

- Projektleitung „Selbstständige Schule“ (Hrsg.) (2006). *Entwicklung ist messbar. Zwischenbericht der wissenschaftlichen Begleitforschung zum Projekt „Selbstständige Schule“*. Troisdorf: Bildungsverlag EINS.
- Rahm, S. (2005). *Einführung in die Theorie der Schulentwicklung*. Weinheim und Basel: Beltz.
- Rolff, H.-G. (1993). *Wandel durch Selbstorganisation. Theoretische Grundlagen und praktische Hinweise für eine bessere Schule*. Weinheim und München: Juventa.
- Rolff, H.G. (1998). Entwicklung von Einzelschulen: Viel Praxis, wenig Theorie und kaum Forschung – Ein Versuch, Schulentwicklung zu systematisieren. In H.-G Rolff/K.-O. Bauer/K. Klemm/H. Pfeiffer (Hrsg.), *Jahrbuch der Schulentwicklungsforschung Bd. 10* (295-326). Weinheim und München: Juventa.
- Rumpf, H. (1966). *Die administrative Verstörung der Schule*. Essen: Neue Deutsche Schule Verlagsgesellschaft.
- Schimank, U./Volkman, U. (1999): *Gesellschaftliche Differenzierung*. Bielefeld: Transcript.
- Schimank, Uwe (2002). *Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurstheoretische Soziologie* (2. Aufl.). Weinheim und München: Juventa.
- Schimank, Uwe (2002a). Organisationen: Akteurkonstellationen – korporative Akteure – Sozialsysteme. In J. Allmendinger/T. Hinz (Hrsg.), *Organisationssoziologie*. Sonderheft der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 42, 29-54.
- Schützenmeister, J. (2002). *Professionalisierung und Polyvalenz in der Lehrerbildung*. Marburg: Tectum-Verlag.
- Scott, W. Richard (1971). Konflikte zwischen Spezialisten und bürokratischen Organisationen. In R. Mayntz (Hrsg.), *Bürokratische Organisation* (201-216). Köln.
- Simon, H. A. (1976). *Administrative Behaviour. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations* (3. Aufl.). New York.
- Tacke, V. (2005). Schulreform als aktive Deprofessionalisierung? Zur Semantik der lernenden Organisation im Kontext Erziehung. In T. Klatetzki/V. Tacke (Hrsg.), *Organisation und Profession* (165-198). Wiesbaden: VS Verlag.
- Terhart, E. (1986). Organisation und Erziehung. *Zeitschrift für Pädagogik* 32, (2), 205-223.
- Terhart, E. (Hrsg.) (2000). *Perspektiven der Lehrerbildung in Deutschland*. Weinheim und Basel: Beltz.
- Vogel, P. (1977). *Die bürokratische Schule. Unterricht als Verwaltungshandel und der pädagogische Auftrag der Schule*. Kastellaun: Henn Verlag.
- Weber, M. (1976). *Wirtschaft und Gesellschaft* (5. rev. Aufl.). Tübingen: Mohr.
- Weick, K. E. (1969). *The social psychology of organizing*. Reading, Mass: Addison Wesley.
- Weick, K. E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, Volume 21, 1-19.
- Weick, K. E. (1982). Administering Education in Loosely Coupled Schools. *Education Digest*, 48, (4), 28.
- Wissinger, J. (2000). Rolle und Aufgaben der Schulleitung bei der Qualitätssicherung und -entwicklung von Schulen. *Zeitschrift für Pädagogik* 46, (6), 851- 865.

Elmar Philipp

Die Steuergruppe steuert – und irritiert

Problemskizze und Strategieempfehlungen aus Beratersicht

1. Einleitung

Einerseits gilt: Die Etablierung von Steuergruppen ist eine sehr wichtige Voraussetzung wirksamer Schulentwicklung (vgl. Rolff in diesem Band) auf der anderen Seite ist diese, für Schulen relativ neue Form der Prozesssteuerung sehr anspruchsvoll und komplex, was eine professionelle Qualifizierung der Steuergruppenmitglieder notwendig macht. Potentielle Engführungen und Stolpersteine der Steuergruppenarbeit, wie die Entwicklung von Konkurrenzstrukturen zwischen Schulleitung und Steuerungsteam oder die Gefahr, vom Kollegium als „Elitezirkel“ wahrgenommen zu werden, sind noch die offensichtlichen Herausforderungen dieses „change managements“. Hinzu kommen bzw. dahinter liegen sehr subtile, sozialpsychologische Phänomene, die sich in der These zusammenfassen lassen: „Steuergruppen irritieren“ (Messmer/Altrichter 1998, 50). Wie diese Irritationen aussehen und entstehen können und welche professionellen Strategien es für die Steuergruppenmitglieder gibt, mit diesen Irritationen umzugehen, möchte ich im Folgenden aus Sicht eines Trainers und Coaches zeigen. Damit ist beabsichtigt, die Mitglieder von Steuergruppen für diese spannende, aber auch schwierige Change-Management-Aufgabe zu sensibilisieren und ihnen entsprechendes Werkzeug an die Hand zu geben.

Eine wichtige Arbeitsvoraussetzung von Steuergruppen ist die (relativ) repräsentative Zusammensetzung ihrer Mitglieder, die im Großen und Ganzen das Kollegium abbilden sollte. Wenn diese (relative) Repräsentativität im Steuerungsteam¹ tatsächlich gegeben ist und damit eine sehr heterogene Struktur vorhanden ist, kann nicht davon ausgegangen werden, dass diese Personen von vornherein optimal interagieren. Wahrscheinlicher ist es, dass die Steuerleute zunächst eher „konteragieren“, um eine Formulierung von K.-O. Bauer aufzunehmen. Dies verweist auf die Wichtigkeit interner

¹ Ich benutze „Gruppe“ und „Team“ synonym und befinde mich damit in der guten Gesellschaft der Mehrzahl seriöser Gruppenforscher (Kauffeld 2001, S. 14f.).

Teamentwicklungsmaßnahmen, die ich hier nur kurz darstellen möchte (vgl. ausführlicher Philipp 2006).

2. Interne Teamentwicklung: Arbeitsnormen, Handwerkszeug und Orientierung an Erfolgskriterien

In der Coaching-Arbeit mit Steuergruppen haben sich drei Elemente bewährt, die die internen Gruppenprozesse fördern können:

2.1 Spielregeln und Arbeitsnormen in der Steuergruppe

Beispielregeln können sein:

- Per „ich“ (statt „man“ oder „wir“) sprechen,
- Keine Monologe halten („2-Minuten-Regel“),
- Störungen haben (begrenzten) Vorrang,
- Bewertungen erst geben, wenn verlangt,
- Vertraulichkeit praktizieren.

Als Übung im Training werden diese fünf Beispiele mit dem folgenden Verfahrensvorschlag versehen:

Mit den beiden folgenden Fragen können steuergruppenspezifische Regeln vereinbart werden:

- Was hilft mir in Bezug auf Klima, Kultur und Verhaltensweisen seitens der anderen Kolleginnen und Kollegen?
- Wofür will ich sorgen?

Die Antworten auf beide Fragen werden mitvisualisiert und dienen als Grundlage der Normenvereinbarung in der Steuergruppe.

2.2 Handwerkszeug: Kleines 1 x 1 des Sitzungsmanagements

Professionelle Moderation der Steuergruppenbesprechungen ist ein weiterer Aspekt gelungener Teamentwicklung. Ich nenne beispielhaft sieben Punkte für zeiteffizientes Sitzungsmanagement:

- Zweck der Zusammenkunft klären,
- Angestrebte Ergebnisse klären,
- Rahmenbedingungen klären (Raum, Zeit, Pausen),
- Vorschläge zur Vorgehensweise sammeln,
- Erstellung einer gemeinsamen Tagesordnung,

- Anerkennung der Zeitplanung und der gemeinsamen Tagesordnung,
- Tagesauswertung.

Die gemeinsam erstellte, auf dem Flip-Chart (oder Laptop plus Beamer) visualisierte Tagesordnung (mit Zuständigkeiten und Zeitangaben) ist die beste Möglichkeit, einen roten Faden in eine Steuerungsteamsitzung zu bekommen.

2.3 Orientierung an Erfolgskriterien gelungener Teamentwicklung

Zu der internen „Teampflege“ gehört es drittens, dass sich Steuergruppen an den vorliegenden Kriterienkatalogen erfolgreicher Gruppen als Resümee der Gruppenforschung orientieren. Ich nenne hier stellvertretend zwei der wichtigsten Erfolgskriterien (vgl. ausführlicher Philipp 2006):

360°-Feedback: „The breakfast for champions“

Das wesentliche kommunikative Handwerkszeug in erfolgreichen Teams ist ein angemessenes konstruktives Feedback, das sich an den vier K's orientieren kann: Es sollte konkret, kurz, kurzfristig und konstruktiv sein. Da Steuergruppen zumeist relativ heterogen zusammengesetzt sind (s. oben), kann man durchaus von der Multiperspektive der 360°-Metapher ausgehen:

Je mehr Spiegel ich als Steuergruppenmitglied aufstelle, je mehr unterschiedliche Feedback-Geber ich im Team habe, umso besser kann ich meine Stärken und Engführungen erkennen und die Rückmeldungen zur Selbstreflexion nutzen.

Durchführung regelmäßiger Team-Checks

Wenn Steuergruppen tatsächlich den vielfach beschworenen Synergie-Effekt umsetzen sollen, brauchen sie bewusste und relativ regelmäßige „präventive Wartung“ in Form von methodengestützten, selbstorganisierten Team-Checks. Die metaphorische Anleihe bei der Automobil-Inspektion geschieht hier bewusst: So wie ich meine Auto regelmäßig warten lasse, damit es nicht liegen bleibt etc., sollte sich die Gruppe regelmäßig Zeit für einen Team-Check in Form einer Selbstreflexion nehmen, um leistungsfähig zu bleiben. Ein sehr praxistaugliches, wissenschaftlich valides und zeitökonomisch gut einsetzbares Instrument ist der „Teamdiagnose-Bogen“, der von Simone Kauffeld (2001) entwickelt und von mir für das Schulfeld adaptiert wurde.

Abb. 1: Teamdiagnose-Bogen

Uns sind die Ziele des Teams unklar.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Die Ziele unseres Teams sind uns klar.
Ich identifiziere mich nicht mit den Zielen des Teams.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Ich identifiziere mich mit den Zielen des Teams.
Unsere Ziele sind unrealistisch und unerreichbar.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Unsere Ziele sind realistisch und erreichbar.
Die Teammitglieder wissen nicht genau, was sie zu tun haben.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Die Teammitglieder kennen ihre Aufgaben.
Informationen werden oft zu spät ausgetauscht.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Informationen werden rechtzeitig ausgetauscht.
Einige denken zu viel an sich selbst.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Das Team steht im Mittelpunkt und nicht der Einzelne.
Es gibt Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern ist kein Thema.
Wir reden nicht offen und frei miteinander.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Wir reden offen und frei miteinander.
Wir behalten wichtige Informationen für uns.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Wir bringen alle wichtigen Informationen in unser Team ein.
Wir denken selten über Verbesserungen nach.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Wir denken ständig über Verbesserungen nach.
Die Teammitglieder vermeiden es, Verantwortung zu übernehmen.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Die Mitglieder übernehmen Verantwortung.

Quelle: Philipp 2006

Ist die soeben kurz beschriebene interne Teamentwicklung von Steuergruppen schon schwierig genug, so ist es gleichermaßen wichtig und noch diffiziler, die intern-externe Teamanbindung der Gruppe in das eigene System, mithin die eigene Schule zu gewährleisten. Dies ist die Kernproblematik der Arbeit von Steuergruppen, zu der das Resümee aus Beobachtungen im „Profit“-Bereich so lautet:

„Während der Großteil der einschlägigen Literatur die Bedeutung der Teambildung hervorhebt, weisen Untersuchungen darauf hin, dass sich die entscheidendsten Eigenschaften erfolgreicher Innovationsteams eher

aus ihrer ‚externen Orientierung‘ als aus einer Konzentration auf ihre interne Entwicklung herausbildeten“ (Senge et al. 2000, 368).

Diese Feststellung beruht auf Studien, die Change-Management-Prozesse in der Wirtschaft näher untersucht haben, in denen Steuergruppen (dort „Pilotgruppen“ oder „Innovationsteams“ genannt) federführend tätig waren. Demnach besteht die Gefahr, dass das Steuerungsteam von der übrigen Organisation wie ein Fremdkörper wahrgenommen wird, der vom „Immunsystem“ der Organisationskultur zunächst abgestoßen wird. Was auf Seiten der Steuergruppen-Mitglieder dazu führt, in eine Art von „Belagerungsstimmung“ zu verfallen; mit dem Ergebnis einer gesteigerten Ablehnung seitens des übrigen Umfeldes. Damit kann offensichtlich ein Teufelskreis in Gang kommen, der sich wechselseitig (Steuergruppe vs. Organisationsumwelt) verstärkt.

Im Schulfeld kommt hinzu, dass Lehrer/innen sich nicht gern von ihresgleichen „steuern“ lassen – ein Tribut an die „Egalitäts-Autonomie“-These (D. Lortie) in Schulkollegien, wonach in der schulischen Individual-Kultur alle Lehrer/innen gleich sind („Kollegialitätsprinzip“; vgl. Buhren/Rolff 2002). Mit der Einrichtung einer Steuergruppe wird eine dauerhafte Bedrohung des „Egalitäts-Autonomie-Gebots“ aufgebaut (Messmer/Altrichter 1998, 52). Dieses allgemein beschriebene Phänomen kann zu einer sozialpsychologischen Dynamik in der Interaktion zwischen Steuergruppe und Kollegium führen, die sich – ähnlich zu den Befunden aus der Industrie – in einem wechselseitig verstärkenden Prozess ausdrücken und dadurch Qualitätsarbeit erschweren kann.

3. Die Hauptbotschaft der Steuergruppe: „Irgendwann musst auch du dich ändern!“

Extrem verstärkt wird diese permanente „Verletzung“ des Gleichheitsgrundsatzes seitens der Steuergruppe durch die von ihr ausgehende Botschaft an die übrigen Kolleginnen und Kollegen: „Irgendwann musst auch du dich ändern!“ (vgl. Senge et al. 2000, 362). In der Regel praktizieren die Mitglieder der Steuergruppe neue Formen des Unterrichts, der gemeinsamen Praxisreflexion und Selbstevaluation mit dem Ziel der Qualitätsverbesserung. D.h. im Regelfall versuchen sie das umzusetzen, was sie als Steuergruppe auch propagieren. Dadurch entsteht bei anderen Lehrpersonen die empfundene Bedrohung: „So wie die jetzt arbeiten, muss ich demnächst auch ran“. Dieses Bedrohungsszenario ist nun keineswegs nur ein subjektives Wahrnehmungsproblem: Vielmehr vertreten und „leben“ die meisten der Schulentwickler/innen in der Steuergruppe ein professionelles Selbstverständnis, das sich durch Engagement und Qualitätsbewusstsein auszeichnet, was andere Lehrpersonen nicht unbedingt teilen. Diese befürchten daher – aus ihrer Position – durchaus mit guten Gründen, dass die Steuer-

gruppe „die Preise kaputt macht“. Da die von der Steuergruppe moderierte Schul- und Qualitätsentwicklung in der Regel mit der einschlägigen Bildungspolitik auf einer Linie liegt bzw. ja von ihr z.T. initiiert wurde, bekommt das von der Steuergruppe ausgehende Bedrohungspotential weiteres Gewicht.

Wenn dann noch der Unterricht der Schulentwickler/innen bessere Lernerfolge und zufriedenerer Schüler/innen zeigt, kann man sich plastisch vorstellen, wie manche Lehrer/innen reagieren, deren mentales Modell eher nach dem Prinzip „business-as-usual“ funktioniert. Hinzu kommt: Die Mitglieder der Steuergruppen sind in der Regel häufig auf Fortbildungen, um sich für diese Steuerungsaufgabe zu qualifizieren (s. weiter unten). In dieser Zeit müssen sie in ihrem Unterricht von den übrigen Kollegiumsmitgliedern vertreten werden, was auch im „Normalfall“ nicht unbedingt mit Begeisterung getan wird. Für das Steuerungsteam ist die Teilnahme an den Fortbildungen mit einem Kompetenzzuwachs und einer Verbesserung des „Wir-Gefühls“ verbunden, was sich auch im Schulalltag niederschlagen dürfte etwa durch das Benutzen einer Fachsprache (der Schulenwicklung und des Change-Managements), die dem übrigen Kollegium nicht so vertraut ist. Was also aus Sicht der Steuergruppe als positiver Ausdruck neuer Lernfähigkeit betrachtet wird, kann aus der Perspektive der traditionellen Organisationskultur möglicherweise als Bedrohung empfunden werden. Wenn dann auch noch Erfolge ausbleiben oder nicht klar erkennbar sind, dürfte diese potentielle Bedrohung ergänzt werden durch den Unmut, (relativ) häufig den Unterricht für die abwesenden Steuergruppen-Mitglieder zu erteilen.

Es stellt sich nahe liegend die Frage, was die Steuergruppe tun kann, um die beschriebenen „Irritationen“ zu vermeiden bzw. zu minimieren. Bevor ich diese Frage mit drei Entwicklungsempfehlungen für Steuergruppenarbeit beantworten werde, noch eine wichtige Zwischenbemerkung: Ich kenne aus meiner Beratungstätigkeit eine Reihe von Steuerungsteams, die sehr gut im eigenen Kollegium verankert sind und dies u.a. durch Kollegiumsbefragungen evaluiert haben. Darüber hinaus zeigen ja die von Berkemeyer und Holtappels in diesem Band referierten Steuergruppenbefragungen, dass die Akzeptanz im eigenen Umfeld so problematisch wiederum nicht ist. Ich habe m.a.W. in der obigen Problemskizze ein „Worst-Case“-Szenario beschrieben, das in Reinkultur vielleicht nur in wenigen Schulen anzutreffen ist. Dennoch sind Einzelelemente dieser Engführungen immer wieder in Change-Management-Prozessen zu beobachten. Von daher halte ich es für notwendig, dass sich Steuergruppen diesen Herausforderungen stellen, um ihre Wirksamkeit nicht zu gefährden.

4. Drei Entwicklungsempfehlungen für Steuergruppen

Ich sehe drei Bereiche, in denen es der Steuergruppe durch proaktives Handeln möglich ist, die intern-externe Teamanbindung besser zu bewerkstelligen. Diese sind: Sechs strategische Empfehlungen, zwei Ansätze der Evaluation der Steuergruppenaktivitäten sowie Coaching- und Qualifizierungsangebote.

4.1 Arbeit der Steuergruppe: Sechs Strategien zur Verbesserung der intern-externen Teamanbindung

Aus den von P. Senge und seinem Team referierten Untersuchungen (vgl. Senge et al. 2000) und meinen eigenen Beratungserfahrungen beim Coaching und der Qualifizierung von Steuergruppen rühren sechs Entwicklungsempfehlungen her, deren Berücksichtigung eine Verankerung der Steuergruppe im Kollegium erleichtern kann.

Das übrige System von Anfang an einbinden

Diese Strategie setzt darauf, dass mit der übrigen Organisation von Anfang an ein klar definierter Kontext etwa in Form des Mandats und der Geschäftsordnung der Steuergruppe definiert und gepflegt wird. Die professionelle Informationspolitik (s. weiter unten) des Steuerungsteams spielt hier eine bedeutende Rolle. Die Einbindung des übrigen Kollegiums kann konkret auch dadurch geschehen, dass für bestimmte Tagesordnungspunkte ein Gästestatus für interessierte Lehrkräfte eingeführt wird.

Bikulturell denken

Steuerungsmitglieder haben die Fähigkeit, „in zwei Welten zu leben – der Welt ihrer innovativen Subkultur und der Welt der Mainstreamkultur der Restorganisation“ (a.a.O., 366). D.h., um die möglichen Abstoßungsreaktionen des „Immunsystems der Organisation“ zu überwinden, vermeiden es die Mitglieder einer Steuergruppe, sich intern zu isolieren. Die Strategie „bikulturell denken“ setzt bei den Mitgliedern der Steuergruppe ein gewisses Maß an „kultureller Flexibilität“ (a.a.O., 365) voraus, womit in erster Linie Toleranz und Streitkultur gemeint sind.

Mit Sprache bewusst und reflektiert umgehen

Eine sehr wirkungsvolle Strategie, sich vom Umfeld zu isolieren, besteht in der Benutzung einer esoterischen Fachsprache, die die anderen nicht verstehen. Wenn nur noch von „TQM“, „EFQM“, „Triangulation“, „Kommunikativer Validierung“ etc. die Rede ist und keine Übersetzungsarbeit stattfindet, ist das nahe liegend das Gegenteil von sprachlicher Bikulturalität. Wichtig ist es also, ein selbstkritisches Bewusstsein für die eigene Sprache und deren Wirkung innerhalb der Steuergruppe bzw. bei jedem einzelnen Mitglied zu entwickeln.

Orientierung für Reflexion kultivieren

Diese Entwicklungsempfehlung bedeutet, sich die eigenen mentalen Modelle im Steuerungsteam immer wieder zu vergegenwärtigen. Wenn die Annahmen der eigenen Arbeit bewusst gemacht werden, wird vermieden, dass die Steuergruppe zu weit vor dem Kollegium ihrer Vision hinterherläuft. Die Fähigkeit, die eigenen Annahmen zu hinterfragen, läuft letztendlich auf die sehr anspruchsvollen Kompetenzen zum Dialog in einer Gruppe hinaus, wie sie Senge et al. (2002) in der „Fünften Disziplin“ formuliert haben. Zu dieser Strategie gehört es auch, Kommentare oder Kritik von anderen, nicht zur Steuergruppe gehörenden Lehrkräften positiv als Anregungen aufzunehmen und nicht als Störfeuer abzuqualifizieren.

Persönliche Vorbehalte respektieren: Widerstände ernst nehmen

Einerseits brauchen Steuergruppen geklärt Ziele und Visionen, um Kraft und Energie (und Gruppenkohärenz) aufzubauen. Dass eine gelebte und gut kommunizierte Vision („Walk-the-talk“) zu einer kraftvollen „sich-selbsterfüllenden“ Prophezeiung werden kann, ist auch bekannt. Auf der anderen Seite besteht die Gefahr, dass die Steuergruppenmitglieder, weil zu beseelt und fanatisiert von den eigenen Ideen, vergessen, dass das übrige Kollegium diese Lernerfahrungen noch nicht gemacht hat. Es ist leicht, wenn ich durch den Fluss geschwommen bin, den anderen am gegenüberliegenden Flussufer zuzurufen: „Kommt rüber, es ist ganz einfach ...“. Letztlich ist es eine Frage des Respekts zu akzeptieren, dass die anderen Lehrpersonen noch nicht so weit sind. Andererseits: Schulkollegien sind keine Sportvereine oder Kirchengemeinden, in denen das Prinzip Freiwilligkeit gilt. Demgegenüber gehört es zur Professionalität von Lehrkräften, dass sie „zur Qualitätsarbeit verpflichtet sind“ – wie es beispielsweise im Schulgesetz des Landes Nordrhein-Westfalen heißt.

Professionell kommunizieren und informieren

Auch für die Steuergruppenarbeit gilt eine Grundregel der systemischen Strategieentwicklung: Jede Strategie ist nur so gut oder so schlecht wie das Konzept zu ihrer Kommunikation. In diesem Sinne sind transparente Informationen und professionelle Kommunikation wichtige, auch aus dem Projektmanagement bekannte Erfolgsfaktoren. Insbesondere die Erarbeitung eines professionellen Informationskonzeptes ist hier bedeutsam (vgl. dazu Rolff in diesem Band).

Die dargestellten sechs Strategien gehören nahe liegend zusammen, sind sozusagen nur als „Gesamtpaket“ wirksam. Sie beschreiben darüber hinaus letztendlich persönliche Kompetenzen, die die Mitglieder von Steuergruppen haben sollten. Genau daran setzt eine von mir für die Steuergruppenfortbildung entwickelte Übung an, indem die sechs Strategien resp. Kompetenzen zunächst auf einem Arbeitsblatt erläutert werden. Die Arbeitsaufträge für die Gruppenarbeit in den Steuergruppen lauten dann wie folgt:

- Diskutieren Sie diese Kompetenzen in Ihrer Steuergruppe im Sinne von Zustimmung und Widerspruch.
- Erarbeiten Sie erste Ideen, um diese Kompetenzen noch wirkungsvoller einzusetzen.

4.2 Die Steuergruppenarbeit evaluieren

Ich sehe zwei Varianten, die Interaktionen zwischen der Steuergruppe und dem übrigen Kollegium relativ systematisch im Blick zu behalten:

Steuergruppen-Bilanzierung

Eine erste Möglichkeit, die Verankerung der Steuergruppe im Kollegium innerhalb des Teams zu reflektieren, ist die von mir entwickelte Übung „Steuergruppen-Bilanzierung“ (vgl. Abb. 2). Dazu füllt in einer Gruppensitzung jedes Steuergruppenmitglied die unten wiedergegebene Vierfelder-Tafel aus. Die Einzelergebnisse werden dann in Form der Vierfelder-Tafel auf dem Flip-Chart zusammengeführt und diskutiert.

Abb. 2: Steuergruppen-Bilanzierung

Akzeptanz / positives Feedback	Probleme / negatives Feedback	
.....	
.....	
.....	
.....	
Mögliche Ursachen?	Mögliche Ursachen?	
.....	
.....	
.....	
.....	
	Ideen:	Erste Schritte:

Kollegiumsbefragung zur Arbeit des Steuerungsteams

Gegenüber der soeben vorgestellten, „subjektiven“ Bilanzierung der Steuergruppenaktivitäten und deren Resonanz im Kollegium gibt es auch den „objektiven“ Weg über eine kurz gehaltene Kollegiumsbefragung. Ich arbeite dabei mit einem Fragebogen, der insgesamt 14 Items enthält und vom Regionalen Bildungsbüro der Stadt Dortmund entwickelt wurde. Daraus

drei Beispiele für geschlossene Fragen, die auf einer Sechser-Skala (sehr gut bis ungenügend) beantwortet werden:

- „Die Steuergruppe hat Impulse gegeben (z.B. Schaffen von Freiräumen, Sammlung von Trainingsspiralen, Entwicklung eines Leitbildes)“.
- „Die Steuergruppe hat für Transparenz gesorgt (z.B. Ordner Selbstständige Schule angelegt, offene Tür)“.
- „Die Steuergruppe hat informiert und dokumentiert (z.B. in den Konferenzen, Schaubild Projektplanung)“.

Als Beispiele für in diesem Instrument enthaltene offene Fragen seien zwei genannt:

- „Die Arbeit der Steuergruppe wirkt sich auf meine Arbeit aus, weil ...“.
- „Ich kann mir eine Mitarbeit in der Steuergruppe bzw. eine Unterstützung der Arbeit vorstellen, und zwar hinsichtlich ...“.

Diesen Evaluationsbogen zur Arbeit des Steuerungsteams kann man sehr gut über Bildschirminterviews mit dem bekannten Grafstat-Programm auswerten und präsentieren.

4.3 Qualifizierung und Coaching von Steuergruppen

Damit Steuergruppen das schulinterne Change-Management professionell begleiten, brauchen sie entsprechendes Know-how: Dieses „Steuerungswissen“ ist weder Lehrkräften noch Mitarbeitern in der Industrie in die Wiege gelegt worden, es war in der Regel auch nicht Inhalt des jeweiligen Studiums bzw. der Ausbildung. Daher liegt es nahe, für die Qualifizierung von Steuergruppenmitgliedern ein regelrechtes Ausbildungscurriculum zu entwickeln. Das m.E. bundesweit ausgefeilteste Qualifizierungskonzept liegt für das Projekt der „Selbstständigen Schule“ des Landes Nordrhein-Westfalen vor und umfasst acht inhaltliche Bausteine, die in einer 12-tägigen Fortbildung über ca. ein Jahr vermittelt werden (vgl. dazu ausführlicher Feldhoff in diesem Band). Ich habe als 9. Modul in den von mir durchgeführten Qualifizierungen für die nordrhein-westfälischen Steuergruppen einen „Reflexionstag“ eingeführt, der etwa sechs bis neun Monate nach Abschluss der Qualifizierung stattfindet und in dem u.a. mit Hilfe der Übung „Steuergruppen-Bilanzierung“ sowohl die interne Teamentwicklung als auch die Teamanbindung in das Kollegium reflektiert wird.

Es hat sich sehr bewährt, den Steuergruppen darüber hinaus Coaching-Angebote zu machen, in denen u.a. ein Bewusstsein für die schwierige Rollensituation dieses Teams entwickelt werden kann. Wie jedes professionelle Coaching die Teilnehmer/innen stärken sollte, kann es für Steuergruppenmitglieder entlastend wirken, wenn im Coaching-Prozess herausgearbeitet wird, dass die in der jeweiligen Schule möglicherweise aufgetretenen „Irri-

tationen“ zwischen Steuerungsteam und Kollegium nicht schulspezifisch, sondern systematisch als Ausprägung der „Egalitäts-Autonomie-These“ zu betrachten sind. Ansonsten ist das Coaching-Angebot offen für alle Themen und Probleme, je nachdem wo die Schulen bzw. Steuergruppen gerade in ihrer Schulentwicklung stehen. Dies beinhaltet auch Coaching als Einführung in das Selbst-Coaching von Steuergruppen: Ich favorisiere hier den Ansatz des „Kollegialen Teamcoachings“ (KTC), das ein Team in die Lage versetzt, als selbst organisierte Lerngruppe – ohne einen herausgehobenen, externen Coach – Konflikte und Probleme systematisch zu bearbeiten (vgl. dazu ausführlicher: Philipp 2006). Dieses Team-Coaching ist ein hervorragender Ansatz, Potentiale in einer Steuergruppe im Sinne von „resource persons“ freizulegen. Auch die Reflexion evtl. vorhandener Bedrohungsszenarien in der Interaktion zwischen Steuergruppe und Kollegium fände im KTC ihren Ort.

Literatur

- Bühren, C./Rolff, H.-G. (2002). *Personalentwicklung in Schulen*. Weinheim und Basel: Beltz
- Kauffeld, S. (2001). *Teambiagnose*. Göttingen: VAP
- Messmer, E./Altrichter, H. (1998): Steuergruppen auf der Suche nach der Schulleitung. *Journal für Schulentwicklung*, 2, (4),
- Philipp, E. (2006): Teamentwicklung. In H. Buchen/H.-G. Rolff (Hrsg.), *Professionswissen Schulleitung* (728-751). Weinheim und Basel: Beltz
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Roth, G., Ross, R., B. Smith (2000): *The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations*. Wien und Hamburg: Signum.