

Arbeitspapier zum Thema „Schule und Vertrauen“

Ergebnisse des Forums profilQ vom 5. Dezember 2018

Ort: Aula der Freien Evangelischen Schule Zürich

Herausgegeben vom Verein profilQ

Die folgenden Hinweise sind entstanden aus den Diskussionen an den Themen-Tischen und mit Material aus dem Referat von Jürg Brühlmann.

Inhaltlich geordnet und ergänzt von Jürg Brühlmann. Die Moderationspersonen Peter Baumann, Ursula Huber, Beat A. Schwendimann, Ivana Stojanovic haben dieses Papier gegengelesen und ergänzt.

Wir danken allen Beteiligten für ihre Mitwirkung.

Wie können wir Vertrauen verstehen?

Vertrauen wird zu anderen Personen aufgebaut werden und zeigt sich in bestimmten Merkmalen:

Vertrauen zu Partnern, Eltern, Lehrpersonen oder Schulleitungen, etc. zeigt sich zum Beispiel, indem sie uns „mögen“, uns „wohl wollen“, oder einfach zuverlässig da sind, Sicherheit gewährleisten, Anerkennung geben, Interesse und Empathie zeigen, transparent, berechenbar oder verlässlich handeln.

Vertrauen kann auch in verlässliche Regelwerke und Systeme gesetzt werden:

Dazu gehören u.a. Sozialwerke, Justiz, Bildungssysteme, Beurteilungssysteme, Schulhausregeln, etc. Vertrauen wird erlebbar durch in sichere, glaubwürdige und faire Umsetzungen von Regelwerken oder Versprechen wie gerechte Noten und Strafen, Chancengerechtigkeit, Förderung, Durchlässigkeit, etc.

Vertrauen hat viel mit Zukunft und Verlässlichkeit zu tun und ist ein Geschenk:

Vertrauen findet zwar im Hier und Jetzt statt, ist aber meist auch an Erwartungen und Hoffnungen in die Zukunft gekoppelt (dass etwas geschieht/nicht geschieht). Vertrauen wird geschenkt und kann auch gemeinsam erarbeitet werden. Aspekte wie Transparenz, Berechenbarkeit, Lesbarkeit, Sicherheit oder Verlässlichkeit können in Beziehungen zu Personen oder Systemen das Vertrauen verbessern. Beteiligte können sich selber um Vertrauen bemühen und versuchen Vertrauen zu schaffen. Vertrauen bleibt aber ein eigenes, subjektives Gefühl, das eine Person für eine Person oder ein System bzw. Regelwerk empfindet. Vertrauen ist nichts, was „einfach da ist“, wie eine Ware gekauft oder eingefordert werden kann.

Was sind Symptome für fehlendes Vertrauen?

Phänomene wie Misstrauen, Ängste, Unsicherheiten, Misserfolge, auffälliges Verhalten und Regelbrüche, Dropout und Schulschwänzen, Desinteresse, Motivationskrisen, Ausgrenzungen, Übergriffe oder Gewalt sind nicht nur Probleme einer Person, sie können auch als Symptome für fehlendes Vertrauen in andere Personen, Beziehungen oder Systeme interpretiert werden.

Warum ist das Thema Vertrauen für Schulen relevant?

Seit 20 Jahren zunehmende Vertrauenskrisen in der Gesellschaft...

Vertrauen ist seit einigen Jahren ein grosses Thema in den Medien und Fachliteratur. Das Vertrauen in staatliche Regelwerke, Institutionen und auch in die Bildung wird durch diverse Vorkommnisse immer wieder in Frage gestellt. Beispiele sind Vertrauenskrisen im Finanzsystem, in den Medien («Fake News»), das Misstrauen in die „classe politique“ und deren Fähigkeit, aktuelle Probleme zu lösen, z.B. Sicherung der Sozialwerke, friedliche Bewältigung der Globalisierung, Migration, Digitalisierung und Klimaveränderung, etc.

... und im Bildungssystem

Fehlende Personalisierung des Unterrichts, mangelnde Chancengerechtigkeit und Fairness im Bildungssystem, Separation und frühe Selektion, unbewältigte Inklusion und Förderung aller oder Missbräuche (Kirche, Heime, Schulen) führen auch im Bildungssystem zu Vertrauenskrisen. Die Verschiebung von der Input- zur Output-Steuerung im New Public Management mit standardisierten Tests und externer Evaluation wurde von den Lehrpersonen als abnehmendes Vertrauen in ihre Expertise interpretiert. Die international zunehmende Privatisierung der obligatorischen Bildung ist einerseits eine neoliberale Forderung, sie wird aber auch mit fehlendem Vertrauen in die Entwicklungsfähigkeit der staatlichen Schulen begründet.

Abhängigkeiten und Rollendiffusion machen den Vertrauensaufbau anspruchsvoll

Im Bildungssystem und an Schulen stehen verschiedene Akteure zueinander in Macht-, Abhängigkeits- und Kooperationsverhältnissen, z.B. Schüler/innen (SuS) – Lehrpersonen (LP), LP – Team – Schulleitung, Schule – Behörden – externe Evaluation bzw. Schulaufsicht, Schulleitung – LP oder Eltern – LP und Schule.

Eine lernförderliche Kooperation funktioniert besser in Arbeitsbeziehungen, die sich durch ein Klima des Vertrauens auszeichnen.

Schulen sind auf einen Vertrauensbonus angewiesen

Das Vertrauen von Eltern, Stimm- und Wahlberechtigten und Politik ins Bildungssystem bzw. in die Schule(n) als öffentliche Einrichtung bildet die Grundlage für eine qualitativ gute Schule. Der Grad an Zutrauen, Vertrauen oder Misstrauen zeigt sich, wenn Budgets, Infrastrukturkredite und Steuerfüsse bewilligt werden oder wenn über die freie Schulwahl abgestimmt wird. Vertrauen in Schulen muss heute immer wieder erarbeitet werden und kann in einer überalterten und eher kinderarmen Gesellschaft nicht telquel vorausgesetzt werden.

Vertrauen aufbauen und pflegen: Was können Schulen tun?

Wer sich bei anderen Organisationen und bei Schulen umschaute, erkennt rasch, dass für den Aufbau und die Pflege von Vertrauen teilweise ein enormer Aufwand geleistet wird.

Strukturelle Massnahmen und gemeinsame Bemühungen

In einem Schulprogramm, in Führungskonzepten oder an Evaluationstagen kann die Erarbeitung und Überprüfung folgender Massnahmen Sinn machen:

- Analyse der Stakeholder und Beziehungen, zu denen Vertrauen eine Rolle spielt
- Verschiedene Positionen einnehmen und Erwartungen antizipieren
- Gemeinsamer Blick in die Zukunft, Hoffnungen klären, Zielvereinbarungen erarbeiten
- Partizipativ erstellte, immer wieder validierte Regeln
- Kohärenz von Konzepten, Leitbildern, Haltungen und deren Umsetzung im Alltag

- Transparente, ehrliche und respektvolle Kommunikation (inkl. zuhören)
- Achtsamkeit auf verlässliche Entscheide und kohärente Handlungen
- Rituale gestalten, Vertrauen auch als performativen Akt inszenieren
- Qualitätsbemühungen, Professionalität und Ergebnisse sichtbar machen
- Grundbedürfnisse abdecken: ermöglichen von Gesundheit, Sicherheit, Gerechtigkeit, Zugehörigkeit, Anerkennung, Partizipation, Begabungen und Kreativität

Konkrete Hinweise für «good practice» aus den Diskussionsgruppen:

- Kontakt- oder Hin-und-Her-Hefte mit den Eltern erleichtern eine stetige Kommunikation
- Wenn Eltern an Schulen mitwirken und mitarbeiten, fördert das auch die informelle Kommunikation
- Lehrpersonen können regelmässig ihre Kommunikation im Unterricht und ihr Feedbackverhalten analysieren (peer-Tutorate)
- Wesentlich ist eine gute Balance von Vertrauen und Kontrolle
- Die Bewertung von Leistungen und Sozialverhalten erfordern eine sorgfältige Kommunikation
- Laufbahnentscheidungen insbesondere mit Selektionsfunktion werden sinnvollerweise gemeinsam mit Eltern und Schüler/innen getroffen

Die Lehrpersonen sind umgeben von diversen Akteuren

Lehrpersonen stehen zu wichtigen Akteuren in einem engen Verhältnis und können nur mit gegenseitigem Vertrauen erfolgreich wirken. Als besonders relevant wurden von den Diskutierenden die Vertrauensbeziehungen zu den Schülerinnen und Schülern und anderen Teammitgliedern gewichtet. Etwas weniger prägend wurden Beziehungen zu Eltern und Schulleitung eingeschätzt.

Auf Rahmenbedingungen wie benötigter Support oder Fragen der Machbarkeit haben Lehrpersonen relativ wenig Einfluss, ihr Vertrauen ist abhängig davon, was „geliefert“ wird. Beeinflussbar ist hingegen die eigene Fachkompetenz. Wesentlich sei ein gutes Vertrauen zu sich selbst aufbauen zu können.

In den Beziehungen zu den Schülerinnen und Schülern wird der Aufbau von Vertrauen über Aspekte wie Verlässlichkeit, gerecht sein, Offenheit, Transparenz, Wohlwollen und Ehrlichkeit positiv beeinflusst. Behindernd wirken unfaire Entscheide oder Blossstellen.

Schulleitungen und Lehrpersonen mit gegenseitigen Erwartungen

In den Beziehungen zu den Schulleitungen sind aus Sicht der Lehrpersonen Mitsprache und Partizipation, Bottom-up-Prozesse, Transparenz, Dienstleistungshaltung, Verlässlichkeit, Support bei Konflikten mit Eltern, produktive Fehlerkultur, geteilte Ziele, faire Anstellungsentscheide und korrektes Vorgehen bei Entlassungen vertrauensbildend. Ebenso wird von Schulleitungen erwartet, dass sie Konflikte und Konfrontationen nicht scheuen, wenn Vereinbartes nicht eingehalten wird.

Auf der anderen Seite wollen Schulleitungen sich bei Lehrpersonen darauf verlassen können, was vereinbart wurde. Das Delegationsprinzip benötigt Vertrauen, dass gemeinsam festgelegte Ziele auch umgesetzt werden. Die Kommunikation muss ebenfalls darauf ausgerichtet werden, es müssen u.a. gemeinsame Nenner oder das richtige Mass an Irritation gefunden, Sichtweisen geklärt werden.

Wie Behörden das Vertrauen in die Schulen stärken können

Die Vielfalt an Gremien und Abteilungen in den Kantonen ist enorm. Sie alle sind nah an der „Macht“ und fördern oder behindern mit ihrem Verhalten den Aufbau von Vertrauen in die Bildungsverwaltung. In gewissen Kantonen sind auch die Verbände der lokalen Schulbehörden oder Bildungsräte und Generalsekretariate einflussreich. Neu und wichtig für Schulen sind u.a. die Fachstellen für externe Evaluation, die aufgrund ihrer Einschätzungen Empfehlungen vergeben, welche dann oftmals medienwirksam werden. Dazu kommen Inspektorate, welche die Regelaufsicht und Erstberatung übernehmen sowie kantonale Abteilungen für Schulentwicklung, die darauf achten, dass kommunale Projekte in Einklang mit kantonalen Vorhaben stehen. Kantonale Finanzabteilungen steuern mit ihren Finanzierungssystemen die Anreize und setzen Rahmenbedingungen oder Möglichkeiten, Personalabteilungen beraten in Konflikten und kommunizieren mit Schulleitungen. Auf Ebene Gemeinde läuft je nach Grösse der Gemeinde oder Stadt fast dasselbe nochmals. Wie alle Behörden arbeiten sie mit einem diffizilen Mix von Rahmen setzen, Kontrolle und Beratung. Eine gemeinsame „Sprache“ der verschiedenen Abteilungen sowie zielkohärente Regel- bzw. Anreizsysteme wirken vertrauensbildend. Dazu kommen

- Verlässlichkeit, Lesbarkeit
- Interesse an den Fragen und Problemen der Schulen
- Sich vor Ort ein Bild machen, zuhören
- Gemeinsam Lösungen entwickeln

Im Folgenden zwei Beispiele für die Vertrauensbildung auf kantonaler und lokaler Ebene:

Lokale Schulbehörden in den Gemeinden

Auch mit der Einrichtung von geleiteten Schulen bleibt eine wesentliche Aufgabe von lokalen Schulbehörden die Arbeit am Vertrauen in die öffentliche Schule:

- Zusammen mit den Schulen Zukunftsvorstellungen entwickeln
- Innovative Entwicklungen an den Schulen fördern und in der Öffentlichkeit vertreten
- Kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit: Tue Gutes und sprich darüber
- Gegenüber den Schulen Interesse an Fragen, Sorgen und Entwicklungsbedarf zeigen
- Bei Konflikten (Schulen und Eltern) als erste Anlauf- und Vermittlungsstelle wirken

Schulaufsicht und Inspektorat

In Kantonen mit Inspektoraten ist eine enge Verbindung mit der kantonalen Verwaltung gewährleistet. Wie Lehrpersonen müssen Mitglieder der Schulaufsicht eine Doppelrolle von Unterstützung und Regeldurchsetzung mit Weisungsbefugnis wahrnehmen. Folgende Merkmale, Verhaltensweisen können sinnstiftend und vertrauensbildend wirken:

- Rollentransparenz: das potentielle „Dreireden“ in Belange der Gemeinde thematisieren
- Mit Fragen arbeiten, erkennbare Prozessqualität spiegeln
- Hinweise zu Kohärenz von Konzepten und Leitbildern <> Schulalltag
- Gesprächsformen wie Runder Tisch u.a. nutzen
- Konflikte präventiv durchdenken
- In Krisen da sein und Beteiligte aktiv zum Gespräch einladen
- Rechtsberatung anbieten
- Alle ähnlich behandeln > Intervision im Team
- „Augenmass“ oder §-Durchsetzen thematisieren
- Minimale Frequenz von Besuchsintervallen (mind. 2x / Jahr)
- Stabile personelle Beziehungen über eine gewisse Zeitdauer ermöglichen
- Als Frühwarnsystem für die Politik dienen
- Verfahrensgerechtigkeit und transparente Entscheidungsfindung beachten
- Geteilte Sprache und Haltungen (was wollen wir alle, Motto „Treu und Glauben“)

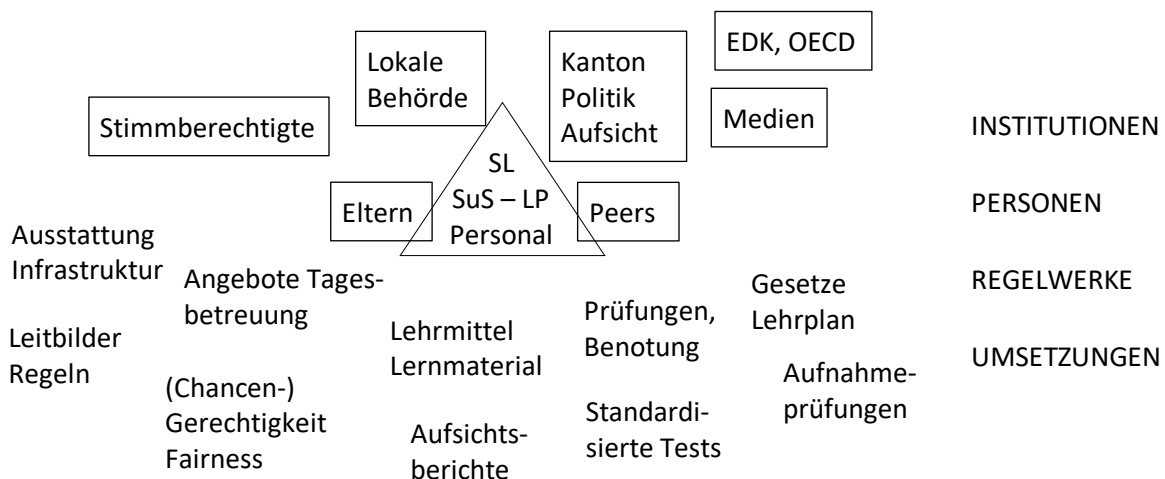
Themen und Ebenen des Vertrauens an Schulen

Die Bedürfnispyramide nach Maslow bietet eine interessante Möglichkeit für eine Analyse, wie weit Eltern, Schülerinnen und Schüler aber auch das gesamte Schulpersonal Vertrauen aufbauen können in die eigene Schule.



Übersicht zum Geflecht von Beziehungen im Schulkontext

Schulen bewegen sich in einem dichten und komplexen Feld von Beziehungen, für welche Vertrauen eine bedeutende Rolle spielt: Haben Lehrpersonen Vertrauen in Lehrmittel, in ihre Schulleitung, in ihre Kolleginnen und Kollegen? Haben Kinder und Jugendliche Vertrauen in ihre Lehrpersonen? Haben Eltern Vertrauen in die Chancengerechtigkeit der Schule? Hat die Politik, die Öffentlichkeit, lokale Behörde Vertrauen in die Leistungsfähigkeit Schule? Wie ist es umgekehrt: Kann sich die SL auf die Behörden verlassen? Wie steht es um das Vertrauen zwischen Inspektorat, Schulaufsicht bzw. externer Evaluation und Schulen?



Links und Literatur

Frevert, Uta (2013): Vertrauensfragen. Eine Obsession der Moderne. München: C.H.Beck

Journal für Schulentwicklung (2018): Vertrauen und Schule. Themenband 1/2018. Innsbruck: Studienverlag. <https://www.studienverlag.at/zeitschriften/journal-fuer-schulentwicklung/>

Luhmann, Niklaus (2011): Vertrauen. Stuttgart: UTB.

Vertrauen. Herbstserie 2018. Neue Zürcher Zeitung: <https://www.nzz.ch/vertrauen>

Was ist das eigentlich - Vertrauen? Überlegungen zu einer Haltung. Zürich: Das Magazin (41), 13.10.2018. <https://www.dasmagazin.ch/2018/10/12/was-ist-das-eigentlich-vertrauen/>

FAKE. Die ganze Wahrheit. Ausstellung. Lenzburg: Stapferhaus. <https://www.stapferhaus.ch/ausstellung/fake/>