

Christian Bilan

Der Faktor Vertrauen im Schulmanagement

Christian Bilan

**DER FAKTOR VERTRAUEN IM
SCHULMANAGEMENT**

ibidem
Verlag

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Bibliographic information published by the Deutsche Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek lists this publication in the Deutsche Nationalbibliografie; detailed bibliographic data are available in the Internet at <http://dnb.d-nb.de>.

ISBN-13: 978-3-8382-1702-4

© *ibidem*-Verlag, Stuttgart 2023

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und elektronische Speicherformen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in or introduced into a retrieval system, or transmitted, in any form, or by any means (electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise) without the prior written permission of the publisher. Any person who does any unauthorized act in relation to this publication may be liable to criminal prosecution and civil claims for damages.

Printed in the EU

Wem ich vertraue,
dessen Gewissheit seiner selbst,
ist mir die Gewissheit meiner selbst.

Georg Wilhelm Friedrich Hegel (1770 - 1831)

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung.....	11
2. Theoretische Grundlagen	15
2.1 Vertrauen zur Reduktion sozialer Komplexität.....	20
2.2 Individuelles Vertrauen und Systemvertrauen	22
2.3 Vertrauen und Resilienz	27
2.4 Vertrauen als self-fulfilling prophecy	30
2.5 Reziprozität von Vertrauen	33
2.5.1 Vertrauen als Chance und Fessel	35
2.6 Vertrauen, Misstrauen und Kontrolle.....	37
3. Empirischer Teil.....	45
3.1 Methodische Entscheidungen	45
3.2 Entwicklung des Interviewleitfadens	47
3.3 Qualitative Inhaltsanalyse	49
3.3.1 Festlegung des Materials	49
3.3.2 Analyse der Entstehungssituation	50
3.3.3 Formale Charakteristika	50
3.3.4 Richtung der Analyse	51
3.3.5 Theoriegeleitete Differenzierung der Fragestellung.....	51
3.3.6 Bestimmung der Analysetechnik	52
3.4 Auswertung der Experteninterviews.....	55

3.4.1 Bedeutung von Vertrauen im Schulmanagement	59
3.4.2 Vertrauensbildende Maßnahmen	61
3.4.3 Vertrauen in das Leitungsteam	62
3.4.4 Entwicklungsperspektiven von Vertrauen	63
3.4.5 Beschädigung von Vertrauen	64
3.4.6 Grenzen der vertrauensvollen Zusammenarbeit.....	65
3.4.7 Vertrauensbildung in das System der Einzel-Schule	66
3.4.8 Vertrautheit vs. Vertrauen	67
4. Handlungsempfehlungen für Schulleitungen ...	69
5. Fazit und Ausblick	75
5.1 Fazit.....	75
5.2 Ausblick.....	77
6. Literaturverzeichnis	81
7. Anhang	85

Abbildungsverzeichnis

Konzepte von Vertrauen (eigene Darstellung)	19
Einflussfaktoren auf das Vertrauen von Mitarbeitenden in die Führungskraft (Tilman in Schweer 2022, S. 207)	26
Salutogenese / Kohärenz nach Antonovsky (1993)	28
Selbsterfüllende Prophezeiung als Modell nach B ecker (WPGS 2023)	31
Allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell (Mayring 2015, S. 62).....	46
Ablaufmodell zusammenfassende Inhaltsanalyse (Mayring 2015, S. 70).....	53

1. Einführung

Diese Arbeit beschäftigt sich mit professionellem Vertrauen im Schulmanagement einer Schulleiterin oder eines Schulleiters. Kindliches Vertrauen, Vertrauen in privaten Beziehungen oder ein theologisch fundiertes Vertrauen werden nicht thematisiert, auch wenn etymologisch die Konnotate des Begriffs „Vertrauen“ nicht getrennt werden können, sondern vielmehr enge Verbindungen aufzeigen.

Das Wort „trauen“ ist schon vor dem 9. Jh. belegt und verfügt über die Präfigierungen ver- und be-trauen. Im Mittelhochdeutschen lautet es *trūwen*, im Althochdeutschen (*gi-*)*trūēn*. Die Lautverhältnisse sind im Einzelnen nicht klar, es wird von der Verwandtschaft zu *treu* ausgegangen¹. Es bedeutet „fest, sicher sein, vertrauen“ und auch „hoffen, glauben“, reflexiv auch „wagen“ und „heiraten“ als dem Sinn nach „an-ver-trauen“, als Abstraktum „Trauung“, als Partikelverb „zutrauen“. Bei grenzenlosem Vertrauen wird meist das Präpositionalobjekt anstelle des einfachen Dativobjekts gesetzt, so „vertraue ich dir“, aber „ich vertraue auf Gott“.

Das Wortfeld ist groß und hochfrequent. Der Duden² listet als typische Verbindungen mit Adjektiven

¹ vgl. dazu Kluge, F.: Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache. Bearbeitet von Elmar Seebold, 23. erw. Auflage 1999, S.833

² s. <https://www.duden.de/rechtschreibung/vertrauen> - 08.01.2023

auf: blind, uneingeschränkt, vollkommen, hundertprozentig, absolut.

Das hohe Alter des Wortes und die häufige Verwendung im deutschen Textkorpus lassen auf die weitreichende Bedeutung schließen. Die Verwendung ist dabei linguistisch immer reziprok gedacht: vertrauenswürdig sein und jemandem vertrauen. Dabei wird aphoristisch auch eine Grenze sichtbar: Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser.³

In verschiedenen Abschnitten der Arbeit wird sich zeigen, dass trotz wissenschaftlich-analytischer Trennung des Feldes zentrale Eigenschaften Überschneidungen aufweisen.

Im theoretischen Teil dieser Arbeit wird die soziologische, wissenschaftliche Literatur zum Thema den größten Raum einnehmen, da im Bereich Schule die Arbeit an sozialen, pädagogischen Beziehungen besonders wichtig ist.

Aber:

„(...) Vertrauen ist kein ‚Harmoniekonzept‘ (...) sondern strukturell ambivalent: Vertrauen kann gezielt aufgebaut und dann ausgenutzt werden – sowohl in dyadischen Interaktionsverhältnissen (...) wie auch in professionellen Interaktionen.“ (Endreß in Maring 2010, S. 95)

³ Wladimir Iljitsch Uljanow (Lenin) zugeschrieben

Der Fokus liegt also insbesondere auf dem Faktor Vertrauen im Schulmanagement. Muss also die Schulleitung alles wissen? Welche Maßnahmen stärken das Vertrauen im Schulmanagement von Schulleitungen?

Der Begriff des Schulmanagements ist nicht so eindeutig definiert, denn „es gibt Führungskräfte, die managen, und es gibt Manager, die Personalführung betreiben“ (Röbken 2016, S. 29). Die Klärung ist im Rahmen dieser Arbeit nicht so entscheidend, denn auch wenn Leadership und Management verschiedene Prozesse beinhalten können, kulminieren doch viele dieser Aufgaben in der einen Schulleiterin oder dem einen Schulleiter, der nach den Schulgesetzen der Länder in der Regel auch allein die Gesamtverantwortung für die Schule trägt.

In der Arbeit wird davon ausgegangen, dass Schulen sich entwickeln können, auch wenn das bei sozialen Systemen oft schwierig ist.

„Die mangelnde Lenkbarkeit sozialer System beruht auf der Komplexität dieser Systeme, deren Elemente selber komplexe Systeme sind, die ihr Verhalten variieren können.“ (Horster 2011, S. 11)

In gewisser Weise setzt die Arbeit mit der Frage nach dem Vertrauen im Schulmanagement genau da an und nimmt die Komplexität sozialer Systeme auf – eben am Faktor Vertrauen.

Im empirischen Teil werden mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring fünf Experten-Inter-

views mit jeweils einer Schulleiterin oder einem Schulleiter ausgewertet, um die erarbeiteten theoretischen Aspekte des Faktors Vertrauen im Schulmanagement zu überprüfen.

Abschließend werden resultierende Handlungsempfehlungen für Schulleitungen vorgestellt, ein Fazit gezogen und ein Ausblick für mögliche, weitere Forschung gegeben.