

Claudia Ritzi

»Sie kennen mich«

Vertrauenswürdigkeit als Erfolgsfaktor in der politischen Führung

Wenn die Rede von politischer Führung ist, wirkt dies im Kontext moderner, liberal-repräsentativer Demokratien einerseits beinahe anachronistisch, andererseits erscheint das Thema aktuell wie nie: vor allem moderne Wahlkämpfe setzen heute häufig auf personalisierte Strategien, so dass Spitzenkandidaten fast zwangsläufig zu »Leadern« werden müssen. In der politikwissenschaftlichen Literatur fällt die Bewertung dieser Entwicklung ebenso unterschiedlich aus wie der Begriff der politischen Führung umstritten ist. Während manche Autorinnen und Autoren den Aspekt der Zieldefinition und -erreicherung betonen, sehen andere in der Identitätsstiftung oder Imagebildung die wichtigste Aufgabe politischer Führung. Unumstritten ist aber, dass es verschiedene individuelle Führungsstile gibt und dass die Kultur politischer Führung in modernen Demokratien stetigen Wandlungsprozessen unterliegt.

Politische Führung in der Demokratie kann dabei aber nicht heißen, dass eine Obrigkeit über die ihr untergebenen Menschen herrscht und/oder diese systematisch und verdeckt zu manipulieren sucht. Ein solches Führungsverständnis stünde in grundlegendem Widerspruch zum demokratischen Prinzip der egalitären Selbstregierung freier Bürgerinnen und Bürger. Stattdessen ist es die primäre Aufgabe der politischen »Leader« in der Demokratie, der Bevölkerung als ihre Repräsentanten zu dienen.

Dies schließt allerdings nicht aus, dass politische Führung machtbewusst ist. So gehört auch die Beeinflussung der öffentlichen Meinung zum Handwerkszeug politischer Eliten. Ihre Macht wird in Demokratien jedoch eingehegt von einem insti-

tutionellen Kontext, der eine strukturell begründete Führungsschwäche bedingt: Führende Politiker sehen sich einerseits stets mit institutionalisierten Veto-Spielern konfrontiert und müssen sich andererseits – vor allem im Kontext der deutschen Parteiendemokratie – mit den Anforderungen ihrer Partei, mit Koalitionspartnern und mit der Öffentlichkeit arrangieren. »Politisch erkaufte wird dies mitunter dadurch, dass sich politisch Führende beim Einsatz an sich vorhandener eigener Führungsmacht eine Selbstbeschränkung auflegen«, schreibt der Politikwissenschaftler Everhard Holtmann.

Politiker sind also im Vergleich zu militärischen Führern oder Topmanagern in Wirtschaftsunternehmen mit einer Reihe spezifischer Anforderungen konfrontiert, die den Erfolg ihres Führungshandelns determinieren. In Anlehnung an Holtmann kann man zu nächst drei Eckpunkte bestimmen, innerhalb derer sich politische Führung vollzieht: Responsivität, Performanz und Begründbarkeit. Hinzuzufügen ist dieser Liste das Kriterium der Vertrauenswürdigkeit, deren Bedeutung in der aktuellen politischen Konstellation besonders deutlich wird. In der Praxis stehen diese vier Kriterien häufig in einem Spannungsfeld zueinander, teilweise sogar im Widerspruch. So besteht die Kunst erfolgreicher Führung nicht zuletzt darin, zwischen ihnen abzuwägen und das Kräfteverhältnis zwischen den verschiedenen Handlungsanforderungen auszubalancieren.

Die Anforderung der *Responsivität* bringt zum Ausdruck, dass politische *leadership* an die Umsetzung der Wünsche und Präferenzen der Bürgerinnen und Bürger

*Anforderungen
an politische
Führung*

gebunden ist. Dies gilt nicht nur für die im Wahlkampf gegebenen Versprechen; erfolgreiche Führung zeichnet sich auch dadurch aus, dass sie während der Dauer einer Legislaturperiode die Stimmung im Land erfasst und ihre Handlungen – soweit dies möglich und sinnvoll erscheint – am Input der Bürgerinnen und Bürger orientiert.

Das Kriterium der *Performanz* bezieht sich auf die Leistungsfähigkeit der politischen Führung, die maßgeblich anhand von politischen Entscheidungen und Kennzahlen bewertet wird. Hierbei handelt es sich also um ein Kriterium, das auf der *output*-Seite des politischen Prozesses zu verorten ist.

Dass Politik gegenüber den Rechtsadressaten in Demokratien stets begründungspflichtig ist, ist eine zentrale Legitimationsbedingung in modernen, durch Pluralität gekennzeichneten Demokratien. Politische Führer müssen sich gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern rechtfertigen, ansonsten droht ihnen der Machtentzug spätestens im nächsten Wahljahr.

Vertrauenswürdigkeit kann schließlich vor allem eine wichtige Ressource politischer Führungsstärke sein, wenn die politische oder wirtschaftliche Lage den Bürgerinnen und Bürgern komplex und unsicher erscheint. »Wenn man die Welt nicht mehr versteht und den Gang der Dinge nicht mehr glaubt beeinflussen zu können, sucht man zunehmend Zuflucht zu abstrakten Symbolen, die einem Sicherheit versprechen und Identifizierung ermöglichen. Welches Symbol aber könnte tröstlicher, beruhigender sein als der Inhaber eines hohen Amtes, der weiß, was zu tun ist, und bereit ist, zu handeln« schrieb der amerikanische Politikwissenschaftler Murray Edelman 1976. Ähnlich wie Begründungen können auch Vertrauensbeziehungen außerdem hilfreich dabei sein, pluralistische Gesellschaften zu integrieren.

Die Ereignisse der Wirtschafts- und Finanzkrise sowie das sinkende Selbstver-

trauen der Bürgerinnen und Bürger darin, Politik verstehen und gestalten zu können, erklären, weshalb die wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit des Führungspersonals ein zunehmend wichtiges Merkmal unserer aktuellen Führungskultur ist. Am Ende vieler ihrer Wahlkampfauftritte im Sommer 2013 und auch im »TV-Duell« mit Peer Steinbrück sagte Angela Merkel einen bemerkenswerten Satz: »Sie kennen mich.« Schon die Tatsache, dass diese einfache Aussage von ihr als Argument im Bundestagswahlkampf angebracht wurde, macht ihn bemerkenswert. Hinzu kommt, dass er ausgerechnet von jener Politikerin gesagt wurde, deren »verdachtsbestimmte Wahrnehmung« der Politikwissenschaftler Karl-Rudolf Korte am Ende ihrer ersten Legislaturperiode als Kanzlerin als »sphinxhaft« beschrieben hatte. Offensichtlich hat Angela Merkel die Vertrauenswürdigkeit, die ihr von den Wählerinnen und Wählern zugeschrieben wird, als Führungsinstrument entdeckt. Es ist ihr gelungen, diese mit Hilfe einer »Inszenierung der Nichtinszenierung von neuer Sachlichkeit und Nüchternheit« – so nochmals Korte – kontinuierlich weiterzuentwickeln und zu stabilisieren – trotz der Skepsis vieler Deutscher gegenüber der Euro-Rettungspolitik und des energiepolitischen Richtungswechsels nach der Nuklearkatastrophe in Fukushima (hier hat Merkel wohl auch davon profitiert, dass ihr Richtungswechsel auch als ein Zeichen der Responsivität gegenüber dem Willen der Bürgerinnen und Bürger gedeutet werden kann).

Angela Merkel ist aber nicht die Einzige, die derzeit mit Vertrauenswürdigkeit punktet. Vielmehr zeichnet sich die aktuelle Führungskultur in Deutschland, die – anders als individuelle Führungsstile – nicht nur durch das Verhalten einzelner politischen Eliten bestimmt wird, sondern das Ergebnis einer Kongruenz von Einstellungsmerkmalen auf Seiten der Bürgerinnen und Bürger mit der Haltung politischer Eliten ist, derzeit durch den Bedeu-

tungsgewinn des Faktors Vertrauenswürdigkeit aus.

Hierbei spielt vor allem das allgemeine Vertrauen (*generalized trust* in der Terminologie von David Easton) eine wichtige Rolle – das spezifische Vertrauen (*specific trust*), das sich auf konkrete Erfahrungswerte und politische Handlungen bezieht, ist offenbar weniger bedeutend – ansonsten hätten die Wählerinnen und Wähler wohl empfindlicher auf die Kurswechsel der schwarz-gelben Koalition reagiert.

Allgemeine Vertrauenswürdigkeit scheinen die Bürgerinnen und Bürger dabei vor allem jenen Politikerinnen und Politikern zuzusprechen, von denen sie glauben, dass sie auf einem soliden Wertefundament stehen. Kirchliches Engagement ist beispielsweise offensichtlich wieder en vogue – die

Wähler hono- rieren Werte

Beispiele des Pfarrers Joachim Gauck, der engagierten Christen Winfried Kretschmann, Katrin Göring-Eckardt und Christine Lieberknecht

verdeutlichen diesen Trend (paradoxiertweise zu einer Zeit, in der die Zahl der Kirchaustritte überdurchschnittlich hoch ist). Auch Vertreter konservativer Werte können von dieser Entwicklung profitieren, so hat die adlige Herkunft zweifellos einen Beitrag zum kometenhaften Aufstieg von Karl-Theodor zu Guttenberg geleistet. Umso härter dürfte ihn der mit dem Verlust seines Dokortitels verbundene Verlust an Vertrauenswürdigkeit getroffen haben.

Doch auch für die Sozialdemokratie liegt in dieser Führungskultur eine Chance begründet. Denn die Suche nach Politikerinnen und Politikern, die »zu einem

guten Ziel hin« – so der Politikwissenschaftler Axel Murswieck – führen, ist bei Weitem nicht nur an konservative Werte gebunden. Sie ist auch das Ergebnis einer wachsenden Distanz der Bürgerinnen und Bürger gegenüber der Hegemonie des ökonomischen Paradigmas zu werten. Führungspersönlichkeiten, die beispielsweise überzeugend für mehr soziale Gerechtigkeit kämpfen, können vor diesem Hintergrund in der nahen Zukunft wohl mit wachsender Zustimmung in der Öffentlichkeit rechnen.

Wer dem Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger als würdig erscheint, ist also im Besitz eines der derzeit wichtigsten Attribute für erfolgreiche politische Führung. Mehr noch als vor einigen Jahren, beispielsweise während der von Gerhard Schröder geführten rot-grünen Koalition, legen die Wählerinnen und Wähler heute Wert darauf, dass ihr politisches Führungspersonal auf einem soliden Wertefundament steht. Die Personalisierung von Politik bedarf in dieser Spielart weniger der Selbstdarstellung der Führungskräfte als »große Macher« denn des Verweises auf ihre Sachkenntnis und Orientierung am Gemeinwohl.

Wie lange dieser Trend, der nicht zuletzt durch die Ereignisse der Wirtschafts- und Finanzkrise verstärkt wurde, andauert, ist schwer prognostizierbar. Schon im nächsten Bundestagswahlkampf könnten die Kriterien der Responsivität, der Performanz und die Qualität der Begründungsleistung wieder eine wichtigere Rolle spielen – wobei die Vertrauenswürdigkeit mit Sicherheit nicht in Gänze an Bedeutung in modernen Demokratien verlieren wird.



Claudia Ritz

ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Politikwissenschaft an der Helmut-Schmidt-Universität. Sie promovierte 2013 mit einer Arbeit zur »Postdemokratisierung politischer Öffentlichkeit«.

ritz@hsu-hh.de