

## 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

## 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

## 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

**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](http://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](http://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.

## 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](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](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](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](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](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.