

# Kultur des Vertrauens

– wenn Vertrauen die einzige Währung, ist die zählt

## MASTERTHESIS

zur Erlangung des akademischen Grades

"MASTER OF ARTS IN ARTS AND DESIGN"

Verfasserin:

MICHELLE KLÖSCH, Bakk<sup>a</sup>. phil.

geboren am 01.12.1982 in Wien

Vorgelegt am FH-Studiengang MultiMediaArt

Fachhochschule Salzburg

Dipl. Designer (FH), Dipl. Regisseur Till Fuhrmeister (Inhaltliche Gutachterin 1)

Dr. Felix Kramer (Inhaltlicher Gutachter 2)

Salzburg, 05. Mai 2015

## Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, Michelle Klösch, geboren am 01.12.1982 in Wien, dass ich die Grundsätze wissenschaftlichen Arbeitens nach bestem Wissen und Gewissen eingehalten habe und die vorliegende Masterthesis von mir selbstständig verfasst wurde. Zur Erstellung wurden von mir keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet. Ich versichere, dass ich die Masterthesis weder im In- noch Ausland bisher in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe und dass diese Arbeit mit der den BegutachterInnen vorgelegten Arbeit übereinstimmt.

Salzburg, 05. Mai 2015

---

Michelle Klösch, Bakk<sup>a</sup>. phil.

Matrikelnummer  
1210627033

## Kurzfassung

|                         |  |
|-------------------------|--|
| Vor- und Zuname:        | Michelle Klösch  |
| Institution:            | FH Salzburg  |
| Studiengang:            | MultiMediaArt  |
| Titel der Masterthesis: | Kultur des Vertrauens – wenn Vertrauen die einzige Währung, ist die zähl |
| Begutachter (1):        | Dipl. Designer (FH), Dipl. Regisseur Till Fuhrmeister                    |
| Begutachter (2):        | Dr. Felix Kramer   |
| Schlagwörter:           |  |
| 1. Schlagwort           | Vertrauen  |
| 2. Schlagwort           | Kultur   |
| 3. Schlagwort           | Sozialkapital  |

Das Wesen dieser Arbeit ist im Vertrauen begründet. Vertrauen wird hier als Vermittler verstanden, zwischen einem Selbst und seinem sozialen Umfeld. Vertrauen beginnt mit dem Vertrauen in sich selbst, vor allem die eigene Glaubwürdigkeit betreffend, die sich aus Charakter und Kompetenzen zusammensetzt. Dies bildet die Basis des Beziehungsvertrauens, das wesentlich für jegliche zwischenmenschliche Interaktion ist. In dieser Arbeit wird die Bedeutung von Vertrauen als Vermittler erforscht und in Kontext mit der Kultur jeder Zusammenarbeit gesetzt. Eine Vertrauenskultur wird als grundlegende Haltung produktiver Zusammenarbeit gefunden. Zur Gestaltung der Rahmenbedingungen einer solchen Vertrauenskultur wird das Sozialkapital herangezogen. Diese Theorie beinhaltet viele Facetten der Gestaltung von Zusammenarbeit und bietet sich als Kapitalform in Bereichen ohne monetären Austausch – wie etwa einer No-Budget Filmproduktion – an. Beziehungen innerhalb und außerhalb des Projektes werden zu Ressourcen der Handlungsermöglichung, und Vertrauen zum Mittel der Realisierung. Der Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit ist eine bestimmte studentische Filmproduktion, in deren Team unterschiedliche Naheverhältnisse zwischen den Mitgliedern existieren. Freundschaften innerhalb und außerhalb des Teams haben zu dieser Gruppenkonstellation geführt und auch die Zusammenarbeit geprägt. Das Kernteam dieser studentischen Filmproduktion nahm im Rahmen einer Projektabschlussreflexion nach dem „*Modell der 4 Dimensionen sozialer Produktivität*“<sup>1</sup>, angeleitet durch Frau Mag. Simone Rack, teil. Die Auswertung dieser Projektkulturanalyse erfolgte durch die Verfasserin und dient unterstützend zur Literaturrecherche. Diese In dieser Arbeit wird anhand dieses studentischen Filmprojektes, welches zur Wahrung der Anonymität der Mitglieder nicht genannt wird, aufgezeigt, wie mit sehr knappen Ressourcen gearbeitet werden muss und Vertrauen als einzige Währung für die Vollendung des Filmes zählt.

---

<sup>1</sup> Gucher|Liegler|Neundlinger|Rack (2015) 153

## Abstract

The essence of this thesis is trust. Trust acts as an intermediary between one's self and one's social environment. Trust has its beginning in the trusting of one's self, meaning one's trustworthiness and self-trust are built on one's own credibility. This is built on character and competence. Therefore, trusting relationships are founded on one's trustworthiness in every encounter. The aim of this thesis is to determine how trust negotiates relationships to form a cultural environment that fosters cooperation. Trust embedded into a cultural environment is found to nurture teamwork and facilitate efficiency. Social capital provides a tool-kit for a general framework that allows a culture of trust to be established within a team. As no-budget movie productions cannot rely on deep pockets, social capital is vital to all stages of production- Relationships built on trust becomes the enabling force. This thesis aims to display how different trust relationships or the lack there of, influenced a specific team of student moviemakers during their master film production. Furthermore, the effect of friendship within and outside of the team and its effect on their team play are discussed. The types of friendships between the individual members have determined this group set-up. The core team members participated in a joint reflexion of the project according to the „Modell der 4 Dimensionen sozialer Produktivität“<sup>2</sup>, lead by Ms. Mag. Simone Rack. A data analysis is used to back up the findings of the literature discussion this thesis is based on. For the sake of anonymity neither this master film production nor its members are named. Ultimately, this thesis displays how trust, in a setting like the students master film production, is the only capital that counts.

---

<sup>2</sup> Gucher|Liegler|Neundlinger|Rack (2015) 153

## Abkürzungsverzeichnis

|           |                                  |
|-----------|----------------------------------|
| AJS       | American Journal of Sociology    |
| AMJ       | Academy of Management Journal    |
| bzw.      | beziehungsweise                  |
| etc.      | et cetera                        |
| Hrsg      | Herausgegeben/Herausgeber        |
| JEP       | Journal of Economic Perspectives |
| S.        | Seite                            |
| Vgl./vgl. | Vergleiche                       |

*„Es ist ein komplexer technischer und emotionaler Prozess.  
Es ist Kunst. Es ist Kommerz. Es ist herzzerreißend, und es  
macht Spaß. Es ist eine phantastische Art zu leben.“  
Lumet, Sidney (2006): 7*

*Für René  
– durch dich wurde unsere Kultur des Vertrauens erlebbar.*

*Für Simone  
– dein Rückhalt bot mir das nötige Vertrauen in mich selbst.*

# Inhaltsverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| Eidesstattliche Erklärung.....                           | 1  |
| Kurzfassung.....   | 2  |
| Abstract.....  | 3  |
| Inhaltsverzeichnis.....                                  | 6  |
| Einleitung.....  | 8  |
| Relevanz und Aktualität.....                             | 9  |
| Forschungsfrage:.....                                    | 10 |
| Zielsetzung.....   | 10 |
| Aufbau der Arbeit und Methode.....                       | 11 |
| 1. Vertrauen.....  | 14 |
| 1.1 Urvertrauen.....                                     | 14 |
| 1.2 Selbstvertrauen.....                                 | 15 |
| 1.2.1. Die vier Grundlagen der Glaubwürdigkeit.....      | 16 |
| 1.2.2. Integrität.....                                   | 17 |
| 1.2.3. Absichten.....                                    | 18 |
| 1.2.4. Fähigkeiten.....                                  | 20 |
| 1.2.5. Ergebnisse.....                                   | 21 |
| 1.3 Primitives Vertrauen.....                            | 23 |
| 1.4 Weltvertrauen.....                                   | 23 |
| 1.5 Beziehungsvertrauen.....                             | 23 |
| 1.5.1 Luhmann.....                                       | 25 |
| 1.5.1.1 Vertrauen vs. Vertrautheit.....                  | 26 |
| 1.5.1.2 Vertrauen als Reduktion von Komplexität.....     | 27 |
| 1.5.2 Hartmann.....                                      | 29 |
| 1.1.5.1 Vertrauenspraxis.....                            | 30 |
| 1.1.5.2 Vertrauensklima.....                             | 32 |
| 1.6 Exkurs: Emotionen.....                               | 33 |
| 1.6.1. Emotion.....                                      | 33 |
| 1.6.2. Leidenschaft.....                                 | 33 |
| 1.6.3. Affekt.....                                       | 34 |
| 1.6.4. Empfindung.....                                   | 34 |
| 1.6.5. Sinnliche Wahrnehmung.....                        | 34 |
| 1.6.6. Stimmung.....                                     | 34 |
| 1.6.7. Disposition   unbewusste Gefühle.....             | 35 |
| 1.6.8. Wünsche   erkennende Gefühle.....                 | 35 |
| 1.6.9. Empathie.....                                     | 35 |
| 1.6.10. Vertrauen: Einstellung vs. Emotion.....          | 36 |
| 1.6.10.1. Einstellung.....                               | 36 |
| 1.6.10.1.1 Allgemein.....                                | 37 |
| 1.6.10.1.2. Propositionale Einstellung.....              | 38 |
| 1.6.10.1.3. Proeinstellung.....                          | 38 |
| 1.6.10.2. Vertrauen vs. Einstellung.....                 | 40 |
| 1.7 Fazit.....   | 41 |
| 2. Kultur.....   | 44 |
| 2.1. Herleitung der Arbeitsdefinition für Kultur.....    | 44 |
| 2.2. Exkurs: Habitus – Pierre Bourdieu.....              | 47 |
| 2.2.1. Soziologische Strukturkategorien des Habitus..... | 49 |
| 2.2.2. Klassen.....                                      | 50 |
| 2.2.3. Soziales Feld.....                                | 51 |
| 2.2.4. Lernprozesse.....                                 | 52 |

|          |  |     |
|----------|--|-----|
| 2.3      | Arbeitsdefinition Kultur .....                             | 53  |
| 2.4      | Arbeitsdefinition Vertrauenskultur .....                   | 53  |
| 2.5      | Fazit .....  | 54  |
| 3.       | Freundschaft.....  | 58  |
| 3.1.     | Aristoteles – Nikomachische Ethik .....                    | 58  |
| 3.1.1.   | Drei Objekte und drei Formen der Freundschaft .....        | 59  |
| 3.1.1.1. | Nutzen.....  | 59  |
| 3.1.1.2. | Lust.....  | 59  |
| 3.1.1.3. | Vollkommene Freunde .....                                  | 60  |
| 3.1.2.   | Freundschaft zu sich selbst.....                           | 62  |
| 3.2.     | Wilhelm Schmid.....  | 63  |
|          | Arten der Freundschaft.....                                | 65  |
| 3.3.     | Künstlerfreundschaft.....                                  | 67  |
| 3.4.     | Fazit .....  | 69  |
| 4.       | Sozialkapital .....  | 71  |
| 4.1.     | Bourdieu.....  | 73  |
| 4.2.     | Coleman.....   | 75  |
| 4.3.     | Putnam.....  | 76  |
| 4.4.     | Beziehungen .....  | 78  |
| 4.4.1.   | Beziehungstypen .....                                      | 78  |
| 4.4.2.   | Beziehungsstrukturen.....                                  | 79  |
| 4.4.3.   | Geschlossenheit.....                                       | 79  |
| 4.4.4.   | Strong weak ties, triadic closure, structural holes.....   | 80  |
| 4.5.     | Physisches Kapital vs. Humankapital vs. Sozialkapital..... | 82  |
| 4.6.     | Faktoren zur Schaffung, Aufrechterhaltung, Zerstörung..... | 84  |
| 4.6.1.   | Verpflichtung vs. Erwartungen.....                         | 84  |
| 4.6.2.   | Embeddedness .....   | 86  |
| 4.6.3.   | Soziale Normen.....  | 90  |
| 4.6.4.   | Reflexivität .....   | 94  |
| 4.6.5.   | „Stardom“ .....  | 95  |
| 4.6.6.   | Authentizität .....  | 96  |
| 4.7.     | Fazit .....  | 97  |
| 5.       | Conclusio.....   | 98  |
|          | Literatur- und Quellenverzeichnis .....                    | 102 |
|          | Onlinequellen.....   | 104 |
|          | Anhang .....   | 105 |
|          | „Modell der 4 Dimensionen sozialer Produktivität“ .....    | 105 |
|          | Aufbau .....   | 105 |
|          | Dimension Kultur .....                                     | 106 |
|          | Dimension Interaktion.....                                 | 110 |
|          | Dimension Motivation .....                                 | 113 |
|          | Dimension Struktur.....                                    | 117 |

## Einleitung

Auf der Suche nach meinem Masterthesis-Thema stellte ich mir immer wieder die Frage, wie wir besser, effizienter, schneller oder lustvoller im Team zusammenarbeiten hätten können. Zu Beginn meines Studiums wusste ich, dass ich als Bakkalaura der Publizistik- und Kommunikationswissenschaften bei weitem weniger praktische Erfahrung zum Film-Studium mitbringe, als jene Studierenden, die bereits an der Fachhochschule Salzburg abgeschlossen hatten. Mir war auch klar, dass es als Teilzeitarbeitende neben einem Vollzeitstudium eine große Herausforderung sein würde. Somit gab es viele Faktoren, die gegen mich sprachen. Trotzdem habe ich mich davon nicht beirren lassen. Ich kam nach Salzburg und machte mich nach und nach mit Land und Leuten vertraut. Wieso ist dies für diese Arbeit wichtig? Nun, da die Antwort auf die erste Frage zu meinem anfänglichen Thema „Verbundenheit“ sich nach und nach in eine ganz bestimmte Richtung herauskristallisierte: Vertrauen. Es brauchte Selbstvertrauen mich zu bewerben, meinen Lebensmittelpunkt zu verschieben und alles auf meinen Traum, Filmemacherin zu werden, zu setzen. Damals hab ich mir dabei nicht viel gedacht, denn ich finde relativ leicht Anschluss, hatte nur Regie führen bei meinem Abschlussprojekt im Kopf und wollte davor alles lernen, was ich dazu brauche. Vieles kann man aus Büchern lernen, jedoch ist es auch beim Film wie in vielen anderen Bereichen unseres Lebens so, dass man erst in der Praxis wirklich erkennt was in der Theorie möglicherweise gemeint war und lernt damit im Tun. Dadurch wurde das Masterabschlussprojekt zur Feuerprobe.

Ein Team zu finden war ebenso einfach wie schwer, da man sich einander vertraut wird und über Werte und Ideen redet. Steht das Team erst mal, gilt es, das Vertrauen durch Gespräche und Aktivitäten miteinander zu vertiefen und im Weiteren gemeinsame Vereinbarungen für die Zusammenarbeit zu schaffen. Das ergibt sich teilweise von selbst, jedoch muss dies klar formuliert werden, damit alle wissen, was sie erwarten können und welche Erwartungen von vornherein enttäuscht werden müssen. In der Phase der Storyentwicklung waren wir zu viert und auch da war oft das finden einer gemeinsamen Sprache eine Herausforderung. Mit etwas Hilfe von außen schafften wir jedoch auch diese Hürde und kamen in einen gemeinsamen Arbeitsrhythmus. Wir konnten uns darauf verlassen, dass jeder seinen Teil beitrug und durch das wachsende Vertrauen zueinander, wurde auch die Kommunikation einfacher und schneller. Dann kam der Punkt, an dem die Produktion hinzu kam und unsere Gruppe sich vergrößerte. Dies brachte die noch fehlenden Ressourcen sowie neue Werte und Erwartungen ins Team. Diese nicht von Beginn an zu besprechen und offenzulegen rächte sich nach einiger Zeit. An dem Punkt, an dem die Rollen aufgeteilt wurden, hatten sich in der Gruppe bereits Freundschaften entwickelt, die teilweise zu dieser Entscheidung führten, jedoch teilweise auch aus dem Fachgebiet der jeweiligen Personen heraus entstanden. Bei dieser Entscheidung war ich wegen meiner Teilzeitbeschäftigung neben dem Studium nicht anwesend und freute mich daher umso mehr, dass ich wirklich die Rolle der Regie übernehmen durfte. Dies war auch das erste Mal, an dem mir Misstrauen und Unsicherheit entgegengebracht wurde. Ich hatte immer kommuniziert, wofür ich stehe, ebenso was ich in dem Film sehe und der Mangel an Erfahrung war auch allen bewusst, trotzdem bekam ich diese Position.

An die Rolle der Regie stellte im Team jeder andere Anforderungen, die erst nach mühseligen ersten Dreharbeiten und einer daraus resultierenden Krise zur Sprache

gebracht wurden. Davor hatte ich über einzelne Gespräche versucht, die Ursache herauszufinden, und das Vertrauen in das Projekt zu stärken. Jedoch teilweise ohne Erfolg. Zudem kam, dass manche ihre Rolle nicht annahmen oder gänzlich andere Vorstellungen eines Handlungsablaufes hatten. Das Abklären der Rollen half kurzzeitig, jedoch konnten manche ihre unrealistischen Erwartungen nicht ablegen und blockierten somit teilweise den gesamten Prozess. Dass mein wichtigster Ansprechpartner, der Kameramann, für ein Semester ins Ausland ging und die Kommunikation dann nur mehr über die Ausstattung zustande kam, war ungefähr so produktiv wie das Kinderspiel "Stille-Post". Immer wieder dachte ich darüber nach und suchte nach Lösungen aus der professionellen Filmbranche, jedoch fand ich nichts zum Thema Regieführung in Bezug zum restlichen Team. In Gesprächen wurde mir vorgeschlagen, personelle Veränderungen vorzunehmen, jedoch war unser Team nicht so strukturiert, dass die Macht, die meiner Rolle innewohnen sollte, auch gegeben war. Alles was ich tun konnte, war meine Überzeugungen und meine Vision zu kommunizieren. Gehört wurden sie nur bedingt, da gewisse Personen meine Überzeugungen und Werte weder teilten noch zu verstehen schienen. Jeder Versuch hier eine Brücke zu schlagen wurde abgewiesen oder – wie ich es mittlerweile weiß – überspielt. Dieser Mangel an Vertrauen und sich dauernd beweisen und rechtfertigen zu müssen, war für das ganze Team mühsam. Alles was uns zusammenhielt, waren das Moloch, unser Masterabschluss und vereinzelt Gruppen- oder Einzelgespräche, um neue Motivation und Kraft zu schöpfen. Hierbei fragt man sich, wie das Moloch jemals Premiere feiern konnte. Nun, es gab immer wieder Momente, in denen funktionierte es einfach und das Team arbeitete sehr produktiv zusammen. Es war eine klare Struktur vorhanden, die ohne Widerrede befolgt wurde. Daraus resultierte wieder mehr Motivation. Jegliche Interaktion verlief reibungslos, es hatte sich eine Kultur etabliert, die funktionierte. Bei genauerem Hinsehen wurde mir klar, dass es an meiner Beziehung zu mir und an der Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen lag, es lag am wechselseitigen Vertrauen.

Gegen Ende des Projektes war mir klar, ich brauche eine gemeinsame Reflexion über diesen Prozess, um in Zukunft für mich zu wissen, was für eine Regisseurin ich sein möchte. Ebenso wollte ich dem Team ein Ventil für den ganzen aufgestauten Frust bieten. Zu meiner Überraschung kamen sie alle und partizipierten. Unser Team war über das Projekt hinweg von vier auf acht Personen gewachsen, die wir als "Kernteam" bezeichneten. Es war teilweise hart, jedoch notwendig, das Feedback zu analysieren, dennoch wurde ganz klar, dass Vertrauen der Schlüssel zum gemeinsamen Schaffen war. Ebenso ersichtlich wurde, dass durch das Fehlen einer stabilen gemeinsamen Kultur das Vertrauen oft wieder verloren geht.

### **Relevanz und Aktualität**

Über Vertrauen haben sich über die Jahre verschiedenste Theoretiker unterschiedlichster Fachgebiete Gedanken gemacht. Gibt man den Begriff bei amazon.de ein und grenzt allein auf Fachbücher ab, erscheinen 208.974 Bücher<sup>3</sup>. Allen voran Niklas Luhmann, der Vertrauen als Reduktion von Komplexität definiert. Bei der Recherche im Aleph Salzburg stieß ich dann auf die Praxis des Vertrauens von Martin Hartmann, dessen Idee eine interessante Perspektive konträr zu Luhmann bietet. Zuvor hatte ich mich mit Beziehungsgestaltung und Freundschaftsbeziehungen beschäftigt, und mich demnach mit der Sozialkapitaltheorie auseinandergesetzt. Spannenderweise

---

<sup>3</sup> Abfrage [www.amazon.de](http://www.amazon.de) (13.04.15)

kam ich immer wieder an den selben Punkt: alles läuft auf Vertrauen hinaus. Noch konkreter: Darauf, dass man zuerst Vertrauen schenken muss, damit Vertrauen sich entwickeln kann. Vertrauen ist demnach der Initiator, der (Ver-)Mittler zwischen einem Selbst und der Umwelt ebenso wie dem Umfeld. Die Frage, woher man Vertrauen schenken kann ohne es zuvor erfahren zu haben, beginnt mit der Entwicklung des Selbstvertrauens. Daher werde ich dies zu Beginn meiner Arbeit entwicklungspsychologisch und linguistisch skizzieren und mit Stephen M Coveys vier Säulen der Glaubwürdigkeit erklären, weshalb Selbstvertrauen die Basis allen Vertrauens bildet.

Danach werde ich Vertrauen bei Luhmann und Hartmann verfolgen und daraus eine eigene Definition von Vertrauen für diese Arbeit ausformulieren und argumentieren. Beide haben gute Ansätze, jedoch ist Vertrauen in dieser Arbeit nicht die Praxis selbst, sondern die Brücke, die man zu einer gemeinsamen Vertrauenskultur bauen muss. Diesen Begriff werde ich nach einer Definition des Kulturbegriffes für diese Arbeit ebenso zusammenführen.

Da die Essenz des Sozialkapitals Vertrauen ist<sup>4</sup>, und es sich bei dieser Arbeit um die Analyse eines studentischen – no-Budget – Filmprojektes handelt, wird die „*Ökonomie der Beziehungen*“<sup>5</sup> zur Realisierung dieses Filmprojektes untersucht. Hierbei gilt es zuerst die Theorie des Sozialkapitals auszuführen und in weiterer Folge mit einer Projektkulturanalyse folgende Forschungsfrage zu untermauern:

### **Forschungsfrage:**

***Welche Kultur benötigt es, damit Vertrauen (in einem studentischen Filmteam) entstehen kann? bzw. Welche Vertrauenskultur ermöglicht die produktive Zusammenarbeit (eines studentischen Filmteams)?***

### **Zielsetzung**

Hierfür wurde aus der Lektüre eine Arbeitsdefinition entwickelt, die einerseits Vertrauen und Kultur gesondert und andererseits die Vertrauenskultur bespricht. Ziel dieser Arbeit ist, Vertrauen bzw. eine Vertrauenskultur als Kern sozialer Zusammenarbeit zu ergründen und dabei die Chancen und Hürden des Einsatzes von Sozialkapital herauszuarbeiten. Hierzu wurde ein studentisches – no-Budget – Filmprojekt als Untersuchungsgegenstand herangezogen.

Dieser Arbeit liegt folgendes Verständnis, folgende Arbeitsdefinition zum Vertrauensbegriff zugrunde: „Das Vertrauen ist der Vermittler zwischen dem einzelnen Individuum und seinem sozialen Umfeld. Vertrauen in sein soziales Umfeld entspringt dem Vertrauen in sich selbst, auch als Selbstvertrauen bekannt.“

Kultur bedeutet in dieser Arbeit gemeinsame Werte zu leben. In allem Verhalten und Handeln innerhalb einer Kultur drücken sich diese gemeinsamen Werte aus. Dies erzeugt ein Gemeinschaftsgefühl innerhalb der Gruppe, welches das verfolgen gemeinsamer Ziele unterstützt. Durch Strukturen, die auf der Grundlage von Kulturen entwickelt werden, kommt es zu Verhaltenssicherheit im sozialen Miteinander. Die gelebten Werte in einer Kultur spielen eine große Rolle darin, wie miteinander

---

<sup>4</sup> Vgl. Gucher|Liegler|Neundlinger|Rack {2015} 76

<sup>5</sup> Gucher|Liegler|Neundlinger|Rack {2015} 23

umgegangen wird. Sie entspringen einer inneren Haltung der Verantwortung dem sozialen Umfeld gegenüber.

Vertrauenskultur: ist gelebtes Vertrauen, welches auf Werten basiert. Durch diese gelebten Werte wird Vertrauen zu einem erlebbaren Phänomen. Daraus entsteht einerseits ein Gemeinschaftsgefühl innerhalb der Gruppe, andererseits lässt sich davon eine Verhaltenssicherheit ableiten. Das Erreichen eines gemeinsamen Ziels wird den persönlichen Zielen übergeordnet. Der Zusammenhalt und die Zusammenarbeit sind von einem vertrauensvollen Umgang miteinander geprägt. Dies entspringt der inneren Haltung des Vertrauens zu sich selbst und anderen.

### **Aufbau der Arbeit und Methode**

Nachdem diese Arbeitsdefinition eine Herleitung erfordert, wird im Kapitel Vertrauen zuerst der Begriff und dessen Entstehungsprozess vom Urvertrauen zum Selbstvertrauen entwicklungspsychologisch skizzieren. Selbstvertrauen besitzt eine soziale Komponente aus der heraus nicht nur das Vertrauen zu sich selbst entsteht, jedoch ebenso die eigene Vertrauenswürdigkeit und das Vertrauen, das man in sein soziales Umfeld setzt. Diese Wechselwirkung beschreibt Stephen M Covey in seinem Buch „Schnelligkeit durch Vertrauen“ in den vier Grundlagen der Glaubwürdigkeit. Er bezeichnet die zwei Charakterbestandteile Integrität und Absichten als Basis der Glaubwürdigkeit, die durch die Kompetenzen – also Fähigkeiten und Ergebnisse – eines Individuums ausgebaut werden können. An dieser Stelle werden primitives Vertrauen und Weltvertrauen der Vollständigkeit wegen ausgewiesen und als Brücke zum Beziehungsvertrauen geschlagen. Da sich diese Arbeit jedoch mit Vertrauen in der Zusammenarbeit zwischen einer Gruppe von Menschen auseinandersetzt, braucht es ein Vertrauensverständnis von zwischenmenschlichem Vertrauen, daher der Begriff Beziehungsvertrauen. Da zu Beginn dieses Schreibprozesses der Netzwerkgedanke noch sehr präsent war, und bei der Online-Recherche Luhmann als Systemtheoretiker oft aufschien, wurde zuerst von dessen Verständnis von Vertrauen ausgegangen. Dies schien jedoch nicht gänzlich passend für den Zweck dieser Arbeit, daher wird ebenso Hartmanns Praxisverständnis von Vertrauen erläutert, bevor die Paradigmen beider Theoretiker herangezogen werden, um die angeführte Arbeitsdefinition zu diskutieren. Zuvor ist ein Exkurs zum Thema Gefühle eingeschoben, da es sich beim Thema Vertrauen zwar immer um eine Einstellung handelt, jedoch Gefühle durchaus Einfluss auf diese haben und angeführt werden müssen.

Das Kapitel der Kultur bildet den zweiten Bereich, der zur Diskussion der Arbeitsdefinition einer Vertrauenskultur führt. Die Überlegungen zur Kultur entspringen einer der vier Dimensionen des „Modells der 4 Dimensionen der sozialen Produktivität“<sup>6</sup>, auf dessen Analyse in Bezug auf das studentische Filmprojekt diese Arbeit fußt. Aus diesem Grund wurden teilweise dieselben Quellen des „NEW DEAL“<sup>7</sup> herangezogen und mit Definitionen der Soziologie, Sozialtheorie und Kulturtheorie diskutiert. Anhand Dov Seidman werden dessen vier Grundformen von Kultur, um die Entwicklung von der Anarchie bis hin zur Selbststeuerung ausgewiesen. Ein Exkurs zur Habitustheorie von Bourdieu gibt dann Aufschluss darüber, wie Kultur gelernt bzw. gewechselt, übernommen und mitgestaltet wird. Aus dem Kapitel ergibt sich die für diese Arbeit vorliegende Arbeitsdefinition für Kultur und in der Zusammenführung mit dem Vertrauen

---

<sup>6</sup> Gucher|Liegler|Neundlinger|Rack (2015) 153

<sup>7</sup> Gucher|Liegler|Neundlinger|Rack (2015)

jene für den Begriff der Vertrauenskultur. Die Ausprägungen der Kultur wird im Fazit in Anlehnung an die Analyseergebnisse ausgeführt.

Die ersten Beziehungen außerhalb der Familie sind Freundschaften. Sie beginnen mit Kontakt zu Gleichaltrigen sobald sich Eltern zum Austausch treffen, bei der Tagesmutter oder im Kindergarten. Gleichaltrige bilden demnach die Reibsteine unseres sozialen Ausprobierens und dem Aufbau erster Vertrauensbeziehungen. Bereits Aristoteles hat in der Nikomanischen Ethik auf dessen Bedeutung und Facetten hingewiesen. Freundschaft unterteilt sich demnach in drei grobe Gruppen. Die Nutzenfreundschaften umfassen alle Arbeitsbeziehungen, die das Verfolgen bestimmter persönlicher oder gemeinsamer Ziele zur Nutzenmaximierung ermöglichen. Als Lustbeziehungen können all jene positiv konnotierten Freundschaften oder Bekanntschaften bezeichnet werden, die das Erleben gemeinsamer Interessen zum Lustgewinn ermöglichen, jedoch verschwinden, sobald der Ernst des Lebens einsetzt. Wahre Freunde hingegen stehen alle Höhen und Tiefen gemeinsam durch, da man selbst der Grund für die Erhaltung der Beziehung ist. Die Aktualität dieser Ansichten bestätigt sich in Wilhelm Schmidts Ausführungen zur Freundschaft in seinem Werk zur Lebenskunst, da er sich auf Aristoteles bezieht und ins 21. Jahrhundert überführt. Für diese Arbeit ist dieses Kapitel insofern relevant, als dass sich in studentischen Produktionen durch die gemeinsame Ausbildungszeit, wenn nicht eine intensive Freundschaft, sich zumindest eine Kameradschaft entwickelt, die ebenso Einfluss auf die Vertrauenskultur in der Zusammenarbeit hat. Freundschaften basieren wie jede zwischenmenschliche Beziehung auf Vertrauen, das in Konflikt mit jener Vertrauenskultur der Gruppe geraten kann. Daher ist ein Verständnis von Freundschaftsbeziehungen unerlässlich.

Im Kapitel des Sozialkapitals wird ein Überblick über einen Teil deren Vertreter und Facetten gegeben, die in die Theorie einführen und dessen Toolkit beschreiben. Es wird der Bezug zu dessen Verständnis von Beziehungen und Beziehungszusammenhängen erläutert, um eine Brücke zu den bereits ausgeführten Themen zu schlagen. Der Begriff des Sozialkapitals wird physischem Kapital und Humankapital gegenübergestellt. Ebenso werden die Faktoren zur Schaffung, Aufrechterhaltung und Zerstörung von sozialem Kapital ausgeführt, die für diese Arbeit als relevant angesehen wurden. Dabei werden die Aussagen der Studierenden des studentischen Filmprojektes, auf die sich diese Arbeit bezieht, eingearbeitet. Eine ausführliche Diskussion dieser folgt im Kontext zur Arbeit abschließend in der Conclusio. Die vollständigen Ergebnisse und eine kurze Beschreibung der Methode der Analyse der „4 Dimensionen der sozialen Produktivität“<sup>8</sup> finden sich im Anhang zur Arbeit.

Die Masterthesis basiert daher auf einer intensiven Literaturrecherche und der Analyse der „4 Dimensionen der sozialen Produktivität“<sup>9</sup>, die als Abschlussreflexion eines studentischen Filmprojektes unter der Anleitung von Mag. Simone Rack, Projektbetreuerin und Mitentwicklerin des „Modells der 4 Dimensionen der sozialen Produktivität“<sup>10</sup>, durchgeführt wurde. Es wird immer wieder auf „ein studentisches Filmprojekt“ bezogen, um die Anonymität der Mitwirkenden zu wahren. Dies ist der Verfasserin zum Schutz aller Beteiligten und zur Wahrung ihrer eigenen Integrität ein Anliegen. Die BetreuerInnen dieser Arbeit sind sich des Projektes, auf das sich bezogen

---

<sup>8</sup> Gucher|Liegler|Neundlinger|Rack (2015) 153

<sup>9</sup> Gucher|Liegler|Neundlinger|Rack (2015) 153

<sup>10</sup> Gucher|Liegler|Neundlinger|Rack (2015) 153

wird bewusst und es obliegt Ihnen dies preiszugeben. Es sei dazu noch festzuhalten, dass es sich bei der Analyse um eine Momentaufnahme im Leben der Beteiligten handelt, aus der alle sehr viel gelernt haben. Diese Arbeit umfasst jenen Teil, den ich als Hinweis für zukünftige studentische Filmprojekte als spannend und hilfreich erachte.

# 1. Vertrauen

Vertrauen ist ein Begriff, der jedem vermeintlich etwas bedeutet und oft mit dem "sich-auf-jemanden-oder-etwas-verlassen-können" verwechselt wird. Alltags-sprachlich werden diese Begriffe oft simultan verwendet, jedoch unterscheiden sie sich in den unterstellten Motiven. Handelt jemand aus egoistischen Motiven im Sinne des sich-Verlassendem kann sich dieser darauf verlassen, dass dessen Handeln ihn fördert, da jener auf den sich Verlassen wird davon profitiert. Würde sich eine bessere Option für diesen ergeben, würde jener diese wohl nutzen und der|die sich Verlassende könnte sich nicht mehr darauf verlassen, dass auf diesen Verlass ist und jene|r dem|der sich-Verlassenden wohlgesonnen handelt. Vertrauen funktioniert anders. Setzt man in eine Person Vertrauen, geht man davon aus, dass die Person sich aus mehrerlei Gründen vertrauenswürdig erweist. Einerseits erwartet der|die Vertrauende, dass allein das in die Person gesetzte Vertrauen Rücksichtnahme auf die Bedürfnisse des|der Vertrauenden auslöst. Andererseits meint der|die Vertrauende, dass das Wissen um die Tragweite des Verlustes für den|die Vertrauende|n, Anlass für den|die Vertraute|n ist, sich vertrauenswürdig zu verhalten. Nicht, da Vertrauen geschenkt bekommen Vertrauen bedingen muss, sondern da Vertrauen annehmen die Anerkennung der eigenen Vertrauenswürdigkeit darstellt. Dies bedeutet ebenso, dass die Vertrauenserfüllung dem|der Vertrauten|n über ist.<sup>11</sup> Vertrauen wird daher zu einer Brücke zwischen zwei Menschen, die sich im kooperativen Handeln manifestiert. Es beinhaltet die Bereitschaft des|der Vertrauten, die eigenen Bedürfnisse zu Gunsten dem|der Vertrauenden|n zurück zu stellen ohne eine Garantie einer Gegenleistung. Jedoch investiert er|sie in das Band des Vertrauens zum|zur Vertrauenden|n und somit in deren Beziehung.

Wie wir solche Vertrauensbeziehungen eingehen, wird von Geburt an geprägt. Die erste Beziehung ist jene zu uns selbst, diese wird durch Selbstwirksamkeitserleben und unseren ersten menschlichen Kontakt zur Mutter bestimmt. Das Erleben der eigenen Handlungskompetenzen trägt zum Entstehen und Ausbauen des Selbstvertrauens bei. Die Unterstützung, die Verlässlichkeit und der Zuspruch der Mutter bilden die soziale Komponente. Aus dieser Beziehung entsteht entwicklungs-psychologisch das Spannungsverhältnis zwischen Urvertrauen und Urmisstrauen. Da sich jenes Vertrauen, welches den Kern dieser Arbeit bildet, auf das Selbstvertrauen aufbaut, wird im folgenden Abschnitt erläutert, wie es zustande kommt und woraus es sich zusammensetzt.

## 1.1 Urvertrauen

Erik Erikson entwickelte eine Theorie zur Entstehung des Urvertrauens des Menschen bereits im Säuglingsalter. Sobald das Kind die innere Gewissheit erlangt hat, dass dessen Mutter nach einer kurzen Abwesenheit wiederkommt, hat es die Zuverlässigkeit der Mutter in Form von Erinnerungen abgespeichert, sodass die Angst um die Abwesenheit der Mutter verschwindet. Gleichzeitig, ist sich das Kind dem Wohlwollen der abwesenden Mutter sicher, welches die Basis zukünftiger Vertrauensbeziehungen bildet. Daher „*ist das Urvertrauen [damit] eine Voraussetzung für das Erlernen autonomer Handlungskompetenzen.*“<sup>12</sup> Das Urvertrauen besteht also aus dem verkraften der Entfernung geliebter Personen und auch aus dem gehen lassen dieser,

---

<sup>11</sup> Vgl. Hartmann (2011) 174-182

<sup>12</sup> Hartmann (2011) 64

welches die Grundform des Selbstvertrauens bildet. Scheitert dieser Sozialisationsprozess, wird stattdessen Urmisstrauen entstehen.<sup>13</sup>

*„Die Erfahrung liebevoller Zuwendung wiederum lässt die positive Empfindung der Verlässlichkeit in Liebe zu den Bezugspersonen umschlagen, die erst damit zum Gegenstand des Vertrauens werden.“<sup>14</sup>*

Rousseau geht noch weiter und meint, dass Urvertrauen erst durch aufrichtige Anteilnahme und liebevollem Umgang der Bezugspersonen zum Kind entsteht. Dies fördert das handlungsfördernde Selbstwertgefühl des Kindes.<sup>15</sup>

*„Ein früh ausgebildetes Vertrauen in das Wohlwollen anderer wird in allen weiteren Kooperationsverhältnissen als psychische Ressource eine Rolle spielen.“<sup>16</sup>*

Das heißt, umso früher man lernt, die Trennung von den Bezugspersonen angstfrei zu erleben, desto besser kann man in Zukunft mit der in Vertrauensbeziehungen einhergehenden Abhängigkeit umgehen. Man tut sich leichter, Beziehungen einzugehen, zu vertrauen und zu kooperieren.<sup>17</sup>

Daraus ergibt sich das Entstehen von Selbstwert und das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten, sowie deren Einsatz im eigenen Handeln und als kooperative Ressource. Die Entwicklung des Selbstvertrauens hört jedoch nicht im Säuglings- oder Kindesalter auf sondern ist ein kontinuierlicher Prozess dessen Faktoren im Folgenden näher betrachtet werden.

## 1.2 Selbstvertrauen

Selbstvertrauen bedeutet, sich selbst etwas zuzutrauen. Das eigene Handeln und die eigenen Leistungen werden als positiv erlebt. Dabei handelt es sich um eine realistische Einschätzung der eigenen Fähigkeiten und Ressourcen. Potreck-Rose und Jacob (2007|4) ordnen es mit der Selbstakzeptanz in die intrapersonelle Dimension des Selbstwertes ein. Dabei wird Selbstwert als die Beurteilung und Anerkennung des Selbstkonzeptes definiert, das sich aus der bereits genannten intrapersonellen und der interpersonellen Dimension zusammensetzt. Die interpersonelle Dimension ergibt sich aus der sozialen Kompetenz, sprich der eigenen Kontaktfähigkeit und dem Erleben der Einbettung in ein soziales Netzwerk positiver Beziehungen. Es wird jedoch die Verwobenheit dieser Konzepte unterstrichen, da Selbsteinschätzung, die als Kern des Selbstvertrauens angesehen wird, Hand in Hand mit Fremdeinschätzung geht. Eine angemessene Selbsteinschätzung liegt in deren Schnittmenge. Selbstvertrauen hat folglich eine soziale Komponente. Ziel des Selbstvertrauens ist jedoch eine autonome angemessene Selbsteinschätzung.<sup>18</sup>

---

<sup>13</sup> Vgl. Hartmann (2011) 63f

<sup>14</sup> Hartmann (2011) 65

<sup>15</sup> Vgl. Hartmann (2011) 65

<sup>16</sup> Hartmann (2011) 66

<sup>17</sup> Vgl. Hartmann (2011) 66

<sup>18</sup> Potreck-Rose | Jacob (2007|4) 18ff; 70-176

Hieraus ergibt sich, dass Selbstvertrauen aus folgenden Komponenten besteht:

Erstens, dem Wissen um die eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten, ebenso die Einschätzung dieser. Zweitens, dem Wissen um daraus resultierender Handlungsoptionen und die positive Resonanz der Gruppe zur eigenen Person, drittens der Selbsteinschätzung und viertens der Tätigkeit. Heinrich Knott (1994) fasst dies in seiner Dissertation folgendermaßen sehr treffend zusammen:

*„Selbstvertrauen ist ein Element der positiven Verhaltenssteuerung, welches von der realen Einschätzung eigener Fähigkeiten und daraus resultierender Möglichkeiten, der Bereitschaft zur ständigen adäquaten Problemlösung, der positiven Rückmeldung eigener Handlungsvollzüge und des sozialen und affektiven Angenommenseins konstituiert wird.“<sup>19</sup>*

Ebenso unterstützt dies Nord-Rüdiger (1996) mit seiner eigenen Definition zum Thema, da er Selbstvertrauen als das Beurteilen des eigenen Verhaltens, auf dessen Kompetenzen bezogen, auf die Umsetzung von Handlungszielen ansieht. Hierbei unterstreicht er die Bedeutung der Bezugnahme seiner sozialen Umwelt und *„der Bewältigung neuartiger oder problematischer Situationen“<sup>20, 21</sup>*.

Beide der zuletzt zitierten Arbeiten beziehen sich auf Selbstvertrauen im Kontext mit Bildung und Beruf. Da der Untersuchungsgegenstand ein studentisches Filmprojekt ist, sind diese Sichtweisen besonders relevant, da es sich um eine Erprobung des Berufes im geschützten Rahmen einer Ausbildung handelt. Folglich wird angenommen, dass zwar ein gewissen Maß an Erfahrung, Fähigkeiten und Fertigkeiten vorhanden sind die das Selbstvertrauen der Beteiligten nähren, jedoch Raum für Entwicklung gegeben sein muss, um diese Kompetenzen auszubauen. Das Projektteam bildet den sozialen Rahmen, in dem theoretisch Gelerntes erprobt und verstanden werden kann. Jedes Mitglied verfügt zu Beginn des Studiums über unterschiedliche Ressourcen bezogen auf Erfahrung, Fähigkeiten, Ergebnisse, ebenso wie Absichten oder andere dem Charakter zuordenbaren Eigenschaften, die das Leben allgemein und das Studium und die Berufswahl im Speziellen betreffen. Für die Realisation eines gemeinsamen Projektes bringt jeder somit das Vertrauen in sich selbst, seine eigenen Ressourcen und die des Teams mit sich. Dabei gilt es, Vertrauen bei den Mitgliedern des Teams zu wecken. Schlüssel hierfür ist nach Stephen M Covey (2009) die eigene Glaubwürdigkeit, daher lohnt es sich seine Ausführungen hierzu anzuführen.

### **1.2.1. Die vier Grundlagen der Glaubwürdigkeit**

Zu allererst muss man sich auf Vertrauen einlassen, damit man es sehen kann. Dadurch verändert sich nicht nur die Sichtweise, sondern auch die Sprache und das Verhalten. Lässt man sich nicht auf diesen Paradigmenwechsel ein, wird man weder bei sich noch bei anderen Vertrauen erkennen können und immer vom Schlimmsten ausgehen. Dies fördert Misstrauen, das hohe Kosten und einen hohen Grad an Kontrolle erfordert, was Covey als *„Vertrauenssteuer“<sup>22</sup>* bezeichnet. Setzt man sich jedoch die Vertrauensbrille

---

<sup>19</sup> Knott (1994) 79

<sup>20</sup> Nord-Rüdiger (1996) 13

<sup>21</sup> Vgl. Nord-Rüdiger (1996) 12f

<sup>22</sup> Covey (2009) 31-30

auf, gleichen sich sehen, sprechen und handeln der Prämisse an und der Prozess, die eigene Glaubwürdigkeit zu überprüfen bzw. auf- und auszubauen kann beginnen.<sup>23</sup>

*„Jedes Mal, wenn wir ein Versprechen halten oder ein wichtiges Ziel erreichen, werden wir ein bisschen glaubwürdiger. Je öfter wir das schaffen, desto mehr vertrauen wir uns selbst und desto größer ist das Vertrauen, das andere in uns haben.“<sup>24</sup>*

Selbstvertrauen wird demnach aus dem Einhalten von Versprechen und Verpflichtungen einem selbst gegenüber gewonnen. Kann man nicht einmal diese halten, untergräbt man quasi seine eigene Integrität und im weiteren die „Fähigkeit, anderen zu vertrauen“<sup>25, 26</sup>. Um Vertrauen zu sich selbst aufzubauen und Vertrauenswürdigkeit ausstrahlen zu können, muss man glaubwürdig sein, und zwar in erster Linie sich selbst gegenüber. Covey unterteilt Glaubwürdigkeit in vier Grundlagen, wobei die ersten zwei den Charakter und die letzten zwei die Kompetenz eines Menschen betreffen. Hierbei gibt es keine Gewichtung, da alle vier Bestandteile – Integrität, Absichten, Fähigkeiten und Ergebnisse – unerlässlich sind, um Vertrauen zu sich selbst und anderen zu schaffen.<sup>27</sup> Da Glaubwürdigkeit der Schlüssel zu Selbstvertrauen und ferner Vertrauen zu und von anderen ist, betrachten wir dieses Modell als Einführung ins Verständnis von Vertrauen. Im Verlauf der Arbeit wird klar, dass jede dieser vier Grundlagen nicht nur Selbstvertrauen schaffende Propositionen besitzt, sondern ebenso Basis von zwischenmenschlichem Vertrauen ist.

### **1.2.2. Integrität**

Integrität wird oft mit Aufrichtigkeit und Ehrlichkeit gleich gesetzt, jedoch geht es darüber hinaus, da es sich auf die eigenen, innersten Wertvorstellungen und Überzeugungen bezieht. Es reicht dabei nicht aus, die Wahrheit zu sagen, um als integer zu gelten. Man muss authentisch sein und in jeder Situation auch in seinem Verhalten zu sich selbst stehen. Handelt man immer nach seinen eigenen Werten, weist das Kongruenz auf, welche Vertrauen weckt.<sup>28</sup> Kongruenz in einem studentischen Filmprojekt bedeutet, sich nicht wie ein Fähnchen im Wind zu drehen sondern immer bei sich bleiben zu können, unabhängig vom Rest der Gruppe. Insbesondere auch dann, wenn man plötzlich alleine dasteht. Dies bedeutet jedoch nicht, aus purer Opposition stur zu sein, sondern gegenüber allen Unsicherheiten der Gruppe und allen Hindernissen, die sich vielleicht im Verlauf der Realisation ergeben, seine klare Linie zu bewahren und dies zu kommunizieren und durch sein Verhalten und seine Entscheidungen auszudrücken. Alles in allem kein leichtes Unterfangen, jedoch schafft es Klarheit und Orientierung im Chaos.

Zur Integrität gehört die Bescheidenheit anerkennen zu können, „*was richtig ist, als darum recht zu haben*“<sup>29</sup>. Bei einem studentischen Filmprojekt ist jede Meinung wichtig und muss gehört und wertgeschätzt werden. Versucht man sich selbst hervorzuheben, um alleine die Anerkennung zu erhalten, hat man bald kein Team mehr zur Zusammenarbeit. Wer sich von Geltungssucht leiten lässt, wird sich in Machtspielchen

---

<sup>23</sup> Vgl. Covey (2009) 53f

<sup>24</sup> Covey (2009) 62

<sup>25</sup> Covey (2009) 62

<sup>26</sup> Vgl. Covey (2009) 61f

<sup>27</sup> Vgl. Covey (2009) 66f

<sup>28</sup> Vgl. Covey (2009) 68f; 75ff

<sup>29</sup> Covey (2009) 78

verstricken, und nur Misstrauen und Argwohn heraufbeschwören, was das gemeinsame Arbeiten schwerfälliger macht oder gar gänzlich blockiert. Kann man sein Ego überwinden und allen Teammitgliedern die Aufmerksamkeit und Wertschätzung zukommen lassen, die sie verdienen, wird man ein Team haben, das sich gegenseitig respektiert und vertraut. Man weiß und gesteht ein, nicht alle Ideen und Lösungen zu haben und bindet die Gruppe darin ein, damit man gemeinsam das beste Ergebnis erzielt.

Zuletzt erfordert es Mut, integer zu sein, denn man muss auch bei Gegenwind tun, was man für richtig hält. Ob das nun bedeutet, alleine zu seinen Werten zu stehen oder sich bescheiden zu zeigen und anzuerkennen, dass man Unterstützung braucht.<sup>30</sup>

*„Integrität erfordert sowohl Bescheidenheit als auch Mut: Die Bescheidenheit, sich einzugestehen, dass es Prinzipien gibt, die man vielleicht noch nicht erkannt hat, und den Mut, sich an sie zu halten sobald man die entdeckt hat.“<sup>31</sup>*

Daraus ergibt sich abschließend, dass man die eigene Integrität fördern sollte, um die Versprechen zu sich selbst und anderen zu halten, die Werte klar kommunizieren und dazu zu stehen, jedoch ist es von Vorteil, offen für neue Sichtweisen zu bleiben. Dies ist das Fundament eines jeden Charakters, daraus ergeben sich unsere Absichten.

### **1.2.3. Absichten**

*„Unsere Absichten sind zwar tief in unserem Inneren verborgen, werden aber durch unser Verhalten und unsere Worte für andere sichtbar.“<sup>32</sup>*

Dieses Zitat veranschaulicht das Dilemma von auch noch so guten Absichten, da, wenn unser Verhalten missverstanden wird oder wir uns unklar ausdrücken, uns tückische Agenden unterstellt werden. Das bedeutet, dass wir unsere Pläne offenlegen und ausformulieren müssen, weil unsere Mitmenschen unsere Gedanken nicht lesen können und von unserem Verhalten zwangsweise auf unsere Intentionen rückschließen. Vor allem wenn man einander noch nicht vertraut ist, bewerten Menschen die Absichten auf Grund unseres Verhaltens durch Interpretationen ihrer eigenen Erfahrungen und Vorstellungen. Das muss jedoch nichts mit unseren wahren Absichten zu tun haben und führt zu Missverständnissen und Misstrauen. Es ist also essentiell, dass man seine wahren Absichten, aufbauend auf der bereits besprochenen Integrität, klar und offen ausspricht. Absichten teilen sich in die Gründe, weshalb wir etwas tun oder lassen, sprich die Motive, darauf resultieren Agenden und schließlich unser Verhalten.<sup>33</sup>

In einem studentischen Filmprojekt kommen viele unterschiedliche Persönlichkeiten mit unterschiedlichen Hintergründen zusammen. Dabei hat jeder seine Motive, weshalb er das Studium oder auch gerade dieses Filmprojekt gewählt hat. Jedoch gilt es allen voran sich seiner Motive selbst bewusst zu werden, um sie wahrhaft ausdrücken zu können. Es stellt sich die Frage ob die eigenen Motive egoistischer oder altruistischer Natur sind. Gilt in diesem Projekt mein Bestreben allein meiner Selbsterfüllung oder ist

---

<sup>30</sup> Vgl. Covey (2009) 79f

<sup>31</sup> Covey (2009) 85

<sup>32</sup> Covey (2009) 92

<sup>33</sup> Vgl. Covey (2009) 70; 87-97

mir das Team und unser gemeinsames Schaffen wichtig? Es kann auch beides der Fall sein, jedoch muss dies klar kommuniziert und im Verhalten gelebt werden um Vertrauen hervorzurufen. Dies bezeichnet Covey als das Motiv der Fürsorge und warnt davor, wenn einem Menschen oder Sache im Herzen egal sind, dies ebenso offen zuzugeben, da es zumindest die Bereitschaft zeigt, die Konsequenzen zu tragen, um eine Zusammenarbeit zu ermöglichen.<sup>34</sup>

Jedem Motiv entspringen Dinge, die man tun möchte, sprich eine Agenda. Erstrebt man Vertrauenswürdigkeit, muss die Agenda umsichtig gestaltet sein, sodass man nicht nur selbst Vorteile erzielt, sondern das gesamte Team profitiert. Hierbei ist die Transparenz der eigenen Agenda von Bedeutung, die sich im Handeln widerspiegeln muss, um eine klare Linie der Absichten auszudrücken. Ist einem das Wohl des Teams wichtig, müssen das eigene Verhalten und die eigenen Entscheidungen dies berücksichtigen und aufweisen. Es besteht immer die Möglichkeit, verdeckt egoistisch zu handeln, jedoch wird sich dies in jedem Team früher oder später rächen. Man verrät sich selbst im Verhalten, da man nicht im Einklang mit seinen Worten handelt, dies führt zu Vertrauens- und Glaubwürdigkeitsverlust.<sup>35</sup> In einem Team löst das sehr viel Unsicherheit und Spannungen aus, welche zusätzlich zu dem persönlichen Vertrauensverlust ebenso das Vertrauen im gesamten Team beeinträchtigt und folglich die Zusammenarbeit stagniert.

Um die eigenen Absichten zu verbessern, muss man sich seiner Motive bewusst werden und erkennen, ob man sich selbst gegenüber aufrichtig ist. Dies ist für das eigene Selbstvertrauen ebenso wichtig, wie für die Interaktion mit anderen. Hat man Machtbestrebungen oder Reichtum im Herzen, werden daraus egoistische Motive und Agenden entstehen und das Verhalten wird ebenso eigensinnig sein. Liegt einem das Wohlergehen der Menschen über allem anderen, wird sich das bis ins Verhalten fortsetzen und Früchte des Vertrauens tragen.<sup>36</sup> Dies mag nun die Vermutung nahe legen, als müsste man die Menschen in Zuckerwatte packen und sie verhätscheln, wenn man Vertrauensmotive verfolgt, jedoch ist dem nicht so. Jeder hat seinen Anteil bei einem gemeinsamen Projekt zu tragen. Der Unterschied besteht einzig in der eigenen Haltung. Will man sich um jeden Preis auf Kosten anderer profilieren oder erreicht man lieber durch gemeinsames Schaffen ein ähnliches Ziel, ohne dass dabei der Rest des Teams auf der Strecke bleibt?

Dass Vertrauen nur entstehen kann, wenn man seine Agenda offen und ehrlich teilt, sollte mittlerweile hervorgegangen sein. Auch wenn man Vertrauen gewinnen will, sollte man dies kundtun, da es sonst als unehrlich missverstanden werden kann. Dabei sollte ebenso der Vorteil für alle Seiten im Blick behalten werden, damit nicht fälschlicherweise egoistische Motive unterstellt werden können.<sup>37</sup> Es mag immer passieren, dass einem Trotz bester Absichten und Offenheit darüber nicht vertraut wird. In solchen Fällen kann man nochmals sein Verhalten reflektieren und ein klärendes Gespräch führen. Sollte dies alles keine Besserung nach sich ziehen, wird es nicht am eigenen fehlenden Selbstvertrauen liegen. Jedoch muss beiden Parteien dann klar sein, dass das fehlende Vertrauen zwischen ihnen alle Prozesse erschweren wird.

---

<sup>34</sup> Vgl. Covey (2009) 93f

<sup>35</sup> Vgl. Covey (2009) 94ff

<sup>36</sup> Vgl. Covey (2009) 98ff

<sup>37</sup> Vgl. Covey (2009) 100f

Vertrauen ist ein Gut, das, wenn es genutzt wird, im Überfluss existiert. Es ist nicht auf eine Person beschränkt oder für bestimmte Situationen reserviert, sondern potenziert sich durch seinen Einsatz. Der Mensch ist oft sehr fokussiert, die Knappheit von Ressourcen zu sehen, wodurch das Absichern von Hab und Gut einsetzt. Jedoch behindert dieses Denken dabei, zu erkennen, was denn eigentlich zur Verfügung steht.<sup>38</sup> Besonders in einer studentischen Produktion, wo keine monetären Mittel zur Verfügung stehen, muss man auf Ressourcen setzen können, die vorhanden sind und das Beste daraus machen. Vertrauen in Beziehungen innerhalb des Team zu setzen führt oft zu Möglichkeiten, die man alleine nie gehabt hätte. Gleichzeitig wird das Vertrauen in dieser Zusammenarbeit bestätigt und wächst.

#### **1.2.4. Fähigkeiten**

Die eigenen Fähigkeiten sind jene Kompetenzen, die man in ein Projekt einbringt. Bezogen auf das Selbstvertrauen sind das jene Dinge, die wir können. Seien es Talente, die wir von Geburt an haben oder Einstellungen, die bestimmen, wie man Dinge angeht. Ebenso Fertigkeiten, die man im Einklang mit seinen Talenten oder unabhängig davon erworben hat. Dazu zählt alles Wissen, das man sich über jegliche Ausbildungen und darüber hinaus aneignet und gegebenenfalls weitergeben kann. Der Stil ist letztlich die eigene Note, wie das Gelernte ausgeführt wird. Hierbei gilt es, sich ständig weiter zu entwickeln, denn es gibt immer etwas zu verbessern.<sup>39</sup>

Um die eigenen Fähigkeiten erweitern zu können, muss man sich der eigenen Stärken und Ziele bewusst sein. Möchte man – wie in meinem Fall – Regisseurin sein, braucht man meiner Erfahrung nach ein gewisses Maß an Kreativität, definitiv alles was bisher an Selbstvertrauen beschrieben wurde, eine klare Vision, ein Gespür für Menschen und gewisse Führungskompetenzen. Dies ist bei weitem nicht alles, jedoch skizziert es die Bandbreite dessen, was man an Talenten und Einstellungen mitbringen muss, um in einem solchen Studium mit dem erworbenen Wissen und erlernten Fertigkeiten ein Abschlussprojekt zu realisieren. Die Regisseurin hatte bezüglich der Regie keine direkte Vorerfahrung, sondern nur Beobachtungserfahrung und theoretisches Wissen, jedoch waren mir meine Talente für Organisation und Menschen bewusst. In meiner beruflichen Teilzeitbeschäftigung konnte ich die Managementtheorie in der Praxis erproben, was mir durch Gespräche mit einer Vorgesetzten dann bei der Umsetzung im studentischen Filmprojekt half. Glücklicherweise finde ich mit jedem neuen Kapitel dieser Arbeit heraus, wo ich meine Fähigkeiten noch verbessern kann, um in Zukunft eine Kultur des Vertrauens im Team aufbauen zu können. Covey meint hierzu, dass wenn man seine Stärken kennt, man sich entlang dieser gezielt entwickeln kann, da man sich ansonsten in einem Bereich wiederfindet, der einem nicht liegt. Dies muss man sich ebenso eingestehen können.<sup>40</sup>

In keinem Bereich des Lebens bleibt die Entwicklung stehen, daher kann man sich immer weiterbilden, um auf dem aktuellen Stand seines Faches zu bleiben und seine Fähigkeiten auszubauen. Dies ist jedoch nur dann möglich, wenn man ein Ziel vor Augen hat. Wenn man weiß, wohin mal will, kann man es anstreben. Fehlt einem die Vision, wird man diese nicht vermitteln können und herumirren.<sup>41</sup> Bezugnehmend auf diese studentische Filmproduktion ist mir klar geworden, dass eine Vision für sich selbst

---

<sup>38</sup> Vgl. Covey (2009) 101ff

<sup>39</sup> Vgl. Covey (2009) 104-113

<sup>40</sup> Vgl. Covey (2009) 113f

<sup>41</sup> Vgl. Covey (2009) 114f

anders zu formulieren ist, als jene für ein Team. Denn das, was einen selbst bewegt oder ergreift, muss nicht unbedingt für das gesamte Team greifbar sein. Man muss versuchen einen Weg zu finden, die eigene Vision für ein Projekt dem Team zugänglich zu machen. Hierfür braucht es eine gemeinsame Basis an Vertrauen und Kultur, über die Verständnis vermittelt werden kann, andernfalls spricht man kontinuierlich aneinander vorbei.

*„Wenn sie lernen, Vertrauen von innen nach außen aufzubauen, auszuweiten oder wieder herzustellen, wird Ihnen das ungemein viel Glaubwürdigkeit und Selbstvertrauen einbringen.“<sup>42</sup>*

Selbstvertrauen bildet daher die Basis dafür, Vertrauenswürdigkeit ausstrahlen zu können und ebenso die eigene Sicherheit zu besitzen, Vertrauen in anderen zu erkennen und es auch schenken zu können. Selbstvertrauen ist nicht in allen Lebenslagen gleich hoch, jedoch gilt es, dieses immer wieder Schrittweise auf- und auszubauen, wenn man sich in neuen Lebenslagen wiederfindet. Ein neues Projekt bedeutet immer eine eben solche neue Situation, mit vermutlich vielen neuen Menschen, daher ist der Prozess des Vertrauens-schaffens und -pflegens ein fortwährender Prozess. Dies gilt dem Vertrauen zu sich ebenso, wie dem Vertrauen zu seinem Umfeld. Aus Erfahrung kann ich sagen, dass es in manchen Fällen zermürend sein kann, denn manche Menschen können oder wollen einem einfach nicht vertrauen, damit ist die Arbeit mit ihnen auf lange Sicht ebenso schwerfällig. In der freien Wirtschaft würde man sich von einem solchen Menschen trennen, in einem studentischen Projekt ist dies nicht möglich.

#### **1.2.5. Ergebnisse**

Am Ende eines jeden Projekts oder eines jeden Arbeitsschritts erzielt man Ergebnisse. In der Vergangenheit erzielte Ergebnisse werden gemeinsam mit den aktuellen Leistungen herangezogen um Prognosen über zukünftige Leistungen zu erstellen. Hat man also einen guten Ruf, wird eine gewisse Performance von einem erwartet. In Wahrheit gibt es keinerlei solche Garantien, vor allem dann nicht, wenn man eine neue Aufgabe gestellt bekommt. Es braucht eine Kultur, in der man Fehler machen darf, da sonst jeder solange seine Ideen und Ergebnisse versteckt, bis dieser sie selbst für perfekt hält, also niemals. Es wird ebenso schwer Entscheidungen zu treffen, die Kreativität fördern oder den Prozess voran zu treiben, da sie für zu riskant gehalten werden. Trifft man jedoch immer dieselben, sicheren, altbewährten Entscheidungen, bei denen nichts falsch laufen kann, läuft eben genau das falsch, da man immer ähnliche, wenig innovative Ergebnisse erzielt. Dadurch stagniert der Prozess, da ohne den Raum, Ideen auszutauschen und aus gemachten Fehlern lernen zu können, kein Wachstum und keinerlei Innovation entstehen kann.<sup>43</sup> Dies bedeutet nicht, dass es nicht auch Altbewährtes gibt, das man beibehalten kann, Klebeband etwa – am besten in allen erdenklichen Ausführungen – darf nie auf einem Set fehlen. Jedoch ist zuerst beim Konzeptionieren der Sets ein enormer Austausch nötig, um daraus den besten Weg zur Vision zu entwickeln.

---

<sup>42</sup> Covey (2009) 116

<sup>43</sup> Vgl. Covey (2009) 69, 117-125

*„Wir müssen uns auch klar machen, wie wichtig es ist, anderen dabei zu helfen, Ergebnisse zu erzielen, die dann vielleicht in erster Linie ihnen zugeschrieben werden. Tatsache ist, dass Ergebnisse nie allein auf die Arbeit eines Einzelnen [...] beruhen – sie repräsentieren immer die Anstrengung von vielen.“<sup>44</sup>*

Denkt man selbst kurz an den letzten Film, den man gesehen hat, werden einem zu aller erst die Schauspieler ins Gedächtnis kommen und die Handlung, vielleicht eine Stelle aus dem Film, die einen bewegt hat. Unter Umständen fällt einem ein, wer Regie geführt hat oder – je nach den eigenen Talenten – bleiben beispielsweise Ton und Ausstattung in Erinnerung. An alle Namen kann sich nie jemand erinnern und was ein Best Boy macht, interessiert vielleicht niemanden, der nicht als selbst Filmschaffender ins Kino geht. Die Ergebnisse werden zumeist den Schauspielern und vielleicht noch der Regie zugeschrieben, dennoch haben unzählige Menschen daran mitgearbeitet, damit der Film zustande kam. Als Teil eines solchen Teams gehört die Arbeit eines jeden einzelnen gewürdigt. Jedoch unabhängig welche Rolle man selbst in einer solchen Produktion spielt, man muss jedem seine Erfolge lassen, auch wenn man sie bei der Erreichung dieser unterstützt hat.

Gleichzeitig kann man seine eigenen Ergebnisse dadurch verbessern, indem man sie nach außen kommuniziert. Teilt man seinen Fortschritt nicht mit, wird dieser nicht wahrgenommen.<sup>45</sup> Dies ist in manchen Bereichen eines studentischen Filmprojektes einfacher als in anderen. Liest man daheim Bücher über Regie, um sich auf dem Gebiet fortzubilden, bekommt das keiner mit, sofern man das Gelernte nicht jedem weitergibt oder demonstriert. Veröffentlicht man Experimente der Lichtsetzung online, kann jeder sehen, welche Fortschritte in dem Bereich geschehen. Man unterschätzt oft die Wirkung der Kommunikation von eigenen Teilschritten, tut sie vielleicht sogar als Banalitäten ab, jedoch motivieren diese andere Abteilungen und Teammitglieder dem gleich zu tun und sie bieten gleichzeitig die Möglichkeit für andere daran anzuknüpfen.

Deswegen ist die Kultur des Vertrauens und Fehler machen zu dürfen wichtig, da sie die Kreativität im Team frei setzt und die Bereitschaft steigert, für die eigenen Ergebnisse Verantwortung zu übernehmen. Dies ist essentiell, wenn man seine Ergebnisse verbessern will. Erst wenn man zu ihnen steht, kann man ehrliches Feedback dazu erhalten und annehmen. Sind die Ergebnisse gut, erntet man das verdiente Lob, andernfalls bekommt man die Chance, sich selbst zu entwickeln, welches ohne Angriffsfläche nicht möglich wäre. Hierbei braucht man den Mut, für sich einzustehen. Jedoch fordert diese Offenheit wieder das Vertrauen, dass andere sich ebenso verantwortlich für ihre Ergebnisse und Entscheidungen zeigen können.<sup>46</sup>

Dabei ist es wichtig, seinen Optimismus zu bewahren, weil positive Einstellungen zu besseren Ergebnissen führen. Ebenso braucht man den Elan der positiven Gedanken, um am Ende bis zum Schluss durchzuhalten.<sup>47</sup> Es ist immer wichtig, jedem Projekt ein klares Ende zu geben bzw. die Abschnitte deutlich abzuschließen, da es dem Team immer das Gefühl einer bestandenen Etappe gibt. Signalisiert man dies nicht, übernimmt niemand Verantwortung für das Ergebnis, weil es nicht klar zu sein scheint.

---

<sup>44</sup> Covey (2009) 125

<sup>45</sup> Vgl. Covey (2009) 126

<sup>46</sup> Vgl. Covey (2009) 127ff

<sup>47</sup> Vgl. Covey (2009) 130f

Jedoch ist es ungemein wichtig für die positive Einstellung und folglich die Motivation, dass man getane Arbeit würdigt, für sich selbst und für andere. Jedes Ergebnis, ob es ein Erfolg oder ein Misserfolg war, lehrt etwas für weitere Projekte, was allein bereits ein Gewinn ist.

Selbstvertrauen bedeutet daher sich selbst so gut zu kennen, dass man einerseits weiß, was und wer man ist, was man will und wozu man bereit ist. Andererseits weiß man, was dazu selbst beigesteuert oder dazu gelernt werden kann und wo Unterstützung notwendig ist. Man ist mit sich selbst im Reinen und verhält sich im Wesenskern über alle Unsicherheiten einer Gruppe hinweg konsistent. All diese Punkte strahlen Vertrauenswürdigkeit aus, welche die Basis des Vertrauens zwischen Menschen ist, worum es in dieser Arbeit im Weiteren gehen wird.

Nun ist es jedoch nicht so, dass man sich jeden Tag in jeder Situation seines vollen Selbstvertrauens bewusst ist und auch Menschen mit niedrigem Selbstvertrauen schaffen es, zu überleben. Dies liegt daran, dass sich mit dem Urvertrauen über Sozialisation und Zeit ebenso ein primitives Vertrauen und ein Weltvertrauen entwickeln, auf die hier kurz eingegangen werden.

### 1.3 Primitives Vertrauen

Primitives Vertrauen bezeichnet jenes kommunikative Grundvertrauen, das uns –ohne darüber nachzudenken – im Alltag Vertrauenspraktiken ausüben lässt. Diese beinhalten Gesten und Körpersprache, jedoch ebenso die Art der Artikulation in der Interaktion, die Aufschluss über Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit geben. Es handelt sich dabei um kritische Beurteilungskompetenzen von Vertrauen, die als primitiv bezeichnet werden, da sie unbewusst ablaufen.<sup>48</sup>

### 1.4 Weltvertrauen

Das Weltvertrauen bezieht sich auf die Existenz des Menschen, dessen Bezug zu seiner Umwelt und Umfeld und dessen Fortbestand. Einerseits vertraut der Mensch hierbei darauf, dass die Welt sich in dessen Zyklus fortwährend dreht und dieser Wechsel von Tag und Nacht eine Konstante bildet. Andererseits beinhaltet es das Vertrauen in die Wahrhaftigkeit der Aussagen seines Umfeldes, je nach Vertrautheit mehr oder weniger. Jedoch tritt er seinen Mitmenschen wohlwollend entgegen und unterstellt ihnen nicht von vornherein Boshaftigkeit. Ebenso hält er einen gewissen Gesellschaftsvertrag inne, der Handlungsabläufe des Alltags als gegeben ansieht, ohne darauf hinzuweisen.<sup>49</sup>

### 1.5 Beziehungsvertrauen

Bisher wurde über Vertrauen zu sich selbst, dessen entstehen und dessen Außenwirkung gesprochen. Folglich ist Vertrauen unsere Verbindung zum Außen. Unbewusst schafft unser primitives Vertrauen diesen Konnex, bewusst suchen wir nach zwischenmenschlichem Kontakt aus unserem Bedürfnis nach Nähe, einer Verbindung oder zur Zielerreichung heraus. Hierbei handelt es sich um eine weitere Form des Vertrauens die Covey (2009) als „*Beziehungs-Vertrauen*“<sup>50</sup> bezeichnet. Es steht das Vertrauen zwischen zwei oder mehr Personen im Mittelpunkt, daher auch die

---

<sup>48</sup> Vgl. Hartmann (2011) 66f

<sup>49</sup> Vgl. Hartmann (2011) 69f

<sup>50</sup> Covey (2009)133

Kapitelbezeichnung. Der Einfachheit wegen wird im Weiteren nur von Vertrauen gesprochen.

Bei jeglichem Vertrauen stellt das Vertrauen den Vermittler zwischen dem inneren des Menschen und der äußeren Welt dar. Dieses Außen bezieht sich allgemein gesprochen auf die Umwelt ebenso wie auf das soziale Umfeld einer Person. Diese Arbeit bezieht sich auf die Zusammenarbeit von zwei oder mehr Menschen, die ein gemeinsames Ziel anvisieren, daher wird nicht weiter auf die Erfahrung des Individuums mit seiner Umwelt eingegangen. Die zwischenmenschlichen Interaktionen, die Verbundenheit durch Vertrauen herstellen und zur Quelle sozialer Produktivität werden sind Thema. Vertrauen bildet die Basis einer jeden Beziehung. In wie weit wem wann vertraut wird, ist ein komplexes Unterfangen, worüber im Alltag kaum im Vorfeld nachgedacht wird oder im Nachhinein reflektiert wird. Bei jeder Handlung, welche über die eigene Leistung hinaus geht und man auf die Unterstützung weiterer Personen in gewisser Weise angewiesen ist, muss vertraut werden. Ob nun darauf vertraut wird, dass diese weiteren Personen die nötigen Kompetenzen besitzen um ihre Leistung zu vollbringen, oder ob sich darauf verlassen wird, dass Handlungen gesetzt werden, um diesen Soll fristgerecht zu liefern – immer wird Vertrauen vorausgeschickt, um ein gemeinsames Projekt zu meistern.

*„Wer Vertrauen erweist, nimmt Zukunft vorweg. Er handelt so, als ob er der Zukunft sicher wäre.“<sup>51</sup>*

Niklas Luhmann und Martin Hartmann weisen zwei unterschiedliche Zugänge zum Thema Vertrauen auf. Die der Arbeit zugrunde liegende Definition des Vertrauensbegriffes basiert auf einer intensiven Auseinandersetzung mit den Zugängen zum Vertrauen der beiden. Während Luhmann von Komplexitätsreduktion durch Vertrauen spricht, erläutert Hartmann die Praxis des Vertrauens. Beide behaupten, Vertrauen sei eine Einstellung, keine Emotion, auf Grund derer gehandelt wird. Beide unterscheiden Vertrauen zu bekannten und nahe stehenden Personen, sowie Fremden oder Feinden. Hartmann ist der Ansicht, dass Vertrauen nicht Komplexität reduziert, sondern im engen Zusammenhang mit den Beziehungen steht, in die wir eingebettet sind.

*„Einstellungen des Vertrauens existieren nicht unabhängig von Beziehungen, in die sie eingelassen sind, die sie tragen oder ermöglichen, in denen es aber nie ausschließlich um Vertrauen geht. Es gibt, anders gesagt, keine «reinen» Vertrauensbeziehungen, wenn damit eine Form der Beziehung gemeint ist, in der es einzig um das Vertrauen geht, in der also das Vertrauen den Zweck der Beziehung definiert. Vertrauen existiert in Freundschaften, in Liebesbeziehungen, unter Kollegen und auf Märkten, es kann politische Zusammenhänge bestimmen und spielt nach Meinung vieler auch in stärker professionalisierten Beziehungsmustern (etwa im Arzt-Patient-Verhältnis) eine wichtige Rolle.“<sup>52</sup>*

---

<sup>51</sup> Luhmann (1968) 7

<sup>52</sup> Hartmann (2011) 14

Nachdem ein Filmprojekt ein komplexes Unterfangen ist, bei dem viele unterschiedliche Menschen zusammenkommen, um etwas Neues zu schaffen, sind in diesem Fall beide Paradigmen gültig. Einerseits, sind alle Mitarbeitenden in einem Beziehungsgeflecht eingebettet, das Handeln, also das Entstehen dieses Films überhaupt erst ermöglicht. Andererseits muss die Komplexität dieses Unterfangens für jeden einzelnen reduziert werden, sodass es bearbeitbar wird. Hierzu betrachten wir nun beide Ansätze und untersuchen dann die Schnittmengen, die bei einem Filmprojekt zu tragen kommen.

### 1.5.1 Luhmann

Luhmann spricht in seinem Werk zum Vertrauen über die Komplexität der Welt und den darin existenten sozialen Systeme. Er meint, um darin seine Ziele verfolgen zu können, muss der Mensch Wege finden, diese Komplexität zu reduzieren. Hierfür schlägt er Vertrauen als Werkzeug vor, da es die Mannigfaltigkeit an Möglichkeiten auf konkrete Handlungsoptionen, die ein bestimmter sozialer Kontakt ermöglichen, reduziere.<sup>53</sup>

*„Auf der Grundlage sozial erweiterter Komplexität kann und muß der Mensch wirksame Formen der Reduktion von Komplexität entwickeln.“<sup>54</sup>*

Einerseits reduziert Vertrauen in eine Person diese Komplexität, andererseits eröffnet diese Person durch das Vertrauen in sie wieder Komplexität. Diese Form der Komplexität zeichnet sich jedoch durch ihre Handlungsmöglichkeit aus, anders als jene, deren Vielfältigkeit in Ohnmacht resultiert. Vertrauen ermöglicht demnach gezielte Aktivität.<sup>55</sup>

*„Wo es Vertrauen gibt, gibt es mehr Möglichkeiten des Erlebens und Handelns, steigt die Komplexität des sozialen Systems, also die Zahl der Möglichkeiten, die es mit seiner Struktur vereinbaren kann, weil im Vertrauen eine wirksame Form der Reduktion von Komplexität zur Verfügung steht.“<sup>56</sup>*

Vertrauen besitzt – wie bereits erwähnt – eine zeitliche Komponente, die auf Dauer und Wechsel herunter gebrochen werden können. Entweder man betrachtet ein Ereignis, das durch die Zeit unveränderbar ist, oder man identifiziert einen Bestand, der nur gegenwärtig feststellbar ist und weder in der Vergangenheit seinen Ursprung hat noch in der Zukunft zu finden ist. Folglich ist Bestandssicherheit nur in der Gegenwart möglich.<sup>57</sup>

Spricht Vertrauen kann als Bestand nur in der Gegenwart, jedoch als Ereignisserie in der Vergangenheit festgestellt werden. Diese sich wiederholenden Momentaufnahmen können durch Erinnerungen und daraus entstehenden Erwartungshaltungen zu Beständen werden und dadurch zu Schlüssen auf die Zukunft führen. Trotzdem kann Vertrauen Zeit nicht überwinden oder mit Sicherheit verwechselt werden.<sup>58</sup>

---

<sup>53</sup> Vgl. Luhmann (1968) 5ff

<sup>54</sup> Luhmann (1968) 6

<sup>55</sup> Vgl. Luhmann (1968) 5ff

<sup>56</sup> Luhmann (1968) 6

<sup>57</sup> Vgl. Luhmann (1968) 9

<sup>58</sup> Vgl. Luhmann (1968) 8f

*„Vertrauen kann nur in der Gegenwart gewonnen und erhalten werden. Nicht die ungewisse Zukunft, aber auch nicht die Vergangenheit, kann Vertrauen erwecken, da auch das Gewesene nicht vor der Möglichkeit künftiger Entdeckung einer anderen Vergangenheit sicher ist.“<sup>59</sup>*

*„Grundlage allen Vertrauens ist vielmehr die Gegenwart als dauerndes Kontinuum im Wechsel der Ereignisse, als Gesamtheit der Bestände, an denen Ereignisse sich ereignen können.“<sup>60</sup>*

*„Das Problem des Vertrauens besteht nämlich darin, daß die Zukunft sehr viel mehr Möglichkeiten enthält, als in der Gegenwart aktualisiert und damit in die Vergangenheit überführt werden können.“<sup>61</sup>*

*„Die Zukunft überfordert das Vergegenwärtigungspotential des Menschen. [...] Der Mensch muss seine Zukunft laufend auf das Maß seiner Gegenwart zurückschneiden, Komplexität reduzieren.“<sup>62</sup>*

Die Reduktion der Komplexität besteht laut Luhmann daher darin, dass die Handlungsoptionen auf die Gegenwart und aktuelle Situation des Erlebten beschränkt werden, um den Menschen nicht zu überfordern. Gleichzeitig braucht es Vertrauen, um die Komplexität der unbestimmten Zukunft reduzieren zu können. Ein Sammelsurium an Ereignissen, die im Gedächtnis Bestand haben, bilden die Basis weiterer Entscheidungen bezüglich Vertrauen und stellen eine gewisse Stabilität her. Wiederholte Ereignisse des Vertrauen-Erlebens formen sich zu Vertrautheit.<sup>63</sup>

#### 1.5.1.1 *Vertrauen vs. Vertrautheit*

Wie bereits beim Weltvertrauen angeführt, existiert in der Interaktion zwischen Individuen eine Art Gesellschaftsvertrag. Wenn sich nun das Verhalten eines Menschen dieser Selbstverständlichkeit entzieht, sprich dieser anders agiert, wird Komplexität menschlichen Verhaltens sichtbar. Jedoch Verhalten sich die meisten Menschen in ähnlichen Situationen ähnlich, schafft dies Vertrautheit und ermöglicht relativ sicheres Erwarten. Diese Erwartungssicherheit absorbiert die verbleibenden Risiken der Unvorhersehbarkeit.<sup>64</sup>

*„Vertrautheit ist Voraussetzung für Vertrauen wie für Misstrauen, das heißt für jede Art des Sichengagierens in eine bestimmte Einstellung zur Zukunft.“<sup>65</sup>*

Vertrautheit gilt demnach als „*Struktur der Existenz*“<sup>66</sup>, die rosige Aussichten ebenso wie Gefahren bekannt und bewältigbar macht. Vergangenes wirkt auf Gegenwart und Zukunft, sodass Halt in einer sich ständig verändernden Welt geboten wird,

---

<sup>59</sup> Luhmann (1968) 9

<sup>60</sup> Luhmann (1968) 10

<sup>61</sup> Luhmann (1968) 10

<sup>62</sup> Luhmann (1968) 10

<sup>63</sup> Vgl. Luhmann (1968) 10ff

<sup>64</sup> Vgl. Luhmann (1968) 16ff

<sup>65</sup> Luhmann (1968) 17

<sup>66</sup> Luhmann (1968) 17

„Orientierung am Gewesenen“<sup>67</sup>. Demnach wohnt der Geschichte die Reduktion von Komplexität inne. Folglich führt dies zu dem Schluss, wenn ich in der Vergangenheit vertraut habe, kann ich (sofern bisher keine Vorfälle dies erschüttert haben) in Zukunft wieder vertrauen. Insofern hat Vertrauen eine Ausrichtung auf die Zukunft und kann ohne Vorerfahrung nicht gewährt werden.<sup>68</sup> Hier setzt das Sozialkapital an, mit dem Vertrauen über mehrere Ecken, sprich man schenkt jemandem, der für einen fremd ist Vertrauen, da eine vertraute Person für diesen bürgt. Hartmann würde überhaupt meinen, dass Vertrauen sehr wohl ohne Vorerfahrung möglich ist, da er von der Handlungsermöglichung als Anlass zum Schenken des Vertrauens ausgeht. Mehr dazu andernorts.

Da einem nichts und niemand vertraut ist, bevor erstmals Vertrauen geschenkt wurde, sodass er/sie/es sich bewähren kann, muss von einem Grundvertrauen bzw. Systemvertrauen ausgegangen werden. Durch Kommunikation werden diese Systeme gefestigt und bieten Orientierung und Halt, indem sie die Mannigfaltigkeit der Welt reduzieren. Durch diese Reduktion riskiert man, auf die Gesamtheit aller Informationen zu verzichten und vertraut auf das, was tatsächlich wahrgenommen wird. Dieses Vertrauen wird immer wieder dahingehend aktualisiert und kontrolliert, ob es sich bewährt.<sup>69</sup>

*„Systemvertrauen lässt sich nicht nur auf soziale Systeme, sondern auch auf andere Menschen als personale Systeme anwenden.“<sup>70</sup>*

#### 1.5.1.2 *Vertrauen als Reduktion von Komplexität*

Es handelt sich nur dann um Vertrauen, wenn der Verlust bei Vertrauensbruch größer wäre, als der Gewinn bei Vertrauenserweis. Birgt meine Entscheidung keine Erwartungshaltung, handelt es sich um eine bloße Hoffnung. Ohne kooperatives Handeln, würden weniger Möglichkeiten zu Handeln offen stehen, jedoch würde Handeln auch kein Vertrauen dahingehend benötigen, ob meine Mitmenschen mit mir handeln oder nicht. Wenn ich darauf vertrauen kann, dass meine jetzige Kooperation mir zu einem späteren Zeitpunkt entgegengebracht wird, kann ich die zeitliche Problematik überwinden.<sup>71</sup>

*„Einer vertraut dem anderen vorläufig, daß er unübersichtliche Lagen erfolgreich meistern wird, also Komplexität reduziert, und der andere hat auf Grund solchen Vertrauens größere Chancen tatsächlich erfolgreich zu sein.“<sup>72</sup>*

Vertrauen in diesem Sinne bedeutet daher, dass wenn du mir vertraust, ich mit meiner Hilfe mein Ziel erreiche, du dadurch bzw. durch meine Unterstützung im Gegenzug dein Ziel erreichen wirst. Dies klingt im ersten Moment wie ein Kartenhaus das leicht einzustürzen droht, jedoch ist Vertrauen der Kleber, der es zusammenhält. Ein Vertrauensbruch würde das System ins Wanken bringen, jedoch profitieren beide

---

<sup>67</sup> Luhmann (1968) 17

<sup>68</sup> Vgl. Luhmann (1968) 16ff

<sup>69</sup> Vgl. Luhmann (1968) 20

<sup>70</sup> Luhmann (1968) 20

<sup>71</sup> Vgl. Luhmann (1968) 21ff

<sup>72</sup> Luhmann (1968) 23

Parteien vom gegenseitigen Vertrauen, daher wirkt Vertrauen als Chance etwas zu vollbringen, das zuvor nicht möglich gewesen wäre.

Um Vertrauen schenken zu können, müssen wir Vertrauen erlernen. Einerseits Vertrauen zu und in uns selbst, andererseits Vertrauen in andere und von anderen in uns. Erst diese Vertrauensbeziehungen geben uns das nötige Selbstvertrauen Vertrauen zu entwickeln und selbst zu Handeln. Die ersten Vertrauensbeziehungen werden durch Sozialisation von Kindesbeinen an in der Kindheit erlernt. Sie bilden die Basis jeder weiteren Entwicklung von Vertrauen und Beziehungen. Das Vertrauen, das eine Mutter in ihr Kind hat, ermutigt das Kind, sich auszuprobieren und zu erlernen, was es kann. Das Kind gewinnt an Autonomie und Handlungsoptionen, vertraut jedoch, dass die Mutter es unterstützen wird, sollte es an seine Grenzen geraten. Diese und andere Erfahrungen, die ein Kind im Familienverbund macht bieten den Spielraum zur Selbsterfahrung und Identitätsbildung. Erst in der Differenz zwischen Ich und Du lernt das Kind Vertrauen zu schenken und entgegengebrachtes Vertrauen zu schätzen. Es schließt von sich auf andere und lernt seine Erfahrungen mit anderen dadurch zu generalisieren – sofern es nicht mit der inneren Welt in Konflikt steht. Lügen können das Vertrauen zerstören, daher beinhaltet Vertrauen schenken immer ein Risiko, dessen man sich bewusst sein sollte.<sup>73</sup>

*„Wer vertraut, muß nämlich seine eigene Risikobereitschaft unter Kontrolle halten. Er muß, und sei es nur zur Selbstvergewisserung, sich klar machen, daß er nicht bedingungslos vertraut, sondern in Grenzen und nach Maßgabe bestimmter, vernünftiger Erwartungen.“<sup>74</sup>*

Wo das Überprüfen der Wirklichkeit die Grenzen der menschlichen Wahrnehmungskapazitäten übersteigt wird das Vertrauen zu jeweiligen Personen geprüft. Hierbei werden Hinweise auf symbolische Implikationen untersucht, die kontinuierlich rückmelden, ob es Sinn macht, weiter Vertrauen zu schenken oder nicht. Das Verhalten der Vertrauensperson wird auf gemeinsame Werte, Normen und Ziele hin kontrolliert, wobei es variabel ist, was als Vertrauensbruch gilt. Dies geschieht jedoch nicht im Austausch zwischen Vertrauendem|r und Vertrautem|r, da jegliche Äußerung bezüglich des Vertrauens zwischen beiden als störend empfunden wird und zu Misstrauen führen kann. Gleichzeitig wird Vertrauen obsolet, umso mehr Gründe man dafür artikuliert.<sup>75</sup>

---

<sup>73</sup> Vgl. Luhmann (1968) 24fff

<sup>74</sup> Luhmann (1968) 28

<sup>75</sup> Vgl. Luhmann (1968) 27ff

*„Alle drei Strukturkomponenten der Vertrauensbeziehung (Substitution einer Innenordnung und ihrer Problematik für eine komplexere Außenordnung und deren Problematik, Lernbedürftigkeit und symbolische Kontrolle) bestätigen unsere Vermutung, daß es beim Vertrauen um Reduktion von Komplexität geht, und zwar speziell um jene Komplexität, die durch die Freiheit des anderen Menschen in die Welt kommt. Vertrauen hat eine Funktion für die Erfassung und Reduktion dieser Komplexität.“<sup>76</sup>*

Dies beschreibt die Vertrauensbeziehung zu sich selbst, die durch die Erfahrung mit dem Umfeld und der Umwelt ein inneres Bild der äußeren Welt erstellt. Je nach Erfahrung wird dem Außen mehr oder weniger vertraut. Es beinhaltet des Weiteren die Freiheit der äußeren Welt, der Erwartung des inneren Bildes jedes Einzelnen nicht zu entsprechen. Gleichzeitig existieren zwischen innerer Reduktion der Welt und Komplexität der Realität Schwellen, die als akzeptabel gelten. Dies ist die Aufgabe des Vertrauens, das mit jeder Erfahrung aktualisiert wird.

### **1.5.2 Hartmann**

Hartmann verfolgt einen anderen Ansatz, um mit der Komplexität des Vertrauens umzugehen. Er meint, dass Vertrauen nicht Komplexität reduziert, sondern eine Praxis des Vertrauens eine Normativität, Moral und Erwartungshaltung mit sich bringt, auf deren Grundlage miteinander umgegangen wird. Wenn ich also jemandem Vertrauen schenke, handelt dieser aus einer Art moralischer Verpflichtung heraus vertrauenswürdig, um nicht zu enttäuschen. Wobei jener in Zukunft Vertrauen schenken wollen könnte und sich dann ebenso darauf verlassen können will, nicht enttäuscht zu werden. Gleichzeitig wird die Möglichkeit der Verletzbarkeit durch das Vertrauen mitgedacht und dessen Tragweite einberechnet. Trotzdem gibt vertrauensvolles Handeln wechselseitig die Möglichkeit einer Interaktion ohne Zwang, die zum Ziel führen.<sup>77</sup> Vertrauen tritt immer in Beziehungen auf, *„die sie tragen oder ermöglichen, in denen es aber nie ausschließlich um Vertrauen geht.“<sup>78</sup>*

*„Das Vertrauen selbst besitzt eine anerkennende Dimension, aber diese Dimension kommt in einer Beziehung zum Tragen, in der es nicht nur um das Vertrauen geht.“<sup>79</sup>*

Sprich, indem Vertrauen geschenkt wird, wird ebenso Anerkennung geschenkt, ob für Fähigkeiten, Leistung oder Werte. Vertrauen geht über den Akt und die Tatsache des Vertrauens hinaus, und wertschätzt die Beziehung des|r Vertrauendem|n zum|r Vertrautem. Der Wert des Vertrauens, basiert auf dem Wert dessen was durch das Vertrauen auf dem Spiel steht.<sup>80</sup>

---

<sup>76</sup> Luhmann (1968) 29

<sup>77</sup> Vgl. Hartmann (2011) 12ff

<sup>78</sup> Hartmann (2011) 14

<sup>79</sup> Hartmann (2011) 17

<sup>80</sup> Vgl. Hartmann (2011) 17f

*„Der Wert des Vertrauens bemisst sich immer auch an dem Wert der Ziele und Zwecke, die im Vertrauen verwirklicht werden.“<sup>81</sup>*

Anders als Luhmann sieht Hartmann die Gründe zu Vertrauen nicht in einer Reduktion der Komplexität durch das Vertrauen, sondern im Vertrauen selbst. Die Gründe für das Vertrauen stammen aus der Beziehung zwischen den Beteiligten. Wer im Vertrauen handel öffnet sich der Verletzbarkeit ebenso wie der Kooperationsbereitschaft. Da Vertrauensbeziehungen auf Reziprozität beruhen, liegt vertrauensvolles, wohlwollenes Handeln näher, dennoch besteht immer die Möglichkeit einer Enttäuschung durch die vertraute Person. Nichts desto trotz entscheidet man sich immer wieder zu Vertrauen, da es beiden Seiten Handlungsoptionen aufmacht, die ohne dieses Vertrauen nicht möglich wären.<sup>82</sup>

*„Es ist ein wichtiger Sachverhalt, dass es Verletzungen gibt, die überhaupt erst mit dem Vertrauen selbst entstehen können. So wie es seine Macht gibt, die dem Vertrauen vorausgeht und es rechtfertigt, gibt es eine Macht, die mit dem Vertrauen erst in die Welt kommt, auch wenn das Vertrauen darauf setzt, dass diese Macht nie zum Nachteil des Vertrauenden oder des Vertrauensempfängers eingesetzt werden möge.“<sup>83</sup>*

Wenngleich Macht nicht primäres Ziel von Vertrauenspraktiken ist, sollte dessen Rolle erwähnt werden.

#### **1.1.5.1 Vertrauenspraxis**

Hartmann unterscheidet zwischen guten und intakten Vertrauenspraktiken, um zu verdeutlichen, dass die Gründe, weshalb vertraut wird, zwar rational, jedoch nicht unbedingt gut sein müssen. Guten Vertrauenspraktiken folgen gute Handlungen, die im Weiteren gute Gründe für Vertrauen mit sich bringen. Jedoch kann auch aus rationalen Gründen vertraut werden, was zu rationalen Handlungen führt, die nicht unbedingt für ein gutes Vertrauensverhältnis sprechen und auch nicht zu einem solchen führen.<sup>84</sup>

*„Ist das Objekt des Vertrauens vertrauenswürdig, dann passt das Vertrauen zu diesem Objekt und repräsentiert es angemessen. Aber während ich nicht bestreite, dass uns Vertrauen Wirklichkeit auf eine spezifische Weise «sehen» lässt, bestreite ich, dass die Basis unserer Urteile über Vertrauen primär epistemisch gefasst werden sollte.“<sup>85</sup>*

Hiermit plädiert Hartmann, dass Vertrauen über die rationale Ebene, über das Wissen hinaus geht und das Abschätzen der Angemessenheit oder Unangemessenheit zu Vertrauen nicht rein auf Erkenntnissen basiert. Vielmehr basiert es auf der Annahme gemeinsamer Vertrauenspraktiken, die im Vertrauen immer wieder erprobt werden und über Zeit an Stabilität gewinnen. Jedoch gibt es keine Garantie, dass jeder dem wir Vertrauen entgegenbringen unser Praxis-verständnis teilt oder dem zufolge agiert. Dies

---

<sup>81</sup> Hartmann (2011) 18

<sup>82</sup> Vgl. Hartmann (2011) 20ff

<sup>83</sup> Hartmann (2011) 20

<sup>84</sup> Vgl. Hartmann (2011) 23

<sup>85</sup> Hartmann (2011) 24

kann jedoch immer erst durch einen Vertrauensakt etabliert werden.<sup>86</sup> Das bedeutet nicht, dass jedem blind und ohne weiteres vertraut wird, jedoch zitiert Hartmann an dieser Stelle Aristoteles, der sich in der Nikomachischen Ethik dafür ausspricht, dass durch einen Akt des Wohlwollens und Anerkennung, eine Basis für Vertrauen ins Leben gerufen werden kann.<sup>87</sup>

*„Das Vertrauen zeigt sich dem Betrachter, es hat offensichtliche praktische Implikationen, aber damit es leisten kann, was es leisten soll, dürfen die Akteure nicht darüber nachdenken, ob sie einander vertrauen oder nicht.“<sup>88</sup>*

Sobald über mögliche Motive für Vertrauen nachgedacht wird, hat es bereits nichts mehr mit Vertrauen zu tun, sondern mit einer Hochrechnung, ob diese berechtigt oder nicht sind. Man hinterfragt automatisch die Absichten anderer, welches wider dem Vertrauen ist. Daher ist Vertrauen – theoretisch – nur von außen bestimmbar. Vertrauen ist eine Einstellung und kein Gefühl einer Person gegenüber, jedoch wächst es aus dem Zusammenspiel von Erkenntnissen und Emotionen dem/r Vertrauten gegenüber.<sup>89</sup>

*„Es könnte zur Definition des Vertrauens gehören, dass wir nur den Menschen, Wesen oder Dingen vertrauen, denen wir bestimmte Einstellungen oder Eigenschaften zusprechen.“<sup>90</sup>*

In dieser Arbeit gilt es zu erörtern, wie ein vertrauensvolles Klima im Filmstehungsprozess entwickelt und gefördert werden kann.

*„Jede vertrauensvolle Beziehung ermöglicht die Verwirklichung von evaluativ getränkten Plänen, Projekten oder Wünschen, an denen uns gelegen ist. Vertraue ich einem anderen, kann ich dies oder jenes tun, dieses oder jenes Ziel verwirklichen, diesen oder jenen Plan umsetzen. Ohne Vertrauen könnte ich all das nicht tun oder müsste es auf andere Weise versuchen.“<sup>91</sup>*

Ein Film ist ein eben solches Projekt, in dem es in Bezug auf die Zusammenarbeit ein „allen Vertrauen schenken“ und „sich auf alle Verlassen können“ bedarf. Jedes Teammitglied bringt Erfahrung, Wissen, Ideen aber auch Entwicklungspotential mit in den Prozess ein. Daher sind nicht ausschließlich die Fähigkeiten, sprich die Fakten, die ein Mensch mit in den Prozess bringt, ausschlaggebend für dessen Vertrauenswürdigkeit. Es beinhaltet auch andere Werte, die sich auf die Realisierung des Projektes beziehen. Dabei reicht jegliche Verbalisierung der Motive der Teilnahme am Projekt nicht aus, da es die Handlungen sind die das voraus gesandte Vertrauen rechtfertigen oder nicht. Sollten jedoch Zweifel an der Vertrauenswürdigkeit eines Teammitgliedes auftreten, sollten die Gründe dafür offen angesprochen werden, um das Vertrauensverhältnis zu bereinigen und die gemeinsamen Ziele unbeschadet verfolgen zu können.<sup>92</sup>

---

<sup>86</sup> Vgl. Hartmann (2011) 25f

<sup>87</sup> Vgl. Aristoteles in Hartmann (2011) 27

<sup>88</sup> Hartmann (2011) 39

<sup>89</sup> Vgl. Hartmann (2011) 40ff

<sup>90</sup> Hartmann (2011) 43

<sup>91</sup> Hartmann (2011) 52

<sup>92</sup> Vgl. Hartmann (2011) 52ff

### 1.1.5.2 Vertrauensklima

Hartmann bezieht sich auf Baier, der von einem „Klima des künstlich gestützten Vertrauens“ spricht. Darunter ist zu verstehen, dass zwei Personen einander nicht aus dem Grund vertrauen, dass sie einander kennen, sondern daher, dass sie einem größeren sozialen Gefüge angehören, in dem einander vertraut werden kann. Der Begriff Vertrauensklima ist deshalb gewählt, da das Konzept Parallelen zum meteorologischen Klima aufweist.<sup>93</sup>

Das Vertrauensklima bezeichnet jenen Bestandteil, der sich unserer Kontrolle entzieht und dennoch Einfluss auf unsere Stimmung ausübt. Wir sind dem erstmals passiv ausgesetzt und Handeln reaktiv darauf. Durch seine Unberechenbarkeit bedeutet sich davon beeinflussen zu lassen Kontrollverlust und Unvorhersehbarkeit. Das gemeinsame Überwinden dieser Einflüsse durch Kommunikation schafft „*einen Raum gemeinsamer Erfahrung*“<sup>94</sup>. Gleichzeitig müsste man sich den Einfluss jenes Klimas erst bewusst machen, was selten der Fall ist.<sup>95</sup>

*„Wir sind in diesem Sinne einem Vertrauens- oder Misstrauensklima so ausgesetzt wie dem meteorologischen Klima. Andererseits aber sind wir als Glieder einer Praxis immer auch aktiv an ihr beteiligt und bestimmen auf diese Weise mit, wie genau sie aussieht.“*<sup>96</sup>

Anders als beim meteorologischen Klima sind wir Teil des Klimas und nehmen – ob aktiv oder passiv – durch unser Handeln oder eben unsere Inaktivität an der Gestaltung des Vertrauensklimas teil. Dies tun wir, indem wir Vertrauen schenken oder eben jenes wieder entziehen. Damit ist die zu Beginn gewählte Formulierung eines „künstlich“ erschaffenen Vertrauens begründet.<sup>97</sup>

*„Praktiken des Vertrauens sind nicht einfach da; sie sind von uns geschaffen und werden von uns zerstört.“*<sup>98</sup>

Demnach kreieren wir das Vertrauensklima, in dem wir selbst Leben und Arbeiten, jedoch entsteht dieses nicht nur durch eine Person und deren Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit, sondern durch ein Netzwerk an Menschen. Das Vertrauensklima ist ein sensibles Gefüge, in dem jeder kleine Einfluss, ob bestätigend oder enttäuschend, sich auf die Praxis des Systems auswirkt. Vertrauensbereitschaft entsteht durch das gemeinsame Etablieren von Referenzpunkten, über die Differenzen unserer Wahrnehmungen und Einstellungen hinaus. Wenn wir uns gemeinsam auf Vertrauenspraktiken einigen, und uns an diese Halten, bildet es die Basis für ein Vertrauensklima.<sup>99</sup>

Ist das Vertrauensnetzwerk stabil, braucht es kein Ausweisen von Intentionalitäten oder Verantwortung. Bricht das Vertrauen, wird sofort nach dem Schuldigen gesucht, um das Vertrauensklima zu schützen. Das Vertrauensklima ist deswegen sehr fragil. Es ist

---

<sup>93</sup> Vgl. Hartmann (2011) 296f

<sup>94</sup> Hartmann (2011) 298

<sup>95</sup> Vgl. Hartmann (2011) 297f

<sup>96</sup> Hartmann (2011) 298

<sup>97</sup> Vgl. Hartmann (2011) 298f

<sup>98</sup> Hartmann (2011) 299

<sup>99</sup> Vgl. Hartmann (2011) 299

die Summe aus vielen Intentionen Einzelner, die mehr oder weniger aufeinander abgestimmt sind. Weicht einer von der Vertrauenspraxis ab, spürt dies das gesamte soziale Netzwerk, wenngleich es dessen Quelle und Ursache nicht nachvollziehen kann.<sup>100</sup>

## 1.6 Exkurs: Emotionen

*„Emotion (lat. Emovere: herausbewegen, emporwühlen). E.en zählen zum kulturellen Wissen einer Zeit und manifestieren sich in verschiedenen Zeichen- und Handlungszusammenhängen einer Kultur, u.a. in Lit.“<sup>101</sup>*

Jeder Mensch hat sie, manche sind sich dessen bewusster als andere, manche können sie sogar benennen, in jedem Fall wirken sie von innen nach außen und anders herum auf jeden Menschen ein. Die Rede ist von den Gefühlen. Viele haben versucht, diesen Begriff einzugrenzen und greifbar zu machen, jedoch ist es eine Herausforderung, Erfahrungen, die subjektiv, unsichtbar und persönlich sind, allgemeingültig zu systematisieren. Dieser Exkurs dient jedoch der Begriffsdefinition zum Verständnis, da sobald man von zwischenmenschlichen Beziehungen spricht, immer auch Emotionen involviert sind. Emotionen sind die treibende Kraft hinter Handlungen, und ebenso wichtig für das Verständnis von Sozialkapital.<sup>102</sup>

Hartmann (2005) verwendet den Begriff Gefühle und Emotionen als Synonym, als Überbegriff und als eine eigene Kategorie. Des Weiteren differenziert er in die Kategorien Leidenschaft, Empfindung, Affekt, Stimmung und Disposition.<sup>103</sup> Hastedt (2005) ergänzt diese um sinnliche Wahrnehmung und Wünsche.<sup>104</sup> Merten (2003) unterscheidet ebenso zwischen Affekt, Gefühl und Stimmung, und ergänzt um Empathie.<sup>105</sup>

### 1.6.1. Emotion

Gefühle beziehen sich auf die subjektive Weltwahrnehmung und bestimmen den Grundtenor dieser. Sie haben einen körperlichen Aspekt, der jedoch sekundär ist. Angst, Freude, Liebe, Melancholie, Trauer, etc. gehören dieser Kategorie an. Hastedt führt in diesem Zusammenhang auch Vertrauen an, jedoch wird im Folgenden noch darauf eingegangen ob Vertrauen eine Emotion oder eine Einstellung ist.<sup>106|107</sup>

### 1.6.2. Leidenschaft

Leidenschaft ist Ausdruck eines intensiven Gefühls, dessen man sich hingibt. Dies kann sich auf eine Person oder eine Sache beziehen. Wenngleich es oft zu einer Aktivierung führt, wohnt der Leidenschaft Passivität inne, da sie nicht einem selbst entspringt, sondern von außen auf einen einwirkt. Beispiele hierfür sind Begeisterung, Eifersucht, Enthusiasmus, Liebe, Hass, etc.<sup>108|109</sup>

---

<sup>100</sup> Vgl. Hartmann (2011) 299f

<sup>101</sup> Nünning (2004|3) 142

<sup>102</sup> Vgl. Illouze (2006) 9f

<sup>103</sup> Vgl. Hartmann (2005) 27-37

<sup>104</sup> Vgl. Hastedt (2005) 12

<sup>105</sup> Vgl. Merten (2003) 10f

<sup>106</sup> Vgl. Merten (2003) 10f

<sup>107</sup> Vgl. Hastedt (2005) 13f

<sup>108</sup> Vgl. Hartmann (2005) 27ff

### 1.6.3. Affekt

Handelt man im Affekt, so gilt man juristisch meist als unzurechnungsfähig, da die Intensität dieses Gefühlsphänomens den Körper übermannt und unkontrolliert auf einen äußeren Reiz reagiert. Es geht damit meist eine Handlung einher, die unbewusst motiviert und von kurzer Dauer ist. Es bezeichnet eine neurophysiologische wie auch psychologische Reaktion.<sup>110|111</sup>

*„Affektprogramme sind Mechanismen, die festlegen, wie komplexe Gefühlsreaktionen ablaufen, wenn sie einmal durch bestimmte Reize ausgelöst werden. Affektprogramme sind gewissermaßen eine Art Drehbuch der Gefühle, sie legen fest, wann und in welcher Form einzelne Gefühle auftreten.“<sup>112</sup>*

In diesem Zusammenspiel ist der Mensch der Schauspieler und die Natur das Skript. Es befindet sich außerhalb der Macht und des Willens des Menschen.<sup>113|114</sup>

### 1.6.4. Empfindung

Als Empfindungen werden Körpergefühle bezeichnet, die eine Verbindung zwischen dem Innen und dem Außen herstellen. Entspringt die Empfindung innerhalb des Menschen, wie z.B. erotische Lust oder Depression, dann ist von "feeling" die Rede. Wird die Empfindung durch einen äußeren Reiz ausgelöst, der physisch spürbar ist, wie z.B. ein Eiswürfel auf der Haut, dann wird von "sensation" gesprochen. Schmerzen gehören auch zu den Empfindungen und können ihren Ursprung im seelischen oder im körperlichen durch innere wie äußere Reize haben. Sie sind der sensorische Anteil eines jeden Gefühls.<sup>115|116</sup>

### 1.6.5. Sinnliche Wahrnehmung

Hastedt unterscheidet hierbei unsere fünf Sinneswahrnehmungen als eigene Kategorie, da erst das Tasten, Riechen, Schmecken, Hören oder Sehen von Wahrnehmungen zum Empfinden führt.<sup>117</sup>

### 1.6.6. Stimmung

Stimmungen sind schwierig zu fassen. Sie können einer Gruppe, einer Situation oder einer Person anhaften, und sind psychologische Zustände, deren Ursprung man nicht mehr genau zu fassen vermag. Deren Dauer ist eine eher mittel- bis langfristige Veränderung der Emotionen, die durch ihr Anhalten die Wahrnehmung generell beeinflussen. Das kann beispielsweise Fröhlichkeit durch das Treffen eines bestimmten Personenkreises oder Trauer, durch einen schmerzlichen Verlust sein, die sich immer wieder wiederholt.<sup>118|119|120</sup>

---

<sup>109</sup> Vgl. Hastedt (2005) 13

<sup>110</sup> Vgl. Hartmann (2005) 30f

<sup>111</sup> Vgl. Merten (2003) 10f

<sup>112</sup> Hartmann (2005) 135

<sup>113</sup> Vgl. Hartmann (2005) 135

<sup>114</sup> Vgl. Merten (2003) 11

<sup>115</sup> Vgl. Hartmann (2005) 29

<sup>116</sup> Vgl. Hastedt (2005) 15f

<sup>117</sup> Vgl. Hastedt (2005) 16

<sup>118</sup> Vgl. Hartmann (2005) 32f

<sup>119</sup> Vgl. Hastedt (2005) 14f

<sup>120</sup> Vgl. Merten (2003) 11

### 1.6.7. Disposition | unbewusste Gefühle

Hält eine Stimmung länger an, kann sie eine Disposition werden. Wie bei der Stimmung, ist der Auslöser eines Stimmungsumschwungs nach einiger Zeit nicht mehr zu fassen, umso weiter in Vergessenheit ist es bei der Disposition geraten und ins Unbewusstsein gerutscht. Es bezeichnet somit ein unbewusstes Gefühl, das langfristig nach außen wirkt und das Urteilsvermögen ebenso bestimmt, wie das Handeln und Empfinden. Die Disposition ebenso wie unbewusste Gefühle können von einem selbst nicht bewusst wahrgenommen werden, daher kann man sie nicht mehr wirklich als Gefühle an sich bezeichnen.<sup>121</sup>

### 1.6.8. Wünsche | erkennende Gefühle

Bedürfnisse, Interessen, Lust, Neigungen, etc. entspringen der Kategorie der Wünsche, die handlungsorientiert sind. Verschiedene Ausprägungen von Wünschen sind bewusster als andere, demnach hat das Verfolgen von Bedürfnissen und Interessen einen zielgerichteten, kognitiven Anteil.<sup>122</sup> Gefühle, die uns ohne rationale Informationen Situationen erkennen und bewerten lassen, bezeichnet man als erkennende Gefühle. Emotionale Intelligenz, Intuition, Kreativität und Phantasie lassen uns über Wissen hinaus Entscheidungen treffen, ohne den Verstand konsultieren zu müssen und sind daher oft schneller.<sup>123</sup>

### 1.6.9. Empathie

Empathie oder auch Mitgefühl ist hier noch spezifischer, da sie Emotionen in einen Kontext setzt und beschreibt, wie ein Mensch den Gefühlszustand eines anderen Menschen wahrnimmt. Diesem Einfühlungsvermögen haftet eine wichtige soziale Komponente an.<sup>124|125</sup>

*„Man kann sich nur dann erfolgreich in andere hineinversetzen, wenn man das komplexe Netz von Zeichen und Signalen gemeistert hat, hinter dem andere ihr Selbst zugleich verstecken und offenbaren.“<sup>126</sup>*

Dieser Emotionsanteil ist es auch, der wesentlich dazu beiträgt Beziehungen zwischen Menschen herzustellen. In jeder Interaktion nimmt man die Stimmungen und Gefühle des Gegenübers wahr und reagiert intuitiv darauf, indem man diesen spiegelt, Anteilnahme ausdrückt oder Distanz schafft.<sup>127|128</sup>

*„Der Begriff des Gefühls steht für die Vielfältige Formen des leiblich-seelischen Involviertseins, das Besonderheit qualitativ erfahrbar macht und so Wichtigkeitsbesetzung ermöglicht.“<sup>129</sup>*

---

<sup>121</sup> Vgl. Hartmann (2005) 33-36

<sup>122</sup> Vgl. Hastedt (2005) 16f

<sup>123</sup> Vgl. Hastedt (2005) 17

<sup>124</sup> Vgl. Merten (2003) 11f

<sup>125</sup> Vgl. Illouz (2006) 35f

<sup>126</sup> Illouz (2006) 36

<sup>127</sup> Vgl. Merten (2003) 161f

<sup>128</sup> Vgl. Illouz (2006) 35f

<sup>129</sup> Hastedt (2005) 21

Hastedt bezieht sich damit auf seine Aussage, dass jeder immer Gefühle hat die einen jeden prägen. Wenngleich Menschen manchmal als gefühllos bezeichnet werden, wäre es richtiger ausgedrückt, sie als distanziert oder diszipliniert zu bezeichnen, da diese Gefühle haben, deren Ausdruck jedoch unterdrücken. Er meint die Tatsache, dass jeder Mensch Gefühle besitzt sei keine Abwertung, da das Fühlen von Emotionen für jeden eine persönliche Erfahrung ist. Emotionen sind dadurch etwas Besonderes, weil sie sich von Mensch zu Mensch unterscheiden und doch eine Verbindung zwischen Menschen herstellen. Vor allem Empathie führt zu einer Involvierung und Bedeutungsbeimessung.<sup>130</sup>

*“Emotion is a complex set of interactions among subjectiv and objectiv factors, mediated by neural/hormonal systems, which can (a) give rise to affective experiences such as feelings of arousal, pleasure/displeasure; (b) generate cognitive processes such as emotionally relevant perceptual effects, appraisals, labeling processes; (c) activate widespread physiological adjustments to the arousing conditions; and (d) lead to behavior that is often, but not always, expressive, goal-directed, and adaptive.”<sup>131</sup>*

Wie der Mensch genau worauf reagiert und aus welchen Beweggründen heraus er handelt, ist sehr schwer vorherzusagen, trotzdem spielen Emotionen im Verhalten eines Menschen immer eine wichtige Rolle. Das Gefühl eines Menschen kann, muss aber nicht handlungsleitend sein, denn neben der Emotion besitzt der Mensch einen Verstand, der in der Reflexion konsultiert werden kann. Ob ein Mensch sich eher von seinen Gefühlen oder seinem Verstand leiten lässt, ist für diese Arbeit nicht ausschlaggebend, sondern welche Bedeutung eine Person, eine Beziehung, eine Situation, eine Sache an sich für diesen Menschen hat, denn das bestimmt den Grad seiner Involviertheit und ob es das Risiko zu Vertrauen wert ist.<sup>132|133</sup>

#### **1.6.10. Vertrauen: Einstellung vs. Emotion**

Im vorhergehenden Abschnitt wurden die Grundzüge einer Emotion erläutert und darauf hingewiesen, dass Vertrauen keine Emotion per se ist, wenngleich Hastedt es als solche einordnet. Vertrauen ist laut Hartmann eine praktische Einstellung. Dabei werden die praktische Seite des Vertrauens und das Vorkommen in der Praxis beschrieben. Wie er dazu kommt und weshalb dies für diese Arbeit wichtig ist, wird im Folgenden erklärt.<sup>134</sup>

##### **1.6.10.1. Einstellung**

Zunächst differenziert Hartmann zwischen drei Formen von Einstellungen. Ihnen gemein ist ihr gerichtet sein auf etwas, man hat immer eine Einstellung zu einer Situation, Person, Annahme oder einem Gegenstand. Sie bezeichnen oft einen Charakter, jedoch muss ein Wunsch nicht immer der zugrundeliegenden Disposition entspringen.<sup>135</sup>

---

<sup>130</sup> Vgl. Hastedt (2005) 19ff

<sup>131</sup> Kleinginna|Kleinginna (1981) 355

<sup>132</sup> Vgl. Hartmann (2005) 161ff

<sup>133</sup> Vgl. Merten (2003) 13f

<sup>134</sup> Vgl. Hartmann (2011) 138f

<sup>135</sup> Vgl. Hartmann (2011) 142f

*„[...]Charakterzüge legen das Verhalten einer Person nicht vollständig fest; es gibt spontane Wünsche und situative Kreativität, es gibt unvorhersehbare und nicht leicht einzuordnende Handlungszüge. [...] Einstellungen sind also nicht nur intentionale gerichtete Phänomene, sie sind auch Phänomene, die mit Hilfe anderer mentaler Phänomene manifestieren können.“<sup>136</sup>*

#### 1.6.10.1.1 Allgemein

Spricht man allgemein von Einstellung, meint man das Verhältnis zu Gegenständen oder Personen. Dies kann volitive, kognitive und emotive Elemente beschreiben. Diese Form der Einstellung birgt einen handlungsorientierten Willen, nicht nur die geistige Einstellung, sondern *„eine Bereitschaft und Fähigkeit zur Praxis, einen habitualisierten Drang zur Verwirklichung“*<sup>137</sup>. Einstellungen dienen der Orientierung und bilden die Basis für unsere Interaktion mit unserer Umwelt. Einerseits geben sie uns Aufschluss darüber, wie man sich angemessen in gewissen Situationen verhält, andererseits prägen sie unsere Wahrnehmung dieser. Sie können positiv oder negativ bewerten, welches jedoch präreflektiv ist, sprich aus einem Gefühl heraus, das noch nicht kognitiv betrachtet wurde. Trotzdem bilden diese Emotionen die Basis für Überzeugungen und Wünsche, die Handlungen nach sich ziehen.<sup>138</sup>

*„Der holistische Charakter von Einstellungen lässt sich gerade daran erkennen, dass sie mit ihrer Eigenart alle relevanten mentalen Bereiche eines Menschen prägen. Paradigmatisch für das Haben einer Einstellung ist die Person, die einen Charakter hat, der sich in verschiedenen Handlungen und Situationen als solcher offenbart, der bleibt und mit mehr oder weniger festen praktischen Dispositionen verbunden ist.“<sup>139</sup>*

Dies bedeutet, dass einer Einstellung eine Disposition zu Grunde liegt, der ein gewisses habitualisiertes Verhalten, Wünsche, Gefühle und Gedanken folgt. Jedoch sind davon tiefsitzende Vorurteile zu differenzieren, da diese noch keinen Charakterzug ausmachen.<sup>140</sup> Ausschlaggebend ist hier der evaluative Gehalt dieses Einstellungsbegriffs, der positive oder negative Ausprägungen haben kann. Je nachdem, ob man eine kritische, pessimistische Lebenseinstellung oder eine wohlgesonnene, optimistische Art dem Leben zu begegnen hat, wird man unterschiedliche Wünsche, Emotionen und Handlungspraktiken aufweisen.<sup>141</sup>

---

<sup>136</sup> Hartmann (2011) 142f

<sup>137</sup> Hartmann (2011) 139

<sup>138</sup> Vgl. Hartmann (2011) 139f

<sup>139</sup> Hartmann (2011) 140

<sup>140</sup> Vgl. Hartmann (2011) 140

<sup>141</sup> Vgl. Hartmann (2011) 142f

### 1.6.10.1.2. Propositionale Einstellung

Die Propositionale Einstellung kann, muss jedoch keinen wertenden Charakter besitzen. Es drückt eine Überzeugung aus, die auch reine Fakten und Informationen ausdrücken können. Ebenso können Propositionen Wünsche oder Absichten ausdrücken, die wertend und zielgerichtet sind, im Gegensatz zu Feststellungen.<sup>142</sup>

### 1.6.10.1.3. Proeinstellung

Anders als allgemeine Einstellungen, sind Proeinstellungen gekennzeichnet von positiven Impulsen, Wünschen, Ansichten, Werte etc. die Handlungen zur Zielerreichung initiieren. Einstellung in diesem Sinne, muss sich nicht in einem permanenten Charakterzug manifestieren, sondern kann auch eine flüchtige Laune ausdrücken.<sup>143</sup>

*„«Wünsche, Begehren, Impulse, Reize und eine große Vielfalt von moralischen Ansichten, ästhetischen Grundsätzen, ökonomischen Vorurteilen, gesellschaftlichen Konventionen, von öffentlichen und privaten Zielen und Werten, insoweit diese als auf Handlungen einer bestimmten Art bezogene Einstellungen eines Handelnden gedeutet werden können.»<sup>144</sup>*

Hierbei ist wichtig, dass Proeinstellung sich nur auf positive Wünsche bezieht und als treibende Kraft hinter Wünschen, Überzeugungen oder Emotionen fungiert, in denen sich diese mentalen Phänomene materialisieren.<sup>145</sup>

### Vertrauen vs. Emotion

Nachdem wir jetzt Einstellung und Emotion eingegrenzt haben, können wir Vertrauen in Bezug setzen und abgrenzen. Emotionen haben ebenso wie Einstellungen einen evaluativen Charakter, dieser kann mit intrinsischen Bewertungen verbunden sein, oder sich aus der Emotion herauskristallisieren. Hierbei ist wichtig, dass Vertrauen kein Wunsch, sondern eine Überzeugung ist, sprich man aus einer Grundhaltung oder einer Situation heraus jemandem Vertrauen schenkt und nicht, weil man sich wünscht die betreffende Person sei vertrauenswürdig.<sup>146</sup>

*„Während Überzeugungen darauf abzielen, die Welt zu erfassen, wie sie ist, zielen Wünsche darauf, die Welt, wie sie ist, zu verändern, damit ein Zustand der Wunscherfüllung erreicht wird. Emotionen dagegen, so eine häufige Wendung färben die Welt für uns ein, sie lassen die Welt in einem bestimmten Licht erscheinen oder stehen für eine spezifische Art der Welterfahrung.“<sup>147</sup>*

---

<sup>142</sup> Vgl. Hartmann (2011) 140f

<sup>143</sup> Vgl. Hartmann (2011) 140f

<sup>144</sup> Davidson (1985) In Hartmann (2011) 140f

<sup>145</sup> Vgl. Hartmann (2011) 142f

<sup>146</sup> Vgl. Hartmann (2011) 144-170

<sup>147</sup> Hartmann (2011) 152

Emotionale Einstellungen besitzen einen langfristigen Charakter, der gewisse Handlungstendenzen aufweist. Damit gehen expressive und physiologische Ausdrucksformen wie Mimik und Gestik einher. Gleichzeitig nimmt jeder Mensch diese mentalen Phänomene körperlich wie geistig anders wahr.<sup>148</sup>

In Bezug auf Vertrauen schenken wir es aus einer wohlwollenden Unterstellung, einem erwartetem Verständnis des Vertrauensempfängers heraus. Unsere Bewertung basiert nicht auf Evidenzen, sondern auf unserem Gefühl. Das Gefühl ist nicht das Vertrauen selbst, sondern eine emotionale positive Bewertung des Vertrauensempfängers. Sofern unser Vertrauen nicht enttäuscht wird, bewerten wir unser Vertrauen als gerechtfertigt, bleibt diese Evidenz jedoch aus oder schlägt ins Negative um, dann werden wir in Zukunft nicht mehr Vertrauen. Vertrauen ist daher wesentlich fragiler. Gefühle besitzen einen repräsentationalen Gehalt, das heißt, sie stehen für etwas, beispielsweise wie man sich selbst oder andere sieht. Dieses Selbstverständnis kann zwar die Wirklichkeit abzubilden versuchen, jedoch kann es darüber hinaus das eigene Streben nach einem eigenen Idealbild ausdrücken.<sup>149</sup>

*„Diese gegenüber anderen Emotionen erhöhte Sensibilität für vertrauensrelevante Eigenschaften aber ist Teil einer sich in bestimmten Selbstverständnissen artikulierenden Vertrauenspraxis, in der es um die Verwirklichung von als wertvoll empfundenen Zielen geht. [...] Vertrauen ist, isoliert betrachtet ethisch dünner oder anspruchsloser als komplexe Emotionen.“<sup>150</sup>*

Emotionen tragen nun dazu bei, zu spüren ob jemand vertrauenswürdig ist oder nicht. Daraus entsteht eine Praxis des Vertrauens zwischen dem|der Vertrauenden und dem Vertrauensempfänger. Solange die positiven Emotionen sich durch einen gemeinsamen Habitus multiplizieren, wird das Vertrauen fortbestehen. Gibt es Grund das Vertrauen anzuzweifeln, wird es brüchig. Vertrauen kann daher zeitlich sehr unterschiedlich begrenzt sein. Man kann grundsätzlich eine vertrauensvolle Disposition haben, aus der heraus man eher jemandem vertraut als jemand der von Grund auf eher misstrauisch ist. Ebenso kann man einer bestimmten Person in einer bestimmten Situation vertrauen, in dem das Vertrauen auf dieses Ereignis begrenzt ist. Des Weiteren kann man Vertrauen nicht von außen erkennen. Wenn jemandem vertraut wird, gibt es keine körperlichen Merkmale, die genau dies ausdrücken, daher kann Vertrauen nicht als Emotion bezeichnet werden. Man empfindet Vertrauen als solches selbst erst, wenn es verloren geht, jedoch empfindet man dann Gefühle der Enttäuschung, nicht den Vertrauensverlust an sich.<sup>151</sup>

*„Die Einstellung des Vertrauens teilt einige Eigenschaften mit Emotionen, [...jedoch ist] es nicht sinnvoll [ist], Vertrauen als Emotion zu bezeichnen. [...] Einstellungen des Vertrauens können nicht auf Wünsche (im Sinne von Proeinstellungen), auf Überzeugungen (als Spezialfall propositionaler Einstellungen) und auch nicht auf Emotionen reduziert werden.“<sup>152</sup>*

---

<sup>148</sup> Vgl. Hartmann (2011) 155-160

<sup>149</sup> Vgl. Hartmann (2011) 160ff

<sup>150</sup> Hartmann (2011) 162

<sup>151</sup> Vgl. Hartmann (2011) 162-168

<sup>152</sup> Hartmann (2011) 168

Emotionen haben zwar eine Handlungstendenz, jedoch sind diese nicht praktisch direktiv. Sie können Wünsche und Gedanken ausbilden, die zu Handlungen führen. Vertrauen besitzt wiederum diesen instrumentellen Charakter, der Ziele aufweist, die ohne Vertrauen nicht zu verfolgen möglich wären, daher ist es keine Emotion, sondern eine praktische Einstellung.<sup>153</sup>

#### 1.6.10.2. Vertrauen vs. Einstellung

Vertrauen kann daher in einer Disposition vorliegen, sprich der Bereitschaft anderen grundsätzlich vertrauensvoll gegenüber zu treten, weil man selbst eine vertrauensvolle Person ist. Oder man vertraut einer Person im Hinblick auf eine bestimmte Situation, Sache oder Handlung. Daher kann Vertrauen nicht als propositionale Einstellung begriffen werden. Ebenso wenig ist Vertrauen eine Proeinstellung, da diese zwar zur Verwirklichung mancher Wünsche notwendig, jedoch nicht selbst volitional ist. Wenngleich alle bisher ausgeführten Einstellungen einen Handlungsbezug herstellen, reichen deren Beschaffenheit nicht aus Vertrauen vollständig zu fassen.<sup>154</sup>

*„Wenn Vertrauen eine Einstellung ist, dann handelt es sich nicht um eine Einstellung, die auf Wünsche (im Sinne einer Proeinstellung) reduziert werden kann, da Vertrauen kein Wunsch ist. Und: Die Einstellung des Vertrauens kann nicht auf Überzeugungen reduziert werden, [...da] die Art der Bezugnahme auf diese Sachverhalte nicht die des Überzeugtseins, sondern die des Vertrauens.“<sup>155</sup>*

Vertrauen ist zwar eine Sache des Einschätzens und besitzt kognitive Elemente, jedoch macht es einen Unterschied, ob man darauf vertraut, dass jemand vertrauenswürdig ist oder ob man von dessen Vertrauenswürdigkeit überzeugt ist. Es ist der praktische Charakter, der dem Vertrauen innewohnt, der Handlungen ermöglicht Ziele zu verwirklichen.<sup>156</sup>

*„Weil Vertrauen auf diese Weise zur Verwirklichung von Zielen und Zwecken beitragen kann, kommt ihm der Charakter einer praktischen Einstellung zu.“<sup>157</sup>*

In der praktischen Einstellung laufen alle Anforderungen, die das Vertrauen stellt, zusammen. Vertrauen wird als solche verstanden, wenn sie in einer Handlung resultiert, deren Praxis beschrieben werden kann. Ebenso steht Vertrauen in diesem Sinne in einem wechselseitigen Verhältnis zu Überzeugungen, da sie auch im Zusammenhang mit Emotionen einander bedingen. Versteht man Vertrauen als Praxis, besitzt sie Elemente der akzeptierten Verletzbarkeit, die durch das habitualisierte Verhalten stabiler und die Einbettung in eine Vertrauenskultur stabiler gegenüber negativer Evidenzen wird.<sup>158</sup>

---

<sup>153</sup> Vgl. Hartmann (2011) 166ff

<sup>154</sup> Vgl. Hartmann (2011) 144f

<sup>155</sup> Hartmann (2011) 146

<sup>156</sup> Vgl. Hartmann (2011) 146

<sup>157</sup> Hartmann (2011) 168

<sup>158</sup> Vgl. Hartmann (2011) 168ff

*„Der Einstellungsbegriff dient [...] als Bestandteil einer Praxis zu verstehen, in der es möglich ist, eine Einstellung des Vertrauens auszubilden [...] Die Einstellung des Vertrauens ist nicht nur praktisch, weil sie durch Handlungen «gesättigt» wird, sie ist auch praktisch, weil sie sich im Rahmen von Praktiken verwirklicht, die das Einnehmen der Einstellung erst möglich machen. [...] weil sie sich in der Praxis selbst darstellen und dadurch Einfluss auf Gedanken, Emotionen, Wünsche etc. nehmen.“<sup>159</sup>*

Es ist daher die Praxis, die Vertrauen erfahrbar und greifbar macht, da sie sich in wechselseitiger Vertrauenswürdigkeit und damit verbundenen Handlungen manifestiert. Gleichzeitig bietet die Praxis einen Rahmen, um dieses Vertrauen und diese Vertrauenswürdigkeit durch Praktiken zu entwickeln und auszubauen.<sup>160</sup> Vertrauen ist die Essenz einer jeden funktionierenden Beziehung, daher üben wir die Praxis des Vertrauens in unseren täglichen Begegnungen. Je vertrauter uns ein Mensch ist, umso habitualisierter die Praxis des Vertrauens, umso verstrickter in unser Leben. Dies zeigt sich in unseren Arbeits- wie auch unseren Freundschaftsbeziehungen.

## 1.7 Fazit

Vertrauen zu anderen entsteht – wie zu Beginn dieses Kapitels deutlich wird – aus dem Vertrauen zu sich selbst. Um diese Verbundenheit zu anderen Menschen aufbauen zu können, muss man zuerst diese Verbundenheit zu sich selbst entwickeln, um auf Basis dessen Verbindungen nach außen auf- und auszubauen. Vertrauen fungiert hierbei als Vermittler zwischen dem inneren Selbst und dem sozialen Umfeld.

Covey veranschaulicht diese Verbindung zwischen der Entwicklung des Selbstvertrauens und der Außenwirkung dessen. Vertrauenswürdigkeit entstammt demnach der inneren Haltung zu sich selbst und dem sozialen Umfeld gegenüber. Ist man in sich gefestigt und strahlt dies auch aus, werden Menschen dies nicht nur respektieren sondern ebenso als vertrauenswürdig empfinden, da sie wissen, woran sie sind. Hat ein Mensch ein geringes Selbstvertrauen und dreht sich wie ein Fähnchen im Wind, wird man diesem weniger vertrauen, da man nie weiß, woher als nächstes der Wind weht und ob sich dies mit den eigenen Werten deckt oder nicht. Gemeinsame Werte bilden die Basis zur Entwicklung der Vertrautheit, demnach der Entwicklung von Vertrauen und im Handeln manifestiert sich dazu die gemeinsame Kultur.

Auch bei Luhmann findet sich Vertrauen als vermittelnde Instanz. Da Vertrauen geschenkt werden muss, um eine gewisse Handlung vollziehen zu können, vermittelt Vertrauen einerseits zwischen den handelnden Akteuren, andererseits zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Über die Zeit hinweg vermittelt Vertrauen zwischen den sozialen Wesen und den Handlungsoptionen, die sie generieren. Ohne Vertrauen würde Handeln nicht möglich, da die Ungewissheit der Zukunft und deren Komplexität Ohnmacht auslösen könnte. Vertrauen vermittelt, wie bereits beim Selbstvertrauen erwähnt, zwischen Menschen, woraus Vertrautheit entsteht, das wiederum gemeinsames interagieren ermöglicht. Handelt man miteinander auf vertrauensvoller Basis, so generiert man Bestandsicherheit, die als Ereignisse vertrauensvollen Handelns in der Erinnerung gespeichert werden. Vertrauen ist daher

---

<sup>159</sup> Hartmann (2011) 170

<sup>160</sup> Vgl. Hartmann (2011) 170f

Mittler zwischen diesen Ereignissen, zur wiederholten Erfahrung dieses Bestands von Vertrauen. Dadurch vermittelt Vertrauen eine gewisse Sicherheit aus der Vergangenheit, über die Gegenwart auf die Zukunft hin. Vertrauen stellt ebenso das Mittel zwischen dem inneren Abbild der Realität und der komplexen Realität im außen dar. Es entstehen innere Erwartungen an die äußere Welt, die das Vertrauen in der Erwartungserfüllung bestärken und in der Erwartungsenttäuschung korrigieren. Durch das Vermitteln zwischen innen und außen wird das Vertrauen mit jeder neuen Erfahrung und Information aktualisiert.

Dieses Aktualisieren bei Enttäuschung bezeichnet Hartmann als akzeptierte Verletzbarkeit. Es ist wie die Stabilitätsprüfung des mittelnden Vertrauens. Im vertrauensvollen Handeln manifestiert sich das Vertrauen in eine Praxis, die Hartmann in seinem Buch beschreibt. Diese kommt dem Verständnis einer Vertrauenskultur, welche dieser Arbeit zu Grunde liegt, sehr nahe. Spricht man von Vertrauen zwischen zwei Individuen, äußert sie sich im Verhalten, welches Hartmann als Praxis bezeichnet, jedoch bezieht sich diese ebenso wie das Vertrauen auf die Person. Die Verbindung zwischen den Individuen steht im Vertrauen im Fokus. Man handelt im Vertrauen einer Person gegenüber da man der Person gegenüber wohlgesonnen ist und die Beziehung zu der Person aufrechterhalten und gepflegt werden möchte. Hierbei wird der persönliche Vorteil außeracht gelassen und Rücksicht auf die vertraute Person und deren Bedürfnisse genommen. Dies bedeutet nicht, dass die eigenen persönlichen Ziele nichtig werden, jedoch wird das gemeinsame Ziel oder das Ziel des|r Vertrautem|n in die eigenen Überlegungen und Ziele mit einbezogen. Man erkennt an, dass man selbst nicht alles alleine tun kann und investiert in eine Vertrauenskultur, die Menschen vermittelt, die gemeinsam vertrauensvoll zur Erreichung komplexer Ziele handeln. Diese Vertrauenskultur beschreibt, wie dieses gemeinsame wirken aussieht, mehr dazu im Kapitel Kultur.

Vertrauen ist demnach, wie Luhmann und Hartmann beide meinen, keine Emotion sondern eine Einstellung. Hartmann spezifiziert eine praktische Einstellung, da sich das Vertrauen im Handeln äußert, jedoch ist das Vertrauen nicht die Handlung, sondern nur deren Ausdruck. Vertrauen ist eine Haltung gegenüber sich selbst und dem eigenen sozialen Umfeld gegenüber. Die Einstellung selbst ist nicht sichtbar, sondern kann erst über das Verhalten erkannt werden. Bereits Covey meint zu Beginn dieses Kapitels im Bezug auf Selbstvertrauen, dass man sich selbst über die eigenen Absichten bewertet, andere jedoch bezugnehmend auf ihr Verhalten hin beurteilt, da man Absichten nicht sehen kann. Daher müssen das eigene Sehen, Denken und Handeln miteinander harmonisiert werden, um das Vertrauen, das man fühlt und vermitteln möchte, ebenso selbstsicher ausstrahlen zu können, dass es sich im gemeinsamen Schaffen überträgt. Erst dann kann man für sich erkennen, ob man sich durch im Vertrauensklima schwingende Emotionen leiten lässt oder man selbst verunsichert ist und dieses bereinigen muss, um das Klima der Gruppe harmonisieren und stabilisieren zu können, indem man die Unsicherheit schaffenden Faktoren erkennt und anspricht.

Das Ansprechen von Unsicherheiten ist nicht immer leicht. Vor allem da man sich selbst erst einmal mit den eignen Fehlbarkeiten auseinander setzen muss. Noch schwieriger wird es, wenn man in einer Ausbildungssituation damit konfrontiert wird, bereits "perfekt" sein zu müssen und so zu handeln, als wüsste man bereits alles. Greift man jedoch auf Coveys vier Grundlagen der Glaubwürdigkeit zurück, kann man recht gezielt die eigene Gefühlslage und einhergehend den Status des eignen Selbstvertrauens

analysieren und mit sich selbst ins Reine kommen. Aus dieser neugewonnenen eigenen Stabilität heraus kann man Vertrauen schenken und Unsicherheiten ansprechen. Dies macht angreifbar, jedoch schenkt Vertrauen auch Anerkennung und Wertschätzung sich selbst und anderen gegenüber, denen es vermutlich ähnlich geht, wenn das Vertrauensklima gestört ist, da dieses Klima künstlich geschaffen und von jedem Mitglied mitbestimmt wird. Es gilt, die eigene Menschlichkeit und jene des Gegenübers anzuerkennen und aus dieser Haltung heraus einen Schritt aufeinander zuzugehen. Diese Art des vertrauensvollen Umgangs muss zuerst in Form einer gemeinsamen Kultur etabliert werden, daher wird im Folgenden das Verständnis von Kultur erarbeitet.

Zuvor sei jedoch noch zusammenfassend auf das Verständnis von Vertrauen als Vermittler, der dieser Arbeit zu Grunde liegt eingegangen.

*„Das Vertrauen ist der Vermittler zwischen dem einzelnen Individuum und seinem sozialen Umfeld. Vertrauen in sein soziales Umfeld entspringt dem Vertrauen in sich Selbst, auch als Selbstvertrauen bekannt.“<sup>161</sup>*

Jeder Mensch hegt ein Bedürfnis nach Anschluss, nach Nähe, nach Anerkennung, das man im Vertrauen findet. Vertrauen vermittelt zwischen den eigenen Bedürfnissen und jenes des sozialen Umfeldes. Es initiiert die Kontaktaufnahme zu einem anderen Individuum und unterstützt den Prozess des Vertraut-Werdens. Im Vertrauen werden Werte, Interessen und teilweise auch Glaube geteilt oder zumindest ausgetauscht. Erlebt man diese Erfahrung als bereichernd, wird man den Bund des Vertrauens stärken und wiederholt den Kontakt suchen. Über die Zeit wird einem eine Person immer vertrauter und Bekannte werden zu vertrauten Menschen. Dieser Kreis an Menschen unterstützt beim Verwirklichen eigener und gemeinsamer Ziele. Sollte keiner der bereits Vertrauten über die Möglichkeiten verfügen, uns bei einer bestimmten Zielerreichung zu helfen, kennen sie vielleicht jemanden, der diese Fähigkeiten besitzt und ihre Unterstützung erfolgt im Sinne einer Vermittlung zu einer ihnen vertrauten und bis zu dem Zeitpunkt unbekanntem Person. Auf diese Weise hat uns unser Vertrauen eine neue Bekanntschaft vermittelt, der wir auf Grund unserer bewährten, vertrauensvollen Beziehung ebenso ein gewisses Vertrauen entgegenbringen werden. Somit überträgt sich Vertrauen in gewisser Hinsicht, jedoch muss dieser Kontakt sich ebenfalls als vertrauensvoll erweisen, um sich als solches zu etablieren. Durch unsere vertrauensvolle Einstellung zu der bereits vertrauten Person haben wir eine ebenso positive Einstellung zum neuen Kontakt, da sich nicht nur das Vertrauen, sondern auch die Gefühle dem Gegenüber übertragen können. Ändern sich die Gefühle durch eine (Reihe an) schlechte(n) Erfahrung(en), dann wird sich die Einstellung der neuen Person gegenüber ebenso ändern, und in Reaktion darauf womöglich auch jener Person gegenüber, die uns den neuen Kontakt vermittelt hat. Das Vertrauen gerät ins Wanken und wird dies nicht geklärt, wird es zurückgezogen. Wie man mit Vertrauen verfahren wird bzw. welche Aktivitäten Vertrauen fördern oder in Frage stellen, verweisen bereits auf die Kultur des Vertrauens.

---

<sup>161</sup> Klösch (2015) 10

## 2. Kultur

In diesem Kapitel werden verschiedene Definitionen herangezogen und diskutiert, um schließlich zu der dieser Arbeit zugrunde liegenden Definition zu gelangen. Da Kultur jene der „4 Dimensionen der sozialen Produktivität“<sup>162</sup> darstellt, die eng mit Vertrauen zusammenhängt, wurden ausgehend vom „NEW DEAL“<sup>163</sup> jene Quellen herangezogen, welche diese Arbeit betreffend als passend angesehen wurden. Hier kommt ein Exkurs zu Bourdieus Habitus-Theorie, da es bei dieser eben um das Aneignen von – wie er es ausdrückt – kulturellem Kapital geht. Die hier knapp zusammengefasste Habitus-Theorie umfasst das Erkennen und sich Aneignen von kulturellen Praktiken und Werten, um sich in eine Kultur durch das Leben dieser einzufügen. Des Weiteren werden Kultur und Vertrauen zusammengeführt und der Begriff der Vertrauenskultur erläutert. Abschließend werden Ergebnisse der Dimension Kultur der Analyse der „4 Dimensionen der sozialen Produktivität“<sup>164</sup> angeführt, um die Bedeutung der Kultur an sich und der Kultur des Vertrauens herauszuarbeiten. Die genauere Erläuterung der Dimension Kultur im Sinne des „NEW DEAL“<sup>165</sup> ist teilweise im Anhang in der Modell Beschreibung zu finden bzw. bei näherem Interesse im gleichnamigen Buch nachzulesen.

### 2.1. Herleitung der Arbeitsdefinition für Kultur

Vergleicht man verschiedene Definitionen von Kultur, wirkt der Begriff zu Beginn ungreifbar und vage, da die Beschreibungen immer etwas Erlebbares und weniger etwas Festschreibbares bezeichnen. Trotzdem gibt es laut Schein sichtbare Anteile, die sich in Artefakten manifestieren. Als Artefakte bezeichnet er neben Technologie und Kunst Verhaltensmuster, die den Umgang eines sozialen Umfeldes miteinander prägen. Diese Verhaltensmuster sind es, nach denen man instinktiv sucht, wenn man sich in einer neuen oder andersartigen Kultur wiederfindet. Hierbei bezieht sich Schein nicht unbedingt auf ferne Länder, sondern auf jene Kultur, die im Arbeitsumfeld herrscht. Jede Organisation besitzt ihre eigene Kultur, die sich außenstehenden in Mustern präsentieren, deren Ursprung nicht immer klar wird. Erst durch das Hineinwachsen in die Kultur kann man darauf Rückschlüsse ziehen. Kommt man neu in eine Gruppe, so gliedert man sich in diese Muster ein und wird Teil der Gruppe. Gleichzeitig bringt man eigene kulturelle Werte und Vorstellungen mit und verändert in seinem Handeln die vorherrschende Kultur. Dies kann unbewusst oder gezielt geschehen, in jedem Fall müssen die Verhaltensmuster erkannt werden, um in die Gruppe hineinzuwachsen. Das Verlangen eines Menschen diese Muster zu erkennen, entspringt dem Verlangen nach Anschluss, welches adäquates Verhalten erfordert. Jedoch muss man sich davor hüten in alles eine tiefere Bedeutung hineinzuiinterpretieren, ansonsten verliert man sich darin und übersieht das Wesentliche der Kultur.<sup>166</sup>

---

<sup>162</sup> Gucher | Liegler | Neundlinger | Rack (2015) 153

<sup>163</sup> Gucher | Liegler | Neundlinger | Rack (2015)

<sup>164</sup> Gucher | Liegler | Neundlinger | Rack (2015) 153

<sup>165</sup> Gucher | Liegler | Neundlinger | Rack (2015)

<sup>166</sup> Vgl. Schein (1985)13f; 25-29

*„Kultur, wichtiger, in vielfältigen Bedeutungen gebrauchter Begriff hauptsächlich der Ethnologie, aber auch anderer Sozialwissenschaften; allgemeiner Hinweis darauf, dass alle Menschengruppen nach nicht von der Natur vorgegebenen Regeln leben und diese Regeln in irgendeiner Weise an ihre Nachkommen weitergeben.*

*[1] Die Gesamtheit der Verhaltenskonfigurationen einer Gesellschaft, die durch Symbole über die Generationen hinweg übermittelt werden, in Werkzeugen und Produkten Gestalt annehmen, in Wertvorstellungen und Ideen bewusst werden.  
[2] Die Gesamtheit der Verhaltenskonfigurationen einer sozialen Gruppe, ganz gleich, wie groß und dauerhaft sie ist.  
[...] [5] Bei einigen Kulturanthropologen bedeutungsgleich mit sozialer Struktur oder sozialem System.“<sup>167</sup>*

Schlägt man im Lexikon nach, verdichten sich Scheins Ausführungen und die Gesamtheit der Verhaltensmuster wird mit gesellschaftlichen Gruppen und deren Artefakte in Relation gesetzt. Zusätzlich werden auf die Werte hingewiesen, die den Mustern zugrunde liegen. Diese Werte stehen laut Schein nicht nur in Wechselwirkung mit den Artefakten, die sich daraus entwickeln und eben wieder auf diese einwirken, sondern ebenso mit Grundannahmen über die Umwelt und das soziale Umfeld. Diese können sich explizit ausweisen oder implizit erfahrbar werden.<sup>168</sup>

*„Kultur, explizite – implizite, explicit – implicit culture, overt – covert culture, Begriffe der Kulturanthropologie. Als e.K. werden diejenigen Elemente einer Kultur bezeichnet, die der Forscher durch Befragung der Mitglieder dieser Kultur und durch direkte Beobachtung ermitteln kann. Als i. K. hingegen gelten diejenigen Kulturelemente, die weder unmittelbar beobachtbar sind noch von den Mitgliedern der Kultur gegenüber dem Forscher verbalisieren werden können, aber ihrem beobachtbarem Verhalten als kulturelle Selbstverständlichkeiten, Werte, Normen usw. zugrunde liegen. Der Forscher kann also die i. K. einer Gesellschaft erst aufgrund sorgfältiger Analyse und Interpretation seines Beobachtungs- und Befragungsmaterials erschließen.“<sup>169</sup>*

Daher können nur explizite kulturelle Muster abgefragt werden, da implizite zwar bei genauer Beobachtung sichtbar werden, jedoch außerhalb des Bewusstseins jener stehen, die Teil der Kultur sind. Das gilt solange bis sie mit dieser oder einer anderen Kultur konfrontiert werden und sich damit aktiv auseinander setzen müssen, welche Dinge einem weshalb als Selbstverständlichkeit erscheinen.<sup>170</sup>

Kultur bildet demnach einen sozialen Rahmen, der, wie Goffman meint, einen Verständnishintergrund für deren Interaktionsmuster basierend auf deren Wertvorstellungen bietet. Ebenso bietet sie Kontext zur Bewertung dieser, die einem Außenstehenden ansonsten sonderbar vorkommt. Das Regelwerk dahinter ist jenes,

---

<sup>167</sup> Fuchs-Heinritz|Lautmann|Rammstedt|Wienold (Hrsg.) (2007|4) 374

<sup>168</sup> Vgl. Schein (1985)13-20

<sup>169</sup> Fuchs-Heinritz|Lautmann|Rammstedt|Wienold (Hrsg.) (2007|4) 374f

<sup>170</sup> Vgl. Schein (1985)13-20

das durch die Interaktion innerhalb der Kultur sichtbar wird.<sup>171</sup> So erklärt auch das Lexikon der Soziologie und Sozialtheorie Kultur:

*„Der mehrdeutige Begriff >K.< (lat. Cultus = >Bearbeitung<, >Bebauung<, >Ausbildung<.) bezeichnet die ideelle Dimension sozialer Praxis, die die Merkmale der Welt und des Handelns definiert und klassifiziert. L. schafft ein spezifisches, sozial verbindliches Verständnis der → Wirklichkeit und macht damit bestimmtes Handeln möglich. K. unterscheiden sich entsprechend ihrem Wirklichkeitsverständnis, in dem, was sie für wahr halten und wie sie in diesem Verständnis ihre soziale Praxis organisieren.“<sup>172</sup>*

Kultur bezeichnet demnach ebenfalls eine gemeinsame Wahrheit, die im wechselseitigen Austausch einerseits produziert und andererseits gelebt wird. Es wird, wie Tajfel es beschreibt, zu einem Teil des Selbstkonzepts des Individuums. Durch das Leben der gemeinsamen Werte fühlt man sich der Gruppe emotional verbunden und schätzt das gemeinsame Schaffen. Die Zugehörigkeit der Gruppe ist unter anderem ein Teil der Identität des Individuums.<sup>173</sup> Hier schließt sich der Kreis zum Selbstvertrauen und dessen soziale Komponente. Das Individuum findet seine Bestätigung als Teil einer Kultur und gestaltet diese mit. Wechselseitig bedingt es, Vertrauen zu sich selbst und Vertrauen von und zur Gruppe zu besitzen. Das Vertrauen vollzieht sich im wechselseitigen Leben der gemeinsamen Kultur.

Dov Seidman geht einen Schritt weiter und meint, dass es nicht darum geht WAS man tue, sonder WIE man tue was man tut. Er erklärt an Beispielen unterschiedlich organisierter Fabriken, wie sich diese feinen Unterschiede äußern. Er meint, dass jeder Kultur herstellen kann und unterscheidet hierbei ein Spektrum an vier Grundtypen, die er anhand einer historischen Entwicklung der Komplexität des Unternehmens und dessen sozialer Reife herleitet. Die einfachste Form der Organisationskultur bezeichnet er als „Anarchie und Gesetzlosigkeit“<sup>174</sup>. Hierbei handelt jedes Individuum, wie es will bzw. wodurch es sich einen persönlichen Vorteil verspricht. Jeder verrichtet nach eigenem Ermessen seine Arbeit und achtet nicht auf jene, die den selben Arbeitsplatz verwenden. Keiner weiß so genau, was der andere tut und interessiert sich auch nicht dafür, denn jeder wird nur für die eigene Leistung bezahlt. Dass dies auf Dauer nicht funktionieren kann und der Output aus dem Chaos minimal ist, liegt auf der Hand. Im zweiten Beispiel folgen die Mitarbeiter den Vorschriften aus „Blindem Gehorsam“<sup>175</sup>. Hierbei stehen Vorgaben im Zentrum deren Sinnhaftigkeit nicht hinterfragt, sondern strikt gefolgt wird, da man sich der Konsequenzen der Regelmissachtung bewusst ist. Man kennt die Regeln, versteht sie jedoch nicht, aber es Verständnis ist nicht notwendig, um den Soll zu erfüllen. Ergibt sich eine Situation außerhalb des vorgegebenen Regelwerks, so muss eine Vorgabe von höchster Ebene erfolgen, da es zur Ohnmacht des Mitarbeiters führt, der ohne Regel oder Konsequenz keine Entscheidung zu treffen bereit ist. Die dritte kulturelle Organisationsform ist bereits etwas effizienter gestaltet, da alle Mitarbeiter die Regeln verinnerlicht haben und diese

---

<sup>171</sup> Goffman (1980) 32; 34f; 37f

<sup>172</sup> Farzin|Jordan (2008) 162f

<sup>173</sup> Tajfel (1982) 2f

<sup>174</sup> Seidman (2011|2) 284

<sup>175</sup> Seidman (2011|2) 284

bis zu einem gewissen Grad verstehen. Das Praktische der Kultur der „*informierten Ergebenheit*“<sup>176</sup> besteht darin, dass alle Handlungen berechenbar werden. Jeder weiß immer, was er wann zu tun hat damit die Leistungen der einzelnen ineinandergreifen. Diese Kultur ist von einer hohen Bürokratie geprägt, und im Falle eines Präzedenzfalles fragt man zur Sicherheit noch einmal nach um richtig Handeln zu können. Hierbei gibt es keine Graustufen zwischen richtig und falsch, da Kontrolle bei wenigen klaren Angaben einfacher ist. Ebenso klar ist das Belohnungssystem, das durch Regelkonformität zu Ruhm und Reichtum führen. Die vierte Kultur basiert auf für die Organisation bzw. Gruppe als bedeutsam erachteten Werten, die zur „*Selbststeuerung*“<sup>177</sup> anleiten. Hierbei ergibt sich ein gewisses Regelwerk aus den Werten, die dem gemeinsamen Schaffen zugrunde liegen. Als Beispiel wird hier das Tragen von Schutzkleidung angeführt, das auf dem Wert Sicherheit basiert und daher zum Schutz aller am Betriebsgelände ein Erfordernis darstellt. Dadurch ist jeder einzelne der Mitarbeiter unabhängig von seiner Position in der Organisationshierarchie immer dazu qualifiziert, aufgrund der Werte Entscheidungen zu treffen. Diese Kultur bietet einen hohen Grad an Autonomie und ebenso einen hohen Grad an Verantwortung und Partizipation. Wenn jemandem vertraut wird, die Werte der sozialen Gruppe zu leben, wird er in der Umsetzung dieser seine Aufgabe in all seinem Handeln wahrnehmen. Hierbei ist jeder einzelne für das Erreichen gemeinsamer Ziele verantwortlich und leistet gerne seinen Beitrag.<sup>178</sup>

*„Bei der Selbststeuerung geht es darum, Menschen die Freiheit zu geben, individuell kreativ zu handeln, ihre Fähigkeit freizulegen, Menschen zu überraschen und Freude zu schaffen.“*<sup>179</sup>

Hierbei werden die gemeinsamen Werte von jedem Individuum auf eine Weise gelebt die sich in den Fähigkeiten und dem persönlichen Ausdruck der eigenen Person zeigen. Die innere Haltung manifestiert sich in jedem Verhalten. Der Ansporn, über eigene Erwartungen hinauszuwachsen, wird durch die Selbstbestimmung und die Freude am Schaffen selbst und mit der Gruppe an Gleichgesinnten verstärkt.<sup>180</sup> Die Werte werden gelebt und bilden deren Kultur. Die Aneignung der Kultur durch die Verinnerlichung der Werte und dem Handeln aus dieser inneren Haltung heraus bilden die Basis für das Verhalten. Dieses sich durch Beobachtung, Aneignung und Nachahmung aufgebautes Verhalten bezeichnet Pierre Bourdieu als Habitus. Nachdem seine Werke ebenso prägend für das Sozialkapital wie für Kultur sind, ist hier seine Habitus-Theorie kurz zusammengefasst.

## 2.2. Exkurs: Habitus – Pierre Bourdieu

Im Mittelpunkt von Bourdieus Arbeiten stehen die soziale Ungleichheit und symbolische Herrschaft. Als die feinen Unterschiede bezeichnet er Modi, die Kultur bilden, Selbstverständlichkeiten und Sichtweisen in der Welt prägen und somit Herrschaft über die Normen der Gesellschaft haben. Er sieht Institutionen wie Kirche, Bildungswesen, Staat und auch die Medien als Hüter der Grundwerte.<sup>181</sup>

---

<sup>176</sup> Seidman (2011|2) 285

<sup>177</sup> Seidman (2011|2) 286

<sup>178</sup> Vgl. Seidman (2011|2) 275 -289

<sup>179</sup> Seidman (2011|2) 312

<sup>180</sup> Vgl. Seidman (2011|2) 312

<sup>181</sup> Vgl. Kraus|Gebauer (2010|3) 5-10

*„[...]«symbolische Herrschaft« bzw. symbolische Gewalt«[...] Als solche bezeichnet er Formen und Modi der Herrschaft, die über die Kultur, über die Sichtweise der Welt, über die Selbstverständlichkeiten des Denkens und damit über die jene gesellschaftlichen Institutionen vermittelt sind, die Kultur produzieren, als deren gesellschaftliche Wächter und Interpreten fungieren.“<sup>182</sup>*

Bourdieu meint, dass jegliche Reproduktion dieser Kultur die sozialen Differenzen verstärkt, da jede Wiederholung dieser Normen Herrschaftsbeziehungen erneut konstruieren und damit nicht nur aufrechterhalten, sondern zudem noch legitimieren. Dies passiert über Sprache, Mimik, Gesten sowie sämtlichen Tätigkeiten, die als Selbstverständlichkeiten verschleiert sind. Sie werden durch das soziale Umfeld, das Bourdieu als Kraftfeld bezeichnet, geprägt.<sup>183</sup>

*„Mit der Vorstellung von sozialen Feldern als Kraftfeldern, die geprägt sind von der Konkurrenz der Akteure um Macht und Einfluss im jeweiligen Feld, trägt Bourdieu nicht nur der relativen Autonomie der einzelnen sozialen Felder Rechnung, sondern begreift sie auch als sozialen Kontext, als jeweils eigene soziale Welten.“<sup>184</sup>*

Dies bedeutet, dass man in ein soziales Netzwerk hineingeboren wird, und über Sozialisation einen gewissen Habitus ausbildet, der von Praktiken und Vorstellungen dieses sozialen Feldes geprägt ist. Der Habitus wird zur zweiten Natur, über dessen Dispositionen mit der Welt interagiert wird. Man bewertet und konstruiert die Welt durch diesen.<sup>185</sup> Er bezeichnet den Habitus als unsichtbar, da sie Selbstverständlichkeit dieser Muster erst sichtbar wird, wenn man sich in ungewohnter Umgebung wiederfindet oder versucht von seinem sozialen Feld in ein anderes zu wechseln.<sup>186</sup>

*„Die Erfahrung dieser Existenzbedingungen hatte sich in bestimmten Wahrnehmungs- und Handlungs-Dispositionen in den Individuen niedergeschlagen, die selbst dann noch wirksam waren, als ihre materiellen Lebensverhältnisse sich tiefgehend verändert hatten.“<sup>187</sup>*

Dies bedeutet, dass habitualisiertes Verhalten nicht so einfach abzulegen ist und somit der Wechsel zwischen den sozialen Feldern meist sehr schwierig ist.<sup>188</sup> Jedoch ist ein Habitus kein statisches Gebilde, sondern eine *„dynamischer Vorgang des Erzeugens“*<sup>189</sup>. Bourdieu hält sich hierbei an Noam Chomskys generative Grammatik, und setzt diese in Bezug zu dessen sozialem Kontext.<sup>190</sup> Chomskys Betrachtungsweise sieht den Habitus als kreisförmiges Hervorbringen von Verhaltensmustern, die mit der

---

<sup>182</sup> Kraiss|Gebauer (2010|3) 10

<sup>183</sup> Vgl. Kraiss|Gebauer (2010|3) 10ff

<sup>184</sup> Kraiss|Gebauer (2010|3) 11f

<sup>185</sup> Vgl. Kraiss|Gebauer (2010|3) 5f

<sup>186</sup> Vgl. Kraiss|Gebauer (2010|3) 21f

<sup>187</sup> Kraiss|Gebauer (2010|3) 22

<sup>188</sup> Vgl. Kraiss|Gebauer (2010|3) 22f

<sup>189</sup> Kraiss|Gebauer (2010|3) 33

<sup>190</sup> Vgl. Kraiss|Gebauer (2010|3) 31

äußeren Grammatik übereinstimmen. Er meint daher, der Mensch habe gesellschaftliche Regeln als seine innere Grammatik übernommen und handle demnach regelkonform.<sup>191</sup>

*„Im Zentrum der Grammatik steht nicht eine abstrakte Struktur, sondern das Subjekt und seine Produktion von Strukturen, die weder als unverständlich noch als unabhängig von den Subjekten gedacht werden können.“<sup>192</sup>*

Laut Bourdieu folgt demnach der Mensch einem generativen Prinzip und somit dem Habitus als kreatives Erzeugungsprinzip. Dabei sind Psyche und Physis gleich bedeutsam als Erinnerungsspeicher früheren sozialen Handelns und als Ort der Hervorbringung einer angemessenen Praxis.<sup>193</sup> Der Habitus basiert zwar auf Erfahrungen und dient der Orientierung, jedoch bedeutet dies keineswegs, dass diese Verhaltensdispositionen bewusst und berechnet eingesetzt werden, vielmehr reagiert der Mensch aus Gewohnheit auf sein soziales Umfeld. Der Habitus setzt sich aus allen Gedanken, Anschauungen, Wahrnehmungsmustern, Erfahrungen, Wertesystemen etc. zusammen, die auf die Gesellschaft treffen und mit ihr interagieren. Dabei ist der Habitus als generatives Prinzip die Art des Handelns und Vorgehens, ein modus operandi. Dieses ist nicht immer gleich, sondern improvisiert aus der inkorporierten Geschichte des Individuums als eine gesellschaftliche Praxis.<sup>194</sup>

*„[...] dass die Gesellschaft in hohem Maße über Geschmacksurteile funktioniert, insofern Zusammenhalt und Differenzierung sozialer Klassen mit Hilfe geschmacklicher Zustimmung und Ablehnung zu Stande kommen.“<sup>195</sup>*

Unter inkorporiertem Verhalten meint Bourdieu den Umgang mit Kultur und Bildung. Diese soziale Praxis ist das kulturelle Erbe eines Menschen, das dessen Geschmack ebenso wie dessen Verhalten bildet und somit auf dessen Herkunft schließen lässt. Dies erkennt Bourdieu weiter als kulturelles Kapital, dessen Praxis der sozialen Klasse zuordenbar ist.<sup>196</sup>

### **2.2.1. Soziologische Strukturkategorien des Habitus**

*„«Die soziale Realität existiert sozusagen zweimal, in Sachen und in den Köpfen, in den Feldern und in den Habitus, innerhalb und außerhalb der Akteure« (Bourdieu/Waquant 1996b: 95) Einmal im Habitus eingelagert, funktionieren die verinnerlichten gesellschaftlichen Strukturen zwar nach einer dem lebenden Organismus eigenen, das heißt nach einer systematischen, flexiblen, nicht mechanischen Logik.“<sup>197</sup>*

Bourdieu's Soziologie steht immer auch in Bezug zu gesellschaftlicher Ungleichheit, die seiner Ansicht nach auf den Habitus zurückzuführen ist. Er differenziert hierbei erstens,

---

<sup>191</sup> Vgl. Kraus|Gebauer (2010|3) 31ff

<sup>192</sup> Kraus|Gebauer (2010|3) 33

<sup>193</sup> Vgl. Kraus|Gebauer (2010|3) 33f

<sup>194</sup> Vgl. Kraus|Gebauer (2010|3) 5f

<sup>195</sup> Kraus|Gebauer (2010|3) 10

<sup>196</sup> Vgl. Kraus|Gebauer (2010|3) 10

<sup>197</sup> Kraus|Gebauer (2010|3) 34

die vertikale soziale Ungleichheit, sprich die Unterschiede sozialer Klassen. Zweitens, unterscheidet er zwischen sozialen Feldern bzw. sozialen Systemen innerhalb derer die Individuen existieren und aufwachsen. Als dritte Kategorie unterscheidet er zwischen den Geschlechtern und verweist auf die soziale Ordnung. Hierbei unterstreicht er, dass der Habitus sich in zweierlei Weise manifestiert: Einerseits als Habitus innerhalb des Menschen, was sich durch sein Verhalten und Gedankengut äußert, andererseits außerhalb des Menschen, in den Feldern durch dessen Institutionen.<sup>198</sup>

Diese Arbeit hat weder gesellschaftliche Klassen, noch Geschlechterdifferenzen und auch nicht die Unterscheidung sozialer Felder oder Systeme zum Thema, jedoch birgt der Habitus nach Bourdieu gesellschaftliche Praxis und Kultur, die mit Fokus auf den Filmentstehungsprozess Thema dieser Arbeit sind. Nimmt man ein Filmprojekt, kommen Individuen mit den unterschiedlichsten Erfahrungen und Expertisen zusammen und bilden ein gemeinsames soziales Feld durch ihre Interaktion, so die Schlussfolgerung. Es gilt, eine gemeinsame Praxis zu etablieren.

### 2.2.2. Klassen

In Bezug auf Klassen unterscheidet Bourdieu zwischen drei Faktoren, welche die feinen Unterschiede ausmachen. Erstens, jedes Individuum besitzt kulturelles und ökonomisches Kapital. Wie sich dieses gestaltet, ist unterschiedlich und von seiner sozialen Herkunft geprägt. Zweitens bezieht sich dieser soziale Raum ebenso auf die Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft des Individuums, wie auch auf dessen Beziehungen daraus. In der modernen Gesellschaft ist der Wechsel zwischen den sozialen Räumen durch Bildung, Geld, Heirat, etc. wahrscheinlicher denn je, jedoch kann man seine Vergangenheit nie vollkommen ablegen, daher stellt sich die Frage, wie man es vereinbart. Dies führt zum dritten Punkt, an dem Bourdieu die Distanz zwischen sozialen Gruppen hinterfragt, die beim Wechsel überbrückt werden müssen. Menschen, unterschiedlicher sozialer Herkunft, haben unterschiedliche Weltanschauungen und Geschmäcker, was sich in ihrer Lebensführung zeigt. Erst durch diese unterschiedliche soziale Praxis entsteht sozialer Sinn.<sup>199</sup>

*„Die unterschiedlichen Praktiken, Besitztümer, Meinungsäußerungen erhalten ihren sozialen Sinn also dadurch, dass sie etwas anzeigen, soziale Unterschiede nämlich, die Zugehörigkeit zu der einen oder anderen sozialen Gruppe oder Klasse. [...] Klassenhabitus [...] das heißt, das Individuum hat wesentliche Elemente seines Habitus mit dem seiner Klassengenossen gemeinsam.“<sup>200</sup>*

Im Kapitel über Freundschaft wurde bereits die Besonderheit des Lebensstils von Künstlern – so auch Filmschaffenden – etabliert, ins Besondere wie dies nicht den gesellschaftlichen Normen entspricht. Daher gibt es eigene Abläufe, die durch einen gemeinsamen Habitus geprägt werden. Kommt man neu in diese Welt, können Schüchternheit und Gehemmtheit als Mitbringsel aus der sozialen Gesellschaft der Herkunft begleitet sein. Jedoch gewinnt man durch das Inkorporieren und Ausleben der aktuellen Praxis an Selbstsicherheit und Ungezwungenheit, die man im Vorfeld in der

---

<sup>198</sup> Vgl. Kraiss|Gebauer (2010|3) 34f

<sup>199</sup> Vgl. Kraiss|Gebauer (2010|3) 36

<sup>200</sup> Kraiss|Gebauer (2010|3) 37

Klasse seiner Herkunft hatte. Man macht sich mit seiner neuen Klasse und seinem neuen Habitus sozusagen erst vertraut.<sup>201</sup>

*„Die objektive Wahrscheinlichkeit des Aufstiegs wirkt >kausal<, indem sie einen Habitus hervorbringt, der seinerseits die «wahrscheinliche Zukunft» antizipiert und ein entsprechendes Handeln generiert.“<sup>202</sup>*

Somit sind die Menschen, mit denen wir uns umgeben, prägend und zukunftsbestimmend. Der Habitus bildet somit die persönliche und soziale Identität und verändert sich mit dem Wechsel der Lebensumstände mit.<sup>203</sup>

### **2.2.3. Soziales Feld**

In der Soziologie werden kulturelle Objekte, beispielsweise Filme, als etwas Soziales angesehen, das die Gesellschaft prägt und durch diese beeinflusst ist. Hierbei geht es nicht um ökonomische Einflüsse, sondern um das darin vermittelte Gedankengut. Bourdieu bezeichnet alle sozialen Felder, auch jene, in denen kulturelle Produktionen stattfinden, als Kraftfelder, die im Wettbewerb der Akteure stehen.<sup>204</sup>

*„«Jeder Autor nimmt eine Position in einem Raum ein, das heißt in einem [...] Kraftfeld, das auch ein Feld von Kämpfen um den Erhalt oder die Veränderung dieses Kraftfeldes ist, und insofern existiert er und bestreitet er seine Existenz nur unter den strukturierten Zwängen des Feldes [...]; zugleich aber vertritt er [...] seinen Standpunkt, verstanden als die Sichtweise, zu der man von einem bestimmten Standpunkt aus kommt, indem er eine der aktuell oder virtuell möglichen ästhetischen Positionen im Feld des Möglichen bezieht (und indem er auf diese Weise Position zu den anderen Positionen bezieht)« (Bourdieu 1998a: 65f.).“<sup>205</sup>*

Bourdieu differenziert soziale Felder auf mehrerlei Weise. Erstens, Kraftfelder, in denen es darum geht, sich innerhalb des seines Feldes zu behaupten und nach dessen Logik die Herrschaftsposition zu erlangen. Zweitens, dem Nebeneinander von sozialen Feldern, die nicht miteinander konkurrieren. Dies bezieht sich auf Menschen, die Hobbies außerhalb ihres sozialen Feldes praktizieren und nicht dadurch zur Konkurrenz für jemanden werden, der jenes Hobby als Profession ausübt. Beispielsweise wird ein Beamter, der in seiner Freizeit fotografiert, nicht mit einem professionellen Fotografen im Wettbewerb stehen. Drittens besteht in der Anerkennung der Heterogenität des Systems, also dass alle Akteure in ihrer Art anders sind, welches das Feld selbst bereichert. Hierbei gibt es jene, die für eine Masse produzieren und jene, die um der Produktion willen kreieren. Das vierte Kriterium stellt den Bezug zu der Praxis der Akteure her und die Flexibilität des Feldes dar.<sup>206</sup>

---

<sup>201</sup> Vgl. Kraus|Gebauer (2010|3) 40ff

<sup>202</sup> Kraus|Gebauer (2010|3) 46

<sup>203</sup> Vgl. Kraus|Gebauer (2010|3) 46f

<sup>204</sup> Vgl. Kraus|Gebauer (2010|3) 54ff

<sup>205</sup> Kraus|Gebauer (2010|3) 56

<sup>206</sup> Vgl. Kraus|Gebauer (2010|3) 56fff

*„Jedes soziale Feld gilt ihm als ein mit eigener Logik ausgestattetes «Spiel», [...]. Allerdings ist das «Spiel» tiefster Ernst, geht es doch immer um die soziale Existenz der Akteure [...].“<sup>207</sup>*

Nun besagt das zweite Kriterium, dass es bei Hobbies außer Konkurrenz läuft. Menschen, die Hobbies ausüben, gelten als am Rande des Feldes der dazugehörigen Profession jedoch nur solange bis ihr Schaffen vom Feld als solches und nicht als ernstzunehmend angesehen wird.<sup>208</sup> Die fünfte Position bezeichnet Bourdieu als Homologie, „die Vorstellung einer Entsprechung“<sup>209</sup>. Es geht hierbei darum, sich in das soziale Feld ebenso inhaltlich wie auch sozial einzubringen und anhand dessen Logik an die Spitze des Feldes zu bewegen.<sup>210</sup>

#### **2.2.4. Lernprozesse**

Dies ist einem nicht in die Wiege gelegt, sondern geschieht über Lernprozesse. Der Habitus bildet sich von Geburt an über die Interaktion mit der Welt. Man wird in ein soziales Feld hineingeboren und dadurch sofort ein Teil dessen. Man entwickelt über gesellschaftliche Praxis Erfahrungswerte, aus denen sich das kulturelle System bildet. Erst wenn man an der Schwelle zu einem anderen sozialen System steht, werden einem diese kulturellen Unterschiede bewusst. Will man in das neue soziale Feld eintreten, braucht man Anknüpfungspunkte, sprich Ähnlichkeiten. Ebenso muss man bereit sein, seinen Habitus zu rekonstruieren.<sup>211</sup>

*„Teilnahme am Spiel heißt, dass man unzählige Akte der Anerkennung erbringt, dass man in das Spiel investiert, sich anstrengt alles richtig zu machen, dass man versucht dahinter zu kommen wie es funktioniert, welche Positionen wichtig sind, welche weniger, welche expliziten und impliziten Regeln gelten, welche strikt einzuhalten, welche von wem missachtet werden dürfen und so weiter.“<sup>212</sup>*

Jedes Feld hat komplexe Spielregeln und dessen Erlernen und Durchschauen ist ein langwieriger Prozess des Mitmachens, Ausprobierens, Nachmachens und Einübens. Learning-by-doing steht im Mittelpunkt da sich im Handeln die Theorie als Praxis manifestiert. Dieses Erfahrungswissen ist es, das den Habitus transformiert.<sup>213</sup> Der Habitus ist daher ein Teil unserer Identität, der jedoch nicht statisch ist. Wie sich der Habitus anpasst, ist davon abhängig, wie stabil der Charakter, die Gruppe, der soziale Raum und wie vielfältig die Handlungsoptionen sind. Dies kann konfliktreich sein, wodurch das Subjekt eine Praxis finden muss, die konkurrierenden Erwartungen, Anforderungen und Handlungsmöglichkeiten mit sich zu vereinbaren oder ihnen den Rücken zu kehren.<sup>214</sup>

---

<sup>207</sup> Kraus|Gebauer (2010|3) 58

<sup>208</sup> Vgl. Kraus|Gebauer (2010|3) 58ff

<sup>209</sup> Kraus|Gebauer (2010|3) 60

<sup>210</sup> Vgl. Kraus|Gebauer (2010|3) 60

<sup>211</sup> Vgl. Kraus|Gebauer (2010|3) 61f

<sup>212</sup> Kraus|Gebauer (2010|3) 62

<sup>213</sup> Vgl. Kraus|Gebauer (2010|3) 62f

<sup>214</sup> Vgl. Kraus|Gebauer (2010|3) 71f

*„Mit Hilfe der Kategorie des Habitus, diesem «Körper gewordenen Sozialen», das unsere Praxis anleitet und strukturiert, können wir begreifen, dass und wie Gesellschaft in den sozialen Subjekten Gestalt annimmt. In ihrer vom Habitus hervorgebrachten Praxis wiederum beziehen sich die Individuen auf die vorgefundenen gesellschaftlichen Strukturen und Institutionen, eignen sich diese an, verändern sie, schaffen sie neu.“<sup>215</sup>*

Die Gesellschaft mag vielerlei Rollenerwartungen an ein Individuum stellen, jedoch muss der Mensch nicht jede dieser Erwartungen erfüllen. Jedem Menschen wohnt zugleich mehr als eine Rolle inne, daher wäre es jedoch unmöglich, allen diesen Erwartungen gerecht zu werden, da viele davon miteinander in Konkurrenz stehen. Da der Mensch aktiv daran beteiligt ist, die Welt mitzugestalten, muss er den Zwängen der Gesellschaft nicht erliegen, sondern sie in seinen Interaktionen mitgestalten.<sup>216</sup>

### 2.3 Arbeitsdefinition Kultur

Aus der Herleitung ergibt sich, dass Kultur der Ausdruck dessen ist, wie man tut, was man tut. Die Unterscheidung wirkt aus der inneren Haltung heraus. Diese Haltung entspringt dem Vertrauen in sich selbst und dem Vertrauen in sein soziales Umfeld und somit in die (Re-)Produktion der geteilten Werte. Erlebt man diese Werte als etwas Förderliches und Bereicherndes, dann wird man sie immer wieder verinnerlichen und reproduzieren. Sind einem die Werte der Gruppe unklar oder widersprechen der eigenen Haltung, hat man zwei Möglichkeiten: einerseits kann man sich anpassen oder ausbrechen und ein soziales Umfeld suchen, das den eigenen Werten entspricht. Dies beschreibt Bourdieu im Habitus als Wechsel zwischen Klassen. Sind einem die bisherigen Werte nicht mehr erstrebenswert, da man von außen andere Erkenntnisse oder Werte gewonnen hat, eignet man sich jene der neuen sozialen Gruppe an und wird Teil dieser.

*„Kultur bedeutet in dieser Arbeit gemeinsame Werte zu leben. In allem Verhalten und Handeln innerhalb einer Kultur drücken sich diese gemeinsamen Werte aus. Dies erzeugt ein Gemeinschaftsgefühl innerhalb der Gruppe, die das verfolgen gemeinsamer Ziele unterstützt. Durch Strukturen, die auf der Grundlage von Kulturen entwickelt werden, kommt es zu Verhaltenssicherheit im sozialen Miteinander. Die gelebten Werte in einer Kultur spielen eine große Rolle darin, wie miteinander umgegangen wird. Sie entspringen einer inneren Haltung der Verantwortung dem sozialen Umfeld gegenüber.“<sup>217</sup>*

### 2.4. Arbeitsdefinition Vertrauenskultur

Vertrauen wird in dieser Arbeit als Vermittler zwischen einem selbst und der Welt – vor allem der sozialen Umwelt – beschrieben. Ausgehend vom Selbstvertrauen schenkt und erhält man Vertrauen in der Interaktion mit dem sozialem Netzwerk in das man eingebettet ist. Kultur beschreibt hier die Art, wie dieses Vertrauen gelebt wird. Aus einer inneren Haltung am Vertrauen sind alle Handlungen und alles Verhalten am Vertrauen orientiert. Das Vertrauen ergibt sich aus der Wechselseitigkeit des sozialen

---

<sup>215</sup> Kraiss|Gebauer (2010|3) 78

<sup>216</sup> Vgl. Kraiss|Gebauer (2010|3) 77ff

<sup>217</sup> Klösch (2015) 10f

Austausches. Es ist ein reziproker Prozess, der sich selbst bedingt und aufrecht bleibt, sofern die Interaktion innerhalb der kulturellen Rahmenbedingungen vertrauensvollen Handelns ablaufen. Das Gefühl von Zugehörigkeit, das in der Gemeinschaft durch gelebtes Vertrauen entsteht, birgt große Sicherheit und vermeintliche Vorhersehbarkeit, was wiederum Handlungsmöglichkeiten aufweist, die ohne Vertrauen nicht möglich wären. Jedes Individuum einer Vertrauenskultur trägt durch sein Tun zum Erhalt oder Zerschneiden dieser bei. Das Leben der Vertrauenskultur ist ein reflexiver Prozess, der sich im gemeinsamen Aus-/Handeln der Gruppe entwickelt.

*„Vertrauenskultur: ist gelebtes Vertrauen, welches auf Werten basiert. Durch diese gelebten Werte wird Vertrauen zu einem erlebbaren Phänomen. Daraus entsteht einerseits ein Gemeinschaftsgefühl innerhalb der Gruppe, andererseits lässt sich daraus eine Verhaltenssicherheit ableiten. Das Erreichen eines gemeinsamen Ziels wird den persönlichen Zielen vorgezogen/übergeordnet. Der Zusammenhalt und die Zusammenarbeit sind von einem vertrauensvollen Umgang miteinander geprägt. Dies entspringt der inneren Haltung des Vertrauens zu sich selbst und anderen.“<sup>218</sup>*

## 2.5. Fazit

Kultur bezeichnet daher nicht von der Natur vorgegebene Verhaltensmuster, die aus Werten und daraus folgenden Selbstverständlichkeiten entstammen. Gelebte Werte äußern sich im Habitus des Einzelnen in der Interaktion mit dessen sozialem System. Es werden im Verhalten Wertvorstellungen gestaltet deren Dauer und Beständigkeit variable sind da es sich um einen reflexiven Prozess handelt. Der soziale Rahmen einer Gruppe bietet dazu den Verständnishintergrund, der durch die soziale Praxis beobachtbar wird. Sichtbare Anteile werden als explizite Kultur bezeichnet, jedoch gibt es immer auch implizite Anteile, die erst durch genauere Beobachtung und Befragung der Gruppe in der Analyse und durch die Interpretation greifbar werden. Hierbei wird das, wie man tut was man tut, untersucht, da dies den wesentlichen Unterschied zwischen den Kulturen ausmacht. Jede Gruppe besitzt eine gemeinsame Wahrheit über dessen Mitgliedschaft man sich selbst definiert, jedoch ebenso die Kultur mitgestaltet. Der wesentlichste Unterschied liegt darin, ob und welche Werte gelebt werden. Umso höher der Grad der Autonomie der einzelnen Akteure innerhalb einer sozialen Struktur, desto eher fühlt sich jeder Einzelne für das Gestalten und Aufrechterhalten der Werte verantwortlich. Diese Kultur entspringt demnach der inneren Haltung und dem Vertrauen in sich selbst, in die Werte und in die Gruppe.

Um Kultur bilden zu können, muss man sich seiner Verantwortung gegenüber der Gruppe nicht nur bewusst sein, sondern diese auch wahrnehmen. Hierzu braucht die Gruppe einen Umgang mit Verantwortung, die wie die Analyse der „4 Dimensionen der sozialen Produktivität“<sup>219</sup> des studentischen Filmprojektes nie gemeinsam fixiert hat. Zu Beginn des Projektes schien dies nicht notwendig, da in der Gruppenfindung eine gemeinsame Praxis des gemeinsamen Zeitunglesens und Diskutierens der Themen

---

<sup>218</sup> Klösch (2015) 11

<sup>219</sup> Gucher | Liegler | Neundlinger | Rack (2015) 153

entstand. Jeder leistete seinen Beitrag, indem er seine Vorstellungen und Erwartungen an das Projekt präsentierte. Zur konkreten Drehbuchentwicklung fanden sich vier Personen die später die Positionen Drehbuch/Kameraassistent, Kamera, Licht und Regie bekamen zusammen. Anfangs war die Partizipation ungleich verteilt, jedoch einigten sich diese auf eine Arbeitsweise, die neben Struktur auch die Verantwortung mit sich brachte, seinen Beitrag zur Entwicklung zu leisten. Es gab ein Programm mit Arbeitspaketen, die lustvoll gestaltet wurden. Nach und nach entstand das Drehbuch. Die Arbeit in dieser kleinen Gruppe war höchst produktiv und wurde als wertvoll erlebt. Leider wurde diese Kultur des gegenseitigen Vertrauens, Wertschätzens auch kleiner Ergebnisse und Verantwortung dem Team gegenüber nicht auf die nächste Ebene der Vorproduktion gehoben. Es kamen nur zwei weitere Personen hinzu und die Rollen wurden verteilt, jedoch ging die Kultur der vier ersten Mitglieder dabei verloren. Dies war zu Beginn niemandem bewusst oder sichtbar, jedoch wurden die zwei neu dazugekommenen Teammitglieder, welche in den Positionen Produktion und Ausstattung agierten, nicht mit ins Boot geholt und dachten ihre Wertvorstellungen deckten sich mit jenen der vier anderen. Durch die Rollenverteilung hatte somit jeder einen eigenen, neuen Aufgabenbereich. Jeder Rolle wohnte eine gewisse Verantwortung inne, derer sich jeder bewusst war, und diese nach bestem Wissen und Ressourcen erfüllte, jedoch wurden die Erwartungshaltungen – wie bereits in dieser Arbeit erwähnt – erst sehr spät geklärt. Durch sehr hohe Erwartungen, die oft im Rahmen der Ausbildung nicht bewältigbar waren, gingen das Vertrauen und die Kultur der Zusammenarbeit verloren. Jeder kümmerte sich ähnlich Seidmans Ebene der Anarchie um seinen Anteil, jedoch führte die Enttäuschung durch erlebte Unzuverlässigkeit und Verantwortungslosigkeit zu Konflikten und Vertrauensverlust. Trotzdem wurde immer wieder versucht, alle Mitglieder erneut in den Prozess einzubinden und deren Beitrag als wertschätzend anzuerkennen. Dies gelang meist nur in Einzelgesprächen jedoch kaum in der Treffen mit dem gesamten Team. Ebenso wurde das gemeinsame Entscheiden als unsinnig erlebt, jedoch die Entscheidungsgewalt der Regie nicht anerkennt, da die bisherige Organisationsform eine gemeinsame Entscheidung verlangte. Anstatt miteinander zu arbeiten wurde oft gegeneinander gearbeitet, da ohne Kultur das Ego einiger überhandnahm. Im Prinzip scheiterte es oft am Vertrauen zwischen Regie und Ausstattung, die den Wert der Verbundenheit als Basis für die Erzählung nicht annehmen konnte. Die Gründe hierfür konnten bis zum heutigen Tag nicht ausgeforscht werden. Jedoch wurde dadurch jede Entscheidung der Regie zu einem Machtkampf, da ihre Kompetenz ständig in Frage gestellt wurde und deren Weisungen von der Ausstattung nicht ernstgenommen oder überhört wurden. Das fehlende Vertrauen in die Regie weitete sich durch den engen Bund zwischen Kamera und Ausstattung aus, welches die Kommunikation und den Aufbau einer Vertrauensbeziehung als Basis der Zusammenarbeit mit dem Kameramann deutlich erschwerte. In der physischen Abwesenheit des Kameramanns lief die Kommunikation zum großen Bedauern der Regie oft über die Ausstattung. Das Bedauern entstammt nicht der Spannungen zwischen Ausstattung und Regie, sondern eher der Tatsache, dass die Regie die Ideen und Vorstellungen des Kameramanns schätzt und braucht um eine gemeinsame Linie der Umsetzung zu finden. Ebenso spürte die Regie die Unsicherheit des Kameramanns und wollte versuchen, diesen in seinem Selbst zu bestärken. Leider gelang dies immer erst sehr knapp vor dem Dreh, was in zusätzlichem Stress und langen Phasen der Unsicherheit für das restliche Team resultierte. Ebenso mussten diese Gespräche zwischen Kamera und Regie kontinuierlich wiederholt werden, um nicht wieder vom Misstrauen der Ausstattung

beeinflusst zu werden. Durch den engen freundschaftlichen Bund zwischen Kameramann und Ausstattung muss ein Loyalitätskonflikt beim Kameramann entstanden sein. Weshalb in der professionellen Zusammenarbeit, in der es auch Freundschaftsbeziehungen gibt, klare Verhältnisse herrschen müssen und eine Trennung von Nöten ist, wird am Ende des nächsten Kapitels eingegangen. Da es keine klare Kultur oder Verhaltensregeln gab, die generell die Zusammenarbeit regelten, kamen viele Konflikte und Unsicherheiten auf, für die auch niemand Verantwortung trug.

Da es in einem so kleinen studentischen Team an allen Ecken und Enden an Ressourcen mangelte, wurden Verantwortlichkeiten oft herumgeschoben, hin zu jenen, die gerade Kapazitäten zu haben schienen. Dass jeder mit seiner eigenen Aufgabe bereits ausgelastet war, kam selten in den Sinn. Vor allem dann nicht, wenn jene Personen nicht demonstrativ ihre Arbeit, die im Falle der Regie bei der Aneignung von Wissen auf dem Gebiet oder der Ausarbeitung der Rollen sich erst am Ende des Prozesses materialisiert, ausweisen. Dies war im Bereich Licht wesentlich anschaulicher, was den anderen Abteilungen neue Motivation bot.

Jede neue Situation, ob es die Suche nach einem Drehort oder der Wechsel zwischen Drehorten war, wurde als kultureller Umbruch erlebt. Die einzelnen Mitglieder empfanden solche Situationen als ständige Irritation, in der Gruppe äußerte sich dies wie bereits beschrieben als Anarchie, bei der jeder tut was er glaubt und auf das Beste hofft. Dies führte zu weiterer Unsicherheit, die von einzelnen als Wissensklufft, Wertedifferenzen und Angst davor, andere durch sein Tun zu verletzen, empfunden wurde. Daraus wuchs teilweise lähmende Konformität, die zu weiterem Vertrauensverlust führte. Vor allem das Misstrauen der Ausstattung der Regie gegenüber lähmte den Prozess oftmals, da alles, was die Regie sagte oder tat, von der Ausstattung als Inkompetenz bewertet wurde. Es muss erwähnt werden, dass wohl weder Wertvorstellungen noch die Vision und die Ziele zwischen Regie und Ausstattung übereinstimmten. Es schien der Regie oft eine Frage der zwischenmenschlichen Beziehung zu sein, ob ein Teammitglied Vertrauen zu ihr hatte oder nicht. Es war eine schwierige Situation, da diese studentische Produktion ihr Debut als Regisseurin war, und sie bisher nur Assistenzen in dem Bereich geleistet hatte. Es war für die Regie eine Herausforderung, das eigene Selbstvertrauen zu behalten, als die Mehrheit des Teams, die vermeintlich mehr Erfahrung auf diesem Gebiet hatte, offenkundig ihre Fähigkeiten auf Grund mangelnder Ergebnisse anzweifelte und jedes neue Ergebnis auf Grund dessen in Frage stellte.

Oft drehte sich die Negativspirale des permanenten Konfliktes weiter ins Chaos bis hin zum Recht des Stärkeren. Einzelne Teammitglieder wussten auch nach der Rollendefinition auf Grund von fehlender Struktur und mangelnder Ressourcen oft nicht, wo ihr Aufgabenbereich aufhörte und konnten ihren eigentlichen Tätigkeiten ihrer Leidenschaft nur wenig nachgehen. In der Gruppe wurden Entscheidungen immer wieder in Frage gestellt. In manchen Situationen wurden keinerlei Entscheidungen von den Betroffenen getroffen oder nicht als solche wahrgenommen. Die Sinnhaftigkeit von allem wurde in Frage gestellt und jedes Meeting schien erst nach langatmigen Diskussionen zu irgendeinem Ergebnis zu führen. Der eigentliche Prozess einer Produktion am Set wurde völlig ignoriert oder schien unbekannt. Wenige Teammitglieder gaben bei der Analyse zu, sich außerhalb ihrer Kompetenzbereiche in den Prozess eingemischt zu haben, was in der Gruppe als Tendenz der Machtausübung erlebt wurde. Dies führte vor allem während der Dreharbeiten oft zu

Ohnmachtssituationen, die jedwede Entscheidungen und die Durch- und Umsetzung solcher zur Qual machte. Zu Beginn der Vorproduktion hatte ein Teammitglied sich gewünscht, dass wir im Team den Film leben. Hätte das Team die eigentliche Prämisse der Verbundenheit von Beginn an angenommen und als Wert in die gemeinsame Kultur aufgenommen, wäre der Dreh nicht zur ewigen Qual geworden.

### **3. Freundschaft**

Während des studentischen Filmprojektes war der Einfluss der bereits bestehenden und neu erworbenen Freundschaftsbeziehungen und dem daraus entstehenden oder dadurch in Mitleidenschaft gezogenen Vertrauen auffallend. Daraus ergab sich das Interesse, diese Beziehungskonstellationen bzw. den Begriff der Freundschaft an sich zu fassen. Da man während der gemeinsamen Ausbildung immer wieder dazu angehalten wird, sich als Filmschaffender – sprich Künstler – zu sehen, wurde der Begriff der Künstlerfreundschaft in die Recherche mit aufgenommen. Das Resultat dazu, das im Unterpunkt Künstlerfreundschaften in diesem Kapitel ausgeführt wird, verwies sehr häufig auf Aristoteles und Tönnies. Da mir Aristoteles bereits aus vorangegangenen Studien bekannt war und dessen Werk Poetik als bis heute aktuell gilt, wurde die Nikomachische Ethik als Grundlage für dieses Kapitel herangezogen. Aristoteles Ausführungen und Kategorisierungen von Freundschaft beschreibt die Basis einer jeden Beziehung, welche für diese Arbeit essentiell ist, da es sich im Vertrauen um die sozialen Verbindungen zwischen Menschen handelt. Was Aristoteles vor sehr langer Zeit schrieb, wurde durch Wilhelm Schmid's Ausführungen zu Aristoteles Ideen ins 21. Jahrhundert überführt. Er erweitert die drei grundlegenden Freundschaftsbeziehungen von Aristoteles um virtuelle Beziehungen, die erst durch neue Technologien entstehen konnten. Ebenso differenziert er mehrere Unterkategorien wie Kameradschaften und dergleichen, wird somit vielfältiger und spezifischer in seinen Gedanken, wobei sich auch all das im Kern auf die Nutzen-, Lust- und wahre Freundschaft reduzieren lässt. Schmid bezieht sich ebenso auf Harald Lemke, der sich ebenso eingehend mit dem Thema der Freundschaft und der Kunst auseinandersetzte, und sich auch in diesem Kapitel wiederfindet. Tönnies schien bei der Recherche nicht relevant, daher wurde diesem hier keine Stimme gegeben.

Ziel dieses Kapitels ist es, die Freundschaft aus der Antike im 21. Jahrhundert begreifbar zu beschreiben, um im Weiteren deren Bedeutung für die Beziehungen zwischen Künstlern im Speziellen herauszuarbeiten. Vor allem da bei der Entstehung eines Werks während einer Ausbildungssituation, wie es bei einem studentischen Filmprojekt der Fall ist, das Zusammenfinden der Gruppen von Sympathie, Gesinnung und bereits bestehenden Freundschaftsbande getrieben ist. Hierbei werden Freundschaften auf die Probe gestellt, da jede neue Person in einer Gruppe die Kultur und damit die Dynamik des Ganzen verändert. Wie bereits im Kapitel Kultur beschrieben, muss ein gemeinsames Arbeitsverhalten entworfen werden, welches eben teilweise gegen die bereits etablierten Freundschaftskulturen wirken kann. Vertrauen muss in der gesamten Gruppe entstehen können, damit die Zusammenarbeit funktioniert, jedoch kann es das Vertrauen der Freundschaft in Frage stellen, da sich die Kultur im Ausdruck des Vertrauens ändern kann. Es wird also im Weiteren die Natur der Freundschaft durchleuchtet.

#### **3.1. Aristoteles – Nikomachische Ethik**

Wie bereits erwähnt, setzte sich Aristoteles eingehend mit dem Thema der Freundschaft auseinander. Er meinte, sie sei die Basis einer funktionierenden Polis, und dass niemand ohne Freunde leben möchte. Anders als bei der Familie, der auf Grund der Blutsverwandtschaft ein Naturtrieb des Zusammenhalts innewohnt, entspringt der Freundschaft eine andere, notwendige und edle Form des Zusammengehörigkeitsgefühls. Sie bietet ebenso Rückhalt wie Hilfe, bewahrt vor

Dummheiten und gibt einen Ansporn im Leben. Anders als in der Familie müssen Freundschaften jedoch gepflegt werden, um zu wachsen und weiter zu bestehen. Dies beruht auf Gegenseitigkeit.<sup>220</sup>

*„Zwei miteinander voran«: dann gewinnt das Erkennen wie das Handeln an Kraft.“<sup>221</sup>*

Wie bereits im Kapitel Vertrauen ausgeführt, entsteht ein Vertrauensklima im Austausch zwischen zwei oder mehr Menschen, die Handlungsoptionen erst ermöglichen. Dieses Zitat unterstreicht, dass für die Gemeinschaft Bedeutsames erst im gemeinsamen Schaffen entsteht. Bezogen auf das Erkennen erfahren wir nur in der Kommunikation mit anderen neue Perspektiven, die unseren Horizont erweitern. Daher hat Aristoteles bereits die Frage in den Raum gestellt, ob ähnliche oder unterschiedliche Menschen eher Freunde sind.<sup>222</sup>

### **3.1.1. Drei Objekte und drei Formen der Freundschaft**

Aristoteles unterscheidet drei Objekte der Freundschaft: Das Wertvolle, das Lustvolle und das Nützliche, sie bilden die drei Liebens-Werte. Aus diesen gehen drei Formen der Freundschaft hervor. Ihnen gemein ist, dass Wohlwollen, beruht dieses auf Gegenseitigkeit, als Freundschaft bezeichnet werden kann. Die Unterscheidung liegt in den Motiven für das Wohlwollen.<sup>223</sup>

#### 3.1.1.1. Nutzen

Wie das Wort Nutzen bereits ausdrückt, ist das Motiv hinter dieser Verbindung die Erwartung eines Vorteils. Dies kann durchaus auf Gegenseitigkeit beruhen, jedoch bildet nicht das Wesen des befreundeten Menschen den Kern der Freundschaft, sondern das, was man aus der Beziehung bekommt.<sup>224</sup> Beispielsweise würden Geschäftsbeziehungen, die sich durch häufige Interaktion zu Freundschaften entwickelt haben, hier zutreffen. Diese können durchaus zwischen Gegensätzlichen (siehe weiter unten im Text) geschlossen werden da der Nutzen nicht gemeinsamer Werte, sondern dem gemeinsamen Ziel entspringt.<sup>225|226</sup>

#### 3.1.1.2. Lust

Ähnlich ist es bei der Lust als Motiv, denn hierbei handelt es sich um den einseitigen oder gegenseitigen Gewinn an Unterhaltsamkeit, die aus dem Charakter des Befreundeten hervorgehen kann, sich jedoch nur darauf beschränkt. Diese Form der Freundschaft dreht sich daher um den Austausch von Annehmlichkeiten.<sup>227</sup>

Nutzen und Lust gehen oft Hand in Hand, jedoch kommen diese Formen auch unabhängig von einander vor. In jedem Fall haben sie gemeinsam, dass die Freundschaften, die auf ihnen beruhen zweckgebunden sind, und nur solange andauern, wie dieser Grund existiert. Fallen die angenehmen und nützlichen Elemente

---

<sup>220</sup> Vgl. Aristoteles (übersetzt von Dirlmeier 1957) 159

<sup>221</sup> Aristoteles (übersetzt von Dirlmeier 1957) 159

<sup>222</sup> Vgl. Aristoteles (übersetzt von Dirlmeier 1957) 160

<sup>223</sup> Vgl. Aristoteles (übersetzt von Dirlmeier 1957) 160f

<sup>224</sup> Vgl. Aristoteles (übersetzt von Dirlmeier 1957) 161

<sup>225</sup> Vgl. Aristoteles (übersetzt von Dirlmeier 1957) 167

<sup>226</sup> Vgl. Aristoteles (übersetzt von Dirlmeier 1957) 171

<sup>227</sup> Vgl. Aristoteles (übersetzt von Dirlmeier 1957) 161f

weg, zerbricht auch die Freundschaft. Hierunter fallen Gastfreundschaft, da für beide Parteien ein Nutzen entsteht – dem einen eine Unterkunft, dem anderen angenehme Gesellschaft, und Sinnenliebe, die nach Lustgewinn und Leidenschaft strebt.<sup>228</sup> „Mit Lust wechselt die Freundschaft und bei solcher Lust ist rascher Wechsel.“<sup>229</sup> Im Laufe eines Lebens wechselt, was einem Lust bereitet und was einem von Nutzen ist, daher sind Freundschaften, die auf diesen beiden Formen beruhen, eher unbeständig. Sie überdauern den Wechsel der Bedürfnisse eines Menschen nicht.

### 3.1.1.3. Vollkommene Freunde

*„Nun sind aber Menschen, die dem Freunde um des Freundes willen das Gute wünschen, die echtsten Freunde: denn sie sind es nicht im akzidentellen Sinn, sondern weil jeder des anderen Wesensart liebt.“<sup>230</sup>*

Die dritte Form der Freundschaft bezeichnet Aristoteles als die vollkommene Freundschaft und spricht von den trefflichen, die einander das Gute aus nur diesem Grund wünschen, aus ihrem Wesen heraus. Trefflichkeit als Wert der Freundschaft besitzt eine tiefe menschliche Qualität, die Zeit, Höhen und Tiefen des Lebens überdauert. Die Freundschaft kann zwar für beide Nutzen und Lust generieren, jedoch ist hier der Wert der Freundschaft weder noch. Die Freundschaft entspringt einer gewissen Wesensgleichheit, die den Menschen an sich zum Ziel hat. Gemeinsam Erlebtes wird an sich wertvoll oder lustvoll erlebt. Dass diese Form der Freundschaft rar ist und vertraut werden ebenso Zeit braucht, wie diese Ebene des Vertrauens zu entwickeln, spricht für sich selbst.<sup>231</sup>

*„Auch kann man sich erst dann gegenseitig anerkennen und Freund sein, wenn sich einer dem anderen als liebenswert erwiesen hat und das Vertrauen befestigt ist.“<sup>232</sup>*

Daher charakterisiert Aristoteles die Freundschaft als etwas Aktives. Austausch und Gemeinschaft halten die Beziehung zueinander aufrecht, wenngleich räumliche Trennung dies nicht zerstört, sondern die Ausübung dessen hindert. Dauerhafte Entfernung kann jedoch schon einer Freundschaft ein Ende bereiten.<sup>233</sup>

*„Denn nichts kennzeichnet Freundschaft stärker als das Zusammenleben: nach Nutzen verlangt der Hilfsbedürftige, nach Gemeinschaft aber gerade auch der Mann auf der höchsten Stufe des Glücks.“<sup>234</sup>*

Eine weitere Charaktereigenschaft der Freundschaft ist die Unterscheidung, dass die gegenseitige Liebe, die daraus entspringt, einem Willensentschluss zugrunde liegt. Anders als in Nutzen- oder Lust-Freundschaften liebt man die Werte, die dem Freund eigen sind, und wünscht diesem Gutes und Freude. Das beruht auf Gegenseitigkeit.

---

<sup>228</sup> Vgl. Aristoteles (übersetzt von Dirlmeier 1957) 162

<sup>229</sup> Aristoteles (übersetzt von Dirlmeier 1957) 162

<sup>230</sup> Aristoteles (übersetzt von Dirlmeier 1957) 163

<sup>231</sup> Vgl. Aristoteles (übersetzt von Dirlmeier 1957) 163

<sup>232</sup> Aristoteles (übersetzt von Dirlmeier 1957) 163

<sup>233</sup> Vgl. Aristoteles (übersetzt von Dirlmeier 1957) 165

<sup>234</sup> Aristoteles (übersetzt von Dirlmeier 1957) 165

Geselligkeit ist ebenso Merkmal der Freundschaft, da man sich gewöhnlich nicht mit Menschen umgibt, die einem keine Freude bereiten. Vollkommene Freunde sind wohlwollend, in guten wie in schlechten Zeiten, und unterstützen einen in Notfällen oder misslichen Lebenslagen. Ähnlich der sinnlichen Liebe, ist diese Intensität der Zusammengehörigkeit nur mit wenigen Menschen, wenn nicht sogar nur einem Menschen möglich. Sie entsteht aus gemeinsamen Erfahrungen und Austausch der Vertrautheit folgt.<sup>235</sup>

*„Äußere und innere Gleichheit aber bedeutet Freundschaft und ganz besonders die Gleichheit an sittlichem Wert. Denn da solche Freunde in sich selbst beständig sind, sind sie es auch zueinander.“<sup>236</sup>*

Mit innerer Gleichheit meint Aristoteles das Teilen von Werten und Grundhaltungen. Die äußere Gleichheit hingegen betrifft die jeweilige gesellschaftliche Stellung der Freundespaare. Sind diese gesellschaftlich gleich gestellt, ist eine vollkommene Freundschaft möglich. Besteht diese Freundschaft beispielsweise zwischen Lehrer und Schüler, sind sie einander gesellschaftlich nicht gleichgestellt, was zu Problemen führen kann, da sich der niedere Gestellte Vorteile aus der Beziehung versprechen könnte, die den Wert im Nutzen findet, nicht in der Trefflichkeit. Umgekehrt könnte der Mächtigere die niedere Stellung des anderen z.B. zum Lustgewinn ausnutzen, wobei wiederum das Motiv nicht im Wesen des Anderen zu finden ist. Um dies zu umgehen schlägt Aristoteles das Angleichen der Betreffenden vor. Jedoch auch unter Gleichgestellten kann sich Geltungssucht zwischen eine Freundschaft drängen, da es der Zuneigung in vollkommenen Freundschaften ähnelt. Jeder sucht – auf welchen Ebenen auch immer – nach Bestätigung seiner selbst von außen, jedoch liegt der Unterschied darin, ob es auf Einseitigkeit oder Gegenseitigkeit beruht, und man dem Freund ebenso die Anerkennung schenkt, die man erhält (ohne darüber Buch zu führen). Den Selbstwert der Freundschaft erfährt man jedoch am meisten im Schenken der Zuneigung und Geltung.<sup>237</sup>

*„Freundschaftliche Zuneigung zu genießen begrüßt man aber als Wert an sich, weshalb man dies für etwas Höheres halten darf als den Genuß von Geltung und die Freundschaft als Selbstwert erscheint. Sie scheint sich aber mehr im Schenken als im Empfangen der Freundesliebe zu verwirklichen.“<sup>238</sup>*

Zum Wohlwollen fügt Aristoteles hinzu, dass es der Beginn einer Freundschaft ist, welche durch die Vertrautheit bestärkt und vertieft wird, jedoch erfüllt sich die wahre Freundschaft erst dann, wenn man über das Wohlwollen hinaus aktiv wird, und dem Freund nicht nur Gutes wünscht, sondern ihm tatkräftig in Zeiten der Not ebenso beisteht wie in Zeiten des Glücks. Zuvor handelt es sich um eine passive Freundschaft.<sup>239</sup>

---

<sup>235</sup> Vgl. Aristoteles (übersetzt von Dirlmeier 1957) 166f

<sup>236</sup> Aristoteles (übersetzt von Dirlmeier 1957) 170

<sup>237</sup> Vgl. Aristoteles (übersetzt von Dirlmeier 1957) 170

<sup>238</sup> Aristoteles (übersetzt von Dirlmeier 1957) 170

<sup>239</sup> Vgl. Aristoteles (übersetzt von Dirlmeier 1957) 181f

### 3.1.2. Freundschaft zu sich selbst

Bevor wir Freundschaft zu anderen erfahren und schließen können, entwickeln wir ein Verhältnis zu uns selbst, das die Grundlage allen Verhaltens zu unseren Mitmenschen bildet. Wünscht man sich selbst Gutes und handelt dementsprechend, wird man Gutes tun und in weiterer Folge dieses Teilen wollen. Erfährt man wiederum Gutes, wird sich dies Fortsetzen und multiplizieren. Da man mit sich selbst lebt, empfindet man Menschen, die einen im Leben begleiten, als Freunde, sofern sie dies mit uns teilen und ähnliche Entscheidungen für sich treffen, wie man selbst. Schmerz und Freude erfährt man in sich selbst und im Teilen mit anderen entspringt wieder die Vertrautheit zwischen Menschen die etwas über das Wesen des Anderen verrät und Nähe erzeugt.<sup>240</sup>

*„Die Annahme, es gebe eine solche Freundschaft [zu sich selbst], ist insofern möglich als (im Menschen) zwei oder mehrere (Seelenteile) zu unterscheiden sind, was auf Grund der vorher genannten Freundschaftsmerkmale naheliegt, und weil der höchste Grad der Freundschaft (zu anderen) dem Verhältnis ähnlich wird, in dem der Mensch zu sich selber steht.“<sup>241</sup>*

Daher ist es nicht nur schwierig den „seelenverwandten“, anderen Menschen zu finden, sondern zuerst muss man sich mit sich selbst eins werden, um vollkommene Freundschaft zu schenken und zu erfahren. Menschen, die mit sich selbst uneins sind, bezeichnet Aristoteles als minderwertig, unbeherrscht und voller Komplexe, die im Kreise vermeintlicher Freunde nach Zerstreuung suchen und Vergessen finden. Er schlägt daher Menschen vor, Minderwertigen aus dem Weg zu gehen und selbst ein guter Mensch zu sein, da man nur so zuerst sich selbst und erst dann einem anderen Menschen Freund sein kann.<sup>242</sup>

*„Denn es trifft am unmittelbarsten auf unser Verhältnis zum eigenen Ich zu: man ist sich selbst bester Freund und folglich muß man sich selbst auch am meisten lieben.“<sup>243</sup>*

Hierbei muss man sich dem schmalen Grad der Selbstliebe zwischen wahrer Freundschaft zu sich selbst und Egoismus vergegenwärtigen. Schlägt die Selbstliebe in letzteres um, übernimmt das Streben nach Ruhm, Reichtum und sinnlicher Lust überhand, wodurch das Edle und Schöne verloren geht und durch Gier und Irrationalität ersetzt werden. Die wahre Freundschaft zu sich selbst liegt im Guten des Menschen, zwar auf sich selbst zu schauen, jedoch uneigennützig und edel zu handeln, dem Wohl der Gemeinschaft zugute. Dieser oberste Wert des Guten ist das Maß, nach dem sich die Selbstliebe wie auch die Freundschaft des wertvollen Menschen richtet. Seine Lebensplanung ebenso wie seine Leidenschaft sind auf das Gute ausgerichtet, welches zum Gemeinwohl beiträgt. Hierbei ist nicht wichtig, ob die Mitmenschen um das edle Handeln wissen, sondern dass man selbst sich dessen bewusst ist und ohne Lob und Zuspruch sich dennoch für das Edle entscheidet.<sup>244</sup>

---

<sup>240</sup> Vgl. Aristoteles (übersetzt von Dirlmeier 1957) 180

<sup>241</sup> Aristoteles (übersetzt von Dirlmeier 1957) 180

<sup>242</sup> Vgl. Aristoteles (übersetzt von Dirlmeier 1957) 180f

<sup>243</sup> Aristoteles (übersetzt von Dirlmeier 1957) 182

<sup>244</sup> Vgl. Aristoteles (übersetzt von Dirlmeier 1957) 182ff

*Dem Manne, der sein Leben hingibt, wird dies alles volle Wirklichkeit: so wählt er sich hohe Ehre als Lohn. Auch seine Habe gibt er mit freier Geste, damit sich den Freunden der Gewinn erhöhe. So bekommt denn der Freund äußeren Gewinn, er selbst aber die Ehre der schönen Tat und somit gibt er sich das größere Gut.“<sup>245</sup>*

Daraus folgt, dass ein Mensch der mit sich selbst im Reinen ist, unabhängig und glücklich, einen Menschen braucht dem er Wohltun kann wie Aristoteles sagt. Er stellt daher die Frage in den Raum, ob man im Glück oder Unglück eher Bedarf an Freunden hat, kommt dabei aber zu dem Schluss, der Wechselseitigkeit, „weil ja der Unglückliche einen Wohltäter brauche und der Glückliche jemanden haben müsse, dem er Wohltun kann“<sup>246</sup>. Er sieht daher Glück als ein Tätig-Sein, das im Wirken und Dasein im Leben und für seine Freunde etwas Lustvolles ist. Freunden, an deren Wesen man sich erfreut, tut man lieber etwas Gutes, ob in einer Situation des Glücks oder des Unglücks für diesen, als einem Fremden. Vor allem da solche Taten das Band der Freundschaft stärken. Das Dasein des Freundes wird ebenso geschätzt, wie das eigene Dasein, denn die Freundschaft vollzieht sich im Zusammenleben und Austausch von Gedanken. Da der Freund dem zweiten Ich gleichzusetzen ist, ist dessen Anwesenheit und Partizipation am eigenen Leben ebenso wichtig wie das Teilhaben am eigenen Leben oder auch an dem des Freundes. Schließlich steht fest, „der Mensch der glücklich sein soll, braucht wertvolle Freunde“<sup>247</sup> <sup>248</sup>.

Bei der Freundschaft geht Qualität über Quantität, da die vollkommene Freundschaft wie bereits ausgeführt, nur mit wenigen möglich ist. Während Aristoteles von Freundespaaren die vollkommene Freundschaft betreffend spricht, legt er hier keine Zahl fest, jedoch meint er, dass man nur so viele habe, wie man brauche, da man sich sonst zerreißen müsste, um die Freundschaften gewissenhaft pflegen und aufrechterhalten zu können, was wiederum den Zweck verfehlen würde. Für Nutzen- und Lust- Freundschaften gilt dies ebenso, wobei deren Zerfall ohnedies, weil zweckgebunden an Äußeres, absehbar ist.<sup>249</sup>

### 3.2. Wilhelm Schmid

*„Es wandelt meine Haltlosigkeit in Halt, meine gefühlte Verlorenheit in der Welt in Geborgenheit.“<sup>250</sup>*

Schmid lehnt seine Gedanken der Lebenskunst bezogen auf Freundschaft an Aristoteles an und überführt sie ins 21. Jahrhundert. Er meint, dass die Freundschaft traditionelle Beziehungen ablöst, wenn Freiheit und Mobilität Paradigma sind. Freundschaft kann Zeit und Raum überdauern, und wenn nicht, ist dessen Verlust weniger Schmerzhaft als das Ende einer Liebesbeziehung. Offenbar meint er, dass

---

<sup>245</sup> Aristoteles (übersetzt von Dirlmeier 1957) 184

<sup>246</sup> Aristoteles (übersetzt von Dirlmeier 1957) 185

<sup>247</sup> Aristoteles (übersetzt von Dirlmeier 1957) 187

<sup>248</sup> Vgl. Aristoteles (übersetzt von Dirlmeier 1957) 185ff

<sup>249</sup> Vgl. Aristoteles (übersetzt von Dirlmeier 1957) 188f

<sup>250</sup> Schmid (2013) 130

Freundschaften ebenso schneller ersetzt werden können, da ein Leben ohne Liebe zwar möglich ist, jedoch nicht eines ohne Freunde.<sup>251</sup>

*„Für die Lebensbewältigung, erst recht für ein erfülltes Leben bedürfen Menschen der Nähe Anderer, ihrer Zuwendung und Zuneigung, um die Seele von ihnen berühren zu lassen und mit der eigenen Seele wiederum sie zu berühren.“<sup>252</sup>*

Die Existenz des Menschen liegt daher im Austausch miteinander begründet. Da Familienbande oft als ewigwährend gelten, ist es kein geeigneter Raum um sich zu reiben. Streitet man, versöhnt man sich rasch wieder, ohne die Differenzen zu klären. Wachsen und gesellschaftsfähig wird man durch das Feedback das einem Freundschaften geben. Schmid bezieht sich hier auf Antoine de Saint-Exupéry dessen kleiner Prinz einen Fuchs erst zähmen muss, um sich mit ihm zu befreunden. Es entsteht ein Wechselspiel des Vertraut-werdens, sich Verlassen-könnens und des Achtens auf einander abseits der eigenen Interessen. Da in einer Freundschaft beide Parteien jederzeit die Freundschaft beenden können, kommt einem ins Bewusstsein wo die Grenzen des Tragbaren für das Gegenüber sind. Das Bemühen um den Freund und dessen Nähe wird nicht als selbstverständlich angesehen. Trotzdem spornen sich Freunde gegenseitig dazu an, über deren Grenzen hinaus zu gehen und Neues zu probieren, dabei bieten sie sich gegenseitig Rückhalt.<sup>253</sup>

*„Für viele Menschen ist die Freundschaft das Ideal einer schönen, bejahenswerten Beziehung, der sie einen Wert fürs Leben zusprechen.“<sup>254</sup>*

Freundschaft entsteht nicht zwischen allen Menschen, da in unserer Zeit, die Bedeutung von Freundschaft nicht nur kulturell, sondern generell individuell unterschiedlich ist. Am häufigsten sind gleichgeschlechtliche Freundschaften bei heterosexuellen Menschen und andersgeschlechtliche Freundschaften bei homosexuellen Menschen, da die potentielle Komplikation der sexuelle Anziehungskraft ausbleibt. Außerdem scheint es einfacher, sich über körperliche Dinge mit Menschen zu unterhalten, die die selbe Physis haben. Jedoch ist Freundschaft zwischen den Geschlechtern durchaus möglich. In jedem Fall steht jedem die Wahl, wem man sich öffnet, wer einem sympathisch ist und mit wem man sich gemein fühlt. Ausschlaggebend ist jedoch, dass es auf Wechselseitigkeit beruht<sup>255</sup>

*„Familiäre Beziehungen, in die Menschen hineingeboren werden, sind eine Angelegenheit der Notwendigkeit, der sie nicht entkommen können. Das besondere der Freundschaft ist im Unterschied dazu, eine Angelegenheit der freien Wahl sein zu können.“<sup>256</sup>*

---

<sup>251</sup> Vgl. Schmid (2013) 129f

<sup>252</sup> Schmid (2013) 130

<sup>253</sup> Vgl. Schmid (2013) 130ff

<sup>254</sup> Schmid (2013) 133

<sup>255</sup> Vgl. Schmid (2013) 134-140

<sup>256</sup> Schmid (2013) 139

Je nachdem ob man auf einen Menschen zugeht oder auf einen zugegangen wird, ist Freundschaft eine aktive oder passive Wahl. Jedoch gehören immer zwei dazu, um Nähe, Vertrautheit und Vertrauen zu entwickeln. Wahre Freundschaft beruht – wie bereits bei Aristoteles erwähnt – auf Gegenseitigkeit, um der geteilten Werte und des offensichtlichen Wohlwollens willen.<sup>257</sup>

### *Arten der Freundschaft*

Nachdem sich Schmid bei den ersten drei Formen der Freundschaft auf Aristoteles bezieht, werden diese an dieser Stelle kurz gefasst und auf die ergänzte Form ausführlicher eingegangen.

Die Lustfreundschaft definiert Schmid als eine oberflächliche, die, wie schon bei Aristoteles, nur das gemeinsame Vergnügen zum Ziel hat. Menschen, mit denen man lediglich ausgeht, Spaß jeder Art hat und ebenso flüchtig sein kann wie deren Leichtigkeit. Denn alles, was in die Tiefe geht, könnte die Beziehung beschweren und „*We don't go there*“<sup>258</sup>. Mit dem Schwinden des Wohlgefühls schwindet auch die Freundschaft.<sup>259</sup>

Die Nutzenfreundschaft beinhaltet einerseits Geschäftsbeziehungen, die über das Geschäftliche hinaus auf einer menschlichen Ebene Interesse bekundet, jedoch nicht ohne dabei eigene Interessen zu verfolgen. Ebenso fällt eine große Zahl an guten Freunden in diese Kategorie, da sie Hilfe und Beistand anbieten, um ebenso Unterstützung in Zeiten der Not zu erhalten. Gleichzeitig wird eine soziale Plattform benötigt, damit eigene Erfolge die passende Anerkennung erhalten. All dies hat seine Berechtigung und ist notwendig für das Fortkommen im alltäglichen Leben, jedoch unterscheidet sie sich im Wesentlichen von der dritten Form der wahren Freundschaft.<sup>260</sup>

*„In der wahren Freundschaft ist jeder bereit, dem jeweils Anderen Privilegien zuzugestehen wie niemand sonst, den Umgang mit ihm ohne jedes Kalkül zu pflegen, sich gerne in ihn hineinzusetzen und mit ihm zu fühlen, und dies aus keinem anderen Grund als dem, den die Freundschaft selbst darstellt.“*<sup>261</sup>

Wahre Freunde schätzen einander wegen einander selbst. Man hat sich gern und genießt die gegenseitige Gesellschaft. Ebenso unternimmt man Lustvolles und ist einander von Nutzen, jedoch alleinig um des Wohlwollens des anderen willens. Man teilt alles, sodass niemand sich zwischen dieses Band des Vertrauens stellen kann. Man hat ein so gutes Verständnis für diesen besten Freund, dass dieser zur inneren Stimme wird, und man ihn selbst in Zeiten der Abwesenheit im eigenen Herzen trägt. Als wichtigste Bezugsperson findet man in ihm ebenso Ruhe wie den Ansporn, über die eigenen Grenzen hinauszuwachsen. Die Freundschaft beruht zwar auf Wechselseitigkeit, jedoch liegt kein Augenmerk auf der Buchführung, da die Gewissheit besteht, dass es früher oder später zu einem Ausgleich kommen wird.<sup>262</sup>

---

<sup>257</sup> Vgl. Schmid (2013) 139f

<sup>258</sup> Schmid (2013) 141

<sup>259</sup> Vgl. Schmid (2013) 140f

<sup>260</sup> Vgl. Schmid (2013) 141ff

<sup>261</sup> Schmid (2013) 144

<sup>262</sup> Vgl. Schmidt (2013) 143ff

Die Selbstfreundschaft, nicht mit dessen extremster Form der Selbstliebe, dem Narzissmus, zu verwechseln, bildet in gesundem Maß die Basis einer jeden Beziehung zu anderen. Umso gefestigter man in seiner selbst ist, umso eher kann man sich anderen öffnen, für sie da sein und sie wertschätzen. Dabei muss man sich nicht selbst aufgeben, denn man wird ebenso ums seinetwillen wertgeschätzt, was das Selbst wiederum stärkt.<sup>263</sup>

*„Das Selbst, das sich bejaht, kann Andere nicht zuletzt deswegen bejahen, weil das eigene Leben schöner wird dadurch und das Leben mit ihnen.“<sup>264</sup>*

Die letzte Kategorie fügt sich zwar aus allen bereits angeführten zusammen, jedoch erweitert Schmid Aristoteles Ausführungen um die virtuelle Freundschaft. Durch das Entstehen und die Verbreitung des Internet entstanden neue Möglichkeiten der Kommunikation und damit einhergehend ein neues Gefühl der Verbundenheit. Man ist, sobald man online geht und ein soziales Netzwerk aufsucht, in Kontakt. Das Sein löst das Dasein ab, und mit einem Mausklick ist man global verbunden. Man kann man selbst sein oder in eine andere Identität schlüpfen. Man kann ohne Vorbehalt kommunizieren, mit Menschen unterschiedlichster Kulturen und Status, und wird dabei ebenso wenig nach Äußerlichkeiten beurteilt. Was zählt, ist in dem Moment der Austausch von Gedanken und Interessen. Dies kann alle oben genannten Formen der Freundschaft durchlaufen, da sogar wahre Freundschaft und Treffen in der Realität möglich sind. Es kann also Plattform zu Ergänzung oder Ausübung oben genannter Freundschaftsformen sein. Die (An-)Teilnahme am Leben der Freunde kann aktiv durch ein „Like“, einen Kommentar oder passiv durch das Lesen ihrer „Postings“ oder Aktivitäten erfolgen.<sup>265</sup>

*„In der unüberschaubaren modernen Gesellschaft ist das tragende Geflecht eher den vielen guten Freundschaften, Kameradschaften, Kollegialitäten, Bekanntschaften und Nachbarschaften zu verdanken, deren Pflege zeitlich und energetisch nicht sonderlich aufwändig ist und dennoch allen zugutekommt.“<sup>266</sup>*

Neben den bereits genannten Formen der Freundschaft beschreibt Schmid noch weitere Ausprägungen derer. Als Kameradschaft gelten jene Menschen, mit denen uns jede Form der Freundschaft während einer Ausbildung, ob schulischer, universitärer oder militärischer Natur, verbindet. Diese Menschen begleiten einen während eines wichtigen Lebensabschnitts und Reifungsprozess, ohne die Gemeinschaft mit ihnen wäre die Bewältigung äußerst mühselig und trist. Kollegen sind Menschen mit denen wir Tag ein Tag aus arbeiten und die Höhen und Tiefen dieser Lebenswelt teilen. Mit ihnen gemeinsam gestalten wir unsere Arbeitsbedingungen, die zum Flow führen können oder zum endlosen Hamsterrad werden. Wohlgesonnenheit und Kooperation erleichtern den Arbeitsalltag. Bekanntschaften kann man aus den unterschiedlichsten Situationen im Alltag heraus schließen. Ob man im Urlaub Gleichgesinnte trifft oder den Urlaub über gemeinsame Aktivitäten unternimmt. Oder ob man jemandem Fremden den Bus

---

<sup>263</sup> Vgl. Schmid (2013) 145

<sup>264</sup> Schmid (2013) 145

<sup>265</sup> Vgl. Schmid (2013) 146ff

<sup>266</sup> Schmid (2013) 187

aufhält, und danach in ein Gespräch verwickelt wird. Allen möglichen Ereignissen wohnt das Potential inne, neue Bekanntschaften zu machen. Mit Nachbarn ist es ähnlich wie mit Bekanntschaften, jedoch sind sie spezifischer auf die örtliche Wohnumgebung einer Hausgemeinschaft beschränkt. Alle diese Ausprägungen können unterschiedliche Formen von Freundschaft annehmen. Ein Fremder, der ein regelmäßiger Kunde ist, kann durch regelmäßigen Austausch über die Transaktion des Kaufaktes hinaus zu einem Bekannten werden. Durch weitere Treffen außerhalb des ursprünglichen Ortes der Begegnung kann Vertrautheit entstehen, da Gemeinsamkeiten und Werte entdeckt werden, die man teilt und schätzt. Per Definition ist so über Zeit eine vollkommene Freundschaft laut Aristoteles gewachsen. Das Potential ist vorhanden, jedoch muss es nicht unbedingt soweit kommen. Wie bereits mehrfach erwähnt, kann vollkommene oder wahre Freundschaft nur zwischen wenigen entstehen, da die Pflege einer solchen Beziehung einen besonderen Anspruch hat. Bei allen anderen genannten Formen und ihren Ausprägungen, reicht ein Gespräch oder die Bekundung von Interesse in der jeweiligen Situation, und die Gegenleistung im selben Verhältnis wenn das Gegenüber in eine Notlage gerät.<sup>267</sup>

### 3.3. Künstlerfreundschaft

Bezogen auf den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit, füge ich eine weitere Kategorie, die Künstlerfreundschaft, hinzu. Ebenso wie die bereits genannten Freundschaften kann diese alle bereits besprochenen Formen der Freundschaft annehmen. Ihr wird deshalb besondere Bedeutung beigemessen, da Film eine Kunstform ist, bei der viele Menschen unterschiedlichster Hintergründe zusammenkommen, um gemeinsam ein Werk zu kreieren. Aristoteles schrieb zwar nicht direkt über die Bedeutung der Freundschaft für Künstler, jedoch geht dies aus dem Charakter der Freundschaft heraus, der Gemeinschaft. Gemeinschaft wirkt der Einsamkeit entgegen. Sie ist Ort des Austausches und der Inspiration. Jeder partizipiert in seinem Tun am Zusammenleben und trägt zur Gemeinschaft bei. Der Freundeskreis gewährt Anerkennung, Unterstützung und Wertschätzung die man ebenso selbst wieder beiträgt. Erst diese Form der Gemeinschaft macht das Leben als Künstler möglich, da es zu Beginn oft eine brotlose Angelegenheit ist.<sup>268|269</sup>

*„Freundschaft der Guten aber ist etwas Gutes: sie wächst stetig durch den vertrauten Umgang. Und wie die Erfahrung zeigt, nehmen die Freunde zu an sittlichem Gehalt: es ist eine Freundschaft der Tat und der gegenseitigen Vervollkommnung.“<sup>270</sup>*

In seinem Vortrag im Sprengel Museum Hannover, zur Jahrestagung der Deutschen Gesellschaft für Ästhetik im März 1996, adressiert Harald Lemke das Thema der Freundschaft im Kontext der Kunst aus mehreren Perspektiven. Einerseits jene des Themas der Freundschaft als Objekt der Kunst, jedoch ist dies nicht Gegenstand dieser Arbeit, und es wird nicht näher darauf eingegangen. Interessant an seinem Vortrag ist der Blick auf die Freundschaft als Ursprung der Kunst. Er meint, dass Freundschaft die Voraussetzung künstlerischen Lebens bildet und untermauert dies mit bereits

---

<sup>267</sup> Vgl. Schmid (2013) 179-188

<sup>268</sup> Vgl. Aristoteles (übersetzt von Dirlmeier 1957) 191

<sup>269</sup> Vgl. Kaltenecker (2006) 15f

<sup>270</sup> Aristoteles (übersetzt von Dirlmeier 1957) 191

genannten Gründen. Um in der modernen Gesellschaft als freischaffender Künstler tätig zu sein, muss man selbstverantwortlich abseits der modernen Arbeitsgesellschaft seine Lebensverhältnisse gestalten. Unternimmt man dieses Unterfangen alleine, so ist dies monetär nur selten tragbar und birgt die „Gefahr sozialer Vereinsamung, materieller Armut und kultureller Mißachtung“<sup>271</sup>. Demnach kann bereits eine Nutzenfreundschaft zwischen Künstlern gegenseitigen Halt bieten, da Gemeinschaft Formen der Unterstützung, Anerkennung und Wertschätzung auf der persönlichen und leistungsbezogenen Ebene bietet. Der Künstler kommt vor seinen Freunden zur Geltung, und lässt ihnen diese auch zukommen. Da Künstler lustvoll kreieren, kann die Gemeinschaft ebenso gemeinsames Schaffen zum Ziel haben, welches dann eine Lustfreundschaft wäre. Ebenso wenn Sex zwischen den Künstlern ins Spiel kommt, welches historisch belegbar wäre, jedoch hier nicht zum Gegenstand wird. Darüber hinaus sind Künstler oft Gleichgesinnte, deren Werte und Wesen sich decken, was im Sinne Aristoteles vollkommene Freundschaft ausmacht. Ebenso spricht bereits Aristoteles vom Zusammenleben der vollkommenen Freunde als etwas ganz natürliches, da deren Dasein allein schon inspiriert und wohltut.<sup>272</sup>

*„Durch die Gestaltung von Freundschaftsverhältnissen wird persönliche Freiheit und Selbstbestimmung im Umgang mit anderen soziale Wirklichkeit, d.h. andersherum im Hinblick auf das ursprüngliche avantgardistische Programm auch: in der Lebenskunst ist Kultur in der Gestalt einer demokratischen Lebenspraxis aufgehoben.“*<sup>273</sup>

*„Das freie Gestalten von Freundschaften ist Praxis, also ein Tun, das den Zweck des Tätigseins im Vollzug dieser Tätigkeit verwirklicht.“*<sup>274</sup>

Lemke beschreibt, wie die gleichberechtigte Beteiligung aller an der Gestaltung des Freundeskreises als Selbstzweck eine Form der Kunst an sich ist. Es entsteht eine Art sozialer Plastik, die aus autonomen Menschen gebildet wird, die jeder für sich zum Gemeinwohl beitragen. Das Ziel liegt nicht im Erschaffen eines Objektes sondern im Leben der Praxis einer Kultur der Gemeinschaft selbst. Diese Freundschaftskultur bildet den Rahmen autonomen Tätigseins.<sup>275</sup>

Bezieht man dies nun auf Filmschaffende, dann rückt der Aspekt der Kultur in den Vordergrund. Es muss eine Vertrauenskultur unter den Mitwirkenden geschaffen werden, an deren Praxis alle partizipieren, um das Objekt eines Films zu erschaffen. Hierfür ist die ganze Bandbreite an Freundschaftsformen notwendig, da im Regelfall ein Film weder von nur einer noch von zwei Personen aus dem Boden gestampft wird. Es braucht je nach Größe und Aufwand des Projektes eine Vielzahl an unterschiedlichen Personen verschiedener Berufsgruppen, um ein solches Projekt zu bewältigen.

---

<sup>271</sup> Lemke (1996) 3 ([http://haraldlemke.de/texte/Lemke\\_Kunst\\_Freund.pdf](http://haraldlemke.de/texte/Lemke_Kunst_Freund.pdf) 14.03.15)

<sup>272</sup> Vgl. Lemke (1996) 2ff ([http://haraldlemke.de/texte/Lemke\\_Kunst\\_Freund.pdf](http://haraldlemke.de/texte/Lemke_Kunst_Freund.pdf) 14.03.15)

<sup>273</sup> Lemke (1996) 11 ([http://haraldlemke.de/texte/Lemke\\_Kunst\\_Freund.pdf](http://haraldlemke.de/texte/Lemke_Kunst_Freund.pdf) 14.03.15)

<sup>274</sup> Lemke (1996) 11 ([http://haraldlemke.de/texte/Lemke\\_Kunst\\_Freund.pdf](http://haraldlemke.de/texte/Lemke_Kunst_Freund.pdf) 14.03.15)

<sup>275</sup> Vgl. Lemke (1996) 10ff ([http://haraldlemke.de/texte/Lemke\\_Kunst\\_Freund.pdf](http://haraldlemke.de/texte/Lemke_Kunst_Freund.pdf) 14.03.15)

### 3.4. Fazit

Jedwede Freundschaft basiert auf Vertrauen. Ausgehend vom Vertrauen in sich selbst formt man Beziehungen zu anderen Menschen, die gemeinsame Interessen verfolgen, wie in der Nutzenfreundschaft, oder deren Leidenschaften und Humor man teilt, wie in der Lustfreundschaft. Teilt man gemeinsame Werte und schätzt eine Person um deren Selbst willen, dann bezeichnet Aristoteles dies als wahre Freundschaft, die Seltenheitswert hat. Da man laut Aristoteles und Schmid nur wenige wahre Freunde hat, scheint es, als würde man nur mit wenigen Menschen Werte teilen. Dies mag bis zu einem gewissen Grad korrekt sein, da es bestimmt wenige Menschen gibt, mit denen man die Mehrheit seiner Werte teilt, jedoch teilt man auch in Nutzen- und Lustfreundschaften Werte. Diese geteilten Werte verbinden Menschen in ihrem Verhalten und Handeln mit dem sozialen Umfeld. Einige wenige sind es, die einem näher stehen als andere. Wie im Anschluss im Kapitel des Sozialkapitals ausgeführt wird sind es selten die engsten Beziehungen, mit denen man Innovationen schafft oder arbeitet. In einer Ausbildungssituation wie beim Team des studentischen Filmprojektes ist dies teilweise anders da sich Gruppen durch Sympathie und bereits bestehenden Freundschaften formieren. Kommt man als alleiniger Außenstehender zu einer solchen Ausbildungssituation hinzu, kann man sich nur über Interaktion mit der Klassengemeinschaft Orientierung verschaffen. Fragen gemeinsamer Werte, Anschauungen und Sympathien sind es, die einen Vertrauensverbindungen einzugehen und gemeinsame Projekte anzunehmen. Kameradschaften, die während der Ausbildungszeit formiert werden, überdauern diese Zeit und bilden Kontakte zur zukünftigen Arbeitswelt.

Künstlerfreundschaften, wie es Freundschaften unter studentischen Filmschaffenden sind, bieten die Plattform des Austausches, der Inspiration und der Anerkennung für persönliche wie schaffensbezogene Entfaltung. Sich der Gruppe öffnen zu können und zu einer Gemeinschaft zusammen zu wachsen, braucht Vertrauen. Damit ist das Vertrauen zu sich selbst gemeint, sein bisheriges Schaffen anzunehmen und herzuzeigen und das Vertrauen zur Gruppe, diese Werke und den Ausgangspunkt eines jeden wertzuschätzen und zu fördern. Stößt man auf Ablehnung, wird der Prozess des kreativen Wachstums durch Unsicherheit und Misstrauen gestört. Hierbei gilt es nicht zu bewerten, sondern wertfrei anzuerkennen. Jedoch ist dies bereits in einer kleinen Gruppe schwierig, da jeder seinen eigenen Geschmack hat, diesen äußern dürfen sollte, jedoch ein "nicht-Gefallen" oft als persönliche Ablehnung kommuniziert wird. Dies ist eine Frage der inneren Haltung der sozialen Gruppe gegenüber. Es betrifft die gemeinsame Kultur der Kommunikation. Hierfür müssen Interaktionsregeln aufgestellt werden, die den Ausdruck von Geschmacksunterschieden zulässt und von persönlicher Ablehnung unterscheidet. Vor allem bei persönlichen Freundschaften kann Feedback, das nicht auf der selben Wellenlänge liegen mag, zu einem Problem werden. Die Analyse des studentischen Filmprojektes hat ergeben, dass Mitglieder sich oft schwer taten zwischen Freundschaften und professioneller Zusammenarbeit zu differenzieren. Geschmacksdifferenzen wurden oft auf einer persönlichen Ebene ausgetragen, obwohl sie auf der professionellen Ebene gefragt gewesen wären und die Fragestellung nicht den persönlichen Geschmack, sondern die Konsistenz des Filmes gefragt war. Trotzdem gab es Situationen, in denen Freundschaften der Partizipation auf der professionellen Ebene zuträglich waren, da dadurch große Arbeitspakete gemeinschaftlich in der „Freizeit“ abgearbeitet wurden, und der Motivation für die professionelle Zusammenarbeit zuträglich waren. In solchen Momenten wurde

gemeinsame Reflexion produktiv und brauchte neue, umsetzbare Ideen. Das daraus resultierende Vertrauen förderte wiederum die Partizipation. Leider waren diese Momente nicht von Dauer, da Freundschaften und die Loyalitäten in anderen Situationen wieder in Frage gestellt wurden und zu missverständlicher Kommunikation und Misstrauen führte. Dieses Misstrauen wurde nur im Vertrauen zwischen engen Freunden ausgetauscht und nicht offenkundig innerhalb der Gruppe kommuniziert. Dadurch formierten sich immer wieder Subgruppen innerhalb des Team. Dies führte immer wieder zur Spaltung dessen. Auslöser waren Unsicherheiten der einzelnen Teammitglieder, die – soweit die Verfasserin dies Bestimmen kann – teilweise bis heute weder zugegeben noch selbst anerkannt wurden. Daher wird darüber nicht weiter spekuliert. Dass in einer Ausbildungssituation niemand die ausgeübte Position perfekt beherrscht, und demnach eine Vertrauenskultur das erlauben von Fehlern und gemeinsames, wertfreies Reflektieren darüber beinhalten muss, sollte durch die Ausführungen klar geworden sein. In jedem Fall müssen Interaktionsregeln geschaffen werden aufgrund derer Freundschaften sich nicht durch die professionelle Entscheidungen und Zusammenarbeit bedroht fühlen, sondern parallel bestehen können. Dazu müssen sich alle ihrer Beziehungsverhältnisse und Rollen gleich zu Beginn klar sein, und sich auf eine Struktur zur Zusammenarbeit einigen, die das Vertrauen in das Projekt und die einzelnen Mitglieder fördert. Sollten sich einzelne nicht verstehen oder vertrauen, sollte von beiden Seiten die Bereitschaft und Offenheit vorhanden sein, diese Differenzen zu überwinden und nach einer Einigung zum Wohle des gemeinsamen Schaffens zu streben. Hierzu muss jeder wiederum diese Werte in sich finden und auch die Gründe des Aneckens in sich erkennen, da man sonst keine gemeinsame Basis findet. Die Kultur des Vertrauens braucht daher nicht nur Vertrauen zu sich selbst, sondern auch eine Freundschaft zu sich selbst. Wer mit sich selbst nicht im Reinen ist wird auch im Team keine Einigung anstreben oder finden.

## 4. Sozialkapital

Die Sozialkapitaltheorie vereinigt alle bisher diskutierten Begriffe, indem ihr Gegenstandsbereich das Spekulieren von Beziehungen darstellt, deren Währung Vertrauen ist und über Kultur Strukturen der Gemeinschaft entstehen, in denen Akteure ihre eigenen oder gemeinsame Ziele verfolgen. Ein weitreichendes Netzwerk bietet eine Vielzahl an Handlungsoptionen, die Akteure auf unterschiedlichste Weise unterstützen. All dies geschieht durch die Investition von Vertrauen und vertrauenswürdigem Handeln innerhalb seines sozialen Systems und darüber hinaus.<sup>276</sup>

In diesem Kapitel wird ein Überblick über die Vielfältigkeit der Sozialkapitaltheorie geboten. Hierbei werden zuerst die Entstehung und Entwicklung dieses Ansatzes entlang drei seiner Vertreter – Bourdieu, Coleman und Putnam – skizziert und dann auf bestimmte Felder eingegangen, die für diese Arbeit als sehr wesentlich erachtet wurden. Hierbei wird der wesentliche Aspekt herausgearbeitet und im Anschluss mit Ergebnissen aus der Analyse der „4 Dimensionen sozialer Produktivität“<sup>277</sup> diskutiert. Dabei gilt es, die Chancen des Sozialkapitals für studentische Filmprojekte zu verdeutlichen.

*„Menschen brauchen Menschen, um sich gegenseitig zu motivieren, um ihre kreativen Kräfte freizusetzen, um ihre Bedürfnis nach Aufmerksamkeit und Anerkennung zu befriedigen und um Ziele zu erreichen und Herausforderungen zu bewältigen, die sie allein nicht erreichen oder bewältigen könnten.“<sup>278</sup>*

Hiermit fasst Badura das Wesen des Sozialkapital und weshalb es so essentiell für diese Arbeit ist gut zusammen. Wie in den Kapiteln Vertrauen und Freundschaft ausgeführt, brauchen Menschen einander, um ein erfülltes Leben zu führen. Der Mensch agiert nicht autonom in der Welt, sondern aus dem Kontext seines Umfeldes. Daher brauchen Menschen einander, um ihre eigenen oder gemeinsame Ziele zu erreichen. Die Basis einer jeden Beziehung ist Vertrauen, so ist „Vertrauen [...] die Währung des Sozialkapitals“<sup>279</sup>. Kooperatives Handeln benötigt Normen und Regeln zur Orientierung und zum Aufbau von Vertrauensbeziehungen, denn ohne Maßstab kann Vertrauenswürdigkeit nicht gemessen werden. Vertrauen braucht eine gemeinsame Praxis, eine Kultur des Wohlwollens, die Kooperation und Kreativität fördern.<sup>280</sup>

---

<sup>276</sup> Vgl. Gucher|Liegler|Neundlinger|Rack (2015) 48; 217-240

<sup>277</sup> Gucher|Liegler|Neundlinger|Rack (2015) 153

<sup>278</sup> Badura [Hrsg.] (2008) 8

<sup>279</sup> Vgl. Gucher|Liegler|Neundlinger|Rack (2015) 48

<sup>280</sup> Vgl. Badura Hrsg. (2008) 8f

*„Der Begriff „Sozialkapital“ richtet den Blick auf Grundlagen der Zivilgesellschaft: auf zwischenmenschliche Beziehungen und gemeinsame Überzeugungen, Werte und Regeln. Damit angesprochen sind außerökonomische Voraussetzungen wirtschaftlichen Handelns: Der Zusatznutzen, der entsteht, wenn sich ein soziales Kollektiv entwickelt, das mehr leistet die Summe seiner Teile, [...] Der Sozialkapitalansatz dient der Untersuchung elementarer Formen kollektiven Handelns: sozialer Netzwerke und der sie befähigenden Kultur und Kooperation.“<sup>281</sup>*

Um ein studentisches Filmprojekt ins Leben rufen zu können, braucht es ein solches Netzwerk aus zwischenmenschlichen Beziehungen in vielen verschiedenen Bereichen. Eine Vision wird von einem Menschen initiiert, jedoch braucht es ebenso viel die Hingabe und das Vertrauen vieler unterschiedlichster Menschen, um den Film zu realisieren. Ein Film ist daher auch die Summe seiner Teile. Der Sozialkapitalansatz dient in dieser Arbeit daher zur Untersuchung der notwendigen Kultur, die ein solches Netzwerk zur Kooperation an produktivem Zusammenwirken befähigt. In ihrem Mittelpunkt stehen das Vertrauen und die zwischenmenschlichen Beziehungen.<sup>282</sup>

*„Es verweist auf Grundlagen menschengerechter Kooperation: auf vertrauensvollen Umgang miteinander, auf gegenseitige Wertschätzung und auf geteilte Überzeugungen, Werte und Regeln. Werden sie zur Mangelware, häufen sich Fehler, Missverständnisse und Konflikte, sinkt die Leistungsfähigkeit einer Organisation, leiden Leistungsbereitschaft, Loyalität und Gesundheit ihrer Mitglieder.“<sup>283</sup>*

Ostrom und Ahn brechen Sozialkapital auf drei wesentliche Formen herunter: Vertrauenswürdigkeit, Netzwerke und formelle sowie informelle Normen und Institutionen. Sie bezeichnen soziales Kapital als die Eigenschaften von Individuen und deren sozialen Beziehungen, die das Handeln eines Kollektivs ermöglichen, das ohne diese nicht möglich wäre. In diesem Sinne baut Sozialkapital, wie bereits erwähnt, auf Vertrauenswürdigkeit auf. Der Grad an Vertrauen einer Gemeinschaft steht in direktem Zusammenhang der Produktivität eines Kollektivs. Herrscht eine Kultur der Vertrauenswürdigkeit, so spornen sich die Mitglieder zu Höchstleistungen an; fehlt es, ist das Projekt dem Untergang geweiht.<sup>284</sup>

*“Thus, trust allows the trustor to take an action involving risk of loss if the trustee does not perform the expected action (E.Ostrom and Walker, 2003). Another crucial aspect of trust is that it involves an opportunity for both the trustor and the trustee to enhance their welfare. [...] Thus, trust and trustworthiness are essential for the completion of many complex transactions in modern life.“<sup>285</sup>*

---

<sup>281</sup> Badura Hrsg. (2008) 8

<sup>282</sup> Vgl. Badura Hrsg. (2008) 8

<sup>283</sup> Badura Hrsg. (2008) 3

<sup>284</sup> Vgl. Ostrom | Ahn (2003) 3-7

<sup>285</sup> Ostrom | Ahn (2003) 6

Das gemeinsame Ziel bzw. der Nutzen für alle Beteiligten, der nur bei Zusammenarbeit aller Mitwirkenden erschaffen werden kann, wirkt sogar für egoistisch handelnde Individuen als erstrebenswert. Vertrauen ist somit immer mit Risiko verbunden und es ist erst im Nachhinein erkennbar ob es gerechtfertigt war. War es das nicht, wird man in Zukunft nicht mehr zusammenarbeiten, und diese Person auch nicht weiterempfehlen. Oft ist dieser Umstand bereits Ansporn genug, um seinen Beitrag zur Gemeinschaft beizutragen, da weder Ausschluss noch Verlust der Reputation wünschenswert sind. Um eine Kooperation zu koordinieren, braucht es Regeln und eine Handlungspraxis, welche formell und informell sein können. Solche Normen benötigen Reziprozität um zu bestehen. Das gemeinsame kreieren dieses Regelwerks trägt zu dessen Erhalt bei, da alle Beitragenden ihre Werte darin gesichert wissen.<sup>286</sup>

*“The quality of a rule-in-use, or a statue as a form of social capital, depends not only on content but more critically on how they are actually implemented.”<sup>287</sup>*

In diesem Kapitel wird nun genauer auf die Ansätze von Bourdieu, Coleman und Putnam zum Sozialkapital eingegangen, um eine Grundlage des Verständnisses zu begründen. Des Weiteren wird auf bereits angeschnittene Themen wie Normen, Beziehungen (ties), Einbettung (embeddedness) usw. eingegangen.

#### 4.1. Bourdieu

*„Das Sozialkapital ist die Gesamtheit der aktuellen und potentiellen Ressourcen, die mit dem Besitz eines dauerhaften Netzes von mehr oder weniger institutionalisierten Beziehungen gegenseitigen Kennens oder Anerkennens verbunden sind; oder, anders ausgedrückt, es handelt sich dabei um Ressourcen, die auf der Zugehörigkeit zu einer Gruppe beruhen. Das Gesamtkapital, das die einzelnen Gruppenmitglieder besitzen, dient ihnen allen gemeinsam als Sicherheit und verleiht ihnen - im weitesten Sinne des Wortes - Kreditwürdigkeit.“<sup>288</sup>*

Bei Bourdieu rückt die Zugehörigkeit zu einer Gruppe in den Mittelpunkt, um aus den Ressourcen, die diese bietet, handeln zu können. Hierfür sind Institutionalisierungsriten ausschlaggebend, da diese die Zugehörigkeit manifestieren. Etwas so Simples wie die Übernahme eines Namens, kann bereits die Zugehörigkeit zu einer Familie bezeichnen. Die Zugehörigkeit zu einer Gruppe öffnet laut Bourdieu Türen, die ohne diese Beziehungen fest verschlossen wären. Die materiellen, kulturellen und symbolischen Vorteile, die sich aus einer Beziehung heraus ergeben, können ebenso zielgerichtet angestrebt werden, wie auch sich zufällig ergeben, jedoch entstehen sie durch die Assoziation mit einer Gruppe, der gewisse Zuschreibungen anhaften. Diese Kultur muss jedoch auf Reziprozität beruhen und von allen Mitgliedern aufrechterhalten werden, um seine „Magie“ wirken zu lassen. Die bereits angesprochenen Institutionalisierungsriten, bilden feierlich neue Mitglieder in ein soziales Netzwerk ein. Dabei entstehen Austauschbeziehungen, die mit materiellen und symbolischen Leistungen verbunden sind. Das Interagieren in der Gruppe unterstützt einerseits die geteilten Normen und

---

<sup>286</sup> Vgl. Ostrom | Ahn (2003) 5f

<sup>287</sup> Ostrom | Ahn (2003) 6f

<sup>288</sup> Bourdieu (1983) 190f

andererseits das Verfolgen der eigenen Ziele. Hierbei ist es wichtig zu erkennen, welche Beziehungen innerhalb der Gruppe eher gepflegt werden müssen, um die eignen Ziele zu verfolgen und welche weniger bedeutsam sind und daher weniger Zeit und Aufwendungen bedürfen.<sup>289</sup>

In diesem Zusammenhang muss Bourdieus Kapitalbegriff erwähnt werden, da ihm das objektive und subjektive Wesen des Kapitals seines Erachtens nach innewohnt und auf alle Kapitalarten des von ihm etablierten kulturellen Kapitals überträgt.

*„Kapital ist akkumulierte Arbeit, entweder in Form von Materie oder in verinnerlichter, „inkorporierter“ Form. Wird Kapital von einzelnen Aktoren oder Gruppen privat und exklusiv angeeignet, so wird dadurch auch die Aneignung sozialer Energie in Form von verdinglichter oder lebendiger Arbeit möglich.“<sup>290</sup>*

Mit kulturellem Kapital meint Bourdieu jenes Vermögen, das man im Laufe seiner Entwicklung durch Sozialisation anhäuft. Er differenziert zwischen dem inkorporierten, objektivierten und institutionalisierten kulturellen Kapital. Durch seine eigene Geschichte geprägt, untersuchte er den Einfluss von Bildung auf die soziale Stellung heranwachsender Kinder. Er stellte fest, dass Schule nicht zur Chancengleichheit in der Gesellschaft führt, da bereits die familiäre Herkunft prägend ist. Diesen geerbten Startvorteil bezeichnet er als inkorporiertes kulturelles Kapital. Dies beinhaltet den gesamten Sozialisations- und Erziehungsprozess innerhalb der Familie, das Erlernen derer Kultur. Beispiele hierfür sind die Art sich auszudrücken, zu denken, sich zu verhalten sowie die Möglichkeit, eine gute Ausbildung zu genießen. Objektives kulturelles Kapital beinhaltet alle kulturellen Güter, beispielsweise Gemälde, Skulpturen, Bücher, etc., und deren Handhabung. Letztlich ist institutionalisiertes kulturelles Kapital ein Titel, dem durch sein Erlangen ein dauerhafter, konventioneller, rechtlich abgesicherter Wert innewohnt, der bestätigt, dass man sich diesen durch die eigene Leistung erarbeitet hat. Bourdieu war der Überzeugung, dass all dies Macht besitzt und ausstrahlt, die zur Zugehörigkeit einer Gruppe führten und der Schlüssel zu verschlossenen Toren ist.<sup>291</sup>

*„Die universelle Wertgrundlage, das Maß aller Äquivalenzen, ist dabei nicht anderes als die Arbeitszeit im weitesten Sinne des Wortes. Das durch alle Kapitalumwandlungen hindurch wirkende Prinzip der Erhaltung sozialer Energie läßt sich verifizieren, wenn man für jeden gegebenen Fall sowohl die in Form von Kapital akkumulierte Arbeit als auch die Arbeit in Rechnung stellt, die für die Umwandlung von einer Kapitalart in eine andere notwendig ist.“<sup>292</sup>*

Hiermit ist gemeint, dass über Zeit die Kapitalarten in gewisser Weise transformierbar sind. Beispielsweise wird die Zeit die in das Lernen während der Ausbildung gesteckt wird, in Zukunft zu einem höheren Einstiegsgehalt führt. Auch ist das Pflegen von

---

<sup>289</sup> Vgl. Bourdieu (1983) 191ff

<sup>290</sup> Bourdieu (1983) 183

<sup>291</sup> Vgl. Bourdieu (1983) 185 -190

<sup>292</sup> Bourdieu (1983) 196

Beziehungen, die in Zukunft zu einer Anstellung oder einem Auftrag führen, hiermit gemeint.<sup>293</sup>

## 4.2. Coleman

*“Coleman (1990) defined social capital as any aspect of social structure that creates value and facilitates the actions of the individuals within that social structure. Just as the creation of physical capital involves changes in materials so as to facilitate production, and human capital involves changes in an individual's skills and capabilities, social capital is created when the relationships among people change in ways that facilitate instrumental action (Coleman, 1990).”<sup>294</sup>*

Coleman sieht Sozialkapital als Handlungsoptionen, die durch die Beziehung zu Personen entstehen. Er unterscheidet Knoten und Linien, wobei der Mensch als Akteur ein Knoten ist, bei dem unterschiedlich viele Linien, also Beziehungen eines Netzwerks, zusammenlaufen. Umso mehr Linien bei einem Knoten zusammenlaufen, umso größer sind die Handlungsoptionen. Linien können einseitig oder wechselseitig sein.<sup>295</sup> Ausgehend vom methodologischen Individualismus bezeichnet Coleman Handlungen als zielgerichtet und eigeninteressiert, jedoch nicht als vom sozialen Netzwerk unabhängig. Denn mit jeder Beziehung entstehen Handlungsoptionen, die aus der Einbettung in ein Beziehungsgeflecht entstehen.<sup>296</sup> Der Wert einer Beziehung zeichnet sich demnach darin ab, ob und in welchem Ausmaß diese Handlungen ermöglicht werden. Hierbei zieht Coleman Analogien zum physischen Kapital.<sup>297</sup>

*„Die Funktion, die der Begriff „soziales Kapital“ identifiziert, ist der Wert, den dieses Aspekte der Sozialstruktur für Akteure haben, und zwar in Gestalt von Ressourcen, die von den Akteuren dazu benutzt werden können, ihre Interessen zu realisieren.“<sup>298</sup>*

Coleman etabliert ein System von Verpflichtungen und Erwartungen, deren Wert auf Vertrauen basiert. Erbringt Person A eine Leistung für Person B, entsteht die Erwartung bei Person A, dass Person B in Zukunft eine Gegenleistung erbringen wird. Person B hat somit eine Verpflichtung gegenüber Person A. Wird diese Verpflichtung nicht sofort eingelöst, existiert sie als Gutschrift, die Person A bei Person B hat. In Analogie zum Finanzkapital, hat Person A folglich eine umso größere Kreditmasse, umso mehr Gutschriften sie bei Person B, C, D, etc. hat. In einer Gemeinschaft helfen sich Menschen andauernd auf verschiedene Weise. Dieses Konzept würde dies lediglich veranschaulichen und dadurch greifbarer machen. Wie bereits erwähnt, ist die Gutschrift nur so viel Wert, soweit die Person, bei der man sie hat, vertrauenswürdig und verlässlich genug ist, diese wieder einzulösen, wenn man es braucht.<sup>299</sup>

---

<sup>293</sup> Vgl. Bordieu (1983) 195ff

<sup>294</sup> Coleman, J.S. in S.E. Seibert, M.L. Kraimer, R.C. Linden In Academy of Management Journal (2001) Vol. 44, No. 2, S 220

<sup>295</sup> Vgl. Coleman (1995) 407f

<sup>296</sup> Vgl. Coleman (1995) 390f

<sup>297</sup> Vgl. Coleman (1995) 395f

<sup>298</sup> Coleman (1995) 395

<sup>299</sup> Vgl. Coleman (1995) 396f

*„Zwei Elemente sind für diese Form von sozialem Kapital von besonderer Bedeutung: das Maß der Vertrauenswürdigkeit des sozialen Umfeldes, was bedeutet, dass Verpflichtungen eingelöst werden, und die tatsächliche Menge der einzulösenden Verpflichtungen.“<sup>300</sup>*

Demnach geht Person A ein Risiko ein, wenn sie etwas für Person B tut, da sie darauf Vertrauen muss, dass Person B sich der daraus entstehenden Verpflichtung bewusst ist, und diese Gutschrift in Zukunft einlösen wird. Das Maß der Vertrauenswürdigkeit liegt daher bei Person B zu etablieren. Hilft Person A Person B des Öfteren, so häufen sich die Gutschriften und die Menge an Gegenleistungen, die Person B dann erbringt, und bestimmt den Wert des sozialen Kapitals zwischen den beiden mit.<sup>301</sup> Als rational handelnder Mensch geht man dieses Spiel an Schaffung von Verpflichtungen ein, da man in Zeiten der Not Gutschriften haben möchte, auf die man zurückgreifen kann. Jedoch kann man dies auch nicht wollen und eine Person durch umgehende Gegenleistung oder Ablehnung der Hilfe vom Anhäufen von Verpflichtungen abhalten.<sup>302</sup>

### 4.3. Putnam

In seinem Buch *Gesellschaft und Gemeinsinn* vergleicht Putnam die Bedeutung von Sozialkapital international. Er rollt die bisherigen Erkenntnisse historisch in und über die Kulturkreise hinweg auf. Dabei entdeckt er unterschiedliche Formen, die das soziale Kapital aufweisen und arbeitet diese Dimensionen heraus. Er kommt zu dem Schluss<sup>303</sup>

*„[...] Sozialkapital: Es kommt in manchen Formen vor, die sich in vielen Kontexten als nützlich erweisen, diese Formen sind jedoch heterogen in dem Sinne, als sie nur für ganz bestimmte und nicht für andere Zwecke brauchbar sind. [...] Dass Sozialkapital negative Ausprägungen birgt, unterscheidet es nicht grundlegend von anderen Kapitalformen.“<sup>304</sup>*

Wie bereits seine Vorgänger, sieht Putnam die Menschen als zielgerichtet interagierend innerhalb eines sozialen Netzwerks, das sich wechselseitig bedingt. Er ist ebenso der Ansicht, dass diese Einbettung des Menschen diesen zu vertrauensvollem Handeln bewegt, auch wenn er eigene Ziele verfolgt. Umso dichter ein solches Netzwerk ist, umso unwahrscheinlicher sind seiner Ansicht nach Verhalten außerhalb der Normen und Egoismus. Da Sozialkapital in unterschiedlichen Gruppen zwischen Menschen entsteht, kann es ein privates oder öffentliches Gut sein. Ein Mensch mit hohem sozialem Kapital ist Studien zufolge glücklicher, als ein Mensch ohne soziale Beziehungen. Soziales Kapital hat daher sehr unterschiedliche Ausprägungen, die dem einen hilfreich sind und für jemand anderes keinen Wert aufweist.<sup>305</sup>

---

<sup>300</sup> Coleman (1995) 397

<sup>301</sup> Vgl. Coleman (1995) 397ff

<sup>302</sup> Vgl. Coleman (1995) 401f

<sup>303</sup> Vgl. Putnam [Hrsg.] (2001) 15-23

<sup>304</sup> Putnam [Hrsg.] (2001) 23

<sup>305</sup> Vgl. Putnam [Hrsg.] (2001) 21ff

*„Kurz gesagt, wir müssen den Zweck und den Effekt von Sozialkapital verstehen. Netzwerke und Normen können z.B. für diejenigen, die dazugehören, von Vorteil sein, für andere aber auch zum Schaden gereichen. Sozialkapital könnte in Gruppen von Menschen die politische und wirtschaftliche Ungleichheit vergrößern.“<sup>306</sup>*

Um dieser Angst des weiter auseinander Klaffen entgegenzuwirken, systematisiert Putnam das Sozialkapital in formelles und informelles Sozialkapital, hohe und geringe Dichte, innen- und außenorientiertes sowie brückenbildendes und bindendes Sozialkapital, um deren Dimensionen fassen zu können.<sup>307</sup>

Unter formellem Sozialkapital versteht man offiziell organisierte Vereinigungen, die Bedingungen der Mitgliedschaft, Beiträge, Jour fixe, Funktionäre, etc. haben. Diese können von Elternverbänden bis zu Gewerkschaften reichen, die ein gemeinsames öffentliches Ziel verfolgen. Informelles Sozialkapital folgt keiner vorgegebenen Struktur, sondern kann ebenso spontan wie regelmäßig stattfinden, jedoch verfolgen sie privaten Nutzen. Ob beim Stammtisch oder Familienessen, informelle Vereinigungen leisten oft mehr Unterstützung bei der persönlichen Zielerreichung.<sup>308</sup>

Eine weitere Unterscheidung ist die Dichte des Sozialkapitals. Gruppen, die viele soziale Überschneidungspunkte haben, weisen eine hohe Dichte auf. Flüchtige Bekanntschaften wie Grußbekanntschaften besitzen sehr geringe Dichte. Interessanterweise trägt diese kleine Geste in Notsituationen dazu bei, von einem Fremden, den man ab und zu über den Weg läuft, Hilfe zu erhalten. Ebenso sind es eher schwache Bindungen, die einem Perspektiven, Optionen oder neue Kontakte bringen, da starke Bindungen sich daraus definieren, dass man die selben Menschen kennt und Alles gemein hat.<sup>309</sup>

*„Manche Formen von Sozialkapital sind – gewollt oder notwendigerweise – innenorientiert und stärker darauf gerichtet, die materiellen, sozialen oder politischen Interessen von Mitgliedern zu verfolgen, während andere Formen außenorientiert sind und sich mit öffentlichen Gütern befassen.“<sup>310</sup>*

Innenorientiertes Sozialkapital kann sich auf die Demographie (Geschlecht, Alter, Ethnographie, etc.) beziehen oder auf Familienzugehörigkeit oder Zugehörigkeit zu einer geschaffenen Gruppe, und zielt darauf ab, diese Zugehörigkeit zu stärken und fördern. Außenorientierte Gruppen wirken oft altruistischer, da sie auf das Gemeinwohl der Öffentlichkeit gerichtet sind.<sup>311</sup>

---

<sup>306</sup> Putnam [Hrsg.] (2001) 24

<sup>307</sup> Putnam [Hrsg.] (2001) 24-29

<sup>308</sup> Vgl. Putnam [Hrsg.] (2001) 25f

<sup>309</sup> Vgl. Putnam [Hrsg.] (2001) 26f

<sup>310</sup> Putnam [Hrsg.] (2001) 27

<sup>311</sup> Vgl. Putnam [Hrsg.] (2001) 28

*„«Brückenbildenes» Sozialkapital bezieht sich auf soziale Netzwerke, die völlig unterschiedliche Menschen zusammenbringen; «bindendes» Sozialkapital bringt in einigen Punkten (wie Ethnizität, Alter, Geschlecht, soziale Klasse, usw.) ähnliche Menschen zusammen. Dies ist eine wichtige Unterscheidung, denn die Außenwirkungen von Brückenbildenden Gruppen sind wahrscheinlich eher positiv, während Netzwerke mit bindendem Sozialkapital (die sich auf bestimmte gesellschaftliche Nischen beschränken) mit größerer Wahrscheinlichkeit das Risiko negativer Außenwirkungen in sich bergen.“<sup>312</sup>*

Dies ist jedoch wertfrei zu betrachten, denn bindende Gruppen bieten Rückhalt, wobei brückenbildende den Horizont weiten. Im Alltag sind Gruppen oft beides zugleich und vereinen die unterschiedlichsten Menschen, die einen gemeinsamen Nenner haben. Bezogen auf Film trifft es definitiv zu, da viele verschiedene Talente notwendig sind, um die gemeinsame Leidenschaft Film ins Leben zu rufen. Alles in allem ist Sozialkapital multidimensional und daher oft schwierig in seiner ganzen Bandbreite zu fassen.<sup>313</sup>

#### 4.4. Beziehungen

Bereits Aristoteles hat im Kontext mit Freundschaft die drei bzw. vier wesentlichen Beziehungsformen beschrieben, wobei wir uns hier auf zwischenmenschliche Beziehungen beziehen, und die Beziehung mit sich selbst nur indirekt einwirkt. Nutzen-, Lust- und wahre Freundschaftsbeziehungen beinhalten alle schwachen wie starken Verbindungen zwischen zwei oder mehreren Menschen. Jede Beziehung kann auf eine Form von Austauschprozess herunter gebrochen werden. Je nachdem wie stark oder schwach diese Verbindung existiert bzw. wie eng verknüpft das Beziehungsgeflecht zwischen den Menschen ist, birgt das Vor- und Nachteile auf die im Weiteren eingegangen wird.

##### 4.4.1. Beziehungstypen

*„Individuen handeln nicht unabhängig voneinander, Ziele werden nicht unabhängig erreicht und Interessen sind nicht völlig uneigennützig.“<sup>314</sup>*

Um den Einfluss sozialer Beziehungen greifbar zu gestalten, wies Ben-Porath 1980 die F-Verbindungen auf. Damit bezeichnet er Familie, Freunde, Firma als soziale Ressourcen in Austauschsystemen.<sup>315</sup> Granovetter (1985) meint, die Wichtigkeit sozialer Beziehungen werde von ökonomischen Institutionen verkannt, und bezeichnet diese „Einbettung ökonomischer Transaktionen in soziale Beziehungen“<sup>316</sup> als ausschlaggebend für die „Entwicklung von Vertrauen, beim Wecken von Erwartungen

---

<sup>312</sup> Putnam [Hrsg.] (2001) 28f

<sup>313</sup> Vgl. Putnam [Hrsg.] (2001) 29f

<sup>314</sup> Coleman, J.S. (1995): 390

<sup>315</sup> Vgl. Coleman, J.S. (1995): 391 & Coleman, J.S. in AJS Vol. 94:96(1988)

<sup>316</sup> Coleman, James S. (1995): 391

und bei der Schaffung und Durchsetzung von Normen“<sup>317</sup>. Diese Einbettung sieht er als etwas Beständiges, und vom ökonomischen System Unabhängiges.<sup>318</sup>

#### **4.4.2. Beziehungsstrukturen**

Coleman bezeichnet Sozialkapital als sozialstrukturelle Ressourcen, auf die Individuen wie auf Kapitalvermögen zugreifen können. Diese Strukturen bestehen aus einer Vielzahl von Netzwerken, die mit der Verbindung zwischen zwei oder mehr Personen beginnt. Diesen Beziehungsstrukturen sind zwei Merkmale gemein: Einerseits wohnt ihnen irgendeine Form von Sozialstruktur inne, die bestimmte Handlungen von Individuen innerhalb der Struktur erleichtern bzw. hervorbringen. Andererseits unterstützt die produktive Natur von sozialem Kapital die Realisierung bestimmter Ziele.<sup>319</sup>

Jeder Mensch wird in unterschiedliche Sozialstrukturen hineingeboren, in denen er/sie aufwächst, die das Fundament sozialer Beziehungen bildet. Beispiele hierfür sind Ausbildungsstätten wie Schulen, Universitäten und dergleichen ebenso wie Glaubensgemeinschaften – ob Kirchen oder Sekten – sowie Clubs, die Interessensgemeinschaften bilden. Demnach bilden Verwandte und Freunde, mit denen man aufwächst, wohnt, zur selben Schule geht, dieselbe Kirche besucht und womöglich noch außerhalb dieser Institutionen Interessen teilt, die ersten sozialen Beziehungen.<sup>320</sup>

All diesen Beziehungen sind folgende Dinge gemein:

- Sie sind im Rahmen sozialer Normen entstanden.
- Ihnen wohnt ein gewisses Maß an Vertrauen und eine Vertrautheit inne.
- Man kommuniziert regelmäßig und tauscht sich aus.
- Es birgt ein Gefühl des sich Verlassen-können und verlässlich-sein-Wollens.
- Man fühlt sich zugehörig, welches durch Geschlossenheit und Stabilität der Beziehungen gefördert wird.
- uvm.

Auf die genauen Aspekte und Ausprägungen dieser wird im Folgendem weiter eingegangen.

#### **4.4.3. Geschlossenheit**

Als Geschlossenheit bezeichnet man die Anzahl an wechselseitigen Beziehungen innerhalb eines Systems. Dabei wird zwischen dem vollständig geschlossenen System, bei dem alle Akteure wechselseitig miteinander verbunden sind, dem nicht geschlossenen System, wo zwischen manchen Akteuren keine Verbindung besteht, und dem fast geschlossenen System, in dem wechselseitige und einseitige Beziehungen bestehen, unterschieden.<sup>321</sup> Dies kommt im Folgenden näher zum Tragen.

---

<sup>317</sup> Coleman, James S. (1995): 391

<sup>318</sup> Vgl. Coleman, James S. (1995): 391

<sup>319</sup> Vgl. Coleman, James S. (1995): 392

<sup>320</sup> Vgl. Coleman, James S. (1995): 392

<sup>321</sup> Vgl. Coleman, James S. (1995): 407f

#### 4.4.4. *Strong|weak ties, triadic closure, structural holes*

Die Gesellschaft besteht, wie bereits beschrieben, aus einem Netzwerk an Beziehungen. Ob jemand ein enger Freund oder eine flüchtige Bekanntschaft ist, hängt von vielen Faktoren ab. Easley und Kleinberg (2010) stützen sich bei ihrer Untersuchung dessen auf Mark Granovett's Doktorarbeit in den 1960ern und analysieren die Stärke der Bindung in Bezug auf ihren Nutzen zur Zielverfolgung eines Individuums. Dabei haben sie entdeckt, dass schwache Bindungen (weak ties) oft zu mehr Nutzen und Handlungsoptionen führen als enge Freunde. Dies führen sie darauf zurück, dass in einem dichten Netzwerk, in dem die Bindungen stark sind, diese engen Freunde dieselben Kontakte haben. Weniger enge Freunde bzw. Bekannte haben ein eigenes Netzwerk an Beziehungen, die neue Optionen und Informationen aufweisen, als das eigene dichte Beziehungsgeflecht. Demnach sind enge und schwache Beziehungen ebenso von Bedeutung.<sup>322</sup>

*"If two people in a social network have a friend in common, then there is an increased likelihood that they will become friends themselves at some point in the future [347]."*<sup>323</sup>

Triadic closure bezeichnet die Wahrscheinlichkeit in der zwei Personen sich miteinander anfreunden, die bereits einen gemeinsamen Freund haben. Befreunden sich diese, ist das Dreieck der Beziehungen geschlossen.<sup>324</sup> Dies bezeichnet Coleman als Geschlossenheit eines Systems.<sup>325</sup> Die höhere Wahrscheinlichkeit, dass zwei Personen mit einem gemeinsamen Freund bzw. Bekannten sich kennen und vertrauen lernen, ist aus zweierlei Gründen höher: Einerseits treffen sie sich durch den gemeinsamen Freund öfter und werden durch diesen bekannt gemacht. Andererseits vertraut man dem Freund oder Bekannten einer bereits vertrauten Person eher, als einer völlig Fremden. Des Weiteren hat jeder Mensch nur eine gewisse Kapazität an Zeit und Aufmerksamkeit, die er in sein Netzwerk investieren kann. Sind zwei enge Freunde nicht befreundet, steht man vor der Zerreißprobe, da man die eine Beziehung zu Gunsten der anderen Beziehung vernachlässigt oder mit keinem der beiden die Tiefe der Beziehung erreicht, die man wünscht, da man sich teilen müsste. Es macht also Sinn, beide bekannt zu machen, damit beide Beziehungen zeitgleich gepflegt werden können.<sup>326</sup>

Nun verhält es sich jedoch so, dass enge Netzwerke zwar sehr viel Sicherheit und Stabilität bieten, jedoch wenig Innovationspotential haben. Sucht man nach neuen Handlungsoptionen, muss man Brücken zu anderen Netzwerken bauen. Als Brücken (bridges) werden schwachen Bindungen zu Menschen mit anderen Hintergründen und sozialen Kontakten bezeichnet. Es sind jene Menschen, mit denen man weniger häufig interagiert und weniger gemein hat als mit dem engen Freundeskreis. Mit dem Menschen, zu dem man eine Brücke bildet, hat man keine anderen gemeinsamen Kontakte, Freunde oder Bekannte, dies wird als local bridge bezeichnet. Das kommt offenbar in der Realität sehr selten vor, da man sagt, die ganze Welt sei über sieben Ecken miteinander verbunden. Es ist also anzunehmen, dass man auch mit fremden Personen über multiple Ecken, einer weiterreichenden Brücke, verbunden ist.

---

<sup>322</sup> Vgl. Easley|Kleinberg (2010) 47-59

<sup>323</sup> Easley|Kleinberg (2010) 48

<sup>324</sup> Vgl. Easley|Kleinberg (2010) 48f

<sup>325</sup> Vgl. Coleman, James S. (1995): 407f

<sup>326</sup> Vgl. Easley|Kleinberg (2010) 48ff

Nichtsdestotrotz ist dieser Kontakt ein wichtiges Bindeglied zu einem neuen Netzwerk an Möglichkeiten und Information.<sup>327</sup>

*“Local bridges, especially those with reasonably large span, still play the same role that bridges do, though in a less extreme way – they provide their endpoints with access to parts of the network, and hence sources of information, that they would otherwise be far away from.”<sup>328</sup>*

Die Stärke der Bindung basiert laut Easley und Kleinberg auf die Häufigkeit der Interaktion, da man sich mit engen Freunden öfter austauscht und trifft. Tradic Closure basiert eben auf der Gelegenheit, Vertrauen und Mehrwert zwei enge Freunde miteinander vertraut zu machen. Trotzdem sind es die schwachen Bindungen, die Brücken bilden, und ein komplexes Netzwerk zusammenhalten. Diese schwachen Bindungen benötigen weniger häufige Interaktionen, jedoch sollte man ihre Pflege nicht außer Acht lassen, da dieser Bindung hohes Potential innewohnt.<sup>329</sup>

*“[...] social ties that connect us to the sources of information and new opportunities, and their conceptual „span“ in the social network (the local bridge property) is directly related to their weakness as social ties. This dual role as weak connections but also valuable conduits to hard-to-reach parts of the network – this is the surprising strength of weak ties.”<sup>330</sup>*

So selten local bridges in der Gesellschaft auch vorkommen, umso wichtiger ist die Position als Knotenpunkt mehrerer dieser local bridges. Dies bezeichnet ein structural hole, eine Leerstelle im Netzwerk, die zwei Netzwerke vereint, welche sonst keinerlei Verbindungen zueinander haben. Aus der Positionierung heraus ergeben sich gewisse Vorteile. Da Akteure, die eng verstrickt in ihr Netzwerk sind, nur bedingt Ressourcen haben, Kontakte nach außen zu pflegen, kann eine Person, die viele Beziehungen zu unterschiedlichen Netzwerken pflegt, unterschiedlichste Informationen generieren und zwischen Netzwerken vermitteln. Dies besitzt einen hohen Innovationswert. Durch die Vielfältigkeit an Information, kann die Person am Knotenpunkt diese neu verknüpfen und Gelegenheiten der Kooperation zwischen den Netzwerken initiieren. Gleichzeitig wohnt dieser Position eine gewisse regulative Macht inne, da die Person als gatekeeper des Informationsflusses fungiert. Die Person bringt jene Personen zusammen, deren Kooperationen sie für wertvoll hält, dabei kann sie persönliche und/oder altruistische Ziele verfolgen. Gleichzeitig sind schwache Verbindungen brüchiger als starke Bindungen, daher ist die Position immer in Gefahr, seine Kontakte zu verlieren sofern die Nutzen der schwachen Beziehung verloren geht.<sup>331</sup>

---

<sup>327</sup> Vgl. Easley|Kleinberg (2010) 51f

<sup>328</sup> Easley|Kleinberg (2010) 52f

<sup>329</sup> Vgl. Easley|Kleinberg (2010) 53ff

<sup>330</sup> Easley|Kleinberg (2010) 56

<sup>331</sup> Vgl. Easley|Kleinberg (2010) 66ff

*“[...] this riskier position provides her with access to information residing in multiple groups, and the opportunity to both regulate the flow of this information and to synthesize it in new ways.”<sup>332</sup>*

Die Fähigkeit des Akteurs über das structural hole hinweg eine Brücke bauen zu können, bezeichnet Coleman als brokerage, da diese Person eine Verbindung zwischen unterschiedlichsten Gruppen vermittelt. Ebenso führt Putnam die unterschiedlichen Zielsetzungen von Einzelperson und Personengruppen an. Unter bonding capital versteht er den Wert der engen Beziehungen innerhalb eines Netzwerkes und bridging capital beschreibt den Fokus auf Verbindungen, die zwischen den Netzwerken vermitteln. Dies unterscheidet auch die beiden Perspektiven, die dem Sozialkapital innewohnen und sich in der Zielsetzung unterscheiden.<sup>333</sup>

*“Networks are at the heart of such discussions – both in the way they produce closed groups where transactions can be trusted, and in the way they link different groups and thereby enable the fusion of different sources of informations residing in these groups.”<sup>334</sup>*

Bezugnehmend auf das studentische Filmprojekt waren es die Freundschaftsbeziehungen, die einen großen Teil zur Entstehung der Teamkonstellation geführt haben. Gemeinsame Interessen aber auch Werte und Sympathie haben die Gruppe in der Form, wie sie entstanden ist, geprägt. Dies war zu Beginn und zur Vollendung des studentischen Filmprojektes ausschlaggebend, da sich die näher Befreundeten oft gegenseitig neu motivieren konnten. Gleichzeitig waren es diese starken Bindungen außerhalb der Projektaufgaben, die der gemeinsamen Arbeit zwischen den Abteilungen entgegenwirkten. Beispielsweise war die freundschaftliche Basis zwischen Drehbuch und Regie für die Weiterentwicklung des Drehbuchs sehr zuträglich, da eine gemeinsame Sprache bestand. Andererseits war die starke Verbindung zwischen Kamera und Ausstattung für die Interaktion zwischen Regie und Kameramann schwierig, da jede Kommunikation von der Ausstattungsabteilung in Frage gestellt wurde und der Kameramann im Vorfeld zum Dreh entweder die Kommunikation zur Regie über die Ausstattung hat laufen lassen oder gemeinsam mit der Ausstattung die Entscheidung der Regie ignorierte und ein komplett anderes Konzept entwickelte. Die Regie hätte entweder das Handtuch werfen können, oder die gesamte Inszenierung abändern müssen, damit es in ihr Konzept passt. Andererseits waren Beziehungen außerhalb des Teams oft hilfreich, wie beispielsweise ein solcher Kontakt des Kameraassistenten, der oft Transportmöglichkeiten der Ausrüstung bot, oder das Team mit Essen versorgte.

#### **4.5. Physisches Kapital vs. Humankapital vs. Sozialkapital**

Coleman definiert drei verschiedene Arten von Kapital. Erstens PHYSISCHES KAPITAL, das sich in sichtbarer materieller Form manifestiert, wie z.B. Maschinen, Werkzeugen, Produktionsanlagen – im Filmbereich fällt hierunter alles vom kleinsten Kabel über Aufnahmegeräte bis hin zum Set. Es wird das physische Material so verändert, dass es dem Filmentstehungsprozess dienlich ist. Zweitens erwähnt er das HUMANKAPITAL, welches die Veränderung von Personen bezeichnet, um gebrauchte Fähigkeiten und

---

<sup>332</sup> Easley | Kleinberg (2010) 67f

<sup>333</sup> Vgl. Easley | Kleinberg (2010) 68f

<sup>334</sup> Easley | Kleinberg (2010) 69

Fertigkeiten zu erlernen, damit diese gezielt eingesetzt werden können. Beispielsweise macht sich der Kameramann mit technischen Neuheiten seines Werkzeugs vertraut, um es gezielt einsetzen zu können. Drittens bleibt das SOZIALKAPITAL zu erwähnen, welches die Beziehung zwischen Personen zu verändern sucht, um bestimmte Handlungen zu erleichtern.<sup>335</sup>

Hierbei nimmt der Grad der Konkretheit gradual ab, jedoch dienen alle Formen auf ihre Weise der Erleichterung der Produktion.

*„Physisches Kapital ist völlig konkret, da es eine sichtbare materielle Form besitzt. Humankapital ist weniger konkret, da es durch die Fertigkeiten und das Wissen verkörpert wird die ein Individuum erwirbt. Soziales Kapital ist noch weniger konkret, denn es wird durch die Beziehungen zwischen Personen verkörpert.“<sup>336</sup>*

Die Beziehungsebene, also das Sozialkapital, ist von großer Bedeutung, da Gruppen, deren Mitglieder sehr vertrauenswürdig und hohes gegenseitiges Vertrauen haben, vergleichsweise produktiver sind, als Gruppen ohne diese Art der Bindung. So beginnen Prusak und Cohen ihren Artikel über den Einsatz von Sozialkapital folgendermaßen:

*“Every manager knows that business runs better when people within an organization know and trust one another – deals move faster and more smoothly, teams are more productive, people learn more quickly and perform with more creativity. Strong relationships, most managers will agree, are the grease of an organization. Business gets done without them, but not for long and not very well.”<sup>337</sup>*

Demnach sind soziale Beziehungen ausschlaggebend für jeden kreativen Prozess, wie auch jenem einer studentischen Filmproduktion. Die Produktion und vor allem auch die Regie arbeiten mit einer Vielzahl unterschiedlicher Persönlichkeiten zusammen, die alle ihre Expertisen zu unterschiedlichen Zeitpunkten in den Entstehungsprozess einbringen, um ein gemeinsames Ziel – den Film – zu realisieren. Hierbei spielen unterschiedliche Formen und Faktoren von Sozialkapital eine Rolle. Wenn Geld eine knappe Ressource darstellt, so ist Vertrauen das Mittel der Handlungsermöglichung. Durch Vertrauensbeziehungen können Ressourcen mobilisiert werden, die andernfalls hohe monetäre Kosten verursachen würden, denke man beispielsweise an das Catering, welches über eine solche Beziehung des Kameraassistenten möglich wurde. Jener Kontakt bekam zwar die Lebensmittel bezahlt, jedoch wurden die Aufwendungen, die beim Kochen und Transport zum Drehort anfielen nicht monetär vergütet. Die Leistung erfolgte aus dem Vertrauen in die Beziehung unter den Beteiligten.

---

<sup>335</sup> Vgl, Coleman, James S. (1995): 394

<sup>336</sup> Coleman, James S. (1995): 394

<sup>337</sup> Cohen, D./Prusak, L. (xxxx): 22

## 4.6. Faktoren zur Schaffung, Aufrechterhaltung, Zerstörung

Wir unterscheiden verschiedene Formen von sozialem Kapital nach ihren Funktionen, um deren Resultate für die individuellen Akteure aufzuzeigen, ebenso wie jene Folgerungen im System.<sup>338</sup>

*„Die Funktion, die der Begriff „soziales Kapital“ identifiziert, ist der Wert, den diese Aspekte der Sozialstruktur für Akteure haben, und zwar in der Gestalt von Ressourcen, die von den Akteuren dazu benutzt werden können, ihre Interessen zu realisieren.“<sup>339</sup>*

Das bedeutet, dass sich aus der Sozialstruktur Beziehungen ergeben, die Vorhabnisse begünstigen, sofern auf die Ressourcen, welche diese Verbindungen bieten, zugegriffen werden kann. Im Folgendem werden Faktoren beschrieben, die den Wert dieses sozialen Kapitals schaffen, fördern oder zerstören.

### 4.6.1. Verpflichtung vs. Erwartungen

In Bezug auf den zu bestimmenden Wert des Sozialkapitals, können Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit als dessen Währung bezeichnet werden. Es muss zuerst Vertrauen geschenkt werden, um die Vertrauenswürdigkeit und somit den Wert der Gutschrift zu bestimmen. Tut A etwas für B, setzt A Vertrauen in B, dass B in Zukunft etwas für A als Gegenleistung tun wird. Somit geht B eine Verpflichtung gegenüber A ein, da A erwartet, dass B sich zu gegebener Zeit revanchieren wird und dessen Vertrauen nicht enttäuscht. Angenommen B braucht mehr Taten von A, dann besitzt A das selbe Maß an Gutschriften. Ebenso kann A mehreren Personen Gefallen getan haben, und hat somit eine hohe Kreditmasse an Verpflichtungen anderer A gegenüber.<sup>340</sup>

Dies klingt kompliziert, jedoch tut es jeder – Tag ein, Tag aus – in den verschiedensten, sozialen Gruppen und meist unbewusst. Du tust etwas für mich, dafür greif ich dir unter die Arme, wenn du einmal Unterstützung benötigst. Das geht zumeist ohne sagen, bis das Vertrauen enttäuscht wird, und die Vertrauenswürdigkeit auf die Probe gestellt wird. Coleman bezeichnet dies als das Maß der Vertrauenswürdigkeit und den Wert der Vertrauenswürdigkeit. *„[Das] Maß der Vertrauenswürdigkeit des sozialen Umfeldes, was bedeutet, daß Verpflichtungen eingelöst werden, und die tatsächliche Menge der einzulösenden Verpflichtungen.“<sup>341</sup>* Dies bedeutet, dass die Vertrauenswürdigkeit der Akteure innerhalb der Sozialstruktur hoch ist, wenn die eingegangenen Verpflichtungen jederzeit und im selben Maß der Gutschriften eingelöst werden können. Ist eine Verpflichtung nicht einlösbar oder nur zum Teil einlösbar, verliert diese an Wert und die Vertrauenswürdigkeit in diese Beziehung wird hinterfragt.<sup>342</sup>

Coleman beschreibt als Beispiel hierfür Staatsoberhäupter, die Agenten als Erweiterung ihrer selbst beauftragen, in ihrem Namen zu handeln. Dabei vertrauen diese darauf, dass jene Agenten sich so verhalten und vorgehen, wie man es selbst tun würde. Diese Agenten besitzen zwar keine reale Macht, jedoch überträgt man ihnen eine für diese

---

<sup>338</sup> Vgl. Coleman, James S. (1995): 395f

<sup>339</sup> Coleman, James S. (1995): 395

<sup>340</sup> Vgl. Coleman, James S. (1995): 396f

<sup>341</sup> Coleman, James S. (1995): 397

<sup>342</sup> Vgl. Coleman, James S. (1995): 397

Funktion. Dies erfordert ein äußerst hohes Maß an Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit, daher werden oft langjährige Wegbegleiter oder alte Freunde hierfür eingesetzt.<sup>343</sup>

Bezieht man dies auf das studentische Filmprojekt, erklärt es, wieso viele RegisseurInnen immer wieder mit denselben Leuten arbeiten. Als RegisseurIn hat man unterschiedlichste Aufgaben und muss sich darauf verlassen können, dass jedes Mitglied der Crew sich seiner Rolle und den damit verbundenen Aufgaben und Verpflichtungen bewusst ist, um zur Vision beizutragen. Ebenso muss jedes Mitglied das Vertrauen in den/die RegisseurIn und dessen Vision haben. Dieses gegenseitige Vertrauen gewährleistet, dass am Ende ein Film aus einem Guss entsteht. Mangelt es an Vertrauen, kann dies in verschiedenen Stadien des Entstehungsprozesses zu unterschiedlichen Problemen führen und somit den Prozess bremsen.

Beispielsweise kam in der Analyse heraus, dass Lob und Anerkennung oft nicht als solche erkannt oder angenommen werden konnten, sondern an Zweifel der Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit des Lobenden auslöste, da offenbar selbst Zweifel an der eigenen Arbeit bestand. Dass hier die Zweifel nach außen eigentlich ein Mangel an Selbstvertrauen auf der Ebene der Kompetenzen vorliegt, geht aus den Ausführungen des Kapitels Vertrauens hervor. Leider wurde es mangels Erfahrung nicht von der Lobenden in dem Moment erkannt und konnte demnach nicht aufgelöst werden, dadurch fühlte sich diese oft Missverstanden und spürte unerklärliches Misstrauen der Gelobten. Durch diesen Umstand wurde jedoch auch Kritik dieser Person oft nicht ernstgenommen oder gehört. Dies macht die Regiearbeit mit dem Team äußerst mühselig. Jeder Versuch der Vertrauensentwicklung wurde von der Ausstattungsabteilung dadurch ausgeschlagen, und erst als dieses selbst bis zu einem gewissen Grad zufrieden war, konnte daran weitergearbeitet werden. Dieser Umstand entstand dadurch, dass erst sehr spät in der Produktionsphase die Rollen und Erwartungen an diese Rollen besprochen wurden. Es war der erste Schritt in Richtung erfüllbarer Erwartungshaltungen, die ebenso wichtig für die Erwartungserfüllung sind, wie für die Vertrauensbildung. Hierbei werden nicht nur die Erwartungen als Forderungen geklärt, sondern unmögliche Erwartungen im Vorfeld enttäuscht, um damit diese das Vertrauen und die Beziehungen in Zukunft nicht mehr belasten. Jedoch müssen diese Erwartungen damit abgelegt werden und der Grund für die Enttäuschung dieser Erwartung anerkannt werden. Geschieht dies nicht, wird die Person, die diese Erwartung weiter hegt kontinuierlich enttäuscht sein und jegliche Vermittlungsversuche werden auf eine Wand treffen. Würde Vertrauen herrschen, würde die Art und Weise, wie die gemeinsamen Ziele umgesetzt werden, weniger bestimmend sein, da die Ergebnisse der Ausführung in den Vordergrund treten würden. Ebenso könnten kurzfristige Enttäuschungen, wie beispielsweise, dass die Drehbuchdialoge nicht übernommen oder durch anderen Text ersetzt wurden, als Gewinn für das gemeinsame Ziel erkannt werden. Hingegen schlug die häufige Enttäuschung und der Mangel an Anerkennung des Teams der eigenen und gegenseitigen Leistungen sehr oft auf die Motivation aller. Die Regie empfand die übermenschliche Erwartung an ihre Rolle oft als lähmend, da sie selbst noch in einem Prozess des Lernens war. Dieses Lernen und das Vertrauen einiger weniger Teammitglieder zu Beginn waren es, die sie weiter motivierten. Dadurch gewann sie selbst wieder mehr Sicherheit und konnte das Team für sich gewinnen und ebenso motivieren. Trotzdem war die Produktion oft enttäuscht über die fehlende Anerkennung ihrer eigenen und gegenseitigen Leistungen gegenüber

---

<sup>343</sup> Vgl. Coleman, James S. (1995): 398

und versuchte dies durch verschiedenste Kommunikationskanäle wie E-Mails oder Meetings mitzuteilen. Leider wurden durch die sich ausbreitende Demotivation und Ineffizienz diese Meeting ebenso konnotiert. Das lustvolle Miteinander entstand erst durch eine sehr klare harte Struktur durch die Regie an einem Drehtag, auf den später näher eingegangen wird.

Jedoch führt Coleman ein weiteres Beispiel eines liebes Paares an, dessen tiefe Verbundenheit beiden das Maß an Sicherheit und Vertrauen bietet, heikle Themen zur Sprache zu bringen und Zweifel zu äußern, ohne Angst vor dem Missbrauch dieses Vertrauens zu haben.<sup>344</sup> Diese Art der Sicherheit und des Vertrauens sind zu Beginn des kreativen Prozesses wiederum essentiell und fördern diesen sogar.

Man muss zu Beginn eines studentischen Filmprojektes offen seine Meinung sagen können, ohne dass man für verrückt gehalten wird, um den kreativen Prozess anzukurbeln. Zu Beginn bestand das Team aus vier Personen, das sich eine Struktur zur Drehbuchentwicklung geschaffen hatte, bei der jeder wöchentlich einen Beitrag leistete, bevor sich auf ein Setting, eine Geschichte und vier Charaktere geeinigt wurde. Die ursprüngliche Episodenfilmidee entwickelte sich dabei zu einem Kurzfilm, der die unbewusste Verbundenheit der vier Charaktere darstellte. Ab dem Zeitpunkt der Produktion war diese Art des Infragestellens zwar zu Beginn noch förderlich, da es half, die Konzepte zu entwickeln und voran zu treiben, jedoch wurde es, sobald es Entscheidungen zu treffen galt, und um die Umsetzung ging, hinderlich und rief kontinuierlich Irritationen hervor. Entscheidungen wurden wirkungslos und soziale Konformität wurde eingesetzt, um etwas voran bringen zu können. Hierbei geht eine Menge Vertrauen verloren, da man dadurch nicht nur die gemeinsamen Ziele sabotiert, sondern auch sich selbst und die Menschen um sich herum. Das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und jene des Team werden hierbei hinterfragt, welche die Arbeit in seinen Grundfesten irritiert, so die Ergebnisse der Analyse der „4 Dimensionen der sozialen Produktivität“<sup>345</sup>. Diese Abwärtsspirale entstand oft, weil es in der Interaktion an Integrität und Offenheit der Absichten fehlte, aber auch Ängste vieler Teammitglieder mitschwangen. Die einzelnen Teammitglieder wurden teilweise passiv, um die Richtung der Gruppe zu errahnen, welches dann von anderen, die einfach ihre persönlichen Ziele durchbringen wollten, zur Machtausübung genutzt wurde. Dies führte zu noch weniger Vertrauen, da die Rollen und Aufgaben – beispielsweise des Drehbuchs und der Regie – aus persönlicher Unzufriedenheit mit den Ergebnissen und Fähigkeiten untergraben wurde. Dies führte zu vielen Ohnmachtsgefühlen seitens Drehbuch und Regie in der Feinschliffphase der Geschichte, aber dann auch teilweise am Filmset. Die Regie suchte sich Feedback und Unterstützung von außen, um wieder zu Vertrauen zu sich und in das Projekt zu erlangen. Ebenso gelang es der Regie aus dem bisherigen Kommunikationsmangel zu lernen und diese Erkenntnisse in der Postproduktion umzusetzen. Daher schildern jene Teammitglieder aus Abteilungen wie Audio, Schnitt und Grafikdesign eine gute Zusammenarbeit und Partizipation.

#### 4.6.2. *Embeddedness*

Embeddedness, zu deutsch „Einbettung, Eingebettetsein, Eingebundenheit“<sup>346</sup> aber auch „Verankerung, Verflochtenheit“<sup>347</sup>, beziehen sich in Bezug auf das Sozialkapital auf

---

<sup>344</sup> Vgl. Coleman, James S. (1995): 398

<sup>345</sup> Gucher|Liegler|Neundlinger|Rack (2015) 153

<sup>346</sup> <http://www.dict.cc/?s=embeddedness> (15.03.15)

die Interdependenzen der Akteure innerhalb ihres soziokulturellen Kontextes. Dies kann sich auf eine Person und ihre zwischenmenschlichen Beziehungen oder einem Unternehmen und dessen Umfeld beziehen. Ausschlaggebend dabei ist die Vergegenwärtigung der relationalen Abhängigkeit von Entscheidungen und Handlungen.<sup>348</sup>

In seinem Aufsatz *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness* im *The American Journal of Sociology* 1985 vereint Mark Granovetter zwei bisher konträre Ansätze, um die Bedeutung sozialer Beziehungen auf das Handeln in der Ökonomie auszuweisen. Dabei bringt er den Ansatz des autonomen Akteurs und dem nach sozialen Normen agierenden Menschen zusammen.

*“Classical and neoclassical economics operates, in contrast, with an atomized, undersocialized conception of human action, continuing in the utilitarian tradition. ... In classical and neoclassical economics, therefore, the fact that actors may have social relations with one another has been treated, if at all, as a frictional drag that impedes competitive markets.”<sup>349</sup>*

Die klassische und neoklassizistische Ökonomie betrachten den Menschen als einen homo oeconomicus, der im Sinne der Wirtschaft profitmaximierend agiert, gänzlich unabhängig von seinem sozialen Kontext. All seine Entscheidungen und Handlungen trifft dieser autonom. Neuere Strömungen der Ökonomie sind hingegen der Ansicht, dass der Mensch sehr wohl den sozialen Einflüssen unterliegt und nach diesen sozialen Normen handelt, ohne seine Ratio zu gebrauchen.<sup>350</sup>

*“More recent comments by economists on “social influences” construe these as processes in which actors acquire customs, habits, or norms that are followed mechanically and automatically, irrespective of their bearing on rational choice.”<sup>351</sup>*

Granovetter meint auch letzteres wäre fern von menschlichem Verhalten, da jeder Akteur seine eigenen Ziele verfolgt und nicht lediglich kulturellen oder normativen Vorgaben folgeleistet. Trotzdem versucht der Embeddedness-Ansatz die Relationalität der Entscheidungs- und Handlungsmuster zu begreifen. Es wird davon ausgegangen, dass die Entscheidungen eines Akteurs sich aus den Wechselwirkungen und Verschiebungen seiner Beziehungen zu anderen ergeben. Gleichzeitig beeinflussen seine Entscheidungen und Handlungen jene seiner direkten Sozialkontakte.<sup>352</sup>

---

<sup>347</sup> <http://www.linguee.de/deutsch-englisch/search?source=auto&query=social+embeddedness> (15.03.15)

<sup>348</sup> Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/embeddedness.html> (15.03.15)

<sup>349</sup> Granovetter (1985) AJS 91 | 3: 483, 484

<sup>350</sup> Vgl. Granovetter (1985) AJS 91 | 3: 483-485

<sup>351</sup> Granovetter (1985) AJS 91 | 3: 485

<sup>352</sup> Vgl. Granovetter (1985) AJS 91 | 3: 485f

*“Actors do not behave or decide as atoms outside a social context, nor do they adhere slavishly to a script written from them by the particular intersection of social categories that they happen to occupy. Their attempt at purposive action are instead embedded in concrete, ongoing systems of social relations.”<sup>353</sup>*

Granoveter weist darauf hin, dass die Handlungen und Entscheidungen der Akteure durchaus zielgerichtet sind, jedoch nicht unabhängig von jenen seines soziokulturellen Umfeldes. Ganz im Gegenteil reagiert er auf seine sozialen Beziehungen, jedoch konstruiert er seine Aktionen aus seinem eigenen Bewusstsein, seinen Erfahrungen, Werten und Zielen, im Kontext seiner Verknüpfungen. Dies bedeutet, dass der Akteur außerdem noch seine Handlungen aus der Erwartungshaltung der Handlungen seines Sozialen Netzwerks heraus setzt. Die Entscheidungen werden daher nicht autonom getroffen, sondern bedingen einander und bauen aufeinander auf. Jedoch basieren sie nicht auf Fakten, sondern auf Erwartungen und Vertrauen.<sup>354</sup>

*“The embeddedness argument stresses instead the role of concrete personal relations and structures (or “networks”) of such relations in generating trust and discouraging malfeasance.”<sup>355</sup>*

Die Relationalität liegt in der Natur des Vertrauens, da Vertrauen immer der Beziehung zweier oder mehrerer Menschen entspringt. Das gemeinte Vertrauen entsteht aus der Erfahrung vergangener und gegenwärtiger Interaktionen zwischen einzelnen Personen oder einer Gruppe an Menschen. Wie bereits im Kapitel über Vertrauen ausgeführt entsteht das Vertrauen aus der Erwartungshaltung zukünftiger Handlungen, basierend auf Vergangenen. Dies kann jedoch auch für fehlendes Vertrauen oder Misstrauen gelten, sofern man negative Vorerfahrung hat.<sup>356</sup>

*“Better than the statements that someone is known to be reliable is information from a trusted informant that he has dealt with that individual and found him so. Even better is information from one’s own past dealings with that person.”<sup>357</sup>*

Ein guter Ruf ist daher zwar ein Anfang, jedoch gewinnt es an Tragweite, wenn diese Information zu einer vertrauenswürdigen Person übermittelt wird. Hat man selbst noch nicht das Vergnügen gehabt, mit jemanden zusammenzuarbeiten, sprich, keine eigenen Vorerfahrungen, bleibt einem nichts anderes übrig, als auf Empfehlungen und Vertrauer zurückzugreifen. Hat keinerlei solche Quellen, kann man auf Hörensagen oder nicht vertrauen oder muss sich um eine andere Person für seine Zwecke bemühen, für die sich wiederum jemand verbürgt, der unser Vertrauen genießt. Das liegt daran, dass das Verhalten uns vertrauter Personen vorhersehbarer erscheint, und durch die Bürgschaft, sich das Vertrauen auf diese weitere Person ausweitet, bis diese das Vertrauen verletzt. Wir vertrauen daher eher jemandem, der einem Bekannten vertraut ist, als einem gänzlich Fremden.<sup>358</sup>

---

<sup>353</sup> Granovetter (1985) AJS 91 | 3: 487

<sup>354</sup> Vgl. Granovetter (1985) AJS 91 | 3: 487ff

<sup>355</sup> Granovetter (1985) AJS 91 | 3: 490

<sup>356</sup> Vgl. Granovetter (1985) AJS 91 | 3: 489ff

<sup>357</sup> Granovetter (1985) AJS 91 | 3: 490

<sup>358</sup> Vgl. Granovetter (1985) AJS 91 | 3: 489ff

Trotzdem hängt die Einbettung in ein soziales System auch an den gesellschaftlich geteilten Normen und Werten sowie deren Sitten und Gepflogenheiten. Wenn man in ein Geschäft geht, in dem man noch nie war und man voraussichtlich auch nie wieder hingehen wird, und man umgeben von Fremden ist, kann man trotzdem erwarten, das zu kaufen, was das jeweilige Geschäft veranschlagt, und wie üblich dafür zahlen, ohne dass etwas außerhalb der Norm geschieht. Ebenso kann der Verkaufende erwarten, dass man ohne Aufforderung zahlt. Granovetter meint, dies weist auf eine generelle Moral hin, jedoch muss aus einer Gelegenheit unerkannt etwas schlechtes Tun zu können, nicht automatisch das Motiv eines Vergehens werden.<sup>359</sup>

Granovetter weist auf, wie Personen, die keine sozialen Beziehungen innerhalb eines Unternehmens oder einer Branche haben, keinerlei Handlungsmöglichkeiten besitzen, diesen zu Schaden, da ihnen das nötige Vertrauen fehlt, das gewisse Türen öffnet. Anders jedoch wird Menschen mit guten Sozialkontakten viel Vertrauen entgegengebracht und zugleich haben diese hohe Handlungsmöglichkeiten, welche gemeinsam genügend Gelegenheiten bieten würden, ein Vergehen zu begehen. Ob dies unbemerkt bleiben würde oder nicht, sei in den Raum gestellt. Würde es bemerkt, wird es geahndet werden und bei Überführung der Tat würde der Betreffende seinen guten Ruf verlieren, und damit seine Reputation und alles in ihn gesetzte Vertrauen, welches die wichtigste Währung im Sozialkapital ist. Jedoch auch wenn es nicht entdeckt werden würde, würde das Vertrauen verloren gehen und das System an sich würde Vorsichtsmaßnahmen einrichten, damit so etwas nicht wieder passieren könnte. Eine Kultur des Misstrauens würde sich breit machen, was in jeder Hinsicht kontraproduktiv wäre, da man selbst lieber mit Menschen zusammenarbeitet, denen man vertraut und mit denen man vielleicht bereits seit Jahren kooperiert und wieder kooperieren möchte. Wenn nicht aus dem einfachen Grund, weil das Kennenlernen, vertraut werden und zusammenarbeiten zeit- und kostenintensiv ist. Daher etabliert man eine gemeinsame Kultur, in die alle Beziehungen eingebettet sind, und pflegt diese, um weiter mit den selben zuverlässigen Personen arbeiten zu können.<sup>360</sup>

Wie im Kapitel der Freundschaft ausgeführt, sind Künstlerfreundschaften nicht nur in der Filmbranche Gang und Gebe, sondern auch eine Notwendigkeit. Daher verhält es sich ähnlich wie bei Granovetter im Diamantenhandel oder anderen Wirtschaftszweigen, jeder kennt jeden und wenn nicht, kennt man wen, der bereits mit jemandem Neuen zusammengearbeitet hat und kann über dessen Qualitäten Auskunft geben. Ebenso herrscht eine gewisse Kultur innerhalb eines studentischen Filmteams und breiter gefasst innerhalb der Filmbranche, die vermutlich von Set zu Set und von Land zu Sprachraum variiert, jedoch existiert ein gewisser Code, der für das Fortkommen eingehalten werden muss. Dies kann beispielsweise bedeuten, gewissenhafte, produktive und kooperative Arbeit zu leisten oder sich kreativ einzubringen. Jedenfalls ist das Handeln eines jeden einbettet in das soziale Gefüge, das die Filmindustrie formt. Jemanden zu kennen und einen guten Ruf zu haben, bringt einem hier die Chance ins Geschäft einzusteigen, denn sich in die Vertrauenskultur einzuweben, hält die Zusammenarbeit langfristig aufrecht. Wenn man auf die Filmbranche blickt, sieht man,

---

<sup>359</sup> Vgl. Granovetter (1985) AJS 91 | 3: 489ff

<sup>360</sup> Vgl. Granovetter (1985) AJS 91 | 3: 492f, 498

dass viele RegisseurInnen immer wieder mit denselben Menschen arbeiten, da bereits eine Kultur der Zusammenarbeit, des Vertrauens und der Produktivität vorliegen.<sup>361</sup>

#### 4.6.3. Soziale Normen

Norm, auch: Verhaltensstandard, -regel, -richtschnur; die in der Literatur zahlreich vorhandenen Definitionsversuche lassen sich auf drei verschiedene Bedeutungen des Normbegriffes zurückführen, wobei die meisten Definitionen eine Mischung aus zwei oder drei dieser Bedeutungen darstellen:

„[1] eine beobachtbare Gleichförmigkeit des Verhaltens;  
[2] eine soziale Bewertung von Verhalten;  
[3] eine verbindliche Forderung eines bestimmten Verhaltens.“<sup>362</sup>

Diese Definition aus dem Lexikon zur Soziologie, lässt sich in der Gesellschaft immer wieder beobachten. Elinor Ostrom betreibt immer wieder Forschung dahingehend, wie diese Normen zustande kommen, erhalten bleiben und was Menschen dazu bewegt, sich den Normen konform zu verhalten. Sie differenziert zu allererst drei Arten von Menschentypen: conditional cooperators, willing punishers und rational egoists. Die conditional cooperators identifiziert sie als jene Gruppe an Menschen, die Kooperation initiieren und je nach Verhalten der übrigen Menschen mehr oder weniger kooperativ handeln. Sie machen laut ihrer Forschung die Mehrheit der Gesellschaft aus. Sie suchen sich innerhalb einer Gruppe von Menschen, mit denen sie Allianzen pro-kooperativen Verhaltens schließen. Sie schenken Vertrauen und zeigen sich vertrauenswürdig, solange ihr zuerst geschenktes Vertrauen nicht wiederholt missbraucht wird. Willing punishers sind, wie die Bezeichnung beschreibt, jene, die kooperativ handeln, wenn es Maßnahmen zur Bestrafung unkooperativen Handelns gibt und auch bereit sind diese anzuwenden. Rational egoists sind jene Gruppe, die immer zu ihrem eigenen Vorteil handelt. Unabhängig von dem Gemeinwohl der Gruppe, agiert dieser Typus so, dass er den höchstmöglichen Gewinn erwirtschaftet. Wenn Kooperation ihm mehr nutzt als Einzelkämpfertum, dann wird er sich kooperativ verhalten.<sup>363</sup>

*“Those of our ancestors who solve these problems most effectively, and learned how to recognize who was deceitful and who was trustworthy reciprocator, had a selective advantage over those who did not (Barkow, Cosmides and Tooby 1992).”<sup>364</sup>*

Ob man sich der Norm entsprechend verhält, hängt von vielen verschiedenen Variablen ab. Gewisse Grundnormen erlernen wir durch Sozialisation und verinnerlichen sie als Werte. In jeder Kultur und in jeder Familie werden unterschiedliche Normen weitergegeben, die unser Handeln demnach prägen, ob etwas erlaubt, vorgeschrieben oder verboten ist. Durch erzieherische Maßnahmen, wie etwa Lob und Strafe, lernt ein Mensch normative Verhaltensmuster.<sup>365</sup>

---

<sup>361</sup> Vgl. Granovetter (1985) AJS 91 | 3: 486f, 492f, 498f, 503f

<sup>362</sup> Fuchs-Heinritz (2007|4) 460

<sup>363</sup> Vgl. Ostrom (2000) JEP 14 | 3: 142

<sup>364</sup> Ostrom (2000) JEP 14 | 3: 143

<sup>365</sup> Vgl. Ostrom (2000) JEP 14 | 3: 143f

*“Those who value reciprocity, fairness, and being trustworthy add a subjective change parameter to actions (of themselves or others) that are consistent or not consistent with their norms.”<sup>366</sup>*

Da der Mensch ein soziales Wesen ist und in einem sozialen Kontext agiert, wird er Wechselseitigkeit von Vertrauen und Fairness würdigen und dementsprechend sein Verhalten anpassen. Dies bedeutet nicht, dass er sich dabei immer an die eigenen Normen oder jene der Gruppe hält, jedoch wird er seine Handlungsoptionen nach ihnen abwägen. Denn bereits die Menschheitsgeschichte lehrt uns, dass kooperative Menschen weiter kommen, als solche, die auf Kosten anderer erfolgreich werden.<sup>367</sup>

*“In a world of strong external monitoring and sanctioning, cooperation is enforced without need for internal norm to develop. In a world of no external rules or monitoring, norms can evolve to support cooperation. But in an in-between case, the mild degree of external monitoring discourages the formation of social norms, while also making it attractive for some players to deceive and defect and take the relatively low risk of being caught.”<sup>368</sup>*

Dies sollte man bei der Wahl der Organisationsform und beim Etablieren von Normen bedenken. Wenn die gesellschaftlichen Normen so streng auf Kooperation abzielen, wird einem nichts anderes übrig bleiben, als zu kooperieren. Das bedeutet jedoch nicht, dass man dies aus freien Stücken oder seiner eigenen Überzeugung heraus tut. Gibt es von außen keine spezifischen Regelungen, werden die Menschen mit ihrem Umfeld zusammenarbeiten um gemeinsam Normen des Zusammenlebens aufzustellen und kooperieren somit freiwillig miteinander, dem Gemeinwohl zugute. Herrschen jedoch schwammige Normen vor, deren Einhaltung nicht überwacht oder nachgeprüft wird, dann ist das System anfällig, ausgenutzt und gestürzt zu werden. Die wenigen normenkonform und kooperativ Handelnden werden von Vorteilsbedachten ausgebeutet.<sup>369</sup>

*“A frequent finding is that when the users of a common-pool resource organize themselves to devise and enforce some of their own basic rules, they tend to manage local resources more sustainably than when the rules are externally imposed on them (for example, Tang, 1992; Blomquist, 1992; Baland and Platteau 1996; Wade, 1994).”<sup>370</sup>*

Damit eine Norm aufrechterhalten wird, muss sie auf Reziprozität treffen. Denn erst im wiederholten Leben geteilter Normen, werden sie zu Normen. Normen können, wie bereits angeführt, von außen durch Institutionen etabliert werden, oder selbst aus einer Gemeinschaft heraus wachsen. Ostroms Beobachtungen von Kooperativen haben gezeigt, dass Menschen sich weniger verpflichtet fühlen, von außen aufgezwungene Normen zu befolgen. Andererseits sind sie engagierter, wenn sie im Prozess der Normentwicklung eingebunden wurden, sogar wenn es sich dabei um dieselben

---

<sup>366</sup> Ostrom (2000) JEP 14|3: 144

<sup>367</sup> Vgl. Ostrom (2000) JEP 14|3: 144f

<sup>368</sup> Ostrom (2000) JEP 14|3: 147f

<sup>369</sup> Vgl. Ostrom (2000) JEP 14|3: 147f

<sup>370</sup> Ostrom (2000) JEP 14|3: 148

Normen handelt wie die von außen Kommenden. Ihr Vertrauen in die gemeinsam entwickelten Normen sind stärker, da sie sich mit Menschen, denen sie vertrauen darauf geeinigt haben.<sup>371</sup>

Wie kommen nun diese Normen einer Gruppe zustande? Ohne Normen erkennen einige der Gruppe, dass sie eine Art Feedbackschleife und Überwachung brauchen, um selbst einen Anhaltspunkt zu haben, damit sie fair handeln können. Erkennen sich diese Mitglieder, so kooperieren sie, um sich auf Normen zu einigen, von denen alle in der Gemeinschaft profitieren. Hierbei sind sie sogar bereit auf ihre eigenen Vorteile zu verzichten, um gemeinsam nachhaltiger zu kooperieren. Zuerst einigt man sich auf die Normen. Dann veranschlagt man diese und integriert alle Mitglieder, die bereit sind, sich an die Regeln zu halten und schließt all jene aus, die nicht bereit sind, diese zu befolgen. Im Weiteren einigt man sich auf Sanktionen, sollte jemand einen Regelbruch begehen. Diese Sanktionen können eine ganze Bandbreite an Konsequenzen umfassen, die mit der Vorsätzlichkeit, dem Motiv und der Häufigkeit des Vergehens zusammenhängen. Bricht man aus Unbedachtheit oder einer Notsituation heraus einmal die Regeln, reicht oft eine symbolische Geste, wie eine aufrichtige Entschuldigung und dem Engagement, es in Zukunft besser zu machen. Werden die Regeln wiederholt und vorsätzlich gebrochen, ohne Rücksicht auf die Konsequenzen für das gesamte Team, kann das zum Ausschluss aus der Kooperative führen. Hierbei verliert das Mitglied nicht nur den Zugang zu gemeinsamen Ressourcen, sondern auch den sozialen Anschluss und seine Reputation.<sup>372</sup>

*“Fair rules of distribution help build trusting relationships, since more individuals are willing to abide by these rules because they participated in their design and also because they meet shared concepts of fairness (Bowles, 1998).”<sup>373</sup>*

Da Normen auf Reziprozität basieren, sind wiederholte Regelbrüche gefährlich für die Aufrechterhaltung des Systems, sofern sie nicht erkannt und geahndet werden. Daher benötigt ein jedes System eine Art Überwachungsinstanz, die die Einhaltung der Normen überprüft. In einem selbstorganisiertem System, kann diese Aufgabe rotieren, sodass jeder die Funktion innehält, was dem Einhalten der Regeln förderlich ist. Oder man schaltet einen Audit von außen ein, dem jedoch eher selten vertraut wird, da es sich um einen Fremden handelt. Diese Normüberprüfung ist zu Beginn einer Kooperation aufwändiger, da erst in der wiederholten Wechselseitigkeit Vertrauen wächst.

---

<sup>371</sup> Vgl. Ostrom (2000) JEP 14|3: 148f

<sup>372</sup> Vgl. Ostrom (2000) JEP 14|3: 149ff

<sup>373</sup> Ostrom (2000) JEP 14|3: 150

*“Individuals who think a set of rules will be effective in producing higher joint benefits and that monitoring (including their own) will protect them against being a sucker are willing to undertake conditional cooperation. Once some users have made contingent self-commitments, these are then motivated to monitor other people’s behavior, at least from time to time, to assure themselves that others are following the rules most of the time. [...] If individuals are going to follow rules over a long period of time, some mechanism of discussing and resolving what constitutes a rule infraction is necessary to the continuance of rule conformance itself.”<sup>374</sup>*

Normen und deren Überwachung sind daher ein notwendiges Mittel, um Fairness und Ordnung in ein Unternehmen zu bringen. Regelbrüche sabotieren dieses Vertrauen und die geschaffene Struktur. Jede Norm wird mit dem gemeinsamen Ziel des Gemeinwohl etabliert, dient sie diesem nicht mehr, muss ebenso ein Mechanismus eingeführt werden, wie die Norm an die neue Situation angepasst oder eine andere Form der Regelung gefunden werden kann. Es besteht auch die Möglichkeit, eine Norm gänzlich zu eliminieren oder zu ersetzen, wenn sie der Gemeinschaft nicht mehr dienlich ist, jedoch muss man das im Einzelfall genau überprüfen. Wenn die Norm von nur einem Mitglied durch konstante Regelbrüche angefochten wird, stellt sich die Frage, ob das Mitglied bereit ist, zu kooperieren und Teil der Gemeinschaft sein möchte.<sup>375</sup>

*“Unanimity as a decision rule for changing rules imposes high transaction costs and prevents a group from searching for better matched rules at relatively lower costs.”<sup>376</sup>*

Bezugnehmend auf die Analyse der „4 Dimensionen der sozialen Produktivität“<sup>377</sup>, welche im Anschluss des studentischen Filmprojektes stattfand, ergaben sich folgende Erkenntnisse soziale Normen betreffend: Kollektive sind oft basisneutral organisiert, sprich, jede Stimme zählt und Änderungen werden nur einstimmig erzieht. Dies bringt den Prozess ins Stocken und verursacht hohe Transaktionskosten, da immer alle anwesend und auf dem gleichen Stand sein müssen, um gemeinsam Entscheidungen treffen zu können. In unterschiedlichen Unternehmungen gibt es verschiedene Hierarchien, denen je nach Organisation verschiedene Entscheidungsgewalt inne wohnt. Daher ist abzuwägen, welche Form der Organisation man für welche Unternehmung wählt. Für diese Arbeit ist die Organisation der Einstimmigkeit wichtig, da der Untersuchungsgegenstand basisneutral organisiert war. Das Kernteam der Filmcrew setzte sich aus Studierenden des selben Jahrgangs zusammen, die ohne einen eindeutigen Projektleiter agierten. Sogar nach der Vereinbarung von Rollen wurde diesen Teammitgliedern die Entscheidungsgewalt, die der Rolle innewohnt nicht zugestanden. Dies führte zu großen Strukturproblemen, und Chaos stellte sich immer wieder als Norm ein. Dass es so auf Dauer nicht funktionieren kann, liegt nahe. Bereits zu Beginn des Projektes herrschte eine große Erfahrungs- und Wissensungleichheit unter den Mitgliedern. Dies führte im Verlauf der Projektes zu einer hohen Unsicherheit und Misstrauen unter manchen Mitgliedern, da jener mit dem größten Wissen, sich in

---

<sup>374</sup> Ostrom (2000) JEP 14|3: 151f

<sup>375</sup> Vgl. Ostrom (2000) JEP 14|3: 150ff

<sup>376</sup> Ostrom (2000) JEP 14|3: 152

<sup>377</sup> Gucher|Liegler|Neundlinger|Rack (2015) 153

einen Bereich einarbeitete mit dem er sich bis dato nicht beschäftigt hatte, nämlich Licht, anstatt sein breitflächig Wissen zu Teilen oder selbst die Führung zu übernehmen. Es sei an dieser Stelle wieder daran erinnert, dass es sich bei diesem studentischen Filmprojektes um eine Ausbildungssituation handelt, da dies durch die innere Haltung mancher Teammitglieder und die daraus resultierenden Erwartungen oft in Vergessenheit geraten ist. Gleichzeitig dienten die Erfahrungen und das Wissen des Beleuchters im Bereich der Regie für die debütierende Regisseurin eine Quelle des Lernens und des Austausches. Dieser sah jedoch die fehlende Akzeptanz des Filmteams der Regisseurin gegenüber als problematisch, da es ohne Vertrauen in die Regie nur Anarchie gibt und Strukturen nicht anerkannt wurden. Ebenso erkannte die Produktion den Mangel an Strukturen, konnte diese jedoch nicht etablieren, da sie offenkundig an ihrer eigenen Rolle zweifelte. Indem sie zu Beginn der Dreharbeiten zum Ausdruck brachte, wie widerwillig sie ihre Funktion übernahm, untergrub sie ihre eigene Integrität und Kompetenzen. Die Regie versuchte zwar die Produktion in ihrer Aufgabe zu bestärken, da die Regie Erfahrung im Bereich der Produktionsaufgaben hatte, jedoch wurde dies aus mangelndem Vertrauen in sich selbst und folglich auch der Regie gegenüber nicht erkannt oder angenommen. Genaugenommen wurde es sogar als Abgabe von Verantwortung seitens der Regie an die Produktion gewertet. Dies führte häufig zur Ratlosigkeit einzelner, die zur Ratlosigkeit und Fehlerhäufigkeit des Teams führte. Zuständigkeiten wurden als unklar erlebt, daraus folgte übervorsichtiger Umgang miteinander, der auch als soziale Konformität beschrieben werden kann, wodurch Fehler oder das Fehlen von Ergebnissen erst im Verlauf der Produktion erkannt werden konnten. Der Prozess stagnierte an allen Ecken und Enden. Aufgaben, die eine Abteilung hätte bereits bewerkstelligen sollen, waren nicht fristgerecht fertig, was zu Verzögerungen und sinnlosen Schuldzuweisungen führte. Anstatt Fehler bei sich selbst anzuerkennen, offen zuzugeben und um Hilfe zu bitten, folgte darauf Schuldabwehr. Die Konflikte ähnelten einem Stellungskrieg, da sich durch Freundschaftsbeziehungen innerhalb des Teams Fronten bildeten, die nur weiter eskalierten. Das Team wurde als nicht konstruktiv erlebt und das Vertrauensklima war nicht mehr existent. Dies alles hätte durch das Etablieren, Einhalten, Anerkennen und Sanktionieren gemeinsam erarbeiteter Normen vorgebeugt werden können. Jedoch stand das Team unter Zeitdruck und sah nicht die Sinnhaftigkeit, sich mit diesen Dingen „aufzuhalten“. Erst als der Tiefpunkt erreicht war, konnte darauf neu aufgebaut werden. Die Regie versuchte hierbei durch das Festigen des Vertrauens in ihre Person, das Vertrauensklima wieder neu aufzubauen. Ihrem eigenen Ermessen nach, und jenem Fakt, dass der Film 2014 seine Premiere feierte, meint sie, dass ihr dies bis zu einem gewissen Grad bei allen bis auf einer Person im Team gelungen zu sein. Diese eine Person verstand offenbar nur die Demonstration von Macht als strukturgebend, da sie den Tag, an dem die Regie ihre innere Diktatorin herrschen ließ, würdigte und auch jene ihrer Führung. Das Entwickeln einer gemeinsamen Struktur aus einer Kultur heraus ist es demnach, die den Halt und das Vertrauen in die Zusammenarbeit stärken. Hierbei muss die Struktur nicht nur akzeptiert werden, sondern die gemeinsamen Werte, auf denen sie aufbauen gelebt werden. Die gelebte Vertrauenskultur fördert und beschleunigt folglich die Zusammenarbeit.

#### **4.6.4. Reflexivität**

Vertrauen, Beziehungen, Normen, etc. all dies klingt, als würde man es einmal etablieren und dann steht es fest bzw. wird zum sich wiederholenden Selbstläufer. Dem ist nicht ganz so, denn es handelt sich um einen reflexiven Entwicklungsprozess, nicht

um ein Hamsterrad, das sich um sich selbst dreht. Reflexivität meint in diesem Sinne einen Prozess, der sich in seiner Struktur immer wieder wiederholt. Die aktuelle Situation wird erhoben, die Ergebnisse werden gemeinsam reflektiert, Maßnahmen werden eruiert, es wird eine Handlungsoption ausgewählt und etabliert. Dessen Effektivität wird beobachtet, und neue Erkenntnisse daraus gewonnen, welche bei der nächsten Erhebung der Ist-Situation evaluiert und gegebenenfalls angepasst werden können. Der reflexive Prozess ist daher eine Schleife, dessen Struktur die Rahmenbedingungen für Veränderungen schafft die zwischen Stabilität und Flexibilität vermitteln. Der genaue Ablauf dieses Prozesses ist teilweise im Anhang beschrieben bzw. im „New Deal“<sup>378</sup> ab Seite 143 nachzulesen.<sup>379</sup>

*„In Entscheidungsprozesse eingebunden zu sein bedeutet, von der Rolle des Ausführenden in die Rolle des Teilhabers zu wechseln, und dies wiederum wirkt sich zumeist positiv auf die Motivation und die gemeinsame Produktivität aus, um die es in diesem Zusammenhand vorrangig geht.“<sup>380</sup>*

Hierbei muss man die Balance zwischen den vermeintlich reibungslosen Abläufen und dem Kontrollzwang, jeden Prozess ins Kleinste zu analysieren, behalten. Dies beschreiben auch die zwei Funktionen des reflexiven Prozesses. Zum einen dient es, die Organisation zur Reflexivität anzuleiten und dabei Expertenwissen aller Mitarbeiter und Ebenen einzubinden. Anhand deren Erfahrungen können gezielt Maßnahmen entwickelt werden, die deren Arbeitsalltag erleichtern, anstatt durch blinden Aktionismus aus der Chefetage zu erschweren. Zum Anderen wirkt der reflexive Prozess durch das gemeinsame Tätigsein über die Ebenen hinweg als wertschätzend und involvierend, was zur Motivation der Mitarbeiter und zur Sinnkonstruktion beiträgt.<sup>381</sup>

Das Entwickeln von Strukturen wurde im Bezug auf das studentische Filmprojekt bereits im Punkt soziale Normen ausführlich diskutiert. Dem hinzuzufügen bleibt nur mehr, dass dieses „Modell der 4 Dimensionen der sozialen Produktivität“<sup>382</sup> bereits zu Beginn und dann im Verlauf des Prozesses immer wieder angewandt werden kann, um von vornherein vom selben IST-Stand auszugehen. Denn werden Haltung, Werte, Absichten und dergleichen erst abgeglichen, wenn es bereits zur Eskalation gekommen ist, wird der Weg zur eigenen Glaubwürdigkeit und der Kultur des Vertrauens ungleich mühseliger. Oft braucht es eine unabhängige Perspektive von außen, um die Wurzel der Misskommunikation zu erkennen und diese auszumerzen.

#### 4.6.5. „Stardom“

In einer Gemeinschaft ist Unternehmung das Resultat der Leistung vieler. Ein charismatischer Anführer kann vieles bewegen und erreichen, jedoch wäre es kontraproduktiv, diese Person zu glorifizieren, da es gegen die soziale Komponente von Arbeit hinderlich ist. Übersteigertes Lob der Führung, würde das Vertrauen, die Zusammenarbeit und die Wahrnehmung von Fairness stören.<sup>383</sup>

---

<sup>378</sup> Gucher|Liegler|Neundlinger|Rack (2015)

<sup>379</sup> Vgl. Gucher|Liegler|Neundlinger|Rack (2015) 143ff

<sup>380</sup> Gucher|Liegler|Neundlinger|Rack (2015) 149

<sup>381</sup> Vgl. Gucher|Liegler|Neundlinger|Rack (2015) 149f

<sup>382</sup> Gucher|Liegler|Neundlinger|Rack (2015) 153

<sup>383</sup> Vgl. Cohen, D.|Prusak, L. (2001) 15

Im Verlauf dieser Ausbildung bekommt man gesagt, dass die Regie die prestigereichste Position innehat, und jeder diese Position haben möchte, ungleich welches Department dessen Steckenpferd oder dessen aktuelle Position ist. Da die Regisseurin selbst eine Person ist, die zum Wohle eines Projektes und der Ermöglichung kreativer Prozesse ihr eigenes Ego zurücknehmen kann, dachte sie nicht, dass dieser Punkt ein Problem werden würde. Interessanterweise hatten eine Vielzahl der Mitglieder des Kernteams trotz ihrer wertschätzenden und anerkennenden Haltung ihnen und ihren Gedanken gegenüber oft das Gefühl mangelnder Geltung. Dies ist der Regisseurin ein Rätsel, da sie dem Geltungsanspruch, der ihrer Rolle innewohnt, nicht ausgekostet hat. Es ist wohl auf den fehlenden Gemeinsinn zurück zu führen, den zu vermitteln die Regie nicht müde wurde, da in einer Kultur des Vertrauens die gemeinsamen Werte über den Egoistischen stehen.

#### 4.6.6. Authentizität

Am Ende muss man sich, wie bereits Covey in seinem Buch *Schnelligkeit durch Vertrauen* immer wieder erwähnt, darüber klar sein, dass Authentizität einen weiter bringt als jegliches Vortäuschen falscher Tatsachen. Ob es einem an Integrität mangelt oder man keinerlei gute Absichten hat, gesteht man dies vorweg ein, zeigt man sich zumindest bereit die „Kosten“ des mangelnden Vertrauens zu bezahlen, wofür Menschen einen respektieren. Man muss zu dem Menschen stehen, der man ist oder der Mensch sein, der man sein will, alles andere resultiert in einer Farce, was mehr Menschen in Mitleidenschaft zieht.<sup>384</sup> Auch Cohen und Prusak unterstreichen die Bedeutung der Authentizität, da sie die Bedeutung dieser zur Entwicklung von Vertrauen sehen. Sie meinen, Vertrauen muss als Wert in die Organisationsstruktur und -kultur integriert werden, damit es auch gelebt werden kann.<sup>385</sup>

*“They can give people reasons to trust one another instead of reasons to watch their backs. They can refuse to reward successes that are built on untrusting behavior. And they can display trust and trustworthiness in their own actions, both personally and on behalf of the company.”<sup>386</sup>*

Einigt man sich auf einen vertrauensvollen Umgang miteinander und lebt diese gemeinsamen Werte auch, investiert man nicht nur in Sozialkapital, sondern man gestaltet die Zusammenarbeit lustvoller und produktiver, da Raum für Innovation geschaffen wird. Des Weiteren ist Vertrauen reziprok, wodurch geschenktes Vertrauen sich potenziert und ausweitet. Dies muss jedoch durch klare Handlungen gelebt werden, da die Authentizität ansonsten hinterfragt wird. Es braucht Zeit und Raum, einander kennenzulernen um diese gelebten Werte als authentisch zu erkennen. Wiederholter Austausch ist der einfachste Weg dahin. Entwickelt eine Gruppe aus dieser Vertrauenskultur heraus ein gemeinsames Ziel, wird dieses und das gemeinsame Schaffen als sinnstiftend erlebt.<sup>387</sup>

---

<sup>384</sup> Vgl. Covey (2009) 20-24; 31-35; 97f; 105

<sup>385</sup> Vgl. Cohen, D./Prusak, L. (2001) 18f

<sup>386</sup> Cohen, D./Prusak, L. (2001) 18

<sup>387</sup> Vgl. Cohen, D./Prusak, L. (2001) 16; 18f; 21

#### 4.7. Fazit

Sozialkapital bietet viele verschiedene Möglichkeiten, Beziehungen zu gestalten, die ineinander greifen. Sich auf eines der Gebiete zu fokussieren, würde dem Sinn entbehren, da jede neue Situation ein anderes Erfordernis aufweist. Die Basis dessen sind jedoch vertrauensvolle Beziehungen. Durch Vertrauen eröffnet man sich und anderen eine völlig entspannte Atmosphäre des Schaffens, in der produktiver und innovativer gearbeitet werden kann, da der Druck und die Kosten des Misstrauens wegfallen. Vertrauen kann demnach als „Zahlungsmittel“ des Sozialkapitals angesehen werden. Wie einfach es ist Sozialkapital durch Vertrauen zu generieren, hängt einerseits immer vom eigenen Selbstvertrauen, der Glaubenswürdigkeit und der Vertrauenswürdigkeit ab, die man dadurch ausstrahlt. Andererseits hängt es von den selben Qualitäten der Menschen ab, mit denen man sich umgibt, da Vertrauen die Wechselseitigkeit braucht, um nachhaltig zu bestehen und zu wachsen. Vertrauen ist der Vermittler zwischen Menschen, die im Vertrauen zum Bindeglied der Kooperation werden. Dadurch wiederum fungiert Vertrauen als Mittler von Handlungsoptionen, die beispielsweise das Realisieren eines studentischen Filmprojektes ermöglichen. Es sind die Beziehungen, die im Vertrauen entstehen und existieren die außerhalb monetärer Mittel das Handeln ermöglichen. Hierbei wurden bereits zwei von drei Grundpfeiler des Sozialkapitals erwähnt: Vertrauen und Beziehungen. Der Dritte ist jener, der ersteren stabilisiert und diesen damit verstärkt: Normen. Normen, die einen vertrauensvollen Umgang ermöglichen, entstehen oft als Rahmen für die Kultur des gegenseitigen Vertrauens. Dies bezeichnet Bourdieu als kulturelles Kapital, das durch das Aneignen von Praktiken und Anpassen an sein Umfeld im Handeln und Denken zu mehr Zugehörigkeit, Vertrautheit und folglich Vertrauen führt. Bei Coleman vermittelt Vertrauen Unterstützung, wenn diese gebraucht wird. Im Vertrauenskonto besteht dann entweder eine Verpflichtung oder eine Gutschrift, je nachdem, ob einem geholfen wurde, oder ob man der Helfende war. Putnam meint sogar, dass Vertrauen bis zu einem gewissen Grad übertragbar ist. Haben Menschen Vertrauen zu einem Individuum, und jenes Individuum empfiehlt eine andere Person weiter, dann kann sein Vertrauen eine Zeit lang übertragend wirken. Es gilt dann für die empfohlene Person, dem Vertrauen gerecht zu werden und so neues Vertrauen zwischen den vermittelten Menschen und ihm zu fördern. Es gilt eine eigene authentische Kultur des Vertrauens aufzubauen, da jeder anders ist und die Vertrauenskultur zwischen unterschiedlichen Gruppierungen nie ident ist. Jeder muss seine eigene Kultur innerhalb der Gruppe an Vertrauten entwickeln. Dies gilt ebenso für die Art des Vertrauens außerhalb der Gruppe. Vertrauen nach innen fördert Stabilität und Zugehörigkeitsgefühl, Vertrauen nach außen schafft Toleranz und schlägt Brücken zum Gemeinwohl. Vertrauen ist daher Ursprung und Bindeglied jeder Form der Beziehung. Ob es sich um familiäre oder enge freundschaftliche Kontakte handelt oder um Brücken über Netzwerke hinweg, die neue Handlungsmöglichkeiten und somit Innovationen bieten, Vertrauen hält diese Beziehungen zusammen. Schafft man in seinem sozialen Umfeld ein Netzwerk des Vertrauens, laufen viele Deals einfacher, da Vertrauen zur Erwartungssicherheit basierend auf Normen ebenso eine Kultur basierend auf gemeinsamen Werten schafft, die jeder Einzelne jeden Tag lebt. Sozialkapital bietet daher die Werkzeuge zur Entwicklung einer Vertrauenskultur, sofern die Menschen den Wert Vertrauen leben.

## 5. Conclusio

In dieser Arbeit wurde immer wieder Bezug auf einen Tag am Set des studentischen Filmprojektes genommen, an dem alles funktionierte. Bevor diese Arbeit diese Form annahm, war die Überzeugung, dass der Grund für diese Wende im Trauerspiel der Dreharbeiten allein dem Auftreten der Regie an diesem Tag zuzuschreiben war. Jetzt ist klar, dass es an einer Vertrauenskultur des gesamten Teams lag, deren Veränderung die innere Haltung jedes Einzelnen und das eigene Vertrauen zu sich selbst und zwischen jedem im Team verstärkte.

Der Abend vor besagtem Tag war wohl der Elisabethtown Tragweite eines Fiaskos nahe. Die gewünschten Einstellungen funktionierten nicht wie geplant. Neue Perspektiven mussten ausprobiert werden. Der Drehplan war bereits vor der Mittagspause in Verzug und die Tatsache, dass der Schauspieler auf Regieanweisungen wie ein kalter Fisch reagierte, war nicht hilfreich. Es war der Regie durchaus bewusst gewesen, dass die Arbeit mit diesem Menschen nicht leicht werden würde, da dieser der unerfahrenste Schauspieler von allen war, jedoch wog sein Ego den Mangel an Ausbildung und Erfahrung auf. Das Team wusste dies, und einige zeigten der Regie ihren Unmut offenkundiger als andere. Die Regie suchte den Rat des Beleuchters, der als der Erfahrenste im Team galt und über ein unerschöpfliches Wissen in mittlerweile allen Departments verfügte. Dieser hatte an diesem Set seine Führungsrolle des Beleuchtungsteams an seinen Assistenten übertragen und hatte demnach teilweise Ressourcen, die Regie zu unterstützen. Gemeinsam tüftelten sie den Plan aus, wie man dem Theaterschauspieler Gefühlsregungen entlocken konnte, welche die Kamera einfangen und das Publikum in weiterer Folge mitreißen würde. Ebenso musste ein Weg gefunden werden, wie die Dialoge zwischen ihm und seinem leblosen Spielpartner (ein Roboter) organischer wurden. Am Ende der Besprechung zwischen Licht und Regie wurde dem Team lediglich vermittelt, dass es einen Plan gibt, der jedoch nur funktioniert, wenn alle den Weisungen der Regie folgten. Es wurde verdeutlicht, dass die Regie vor Drehbeginn alleine Zeit mit dem Schauspieler brauche, um diesen mental vorzubereiten. Ebenso wurde klar, dass wenn dies mehr Zeit in Anspruch nehmen sollte als geplant, dies nicht in Frage zu stellen ist, da es eine Notwendigkeit ist. Keiner außer der Regie wusste genau, was dabei passierte, jedoch wurde es von der Crew als Regel akzeptiert. Das Ziel, den Schauspieler aus dessen vom Theater gewohnten Spielart zu bewegen, war klar und die Notwendigkeit dessen bewusst.

Am nächsten Tag kam die Regie anders als gewohnt in einem Kleid, in High-Heels und geschminkt. Dies machte nicht nur auf den Schauspieler Eindruck. Die gesamte Crew reagierte darauf, als hätte sich die Person gewandelt. Etwas an der Regie hatte sich geändert, denn ab dem Tag hatte sie beschlossen, dass ihr Auftreten ihr Vertrauen in sich und in andere ausstrahlen musste. Dies war an Tagen, an denen das Team in einem Bunker drehte, besonders schwierig, jedoch war es ein anderes Set, das dies ermöglichte. Das Team wurde angewiesen das Set für die erste Einstellung vorzubereiten und dann auf Regie und Schauspieler zu warten. Als beide die Szene betraten, wurde das Team vom Set verwiesen und der Schauspieler musste sich in seinem Raum alleine Ankleiden, während die Regie die Spielregeln des Tages erklärte. Keiner durfte bis Drehschluss mit dem Schauspieler interagieren, außer der Beleuchter, der an diesem Tag zum Regieassistenten wurde. Dieser war damit beauftragt, den

Schauspieler in den Drehpausen in gezielte Gespräche zu verwickeln, um dessen Emotionen am Laufen zu halten. Ebenso wurde der Regieassistent zum Dialogpartner, um Mimik als Reaktion der Aussagen im Gesicht des Schauspielers einzufangen. Es gab überhaupt einen geregelten Kommunikationsablauf darüber, ob die Aufnahme für alle relevanten Personen – also Kamera, Ton und Regie – zufriedenstellend ablief, da es essentiell war, dass der Schauspieler darüber kein Feedback vom Team erhielt. Die einzige Meinung, die zählte und die der Schauspieler zu hören bekam, war die der Regie, die in ihrem Ermessen diese mitteilte. Kommunikation und Feedback liefen daher sehr gezielt und geregelt ab. Jeder, der am Set gerade nichts zu tun hatte, wurde vom Set verwiesen und stand in Bereitschaft. Dadurch wurde der Spielraum gleich viel intimer. Bereits im Verlauf der Dreharbeiten gescheiterte Arbeitsabläufe, wie die Absprache zwischen Regie, Kamera und darauf folgend Aufnahmeleitung vor Einstellungswechsel und Umbauten, wurden jetzt strikt durchgeführt. Bis zum Mittagessen wurde die vor Drehbeginn verlorene Zeit wieder eingeholt, und auch danach verlief der Drehtag äußerst produktiv. Als am späteren Abend die Dreharbeiten durch einen Stromausfall in weiten Teilen der Stadt Salzburg unterbrochen wurde, herrschte ausgelassene Stimmung und Motivation bei Kerzenschein weiter zu drehen, jedoch war der Schauspieler abgedreht. Als Stunden später die Lichter wieder angingen, wurden freiwillig kleine Zwischenschnitte gefilmt und ein Gruppenfoto gemacht. Es wurde versucht, für die verbleibenden Drehtage die „Magie“ dieses Drehtages mitzunehmen, jedoch wurde der Drehortwechsel wieder als kultureller Umbruch erlebt, vermutlich aus Gewohnheit, sodass das Vertrauen wieder ein Stück weit verloren ging.

Das Erstaunliche an diesem Beispiel ist, dass gelebtes Vertrauen zu sich selbst und zum Team vieles bewegen kann. An diesem Drehtag wurden trotz – wobei eigentlich eben genau wegen – der Einhaltung einer gemeinsam geschaffenen Kommunikationsstruktur beinahe doppelt so viele Einstellungen gedreht, wie in den Tagen davor. Die Leistung eines unerfahrenen Schauspielers hatte die Chance, sich zu entfalten. Das Team zog am selben Strang und hatte Vertrauen in eine Struktur die bisher als nichtig abgetan wurde, alles weil plötzlich Personenvertrauen in die Regie geschenkt wurde. Dieses Vertrauen kann nicht auf einen penibel ausgedachten Plan zurückzuführen sein, da keiner außer Regie und teilweise Beleuchter – in diesem Fall Regieassistent – den gesamten Plan kannte oder wusste, dass manches sich erst im Verlauf des Drehtages entwickelte. Die Motivation und Produktivität der Zusammenarbeit des gesamten Teams, Kernteam inklusive aller zusätzlichen Unterstützer schoss durch die Decke. Vertrauen als Wert wurde angenommen und von der gesamten Crew gelebt. Sogar die Ausstattung, die nie Einigkeit mit der Regie zeigte, hielt sich an die Vorgaben und sprach der Regie ein Lob aus.

Vertrauen wurde an dem Tag zum Mittel des reibungslosen Ablaufes. Es begann bei jedem selbst, der Vertrauen in sich fand, um es mit dem Team zu teilen. Dies übertrug sich durch das Personenvertrauen in die Kompetenzen des Beleuchters auf die Regie. Die Regisseurin bekam zwar von diesem Anregungen, jedoch fand sie die Antworten und somit die Fähigkeiten in sich selbst. Daraus schöpfte die Regie erneut noch tieferes Vertrauen in sich selbst und ihre Kompetenzen, und fand den Mut, das nötige Spannungsverhältnis aufzubauen. Dabei übernahm sie demonstrativ alleinig die Verantwortung sollte dieser Drehtag scheitern, was das Team dazu anhielt, sich ihrer eigenen Verantwortung bewusst zu sein und diese wahrzunehmen. Aus diesem

Spannungsverhältnis ergaben sich Regeln und soziale Normen, die auf einem vertrauensvollen Umgang am Set basierten. Es muss dazu gesagt werden, dass sich die dieser Arbeit zugrundeliegende Definition von Vertrauenskultur nicht plötzlich oder über Nacht etabliert hatte, oder dies von heute auf morgen hätte passieren können. Jedoch hat sich durch das Vertrauen an dem Tag eine Kultur vertrauensvoller und verantwortungsvoller Zusammenarbeit zu entwickeln begonnen. Das Entstehen einer Vertrauenskultur ist ein Prozess, der, um beständig sein zu können, reflexiv und kontinuierlich geschehen muss. Reflexiv deswegen, da man sich sonst der Gründe oder dem Verhalten, das zu einem Fortbestand oder der Verunsicherung des Vertrauens führt, nicht bewusst wird. Der Prozess besteht kontinuierlich, da Kultur durch das Leben der Werte in allem Verhalten erhalten und gestaltet wird. Jeder Teil eines sozialen Umfeldes trägt zur Gestaltung der Kultur bei. Da sich jeder innerhalb unterschiedlicher sozialer Konstellationen bewegt, beeinflussen auch diese sozialen Kontakte außerhalb eines studentischen Filmteams die Vertrauenskultur der Crew.

Es gilt daher zu Beginn eines jeden Projektes sich als Team auf gewisse Strukturen, Formen der Interaktion und Werte zu einigen. Hierbei ist es ebenso essentiell Erwartungshaltungen auszusprechen, sodass die Tragweite der Erwartungserfüllung abgeklärt und unerfüllbare Erwartungshaltungen im Vorfeld enttäuscht werden können. Dies ist von besonderer Wichtigkeit, damit Vertrauen nicht durch spätere Enttäuschungen gestört werden kann. Ebenso müssen Rollenerwartungen geklärt werden. Das bedeutet einerseits, dass Aufgabenbereiche so klar wie möglich abgegrenzt oder ausgehandelt werden müssen, und somit die Verantwortlichkeiten geklärt sind. Sollten nicht alle notwendigen Aufgabenbereiche vergeben sein, muss im Team eine Lösung der Aufteilung auf bestehende Mitglieder oder auf eine externe Besetzung, sprich Anwerben und Einstellen zusätzlicher Teammitglieder, geregelt werden. Ansonsten werden Verantwortlichkeiten weitergegeben und womöglich von Menschen übernommen, die weder die Kompetenzen noch die Freude an der Aufgabe mit sich bringen, und diese nur halbherzig erfüllen, was Fehlerhäufigkeit, Irritation und Unsicherheit erhöhen. Es müssen auch Kompetenzen geklärt werden, bzw. bei einem Mangel dahingehend ein Plan zur Aneignung dieser aufgestellt werden. Die Ergebnisse der Aneignung von Fähigkeiten müssen ebenso transparent werden, damit das Vertrauen dahingehend gestärkt werden kann. Jedoch sollte beim Klären der Absichten und Ziele der einzelnen Mitglieder im Projekt bereits klar werden, wohin sich diese entwickeln wollen, und das Vertrauen aus deren Bestreben geschöpft werden können. Der Kommunikationsweg muss festgelegt und unabhängig von im Team herrschenden Freundschaftsverhältnisse eingehalten werden. Natürlich steht es jedem im Team frei, sich Ideen von Freunden – ob innerhalb oder außerhalb des Teams – zu holen, solange die Vision des Films als Maßstab der Ideenbewertung herangezogen wird. Die Vision muss allen Crewmitgliedern bekannt sein und muss unabhängig von persönlichem Geschmack als oberstes Ziel angesehen werden. Die Ziele des studentischen Filmprojektes müssen demnach mit den eigenen Zielen harmonisiert werden, wobei die Vision über allem steht. Hat sich das Team auf diesen sozialen Rahmen geeinigt und den Wert Vertrauen zur inneren Haltung angenommen, entwickelt sich durch Habitualisierung des vereinbarten Verhaltens eine Kultur des Vertrauens. Ein Rhythmus und eine Art der Berichterstattung, über die Entwicklungen etabliert werden und Treffen zum Austausch und zur Pflege der Vertrauensbeziehungen vereinbart und eingehalten werden. Die Vertrauenskultur fördert folglich den Zusammenhalt und die soziale Produktivität des Teams. All dies ist jedoch nur mit Menschen möglich, die dazu bereit

sind, ihr Ego hinten anzustellen und das eigene Vertrauen zuerst zu sich und zeitgleich das Vertrauen zu anderen zu reflektieren. Es ist eine Frage der inneren Haltung zu sich selbst und seinem sozialem Umfeld. Man muss entscheiden, ob man sich selbst am nächsten ist, oder man Vertrauen in die Gemeinschaft des Schaffens hat.

Um meine Forschungsfrage noch deutlicher zu beantworten, braucht es eine Kultur, in der Menschen *Menschen* sein dürfen. Dies bedeutet, dass Menschen keine perfekt funktionierenden Maschinen sind, die auf Knopfdruck beständig Höchstleistungen bringen. Menschen sind soziale Wesen, deren Leistung variiert. Die sich in einem vertrauensvollen sozialen Umfeld gegenseitig motivieren können, die eigenen und gemeinsamen Ziele zu übertreffen. Dazu müssen Menschen neben Leistung auch Fehler machen dürfen, um aus diesen zu lernen und daran wachsen zu können. Eine Kultur des Vertrauens erkennt jedes Ergebnis als Schritt auf dem Weg zum gemeinsamen Ziel an, sofern gemeinschaftliche und nicht egoistische Ziele verfolgt wurden. Es braucht dazu integere Menschen mit gemeinwohlstiftenden Absichten, die ihre Kompetenzen im Sinne des Teams und des gemeinsamen Zieles einsetzen. Hierbei ist Vertrauen zu sich selbst und zu anderen nicht nur eine innere Haltung, sondern wird zu einem gelebten Wert.

## Literatur- und Quellenverzeichnis

Aristoteles (übersetzt von Dirlmeier 1957) Nikromatische Ethik

Badura, Bernhard | Greiner, Wolfgang | Ueberle, Max (2008) Sozialkapital: Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg. Berlin|Heidelberg. Springer-Verlag.

Bourdieu, Pierre (1983) Soziale Ungleichheiten. In: Kreckel, Reinhard. Soziale Welt. Göttingen Schwartz. S.183-198

Burt, Ronald S. (2001) Structural Holes versus Network Closure as Social Capital. In: Lin, Nan | Cook, S. Karen | Burt, R.S. (2001) Social Capital: Theory and Research. The University of Chicago. Aldine de Gruyter.

Christakis, Nicolas A.| Fowler, James H. (2011) Connected. The Amazing Power of Social Networks and How They Shape Our Lives. Harper Collins.

Christakis, Nicolas A.| Fowler, James H. (2011) Die Macht sozialer Netzwerke. Wer uns wirklich beeinflusst und warum Glück ansteckend ist. Fischer Taschenbuch.

Coleman, James S. (1988) Social Capital in the Creation of Human Capital. The University of Chicago, American Journal of Sociology Volume 94 Supplement S. 95-120

Coleman, James S. (1995) Grundlagen der Sozialtheorie. München. R. Oldenbourg Verlag .

Covey Stephen M.R. (2009) Schnelligkeit durch Vertrauen. Die unterschätzte ökonomische Macht. Offenbach. Gabal Verlag GmbH

Easley, David (2010) Strong and Weak Ties In: Networks, Crowds, and Markets: Reasoning about a Highly Connected World. Cambridge. Cambridge University Press.

Farzin, Sina | Jordan, Stefan (2015) Lexikon Soziologie und Sozialtheorie: Hunderte Grundbegriffe. Stuttgart. Philipp Reclam jun. GmbH & Co. KG

Fromm, Erich (2014|14) Die Kunst des Liebens. München. Ullstein Taschenbuch.

Fuchs-Heinritz, Werner | Lautmann, Rüdiger|Rammsted, Otthein| Wienold, Hans [Hrsg.] (2007|4) Lexikon zur Soziologie. Wiesbaden. VS Verlag der Sozialwissenschaften|GWV Fachverlage GmbH.

Goffman, Erving (1980) Rahmen-Analyse. Ein Versuch über die Organisation von Alltagserfahrungen. Frankfurt am Main. Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft.

Granovetter, Mark (1985) Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. The University of Chicago. American Journal of Sociology. Volume 91 Number 3 S. 481-510

Gucher, Jeanny | Liegler, Sonja | Neundlinger, Klaus | Rack, Simone (2015) NEW DEAL. 12 Prinzipien für eine produktive Zukunft. Wien. Goldegg Verlag GmbH.

- Hartmann, Martin (2005) Gefühle. Wie die Wissenschaften sie erklären. Frankfurt am Main. Campus Verlag GmbH.
- Hartmann, Martin (2011) Die Praxis des Vertrauens. Berlin. Suhrkamp Verlag.
- Hastedt, Heiner (2005) Gefühle. Philosophische Bemerkungen. Stuttgart. Philipp Reclam jun. GmbH & Co. KG.
- Illouz, Eva (2006) Gefühle in Zeiten des Kapitalismus. Frankfurt am Main. Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft.
- Kaltenegger, Ruth (2006) Schriften des Museumvereins Zinkenbacher Malerkolonie VII. St. Gilgen. Eisl & Friends; Werbeagentur und Verlags GmbH.
- Kleinginna, Paul R. Jr. | Kleinginna, Anne M. (1981) A Categorized List of Emotion Definitions, with Suggestions for a Consensual Definition. Georgia Southern College. Motivation and Emotion. Volume 5, Number 4.
- Knott, Heinrich (1994) Selbstvertrauen durch Ermutigung. Bedingungen und Möglichkeiten der Hauptschule. München. Inaugural Dissertation - Ludwig-Maximilian-Universität.
- Koob, Dirk (2007) Sozialkapital zur Sprache gebracht. Eine bedeutungstheoretische Perspektive auf ein sozialwissenschaftliches Begriffs- und Theorieproblem. Göttingen. Universitätsverlag.
- Krais, Beate (2010|3) Habitus. Bielefeld. transkript Verlag. 3., unveränderte Auflage.
- Luhmann, Niklas (1968) Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart. Ferdinand Enke Verlag.
- Merten, Jörg (2003) Einführung in die Emotionspsychologie. Stuttgart. W. Kohlhammer Verlag GmbH.
- Modaschl, Manfred (2007|2) Immaterielle Ressourcen. Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit I. München|Mering. Rainer Hampp Verlag.
- Nord-Rüdiger, Dietlinde (1996) Selbstvertrauen. Eine empirische Erhebung zu Geschlecht, Beruf und Handlung. Göttingen|Bern|Toronto|Seattle. Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG.
- Nünning, Ansgar (2004|3) Metzler Lexikon Literatur- und Kulturtheorie. Ansätze - Personen - Grundbegriffe. Stuttgart|Weimar. Verlag J.B. Metzler. 3., aktualisierte und erweiterte Auflage.
- Ostrom, Elinor (2000) Collective Action and the Evolution of Social Norms. Journal of Economic Perspectives - Volume 14, Number 3, S.137-158
- Ostrom, Elinor | Ahn, T.K. (2003) Foundations of Social Capital. Introduction. Cheltenham, U.K.. Edward Elgar Publishing Limited.
- Potreck-Rose, Friederike (2007|4) Selbstzuwendung. Selbstakzeptanz. Selbstvertrauen. Psychotherapeutische Interventionen zum Aufbau von Selbstwertgefühl. Stuttgart. Klett-Cotta.

Prusak, Laurence | Cohen, Don (2001) How to invest Social Capital. Harvard Business Review Volume. 79 Number 6, S. 86-93, 147. Harvard Business School Press.

Putnam, Robert D. [Hrsg.] (2001) Gesellschaft und Gemeinsinn. Sozialkapital im internationalen Vergleich. Güterslohn. Verlag Bertelsmann Stiftung.

Riemer, Kai (2005) Sozialkapital und Kooperation. Thübingen. Mohr Siebeck.

Schein, Edgar H. (1985) Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View. San Francisco, California. Jossey-Bass Inc., Publishers.

Schmid, Wilhelm (2013) Dem Leben Sinn geben. Von der Lebenskunst im Umgang mit Anderen und der Welt. Berlin. Suhrkamp Verlag.

Schottleander, Rudolf (1957) Theorie des Vertrauens. Berlin. Walter de Gruyter & Co.

Seibert, Scott E. | Kraimer, Maria L. | Linden, Robert C. (2001) A Social Capital Theory of Career Success. Academy of Management Journal. Volume 44, Number 2, S. 219 – 237.

Seidman, Dov (2011|2) How! Erfolg und Wertsteigerung durch das richtige zwischenmenschliche Verhalten im Unternehmen. Weinheim. Wiley-Vch Verlag GmbH & Co KgaA.

Tajfel, Henri (1982) Social identity and intergroup relations. Cambridge. Cambridge University Press.

## Onlinequellen

[www.amazon.de](http://www.amazon.de) (13.04.15)

Lemke (1996) [http://haraldlemke.de/texte/Lemke\\_Kunst\\_Freund.pdf](http://haraldlemke.de/texte/Lemke_Kunst_Freund.pdf) (14.03.15)

<http://www.dict.cc/?s=embeddedness> (15.03.15)

<http://www.linguee.de/deutsch-englisch/search?source=auto&query=social+embeddedness> (15.03.15)

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/embeddedness.html> (15.03.15)

## Anhang

### „Modell der 4 Dimensionen sozialer Produktivität“<sup>388</sup>

Diese Zusammenfassung bietet einen Überblick des „Modells der 4 Dimensionen sozialer Produktivität“<sup>389</sup> und kann bei näherem Interesse im *NEW DEAL* nachgelesen werden. Die vier Dimensionen Kultur, soziale Interaktion, Motivation der Mitarbeiter, Struktur des Teams, werden ebenfalls nur als Kontext der Anlagen angerissen.<sup>390</sup>

Dieses Modell bietet keine Lösungen, die immer nach einem Schema-F anwendbar sind, da jede soziale Organisation sich anders zusammensetzt und ihre eigenen Herausforderungen mit sich bringt. Deswegen wurde dieses Modell zur Analyse des studentischen Filmteams herangezogen, da es sich in seiner Fragestellung auch auf kreative Projektgruppen anwenden lässt. Mittels teilnehmender Beobachtung werden Innen- und Außenperspektiven der Mitglieder in Verbindung gebracht um über die gemeinsame Reflexion Maßnahmen zu erarbeiten, die für alle Umsetzbar sind. Hierbei ist es ebenso erforderlich, aktiv zuzuhören und mitzudenken, wie unterschiedliche Ansichten auszuhalten, aufeinander eingehen zu können und Aushandlungsprozesse mitgestalten zu wollen. Dem Einfallsreichtum der Problemlösung und Interaktionsregeln sind kaum Grenzen gesetzt.<sup>391</sup>

### *Aufbau*

Das Modell baut auf den vier sozialen Qualitäten der Zusammenarbeit auf, die wir bereits als die vier Dimensionen Kultur, Interaktion, Motivation und Struktur kennengelernt haben. Jede Dimension steht im Spannungsverhältnis zwischen produktiver Zusammenarbeit und permanentem Konflikt. Sie folgen ihrer eignen Logik, jedoch besteht eine Wechselwirkung zwischen den jeweiligen Ebenen der Dimensionen. Ausgangspunkt des Modells ist eine durchschnittliche Zusammenarbeit, jedoch muss für die jeweilige soziale Konstellation eine Ist-Analyse, wie im Punkt der Reflexivität in dieser Arbeit angesprochen, durchgeführt werden.<sup>392</sup>

Ziel der Analyse ist es, gemeinsame Wege zur sozialen Produktivität zu erarbeiten. Hierbei beginnt der Prozess mit dem persönlichen Aushandeln. Bei einer individuellen Reflexion werden die eigenen Ressourcen evaluiert und die persönlichen Bedürfnisse nach Einbindung, Rahmenbedingungen, Autonomiegrad, Struktur und Kontrolle erforscht. Im zweiten Schritt wird innerhalb der Gruppe reflektiert und im weiteren Rahmenbedingungen auf Grund der realen Ressourcen ausgehandelt. Es gilt, die Aufgaben nach den Ressourcen so aufzuteilen, dass weder Über- noch Unterforderung Einzelner herrscht. Hierbei muss ein angstfreier Raum geschaffen werden, in dem Werte wie Vertrauen, Fürsorge und Respekt gelebt werden, in dem Verantwortung für die eigenen Tätigkeitsbereiche gerne wahrgenommen werden. Sind diese Punkte erfüllt, entsteht im dritten Punkt soziales Kapital, durch das Leben ausgehandelter Werte. Im Handeln manifestieren sich diese Werte und erzeugen eine positive Dynamik der Zusammenarbeit. Der letzte Punkt vollzieht sich, wenn die Gruppe zur Ressource wird

---

<sup>388</sup> Gucher|Liegler|Neundlinger|Rack (2015) 153

<sup>389</sup> Gucher|Liegler|Neundlinger|Rack (2015) 153

<sup>390</sup> Vgl. Gucher|Liegler|Neundlinger|Rack (2015) 155

<sup>391</sup> Vgl. Gucher|Liegler|Neundlinger|Rack (2015) 155f

<sup>392</sup> Vgl. Gucher|Liegler|Neundlinger|Rack (2015) 155f

und durch die Gemeinschaft Sozialkapital stetig wächst. Dies geschieht durch kollektives Handeln, das auf Vertrauen basiert und die Reputation positiv beeinflusst.<sup>393</sup>

### Dimension Kultur

Kultur wurde bereits ausführlich erörtert, im Sinne dieser Dimension bedeutet sie das Leben und Erleben täglicher Zusammenarbeit. Kultur zeigt sich in der Gestaltung der eigenen Rolle innerhalb der strukturellen Rahmenbedingungen, die es braucht, um Verantwortung zu übernehmen. Hierzu braucht es Orientierung, die wahrnehmbar und selbst umsetzbar sind. Ohne eine solche Orientierung werden in Zeiten der Veränderung auf Gewohnheiten zurückgegriffen, um Unsicherheit zu überspielen. Da Produktivität jedoch eine Folge von Vertrauen ist, braucht es in Zeiten kultureller Umbrüche Halt, da sonst Unsicherheit durch unklare Regeln entsteht. Regellosigkeit führt zu Chaos, welche das Recht des Stärkeren heraufbeschwört, wodurch der permanente Konflikt regiert. Um zu einem vertrauensvollem Umgang und sozialer Produktivität zu gelangen, müssen vor allem neue Mitarbeiter durch abgleichen der Wertesysteme in die Kultur der Gruppe eingebunden werden. Der Mitarbeiter muss da abgeholt werden, wo er sich befindet, um mit Hilfe von Orientierungspunkten zum Leben der gemeinsamen Kultur geführt zu werden. Hierbei muss auch dessen Umgang mit Verantwortung abgeklärt werden, da jedes gemeinsame Ziel die Summe seiner Teile ist. Die Aufgabenbereiche und Verantwortlichkeiten müssen klar abgegrenzt werden damit es zur Akzeptanz der Verantwortung und somit zur Übernahme der Aufgabe kommt. Hierbei kann zwar bereits für andere angrenzende Aufgabenbereiche mitgedacht werden, jedoch sollte jedem sein Verantwortungsbereich auch gelassen werden. Das klare gemeinsame Leben der Werte wird dann als Kulturentwicklung bezeichnet, bei der jeder Mitarbeiter den Prozess erlebt, reflektiert und im Rahmen seiner Verantwortlichkeit mitgestaltet.<sup>394</sup>

| ICH | Produktive Arbeit | TEAM   |
|-----|-------------------|--|
|     | Kulturbildung     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anfang des Projektes; Zusammenfinden der Teams - gemeinsames Zeitung lesen, jeder Präsentiert seine ihre Vorstellungen/Erwartungen</li> <li>• Noch bevor es ein Drehbuch gab, waren wir nur zu viert, und haben uns eine Kultur erarbeitet, unter der wir sehr produktiv waren.</li> <li>• Und am Ende haben sie's doch geschafft.</li> </ul> |

<sup>393</sup> Vgl. Gucher | Liegler | Neundlinger | Rack {2015} 156ff

<sup>394</sup> Vgl. Gucher | Liegler | Neundlinger | Rack {2015} 159-165

|  |  |   |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nach dem Schnitt habe ich mir sehr viel Aufgaben im Bereich der Postproduktion „aufgehalst“, diese aber auch selbstständig umgesetzt und fristgerecht erledigt.</li> <li>• Ich war mir meiner Verantwortung immer bewusst, und hab mein Bestes gegeben ihr mit meinen Ressourcen nachzukommen, jedoch hatte ich selten das Gefühl, dass das Team das so sieht bzw. Etwas anderes darunter versteht.</li> <li>• Immer wenn ich nur mit einer konkreten Person 1:1 arbeiten konnte oder nur wenige Personen zusammengearbeitet haben, hat es mir bestärkt. Auch in Einzelgesprächen.</li> </ul> | <p style="text-align: center;">Akzeptanz der Verantwortung</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Immer wenn ich nur mit einer konkreten Person 1:1 arbeiten konnte oder nur wenige Personen zusammengearbeitet haben, hat es mir bestärkt. Auch in Einzelgesprächen.</li> <li>• Irgendwie gezwungenermaßen?</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ich war relativ außerhalb und musste nur mit bestimmten Personen zusammenarbeiten, was meist gut funktionierte und sonst ließ es sich klären.</li> <li>• Hat jeder irgendwie gemacht – ich selbst hatte nie das Gefühl mich zu 100% in die Verantwortung fallen zu lassen.</li> <li>• Sobald ich an etwas teilnehme, trage ich dafür auch die Verantwortung. Wenn aber nicht ich entscheide, wie soll ich diese Verantwortung tragen können, wenn ich nicht übereinstimme? Ich würde Verantwortung nur übergeben, wenn ich der Person und ihren Kompetenzen vertraue.</li> </ul>              | <p style="text-align: center;">Umgang mit Verantwortung</p>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Projekt hat “demokratisch” begonnen. Wir haben von Beginn an gesehen, dass es unterschiedliche Tendenzen gibt. Es wurden Positionen vergeben, die eine “Overall” Verantwortung mit sich bringen. Das war ein Bruch der früheren Vorgehensweise - gemeinsam entscheiden- Aber auch notwendig, damit was weiter geht ABER wie soll man sich dann noch verantwortlich fühlen.</li> <li>• Es wurde eine Teamentscheidung aus einem meiner Ansicht nach falschen Grund getroffen, diese wurde in weiterer Folge aus Freundschaft und Höflichkeit nicht reflektiert und diskutiert und hat somit immer wieder Konflikte und Unsicherheit ausgelöst.</li> <li>• Es gab zwar eine Rollenzuteilung, aber das wurde nicht eingehalten, somit konnte man nicht durchatmen und war unter Stress, da man sich nicht sicher sein konnte, was als nächstes passiert.</li> </ul> |

|  |                            |  |
|--|----------------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ich fühlte mich als externer Ausführer meiner Aufgaben (nicht „Kernmitglied“).</li> <li>• Das Drehbuch wurde möglichst unter Einbindung aller Teammitglieder erstellt.</li> </ul>   | <p>Einbindung</p>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zu Beginn des Projekts waren alle Entscheidungen sehr demokratisch/vor allem gegen Ende hat sich das geändert: immer mehr Personen haben sich aus Entscheidungen raus gehalten.</li> </ul>  |
|  | <p>Kultur</p>              |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ständig?</li> </ul>   | <p>Kulturelle Umbrüche</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Als das Drehbuch konkreter wurde und zur Umsetzung kam, haben wir losgestartet ohne uns über Kultur Gedanken zu machen.</li> <li>• Plötzlich waren wir viele und die Aufteilung der Verantwortung war unklar.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie soll man folgen wenn man dem Entscheider nicht vertraut in seinen Entscheidungen? Ich habe meist das Gefühl gehabt, dass die Person die von ihrer Rolle her die Verantwortung trägt sich nicht dessen bewusst ist was und wie sie es tut und wenn doch, dann war ich oft nicht mit der Form und dem Ziel einverstanden.</li> <li>• Zwischendurch habe ich gestrauchelt, weil ich so viel misstrauen gespürt hab.</li> <li>• Macht das Sinn? Verstehen wir irgendwann einander? Wo ist der Zusammenhalt der GANZEN Gruppe?</li> <li>• Relativismus der Wissenskurve Wertesysteme &amp; Angst zu verletzen</li> </ul> | <p>Unsicherheit</p>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist das gut was da entschieden wurde? Andere Meinungen führten zu Widerstand aber gleichzeitig auch zu Chaos. Was wiederum widersprüchlich ist, da man ja doch eigentlich Rollen verteilt hätte.</li> <li>• Kommunikationsprobleme und tatsächliche Unsicherheit ob man da was gutes macht.</li> <li>• Viel Kritik, Verantwortung schien nicht immer klar.</li> <li>• Oft war sich das Team nicht über die Geschichte einig (vermutlich auch heute noch nicht) → Das Drehbuch/Regievorgaben wurden nicht akzeptiert (z.B. Preproduction/am Set).</li> <li>• Oft waren die Verantwortungsbereiche unklar, so dass ich mich fühlte als müsste ich diese Personen bitten etwas zu tun, und als würde ich in ihrer Schuld stehen – obwohl ich mir sicher war, dass es dessen deren Aufgabe war,</li> <li>• Während der Drehbuchüberarbeitung und Produktion kam es immer wieder zu Unsicherheiten, und Entscheidungen, egal vom wem, wurden ich akzeptiert</li> </ul> |

|  |       |   |
|--|-------|---|
|  |       | oder (an)erkannt.   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wusste nicht wo mein Arbeitsbereich aufhört – anfängt. Hat mich von dem abgehalten was ich mit Leidenschaft umsetzen wollte.</li> </ul> | Chaos | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist das gut was da entschieden wurde? Andere Meinungen führten zu Widerstand aber gleichzeitig auch zu Chaos. Was wiederum widersprüchlich ist, da man ja doch eigentlich Rollen verteilt hätte.</li> <li>• Kompetenzen Chaos: Entscheidungen wurden nicht getroffen.</li> <li>• Wahrgenommenes fehlendes Prozesswissen (ewiglange, sinnlose Meetings → Aggression).</li> <li>• Situationen in denen KEINE/R wusste ob es irgendwas bringt.</li> </ul> |

|   |                      |   |
|---|----------------------|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ich hab mich beim Drehbuchschreibprozess sehr eingemischt. Ich wollte gerne meine Ideen einbringen.</li> </ul> | Recht des Stärkeren  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es gab nicht eine/n Stärkeren – aber Gruppierungen innerhalb/Tendenzen, die bestanden haben.</li> <li>• Wenn es zu diesem Punkt kam, was oft während der Dreharbeiten kam, war es immer sehr anstrengend. Oft habe ich mich dann nicht mitstreiten wollen, damit etwas weiter geht.</li> </ul> |
|   | Permanenter Konflikt |   |

### Dimension Interaktion

Bei der Interaktion handelt es sich um die tagtägliche Gestaltung der Zusammenarbeit, die sich in Gesten und Handlungen äußert. Jedes Verhalten verändert die Dynamik, daher ist diese Dimension schneller in der Veränderung, als jene der Kultur, jedoch gestaltet sie Kultur in weitere Folge mit. Hierbei steht die Eigenständigkeit des Schaffens im Fokus, wobei jedes Einbringen eines Mitarbeiters Beachtung erfordert. Findet sich ein neues Team oder kommen neue Mitglieder hinzu, beginnt das Team meist mit dem Austausch von Höflichkeiten und begegnet sich mit Unverbindlichkeit. Diese Oberflächlichkeit ähnelt einem Beschnuppern, bei dem erst einmal durch Beobachtung und Probieren die gängigen Interaktionsregeln getestet werden. Dabei findet auch bei Fehlern anfänglich keinerlei Kritik statt. Geduld bei Fehlern zu Beginn einer Zusammenarbeit unterstützt den Aushandlungsprozess innerhalb der Gruppe. Häufen sich die Missverständnisse, führt dies zu Irritationen. Erleben sich Mitarbeiter als wirkungslos, erhöht sich nach und nach der Druck, bis durch Machtausübung eine Reaktion, bestenfalls ein Erfolg, erwirkt wird. Dabei werden keine Angaben darüber gemacht, weshalb diese Entscheidung oder diese Tätigkeit richtig sei, was dazu führt, dass dessen Sinnhaftigkeit in Frage gestellt und dessen Ausführung, wenn überhaupt, widerwillig erfolgt. Die Unproduktivität wird begleitet vom permanenten Konflikt. Das Ziel sozialer Produktivität erreicht man in dieser Dimension, indem man sich in einem neuen Team eigenständig positioniert. Dadurch wird man angreifbar, jedoch ebenso sichtbar, wodurch es zum Aushandeln gemeinsamer Interaktionsregeln durch eine gemeinsame Reflexion kommt. Hierbei sollten Behauptungen begründet werden, um für alle nachvollziehbar zu sein. Das Hören und Wertschätzen aller Meinungen gibt jedem Teammitglied das Gefühl der Selbstwirksamkeit, die zu einer erhöhten und kontinuierlichen Partizipation führt. Credo sind aktive Beteiligung und soziale Eigenständigkeit aller Mitglieder.<sup>395</sup>

<sup>395</sup> Vgl. Gucher | Liegler | Neundlinger | Rack {2015} 165-169

| ICH  | Produktive Arbeit            | TEAM   |
|--|------------------------------|--|
|  | Partizipation                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeder im Team hat freiwillig an anderen Bereichen mitgewirkt (keine illegitime Einmischung, sondern produktive Hilfe).</li> <li>• Positive Erfahrungen: Lillis Folien mit Sessel und Schatten. Michelles Regie-Tag.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ich hab mir schwer getan zwischen Freundschaft und professionellem Arbeiten am Projekt zu differenzieren. Feedback wurde oft sehr persönlich genommen – daraus resultierte, dass ich leiser wurde.</li> </ul>   | Interaktionsregeln           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Drehtag Robert – Man muss „hart &amp; herzlos“ sein, damit was weiter geht.</li> <li>• Zusammenarbeit mit Maggie am CD und den Titles, sowie mit Andi am Sound – alles klar und terminiert und Feedbackschleife.</li> <li>• Ich glaub wir waren unehrlich → weil Angst vor gegenseitigen Verletzen</li> </ul> |
|  | Gemeinsame Reflexion         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pias Omas Dachterrasse</li> <li>• Hat's oft gegeben – aber irgendwie oft ineffektiv.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oft nicht genug auf anderes eingegangen, da die Zeit fehlte.</li> <li>• Ich wusste von Anfang an ich will Regie machen, jedoch NICHT administrative Projektleitung.</li> <li>• Schnittarbeit war mehr und mehr mein Liebling.</li> <li>• Erst als ich mich positioniert hatte, ging es mir besser. (Keine leichte Entscheidung wegen Kultur Chaos.)</li> <li>• War mir meines Aufgabenbereichs gut bewusst und fühlte mich darin wohl.</li> </ul> | Eigenständige Positionierung | <ul style="list-style-type: none"> <li>• War mir meines Aufgabenbereichs gut bewusst und fühlte mich darin wohl.</li> <li>• Im Team dann beim Dreh durch Arbeitsdruck passiert. Ermöglicht Partizipation.</li> <li>• Teilweise wurde resigniert und vernachlässigt, wenn einem die Arbeit eines/einer Anderen nicht gefiel.</li> </ul>                 |
|  | Interaktion                  |  |

|   |                            |   |
|---|----------------------------|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habe mich zu Beginn eher passiv verhalten und abgewartet. Einbindung und aktive Gestaltung des Projekts begann erst nach einem gewissen Vertrautheitsgefühl.</li> <li>• Mich macht Konsens nervös. Mich macht zu frühe Zufriedenheit unruhig. Ich habe viele Fragen gestellt, damit wir über unsere Grenzen gehen können. Oft hatte ich das Gefühl das nervt die anderen. Ich finde meinen Input Querolanz ist wertvoll, sie wird aber nicht geschätzt, weil anstrengend.</li> </ul> | <p>Soziale Konformität</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ich denke wir waren ein sehr sozial konformes Team. Es wurden viele Entscheidungen getroffen um keine Gefühle zu verletzen und um keine Disharmonie auszulösen, dieses Verhalten ist uns aber in den Rücken gefallen.</li> <li>• Es wurde nicht akzeptiert, wann das Drehbuch fertig ist und somit in Markus Position vehement eingegriffen, es wurde nicht akzeptiert wie die Charaktere sind und was ihre Beweggründe und Hintergründe sind, was Michelles Aufgabe ist. Mir fehlten oft sinnvolle Argumente für Entscheidungen und wenn diese dann kamen, hörte es sich nach den immer gleichen Begriffen und Worten an, keine Entwicklung.</li> <li>• Oft sind wir hierher geraten und dann ging's von stagnieren immerzu bergab.</li> <li>• Konform – naja...</li> </ul> |
|   | <p>Irritation</p>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unsicherheiten durch gegenseitiges Misstrauen – seltsame Unbegründete Stimmung die immer wieder auftauchte.</li> <li>• Kampf um Ressourcen und Zeit. Wissen um andere Arbeitsbereiche und deren Anerkennung.</li> <li>• Keine Sicherheit in der Arbeit, ob es jetzt mal laufen würde.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obwohl meiner Position Entscheidungskompetenzen inne wohnten, hatte ich selten das Gefühl, dass mir als Person diese zugestanden wurden und somit nicht gehört wurden.</li> <li>• Wie wenn Entscheidungen, die getroffen wurden einfach „überhört“ wurden.</li> </ul>  | <p>Wirkungslosigkeit</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie wenn Entscheidungen, die getroffen wurden einfach „überhört“ wurden.</li> </ul>  |

|  |                             |   |
|--|-----------------------------|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manchmal musste einfach was gesagt werden (von verschiedenen).</li> <li>• Erst als ich mich selbst als Diktator erlebt habe, hatten wir Interaktionsregeln, die befolgt wurden am Set.</li> </ul> | <p>Machtausübung</p>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wirkungslosigkeit wurde von einigen empfunden denke ich ab dem Moment, wo ihre Positionen und die damit einhergehende Verantwortung von den anderen Teammitgliedern nicht akzeptiert wurde. Ich habe mich oft in andere Departments eingemischt bzw. mitgearbeitet, bei den Deps. die die Bildgestaltung beeinflussen war das vorauszusehen und gewollt und meist auch schön, es fiel mir aber schwer die Vorgaben (Geschichte, Charaktere/Text) einfach zu akzeptieren.</li> <li>• Wir hatten zwar ein Erwartungsmeeting, aber ich bin mir nicht sicher, ob sich das in der Projektarbeit abgezeichnet hat, es war eher ein Rahmen in dem es für alle möglich war, Ungereimtheiten endlich aussprechen zu können</li> <li>• „Drehbuchumsturz“ kurz vor Dreh: Visuelles Department hat nicht legitimen Druck ausgeübt (entweder so, oder wir steigen aus).</li> <li>• Gezieltes „Ich mach das jetzt nicht“ und dadurch die Verantwortung plötzlich auf andere übertragen.</li> <li>• Manchmal musste einfach was gesagt werden (von verschiedenen).</li> </ul> |
|  | <p>Permanenter Konflikt</p> |   |

### Dimension Motivation

Die Quelle der Motivation entspringt inneren Antrieben und äußeren Anreizen. Hierbei spielen das Anerkennen von Engagement und die Identifikation mit den Werten und Zielen der Gruppe eine entscheidende Rolle. Der Grad der Autonomie bestimmt, wie unabhängig man seine Aufgabe verrichten kann. Ausgehend von der Vereinbarkeit der persönlichen Erwartungen mit jenen des Teams besteht das Spannungsverhältnis dieser Dimension. Obwohl Erwartungshaltungen durchaus legitim sind, bergen diese das Risiko der Enttäuschung. Wird man häufig enttäuscht, liegt es an der Höhe der Frustrationstoleranz bis die Demotivation einsetzt und zur Ineffizienz nicht nur des Einzelnen sondern auch des Teams führt. Fehlende Anerkennung und Zielerreichung

schränken die Kooperationsbereitschaft ebenso wie die Produktivität ein. Der Prozess stagniert mit seinen Mitarbeitern, die nur mehr von Ängsten und Problemen geplagt sind. Aus dieser Ausweglosigkeit kommt man nur, wenn man in einer gemeinsamen Reflexion die individuellen Autonomiegrade ausforscht und Schrittweise gewährt. Hierbei erfährt sich jeder Einzelne als selbstwirksam, was sein Selbstvertrauen steigert und das Vertrauen ins Team stärkt. Die erlebte Autonomie führt zur Übernahme der Verantwortung über die eigenen Aufgabenbereiche, welche klar definiert sind. Passieren Fehler durch die gewonnene Entscheidungsfreiheit, ist es wichtig, lösungsorientierte Kritik anzubringen und weiter Vertrauen in die Person zu setzen, um der Vertuschung von zukünftigen Fehlern vorzubeugen. Jedes Mitglied braucht die Bestätigung seiner Gleichgesinnten und Vorgesetzten, da diese Anerkennung Orientierung bietet und die Motivation steigert. Eine Gemeinschaft der Wertschätzung regt zu höherer Leistung und Innovation an. Gleichzeitig heben sich durch das verinnerlichen der gemeinsamen Werte intrinsische Antriebe und äußere Reize auf, da das Schaffen in der Gemeinschaft als erfüllend und sinnstiftend erlebt wird.<sup>396</sup>

| ICH   | Produktive Arbeit           | TEAM   |
|---|-----------------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ich habe meine Werte für mich gelebt, weil ich zu mir stehe. Leider wurden diese häufig Missverstanden.</li> </ul>   | <p>Verinnerlichte Werte</p> |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anerkennung für meine Arbeit → Positive Erfahrung.</li> <li>• Lob hat mich oft zu einem Moment geführt in dem ich nicht ehrlich kritisch sein konnte.</li> </ul> | <p>Anerkennung</p>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ich habe manchmal Lob als Druckmittel empfunden...</li> <li>• Die einzelnen Departments haben eigenständig, gute Arbeit geleistet.</li> <li>• Gegenseitiges Lob und vorsichtiger Umgang miteinander.</li> <li>• Selten aber doch, wenn ich nur mehr fertig war oder meine Art selbst nicht leiden konnte, wurde ich gelobt.</li> <li>• Ich brauche für meine professionelle Arbeit keine Lob, nicht in einer Form, die ich nicht ernst nehmen kann. Ich kann Lob für professionelle Bereiche auch nur annehmen von jemanden, dem ich die Kompetenz zuspreche, eine bestimmte Arbeit tatsächlich bewerten zu können. Dementsprechend lobe ich selbst nur sehr selten. In diesem Projekt habe ich oft keine überschwängliche Anerkennung gezeigt, weil es für mich bei vielen Situationen selbstverständlich war.</li> <li>• Wenn ich was wirklich gut fand,</li> </ul> |

<sup>396</sup> Vgl. Gucher | Liegler | Neundlinger | Rack {2015} 170-174

|   |                             |   |
|---|-----------------------------|---|
|   |                             | habe ich es der/demjenigen gesagt.  |
|   | Vertrauensentwicklung       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mein Vertrauen zu den anderen Departments war vorhanden und wurde auch nicht enttäuscht.</li> <li>• Großer Mangelzustand im großen und ganzen im Team.</li> <li>• Michelle hat es versucht, konnte es mir aber nicht geben.</li> <li>• Ich unterscheide zwischen freundschaftlichem und professionellem Vertrauen und das Professionelle muss man sich durch Entscheidungen und Taten verdienen und beweisen.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habe mich in meinem Aufgabenbereich selbst motivieren können.</li> <li>• Die Aufgabe gefiel mir, von dem her war ich motiviert.</li> <li>• Regie führen selbst, das Erarbeiten der Rollen. Mit Dustin bei ihm Regie-Crashkurs war super und ich hab versucht mir davon viel ans Set mitzunehmen.</li> <li>• Brauche beides!</li> </ul> | Individueller Autonomiegrad |   |

|   |                          |  |
|---|--------------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinge die mich motivieren: Schaffen – sprich das Projekt an sich. Menschen die lieben was sie tun und das kommunizieren! Inspirierend.</li> <li>• Motivation fand ich in Gesprächen die die bestehenden Konzepte weitergetrieben haben und neue Umsetzungsformen angeregt haben.</li> <li>• Aufgaben zu erledigen und gut zu organisieren hat mich sehr motiviert.</li> <li>• Gab's immer wieder mit ein bisschen Abstand zu den Dingen – dann erkannte man, was eigentlich passiert ist!</li> </ul>                                 | <p>Motivation</p>        |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zu hoch!</li> <li>• Habe während der Dreharbeiten nicht vollen Einsatz zeigen können (musste früher heim etc.)</li> <li>• Hatte das Gefühl meine Erwartungen waren sehr hoch/zu hoch.</li> </ul>   | <p>Erwartungshaltung</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Als Außenstehende habe ich oft gehört, dass etwas kritisiert wurde, weil es anders gemacht wurde, als man es selbst gemacht hätte.</li> <li>• Hatte das Gefühl, dass unsere Erwartungshaltungen sehr unterschiedlich waren.</li> <li>• Erwartungen wurden ziemlich oft nicht erfüllt, aber waren auch sehr unrealistisch oft!</li> </ul>                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Drehbuchdialoge wurden nicht übernommen (war aber dennoch eine sehr gute Entscheidung!).</li> <li>• Zu hohe Erwartungen haben zu großer Enttäuschung und Demotivation geführt.</li> <li>• Konzepte wurden nicht auf allen Ebenen durchgehalten, wodurch ein undurchdachter Eindruck entsteht und die Erfahrung ausbleibt, die zeigen würde, ob das theoretisch erdachte im realen funktionieren könnte.</li> <li>• Mir fehlte Wertschätzung und ein offener Blick für das was geleistet wurde und in unserer „Macht“ war!</li> </ul> | <p>Enttäuschung</p>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enttäuscht bin ich darüber, dass einige sich nicht überwinden konnten das zu sagen, was sie denken, aus Höflichkeit oder falscher Scham.</li> <li>• Ich hatte an Michelles Position einen sehr hohen Erwartungsgrad. Es hat sich nicht danach angefühlt, dass meine Erwartung und Michelles Vorstellungen über ihre Aufgaben sich überschneiden.</li> </ul> |

|   |   |   |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demotivierend war das fehlende Vertrauen in mich. Erwartungen die ich enttäuschen musste, obwohl ich von Anfang an kommuniziert habe und immer wieder, war einfach ein Kampf, auch mit mir selbst meine mangelnden Ressourcen, die mir immer wieder um die Ohren geflogen sind. Obwohl sie von Anfang an kommuniziert wurden. Fehlende Anerkennung, weil meiner Rolle ALLES zugeschrieben wurde, egal ob ich das so verstanden und kommuniziert habe oder nicht.</li> <li>• Demotivation durch Ineffizienz in Meetings und Dreharbeiten.</li> <li>• Abläufe liefen nie flüssig, sondern stets problematisch.</li> <li>• Motivation habe ich in den Situationen verloren, die undiskutierbar schienen oder wenn ich gesehen habe, dass etwas so umgesetzt wird, wie ich es nicht gut finde und es mir aber 1. nicht zusteht etwas zu sagen bzw. 2. es das Gefühl gab ich kann was sagen, aber es wird ignoriert.</li> </ul> | <p style="text-align: center;">Demotivation</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abläufe liefen nie flüssig, sondern stets problematisch.</li> </ul>  |
|   | <p style="text-align: center;">Ineffizienz</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rewrite vom Drehbuch war sicher zack für Markus.</li> <li>• In der Endphase war das Team sehr zerstreut, Aufgaben blieben über.</li> <li>• Wir haben uns dauernd gegenseitig blockiert, weil wir unsere Werte nie verständlich ausgehandelt haben.</li> <li>• Meetings und Dreharbeiten → Demotivation.</li> </ul> |

Permanenter Konflikt

### Dimension Struktur

Struktur beinhaltet das gesamte Regelwerk einer Organisation inklusive dessen Aufbau und Prozesse ebenso wie Infrastruktur. Diese muss für alle Mitarbeiter nachvollziehbar sein, dadurch würde kaum Kontrolle gebraucht, da sich eine Kultur des Vertrauens entwickeln würde. Ist die Struktur unklar oder fehlt diese gänzlich, führt dies zu Ratlosigkeit. In solchen Situationen entstehen häufig Fehler und Missverständnisse, die

durch eine Kultur der konstruktiven Lösungsorientierung abgefangen werden könnte, jedoch beim Ausbleiben einer Vertrauenskultur zu Schuldzuweisungen gefolgt von Schuldabwehr eskaliert. Um den Konflikt aufzulösen, müssen die Ordnungsbedürfnisse und -erfordernisse geklärt und ausgehandelt werden. Dabei muss eine für alle handhabbare und nachvollziehbare Struktur geschaffen werden, die zur Akzeptanz der Struktur führt. Transparenz lässt alle Individuen an der Struktur mitgestalten, welche diese lebendig werden lässt. Hierbei darf die Kontrolle nicht vergessen werden, wenngleich diese nur mehr zur Aktualisierung und Überprüfung der Sinnhaftigkeit der Struktur an sich dient, da die Struktur durch Vertrauen bereichert wird.<sup>397</sup>

| ICH   | Produktive Arbeit               | TEAM   |
|---|---------------------------------|--|
|   | Lebende Struktur                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Positionen haben sich im Laufe verändert (Projektleitung, Produktion).</li> <li>• Strukturen haben sich laufend verschoben, waren aber sehr offen formuliert.</li> <li>• Gabs irgendwie, aber leider einer Un-Art oftmals, aber Un-strukturierte Strukturiertheit.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habe mich problemlos eingegliedert.</li> </ul>   | Akzeptanz der Struktur          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Struktur wurde oftmals nicht eingehalten.</li> <li>• Michelle nicht akzeptiert.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pia ♥</li> </ul>   | Strukturentwicklung             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilweise haben wir uns gemeinsame Strukturen ausgehandelt, jedoch hat's an der Einhaltung gehappert.</li> <li>• Strukturen haben sich einfach entwickelt und eingeschliffen, anstatt sie zu reflektieren und zu formulieren.</li> <li>• Pia ♥</li> </ul>                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bin im Chaos aufgewachsen und schaffe mit deshalb selbst in jeder Situation eine Struktur. Vielleicht problematisch, weil ich mir dessen oft nicht bewusst bin.</li> </ul> | Analyse der Ordnungsbedürfnisse |  |
|   | Struktur                        |  |

<sup>397</sup> Vgl. Gucher|Liegler|Neundlinger|Rack (2015) 174-178

|   |                             |  |
|---|-----------------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ich wusste lange nicht was gebraucht wird und wer mein Ansprechpartner ist. Die Timeline war auch sehr vage und variabel.</li> <li>• Habe oft nicht gewusst wie ich mich verständlich und klarer ausdrücken soll, ohne manipulativ zu werden.</li> </ul> | <p>Ratlosigkeit</p>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es war nicht immer klar, wer für einzelne Aufgaben zuständig</li> <li>• Übervorsichtiger Umgang miteinander und Verwirrung.</li> <li>• Aufgaben wechselten oft. Zuständigkeiten wurden herumgeschoben.</li> <li>• Mehr als nötig!</li> </ul>  |
|   | <p>Fehlerhäufigkeit</p>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es sind oft Dinge schief gegangen und jeder hat anders reagiert – oft hat es unkonstruktiv begonnen und irgendwann – when we hit rock bottom – mussten wir an einem Strang ziehen, damit wieder was weiter geht. Oder Fehler wurden hingenommen und nicht weiter kommentiert.</li> </ul>                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habe manchmal Fehler bei anderen gesucht.</li> <li>• Ich habe oftmals zunächst bei anderen nach Schuld gesucht anstatt bei mir zu beginnen.</li> <li>• Sehr passiv.</li> </ul>   | <p>Schuldzuweisung</p>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sehr passiv.</li> <li>• Sinnloserweise haben wir hier oft angefangen beim Fehlerbehebungsprozess.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teil unserer Arbeit während des Drehs inkl. Selbst Schuld geben.</li> </ul>  | <p>Schuldabwehr</p>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sinnloserweise haben wir hier oft angefangen beim Fehlerbehebungsprozess.</li> <li>• Ich habe das Gefühl als ob Kritik sehr persönlich genommen wurde und so Feedback zu Schuldzuweisungen und Schuldabwehr Rechtfertigung ...</li> <li>• Teil unserer Arbeit während des Drehs inkl. Selbst Schuld geben.</li> </ul> |
|   | <p>Permanenter Konflikt</p> |  |