

„Schlüssel zum Erfolg“ – Kooperation und Koordination

Ekkehard Sprenger, Studienleiter für Schulpädagogik i.R.



© SoStock/E+

Führungskräfte müssen sich sowohl auf Aufgaben als auch auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konzentrieren. Wenn sie zu weit in die eine oder andere Richtung neigen, kann das zu Problemen in der Schule führen. Was können Sie tun, damit alle miteinander kooperieren?

In diesem Kurzbeitrag wird die Analysearbeit von neuen Schulleiterinnen und Schulleitern skizziert, die sich mit der doppelten Herausforderung der Kooperation und Koordination befassen. Es werden Ansätze beschrieben, mit denen sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren, ihre Kooperationskompetenz zu erzwingen und besser zusammenzuarbeiten. Es wird betrachtet, wie neue Schulleiterinnen und Schulleiter, die Interessengruppen für eine koordinierte Zusammenarbeit gewinnen wollen, das Problem bewältigen, kollegiales Engagement und Kontrolle in Einklang zu bringen. Auch damit zu bewältigende Probleme werden skizziert. Dazu zählt insbesondere die Herausforderung, einen differenzierenden Umgang mit Lehrkräften und das Ideal der Gleichbehandlung miteinander in Einklang zu bringen. Der Beitrag schließt mit drei Strategien, mit denen Schulleiterinnen und Schulleiter diese Probleme bewältigen und auf Kooperation und Koordination hinarbeiten können.

1. Einführung: Kooperation und Koordination

Für Schulleiterinnen und Schulleiter ist Koordination von besonderer Bedeutung. Bildung ist kollektives Unterfangen und erfordert einen organisierten Ansatz von Kollegien, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Schülerinnen und Schülern und sogar Eltern. Ein gewisser Grad an Übereinstimmung ist entscheidend – ob der Fokus nun darauf liegt, was die Schülerinnen und Schüler von einer Klasse zur nächsten lernen sollen, welche Unterrichtsmethoden angewendet werden, was ein Disziplinarverstoß darstellt und wie man damit umgeht.

Als Dana Schulleiterin wurde, gab es an ihrer neuen Schule keine Strukturen, um die Koordination des Unterrichts und seiner Inhalte innerhalb der einzelnen Klassenstufen sowie zwischen den verschiedenen Jahrgängen sicherzustellen. Sie musste sie erst aufbauen. Für sie und andere neue Schulleiterinnen und Schulleiter begann die Herausforderung beim Aufbau von Kooperation und Koordination zunächst damit, zu bestimmen, was in ihren Schulen wirklich ging: Es mussten Analysen durchgeführt werden, um Probleme zu identifizieren und dann gegebenenfalls Konzepte zu entwickeln, die von der aktuellen Realität zu einer Verbesserung führten.

2. Den Ist-Zustand ermitteln: Analysearbeit und ihre Herausforderungen

„Ich fühle mich manchmal wie ein Arzt,“ erklärte Dana der Schulleiter in einem Gespräch. „Ich sehe ständig Menschen – einen nach dem anderen. Einige meiner Tage verbringe ich nur damit, mit Menschen zu sprechen. Und manchmal habe ich nicht das Gefühl, dass diese Tage produktiv sind. Doch Schulleiter sind Problemlöser und zuweilen auch Psychologen.“ Die medizinische Metapher ist passend. Wie im [Beitrag 1](#) dargestellt wurde, müssen Schulleiterinnen und Schulleiter wie Ärztinnen und Ärzte daran arbeiten, Probleme durch diagnostische Analysen zu definieren und dann Lösungen zu finden, um diese Probleme zu lindern. Für neue Schulleiterinnen und Schulleiter besteht die Herausforderung darin, dass sie herausfinden müssen, wie die Dinge in ihren Schulen funktionieren, wie die Dinge dort stattfindet und wer die Verantwortung für welche Aspekte der Arbeit übernimmt.

Eine sorgfältige Analyse ist eine Möglichkeit zu identifizieren, was funktioniert und was verbessert werden muss. Am Ende dieser Diagnose kann dann eine Vision erstellt werden, die erreicht werden soll. Diese anfänglich diagnostische Arbeit ist nicht einfach. Noch schwieriger ist sie für Schulleiterinnen und Schulleiter, die neu in das Amt wechseln, aber gleichzeitig die Schule von Grund auf kennenlernen und sich als Führungskräfte etablieren müssen.

Für Schulleitungspersonen, die zusätzlich neu in ihren Schulen sind, ist es äußerst zeitaufwändig, herauszufinden, wie die normalen Prozesse ablaufen, ganz zu schweigen von dem Bemühen herauszufinden, was für Minderleistungen verantwortlich sein könnte.

Die Diskussion von Problemen und Herausforderungen beinhaltet oft die Zuweisung von Schuld. Jemand wird immer als Ursache des Problems identifiziert werden. Eine Problembeschreibung kann mithin das Gleichgewicht zwischen den schulischen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen belasten.

Die diagnostische Arbeit als neue Schulleiterin oder als neuer Schulleiter ist umso schwieriger, da sie oder er Lehrkräften und anderen Mitarbeitern unter Umständen mitteilen muss, dass das, was sie für eine akzeptable Leistung halten, nicht gut genug ist.

3. Den Zustand verändern: Konzeptentwurfsarbeit und ihre Herausforderungen

Eine Analyse des Ist-Zustandes hat für Schulleiterinnen und Schulleiter eine ständige Priorität und berührt die damit verbundene Frage, ob auftauchende Probleme behoben werden müssen. Das Entwerfen und Implementieren von Lösungen ist nichts, was Schulleiterinnen und Schulleiter allein erledigen können. Stattdessen müssen sie andere zur Zusammenarbeit gewinnen – einschließlich aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Schülerinnen und Schüler und Eltern. Auch müssen sie die Bemühungen dieser Gruppen koordinieren, damit sich deren Arbeit gegenseitig ergänzt und unterstützt. Schulleiterinnen und Schulleiter müssen mit ihrem Kollegium koordiniert zusammenarbeiten, wenn sie Probleme lösen wollen, die durch ihre diagnostische Arbeit identifiziert wurden. Es geht darum, Willen zu wecken und Fähigkeiten zu entwickeln.

3.1. Den Willen wecken

Schulleiterinnen und Schulleiter arbeiten kontinuierlich daran, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – insbesondere Lehrkräfte – zur Kooperation zu bewegen. Hier werden zwei verlässliche Wege aufgezeigt, um andere zur Zusammenarbeit zu gewinnen: (1) die Sicherung des Engagements und (2) Aufbau von Kontrolle.

Die Engagement-Strategie

Das Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Schule ist eine Vision von exzellentem Unterricht, für ehrgeizige Lernergebnisse, für die Entwicklung der Schülerinnen und Schüler sowie füreinander zu wecken, ist oft ein wirksames Mittel, um eine Kooperation zu erreichen. Um ein Gemeinschaftsgefühl unter den Interessengruppen aufzubauen, müssen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu gebracht werden, ein Gefühl der Zugehörigkeit zu entwickeln. Die Verbesserung des Ist-Zustandes wird vor allem durch ein Wir-Gefühl erreicht.

Viele neue Schulleiterinnen und Schulleiter empfinden es als strengend, andere in ihre Vision einzubeziehen, da ihr Personal meistens bereits an der Schule tätig war. Die Kooperation dieser Mitarbeiter bei Veränderungsinitiativen zu gewinnen kann eine Herausforderung sein, weil diese oft das Gefühl haben, dass sie ihre Arbeit bereits gut erledigen. Sie fühlen sich in ihren Routinen wohl und sehen keinen Verbesserungsbedarf.

Neue Schulleiterinnen und Schulleiter stellen manchmal fest, dass die Selbsteinschätzung der Lehrkräfte in Bezug auf ihren Unterricht durch zunehmend positive oder sehr gute Beurteilungen früherer Schulleitungen gestützt wird. In anderen Fällen glauben Lehrkräfte, sie arbeiten so gut wie möglich und geben den Schülern und ihren Familien die Schuld für schlechte Leistungen.

Um mögliche Widerstände zu überwinden, sollten sie aktiv in den Veränderungsprozess miteinbezogen werden und Mitspracherecht bekommen.

Die Kontrollstrategie

Manchmal gelingt es Schulleiterinnen und Schulleitern durch die Engagement-Strategie nur in Ansätzen, ihre Ambitionen für ihre Schule voranzutreiben. Dann ist ein alternativer Ansatz notwendig.

Neue Schulleiterinnen und Schulleiter finden es zuweilen schwierig, Regeln festzulegen und Erwartungen zu formulieren, weil die Lehrkräfte daran gewöhnt sind, selbstständig zu arbeiten – meist

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

