

Führungsrolle

„Wer kommt zuerst?“ – Die Interessengruppen (Stakeholder)

Ekkehard Sprenger



© Martins/E+

An Schulleiterinnen und Schulleiter werden häufig zahlreiche Bitten und Wünsche von den unterschiedlichsten Interessengruppen herangetragen. Das führt nicht selten zu diversen Konflikten, die Schulleitungspersonen geschickt lösen müssen. Welche Schritte könnten Sie als Schulleiterin oder Schulleiter unternehmen, um die Probleme des Ausgleichs unterschiedlicher Interessengruppen zu bewältigen? Welche Entscheidungen könnten Ihnen helfen, die Anforderungen konkurrierender Stakeholder auszugleichen? Das erfahren Sie in diesem Beitrag.

1. Dirigieren oder Jonglieren: Die Verantwortung von Schulleitungen

Schulleiterinnen und Schulleiter sind für alles Schulgeschehen letztendlich zuständig. Sie sind grundsätzlich damit auch allen Interessengruppen gegenüber verantwortlich. Es ist eine grundlegende Aussage, dass ein guter Schulleiter oder eine gute Schulleiterin jemand ist, der oder die die Bedürfnisse aller Interessengruppen in seinem schulischen Handeln zu berücksichtigen hat: der Lehrkräfte, der pädagogischen Kräfte, der Lokalpolitikerinnen und -politiker, des Schulleitungs und sogar der Schülerinnen und Schüler.

Das Management der Erwartungen aller Gruppierungen und das Aushandeln von damit verbundenen Push- und Pull Wirkungen ihrer zum Teil sehr unterschiedlichen Ansprüche weisen Probleme für Schulleiterinnen und Schulleiter auf. Dazu gehören das Eingehen auf eine Gruppe, während zugleich eine andere nicht entfremdet werden darf und die eigene Vorstellung von Schulleitungsgewalt gewahrt bleibt, sowie das Abwägen zwischen Transparenz und der notwendigen Verheimlichung. In diesem Kurzbeitrag werden diese Herausforderungen untersucht und einige Strategien für den Umgang mit ihnen vorgestellt.

2. Interne Interessengruppen

Insbesondere neue Schulleiterinnen und Schulleiter konzentrieren sich zunächst sehr auf interne Interessengruppen:

- Schülerinnen und Schüler,
- Lehrkräfte und
- alle anderen schulischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Interne Interessengruppen stellen besonderen Anforderungen an neue Schulleiterinnen und Schulleiter, insbesondere an diejenigen, die von außerhalb kommen. Manchmal sind es geradezu unrealistische Erwartungen an ihre Kompetenz, die die Schule mit ihrer Lernkultur und vielleicht sogar den Unterricht sofort zu verbessern.

Schulleiterinnen und Schulleiter verstehen, dass die Unterstützung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die einzige Möglichkeit ist, die Verwirklichung ihrer pädagogischen Ziele zu hoffen. Intensive Mitarbeiterkooperation und die Koordinierung der internen Interessengruppen sollten daher zentrale Anliegen für neue Schulleiterinnen und Schulleiter sein.

Tipps

Machen Sie eine Zuhörtour. Eine Zuhörtour ist nicht dafür vorgesehen, Entscheidungen zu treffen, sondern Informationen, Wünsche und Anregungen von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu sammeln.

- *Wollen Sie zuhören?* Identifizieren Sie spezifische Personen. Erstellen Sie dann eine Zuhörtour.
- *Kündigen Sie Ihre Absicht und Ihren Plan in der Schule an.* Lassen Sie Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wissen, warum, wann und wie Sie ihnen zuhören wollen.
- *Bereiten Sie eine Liste mit Fragen.* Auch wenn Sie möchten, dass jedes Gespräch auf natürliche Weise abläuft, so wollen Sie doch einige Dinge wissen: z. B. über die Wünsche und Ansprüche der Personen und der Struktur der Beziehungen.
- *Fangen Sie an.* Nachdem Sie die Organisation, einen Plan und sich selbst vorbereitet haben, fangen Sie an!
- *Hören Sie nur zu!* Tun Sie dies aktiv und lassen Sie sich nicht ablenken.

3. Externe Interessengruppen

Neben der Berücksichtigung der Erwachsenen innerhalb des Schulgebäudes müssen die Schulleiterinnen und Schulleiter funktionale Beziehungen zu den Eltern und Mitgliedern der Schulgemeinschaft aufrechterhalten. Von allen externen Interessengruppen einer Schule erhalten Eltern häufig den Löwenanteil der Zeit und Aufmerksamkeit eines Schulleiters oder einer Schulleiterin. Kein Wunder, denn Eltern sind entscheidende Stakeholder an allen Schulen, während die Aufmerksamkeit, die eine Schulleiterin oder ein Schulleiter anderen externen Interessengruppen widmet, häufig von den jeweiligen Umständen der Schule abhängt. In Schulen mit relativ schlechten Leistungen in den Vergleichsarbeiten, erheblichen Disziplinproblemen oder einer mäßigen Evaluation sind die Entscheidungsträger des Schulbezirks in der Regel stärker involviert.

Die Herausforderungen, vor denen neue Schulleiterinnen und Schulleiter im Umgang mit externen Interessengruppen stehen, werden durch die Verhaltensweisen der vorherigen Schulleitung entscheidend geprägt. Eine neue Schulleiterin an einer Gemeinschaftsschule erlebte, dass die vorherige Schulleitung eine Handvoll Eltern – aus der Sicht vieler Lehrkräfte sehr störend in die schulischen Aktivitäten involviert war. Sie beschrieb das Problem in ihrer Sicht. Der Schulleiternbeirat war außerordentlich umtriebig. Er plante schulische Aktivitäten und organisierte Schulungen dafür, machte beim Schulträger deutlich, welche Verbesserungen er am Schulgebäude wünschte und sagte dem Personal in der Mensa sowie auch dem Hausmeister, was zu tun war.

Das ist ein Beispiel dafür, wie eine Schlüsselgruppe interner Stakeholder (Lehrkräfte) die Unterstützung des Schulleiters oder der Schulleiterin beim Umgang mit einer Schlüsselgruppe externer Stakeholder (Eltern) in Anspruch nehmen kann. Die neu angesprochene Schulleiterin bat die Schulleiterin, klare Grundregeln hinsichtlich der Einbeziehung der Eltern aufzustellen. Sie erwarteten, dass die Schulleiterin auf ihrer Seite war, obwohl das zu einem Konflikt mit den Eltern führen würde.

4. Gefahren der Parteinahme

Für neue Schulleiterinnen und Schulleiter ist es verlockend, Partei zu ergreifen. Sie kooperieren mit allen Interessengruppen und dürfen nicht den Eindruck erwecken, dass sie die Ansprüche und Erwartungen einiger ignorieren oder nicht wertschätzen. Die Herausforderung, auf einige Interessengruppen zu reagieren, ohne andere zu entfremden, ist ein Diplomatieproblem. Die Ansprüche von Interessengruppen zu steuern, ist nicht nur eine Managementaufgabe, es ist auch eine politische. Es gilt, Erwartungen zu managen, indem Schulleiterinnen und Schulleiter mit allen Interessengruppen kommunizieren und so eine Unterstützungskoalition aufbauen.

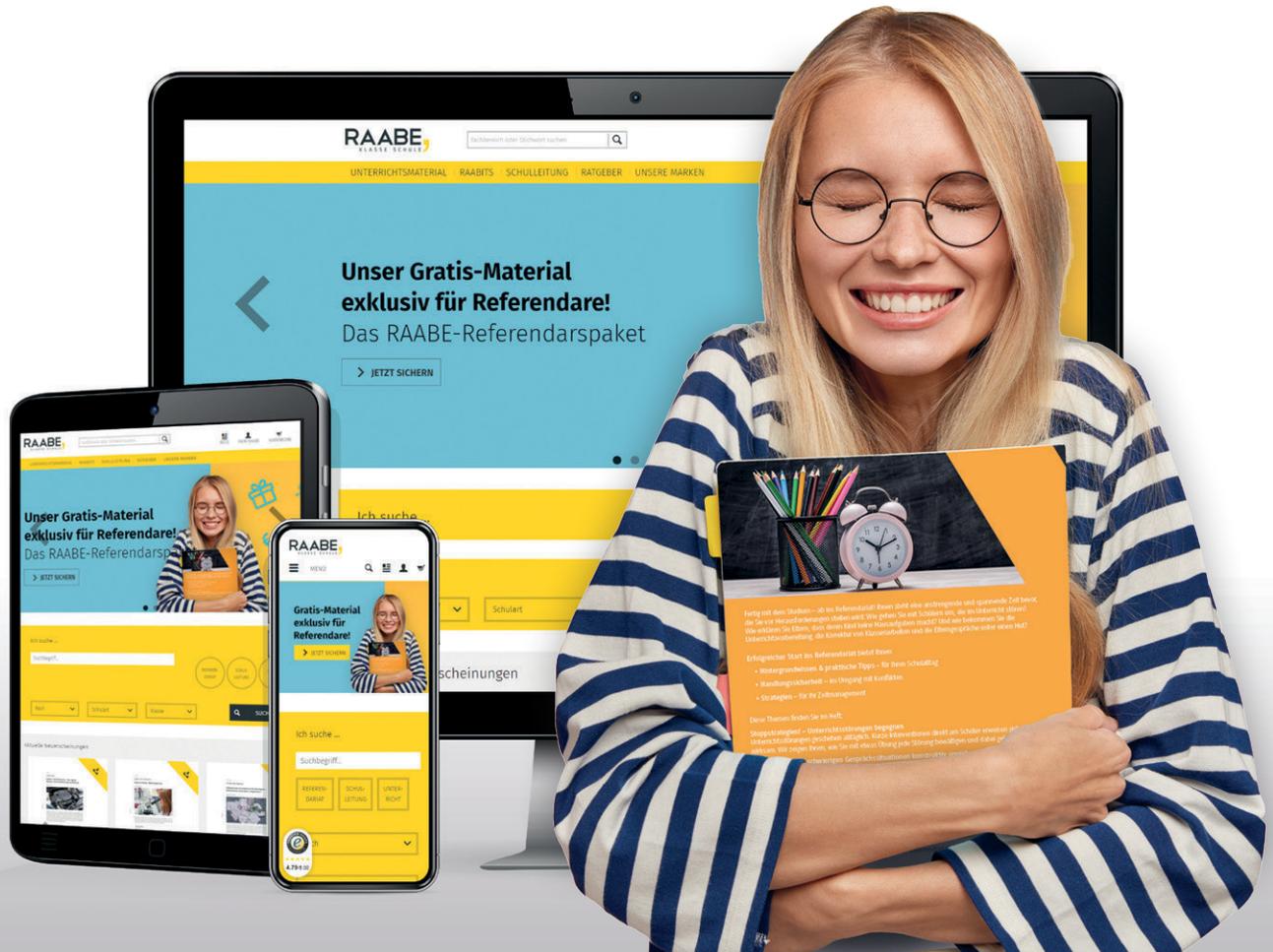
Wichtig

Es muss das Ziel sein, allen Gruppierungen zu ermöglichen, gehört zu werden.

Manchmal ist es schwierig, alles zusammenzubringen. Manchmal muss man sich entscheiden und einem Aspekt mehr Aufmerksamkeit widmen als anderen. Es ist wie bei einer Familie zu Hause. Manchmal achtet ein Familienmitglied einfach mehr Aufmerksamkeit. Fair ist nicht immer gleich! Mehrere Schulleiterinnen und Schulleiter bekräftigten die Analogie, die Aufmerksamkeit auf mehrere Familienmitglieder auf der Grundlage von Bedarfsschwankungen zu verteilen. Doch sie wissen,

Sie wollen mehr für Ihr Fach?

Bekommen Sie: Ganz einfach zum Download im RAABE Webshop.



Über 5.000 Unterrichtseinheiten
sofort zum Download verfügbar



Webinare und Videos
für Ihre fachliche und
persönliche Weiterbildung



Attraktive Vergünstigungen
für Referendar:innen
mit bis zu 15% Rabatt



Käuferschutz
mit Trusted Shops



Jetzt entdecken:
www.raabe.de