

Weiterbildung

Zeitschrift für Grundlagen, Praxis und Trends

Martin Hartmann,
Universität Luzern:

„Vertrauen einbringen
bedeutet Verzicht auf
Kontrolle und Geben von
Freiheit im Umgang
miteinander.“



Grundsatz

Führung ist
Vertrauensarbeit

HRM

Die Initiative
„Give.Take.Learn.“
der Zürcher Kantonalbank

International

Vertrauen – der Sauerstoff
einer Organisation

Arbeitshilfen

Vertrauen ist besser –
Kontrolle ist gut

Vertrauen

- Für eine positive Entwicklung der Menschheit
- Handlungsfähig sein
- Führen mit einer Haltung der Gleichwürdigkeit

TRICKY TARP

✓ 10 – 45 min

📦 stabile Holzkiste mit Trageschlaufe

👥 4 – 12

📦 1,30 kg

📏 36 x 25 x 10 cm

€ 89 € inkl. 19% MwSt.

Inhalt

- Tricky Tarp
- vier verschiedene Bälle zur Auswahl



Themenschwerpunkte:

Kommunikation, Kooperation, Koordination, Eisbrecher, Simultation von Unternehmensabläufen

Tricky Tarp

Umkreisen, nicht reinfallen! Die Teilnehmenden sollen versuchen, mit dem Ball alle Löcher in der Plane zu umkreisen, ohne dass der Ball durch ein Loch oder über den Rand fällt. Die Plane darf dabei nur am Rand angefasst werden. Ohne gute Zusammenarbeit und Kommunikation ein kniffliges Unterfangen! Zugleich drängen sich Assoziationen förmlich auf: Produkte zum Kunden liefern, Projekte durch einzelne Phasen bringen, Schwierigkeiten meistern ...

Variationen:

- Der Ball wird zwischendurch gewechselt.
- Der Ball muss zwischendurch hochgeschleudert werden.
- Der Ball muss nur bestimmte Löcher umkreisen.
- Ob die Plane geknickt oder gefaltet werden darf, liegt in der Entscheidung des Trainers.



ZIEL-TOOLS – SEMINARMATERIALIEN

Neben unseren Büchern und Zeitschriften bieten wir ein breit gefächertes Sortiment von Seminarmaterialien für die unterschiedlichen Einsatzgebiete des handlungsorientierten Lernens an. Wir legen Wert auf solide Verarbeitung, transparente Herstellungs- und Lieferwege sowie ein faires Preis-Leistungsverhältnis. Unser Sortiment finden Sie auf: www.ziel-tools.de



Vertrauen bewusst gestalten

Vertrauen ist ein Wort, das wir täglich nutzen. In aller Regel wollen wir Vertrauen erfahren, in einer vertrauensvollen Umgebung und in vertrauensvollen Beziehungen leben. Aber was ist Vertrauen genau? Warum wünschen wir uns Vertrauen? Wie kann es aufgebaut werden? Wann trauen wir jemandem und warum? Ist zu viel Vertrauen schädlich? Und ganz konkret: Inwiefern spielt Vertrauen in Schule, in Unternehmen, bei Führungskräften, Lehrenden und Politikern eine Rolle? Es lohnt sich ein tiefergehender Blick hinter das Konstrukt.

Dass sich Vertrauen positiv auf die Gesundheit, Arbeitsmotivation und gesellschaftliche Teilhabe auswirkt, wurde in mehreren Studien bewiesen. Ein gewisses Maß an Vertrauen ist also wünschenswert – sowohl in sich selbst als auch in andere Personen, in Beziehungen, in Gruppen und gesellschaftliche Institutionen. Denn gerade in unsicheren Situationen ist Vertrauen ein ressourcenschonender Lösungsansatz, da Informations- und Gestaltungsmöglichkeiten ohne Vertrauen aufwendiger und schwieriger sind. Anders formuliert, ersetzt Vertrauen strukturelle, absichernde Vorkehrungen. Beispiele finden wir in der jüngsten Vergangenheit genug: Corona-Impfbefürworter versus Impfgegner oder Klimawandel sind da nur zwei Anlässe. Kann man also auch zu viel vertrauen? Was wären dann die Konsequenzen?

Vertrauen schafft unregelte Spielräume für die Empfänger des Vertrauens: Es wird darauf verzichtet, die Art, wie dem Vertrauen entsprochen werden soll, im Voraus regelnd festzulegen. Gerade in skandinavischen Ländern zeigt ein Grundvertrauen die Abwesenheit von (zu) vielen Spielregeln. Vertrauen ist nicht nur ein sozial, ein gesellschaftspolitisch wünschenswertes Ziel, es ist auch als ökonomischer Faktor bedeutend. Vertrauen beziehungsweise Misstrauen in Märkte, in eine stabile Zukunft et cetera beeinflusst die Aktienmärkte enorm. Vertrauen in oder gegenüber Institutionen, in unsere demokratischen Strukturen und Einrichtungen ist darüber hinaus ein weiterer, wie jüngste Entwicklungen zeigen, immer wichtigerer, aber nicht einfacher zu gestaltender Bereich.

Bleibt eine ganz konkrete, alle interessierende Frage: Und wie kann solch ein nötiges Vertrauen aufgebaut werden? Ist Vertrauen überhaupt machbar? Die Antwort ist ein eindeutiges Ja. Vertrauen ist das Ergebnis eines erfahrungsorientierten Prozesses und gleichzeitig eine Prognose für die Zukunft und kann bewusst gestaltet werden.

In der Hoffnung, dass Sie durch die unterschiedlichen Perspektiven unserer AutorInnen neue Erkenntnisse zum Thema Vertrauen erlangen, verbleiben wir vertrauensvoll mit besten Grüßen

Ulrich Althausen und Nele Graf

Neue Strategien, neue Ziele

Liebe Leserin, lieber Leser,

Herausgeber*innen und Redaktion der „Weiterbildung“ haben sich, nicht zuletzt pandemiebedingt, erstmals seit Jahren am ersten Märzwochenende wieder live getroffen, in Augsburg, der Heimatstadt des ZIEL-Verlags. Neben der konkreten Themenplanung für künftige Ausgaben standen auch Themen wie die weitere Digitalisierung und der Themenmix in der Zeitschrift auf der Agenda. Seien Sie gespannt – und seien Sie sich sicher: Sie werden es als Erste erfahren!

Herzliche Grüße vom ZIEL-Verlag



Unsere kreative Pause nutzen wir für eine lehrreiche Führung durch Augsburgs Innenstadt.

Vertrauen

Für eine positive Entwicklung der Menschheit

Seite 10

Ohne Vertrauen geht es nicht. Es ist eine wichtige Grundlage für unser Zusammenleben, angefangen beim Selbstvertrauen bis hin zum Vertrauen in die positive Entwicklung unserer Erde. Will man die grundlegenden Funktionen und verschiedenen Anwendungen des Begriffs Vertrauen tiefergehend verstehen, muss man sich auf seine wissenschaftliche Verwendung beziehen.

Erich H. Witte

Vertrauen macht handlungsfähig

Seite 14

Wer vertraut, geht immer auch in Vorleistung. Dies birgt ein gewisses Risiko. Aber es lohnt sich, denn Vertrauen eröffnet uns Handlungsspielräume und erleichtert unser soziales Miteinander. Besonders in komplexen Handlungssituationen wird uns gezeigt, wie wichtig es ist, sich auf andere verlassen zu können.

Martin K.W. Schweer/Patricia Dammann

Vertrauen von Eltern in Schule

Seite 18

Obwohl auf beinahe allen gesellschaftlichen Ebenen relevant, gibt es für das Phänomen Vertrauen nur wenig empirische Erfassung. Eine dieser Studien sei hier vorgestellt: Sie befasst sich mit dem Vertrauensaufbau bei Eltern im Kontext Schule. Und sie zeigt, wie wichtig gerade in Krisenzeiten, beispielsweise während der Corona-Pandemie, gegenseitiges Vertrauen für eine gute Zusammenarbeit ist.

Judith Adamczyk



Martin Hartmann, Philosophieprofessor an der Universität Luzern

Interview

Seite 6

„Vertrauen einbringen bedeutet Verzicht auf Kontrolle und Geben von Freiheit im Umgang miteinander.“

Vertrauen ist eine dynamische Sache. Es kann wachsen und sich verändern. Deshalb bedeutet ein Konflikt nicht das Ende eines Vertrauensverhältnisses. Im Gegenteil: Die Auseinandersetzung und das Aushalten von Ungewissheiten gehören dazu. Vertrauensbildung hängt aber stark von der persönlichen Bereitschaft, den Erfahrungen und auch Ängsten jedes Einzelnen ab.

(Selbst-)Vertrauen durch soziales Lernen

Seite 21

Vertrauen in sich selbst, aber auch in andere, kann am besten in einem sicheren sozialen Umfeld wachsen. „Working Out Loud (WOL) #Frauen-Stärken“ hat ein solches ermöglicht: Indem das Projekt über 3.000 Personen für zwölf Wochen in kleinen Lernzirkeln zum wechselseitigen Geben und Nehmen zusammenbrachte, wurde Vertrauen auf den verschiedensten Ebenen geschaffen.

Ellen Braun/Valeska Henze

Führen mit Fairness und einer Haltung der Gleichwürdigkeit

Seite 24

Moral und Wirtschaft können zusammen funktionieren. Das möchte das Unternehmen Premium-Kollektiv in Hamburg beweisen. Alle, die in irgendeiner Weise am Unternehmen beteiligt sind, dürfen mitreden. Weitgehend hierarchiefrei arbeitet hier jeder für den gleichen Lohn und darf selbst entscheiden, was, wann, wo und wieviel er einbringt. Laut Unternehmensgründer Uwe Lübbermann funktioniert das nur mit Fairness, einer Haltung der Gleichwürdigkeit und einer Kultur des Vertrauens.

Uwe Lübbermann

Grundsatz

Seite 28

Die Bedeutung von Vertrauen in Unternehmen:
Führung ist Vertrauensarbeit
Eric Eller/Dieter Frey

HRM

Seite 32

Praxisbeispiel der Zürcher Kantonalbank:
„Give.Take.Learn.“:
Sensibilisierung für Lernen und Entwicklung
Boris Billing/Daniela Späni/Claudia Sulzer

Forschung

Seite 35

Gelingensbedingungen der Nationalen Bildungsplattform:
Transparenz als ein Vertrauensaspekt – zu wenig und doch zu viel
Peter Brandt/Lars Kilian/Carmen Biel

International

Seite 38

Persönliche Erfahrungen eines international tätigen Beraters:
Vertrauen – der Sauerstoff einer Organisation
René Rupert

Mediendienst

Literaturschau

Ausgewählte Bücher zum Schwerpunkt
Seite 42

Online

Linktipps zum Schwerpunkt
Seite 45

Aktuelle Titel

Bücher kurz vorgestellt
Seite 47

Service

News

Seite 50

Termine

Seite 53

Rubriken

Vorschau/Impressum

Seite 54

Arbeitshilfen

Vertrauen:
Vertrauen ist besser
– Kontrolle ist gut
Seite 55

Interview mit Martin Hartmann, Philosophieprofessor an der Universität Luzern

Eine Kultur des Vertrauens schaffen



Vertrauen ist so wichtig und so selbstverständlich wie das Atmen und in gleicher Weise grundlegend für unser Zusammenleben. Letztlich wollen alle – Banken, Unternehmen, Institutionen, Parteien, die Wissenschaft, der Einzelne – Vertrauen. In seinem Buch „Vertrauen. Die unsichtbare Macht“ postuliert Martin Hartmann allerdings ein grundlegendes Dilemma: Wir preisen das Vertrauen, wir vermissen es und beklagen seinen Verlust. Und doch haben viele Angst vor Enttäuschungen, vor der Verletzlichkeit, die mit Vertrauen einhergeht, und sind so vorsichtig, zögern oder versagen es, Vertrauen an die zu geben, die es zwar wollen, aber nicht für vertrauenswürdig gehalten werden.

Prof. Dr. Martin Hartmann,
Universität Luzern, Profes-
sor für Philosophie, mit
Schwerpunkt Praktische
Philosophie, Leitung Philo-
sophisches Seminar

martin.hartmann@unilu.ch

Weiterbildung: Eine generelle Frage vorweg: Wie lässt sich Vertrauen definieren?

Martin Hartmann: Ich definiere Vertrauen als akzeptierte Verletzlichkeit, die auf der Seite des Vertrauensempfängers die wohlwollende Bereitschaft mit sich bringen muss, diese Verletzlichkeit nicht auszunutzen, auch wenn das möglich wäre. Vertrauen schafft unregelte Spielräume für die Empfängerin des Vertrauens, es verzichtet also darauf, die Art, wie dem Vertrauen entsprochen wird, im Voraus regelnd festzulegen. Vertrauen steht nie für sich selbst, sondern ist immer gebunden an interpersonelle Beziehungen oder an ein Objekt. Wenn wir jemandem vertrauen, überlassen wir ihm oder ihr etwas, das uns wichtig ist, verzichten bewusst (nicht aus Ohnmacht) auf Kontrolle und gehen davon aus, dass das anvertraute Gut stets wohlwollend behandelt wird.

Vertrauen ist also per se ein vielschichtiger, vielleicht sogar vager Begriff?

Oft wird in den Begriff Vertrauen vieles hineingelegt und er dient als Chiffre für beispielweise Sicherheit, Zuverlässigkeit oder Transparenz und auch für Probleme, die mit Vertrauen in Verbindung gebracht werden. Zum Beispiel soll ein Controllingssystem Vertrauen in die Steuerungsfähigkeit der Führungskräfte vermitteln,

gemeint ist aber Transparenz und Kontrolle, eben nicht Vertrauen. Der Begriff Vertrauen wird insoweit überdehnt und muss differenziert betrachtet werden, sonst bleibt Vertrauen zu unbestimmt.

Bedingt Vertrauen, ein Scheitern zuzulassen, ein Wagnis einzugehen, mögliche Enttäuschungen in Kauf zu nehmen?

Im besten Falle wachse ich an Enttäuschungen und am Scheitern aufgrund eines Vertrauensbruchs, ich denke darüber nach und schaue das nächste Mal genauer hin. Vertrauen einbringen bedeutet Verzicht auf Kontrolle und Geben von Freiheit im Umgang miteinander. Das beinhaltet Risiken. Selbstvertrauen spielt hier eine große Rolle: Habe ich ein gesundes Selbstvertrauen, kann ich besser mit dem möglichen Risiko eines Scheiterns umgehen. Angst vor Risiken rührt oft daher, dass eben kein Selbstvertrauen da ist. In erfüllenden Vertrauensverhältnissen kann dieses allerdings wachsen.

Meine Haltung gegenüber Vertrauen kann sich also verändern? Meine Fähigkeit beziehungsweise Bereitschaft, Vertrauen zu geben oder zu empfangen, kann sich entwickeln?

Vertrauen ist keine statische Sache. Insofern stimmt auch der Gemeinplatz nicht: „Vertrauen braucht viel

Licensed to Rene Rupert, rene.rupert@gmail.com, 18. April 2023

Zeit zum Aufbauen und wenig, um dieses zu zerstören“ oder jener: „Wenn erst mal Zweifel da ist, geht das Vertrauen verloren“. Ein Aufarbeiten von Störungen ist aus meiner Sicht Teil des Vertrauens. Ich nenne das die Dynamisierung des Vertrauens. Wenn es mir wert ist, kämpfe ich um das Vertrauen. Und wenn dies beispielsweise durch eine fundamentale Basis wie Selbstvertrauen getragen wird, umso mehr.

Ein Konflikt, eine Auseinandersetzung muss nicht das Ende eines Vertrauensverhältnisses sein, im Gegenteil, eine Auseinandersetzung ist für mich Teil des Vertrauens. Es geht um Aushalten-Können, wenn es in einem Vertrauensverhältnis hakt. Wenn mir jemand wichtig ist in einer Beziehung oder eine Freundschaft oder ein anderes Gut, dann kämpfe ich um Vertrauen. Natürlich ist das von der Tiefe der Beziehung und auch vom eigenen Selbstvertrauen abhängig.

Sollte Vertrauen eine Disziplin, ein Lehrfach werden, um zu ermöglichen, in irgendeiner Art und Weise den Umgang mit Vertrauen zu erlernen?

Für Vertrauensbildung spielt Erfahrung immer eine Rolle, was habe ich erlebt, welche Enttäuschungen habe ich erlitten. Lernen im Sinne von Erfahrungen-Gewinnen und diese zu reflektieren, das ist ein wichtiger Schritt. Dieses Erfahren könnte man auch Lernen nennen. Vertrauen-Können basiert aber nicht auf einem einmal erarbeiteten Lernstoff, sondern ist eher eine gelebte Praxis, und daraus entsteht Vertrauen. Hinzu kommt, dass in jedem Vertrauensverhältnis auch ein Stückchen individuelle Biografie steckt. Entweder hat man es gelernt oder nicht. Es ist kein Stoff, der erarbeitet werden kann wie Mathematik, dafür ist Vertrauen zu schwer greifbar und hat immer auch ein nicht steuerbares Element. Vertrauen auf Knopfdruck via Seminar gibt es nicht, das ist eine Illusion. Vertrauen muss man leben und erleben. Bestenfalls kann man eine Atmosphäre schaffen, in der Vertrauen kultiviert wird und so eine Bereitschaft besteht, sich auf Vertrauen einzulassen.

Überfordert Vertrauen die Menschen? Ist es in den heutigen Bedingungen, den einwirkenden Krisen doch zu schwierig, „in Vertrauen“ zu leben?

Ein intaktes Vertrauensverhältnis ist keine Überforderung. Aber es ist nicht so einfach, Menschen zu finden, mit denen ich eine von Vertrauen getragene Beziehung aufbauen kann. Ich glaube, wir alle haben einige intakte

Vertrauensverhältnisse, hoffentlich, das ist hilfreich und wertvoll. Den Kreis darüber hinaus auszudehnen, das wird zunehmend schwerer. Es ist eher eine strukturelle Sache, nicht eine psychische Überforderung. Wie soll ich beispielsweise einer Bank vertrauen, wo ich nur Online-Banking mache? Überforderung wird es aber bei jemand sein, der die mit Vertrauen-Geben und -Nehmen verbundenen Risiken nicht tragen kann. Da kann es eine Überforderung sein, mit Vertrauen umzugehen.

Ganz besonders wichtig scheint mir der Bereich Schule zu sein: Erfahre ich nicht gerade in diesem Lebensabschnitt, was Vertrauen bedeuten kann?

Schüler müssen den Lehrern vertrauen, paradigmatisch ist beziehungsweise sollte ja die Schule ein Raum des Vertrauens sein. Aber: Nur weil wir vertrauen müssen, als Schüler den Lehrern, vertrauen wir ja noch nicht. Letztlich gehen Lehrer, und Schüler noch mehr, in Vorleistung. Dieser zunächst einseitige Vertrauensvorschuss Schüler zu Lehrer wird eingelöst, oder eben auch nicht, und bildet den Ausgangspunkt von Erfahrung im Thema Vertrauen. Schule ist ein idealer Ort für Vertrauensbildung. Unterstützende Rahmenbedingungen sind hier allerdings wichtig, wie etwa Hierarchiegefälle abbauen, Nähe herstellen, angstfreie Räume schaffen, Fördern in Vordergrund rücken, Hemmungen abbauen, sich auf Vertrauensbildung einlassen. Lehrer müssen sich fragen, wie sie mit dem ihnen gegebenen Vertrauensvorschuss umgehen und die Aufgabe schaffen, den Schülern Selbstvertrauen in die eigenen Fähigkeiten zu vermitteln, um sie zu befähigen, Vertrauen zu geben, Vertrauenswürdigkeit zu erkennen und zuzulassen sowie eben auch mit Enttäuschungen in diesem Zusammenhang klarzukommen. Keine leichte Aufgabe, da jedes Kind bereits seine individuelle Geschichte hat und diese aktuellen Erfahrungen in der Schule für das Leben und das Thema Vertrauen prägen.

Vertrauen gilt als ein bedeutsamer ökonomischer Faktor, und vertrauensvoll zu führen, gilt als eine der wichtigsten Kompetenzen in der Wirtschaft. Aber laufen nicht Management-Systeme wie formalisierte Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen, Reporting-Systeme gegen den Aufbau von Vertrauen?

Vertrauen lässt sich nicht ersetzen, geschweige denn erzeugen durch Kontrolle und formalisierte Verfahren.

Licensed to Rene Rupert, rene.rupert@gmail.com, 18. April 2023

Sie können eben nicht die für Problemlösungen, für Zusammenarbeit und Führung wichtigen informellen Ansätze und Spielräume ersetzen. Es werden so eher Räume für Vertrauen gestört, vielleicht auch zerstört. Letztlich kann ohne Vertrauen nicht geführt werden. Reporting-Systeme können Transparenz liefern, einen Sicherheitsrahmen abgeben, aber eben nicht selbst Vertrauen schaffen. Das sollte nicht verwechselt werden.

Oft wird gesagt, dass die informellen Formen des Zusammenarbeitens nicht ausreichen und es formeller Systeme bedarf. Luhmann fasste das in den Satz: „Dem Chaos kann man nicht vertrauen“. Wird vorhandenes Vertrauen durch Kontrolle und Verfahren ersetzt, wird dabei übersehen, dass Vertrauen „über die Hintertür“ doch wieder reinkommt, reinkommen muss, um die unvermeidlichen, nicht regelbaren Leerstellen und eben um Problemstellungen zu bewältigen. Es ist schon offensichtlich, dass Formalisierung nicht notwendigerweise hilfreich ist, eher Vertrauensbildung stört und somit die positiven Folgen von Vertrauen – Kreativität, Spielräume, eine gesunde Skepsis, Offenheit und Austausch, Reaktionsgeschwindigkeit – nicht zum Tragen kommen. Spricht der Controlling-Verantwortliche davon, doch bitte Vertrauen in seine Arbeit zu haben, so meint er eher Zuverlässigkeit in die Richtigkeit seiner Reports, Transparenz in seine Analysen und nicht Vertrauen. Strukturelle Bedingungen sind oft wenig förderlich, sich auf Vertrauen einzulassen: Wenn wir beispielsweise hohe Sicherheit erwarten und dafür strukturelle Bedingungen schaffen, steht das einer Vertrauensbildung entgegen.

Es fällt offensichtlich Organisationen schwer, der Maxime zu folgen „Etwas weniger Regeln ist mehr“. Man glaubt, über Instrumente zu verfügen, die die Zuständigkeit regeln, die Kommunikationskanäle definieren, und doch muss am Ende in diese Regeln Vertrauen gesetzt werden, und für die Leerstellen, die sich nicht definieren lassen, benötigt man dann doch Vertrauen, das den Raum „zwischen den Regeln“ füllt. Auf das Abenteuer Vertrauen in einem gewissen ungeregelten Raum muss man sich dann als Organisation einlassen.

Wenn denn Vertrauen so wichtig, ja unabdingbar für ein produktives Miteinander ist, wie kann eine Kultur des Vertrauens geschaffen werden?

Sicherlich nicht mit formalisierten Systemen oder durch verordnete Verhaltensweisen. Viele Ratgeber in der Managementliteratur geben eine Checkliste vor, wie Vertrauen zu erreichen sei. Das kann die Kulturentwicklung unterstützen. Aber: Vertrauen ist kein Mechanismus, machen Sie das und das, dann klappt es schon, dann stellt sich Vertrauen ein. Das funktioniert nicht; das ist bei Vertrauen eine Illusion. Sie können Pläne schmieden, Vorgehensweisen erstellen, die befolgt werden sollen, aber Vertrauen schaffen Sie damit nicht automatisch. Es gibt immer den Punkt, an dem ich bei Vertrauensbildung auf die persönliche Bereitschaft des Einzelnen angewiesen bin. Immer spielen individuelle Erfahrungen, individuelle Ängste, unterschiedliche Formen von Offenheit eine Rolle. Deshalb funktionieren Managementlehren auch nicht: „Tue dies und das, dann entsteht Vertrauen“.

Übrigens gilt das Gleiche für einen Ansatz, der Vertrauen verordnen will, auch das funktioniert nicht. Vertrauen ist nicht machbar oder beliebig herstellbar. Wohl aber kann man strukturell etwas tun, dass Vertrauen entsteht: Eine Atmosphäre, eine Kommunikation schaffen, wo Offenheit, Begegnungen und die Bereitschaft, sich auf Vertrauen einzulassen, gefördert werden.

Wie soll sich in unserer volatilen Welt, mit vielen wachsenden Anforderungen und unüberschaubaren Entwicklungen, Vertrauen bilden? Wie soll da eine Konstante wie Vertrauen Platz finden?

In Veranstaltungen mit Führungskräften fällt mir auf, dass das Interesse an Freiräumen steigt, um über Fragen und Erfahrungen ohne Zeitdruck nachzudenken. Sodosagen das Hamsterrad auf Zeit einmal anzuhalten und einen vertrauensvollen Austausch zu genießen. Zum Beispiel wird unser Weiterbildungsangebot „Philosophie und Management“ unter anderem auch deshalb sehr geschätzt, da dies ein Raum ist, in dem sich Entscheidungsträger zurücknehmen und ohne Zeitdruck nachdenken können. Manchmal scheint mir, dass dies wichtiger ist als die Inhalte des Seminars. Der Bedarf an solchen Vertrauensräumen ist da und scheint auch noch zu steigen. Sabbaticals sind deshalb auch ein Mittel, diesen Vertrauensbedarf zu decken, da sich über die damit verbundene Entschleunigung Räume für Vertrauen öffnen können.

Ich werde oft zum Thema Vertrauen zu einem Vortrag in ein Unternehmen, in eine Institution eingeladen,

und wenn ich nachfrage, welche Erwartung an mich als Philosophen gestellt wird, bekomme ich eher eine vage Antwort und stelle fest, dass da die Sprache fehlt, das Thema Vertrauen anzugehen, gleichwohl eine Sehnsucht besteht, Vertrauen zu entwickeln. Es wird gespürt, es fehlt „etwas“, man kann es aber nicht genauer benennen und hofft, aus der Perspektive eines Philosophen eine Lösung benannt zu bekommen. Schlussendlich bleibt jedoch beiderseits ein Unbehagen, dieses als wichtig erachtete Thema als Organisation nicht selbst von innen angehen beziehungsweise bei mir, es schon gar nicht als Externer lösen zu können. Dennoch, der Bedarf, über Vertrauen und seine Bedeutung nachzudenken, ist groß. Es wird gespürt, dass für die erforderliche Kooperation und letztlich für die Produktivität die Voraussetzung Vertrauen gegeben sein muss.

Wir hören häufig, dass allgemein das Vertrauen sinkt beziehungsweise dass es schwieriger wird, Vertrauen aufzubauen. Hat dies damit zu tun, dass Zweifel, bewusst gestreutes Misstrauen der Grundstoff für Fake-News-Geschäftsmodelle, auch für die Polarisierung in Politik und Gesellschaft sind?

Fake-News und die Diskussion um Wahrheitsgehalt beziehungsweise um die damit zusammenhängenden Täuschungen tragen sicherlich mit zu einem Vertrauensverlust bei. Und ja, es ist ein Geschäftsmodell, damit lässt sich Geld verdienen. Zwei Gedanken hierzu:

Misstrauen ist nicht unbedingt die Antithese zu Vertrauen. Es kann beides nebeneinander stehen. Und mittlerweile wissen wir, dass manchen technologischen Entwicklungen – ich denke hier an Social Media – mit Recht Misstrauen entgegenzubringen ist. Zu Vertrauen und mittelbar zu Misstrauen gehört auch der Begriff der Vertrauenswürdigkeit. Woher wissen wir, dass jemand vertrauenswürdig ist? Woran können wir Vertrauenswürdigkeit festmachen? Unter welchen Umständen sind wir bereit, Vertrauen zu geben? Wie erkennen wir vertrauenswürdige Akteure? Woran? Normalerweise vertrauen wir auf die

Präsenz einer Art Basismoral, solange wir keine gegenteiligen Evidenzen haben. Ist diese Basismoral nicht vorhanden, werden wir vorsichtig, vielleicht werden wir misstrauisch. Umgekehrt gilt: Zu Vertrauen gehören positive Evidenzen oder Signale – man kennt sich lange, man steht sich nahe, man kennt jemanden, der aus den und den Gründen diesem einem selbst nicht so nahestehenden Menschen vertraut – und nicht nur die Abwesenheit negativer Signale oder Evidenzen. Für Fake-News und auch für manche Marketing-Aktion gilt es daher: Wir müssen lernen, zu differenzieren, Fake-News als solche zu identifizieren, wir müssen lernen, den Quellen von Vertrauenswürdigkeit wie Ehrlichkeit, Wahrhaftigkeit, Aufrichtigkeit, auch Transparenz und Offenheit nachzugehen und unsere Schlüsse daraus ziehen. Machen wir uns aber dennoch trotz Fake-News & Co. auch bewusst, dass es noch viele vertrauenswürdige Akteure gibt; nur fällt es uns schwer, sie zu erkennen. Uns fehlt der Zugang zu ihnen oder die Mittel, sie zu identifizieren. Damit zurechtzukommen, das ist die Aufgabe.

Das Interview führte Ulrich Althausen.



Licensed to Rene Rupert, rene.rupert@gmail.com, 18. April 2023

Vertrauen als wichtige Grundlage für das Zusammenleben

Für eine positive Entwicklung der Menschheit

Vertrauen ist ein vielgenutztes Wort, das in verschiedensten Situationen mit unterschiedlichen Intentionen genutzt wird. Um Vertrauen zu verstehen, kann man sich bei der Explikation dieses Begriffs an den üblichen Inhalten orientieren, doch dann wäre eine solche Explikation redundant. Für die Alltagsnutzung bieten Wikipedia oder Google ausreichende Informationen. Will man jedoch einen Schritt weiter und tiefer gehen, dann muss man sich auf die wissenschaftliche Verwendung dieses sehr wichtigen Begriffs beziehen.



Autor |
Prof. (em.) Dr. Erich H. Witte, Dipl. Psych., Institute for Psychology, University of Hamburg

<https://www.psy.uni-hamburg.de/personen/prof-im-ruhestand/witte-erich.html>

witte_e_h@uni-hamburg.de

Nur wenn man sich auf die wissenschaftliche Verwendung des Begriffs Vertrauen bezieht, versteht man auch die grundlegenden

Funktionsprinzipien und die unterschiedlichen Anwendungen (Robbins 2022). Als Ausgangspunkt sollte man den Vertrauensträger (Subjekt), die/der vertraut, eingrenzen, und dann das Vertrauensobjekt, also wem vertraut wird, unterscheiden. Offensichtlich ist das Vertrauenssubjekt immer eine Person – meist man selbst.

Das Vertrauensobjekt kann aber vielfältig unterschieden werden:

- Man kann sich selbst vertrauen (Selbstvertrauen)
- Man kann einer anderen Person vertrauen (einer Vertrauensperson)
- Man kann einer kleinen Gruppe vertrauen (Familie, Freunden)
- Man kann einer konkreten Organisation vertrauen (Schule, Firma, Verein)
- Man kann einer politischen Institution vertrauen (Polizei, Justiz)
- Man kann der Gesamtgesellschaft vertrauen (Wirtschaft, Politik, Medien)
- Man kann der Zukunft vertrauen (Klima, Migration, Krieg)

An dieser Stelle wird deutlich, dass das Vertrauensobjekt nach seinem Systemumfang differenziert werden kann. Es beginnt mit der eigenen Person (innerhalb des Individualsystems), geht über zu einer anderen Person (Individualsystem), zum Mikrosystem (Familie, Freunde), zu einem Mesosystem, Makrosystem (Schule, Firma, Verein),

zu Teilen der Gesamtgesellschaft (Polizei, Justiz, Politik) und endet mit der Weltbevölkerung (Klima, Migration, kriegerische Bedrohung).

Vertrauen und Misstrauen als Gegensätze?

Dabei stellt sich schon die Frage, ob Vertrauen und Misstrauen im Gegensatz zueinander stehen oder ob Vertrauen und Misstrauen unterschiedliche Aspekte beinhalten. Es scheint so zu sein, dass Misstrauen und Vertrauen deutliche Gegensätze darstellen, das heißt, weniger Vertrauen bedeutet gleichzeitig mehr Misstrauen und umgekehrt (Weiss et al. 2020). Das ist ein empirisches Ergebnis und keine triviale Frage. Man kann einem Vertrauensobjekt sowohl in gewissen Bereichen vertrauen, aber in anderen Bereichen misstrauen. Es scheint nun so, dass man aus diesen unterschiedlichen Aspekten eine eindimensionale Bewertung konstruiert.

Das Individuum als Vertrauender

Wenn Vertrauen an ein Subjekt gebunden ist, also an eine Person, dann muss man sich fragen, wie eine Person wissenschaftlich modelliert werden kann. Aus einer wissenschaftlichen Perspektive ist eine Person ein Individualsystem, das eine Struktur besitzt, sich von außen abgrenzt und ein Ziel verfolgt. Wenn man ein Individualsystem modellieren möchte, dann kann man Folgendes annehmen:

Jedes Individuum muss zur Aufrechterhaltung seiner Identität als Steuerungsziel eine willentliche Anpassung

Licensed to Rene Rupert, rene.rupert@gmail.com, 18. April 2023

der Grenzziehung nach außen vornehmen können. Art und Stärke der Abgrenzung sind durch kulturelle (Normen et cetera), territoriale (soziale Situationen), interaktionale (Intimitätsgrade) und intentionale (Zielsetzungen) Aspekte bedingt. Strukturell lässt sich jedes Individuum in vier Subsysteme unterteilen und in zwei Umgebungsfelder einbetten (Witte/Hoyningen-Huene 2022). Die beiden Umgebungsfelder betreffen das ultimate Feld mit der Evolutionstheorie und das proximate Feld mit der augenblicklichen Situation, die auf das Individualsystem einwirkt. Die Subsysteme kann man in einen internen Bereich und einen externen Bereich unterteilen. Die beiden Subsysteme aus dem internen Bereich beziehen sich auf den Affekt (Emotion) und die Steuerung der körperlichen Prozesse, die beiden Subsysteme des externen Bereiches beziehen sich auf die Kognition (Reizverarbeitung) und die Konation (Handlungsausführung) (siehe Abbildung 1). Die Subsysteme bezeichnen qualitative Unterschiede bei den Prozessen innerhalb eines Individualsystems, die an bestimmte, unterscheidbare Prozesse gekoppelt sind. Dabei sind zwei Subsysteme eher an interne Prozesse im Individuum und zwei Subsysteme an Prozesse im Kontakt mit der Umwelt bezogen. Alle vier Subsysteme sind also Unteraspekte eines komplexeren Gesamtsystems, das seine Beziehung so regelt, dass die Identität gesichert wird, so gut es geht.

Grundlage für menschliche Interaktion

Vertrauen ist jetzt gekoppelt an das Ausmaß der Grenzziehung zur Sicherung der Identität. Je größer das Vertrauen ist, desto geringer ist die Grenzziehung. Die Grenzziehung hängt dabei von der externen Information aus dem proximatzen Umfeld ab und ist durch das ultimate Feld beeinflusst. Letzteres schafft bereits durch die genetische Abhängigkeit eine affektive Bedingung, die Vertrauen positiv beeinflusst. Aus dem proximatzen Umfeld gewinnt man zur Vertrauensbildung Informationen und bewertet für verschiedene Handlungen die Bedrohung der Identität und reagiert darauf entsprechend flexibel (Witte 1994). Generell scheint der Umgang im proximatzen Feld durch Vertrauen gekennzeichnet zu sein (Mayo 2015), wenn es nicht Hinweise gibt auf Bedrohungen der Identität. Wir vertrauen Menschen, die uns ähnlich sind, die zur selben sozialen Gruppe gehören, zum Beispiel Geschäftspartnern, mit denen wir in der Vergangenheit zusammengearbeitet haben und in der Zukunft Geschäfte machen werden, und

Institutionen, die sich der Wahrheit verpflichtet haben, zum Beispiel der Wissenschaft.

Diese Art der Vertrauensnorm im Alltag erleichtert alle Formen der Interaktion. Sie schont Ressourcen der Überwachung und der intensiven Abwägung von Handlungen im Standardfall, aber natürlich entstehen dadurch Gefahren (als Beispiele seien genannt der Einsatz von Romeo-Spionen, die von der ehemaligen DDR eingesetzt wurden, um über ein Liebesverhältnis zu Sekretärinnen an Geheiminformation zu kommen, Telefonbetrug bei vorgespielten Gefahren für Familienmitglieder oder andere wirtschaftliche Transaktionen). Vertrauen ist also die Grundlage für die menschliche Interaktion im Alltag. Die Gefahr dieser Vertrauensnorm besteht darin, dass man ausgebeutet wird. Gegen diese Ausbeutung durch eine Vertrauensnorm muss es bereits aus dem ultimatzen Feld (Evolutionstheorie) eine wichtige Einschränkung geben. Die Evolution setzt zwei generelle Grenzen: Nepotismus und Ostrazismus. Generell gilt, dass einer Außengruppe nicht vertraut und sie generell abgewertet wird (Nepotismus). Ebenso werden Mitglieder der eigenen Gruppe isoliert und sozial geächtet, wenn man ihnen nicht vertrauen kann, was in vielen Fällen bedeutet, dass sie sich nicht angepasst, den Normen der eigenen Gruppe entsprechend verhalten (Ostrazismus).

Wenn Vertrauen als Grenzziehung beschrieben werden kann, die die Identität des Vertrauenssubjekts beschreibt, dann kann man die Art dieser Grenzziehung nach den Vertrauensobjekten bereits durch das ultimate Feld (Biologie) differenzieren.

Wem vertrauen wir und warum?

Selbstvertrauen, als Vertrauen auf die eigene Person, wird zum Beispiel in Leistungssituationen erkennbar. Personen mit geringem Selbstvertrauen haben Furcht vor Misserfolg und wählen deshalb sehr leichte Aufgaben oder sehr schwere. Im ersten Fall können sie mit hoher Wahrscheinlichkeit die Aufgaben lösen, und im zweiten Fall werden sie mit hoher Wahrscheinlichkeit scheitern. In beiden Fällen ist die Identität nicht bedroht, weil auch bei einem Misserfolg auf die besondere Schwierigkeit der Aufgaben hingewiesen werden kann. Das ist dann eine externale Attribution und bedroht nicht die Identität. Solche Personen neigen eher zur Introversion und zu geringer emotionaler Stabilität, wie man es auch im Umgang mit ihnen erwarten könnte (Witte 1994).

Licensed to Rene Rupert, rene.rupert@gmail.com, 18. April 2023

Persönliches Vertrauen als eine Öffnung gegenüber einer anderen Person, die man schätzt und zu der ein emotionales Verhältnis besteht, entsteht durch Ähnlichkeit, wie es die Balance-Theorie beschreibt. Man sieht die Welt in ähnlicher Weise und hat keine Hinweise durch Handlungen, die diese (kognitive) Ähnlichkeit in Frage stellen. Der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses in Beratung und Psychotherapie setzt einen gewissen Leidensdruck voraus, der zur Verringerung der Grenzziehung zwingt, weil man sonst keine angemessene Hilfe erwarten kann. Diese anfängliche Reduktion der Grenzziehung hat dann zur Konsequenz, dass man Hilfe bekommt. Eine solche Erfahrung wiederum kann zu einer weiteren Öffnung führen, die dann zu einer verstärkten Hilfe führt. Dann wird im Laufe der Zeit ein Gleichgewicht zwischen Grenzziehung und Hilfebedarf entwickelt, so dass die Beratung oder Therapie auf diesem Niveau ein Arbeitsverhältnis festlegt.

Mikrosystem und Mesosystem

Wenn man als Vertrauensobjekt nicht nur eine Vertrauensperson betrachtet, sondern eine kleine Gruppe (Mikrosystem), wie Familie, Freunde oder in einer gewissen Entwicklungsphase die Peer-Gruppe, dann sind drei Komponenten eng miteinander verbunden: Care, Need und Trust (Sorgen und Helfen als Handlungen, die emotionale Beziehung und das resultierende Vertrauen). Diese drei Seiten bilden eine Einheit, wobei das Vertrauen die kognitive Erwartung ist, die emotionale Bindung die affektive Seite beschreibt und die daraus zu erwartenden und erfahrenen Handlungen die konative (behaviorale) Komponente erfassen.

Ist das Vertrauensobjekt noch abstrakter auf einer höheren Ebene dem Mesosystem zuzuordnen, dann spielen weitere Vertrauensaspekte eine Rolle, weil jetzt nicht mehr jeder jeden persönlich kennen kann. Es muss eine gemeinsam entwickelte, abstrakte Abgrenzung nach außen geben, die im Vergleich zu anderen Mesosystemen (Vereinen, Firmen, Bildungseinrichtungen) die Zugehörigkeit festlegt. Ohne diese Identifikation mit einem Mesosystem spielt das Mesosystem keine Rolle für die Identität und man bleibt gegenüber diesem Mesosystem neutral. Es wird also auch kein Vertrauen aufgebaut. Die Identifikation mit einem Mesosystem hat aber verschiedene positive Konsequenzen, die in dem Konzept des Organizational Citizen Behavior (OCB) (Podsakoff et al. 2009) oder dem Extra-Rollenverhalten erfasst werden. Man

bringt einem solchen Mesosystem Vertrauen entgegen und erwartet, dass man, ähnlich wie bei einem Mikrosystem, Hilfe erhält und keine Konkurrenz zu eigenen Lasten erfährt. Das kann gefährlich werden, weil durch Vertrauen auch die Innovationsbereitschaft sinkt, die immer zu Konflikten mit dem vertrauten Ablauf führt. Vertrauen in einem Mesosystem erleichtert die tägliche Arbeit und kann sie befriedigender gestalten, aber in unruhigen Zeiten mit hoher Innovationsgeschwindigkeit führt das zu Stagnation.

Vertrauen ist ein soziales Kapital

Wenn das Vertrauensobjekt eine politische Institution ist, dann gehört zum Zusammenhalt einer Gesellschaft Vertrauen in diese Instanzen, insbesondere im Sicherheitsbereich (Polizei, Justiz, zum Teil die Armee), weil hier Macht ausgeübt werden kann. Das ist insbesondere dann schwierig, wenn eine Gesellschaft in ihren Werten gespalten ist, aber diese Instanzen für alle Bürger agieren. Rassismus in der US-amerikanischen Polizei lässt sich vermeintlich gut belegen. In solchen Fällen wird die Zusammenarbeit mit den Instanzen (Polizei und Justiz) und damit die Effektivität dieser Instanzen zum Schutze der Bürger erschwert. Man kann sich auf diese Instanzen nicht verlassen und muss sich selbst schützen. Das geschieht dann auch mit Waffengewalt. Historisch war der Aufbau von Polizei und Justiz in dem großen Staat USA sehr schwierig, was zu den bis heute geltenden Waffengesetzen geführt hat. Dabei sollte man nicht auf die einfache Erklärung des Einflusses der Waffenlobby zurückgreifen. Viele Bürger misstrauen Polizei und Justiz in den USA und vertrauen ihrer eigenen Verteidigungsbereitschaft, weil sie sich bedroht fühlen, also kein Vertrauen in diese Instanzen haben.

Ein ganz wesentlicher Aspekt ist das Vertrauen in die Gesamtgesellschaft. Dieses Vertrauen stellt ein soziales Kapital dar und führt zu Ehrlichkeit und Hilfsbereitschaft in der Gesellschaft (Fetchenhauer/Goebbels 2010). Die Konsequenz ist ein konfliktärmerer Umgang mit zum Beispiel größerer Steuergerechtigkeit und Ehrlichkeit. Dieses Vertrauen in die Gesamtgesellschaft findet man vor allem in den nordeuropäischen Ländern Norwegen, Dänemark, Schweden und Finnland. Dieses soziale Kapital, basierend auf Vertrauen in den Staat, hat erhebliche Konsequenzen für den Wohlstand des Landes. Man spart an Kosten bei der Konfliktregelung (Gesetzgebung, Justiz, Polizei, Verwaltung) und bei der Bürokratie als Kontrollinstanzen.

Literatur |

Fetchenhauer, D./Goebbels, Th.: Lügen haben kleine Brieftaschen – ökonomische Konsequenzen und Determinanten finanzieller Ehrlichkeit im interkulturellen Vergleich. In: Witte, E.H./Gollan, Th. (Hrsg.): Sozialpsychologie und Ökonomie. Lengerich 2010, S. 94-110

Mayo, R.: Cognition is a matter of trust: Distrust tunes cognitive processes. In: European Review of Social Psychology, 26, 2015, S. 283-327

Pinkert, St.: Enlightenment now. New York 2018

Podsakoff, N. P./Blume, B. D./Whiting, S. W./Podsakoff, P. M.: Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. In: Journal of Applied Psychology, 94(1), 2009, S. 122-141

Robbins, B. G.: Measuring generalized trust: Two new approaches. In: Sociological Methods & Research, 51, 2022, S. 305-356

Licensed to Rene Rupert, rene.rupert@gmail.com, 18. April 2023

Wenn dieses generelle Vertrauen fehlt, entstehen Korruption und Parallel-Gesellschaften. Vertrauen wird dann eingegrenzt auf die Macht des Geldes oder die Zugehörigkeit zur eigenen Gruppe.

Zentrale Grundlage für das Zusammenleben

Ist nun die Erde und ihre Zukunft das Vertrauensobjekt, dann ist der gewählte Zeithorizont nicht mehr für viele Menschen nachvollziehbar. Hier muss man in die Wissenschaft vertrauen, die über lange Zeiträume Entwicklungen vorhersagen kann. In diesem Zusammenhang wird das Vertrauen in die Wissenschaft durch Politik und Wirtschaft unterminiert und durch die Medien dramatisiert. In solchen unüberschaubaren Bereichen ist es außerordentlich schwierig, Vertrauen zu entwickeln, weil es in der Wissenschaft Unsicherheiten gibt, die dann auch durch Positionen vereinnahmt werden, die aus politischen oder ökonomischen Interessen ihre Stellung lancieren. Wie schwierig es ist, in einer solchen globalen Perspektive Vertrauen zu entwickeln, konnte man in der Corona-Pandemie erleben. Aber auch die Klimakatastrophe ist durch Misstrauen gekennzeichnet, weil es kein ausreichendes Zusammengehörigkeitsgefühl der Menschen gibt, die gemeinsam als Weltbevölkerung auf diese Bedrohung reagieren müssen. Die Unterschiede zwischen den Ländern und den Interessengruppen sind so groß, dass man sich vor der Gefahr der Ausbeutung schützen möchte. Das verhindert Vertrauen und damit eine abgestimmte Vorgehensweise.

In diesem Zusammenhang hat sich die Frage gestellt, ob nicht die vergangene Finanzkrise durch Personen verursacht wurde, die das Vertrauen der Anleger missbraucht haben. Wahrscheinlich ist das aber keine Krise, die durch individuelles Fehlverhalten verursacht wurde, sondern durch das Makrosystem Finanzwirtschaft (Witte 2021) mit seiner geringen Kontrolle.

Vertrauen ist eine zentrale Grundlage für das Zusammenleben der Menschen, vom Selbstvertrauen bis zum Vertrauen in die positive Entwicklung der Erde als Grundlage. Es hängen drei zentrale Komponenten des menschlichen Zusammenlebens voneinander ab: Helfen, Beziehungen herstellen und Vertrauen (Care, Need, Trust) (Steck et al. 1982). Das gilt für Liebesbeziehungen und Freundschaften, auch, im weiteren Sinne der Beziehungen, in der Ökonomie und Politik. Kann man generell von einer Persönlichkeitseigenschaft der Vertrauenswürdigkeit von Personen sprechen? Leider ist ein solches Persönlich-

keitsmerkmal, das auf ein generelles Verhalten in unterschiedlichen Situationen verweist, nicht sehr wahrscheinlich. In speziellen Bereichen kann man von anderen Personen einen vertrauensvollen Umgang erwarten, der das eigene Vertrauen rechtfertigt; in anderen nicht.

Für eine gute Entwicklung der Menschheit

Vertrauen ist eine emotionale Reaktion, die die kritische kognitive Kontrolle mit dem entsprechenden Aufwand reduziert. Das birgt Gefahren, die bedrohlich werden können. Es ist aber keine Option, generell misstrauisch zu sein, weil man dazu einen erheblichen Aufwand an Kontrolle betreiben muss, der Ressourcen bindet. Es scheint auch eine durch Experimente gestützte sinnvolle Strategie zu geben, die einerseits vor Betrug und Ausbeutung schützt und andererseits den gemeinsamen Gewinn optimiert: Das ist die Strategie Quid-Pro-Quo, das heißt, man beginne mit einer vertrauensvollen Handlung und beurteile die Reaktion. Wenn diese als vertrauensvoll eingeschätzt werden kann, dann bleibe man bei einer vertrauensvollen Handlung, zum Vorteil beider Interaktionspartner. Ist die Handlung des anderen jedoch ausbeuterisch, dann verhalte man sich ebenso. Daraus ergibt sich, dass man kleine Schritte gehen muss, um das Vertrauen zu überprüfen, damit man nicht über die Maßen geschädigt werden kann. Nicht immer wird man Zeit zur kritischen Prüfung haben oder haben wollen (Liebe auf den ersten Blick). Generell werden vertrauensvolle Beziehungen angestrebt, weil sie Nähe ermöglichen, die wir uns wünschen. Diese Nähe kann nur durch Vertrauen erreicht werden, und das Vertrauen stützt unsere Identität. Leider führt dieser Prozess auch zu kritiklosen Übernahmen von Verschwörungstheorien, denen man bedenkenlos vertraut, weil sie der eigenen Position nahe sind und von vielen geteilt werden. Diese Übernahmen von Verschwörungstheorien, denen man vertraut, erzeugt auch ein Zugehörigkeitsgefühl. Wie auch andersherum das Zugehörigkeitsgefühl Vertrauen erzeugt. Dabei ist die Referenzgruppe thematisch begrenzt, der man in einem bestimmten Bereich vertraut. Als vertrauenswürdige Institution hat man sich die Wissenschaft aufgebaut. Obwohl sie manche Erkenntnisse auch widerrufen muss, ist sie jedoch nicht verschrien, dass sie andere schädigen möchte. Vertrauen als affektive Reaktion wird immer auch an die kognitive Verarbeitung der Inhalte im Sinne der Aufklärung gebunden werden müssen (Pinker 2018), um eine positive Entwicklung der Menschheit zu gestalten (Pinker 2018).

Fortsetzung Literatur |

- Steck, L. et al.: Care, need, and conceptions of love. In: Journal of Personality and Social Psychology, 43, 1982, S. 481-491
- Weiss, A. et al.: Trust in everyday life. Journal of Personality and Social Psychology, 121, 2021, S. 95-114
- Witte, E. H.: Lehrbuch Sozialpsychologie. München 1994
- Witte, E.H.: Kommentar zu der Studie Trustworthiness in the financial industry von Andrej Gill, Mathias Heinz, Heinz Schumacher & Mathias Sutter, August 2020, ECONtribute Discussion Paper, No. 022. In: Wirtschaftspsychologie, 1, 2021, S. 138-142
- Witte, E. H./Hoyningen-Huene, P.: Diagnosis and therapy of psychology by means of systematicity theory. 2022. <https://philpapers.org/rec/WITDAT-2>

Vertrauen – eine zentrale Ressource für Individuum, Organisation und Gesellschaft

Vertrauen macht handlungsfähig

Im Vertrauen auf andere wächst das zentrale Erleben von Sicherheit und Kontrolle; die Komplexität des sozialen Geschehens wird in einer Weise reduziert, welche das Handeln des Gegenübers subjektiv vorhersagbar macht. Aufbauend auf wechselseitigen Erfahrungen des Vertrauens, wird eine offene und kritische Auseinandersetzung mit kleinen und großen Herausforderungen erleichtert. Somit werden auf individueller und kollektiver Ebene Handlungsspielräume geöffnet, die ohne Vertrauen verschlossen geblieben wären. Dennoch erfordert Vertrauen stets die Bereitschaft, das Risiko einer Vorleistung einzugehen.

„Vertrauen“ als zentrale Gelingensbedingung sozialer Begegnungen kann verstanden werden „als die subjektive Sicherheit [...], sich in die Hand anderer Personen oder auch Institutionen begeben zu können“

(Schweer 2014, zit. nach Schweer 2022, S. 10f.). Die zunehmende Aufmerksamkeit auf das Vertrauensphänomen (Blöbaum 2021) resultiert unter anderem aus der Vielzahl gesellschaftlicher Herausforderungen, die uns unübersehbar die Konsequenzen verlorengegangenen Vertrauens oder sogar aufkommender Misstrauens Tendenzen vor Augen führt. Salient wird der Stellenwert von Vertrauen insbesondere im Fall von Einbußen im Vertrauserleben (ebd.). Überwiegt ein vertrauensvolles Miteinander, bleiben die damit verbundenen Vorteile oftmals als vermeintliche Selbstverständlichkeiten unbemerkt. Vertrauen ist insofern auf allen gesellschaftlichen Ebenen, so auch in Bildungseinrichtungen und beruflichen Organisationen, ein wertvolles, gleichermaßen sensibles Gut.

Zentrale Korrelate (Elgoibar/Munduate/Euwema 2016; Jäckel 2020) sind unter anderem:

- ein höheres Maß an Autonomie, Motivation und Leistungsbereitschaft
- eine höhere Arbeitszufriedenheit
- zufriedenstellendere Beziehungsqualitäten
- ein konstruktiverer Umgang mit Konflikten
- ein reduzierteres Maß an Kontrolle

Ebenen von Vertrauen

Als gewinnbringend erweist sich die Differenzierung zwischen den Ebenen personalen und systemischen

Vertrauens (Schweer/Dammann, im Druck), zudem spielt die Facette des Selbstvertrauens/der allgemeinen Selbstwirksamkeit eine wichtige Rolle (Schipper/Petermann 2022), letztere kann im Zuge entgegengebrachten Vertrauens – im Sinne eines Zutrauens – wachsen (Petermann 2013; Schweer 2022).

- **Personales Vertrauen** ist auf eine oder mehrere konkrete Personen gerichtet (Kolleg/innen, Vorgesetzte, Politiker/innen, Wissenschaftler/innen). Die Entstehung personalen Vertrauens ist nicht auf direkte Interaktionen angewiesen, sie kann auch über Vertrauensvermittler/innen ausgelöst werden.
- **Systemisches Vertrauen** bezieht sich auf gesellschaftliche (Teil-)Systeme und die damit verbundenen Rollen (unter anderem Unternehmen, Parteien, Wissenschaft).
- **Selbstvertrauen/allgemeine Selbstwirksamkeit** meint das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten beziehungsweise deren (erfolgreiche) Anwendung im Handeln.

Zwischen personalem und systemischem Vertrauen sind sogenannte Transfereffekte zu erwarten, wobei die Richtung des Zusammenhangs vor allem von der Nähe zur Institution abhängig ist (Campos-Castillio et al. 2016): Bei lokalen Institutionen sind direkte Interaktionen mit den jeweiligen Mitgliedern möglich. Es kann sich somit personales Vertrauen entwickeln, das wiederum das Vertrauen gegenüber der Institution beeinflussen kann. Bei Institutionen mit einer erhöhten

Licensed to Rene Rupert, rene.rupert@gmail.com, 18. April 2023



Autor/Autorin I

Univ.-Prof. Dr. Martin K.W. Schweer, Inhaber des Lehrstuhls für Pädagogische Psychologie an der Universität Vechta, wissenschaftliche Leitung des angegliederten Zentrums für Vertrauensforschung

schweer.martin@uni-vechta.de

Patricia Dammann, wissenschaftliche Mitarbeiterin und Lehrkraft für besondere Aufgaben am Lehrstuhl für Pädagogische Psychologie an der Universität Vechta

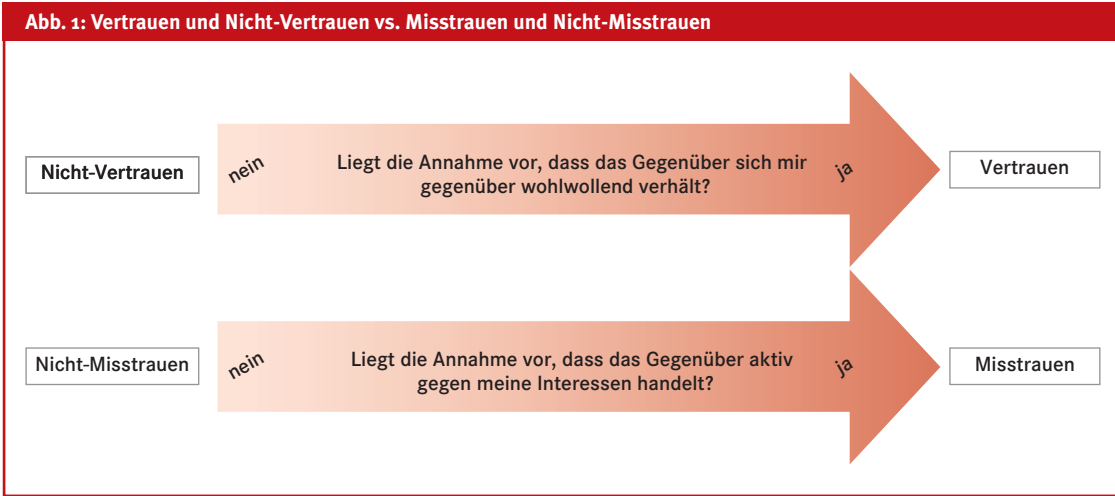


Abb. 2: Vertrauen und Nicht-Vertrauen vs. Misstrauen und Nicht-Misstrauen

| | Beispiele |
|-------------------------|---|
| Vertrauen | „Für unsere Personalrätin stehen die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an oberster Stelle; ich kann mich mit meinen Sorgen stets an sie wenden.“ |
| Nicht-Vertrauen | „Ich bin mir nicht sicher, ob ich mich auf den neuen Teamleiter wirklich verlassen kann.“ |
| Misstrauen | „Meine Kollegin würde mich bei passender Gelegenheit für ihr eigenes Fortkommen vor unserer Vorgesetzten in ein schlechtes Licht rücken.“ |
| Nicht-Misstrauen | „Ich denke nicht, dass die Regierung für die Bevölkerung bewusst Schaden in Kauf nimmt.“ |

Distanz findet hingegen in der Regel kein direkter Austausch mit den Mitgliedern statt, weshalb hierbei vom entgegengesetzten Zusammenhang ausgegangen wird.

Funktion von Vertrauen

Unabhängig davon, ob personales oder systemisches Vertrauen betrachtet wird, der Wirkmechanismus von Vertrauen ist derselbe: Durch das Erleben von Vertrauen werden mögliche negative Handlungsausgänge aus der Informationswahrnehmung und -verarbeitung ausgeschlossen und von der vertrauenden Person im Rahmen der eigenen Handlungsplanung nicht berücksichtigt (Luhmann 1968/2014). Es wird demnach gedanklich vorweggenommen, dass sich das Gegenüber wohlwollend und konform zu den gestellten Erwartungen verhalten wird. Vertrauen kommt also die Funktion eines

komplexitätsreduzierenden Wahrnehmungsfilters zu; gewisse Gefahren werden neutralisiert, auch wenn sie sich objektiv nicht beseitigen lassen (Schweer/Ziro 2018), – auf diese Weise werden subjektive Sicherheit und Kontrolle hergestellt. Vertrauen eröffnet insofern Handlungsspielräume in privaten, beruflichen oder gesellschaftlichen Kontexten, die ansonsten verschlossen geblieben wären (Barbalet 2019).

Ohne Vertrauen wäre der Mensch nicht handlungsfähig. Der Versuch, stets alle Eventualitäten zu berücksichtigen, würde das soziale Miteinander und die Chancen für neue soziale Erfahrungen erheblich blockieren und in Teilen sogar unmöglich machen. Angesichts der begrenzten Verarbeitungskapazität können wir gerade in komplexen Handlungskontexten (und ebensolche sind immer häufiger in der heutigen Lebensrealität gegeben) nicht jedes Mal alle verfü-

Literatur |

Barbalet, J.M.: The Experience of Trust: Its Content and Basis. In: Sasaki, M. (Hrsg.): Trust in Contemporary Society. Leiden 2019, S. 11-30

Blöbaum B.: Some Thoughts on the Nature of Trust: Concept, Models and Theory. In: Blöbaum, B. (Hrsg.): Trust and Communication. Cham 2021, S. 3-28

Campos-Castillo, C./Woodson, B.W./Theiss-Morse, E., et al.: Examining the relationship between interpersonal and institutional trust in political and health care contexts. In: Shockley, E./Neil, T.M.S./PytlíkZillig, L./Bornstein, B.H. (Hrsg.): Interdisciplinary perspectives on trust. Towards Theoretical and Methodological Integration. Heidelberg 2016, S. 99-115

Eitze, S./Felgendreff, L./Korn, L., et al.: Vertrauen der Bevölkerung in staatliche Institutionen im ersten Halbjahr der Coronapandemie: Erkenntnisse aus dem Projekt COVID-19 Snapshot Monitoring (COSMO). In: Bundesgesundheitsblatt, 64, 2021, S. 268-276

Elgoibar, P./Munduate, M./Euwema, L.: Building Trust and Constructive Conflict Management in Organizations. In: Elgoibar, P./Munduate, N./Euwema, L. (Hrsg.): Building Trust and Constructive Conflict Management in Organizations. Switzerland 2016, S. 1-14

Abb. 3: Implizite Bereitschaften und Theorien im Zuge der Entwicklung von Vertrauen und Misstrauen

| | Beispiele |
|--|--|
| implizite Vertrauensbereitschaft | „Vorgesetzte haben das Wohl ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Regel im Blick, ich kann ihnen vertrauen.“ |
| implizite Misstrauensbereitschaft | „Auf die Aussagen von Politikerinnen und Politikern ist kein Verlass – letztendlich geht es ihnen nur um ihre Wiederwahl. Man sollte ihnen mit Misstrauen begegnen.“ |
| implizite Vertrauenstheorie | „Denjenigen Politikerinnen und Politikern, die in einen Austausch mit der Bevölkerung gehen, und das, was sie von uns Bürgerinnen und Bürgern fordern, auch selbst leben, kann ich vertrauen.“ |
| implizite Misstrauenstheorie | „Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die ihre Forschungsdaten nicht öffentlich zugänglich machen, haben etwas zu verbergen.“ |

Fortsetzung Literatur I

Han, Q./Zheng, B./Cristea, M., et al.: Trust in government regarding COVID-19 and its associations with preventive health behaviour and prosocial behaviour during the pandemic: a cross-sectional and longitudinal study. In: *Psychological Medicine*, 2021, S. 1-11

Jäckel, A.: Vertrauen und Führung im Kontext digitaler Arbeit. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 51, 2021, S. 169-176

Jugert, P./Greenaway, K. H./Barth, M., et al.: Collective efficacy increases pro-environmental intentions through increasing self-efficacy. In: *Journal of Environmental Psychology*, 48, 2016, S. 12-23

Kleinig, J.: Trust and critical thinking. In: *Educational Philosophy and Theory*, 50(2), 2016, S. 133-143

Luhmann, N.: *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität* (5. Aufl.). Konstanz 2014. (Original erschienen 1968)

Marsh, S./Dibben, M.R.: Trust, Untrust and Mistrust. An Exploration of the Dark(er) Side. In: Herrmann, P./Issarny, V./Shiu, S. (Hrsg.): *Trust Management*. Berlin 2005, S. 17-33

Petermann, F.: *Psychologie des Vertrauens* (4. Aufl.). Göttingen 2013

baren Informationen berücksichtigen und in ihrer Relevanz bewerten, zudem bezieht sich Vertrauen gerade auf solche Situationen, in denen das Gegenüber immer auch über die Option verfügt, entgegen der eigenen Erwartungen zu handeln.

Misstrauen versus Nicht-Vertrauen

Misstrauen wirkt ebenfalls als WahrnehmungsfILTER: Während beim Erleben von Vertrauen bestimmte negative Handlungsausgänge im Rahmen der Informationsverarbeitung aus der eigenen Betrachtung ausgeschlossen werden, werden diese beim Erleben von Misstrauen als besonders wahrscheinlich oder sogar als unausweichlich angenommen. Misstrauen beinhaltet also stets die Annahme, dass das Gegenüber aktiv gegen die eigenen Interessen handelt und auf Basis einer Schädigungsabsicht agiert (s. bereits Marsh/Dibben 2005; Schweer 2021). Insofern bilden Vertrauen und Misstrauen nicht die jeweiligen Endpunkte eines Kontinuums, vielmehr ist der Gegenpol zu Vertrauen Nicht-Vertrauen, während der Gegenpol zu Misstrauen Nicht-Misstrauen ist.

Faktoren bei der Vertrauensgenese

Vertrauensrelevante Erfahrungen variieren in den persönlichen Lerngeschichten von Person zu Person, sie können je nach Lebensbereich sehr unterschiedlich ausfallen. Im Zuge etwa der familiären, schulischen, beruflichen und bürgerschaftlichen Sozialisation ent-

wickeln sich die lebensbereichsspezifische Bereitschaft, Vertrauen zu investieren, sowie die konkreten Erwartungen an vertrauenswürdige Personen und Systeme. Die Heterogenität der Menschen ist also bei der gezielten Förderung von Vertrauen stets zu beachten (Schweer 2022):

- Mit der Überzeugung, dass Vertrauensbeziehungen im Arbeitsleben nur schwerlich realisierbar oder gar nicht sinnvoll sind, wird es einer Führungskraft kaum gelingen, gute (und damit zielführende) Führungsbeziehungen aufzubauen.
- Ebenso können die Erwartungen dahingehend, welche konkreten Attribute eine vertrauenswürdige Person denn auszeichnen, interindividuell ganz verschieden gewichtet sein. Diese Attribute (unter anderem Gerechtigkeit, persönliche Zugänglichkeit, fachliche Kompetenz) können in konkreten Situationen sodann als Schlüsselreize für das Erleben von Vertrauen oder Misstrauen wirken. Es findet also ein Abgleich zwischen den individuellen Vertrauserwartungen und dem wahrgenommenen Verhalten des Gegenübers statt (ebd.).

In der konkreten Interaktionssituation und Beziehungsgestaltung ist es insofern erforderlich, die Perspektive des Gegenübers in den Blick zu nehmen und diese verstehen zu wollen. In dieser Hinsicht sind in professionellen Zusammenhängen Führungs- und Lehrkräfte gefordert, den ersten Schritt zu tun, das Gespräch gezielt zu suchen und durchaus auch einen Vertrauensvorschluss zu geben.

Licensed to Rene Rupert, rene.rupert@gmail.com, 18. April 2023

Das Prinzip der kleinen Schritte

Die wohl größte Herausforderung bei der Investition von Vertrauen ist die Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit des Gegenübers und damit das jeder Vertrauenshandlung immanente Risiko einer Schädigung (Kleining 2016). In solchen Fällen, in denen Vertrauen ohne kritische Reflexion beziehungsweise gar leichtfertig vergeben wird, handelt es sich um blindes Vertrauen. (Schweer/Ziro 2018). Wer blind vertraut, berücksichtigt nicht die Besonderheiten der Situation, die tatsächlichen Motive des Gegenübers werden oftmals falsch eingeschätzt, geschenktes Vertrauen in der Konsequenz missbraucht. Eine stabile Vertrauensbeziehung entwickelt sich hingegen nach dem Prinzip der kleinen Schritte; investiertes Vertrauen (und damit die steigende Bereitschaft, eine eventuelle Schädigung zu riskieren) intensiviert sich auf der Basis positiver Erfahrungen in den vorangegangenen Vertrauenssequenzen (Schweer/Dammann, im Druck). Mit jeder Interaktion, die erwartungskonform verläuft, verringert sich das subjektiv wahrgenommene Risiko für einen Vertrauensmissbrauch.

Vertrauen in herausfordernden Situationen

Vertrauen, das nicht im Sinne eines blinden Vertrauens leichtfertig vergeben wird, sondern vielmehr auf einer situationsadäquaten Beurteilung der Vertrauenswürdigkeit des Gegenübers basiert, setzt kritisches Denken voraus, zugleich ist es auch Voraussetzung für ebendieses (Kleining 2016). Im Rahmen einer informierten und angemessenen Auseinandersetzung mit der Lebenswirklichkeit, im Zuge komplexer Handlungsentscheidungen und dem Ausloten von Auswegen aus prekären Situationen muss man sich zwangsläufig auf andere Menschen verlassen können. Nicht-Vertrauen und gerade auch Misstrauen limitieren die persönlichen Bewältigungsoptionen; typische Folgen sind Resignation oder die Übernahme vermeintlich einfacher Lösungsstrategien.

Exemplarisch zeigt sich dieser Zusammenhang in der Corona-Pandemie mit Blick auf das Vertrauen der Bevölkerung gegenüber der Wissenschaft und der Politik: Nur wenn der Wissenschaft als System sowie dem Zusammenspiel von Wissenschaft und Politik Vertrauen geschenkt wird (in dem Sinne, dass politische Maß-

nahmen zum Schutz der Bevölkerung auch tatsächlich auf wissenschaftlichen Erkenntnissen beruhen), entwickelt sich die Bereitschaft, (gesundheits-)politischen Empfehlungen im eigenen Handeln tatsächlich zu folgen. So zeigt eine Vielzahl von Studien, dass sich das Vertrauen in die Wissenschaft und die Politik positiv auf die Einhaltung von Schutzmaßnahmen auswirkt (u.a. Eitze et al. 2021; Han et al. 2021). Basierend auf dem Verständnis, dass Wissen stets einen vorläufigen Charakter besitzt, kann das diesbezügliche Vertrauen zudem dazu beitragen, die Toleranz von Unsicherheiten zu fördern und das eigene Handeln dynamisch an die aktuellen Erfordernisse anzupassen, sodass auch sich verändernde Handlungsregulationen auf höhere Akzeptanz stoßen.

Auch im Zuge des Klimawandels und der damit verbundenen Orientierung an den Zielen einer nachhaltigen Entwicklung ist das Vertrauen in Wissenschaft und Politik von zentraler Bedeutung, zudem das Vertrauen in die Mitmenschen. So besitzt beispielsweise das eigene Bemühen, Treibstoffgas-Emission einzusparen, nur dann einen Mehrwert, wenn ein Großteil der Bevölkerung ähnlich handelt. Vertraut man also darauf, dass sich die Mitmenschen ebenfalls umweltverantwortlich verhalten, so steigert dies die subjektiv wahrgenommene kollektive Wirksamkeit und damit zugleich die wahrgenommene Selbstwirksamkeit (u.a. Jugert et al. 2016). Das Vertrauen darauf, dass andere verantwortungsvoll agieren, motiviert zur eigenen Verantwortungsübernahme. ■■■

Fortsetzung Literatur |

- Schipper, M./Petermann, F.: Selbstvertrauen. In: Schwer, M. (Hrsg.): Facetten des Vertrauens und Misstrauens: Herausforderungen für das soziale Miteinander. Wiesbaden 2022, S. 87-102
- Schweer, M.: Vertrauen und Misstrauen im Kontext aktueller gesellschaftlicher Herausforderungen – zwei zentrale psychologische Regulatoren. In: Schwer, M. (Hrsg.): Facetten des Vertrauens und Misstrauens: Herausforderungen für das soziale Miteinander. Wiesbaden 2022, S. 1-16
- Schweer, M.: Vertrauen. In: Görres-Gesellschaft & Verlag Herder (Hrsg.): Staatslexikon. Recht – Wirtschaft – Gesellschaft. Band 5: Schule – Virtuelle Realität (8. Aufl.). Freiburg i.Br. 2021, S. 1474-1478
- Schweer, M./Dammann, P.: Vertrauen. In: Sautermeister, J./Bobbert, M. (Hrsg.): Handbuch Ethik und Psychologie. Berlin, im Druck
- Schweer, M./Ziro, P.: Vertrauen und Misstrauen im Kontext gesellschaftlicher Herausforderungen. Eine differentiell-psychologische Perspektive. In: Kirschner, M./Pittrof, T. (Hrsg.): Vertrauen. St. Ottilien 2018, S. 167-198

Beispiel: Empirische Studie zu Vertrauensaufbau im Schulkontext

Vertrauen von Eltern in Schule – wenig beachtet, aber äußerst relevant

Vertrauen stellt ein allseits bekanntes Phänomen dar. Im Bildungsbereich liegen trotz intensiver Bearbeitung in den letzten Jahren immer noch einige weniger beachtete Forschungsfelder vor. Eines davon ist Vertrauen von Eltern in die Institution Schule. Der Beitrag stellt eine empirische Studie in diesem Kontext vor und wirft auch einen Blick auf das elterliche Vertrauen während der pandemiebedingten Schulschließungen.

Vertrauen in die Politik, in Medien, in das Gesundheitssystem, Vertrauen in zwischenmenschlichen Beziehungen – Vertrauen

ist auf (fast) allen gesellschaftlichen Ebenen relevant, um Vertrauen wird geworben oder gerungen, es wird als „Kitt“ der Gesellschaft bezeichnet. Doch je präsenter Vertrauen im alltäglichen Sprachgebrauch verwendet wird, umso schwieriger stellt sich die theoretische und empirische Erfassung des Phänomens dar.

Vertrauen wird als Begriff positiv gewertet und als erstrebenswerter Zustand angesehen. Eine Vielzahl empirischer Studien zeigt auf, dass ein hohes Vertrauen positiven Einfluss auf die Gesundheit oder die Lebenszufriedenheit hat. Dennoch: Die konkrete Abgrenzung zu anderen Begriffen wie Glaubwürdigkeit oder Hoffnung, unterschiedliche Formen und Modi (fungierend und reflexiv) von Vertrauen und damit heterogene Erhebungsmöglichkeiten, erschweren den Zugang zu Vertrauen.

Vertrauen ist die positive Erwartungshaltung an ein Gegenüber, dass bestimmte Verhaltens- oder Handlungsweisen erfüllt werden und sich Vertrauen als gerechtfertigt vergeben zeigt. Mit Vertrauen geht einher, dass man sich verletzlich macht, denn die positive Erwartungshaltung muss vom Gegenüber nicht erfüllt werden. Wer vertraut, hat also auch mit einer Wissenslücke zu tun und überbrückt mit der Gabe von Vertrauen die unsichere Situation. Prinzipiell kann Unsicherheit auch anders reduziert werden, indem zum Beispiel mehr Informationen einbezogen werden. Alternativen sind aber meist ressourcenintensiver, da sie mehr Zeit und Mühe benötigen.

Vertrauen auf allen Ebenen

Vertrauen wird seit Langem als wichtige Beziehungsvariable in pädagogischen Settings angesehen, dennoch erfolgt der Versuch einer systematischen Erfassung im erziehungswissenschaftlichen Kontext erst seit einigen Jahren. Im Bereich Schule sind die Vertrauensbeziehungen zwischen den Akteuren eng miteinander verwoben. Die wohl am häufigsten diskutierte Beziehung umfasst das Verhältnis von Schüler*innen zu ihren Lehrpersonen, hier liegen zahlreiche Studien von Martin Schweer vor (z. B. 1997). Mit seiner differentiellen Vertrauentheorie legt er dar, dass für den Vertrauensaufbau eine individuelle Vertrauentendenz (wird Vertrauen in diesem Kontext überhaupt als möglich erachtet) und eine implizite Vertrauentheorie (als Einschätzung, wie ein vertrauenswürdiges Gegenüber sein muss) betrachtet werden müssen. Anfangskontakt und situative Rahmenbedingungen nehmen zusätzlich Einfluss auf die Vertrauensentwicklung. Empirisch konnte gezeigt werden, dass mit Vertrauen im Schulkontext eine Reihe von positiven Auswirkungen einhergeht: Arbeitsmotivation und Partizipation steigen an, der Lernerfolg wird positiv beeinflusst (zusammenfassend Fabel-Lamla 2022).

Das Vertrauen zwischen Schüler*innen und Lehr*innen wird durch die Komponenten Freiwilligkeit, Machtverteilung und zeitliche Dauer beeinflusst. Da das Verhältnis selten freiwillig und von Asymmetrie geprägt ist, kommt den Lehr*innen die Aufgabe zu, ihre Vertrauenswürdigkeit unter Beweis zu stellen.



Autorin |

Dr. Judith Adamczyk, hat zu Vertrauen von Eltern in Schule promoviert. Sie ist derzeit als Referentin für Bildung und Erziehung und Tageseinrichtungen für Kinder beim AWO Bundesverband e.V. in Berlin tätig.

Judith.Adamczyk@awo.org

Licensed to Rene Rupert, rene.rupert@gmail.com, 18. April 2023

Auf der Ebene der Organisation wird Vertrauen zumeist hinsichtlich schulischer Qualität und Schulentwicklung diskutiert. Empirisch werden dafür häufig die fünf Facetten nach Hoy und Tschannen-Moran (2002) herangezogen: Kompetenz, Wohlwollen, Offenheit, Verlässlichkeit, Ehrlichkeit. Diese Facetten werden auf das in einer Organisation vorliegende gruppenbezogene Vertrauen hin untersucht, zum Beispiel zwischen Schulleitung und Kollegium.

Eine weitere Ebene umfasst das Vertrauen in das Bildungssystem. Hier geht es um Vertrauen in Systeme oder Institutionen auf einer abstrakten Ebene. Nicht einzelnen Personen wird vertraut, sondern der Leitidee der Institution und ihrer Funktionsfähigkeit. Systemvertrauen wird meist über standardisierte Einstellungserhebungen erfasst, die Schule wird allerdings selten mitbetrachtet. Die wenigen vorhandenen Studien zeigen zudem kein konsistentes Bild. Etwas häufiger finden sich Aussagen über die Zufriedenheit der Eltern mit Schulen, das deutsche Schulbarometer 2019 kommt zum Beispiel auf einen Zufriedenheitswert von fast 80 Prozent. Zufriedenheit basiert allerdings auf der gegenwärtig wahrgenommenen Situation, während Vertrauen zukunftsorientiert ist.

Elterliche Vertrauensbeziehung zur Schule

Bisher seltener berücksichtigt wurde die Vertrauensbeziehung zwischen Eltern und den Schulen. Dabei müssen Eltern im schulischen Kontext stets mitgedacht werden, sei es hinsichtlich ihrer rechtlich verankerten Informationsrechte, des Einflusses bei Schulwahl und Übergangsentscheidungen oder ihrer Möglichkeiten zur Partizipation. Aktuell wird zumeist auf das Konzept der Erziehungs- und Bildungspartnerschaft rekurriert, um die Zusammenarbeit zwischen Eltern und Schule zu beleuchten (Sacher 2022).

Die Beziehung zwischen Eltern und Schule kann wie folgt skizziert werden: Eltern vertrauen Lehrkräften und damit der Schule ihr Kind an und gehen damit ein Risiko ein, denn sie haben keinen direkten Einblick in das schulische Geschehen. Ihr Vertrauen in Lehrer*innen und die Schule kann prinzipiell enttäuscht werden, zum Beispiel hinsichtlich einer individuellen Förderung oder des erreichten Bildungserfolgs. Es kann angenommen werden, dass ein Kind eine hohe Bedeutung für die Eltern hat, weshalb sich Eltern mit der Gabe an die Schule deutlich verletzlich machen.

Auch wenn Eltern keinen direkten Einblick in die Schule haben, so bestehen zahlreiche Anlässe und Möglichkeiten, mehr Informationen zu generieren und damit die „Lücke“ der Unwissenheit zu reduzieren: über Informationsveranstaltungen für neue Schüler*innen, Elternabende bis hin zur Beteiligung in Gremien. Zudem unterstützen fast alle Eltern ihr Kind beim Lernen und den Hausaufgaben. Empirisch zeigt sich insgesamt, dass sich elterliche Partizipation positiv auf die Schulleistungen der Kinder auswirkt. Diese Partizipationsmöglichkeiten haben allerdings zwei Seiten: Sie können vertrauensförderlich wirken, da die Schule als offene oder transparente Institution angesehen wird. Vertrauen kann bei einer hohen Beteiligung aber auch obsolet werden – bei vollkommener Informiertheit bedarf es keines Vertrauens.

Zugang über eine explorative Studie

Hier setzt die explorative Studie zum elterlichen Vertrauen in die Schule von Adamczyk (2020, auch Bormann/Adamczyk 2016) an.

Dabei wurde der Übergang von der Grund- in die weiterführende Schule als sensible Phase für Kinder und ihre Familien betrachtet. Es wurde angenommen, dass genau in dieser Phase Vertrauen der Eltern wirksam wird, da eine wichtige Entscheidung über die weiterführende Schule bevorsteht und die Situation durch eine enorme Unsicherheit geprägt ist.

24 Mütter und Väter unterschiedlicher sozialer (Bildungs-) Hintergründe wurden mithilfe eines Leitfadenterviews nach ihren Erlebnissen rund um den Übergang ihres Kindes in die weiterführende Schule befragt. Dabei wurden Erfahrungen, Erwartungen, Wünsche und Kritik sowohl auf Ebene der Einzelschule als auch hinsichtlich des Bildungssystems erfragt. Zudem wurde ein triangulierendes Vorgehen gewählt. Um unterschiedliche Perspektiven auf Vertrauen zu erfassen, wurden neben dem qualitativen Interview zwei weitere Erhebungsmethoden verwendet (eine eher standardisierte Frage nach der Höhe des Vertrauens in das Bildungssystem und die Möglichkeit der Darlegung des subjektiven Verständnisses von Vertrauen). Diese unterschiedlichen Herangehensweisen ermöglichen einen multiperspektivischen Blick auf Vertrauen von Eltern in Schule auf unterschiedlichen Ebenen.

Das Material wurde inhaltsanalytisch nach Mayring ausgewertet. Um den Zusammenhang zwischen Vertrauen und der Beteiligung der Eltern im Kontext Schule zu

Literatur |

- Adamczyk, J.: Vertrauen von Eltern in die Institution Schule. Eine explorative empirisch-qualitative Untersuchung über die Vertrauensbeziehung zwischen Eltern schulpflichtiger Kinder und der Schule. Dissertation FU Berlin 2020
- Attig, M./Wolter, I./Nusser, L.: Zufriedenheit in unruhigen Zeiten: Welche Rolle die Kommunikation zwischen Eltern und Schule während der Schulschließungen gespielt hat. NEPS Corona & Bildung, Bericht Nr. 4, 2020
- Bormann, I./Adamczyk, J.: Typen elterlichen Vertrauens gegenüber Schulen: Eine Fallstudie zu schulbezogenen Heuristiken. In: Zeitschrift für Bildungsforschung, Heft 6, 2016, S. 1-15
- Bormann, I./Niedlich, S.: Elternvertrauen in Schule. In: Journal für Schulentwicklung 1/1, 2018, S. 11-18
- Fabel-Lamla, M.: Schule. In: Schweer, M.K. (Hrsg.): Facetten des Vertrauens und Misstrauens. Wiesbaden 2022, S. 175-200
- Huebener, M./Spieß, C.K./Siegel, N.A./Wagner, G.G.: Wohlbefinden von Familien in Zeiten von Corona. Eltern mit jungen Kindern am stärksten beeinträchtigt. DIW Wochenbericht 30+31/2020

beleuchten, wurde eine Typenbildung mit diesen beiden Merkmalen durchgeführt.

Es gibt nicht „die“ Eltern

Die Studie zeigt, dass Schule für Eltern eine wesentliche Institution darstellt und Eltern in vielfältiger Art und Weise am schulischen Geschehen beteiligt sind. In Bezug auf die elterliche Beteiligung kann aber gezeigt werden, dass es mehrere Typen von Eltern gibt, deren Vertrauen in die Schule mit unterschiedlichen Verhaltens- beziehungsweise Handlungsweisen verbunden ist. Die meisten Eltern nehmen die Beteiligung in der Schule als positiv wahr, das Vertrauen wird gleichzeitig als hoch angegeben. Hier kann angenommen werden, dass die Möglichkeit zur Partizipation einen vertrauensförderlichen Charakter hat. Vereinzelt kommt es allerdings zu anderen Ausprägungen, sodass Beteiligung zum Beispiel fehlendes Vertrauen kompensiert.

Die verschiedenen Anlässe (Elternabende, Gespräche mit Lehrer*innen et cetera) werden von den Eltern teilweise sehr unterschiedlich bewertet. Ergänzend dazu zeigen Bormann und Niedlich (2018), dass das Vertrauen der Eltern, bezogen auf schulische Anlässe hinsichtlich der fünf Facetten nach Hoy und Tschannen-Moran, sowohl situationsspezifisch (zu unterschiedlichen Anlässen im schulischen Setting) ausgeprägt ist und die Facetten unterschiedlich stark relevant sind.

Während die Beziehung zu Lehrer*innen und den Schulen der Kinder eher positiv wahrgenommen werden, werden auf der Systemebene gelagerte Themen wie Inklusion oder Bildungsgerechtigkeit bemängelt.

Schwindendes Vertrauen durch die Krise?

Auch wenn es an aktuellen empirischen Aussagen zum Vertrauen in das Bildungssystem fehlt, lässt sich ein eher schwankendes Bild vermuten, welches durch die Pandemie womöglich verstärkt wurde.

Es entstand eine enorme Unsicherheit im sozialen Gefüge und an Erfahrungen im Umgang mit der bisher unbekanntem Situation. Sowohl für Schulen als auch für die Familien veränderte sich durch die Schließungen ihr üblicher Alltag beziehungsweise ihre Organisation. Gerade Eltern mit jungen Kindern verzeichneten die größten generellen Zufriedenheitsrückgänge (Huebener et al. 2020).

Im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit Schulen zeigt aber eine Auswertung des Nationalen Bildungspanels (NEPS), dass die Zufriedenheit der Eltern höher ist, wenn die Unterstützung sowie die Informationen durch die Schule als gut bewertet wurden (Attig et al. 2020). Noch unklar ist, welche langfristigen Folgen die Pandemie und die damit verbundenen Unsicherheiten auf das Systemvertrauen von Eltern haben. So ist insbesondere Bildungsungleichheit kein neues Thema, hat durch unterschiedliche Bewältigungsmöglichkeiten von heterogenen Gruppen aber eine neue Relevanz erhalten. „Die Corona-Krise verschärft Bildungsungleichheit“, konstatiert Kohlrausch (2021). Es erscheint also möglich, dass Eltern die Ungleichheit stärker wahrnehmen und damit auch ein Vertrauensverlust in die Funktionsfähigkeit des Systems erfolgt.

Relevanz für die Praxis

Nach wie vor zeigt die Forschung ein heterogenes und vielfältiges Bild im Kontext Vertrauen, Bildung und Schule, was auf die unterschiedlichen Ebenen, Zugangswege und Konzeptionalisierungen von Vertrauen zurückzuführen ist. Vertrauen von Eltern in die Schulen bleibt gerade in Zeiten von Unsicherheiten, wie beispielsweise durch die Corona-Pandemie ausgelöst, relevant, da die Zusammenarbeit von Familien und Schulen betroffen ist. Die Frage ist also, wie Schule (wieder) als vertrauenswürdige Institution angesehen und die Beziehung zu Eltern (noch) vertrauensvoller gestaltet werden kann, damit sich positive Effekte einstellen.

Die Erkenntnisse von Bormann und Niedlich (2018) machen deutlich, dass Eltern bei verschiedenen schulischen Anlässen auf unterschiedlichen Ebenen angesprochen werden müssen, um Vertrauen zu initiieren beziehungsweise zu stärken. Auch die vorgestellte Studie zeigt, dass unterschiedlichen Elterntypen verschiedene Muster zugrunde liegen und die Erwartungen und Einstellungen der Eltern bei der Zusammenarbeit mit den Schulen stärker reflektiert werden müssen. Die Bedeutung von Vertrauen sowie der Vertrauensaufbau bei Eltern ist näher zu beleuchten und in Fort- und Weiterbildungen für Lehrpersonen zu verankern. Bereits im Lehramtsstudium sollte die Relevanz von Eltern als wichtige Akteure sowohl im schulischen Setting als auch hinsichtlich ihrer Partizipationsmöglichkeiten und Rechte, aber auch die generelle Bedeutung der Familien für den Bildungserfolg der Kinder, stärker thematisiert werden und angehende Lehrpersonen darin gestärkt werden, vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen.

Fortsetzung Literatur |

Kohlrausch, B.: Die Corona-Krise verschärft Bildungsungleichheit. WSI Mitteilungen, 74. JG., 6/2021

Sacher, W.: Kooperation zwischen Schule und Eltern – nötig, machbar, erfolgreich! Grundlagen, Forschungsstand und praktische Gestaltung. Bad Heilbrunn 2022

Schweer, M.: Eine differenzielle Theorie interpersonaler Vertrauens: Überlegungen zur Vertrauensbeziehung zwischen Lehrenden und Lernenden. In: Psychologie in Erziehung und Unterricht, 44, 1997, S 2-12

Beispiel: Working Out Loud

(Selbst-)Vertrauen durch soziales Lernen

Der Startschuss zu „Working Out Loud (WOL) #FrauenStärken“ am 07. Januar 2021 war überwältigend. 3.300 Personen, darunter rund 60 Männer, wurden für die folgenden zwölf Wochen auf zufällig zusammengestellte Lernzirkel aus maximal fünf Mitgliedern verteilt, um individuelle Lernziele zu verfolgen. Die einzelnen Zirkel haben ihre Arbeit mithilfe von Zirkelguides selbst organisiert. In wöchentlichen Treffen bearbeiteten die Zirkelmitglieder die in den Guides aufgeführten Übungen und tauschten sich über ihre Erfahrungen mit der Arbeit an ihren Zielen aus. Im Fokus der Übungen standen der Auf- und Ausbau von Beziehungen sowie die Steigerung der eigenen Sichtbarkeit.

Unter den Teilnehmenden machte sich schon bei der auf YouTube live übertragenen Auftaktveranstaltung eine große Begeisterung breit, die auch in den folgenden Wochen anhielt. Innerhalb einer geschlossenen Linked In-Gruppe entstand eine rege WOL #FrauenStärken-Community. Zusätzlich zu den selbstorganisierten Zirkeltreffen entstand ein umfangreiches Rahmenprogramm: Jede Woche wurden einzelne Frauen als Role Model vorgestellt, die für eine spezielle Stärke oder ein besonderes Thema standen – unter anderem auch für Vertrauen in der Arbeitswelt

Einzelne Teilnehmende wurden durch diese Lernangebote zu Teilgebenden. Der intensive Austausch der Teilnehmenden hat mit dem Startschuss sofort an Fahrt aufgenommen und führte teilweise über das vordefinierte Programm hinaus. In der abschließenden Befragung zum Programm äußerten sich weit über 80 Prozent der Teilnehmenden zufrieden mit dem Programm, ihrem Zirkel und dem, was sie erreicht haben. Ähnlich hoch war der Anteil derjenigen, die WOL weiterempfehlen oder ein weiteres Mal daran teilnehmen würden. Inzwischen haben zwei weitere WOL #FrauenStärken-Runden mit ähnlichem Erfolg stattgefunden.

Wie gelingt es WOL, unbekannte Personen zu einer vertrauensvollen und großzügigen Zusammenarbeit zu bewegen, von der alle profitieren? Unser Beitrag bietet Antworten, die sowohl die Gruppendynamik in kollaborativen Lernprozessen als auch ihre Auswirkungen auf die persönliche Entwicklung am Beispiel des Programms von WOL #FrauenStärken einbeziehen, an dem die Autorinnen auch selbst teilgenommen haben.

Lernheimat und motivierender Anstifter

Die Zusammenarbeit im Zirkel beginnt bereits im ersten Treffen damit, die eigene Arbeit und individuellen Ziele für die anderen (eventuell bis dato unbekannt)en Zirkelmitglieder sichtbar zu machen und eine Beziehungsliste mit Personen aufzubauen, die mit dem jeweiligen Ziel in Verbindung stehen. Mithilfe dieser Liste erschließen sich die Lernenden ihr Themenfeld nicht nur inhaltlich, sondern auch personell. Durch die Kontaktaufnahme und den Austausch mit Personen auf der Beziehungsliste lernen sie, die Risiken im zwischenmenschlichen Austausch neu abzuschätzen. Wirkungsvolle Fragen und proaktives Nachforschen verringern die Angst, möglicherweise dumm oder inkompetent zu wirken. So entsteht mehr Selbstvertrauen, das soziales Lernen ermöglicht. Die Lernenden erkennen in den Zirkelmitgliedern und den Personen ihrer Beziehungsliste Vorbilder beziehungsweise temporäre Lehrmeister, die verstärkend wirken. Erleichtert wird dies unter anderem dadurch, dass die Zirkelmitglieder immer wieder Gelegenheit bekommen, untereinander Gemeinsamkeiten festzustellen. So fordert eine Übung in Woche 4 dazu auf, 50 Fakten über sich auszutauschen. Teilnehmende von WOL #FrauenStärken haben diese Übung als Schlüsselmoment für die gelingende Zusammenarbeit in ihren Zirkeln bezeichnet: „Die 50 Fakten über mich, da hat man gemerkt, so unterschiedlich wir doch sind, haben wir auf der emotionalen Ebene so viel gemeinsam. Also die gleichen Ängste, die gleichen Sorgen, die gleichen Bedürfnisse. Und das ist etwas, was ich eine unglaublich schöne Erkenntnis fand: [...] Wenn man sich selbst öffnet, öffnet sich auch das Umfeld“ (Salowski 2022, S. 51). Über die Ent-



Autorinnen |

Ellen Braun, Beraterin, Coach, Lernagentin, ist Spezialistin für Handel, Health und Bildungswesen mit dem Blick auf Ideen, Ziele und Wirksamkeit.

ellen@dielernagentinnen.de

Dr. Valeska Henze, Politikwissenschaftlerin, Übersetzerin, Lernagentin, hat die Schwerpunkte Solo-Entrepreneurship, Kreativwirtschaft und Bildungswesen mit dem Blick auf Verstehen, Verständigung und vernetztes Lernen.

valeska@dielernagentinnen.de



Die Lernagentinnen – vergeben die Lizenz zum Lernen
www.dielernagentinnen.de

Licensed to Rene Rupert, rene.rupert@gmail.com, 18. April 2023

deckung der Gemeinsamkeiten wird das Vertrauen gestärkt. Spätestens zu diesem Zeitpunkt ist aus einer Gruppe von Unbekannten eine Ingroup geworden, die ein Zugehörigkeitsgefühl und Identifikation untereinander entwickelt hat und das Beziehungslernen unterstützt.

Wechselwirkung von Geben und Nehmen

Das Prinzip der Großzügigkeit erleichtert das Netzwerken, denn es stärkt eine Haltung, die Vernetzung als eine Investition in Beziehungen betrachtet und nicht als einmaliges Geschäft. Deswegen fordert der Zirkelguide bereits in Woche 2 dazu auf, „Beiträge zu machen“, – seien dies öffentliche Beiträge in Social Media oder persönliche Angebote bei der direkten Kontaktaufnahme zu Personen auf der Beziehungsliste. „Beiträge machen“ bedeutet eine Öffnung und Veröffentlichung der eigenen Arbeit und Ziele und wird im WOL-Programm von Anfang an angeleitet und gefördert. Großzügigkeit steht für das wechselseitige Prinzip aus Geben und Nehmen, wobei das Geben im Vordergrund steht und das Nehmen nicht vorab einkalkuliert wird. Diese Haltung fördert wiederum die Ergebnisoffenheit der Teilnehmenden, gibt Sicherheit, auch wenn keine unmittelbare Belohnung folgt. Sie ist die Grundlage für eine von Vertrauen geprägte Arbeitsatmosphäre, in der Teammitglieder sich verletzlich zeigen können, sich gegenseitig Vertrauen schenken und Verantwortung übernehmen.

Die zufällige Zusammensetzung der Zirkel widerspricht zunächst dem Prinzip der Selbstähnlichkeit, das die Identifikation in Gruppen und damit das Beziehungslernen erleichtert. Ausgeglichen wird dieser Faktor durch die Versicherung, in einem geschützten Raum zu handeln, wie auch durch den begrenzten Zeitraum. Die Regeln, auf die sich die Gruppenmitglieder auf der Grundlage der Zirkelguides einigen, unterstützen den Gruppenbildungsprozess hin zu einer vertrauensvollen, produktiven Zusammenarbeit. Denn der WOL-Rahmen minimiert den Koordinierungsprozess in der Gruppe und reduziert damit das Risiko des Scheiterns. Die Gruppenmitglieder können sich auf ihre sachlichen und zwischenmenschlichen Ziele konzentrieren, ohne erst Gruppenregeln verhandeln zu müssen.

Minimierung des Koordinierungsprozesses im WOL-Zirkel:

- **Gruppengröße:** 3-5 Teilnehmende bilden einen Zirkel mit überschaubaren Kommunikationswegen und Konfliktpotenzialen

- **Gruppenzusammensetzung:** Beliebig, allerdings wurde darauf geachtet, dass ein Zirkelmitglied bereits Erfahrung mit WOL hatte
- **Ziele der Gruppenmitglieder:** Die Anzahl der persönlichen, sachlichen und zwischenmenschlichen Ziele ist in der Größe beherrschbar
- **Gruppendauer:** 12 Wochen
- **Gruppenintensität:** 1x pro Woche, 60-90 Minuten
- **Zirkelguide:** wöchentlich wird ein Kapitel mit Übungen freigeschaltet

Selbstvertrauen durch andere Perspektiven

Es ist nicht selbstverständlich, dass jeder das notwendige Vertrauen in sich selbst hat. Das Umfeld formt in förderlicher oder hinderlicher Art:

Hannah würde gerne mehr über Frauen & Finanzen wissen. Sie träumt davon sich als Expertin für ETF@Frauen zu positionieren. Die innere Kritikerin signalisiert Hannah, dass nur sie keine Ahnung habe und es schon genug Expert:innen auf dem schwer zugänglichen Markt gebe. Ihr anspruchsvoller Job lasse ihr zudem keine Zeit, um sich in das Gebiet einzuarbeiten. Es reiche doch, dass sie mit ihrem kleinen ETF-Portfolio ein kleines Zubrot verdiene.

Wenn Hannah ehrlich zu sich ist, will sie eigentlich mehr. Sie möchte ihr Wissen teilen, erweitern und als Expertin sichtbar sein. Doch wie bewertet Hannah das Verhältnis zwischen ihren bisherigen Erfolgen und Wünschen?

- a. Hat sie viel von dem erreicht, was sie sich vorgenommen hat? Ist ihr das bewusst und hat ihr Umfeld dies auch entsprechend (wert)geschätzt? Dann ist möglicherweise ihr Selbstvertrauen hoch und die Realistin wird die Kritikerin spielend zurechtweisen. Zudem wird ihr Umfeld auch darauf vertrauen und ihr spiegeln, dass sie diese Herausforderung meistert.
- b. Ist das Selbstvertrauen eher niedrig, kann dies unter anderem darin begründet sein, dass Hannah die eigenen Erfolge als selbstverständlich (normal) annimmt, nicht wertschätzt oder als gering einschätzt. Vielleicht sind auch die Ansprüche an die eigene Person sehr hoch. Die Unsicherheit wächst, die Angst vor Blamage hindert Hannah am Lernen. Hannahs Traum von der „Expertin für ETF@Frauen“ platzt. Sie sieht sich immer weniger in der Rolle als Expertin und ordnet ihren ETF-Erfolg mehr und mehr als Zufall ein. Dies überträgt sich eventuell auch auf andere Bereiche.

Hannah lernt, durch den Austausch innerhalb ihres WOL-Zirkels ihr Ziel zu schärfen. Sie untermauert ihr Ziel mit einem für sie passenden Zielbild. Damit verknüpft sie ihre zwei Bewertungssysteme: Verstand und Gefühl. Zudem erfährt sie eine Korrektur ihres Fremdbilds. Ihr Zirkel traut ihr zu, dass sie das Ziel erreicht, und gibt wertschätzendes Feedback, wenn gewollt. Das fühlt sich gut an.

Im Laufe des WOL-Programms wird Hannah mutiger, die Realistin lauter und die Kritikerin leiser. Hannah lernt sich mit Hilfe des Feedbacks ihres Zirkels selbst besser einzuschätzen, wodurch das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Problemlösungskompetenzen wächst. Die Reflexionen vergrößern die Sicherheit, die eigenen Bedürfnisse wahrzunehmen, diese in einem Ziel auszudrücken und darauf zu vertrauen, dass es Mitmenschen gibt, die empathisch Unterstützung geben statt destruktive Kritik äußern.

Authentische Entscheidungen treffen

„Wenn man wachsen möchte – an sich selbst – dann braucht man Vertrauen: Vertrauen in sich selbst, Vertrauen in andere und auch Vertrauen darin, dass man Dinge so gestalten kann, wie sie zu einem passen“ (Deepa Gautam-Nigge). Vertrauen und Lernen gelingt nur durch ein ICH und ein WIR:

- Das ICH braucht innere Sicherheit, um die eigenen Bedürfnisse wahrzunehmen und auszudrücken. Förderlich ist hier ein dynamisches Selbstbild (Growth-Mindset), das mutig, angstfrei und fehlerfreudig die Herausforderungen eines ergebnisoffenen Lernprozesses annimmt.
- Das WIR muss darauf vertrauen können, dass andere sich für diese Lernziele interessieren, sich damit befassen und nicht absichtlich verletzen.

Beide Faktoren finden sich unter anderem auch im Modell der Themenzentrierten Interaktion (TZI) von Ruth Cohn.

- ICH: Was bringe ich mit, das für das Gelingen förderlich sein kann? Was trage ich bei?
- WIR: Wann und wodurch wird gemeinsames Lernen für mich/uns förderlich? Wann macht es Spaß?
- ES: Was sind meine Anliegen? Was sind eigene und gemeinsame (Lern-)Ziele?
- GLOBE: Was sind hinderliche/förderliche Rahmenbedingungen, die uns beeinflussen?

WOL ist das praktische Erlebnis zur Steigerung des Selbstvertrauens. Es macht die Menschen wieder füreinander sichtbar. Die Übungen werden für einen begrenzten Zeitraum kon-

Was ist Working Out Loud?

Fünf WOL-Prinzipien

Mit WOL hat John Stepper ein geleitetes Peer-Coaching entwickelt, das auf fünf Prinzipien basiert: zielgerichtetes Entdecken, Beziehungen, Großzügigkeit, sichtbare Arbeit und wachstumsorientiertes Denken. Kernelemente sind Beziehungsaufbau und -pflege rund um die individuell formulierten Ziele der Teilnehmenden sowie die Steigerung der eigenen Sichtbarkeit.

„Menschen verbinden, um Arbeit (und Leben) erfüllender und zielgerichteter zu gestalten.“ (Stepper 2015)

**„Mit Vertrauen kann eine große Magie entstehen.“
(nach Salowski 2022, S. 107)**

sequent auf unmittelbar erkennbare Lerngewinne ausgerichtet. Der Zirkel dient als Labor, in dem die Teilnehmenden sich öffnen und auch Fehler eingestehen können. Sie werden aufgefordert, jeden Tag eine passendere Entscheidung zu treffen, sich sicher zu fühlen und Vertrauen zu haben. Dabei werden die Teilnehmenden individuell abgeholt, als Novize, Semi-Experte, Experte oder Trainer. Sie erfahren durch wiederholte Erfahrungen, die klaren Darstellungen der Ziele und die einfachen Übungen, die immer wieder geprimte Vorstellung des eigenen Ziels sowie durch die gute Laune im und während der Programmdauer den Zustand der kognitiven Leichtigkeit. Somit fühlt sich vieles vertraut und gut an, erscheint wahr und mühelos. „Das ist für mich immer der Moment [50 Fakten über mich], wo es eine fundamentale Kehrtwende nimmt. Denn abhängig davon, ob ich das so Schicht für Schicht von mir freilege, passiert da in mir sehr viel und auch in meiner Umgebung. Und allein das ist für mich schon immer Grund genug, immer wieder einen neuen WOL Circle zu starten. Ich finde, das ist ein Moment, und danach habe ich auch sozusagen eine Sehnsucht, wo ich anfangs, mich auch selbst noch mal besser kennenzulernen, mich besser zu erkennen und zu erfahren“ (Salowski, S. 77).

Literatur |

Salowski, C.: FrauenStärken – Mit Working Out Loud die berufliche und gesellschaftliche Position von Frauen fördern. Wiesbaden 2022
 Stepper, J.: Working Out Loud. Wie Sie Ihre Selbstwirksamkeit stärken und Ihre Karriere und Ihr Leben nach eigenen Vorstellungen gestalten. München 2015
 Stepper, J.: Working Out Loud. 2022. www.working-outloud.com/frauenstaerken# (zuletzt abgerufen am 30.11.2022)

Interview mit Uwe Lübbermann, Premium-Kollektiv in Hamburg

Führen mit Fairness und einer Haltung der Gleichwürdigkeit



Uwe Lübbermann ist Gründer und Innovator des Unternehmens Premium-Kollektiv in Hamburg. Das Unternehmen oder besser gesagt Kollektiv hat ein ganz besonderes Alleinstellungsmerkmal: Premium will ein faires, ökologisches und sozial tragfähiges Wirtschaftsmodell in hoher Qualität und Nachhaltigkeit vorleben und verbreiten. Es wird dort so ziemlich alles anders gemacht, als man es aus dem BWL-Lehrbuch kennt. Premium macht keine Werbung, will keine Gewinne erwirtschaften und bietet dabei mehreren 10.000 Endkunden und über 1.700 gewerblichen Partnern ein Mitspracherecht auf Augenhöhe. Bei Premium sind alle Beteiligten eingeladen, mitzureden und mitzubestimmen. Egal ob Konsument*in, Händler*in oder Abfüller*in: Alle dürfen und können ihre Sicht auf Premium kundtun und in einem konsensdemokratischen Rahmen mitentscheiden. Sie arbeiten weitgehend hierarchiefrei, fast ohne feste Positionen, mit Einheitslohn und freier Wahl von Arbeitsort, -zeit und -umfang.

Uwe Lübbermann, Gründer und Innovator des Unternehmens Premium-Kollektiv in Hamburg. Tätig als Autor #wirtschafthacken und im Getränkekollektiv. Vorträge, Beratungen, Festival-Logistik, Lastenradgenossenschaft, Hausverwaltung, Uni Hamburg

uwe@premiumkollektiv.de

Die Premium-Getränke sind auf den ersten Blick die Produkte des Unternehmens Premium. Je nachdem, wie weitreichend man das Wort „Wir bei Premium“ auslegt, stellt Premium aber selbst keine Cola her, braut selbst kein Bier und hat auch keine eigenen Produktionsanlagen oder LKW. Es existiert auch kein Premium-Büro, kein Standort, alle Beteiligten arbeiten, wo sie wollen, und tauschen sich über Internet und Telefon aus. Produktion, Logistik und Handel erledigen jeweils selbstständige Profis als regelmäßige Auftragnehmer*innen (die aber gleichberechtigt mitentscheiden können). Man könnte sagen, alle arbeiten zusammen, niemand ist extern, alles wirkt sich irgendwo aus. Ein Netzwerk der besonderen Art.

Premium zeigt so seit Jahren, dass eine andere Art der Wirtschaft möglich ist. Premium steuert die oben genannte Hardware und das gesamte Netzwerk dahinter mit einer Art gedanklicher Software, einem „Betriebssystem“, oder auch „OS/Operating System“ genannt, das aus einer Reihe von Teilmodulen besteht.

Es wird also eine Organisationsleistung erbracht, die ein Oberziel verfolgt: Premium will den Beweis führen, dass Moral und Wirtschaft zusammen funktionieren können. Nach über 21 Jahren Premium-Kollektiv dürfte der Beweis erbracht sein. Der Erfolg des Modells wirft natürlich Fragen zur Unternehmenskultur auf und ganz besonders zu dem Umgang miteinander und damit auch zur Rolle von Vertrauen im Unternehmen.

Weiterbildung: Wie sind Sie auf so eine Idee gekommen, eine solche Art und Weise des konsensdemokratischen Wirtschaftens, der Zusammenarbeit, der Kultur zu schaffen? Was waren die Anlässe?

Uwe Lübbermann: Ich wollte als Unternehmer einiges anders machen. Mir war wichtig, selbst etwas zu unternehmen, um unsere Wirtschaft ein bisschen sozialer und nachhaltiger zu machen. Da ist zunächst einmal Fairness als zentraler Wert, dann eine Haltung, die von der Gleichwürdigkeit und damit Gleichwertigkeit der Menschen ausgeht, – und als Unternehmer wollte ich

Licensed to Rene Rupert, rene.rupert@gmail.com, 18. April 2023

möglichst keine Verträge, sondern alles flexibel halten, offene Absprachen pflegen, die immer neu nachjustiert werden können, damit alle zufrieden bleiben, kurz: eine Kultur schaffen, die von Vertrauen und Mitmachen getragen ist und die es so jedem ermöglicht, dem Unternehmen treu und verbunden zu sein. Ich denke, die meisten bei Premium haben ein starkes Zugehörigkeitsgefühl, weil wir eben alle gleichberechtigt in Entscheidungen eingebunden sind.

Als Unternehmen beziehungsweise als Kollektiv ziehen wir keine Grenze zwischen uns und jenen, mit denen wir zusammenarbeiten, also unseren Zulieferern, den Speditionen oder Kunden und Kundinnen. Wir unterscheiden ganz bewusst nicht strikt zwischen intern und extern. Wer von uns betroffen ist, gehört dazu. Und wer dazugehört, darf mitreden. Das bedeutet: Man sitzt mit am Tisch, wenn darüber gesprochen wird, wer was wann macht und was man dafür bekommt. Das handeln wir alles aus, konsensdemokratisch. Denn keine ist wichtiger als die andere. Schließlich kann niemand von uns das Geschäft allein machen. Jemand muss den Sirup herstellen, die Cola mischen, die Etiketten und die Flaschen produzieren, befüllen, liefern, abrechnen und buchhalten. Jemand muss all diese Prozesse organisieren, und schließlich muss jemand die Cola kaufen. Erst dann ist das Unternehmen komplett und es gibt keinen Grund anzunehmen, jemand wäre wichtiger als die oder der andere.

Wie haben Sie es geschafft, offensichtlich ein Niveau des Vertrauens zu erreichen, das eine tragfähige Basis für eine neue, andere Kultur darstellt? Gab es eine Art Masterplan?

Einen Masterplan gab es nicht, wohl aber eine Vision, wie wir zusammenarbeiten könnten, welches andere Geschäftsmodell – ein egalitäres und partizipatives – wir wollten und wo wir heute nach 21 Jahren sind. Das tragende Prinzip der Gleichwürdigkeit, die Möglichkeit, ja die Aufforderung, an Entscheidungen teilzuhaben, unsere Konsensdemokratie, der Freiraum durch „offene“ Vereinbarungen ohne Verschriftlichung und Festschreiben in Verträgen – all das geht nur mit viel Vertrauen und viel Kommunikation. Das bedeutet aber auch, dass von allen Eigeninitiative gefordert ist, ein Wille, Eigenverantwortung zu übernehmen und die Fähigkeit zur Selbstorganisation. Das ist die Folge einer im Vergleich mit gängigen Organisationen „strukturlosen“ Netzwerk-Arbeit.

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass durch unsere Entscheidungsfindung, unsere Konsensdemokratie nicht nur klügere Entscheidungen getroffen werden, als wenn einzelne Führungspersonen sie treffen würden, – die Entscheidungen sind in aller Regel in dem Sinne sozialer, weil von Anfang an alle Meinungen, alle Bedarfe mit einbezogen sind. Sicher, die nötigen Diskussionsprozesse sind anfangs langwieriger, mittelfristig sind diese aber effizient, da alle die getroffenen Entscheidungen stützen und nicht so schnell infrage stellen. Diese Herangehensweise hat die Kultur unserer Zusammenarbeit im Premium-Getränke-Netzwerk geformt.

Haben Sie eine besondere Art, miteinander im Gespräch zu bleiben?

Wir geben uns zunächst einmal stets einen Vertrauensvorschuss und gehen damit ganz bewusst positiv aufeinander zu. Wenn ich mich anderen gegenüber fair verhalte und mich mit ihnen solidarisiere, verhalten sie sich mir gegenüber früher oder später genauso – meistens jedenfalls. Der andere weiß, dass wir versuchen, zunächst mit Verständnis und mit Vertrauen in seine Kompetenz aufeinander zuzugehen, und am Ende ein Konsens stehen muss, den jeder mitträgt. Das macht es einfacher, vielleicht auch komplizierter. Aber jeder weiß, wir setzen auf Kooperation, nicht auf Konkurrenz, das macht den entscheidenden Unterschied.

Dies betrifft nicht nur unser engeres Netzwerk, sondern eben auch die rund 1.700 Partner. Nach und nach haben wir in den letzten Jahren über diese Prinzipien eine Vertrauenskultur im gesamten Netzwerk aufgebaut. Wir haben beispielsweise völlige Transparenz in unsere Kalkulation, wir pflegen besondere Abmachungen über Rabatte und schließen Verträge und Absprachen nicht schriftlich, sondern im wechselseitigen Vertrauen.

„Dem Chaos kann man nicht vertrauen“, sagt Luhmann. Unternehmen strukturieren sich deshalb, es werden Bildungspläne und Kontrollmechanismen et cetera geschaffen, um so Berechenbarkeit, Zuverlässigkeit, Transparenz, Nachvollziehbarkeit zu institutionalisieren ... Wie ersetzen Sie das in Ihrem Unternehmen, in Ihrer Kultur?

Unsere Struktur, unsere Art der Zusammenarbeit ist eine völlig andere. Wir haben ein Online-Board und regelmäßige Orga-Runden, auf denen vieles besprochen

wird. Dann gibt es ein zwölfköpfiges Orga-Team, das sich regelmäßig online trifft und Alltagsfragen diskutiert. Letztlich werden aber alle wichtigen Entscheidungen in der großen Runde getroffen, ein bis zweimal im Jahr haben wir dafür ein Treffen in Präsenz für alle, die das wollen. Und: Die Entscheidungen werden immer im Konsens getroffen. Wenn einer dagegen ist, gibt es keine Entscheidung. Im Alltäglichen bedeutet das: Jede Absprache ist immer nur vorläufig – und sobald eine der beiden Seiten damit unzufrieden ist, verhandeln wir beziehungsweise die Betroffenen neu und können sie ändern. Das heißt wiederum umgekehrt, dass ich mich jederzeit so verhalten muss, dass die andere Person freiwillig mit mir zusammenarbeiten will – und andersherum. Das erfordert ein gehöriges Maß an wechselseitig entgegengebrachtem Vertrauen darauf, dass beispielsweise wirklich, wenn etwas nicht mehr stimmig ist, eben neu abgesprochen wird.

Aber um Missverständnisse zu vermeiden: Nicht alles und jedes wird mit allen besprochen und entschieden. Das würde zu lange dauern. Dinge, die mich und mein Aufgabengebiet betreffen, kann ich alleine regeln. Auch die Gruppe kann die für sie wichtigen Dinge selbst entscheiden. Gesamtentscheidungen, die das große Ganze betreffen, gehen allerdings in den Board. Wer dann da mitmacht, kann auch mitbestimmen. Aber es gibt auch hier eine Regel, die ein Ausufern der Diskussion verhindert, die „Kannst du damit leben?“-Regel. Denn so wichtig es auch sein mag, dass wir als Kollektiv alles ausdiskutieren und dass alle Meinungen eingebracht werden, so wichtig ist es doch auch, dass wir uns in diesen Diskussionen nicht verzetteln. Deshalb besagt die „Kannst du damit leben“-Regel: Stimme nur gegen etwas, wenn du absolut nicht damit leben kannst. Siehst du beispielsweise in dem, was wir auf das Etikett drucken wollen, eine Diskriminierung, dann sag uns das, und wir nehmen ein anderes. Wenn du das Bild aber nur nicht schön findest, dann halte den Prozess der Entscheidungsfindung bitte nicht auf.

Gab es auch Rückschläge? Sind Sie da und dort auch zu weit gegangen in punkto Vertrauen? Wie sind Sie damit umgegangen?

Wir hatten in der Pandemie, vor allem seit es Staatshilfen gab, leider mehrere dreiste und sehr teure Betrugsfälle. Nicht immer wird das erwartete, das grundlegende Vertrauen auch gelebt. Aus einigen seltenen Vorkomm-

nissen beziehungsweise Enttäuschungen, die sich aus vielleicht blindem Vertrauen auch von mir in Personen und Abläufe ergaben, haben wir einige wenige Regeln wiederum konsensdemokratisch herbeigeführt: So bestehen jetzt Regeln, beispielsweise dass auf Verlangen Transparenz in das eigene Tun, wie etwa Stundenaufschrieb, gegeben werden muss, dass, wenn rechtlich heikle Dinge zu erledigen sind, jemand Zweites drüber schaut, dass, wenn Rechnungen eingereicht werden, diese plausibel erklärt werden müssen.

Hat sich die Art und Weise von Begegnungen, die Zusammenarbeit in den Jahren verändert beziehungsweise „wohin“ entwickelt?

Mit mittlerweile 21 Jahren „am Markt“ haben wir schon eine kleine Unternehmensgeschichte und einiges miteinander durchgestanden – beispielsweise einen Umsatzrückgang um 95 Prozent zu Beginn der Pandemie, daraus folgend Einschnitte und Verkleinerung des Unternehmens, ganz besondere Maßnahmen mit unseren Zulieferern und Kunden. Wir haben alle Beteiligten gefragt: Dürfen wir deine Stunden kürzen? Brauchst du etwas? Dürfen wir die Zahlung an dich verschieben? Anfangs haben wir jede Woche mit allen Beteiligten – Lieferanten, Abnehmern, Speditionen – gesprochen und Lösungen gesucht und auch gefunden. Das prägt natürlich und machte unsere Prinzipien der Zusammenarbeit sehr deutlich. 2023 können wir sagen, dass sich unser Modell auch in Krisenzeiten bewährt. Wir konnten auf eine spezifische Resilienz aufbauen und waren als Netzwerk belastbar. Das ist zum Beispiel auch darin zu sehen, dass wir auch in diesen Zeiten keine Verträge über Darlehen, über Zahlungsziele und anderes abgeschlossen haben, sondern in wechselseitigem Vertrauen die eine oder andere Maßnahme „einfach“ umgesetzt haben.

Das gelebte, gezeigte Vertrauen scheint ein Motivator für die Mitarbeitenden zu sein; wie pflegen die Mitarbeiter das, diese Kultur, was bringen sie ein?

Wir versuchen das Wollen und Können in Einklang zu bringen. Welche Aufgaben wer übernimmt, hat natürlich vor allem mit den mitgebrachten Kenntnissen zu tun oder individuellen Stärken, die wir besitzen, zuweilen aber auch mit einem Gefühl von Verantwortung, das nicht bei allen Kollektivistinnen gleich stark vorhanden ist. Allerdings ist dieses Verantwortungsgefühl durch

Corona stark gewachsen. Die individuellen Kenntnisse oder Fertigkeiten ergeben sich bei uns vor allem aus der Arbeit. Wir haben Kollektivistinnen, die genau das machen, was sie gelernt oder studiert haben. Die meisten machen das, was sie tun, weil es das ist, was sie gerne tun möchten, und indem sie es tun, lernen sie irgendwann, wie es geht, und werden immer besser darin. Dörte zum Beispiel, die bei uns in der Buchhaltung mitarbeitet, ist eigentlich gelernte Grafikerin, wollte bei uns aber auch Buchhaltung machen. Also haben wir beschlossen, dass sie das einmal ausprobieren darf, und inzwischen ist sie eine wichtige Hilfe für unsere Hauptbuchhalterin Katja. Hier spielen zwei Faktoren zusammen: Als Kollektiv versuchen wir, Mitarbeitenden die Arbeit anzubieten, die sie gerne machen möchten, denn dann sind sie zufrieden und leisten gute Arbeit. Beides wollen wir erreichen. Das setzt allerdings voraus, dass die Kollektivistin auch die Kenntnisse besitzt oder erwirbt, die sie für diese Arbeit braucht. Sie muss sich also unter Umständen weiterbilden, und dazu bieten wir allen die Möglichkeit. Das gilt umso mehr, insofern das, was jemand machen möchte, sich auch verändern kann und es dann einer neuerlichen Umorientierung und Weiterbildung bedarf. Eigentlich lernen wir alle bei der Arbeit ständig etwas Neues und erschließen uns neue Arbeitsbereiche, indem wir voneinander und von anderen lernen. Wir geben letztlich einiges an Vertrauensvorschluss, dass auch tatsächlich das Geleistete dem Kollektiv, dem Unternehmen nützt, den Einzelnen auch erfüllt und dem Gesamten zugute kommt.

Sie sagen „Ohne Führung geht es doch nicht“ – wie müssen sich die Führungskräfte in Ihrem Kontext zeigen? Wie zeigt sich Führung?

Oberstes Prinzip ist hier wieder, aus einer Haltung der Gleichwürdigkeit eines jeden heraus zu handeln. Jeder ist gleich wichtig, sonst wäre er nicht für Premium tätig. Für mich bedeutet Führung zum einen, eine klare Orientierung zu geben und konsequent zu handeln. Dann ist zum anderen meine Führungsaufgabe Sicherheits- und Freiheitsräume zu schaffen und so den Mitarbeitenden zu ermöglichen, sich einbringen zu können. Die dritte wichtige Führungsaufgabe ist, zu handeln, wenn es zwingend nötig ist, was auch mit konsequentem Handeln zusammenhängt, zum Beispiel wie jetzt in der Pandemie oder wenn in der Produktion etwas schief-

gelaufen und zu korrigieren ist. Für solche Fälle haben wir die „Notstandsregel“ vereinbart: Wenn etwas sofort angepackt werden muss, weil ansonsten etwas wirklich absolut schiefläuft, kann ich alleine handeln, sprich entscheiden. Ein solcher Fall ist bisher viermal eingetreten, das heißt, alle fünf Jahre einmal. Auch wenn beispielsweise ein ganz klarer Fall von Fehlverhalten vorliegt, der so eindeutig ist, dass eine Entlassung aus dem Netzwerk notwendig ist, kann ich das alleine entscheiden. Auch das ist sehr selten – wir hatten zwei Fälle, also alle zehn Jahre einen.

Eine Schattenseite von Führung – wahrscheinlich nicht nur bei uns im Kollektiv – ist, bereits zu handeln, wenn andere noch nicht sehen oder sehen können, dass Handeln dringend geboten ist, um künftige negative Folgen zu vermeiden. Dieses Präventions-Paradoxon ist nicht leicht zu vermitteln und erfordert gerade in der zurückliegenden Krise viel kommunikative Arbeit, um meine Handlungsweise zu vermitteln. Ich denke, auch hierfür hat sich eine Vertrauensbasis ergeben, und die Kollektivistinnen und Kollektivistinnen tragen meine Rolle als zentraler Moderator und setzen auf meine Kompetenz.

Welche Erfahrungen, welche Empfehlungen würden Sie einem Unternehmen geben, so eine Kultur wie bei Ihnen zu schaffen?

Da ist zunächst einmal die Haltung der Gleichwürdigkeit. Dieses Prinzip ist bei uns das Einzige, worüber nicht diskutiert werden kann. Darüber hinaus empfehlen wir, immer vom Positiven auszugehen. Das hilft, ein Netzwerk aufzubauen und Vertrauen zu schaffen. In der zurückliegenden Pandemie hat sich gezeigt, dass wir deshalb resilienter sind, wahrscheinlich deshalb, weil wir uns schon vorher umeinander gekümmert haben. Sicherlich passt nicht überall unser Modell, der Kontext ist zu bedenken, aber es lohnt sich, diesen genau anzuschauen und die Spielräume zu erkennen, die Rahmenbedingungen vielleicht mehr in Richtung unseres Modells zu gestalten. Schließlich die Empfehlung alles „by order“ wegzulassen. Lassen Sie die Mitarbeiter mitreden, mitentscheiden, sich einbringen und geben Sie so Verantwortung dahin, wo diese hingehört. ■■■



Uwe Lübbermann: **Wirtschaft hacken – Von einem ganz normalen Unternehmer, der fast alles anders macht.** Mit Illustrationen von Lennart Herberhold. Marburg (Büchner-Verlag) 2021

Das Interview führte Ulrich Althausen.

Die Bedeutung von Vertrauen in Unternehmen

Führung ist Vertrauensarbeit

Unternehmen brauchen Vertrauen aus vielerlei Richtungen. Von außen braucht es beispielsweise das Vertrauen der Kund:innen, Geschäftspartner:innen und Investor:innen. Von innen braucht es Vertrauen zwischen Mitarbeiter:innen, zwischen und innerhalb der Teams, und natürlich zwischen Mitarbeiter:innen und Führungskräften. Und schließlich braucht es natürlich auch Vertrauen all dieser Personen in sich selbst. Dieses Vertrauen zu ermöglichen, ist eine der zentralen (und besonders anspruchsvollen) Aufgaben von Führung. Es geht darum, die notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen, damit Vertrauen für all diese Personen und in all diesen Konstellationen eine gute Idee wird! In diesem Artikel beschreiben wir, wie dies auf der Grundlage psychologischer Forschung gelingen kann.

Vertrauen ist eine zuversichtliche Entscheidung für Verletzlichkeit. Wenn wir vertrauen, verlassen wir den Bereich des Sicherem,

in dem wir kontrollieren können, was passiert, und machen uns verletzlich. Wir geben anderen Personen Freiheiten. Diese Freiheiten können so groß sein, dass sie auch gegen uns verwendet werden können. Indem wir Vertrauen schenken, ermöglichen wir anderen also, uns zu verletzen. Gleichzeitig sind wir dabei aber zuversichtlich, dass die gegebenen Freiheiten verantwortungsvoll in unserem Sinne ausgelebt werden. Also, dass wir am Ende eben nicht verletzt werden.

Ob wir in Organisationen erfolgreich sind oder nicht, ist maßgeblich vom bestehenden Vertrauen abhängig. Also davon, ob die Menschen in der Organisation es für eine gute Idee halten, sich füreinander verletzlich zu machen. Genau das ist in der Regel die Voraussetzung dafür, dass wir miteinander ins Gespräch kommen (Interaktion) und dass daraus eine Zusammenarbeit entsteht (Kooperation). Im Gegensatz dazu gehen wir uns in Abwesenheit von Vertrauen aus dem Weg (Rückzug) oder versuchen die mit der Interaktion einhergehende Verletzlichkeit zu reduzieren (Kontrolle). Beides führt dazu, dass die Organisation stillsteht.

Vertrauen in Organisationen

Die vielfach positiven Auswirkungen von Vertrauen für Unternehmen liegen auf der Hand. Sie spiegeln

sich etwa im bekannten Grundsatz von Robert Bosch: „Lieber Geld verlieren als Vertrauen“. Zudem sind sie gut belegt: Zum einen profitieren die Mitarbeiter:innen. Wenn sich die Menschen im Unternehmen gegenseitig vertrauen können, fühlen sie sich in der Regel wohler und sind weniger krank (Edmondson 2018). Wenn Mitarbeiter:innen Vertrauen erleben, können sie sich leichter mit dem Unternehmen identifizieren und sind dadurch motivierter (Schaubroeck/Peng/Hannah 2013). Und das zeigt sich schließlich auch im wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens: Vertrauen führt tendenziell zu einer höheren Produktivität und zu größerem finanziellen Erfolg (Braun/Peus/Weisweiler/Frey 2013; Tan/Lim 2009).

Derzeit lässt sich in vielen Unternehmen beobachten, dass zwar Hierarchien (und damit Kontrolle von oben) abgebaut werden, man es aber nicht schafft, das dadurch entstehende Vakuum mit Vertrauen aufzufüllen. In der Folge verschieben sich die Kontrollmechanismen vom Vertikalen ins Horizontale: Alle kontrollieren nun alle. Dafür braucht es immer mehr Meetings mit immer mehr Teilnehmer:innen sowie immer größer werdende E-Mailverteiler und Chat-Feeds. Der tendenziell steigende Bedarf an Vertrauen in Organisationen zeigt sich zudem besonders deutlich auch in Veränderungsprozessen. Veränderungen bringen immer auch Unsicherheit mit sich. Um diese aushalten oder sogar aktiv annehmen zu können, braucht es zunächst Vertrauen.

Licensed to Rene Rupert, rene.rupert@gmail.com, 18. April 2023



Autoren |

Prof. Dr. Eric Eller ist Professor für Wirtschafts- und Medienpsychologie an der THI Ingolstadt und leitet dort den Studiengang Medienpsychologie & Digital Business.

Eric.Eller@thi.de

Prof. Dr. Dieter Frey ist Leiter des LMU-Center for Leadership and People Management und war Inhaber des Lehrstuhls für Sozialpsychologie am Department für Psychologie der LMU München.

Dieter.Frey@psy.lmu.de

Vertrauen wächst aus sich heraus weiter

Das für effektive Zusammenarbeit (und letztendlich für den Erfolg von Unternehmen) notwendige Vertrauen herzustellen, ist eine der wichtigsten Aufgaben von Führungskräften. Die gute Nachricht ist: Vertrauen lässt sich systematisch entwickeln, denn die dafür notwendigen Bedingungen sind recht gut verstanden. Beim Vertrauensaufbau kann zudem die spezielle, selbstverstärkende Dynamik von Vertrauen genutzt werden: Wenn Vertrauen erst einmal da ist, hat es eine ganz wunderbare Eigenschaft: Es braucht sich durch die Nutzung nicht auf. Das Gegenteil ist der Fall: Es kann durch die Nutzung noch weiter wachsen. Vertrauen ermöglicht Interaktion. Und Interaktion stärkt wiederum Vertrauen. Zudem verstärkt sich Vertrauen durch selektive Informationswahrnehmung selbst: Wir neigen dazu, überwiegend nach Informationen Ausschau zu halten, die unsere bestehenden Erwartungen stützen – anstatt das gesamte Spektrum der verfügbaren Informationen zu berücksichtigen. Bestätigende Informationen werden eher wahrgenommen, eher erinnert und eher als wichtig erachtet. Wer also erwartet, dass sich das Gegenüber vertrauenswürdig verhalten wird, ist empfänglicher für Informationen, die den bestehenden Eindruck von Vertrauenswürdigkeit bestätigen. Wenn Führungskräfte es schaffen, mehr Vertrauen ins System zu geben (oder dafür die notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen), kann dieses dort in ganz unterschiedliche Richtungen aus sich heraus weiter wachsen.

Negativspirale des Misstrauens

Jetzt die schlechte Nachricht: Während sich Vertrauen schrittweise selbst verstärkt, hat die Entstehung von Misstrauen einen katastrophalen Charakter. Es braucht im Zweifel nur einen falschen Schritt, um Vertrauen ganz zu zerstören (Simons 2022). Die Negativspirale endet erst dann, wenn alles Vertrauen zerstört ist. Denn Misstrauen ist erst in seiner Extremform wirklich stabil – also dann, wenn kein Vertrauen mehr übrig ist. Die Negativspirale des Misstrauens ist dabei deutlich schneller und katastrophaler als die Positivspirale des Vertrauens. Dieser Gegensatz in der Entwicklung von Vertrauen und Misstrauen kann mit einem Wald verglichen werden: Der Wald wächst ganz langsam über sehr lange Zeit. Das geht so langsam, dass man es

kaum beobachten kann. Aber wenn der Wald brennt, geht das rasend schnell (Horsager 2012). Während Zustände mit hohem Vertrauen also relativ fragil sind, sind Zustände des Misstrauens sehr stabil. Vertrauen in Misstrauen zu verwandeln, geht leicht, andersherum Misstrauen in Vertrauen zu verwandeln, ist sehr schwer.

Der psychologische Vertrag

Zwischen den Menschen einer Organisation entsteht ein psychologischer Vertrag (Raeder/Grote 2012), in dem unter anderem die verschiedensten Versprechen festgeschrieben sind, die für das Miteinander und die Zusammenarbeit in der Organisation wichtig sind. Etwa: Woran glauben wir? Was sind unsere Ziele? Wie ermöglichen wir persönliche Entwicklung? Wie definieren und belohnen wir Erfolg? Wie gehen wir mit Fehlern und Schwächen um? Dieser Vertrag kann zu großen Teilen implizit sein. Die Versprechen wurden vielleicht nie hörbar ausgesprochen oder nachlesbar festgeschrieben. Aber die beteiligten Personen teilen dennoch ein gemeinsames Verständnis darüber.

„Vertrauen ist eine zuversichtliche Entscheidung für Verletzlichkeit.“ (Eric Eller 2022)

Der psychologische Vertrag regelt damit, worin sich die Menschen innerhalb einer Organisation vertrauen möchten. Immer dann, wenn Versprechen gehalten werden, wächst das Vertrauen. Es entsteht eine Öffnung und in der Folge eine Verbesserung der Kommunikation, Zusammenarbeit sowie der gemeinsamen Identifikation. Immer dann, wenn Versprechen gebrochen werden, schrumpft das Vertrauen. In der Folge wenden sich Mitarbeiter:innen resigniert ab und es kommt potenziell zur inneren Kündigung. Solche Negativerfahrungen werden tendenziell stärker gewichtet. Misstrauen entsteht schneller als Vertrauen.

Indem Führungskräfte zu einem möglichst kontinuierlichen Halten der Versprechen des psychologischen Vertrags beitragen, schaffen sie Vertrauen in der Organisation. Zum einen durch ein stetiges Nachschärfen des psychologischen Vertrags an sich, also: zuhören, welche Versprechen Mitarbeiter:innen verinnerlicht

Licensed to Rene Rupert, rene.rupert@gmail.com, 18. April 2023

Literatur |

Braun, S./Peus, C./Weisweiler, S./Frey, D.: Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. In: The Leadership Quarterly, 24, 2013, S. 270-283

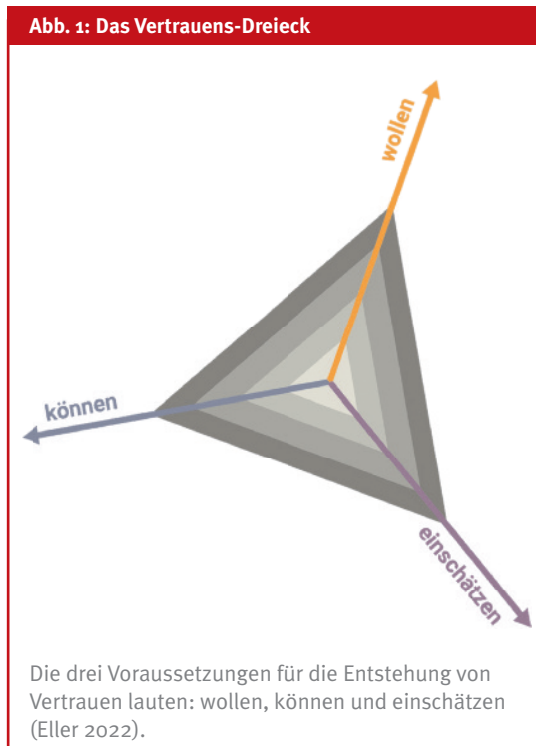
Edmondson, A.: The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. Hoboken, New Jersey, USA 2018

Eller, E.: VertrauensArchitektur: Wie Vertrauen entsteht und wie Unternehmen die richtigen Kund: innererlebnisse dafür schaffen. München 2022

Frey, D.: Center of Excellence – ein Weg zu Spitzenleistungen. In: Weber, P. (Hrsg.). Leistungsorientiertes Management: Leistungen steigern statt Kosten senken. Frankfurt 1998, S. 199-233

Frey, D.: Ethische Grundlagen guter Führung. Warum gute Führung einfach und schwierig zugleich ist. Roman-Herzog-Institut München 2015

Frey, D./Streicher, B./Aydin, N.: Center of Excellence Kulturen sowie professionelle ethikorientierte Führung als Voraussetzung für ökonomischen Erfolg. In: Grote, S. (Hrsg.): Die Führung der Zukunft. Berlin 2012



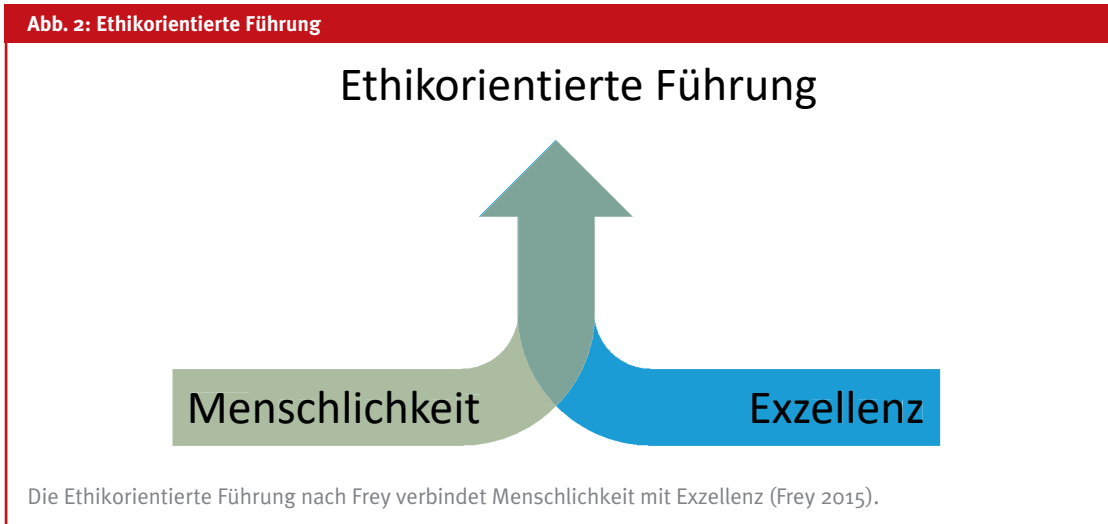
haben, und die so entstehenden Erwartungen gegebenenfalls klären und anpassen. Erwartungsmanagement ist ein wesentlicher Bestandteil von Vertrauensarbeit. Zum anderen durch das Vorleben und Belohnen von Vertrauenswürdigkeit, also: sich selbst unbedingt an die gemachten Versprechen halten und Mitarbeiter: innen belohnen, die sich vertrauenswürdig verhalten. So kann ein System entstehen, in dem es für Mitarbeiter:innen und Führungskräfte gleichermaßen eine gute Idee ist, sich gegenseitig zu vertrauen.

Das Vertrauens-Dreieck

Die Voraussetzungen für das Entstehen von Vertrauen sind aus jahrzehntelanger Forschung recht gut bekannt. Sie lassen sich zusammenfassen zu den drei Faktoren Wollen (Wir wollen unsere Versprechen halten), Können (Wir können unsere Versprechen halten) und Einschätzen (Wir können uns gegenseitig gut einschätzen). Entsprechend können wir uns Vertrauen als Dreieck vorstellen, dessen Fläche mit der Länge seiner drei Achsen (Wollen, Können und Einschätzen) größer wird (Abbildung 1).

- **Wollen:** Wir können einer Person dann vertrauen, wenn sie aus unserer Sicht das Richtige will, also gute Absichten hat. Innerhalb der Organisation können sich die Menschen also nur dann vertrauen, wenn sie gegenseitig ihre Bedürfnisse kennen und beherzigen wollen. Im Gegensatz dazu sind Interessenkonflikte (wenn also der eine nur gewinnen kann, wenn der andere verliert) Gift für die Entstehung von Vertrauen. Ein perfekter Nährboden für Ellenbogenkulturen in Unternehmen sind entsprechend starr hierarchische Strukturen, bei denen es nur wenige Gewinner:innen geben kann: Je mehr um mich herum scheitern, desto besser meine Chancen auf der Karriereleiter. Ein zentraler Aspekt von Führung ist es demnach, Rahmenbedingungen für Empathie und Rücksichtnahme zu schaffen und Interessenkonflikte zwischen Teams und Mitarbeitenden zu beseitigen.
- **Können:** Wir können einer anderen Person dann vertrauen, wenn sie über bestimmte Fähigkeiten verfügt. Das leuchtet ein: Gute Absichten allein reichen eben nicht aus. Genauso wichtig ist, dass die Personen, denen wir vertrauen, diese auch erfüllen können. Welche Kompetenzen es genau braucht, ist jeweils davon abhängig, worin vertraut werden soll. Damit eine Führungskraft etwa einer Mitarbeiter:in darin vertrauen kann, dass diese ein Projekt rechtzeitig abschließt, braucht es Projektmanagement-Kompetenzen. Damit die Mitarbeiter:in hingegen der Führungskraft darin vertraut, die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter:in zu unterstützen, braucht die Führungskraft beispielsweise eine gute Vernetzung im Unternehmen. Vor diesem Hintergrund sollte es ein Ziel guter Führung sein, die vielseitigen Kompetenzen der Menschen im Unternehmen sichtbar zu machen und durch kontinuierliches Feedback weiterzuentwickeln.
- **Einschätzen:** Wir sind dann vertrauenswürdig, wenn wir füreinander das Richtige wollen und können. Damit auf dieser Basis aber echtes Vertrauen entstehen kann, braucht es darüber hinaus eine wesentliche dritte Voraussetzung: Unsere Vertrauenswürdigkeit muss beim Gegenüber auch erkennbar werden. Damit zwischen den Menschen in der Organisation also Vertrauen entstehen kann, müssen diese sich gegenseitig möglichst gut kennen (also gemeinsame Erfahrungen gesammelt haben) oder zumindest Informationen übereinander haben (zum

Licensed to Rene Rupert, rene.rupert@gmail.com, 18. April 2023



Beispiel in Form von Erfahrungsberichten durch Dritte). Die Botschaft an Führungskräfte ist hier besonders einfach: Es braucht für die Entwicklung von Vertrauen gemeinsame Erfahrungen, etwa durch gemeinsame Projektarbeit, Gelegenheiten zum persönlichen Austausch oder regelmäßige Team-Treffen.

Ethikorientierte Führung

Ein Führungsstil, der die Voraussetzungen für die Entstehung von Vertrauen verbindet und in Form eines Leitbilds für vertrauenswürdige Führung anwendbar macht, ist die Ethikorientierte Führung (siehe Abbildung 2) (Frey 1998). Aufbauend auf der Arbeit der Philosophen Immanuel Kant, Karl Popper und Hans Jonas ist es das primäre Anliegen der ethikorientierten Führung, eine Kultur von Exzellenz (Popper) mit einer Kultur von Menschenwürde (Kant) zu verbinden und dies als Führungspersönlichkeit (Jonas) vorzuleben (Frey 2015).

Führungskräfte stehen vor der Herausforderung, ihr Unternehmen wettbewerbsfähig aufzustellen im Sinne von Exzellenz, Innovation und Nachhaltigkeit. Dazu sind verschiedene Exzellenzkulturen notwendig (sogenannte Center of Excellence-Kulturen), die von der Führungskraft eingeführt und vorgelebt werden müssen – beispielsweise eine Kund:innenorientierungskultur, eine Benchmark-Kultur, eine Wertschöpfungskultur, eine Problemlösekultur, eine Fehlerkultur, eine Lernkultur sowie eine Streit- und Konfliktkultur

(Frey/Streicher/Aydin 2012). Ohne Leistung sind Unternehmen nicht überlebensfähig. Der springende Punkt ist: Exzellenz wird durch Menschlichkeit und Menschenwürde im Sinne einer Kultur von Fairness, Respekt, Wertschätzung, Rücksichtnahme und vertrauensbasierte Zusammenarbeit erst erreichbar. Ohne Menschenwürde ist Exzellenz auf Dauer nicht möglich. Entsprechend sind Führungskräfte ganz explizit nicht nur für die fachliche Kompetenz, sondern genauso auch für Menschenwürde verantwortlich (Frey/Nikitopoulos/Peus/Weisweiler/Kastenmueller 2010). Ethikorientierte Führungskräfte gehen dabei mit den vier Vs voraus: Vorbild, Verantwortung, Verpflichtung, Vertrauen.

Vertrauensaufbau aktiv gestalten

Vertrauen ist ein zentraler Faktor in allen zwischenmenschlichen Beziehungen. Das gilt für Unternehmen genauso wie für sämtliche anderen sozialen Kontexte, etwa Familien, Schulen, Universitäten oder die Öffentlichkeit. Ob hier jeweils Vertrauen entsteht, ist kein Zufall, sondern muss durch diejenigen, die Verantwortung übernehmen, aktiv gestaltet werden. Letztendlich ist ein grundlegender Aspekt von Führung die Schaffung der notwendigen Voraussetzung für die Entstehung von Vertrauen. Führung ist Vertrauensarbeit. ■

Fortsetzung Literatur I

Frey, D./Nikitopoulos, A./Peus, C./Weisweiler, S./Kastenmueller, A.: Unternehmenserfolg durch ethikorientierte Unternehmens- und Mitarbeiterführung. In: Meier, U./Sill, B. (Hrsg.): Führung. Macht. Sinn. Regensburg 2010

Horsager, D.: The trust edge: How top leaders gain faster results, deeper relationships, and a stronger bottom line. New York 2012

Raeder, S./Grote, G.: Der psychologische Vertrag. Göttingen 2012

Schaubroeck, J./Peng, A./Hannah, S.: Developing trust with peers and leaders: Impacts on organizational identification and performance during entry. In: Academy of Management Journal, 56, 2013, S. 1148-1168

Simons, T.: Behavioral Integrity: The Perceived Alignment between Managers' Words and Deeds as a Research Focus. In: Organization Science, 13, 2022, S. 18-35

Tan, H./Lim, A.: Trust in coworkers and trust in organizations. In: The Journal of Psychology, 143, 2009, S. 45-66

Praxisbeispiel der Zürcher Kantonalbank: „Give.Take.Learn.“

Sensibilisierung für Lernen und Entwicklung

Vertrauen statt Noten und Befähigung statt Beurteilung. Dieser Grundsatz bildet einen Schwerpunkt der Führungsphilosophie in der Zürcher Kantonalbank und führte 2016 zur Abschaffung der klassischen Leistungs- und Zielvereinbarung (MbO) sowie der jährlich stattfindenden Leistungsbeurteilung. Seither wurde viel in Entwicklungsthemen investiert. Unter anderem wurde mit „Give.Take.Learn.“ im Herbst 2020 eine strategische Kommunikationsinitiative zur Sensibilisierung und Umsetzung von lebenslangem Lernen ausgearbeitet.

Das skizzierte Praxisbeispiel beschreibt einen Ansatz sowie unsere Erfahrungen, wie lebenslanges Lernen ein enges Zusammenspiel

der Verantwortung von Führungskräften und der Eigenverantwortung der Mitarbeitenden erfordert.

Unter anderem angeregt durch ein Referat von David Sprenger zum Thema „Vertrauen“, aber auch auf Grundlage vielfältiger Reflexionen, setzte sich das Management der Zürcher Kantonalbank damit auseinander, inwiefern Mitarbeiterbeurteilungen, Benotungen von Angestellten und Jahresendgespräche noch zeitgemäß sind und einen Impact für den Erfolg darstellen. Kritisch hinterfragt wurde, ob damit Vertrauen, Verantwortungsübernahme und Empowerment entstehen können und Führungsaktivitäten damit sinnvoll ausgerichtet werden. Die resultierende Antwort: Ein klares Nein! Es hilft nicht nur, sondern es schadet möglicherweise sogar, da Fehlleitungen im System entstehen können. Denn wenn wir heute postulieren, dass große Erfolge im Team entstehen, führen individuelle Zielvereinbarungen möglicherweise dazu, dass Teamergebnisse nicht im Vordergrund stehen.

Ziel des neuen Modells ist, mit der persönlichen Weiterentwicklung der Mitarbeitenden insgesamt auch die Unternehmens-Performance zu erhöhen und damit den Erfolg auch für die Zukunft sicherzustellen.

Für die Zürcher Kantonalbank ist die Investition in Lernen und Entwicklung eine notwendige Voraussetzung, um die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten beziehungsweise diese zu erhöhen. Dabei wird von den Mitarbeitenden ein hohes Maß an Selbstverantwortung und Eigeninitiative erwartet, sich stetig weiterzuentwickeln. Die Führungskräfte haben dabei die Aufgabe, ihre Mitarbeitenden zu unterstützen, wobei sie die strategischen Unternehmensziele und die Entwicklungsmöglichkeiten ihrer Mitarbeitenden gleichermaßen ansprechen und entsprechend fördern. Hierfür stehen den Führungskräften, Mitarbeitenden und Teams sechs Instrumente zur Verfügung, die einen konstruktiven und offenen Dialog fördern, das Einholen und Geben von Feedbacks erleichtern sowie eine zielgerichtete Entwicklung ermöglichen.

Die Initiative „Give.Take.Learn.“

Erfahrungen in der Umsetzung von „Performance und Entwicklung“ haben gezeigt, dass Mitarbeitende sowie auch Vorgesetzte Schwierigkeiten haben und zum Teil mehr Orientierung benötigen, um Lernen und Entwicklung konkret umzusetzen. Jede und jeder hat zwar verstanden, wie wichtig die Investition in Entwicklung und Lernen ist – allerdings mangelte es an Ideen, wie das konkret im Alltag umgesetzt werden kann. Gemeinsam mit Vertreterinnen und Vertretern der Linie wurde im Rahmen einer zweitägigen «Immersion Session» überlegt, wie Mitarbeitende bezüglich Lernbereit-



Autor/Autorinnen |

Boris Billing leitet den Bereich Entwicklung & Transformation im HR der Zürcher Kantonalbank, in dem unter anderem das Thema „Lernen und Entwicklung“ verantwortet wird.

boris.billing@zkb.ch

Claudia Sulzer und Daniela Späni arbeiten bei der Zürcher Kantonalbank als Senior Spezialistinnen Entwicklung & Transformation mit Fokus auf das Thema „Lernen und Entwicklung“.

Claudia.Sulzer@zkb.ch
Daniela.Spaeni@zkb.ch

Entwicklung, um Performance zu steigern

Es folgte die Abschaffung der klassischen Leistungs- und Zielvereinbarung (MbO) und die Einführung von „Performance und Entwicklung“. Dieses Modell fokussiert auf

- Stärken statt Schwächen,
- Zukunft statt Vergangenheit sowie
- auf den kontinuierlichen Dialog zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden.

Licensed to Rene Rupert, rene.rupert@gmail.com, 18. April 2023

schaft und Lernfähigkeit konkret unterstützt werden können. Als Ergebnisse aus der Session gingen verschiedene neue Ideen hervor sowie die Erkenntnis, dass der Fokus nicht auf eine Vielzahl neuer Produkte gelegt werden soll, sondern auf die Sensibilisierung der Mitarbeitenden für kontinuierliches, lebenslanges Lernen sowie das Aufzeigen der damit verbundenen Verantwortlichkeiten bei Mitarbeitenden und Führungspersonen. Dazu wurde die Kommunikationsinitiative „Give.Take.Learn.“ entwickelt.

Die Initiative hatte zum Ziel, das Bewusstsein für das eigenverantwortliche Lernen zum Erhalt und zur Erweiterung der Leistungs- und Arbeitsmarktfähigkeit weiter zu schärfen. Wichtig erschien, die Mitarbeitenden möglichst direkt zu erreichen und nicht primär via Führungsweg. Über einen Zeitraum von rund zwei Jahren sollte daher jeder Mitarbeitende mehrmals über verschiedene Kanäle angesprochen werden und Orientierung erhalten. Die Mitarbeitenden erhielten Anregungen sowie konkrete Unterstützung, wie permanentes Dazulernen vor allem im Alltag umgesetzt werden kann. Führungspersonen wurden aufgefordert, Entwicklungsprozesse ihrer Mitarbeitenden zu initiieren und entsprechende Rahmenbedingungen zu schaffen, damit Lernen stattfinden kann.

Ein bewusster Entscheid war auch der dafür eigens entwickelte Claim „Give.Take.Learn.“. Der Claim diene insbesondere dazu, Aufmerksamkeit zu erlangen und einen kommunikativen Rahmen zu schaffen. Gleichzeitig konnte darüber eine einfache und klare Botschaft platziert werden, die das Prinzip der Selbstverantwortung untermauert und das Miteinander ins Zentrum rückt (Abbildung 1).

Konkrete Umsetzung und bisherige Erfolge

Die Einführung der Initiative erfolgte durch unternehmensweite Kommunikation zu „Give.Take.Learn.“ im September 2020. Die persönliche Video-Ansprache durch den Leiter „Entwicklung & Transformation“ sowie den CEO stellte das Projekt vor und erklärte die Ziele der Initiative. Im Anschluss erfolgten flächendeckende und regelmäßige Kommunikationsbeiträge über verschiedene Kanäle: zum Thema Lernen oder Hinweise zum bestehenden Lern- und Unterstützungsangebot. Um noch mehr Orientierung und Unterstützung für den persönlichen Entwicklungsprozess zu bieten, wurde hierfür das bestehende Angebot gezielt ausgebaut und mit fünf konkreten Hilfsmitteln ergänzt. Durch die breite Vielfalt von Angeboten und Hilfsmitteln will man den unterschiedlichen Bedürfnissen und Vorlieben der Mitarbeitenden für

Abb. 1: Der Claim „Give.Take.Learn.“



Tools, deren Strukturierungsgrad oder auch die Tiefe der persönlichen Auseinandersetzung gerecht werden.

Die fünf Hilfsmittel kurz erklärt:

- **Digitale Lernkarte:** Die Lernkarte gibt den Mitarbeitenden zusätzliche Orientierung. Sie schafft eine Übersicht über interne Lernmöglichkeiten, interne Angebote und Hilfsmittel.
- **Entwicklungsmappe:** Dieser ganzheitliche Leitfaden unterstützt mit Erläuterungen und Aktionskarten bei der Erstellung, Umsetzung und Reflexion des eigenen Entwicklungsplans.
- **Workbook:** Das 120-seitige Workbook, für eine vertiefte Auseinandersetzung, leitet Schritt für Schritt dazu an, sich klarer darüber zu werden, was einem wichtig ist und wohin man sich weiterentwickeln möchte.
- **Reflexionskarten:** Die Karten bieten Anregung zur Selbstreflexion. Das Kartenset umfasst verschiedene Fragen und Impulse, die zum Nachdenken anregen sollen.
- **Digitale Werkzeugkasten für Führungskräfte:** Der digitale Werkzeugkasten zeigt die Zusammenhänge der verschiedenen Bausteine von „Performance & Entwicklung“ auf, schafft eine Übersicht über die Instrumente von Entwicklung und Begleitung und liefert Unterstützung durch konkrete Tipps für den Führungsalltag.



Durch regelmäßige Berichte im Intranet von unterschiedlichen Lern-Stories unserer Mitarbeitenden und Führungskräften sowie einer Filmreihe zum Thema „Wie lernt das Gehirn“ konnten zahlreiche Mitarbeitende erreicht werden. So zeigte eine Kurzumfrage mit 226 Teilnehmenden, dass die Mehrheit der Befragten die Beiträge gelesen haben. Auch ist den Umfrageteilnehmenden die Bedeutung von Lernen und Entwicklung für die Bank und für sich selbst klar. Dabei wird Lernen keineswegs nur mit Weiterbildung und Kursen in Verbindung gebracht, sondern vor allem auch mit „Lernen im Alltag“ assoziiert (beispielsweise Erfahrungsaustausch mit Kollegen oder Selbstreflexion). Erfreulich ist auch, dass die Mehrheit der Umfrageteilnehmenden das

bestehende Angebot kennt und schätzt. Entsprechend hoch ist die Weiterempfehlungsquote – mit Ausnahme des Workbooks (65 Prozent) empfehlen über 80 Prozent der befragten Personen die Hilfsmittel weiter. Insgesamt wurden bis Ende 2021 über 1000 Workbooks und Reflexionskarten sowie 2000 Entwicklungsmappen physisch bestellt.

Stimmen der Teilnehmenden:

„Die Inputs rund ums Thema Entwicklung finde ich toll – insbesondere die Unterstützung für die eigene Entwicklungsplanung sowie Entwicklungsplanung meiner Mitarbeitenden.“

„Ich finde es einfach top, dass sich die Zürcher Kantonalbank so sehr für die Persönlichkeitsentwicklung ihrer Mitarbeitenden einsetzt!“

Wissen und Erfahrungen teilen

Ein Highlight der Initiative bildeten Impulstage, welche im Januar 2022 erstmalig durchgeführt wurden. Während vier Wochen wurden an vier Halbtagen insgesamt 29 verschiedene Online-Lernimpulse à 50 Minuten angeboten. Ganz nach dem Prinzip von „Geben und Nehmen“ fand im Vorfeld ein Aufruf an die Mitarbeitenden statt, um selbst einen 50-minütigen Impuls zu erarbeiten und so das eigene Wissen/die eigenen Erfahrungen mit anderen zu teilen. Insgesamt nahmen mehrere Mitarbeitende diese Gelegenheit wahr und gestalten eigenständig einen Impuls zu einem Thema ihrer Wahl. Umrahmt wurde das vielfältige Programm durch zwei spannende Keynotes. Zum Start hielt Professor em. Dr. Theo Wehner, ETH Zürich, ein 30-minütiges Plädoyer für selbstorganisiertes Lernen. Und am Schluss der Impulstage teilte Anita Sigg, Leiterin Fachstelle Personal Finance bei der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften und Mitglied des Bankrats, die wichtigsten Erkenntnisse aus ihrer Studie „Berufliche Entwicklungsoptionen für Professionals in der Bankenbranche“ mit den Teilnehmenden. Die Durchführung der Impulstage war ein voller Erfolg! Mit über 1000 Teilnehmenden hat rund ein Fünftel der gesamten Belegschaft daran teilgenommen. Weiter geht aus der Umfrage hervor, dass sich 92 Prozent der Personen eine Wiederholung des Formats wünschen.

Den Weg konsequent weitergehen

Die individuelle Umsetzung von Lernen und Entwicklung bringt einige Herausforderungen mit sich. Es erfordert von

den Mitarbeitenden ein hohes Maß an Selbstverantwortung, Reflexionsfähigkeit und Selbstmotivation, um die eigene Entwicklung voranzubringen sowie Lerngelegenheiten zu erkennen und zu ergreifen. Und Führungskräfte müssen in der Lage sein, diesen Prozess zu begleiten und zu unterstützen. Dazu gehört es auch, Rahmenbedingungen zu schaffen, damit sich die Mitarbeitenden im Kontext von ihren Stärken und Potenzialen für die aus Unternehmensperspektive richtigen und wichtigen Dinge entfalten können. Das erfordert von beiden Seiten eine große Investition ins Thema „Lernen und Entwicklung“ und, damit verbunden, ausreichend Zeit. Es verwundert daher nicht, dass sich die 266 befragten Personen vor allem mehr Zeit für die Auseinandersetzung mit der eigenen Entwicklung sowie eine stärkere Unterstützung durch die Vorgesetzten wünschen. Auch wurde der Wunsch nach einer individuelleren Begleitung und Unterstützung bei der Suche nach dem passenden Angebot geäußert, da es viele Umfrageteilnehmende als anspruchsvoll empfinden, bei der Vielfalt des Angebots den Überblick zu behalten.

Unsere Mitarbeitenden beschreiben das beispielsweise wie folgt:

„Vielmals stehen wir vor einer riesigen Auswahl an Optionen an Lernen. Weil es so viel gibt, ist es schwierig, sich für etwas zu entscheiden.“

„Zeit: Wenn durch operative Tätigkeiten der Arbeitstag schon mehr als gut gefüllt ist, bleibt dieses Thema auf der Strecke.“

„Ist keine Frage des Angebotes und der Unterstützung, sondern weiterhin Thema ‘Mindset’ und natürlich auch, dass die Mitarbeitenden sich den Freiraum schaffen und die Führungskräfte dies auch maßgeblich unterstützen.“

Im Fokus der Weiterführung der Initiative steht daher weiterhin die Verankerung der Haltung, dass Lernen und Entwicklung notwendige Voraussetzungen sind, um als Unternehmen langfristig erfolgreich und als Individuum beschäftigungsfähig zu bleiben. Hierfür scheint es zentral, die Verantwortung in der Linie/den Bereichen weiter zu stärken, so dass Führungskräfte noch besser in der Lage sind, ihre Mitarbeitenden im Entwicklungsprozess zu unterstützen. Ihre Aufgabe ist es, die Herausforderungen, welche sich aus den heutigen und zukünftigen Aufgaben ergeben, mit den Kompetenzen der Mitarbeitenden abzugleichen um daraus den Entwicklungsbedarf abzuleiten. So wird sichergestellt, dass der Erfolg der Organisation im Auge behalten wird und Lernen darauf einzahlt.

Gelingensbedingungen der Nationalen Bildungsplattform*

Transparenz als ein Vertrauensaspekt – zu wenig und doch zu viel

Mit der Nationalen Bildungsplattform (NBP) hat der Bund eine Initiative gestartet, die den Zugang zu Bildungsangeboten erheblich verändern kann. Mit Blick auf die Gelingensbedingungen der NBP ist es interessant, wie die davon betroffenen Akteure der Initiative gegenüberstehen. Vertrauen sie dem Vorhaben? Ohne Vertrauen – verstanden als „confident relationship with the unknown“ (Botsman 2017) – sind Großprojekte kaum umsetzbar. Es ist ihr soziales Kapital (Coleman 1990).

Für den Begriff „Vertrauen“ gibt es in der Forschung eine ganze Bandbreite an Operationalisierungen, wobei eine disziplinübergreifende Operationalisierung indes eine Herausforderung bleibt (Blöbaum 2021, S. 27). Wo bereits seitens der Forschung Konzeptionalisierungen erfolgen und diese um Indikatoren zur Messbarkeit von Vertrauen ergänzt wurden, bestimmen sich diese Konzepte vor allem von der Art des Gegenübers, dem Vertrauen geschenkt werden soll. Im Zusammenhang mit der NBP erscheinen dabei zum Beispiel folgende Dimensionen relevant: Vertrauen in Politik (Decker u.a. 2019), Vertrauen in Institutionen (Steindl 2019), Vertrauen in das Internet (Dzzyk 2005), Vertrauen in Medien (Kohring/Matthes 2004), Vertrauen in Maschinen (Lee/See 2004).

Für sich genommen eignet sich keine dieser Dimensionen für eine Bestimmung des Vertrauens, das der NBP entgegengebracht wird. Als Aktivität des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) ist die NBP ein Phänomen von Politik. Als Vernetzungsstruktur von Bildungseinrichtungen, Lernangeboten, Lehrenden und Lernenden ist die NBP eine Institution. Als Teil des digitalen Datenaustauschs ist die NBP Teil des Internets. Die auf ihr zugänglichen Inhalte sind Medien. Als algorithmusunterstütztes Ökosystem ist die NBP Maschine. Eine umfassende theoretische und empirische Analyse des Vertrauens in die NBP müsste daher relevante Dimensionen von Vertrauen verbinden und entsprechende Erhebungsinstrumente entwickeln

und einsetzen. Dies leistet der vorliegende Aufsatz nicht.

Vertrauensbildung durch Transparenz

Wir ziehen stattdessen Transparenz als ein vertrauensförderliches Merkmal heran, das quer zu den genannten Dimensionen steht, und arbeiten anhand eigenen empirischen Materials Transparenzaspekte heraus, die sich als vertrauskritisch erweisen.

Transparenz ist in der Literatur (z.B. Uth u.a. 2021) als ein Kriterium benannt, das zur Vertrauensbildung beiträgt und welches zudem als Erfolgsfaktor von Qualität in onlinebasierten Lernangeboten in der Erwachsenen- und Weiterbildung (EB/WB) identifiziert wird (Blicke u.a. 2019).

Bei der Erhebung, aus der hier Teilergebnisse vorgestellt werden, handelt es sich weder um eine repräsentative Befragung noch zielte diese darauf, Vertrauensfragen zu stellen. Die Befragung wurde im Rahmen des Projekts TrainSpot durchgeführt. TrainSpot verfolgt das Ziel, Train-the-Trainer-Angebote und -Anbieter (TtT) zukünftig auf der NBP zusammenzubringen. Dieser TrainSpot soll eine Anlaufstelle für Lehrende sein, um ihre eigene Kompetenzentwicklung und Professionalisierung zu unterstützen. Bei der Befragung wurden Lehrende der EB/WB und Anbieter von TtT als potenzielle zukünftige Nutzende des TrainSpots adressiert und zu ihrer Einschätzung hinsichtlich der NBP, der von ihnen gesehene Chancen



Autoren/Autorin |
Peter Brandt, Lars Kilian
und Carmen Biel, Deutsches
Institut für Erwachsenenbildung – Leibniz-Zentrum für
Lebenslanges Lernen e.V.,
Bonn

brandt@die-bonn.de
kilian@die-bonn.de
biel@die-bonn.de

*Das diesem Text zugrunde liegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 161NB1062A gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei der Autorin/den Autoren.

Licensed to Rene Rupert, rene.rupert@gmail.com, 18. April 2023

Literatur |

Botsman, R.: Who can you trust? How technology brought us together – and why it might drive us apart. 2017

Blieck, Y./Ooghe, I./Zhu, C./DePryck, K./Struyven, K./Pynoo, B./van Laer, H.: Consensus among stakeholders about success factors and indicators for quality of online and blended learning in adult education: a Delphi study. In: Studies in Continuing Education, 41, 2019, S. 36-60

Blöbaum, B.: Some Thoughts on the Nature of Trust: Concept, Models and Theory. In: Blöbaum, B. (Hrsg.): Trust and Communication. Cham 2021, S. 3-28

Coleman, J. S.: Foundations of Social Theory. Cambridge, MA 1990

Decker, F./Best, V./Fischer, S./Küppers, A.: Vertrauen in Demokratie: Wie zufrieden sind die Menschen in Deutschland mit Regierung, Staat und Politik. Für ein besseres Morgen.

<http://library.fes.de/pdf-files/fes/15621-20190822.pdf>, 2019

Dzcyk, W.: Vertrauen in Internetangebote. Köln 2005

Lee, J.D./See, K.A.: Trust in automation: designing for appropriate reliance. In: Human factors, 46, 2004, S. 50-80

cen der Meta-Plattform und der Herausforderungen, die sie damit in Verbindung bringen, befragt. Insbesondere aus den formulierten Freitextantworten können Ableitungen im Hinblick auf Transparenzaspekte erfolgen.

Gestreut wurde die Befragung über das Portal wb-web, dessen Hauptzielgruppe Lehrende der EB/WB sind. 205 Personen besuchten die Befragung, am Ende konnten 42 vollständige Antworten ausgewertet werden. Zu den Chancen und Herausforderungen haben 39 beziehungsweise 38 Personen eine Freitextantwort formuliert. Die Auswahl der im folgenden herangezogenen Beiträge erfolgt dabei über einen direkt oder indirekt zum Ausdruck gebrachten Transparenzbezug. Kontextualisiert werden die vertrauensrelevanten Cluster durch Einschätzungen aus der jüngst veröffentlichten Wikimedia-Studie (2022) zur NBP, die Transparenz als eine Voraussetzung für Vertrauen in die NBP ansieht und als Schlüssel zu ihrem Erfolg (vgl. ebd., S. 74, oder das Kapitel 4.3.2).

Transparenz des Angebots

So finden sich 11 Antworten, die in der NBP die Möglichkeit sehen, Transparenz über existierende Angebote in der bislang intransparenten Landschaft der EB/WB herzustellen. Über die NBP ließen sich aus Perspektive der Befragten „Angebote von Bildungsträgern [...] vergleichen“, „eine erhebliche Verbesserung für suchende Personen“ erreichen und „auch Angebote finden, die mir sonst nicht bekannt geworden wären“. Damit steige die „Transparenz“ durch ein „größeres Angebot“ und die Möglichkeit der „einfacheren Handhabung“ bei der Suche nach passenden Bildungsangeboten.

Für die eigenen Angebote sehen die Befragten den Vorteil der „besseren Sichtbarkeit“, denn schließlich agieren die Befragten selbst im Bereich der EB/WB.

In drei Antworten wird explizit das Thema der Qualität aufgegriffen, in dem eine „Qualitätskontrolle“ durch die NBP erreichbar scheine, zum Beispiel durch „anerkannte Qualitätskriterien“ und sich ergebende „optimale Förderangebote für Bildungsträger mit einem hohen Qualitätsanspruch“.

Die Befragten scheinen dabei aber dem Nutzen für das eigene Arbeiten zu misstrauen: So finden wir

Stimmen, die befürchten, dass es trotz des großen Vorhabens nicht gelingen könnte, eine Transparenz über alle Angebote herzustellen, denn es „wird schwierig werden, alle Bildungsangebote unter einen Hut zu bekommen“ und „vielleicht teuer und unpersönlich“.

Der „gläserne Lernende“

Die NBP als technische Infrastruktur will eine lebensbegleitende Bildungsreise ermöglichen. Hierfür ist es nötig, Lernendendaten zu erheben und auszuwerten. Eine solche Datafizierung für personalisierte Analyse- und Empfehlungsfunktionen bedarf hoher Transparenz für Lernende, damit diese einerseits die Funktionalitäten verstehen und Ergebnisse einschätzen können, andererseits, um sich für oder gegen den Einsatz derartiger Features auszusprechen. Es handelt sich hier um einen „sowohl aus pädagogischer wie auch ethischer Sicht äußerst sensiblen Themenkomplex“ (Wikimedia 2022, S. 38). Entsprechende Statements der Befragten setzen genau hier an: „Ich möchte nicht, dass die Fähigkeiten von Bürgern in einer zentralen Plattform abrufbar sind“. Auch die Aussagen: „Meine eigene Weiterbildung wird für alle diejenigen, die Zugriff – berechtigterweise oder unberechtigterweise – auf meine Lernfortschritte bekommen, zugänglich und auswertbar“ oder „Was passiert mit meinen Daten? Wofür werden sie genutzt? Ich will nicht wieder getrackt werden etc.“ zeigen eine ablehnende Haltung. „Datensicherheit“ ist ein Stichwort, welches die Bedenken der Befragten zusammenfasst.

Bezogen auf die Lernendendaten zeigt sich, dass zu viel Transparenz – wahrgenommen in Bezug auf die eigene Person – Misstrauen bei den Nutzenden schafft. Demgegenüber schafft zu wenig Transparenz bei den schlussendlich zum Einsatz kommenden Algorithmen ebenfalls Misstrauen bei den Nutzenden.

Vertrauensbildende Maßnahmen schaffen

Die bisherigen öffentlichen Reaktionen spiegeln eine oft als unbefriedigend wahrgenommene Informationslage zu Zielen und Prozessen rund um die NBP. Die Wikimedia-Studie fasst das so zusammen

(S. 46): „Obwohl z. B. Transparenz und früher Einbezug von Gesellschaft und Interessengruppen bei einem Projekt dieser Tragweite absolut notwendig gewesen wären und früh von allen möglichen Aktiven eingefordert wurden, [...] sind die Bemühungen dazu in den Augen vieler Beobachtenden ungenügend. So wurde die Intransparenz [...] von Abgeordneten [...] kritisiert [...]. Auch in journalistischen Artikeln zur NBP [...] wird die Intransparenz des Verfahrens kritisiert“.

In den Statements der von uns Befragten scheint dieser Mangel ebenfalls durch. Keine Person schätzte die Informationslage rund um die NBP als gut ein. Wenn überhaupt, wird diese als defizitär beschrieben. Eine Person moniert, das Konzept der NBP sei „noch viel zu schwammig“. Eine andere äußert sich im gleichen Sinne und ergänzt: „Ich habe nicht einam [einmal] ansatzweise die Idee der nationalen Bildungsplattform verstanden, obwohl ich veruchte [versuchte], mich dazu umfassend zu informieren.“ In der Folge entsteht ein Informationsvakuum, das Anlass für Spekulationen bietet: „Eine nationale Bildungsplattform ist ein Versuch, etwas zu zentralisieren. Woher kommt dieser Wunsch?“ Diese Aussagen zeigen exemplarisch die Zurückhaltung gegenüber der NBP aus Gründen der Intransparenz. Vertrauen in das Großprojekt würde wachsen, wenn die Verantwortlichen die Transparenz erhöhten und Missverständnisse – etwa zum Zentralisierungsmotiv – auflösten.

Das richtige Maß an der richtigen Stelle

Anhand der Befragungsergebnisse konnten vertrauensrelevante Transparenzaspekte der NBP identifiziert und geclustert werden. Sie bestätigen den in der Literatur belegten Zusammenhang von Transparenz und Vertrauen, indem sie zeigen, dass Zweifel und Misstrauen, die der NBP entgegengebracht werden, durch mehr Transparenz vermieden werden können. Zugleich zeigen sie, dass Transparenz nicht nur im Prozess, sondern auch als Qualität des Produkts vertrauensförderlich ist, indem die NBP Bildungsmöglichkeiten transparent macht oder ihren Umgang mit Datensicherheit und dem Tracking von Lernendendaten offenlegt. Ein bisher im Kontext von Transparenz und Vertrauen unterbelichteter Aspekt ist, dass

zu viel Transparenz auch vertrauensmindernd wirken kann, soweit unter Transparenz hier die Offenlegung von Nutzer- und Nutzungsdaten verstanden wird.

Die von uns erhobenen Aussagen bieten weitere Anknüpfungspunkte, die sich auf vorhandenes oder mangelndes Vertrauen hin auslegen ließen. Adressiert sind damit zum Beispiel das Vertrauen in die Kompetenz, große IT-Vorhaben erfolgreich aufzusetzen, oder das Vertrauen in die Integrationskraft des Vorhabens. Um es mit der Wikimedia-Studie zu sagen: „Transparenz ist notwendig, jedoch lange nicht hinreichend“ (Wikimedia 2022, S. 75). Wir verzichten jedoch darauf, sie hier umfassender einzuspielen, da wir hierfür – neben der Transparenz – weitere mit Vertrauen assoziierte Konzepte bestimmen müssten, was den Rahmen dieses Beitrags sprengen würde.

Unsere Analyse ist von einigen limitierenden Faktoren begleitet. Allein aufgrund des Erhebungsdesigns wurden im Wesentlichen Sichtweisen von Lehrenden der EB/WB und Anbietern von TtT betrachtet. Es darf damit gerechnet werden, dass bei anderen Akteursgruppen weitere vertrauensrelevante Aspekte zu finden wären. Betrachtet wurden zudem auch nur Aussagen, aus denen Einstellungen und Verhaltensabsichten abgeleitet werden können. In verhaltensorientierten Ansätzen wird Vertrauen hingegen als konkretes Handeln betrachtet (Coleman 1990). Auf die NBP bezogen hieße das, aus dem Mitmachen bei der NBP auf Vertrauen in die NBP zu schließen. Hier können künftige Evaluationsstudien Auskunft geben. ■■■

Fortsetzung Literatur |

- Kohring, M./Matthes, J.: Revision und Validierung einer Skala zur Erfassung von Vertrauen in Journalismus. In: M&K, 52(3), 2004, S. 377-385
 Wikimedia Deutschland e.V.: Konzeptstudie Werte und Strukturen der Nationalen Bildungsplattform. https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/c/c7/Konzeptstudie_Werte_und_Strukturen_der_Nationalen_Bildungsplattform.pdf, 2022
 Steindl, N.: Vertrauen in gesellschaftliche Institutionen. In: Hanitzsch, T./Seethaler, J./Wyss, V. (Hrsg.): Journalismus in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Studies in International, Transnational and Global Communications. Wiesbaden 2019
 Uth, B./Badura, L./Blöbaum, B.: Perceptions of Trustworthiness and Risk: How Transparency Can Influence Trust in Journalism. In: Blöbaum, B. (Hrsg.): Trust and Communication. Cham 2021, S. 61-81

Persönliche Erfahrungen eines international tätigen Beraters

Vertrauen – der Sauerstoff einer Organisation

„Kein Vertrauen – keine Organisation“, hat schon Konfuzius vor 2.500 Jahren gesagt; und im Grunde stimmt's. Viele Studien zeigen, dass sich die Leistung eines Unternehmens mit Vertrauen generell steigert. Trotzdem ziehen nur ganz wenige Manager Vertrauen als ausschlaggebenden Faktor wirklich in Betracht und handeln in diesem Sinne konsequent. Offensichtlich ist es für sie schwierig einzuschätzen, ob sie ihren Mitarbeitenden zu wenig oder zu viel (ver-)trauen. Beispiele und eine kurze Analyse sollen einige Grundelemente zeigen, die eine gewisse Allgemeingültigkeit besitzen und überall auf der Welt wirken.

Beispiel eines Falls aus der Öffentlichkeit: Tschernobyl. Die gefährliche Wolke flog über Süddeutschland nach Frankreich hinein.



Autor |
Dipl. Chemiker René
Rupert, Forscher im
Management, Strasbourg

rene.rupert@insead.edu

Im Gegensatz zu Deutschland versicherten in Frankreich die Behörden den Bewohnern, dass dies risikolos sei. Nichts wurde unternommen. Salate, Pilze, Früchte konnten weiter konsumiert werden. Jahre später kam der Beweis, dass es doch gefährlich war. In den Zonen, in denen es Niederschläge gegeben hatte, fand sich eine Krebsart circa hundert Mal häufiger als anderswo im Land. Die Lüge war entdeckt, mit Folgen: Man merkt sich die Lüge, traut dem Staat weniger, wenn überhaupt, und der Vertrauensverlust erscheint, unerwartet, später ganz woanders in einer anderen Form. Das Verschwinden des Vertrauens geschieht leise und langsam, kann aber nach und nach von einem Gemurmel zu einem deutlichen Protest – man denke an die Gelbwestenbewegung in Frankreich – werden, der kaum mehr aufzuhalten ist. Später ist zu spät. Jeder wundert sich, wieso und warum es dazu gekommen ist, nichts ist nachvollziehbar, weil die Zusammenhänge schon viel zu weitmaschig geworden sind. Der rote Faden dahinter ist aber allzu oft ein einmal erfahrener Vertrauensverlust.

Alles hinterlässt Spuren

Ähnlich ergeht es den Unternehmen. Die Glaubwürdigkeit einer Direktion hängt von ihrem Verhalten ab: Ihre Worte und wie sie zu ihren Versprechen steht, sind gewichtig. Eine Lüge, schon ist das Vertrauen angeschlagen. Noch mehr Lügen, und die Firma leidet, bis sie möglicherweise vom Markt verschwindet. Auf Ebene der Mitarbeitenden

sieht das dann so aus: Man fängt bei einer Firma mit einer interessanten Aufgabe an, man verlässt sie (meistens) wegen eines Versprechens, das nicht eingehalten wurde.

So könnte eine Schlüsselfrage lauten: „Bis zu welchem Punkt soll, ja muss ich, als Führungskraft, meinen Mitarbeitenden trauen? Traue ich ihnen zu sehr oder zu wenig?“ In der Bauindustrie beispielsweise können die Folgen eines Fehlers sehr groß werden: „Sollte ich deswegen nicht besser doch alles kontrollieren? Steht das Vertrauen nicht im Wege?“

Eine weitere Frage könnte lauten: „Wie viel Vertrauen soll man in die Arbeit überhaupt einbringen, damit sie problemlos erledigt werden kann?“ Oder: „Sollen Forscher ihr Wissen vor allen anderen verstecken?“ Ist das vernünftig und auch legitim? Die Antwort darauf mag zu einem Dilemma führen, denn die Mitarbeitenden haben Präferenzen – so oder so geführt zu werden, so und so viel Vertrauen zu erfahren –, die ganz unabhängig von ihren Forderungen an die Arbeit selbst sind.

Weitere Fragen könnten sein: „Wer soll wem Vertrauen schenken? Bei wem fängt der Prozess an? Beim Mitarbeiter oder beim Manager?“

Meine Beobachtung ist folgende: Üblicherweise lässt man jeden seinen Weg in Sachen Vertrauen finden. Dabei könnte man vieles relativ leicht verbessern. Dazu braucht es aber eine gründlichere Analyse des beziehungsweise überhaupt eines Vertrauenskonzepts: Mehr Wissen über die Wirkung von Vertrauen beziehungsweise über die Konsequenzen des Nicht-Vertrauens und Misstrauens.

Licensed to René Rupert, rene.rupert@gmail.com, 18. April 2023

Welche Formen nimmt Vertrauen an?

Vertrauen kann folgendermaßen differenziert werden:

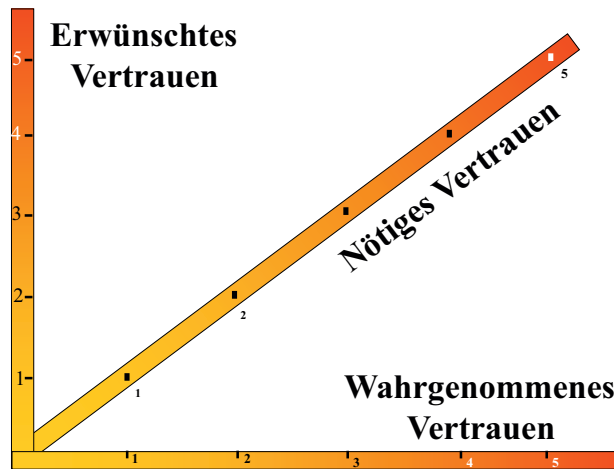
- das gewachsene, aufgebaute Vertrauen
- das erwünschte Vertrauen
- das wahrgenommene Vertrauen
- das hinterlassene, erzeugte Vertrauen
- das nötige Vertrauen.

Dies gilt zwischen allen Beteiligten, zum Beispiel Vertrauen in die Leitung des Unternehmens, in die Manager, in die Mitarbeitenden und in den Arbeitsprozess selbst.

Beispiele:

- Zum **gewachsenen** Vertrauen: Die Manager tragen der Direktion etwas vor; auf welcher Glaubwürdigkeit, sprich welchem Vertrauen können sie aufbauen?
- Zum **erwünschten** Vertrauen: Wer in der Firma kümmert sich um den Aufbau dieser Vertrauensform? Das erwünschte Vertrauen der Mitarbeitenden, die direkt die Leistung bringen, ist ja doch das allerwichtigste! Ihre Motivation hängt davon ab, muss aber auch kommunikativ bedient werden.
- Zum **wahrgenommenen** Vertrauen: Die Direktion mag ihre Einschätzung dazu haben, wie hoch das Vertrauen ist, das sie bei ihren Managern begründet hat. Aber: Die Manager haben ihre eigene Wahrnehmung, was allzu oft vergessen wird. Für die Zukunft des Unternehmens gilt es, ihr wahrgenommenes Vertrauen zum Gesprächsgegenstand zu machen.
- Zum **hinterlassenen** Vertrauen: Man darf es nicht mit dem wahrgenommenen verwechseln und glauben, dass die anderen es auch so sehen, nur weil diese sich nach einer Verhandlung ganz zufrieden zeigen. Eventuell bleiben Irritation, eine Verletzung, eine Enttäuschung zurück, was sich auf die künftige Beziehung auswirkt.
- Zum **nötigen** Vertrauen: Die Direktion erklärt ihren Managern einen Arbeitsprozess: All das nötige Wissen, die Technik, die Maschinen, alles wird klargestellt, nur eines nicht: das nötige Vertrauen. Aus meiner Sicht braucht es eine gewisse Art an Vertrauen, um den benötigten Wissensaustausch zu ermöglichen. In ihrer Zeitschrift Outlook (Oktober 1999, „Knowledge Management Strategies that create value“) zeigt Accenture, wie komplex Arbeitsprozess und Wissensaustauschprozess zusammenhängen. Punkt 5 über das „nötige Vertrauen“ wird meistens übersehen.

Abb. 1: Drei Vertrauensformen als Leistungshebel



Für eine erfolgreiche Führung

Unter den fünf beschriebenen Vertrauensformen gibt es drei, die Teil des Leistungshebels „Produktionsfaktor Vertrauen“ sind. Diese drei Vertrauensformen hängen zusammen und sind ausschlaggebend für eine erfolgreiche Führung:

- das **erwünschte** Vertrauen der Mitarbeitenden
- das **wahrgenommene** Vertrauen dieser Mitarbeitenden, bei ihrer Arbeit, am Projekt, das von der Firma insgesamt entgegengebrachte Vertrauen
- das **nötige** Vertrauen, womit die Mitarbeitenden interagieren müssen, so dass der Arbeitsprozess richtig verläuft.

Das **wahrgenommene** Vertrauen der Mitarbeitenden muss mit dem **erwünschten** Vertrauen übereinstimmen. Ansonsten sind die Nachhaltigkeit der Arbeit und der Sinn ihres Tuns fraglich. Die Mitarbeitenden mögen dann ihr Interesse für ihre Arbeit verlieren.

Das **erwünschte** Vertrauen soll dem **nötigen** Vertrauen so nahe wie möglich kommen. Es zeigt sich darin, wie beispielsweise die Leistung eingeschätzt und auch gewürdigt wird. Am nötigen, durch die Strukturen und den Arbeitsprozess bedingten Vertrauen kann weder der Manager noch der Mitarbeitende etwas ändern. Aber die Führungskraft kann die Art des Wissensaustauschs, also wie alle in der Firma interagieren sollen beziehungsweise müssen, gestalten. Das macht das nötige Vertrauen aus.

Licensed to Rene Rupert, rene.rupert@gmail.com, 18. April 2023

Den Managementstil richtig ausrichten

Eine Führungskraft muss zwei Parameter besonders im Auge behalten:

Das **erwünschte** Vertrauen entspricht der Form des Respekts, das Mitarbeitende sich wünschen. Respekt zeigt sich beispielsweise an der Art der Ansprache, wie die Arbeit erklärt wird, an der übertragenen (zugetrauten) Aufgabenteilung, an der Art, wie man die Qualität der Arbeitsergebnisse schätzt. Zu wenig Respekt ist nicht zielführend, nicht motivierend, da dies eher Unsicherheit schafft. Zu viel Respekt ist aber auch nicht gut: Er verwirrt die Mitarbeitenden und mag dazu führen, dass diese den Respekt vor der Führungskraft verlieren. Die Art und Weise, wie Manager situativ, bezogen auf konkrete Mitarbeitende, Respekt zeigen, ist ausschlaggebend für die Mitarbeitenden, ob ihr Wunsch nach Vertrauen erfüllt ist oder eben nicht. Eine Führungskraft sollte sich deshalb proaktiv fragen: Was brauchen, was wünschen sich die Mitarbeitenden?

Das **nötige** Vertrauen in Prozesse, in Strukturen, in Entscheidungsräume et cetera hängt weder von den Mitarbeitenden noch von dem Management ab. Es hängt vom „State of the Art“ des Arbeitsprozesses ab, das heißt, wie man interagieren soll, um zielführend und wirtschaftlich zu arbeiten. Das ist der zweite Parameter, nach dem die Führungskraft ihren Managementstil auszurichten hat. Eine Führungskraft sollte sich fragen: Wie stark ist der Arbeitsprozess vom Wissensaustausch abhängig? Wie sollten meine Mitarbeitenden interagieren? Arbeiten sie allein, routinartig, als Experten, im Team, kollegial? Dieser zweite Parameter ist – im Gegensatz zum ersten Parameter, dem erwünschten Vertrauen – meistens durch Verfahren, Regeln und gezielt gesetzte Strukturen und Prozesse gut gestaltet. Darin liegt in aller Regel ein komparativer Wettbewerbsvorteil, und es hängt wiederum sehr von der Kunst der Führungskräfte ab, die beiden genannten Vertrauensformen zu meistern.

Produktionsfaktor Vertrauen

Wenn beim erwünschten oder nötigen Vertrauen etwas nicht stimmig ist, kommt es zu Schwierigkeiten, wie Unsicherheit, unklaren Erwartungsbildern, unscharfen Leistungskriterien et cetera. Deshalb ist Vertrauen ein grundlegender Wert in jeder Organisation.

Schlussfolgerung: Die Führung des Unternehmens sollte Vertrauen ähnlich wie Kapital, Wissen und Maschinen

behandeln, kurz gesagt: wie einen Produktionsfaktor. Arbeit besteht nicht nur aus dem Ableisten von Arbeitsstunden (die der Arithmetik folgen), sondern auch aus Vertrauen, das heißt aus dem Willen, mitzudenken. Es ist in verschiedenen Untersuchungen deutlich geworden, dass der Erfolg eines Unternehmens der Mitwirkung aller Mitarbeitenden zu verdanken ist und nicht nur dem Genie des Gründers oder der Führung oder den etablierten Strukturen und Prozessen. Führung sollte deshalb dafür sorgen, dass aus Mitarbeitenden Mitwirkende werden.

Mitarbeitende zu Mitwirkenden machen

Bildung und Weiterbildung für Manager und Direktoren wird zwar durchgängig betrieben und hochgeschätzt. Allerdings wird die Kraft und Bedeutung zwischenmenschlicher Kommunikation und damit Vertrauensarbeit immer noch stark unterschätzt. Vertrauen ist unabdingbar geworden, insbesondere „dank“ der vielen Umstrukturierungen, der vielen Akquisitionen und Zusammenführungen der 90er-Jahre beziehungsweise der neueren Organisationskonzepte wie etwa Agilität oder Orientierung an Prozessen und Selbststeuerung von Arbeitsgruppen. Es bleibt trotz dieser Entwicklungen festzuhalten, dass bis heute die meisten Führungskräfte dem Bereich „Vertrauen geben, aufbauen und pflegen“ zu wenig Bedeutung zumessen.

Respekt schafft Vertrauen

Was sollte geschehen? Zentral ist ein Wert: Respekt. Diesen Wert vorzuleben, ist entscheidend und kann sich zeigen,

- indem man sich bei geführten Personen und darüber hinaus über ihre Anliegen und ihr Wohlergehen persönlich erkundigt;
- indem man die persönlichen Ziele und die Erwartungen der Personen berücksichtigt, sei es im Bereich des Inhalts der Arbeit oder im Bereich des Arbeitsprozesses; hier zeigen sich fünf mögliche Stufen: die Arbeit eventuell nur erklären (1), besprechen (2), im Team gemeinsam aufbauen (3), mit dem Team gemeinsam schildern (4) oder sich völlig raushalten (5);
- indem man den gewünschten (Handlungs- und Entscheidungs-)Freiraum schafft und zulässt;
- indem man immer sorgfältig zuhört und sich nicht auf Anweisungen allein verlässt, sondern in einen Dialog tritt.

„Nach einigen Jahren bei DOW Chemicals verstand ich – nach dem wirtschaftlichen Aufschwung der 70er-Jahre –, dass der Schwerpunkt des Markterfolgs eines Konzerns nicht mehr so sehr von der Technik abhängt, sondern von der Art, wie man die Menschen behandelt. Vertrauen soll sein.“ (René Rupert)

Persönliche Erlebnisse:

1. In einem großen Konzern wurde ich zu einer Weiterbildung eingeladen. Anlass dazu war ein Grundsatz des Konzerns: „Jeder junge Mitarbeiter soll drei Wochen pro Jahr zu einem Training“. Es war zwar interessant, hat mir aber wenig gebracht. Und auf diese Weise geführt zu werden, ohne Erklärung, ohne Berücksichtigung meiner persönlichen Agenda, hat mir nicht gepasst. Es war respektlos und bewies Missachtung, weil mein Manager sich nicht einmal die Mühe gemacht hatte, mit mir diese Weiterbildungsmöglichkeit zu besprechen.
2. Jahre später kam einer der Manager zu mir und erzählte, man habe ihm beim Check-in im Hotel seinen Aktenkoffer gestohlen. Schaden: 2.000 Euro. Meine Antwort, als Generaldirektor: „Hier sind 2.000 Euro. Die Sekretärin wird prüfen, was getan werden kann“. Der Vorfall war erledigt, die Woche des Managers gerettet, und ich habe dabei Respekt bewiesen.

Respekt ist eine Haltung

Respekt erweisen ist weder eine Geld- noch eine Machtfrage. Es ist ein persönlicher Einsatz, eine persönliche Haltung. Nur darauf kann Vertrauen wachsen. Bei nicht gezeigtem Respekt wächst eher Distanz, vielleicht sogar Misstrauen, aber kein Vertrauen. Frei nach Goethe: Wenn man die Menschen so behandelt wie sie sind, bleiben sie so, wie sie sind. Man soll sie behandeln, wie man will, dass sie werden. Das gilt auch noch heute. Wenn Mitarbeitende so behandelt werden, wie sie sind – was einer Logik entspräche –, bleibt das Problem in einem systemischen „Dead Lock“, es fehlt der Impuls für Entwicklung.

Was bringt Vertrauen einer Firma?

Allgemeiner Vertrauensmangel bei General Motors: In der Zeit um 1965 gab es bei Toyota Japan im Schnitt 60 brauchbare Verbesserungsvorschläge pro Arbeiter pro Jahr. Bei

General Motors waren es nur 5. Um Toyota aufzuholen, versprach GM seinen Leuten 50 Dollar pro Vorschlag. Aber: Vertrauen kann man nicht kaufen! Anstatt die Verbesserungen beim Lunch zu besprechen, wie es früher manchmal passierte, schwieg nun jeder bei GM, um seine Ideen selbst zu verfeinern und sich 50 Dollar zu verdienen. Ende des Jahres stand GM bei 4 Vorschlägen. Die Kampagne hat nichts gebracht, weil es bei GM kein Vertrauen gegeben hat.

Vertrauen vorhanden bei Sulzer: Im Jahr 1984 schrieb Sulzer France rote Zahlen. Der Hauptsitz plante eine Personalkürzung von 20 Prozent, aber Bertrand Martin, CEO der Filiale, versuchte einen anderen Weg: Er organisierte eine Woche, in der jeder im Unternehmen Alternativen vorschlagen durfte. Er hörte sich die Vorschläge an und war von deren Relevanz und den erkannten Zusammenhängen beeindruckt. Er entschied sich für den Plan, den das Personal vorschlug. Er schenkte ihm sein Vertrauen. Die vom Personal erarbeiteten und erwünschten Änderungen wurden übernommen. Innerhalb kurzer Zeit ging es der Filiale deutlich besser, und bald schrieb die Firma wieder schwarze Zahlen. Bertrand Martin hatte sein Personal so behandelt, wie er wollte, dass es sich verbessert, und es ist auch besser geworden: seine Solidarität, sein Engagement, sein Teamspirit ... alles, was sich ein Direktor wünschen kann.

Fehlendes Vertrauen bei Bally, Villeurbanne: 1998 ging es Bally ähnlich wie der Firma Sulzer. Ein Consultant, M. van Lierde, wurde von der Bank und den Behörden zu Hilfe gerufen. Bally verzichtete auf seine Rechte, das Personal wurde Besitzer. Leider änderte allein der Besitz nichts am vorhandenen oder fehlenden Vertrauen, und die Firma musste letztlich schließen.

Fazit: Vieles – Studien wie auch der gesunde Menschenverstand – deutet darauf hin, dass Vertrauen ein zentraler Produktionsfaktor ist. Führung ist das zentrale Mittel, um Vertrauen, um den benötigten Sauerstoff, in die Organisation, in die Zusammenarbeit, letztlich in die Kultur zu bringen. ■■■

Licensed to Rene Rupert, rene.rupert@gmail.com, 18. April 2023

Ausgewählte Bücher zum Schwerpunkt

Vertrauen – Der Schlüsselfaktor jeder Beziehung

Vertrauen ist für jede Beziehung unabdingbar, egal ob privat oder geschäftlich. Schenken wir unserer Gegenseite kein Vertrauen, so kooperieren oder interagieren wir nicht mit ihr. Vertrauen ist als eine zuversichtliche Entscheidung zur Verletzlichkeit definiert (Eller 2022). Obwohl das allgemeine Bewusstsein dafür steigt, wie wichtig Vertrauen im täglichen Leben ist, fällt es dennoch vielen von uns schwer, es gezielt und nachhaltig bei unserem Gegenüber aufzubauen. Noch viel schlimmer: Ein Fehltritt, und jahrelang hart erarbeitetes Vertrauen ist zerstört und kann nur schwer wiederhergestellt werden. Dies gilt für private wie auch berufliche Beziehungen.

Im Folgenden stelle ich Ihnen drei Bücher vor, die sich mit dem Aufbau und Stärken von Vertrauen in vor allem geschäftlichen Beziehungen beschäftigen. Die Publikation von Rachel Botsman thematisiert den Wandel von Vertrauen weg von Institutionen hin zu Individuen. Das Buch von Eric Eller zeigt auf, wie Vertrauen bewusst zwischen Unternehmen und Kund*innen gefördert und gestärkt werden kann. Amy C. Edmondsons Veröffentlichung basiert auf ihrer jahrelangen Forschungsarbeit zum Thema psychologische Sicherheit und der Frage, wie Personen in Organisationen ihr Potenzial entfalten können, ohne Angst vor negativen Konsequenzen zu haben.

Ein Überblick über Vertrauen und die aktuell anhaltende Vertrauensrevolution



Rachel Botsman: Wem kannst du trauen? Die Antwort auf die vielleicht wichtigste Frage unserer Zeit. Kulmbach (PLASSEN Verlag) 2017. 400 Seiten, 24,90 €. ISBN 978-3-86470-671-4

Rachel Botsman ist eine weltweit anerkannte Vertrauens- und Technologieforscherin und unter anderem Dozentin an der Oxford Universität. In ihrem Buch beschäftigt sie sich mit dem aktuell anhaltenden Wandel von Vertrauen. Demnach befinden wir uns seit einigen Jahren in der dritten und größten Vertrauensrevolution, in welcher Vertrauen weg von Institutionen

wie Banken, dem Staat oder sozialen Konstrukten wie der Ehe hin zu Individuen geht. Denn Vertrauen ist Botsman zufolge, ähnlich wie eine physikalische Kraft, nichts, was verschwindet, sondern etwas, das umverteilt wird. Neben der Beschreibung dieser Umverteilung gibt Botsman auch Antwort darauf, wie dieser Wandel unsere Gesellschaft beeinflusst. In diesem neuen Zeitalter von Vertrauen gelten die alten Spielregeln zum Vertrauensaufbau nicht mehr. Die Publikation gibt somit Antwort darauf, wie in diesen Zeiten des Umbruchs Vertrauen nachhaltig aufgebaut und gestärkt werden kann. Dazu gehört auch die Frage, wer die Verantwortung übernimmt, wenn Vertrauen nicht mehr zentralisiert, sondern auf die Individuen verteilt ist.

Eine treibende Kraft dieser Umverteilung von Vertrauen sind disruptive Technologien. Dabei beschreibt Botsman, wie in der Vergangenheit radikale Innovationen unser Vertrauen gewonnen haben und alte Regeln wie beispielsweise „Steige nicht bei fremden Privatpersonen ins Auto“ mit Unternehmen wie Uber neu definiert wurden. Die dabei von diesen Unternehmen verwendeten Methoden werden von Botsman beschrieben und psychologisch eingeordnet.

„Wem kannst du trauen?“ gibt einen breiten Einstieg in die akademische Auseinandersetzung mit dem Thema Vertrauen. Mit anschaulichen Fallbeispielen beschreibt Botsman, wie die Umverteilung von Vertrauen aktuell voranschreitet. Sei es der große Vertrauensverlust in das Finanzwesen, ausgelöst durch die Finanzkrise von 2008, der komplexe Aufbau von Vertrauen in neue Technologien oder spannende Fälle von Vertrauen in nie

Licensed to Rene Rupert, rene.rupert@gmail.com, 18. April 2023

zuvor dagewesene Business-Modelle, wie beispielsweise Uber, Airbnb oder AliExpress. Diese anschaulichen Beispiele helfen, ein Bewusstsein für das Thema Vertrauen im gesellschaftlichen Kontext zu schaffen, und geben zugleich Anhaltspunkte für den Vertrauensaufbau in der eigenen Unternehmung. Dabei ist das Buch spannend und gut verständlich geschrieben. Es bietet somit den idealen Einstieg für alle, die sich einen ersten Überblick zum Thema Vertrauen verschaffen wollen.

Wie Sie das Vertrauen Ihrer Kund*innen gewinnen



Eric Eller: VertrauensArchitektur: Wie Vertrauen entsteht und wie Unternehmen die richtigen Kund*innerlebnisse dafür schaffen. München (Vahlen) 2022. 225 Seiten, 27,90 €. ISBN 978-3-8006-6712-3

Vertrauen ist die wohl wichtigste Komponente für das Fortbestehen eines Unternehmens. Denn vertrauen Kund*innen einem Unternehmen nicht, so beziehen sie von ihm auch keine Dienstleistungen oder Produkte. Somit ist Vertrauen einer der wichtigsten Schlüsselfaktoren für ein erfolgreiches Unternehmen.

Trotz dieser schlüssigen Erkenntnis fällt es vielen Unternehmen noch schwer, das Vertrauen ihrer Kund*innen nachhaltig zu entwickeln. Dies kann gerade in der aktuellen Zeit fatale Folgen für ein Unternehmen haben.

Eric Eller ist Professor für Medienpsychologie & Digital Business. Er beschreibt in seiner Publikation, wie Unternehmen gezielt das Vertrauen zu ihren Kund*innen aufbauen und stärken können. Zu Beginn gibt er dabei einen Einstieg in die Definition von Vertrauen. Dabei legt er fest, dass es so etwas wie universelles Vertrauen nicht gibt. Vertrauen wird demnach immer von verschiedenen Kontextfaktoren beeinflusst. Dazu gehört auch, worin vertraut wird, also welche konkrete Aufgabe, Handlung oder welches Versprechen vollzogen werden soll. Wird dieser Kontext eingegrenzt, so können gezielt Maßnahmen zur Förderung von Vertrauen definiert werden. In «VertrauensArchitektur» beschreibt Eller zehn zentrale Mechanismen, die für das Entstehen von Vertrauen wichtig sind. Jeder dieser Vertrauensfaktoren kann auf unterschiedliche Weise angesprochen und gestärkt werden. Verschiedene positive wie negative Fallbeispiele untermauern die Ausgestaltung dieser Faktoren. Zudem finden sich zu jedem Vertrauensfaktor Hinweise zur praktischen Anwendung sowie Methoden zur Identifizierung des aktuellen Vertrauensstands und künftigen Aufbaus von Vertrauen zur Kundschaft.

„VertrauensArchitektur“ schafft es somit, die theoretischen Grundlagen von Vertrauen mit praktischen Anwendungsbeispielen zu verknüpfen, und gibt den Lesenden zusätzlich ein Werkzeug für den nachhaltigen Aufbau von Vertrauen bei ihren Kund*innen. Dabei begeistert es mit einer gut leserlichen Sprache und für ein Fachbuch seltenen, aber wunderschönen Illustrationen. Besonders nennenswert sind auch die Geschichten aus dem persönlichen Leben des Autors, die mich oft mit einem Schmunzeln zurückließen. Diese Geschichten veranschaulichen nicht nur die von ihm beschriebenen zehn Vertrauensfaktoren, sondern zeigen auch das Vertrauen, welches der Autor in seine Leserschaft hat. Vermutlich macht dies den Charme des Buches aus, indem gleichzeitig über Vertrauen geschrieben und Vertrauen geschenkt wird.

Vertrauen in der Organisation stärken



Amy C. Edmondson: Die angstfreie Organisation: Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen. München (Vahlen) 2020. 196 Seiten, 334,90 €. ISBN 978-3-8006-6067-4

Obwohl psychologische Sicherheit nicht dasselbe wie Vertrauen ist, haben die beiden Konstrukte eines gemeinsam: Vertrauen ist eben die bewusste Entscheidung, sich verletzlich zu machen. In psychologisch sicheren Organisationen haben wir die Möglichkeit, frei zu sprechen, ohne Angst vor negativen Konsequenzen zu haben. Wollen wir demnach Vertrauen in unserer Organisation fördern, so kommen wir wohl kaum am Konzept der psychologischen Sicherheit vorbei.

Edmondson ist dabei eine der führenden Forscherinnen für psychologische Sicherheit. Sie ist Professorin an der Harvard University und berät verschiedene Unternehmen zu Führungsfragen, Teambuilding, Entscheidungsfindung und organisationalem Lernen. Ihre Publikation ist in drei Teile gegliedert. Der erste Teil bietet dabei einen Einstieg in die psychologische Sicherheit. Hierbei wird ein breiter Überblick über die Forschungserkenntnisse zur Wirkung von psychologischer Sicherheit am Arbeitsplatz gegeben. Dazu gehört sowohl der positive Einfluss von psychologischer Sicherheit auf den Unternehmenserfolg sowie das Wohlbefinden der Angestellten als auch die drastischen Risiken, denen die Kund*innen, Angestellten und Patient*innen in psychologisch unsicheren Unternehmen ausgesetzt sind. Im zweiten Teil steht die psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz im Vor-

dergrund. Anhand verschiedener Organisationen werden dabei positive wie negative Beispiele für eine psychologisch sichere Organisation aufgezeigt. Dabei benennt die Autorin auch Faktoren, die psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz verhindern und welche drastischen Auswirkungen diese Faktoren haben können. Es werden aber auch Fallbeispiele beschrieben, wie dank psychologischer Sicherheit brenzlige Situationen ohne Verluste gemeistert werden können. Durch die Einordnung dieser Beispiele durch Edmondson entstehen konkrete Handlungsempfehlungen, wie die Lesenden in Situationen mit ähnlichen Problemen umgehen können. Der letzte Teil klärt darüber auf, wie eine angstfreie Organisation gefördert werden kann. Dazu gehören verschiedene Voraussetzungen, die geschaffen werden müssen. Diese werden von der Autorin benannt und mit Methoden angereichert, sodass die Lesenden im Anschluss mit der Gestaltung einer psychologisch sicheren Organisation beginnen können.

Edmondson ist es in ihrem Buch «Die angstfreie Organisation» gelungen, Erkenntnisse aus Jahrzehnten der Forschung zur psychologischen Sicherheit kompakt zusammenzufassen, sie teilt

somit ein großes Fachwissen mit ihrer Leserschaft. Das Buch gibt neben einem guten Einstieg auch konkrete Hilfestellungen, wie eine psychologisch sichere Organisation gestaltet werden kann. Dabei richten sich die Tipps nicht nur an Führungskräfte, sondern an alle Zugehörigen in einer Organisation. Zusätzlich gibt es einem auch Anhaltspunkte zum Selbstschutz in psychologisch unsicheren Situationen. Im Buch finden sich auch Hinweise auf weitere, wissenschaftlich fundierte Literatur zur Vertiefung des Themas. Hinzu kommt ein Katalog mit häufig gestellten Fragen zur psychologischen Sicherheit. Diese helfen den Lesenden, verschiedene, vielleicht sogar selbst erlebte Situationen konkret einzuordnen.



Autorin |

Vanessa Schär, MSc Angewandte Psychologie und Behavioral Strategist bei elaboratum Suisse GmbH – E-Commerce Beratung Bern und Zürich

vanessa.schaer@elaboratum.ch

GRUNDLAGEN
DER
WEITER
BILDUNG



Ursula Raab und Dr. Thomas Späth

Handbuch Trainingsmethoden

Ein Methodenbuch für Trainer von Trainern

144 Seiten, zahlreiche Abbildungen, Grafiken und Tabellen, 19,90 Euro

Menschen in Prozessen wirkungsvoll zu begleiten erfordert, neben vielen persönlichen Fähigkeiten, ein profundes Wissen über effektive Methoden. Ein gut gefüllter Werkzeugkasten ist die Basis eines jeden Trainingserfolges. Dieses Buch bietet jede Menge Praxisübungen zu Prozessbegleitung, Performance, Wertschätzungskultur, Selbstreflektion, Kooperation, Kommunikation und Konflikt, Führung, Zielfindung und Transfer.

WEITERBILDUNG ERWACHSENENBILDUNG QUALIFIZIERUNG ANDRAGOGIK

Vertrauen wird im Allgemeinen als Teil von Beziehungen unter Individuen gedacht. Die folgenden Linkempfehlungen aber befassen sich mit anderen Formen des Vertrauens: unter anderem mit Vertrauen in und durch Bildung, Vertrauen in der durch die Digitalisierung veränderten Arbeitswelt und mit Vertrauen in Informationen. Stichworte hierbei sind politische Bildung und aufsuchende Bildungsarbeit als Vertrauensmaßnahme in Demokratie und in Bildung; Vertrauensbildung in Betrieben durch Qualifizierung im Bereich der Digitalisierung und Vorstellung von Lernmodulen zu Desinformation und Social Media.



Die hier genannten Internetadressen können gesammelt beim Deutschen Bildungsserver abgerufen werden unter der Adresse <http://www.bildungsserver.de/link/linktipps-weiterbildung>

Vertrauen durch Bildung

Deutsches Jugendinstitut: Themenschwerpunkt Politische Bildung

www.bildungsserver.de/onlineresource.html?onlineresourcen_id=59938

Viele Jugendliche bringen der etablierten Politik wenig Vertrauen entgegen. Dies ist umso brisanter, da populistische Bewegungen weltweit an Einfluss gewinnen und politische Diskurse sich verschärfen. Die Digitalisierung und die zunehmende gesellschaftliche Polarisierung stellen die politische Bildung vor neue Herausforderungen. Kindertageseinrichtungen, Schulen und Jugendarbeit müssen unter anderem nach Wegen suchen, demokratiefeindlichen Tendenzen zu begegnen, kritische Medienkompetenz zu schulen und mehr Teilhabe zu ermöglichen. Das Dossier des Deutschen Jugendinstituts beleuchtet das Thema aus verschiedenen Perspektiven, mit Forschungsergebnissen, Publikationen und Projekten.

Demokratie als Dystopie. Wie politische Bildung dem entgegenwirken kann.

www.pedocs.de/frontdoor.php?source_opus=25299

Die Ausgabe 46/2022 des Magazins erwachsenenbildung.at (MEB) befasst sich im Schwerpunkt mit dem Verlust des Vertrauens in die Demokratie und den Möglichkeiten durch politische Bildung daran etwas zu ändern. Aktuell gibt es einige demokratiepolitische Herausforderungen und Widersprüche, die ein dystopisches Bild zeichnen: Von der Demokratie wird viel gefordert, man will aber wenig dafür geben. Sie hat so zu sein, wie sie gefällt – voller Freiheiten und Rechte, aber ohne Pflichten. Funktioniert das nicht, wird sie kurzerhand als „Diktatur“ beschimpft. Die Gesellschaft driftet auseinander. Immer mehr Menschen leiden an den sozialen, ökonomischen und psychischen Folgen der Covid-19-Pandemie. Selbst wenn die Pandemie vorübergeht,

bleibt das Misstrauen gegenüber den demokratischen Institutionen sowie gegenüber manchen Mitbürger*innen bestehen – man hat sich an das Abgrenzen von ihnen gewöhnt. Politische Bildung könnte einige der durcheinandergeratenen Begrifflichkeiten zurechtrücken. Sie könnte Rechte und Pflichten der Demokratie aufzeigen und verstehen helfen, dass Demokratie letztlich zerbrechlich ist. Dazu muss sie aber weit über die Schule hinaus gedacht werden, in den Alltag der Bevölkerung hinein. Sie muss Vertrauen in die Demokratie und in ihr Funktionieren vermitteln, Gefühle und Sorgen ernst nehmen und dabei helfen, diese einzuordnen. Das Heft mit allen Beiträgen steht zum freien Download zur Verfügung.

Aufsuchende Bildungsarbeit: Mit Vertrauen Brücken in bildungsferne Lebenswelten schlagen

<https://www.fachportal-paedagogik.de/literatur/vollanzeige.html?FId=1206861>

Die Autoren Helmut Bremer und Mark Kleemann-Göhring stellen in dem online verfügbaren Zeitschriftenbeitrag Vorgehensweisen und Erkenntnisse aus Projekten der aufsuchenden Bildungsarbeit vor. Leitlinie war hierbei, dass entsprechende Konzepte ausgehend von den milieuspezifischen Ausgangslagen der Adressat*innen – entwickelt werden müssen. Zudem wird davon ausgegangen, dass Bildungsdistanz nicht nur bei „bildungsfernen“ Individuen besteht, sondern dass auch in der institutionellen Weiterbildung eine soziale und kulturelle Distanz zu diesen Adressat*innen besteht. Ein wesentliches Projektergebnis lautet: Sehr wichtig für eine Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung „Bildungsferner“ wird unter anderem sein, dass Träger und Einrichtungen diese Arbeit in ihrer Organisationsentwicklung und in das Qualitätsmanagement implementieren und die doppelte Distanz zwischen Einrichtungen und Adressat*innen reflektieren.

Licensed to Rene Rupert, rene.rupert@gmail.com, 18. April 2023

Vertrauen und digitale Arbeitswelt

Arbeit in der digitalisierten Welt – Forschung und Ergebnisse aus dem IAB

https://www.bildungsserver.de/onlineressource.html?online_ressourcen_id=31512

Der digitale Wandel der Arbeitswelt gilt als eine der großen Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Wie arbeiten wir in Zukunft? Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf Beschäftigung und Arbeitsmarkt? Welche Qualifikationen werden künftig benötigt? Wie verändern sich Tätigkeiten und Berufe? Die Infoplattform des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung IAB dokumentiert Forschungsergebnisse zum Thema Arbeit in der digitalisierten Welt in den verschiedenen Wirtschaftsbereichen.

Kompetenzentwicklung in und für die digitale Arbeitswelt – Positionspapier 2020 des MÜNCHNER KREIS-Arbeitskreises „Arbeit in der digitalen Welt“

https://www.bildungsserver.de/onlineressource.html?online_ressourcen_id=62190

Die Dynamik des Wandels der Arbeitswelt hat sich durch die Corona-Krise noch verstärkt. So ist beispielsweise die Fähigkeit der Mitarbeitenden, sich selbst zu managen, eine zentrale Voraussetzung für das Arbeiten im Homeoffice. Empathie, Resilienz, gegenseitiges Vertrauen und digitales Mindset werden auch zukünftig eine noch größere Rolle spielen. Dabei darf das Ziel nicht nur die Bewältigung einer digital vernetzten Lebenswelt, sondern auch die Erhöhung der Arbeits- und Lebensqualität sein. Aber welche Kompetenzen sind für New Work wichtig und welche Faktoren

fördern oder hemmen deren Entwicklung? Diese Fragen stehen im Fokus der Arbeit der Themenplattform „Arbeitswelt 4.0“ am Zentrum Digitalisierung. Um sie zu beantworten, haben die Kolleginnen der Themenplattform Arbeitswelt 4.0 am Zentrum Digitalisierung.Bayern gemeinsam mit dem MÜNCHNER KREIS einen Workshop-Day mit über 100 Expert*innen organisiert. Unter anderem basierend auf den Ergebnissen dieser Veranstaltung, hat der Arbeitskreis „Arbeit in der digitalen Welt“ vom MÜNCHNER KREIS das vorliegende Positionspapier zum Thema „Kompetenzentwicklung für die digitale Arbeitswelt – Wege und Hindernisse“ veröffentlicht. Das Positionspapier steht zum freien Download zur Verfügung. (PDF-Dokument, 24 Seiten, 2020)

Dienstleister haben die Nase vorn. Arbeitswelt 4.0 – Stand der Digitalisierung in Deutschland

https://www.bildungsserver.de/fisonline.html?FIS_Nummer=1142563

Arbeitswelt 4.0 ist das Thema einer Betriebsbefragung, die das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung IAB und das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung ZEW im Frühjahr 2016 durchgeführt haben. Erste Ergebnisse zeigen, wie viele Betriebe in Deutschland moderne digitale Technologien einsetzen und wie sie die Chancen und Risiken dieses Einsatzes einschätzen. Auf Basis der ersten Auswertungen lässt sich feststellen, dass fast die Hälfte der Betriebe in Deutschland solche Technologien nutzt. Allerdings ist der Anteil moderner Technologien an den Produktions-, Büro- und Kommunikationsmitteln in diesen Betrieben insgesamt noch relativ niedrig, Dienstleister weisen einen höheren Anteil auf.

Vertrauen in Informationen

Inside Social Media: E-Learning-Module zu Social Media

https://www.bildungsserver.de/onlineressource.html?online_ressourcen_id=57900

Inside Social Media ist eine kostenfreie E-Learning-Plattform für Kommunikationsexperten. Regelmäßig erscheinen neue Module zu allen relevanten Bereichen der Social Media und vermitteln ein ganzheitliches Wissen, das sich auf konkrete Probleme anwenden lässt. Die bisherigen Module beschäftigen sich mit den Themen Kommunikation online, Identität in Social Media zeigen, Shitstorms verstehen, Kritik in Social Media in Vertrauen verwandeln und authentische Selbstdarstellung in Social Media. Die Module sind kostenlos abrufbar. Hintergrund: Das E-Learning-Angebot ist Ergebnis der Forschungstätigkeiten innerhalb des Projekts Social Media

Think Unit, das am Fachgebiet der Medienwissenschaft der Technischen Universität Berlin angesiedelt ist.

Webvideoprojekt UnFAKE zum Thema Desinformation

https://www.bildungsserver.de/onlineressource.html?online_ressourcen_id=63291

Desinformationen spielen nicht nur während der Corona-Pandemie und in Wahlkämpfen, sondern in allen gesellschaftlichen Diskursen eine immer größer werdende Rolle. Immer mehr Menschen vertrauen unhinterfragt Informationen, die ihnen insbesondere in digitalen Öffentlichkeiten begegnen. Mithilfe des Webvideoprojekts zum Thema Desinformation sollen insbesondere jüngere Menschen auf unterhaltsame Weise für einen kritischen Umgang mit Desinformationen sensibilisiert werden.

Bücher kurz vorgestellt



Ivanova-Chessex, O./Shure, S./Steinbach, A. (Hrsg): Lehrer*innenbildung. (Re-)Visionen für die Migrationsgesellschaft. Weinheim (Beltz Juventa), 2022. 328 Seiten, 40,00 €. ISBN 978-3-7799-6222-9

Fragen einer „angemessenen“ Professionalisierung von Lehrer*innen werden auf verschiedenen Ebenen und in unterschiedlichen Disziplinen diskutiert. Der Sammelband vereint Beiträge, in denen Aspekte der Eingebundenheit von Schule und Lehrer*innenbildung in migrationsgesellschaftliche Macht- und Ungleichheitsverhältnisse reflektiert werden. Dabei wird auf die allgemeinen Fragen der Lehrer*innenprofessionalisierung in der Migrationsgesellschaft fokussiert. Auf dieser Grundlage werden (re-)visionäre Überlegungen zur Lehrer*innenbildung in kontingenten gesellschaftlichen Verhältnissen entworfen.



Patrick Geiser: Lehrerüberzeugungen zur Bedeutung der Digitalisierung. Eine Interviewstudie mit Lehrkräften zur Ausbildung kaufmännischer Fachkräfte. Reihe: Berufsbildung, Arbeit und Innovation – Dissertationen und Habilitationen, Bd. 67. Bielefeld (wbv Publikation) 2022. 236 Seiten, 49,90 €. ISBN 9783763970285

Die Dissertation thematisiert die Rolle der Digitalisierung in kaufmännischen Berufen aus der Sicht von Berufsschullehrkräften. Das Ziel der Arbeit ist die Analyse von unterrichtsbezogenen und domänenspezifischen Überzeugungen und Überzeugungssystemen zur Digitalisierung kaufmännisch berufsbildender Lehrkräfte.

Grundlage der Arbeit ist eine qualitativ-empirische Studie, bei der (angehende) Berufsschullehrkräfte mit unterschiedlicher Berufserfahrung befragt wurden. Die Interviews wurden in der ersten Phase des coronabedingten Lockdowns zwischen April und November 2020 durchgeführt.

Der Autor legt zunächst die spezifischen Kompetenzanforderungen des Berufsfelds und die curriculare Verankerung des Themas Digitalisierung dar und entwickelt auf Grundlagen aus

der Kompetenz- und Überzeugungsforschung ein Modell zu digitalisierungsbezogenen Lehrerüberzeugungen, welches die Grundlage zur systematischen Analyse der Interviewergebnisse darstellt.

Die Erkenntnisse leisten einen Beitrag zur Lehrkräfteprofessionalisierung im Bereich der kaufmännischen Berufsausbildung.

Patrick Geiser ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung an der Universität Göttingen. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in der Digitalisierung in der kaufmännischen Berufsausbildung mit dem Fokus auf domänenspezifische Kompetenzanforderungen kaufmännischer Fachkräfte. Zudem forscht er im Bereich der historischen Berufsbildungs- und Wissenschaftsforschung zur Entwicklung und Etablierung der Berufs- und Wirtschaftspädagogik. Seit November 2022 befindet er sich im Vorbereitungsdienst für das Lehramt an berufsbildenden Schulen im Bereich Wirtschaft und Verwaltung in Osnabrück.



Andrea Lienhart/Theresia Volk: 100 Impulse für Coaches. Bewährtes und Inspirierendes aus der Praxis. Freiburg (Haufe-Lexware), 2023. 256 Seiten, 11,99 €. ISBN 978-3-648-16890-5

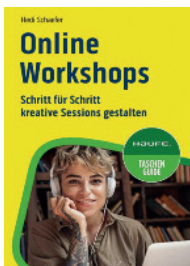
Die beiden Autorinnen sind beide seit über 25 Jahren als Coaches tätig. In diesem TaschenGuide haben sie ihre 100 wichtigsten Erkenntnisse daraus zusammengetragen. Sie erfahren alles, was Sie für die Praxis als Coach wissen müssen: Welche Fragen zu Beginn geklärt werden müssen und was der Coachingvertrag beinhalten sollte, welche Fehler immer wieder gemacht werden und wie man sie vermeidet. Das Buch geht auf die verschiedenen Persönlichkeitstypen und ihre Eigenheiten ein und zeigt, wie man sich in schwierigen Situationen verhält und auf Veränderungen einstellt.

Andrea Lienhart lebt in Freiburg und arbeitet erfolgreich als Managementtrainerin, Supervisorin und Businesscoach in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Nach pädagogischem Studium, zusätzlichen Ausbildungen in Betriebswirtschaft und Supervision sowie langjähriger Berufspraxis in der Erwachsenenbildung startete sie 1995 ihre Karriere als Selbstständige. Lienhart hält außerdem Vorträge auf Kongressen und Veranstaltungen.

Licensed to Rene Rupert, rene.rupert@gmail.com, 18. April 2023

tungen und engagiert sich seit Jahren in verschiedenen Businessnetzwerken.

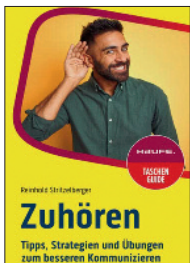
Theresia Volk begleitet als persönliche Beraterin, Workshop-Leiterin und konzeptionelle Ideengeberin Persönlichkeiten und Unternehmen bei ihren Entscheidungs- und Entwicklungsprozessen. Sie stärkt die strategische und persönliche Wirkungskraft von Verantwortungsträgern. Mehr als die Hälfte der Dax-Unternehmen gehören zu ihrem Kundenkreis, ebenso wie innovative Mittelständler in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Fundiert ausgebildet, steht sie kontinuierlich im Austausch mit den Profis aus Wissenschaft, Management und Beratung.



Hedi Schaefer: Online-Workshops. Schritt für Schritt kreative Sessions gestalten. Freiburg (Haufe-Lexware), 2023. 128 Seiten, 9,99 €. ISBN 978-3-648-16878-3

Workshops sind Plattformen kreativen Schaffens, vor allem in der digitalisierten Welt. Mit diesem TaschenGuide erhalten Sie konkrete Anregungen, Tipps und Erfolgsbeispiele zur Vorbereitung und Durchführung eines Online-Workshops. Er führt Sie Schritt für Schritt durch die Planung und das Agenda-Design: vom Willkommen und einem guten Einstieg über den Arbeitsteil bis hin zu Finalisierung und Feedback. Sie erfahren, welche Tools und welche Software geeignet sind, wie Rollen definiert, Ressourcen eingeschätzt und die Teilnehmenden eingebunden werden.

Hedi Schaefer ist Expertin für Veränderungsprozesse, Speakerin und Autorin. Das Ziel, kreative Transformationsprozesse anzustoßen und zu begleiten, zieht sich wie ein roter Faden durch die Stationen ihrer beruflichen Karriere. Sie war Dozentin unter anderem für Workshop Design und gründete die Change Maker Academy. Heute gibt sie erfolgreiche Transformations- und Innovationsstrategien an ihre Klient*innen weiter und ist Fachautorin für Innovationsthemen.



Reinhold Stritzelberger: Zuhören. Tipps, Strategien und Übungen zum besseren Kommunizieren. Freiburg (Haufe-Lexware), 2023. 128 Seiten, 9,99 €. ISBN 978-3-648-16893-6

Zuhören ist die am meisten unterschätzte Kommunikationsart. Reinhold Stritzelberger

beschreibt, warum Zuhören so wertvoll und sogleich so schwer ist. Er zeigt, wie wir es (wieder) schaffen, andere ohne Unterbrechungen, Ratschläge oder Besserwisserei sagen zu lassen, was sie zu sagen haben. Sie erfahren, wie der Filter zwischen unseren Ohren funktioniert und was gutes Zuhören fördert, wie man den richtigen Rahmen schafft und Störfaktoren ausschaltet. Leicht umsetzbare Tipps, einfache Übungen und spannende Strategien helfen, bewusst zuzuhören und echtes Interesse am Gesagten zu finden.

Reinhold Stritzelberger steht für die neue Dimension von modernem Selbst- und Lebensmanagement. Als Speaker, Trainer und Coach unterstützt er mit nachhaltigem Erfolg Menschen dabei, erfüllende Ziele zu definieren und leidenschaftlich zu verfolgen. Reinhold Stritzelberger ist Diplom-Betriebswirt, zertifizierter Business-Coach und Lehrtrainer. Bekannt wurde der Gründer und Inhaber von RS-Training durch Auftritte in Funk und Fernsehen, Podcast-Produktionen und zahlreiche Fachbeiträge.



Stephan Schumann/Susan Seeber/Stephan Abele (Hrsg.): Digitale Transformation in der Berufsbildung. Konzepte, Befunde und Herausforderungen. Reihe: Wirtschaft – Beruf – Ethik, Band 41. Bielefeld (wbv Publikation), 2022. 268 Seiten, 49,90 €. ISBN: 9783763971374

Mit Blick auf den gesellschaftlichen Fortschritt und die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit muss der digitale Rückstand im deutschen Bildungssystem aufgeholt werden. Dabei spielt die Berufsbildung aufgrund ihrer engen Verbindungen zur Wirtschaft eine Schlüsselrolle in der digitalen Transformation.

In den Beiträgen des Sammelbands werden berufsspezifische Aspekte und Querschnittsthemen vorgestellt, bei denen digitale Medien auf inhaltlicher und methodischer Ebene neue Handlungsmöglichkeiten eröffnen: Organisation der Ausbildung, Professionalisierung der Lehrenden, digital gestützte Prüfungsaufgaben, Zusammenarbeit der Lernorte, Veränderungen der Didaktik durch den Einsatz digitaler Medien wie Learning Analytics Dashboards, Augmented Reality und Virtual Reality, Individualisierung von Lernprozessen, Diagnose von Lernständen, Inklusion und berufliche Teilhabechancen durch digitale Technologien sowie Formen politischer Sozialisation und Handlungsfähigkeit als Aufgabe der beruflichen Bildung. Der Sammelband schließt mit einem Blick in die Zukunft und Ideen für die Berufsbildende Schule 2030.



**Botho Priebe/Irmgard Plattner/
Ulrich Heinemann (Hrsg.):** Lehrkräftefortbildung: Zur Qualität von bildungspolitischer Steuerung. Befunde – Beispiele – Vorschläge. Weinheim (Beltz Juventa), 2022. 316 Seiten, 32,00 €. ISBN:978-3-7799-6802-3

Die Corona-Pandemie hat es noch einmal drastisch verdeutlicht: Unsere Schulen brauchen politische und administrative Steuerung auf der Höhe der Zeit. Das gilt im Besonderen für die Lehrkräftefortbildung, um deren Wirksamkeit „vor Ort“, in Schule und Unterricht zu gewährleisten. Nicht nur Schulen, sondern auch die verantwortliche Bildungspolitik und ihre Administration müssen sich endlich der Qualitätsfrage nach ihrer wirksamen Steuerung stellen und diese evaluieren lassen. Das vorliegende Buch geht differenziert, begründet und auf der Grundlage von Beispielen aus dem In- und Ausland auf diese Forderung ein.



Monica Bravo Granström/Ilka Koppel/Jörg Stratmann (Hrsg.): Digitale Transformation in der wissenschaftlichen Weiterbildung. Einblicke in Wissenschaft und Praxis. Reihe: Hochschulweiterbildung in Theorie und Praxis, Band: 8. Bielefeld (wbv Publikation), 2022. 142 Seiten, 36,90 €. ISBN 9783763972876

Die digitale Transformation erschließt neue Dimensionen für die wissenschaftliche Weiterbildung an Hochschulen. Dazu gehören digital unterstützte Konzepte und Formate sowie eine erweiterte zeitliche und räumliche Flexibilität.

In dem Sammelband wird die digitale Transformation der wissenschaftlichen Weiterbildung auf theoretischer, empirischer und praktischer Ebene betrachtet. Die Autor*innen thematisieren Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung für die gesamte pädagogische Handlungskette und verschiedene Bereiche des Bildungsmanagements. Kernpunkte sind: transformative Forschung, Entwicklung und Evaluation digitaler Lerndesigns, Professionalisierung des Personals, digitale Lehrkompetenz, technisch-didaktisches Plattformdesign, Selbstlernangebote, Marketingmaßnahmen sowie Angebots- und Kursmanagement.

Der Sammelband bietet einen Überblick zum aktuellen Stand der digitalen Transformation in der wissenschaftlichen Weiterbildung.



Max Fuchs: Umwelt – Bildung – Lebensführung. Zum Zusammenhang von individuellem und gesellschaftlichem Wandel. Weinheim (Beltz Juventa), 2022. 181 Seiten, 26,00 €. ISBN 978-3-7799-7110-8

Der Mensch musste immer schon in die Natur eingreifen, um überleben zu können.

Allerdings ist dies heute zu einem Problem geworden. Das Buch beschreibt diese Entwicklung und stellt Bilder und Narrative vor, mit denen der Mensch seine Beziehung zur Natur gedeutet und gestaltet hat. Soll das Ziel einer nachhaltigen Entwicklung erreicht werden, so sind Politik und Pädagogik gleichermaßen gefordert. Insbesondere gilt dies für ein Verständnis von Bildung als Lebensführungskompetenz, wenn man der Aufforderung von Rainer Maria Rilke und Peter Sloterdijk folgen will: „Du musst dein Leben ändern!“



Nicolas Schöpf (Hrsg.): Akademische Weiterbildung für soziale Berufe. Theoretische, empirische und praktische Aspekte. Reihe: Hochschulweiterbildung in Theorie und Praxis, Band: 7. Bielefeld (wbv Publikation), 2022. 228 Seiten, 49,90 €. ISBN 9783763966462

Akademische Weiterbildung im sozialen Bereich erfordert innovative Konzepte, die sich an der Lebenswirklichkeit der Studierenden orientieren. Berufsbegleitende Bachelorformate reagieren auf den Bedarf an grundständiger akademischer Bildung, die Mischung von Präsenz- und digitalen Lehr- und Lernformaten schafft Flexibilität im Studium, und eine dezentrale Organisation ermöglicht wohnortnahe Präsenzlehre in Kleingruppen, die durch Kooperation mit Sozialträgern in den Regionen ergänzt wird.

Ein Ansatz ist der berufsbegleitende Bachelorstudiengang Soziale Arbeit (BABS) an der OTH Regensburg, der sich mit einem grundständigen Studienangebot an Erzieher*innen, Heilpädagog*innen und Heilerziehungspfleger*innen richtet und neben anderen Modellen in diesem Sammelband untersucht wird.

In Beiträgen zu Theorie, Empirie und Praxis reflektieren die Autor*innen die Konzepte und schildern Erfahrungen mit berufsbegleitendem Studium im sozialen Bereich.

Resilienz im digitalen Wandel

Mit dem D2 1-Digital-Index wird jedes Jahr ein umfassendes Lagebild zur Digitalisierung in Deutschland erstellt und gezeigt, wie gut sich die Gesellschaft den Herausforderungen des digitalen Wandels stellt. Im Fokus der aktuellen Studie stehen die digitale Teilhabe der Menschen und ihre Resilienz im digitalen Wandel, digitale Wertschöpfung, unterschiedliche Auffassungen zum Einfluss der Digitalisierung auf Demokratie sowie die Wechselwirkungen mit dem grünen Wandel.

Für die große Mehrheit der Menschen in Deutschland ist die Digitalisierung fester Bestandteil des eigenen Lebens. Mehr als die Hälfte der Bürger*innen (55 Prozent) gehören zur Digitalen Mitte, die gut im digitalen Wandel mithalten kann. Mehr als jede*r Vierte kann sich zu den Digitalen Profis (30 Prozent) zählen. Sie finden sich souverän und kompetent in der digitalen Welt zurecht.

Etwa 15 Prozent bilden die Gruppe der digitalen Vermeider*innen, die aktuell wenig am digitalen Leben teilhaben. Die digitale Spaltung in der Gesellschaft ist also noch nicht aufgehoben. Vor allem Frauen, ältere Generationen und Menschen mit niedriger formaler Bildung laufen Gefahr, ins digitale Abseits zu geraten und gesellschaftlich und ökonomisch den Anschluss zu verlieren. Spezifischere Themen, wie eine realistische Ein-

schätzung der Wechselwirkungen von Digitalisierung und Klimaschutz, fallen den Menschen weiterhin schwer.

Zu diesen Ergebnissen kommt die Studie D2 1-Digital-Index 2022/23 der Initiative D2 1, durchgeführt von Kantar und unter der Schirmherrschaft des Bundesministers für Wirtschaft und Klimaschutz, Robert Habeck.

„Die Studie des D2 1-Digital-Index zeigt erfreuliche Fortschritte bei Wissen und Kompetenzen zur Digitalisierung in der Bevölkerung. Die deutsche Gesellschaft ist in der digitalen Welt angekommen und profitiert von deren Möglichkeiten. Allerdings ist das Zusammenspiel zwischen digitalem und grünem Wandel noch nicht ausreichend durchdrungen. Als Bundesregierung bestärken uns die Ergebnisse daher, das Wissen und das Verständnis über die Vorteile und Möglichkeiten neuer klimafreundlicher Technologien noch stärker zu fördern. Mit den DeepTech & ClimateFonds (DTFC) fördern wir beispielsweise Investitionen in den Innovationsstandort Deutschland, um die Wirtschaft zu stärken und die positiven Effekte für den Klimaschutz für die Menschen sichtbar zu machen“, so der Bundesminister für Wirtschaft und Klimaschutz, Robert Habeck.

Download der Studie unter: https://initiated21.de/app/uploads/2023/02/d21_digital_index_2022_2023.pdf

Forschende aus dem Arbeitsbereich „Educational Technologies“ im DIPFblog

ChatGPT – Chancen und Risiken

Seit ChatGPT, die auf Künstlicher Intelligenz beruhende Software, im vergangenen November auf den Markt kam, ist die Verunsicherung groß: Steht uns nun eine Revolution des Lernens und Lehrens bevor? Wie können sich Schulen und Hochschulen vorbereiten auf die Veränderungen, die durch solche KI-Werkzeuge auf sie zu kommen?

Vier DIPF-Expert*innen aus dem Arbeitsbereich „Educational Technologies“ blicken für uns im DIPFblog auf die Entwicklung – und erläutern dabei die Chancen und Risiken für die Bildungsforschung.

Sebastian Gombert, Dana Kube, Dr. Jan Schneider und Sebastian Wollny forschen im Arbeitsbereich „Educational Technologies“ des Informationszentrums Bildung, der von Prof. Dr. Hendrik Drachler geleitet wird. Sie beschäftigen sich in verschiedenen Projekten unter anderem mit Themen wie Learning- und Web-Analytics oder dem Einsatz von KI im Unterricht. In dem Gespräch schauen sie auf ChatGPT, kurz für „Generative Pre-training Transformer“, und ordnen das neue KI-Werkzeug für uns ein.

Hier geht es zum DIPFblog: <https://dipfblog.com/2023/02/13/chatgpt-die-revolution-des-lernens-und-lehrens/>

Bundeskabinett beschließt Zukunftsstrategie Forschung und Innovation

Für ein leistungsfähiges Wissenschaftssystem

Die unter der Federführung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) erarbeitete „Zukunftsstrategie Forschung und Innovation“ wurde Anfang Februar vom Bundeskabinett beschlossen.

Die „Zukunftsstrategie Forschung und Innovation“ formuliert ressortübergreifend Ziele, Schwerpunkte und Meilensteine der Forschungs- und Innovationspolitik der kommenden Jahre. Um ihren Erfolg beobachten und steuern zu können, definiert die Bundesregierung 17 Indikatoren für die ganzheitliche Weiterentwicklung des Innovationssystems bis 2025.

Ziel ist es, die Rahmenbedingungen für ein leistungsfähiges Wissenschaftssystem zu verbessern, den Transfer zu beschleunigen, die europäische und internationale Zusammenarbeit in der Wissenschaft zu intensivieren, die Beteiligung an Forschung,

Entwicklung und Innovation zu erhöhen, die Fachkräftebasis zu stärken und die Gesellschaft stärker ins Forschungs- und Innovationsgeschehen einzubinden.

Mithilfe von sechs zentralen Missionen, die allen Ministerien als verbindliches Leitbild für die Forschungs- und Innovationsförderung dienen, zeigt die Zukunftsstrategie Transformationspfade auf, identifiziert Handlungsbedarfe und priorisiert Aktivitäten in den Bereichen ressourcenbewusstes Wirtschaften, Klimaschutz und Bewahrung der Biodiversität, Gesundheit, digitale und technologische Souveränität, Raumfahrt- und Meeresforschung sowie gesellschaftliche Resilienz.

Weiterführende Infos unter: <https://www.bmbf.de/bmbf/de/forschung/zukunftsstrategie/zukunftsstrategie.html>

Studie der Medizinischen Fakultät in Bochum zur Reaktion auf Onlinelehre

Mehr Erfolg durch interaktive Onlinelehrformate

Für viele Studierende hat die Onlinelehre nach eigener Aussage keinen ausreichenden Lernprozess gebracht, auch wenn die Noten nicht schlechter geworden sind als mit Präsenzlehre.

Bereits 2022 haben Forschende aus der Medizinischen Fakultät in Bochum nachgewiesen, dass der Körper auf Onlinelehre tatsächlich anders reagiert als auf Präsenzformate, nämlich mit einem verminderten physiologischen Erregungszustand. Mithilfe von Hormonanalysen und Untersuchungen der Aktivierung des autonomen Nervensystems konnten sie belegen, dass der physiologische Erregungszustand von Studierenden bei einem digital abgehaltenen Anatomie-Kurs stark vermindert ist

In einer aktuellen Studie zeigt das Team um Morris Gellisch und Prof. Dr. Beate Brand-Saberi nun, dass der physiologische Erregungszustand während der Lehre beeinflusst werden kann, indem das Format interaktiv gestaltet wird.

Die Forschenden der Arbeitsgruppe Anatomie und Molekulare Embryologie berichten über die Ergebnisse zusammen mit dem Team der Arbeitsgruppe Kognitionspsychologie in der Zeitschrift „Annals of Anatomy“ vom 26. Januar 2023.

„Diese Ergebnisse sind aus unserer Sicht sowohl für die Evaluation bisheriger digitaler Lehrkonzepte also auch für die Entwicklung künftiger Formate relevant“, sagt Morris Gellisch. „Da digitale Lernanwendungen immer mehr in den Fokus rücken, sollten die Lernumgebungen bedarfsorientiert und effektiv gestaltet sein.“

Für die aktuelle Studie entwickelten die Forschenden drei verschiedene Darbietungsformen des Kurses: klassischen Präsenzunterricht, passive Onlinelehre und interaktive Onlinelehre. Insgesamt nahmen 104 Studierende an der Studie teil. Während des Kurses maßen die Forschenden die Herzratenvariabilität der Studierenden als Indikator für die Aktivierung des autonomen Nervensystems sowie die Konzentration bestimmter Enzyme und Hormone im Speichel. Außerdem befragten sie die Teilnehmenden nach dem Kurs zu ihrem Lernerleben.

„Die Ergebnisse zeigen, dass der physiologische Erregungszustand von Studierenden in digitalen Lernumgebungen beeinflussbar ist“, fasst Morris Gellisch zusammen. Im Vergleich zur passiven Onlinelehre wiesen die Studierenden bei der interaktiven Onlinelehre erhöhte Konzentrationen des Stresshormons Cortisol im Speichel auf – ein Zeichen für eine höhere physiologische Erregung.

Außerdem zeigte sich bei der interaktiven Onlinelehre eine verminderte Herzratenvariabilität, was ein Zeichen dafür ist, dass der Sympathikus im autonomen Nervensystem aktiviert wird, und der Körper somit in einen Zustand höherer Leistungsbereitschaft gelangt. Messungen des Enzyms alpha-Amylase im Speichel bestätigten die Sympathikus-Aktivierung. Die Werte für die interaktive Onlinelehre waren vergleichbar mit denen für die Präsenzlehre.

Licensed to Rene Rupert, rene.rupert@gmail.com, 18. April 2023

Im Fragebogen zum Lernerleben gaben die Studierenden nach dem Kurs mit signifikanter Mehrheit an, sich bei der interaktiven Onlinelehre – im Vergleich zur passiven Onlinelehre – stärker in das Kursgeschehen und die Lernmaterialien eingebunden sowie aufmerksamer gefühlt zu haben. Sie gaben allerdings auch an,

mehr Angst verspürt zu haben, zum Beispiel davor, falsche Antworten zu geben. Diese Angst war stärker ausgeprägt in der Gruppe, die interaktiv online teilnahm, als in der Präsenzgruppe.

Weitere Infos zur Studie unter: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0940960223000055?via%3Dihub>

BIBB-Auswertung der Datenbank von „AusbildungPlus“

Betriebe und Auszubildende profitieren von Zusatzqualifikationen

Zusatzqualifikationen, die über die Ausbildungsinhalte hinaus parallel zur dualen Berufsausbildung erworben werden, bergen großes Potenzial – und zwar sowohl für Betriebe als auch für Auszubildende.

Das zeigt die aktuelle Auswertung der Datenbank von „AusbildungPlus“, eines Fachportals des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB). Die Datenbank dokumentiert 1.463 Angebote von 702 beruflichen Schulen. Mehr als die Hälfte aller beruflichen Schulen haben damit Zusatzqualifikationen gemeldet.

Für die Betriebe erweisen sich Zusatzqualifikationen in der beruflichen Erstausbildung als ein flexibel einsetzbares und vielseitig gestaltbares Instrument, um eine vorausschauende Qualifizierungsstrategie umzusetzen. Sie ermöglichen Unternehmen, schon während der Ausbildung auf spezifische Anforderungen zu reagieren, die beispielsweise der technische und digitale Wandel mit sich bringen.

Für Auszubildende stellen Zusatzqualifikationen ebenfalls ein attraktives Format dar. Denn der Erwerb zusätzlicher berufsspezifischer oder berufsübergreifender Kompetenzen wertet den Berufsabschluss auf, verbessert die Chancen beim Eintritt in den Arbeitsmarkt und kann den Weg zu höherqualifizierenden Fortbildungsabschlüssen verkürzen.

Das Herzstück des seit 2015 eigenständig vom BIBB betriebenen Fachportals „AusbildungPlus“ ist eine Datenbank, die bundesweit über duale Studiengänge und Zusatzqualifikationen in der dualen Berufsausbildung informiert. Interessierte können die Datenbank nach passenden Angeboten durchsuchen. Anbieter – darunter Betriebe, Fach- und Hochschulen oder Berufsakademien – haben die Möglichkeit, ihre Ausbildungs- und Studienangebote kostenlos zu veröffentlichen.

Quelle: Pressemeldung des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB)

UNESCO-Welttag der Bildung

Recht auf Bildung wird weltweit verletzt

Weltweit wird das Recht auf Bildung verletzt. Darauf macht die UNESCO am Welttag der Bildung aufmerksam. Besonders in Krisen und Konflikten sind Bildungssysteme gefährdet.

2023 widmet die UNESCO den Welttag den Frauen und Mädchen in Afghanistan. 80 Prozent der weiblichen Bevölkerung im schulpflichtigen Alter wird der Zugang zu Bildung durch das Taliban-Regime verwehrt, der Besuch von weiterführenden Schulen und Universitäten gänzlich verboten. Das ist in keinem anderen Land der Welt der Fall. Gemeinsam mit afghanischen Exil-Medien arbeitet die UNESCO unter anderem daran, Bildungsinhalte über Rundfunksendungen in dem Land zu verbreiten.

„Es muss ein Aufschrei durch die Welt gehen. Es ist unerträglich, dass Mädchen und Frauen so häufig sehr viel geringere Bildungsmöglichkeiten und damit weniger Aussichten auf ein erfülltes Leben haben. Die Situation in Afghanistan ist besonders

verheerend“, betont die Präsidentin der Deutschen UNESCO-Kommission, Maria Böhmer.

Auch in der Ukraine wird durch den russischen Angriffskrieg das Recht auf Bildung massiv verletzt. Der UNESCO zufolge wurden seit Kriegsbeginn über 3.000 Bildungseinrichtungen beschädigt oder zerstört. Mehr als die Hälfte der rund 7,5 Millionen Kinder in der Ukraine wurde zeitweise durch den Krieg vertrieben. In Deutschland konnten 200.000 Kinder und Jugendliche an allgemeinen und berufsbildenden Schulen aufgenommen werden.

Weltweit gehen 244 Millionen Kinder und Jugendliche nicht zur Schule, mehr als die Hälfte der Kinder im Alter von 10 Jahren in Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen sind nicht in der Lage, eine einfache Geschichte zu lesen und zu verstehen. Rund 770 Millionen aller Erwachsenen sind Analphabeten.

Quelle: Pressemeldung der Deutschen UNESCO-Kommission e.V.

Infolge der Corona-Pandemie können Informationen zu Veranstaltungen unter Umständen veraltet sein. Bitte informieren Sie sich beim Veranstalter.

Chancen und Grenzen der Online-Bildung

Am 26. April 2023 findet von 14:00 bis 15:30 Uhr mit Nele Hirsch (eBildungslabor) ein Workshop aus der Online-Reihe „Digitalisierung in der Erwachsenenbildung – alternativlos, nachhaltig, inklusiv!“ statt.

Fast alle haben in den Lockdowns der Corona-Pandemie Erfahrungen mit der Online-Lehre gesammelt. Doch wie tragfähig ist das Konzept auch über solche Ausnahmesituationen hinaus? Dieser Workshop beschäftigt sich mit Chancen und Grenzen der Online-Bildung. Die wichtigste These lautet: Gut gestaltet, ist Online-Bildung ein wunderbares Konzept, das allerdings ein Format mit eigenem Recht darstellt und nicht als Konkurrenz zum Lernen vor Ort zu sehen ist. Für eine gute Gestaltung müssen auch traditionelle, strukturelle Vorgaben hinterfragt und gegebenenfalls angepasst werden, um beispielsweise zeitliche Entzerrung, selbstverantwortliches Lernen oder Peer-to-Peer Austausch zu ermöglichen. Der Input erläutert diese These anhand erprobter Beispiele aus der Praxis.

Die Veranstaltung der Agentur für Erwachsenen- und Weiterbildung findet in Kooperation mit der Evangelischen Erwachsenenbildung Niedersachsen statt und ist kostenfrei

Wirksamkeit und Nachhaltigkeit in der Bildung

Vom 4. bis 5. Mai 2023 wird in Mannheim die LERN-Jahrestagung 2023 unter dem Motto „Wirksamkeit und Nachhaltigkeit in der Bildung“ veranstaltet.

Die Tagung fokussiert den (trans- und interdisziplinären) wissenschaftlichen Austausch über Wirksamkeit und Nachhaltigkeit von Maßnahmen und Interventionen in der Bildung beziehungsweise im Bildungssektor. Der Bildungsforschung kommen in diesem Zusammenhang zweierlei Aufgaben zu: die Entwicklung von Maßnahmen und Interventionen und deren Evaluation hinsichtlich Wirksamkeit und Nachhaltigkeit. Die Jahrestagung möchte ein Forum bieten für die Besprechung von Wirksamkeits- und Nachhaltigkeitspotenzialen neuer oder existierender Maßnahmen und Interventionen (zum Beispiel empirische Studien, Kausalanalysen), für methodische Fragestellungen sowie für modellhafte und systemische Einordnungen (zum Beispiel Systematic Reviews, Metaanalysen, komputationelle Modellierung).

Weitere Infos und Anmeldung unter: www.leibniz-bildung.de/jahrestagung23

Symposium zur Erwachsenenbildung

Anlässlich des Todes von Professor Horst Siebert wird am 15. Mai 2023 ab 11:00 zu einem Symposium in die Ada-und-Theodor-Lessing-Volkshochschule nach Hannover eingeladen. Horst Siebert (1939-2022) war eine prägende Persönlichkeit für die Entwicklung der Disziplin und der Praxis der Erwachsenenbildung. Es wird zum Symposium eingeladen, um sein Wirken bis heute generationsübergreifend und im Diskurs zu würdigen. In Plenargesprächen und parallelen Arbeitsgruppen werden Vertreterinnen und Vertreter der Wissenschaft und der Praxis zu Wort kommen. Die Symposiumsteilnehmenden sind dabei eingeladen, sich an den Gesprächen aktiv zu beteiligen.

Die fünf Arbeitsgruppen werden sich mit folgenden Themen befassen: Erwachsenenpädagogische Lehr-/Lernforschung, Pädagogischer Konstruktivismus, Theorie-Praxis-Verhältnis in der Erwachsenenbildung in Geschichte und Gegenwart, Sektion und referierte Zeitschriften, Impulse für die Erwachsenenbildung in Niedersachsen – zwischen Demokratisierung, Lernchancen, sozialer Teilhabe und Qualifizierung.

LEARNTEC 2023

Vom 23. bis 25. Mai 2023 findet in der Messe Karlsruhe die 30. Internationale Fachmesse und Kongress LEARNTEC statt.

Die LEARNTEC gilt als Europas größte Veranstaltung für digitale Bildung. In diesem Jahr gibt es allen Grund zum Feiern. Denn zum 30. Mal trifft sich die E-Learning-Community in der Messe Karlsruhe zum Austausch und Networking. Die Aussteller der LEARNTEC Messe Karlsruhe präsentieren die Zukunft des Lernens sowie die aktuellen E-Learning-Lösungen für den Einsatz im Unternehmen oder der Bildungseinrichtung. Neueinsteiger und Experten für E-Learning und Wissensmanagement finden hier die passenden Produkte, Anwendungen und Dienstleistungen für ihren individuellen Bedarf. Sowohl im Kongress als auch auf der Fachmesse werden die neuesten Entwicklungen, die wichtigsten Lernrends und die wesentlichen Erkenntnisse der Branche vorgestellt und diskutiert. Das umfangreiche Kongressprogramm informiert zudem in spannenden Vorträgen und interaktiven Workshops über die neuesten Trends und Entwicklungen in der Bildungsbranche.

Weitere Infos unter: www.learntec.de/de/

Vorschau

Heft 3/2023: Klima – Lernen – Bildung

In diesem Heft sind unter anderem Beiträge zu folgenden Themen vorgesehen: Interview mit dem Umweltwissenschaftler Ernst Ulrich von Weizsäcker • Sich in der Komplexität orientieren lernen • Klimaabkommen und die 17 SDGs – Herausforderungen der (Weiter-)Bildung • Portrait eines ehrenamtlichen Fachmanns für Klima- und Umweltschutzfragen • 30 Jahre Greepeace Bildungsarbeit • „Earth University“-Initiative von Patagonia • Die positive Umwelteinstellung in ökologisches Verhalten ummünzen

Heft 4/2023: Von Andersdenkenden lernen

Heft 5/2023: Alter

Heft 6/2023: Das Lernen der Lehrenden

Weiterbildung – Zeitschrift für Grundlagen, Praxis und Trends, vormals GdWZ (Grundlagen der Weiterbildung). Titeländerung seit Juni 2005.

www.weiterbildung-zeitschrift.de

Herausgeberinnen und Herausgeber: Dr. Ulrich Althaus, Forsthaus Thiergarten, 55496 Argenthal (Hunsrück), Telefon: 06764/301213, E-Mail: althaus@hrquadrat.de; Prof. Dr. Wolfgang Beywl, Pädagogische Hochschule FHNW, Campus Brugg-Windisch, Bahnhofstraße 6, CH-5210 Windisch, Telefon: 0041/56/2028038, E-Mail: wolfgang.beywl@fhnw.ch (Redaktion Schweiz); Prof. Dr. Rudolf Egger (Chefredaktion, V.i.S.d.P.), Karl-Franzens-Universität Graz, Merangasse 70, A-8010 Graz, Telefon: 0043/316/380-2541, E-Mail: rudolf.egger@uni-graz.at (Redaktion Österreich); Prof. Dr. Janne Fengler (Chefredaktion, V.i.S.d.P.), Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft, Telefon: 02222/9321-1511, E-Mail: Janne.Fengler@alanus.edu; Prof. Dr. Nele Graf, Professorin für Personal und Organisation, Leiterin des CompetenceCentre for Innovations & Quality in Leadership & Learning (CILL), Hochschule für angewandtes Management GmbH, Berlin, Geschäftsführerin Mentus GmbH, Wilhelm-Bode-Straße 38, 38106 Braunschweig, Tel.: 0170-20 50 245, E-Mail: ng@mentus.de; Prof. Dr. Arnim Kaiser, Universität der Bundeswehr München, E-Mail: arnim.kaiser@unibw-muenchen.de (Gründungsmitglied); Stephanie Wössner, freiberufliche Referentin und Beraterin für zukunftsorientiertes Lernen mit den Schwerpunkten Extended Reality, Game-based Learning und KI, hauptberuflich Teamleitung Innovation am Landesmedienzentrum Baden-Württemberg (Referat Q1), E-Mail: steffi@steffi-woessner.de, Internet: www.steffi-woessner.de

Ehemalige Herausgeber: Prof. Dr. Marc Ant, Hochschule Bonn-Rhein-Sieg; RA Jörg E. Feuchthofen, Oberursel; Rainer Güttler, Berlin (Gründungsmitglied); Prof. Dr. Michael Jagenauf, Lüneburg (Gründungsmitglied); Prof. Dr. Karl Kalcsics, Graz; Prof. Dr. Karl Weber, Zürich; Prof. Dr. Martin Wiedemair (†)

Redaktion: Renate Schmid, Telefon: 04 31/2899 10 83, E-Mail: rschmid@mehrfach.net; Dr. Stefanie Schönbach-Fuleda (Arbeitshilfen), Blankeneser Kirchweg 2b, 22587 Hamburg, Telefon: 0151/21254751, E-Mail: info@fuleda-karriere.de; Doris Hirschmann und Renate Tilgner (Mediendienst), Deutscher Bildungsserver, Telefon: 069/24708-319, Telefax: 069/24708-328, E-Mail: hirschmann@dipf.de

Partner im Netzwerk: Prof. Dr. Jean-Marie Barbier, Leiter des „Zentrums für Forschung in der Weiterbildung (CRF)“ am Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), Paris; Prof. Dr. Dieter Frey, Leiter des LMU-Center for Leadership and People Management, ehemals Inhaber des Lehrstuhls für Sozialpsychologie am Department für Psychologie der LMU München; Prof. Dr. W. John Morgan, PhD, FRSA., UNESCO Chair of the Political Economy of Education, Director, Centre for Comparative Educational Research, School of Education, University of Nottingham, Honorary Professor, School of Sciences, Cardiff University, Wales

Wichtige Information für Autorinnen und Autoren: Die Beiträge zum Themenschwerpunkt der jeweiligen Hefte durchlaufen ein wissenschaftliches Peer-Review-Verfahren (double-blind). Das heißt, nach Eingang der Beiträge werden diese durch die Redaktion geprüft und in den Peer-Review-Prozess gegeben. Dieses Verfahren dauert mindestens zwei Monate. Weitere Infos dazu unter: www.weiterbildung-zeitschrift.de

Verlag, Anzeigen und Kontakt: ZIEL-Verlag – Eine Marke der Zentrum für interdisziplinäres erfahrungsorientiertes Lernen GmbH, Zeuggasse 7-9, D-86150 Augsburg, Telefon: 0821/42099-77, E-Mail: weiterbildung@ziel.org, Geschäftsführer: Alex Ferstl, Michael Rehm, eingetragen beim Amtsgericht Augsburg HRB 16859

Kundenkommunikation: Telefon: 05521/855595, E-Mail: weiterbildung@vds-herzberg.de

Erscheinungsweise: 6-mal jährlich, 34. Jahrgang 2023

Bezugspreis: Jährlich 192,50 €, Studierendenabonnement 84,50 €, jeweils inkl. MwSt. und inkl. Versandkosten innerhalb Deutschlands (Auslandsbezug 200,60 € bzw. 92,60 €). Einzelpreis 32,00 € zzgl. Versandkosten. Das Jahresabonnement verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn es nicht bis spätestens zwei Monate vor Ablauf des einjährigen Bezugszeitraums gekündigt wird.

ISSN 1861-0501

Druckerei: Westdeutsche Verlags- und Druckerei GmbH, Mörfelden-Walldorf

Satz und Layout-Konzeption: Auhage, Schwarz, Leichlingen

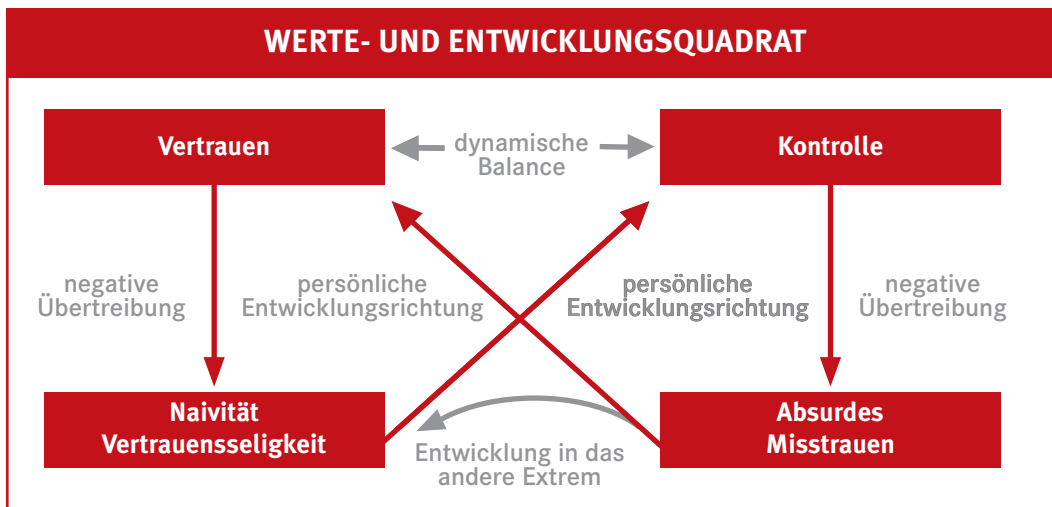
Titelbild: istock/gettyimages

Copyright: ZIEL-Verlag – Eine Marke der Zentrum für interdisziplinäres erfahrungsorientiertes Lernen GmbH

Vertrauen ist besser – Kontrolle ist gut

„Wer andern gar zu wenig traut, hat Angst an allen Ecken; wer gar zu viel auf andre baut, erwacht mit Schrecken. Es trennt sie nur ein leichter Zaun, die beiden Sorgengründer: Zuwenig und zu viel Vertrauen sind Nachbarskinder.“
 (Wilhelm Busch)

Vertrauen ist die Königsdisziplin der Kompetenzen, die ein Mensch in seinem Leben braucht. Vertrauen bereichert das Zusammenleben und kennzeichnet intakte Beziehungen. Vertrauen reduziert die soziale Komplexität in beruflichen, gesellschaftlichen und allen anderen Beziehungen (Niklas Luhmann). Warum vertrauen wir dennoch oft nicht und entscheiden uns für Kontrolle? Zu unsicher, zu oft enttäuscht? Wir fühlen uns zwischen zwei Stühlen, und je nach bisherigen Erfahrungen entscheiden wir uns für Kontrolle oder Vertrauen. Wir wissen vorher nicht, was die „richtige“ Entscheidung ist. Wir können jedoch lernen, Vertrauen so zu geben und nehmen, dass Vertrauen sich nicht zu Naivität und Kontrolle nicht zu Misstrauen entwickeln: Vertrauen also in der Mitte zwischen „Zuviel“ und „Zuwenig“.



In diesem Tool geht es darum, Vertrauen als personale Kompetenz (Vertrauen in Organisationen basiert wesentlich auf den personalen Kompetenzen der Führungskräfte) zu verstehen und Verhaltensweisen kennenzulernen, die Vertrauen fördern. Zudem können Sie anhand einer Checkliste prüfen, ob Sie im Beruf das Vertrauen anderer aufs Spiel setzen. Die Zitatekarten am Ende sind als Impuls für die Arbeit mit dem Thema Vertrauen in Workshops nutzbar.

Vertrauen als personale Kompetenz

In einem Interview beschreibt der Psychologe Uwe Martens, wie unterschiedlich das Verständnis von Vertrauen ist. Er sagt, „Jeder kriegt mein Vertrauen, bevor er nicht bewiesen hat, dass er es nicht verdient“ (Martens 2021, <https://www.jetzt.de/gutes-leben/woher-weiss-ich-wem-ich-vertrauen-kann>). Von seiner Frau sagt er, dass sie Vertrauen andersherum versteht: „Bevor sie jemanden vertraut, muss die Person ihr erst beweisen, dass sie ihr Vertrauen verdient“ (ebd.). Beide Herangehensweisen basieren auf anderen Erfahrungen und anderen Annahmen.

Licensed to Rene Rupert, rene.rupert@gmail.com, 18. April 2023



Vertrauen wird auch in der Wissenschaft je nach Fachdisziplin und im Alltagsverständnis unterschiedlich definiert. Gemeinsamkeiten spiegeln sich in den folgenden Begriffen wider:

- Überzeugungen
- Erfahrungen
- Glaubwürdigkeit
- Verzicht auf Kontrolle
- Reduktion der sozialen Komplexität
- Risiko negativer Konsequenzen

Im Sinne der selbsterfüllenden Prophezeiung erfahren Menschen mit einem grundlegenden Vertrauen (Ur-Vertrauen, welches in Ursprungsbeziehungen gestärkt oder geschwächt entwickelt wurde), dass dieses in den meisten Beziehungen und Situationen bestätigt wird. Erleben sie eine Enttäuschung, zeigen sie eine höhere Resilienz und verarbeiten die negative Erfahrung besser. Verstehen wir Vertrauen als Teil der Persönlichkeit, ist Vertrauen erlernt und damit veränderbar. Es ist eine personale Kompetenz, die uns ermöglicht, anderen Vertrauen zu schenken und zu erkennen, wer sich vertrauenswürdig verhält. Nach dem Motto „Trust actions, not words“ gibt es konkrete Verhaltensweisen, die Vertrauenswürdigkeit signalisieren. Diese können Sie trainieren und neue Erfahrungen damit machen. Angelehnt an eine Empfehlung aus dem beruflichen Kontext (<https://karrierebibel.de/vertrauen/>), gelten die Regeln in jeder Beziehung. Nehmen Sie sich eine Verhaltensweise vor, von der Sie sich wünschen, diese weiterzuentwickeln. Legen Sie sich ein Trainingstagebuch offline oder online an und notieren Sie sowohl die Fortschritte als auch die Hürden.

| Vertrauen | Verhaltensweisen |
|---------------|--|
| Ehrlichkeit | Überlegen Sie sich, was Sie sagen wollen und können. Bleiben Sie ehrlich, auch wenn Sie etwas wissen und nicht sagen wollen oder dürfen. Auch eine gut gemeinte Lüge schwächt das Vertrauen. |
| Authentizität | Sie sind dann authentisch, wenn Ihr Verhalten mit Ihrem Denken und Fühlen übereinstimmt. Authentische Menschen zeigen ein Gespür für den geeigneten Zeitpunkt und die angemessene (nicht: angepasste) Kommunikation. |
| Offenheit | Geben Sie Informationen über sich preis, so dass andere wissen, mit wem sie es zu tun haben. Sprechen Sie auch über Fehler und entschuldigen Sie sich, wenn Sie jemanden verletzt haben. Teilen Sie mit, was Sie aus Fehlern gelernt haben. |
| Kommunikation | Offene Gespräche in einer guten Atmosphäre stellen Nähe her. Miteinander sprechen führt zu Vertrauen. Wir wissen voneinander, erfahren Gefühle des jeweils anderen und entdecken Gemeinsamkeiten. |
| Zeit | Wir entscheiden sehr schnell, ob wir jemanden vertrauen oder nicht. Dennoch spielt die Zeit eine Rolle. Über einen längeren Zeitraum können wir feststellen, dass der oder die andere vertrauenswürdig ist. Das heißt, dass es (k)einen Grund gibt, Vertrauen zu haben oder nicht. |

Checkliste Vertrauensverlust

Vertrauen erwerben kann schnell gehen. Man ist sich auf Anhieb sympathisch, hat Gemeinsamkeiten und kommt gut in ein Gespräch. Das Vertrauen zu halten, bedarf der ständigen Bestätigung des ersten Eindrucks und des Bauchgefühls. Wenn Sie öfter soziale Erwartungen nicht erfüllen, kann das zum Vertrauensverlust führen. Gerade im beruflichen Kontext kann das schnell Realität werden – ohne, dass Sie sich darüber im Klaren sind. Nehmen Sie die Checkliste (<https://karrierebibel.de/vertrauen>) als Sensibilisierung.

- Sie halten sich nicht an Vereinbarungen und an Versprechen.
- Sie kümmern sich zuerst um den eigenen Vorteil.
- Sie gehen keine Kompromisse ein.
- Sie kontrollieren ständig, statt zu delegieren.
- Ihre Worte und Ihr Handeln stimmen nicht überein.
- Sie verschweigen anderen wichtige Informationen.
- Sie lügen andere an.
- Sie stellen die Schuldfrage, und das hauptsächlich bei anderen.
- Sie kritisieren gerne, loben hingegen selten.
- Sie erzählen im Vertrauen erworbene Informationen weiter.
- Sie treffen Entscheidungen allein und versäumen es, andere einzubeziehen.
- Sie unterstützen andere nicht in ihrer Entwicklung.
- Sie fragen nie um Rat oder um Hilfe.
- Sie empfinden jede Form von Kritik als unangebracht.
- Sie machen andere klein, um selbst besser dazustehen.
- Sie unterbrechen Diskussionen sofort, wenn sie Ihrem Image schaden.
- Sie spielen Konflikte herunter beziehungsweise vermeiden diese.
- Sie nutzen Meetings und Gespräche zur Selbstdarstellung.
- Sie bilden Allianzen und planen Intrigen.
- Sie entschuldigen sich nicht.

Tipp

Das Tool „Vertrauen ist besser – Kontrolle ist gut“ gibt Anregungen, sich mit dem Thema Vertrauen als personale Kompetenz zu befassen. Zu viel und zu wenig Vertrauen sind keine guten Ratgeber. Der Weg liegt in der goldenen Mitte zwischen Vertrauen und Vorsicht. Gehen Sie öfter mal das Risiko ein, anderen zu vertrauen und erfahren Sie, dass Vertrauen etwas Positives ist.



Vertrauenkarten



Vertrauen ist die Strategie mit der größten Reichweite.

Niklas Luhmann

Ich war immer auf der Suche nach Stärke und Vertrauen im Außen, aber es kommt von innen heraus und da ist es immer.

Anna Freud

Alles Reden ist sinnlos, wenn das Vertrauen fehlt

Franz Kafka



Vertrauen wird dadurch erschöpft, dass es in Anspruch genommen wird.

Bertolt Brecht

Zu vertrauen ist gut, nicht zu vertrauen ist besser.

Giuseppe Verdi

Vertrauen kommt nicht von selbst. Es muss entgegengebracht werden.

Ernst Ferstl



Es ist gleich falsch, Allen oder Keinem zu trauen.

Seneca

Wer nicht genügend vertraut, wird kein Vertrauen finden.

Laotse

Vertrauensselig – ein schönes Wort. Vertrauen macht selig den, der es hat, und den, der es einflößt.

Marie von Ebner-Eschenbach

Tilly Miller

Sozialarbeitsorientierte Erwachsenenbildung

Theoretische Begründung und Praxis

192 Seiten, 25 Abbildungen,

Grafiken und Tabellen, 20,00 Euro



Sozialarbeitsorientierte Erwachsenenbildung ist eine spezifische Arbeitsform in der Sozialen Arbeit und sie ist zugleich ein spezifischer Bereich der Erwachsenenbildung. In der Fachliteratur ist die sozialarbeitsorientierte Erwachsenenbildung bislang weder so benannt noch reflexiv aufgearbeitet worden. Im vorliegenden Band wird dargelegt, was sozialarbeitsorientierte Erwachsenenbildung ist, wie sie sich vor dem Hintergrund eines systemischen Sozialarbeits- und Erwachsenenbildungsverständnisses begründen lässt und was ihr Profil ausmacht. Insgesamt 13 Praxisbeispielen leisten den Transfer in die wirkliche Arbeit und verdeutlichen die praktische Umsetzung.

Das Buch zielt jedoch nicht nur auf eine theoretische und praktische Fundierung sozialarbeitsorientierter Erwachsenenbildung. Es verfolgt auch für die Studierenden und PraktikerInnen in diesem Bereich eine identitätsstiftende Absicht im Sinne der Präzisierung des Berufs- und Anforderungsprofils. Darüber hinaus soll der Band HochschullehrerInnen und Lehrbeauftragte darin unterstützen, das Ausbildungsprofil in Bezug auf eine sozialarbeitsorientierte Erwachsenenbildung zu konturieren und weiter zu entwickeln.



WEITERBILDUNG | ERWACHSENENBILDUNG QUALIFIZIERUNG | ANDRAGOGIK

GRUNDLAGEN
DER
WEITER
BILDUNG



Harry Friebel

Die Kinder der Bildungsexpansion und das „Lebenslange Lernen“

186 Seiten, zahlreiche Abbildungen, Grafiken und Tabellen, 19,90 Euro

Drei Jahrzehnte Bildungsentwicklung im Spannungsfeld zwischen gesellschaftlich determinierter Bildungsstruktur und individuellen Bildungschancen

In seinem neuen Buch begleitet Harry Friebel die Generation der „Baby-Boomer“ durch deren Bildungsbiografie. Auf die „Bildungsexpansion der 70er und 80er Jahre“ in der BRD folgten in jüngster Zeit PISA-Schock und Bildungsdebatte.

Friebel stützt seine Ergebnisse auf eine groß angelegte Längsschnittstudie des Hamburger Biografie- und Lebenslaufpanel (HBLP), das Schulabsolventen von 1979 nunmehr fast 30 Jahre begleitet – auf ihre Bildungsbiografie hin befragt, deren Herkunft, Karriereerfolg, Familienbildung erfasst und die Vermittlung von Bildung in die nächste Generation untersucht.

Friebels Auswertung des umfangreichen empirischen Materials wirft einen erhellenden Blick auf Strukturwandel und Individualisierung der Bildungsbeteiligung, auf Chancen und Risiken innerhalb der institutionellen Bedingungen des Bildungssystems.

Und es gibt und es gilt beides: die Emanzipation des Lebenslaufs und die prägende Sozialstruktur; Selbststeuerungs- und Gestaltungsmöglichkeiten der Personen und strukturelle Steuerung durch die Gelegenheiten des Systems.

Licensed to Rene Rupert, rene.rupert@gmail.com, 18. April 2023



BESTELLUNGEN UND INFORMATIONEN
www.ziel-verlag.de