



„Vertraue, aber prüfe nach“

**Vertrauenskultur als Schlüssel
erfolgreicher Staatsreform**

Benjamin-Immanuel Hoff

Bund Deutscher Architekt:innen, 06.12.25



„Was Deutschland bewegt“

2

Warum wir so viel regulieren

10

Mindset anpassen

15



3

„Was Deutschland bewegt“

„Insgesamt wird das einst so erfolgreiche Vorzeigeland Deutschland als marode erlebt. [...]

Viele Bürger quer durch alle Parteien fragen sich enttäuscht und traurig: „Was ist mit unserem schönen Land passiert? [...]

Während viele der Befragten betonen, dass sie sich abrackern und versuchen alles hinzubekommen, wird den Regierenden („die da oben“) angelastet, dass sie nur reden, sich im Streit verhaken und die Probleme nicht konsequent angehen. Als Leidtragende gestauter Probleme werden jedoch nicht die politischen Eliten gesehen, sondern die Bürger und Bürgerinnen.“

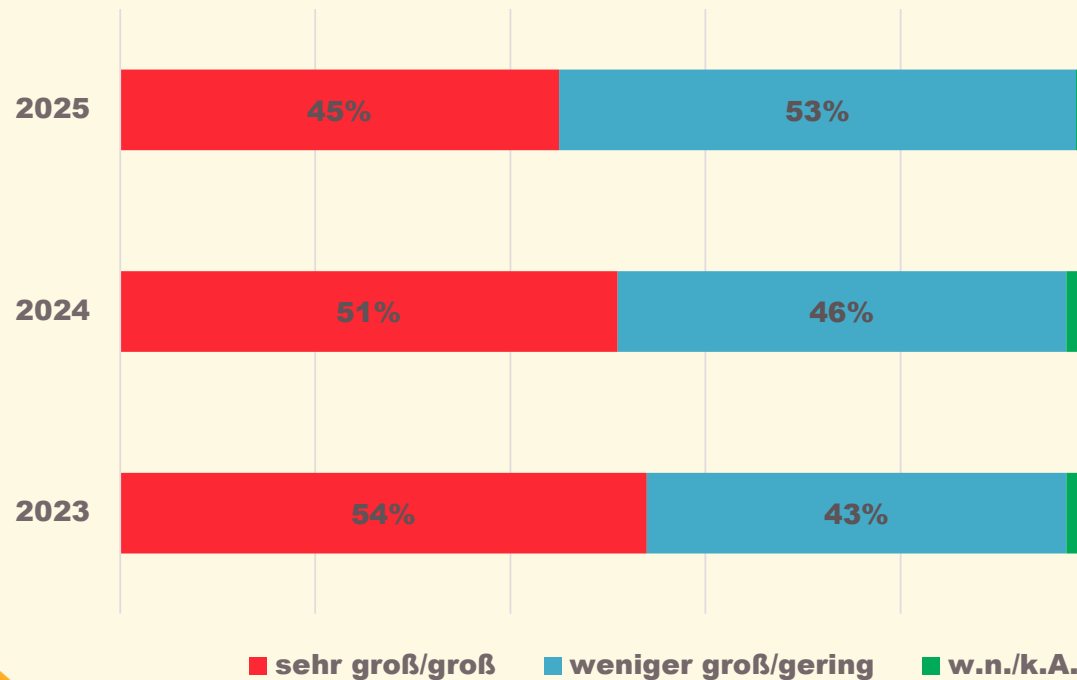
(rheingold Wahlstudie (Januar) 2025 – „Was Deutschland wirklich bewegt“)





4

Vertrauen in die Demokratie

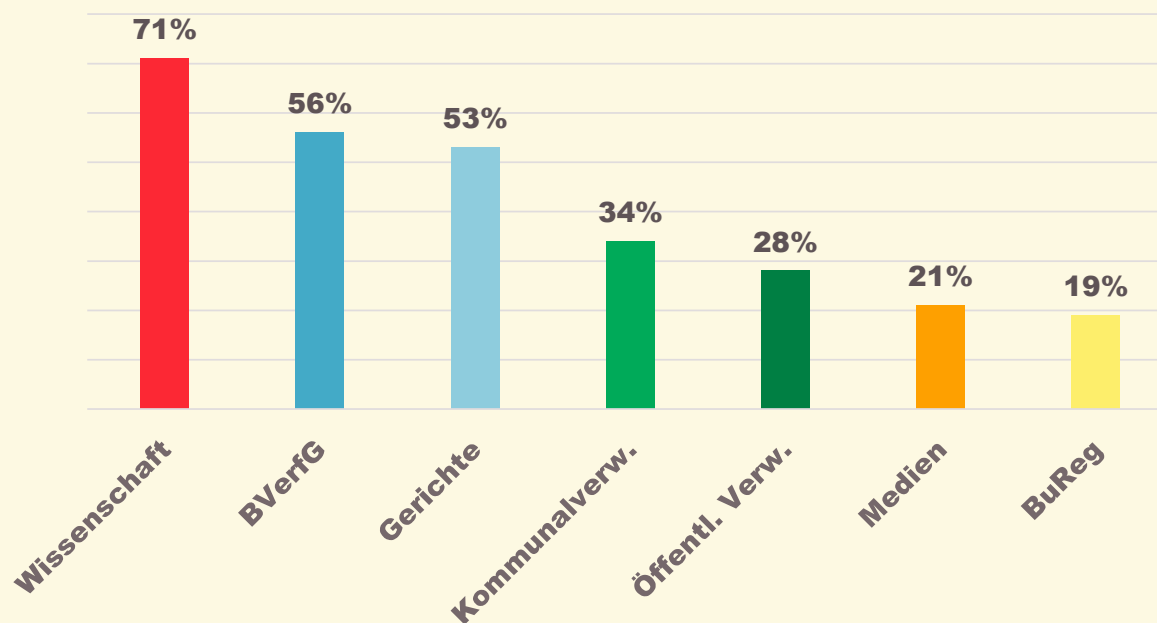


Körber Stiftung (August) 2025: Demokratie in der Krise 2025



5

Institutionenvertrauen

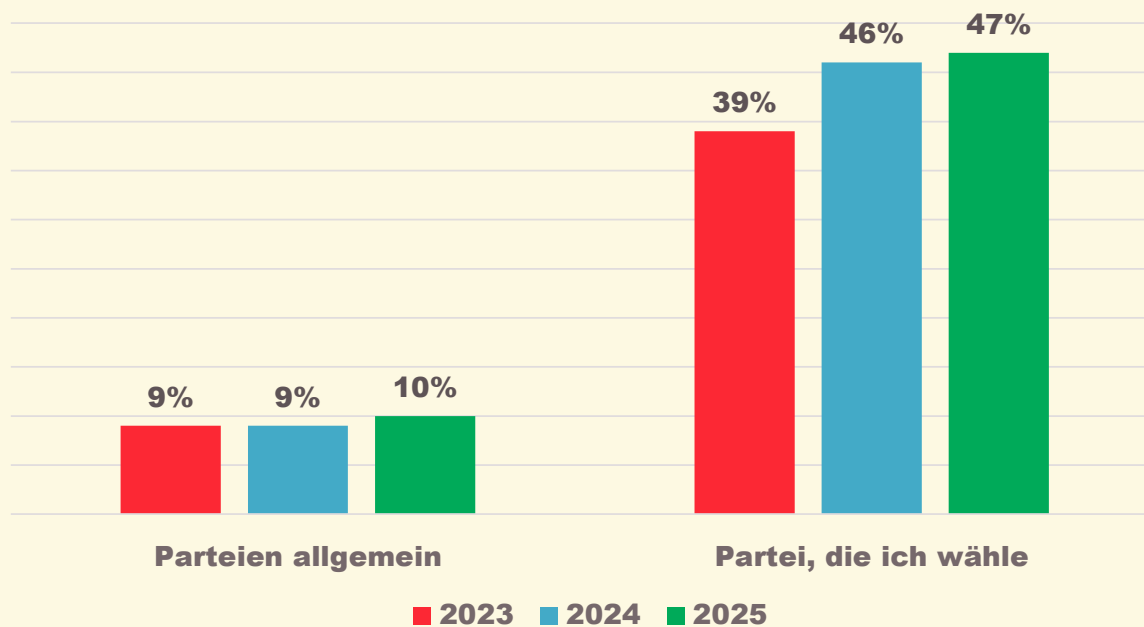


Körber Stiftung (August) 2025: Demokratie in der Krise 2025



6

Ambivalentes Parteivertrauen

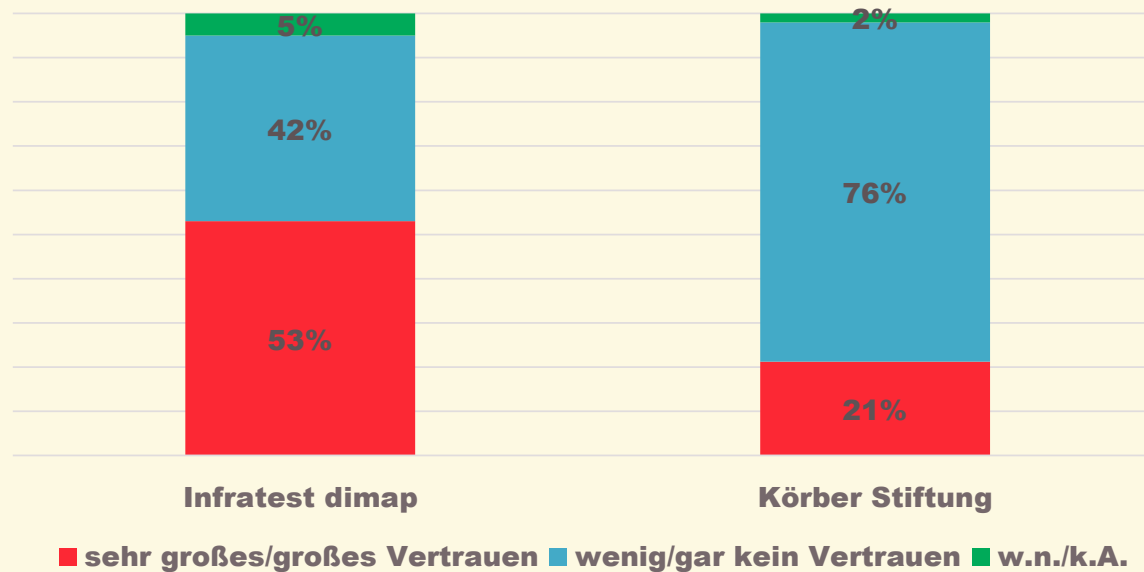


Körper Stiftung (August) 2025: Demokratie in der Krise 2025



7

Medienvertrauen: 2 Umfragen



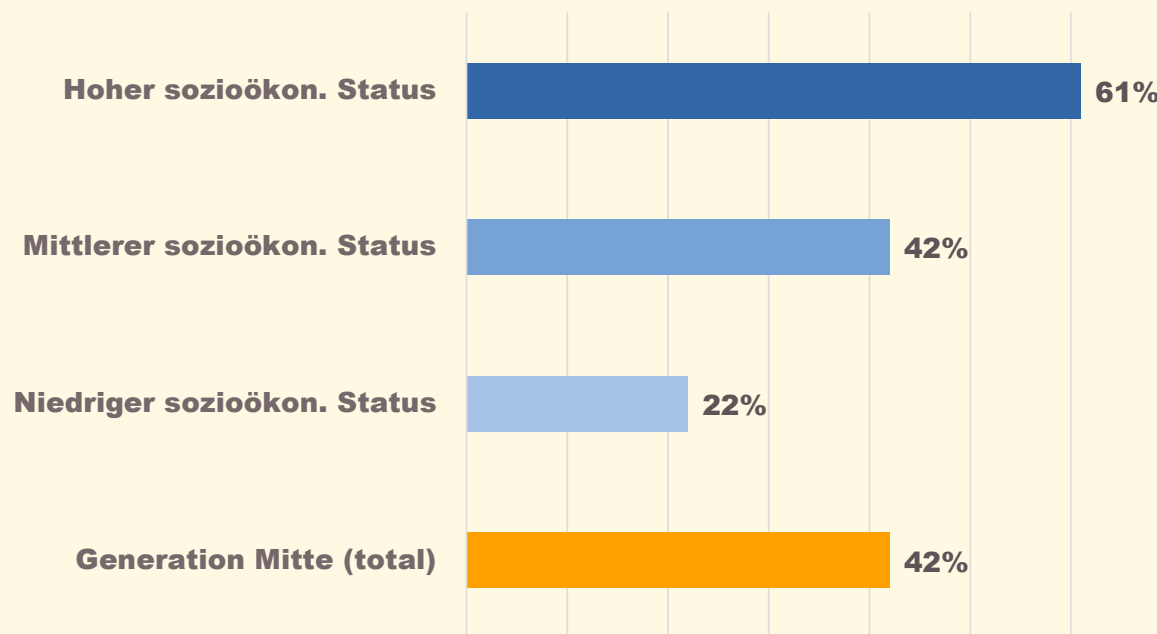
Körber Stiftung (August) 2025: Geben Sie bitte an, wie viel Vertrauen Sie in die genannten Institutionen haben. Den Medien?

Infratest dimap (Mai) 2025: Vertrauen in den öffentlich-rechtlichen Rundfunk



8

Planungssicherheit

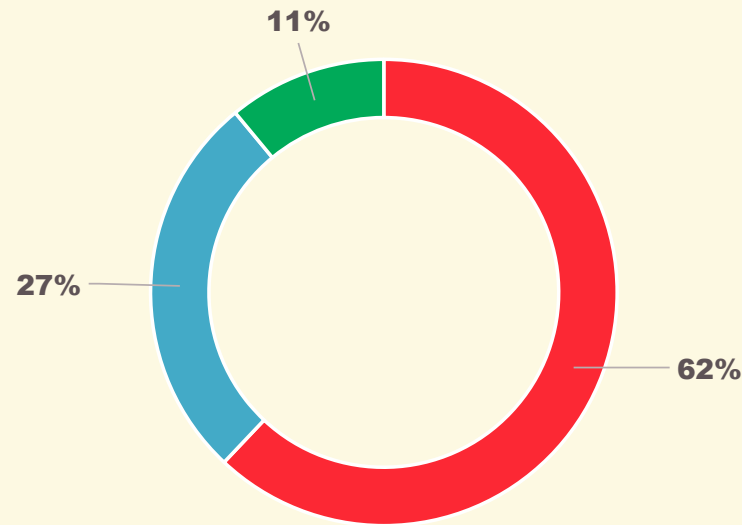


IfD-Allensbach (Mai) 2024: „Haben Sie das Gefühl, dass Sie ihre Zukunft einigermaßen verlässlich planen können oder haben Sie nicht das Gefühl?“



9

Bewältigbarkeit der Zukunft



■ stimme zu ■ unentschieden ■ sehe ich nicht so

IfD-Allensbach (Mai) 2024: „Natürlich steht das Land vor vielen Problemen und Herausforderungen. Aber ich bin überzeugt: Wenn wir die richtigen Maßnahmen ergreifen, hat das Land eine gute Zukunft.“

The background is a solid light yellow. It features several thick, stylized lines: a red line in the top right corner that turns 90 degrees; a green line on the left that curves around a large orange circle and then extends horizontally across the bottom; and a blue line that arches over the horizontal green line. Two small black dots are placed on the green line, one at its upper curve and one at its right end.

Warum wir so viel regulieren



11

Zwei mögliche Ursachen



**Etablierte
Misstrauenslogik**



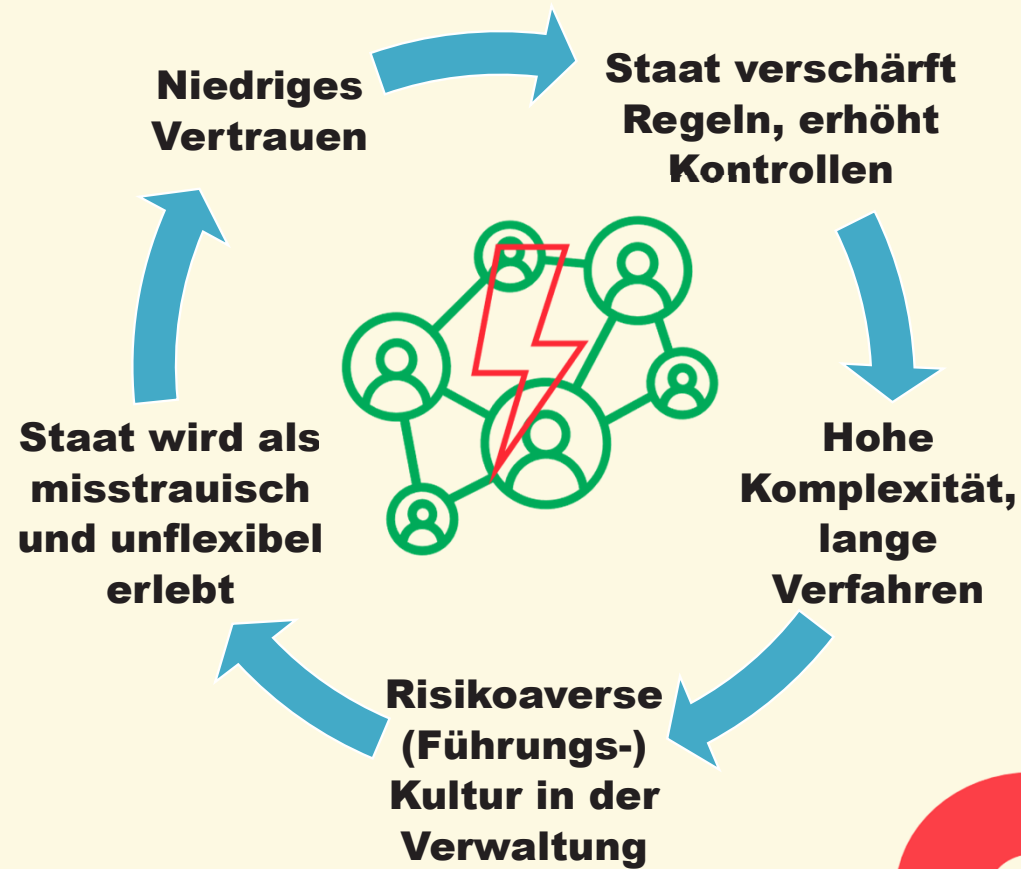
**Wohlmeinende
Überregulierung**

**Additiv – nicht
alternativ !**



12

Vicious Circle of Low Trust





13

Politik der Sicherheit im Detail

Politischer Schutzreflex: Lieber alles regeln, als Spielräume zu lassen

Bedürfnis, jeden Einzelfall antizipativ zu regeln

Ziel: Ungerechtigkeiten vermeiden, öffentliche Kritik entschärfen, gerichtsfest handeln



Führt zu immer **komplexeren Normbeständen**

Erzeugt **steigenden Dokumentations- und Kontrollaufwand**

Macht den **Vollzug scheinbar sicher** – aber die **reale Handlungsfähigkeit nimmt ab**



14

Politik der Sicherheit im Detail



1. Einzelfallpolitik / „Get ahead of the scandal“

→ Die Sorge, ein nicht geregelter Einzelfall werde zur Schlagzeile.

2. Übersteuerte Gerechtigkeitsambitionen

→ Kein Einzelfall soll benachteiligt sein; deshalb schreibt man eher alles in Gesetzestext.

3. Paternalismus gegenüber der Verwaltungskompetenz

→ Gesetzgeber traut ausführender Ebene die Kompetenz für eigenes Ermessen nicht zu.

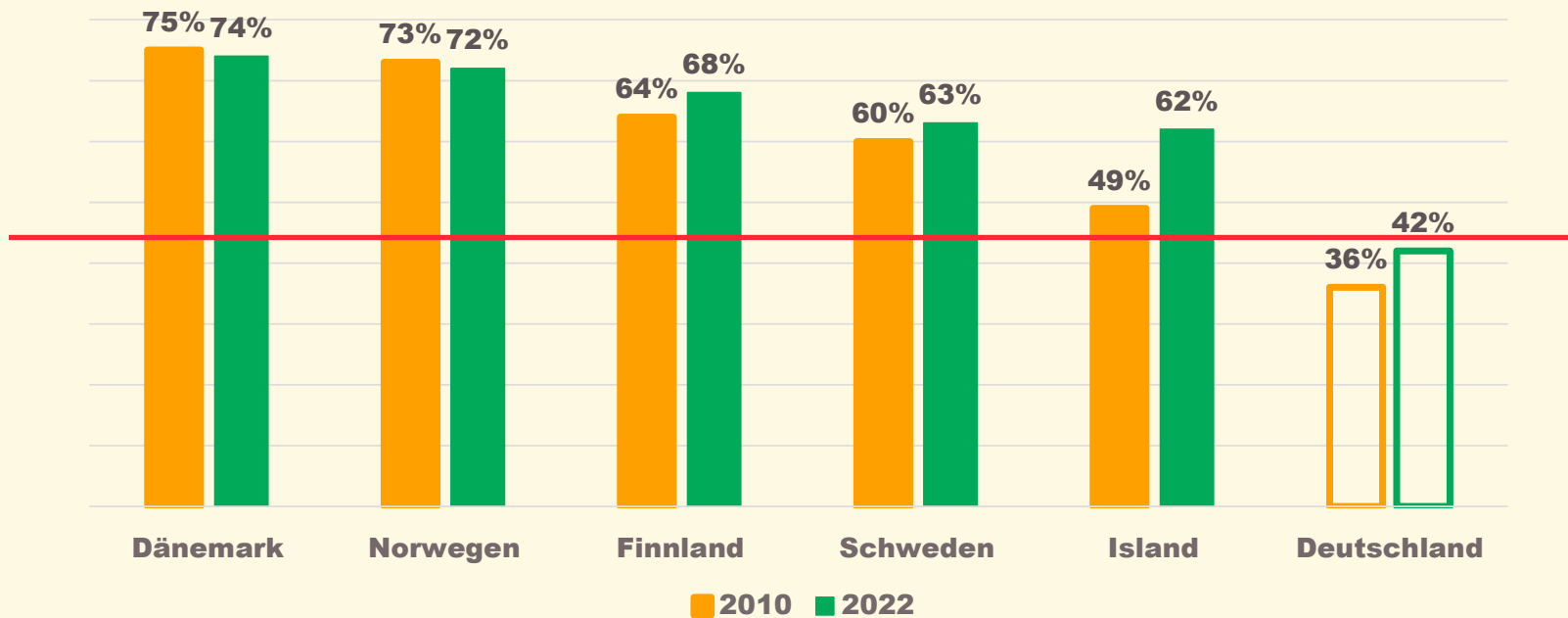
An abstract graphic on a light yellow background. It features a green line that starts from the left, curves down, and then continues horizontally. A blue line starts from the bottom, curves up, and then continues horizontally, overlapping the green line. A red line starts from the top right and curves down, then continues horizontally. There are two black dots: one on the green line at its first curve and one on the blue line at its second curve. A large orange circle is positioned on the left side of the image.

Mindset anpassen



16

„Most People can be trusted“



Integrated Values Surveys (2024): People agreeing with the statement "most people can be trusted"
www.ourworldindata.org

**17**

Vertrauen – der neue Hype?!

„Das Propagieren von Vertrauen ist zunächst einmal Indiz dafür, dass andere Steuerungsmechanismen wie Hierarchien, Regeln und Märkte zunehmend problematisch werden. Dann giert man nach einem Instrument, das diese Lücken füllen kann.“



Stefan Kühl, Der ganz formale Wahnsinn. 111 Einsichten in die Welt der Organisation, München 2022



18

Vertrauen, nicht leichtgläubig

Leichtgläubigkeit ist ein fehlender Filter

- hat **keine tragfähige Erfahrungsbasis**
- basiert auf unkritischer Übernahme, Wunschdenken oder Naivität
- ignoriert Anhaltspunkte, die Misstrauen nahelegen
- ist nicht kontextsensibel



19

Komplexitätsreduktion

Vertrauen: Funktionales Risiko-Management

- **Reduziert soziale Komplexität**, weil man Handlungen anderer antizipiert, ohne alles zu überprüfen
- Informierte Entscheidung unter Unsicherheit



Niklas Luhmann, Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, Stuttgart 1968



20

Skandinavien als Vorbild

Staatliche Systeme sind historisch gewachsen und nicht 1:1 übertragbar. Dennoch...

...können wir aus den Funktionslogiken der nordischen Länder lernen:

- Vertrauen als Governance-Ressource,
- Starker Rechtsstaat mit schlanker Detailregulierung,
- Großer öffentlicher Sektor mit hoher Leistungsqualität,
- Kultur gegenseitiger Verlässlichkeit und Korporatismus.

Die **gute Nachricht** ist:

Es gibt bereits auf allen Ebenen des Staates und in den verschiedensten Bereichen der Verwaltung Menschen, die heute schon am Staat von morgen arbeiten. Sie zeigen, wie staatliches Handeln wirkungsvoller, zielgenauer, umsetzungstärker, schneller, flexibler, lösungsorientierter sein kann.

„Für einen Zukunftsstaat: Aufruf für eine mutige Staatsreform“





Vielen Dank

**www.benjamin-hoff.de
post@benjaminhoff.de**



KUNST DER FREIHEIT



23

Hintergrund zu den Umfragen

- **IfD-Allensbach** befragte für die repräsentative Untersuchung „Generation Mitte“ zwischen dem 16. März und dem 4. April insgesamt 1.026 Personen im Alter von 30 bis 59 Jahren in Face-to-Face-Interviews.
- **Infratest dimap** hat für die Studie vom 10. bis 27. April 2025 insgesamt 1.319 Wahlberechtigte in Deutschland befragt.
- **policy matters** befragte im Auftrag der **Körper-Stiftung** im Zeitraum vom 1. bis 10. Juli 2025 insgesamt 1.108 Personen in Deutschland.