

Info 04.02 Stakeholder, Kraftfelder, Einfluss und Interesse

Die Umsetzung von Projekten droht oft an „äußeren Einflüssen“ zu scheitern. Das Kollegium ist der Meinung, es gibt schon genug Zusatzaufgaben, die Schulleitung will keine Ressourcen freigeben, die Eltern möchten andere Schwerpunkte setzen. Oft reiben sich engagierte Lehrerinnen und Lehrer sowie Schülerinnen und Schüler zwischen den unterschiedlichen Ansprüchen auf.

Eine andere Herangehensweise, die aussichtsreicher und zufriedenstellender sein kann, versucht den Blick auf die Personen zu richten, die dem Projekt und seinen Zielen eher positiv gegenüber stehen, und diese zu fördern. Schulleiter oder Kollegium werden dabei als in ihren Rollen handelnde Akteure und Akteurinnen gesehen, die ihrerseits in verschiedenen Sachzwängen und Drucksituationen Entscheidungen treffen. Gerade in leitenden Positionen steht häufig der Gedanke an das Image und kurzfristige Wohl der eigenen Institution im Vordergrund. Die offene Beschäftigung mit Rassismus und Rechtsextremismus kommt daher für diese Akteure und Akteurinnen häufig nicht in Frage, weil sie Angst vor Imageverlust oder das Gefühl haben, ein vorhandenes Problem eingestehen zu müssen, mit dem sie nicht selbst umgehen können.

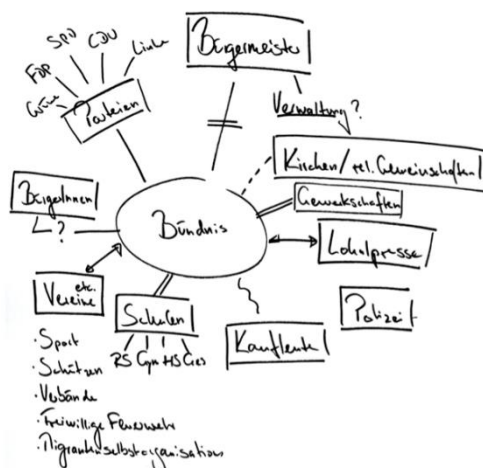


Abbildung 1: Stakeholder

Versteht man diese Entscheidungen als Handeln in entsprechenden Rollen, ist es sinnvoller, all diejenigen zu unterstützen, die dem eigenen Projekt – zum Beispiel dem Ziel eine AG der Schüler/-innen-Vertretung, „Schule ohne Rassismus“ zu werden – nahe stehen. Hilfreich und erhellend für viele Engagierte ist häufig die Erstellung einer „Stakeholder-Analyse“ (s. Abb. 1) also eine systematische Übersicht aller Personen, Gruppen und Institutionen, die Interesse am eigenen Projekt haben oder die darauf Einfluss nehmen können – sei es durch Aktivität oder eben durch Passivität. Eine solche Sammlung lässt sich gut in Gruppen mit Hilfe einer Flipchart in gemeinsamen Überlegungen umsetzen.

In der grafischen Darstellung lassen sich zudem auch die Beziehungen zur eigenen Gruppe kennzeichnen – gibt es überhaupt eine Verbindungslinie? Ist die Kommunikation mit bestimmten Akteur/-innen vielleicht gestört und die Verbindung daher nur „gestrichelt“? Oder gibt es sogar offene Konflikte und die Linie zur Schulleitung muss durchgestrichen werden?

Nachdem so möglichst alle „Stakeholder“ benannt und sortiert sind, gilt es die einzelnen Personen und Gruppen zu bewerten: Wie stehen sie zum geplanten Leitbild? Sind sie neutral, befürworten sie das Projekt oder sind sie dagegen? Welche eigenen Ziele verfolgen sie, wie kann man das eigene Vorhaben „schmackhaft machen“ und dafür werben? Eine Kraftfeldanalyse (s. Abb. 2) hilft bei der Einordnung sowohl der inhaltlichen Positionen als auch der Stärke der hemmenden oder fördernden Kräfte.

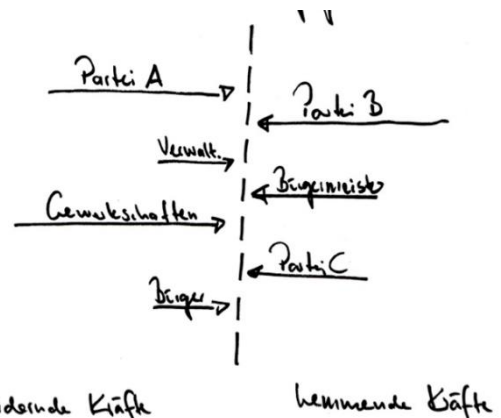


Abbildung 2: Kraftfeldanalyse

Schlussendlich bietet sich eine „Einfluss-Interessen-Matrix“ an, um den Umgang mit den identifizierten „Stakeholdern“ zu planen.

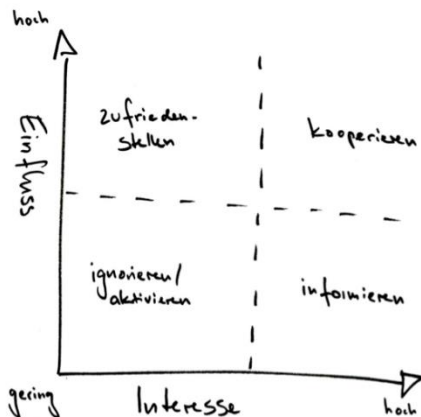


Abbildung 3: Einfluss-Interessen-Matrix

Akteur/-innen mit hohem Einfluss und wenig Interesse (in Schulen könnten das bspw. Gruppen von Eltern sein) sollten etwa stets zufrieden gestellt werden, diejenigen mit hohem Einfluss und großem Interesse (unter Umständen trifft das auf eine engagierte Schulleitung zu) bieten sich für Kooperationen an, Schüler/-innen und Lehrer/-innen mit hohem Interesse, aber wenig Einfluss sollten fortlaufend informiert werden. Stakeholder mit wenig Interesse und geringem Einfluss hingegen könnte man ignorieren – oder sie als mögliche Unterstützer sehen und versuchen sie zu aktivieren.

Aus: Klare, Heiko und Sturm, Michael: „Dagegen!“ Und dann...?! – Rechtsextreme Straßenpolitik und zivilgesellschaftliche Gegenstrategien in NRW, Eigenverlag, Münster 2011, S. 48ff.