

***LEADER***  
***Regionalentwicklung im Spannungsfeld von***  
***Vertrauen und Kontrolle***

**LEADER: Bottom-up - der Weg aus dem  
europäischen Förderdilemma  
Berlin, 25. Januar 2018**

Martin K.W. Schweer

---

© Prof. Dr. Martin K.W. Schweer

***zu meiner Person***

---

**Martin K.W. Schweer, Professor an der Universität Vechta**

- wiss. Leitung des AB Pädagogische Psychologie
- wiss. Leitung des Zentrums für Vertrauensforschung (ZfV) sowie der Arbeitsstelle für sportpsychologische Beratung und Betreuung „Challenges“

**Forschungs- und Beratungsschwerpunkte**

- soziale Wahrnehmung und interpersonales Verhalten in schulischen und außerschulischen Handlungsfeldern
- Vertrauen, Misstrauen, Loyalität und soziale Verantwortung
- soziale Ungleichheit, Stereotypisierung und Diskriminierung

---

© Prof. Dr. Martin K.W. Schweer

## Zentrum für Vertrauensforschung



### zentrale Fragestellungen

- Auf welche Weise entwickelt sich Vertrauen, wie kann erlebtes Vertrauen beeinträchtigt oder gar zerstört werden?
- Wie lässt sich verlorengegangenes Vertrauen wieder herstellen?
- Wie entwickelt sich Misstrauen, in welcher Wechselwirkung steht es zu Vertrauen, und wie wirkt es sich auf interpersonale resp. systemische Zusammenhänge aus?
- Welche Bedeutung kommt Vertrauen und Misstrauen für das Gelingen oder Misslingen sozialen Miteinanders zu?
- In welcher Beziehung stehen Vertrauen und Misstrauen zu thematisch angrenzenden Konstrukten wie „Loyalität“ und „soziale Verantwortung“?

© Prof. Dr. Martin K.W. Schweer

Kreative Ideen und Expertise aus der Region, die haben wir - aber wenn jeder Schritt kontrolliert wird, verliert man ja den Glauben an die eigene Kompetenz und jegliche Lust auf Innovatives!

(fiktives Zitat)

© Prof. Dr. Martin K.W. Schweer

## ***LEADER - Ziele und wahrgenommene Realisierung***

### **zentrale Ziele**

#### **MEHR**

- ... Delegation von Verantwortung in die Region
- ... Partizipation der Bevölkerung (Bottom-up-Ansatz)
- ... Vernetzung regionaler Expertisen
- ... Initiierung und Aufgreifen innovativer Ideen

(<https://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/de/regionen/leader/leader-methode/>)

### **struktureller Rahmen**

- enorme Dichte förderpolitischer Regularien
- etablierte Kontrollinstanzen und -mechanismen zur inhaltlichen Gestaltung und Mittelverausgabung

© Prof. Dr. Martin K.W. Schweer

## ***LEADER - Ziele und wahrgenommene Realisierung***

### **zentrale Ziele**

#### **MEHR**

- ... Delegation von Verantwortung in die Region
- ... Partizipation der Bevölkerung (Bottom-up-Ansatz)
- ... Vernetzung regionaler Expertisen
- ... Initiierung und Aufgreifen innovativer Ideen

(<https://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/de/regionen/leader/leader-methode/>)

### **struktureller Rahmen**

- enorme Dichte förderpolitischer Regularien
- etablierte Kontrollinstanzen und -mechanismen zur inhaltlichen Gestaltung und Mittelverausgabung

Unzufriedenheit bei regionalen Akteur\*innen: fehlende Handlungsspielräume und Chancen zur Verantwortungsübernahme

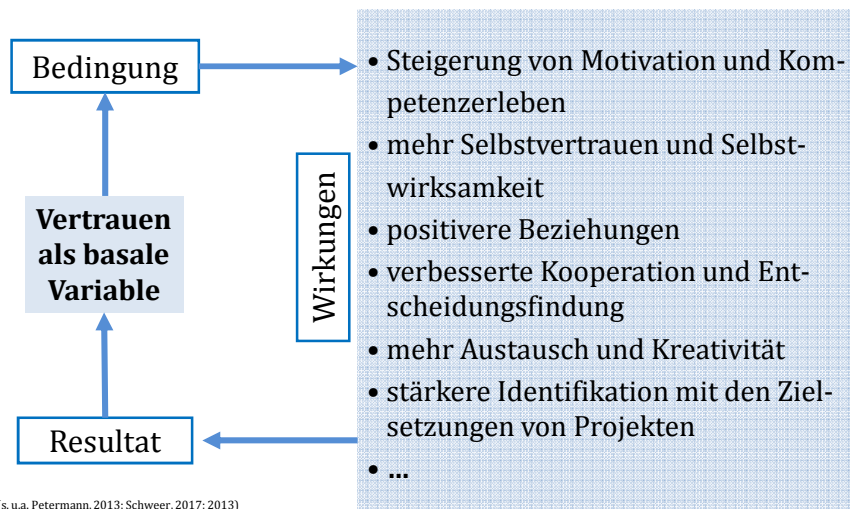
© Prof. Dr. Martin K.W. Schweer

## ***LEADER - im Spannungsfeld von Vertrauen und Kontrolle***

- Welche Bedeutung haben Vertrauen und Misstrauen für das Gelingen von LEADER?
- Was zeichnet das Spannungsfeld von Vertrauen und Kontrolle aus?
- Wie kann Vertrauen in der Förderpolitik stärker etabliert und nachhaltig gefördert werden?

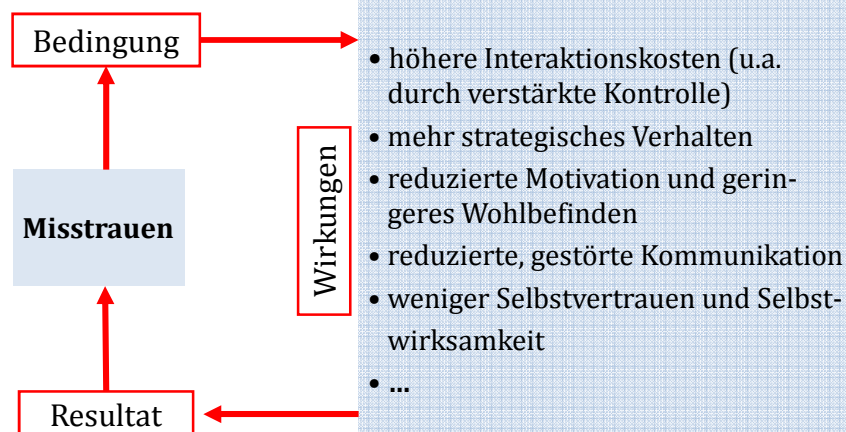
© Prof. Dr. Martin K.W. Schweer

## ***Vertrauen als Bedingung und Resultat gelingender sozialer Prozesse***



© Prof. Dr. Martin K.W. Schweer

### **Misstrauen als Bedingung und Resultat ungünstig verlaufender sozialer Prozesse**



(s. u.a. Funken & Thoma, 2012; Keyton & Smith, 2009; Schweer, 2017; 2013)

© Prof. Dr. Martin K.W. Schweer

### **Was ist Vertrauen?**

**Vertrauen:** die subjektive Überzeugung, sich in die Hand anderer Personen oder auch Institutionen begeben zu können, und eine damit verbundene **Sicherheit**

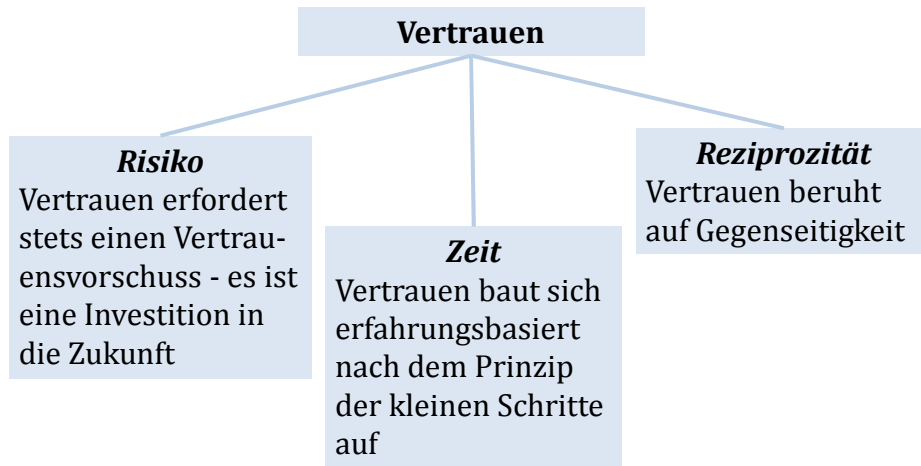
ein psychologischer Mechanismus, der Unsicherheiten des Handelns minimiert

Beispiel: „Ich vertraue darauf, dass mit den Geldern verantwortungsbewusst umgegangen wird.“

(Schweer, 2017; 2014; 2008)

© Prof. Dr. Martin K.W. Schweer

## Kernmerkmale des Vertrauens



(Schweer, 2017; 2014)

© Prof. Dr. Martin K.W. Schweer

## Was ist Misstrauen?

**Misstrauen:** subjektive Überzeugung, sich nicht in die Hand anderer Personen oder auch Institutionen begeben zu können, ohne sich dabei einer subjektiv hohen Gefahr der Risikoverletzung und einer damit verbundenen **potenziellen Schädigung** auszusetzen

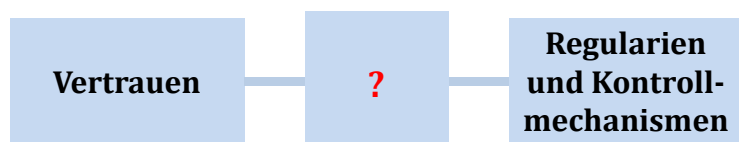
ein psychologischer Mechanismus, der Unsicherheiten des Handelns im Sinne einer restriktiveren Wahrnehmung minimiert

Beispiel: „Ich bin lieber vorsichtig damit, sensible Informationen weiter zu geben, der andere könnte mir mit diesem Wissen schaden.“

(Schweer, 2017; 2014)

© Prof. Dr. Martin K.W. Schweer

## zur Psychologie von Vertrauen und Kontrolle



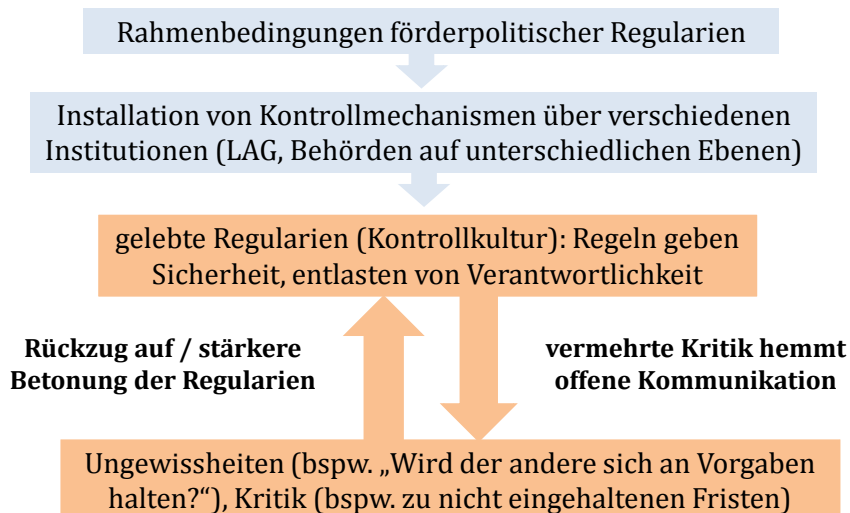
**auf der delegierenden Seite: Kontrolle abgeben**  
= einen Vertrauensvorschuss geben

**auf der ausführenden Seite: Kontrolle selbst übernehmen** = mehr Verantwortung annehmen

(s. u.a. Funken & Thoma, 2012; Neubauer & Rosemann, 2006; Schweer, 2014; 2013)

© Prof. Dr. Martin K.W. Schweer

## ein Teufelskreis sich verstärkender Kontrolle



(s. u.a. Funken & Thoma, 2012; Neubauer & Rosemann, 2006; Schweer, 2014; 2013)

© Prof. Dr. Martin K.W. Schweer

### ***Etablierung von Vertrauen als einem elementaren Organisationsprinzip***

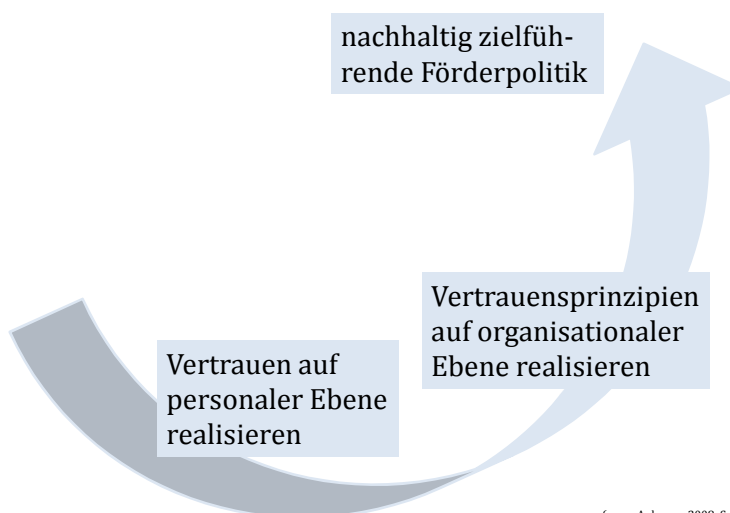
- Vertrauen als Organisationsprinzip ist auf die Entwicklung einer **Vertrauenskultur** ausgerichtet
- vertrauensbildende Maßnahmen lassen sich nur von Systemen initiieren, die selbst auf der Basis von Vertrauen funktionieren
- entscheidende Faktoren sind:
  - ➔ **Echtheit und Authentizität**
  - ➔ **Wertschätzung und Respekt**
- alle Beteiligten müssen bereit sein, eigenes Verhalten kritisch zu reflektieren und an einem vertrauensvollen Miteinander zu partizipieren

(s. u.a. Auhagen, 2008; Schweer, 2014; 2013; 2008)

© Prof. Dr. Martin K.W. Schweer

15

### ***die positive Vertrauensspirale in Gang setzen ...***



(s. u.a. Auhagen, 2008; Schweer, 2014; 2013; 2008)

© Prof. Dr. Martin K.W. Schweer



## eine Buchempfehlung

Schweer, M. (2013). *Vertraut Euch!* Berlin: Frank & Timme.

---

© Prof. Dr. Martin K.W. Schweer

## Literatur

- Auhagen, A. (Hrsg.). (2008). *Positive Psychologie. Anleitung zum „besseren“ Leben* (2. Aufl.; S. 136-149). Weinheim: Beltz PVU.
- Funken, C. & Thoma, J. (2012). Vertrauen und Misstrauen in KMU-Netzwerken. In C. Schilcher, M. Will-Zocholl & M. Ziegler (Hrsg.), *Vertrauen und Kooperation in der Arbeitswelt* (S. 141-160). Wiesbaden: Springer VS.
- Keyton, J. & Smith, F. L. (2009). Distrust in leaders: Dimensions, patterns, and emotional intensity. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 16, 6-18.
- Neubauer, W. & Rosemann, B. (2006). *Führung, Macht und Vertrauen in Organisationen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Lewicki, R. J. (2006). Trust and Distrust. In A. K. Schneider & C. Honeyman (Hrsg.), *The Negotiator's Fieldbook: The Desk Reference for the Experienced Negotiator* (pp. 191-202). Washington, DC: ABA Section of Dispute Resolution.
- Lewis, J. D. & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63(4), 967-985.
- Luhmann, N. (2009). *Vertrauen. Ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität* (4. Aufl.). Stuttgart: UTB.
- Petermann, F. (2013). *Psychologie des Vertrauens* (4. überarb. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Schweer, M. (2017). Vertrauen im Klassenzimmer. In M. Schweer (Hrsg.), *Lehrer-Schüler-Interaktion: Inhaltsfelder, Forschungsperspektiven und methodische Zugänge* (3., überarb. und aktual. Aufl.; S. 523-545). Wiesbaden: Springer VS.
- Schweer, M. (2014). *Vertrauen und Misstrauen in differentiell-psychologischer Perspektive - eine paradigmatische Erweiterung der differentiellen Vertrauensstheorie*. Posterbeitrag zum 49. Kongress der DGPs an der Ruhr-Universität Bochum (21.-25.09.2014).
- Schweer, M. (2013). Loyalität als gewinnbringende Ressource im Kontext von Vertrauen und sozialer Verantwortung: Anmerkungen aus einer differentiellen Perspektive. In E. Hammer & N. Tomaschek (Hrsg.), *Vertrauen. Standpunkte zum sozialen, wirtschaftlichen und politischen Handeln* (S. 37-46). Münster: Waxmann.
- Schweer, M. (2008). Vertrauen und soziales Handeln - Eine differentialpsychologische Perspektive. In E. Jammal (Hrsg.), *Vertrauen im interkulturellen Kontext* (S. 13-26). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schweer, M. & Lachner, R. (2016). Vertrauen und soziale Verantwortung als psychologische Ressourcen der Handlungsregulation im Kontext gesellschaftlicher Herausforderungen - eine differentielle Betrachtung. *Politische Psychologie*, 5(1), 92-114.
- Schweer, M. & Siebertz-Reckzeh, K. (2015). Misstrauensdynamiken im organisationalen Kontext - differentielle Analyse und empirische Befunde. Posterbeitrag zur Tagung „Misstrauen. Interdisziplinäre theoretische, methodische und empirische Zugänge zu Begriff und Praxis“ des Zentrums für interdisziplinäre Forschung (ZiF) an der Universität Bielefeld (27.-28.08.2015).
- Wirth, W., Stiehler, H.-J. & Wünsch, C. (2007). *Dynamisch-transaktional denken. Theorie und Empirie der Kommunikationswissenschaft*. Köln: Halem.
- Zmerli, S. (2013). Soziales Vertrauen. In J. van Deth & M. Tausendpfund (Hrsg.), *Politik im Kontext: Ist alle Politik lokale Politik? Individuelle und kontextuelle Determinanten politischer Orientierungen* (S. 133-155). Wiesbaden: Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften.

---

© Prof. Dr. Martin K.W. Schweer