

Frankfurter Allgemeine  
ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

# VERTRAUEN

Die Kraft, die Menschen verbindet.



## IMPRESSUM

Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH

Redaktion und Gestaltung: Hans Peter Trötscher, F.A.Z.-Research

Karikaturen: Greser & Lenz

Infografik: Stefan Walter; Andreas Niebel, F.A.Z. Infografik

eBook-Produktion: F.A.Z.-Archiv / F.A.Z.-Research

Alle Rechte vorbehalten. Rechteerwerb und Vermarktung: Content@faz.de

© 2016 Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt am Main

Titelbild: © Getty Images (istock) / Greg Epperson

# Inhalt

VORWORT von Hans Peter Trötscher.....	4
FRAKTUR: VERTRAUEN von Berthold Kohler.....	5
PARTEI DER MISSTRAUISCHEN von Lisa Nienhaus.....	6
DAS VERSPRECHEN DER VERLÄSSLICHKEIT von Oliver Georgi.....	9
VERTRAUEN von Holger Steltzner.....	10
KONTROLLE IST GUT VERTRAUEN IST BESSER von Patrick Bernau.....	12
DER MITTELSTAND IST VERTRAUENSWELTMEISTER von Carsten Knop .....	14

# Vorwort

Von Hans Peter Trötscher

„Vertrauen“ ist eines der Zauberwörter der zeitgenössischen Werbung und Öffentlichkeitsarbeit. Es wird stets dort betont, wo der Verdacht des Mangels an selbigem nahe liegt. Dabei wird mit kaum einem Begriff mehr Schindluder getrieben als mit dem Vertrauen. Anhand einiger Beispiele aus der Berichterstattung der F.A.Z. und der Sonntagszeitung lässt sich in diesem Reader exemplarisch nachvollziehen, was Vertrauen heute bedeuten könnte, würde der Begriff nicht mitunter drastisch missbraucht.

Die Beispiele, die vor allem aus dem politischen und ökonomischen Bereich kommen, zeigen nicht nur die Folgen von Vertrauensverlust, sondern auch die Folgen des allgegenwärtigen Begriffsmissbrauchs. Der Wert „Vertrauen“ nimmt Schaden und wird zur reinen Worthülse. Oder: Wo alle von Vertrauen reden, kommt es kaum noch vor. Wo Vertrauen enttäuscht wurde, herrscht das Misstrauen. Auch wenn das Misstrauen schnelle Profiteure kennt, hinterlässt es auf lange Sicht nur Verlierer.

Wo wirklich noch Vertrauen herrscht, ist es in der Regel hart und über eine sehr lange Zeit erarbeitet worden. Verspielt wird es oft in wenigen Augenblicken.

# FRAKTUR

## VERTRAUEN

Von Berthold Kohler

Die Frage ist natürlich berechtigt: Wer soll uns jetzt, da der große Weltenerklärer nicht mehr ist, die Welt erklären? Ab sofort werden wir, mit rauchenden Köpfen, noch rat- und hilfloser vor den Mysterien der Politik stehen. Zum Beispiel vor dem Rätsel, dass fast jeder Minister gehen musste, dem die Bundeskanzlerin kurz zuvor ihr Vertrauen ausgesprochen hatte. Wenn das geschieht - wie zuletzt im Falle Thomas de Maizières -, dann heißt das für den jeweiligen Vertrauten der Kanzlerin: Alarmstufe Rot! Dann sollte der Betroffene eigentlich sofort nach einem Schuhkarton suchen, in den er seine Thermosflasche, die Bismarck-Figur und das Foto vom Hund packen kann. Denn viel Zeit zum Aufräumen des Büros bleibt dann in der Regel nicht mehr. Das Vertrauen der Kanzlerin ist ein Geschenk, das selbst die Danaer wie Amateure aussehen lässt.

Das halten Sie für eine weitere hemmungslose Übertreibung der Lügenpresse? Dann schauen Sie mal in unser Archiv, das uns abermals in Lichtgeschwindigkeit die Beweise dafür lieferte. Angela Merkel hat als Kanzlerin noch nie die Vertrauensfrage gestellt, aber schon sehr oft beantwortet, mit eindeutiger Wirkung. In den meisten Fällen folgte dem Aussprechen des V-Worts das ziemlich jähe Ende einer vielversprechenden Karriere, die zwar auch danach noch steil verlief, aber eben nicht mehr nach oben. So erlebten es so unterschiedliche Merkel-Vertraute wie Karl-Theodor zu Guttenberg („volles Vertrauen“), Christian Wulff („vollstes Vertrauen“, das ihm schon dienstgradmäßig zustand) und Annette Schavan (zunächst nur „volles Vertrauen“, dann, als es brenzlicher wurde, auch die Präsidentenstufe, also „vollstes“).



*Kann die Kanzlerin die Deutschen bei der Stange halten?*

Das Superlativvertrauen mit Schwertern und Brillanten wurde auch Hans-Peter Friedrich zuteil, der sich nach seiner Opferung dennoch als undankbar erwies und ins Lager der Merkel-Misstrauer wechselte. Zu Franz Josef Jung bestand Merkels Vertrauen dagegen nur „unverändert“ (gut, schlecht?), was ihn freilich auch nicht rettete. Nicht umsonst lautet einer der Leitsätze des Merkelismus-Leninismus: Vertrauen ist gut, Verabschiedung ist besser.

Die Vertrauensbeweise der Kanzlerin überstanden haben bisher nur die Überlebenskünstler Ursula von der Leyen („ungebrochen“) und Thomas de Maizière („selbstverständlich“). Doch was ist mit „selbstverständlich“ gemeint? Dass bald das Selbstverständliche folgt, also das in diesen Fällen Übliche? Michael Glos brachte sich daher schon in Sicherheit, bevor die Kanzlerin ihre V-Waffe auch nur auftanken konnte. Und noch ein anderer entkam dem süßen Gift des Todeskusses: der ehemalige Kanzleramtsminister Ronald Pofalla. Das lag daran, dass ihm die Kanzlerin ihr Vertrauen erst postum aussprach, als er also schon von sich aus das Weite gesucht und Zuflucht im Vorstand der Deutschen Bahn gefunden hatte. Dort kann er sich jetzt endlich total sicher fühlen, denn anders als in der Politik vertraut in den Führungsgremien der Wirtschaft keiner dem anderen, nicht einmal öffentlich.

*Aus der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 14. November 2015*

## PARTEI DER MISSTRAUISCHEN

**DIE AFD WIRD IMMER BELIEBTER. WAS IHRE WÄHLER EINT, IST NICHT MEHR DER KAMPF GEGEN DEN EURO, SONDERN DAS MISSTRAUEN - SOGAR GEGEN DIE EIGENE PARTEIVORSITZENDE.**

Von Lisa Nienhaus

Frauke Petry tut dieser Tage viel, damit ihre Partei, die Alternative für Deutschland (AfD), im Gespräch bleibt. Am vergangenen Montag brach sie ein öffentlichkeitswirksam anberaumtes Gespräch mit dem Zentralrat der Muslime nach einer Dreiviertelstunde öffentlichkeitswirksam ab. Ausführlich informierte sie (wie auch der Zentralrat der Muslime) danach über ihre Gründe. So konnte sie darlegen, wieso sie sich auf Augenhöhe sieht mit dem Zentralrat, und noch mal klarstellen, dass die Partei keinesfalls vorhat, den Satz „Der Islam gehört nicht zu Deutschland“ aus dem Grundsatzprogramm zu streichen.

### Die Sozialstruktur der AfD-Wähler

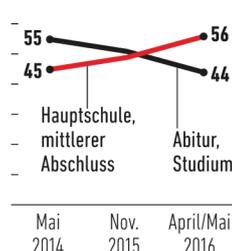
Alle Werte in Prozent

#### Geschlecht

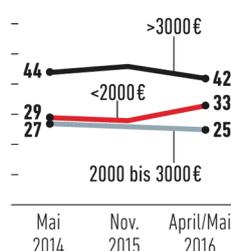


Quelle: Forsa

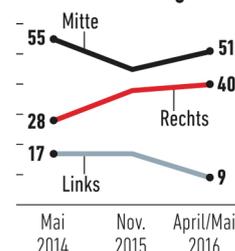
#### Schulabschluss



#### Haushaltsnettoeinkommen



#### Politische Selbsteinschätzung



Die Parteichefin der AfD macht das geschickt. Sie gibt sich gesprächsbereit, doch wenn die Aussprache scheitert, kann sie im besten Fall womöglich sogar zwei Gruppen von Wählern gewinnen: in der Mitte und rechts.

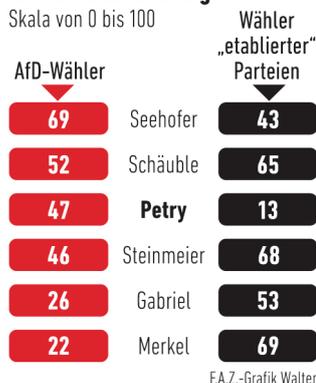
Auf mehr als zehn Prozent Wählerschaft hat die AfD es damit gebracht, in manchen Umfragen geht es sogar hoch bis zu 15 Prozent. Dabei hatte die Partei noch im Frühsommer vergangenen Jahres unter der Fünf-Prozent-Marke gelegen. Damals war sie allerdings auch noch eine andere. Einst als Partei der Wirtschaftsprofessoren und Besserverdienenden im Kampf gegen den Euro gegründet, hat sich seither nicht nur die Parteispitze (damals Bernd Lucke, heute Frauke Petry) verändert, sondern auch die Anhängerschaft. Das zeigt eine Auswertung des Meinungsforschungsinstituts Forsa, die dieser Zeitung vorliegt. Wer wählt die AfD? Das muss man heute anders beantworten als vor einem Jahr.

Die größte Veränderung betrifft den sozialen Status. Weniger Anhänger als noch vor einem Jahr gehören zur Oberschicht. Der Anteil sank von 26 auf 18 Prozent. Heute hat die AfD mehr Anhänger aus der Unterschicht als aus der Oberschicht, vor einem Jahr war das noch umgekehrt. Auch der Anteil der Besserverdiener ist etwas zurückgegangen. Und während vor einem Jahr 29 Prozent der AfD-Wähler weniger als 2000 Euro verdienten, stieg diese Zahl auf aktuell 33 Prozent.

Wenig überraschend auch, dass die AfD für Menschen, die sich selbst als „links“ einschätzen, heute weniger attraktiv ist, während deutlich mehr als zuvor sich selbst als politisch „rechts“ bezeichnen. Weiterhin bleibt die AfD eine Partei der Männer (71 Prozent Männeranteil) und der etwas älteren Herrschaften.

#### Welche Politiker halten Sie für vertrauenswürdig?

Skala von 0 bis 100



Mehr als ein Drittel der Menschen, die in Umfragen angeben, AfD wählen zu wollen, sind älter als 60.

Im Vergleich zur CDU ist die AfD damit aber noch jung. Bei den ganz Jungen hat die AfD stark verloren. Nur noch 6 Prozent der AfD-Wähler sind zwischen 18 und 29 Jahre alt, vor einem Jahr waren es noch 15 Prozent gewesen. Zudem ist die Partei offenbar besonders attraktiv für Ostdeutsche sowie für Menschen, die auf dem Land leben.

Im Vergleich zur restlichen Bevölkerung zeichnet AfD-Wähler eine Eigenschaft besonders aus: Sie sind misstrauisch, insbesondere gegenüber offiziellen Stellen.

AfD-Wähler liegen in ihren Vertrauenswerten fast immer unter denen der Gesamtbevölkerung: Da ist es egal, ob es um Parteien, Unternehmen oder den Papst geht. Nur bei Universitäten machen AfD-Wähler eine Ausnahme und vertrauen ihnen ein klein wenig mehr als der Rest Deutschlands. Das dürfte ein Relikt aus der Zeit sein, als die AfD noch Professorenpartei genannt und von einem Ökonomeprofessor gelenkt wurde.

Im Vergleich zur restlichen Bevölkerung stehen AfD-Anhänger insbesondere politischen Institutionen kritisch gegenüber, etwa der EU, der Bundeskanzlerin und dem Bundespräsidenten.

Aber auch Meinungsforschungsinstituten, Sparkassen oder der Polizei vertrauen sie weniger. Mit dem eigenen Arbeitgeber - immer oben im Vertrauensranking - sind die AfD-Anhänger auch nicht ganz so glücklich. Zu ihm haben zwar 85 Prozent der Deutschen großes Vertrauen, aber nur 71 Prozent der AfD-Anhänger.

Dazu passt, dass AfD-Wähler - wie eine Auswertung des Allensbach-Instituts für die Frankfurter Allgemeine Zeitung ergab - glauben, die Politik selbst besser machen zu können, als die etablierten Kräfte es können.

Der Aussage: „Die Politiker haben keine Ahnung. Ich könnte das besser als die“ stimmen unter AfD-Anhängern sage und schreibe 71 Prozent zu. In allen anderen Parteien lag der Wert unter 50 Prozent.

Besonders wenig besserwisserisch waren interessanterweise FDP-Wähler.

Misstrauen und der Glaube, es selbst besser zu können, paaren sich mit Unzufriedenheit und Pessimismus. 42 Prozent der AfD-Anhänger sind laut Forsa mit den Lebensverhältnissen in Deutschland unzufrieden. 77 Prozent haben pessimistische Wirtschaftserwartungen.



Die eigene Parteichefin ist zwar beliebt. So ganz scheinen viele Anhänger Frauke Petry jedoch auch nicht zu trauen. 47 Prozent der AfD-Anhänger bringen Petry laut Forsa Vertrauen entgegen. Zwei männliche Politiker sind beliebter, obwohl sie in anderen Parteien zu Hause sind. Finanzminister Wolfgang Schäuble (CDU) kommt auf 52 Prozent. Der mit Abstand beliebteste AfD-Politiker aber ist Horst Seehofer (CSU): 69 Prozent der AfD-Wähler vertrauen ihm.

Aus der Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, 29.05.2016

# DAS VERSPRECHEN DER VERLÄSSLICHKEIT

OB IN POLITIK ODER FREIBAD: WER VERANTWORTUNG ÜBERNIMMT, MUSS  
SIE AUCH TRAGEN

Von Oliver Georgi

Verantwortung, das ist ein großes Wort, um das Politiker oft noch größere Worte machen. Sie zeigen sich „verantwortungsbewusst“, handeln „verantwortlich“ und betonen stets, wie gewissenhaft sie sich ihrer Verantwortung „stellen“. Noch gewissenhafter sind sie nur beim politischen Gegner, den sie zu mehr Verantwortungsbewusstsein mahnen, gefolgt von der schärfsten Waffe, die die Politik kennt: der Forderung, die „politische Verantwortung“ zu übernehmen und das Amt niederzulegen, wenn sie Rückhalt verloren haben. Um Worte über die Verantwortung sind Politiker also nie verlegen, aber was diese konkret bedeutet, darum drücken sich viele gerne herum. Dabei ist die Sache eigentlich ganz einfach: Als Volksvertreter wird man vom Volk dafür gewählt, zu seinen Entscheidungen - und vor allem deren Folgen - zu stehen. Umgekehrt heißt das: Wenn man die Verantwortung für etwas übernommen hat, sich dann aber aus dem Staub macht, weil es ungemütlich wird, macht man sich unglaubwürdig.

Viel schlimmer ist aber: Für einen selbst wird irgendwann auch niemand mehr Verantwortung übernehmen wollen. Dabei ist es für unser Zusammenleben ja sehr wichtig, dass sich Menschen aufeinander verlassen können. Man kann sich das vorstellen wie mit Freunden im Schwimmbad: Wenn man versprochen hat, auf die Rucksäcke aufzupassen, während die anderen im Wasser sind, dann aber lieber ein Eis kaufen geht, wird man von seinen Freunden viel Ärger bekommen, wenn die Rucksäcke in dieser Zeit gestohlen wurden. Und wenn man sich mehrmals so verhält, wird irgendwann keiner der Freunde mehr bereit sein, auch mal auf die eigenen Sachen aufzupassen. Das Vertrauen, dass das gegebene Wort zählt, ist dahin - und es wiederzuerlangen, äußerst schwierig.

Verantwortung zu übernehmen und Vertrauen zu verdienen hängen deshalb untrennbar zusammen. Gerade Politiker müssten das eigentlich am besten wissen, weil das Vertrauen ihrer Anhänger ihr wichtigstes Gut ist, wenn sie noch einmal wiedergewählt werden wollen. Trotzdem laufen sie immer wieder vor der Verantwortung davon, was mit ein Grund dafür ist, dass immer mehr Menschen nicht nur in Europa enttäuscht von den etablierten Parteien sind und sich populistischen Parteien zuwenden, die lautstark so tun, als wollten sie alles anders machen.

Was es anrichten kann, wenn Politiker vor ihrer Verantwortung davonlaufen, hat gerade auch die britische Politik gezeigt, vor allem die beiden Wortführer der Brexit-Kampagne, Boris Johnson und Nigel Farage. Ihre Position hat sich in der Abstimmung um den EU-Ausstieg durchgesetzt, aber jetzt will keiner von beiden den Schlamassel ausbaden. Diese Fahnenflucht lässt viele Briten jetzt grundsätzlich an ihrer politischen Elite zweifeln. Verantwortung zu übernehmen heißt zu seinem Wort zu stehen - nicht nur in einfachen Zeiten, sondern gerade auch dann, wenn die Situation ungemütlich wird. Und das gilt nicht nur für Politiker, sondern auch für ganz normale Menschen.

*Aus der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 8. Juli 2016*

# VERTRAUEN

VIELE BÜRGER SEHEN IM EURO NUR NOCH BUNTES PAPIER, DEM SIE IMMER WENIGER VERTRAUEN.

Von Holger Steltzner

Geld hat keinen eigenen Wert. Sein Wert entsteht erst durch Austausch und Gebrauch von Geld. Hierfür ist Vertrauen zentral, ja konstitutiv. Vertrauen ist das Wesen des Geldes. Aber was ist Vertrauen? Diese Frage führt zum Kern der Krise. Die Industrieländer kämpfen mit einer Bankenkrise, einer Schuldenkrise, einer Wirtschaftskrise, einer Krise des Finanzkapitalismus, einer Krise der Sozialsysteme in den schrumpfenden westlichen Demokratien. Aber was ist ihr Kern?

Das Vertrauen. Es ist verlorengegangen. Zwischen den Banken, zwischen Bank und Kunde, zwischen Finanz- und Realwirtschaft, zwischen Wirtschaft und Politik, zwischen Politik und Wähler. Im Kern haben wir es mit einer Vertrauenskrise zu tun. Was also ist Vertrauen? Der amerikanische Philosoph Stanley Fish beschreibt das so: „Doing what comes naturally.“ Ganz natürlich erzeugt Vertrauen Vertrauen im Fortgang des alltäglichen Handelns. Vertrauen sei grundlos, aber nicht blind, sagt der Soziologe Heinz Bude. Vertrauen sei eine Haltung der Reflexität. Es ist das riskante Trotzdem, was einen vertrauensvollen von einem vertrauensseligen Menschen unterscheidet. Ohne Vertrauen wäre Gesellschaft nicht möglich, weil sonst die Schrittfolge des Alltags nicht in Gang käme. Man stünde, wie Kafka geschrieben hat, jedes Mal vor einer Tür, durch die man sich nicht getraute zu gehen, obwohl sie doch nur für einen geöffnet war.



Vertrauen wirkt ganzheitlich, speist sich aber aus unterschiedlichen Quellen. Bude unterscheidet das Systemvertrauen, das Sozialvertrauen und das Selbstvertrauen. Das Systemvertrauen richtet sich auf Institutionen und Verfahren und stellt die Legitimität eines gesellschaftlichen Systems her. Die Demokratie wird durch die Krisenjahre nicht in Zweifel gezogen, aber das Vertrauen in die Marktwirtschaft auf eine harte Probe gestellt. Der angelsächsische Finanzkapitalismus ist in Verruf geraten, anders als der produktive Industriekapitalismus. Durch das angeknackste Systemvertrauen erodiert das Sozialvertrauen. Es findet ein Rückzug auf vertraute Bezugsmilieus statt. Das ist auch eine Reaktion auf den Wandel im Zuge der Globalisierung. Die verschiedenen Milieus beginnen sich gegenseitig abzuschotten, es herrscht fast so etwas wie soziale Ansteckungsangst. Von den ersten beiden Quellen ist die dritte Form des Vertrauens, das Selbstvertrauen, relativ unabhängig.

Wie Umfragen von Allensbach zeigen, hat das Thema Vertrauen in Deutschland nicht den Stellenwert, den es verdient.

Eine überwältigende Mehrheit von 85 Prozent stimmt dem Lenin zugeschriebenen Satz zu: „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.“ Dabei kann man die Bedeutung des Vertrauens für eine freiheitliche Gesellschaft kaum überschätzen. Denn letztlich sind alle Maßnahmen staatlicher Kontrolle oder sonstige Eingriffe in die Freiheit des Einzelnen auf Misstrauen gegründet. Hierzulande haben viele Institutionen das Vertrauen der Bevölkerung verloren.

Der Anteil derjenigen, die in den Bundestag Vertrauen haben, fällt seit Jahren. In die Bundesregierung haben nur noch wenige viel oder ziemlich viel Vertrauen. Mit der Finanzhilfe für Griechenland, die von zwei Dritteln der Bevölkerung abgelehnt wird, schwindet das Vertrauen in den Euro. Gleichzeitig wächst das Misstrauen gegenüber europäischen Institutionen. Jeder Zweite ist überzeugt, die EU habe zu großen Einfluss. Trotzdem wollen Politiker in der Euro-Krise die politische Integration vorantreiben, obwohl zwei von drei Deutschen gegen weitere Befugnisse für die EU sind. Ebenfalls zwei Drittel haben übrigens kein oder kaum Vertrauen in die Europäische Zentralbank.

Wie kann angesichts solcher Verwerfungen wieder so etwas wie eine gesamtgesellschaftliche Vertrauenskultur hergestellt werden? Das braucht Zeit und eine offene Debatte in einer offenen Gesellschaft. Sind wir noch bereit, eine solche Debatte zu führen? Man kann daran zweifeln, wenn man sieht, wie die Kritiker am Euro-Rettungskurs als Antieuropäer verunglimpft werden. Es ist das Gegenteil von Debatte, wenn die Währungsunion, die den Deutschen als eine Stabilitätsunion versprochen wurde, zu einer Transferunion nach italienischem Vorbild umgebaut wird, ohne dass darüber debattiert werden darf. Weil die Leute nicht gefragt werden, ob sie eine von Morgan Stanley so getaufte „italienische Ehe“ eingehen wollen, ballt der Steuerbürger die Faust in der Tasche.

Aber der Bürger handelt auch, und zwar wirtschaftlich. Viele sehen im Euro nur noch buntes Papier, dem sie immer weniger vertrauen. Manche horten Gold, auch wenn es keine Zinsen abwirft. Andere kaufen Wohnungen, Häuser, Kunst oder Oldtimer, um sich vor der Entwertung des Geldes durch Inflation zu schützen. Wenn Menschen das Vertrauen in die Währung und das Rechtssystem verlieren, flieht Geld wie ein scheues Reh in Sachwerte oder andere Länder. Das ist schlimm, denn ohne Vertrauen gibt es weder Wachstum noch Wohlstand. Die Debatte ist ein Prozess der Wahrheitsfindung. Deshalb liegt in der offenen Debatte der Schlüssel zum Wiederfinden des verlorenen Vertrauens.

*Aus der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 24. Dezember 2012*

# KONTROLLE IST GUT VERTRAUEN IST BESSER

MANAGER MÜSSEN STÄNDIG MISSTRAUISCH SEIN? STIMMT NICHT! DIE WELT IST BESSER ALS MAN DENKT.

Von Patrick Bernau

Glaut man der klassischen Erzählung, dann ist die Welt des Managements eine Welt des Misstrauens. Pausenlos müssen Manager auf der Hut sein, ständig will jemand an ihrem Stuhl sägen. Der glücklichste Moment eines Topmanagers ist der der Amtsübernahme, danach beginnt die Verteidigung - im Klischee ist das Management die Welt von Niccolo Macchiavelli, der einst beschrieben hat, wie brutal ein Fürst regieren müsse, um seine Macht und den Staat zu erhalten. Misstrauen regiert in den Management-Etagen der Unternehmen.

Aber: Wie soll jemand, der so misstrauisch ist, erfolgreich Mitarbeiter führen? Müsste so ein Chef nicht wie ein Kontrollfreak auf sie achten? Wie sollen Unternehmen erfolgreich mit anderen zusammenarbeiten, wenn in der Kooperation das Misstrauen regiert? Ist es nicht gerade für einen Manager wichtig, mit offenen Armen auf andere zuzugehen? Tatsächlich zeigen Untersuchungen seit mehreren Jahren, dass vertrauensvolle Manager eher Aufgaben delegieren, mit der Komplexität der Welt besser zurechtkommen und ihre Mitarbeiter eher halten können. Vertrauen gilt dann auch umgekehrt: Je eher die Mitarbeiter ihren Chefs vertrauen, desto bessere Arbeit leisten sie und desto seltener kündigen sie.

Wissen das die Manager auch? Und verhalten sie sich entsprechend? Nicht unbedingt, zumindest nicht jeder einzelne. Vor zwei Jahren berichtete die F.A.S. in einem Porträt des neuen Siemens-Chefs Joe Kaeser von der Einschätzung seiner Weggefährten, er sei während seiner Karriere misstrauischer geworden. Das heißt aber noch längst nicht, dass alle so ticken. Der Satz über Joe Kaeser in der F.A.S. war der Ausgangspunkt für eine Untersuchung von Sabine Hommelhoff an der Universität Erlangen-Nürnberg und David Richter am Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung. Sie nutzten Deutschlands größte Langzeit-Umfrage: das Sozio-ökonomische Panel (SOEP). Dafür werden jährlich rund 20 000 Deutsche nach allen möglichen Aspekten ihres Lebens befragt. Unter anderem geben die Teilnehmer an, in welchem Beruf sie arbeiten und an welcher Position: Haben sie Personalverantwortung? Sind sie Beamte in leitenden Positionen? Oder gar selbständig mit Mitarbeitern? Dann galten sie für die Studie als Manager.

In der Umfrage geben die Teilnehmer auch an, wie viel Vertrauen sie in andere haben. Dazu bekunden sie ihre Zustimmung oder Ablehnung zu drei Sätzen: „Im Allgemeinen kann man den Menschen vertrauen“, „Heutzutage kann man sich auf niemanden mehr verlassen“ und „Wenn man mit Fremden zu tun hat, ist es besser, vorsichtig zu sein, bevor man ihnen vertraut“. Ihre Zustimmung gaben die Teilnehmer jeweils auf einer Skala von 1 (wenig Vertrauen) bis 4 (viel Vertrauen) an.

Die Ergebnisse widersprechen dem Klischee deutlich: Wer im Beruf eine Führungsposition hat, gibt sich deutlich vertrauensseliger. Wenn es um die Zustimmung zu den Vertrauenssätzen ging, stimmten Manager auf der Skala von 1 bis 4 durchschnittlich mit 2,53. Die übrigen Erwerbstätigen stimmten nur mit 2,32 - deutlich weniger.

Rhetorisch versichern die Manager der Menschheit also ein ziemlich ordentliches Vertrauen. So könnte man sich das auch in einer Verhandlung oder in einer Ansprache an die Mitarbeiter vorstellen. Da liegt der Verdacht nahe, dass alles nur leeres Gerede ist und die Manager sich anders benehmen, als sie sagen.

Aber auch das konnten die Forscher testen. In einigen Jahren wurden die theoretischen Fragen im SOEP durch ein praktisches kleines Spiel ergänzt, das Ökonomen Mitte der 90er-Jahre entwickelt haben und das sie „Vertrauensspiel“ nennen. Dazu werden die Teilnehmer gedanklich in Paare aufgeteilt. Jeder bekommt zehn Euro. Einer von beiden kann dann dem anderen sein Startkapital oder Teile davon schenken. Die Forscher verdoppeln das Geschenk - und der zweite Teilnehmer entscheidet sich dann, wie viel er zurückschenkt. Die Idee dahinter: Je mehr Geld der erste verschenkt, desto mehr gibt es nachher zu verteilen - aber damit man viel Geld zu verteilen bekommt, muss der erste auf die Rückzahlung des zweiten vertrauen. In der Umfrage des SOEP stellte ein ausgefeilter Mechanismus sicher, dass die Befragten das Vertrauensspiel auch dann spielen konnten, wenn sie einzeln befragt wurden. Das Ergebnis ist eindeutig: Auch wenn es ums Geld ging, setzten die Manager eher darauf, dass ihr Gegenüber vertrauenswürdig ist. Von den 10 Euro, die sie bekommen hatten, verschenkten sie durchschnittlich 6,31 Euro. Die übrigen Erwerbstätigen gaben nur 5,58 Euro an ihren Partner ab. Hommelhoff und Richter können sogar nachverfolgen, wie sich das Vertrauen einzelner Umfrageteilnehmer über die Jahre entwickelt - und sie stellen fest: Beförderungen ändern nichts daran, wie viel Vertrauen die Leute ihren Mitmenschen entgegenbringen. Tatsächlich werden die Leute, die anderen vertrauen, eher Chef als diejenigen, die voller Misstrauen durch die Welt laufen. Nach der Beförderung verlieren die Chefs ihr Vertrauen nicht. An ihrem Reden und Tun ändert sich nichts. Nicht ausgeschlossen ist, dass Manager der Menschheit auch deshalb von vornherein mehr Vertrauen entgegenbringen, weil sie häufig eine bessere Ausbildung haben. Viele haben einen akademischen Abschluss erworben - und Psychologen wissen schon länger: Je besser die Leute ausgebildet sind, umso mehr Vertrauen bringen sie anderen Leuten entgegen.

Das heißt aber nicht unbedingt, dass sich solche vertrauensseligen Manager leichter übers Ohr hauen lassen als andere. Tatsächlich hat schon Anfang der 80er-Jahre der amerikanische Psychologe Julian Rotter eine Serie von früheren Studien analysiert, die zeigen: Wer anderen vertraut, geht zwar offener auf andere Leute zu und ist als Freund gefragter. Doch auch diese Leute können unkooperativ werden, wenn ihr Gegenüber das Vertrauen missbraucht. Am Schluss kommen die Leute, die anderen vertrauen, nicht schlechter weg.

Schließlich geben auch gute Manager in ihrem Betrieb nicht alle Kontrollen auf.

*Aus der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung vom 17. Juli 2016*

# DER MITTELSTAND IST VERTRAUENSWELTMEISTER

DIE MENSCHEN HABEN NUR NOCH WENIG VERTRAUEN IN VORSTANDSVORSITZENDE, AUFSICHTSRÄTE UND POLITIKER. FAMILIENGEFÜHRTE MITTELSTÄNDLER ABER SIND DIE VERTRAUENSWELTMEISTER. GANZ SCHLECHT HINGEGEN STEHEN DIE BANKER DA. DIE FOLGE: KAUM EIN SCHÜLER WILL NOCH IN DIESEN BERUF.

Von Carsten Knop

Die Menschen suchen Orientierung, aber Politiker oder Vorstandsvorsitzende geben sie ihnen nicht. Vertrauen wird viel eher dem Durchschnittsbürger oder auch technisch versierten Fachleuten entgegengebracht, nicht aber offiziellen Vertretern einer Regierung oder eines Unternehmens. Besonders düster sieht dabei die Lage für die Banker aus, die es nicht schaffen, sich ein wieder höheres Ansehen in der öffentlichen Meinung zu verschaffen. Der Ruf der Banken ist trotz aller Beteuerungen, einen Kulturwandel anstreben zu wollen, so schlecht wie nie zuvor. Allerdings sollten sich die Chefs anderer Großunternehmen darüber nicht zu sehr freuen. Auch von ihnen wollen die Menschen nur noch wenig wissen. Vertretern von Nichtregierungsorganisationen oder auch einem normalen Angestellten eines Unternehmens wird sehr viel eher vertraut.

Das geht aus den Ergebnissen von zwei Studien hervor, die unmittelbar vor Beginn des Weltwirtschaftsforums in Davos vorgelegt worden sind - und den Managern in den Bergen mehr zu denken geben sollten, als dies mit vergleichbaren Publikationen in der Vergangenheit gelungen ist. So zeigt das „Trust Barometer“ des auf PR-Beratung spezialisierten Unternehmens Edelman, dass das Vertrauen in Unternehmen auf der ganzen Welt nach einer kurzen Erholung im Vorjahr 2013 abermals abgenommen hat - und auch die Politik in dieser Hinsicht nicht vorangekommen ist. Gleichwohl wird der Politik immer noch sehr viel mehr vertraut als den Unternehmen, der Abstand zwischen beiden Polen war noch nie so groß wie bisher.

Dass sich der Ruf der Unternehmen in Deutschland ein wenig verbessert hat, liegt allein daran, dass die Menschen Familienunternehmen, die über den Mittelstand das Rückgrat der deutschen Wirtschaft ausmachen, signifikant mehr Vertrauen entgegenbringen - Aktiengesellschaften und ihren nicht persönlich haftenden, dafür aber oft exorbitant gut bezahlten Vorständen hingegen nicht. „Der deutsche Mittelstand ist ganz klar der Vertrauensweltmeister“, heißt es dazu bei Edelman. Die Botschaft sei ganz klar: „Die Dax-Konzerne sollten viel stärker auf den Mittelstand schauen.“ Der CEO, ein Kürzel, das im Englischen für „Chief Executive Officer“ steht und in der Rolle mit einem deutschen Vorstandsvorsitzenden vergleichbar ist, müsse seine Rolle ganz anders verstehen und zu einem „Chief Engagement Officer“ werden und sich viel mehr und aktiver um die Wünsche der breiten Öffentlichkeit und der Kunden gleichermaßen kümmern.

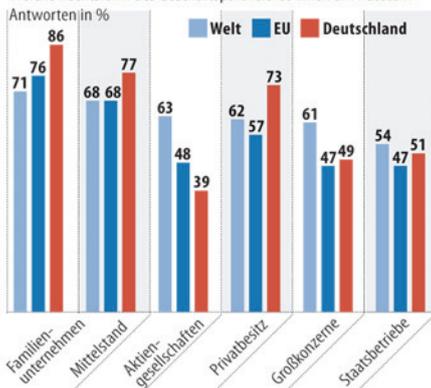
Diese Erkenntnisse leitet Edelman aus einer breiten Datenbasis ab, sie basieren auf Online-Interviews mit einer Dauer von 20 Minuten, die im Oktober und November vergangenen Jahres stattfanden. Dazu wurden 27000 Menschen aus der breiten Bevölkerung in 27 Ländern befragt. Hinzu kamen zum Vergleich 6000 Befragungen von Menschen im Alter zwischen 25 und 64 Jahren aus eher informierteren Zielgruppen. Die Umfrage legt Edelman in diesem Jahr schon zum 14. Mal vor.

Einen ganz anderen Weg geht das Marktforschungs- und Beratungsunternehmen Media Tenor, das gleichwohl zu sehr ähnlichen Ergebnissen kommt. Ausgewertet wurde hier die Berichterstattung über Wirtschaftsthemen in den führenden Medien der Welt. Ziel war es, ein Gefühl dafür zu bekommen, welche Branchen derzeit den besten Ruf haben, wobei besonders den Bankern auf den Zahn gefühlt wurde. Das Ergebnis liegt dieser Zeitung exklusiv vor - und stellt den Bankern ein noch schlechteres Zeugnis aus als im vergangenen Jahr. Und auch da waren die Noten schon desolat ausgefallen. Media Tenor kommt gar zu dem Schluss, dass „die Banken derzeit überhaupt keine Basis haben, auf der sie das Vertrauen, das in sie gesetzt wird, wiederaufbauen könnten“. Denn weder den Vorstandsvorsitzenden noch der Buchhaltung der Banken werde noch getraut.

### Vertrauensbarometer 2014: Deutsche Unternehmen und das Vertrauen in ihre Geschäftspartner

#### Großes Vertrauen in Familienunternehmen

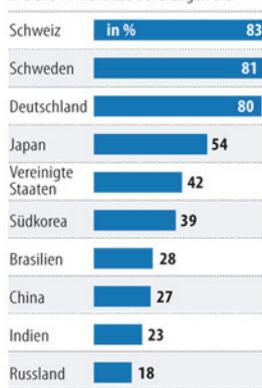
Welche Rechtsform des Geschäftspartners ist Ihnen am liebsten?



Quelle: Edelman, Vertrauensbarometer 2014

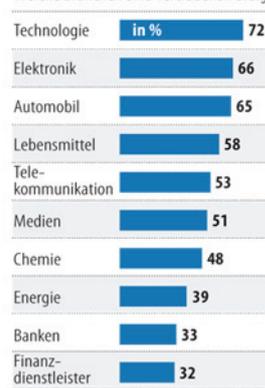
#### Vertrauensvorsprung für Europa

Welche Firmensitze bevorzugen Sie?



#### Wenig Vertrauen zu Banken

Welche Branchen sind vertrauenswürdig?



F.A.Z.-Grafik Niebel

Tatsächlich ist die Berichterstattung über die Banken zum weitaus überwiegenden Teil negativ, was sich wiederum auf die Stimmung in der Bevölkerung auswirkt. In einer Umfrage unter amerikanischen Erwachsenen im vergangenen Jahr hat sich gezeigt, dass nur 2 Prozent von ihnen glauben, dass es nicht wieder zur einer Bankenkrise kommen wird, ein gutes Drittel von ihnen hingegen hält eine solche für „sehr wahrscheinlich“. In Deutschland wiederum hat eine Umfrage unter Schulabsolventen in einem Alter ab 16 Jahren gezeigt, dass nur noch 3 Prozent von ihnen Banker werden wollen. Sehr viel beliebter sind Berufe wie Arzt, Krankenschwester, Polizist, Lehrer und Handwerker.

Ob sich darauf eine wirtschaftlich erfolgreiche Zukunft des Landes bauen lässt? Die Umfragen zeigen jedenfalls eindeutig, dass die Akteure in Wirtschaft und Politik sehr viel mehr tun müssen als in der Vergangenheit, um Glaubwürdigkeit zurückzuerlangen. Teure Wohnungen in London, die über steuersparende Gesellschaften im Ausland finanziert werden, wie beim deutschen Chef von Goldman Sachs? Exorbitante Hochzeitsfeste, die einem „Herr der Ringe“-Thema folgen, wie bei Internetunternehmern im Silicon Valley? Steuertricks von international tätigen Unternehmen, die zwar legal, aber alles andere als legitim sind?

Alles das kommt nicht mehr an. Derweil kommunizieren Unternehmen immer häufiger an den Interessen der breiten Masse vorbei. Auch das zeigt die Auswertung von Media Tenor. In der Berichterstattung spielen die Themen, die zum Beispiel der deutsche Softwarekonzern SAP in seinen eigenen Veröffentlichungen setzen will, praktisch überhaupt keine Rolle. Das heißt, dass der eigenen Kommunikation ganz offensichtlich jede Effizienz fehlt - ein Phänomen also, von dem offenbar nicht nur Banken betroffen sind.

Nur aus deutscher Sicht gibt es immerhin den Trost, den die Umfrage von Edelman bereithält: Die Familienunternehmen machen einen tollen Job. Und der Ruf der deutschen Unternehmen im Ausland ist, gewiss auch mit ihrer Hilfe, hervorragend. Unternehmen, die ihren Sitz in Deutschland haben, wird ein viel größeres Vertrauen entgegengebracht als Unternehmen aus den allermeisten anderen Ländern. Nur Schweden ist besser - und die Schweiz. Ob das aber bis an die Ohren der Davoser Elite dringt?

*Aus der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 21.01.2014*



Anzeige

# F.A.Z.-Research

Der Business-Service des F.A.Z.-Archivs

Lassen Sie die Leute für sich recherchieren,  
denen auch die F.A.Z.-Redaktion vertraut.

Management-Summaries - Branchenanalysen  
Kompaktanalysen - Desk-Research - Themendossiers  
Grafikservice - Corporate Audio Publishing  
Termindienst - Faktencheck - Firmengeschichte

[069] 7591 2200 - [faz-research@faz.de](mailto:faz-research@faz.de) - [www.faz-research.de](http://www.faz-research.de)