

Henrik Gast

Wie gewinnen Bundeskanzler zwischenmenschliches Vertrauen?

Zur Genese eines prekären Gutes aus der Perspektive von
Bundestagsabgeordneten und Kabinettsmitgliedern*

Kurzfassung

Zwischenmenschliches Vertrauen stellt eine wesentliche Ressource innerhalb der Exekutive parlamentarischer Regierungssysteme dar. Auf der Grundlage einer qualitativen Primärdatenerhebung erörtert diese Studie, wie Bundeskanzler zur Vertrauensbildung innerhalb des Kabinetts, der Koalition, der Fraktion und der Partei beitragen. Anhand der Interviews mit 24 Bundestagsabgeordneten und/oder Kabinettsmitgliedern werden unterschiedliche Prozesse der Vertrauensbildung differenziert. Deutlich wird, dass eine ähnliche Sozialisation, kumuliertes Wissen über den Interaktionspartner, Verlässlichkeit, Ehrlichkeit, das 'Einander-Ernst-Nehmen', die Fähigkeit zur Selbstoffenbarung, die Beziehungs- und Kontaktpflege und die Sachkompetenz Vertrauen schaffen. Anhand einer Typologie von vier Führungstypen zeigt sich, dass Regierungschefs je nach Persönlichkeit unterschiedlich stark vertrauensstiftend wirken.

* Der Autor dankt Martin Sebaldt, Uwe Kranenpohl, Andreas Friedel und den beiden anonymen Gutachtern herzlich für die konstruktive Kritik an einer früheren Version dieses Beitrags.

Inhalt

1. Einleitung	34
2. Definitive Annäherung aus wissenschaftlicher Perspektive	36
3. Zur Genese eines prekären Gutes: Wie entsteht Vertrauen?	37
4. Zur Methode der empirischen Analyse	39
5. Ergebnisse der Interviewstudie: Vertrauensgenese innerhalb der Regierungsmehrheit	41
a) Vertrauen durch kumuliertes Wissen: zur Historizität der Beziehung	41
b) Vertrauen durch eine ähnliche Sozialisation	42
c) Vertrauen durch Verlässlichkeit, Fairness und Ehrlichkeit	43
d) Vertrauen durch ‘Einander-Ernst-Nehmen’	44
e) Vertrauen durch Kontaktpflege und Fürsorge	45
f) Vertrauensbildung durch Selbstoffenbarung	47
g) Vertrauen durch Kompetenz	47
6. Zur Unterscheidung von Vertrauensverhältnissen	48
7. Welche Regierungschefs erreichen welche Vertrauensstufe? – eine Ideenskizze	51
a) Der gewissenhafte Rationalist (Typ A: zielorientiert/zurückhaltend)	53
b) Der leutselige Mannschaftsspieler (Typ B: menschenorientiert/bestimmend)	54
c) Der verhaltene Stabilisator (Typ C: menschenorientiert/zurückhaltend)	55
d) Der dominante Macher (Typ D: zielorientiert/bestimmend)	56
8. Persönlichkeit und Vertrauensbildung – ein Fazit	60

1. Einleitung

Vertrauen zählt zu jenen Kernelementen demokratischer Systeme, ohne die die komplexen Mechanismen der Repräsentations- und Entscheidungsprozesse kaum funktionieren würden. Dies gilt für das Verhältnis zwischen der Regierung und der Wahlbevölkerung wie für die Akteure innerhalb der Regierungsmehrheit. Nicht zuletzt aus diesem Grunde steht Vertrauen schon seit Langem im Fokus politikwissenschaftlicher Erörterungen.¹ Auch jenseits der Disziplin hat sich insbesondere

¹ Siehe etwa Oberreuter 2010; Schmalz-Bruns/Zintl 2002, Hartmann/Offe 2001; Warren 1999; Braithwaite/Levi 1998.

innerhalb der Soziologie² und in der Managementlehre³ ein intensiver Diskurs entwickelt. Vertrauen wird schließlich auch als „zentrale Erfolgsvoraussetzung“ in Organisationen betrachtet (Eberl 2004: Sp. 1596). Innerhalb der politikwissenschaftlichen Forschung war der Vertrauensdiskurs zunächst an die „Legitimationsfrage politischer Herrschaft“ gekoppelt (Schaal 2002: 372). In diesem Zuge wurden zahlreiche quantitative Studien durchgeführt,⁴ in denen typischerweise analysiert wurde, inwieweit die Bevölkerung dem Parlament, der Regierung oder dem Justizsystem vertraut. Diese Ergebnisse dokumentieren, inwieweit ein politisches Institutionengefüge diffuse – also outputunspezifische – Unterstützung erfährt und erweisen sich damit als ein aussagekräftiger Indikator für die Stabilität eines politischen Systems (Easton 1975).

Allerdings spielt Vertrauen nicht nur auf der Makro- oder Meso-Ebene eine herausragende Rolle. Auch persönliche Interaktionen werden maßgeblich durch die Stärke des zwischenmenschlichen Vertrauens geprägt. In zahlreichen Beiträgen wurde auf die positiven Effekte verwiesen (statt vieler: Neubauer/Rosemann 2006: 125-131): So trägt Vertrauen regelmäßig zu einer offeneren Informationskultur bei, es eröffnet neue Handlungsoptionen, da Abmachungen, bei denen die Partner ihre Versprechen zeitversetzt einlösen, möglich werden. Es schont persönliche Ressourcen, da auf aufwendige Kontrollsysteme verzichtet werden kann (Bosetzky 1976: 195). Gleichzeitig wirkt Vertrauen als „sozialer Klebstoff“, der die zwischenmenschliche Integration fördert (Seifert 2001: 303). Es stellt sich eine bessere Gruppenatmosphäre ein, da sich die Mitglieder in einem geschützten Raum bewegen. Soziale Konflikte werden sich – so ist zu vermuten – bei gegenseitigem Vertrauen leichter lösen lassen (Bierhoff 1995: Sp. 2148). Zusätzlich ist es für einen politischen Führer leichter, Gefolgschaft zu mobilisieren, wenn gegenseitiges Vertrauen vorhanden ist (Burke u. a. 2007: 625).

Wenn Vertrauen eine so hohe Bedeutung zukommt, liegt es nahe, die Strategien der Vertrauensbildung auch innerhalb der politikwissenschaftlichen Exekutivforschung stärker zu reflektieren. Diesem Forschungsdesiderat soll mit dieser Studie abgeholfen werden. Denn wie (deutsche) Regierungschefs zum Beispiel innerhalb des Kabinetts eine vertrauensvolle Atmosphäre schaffen, ist noch ein blinder Fleck innerhalb der umfangreichen Führungsforschung und auch theoretisch noch nicht hinlänglich erschlossen. Ebenso ist nicht ausreichend analysiert worden, von welchen Regierungschefs am ehesten ein hohes Maß an zwischenmenschlichem Ver-

2 Vergleiche Lahno 2002; Funder 1999 auch Schweer 1997 a.

3 Siehe hierzu unter anderem Eberl 2003 oder Neubauer 1997.

4 So etwa Delhey/Newton 2004; Kaase 1999 oder auch Schweer 1997 b.

trauen zu erwarten ist. Um der politikwissenschaftlichen Führungsforschung Anregungen zu vermitteln, wird eine Typologie entworfen, die unterschiedliche Führungstypen differenziert und mit der Vertrauensbildung in Verbindung setzt.

2. Definitivische Annäherung aus wissenschaftlicher Perspektive

Da das Phänomen ‘Vertrauen’ vielschichtig ist und häufig diffus bleibt, ist zunächst zu erörtern, wie es begrifflich erfasst werden kann.⁵

Grundsätzlich ist zwischen institutionellem, generalisiertem und interpersonalem Vertrauen zu unterscheiden (Newton 2007: 344-345). Ersteres bezieht sich auf das Vertrauen, das in abstrakte Regelsysteme und Verfahren gehegt wird – etwa in gesellschaftliche Institutionen. Dieses Vertrauen basiert nicht unmittelbar auf konkreten persönlichen Beziehungen oder Erfahrungen. In Bezug auf den Bundeskanzler ist damit zu rechnen, dass ihm unabhängig von seiner Persönlichkeit ein bestimmter Vertrauensvorschuss gewährt wird. Das generalisierte Vertrauen bezieht sich auf die Frage, inwieweit Personen einer bestimmten Gruppe oder eines Landes generell – also ohne Kenntnisse der jeweiligen Persönlichkeit – zu trauen ist. In Abgrenzung hierzu rekurriert das interpersonale (oder zwischenmenschliche) Vertrauen auf das Verhältnis zu konkreten Interaktionspartnern und speist sich aus den direkten Interaktionen. Gleichwohl die Dimensionen in der empirischen Analyse nicht immer klar zu trennen sind, konzentriert sich die folgende Analyse insbesondere auf die interpersonale Dimension. Plausibel ist es, diese Form des Vertrauens als eine bestimmte „Beziehungsqualität“ (Eberl 2004: Sp. 1597) in unsicheren Situationen oder als eine „hoffnungsvolle Einstellung trotz riskanter Unsicherheit“ (Bierhoff 1995: Sp. 2149) zu verstehen. Die Akteure gehen in einer vertrauensvollen Umgebung davon aus, dass ihr Interaktionspartner sie auch in einer unsicheren Situation nicht ausbeutet, sondern solidarische Interaktionsorientierungen zeigt (Klaus 2002: 120). Denise M. Rousseau, Sim B. Sitkin, Ronald S. Burt und andere (1998: 395) definieren ‘trust’ in diesem Sinne als „psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another“. Von Bedeutung ist Vertrauen grundsätzlich nur in Interaktionssituationen, die mit Risiko für die handelnden Akteure verbunden sind. Hätten diese im Vorhinein Gewissheit über den Ausgang ihrer Interaktion, wäre Vertrauen schlichtweg nicht erforderlich.

Die Frage, wie Vertrauen zu definieren und vor allem von konkurrierenden Begriffen adäquat abzugrenzen ist, kann an dieser Stelle nicht erschöpfend diskutiert

5 Eine Übersicht hierzu findet sich bei bei Burke u. a. 2007: 607 ff.

und entschieden werden (weiterführend Mayer/Davis/Schoorman 1995: 712-714). Im Sinne einer Arbeitsdefinition wird interpersonales Vertrauen verstanden als „psychological state held by the follower involving confident positive expectations about the behavior and intentions of the leader, as they relate to the follower“ (Dirks 2006: 15).

3. Zur Genese eines prekären Gutes: Wie entsteht Vertrauen?

Jener Bereich der interdisziplinären Vertrauensforschung, der sich mit der Genese des Konstrukts beschäftigt, ist durch eine große Heterogenität gekennzeichnet.⁶ Dies liegt nicht zuletzt daran, dass unterschiedliche Zugänge und Methoden gewählt werden, um dieses Phänomen zu untersuchen. Im Sinne des interaktionistischen Ansatzes wird die Vertrauensgenese im Folgenden als eine „Interaktionsdynamik“ (Eberl 2004: Sp. 1601) verstanden, bei der sowohl dem Führer, den Geführten als auch dem jeweiligen Situationskontext Einfluss zukommt.

Inwieweit Vertrauen und damit eine spezifische Bindung zwischen den Interaktionspartnern entsteht, hängt erstens von der Gefolgschaft ab. Julian B. Rotter (1971) hat diesbezüglich aufgezeigt, dass das Niveau der Vertrauensbildung nicht in jeder Beziehung vollkommen variabel, sondern langfristig gebunden ist, da die Interaktionspersonen – unabhängig von konkreten Situationen – unterschiedlich empfänglich für die Vertrauensbildung sind. Die Sozialisation – die Summe an positiven und negativen Erfahrungen – prägt ganz entscheidend das individuelle Vermögen, anderen Menschen im späteren Leben zu vertrauen.⁷ Deswegen betrachtet Rotter (1971: 444) das generalisierte Vertrauen als eine relativ stabile Persönlichkeitseigenschaft, die sich aus einem sozialen Lernprozess ergibt. Diesen Gedanken nimmt Martin Schweer (2008: 20) auf, indem er die „individuelle Vertrauensstendenz“ als zentrales Element der Vertrauensgenese bestimmt, allerdings geltend macht, dass sich diese je nach Lebensbereich unterscheiden kann. Für die Exekutivforschung besagt dies, dass ein Regierungschef nicht zu allen Akteuren in seinem Umfeld ein gleichermaßen vertrauensvolles Verhältnis wird aufbauen können, da diese mit hoher Wahrscheinlichkeit unterschiedlich empfänglich für vertrauensvolle Beziehungen sind. Zu den geführtenzentrierten Variablen zählen ferner die prototypischen Annahmen des vertrauenswürdigen Verhaltens (Schweer 2008: 21). Sie geben an, was es aus der Perspektive der Rezipienten bedeutet, vertrauenswürdig zu sein. Nur wenn der Interaktionspartner – in diesem Fall der Regierungschef – diese Erwartungen erfüllt und den Sollannahmen nahekommt, wird sich Vertrauen entwickeln.

6 Vergleiche Bosshardt 2001; Funder 1999; Koller 1997.

7 Zur Rolle der Kindheitserfahrungen siehe Scheuerer-Englisch/Zimmermann 1997.

In diesem Fall ist von einer „Vertrauenskongordanz“ zu sprechen, da sich die Erwartungen und das reale Verhalten entsprechen (Schweer 2008: 21). Eine „Vertrauenskongordanz“ liegt vor, wenn die spezifischen Erwartungen gebrochen, zumindest aber nicht hinreichend erfüllt werden (ebd.).

Zentrale Beiträge innerhalb der Vertrauensforschung verweisen darauf, dass zu den „trustee characteristics“ vor allem drei Faktoren zählen – die Fähigkeit, funktionale Aufgaben zu bewältigen („ability“), das Ausmaß der wohlwollenden Intentionen in Bezug zur vertrauensspendenden Person („benevolence“) und inwieweit sich der „trustee“ bestimmten Normen und Prinzipien verbunden fühlt, die auch für die Interaktionsperson akzeptabel sind („integrity“).⁸ Auch wenn die meisten Studien auf diese drei Kernvariablen rekurren, unterscheiden sie sich in der Begrifflichkeit und der Differenzierung doch erheblich (Mayer/Davis/Schoorman 1995: 717-718). Anknüpfend an diese Ergebnisse ist an die Politikwissenschaft die Aufgabe heranzutragen, jene Erwartungen empirisch herauszuarbeiten, die die Vertrauensbildung innerhalb der Regierungsmehrheit bedingen.

Zweitens wird die Vertrauensbildung nicht nur die prototypischen Erwartungen der Geführten, sondern auch durch das tatsächliche Verhalten des Regierungschefs geprägt. Zwar ist davon auszugehen, dass die Wahrnehmungen der vertrauensspendenden Personen durchaus selektiv sind, wenn sich ein bestimmter Anfangseindruck erst einmal verfestigt hat (Schweer 2008: 21 f.). Trotzdem spielt das Verhalten des Regierungschefs eine herausgehobene Rolle. Um dessen Einfluss zu berücksichtigen, werden im Verlaufe dieser Studie unterschiedliche idealtypische Führungstypen entworfen, die die Soll-Erwartungen der Geführten in unterschiedlichem Maße erfüllen.

Drittens sind situative Faktoren zu berücksichtigen, die hemmend oder fördernd wirken können. Hierauf hat bereits Morton Deutsch (1958) in seinen Beiträgen verwiesen und dafür sensibilisiert, dass Kooperation und Vertrauensbildung je nach Kontext unterschiedlich wahrscheinlich sind. So hat er die Möglichkeiten zur Kooperation in Gefangenen-Dilemma-Situationen experimentell untersucht und herausgestellt, dass sich die Möglichkeit zur Kommunikation begünstigend auswirkt (Deutsch 1958: 273 ff.). Wenngleich Deutsch von einem spezifischen Vertrauensbegriff ausgeht, hat er der Forschung zentrale Impulse verliehen. Martin Schwer (2008: 19 f.) erörtert zusätzlich etwa den Einfluss des Grades der Freiwilligkeit einer Beziehung, der Symmetrie der Beziehungsstruktur, der Möglichkeit zur offenen Kommunikation und der zeitlichen Dauer der Beziehung. In Bezug zum Amt des

8 Weitere Literaturhinweise finden sich bei Burke u. a. 2007: 613-619; McKnight/Chervany 2006 oder Mayer/Davis/Schoorman 1995: 716-720.

Regierungschefs birgt die asymmetrische Beziehung zu den meisten Interaktionspartnern die Gefahr, dass potenziell vertrauensbildende Verhaltensweisen als instrumentell wahrgenommen werden und somit eine persönliche Bindung erschwert wird. Auch das insgesamt kompetitive Klima innerhalb der politischen Arenen mag dazu beitragen, dass sich die Akteure mit einer gewissen Skepsis begegnen. Mit Bezug auf den Situationskontext ist zu ergänzen: Attributionstheoretische Untersuchungen haben aufgezeigt, dass ein Akteur dann als vertrauenswürdig erachtet wird, wenn sein Verhalten nicht durch den Kontext einer Situation angeleitet oder sogar erzwungen wird, sondern anzunehmen ist, dass er sich freiwillig derart verhält und das Verhalten somit seiner Persönlichkeit entspringt (Koller 1997: 17). Die Günstigkeit oder Ungünstigkeit der Situationsumstände haben damit Auswirkungen darauf, wie leicht einem Akteur vertrauensbildendes Verhalten positiv 'angerechnet' wird.

Da die Komplexität der Vertrauensbildung hoch ist und nicht alle Komponenten einbezogen werden können, konzentriert sich die Studie auf zwei ganz bestimmte Aspekte: Sie erörtert zunächst die Annahmen und Erwartungen des prototypischen vertrauenswürdigen Verhaltens im Verhältnis zwischen dem Bundeskanzler und den Mitgliedern von Kabinett, Fraktion, Partei und Koalition, um nachfolgend zu diskutieren, welche Führungstypen diesen Erwartungen am ehesten gerecht werden.

4. Zur Methode der empirischen Analyse

Um die impliziten Vertrauensannahmen innerhalb der Regierungsmehrheit zu analysieren, wurde ein qualitatives Erhebungsverfahren in Form eines leitfadenbasierten und damit teilstrukturierten Interviews gewählt. Im Rahmen einer größeren Forschungsarbeit zum Thema 'Politische Führung' (Gast 2011) befragte der Autor insgesamt 24 Akteure aus unterschiedlichen Parteien – insgesamt 6 aus der CSU, 3 aus der CDU, 10 aus der SPD, 3 aus der FDP und 2 von Bündnis '90/Die Grünen.⁹ Da es das Ziel dieser Untersuchung war, die grundlegenden Muster der Interaktion und die geltenden Normen im Führungsprozess zu analysieren, wurden durch die Auswahl der Stichprobe unterschiedliche Amtszeiten und damit unterschiedliche 'Führer-Geführte-Konstellationen' einbezogen. Zumeist nahmen die Gesprächspartner auf die Amtszeiten von Helmut Kohl und Gerhard Schröder Bezug. Um die strukturelle Heterogenität des Untersuchungsfeldes zu reflektieren, sollten mittels der Fallauswahl zudem unterschiedliche Handlungsarenen – das Kabinett, die Fraktion, die Koalition und die Partei – einbezogen werden: 7 Interviewpartner waren Mit-

9 Weiterführende Hinweise zum Forschungsdesign in Gast 2011: 39-50.

glieder im Kabinett; alle verfügten über Mitgliedschaften in einer Bundestagsfraktion, 19 hatten sogar parlamentarische Führungsfunktionen inne; 15 waren Mitglieder im Bundesvorstand der jeweiligen Partei; 5 Interviewpartner repräsentierten die Partei des kleineren Koalitionspartners (11 mit CSU). Zusätzlich wurden – insbesondere in Bezug auf Kohl und Schröder – sowohl eher kritisch eingestellte Akteure wie auch Anhänger des jeweiligen Regierungschefs befragt. Einschränkend ist zu erwähnen, dass die Rolle des Geschlechts und des Alters in dieses Sample nicht systematisch berücksichtigt werden konnte.

Bei der qualitativen Erhebung wurde eine Interviewform gewählt, die einem Leitfadenterview nahekommt und somit eine große Offenheit ermöglicht. Das Ziel der Erhebung war es, die spezifischen Konzepte der Interviewpartner zu rekonstruieren. Für die Analyse dieser Studie wurden primär jene narrativen Segmente ausgewertet, die sich auf folgende Frage beziehen:

In der Politik – so wird oft betont – ist gegenseitiges Vertrauen notwendig.
Was muss ein Bundeskanzler machen, um vertrauenswürdig zu erscheinen?
Was darf er nicht machen?

Ersichtlich ist, dass die Frage durch die Verwendung der Worte ‘ein Bundeskanzler’ auf die Rolle und nicht nur auf das interpersonale Vertrauen ausgerichtet ist. Die Antworten zeigen allerdings, dass die Interviewpartner sehr schnell auf die persönlichen Erlebnisse und Interaktionen mit einem spezifischen Bundeskanzler zu sprechen kamen und damit auf die interpersonale Vertrauensdimension abhoben. Im Verlaufe des Gesprächs hat der Autor die Gesprächspartner mit Fragen wie etwa „Was meinen Sie mit...?“ darum gebeten, ihre Konzepte zu erläutern.

Bei der Interviewführung wurde großer Wert darauf gelegt, dass sich der Interviewer zurücknimmt, um den jeweiligen Interviewpartnern Raum zu geben, ihre Vorstellungen zu entfalten. Die Interviews dauerten insgesamt 1560 Minuten – durchschnittlich 65 Minuten – und wurden zumeist in den Büros der (ehemaligen) Abgeordneten oder Kabinettsmitglieder geführt. 7 der 24 Befragten wurden in ihren privaten Wohnhäusern interviewt. Alle Interviews fielen in den Zeitraum von Januar bis April 2009. Nach der vollständigen Transkription¹⁰ wurden die Interviews hermeneutisch ausgewertet. Dies bedeutet, dass zunächst jedes Interview im Ganzen interpretiert wurde, um dominante Leitmotive zu entdecken. Passagen, die besonders aussagekräftig sind, wurden nachfolgend intensiver analysiert. Im Rahmen dieser Studie wurden an jene Textsegmente, die mit ‘Vertrauen’ codiert wurden, die Frage nach der Vertrauensgenese herangetragen und aus dieser Perspektive unter-

10 Zu den Transkriptionsregeln siehe Gast 2011: 47.

schiedliche Subcodes gebildet. Dabei wurde die Aufmerksamkeit sowohl auf Eigenschaften wie auch auf Prozesse gelenkt, die die Vertrauensgenese bestimmen. Anschließend wurden die Textsegmente verglichen und geordnet, so dass sich aus den Primärdaten unterschiedliche Dimensionen der Vertrauensgenese ergaben.

Wie es für ein qualitatives Sample typisch ist, können die Aussagen keine statistische Repräsentativität beanspruchen, aber doch auf Muster hinweisen, die für die Vertrauensbildung von zentraler Bedeutung sind. Bei der Interpretation des Datenmaterials ist insgesamt zu berücksichtigen, dass die Interviewpartner zum Teil auf Erlebnisse oder Interaktionen rekurrieren, die schon weit in der Vergangenheit liegen. Einschränkend ist zudem zu erwähnen, dass mit dieser Erhebungsmethode vor allem reflexives Wissen über Vertrauen erhoben wird und somit gewisse methodisch bedingte Einschränkungen vorliegen (Endress 2002: 53). Aufgrund dieser Schwierigkeiten wird grundsätzlich empfohlen, das Phänomen 'Vertrauen' zusätzlich durch Beobachtungen relevanter Situationen zu untersuchen, gleichwohl auch dies Auswertungsschwierigkeiten impliziert (Endress 2002: 53). Im Bereich der Exekutive wird eine teilnehmende Beobachtung in den meisten Fällen allerdings kaum möglich sein, so dass die Erhebung durch qualitative oder quantitative Interviews zumeist alternativlos ist.

5. Ergebnisse der Interviewstudie: Vertrauensgenese innerhalb der Regierungsmehrheit

Hinsichtlich der Entstehung von Vertrauen zeigen die Primärdaten, dass unterschiedliche Aspekte zu differenzieren sind, die sowohl auf Eigenschaften wie auf Prozesse verweisen (Dirks 2006: 15-16). Im Folgenden wird angegeben, mit welchen Erwartungen ein vertrauenswürdiges Verhalten des Bundeskanzlers aus der Perspektive der Interviewpartner verknüpft ist.

a) Vertrauen durch kumuliertes Wissen: zur Historizität der Beziehung

Aus den Interviewsegmenten geht zunächst eine Restriktion hervor: Vertrauen lässt sich kaum ad hoc, sondern nur sukzessive aufbauen. Die jeweilige „prior history“ ist ganz entscheidend für die Frage, inwieweit sich Interaktionspartner in der Gegenwart vertrauen können (Burke u. a. 2007: 620; Schweer/Thies 2003: 18). Auf diesen zentralen Aspekt weist ein Parlamentarischer Staatssekretär der CSU hin:

All diese Dinge entstehen ja erst im Lauf der Zeit. Das ist fast wie im normalen Leben. Zunächst hat man in der Familie [Vertrauen]. Die Leute kennt man, da kann man sich auf die meisten verlassen, weil es eben familiäre Bindungen

sind. In der Politik entsteht das ja auch erst, dass man Vertrauen gewinnt, dass die Leute sagen: „Auf den kannst du dich verlassen“. (Interview Nr. 9)

Bei Amtsantritt des Regierungschefs erleichtert die Tatsache, dass sich die zentralen Akteure zumeist schon über viele Jahre kennen, die Zusammenarbeit erheblich. Dies ist gleichsam eine Voraussetzung, um sich in der Rolle zu bewähren. Auf die Frage, wie ein Bundeskanzler Vertrauen erwirbt, antwortete ein FDP-Abgeordneter:

Naja, er [der Bundeskanzler] kommt ja nicht aus dem Nichts. Also, er geht ja nicht in den Bundestag, ist vorher unbekannt und wird sofort zum Bundeskanzler gewählt. Das ist praktisch nicht denkbar. (Interview Nr. 18)

Die Beziehungen, die der Bundeskanzler in der Vergangenheit gepflegt hat, bestimmen erheblich, inwieweit ihm gegenwärtig vertraut wird. Bevor die Akteure freiwillig Handlungen mit hohem Risiko vornehmen, werden gewöhnlich kleinere Schritte unternommen, um sich anzunähern (Luhmann 2000: 56). Prekär ist Vertrauen am ehesten zu Beginn von Koalitionsregierungen, in denen sich die neuen Bündnispartner noch nicht kennen und zunächst nur kleine Schritte auf das offene Feld wagen, um das Risiko des Enttäuscht-Werdens zu begrenzen.

b) Vertrauen durch eine ähnliche Sozialisation

Innerhalb der Vertrauensforschung wurde weithin konstatiert, dass Ähnlichkeiten innerhalb von Gruppen oder Gemeinschaften vertrauensfördernd wirken (Newton 2007: 348). Auch in den Primärdaten finden sich entsprechende Hinweise, dass sich vertrauensvolle Beziehungen eher gegenüber jenen Personen bilden, deren Lebensstil oder Lebensweg dem eigenen ähnlich ist. Das Wissen um eine ähnliche Herkunft oder Sozialisation reduziert Unsicherheit und schafft auch eine emotionale Nähe. Auf die Frage, was Kohl vertrauenswürdig gemacht habe, antwortete ein CSU-Bundesminister:

Wissen Sie, ich habe gewusst, wo er herkommt, dass der nicht irgendwo mit silbernem Löffel im Mund auf die Welt gekommen ist und die Dinge nicht irgendwo auf dem Golfplatz hochnäsig beschlossen hat, sondern [dass] der halt den einfachen Mann auf der Straße gekannt hat. Der hat gewusst, wie die Leute ticken. [...] Und gut, ich habe den Kohl ja nun jede Woche erlebt. Insofern war er für mich immer glaubwürdig. (Interview Nr. 21)

Der Interviewpartner steht hinsichtlich des eigenen Selbstverständnisses in deutlicher Nähe zur rekonstruierten Persönlichkeit Kohls. Er führt sich zu Beginn des Interviews als jemand ein, der kein „Programmatiker“, sondern ein „Pragmatiker

der Politik“ gewesen sei, der nichts theoretisch definiere, sondern Beispiele gebe, der von „früh um sieben bis nachts um zehn“ „gearbeitet“ und „gehandelt“, aber keine Aufsätze verfasst habe. In beiden Sequenzen erscheinen die Motive des ‘Nicht-Abgehoben-Seins’ und das der Bodenständigkeit als zentral. Durch die Sympathie, die der Interviewpartner für diesen – so wahrgenommenen – Werdegang Kohls hegt, entsteht eine emotionale Nähe. Ein auf diese Art entstandenes Vertrauen kann durch persönliche Kontakte generiert werden, lässt sich jedoch durchaus auch aus der Ferne hervorrufen, indem sich der Regierungschef als jemand inszeniert, der zu der jeweiligen Partei oder Wählerschicht gehört (Bailey 1988: 85 f.).

c) Vertrauen durch Verlässlichkeit, Fairness und Ehrlichkeit

Kaum eine Konzeption von interpersonalem Vertrauen kommt ohne diese Kategorien aus.¹¹ Auch die Interviewpartner verweisen darauf, dass sie eine herausgehobene Rolle spielen.

Vertrauen bekommt man, indem man zu dem steht, was man gesagt hat und nicht ständig hin und her wechselt, sondern eine Linie bewahrt (Interview Nr. 23, CSU-Abgeordneter).

Verlässlichkeit entsteht grundsätzlich, wenn Versprechungen und Ankündigungen eingehalten werden. Ein Abgeordneter von Bündnis '90/Die Grünen zeigt die Signifikanz dieser Norm in Bezug auf die rot-grüne Regierung von 1998 bis 2005 anhand eines Beispiels auf, wo es zum Bruch von Erwartungen kam:

Ich habe immer mal das Gefühl gehabt, dass die Sozialdemokraten [bei Vereinbarungen gedacht haben]: Ja, ja machen wir. Das kriegen wir schon irgendwie mit den Grünen hin. Dann um die Ecke rum! So eine gewisse Überheblichkeit auf der einen Seite! Und auf der anderen Seite im ersten Moment [die Haltung gegenüber den Vorschlägen der Grünen]: Ja, ist ja eigentlich eine ganz gute Idee, um dann festzustellen, dass diese Idee in den eigenen Kreisen auf Vorbehalte stößt. Und am nächsten Tag wollten sie dann davon nichts mehr wissen. Das ist schwierig! Das ist schwierig! Also, das trübt eine vertrauensvolle Zusammenarbeit enorm. Es ist viel besser, wenn klar ist: Man macht es nicht, weil... Offen zu sagen: „Das geht nicht, weil... Unmöglich! Ist nicht denkbar! Kriegen wir in unserem Laden nicht durch!“ Anstatt so Hoffnungen zu wecken! (Interview Nr. 16)

11 Siehe die Diskussion zu „integrity“ bei Mayer/Davis/Schoorman 1995: 719 f.

Für die dauerhafte Zusammenarbeit ist es zuträglich, wenn ein Bundeskanzler klar und offen kommuniziert, wo er zu Zugeständnissen bereit und wo er es nicht ist. Dies führt langfristig eher dazu, dass sich das wechselseitige Gefühl der Verlässlichkeit einstellt. Vertrauenswürdig erscheint der Bundeskanzler, wenn er sich fair und integer verhält (hierzu Bierhoff 1995: Sp. 2151 f.). Diese Verhaltensnormen spielen auch im Bundeskabinett eine entscheidende Rolle. Auf die Frage, welche Verhaltensweisen einen Bundeskanzler vertrauenswürdig machen, antwortete ein SPD-Bundesminister:

Die entscheidende Frage ist eigentlich, wie man im Hintergrund über andere redet. Das spricht sich ja doch rum. Und solange man – das gilt ja wechselseitig – im Hintergrund über einen anderen nicht schlecht redet und nicht anders redet, als man ihm ins Gesicht redet, ist eine wesentliche Voraussetzung für Vertrauen [gegeben]. (Interview Nr. 17)

Die Aussage eines CSU-Abgeordneten bekräftigt diesen Aspekt:

Irgendwo hängt Vertrauen selbstverständlich auch mit der Ehrlichkeit des Wortes zusammen. (Interview Nr. 9)

Darüber hinaus wird die Verschwiegenheit – die Fähigkeit, Geheimnisse für sich zu behalten – von einem Parlamentarischen Staatssekretär der CSU als wesentliche Voraussetzung für gegenseitiges Vertrauen erkannt:

Der Kohl hatte den Ruf – zurecht meiner Meinung nach – man kann ihm vertrauen, auch als Mensch. Das ist ja eine Gemeinschaft im Kabinett, sind ja Menschen, da gibt's Freunde und Feinde. Zweitens [hatte er den Ruf], dass er relativ diskret ist. Große Politiker sind in der Regel nicht diskret, müssen Sie wissen. [...] Die haben das sofort ausgeplaudert. [...] Aber der Kohl nicht! (Interview Nr. 1)

d) Vertrauen durch 'Einander-Ernst-Nehmen'

Vertrauen entsteht aus der Perspektive der Interviewpartner, wenn ihnen das Gefühl der Wertschätzung vermittelt wird. Wenn ihnen der Bundeskanzler Respekt zollt und deutlich macht, dass er sie als Politiker und als Person achtet, wird der Glaube bestärkt, dass man sich auf die positiven Intentionen des Regierungschefs verlassen kann (aus theoretischer Perspektive Burke u. a. 2007: 616). Auf die Frage, was ein Bundeskanzler machen muss, um Vertrauen zu schaffen oder zu erhalten, antwortete ein SPD-Bundesminister:

Er muss (schlägt mit der Hand auf den Tisch) überzeugende Zielsetzung haben. Er muss überzeugende Argumente haben, er muss in der Lage sein, klar zu analysieren, was jetzt im Augenblick neu hinzugekommen ist oder sich verändert hat. Und er muss die Menschen, mit denen er zu tun hat, das Gefühl vermitteln – es ist schon ein dummer Ausdruck, weil das Zweifel aufkommen lässt, ob er nur das Gefühl vermittelt oder ob es da ist – dass er sie ernst nimmt, und dass er sie wertschätzt. Wobei die Wertschätzung auch im deutlichen Widerspruch bestehen kann. Ich habe manchmal, wenn ich scharf argumentiert habe, zu dem Betreffenden gesagt: „Bitte ersiehe daraus auch, dass ich Dich ernst nehme. Wenn ich Dich nicht ernst nehmen würde, hätte ich ein paar allgemeine Blabla-Bemerkungen gemacht und dann wäre es erledigt gewesen“. (Interview Nr. 8)

Hinsichtlich der parlamentarischen Arenen bedeutet Wertschätzung auch, dass der Bundeskanzler die zentralen Akteure frühzeitig einbezieht und damit ihre Bedeutung im Entscheidungsprozess herausstellt:

Vertrauen kann man schaffen, wenn man die zuständigen Entscheidungsgremien rechtzeitig in die eigenen Überlegungen einbindet und die offene Kommunikation sucht. (Interview Nr. 15, SPD-Abgeordneter)

e) Vertrauen durch Kontaktpflege und Fürsorge

Innerhalb der Vertrauensforschung wird weithin angenommen, dass „benevolence“ zur Vertrauensgenese zwischen einem Führer und der Gefolgschaft beiträgt (Mayer/Davis/Schoorman 1995: 718 f.). Auch in den Interviews zeigte sich, dass Bundeskanzler Vertrauen hervorrufen können, wenn sie ihre politischen Mitspieler nicht nur auf der sachlichen Ebene ernst nehmen, sondern darüber hinaus auch Kontaktpflege betreiben und diese unterstützen. Hierdurch wird eine persönliche Bindung erzeugt, die das Gefühl vermittelt, dass sich der Bundeskanzler um die Belange der politischen Mitspieler kümmert und ihnen im Ernstfall zur Seite stehen würde. Insgesamt wird ein Regierungschef mit diesen Verhaltensweisen das Vertrauensniveau stärker beeinflussen können als andere Akteure, da statushöheren Personen gewöhnlich die Aufgabe zukommt, Stil und Niveau der Kommunikation zu bestimmen (Winterhoff-Spurk/Herrmann/Funk-Müldner 1995: Sp. 1979 f.). Dessen Bereitschaft, anderen Personen zu vertrauen und auf sie zuzugehen, hat Signalwirkung. Dabei kommt es darauf an, den politischen Mitspielern das Gefühl zu vermitteln, dass sie von Bedeutung sind.

Also, alles, was gespielt ist, funktioniert ein paar Wochen. Wenn es nicht wirklich eine Art Vertrauen ist... Was in erster Linie Vertrauen in Kompetenz ist: Der ist gut, sage ich mal. Und wenn es so ein wechselseitiges Gefühl von Verlässlichkeit gibt, das spielt, glaube ich, die größte Rolle. Natürlich spielt auch eine Rolle, ob der Kanzler die einzelnen Leute ästimiert, ob er ihnen das Gefühl gibt, wichtig zu sein. Das sind die kleinen menschlichen Schwächen, die auch wichtig sind – und sei es, dass man den Vornamen weiß oder eine bestimmte familiäre Geschichte, einfach um ihm zu zeigen: Ich bin interessiert an Dir. Das hat man schon gerne. (Interview Nr. 4, SPD-Abgeordneter)

Insbesondere die Gesprächspartner, die Helmut Kohls Führungsstil beschreiben, berichten auffallend oft, wie sehr er ihnen das Gefühl vermittelt hat, dass er sie ernst nehme, ihre Karrieren verfolge und sich um sie Sorge. Auf die Frage, was ein Bundeskanzler machen sollte, um Vertrauen zu wecken, antwortete ein Parlamentarischer Staatssekretär der CSU:

Zum Beispiel, sich um die persönlichen Angelegenheiten der Menschen kümmern. [...] Der Kohl wusste über fast jedermanns Familienverhältnisse Bescheid. Wie viele Kinder die haben und so weiter. [...] Solche Sachen. Oder als das Attentat auf den Schäuble geschah, da ist jede Kabinettsitzung vom Kohl persönlich mit einem Bericht des Gesundheitszustandes von Wolfgang eröffnet worden. Der hat sich um den gekümmert, wie man sich um einen Sohn kümmert. Wirklich! (Interview Nr. 1)

Über die gewöhnliche Kontaktpflege geht es hinaus, wenn der Bundeskanzler fürsorglich handelt und damit nahestehenden politischen Mitspielern in schwierigen Situationen hilft. Manche Bundeskanzler entwickelten ein Gespür dafür, wann ihre Interaktionspartner Unterstützung benötigen und konnten hierdurch Vertrauen gewinnen. Einschränkend ist anzumerken, dass nicht alle Interviewpartner eine solche intensive Bindung zum Regierungschef als wünschenswert erachten.

Also, der persönliche Anteil von Vertrauen, der ist natürlich geprägt von Erfahrungen. Und Erfahrungen können ja immer so und so sein. Es müssen ja nicht immer nur positive sein. Es kann natürlich auch – Politik hat immer mit Macht zu tun – Niederlagen dabei gegeben haben [...]. Aber deswegen bin ich bei solchen Sachen etwas zurückhaltend, weil das nicht dominant sein darf. Diese persönlichen Erfahrungen, die man gemacht hat, die ja häufig individuelle sind, dürfen am Ende in der Politik nicht die entscheidenden sein, sondern es muss um rationale Prozesse gehen, bei denen Argumente eine zentrale Rolle spielen. (Interview Nr. 6, SPD-Abgeordneter)

Auf einer reflexiven Ebene artikuliert der Interviewpartner seine Skepsis gegenüber vertrauensvollen Beziehungen in der Politik und weist auf das konkurrierende Konzept der „Macht“ hin, das die Interaktionen steuere. Persönliche Beziehungen und die Erwartungen, die mit ihnen verbunden sind, können insbesondere bei Enttäuschungen oder Niederlagen den rationalen Entscheidungsprozess eher noch erschweren. Deswegen bevorzugt der Interviewpartner – so ist zu vermuten – die schützende Distanz der nüchtern-professionellen Zusammenarbeit. Dieses Fallbeispiel ist allerdings mit den Wahrnehmungen jener Interviewpartner zu kontrastieren, die eine fürsorgliche Kontaktpflege als förderlich für die Vertrauensbildung einstufen und sie daher positiv bewerten.

f) Vertrauensbildung durch Selbstoffenbarung

Um Vertrauen zu fördern, spielt jedoch nicht nur eine Rolle, wie der Bundeskanzler mit anderen Akteuren kommuniziert, sondern auch, was er über sich mitteilt.¹² Eine Vertrauensbeziehung stellt sich eher ein, wenn die interagierenden Akteure bereit sind, sich zu öffnen und Teile ihrer Persönlichkeit preiszugeben (Bierhoff 2008: 99). Hierdurch werden sie sich gegenseitig einschätzen und in der Folge verstehen können. Dieses Sich-Öffnen impliziert, dass ein Bundeskanzler die eigenen Motive offenlegt und Einblicke in seine Sichtweisen und Empfindungen gibt. Schließlich ist es wichtig, so ein Parlamentarischer Geschäftsführer der SPD,

dass man ein bisschen mitfühlen kann, dass man es nicht nur mit einer Statue zu tun hat, die auf einem Sockel steht, zu der man ehrfürchtig nach oben guckt, sondern, dass man sieht: Dahinter spielen sich auch menschliche Prozesse ab – bei all der Schau und all dem, was Kanzlern abverlangt wird. (Interview Nr. 13)

Da vertrauensbildende Prozesse oftmals reziprok verlaufen (Schweer 2008: 14), ist davon auszugehen, dass sich die Interaktionspartner gegenüber dem Bundeskanzler ebenfalls öffnen und auf diese Weise ein tieferes Verständnis füreinander entsteht.

g) Vertrauen durch Kompetenz

An verschiedenen Stellen ist bereits angeklungen, dass die Interviewpartner interpersonales Vertrauen mit einer kompetenten Rollenausübung verbinden. Zu der obig genannten Definition von Vertrauen fügt sich dieser Aspekt, da Sachverstand ebenfalls Unsicherheit reduziert und somit risikoreiche Interaktionen ermög-

¹² Zur Technik des ‘self-disclosure’ siehe Mummendey 1995: 153 f.

licht.¹³ Wenn sich die vertrauensspendenden Personen in ‘guten Händen’ wissen, weil sie von der Handlungskompetenz des Regierungschefs überzeugt sind, fällt es Ihnen leichter, Vertrauen zu fassen (Mayer/Davis/Schoorman 1995: 717 f.). Ein CDU-Bundesminister äußerte etwa auf die Frage, was er unter Vertrauen verstehe:

Zu dem Wort ‘jemandem anderen trauen’ gehört aber auch das Wort ‘es dem anderen zutrauen’. Und das ist dann, dass er es moralisch, menschlich und von der Sache her kann. Also dazu gehört immer personale und fachliche Kompetenz. (Interview Nr. 3)

Da die Mitglieder der Regierungsmehrheit in ihren Wahlkreisen bzw. der Öffentlichkeit für die Entscheidungen der Regierung geradestehen müssen, beinhaltet es für sie ein beträchtliches Risiko, Entscheidungskompetenzen zum Teil an die Regierung zu delegieren. Das Vertrauen in die persönliche Handlungskompetenz des Bundeskanzlers trägt dazu bei, diese Unsicherheit zu reduzieren.

6. Zur Unterscheidung von Vertrauensverhältnissen

Nicht alle der angeführten Prozesse führen zu gleich starkem Vertrauen. Um diese Differenzen zu erfassen, wird im Folgenden – in Anlehnung an die Überlegungen von Debra L. Shapiro, Blair H. Sheppard und Lisa Cheraskin (1992) – ein Stufenmodell der Vertrauensbildung entworfen¹⁴ (siehe Tabelle 1). Nachfolgend lässt sich hieran aufzeigen, dass die Regierungschefs je nach Persönlichkeitstyp ein unterschiedliches Vertrauensniveau erreichen.¹⁵

- Wenn sich der Regierungschef und die jeweiligen Interaktionspartner noch nicht persönlich kennen, ist risikoreiche Kooperation zunächst keineswegs selbstverständlich. Sie wird partiell ermöglicht, da sich die Akteure zumeist einen Vertrauensvorschuss gewähren und ihnen innerhalb der Regierungsmehrheit bewusst ist, dass sie nur zusammen Erfolg haben können und somit eine funktionale Notwendigkeit entsteht, zu kooperieren. Unsicherheit wird zusätzlich gedämpft, da die Akteure wissen, dass auch ihr Gegenüber schon deswegen keinen Vertrauensbruch begeht, weil er um sein Ansehen bzw. die sonstigen Folgen fürch-

13 Zu ergänzen ist, dass innerhalb der Vertrauensforschung durchaus umstritten ist, ob ‘Vertrauen in die Kompetenz eines Akteurs’ unter ‘Vertrauen’ zu subsumieren ist. Peter Eberl (2004: Sp. 1597) schlägt vor, diesen Aspekt mit dem Begriff ‘Zutrauen’ zu bezeichnen.

14 Vergleiche ebenso Rempel/Holmes/Zanna 1985; kritisch hierzu Eberl 2004: Sp. 1601.

15 Die folgenden Überlegungen beziehen sich nicht ausschließlich auf die Rolle des Bundeskanzlers, sondern auf Regierungschefs im Allgemeinen.

tet.¹⁶ Ein zwischenmenschliches Vertrauensverhältnis im engeren Sinne liegt allerdings noch nicht vor.

- Dieses stellt sich erst auf der nächsthöheren Stufe ein: Wenn sich die Akteure über einen längeren Zeitraum kennengelernt haben und sich durch eine Vielzahl von Interaktionen einschätzen können, fassen sie Vertrauen zueinander und gehen höhere Risiken ein. Wenn die Interaktionspartner den Regierungschef aus eigenen Erfahrungen als fair, berechenbar, ehrlich und kompetent wahrgenommen haben, so wird er als vertrauenswürdig eingestuft. Wenn er Informationen über seine Person preisgibt, wird deutlich, welchen Regeln und Prinzipien er sich verpflichtet fühlt. Auch dies lässt ihn in einem vertrauenswürdigen Licht erscheinen. Eine ähnliche Sozialisation mag für das Verhältnis zwischen einem politischen Führer und einem Interaktionspartner ebenso förderlich sein. Typischerweise lassen sich die Interaktionspartner auf dieser Vertrauensstufe eine gewisse gegenseitige Wertschätzung zukommen, die allerdings eher auf der beruflichen denn auf der persönlichen Ebene liegt.
- Das Vertrauensniveau erhöht sich abermals, wenn ein Regierungschef nicht nur berechenbar und verlässlich erscheint, sondern seinem Gegenüber seine persönliche Wertschätzung vermittelt und eine intensivere persönliche Beziehung eingeht. Wenn dieser annimmt, dass er sich darauf verlassen kann, dass ihn der Regierungschef auch in schwierigen Situationen vor Schaden bewahren würde, lässt sich von einem Vertrauen sprechen, das auf einer emotionalen Verbundenheit gründet. Um ein solches intensives Vertrauen zu etablieren, sind persönliche Kontakte und fürsorgliches Verhalten unentbehrlich. Der Regierungschef muss auch jenseits der formalen Geschäftsebene die persönlichen Kontakte suchen und Gelegenheiten ergreifen, um seine Verbundenheit zu zeigen. Insbesondere in Notsituationen werden die Interaktionspartner für symbolische Gesten und fürsorgliches Verhalten empfänglich sein. Stellt sich Vertrauen auf dieser Ebene ein, ist die Risikobereitschaft der Interaktionspartner deutlich höher als auf den ersten beiden Stufen.

16 Zu den „costs for lying“ Lindskold 1978: 773 f.

Tabelle 1: Zu den Stufen der Vertrauensbildung

Stufe der Vertrauensbildung	Vertrauensintensität	Vertrauensbildende bzw. kooperationsinduzierende Prozesse	Risikobereitschaft
Stufe 1: Kooperation, aber noch kein interpersonales Vertrauen	gering bis nicht vorhanden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Funktionale Notwendigkeit zur Kooperation ▪ Öffentlicher Ruf als Garant der Kooperation (Eigeninteresse) 	niedrig
Stufe 2: Vertrauen durch vertieftes Wissen	mittel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertrauen durch kumuliertes Wissen ▪ Vertrauen durch eine ähnliche Sozialisation ▪ Vertrauen durch Verlässlichkeit, Fairness und Ehrlichkeit ▪ Vertrauen durch 'Einander-Ernst-Nehmen' ▪ Vertrauen in die Kompetenz 	mittel
Stufe 3: Vertrauen durch emotionale Verbundenheit	hoch	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertrauen durch Selbstoffenbarung ▪ Vertrauen durch Kontaktpflege und Fürsorge 	hoch

Quelle: Eigene Darstellung.

Die interdisziplinäre Vertrauensforschung hat jüngst herausgestellt, dass die Vertrauensbildung von zahlreichen Faktoren abhängt. Vertrauen entzieht sich gleichsam einer unmittelbaren Steuerung durch die handelnden Akteure (Eberl 2004: Sp. 1603; Nooteboom 2002: 85). Kaum strittig dürfte allerdings sein, dass dem politischen Führer in diesem Prozess eine herausgehobene Rolle zukommt. Im Folgenden wird diskutiert, von welchen Persönlichkeitstypen am ehesten ein hohes Vertrauensniveau zu erwarten ist. Die Aufmerksamkeit wird daher von den Vertrauenskonzeptionen der Geführten auf das Verhalten und die Persönlichkeit des politischen Führers gelenkt.

7. Welche Regierungschefs erreichen welche Vertrauensstufe? – eine Ideen-skizze

Aus der Interviewstudie ergab sich der Eindruck, dass manche Bundeskanzler wesentlich intensivere Vertrauensverhältnisse zu ihren Interaktionspartnern entwickelt haben als andere. An die politikwissenschaftliche Führungsforschung wird seit Langem die Aufgabe herangetragen, solche Befunde nicht nur idiosynkratisch und damit fallbezogen, sondern systematisch zu erklären. Sehr scharf kritisiert R. A. W. Rhodes (2006: 323) etwa, dass die Politikwissenschaft kaum theoretische Ansätze, Typologien oder Modelle entwickelt habe. Diese Kritik mag überzeichnet sein, allerdings finden sich in der umfangreichen Exekutivforschung tatsächlich kaum Erörterungen zu der Frage, wie die Variablen ‘Persönlichkeit’ und ‘Vertrauensbildung’ in Verbindung stehen. Die Typologien, die sich auf den Führungsstil von Regierungschefs beziehen, nehmen primär Bezug auf die Reichweite des politischen Gestaltungsanspruches (Blondel 1993: 7 f.), institutionelle Aspekte des politischen Umfeldes (Rose 1991: 19) oder allgemeine Einstellungen der Amtsinhaber (Kavanagh 1990: 247; Barber 1977: 3-14) und bieten nur wenige Anknüpfungspunkte. Daher werden im Folgenden Annahmen aus dem Bereich der Persönlichkeitsforschung übertragen. Genauer werden vier Idealtypen entwickelt, die sich an das persönlichkeitsdiagnostische Modell „DISG“ (Dominant, Initiativ, Stetig, Gewissenhaft) anlehnen, welches auf den Forschungsarbeiten des Psychologen William Moulton Marston (2000) fußt.¹⁷ Durch die Kombination der Dimensionen ‘Reaktion auf das Umfeld’ (bestimmend oder zurückhaltend) und Ausrichtung (Ziel- oder Menschenorientierung)¹⁸ ergeben sich vier Persönlichkeitstypen – der gewissenhafte Rationalist, der leutselige Mannschaftsspieler, der zurückhaltende Stabilisator und der dominante Macher. Die Variable ‘Ausrichtung’ zielt darauf ab, ob der Regierungschef primär anstrebt, bestimmte inhaltliche Ziele durchzusetzen oder die Gruppenintegration priorisiert. Die Variable ‘Reaktion auf das Umfeld’ soll erfassen, inwiefern er in seinem Umfeld bestimmend und dominant oder eher zurückhaltend und reserviert auftritt – wenngleich anzufügen ist, dass eine sehr zurückhaltende Persönlichkeit das Amt eines Regierungschefs wohl nicht erklimmen wird. Aus der Vielzahl an persönlichkeitsdiagnostischen Modellen wurde das DISG-Modell ausgewählt, da dieses Modell zur Evaluierung von Führungskräften entwickelt

17 Siehe zur Typologie „DISG“ Seiwert/Gay 2009 und zu den Persönlichkeitsmodellen und Persönlichkeitstests im Allgemeinen Simon 2006.

18 In der gängigen Version wird im „DISG“-Modell anstatt der hier verwendeten Dimension ‘Ausrichtung’ (Zielorientierung/Menschenorientierung) allerdings die Dimension ‘Wahrnehmung des Umfelds’ (angenehm/unangenehm) verwendet.

wurde und somit Transferpotenzial für die Exekutivforschung verspricht (Ott/Wittmann/Gay 2006: 159). Ein hohes Vertrauensniveau ist grundsätzlich dann zu erwarten, wenn der Regierungschef die vertrauensspezifischen Soll-Erwartungen der Rezipienten erfüllt. Ausschlaggebend hierfür dürften die grundsätzliche Ausrichtung der Persönlichkeit und die daraus resultierenden Implikationen für den Führungsstil sein. Unabhängig von dem Persönlichkeitstyp des politischen Führers werden allerdings das kumulierte Wissen und eine ähnliche Sozialisation zur Vertrauensbildung beitragen. Darüber hinaus ist je nach Persönlichkeit zu differenzieren.

Um die Zusammenhänge zu illustrieren, werden im Folgenden empirische Bezüge hergestellt – vor allem zu den letzten vier Bundeskanzlern. Das Ziel ist es allerdings, zunächst ein Gesamtbild der Typologie zu entwerfen. Dennoch sind die Schwierigkeiten, die sich hinsichtlich der validen empirischen Zuordnung der Regierungschefs ergeben, nicht ganz auszublenden. In der Persönlichkeitsdiagnostik des DISG-Modells werden standardisierte Fragebögen verwendet, die die Personen selbst ausfüllen, deren Persönlichkeitsstruktur ermittelt werden soll (Ott/Wittmann/Gay 2006: 167 f.). Bei der Auswertung wird eruiert, wie stark die einzelnen Idealtypen ausgeprägt sind; es wird also keine ‘Entweder-oder-Zuordnung’ vorgenommen. Da nicht zu erwarten ist, dass sich ehemalige oder aktive Regierungschefs einem persönlichkeitsdiagnostischen Test unterziehen, bleibt nur die – allerdings sorgsame und umsichtige – Fremdeinschätzung. Es ist ebenfalls nicht damit zu rechnen, dass ein politischer Führer ausschließlich einem Idealtyp zuzuordnen ist. Da Regierungschefs vielschichtige Persönlichkeiten aufweisen und sich je nach Situation unterschiedlich verhalten, werden sie Elemente unterschiedlicher Führungstypen in sich vereinen. Realtypisch sind also unterschiedliche Mischungsverhältnisse der Idealtypen zu erwarten. Somit gilt es jeweils, die Nähe oder die Distanz konkreter Regierungschefs zu den Idealtypen auszuloten. Um die Typenzuordnungen nachvollziehbarer zu machen, wäre es denkbar, diese auf eine bestimmte „Arena“ – etwa das Auftreten im Kabinett – zu begrenzen, um die Datenmenge zu reduzieren. Wenngleich die Operationalisierungsprobleme evident sein mögen, sollten sie jedoch nicht den Blick für den heuristischen Wert der Typologie vollends verstellen, die nachfolgend vorgestellt wird. Die Schilderungen beziehen sich insbesondere auf jene Aspekte der Persönlichkeit, die für die Vertrauensbildung relevant sind.

a) Der gewissenhafte Rationalist (Typ A: zielorientiert/zurückhaltend)

Der erste Idealtyp, der ‘gewissenhafte Rationalist’, erreicht aufgrund seiner Persönlichkeit und seinem Führungsstil das Vertrauensniveau 2, aber zumeist nicht das Niveau 3. Ein Regierungschef, der zielorientiert agiert, richtet seine Aufmerksamkeit darauf, Dinge richtig zu machen. Durch seine reservierte Natur versteht er politische Führung weniger als emotionale Überzeugungsarbeit, bei der es gilt, Charme und menschliche Wärme einzusetzen. Seinem Politikverständnis liegt vielmehr zugrunde, dass sich die sachlich angemessenen Argumente durchsetzen sollen. Der gewissenhafte Rationalist ist insofern auf die Güte des rationalen Arguments ausgerichtet. Durch seine Gewissenhaftigkeit und rationale Denkweise fühlt er sich an formale Normen und Vereinbarungen gebunden. Hinsichtlich der Vertrauensbildung ist zu erwarten, dass ein rationalistischer Regierungschef die Stufe 2 erreicht, weil er sich durch Berechenbarkeit und Verlässlichkeit auszeichnet und sich auch dem eigenen Wort verpflichtet fühlt. Es ist von ihm zwar zu erwarten, dass er seine Interaktionspartner ernst nimmt. Jedoch verfügt er über keine ausgesprochene Soziale Kompetenz, die ihn für die Bedürfnisse seiner Interaktionspartner sensibilisiert. Da ein gewissenhafter Regierungschef Professionalität auch als Trennung von Beruflichem und Privatem versteht, wird er sich seinen Interaktionspartnern weniger leicht öffnen,¹⁹ so dass es für andere schwer nachzuvollziehen ist, was in ihm vorgeht. Es ist unwahrscheinlich, dass sich Vertrauen der Stufe 3 bildet, da einem gewissenhaften Rationalisten jene Interaktionen, die nicht für die sachliche Entscheidungsfindung notwendig sind, eher lästig sind. Er vermeidet eine zu große persönliche Nähe zu seinen Interaktionspartnern, um sich die Freiheit der eigenen Urteilsbildung zu erhalten. Fürsorge und intensive Kontaktpflege haben seine politischen Mitspieler von ihm nur in geringem Ausmaß zu erwarten. Das Vertrauen, das ihm entgegengebracht wird, basiert auf seiner fachlichen Kompetenz, weniger auf seiner menschlich-integrativen Art.

Hinsichtlich der letzten deutschen Bundeskanzler finden sich mit Abstrichen bei Helmut Schmidt und Angela Merkel Bezüge zum Führungstyp ‘gewissenhafter Rationalist’, gleichwohl beide nicht vollständig durch diesen Idealtyp erfasst werden. Schmidt legte etwa großen Wert auf die analytische Durchdringung einer Fragestellung, war gewissenhaft im Arbeitsstil und führte Kabinettsitzungen zielorientiert (Krause-Burger 1980: 24 ff.). Sein Verhaltensstil entbehrte zumindest aus der Sicht mancher Beobachter der für Beziehungen doch sehr hilfreichen zwischenmenschlichen Emotionen und Aufmerksamkeiten (Dönhoff 1988). Er ging eher

19 Zum sich distanzierenden Kommunikationsstil Schulz von Thun 2008: 191-227.

neutral und sachorientiert auf Menschen zu und entsprach in dieser Hinsicht dem gewissenhaften Rationalisten. Seine Vertrauenswürdigkeit basierte primär auf seinem allseits anerkannten Sachverstand, weniger auf seiner umfassenden Beziehungspflege. Dies ist typisch für einen gewissenhaften Rationalisten, der weniger stark an mitmenschlichen Kontakten interessiert ist, sondern vor allem versucht, jene politische Zielvorstellungen durchzusetzen, von denen er rational überzeugt ist.

b) Der leutselige Mannschaftsspieler (Typ B: menschenorientiert/bestimmend)

Der zweite Idealtyp erreicht am ehesten von allen Typen ein sehr hohes zwischenmenschliches Vertrauensniveau (Stufe 3). Seine Persönlichkeit steht in einem gewissen Gegensatz zum vorherigen Führungstyp, da er stärker menschenorientiert vorgeht. Der bestimmende Zug seiner Persönlichkeit zeigt sich in einem ausgesprochenen extrovertierten Auftreten und einem starken Bedürfnis nach Anschluss: Er steht gerne im Mittelpunkt, ist redselig und hält Kontakt zu einer Vielzahl von Personen.²⁰ Im Gegensatz zum gewissenhaften Rationalisten versucht er nicht, Distanz im persönlichen Umgang zu wahren, sondern diese zu überwinden. Leutselige Mannschaftsspieler empfinden die Beziehungspflege daher auch nicht als Belastung. Politik findet zwar auch für den leutseligen Mannschaftsspieler in der Form der rationalen Auseinandersetzung statt. Allerdings hat er ein feineres Gespür für die atmosphärische Qualität von Beziehungen. Für die Vertrauensbildung bedeutet dies, dass ein solcher Regierungschef wesentlich eher die Vertrauensstufe 3 erreicht, da er seine Interaktionspartner nicht isoliert in ihrer beruflichen Rolle, sondern auch als Menschen betrachtet und viel eher geneigt ist, auf ihre Bedürfnisse einzugehen. Zum Teil macht ein leutseliger Mannschaftsspieler dies aus intrinsischer Motivation, weil es ihm Freude bereitet, mit Menschen umzugehen und ihnen zu helfen.²¹ Zum Teil entspringen solche Handlungen gewiss auch zweckrationalen und damit strategischen Motiven, da es gegenüber jenen Akteuren, denen der Regierungschef einmal aus einer schwierigen Situation geholfen hat, nachfolgend einfacher wird, inhaltliche Ziele durchzusetzen. Da auch ein leutseliger Mannschaftsspieler seine Interaktionspartner zumeist ernst nimmt und sich verlässlich zeigt, wird auch hierdurch Vertrauen gestiftet.

20 Zum Anschlussmotiv siehe Sokolowski 2009.

21 Zum mitteilungsfreudig-dramatisierenden Kommunikationsstil siehe Schulz von Thun 2008: 228-243.

Unter den bisherigen Bundeskanzlern ist Helmut Kohl – zumindest in der Frühphase seiner Amtszeit – sehr eindeutig dem leutseligen Mannschaftsspieler zuzurechnen. Das Prägende seines Interaktionsstils war, dass er Freude an der Beziehungspflege verspürte:

Helmut Kohl hingegen glaubt sich in der Gruppe sicher, er hat gern Menschen um sich herum – „und um mich wohl zu fühlen, bin ich auch auf ein bisschen Wärme angewiesen“. Er ist kein Einzelgänger, „ich bin darauf net angelegt“, sagt er, und deshalb hat er auch nie Probleme gehabt, „ne Mannschaft zu bilden, das hat mir sehr geholfen in der Politik“ (Krause-Burger 1984: 16).

Memoiren belegen, dass er vielen Interaktionspartnern das Gefühl vermitteln konnte, dass er auf ihre Mitarbeit großen Wert legt und jederzeit ein offenes Ohr für ihre Anliegen hat (etwa Süßmuth 2000: 253 f.). Die Vertrauensbildung wurde auch dadurch befördert, dass er viele Gelegenheiten wahrnahm – ob in seinem Büro oder während Parlamentsdebatten im Plenum –, um persönliche Gespräche zu führen (Gast 2011: 206). Ein CDU-Bundesminister betont, dass Kohl in vielen Fällen sehr hilfsbereit war:

Ich habe manchen Streit mit ihm gehabt. Aber was ich an ihm sehr bewundert habe, war, dass er Menschen geholfen hat, wenn sie in Not waren. (Interview Nr. 3)

Gleichwohl nicht alle Facetten von Kohls Persönlichkeit durch diese typologische Zuordnung erfasst werden, wird doch eine dominante Tendenz sichtbar. Es wird verständlich, warum Kohl zu zahlreichen politischen Mitspielern ein so enges, vertrauensvolles Verhältnis entwickeln konnte (weiterführend Weinert 2001).

c) Der verhaltene Stabilisator (Typ C: menschenorientiert/zurückhaltend)

Der folgende Typ versteht es ebenso gut wie der leutselige Mannschaftsspieler, die Emotionen der Mitspieler wahrzunehmen. Allerdings ist der verhaltene Stabilisator nicht vergleichbar extrovertiert. Es liegt ihm nicht, sich und seine Gefühle in großen Gruppen darzustellen und sofort auf andere Menschen zuzugehen. Stattdessen hält er sich zunächst zurück, beobachtet und schaltet sich später ein. Primär ist er an Konsens und Sicherheit orientiert. Seine Ziele erreicht der Stabilisator durch geduldiges ‘Auf-andere-Eingehen’ – am liebsten in persönlichen Gesprächen. Da er durch seine empathische Art durchaus in der Lage ist, Beziehungen zu anderen Menschen aufzubauen, die von tiefer persönlicher Verbundenheit geprägt sind, erreicht er partiell das Vertrauensniveau 3. Allerdings ist kaum zu erwarten, dass dies

gegenüber einem sehr großen Personenkreis geschieht, da ein solcher Führungstyp Zeit benötigt, bevor er sich gegenüber seinen Interaktionspartnern öffnet. In jedem Fall ist er berechenbar, loyal und nimmt seine politischen Mitspieler ernst und gewinnt hierdurch das Vertrauen der Ebene 2. Politische Alleingänge entsprechen aufgrund seiner kooperativen Ausrichtung nicht seiner Persönlichkeit.

Sucht man nach Beispielen für einen zurückhaltenden Stabilisator, so ist auf Angela Merkel zu verweisen. Ein Teil ihres Führungsstils wird durch diesen Typ abgebildet, da sie sich in vielen Situationen eher zurückhaltend verhält und auf Sicherheit und Akzeptanz bedacht ist. Sie selbst sagte in einem Interview über sich:

Vom Naturell bin ich niemand, der sofort mit der Tür ins Haus fällt und erstmal ganz viel von sich erzählt. Ich glaube, man lernt andere Menschen auch besser kennen, wenn man sie erstmal als Persönlichkeit wahrnimmt und ihnen zuhört (Merkel 2007).

Sie gehört sicherlich nicht zu jenen Bundeskanzlern, die die Aufmerksamkeit durch ihre Extrovertiertheit auf sich ziehen. Sie drängt sich nicht sofort in den Mittelpunkt, wie es bei einem politischen Führer des Typs 'leutseliger Mannschaftsspieler' der Fall ist, so dass bei ihr nicht jene Intensität der Netzwerkbildung zu beobachten ist. Es ist zumindest nicht überliefert, dass sie sich in einem ähnlichen Maße wie Kohl der privaten Sorgen und Bedürfnisse der Akteure aus der Partei annimmt. Dies limitiert das Vertrauensniveau innerhalb der Stufe 3. Beobachter berichten allerdings, dass sie durch ihre feinfühlig und bedachte Art in der Lage ist, zwischenmenschliche Signale wahrzunehmen, was sich positiv auswirkt (Roll 2006). Insofern zeigen sich Ähnlichkeiten, aber auch Unterschiede zu einem leutseligen Mannschaftsspieler.

d) Der dominante Macher (Typ D: zielorientiert/bestimmend)

Beim vierten Typus verbleibt die zwischenmenschliche Vertrauensbildung am ehesten auf einem sehr niedrigen Niveau (1 bis 2). Er vereint in seinem Führungsstil Zielorientierung und Dominanz und versucht – stärker als der gewissenhafte Rationalist –, sein Umfeld zu kontrollieren.²² Sein Grundmotiv liegt im Streben nach Unabhängigkeit und Selbstbehauptung. Dem Kabinett, der Partei und Fraktion steht er distanziert gegenüber, weil er sich ungern einbinden lässt. Dominante Macher nehmen ihr Umfeld als herausfordernd wahr, da sie Politik als Kampf verstehen, bei dem sie sich zu bewähren haben.²³ Es gelingt ihnen daher nicht besonders gut, sich

22 Zum Machtmotiv siehe Reiss 2000: 36.

23 Zum aggressiv-entwertenden Kommunikationsstil siehe Schulz von Thun 2008: 115-152.

in andere Menschen einzufühlen, da sie über wenig Empathie und über ein gering ausgeprägtes Anschlussmotiv verfügen. Durch ihr außerordentlich hohes Selbstbewusstsein strahlen sie Sicherheit aus, die vor allem auf unsichere Interaktionspersonen anziehend und einschüchternd zugleich wirkt. Vertrauensbildung auf dem Niveau der Stufe 3 ist von einem dominanten Macher nicht zu erwarten, da fürsorgliche Handlungen nicht seiner Persönlichkeit entsprechen. Mit Emotionen können sie ebenso wie Typ A nicht gut umgehen. Das Vertrauensniveau der Stufe 2 kann zwar auch ein dominanter und individualistischer Regierungschef erreichen, zumal sein Handeln institutionell eingebunden ist. Allerdings gefährden seine Alleingänge und seine kompetitiven Interaktionsorientierungen dieses Vertrauen. Durch eine egozentrische Grundhaltung vermittelt er seinen Mitspielern nicht immer das Gefühl, dass er sie ernst nimmt und sie sich auf ihn verlassen können. Anziehungskraft entwickeln dominante Macher, weil sie jene innere Unabhängigkeit und Durchsetzungskraft ausstrahlen, die zumindest in der Öffentlichkeit von einem Regierungschef erwartet werden (Gast 2011: 105 f.). Ihnen wird zugetraut, dass sie Wahlen gewinnen und bestimmte politische Projekte durchsetzen. Jedoch ist kaum wahrscheinlich, dass sie in persönlichen Interaktionen eine so persönliche, vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen verstehen, wie dies dem leutseligen Mannschaftsspieler oder dem verhaltenen Stabilisator möglich ist.

Unter den bisherigen Bundeskanzlern waren Helmut Schmidt und Gerhard Schröder diejenigen, die diesem Idealtyp am nächsten kamen. Es ist sicherlich nicht überzogen, dass Schröders Persönlichkeit nicht auf Kooperation und Vertrauensbildung angelegt war. Um seine Ziele durchzusetzen, suchte er nicht primär nach Kooperationsmöglichkeiten, sondern probte den Alleingang. Aus der Perspektive eines Parlamentarischen Geschäftsführers der SPD war es problematisch,

dass er seine eigenen Denkprozesse und Informationsprozesse nicht rechtzeitig kommuniziert hat und [nicht] versucht hat, Mitstreiter zu finden, die ihm dann die Wege geöffnet hätten. Er war mehr so der autoritäre Mensch, der klar gesagt hat: „So hat es zu laufen! Und jetzt guckt mal, dass Ihr Eure Truppen zusammenkriegt.“ Und das war extrem schwierig! (Interview Nr. 13)

Diese auf Unabhängigkeit abzielende Verhaltenstendenz hatte zur Folge, dass Schröder in geringerem Ausmaß Kontakte auf der zwischenmenschlichen Ebene pflegte. Manche Kabinettsmitglieder hatten nicht den Eindruck, dass er auf eine vertrauensvolle Zusammenarbeit abzielte:

Also, ich überlege gerade, ob Vertrauen eine Kategorie ist, mit der er arbeitet. Interessante Frage! Weiß ich nicht. Kann ich nicht sagen. Ich glaube am Ende

interessiert er sich vor allem für sich (Schmunzeln). (Interview Nr. 2, Bündnis '90/Die Grünen)

Auch hier gilt es einschränkend hinzuzufügen, dass diese Zuordnung nicht das gesamte Spektrum des Führungsverhaltens Schröders abbildet, aber eine dominante Tendenz erkennbar werden lässt.

Tabelle 2 fasst die Korrelationen zwischen der Persönlichkeit eines Regierungschefs und den Folgen für die Vertrauensbildung zusammen.

Tabelle 2: Idealtypische Führungsstile und die Tendenz zur Vertrauensbildung

	Typ A: gewissenhafter Rationalist	Typ B: leutseliger Mannschaftsspieler	Typ C: verhaltener Stabilisator	Typ D: dominanter 'Macher'
Handlungsweise	Politik als rationale Auseinandersetzung	Politik durch Motivation und Begeisterung	Politik durch geduldiges Auf-andere-Eingehen	Politik als Machtkampf
Motiv des Handelns	Dinge richtig machen	Suche nach Akzeptanz	Suche nach Sicherheit	Selbstbehauptung und Unabhängigkeit
Reaktion auf das Umfeld	zurückhaltend	bestimmend	zurückhaltend	bestimmend
Ziel- oder Menschenorientierung	zielorientiert	menschenorientiert	menschenorientiert	zielorientiert
Empathiefähigkeit	gering	hoch	hoch	gering
Kooperationsneigung	auf der Grundlage sachlicher Erwägungen	ausgeprägt	ausgeprägt	gering
Führungsstil-unabhängige Vertrauensbildungsprozesse	a) Vertrauen durch kumuliertes Wissen b) Vertrauen durch eine ähnliche Sozialisation			

Wie gewinnen Bundeskanzler zwischenmenschliches Vertrauen?

Typische Vertrauensbildung durch	c) Vertrauen durch Verlässlichkeit, Fairness und Ehrlichkeit d) Vertrauen durch fachliche Kompetenz	c) Vertrauen durch Verlässlichkeit, Fairness und Ehrlichkeit d) Vertrauen durch 'Einander-Ernst-Nehmen' e) Vertrauen durch Selbstoffenbarung f) Vertrauen durch Kontaktpflege und Fürsorge	c) Vertrauen durch Verlässlichkeit, Fairness und Ehrlichkeit d) Vertrauen durch 'Einander-Ernst-Nehmen' e) begrenztes Vertrauen durch Selbstoffenbarung f) begrenztes Vertrauen durch Kontaktpflege und Fürsorge	c) Vertrauen durch rollenspezifische Kompetenz (Wahlkampf)
Vertrauensebene	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 2-3	Stufe 1-2

Quelle: Eigene Darstellung.

Nicht alle idealtypischen Führer sind gleichermaßen willens und in der Lage, persönliche Vertrauensbeziehungen herzustellen. Ihr Verhalten erfüllt die geschilderten prototypischen Erwartungen, die für die Vertrauensbildung signifikant sind, zu einem unterschiedlichen Ausmaß. Geringere Differenzen ergeben sich hinsichtlich der Dimension 'Vertrauen durch Kompetenz', gleichwohl von einem gewissenhaften Rationalisten doch deutlich mehr fachliches Wissen zu erwarten ist. Größere Unterschiede zeigen sich hinsichtlich des 'Vertrauens durch Kontaktpflege und Fürsorge', die für ein sehr intensives zwischenmenschliches Vertrauen der Stufe 3 unerlässlich ist. Insbesondere der gewissenhafte Rationalist und der dominante Macher werden ihren Führungsstil hierauf nicht abstellen, sondern eher die professionelle Distanz suchen. Dem leutseligen Mannschaftsspieler fällt es aufgrund seiner extrovertierten und menschenorientierten Art wesentlich leichter, ein persönliches Verhältnis aufzubauen. Mit Einschränkungen gilt dies auch für den verhaltenen Stabilisator, der ebenfalls menschenorientiert ist, aber nicht gleichermaßen extrovertiert agiert. Limitationen hinsichtlich des 'Vertrauens durch Verlässlichkeit' werden am ehesten beim dominanten Macher auftreten, da sein Drang nach Unabhängigkeit und Kontrolle Alleingängen Vorschub leistet. Aufgrund des Bedürfnisses, seine hierarchische Position zu demonstrieren, wird ein dominanter Macher am

ehesten Gefahr laufen, die Vertrauens Erwartungen, die sich auf das ‘Ernst-Nehmen’ des Interaktionspartners beziehen, zu unterlaufen. Je nach Persönlichkeitsprofil ergeben sich unterschiedlich hohe Wahrscheinlichkeiten für die zwischenmenschliche Vertrauensbildung.

8. Persönlichkeit und Vertrauensbildung – ein Fazit

Um die Ergebnisse in den Kontext einzuordnen, wird der Fokus abschließend auf die Bedeutung des Vertrauens im Regierungsprozess gelenkt. Unstrittig ist, dass sich ohne ein Mindestmaß an Verlässlichkeit und Berechenbarkeit gewiss nicht dauerhaft regieren lässt, da Kooperation in risikoreichen Situationen andernfalls kaum möglich wäre. Auch ein hinreichendes Maß an Vertrauen in die Fachkompetenz ist wohl unerlässlich. Durch die Rolle ‘Regierungschef’ wird jeder Amtsinhaber in dieser Hinsicht mit einem gewissen Vertrauensvorschuss ausgestattet. Darüber hinaus sind allerdings unterschiedliche Optionen möglich. Es ist keine ‘*conditio sine qua non*’ für einen Regierungschef, intensive Kontaktpflege zu betreiben und persönliche Unterstützung zu leisten, um auf diese Weise zu vielen Akteuren ein intensives zwischenmenschliches Vertrauen aufzubauen – zumal auch dies nicht von allen Interaktionspartnern präferiert wird. Politische Mehrheiten lassen sich auch gewinnen, wenn kein persönliches Vertrauen der Stufe 3 vorhanden ist und stattdessen ein relativ professionelles und distanzierendes Verhältnis gepflegt wird. Die Aussicht auf den gemeinsamen Wahlerfolg kann zudem Defizite im persönlichen Umgang in erheblichem Maße kompensieren. Ist die Gunst der Bevölkerung gesichert, lässt sich wohl auch dann regieren, wenn ein Regierungschef Alleingänge unternimmt, wenig berechenbar erscheint und ohne solidarische Interaktionsorientierungen agiert. Damit sei gesagt: Politische Führer legitimieren ihr Handeln auf unterschiedliche Weise. Allerdings ist zu betonen, dass die bisherige Forschung aufzeigt, dass Vertrauen ganz zentrale Funktionen in sozialen wie politischen Beziehungen übernimmt und damit zur Stabilität einer sozialen Gruppe beiträgt. Insbesondere politische Krisen lassen sich leichter bewältigen, wenn die Interaktionspartner nicht nur durch ihre Rollen, sondern auch durch ein gewisses Maß an zwischenmenschlichem Vertrauen verbunden sind. Informationen werden in solchen Situationen offener kommuniziert, so dass sich Konflikte leichter lösen lassen. Zudem ist zu erwarten, dass Vertrauen der Stufe 3 zu einer enttäuschungsresistenteren Gefolgschaft führt. Für das Ausmaß der Regierungsstabilität könnte sich dieser Faktor als zentral erweisen. Es ist wahrscheinlich, dass sich jene Regierungschefs länger im Amt halten können, die intensive Vertrauensbeziehungen zu den politi-

schen Interaktionspartnern innerhalb der Regierungsmehrheit pflegen, da es ihnen in kritischen Situationen leichter fällt, Loyalitätsreserven zu mobilisieren.

Literatur

- Bailey, Frederick George*, 1988: *Humbuggery and Manipulation. The Art of Leadership*, Ithaca u. a.
- Barber, James David*, 1977: *The Presidential Character. Predicting Performance in the White House*, Englewood Cliffs (2. Aufl.).
- Bierhoff, Hans Werner*, 1995: Stichwort „Vertrauen in Führungs- und Kooperationsbeziehungen“, in: Alfred Kieser/Gerhard Reber/Rolf Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung*, Stuttgart, Sp. 2148-2158 (2., neu gestaltete und ergänzte Aufl.).
- Bierhoff, Hans Werner*, 2008: Unsicherheit und Vertrauen, in: Michael Fischer/Ian Kaplow (Hrsg.), *Vertrauen im Ungewissen. Leben in offenen Horizonten*, Berlin, 87-112.
- Blondel, Jean*, 1993: A Framework for the Analysis of Political Leadership, in: *Oriente Moderno* 12, 5-21.
- Bosetzky, Horst*, 1976: Zur Maxime „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“, in: *Baden-Württembergische Verwaltungspraxis* 3, 194-198.
- Bosshardt, Christoph*, 2001: *Homo Confidens. Eine Untersuchung des Vertrauensphänomens aus soziologischer und ökonomischer Perspektive* (Dissertation, Universität Basel, 2000), Bern u. a.
- Braithwaite, Valerie A./Levi, Margaret* (Hrsg.), 1998: *Trust and Governance*, New York.
- Burke, C. Shawn/Sims, Dana E./Lazzara, Elizabeth H./Sales, Eduardo*, 2007: Trust in leadership: A multi-level review and integration, in: *The Leadership Quarterly* 18 (6), 606-632.
- Delhey, Jan/Newton, Kenneth*, 2004: Determinanten sozialen Vertrauens. Ein international vergleichender Theorientest, in: Ansgar Klein/Kristine Kern/Brigitte Geißel/Maria Berger (Hrsg.), *Zivilgesellschaft und Sozialkapital. Herausforderungen politischer und sozialer Integration*, Wiesbaden, 151-168.
- Deutsch, Morton*, 1958: Trust and suspicion, in: *Journal of Conflict Resolution* 2 (4), 265-279.
- Dirks, Kurt T.*, 2006: Three fundamental questions regarding trust in leaders, in: Reinhard Bachmann/Akbar Zaheer (Hrsg.), *Handbook of Trust Research*, Cheltenham, 15-28.

- Dönhoff, Marion Gräfin*, 1988: Sie regierten uns 13 Jahre lang. Willy Brandt und Helmut Schmidt: Die Altkanzler der SPD feiern Geburtstag, *Die Zeit*, 23.12.1988, 4.
- Easton, David*, 1975: A Re-Assessment of the Concept of Political Support, in: *British Journal of Political Science* 5 (4), 435-457.
- Eberl, Peter*, 2003: Vertrauen und Management. Studien zu einer theoretischen Fundierung des Vertrauenskonstruktes in der Managementlehre, Stuttgart.
- Eberl, Peter*, 2004: Stichwort „Vertrauen“, in: Georg Schreyögg/Axel von Werder (Hrsg.), *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*, Stuttgart, Sp. 1596-1604 (4., völlig neu bearbeitete Aufl.).
- Endress, Martin*, 2002: Vertrauen, Bielefeld.
- Funder, Maria*, 1999: Vertrauen: Die Wiederentdeckung eines soziologischen Begriffs, in: *Österreichische Zeitschrift für Soziologie* 24 (3), 76-97.
- Gast, Henrik*, 2011: Der Bundeskanzler als politischer Führer. Potenziale und Probleme deutscher Regierungschefs aus interdisziplinärer Perspektive, Wiesbaden.
- Hartmann, Martin/Offe, Claus (Hrsg.)*, 2001: Vertrauen. Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts, Frankfurt a. M.
- Kaase, Max*, 1999: Interpersonal trust, political trust and non-institutionalised political participation in Western Europe, in: *West European Politics* 22 (3), 1-21.
- Kavanagh, Dennis*, 1990: *Politics and Personalities*, London.
- Klaus, Erich*, 2002: Vertrauen in Unternehmensnetzwerken. Eine interdisziplinäre Analyse, Wiesbaden.
- Koller, Michael*, 1997: Psychologie interpersonalen Vertrauens: Eine Einführung in theoretische Ansätze, in: Martin Schweer (Hrsg.), *Interpersonales Vertrauen. Theorien und empirische Befunde*, Opladen/Wiesbaden, 13-26.
- Krause-Burger, Sibylle*, 1980: Helmut Schmidt. Aus der Nähe gesehen, Düsseldorf u. a.
- Krause-Burger, Sibylle*, 1984: Wer uns jetzt regiert. Die Bonner Szene nach der Wende, Stuttgart.
- Lahno, Bernd*, 2002: *Der Begriff des Vertrauens*, Paderborn.
- Lindskold, Svenn*, 1978: Trust Development, the GRIT Proposal, and the Effects of Conciliatory Acts on Conflict and Cooperation, in: *Psychological Bulletin* 85 (4), 772-793.
- Luhmann, Niklas*, 2000: Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, Stuttgart (4. Aufl.).

- Mayer, Roger C./Davis, James H./Schoorman, F. David*, 1995: An Integrative Model of Organizational Trust, in: *Academy of Management Review* 20 (3), 709-734.
- Marston, William Moulton*, 2000: *Emotions of Normal People*, London (zuerst 1928).
- McKnight, D. Harrison/Chervany, Norman L.*, 2006: Reflections on an initial trust-building model, in: Reinhard Bachmann/Akbar Zaheer (Hrsg.), *Handbook of Trust research*, Cheltenham, 29-50.
- Merkel, Angela*, 2007: Interview mit Bundeskanzlerin Angela Merkel in „Bunte“ vom 20.9.2007, [http://www.bundestkanzlerin.de/Content/DE/Archiv 16/Interview/2007/09/2007-09-20-interview-bkin-mit-bunte.layoutVariant=Druckansicht.html](http://www.bundestkanzlerin.de/Content/DE/Archiv%2016/Interview/2007/09/2007-09-20-interview-bkin-mit-bunte.layoutVariant=Druckansicht.html) (Stand: 1.3.2011).
- Misztal, Barbara A.*, 1996: *Trust in Modern Societies. The Search for the Bases of Social Order*, Cambridge u. a.
- Mummendey, Hans Dieter*, 1995: *Psychologie der Selbstdarstellung*, Göttingen u. a. (2., überarbeitete und erweiterte Aufl.).
- Neubauer, Walter*, 1997: Interpersonales Vertrauen als Management-Aufgabe in Organisationen, in: Martin K. W. Schweer (Hrsg.), *Interpersonales Vertrauen. Theorien und empirische Befunde*, Opladen/Wiesbaden, 105-120.
- Neubauer, Walter/Rosemann, Bernhard*, 2006: *Führung, Macht und Vertrauen in Organisationen*, Stuttgart.
- Newton, Kenneth*, 2007: Social and Political Trust, in: Russell J. Dalton/Hans-Dieter Klingemann (Hrsg.), *Oxford Handbook of Political Behavior*, Oxford/New York, 342-361.
- Nooteboom, Bart*, 2002: *Trust. Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures*, Cheltenham u. a.
- Oberreuter, Heinrich*, 2010: Vertrauen in der Politik, in: Martin K. W. Schweer (Hrsg.), *Vertrauensforschung 2010. A State of the Art*, Frankfurt a. M. u. a., 87-102.
- Ott, Lana/Wittmann, Renate/Gay, Friedbert*, 2006: Das DISG Persönlichkeitsprofil, in: Walter Simon (Hrsg.), *Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstests*, Offenbach, 159-178.
- Reiss, Steven*, 2000: *Who am I? The 16 Basic Desires That Motivate Our Behavior And Define Our Personality*, New York.
- Rempel, John K./Holmes, John G./Zanna, Mark P.*, 1985: Trust in Close Relationships, in: *Journal of Personality and Social Psychology* 49 (1), 95-112.

- Rhodes, Roderick A. W.*, 2006: Executives in Parliamentary Government, in: Roderick A. W. Rhodes/Sarah A. Binder/Bert A. Rockman (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Political Institutions*, Oxford, 323-343.
- Roll, Evelyn*, 2006: Auszeit für Alpathiere, *Süddeutsche Zeitung*, 7.2.2006, 3.
- Rose, Richard*, 1991: Prime Ministers in Parliamentary Systems, in: *West European Politics* 14 (2), 9-24.
- Rotter, Julian B.*, 1971: Generalized Expectancies for Interpersonal Trust, in: *American Psychologist* 26 (5), 443-452.
- Rousseau, Denise M./Sitkin, Sim B./Burt, Ronald S./Camerer, Colin*, 1998: Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust, in: *Academy of Management Review* 23 (3), 393-404.
- Schaal, Gary S.*, 2002: Editorial zur Ausgabe „Trust. Microfoundations of Social Structure and Political Order“, in: *Österreichische Zeitschrift für Politikwissenschaft* 31 (4), 371-378.
- Scheuerer-Englisch, Hermann/Zimmermann, Peter*, 1997: Vertrauensentwicklung in Kindheit und Jugend, in: Martin K. W. Schweer (Hrsg.), *Interpersonales Vertrauen. Theorien und empirische Befunde*, Opladen/Wiesbaden, 27-48.
- Schmalz-Bruns, Rainer/Zintl, Reinhard (Hrsg.)*, 2002: *Politisches Vertrauen. Soziale Grundlagen reflexiver Kooperation*, Baden-Baden.
- Schulz von Thun, Friedemann*, 2008: *Miteinander reden 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Differentielle Psychologie der Kommunikation*, Sonderausgabe, Reinbek bei Hamburg.
- Schweer, Martin (Hrsg.)*, 1997 a: *Interpersonales Vertrauen. Theorien und empirische Befunde*, Opladen/Wiesbaden.
- Schweer, Martin K. W.*, 1997 b: Der „vertrauenswürdige“ Politiker im Urteil der Wähler, in: Martin K. W. Schweer (Hrsg.), *Vertrauen und soziales Handeln. Facetten eines alltäglichen Phänomens*, Berlin, 220-233.
- Schweer, Martin*, 1997 c: Eine differentielle Theorie interpersonalen Vertrauens – Überlegungen zur Vertrauensbeziehung zwischen Lehrenden und Lernenden, in: *Psychologie in Erziehung und Unterricht* 44, 2-12.
- Schweer, Martin K. W.*, 2008: *Vertrauen und soziales Handeln – Eine differentialpsychologische Perspektive*, in: Elias Jammal (Hrsg.), *Vertrauen im interkulturellen Kontext*, Wiesbaden, 13-26.
- Schweer, Martin/Thies, Barbara*, 2003: *Vertrauen als Organisationsprinzip. Perspektiven für komplexe soziale Systeme*, Bern u. a.
- Seifert, Matthias*, 2001: *Vertrauensmanagement in Unternehmen. Eine empirische Studie über Vertrauen zwischen Angestellten und ihren Führungskräften*, München u. a.

- Seiwert, Lothar J./Gay, Friedbert*, 2009: Das 1x1 der Persönlichkeit. Sich selbst und andere besser verstehen mit den Verhaltensstilen Dominant (D), Initiativ (I), Stetig (S) und Gewissenhaft (G), Remchingen.
- Shapiro, Debra L./Sheppard, Blair H./Cheraskin, Lisa*, 1992: Business on a Handshake, in: *Negotiation Journal* 8 (4), 365-377.
- Simon, Walter (Hrsg.)*, 2006: Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstests. 15 Persönlichkeitsmodelle für Personalauswahl, Persönlichkeitsentwicklung, Training und Coaching, Offenbach.
- Sokolowski, Kurt*, 2009: Anschluss und Intimität, in: *Veronika Brandstätter/Jürgen H. Otto (Hrsg.)*, *Handbuch der Allgemeinen Psychologie – Motivation und Emotion*, Göttingen, 231-238.
- Süssmuth, Rita*, 2002: *Wer nicht kämpft, hat schon verloren. Meine Erfahrungen in der Politik*, München.
- Warren, Mark E. (Hrsg.)*, 1999: *Democracy and Trust*, Cambridge.
- Weinert, Rainer*, 2001: Politischer Personalismus in Deutschland. Soziologische Aspekte des „Systems Kohl“, in: *Berliner Journal für Soziologie* 11 (3), 375-390.
- Winterhoff-Spurk, Peter/Herrmann, Theo/Funk-Müldner, Kathrin*, 1995: Stichwort „Sprache in der Führung“, in: *Alfred Kieser/Gerhard Reber/Rolf Wunderer (Hrsg.)*, *Handwörterbuch der Führung*, Stuttgart, Sp. 1977-1986 (2., neu gestaltete und ergänzte Aufl.).

Korrespondenzanschrift:

Dr. Henrik Gast
Akademischer Rat a. Z.
Lehrstuhl für Vergleichende Politikwissenschaft
(Schwerpunkt Westeuropa)
Universitätsstraße 31
93040 Regensburg
E-Mail: henrik.gast@politik.uni-regensburg.de