



**WITTENBERG-ZENTRUM FÜR GLOBALE ETHIK**

**DISKUSSIONSPAPIER NR. 2012-3**

Andreas Suchanek

**Vertrauen in die Führungseliten aus  
Sicht der Wissenschaft**

Herausgegeben vom

**Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik e.V.**



## Haftungsausschluss

Diese Diskussionspapiere schaffen eine Plattform, um Diskurse und Lernen zu fördern. Die Herausgeber teilen daher nicht notwendigerweise die in diesen Diskussionspapieren geäußerten Ideen und Ansichten. Die Autoren selbst sind und bleiben verantwortlich für ihre Aussagen.

**ISSN 1862-6289**

**ISBN 978-3-86829-479-8**

## Korrespondenzanschrift

### **Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik e.V.**

Collegienstraße 62

D-06886 Lutherstadt Wittenberg

Tel.: +49 (0) 3491-466-257

Fax: +49 (0) 3491-466-258

Email: [info@wcge.org](mailto:info@wcge.org)

Internet [www.wcge.org](http://www.wcge.org)

## Andreas Suchanek

### Vertrauen in die Führungseliten aus Sicht der Wissenschaft<sup>1</sup>

#### I.

Vertrauen in die Führungseliten ist in der Tat ein Thema, zu der die Wissenschaft viel sagen kann; die Forschung zum Thema Vertrauen ist in den letzten Jahren geradezu explodiert und man findet Einsichten von der Neurophysiologie bis hin zur Geschichtswissenschaft. Angesichts dieser Vielfalt möchte ich im Folgenden einen Gedanken herausstellen: die Bedeutung gemeinsamer Maßstäbe, eines „Vorrats an Gemeinsamkeiten“ zwischen Führungseliten und jenen, die ihnen vertrauen – oder nicht vertrauen: Bürger, Mitarbeiter oder andere Vertrauensgeber. Vertrauen setzt bestimmte Gemeinsamkeiten im Grundverständnis dessen, was richtig und was falsch ist, was man tut und was man nicht tut, voraus.

Doch diese Gemeinsamkeiten sind in der heutigen Gesellschaft immer wieder gefährdet; denn die Tendenz geht dahin, dass die individuellen Perspektiven, Wertehorizonte usw. auseinanderdriften. Man kann alles immer auch anders sehen – und andere tun das oft auch! Das kann sehr befruchtend, oder auch egal sein – und insbesondere sollten wir uns davor hüten, einen umfassenden Wertekonsens herstellen zu wollen: Das ist in einer freiheitlichen Gesellschaft m.E. unmöglich und auch gar nicht wünschenswert.

Doch kann die Unterschiedlichkeit der Perspektiven und Ansichten dann zum Problem werden, wenn das Fehlen gemeinsamer Maßstäbe Vertrauen als Grundlage gelingender gesellschaftlicher Zusammenarbeit unterminieren könnte. Führungseliten können letztlich nur führen, wenn sie die Menschen, die ihren Vorgaben folgen und ihre Entscheidungen akzeptieren und mittragen sollen, gewinnen; dazu benötigen sie deren Vertrauen, und dafür spielt ein „Vorrat an Gemeinsamkeiten“ eine zentrale Rolle.

Einige Beispiele für Situationen, in denen offenbar unterschiedliche Maßstäbe vorliegen:

- Welche Gründe sind in der Öffentlichkeit akzeptabel für Stellenabbau? Und braucht es überhaupt solche Gründe, da es sich um ein Vertragsverhältnis handelt, das von beiden Seiten unter definierten Bedingungen gekündigt werden kann?
- Welche Bezahlung ist für eine Führungspersönlichkeit angemessen? Etwa auch dann, wenn sie verabschiedet wird? Und auch hier: Ist das vertrauensrelevant?

---

<sup>1</sup> Der Text entspricht einem Vortrag, der im Rahmen des 19. Wittenberger Gesprächs am 14. März 2012 in Wittenberg gehalten wurde.

- Sind private Eigenschaften und Umstände einer Führungspersönlichkeit von Bedeutung? Wenn ja: welche und unter welchen Bedingungen?
- Allgemeiner: Welche Kompromisse sind zustimmungsfähig, welche Härten für Mitarbeiter oder Bürger zumutbar – und immer wieder auch: Welche Art der Begründung von Entscheidungen und welche Verfahren der Entscheidungsfindung und –durchsetzung sind akzeptabel?

Solche Fragen und die jeweiligen Antworten sind immer auch folgenreich für Vertrauensverhältnisse.

## II.

Was lässt sich nun aus wissenschaftlicher Sicht zu diesem Themenfeld sagen? Zunächst kann man konstatieren, dass empirische Untersuchungen in den letzten 25 Jahren einen klaren Trend ausmachen: Führungseliten wird weniger vertraut; in manchen Umfragen ist der Anteil der Deutschen, die Politikern oder Managern vertrauen, unter 10 %.

Was liegt diesem negative Befund bzw. Trend zugrunde? Hier ließen sich zahlreiche insbes. soziologische Einsichten von Autoren wie F. Fukuyama, A. Giddens, N. Luhmann und anderen zu referieren. Ich will hier nur einen Gedanken äußern, der auf die Bedeutung gemeinsamer Maßstäbe verweist: Wir leben in einer Gesellschaft, in der ungeheure Produktivitätspotenziale erschlossen wurden und werden, auch durch Globalisierung und neue Informations- und Kommunikationstechnologien. Das führt u.a. dazu, dass wir heute soviel Vertrauen wie nie zuvor haben – und auch haben müssen angesichts der globalen Interdependenzen unseres Handelns. Doch sind damit auch Komplexität und Kontingenz gewachsen, vor allem aber auch Ansprüche an das System – und an Führungseliten.

Nicht zuletzt deshalb, wegen der manchmal unangemessen hohen Erwartungen, ist das Thema der gemeinsamen Maßstäbe wichtig: Vertrauenserosion kann nicht nur durch Fehlverhalten, sondern auch durch überzogene Erwartungen und Ansprüche – an Personen und Systeme – entstehen.

## III.

Betrachten wir das Phänomen Vertrauen genauer. Vertrauen ist eine elementare und notwendige Voraussetzung gelingender gesellschaftlicher Zusammenarbeit – auch wenn man sich dieser Voraussetzung nicht bewusst ist. Wir sind ständig darauf angewiesen zu vertrauen, schon wenn man ein beliebiges Gut kauft, einen Vertrag unterschreibt oder auch nur über die Straße geht. Und keine politische Maßnahme oder Reform wird sich dauerhaft erfolgreich umsetzen lassen, wenn die Betroffenen kein Vertrauen haben in jene, die sie beschließen bzw. umsetzen.

Vertrauensgeber – Bürger, Mitarbeiter usw. – verlieren dann Vertrauen in Führungspersönlichkeiten, wenn sie den Eindruck gewinnen, dass die Entscheider nur an ihrem eigenen Vorteil orientiert sind. Wohlgemerkt: Das Problem ist nicht, dass jemand eigene Interessen verfolgt, das tun wir alle. Zum Problem wird es, wenn man dies in einer Weise tut, die die berechtigten Interessen anderer nicht angemessen berücksichtigt, sei es direkt, sei es indirekt durch Übertretung von gesetzlichen Regeln oder moralischen Normen, die

dem Schutz der legitimen Interessen anderer dienen – und das ist oft wieder eine Frage der gemeinsamen Maßstäbe.

Wichtig wird dies vor allem in Situationen, in denen Interessen konfliktieren (was in Wirtschaft und Politik ständig der Fall ist): Umstrukturierungen im Unternehmen, politische Reformen, Tarifverhandlungen, Sparpakete bzw. Kostensenkungsstrategien, Energiewende, Rettung des Euros usw.

Insbesondere in solchen Situationen brauchen Entscheider das Vertrauen; und insbesondere in solchen Situationen steht es auf dem Spiel. Denn die Vertrauensgeber erwarten, dass ihre Interessen angemessen berücksichtigt werden, vor allem: dass sie nicht geschädigt werden. Nur auf Grundlage dieser Vertrauenserwartungen sind sie bereit, motiviert zu arbeiten, generell zu kooperieren bzw. Reformen zu unterstützen und mitzutragen.

Dementsprechend erwarten Vertrauensgeber von Vertrauensnehmern – den Führungseliten – dreierlei: Kompetenz, Nicht-Opportunismus und Rechtschaffenheit.

- Kompetenz heißt: keine Führungspersönlichkeit sollte ein Amt oder eine Position ausfüllen, für die sie ungeeignet ist und nicht die entsprechenden Fähigkeiten mitbringt;
- Nicht-Opportunismus meint: Führungspersönlichkeiten haben in aller Regel erhebliche Freiheitsspielräume – Macht –, die sie nicht zu Lasten der Vertrauensgeber missbrauchen sollten.
- Rechtschaffenheit bedeutet, dass sich Führungspersönlichkeiten an Recht und Gesetz, aber auch an grundlegende soziale und moralische Standards halten sollen, und dies nicht nur dem Buchstaben, sondern dem Geiste nach. Es geht um eine Haltung: So etwas tut man nicht.

#### IV.

Was folgt daraus im Hinblick auf Handlungsempfehlungen.

Wie so oft bei ethischen Fragen ist es – in der Theorie – eigentlich ganz einfach: Es geht um eine Haltung, um Bindung an Werte und Prinzipien, man könnte auch den englischen Begriff des Commitments verwenden. Gemeint ist die Bereitschaft und Fähigkeit, seine Handlungsspielräume (Freiheit bzw. Macht) verantwortlich bzw. vertrauenswürdig, also kompetent, nicht-opportunistisch und rechtschaffen, zu gebrauchen.

Dies zeigt sich insbesondere in solchen Situationen, in denen diese Bereitschaft auf die Probe gestellt wird, etwa wenn es darum geht Kompromisse zu machen – oder gerade nicht. Bei Führungspersönlichkeiten ist hierbei hervorzuheben, dass ihre Vorbildfunktion das sichtbare und glaubwürdige Commitment besonders wichtig werden lässt.

Doch wiederum gilt: Die Umsetzung dieses Commitments erfolgt bei Führungspersönlichkeiten nicht selten unter schwierigen Umständen: Wettbewerbs- und Zeitdruck, vielfältige Loyalitäten, in die man eingebunden ist und unterschiedlichste Ansprüche, denen man

genügen soll. Umso wichtiger ist es dann, gemeinsame Maßstäbe zu haben, was verantwortliches Handeln heißt.

## V.

Ich will dies kurz illustrieren anhand von zwei Prozessen, in denen es um Vertrauen geht und die durch das Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik begleitet werden: den Wittenberg-Prozess der Chemie-Sozialpartner und das Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft.

Der Wittenberg-Prozess ist ein bemerkenswertes Beispiel für Arbeit an gemeinsamen Maßstäben, die ja eben nicht natürlicher Weise gegeben sind zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaft. In gemeinsamen Veranstaltungen zu gemeinsamen Themen spricht man über gemeinsame Werte, gemeinsame Herausforderung und wie sie gemeinsam bewältigt werden können – bei allen Differenzen und gegensätzlichen Interessen, die ja zum Teil weiterbestehen. Dies geschah und geschieht mit sichtbarem Commitment – bis hin zur Unterbrechung der Tarifgespräche, um über Werte zu reden –, mit Engagement insbesondere der Führungsspitzen, und das funktioniert auch deshalb so gut, weil die Sozialpartner seit langem in den Faktor Vertrauen investiert haben.

Das zweite Beispiel ist das Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft. Dieses Leitbild haben mittlerweile die Führungsspitzen von 42 Unternehmen und drei Verbänden, darunter die Chemie-Sozialpartner, unterschrieben; das Grundprinzip lautet: Wirtschaft muss dem Wohl der Menschen dienen. Thematisiert werden Konfliktfelder, die das Vertrauen in das Bekenntnis zu diesem Prinzip unterminieren können und es werden Positionen formuliert, in denen man verspricht, verantwortlich mit diesen Konflikten umzugehen.

Das Leitbild drückt eine Haltung aus, die Unterzeichner geben ein Commitment ab – allerdings eines, dessen Gehalt sich erst im Weiteren zeigen wird. Deswegen ist es wichtig, immer wieder darauf hinzuweisen, dass die Umsetzung des Leitbilds zugleich eine Investition – oder eine Desinvestition – in die Reputation, in die Vertrauenswürdigkeit, der Unterzeichner, ihrer Unternehmen und letztlich der Wirtschaft ist. Man kann durch solche Versprechen, wenn sie bloße Worte sind, auch Vertrauen verspielen.

Auch und gerade bei diesem Prozess ist wieder der Hinweis auf die Bedeutung gemeinsamer Maßstäbe wichtig. Das Leitbild besagt ja nicht, dass z.B. keine Entlassungen mehr vorgenommen werden. Es wird unweigerlich immer wieder zu konfliktreichen Situationen kommen und dann ist es, wie erwähnt, wichtig, dass die Maßstäbe – oder anders: die Erwartungen der Vertrauensgeber einerseits und die Entscheidungsgrundlagen der Vertrauensnehmer, der Führungseliten andererseits, nicht fundamental auseinanderklaffen. Deswegen ist der Dialog mit der Gesellschaft ein wesentlicher Bestandteil dieses Prozesses.

## VI.

Ich fasse zusammen: Meine Ausführungen sollten zeigen,

- wie wichtig gemeinsame Maßstäbe als Grundlage des Vertrauens sind;
- dass für den Erhalt von Vertrauen auf Seiten der Vertrauensnehmer, also der Führungseliten, die Erkenntnis der Bedeutung des Faktors Vertrauen und des Commitments, entsprechend zu reden und zu handeln, nötig ist; und schließlich:
- dass wir uns davor hüten sollten, das Thema Vertrauen in Führungseliten einseitig als Problem und Verantwortlichkeit der Führungseliten zu adressieren: nicht weniger wichtig sind vernünftige, und das heißt auch: realistische Vertrauenserwartungen – einschließlich der damit verbundenen Ansprüche. Sie sollten der *conditio humana*, der auch Führungspersönlichkeiten unterworfen sind, angemessen Rechnung tragen.

## WITTENBERG-ZENTRUM FÜR GLOBALE ETHIK

### DISKUSSIONSPAPIERE

- Nr. 2012-2      **Karl Homann**  
Werte und Interessen in der Entwicklungszusammenarbeit
- Nr. 2012-1      **Ibrahim Bangura**  
Liberia: The Transition from Destruction to Post-War Reconstruction
- Nr. 2011-5      **Ibrahim Bangura**  
Higher Education and Economic Development in Sierra Leone
- Nr. 2011-4      **Andreas Suchanek**  
Freiheit braucht Bindung
- Nr. 2011-3      **Jan Sammek**  
Discussing Industry Self-Regulation: The Contribution of a Transactional and Institutional Perspective
- Nr. 2011-2      **Andreas Suchanek, Martin von Broock**  
Konzeptionelle Überlegungen zum „Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft“
- Nr. 2011-1      **Sebastian Maucher**  
Schattenseiten der Transparenz
- Nr. 2010-3      **Andreas Suchanek, Nick Lin-Hi**  
Gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung als Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil
- Nr. 2010-2      **Andreas Suchanek**  
Wir brauchen eine alltagstaugliche Ethik
- Nr. 2010-1      **Michael Geronimo Festl**  
Der Zerfall der Sein-Sollen-Schranke als Herausforderung für die praktische Philosophie
- Nr. 2009-3      **Martin von Broock, Andreas Suchanek**  
Investitionen in den Faktor Vertrauen
- Nr. 2009-2      **Nick Lin-Hi, Andreas Suchanek**  
Eine wirtschaftsethische Kommentierung der Finanzkrise
- Nr. 2009-1      **Markus Wolf, Andreas Suchanek**  
Vertrauen und Entrepreneurship

Weitere Diskussionspapiere finden Sie unter Veröffentlichungen auf [www.wcge.org](http://www.wcge.org)