssektoren festzustellen. So befinden sich zum Beispiel die Energiewirtschaft und die Finanzwirtschaft gegenwärtig auf einem Allzeittief im Verbrauchervertrauen<sup>4</sup> – und wir alle wissen, warum.

Die Werkstattgespräche der Friedrich-Ebert-Stiftung zum Thema „Politik und Vertrauen“ gehen unter anderem der Frage nach, ob die Politik in anderen gesellschaftlichen Bereichen – unter anderem der Wirtschaft – Vorbilder für Vertrauensbildung finden kann. Vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen scheint dies zumindest fragwürdig.

### **AUF DIE KÖPFE KOMMT ES AN!**

Während unserer bisherigen Werkstattzeit (seit November 2010) gab es eine Vielzahl von Vertrauensverlusten auf nationaler und internationaler Ebene. Um nur einige zu nennen: die Plagiatsaffären von Guttenberg und Koch-Mehrin, Atomverlängerung und -ausstieg, Banken- und Euro-Rettungsschirme, Strauss-Kahn (eben noch Staatsmann, dann Sünder der Anklage und danach frei), Panzerlieferung der Bundesrepublik nach Saudi-Arabien, Wahl eines grünen Ministerpräsidenten (und doch wird Stuttgart 21 gebaut), signalstarker Rücktritt von Weber und Stark (aber die Politik betreibt „business as usual“) usw.

Dabei ist Vertrauen eine sehr praktische Sache. Wenn Vertrauen herrscht, reduzieren sich die (ständig zunehmenden) Komplexitäten. Wer sich in der Informationsflut eine Meinung bilden will, sucht seine Orientierung bei der Quelle seines Vertrauens. Wer vertraut, muss nicht kontrollieren. Wer vertraut, der verzeiht, jedenfalls im Rahmen einer still vereinbarten Toleranzgrenze.

Die Investitionen der Industrie in eine nachhaltige Markenstrategie zielen darauf, das Vertrauen der Kunden in die Wertigkeit der Services und Produkte auf- und auszubauen. Dort ist die Marke ein Werteversprechen, und so ist es auch in der Politiklandschaft. Die Parteien versuchen, ihrem „Markenkern“ nach Möglichkeit treu zu bleiben. Im Ergebnis halten sich die Wechselwähler sehr in Grenzen, während die Nichtwähler kontinuierlich zunehmen. Dies ist ein weiteres Indiz dafür, dass wir es bei dem Vertrauensschwund in die Politik nicht mit einem Problem der (mehr und mehr vergleichbaren) Parteiprogramme, sondern mit einem Problem der Politikerpersönlichkeiten zu tun haben. Deshalb werden die Wahlkämpfe – auch in Deutschland – immer stärker auf die Spitzenkandidaten zentriert und immer weniger auf programmatische Schlüsselaussagen.

Wenn es somit auf die Gallionsfiguren einer Partei ankommt, dann stellt sich die Frage, wie diese Spitzenkräfte an die Spitze kommen. Ja, natürlich durch die Parteigremien, aber nie ohne oder gegen die Medien. Wir leben heute in einer Zeit der hyperventilierenden Medien. Keiner wollte diese Entwicklung, aber alle machen nun mit. Schnell, sensationell und möglichst entlarvend muss die Berichterstattung sein, dann gibt es viele Klicks, gute Quoten oder eine hohe Auflage als Belohnung. Auch wenn die Politikerinnen und Politiker tatsächlich politisch gestalten wollen, machen die Medien Selbstdarsteller aus ihnen, denn Meldungen werden über Personen „verkauft“. Will ein Politiker (Wahlen

<sup>4</sup> GPRA Vertrauensindex 2/2011, vgl. <http://www.pr-guide.de/blog/2011/06/20/gpra-vertrauensindex-q22011-deutschland-glaubt-an-die-energiewende/>.

oder Mehrheiten) gewinnen, muss er das Medienspiel mitspielen – und wer mitspielt, gerät in Abhängigkeit. Wer aber in der Politik in der Angst lebt, einmal errungene Medienaufmerksamkeit zu verlieren, der ist nicht mehr frei.

Es kommt also auf die Politikerinnen und Politiker an! Sie werden nur dann das Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger gewinnen, wenn sie sich selbst zutrauen – jenseits von den Interessen der bestehenden Einflussysteme –, einen wertetreuen Weg zu gehen, und das unabhängig davon, ob sie gerade die sogenannten Mehrheiten finden oder nicht.

### **DIE WERKSTATT BRAUCHT KONKRETE ERGEBNISSE**

Was könnte also die Botschaft unserer Werkstattgespräche an die Politik sein?

Macht es so wie die Web 2.0-Community und kommuniziert ehrlich, oder ihr werdet von anonymen Administratoren abgestraft?

Macht es so wie die Finanzwirtschaft und internationalisiert die politischen Systeme so, dass ihr nicht scheitern könnt, ohne dass alle scheitern?

Macht es so wie China und bringt möglichst viele in wirtschaftliche Abhängigkeit, sodass Menschenrechte nicht mehr wirklich durchgesetzt werden können?

Macht es so wie die Medienkonzerne (Murdoch, Berlusconi) und manipuliert die Menschen, auf dass man sogar straflos Ereignisse verändern oder Telefone abhören kann?

Seht auf die Mineralölindustrie in Deutschland, die vorsorglich und kartellgleich die Treibstoffpreise erhöht, um E10-Pönalisierungen an die Kunden weiterzugeben, und wenn diese Strafabgaben ausfallen, bleibt das kundenfeindliche Vorgehen ordnungspolitisch ohne Konsequenzen?

Was also sollte die Politik von anderen Systemen lernen? Die Politik wird Vertrauensbildung nicht wirksam von anderen Modellen aus der Wirtschaft oder den Communitys im Netz lernen können. Denn dieser Weg wäre als Versuch zu werten, sich Vertrauen mittels Methoden oder Techniken zu „erschleichen“, obwohl man das Vertrauen nicht wirklich verdient.

Die Wirtschaft liefert keine Muster für Vertrauensbildung in einem Klima des Misstrauens, aber sehr wohl Beispiele dafür, dass ein Strukturwandel zu einem Werte-, Organisations- und Produktwandel führen muss. Die Wirtschaft hat sich in den letzten 20 Jahren sehr verändert – und die Politik? Hier hat sich noch wenig Grundsätzliches getan.

Allerdings gibt es auch einzelne positive Beispiele: So wurde in Brandenburg an der Havel am 11. September 2011 die CDU-Oberbürgermeisterin mit 56,4 Prozent der Stimmen wiedergewählt – gegen jeden Landes- und Bundestrend. Das Geheimnis: Acht Jahre gelebte Bürgernähe und transparente Sachpolitik über die Parteigrenzen hinweg, wo immer es möglich war. Die Stadt wurde mit einer Konsenspolitik für alle sichtbar entwickelt. In Brandenburg war Bürgerbeteiligung nicht nur – wie sonst so oft – Beteiligung an der Planung, sondern vor allem auch Einbindung bei der Umsetzung. Heute herrscht dort Vertrauen in die politische Gestaltungskraft in Gegenwart und Zukunft.

Die Werkstattgespräche der Friedrich-Ebert-Stiftung könnten dazu beitragen, Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie sich die Politik in Deutschland verändern muss, um das Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger zu gewinnen. Diese Frage ist nicht leicht zu beantworten, doch sollte es letztlich darum gehen, Empfehlungen zu folgender Frage zu entwickeln:

Wenn Vertrauen herrscht, reduzieren sich Komplexitäten.



Was sollten Politikerinnen und Politiker tun, um eine umfassende Vertrauenskultur in Deutschland herzustellen?

Erste Stichworte für diese Aufgabe könnten sein:

- Verantwortung erzeugt Vertrauen, und Vertrauen ist sowohl die Voraussetzung für als auch die Folge von guter Politik.
- Verantwortliche – und somit dann auch erfolgreiche – Politik braucht Werte, Programme und Aktionen, aber eben vor allem Persönlichkeiten, die Emotionen und Netzwerke aktivieren.
- Politische Persönlichkeiten erhalten Vertrauen durch Sach-, Urteils- und Kommunikationskompetenz und durch Wahrhaftigkeit in der Handlungs- und Ergebnisethik.
- Partei- oder Fraktionszwänge auf der einen Seite sowie politische Privilegien und finanzielle Abhängigkeiten auf der anderen Seite zwingen Politikerinnen und Politiker in die Unglaubwürdigkeit und gehören systemisch abgeschafft.
- Inhaltliche Arbeit wird dann nachhaltig tragfähig, wenn sie sich auf gesellschaftliche Zielvereinbarungen und deren Messbarkeit stützen kann.
- Bürgerbeteiligung über den aktiven Bürgerkern hinaus wird Transparenz und in der Folge Vertrauen erzeugen. Bürgerbeteiligung ist ein Recht der Bürgerinnen und Bürger, aber sollte auch als Pflicht entwickelt werden. Wer mitmacht, kann gestalten, wer sich verweigert, darf nicht klagen.
- Der Ansatz des CTS (Common Targeting System) für die regionale Wirtschaftspolitik kann ein Ansatz sein, das Politiksystem weiterzudenken. Hier wurden die ökonomischen Akzeleratoren („Beschleuniger“)<sup>5</sup> Leadership, Initiative, Märkte, Arbeitnehmerengagement, Methoden, Kapital, Zeit und Kommunikation auf eine gesellschaftliche Zukunftsvision ausgerichtet.

In der FES-Werkstatt „Vertrauen und Politik“ wirken viele Akteure intensiv mit und es wird hart am Thema gearbeitet. Das darf nicht umsonst sein. Vertrauen wir also zunächst uns selbst und trauen uns ein tragfähiges Ergebnis zu.

<sup>5</sup> Dieser Ansatz wurde 1993 von Arthur D. Little im Auftrag von Alfred Tacke (Staatssekretär von Werner Müller im Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie unter Bundeskanzler Gerhard Schröder) entwickelt und erprobt.

## **DIE TEILNEHMER/INNEN 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: Soziologe und Autor · MATHIAS GILLE: Senatsverwaltung für Stadtentwicklung · CAROLA GOLD: Gesundheit Berlin-Brandenburg e.V. · 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 · FRÉDÉRIC VERRYCKEN: Redaktion DEMO · UWE ZIEGLER: ehemals Friedrich-Ebert-Stiftung · DORO ZINKE: DGB Berlin-Brandenburg · DR. KRISTINA ZERGES: Institut für Sprache und Kommunikation



# 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 NGOs 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 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

## **TISSY BRUNS**

LEITENDE REDAKTEURIN UND CHEFKORRESPONDENTIN  
DES TAGESSPIEGELS IN BERLIN

Tissy Bruns, geboren 1951, ist in ihrem ersten Beruf Lehrerin für Geschichte und Mathematik. Ihre journalistische Laufbahn begann Tissy Bruns 1983 bei der „Deutschen Volkszeitung“ und führte sie in den Folgejahren als Parlamentskorrespondentin nach Bonn. Von 1991 bis 1994 schrieb sie für die „tageszeitung“, danach für den „Stern“ und die „Wochenpost“. Später wechselte sie zum „Tagesspiegel“. 1995 wurde die Journalistin in den Vorstand der Bundespressekonferenz gewählt und war von 1999 bis 2003 als erste Frau deren Vorsitzende. Von 2002 bis 2003 war Tissy Bruns Leiterin des Hauptstadtbüros der „Welt“. Seit April 2003 ist sie Leitende Redakteurin und Chefkorrespondentin des „Tagesspiegels“ in Berlin. Sie ist zudem Autorin des Buches „Republik der Wichtigtuere – Ein Bericht aus Berlin“ (2007).

## **DR. WIGAN SALAZAR**

GESCHÄFTSFÜHRER, MSLGROUP DEUTSCHLAND

Dr. Wigan Salazar, geboren 1971, studierte Geschichte, Wirtschaftsgeschichte, Amerikanistik und Indonesisch in Bonn und London. Er promovierte 2000 an der School of Oriental and African Studies (University of London) zur Wirtschaftsgeschichte Südostasiens. 1995 bis 1996 arbeitete Salazar als wissenschaftlicher Mitarbeiter bei Steffen Kampeter, MdB. Nach einem Jahr als Content-Verantwortlicher beim Internet-Startup Symplon AG in München wechselte Salazar 2001 zur Publicis Group, wo er 2005 Geschäftsführer der Agentur Publicis Consultants wurde. Seit 2010 ist Wigan Salazar Geschäftsführer der MSLGROUP Deutschland, der PR-Sparte der Publicis Group.

## **PROF. DR. GESINE SCHWAN**

PRÄSIDENTIN DER HUMBOLDT-VIADRINA SCHOOL  
OF GOVERNANCE (HVSG)

Gesine Schwan, 1943 in Berlin geboren, studierte Romanistik, Geschichte, Philosophie und Politikwissenschaften in Berlin und Freiburg. 1977 erfolgte der Ruf zur ordentlichen Professorin für Politikwissenschaften. Die fachlichen Schwerpunkte ihrer mehr als zwei Jahrzehnte dauernden Lehr- und Forschungstätigkeit am Otto-Suhr-Institut für Politikwissenschaften an der Freien Universität Berlin waren Marxismus-Studien sowie demokratische und sozialistische Staatstheorien. 1977 bis 1984 gehörte Gesine Schwan der Grundrechtskommission im Parteivorstand der SPD an, deren Mitglied sie auch wieder seit 1996 ist. 2004 kandidierte sie für das Amt der Bundespräsidentin. Für ihre Arbeit im Interesse der deutsch-polnischen Aussöhnung wurde Gesine Schwan im selben Jahr mit dem Marion-Dönhoff-Preis für internationale Verständigung geehrt. Von 1999 bis 2008 war sie Präsidentin der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt/Oder. Seit 2010 ist sie Präsidentin der Humboldt-Viadrina School of Governance – eine von der Europa-Universität Viadrina und der Humboldt-Universität zu Berlin ins Leben gerufene Hochschule für Politikentwicklung und -management.



## **DR. PETER STRÜVEN**

SENIOR ADVISOR DER BOSTON CONSULTING GROUP

Dr. Peter Strüven, geboren 1949 in Hamburg, studierte Wirtschaftsingenieurwesen und promovierte an der TU Berlin. Im Anschluss studierte er an der Stanford Business School und arbeitete drei Jahre bei der Siemens AG. 1978 begann er seine Karriere bei der Unternehmensberatung „Boston Consulting Group“ (BCG), zuerst in München. 1982 wurde er Partner, im Jahr 1989 Senior Partner und schließlich 2011 Senior Advisor der BCG. Er ist Mitautor des 1998 erschienenen Buches „Gebt uns das Risiko zurück“, einer Zukunftsbeschreibung des Personalwesens in Wirtschaft und Politik. Sein zweites Buch „Der Befreiungsschlag“ erschien im September 2003 und skizzierte den Entwurf einer allumfassenden und nachhaltigen Reform der Bundesrepublik Deutschland. Peter Strüven ist u. a. Gründungsmitglied des Kuratoriums der Bayerischen EliteAkademie.

## **DOMINIK CZIESCHE**

UNTERNEHMENSBERATER, BOSTON CONSULTING GROUP

Dominik Cziesche hat Masterstudien an der London School of Economics and Political Science und an der Harvard University absolviert. Er arbeitete als stellvertretender Büroleiter des Vorsitzenden der SPD-Bundestagsfraktion, Frank-Walter Steinmeier. Rund fünf Jahre war er als Redakteur im Deutschland-Ressort des Nachrichtenmagazins „Der Spiegel“ tätig. Aktuell ist Dominik Cziesche Berater bei der Boston Consulting Group.

## **GUSTAV GREVE**

UNTERNEHMENSBERATER, GUSTAV GREVE CONSULTING AG,  
BASEL

Gustav Greve, geboren 1951, studierte nach einer Buchhändlerlehre Betriebswirtschaft. Danach war er zehn Jahre im politischen Umfeld tätig, zuerst als wissenschaftlicher Mitarbeiter der CDU-Fraktion des Berliner Abgeordnetenhauses, dann als Leiter des Senatorenbüros des Wirtschaftssenators in Berlin und schließlich sechs Jahre als Investitionsberater bei der Wirtschaftsförderungsgesellschaft Berlin. Von 1990 bis 2001 war er Vice President International der Arthur D. Little GmbH und anschließend bis 2003 Vorsitzender der Geschäftsführung der Prognos AG. Seit 2004 ist Gustav Greve selbstständiger Unternehmensberater der Gustav Greve Consulting AG. Seine Arbeitsgebiete sind Organizational Burnout, neuroökonomische Organisationssteuerung, Rituale im ökonomischen Umfeld und Coaching von Unternehmern in herausfordernden Situationen.

## **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

REDAKTIONELLE BETREUUNG:  
Franziska Richter und Dr. Angela Borgwardt

LAYOUT:  
Onlab

BILDNACHWEIS:  
Die Abbildung auf S. 23 wurde mit freundlicher Genehmigung von  
betterplace.org abgedruckt.

DRUCK:  
Druckerei Brandt GmbH, Bonn

ISBN:  
978-3-86872-952-8

Das Projekt wird gefördert aus Mitteln der DKLB-Stiftung.

**STIFTUNG**  
DEUTSCHE KLASSENLOTTERIE BERLIN