

2. Aufgaben, Mandat und Zusammensetzung von Steuergruppen

Hans-Günter Rolff

Qualitätsentwicklung ist Schulentwicklung. Schulentwicklung braucht eine Infrastruktur, eine solide und sichtbare Basis für Anregungen, Impulse und Organisation, die herkömmlicherweise von den Schulleitungen gestellt wird. Wenn es jedoch nicht auch vom Kollegium getragene innerschulische Strukturen gibt, die die Arbeit an der Schulentwicklung unterstützen und verbreitern, verpuffen alle Ideen und Initiativen. Deshalb gründen Schulentwicklungsprozesse zunehmend auf Steuergruppen.

2.1. Aufgaben von Steuergruppen

Steuergruppen werden gelegentlich auch Konzept-, Spur-, Koordinierungs- oder Projektgruppe genannt. Wir ziehen den Begriff Steuergruppe vor, weil diese Gruppe hauptsächlich der Steuerung von Schulentwicklungsprozessen dient. Damit erfüllt sie andere Aufgaben als eine Projektgruppe im weiteren Sinne, weshalb der Begriff der Projektgruppe in diesem Zusammenhang problematisch ist. Die anderen genannten Bezeichnungen sind durchaus passend, signalisieren aber nicht so deutlich wie die der Steuergruppe, dass das Kollegium bereit ist, die Verantwortung für Schulentwicklungsprozesse zu übernehmen.

Die Erfahrungen mit Schulentwicklungsprozessen in Norwegen, Holland, England, Österreich, der Schweiz und etlichen Bundesländern belegen die Triftigkeit dieses Ansatzes. Wo Steuergruppen eingerichtet wurden, hatten Schulentwicklungsprozesse bessere Chancen, im Kollegium dauerhaft verankert zu sein, zu sichtbaren Ergebnissen zu führen und sich auf das Ganze der Schule zu beziehen. Ohne Steuergruppen verflüchtigen sich neue Vorhaben nach kurzer Zeit und erreichen selten das ganze Kollegium (vgl. dazu auch Fischer, 1998).

Die Erfahrung lässt aber auch erkennen, dass Steuergruppen kein Patentrezept und durchaus kein Garant für erfolgreiche Schulentwicklung sind. Man kann sie lediglich als Voraussetzung betrachten, deren Potenzial nur ausgeschöpft wird, wenn die Gelingensbedingungen gegeben sind bzw. beachtet werden. Diese Gelingensbedingungen werden im Folgenden dargelegt und erörtert.

Die Hauptaufgabe einer Steuergruppe besteht in der Prozesssteuerung, genauer: in der Steuerung eines Schulentwicklungsprozesses durch die Mitglieder der Schule selbst. Vor allem die Aufgaben der Bestandsaufnahme und der internen Evaluation sind von großem Belang und zumeist neu für deutsche Schulen.

Zudem

- ist die Steuergruppe (neben der Schulleitung) für die Koordination verschiedener Projekte und Prozesse zuständig,

- sollte sie Kontakte zu anderen Schulen anbahnen und pflegen, vor allem zu Schulen in einem ähnlichen Entwicklungszusammenhang, damit Netzwerkstrukturen entstehen,
- sollte sie für eine Dokumentation des Schulentwicklungsprozesses sorgen.

Aufgaben von Steuergruppen

Zentrale Aufgabe der Steuergruppe ist die Organisation und Moderation des Prozesses der Qualitätsentwicklung insgesamt.

Dazu gehört, den Erfahrungsaustausch innerhalb und zwischen einzelnen Arbeits- und Projektgruppen der Schule zu gewährleisten und einzelne Projekte zur Qualitätsentwicklung zu initiieren und zu begleiten wie auch die Projektarbeit mit der Entwicklung der ganzen Schule zu verkoppeln.

Dies geschieht durch:

- Einleitung und Durchführung einer gemeinsamen Bestandsaufnahme und Stärken-Schwächen-Diagnose einschließlich der Auswahl bzw. Entwicklung der Diagnoseinstrumente
- Vorbereitung und Durchführung von Feedbackkonferenzen mit dem ganzen Kollegium
- Unterstützung bei der Anwendung bzw. Entwicklung von Instrumenten zur Qualitätsevaluation
- Koordinierung des durch Schulentwicklung entstehenden Qualifizierungsbedarfs
- Hilfe bei der Festlegung von Prioritäten für die Maßnahmenplanung in Form von Entwicklungsprojekten
- Unterstützung und Koordinierung von Ansätzen zur Unterrichtsentwicklung
- Information des Kollegiums und aller übrigen am Schulentwicklungsprozess Beteiligten (vor allem Eltern, Schüler und eventuell vorhandene außerschulische Kooperationspartner)
- Zusammen mit der Schulleitung Einleitung und Vorbereitung einer schuliernen Evaluation von Projekten, Schulprogramm oder Unterricht
- Begleitung der schulinternen Evaluation

Abb. 5: Aufgaben von Steuergruppen

Das ist offensichtlich eine große Fülle von Aufgaben. Sie können nicht von Anfang an und auch nicht allesamt gleichzeitig wahrgenommen werden, sondern nur einzeln und schrittweise.

2.2. Voraussetzungen und Arbeitsweise

Für die Arbeit von Steuergruppen sollten folgende Voraussetzungen gelten:

- eine klare Definition des Auftrags des Kollegiums,
- die Freiwilligkeit der Mitarbeit,
- eine Repräsentanz der wichtigsten Gruppierungen,
- eine Transparenz der Arbeit gegenüber dem Kollegium und anderen beteiligten Gruppen,
- eine Übernahme von Verantwortung durch alle Beteiligten,
- ein geklärtes Verhältnis zur Schulleitung.

Der Auftrag eines Kollegiums kann – wie erwähnt – nicht so umfangreich sein wie in Abbildung 5 aufgeführt. Um eine Überforderung zu vermeiden, muss ausgewählt werden. Ein Beispiel ist die klare Definition des Auftrags bei der Durchführung einer

Bestandsaufnahme oder einer Diagnose im Hinblick auf den Ist-Zustand einer Schule. Dieses gilt besonders für die Schulen, die eine Bestandsaufnahme mithilfe eines standardisierten oder selbst erstellten Befragungsinstrumentes durchführen. Der Steuergruppe wird damit auch die Entscheidung über Art und Form dieser Diagnose überlassen. Vergleichbares gilt für die Erstellung eines Schulprogramms.

Die Freiwilligkeit der Teilnahme berücksichtigt besonders die Tatsache, dass die in einer Steuergruppe mitarbeitenden Lehrer ein hohes Maß zusätzlichen Engagements, Motivation, Arbeitszeit und Kraft investieren, wofür im schulischen Alltag in der Regel kein Ausgleich geschaffen werden kann: Das besondere Engagement für den schulischen Entwicklungsprozess korrespondiert nicht mit einer zeitlichen oder materiellen Entschädigung in Form von Stundenentlastung, wie dies für die Übernahme »traditioneller« schulischer Aufgabe (Betreuung einer Bibliothek oder Mediathek, Erstellung des Stunden- oder Vertretungsplans etc.) der Fall ist. Die Sitzungen der Steuergruppe finden in der Regel außerhalb der Unterrichtszeit statt. Es kann allerdings sinnvoll sein, einen Modus zu entwickeln, der den Mitgliedern die Möglichkeit gibt, zumindest einen Teil ihrer Arbeitstreffen während der Unterrichtszeit abzuhalten, ohne dass Unterricht ausfällt.

Die Transparenz der Arbeit der Steuergruppe gegenüber dem Kollegium hängt direkt mit ihrem Auftrag zusammen: Weil die Steuergruppe über einen relativ langen Zeitraum hinweg Entscheidungen vorbereitet, umsetzt – wenn dies im Auftrag vorgesehen ist – und trifft (z.B. Diagnose), muss sie eine Informations- und Rechenschaftspflicht erfüllen. Sie sollte deshalb Öffentlichkeitsarbeit innerhalb der Schule leisten, d.h. regelmäßig über den Stand ihrer Arbeit, ihre Entscheidung hinsichtlich bestimmter Entwicklungsschritte oder intendierter Maßnahmen informieren und diese zur Diskussion stellen. In geeigneter Form kann dieser Informationspflicht beispielsweise durch besondere Steuergruppeninfos nachgekommen werden, die dem Kollegium regelmäßig in schriftlicher (Protokolle) und mündlicher (Berichte auf der Lehrerkonferenz) Form präsentiert werden. Auch gegenüber den Eltern und Schülern besteht eine Berichtspflicht.

Man kann die Informationspflicht der Steuergruppe gar nicht genug betonen und wird dennoch keine vollkommene Transparenz erreichen. Schulen sind wie ein Bermuda-Dreieck: Viele Vorschläge und Ereignisse verschwinden rasch aus dem Gedächtnis, auch Erinnerungen an Abmachungen, Ergebnisse von Diagnosen usw. Deshalb sollte eher zu viel als zu wenig informiert werden – und zwar zügig und permanent. So sollten beispielsweise Protokolle von Sitzungen einer Steuergruppe direkt ins Kollegium gegeben und nicht lange Abstimmungsprozeduren unter den Beteiligten auf der nächsten Sitzung abgewartet werden (»Genehmigung des Protokolls«). Einsprüche und Korrekturen können in das nächste Protokoll aufgenommen werden.

Die Übernahme von Verantwortung für den Schulentwicklungsprozess erkennt die besondere Rolle der Steuergruppenmitglieder gegenüber der ganzen Schule an. Die übernommene Mitverantwortung für den Schulentwicklungsprozess dient nicht einer Verselbstständigung der Steuergruppe, sondern der Unterstützung des Kollegiums bei der Planung und Entwicklung von Projekten. Schließlich soll die praktische Umsetzungsarbeit ja auch im Kollegium (bzw. in Teilen davon) laufen und die

Lehrpersonen sollen entsprechend durch die Steuergruppe unterstützt werden. Ein weiterentwickelter Unterricht oder ein verbessertes Erziehungsklima kann nicht in der Steuergruppe, sondern muss in der ganzen Schule praktiziert werden. Die Steuergruppe übernimmt also auch Verantwortung für andere.

Die Klärung des Verhältnisses der Steuergruppe zur Schulleitung ist so bedeutsam, dass ihr ein eigener Abschnitt gewidmet wird.

2.3. Zusammensetzung

Das Zustandekommen einer Steuergruppe kann auf unterschiedliche Weise geschehen; an jeder Schule läuft es anders. Je nach Impulsen und Vorgeschichte für den Entwicklungsprozess an der Schule unterscheidet sich der Vorlauf, denn bevor eine Steuergruppe offiziell beauftragt wird, ist schon einiges im Kollegium geschehen.

So besteht vielleicht schon seit längerer Zeit ein Kreis von Lehrpersonen, der die internen Fortbildungsveranstaltungen und Klausurtagungen vorbereitet und betreut; es gibt Personen, die schon seit längerem an pädagogischer Qualitätsentwicklung interessiert sind; es existiert vielleicht seit längerem ein Austausch mit Lehrern anderer Schulen und externen Experten oder es kommt ein Gesprächskreis von Gleichgesinnten zu der Auffassung, dass es an ihrer Schule »so eigentlich nicht weitergehen kann« usw. . . . In allen diesen Gruppen ist eine grundlegende Bereitschaft erkennbar, sich mit dem Thema Qualität auseinanderzusetzen und Ideen und Vorschläge für Veränderungen zu entwickeln. Damit kann jede dieser Gruppen zu einer Initiativgruppe für Schulentwicklung werden.

Es kann aber auch der Fall eintreten, dass aufgrund besonderer Bedingungen (zum Beispiel durch einen neuen Schulleiter oder durch erhebliche personelle Veränderungen im Kollegium) die Bereitschaft zur gezielten Schulentwicklung plötzlich wächst und nun die Bildung einer Steuergruppe auf der Tagesordnung steht, um den Prozess zu stabilisieren und auf mehrere Schultern zu verteilen.

Eine empfehlenswerte Form der formellen Etablierung einer Steuergruppe ist die Bestätigung durch die Lehrerkonferenz (in Berlin durch die Gesamtkonferenz und die Schulkonferenz). Vor der Wahl sollten die hier ausgeführten Aufgaben und Voraussetzungen und Kriterien für die Zusammensetzung von Steuergruppen klargelegt werden, um ein »Durchwählen« der Kandidaten einer einzigen Gruppe zu verhindern.

Es mag ferner sinnvoll sein, eine Steuergruppe einzurichten, indem Sprecher oder Vertreter vorhandener Projektgruppen zusammenkommen. Dann ist die Steuergruppe so etwas wie eine Koordinierungsinstanz bereits laufender Projekte, die ihnen gleichzeitig neue Impulse und eine Perspektive geben kann.

Eine weitere empfehlenswerte Form der Rekrutierung besteht im Aushandeln der Mitglieder: Dabei sollten erst die Kriterien für die Zusammensetzung geklärt und dann mögliche Kandidaten genannt und so lange gegeneinander »abgewogen« werden, bis die Kriterien erfüllt sind; notfalls müssen Kandidaten aus noch nicht vertretenen Feldern aufgefordert werden, sich zur Verfügung zu stellen. Die so aus-

gehandelte Steuergruppe sollte in jedem Fall vom ganzen Kollegium und der Schulkonferenz bestätigt werden.

Gelegentlich werden zu wenig Lehrpersonen nominiert bzw. sind nur wenige bereit, die Steuergruppenarbeit zu übernehmen. Wie sollte man damit umgehen? Man kann durchaus mit einer Kern-Steuergruppe starten und sich während des Schulentwicklungsprozesses um Ergänzungen bemühen durch Personen, die sich durch den Prozess »anstecken« lassen.

Kriterien für die Zusammensetzung einer Steuergruppe

- Vertretung der Geistes- und Naturwissenschaften sowie des musischen Bereichs
- angemessene Beteiligung beider Geschlechter
- gute Mischung von Jung und Alt
- Einbeziehung von Aktivisten
- Einbeziehung von Skeptikern
- Schulleitung
- möglichst mindestens ein Schülervertreter
- möglichst mindestens ein Elternvertreter

Abb. 6: Kriterien für die Zusammensetzung einer Steuergruppe

Schülerinnen und Schüler sollten in Steuergruppen möglichst von vornherein mitarbeiten. Wenn sich indes ein Kollegium öffnen soll für eine vorbehaltlose Analyse der Stärken und Schwächen der Schule und für »ungeschminkte« Kommunikationsformen, dann werden Eltern häufig als störend empfunden – ob berechtigt oder nicht. Wenn umgekehrt Eltern ausgeschlossen werden, bleibt der Schulentwicklungsprozess allein Angelegenheit der Lehrpersonen und verliert häufig auch rasch an Dynamik, weil das Kollegium nicht über den Tellerrand zu schauen vermag oder sich untereinander zu sehr schont. Einen Ausweg weist am ehesten ein schrittweises Einbeziehen der Eltern. Also: Das Kollegium beginnt erst unter sich, zunächst sogar nur in der Steuergruppe, und öffnet sich erst dann den Eltern, vorher vielleicht schon den Schülern. Eine Mitarbeit von Eltern in Projektgruppen, die aus dem Schulentwicklungsprozess – also später – entstehen, sollte viel selbstverständlicher sein. Bei Elternbeteiligung muss allerdings darauf geachtet werden, dass die Gruppen zu Tageszeiten tagen, die berufstätigen Eltern die Teilnahme möglich machen.

Hinsichtlich der Elternvertretung, die sich meist auf eine Person, manchmal auf zwei Personen beschränkt, sollte allerdings die Wahl auf Personen fallen, die den Schulentwicklungsprozess prinzipiell unterstützen, auch wenn sie in Details skeptisch sind. Richtungspolitische Auseinandersetzungen sollten in den dafür zuständigen Gremien ausgetragen werden, etwa in der Schulkonferenz, nicht jedoch in der Steuergruppe, in der es um Prozesssteuerung und nicht um Schulpolitik geht.

Die repräsentativste und unproblematischste Form einer Elternbeteiligung kann über Elternbefragungen durch Fragebögen oder Interviews realisiert werden. Die Ergebnisse sind in jedem Fall den Eltern zurückzumelden und mit ihnen auch zu besprechen, sonst fühlen sich die Eltern nicht ernst genommen. In Sekundarschulen sollten vermehrt Erfahrungen mit der direkten Beteiligung von Schülerinnen und Schülern in Steuergruppen gesammelt werden. Aber auch hier sind Befragungen

denkbar. Eine Steuergruppe sollte eine arbeitsfähige Größe haben, also über drei bis sieben Mitglieder verfügen.

Damit die Steuergruppe die genannten Aufgaben für das gesamte Kollegium erfüllen kann, sollte sie »pluralistisch« sein, also möglichst viele Strömungen und Richtungen des Kollegiums umfassen. Nur die »Aktivisten« oder nur die »Reformer« in die Steuergruppe zu nehmen, wäre kontraproduktiv, weil sich die anderen dann erst recht ausgeschlossen und zudem noch (als Reformgegner) abgestempelt vorkommen müssten. Auf sie zu verzichten hieße, auf Energieträger zu verzichten. Es sollten alle großen Fachgebiete, auch die musischen, vertreten sein, Männer und Frauen, Jung und Alt (auch in Bezug auf den Eintritt ins Kollegium). Das muss nicht zu einer unpraktischen Größe der Steuergruppe führen, denn etliche Mitglieder erfüllen normalerweise mehrere Kriterien wie z.B. zur Fachschaft Naturwissenschaften gehören, männlich und jung zu sein.

In der Regel ist dieser Anspruch einer pluralistischen Zusammensetzung der Steuergruppe nur bedingt einzulösen. Denn vor dem Hintergrund des Kriteriums der Freiwilligkeit von Mitarbeit und der zusätzlichen Belastung muss man akzeptieren, dass Kollegiumsmitglieder, die einem Schulentwicklungsprozess kritisch bis ablehnend gegenüberstehen, nur schwer zu einer Teilnahme zu motivieren sind. Durch eine Mitarbeit in der Steuergruppe würden sie konsequenterweise ihre Haltung dem Prozess gegenüber teilweise aufgeben und bereits eine innere Wendung vollziehen. Aber man sollte nichts unversucht lassen, sie dennoch für eine Mitarbeit zu gewinnen.

Schwieriger ist die Frage, ob erklärte Gegner eines Schulentwicklungsprozesses in die Steuergruppe gelockt werden sollten. Bei Gegnern, die sich eher als Skeptiker verstehen und die nicht durch destruktives Verhalten aufgefallen sind, kann man diese Frage bejahen. Bei bekannten Störenfriedern wäre abzuraten, sie zur Mitgliedschaft zu bewegen. Ohnehin sollte man niemanden zur Mitgliedschaft nötigen. Wichtig ist es, die Aktivisten des Veränderungsprozesses in die Steuergruppe zu holen, aber nicht nur die Meinungsführer, sondern auch andere.

Die Mitarbeit der Schulleiterin/des Schulleiters in der Steuergruppe ist nicht nur empfehlenswert, sondern unabdingbar. Denn die Schulleitung hat für alle innerschulischen Entwicklungsprozesse eine Schlüsselposition inne, da sie Veränderungen sowohl nach innen – dem Kollegium gegenüber – als auch nach außen – der Schulaufsicht, den Eltern und der Gemeinde gegenüber – vertreten muss. Weit reichende Veränderungen im Schulalltag, in der Schulorganisation oder dem Schulprogramm bedürfen zudem nicht nur der Zustimmung der Schulleitung, sondern auch der Schulkonferenz, in der die Schulleiterin/der Schulleiter eine ausschlaggebende Stimme hat. Deshalb muss der Schulleiter bzw. die Schulleiterin selbst in der Steuergruppe mitarbeiten.

Bei kleinen Kollegien – vor allem im Primarschulbereich mit acht oder zehn Lehrerinnen und Lehrern – ist die Bildung einer Steuergruppe nicht sinnvoll. Wenn jedoch externe Beratung hinzugezogen wird, lohnt es sich auch bei kleinen Kollegien, nicht nur die Schulleiterin/den Schulleiter als Ansprechpartnerin zu haben, sondern ein Team von drei Personen, das für das kleine Kollegium repräsentativ

sein sollte. Denn mit allen gleichzeitig zu arbeiten, ist nicht nur mühsam, sondern zwingt auch alle bei dem gesamten Schulentwicklungsprozess mitzumachen, was dem Prinzip der freiwilligen Teilnahme widerspricht.

2.4. Kompetenzen und Mandat

Schulentwicklung geht alle an: Schulleitung, Kollegium, Schüler und auch Eltern. Deshalb kann Schulentwicklung auch nicht einfach an die Steuergruppe delegiert werden in dem Sinne, dass alle anderen diese Aufgabe dann los sind. Die Steuergruppe kann lediglich als Organisations- bzw. Arbeitsausschuss des Kollegiums fungieren, aber dem Kollegium nicht die Verantwortung abnehmen.

Auch wenn die Steuergruppe als Organisations- bzw. Arbeitsausschuss des Kollegiums verstanden wird, schließt das nicht aus, dass sie über Entscheidungskompetenzen verfügt. Die Steuergruppe erfüllt ihre Aufgabe nur und trägt ihren Namen erst dann zu recht, wenn sie Entscheidungen über den Entwicklungsprozess autonom fällen kann und auch fällt. Entscheidungen zu treffen ist aber nur legitim und wird nur dann akzeptiert, wenn die Steuergruppe dafür das Mandat des Kollegiums erhalten hat. Dieses Mandat muss auch deshalb klar bezeichnet und auch begrenzt werden, sowohl was Aufgaben als auch was zeitliche Dimension anbelangt. Geschieht das nicht, entsteht das Problem von Parallelstrukturen und unproduktiver Konkurrenz zwischen formaler, d.h. über Gesetze und Erlasse geregelter Leitungs- und Konferenzstruktur, und Prozessstruktur, für die die Steuergruppe zuständig ist. Ein Mandat sollte im Kern umfassen:

- den klar definierten Auftrag,
- die klar bezeichnete Entscheidungskompetenz,
- den Zeithorizont und die Befristung des Auftrages und
- die Berichtspflicht mit Aussagen über die Berichtsform.

Aus Abbildung 7 ist zu ersehen, dass die Formalstruktur in Form der Schulleitung, der Fach-, Gesamt- und Schulkonferenz selbstverständlich weiterbesteht und in ihrer Funktion unberührt bleibt. In dieser Formalstruktur werden die inhaltlichen und Ergebnis-Entscheidungen getroffen, im Bereich der Steuergruppe die Prozessentscheidungen.

Prozessentscheidungen beziehen sich auf alles, was mit Schulentwicklungsvorhaben zu tun hat. Um den Verdacht von Parallel- bzw. Konkurrenzstrukturen gar nicht erst aufkommen zu lassen, sollte die Mitgliedschaft in der Steuergruppe von vornherein auf ein Jahr oder zwei Jahre limitiert werden, eine Wiederwahl jedoch möglich sein. Für die Kontinuität der Entwicklung und eine fortlaufende Personalentwicklung ist es günstig, wenn ein Teil der Steuergruppe-Mitglieder im folgenden Jahr weitermacht und ein anderer neu hinzukommt.

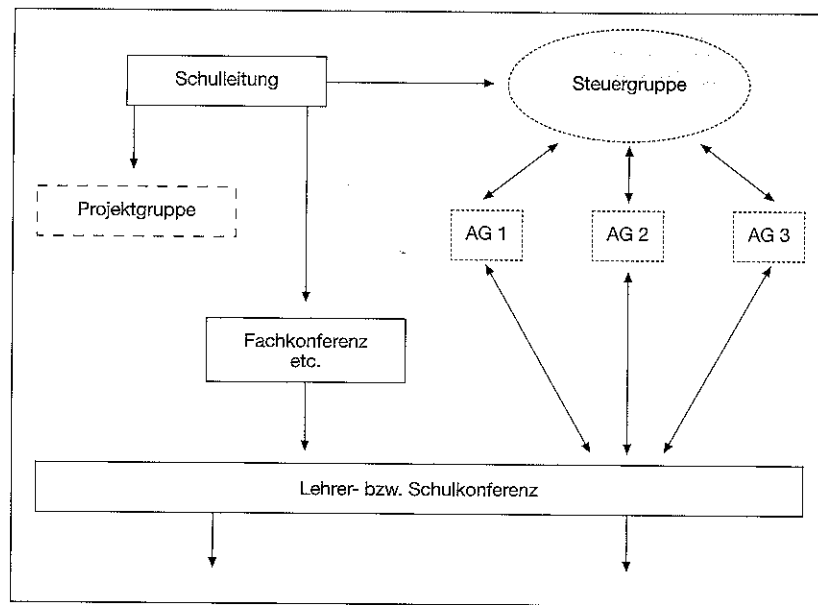


Abb. 7: Steuergruppe als Teil der Aufbauorganisation

Zu beachten ist schließlich auch, dass die Steuergruppe kein Ersatz ist für die Mitbestimmungsgremien.

2.5. Bezug zum Kollegium

Als Arbeitsausschuss der Schule sollte sich die Steuergruppe ständig bemühen, das »Ohr am Kollegium« zu haben, d.h. Stimmungen, Wünsche und Interessen sensibel zu registrieren und bei der Planung und Durchführung der nächsten Schritte zu beachten. Auch muss sie Verständnis für Skepsis und Kritik bei Kolleginnen und Kollegen zeigen, unterschiedliche Interessen und Sichtweisen akzeptieren sowie Signale für Rückzug, Überlastung und Überforderung wahrnehmen, thematisieren und intensiv nach Entlastungsmöglichkeiten suchen. Sie sollte sich darum bemühen, vorhandene Koalitionen und starre Grundhaltungen im Kollegium aufzutauen und eine neue Beziehungsbalance zwischen den Neuerern, Skeptikern und Unentschiedenen anzubahnen.

Becker und Thomas sehen die Steuergruppe in der Position einer Vogelperspektive, da sie als Organ der ganzen Schule auf die Prozesse schaut und die Fäden der Schulentwicklung mit den Informationen aus den thematischen Arbeitsgruppen bei ihr zusammenlaufen (Becker & Thomas, 2000, S. 14).

Aus der Vogelperspektive erwächst für die Steuergruppe eine besondere Informations- und Berichtspflicht gegenüber dem Kollegium: das Kollegium regelmäßig informieren und auf dem Laufenden halten, ein Maximum an Transparenz der

eigenen Arbeit und des Prozessverlaufs anstreben, zu jeder Zeit den roten Faden erkennen lassen und dem Kollegium einen Überblick über die nächsten Arbeitsschritte vermitteln.

Der Steuergruppe kann auch die Aufgabe der Motivierung und Ermutigung zufallen. Menschen sind beispielsweise motiviert, wenn sie sich selbst als kompetent erleben, wenn sie Fortschritte und Erfolge feststellen und diese als Ergebnis ihres eigenen Tuns bewerten können. Dies bedeutet für die Steuergruppe:

- an die Stärken und Kompetenzen des Kollegiums anknüpfen, die Initiativen der Kolleginnen und Kollegen wertschätzen und unterstützen;
- alle Ideen, Vorschläge und Anregungen aufgreifen und für ihre Beachtung im Kollegium sorgen;
- in der Schule ein Klima der Wahrnehmung und Betonung des Positiven, des Erreichten, der Fortschritte schaffen und auch bei fehlenden oder zögernd eintretenden Erfolgen die Anstrengung und die Einsatzbereitschaft der Kolleginnen und Kollegen anerkennen;
- den einzelnen und nur auf ihr Thema konzentrierten Arbeitsgruppen Rückmeldungen über deren Erfolge geben und dafür sorgen, dass diese in der Schulöffentlichkeit bekannt werden.

Die Steuergruppe ist aufgrund der Vogelperspektive in der Lage, die thematischen Arbeitsgruppen bei der Organisation und Reflexion ihres Vorgehens zu unterstützen. Sie kann Hinweise geben, wenn sie den Eindruck gewinnt, dass eine Arbeitsgruppe sich von ihrer Planung entfernt. Die Arbeitsgruppen können aber auch Fragen und Probleme in der Steuergruppe zur Diskussion stellen. Es ist dabei nicht nötig, dass fertige Lösungen präsentiert oder Handlungsanweisungen gegeben werden, sondern es kann reichen, dass zum Beispiel eine neue Sichtweise die Weiterarbeit in der Arbeitsgruppe anregt.

2.6. Verhältnis der Schulleitung zur Steuergruppe

Auch wenn die Steuergruppe über Prozesskompetenz und ein Mandat des Kollegiums verfügt, liegt doch die Gesamtverantwortung weiterhin beim Schulleiter bzw. bei der Schulleiterin.

Die Schulleiterin/der Schulleiter sollte möglichst nicht der Vorsitzende der Steuergruppe sein. Es ist im Sinne von Selbstorganisation wie von Personalentwicklung und auch von der Akzeptanz viel sinnvoller, den Sprecher oder die Sprecherin aus dem Kreis der Lehrerinnen und Lehrer zu wählen, die Mitglieder der Steuergruppe sind. Bei großen Steuergruppen empfiehlt es sich, zwei Sprecher bzw. Sprecherinnen zu wählen, am besten eine Frau und einen Mann. Wenn zwei Personen leiten, können sie sich gegenseitig beim Leitenlernen unterstützen. Außerdem wird ein größerer Schritt in der Personalentwicklung getan. Und beide Geschlechter zu berücksichtigen, erhöht die Akzeptanz.

Auch wenn die Schulleitung auf den Vorsitz in der Steuergruppe verzichtet, ist ihre Rolle für die Arbeit derselben hoch bedeutsam. Die Schulleitung muss die Konzepte bzw. Arbeitsergebnisse der Steuergruppe auf Realisierungschancen hin prüfen, und

sie ist für die Umsetzung zuständig. Außerdem muss sie die Arbeit der Steuergruppe unterstützen.

Umfassende Schulentwicklungsprozesse ohne aktive Unterstützung der Schulleitung sind undenkbar. Schulleiterinnen und Schulleiter müssen eine Vorstellung entwickeln, welche Rolle und welche Funktion sie in dem Prozess schulischer Entwicklung einnehmen wollen, wie sie einerseits Anstöße geben und andererseits auf Initiativen aus dem Kollegium vertrauen können.

Zu ihrer wichtigsten Aufgabe gehört es, Arbeitsbedingungen und Entlastungen zu schaffen, mit denen das Engagement und die Initiative bei den Kollegen bzw. Kolleginnen erhöht und aufrechterhalten werden kann.

Sozialpsychologisch gesehen ist die Rolle der Schulleitungen in Steuergruppen schwierig, zumindest gewöhnungsbedürftig, geht es doch darum, als Hierarch in nicht-hierarchischen Beziehungen mitzuwirken. Die Schulleiterin/der Schulleiter ist im Rahmen der Steuergruppe-Arbeit ganz gewöhnliches Mitglied ohne besondere Rechte. Pocht die Schulleitung auf besondere Rechte, sprengt sie den Rahmen der Steuergruppe. Andererseits verschafft ihr diese Rolle sehr viel mehr Nähe zu den Kollegen und vor allem einen Ort gegenseitiger Beratung und Kreativität.

Ein Funktionieren dieser komplizierten Rolle und ein erfolgreiches Arbeiten der Steuergruppe setzt eine Klärung der Beziehung und Zusammenarbeit zwischen Schulleitung und Steuergruppe voraus. Die Güte dieser Beziehung hat eine fundamentale Bedeutung für den Entwicklungsprozess an der betreffenden Schule. Sie ist insofern besonders sensibel und eventuell sogar konfliktträchtig, als Aspekte wie (Selbst-)Vertrauen, Einfluss und Macht, Eigenständigkeit, Informiertheit und Koalitionsbildung mehr oder weniger offen hineinspielen.

Becker und Thomas haben einen Katalog von Fragen zur Beziehungsklärung entwickelt (Becker & Thomas, 2000, S. 13 f.). Ihm sollten sich Schulleitung und Steuergruppe stellen, ihn gemeinsam beantworten und im Konfliktfall erneut behandeln.

Aus der Sicht des Schulleiters bzw. der Schulleiterin:

- Traue ich es der Steuergruppe zu, selbstständig und in eigener Verantwortung ihre Aufgaben wahrzunehmen?
- Vertraue ich darauf, dass die Steuergruppe keine neue heimliche Schulleitung bilden oder installieren will?
- Ist es meine Aufgabe, die Arbeit der Steuergruppe zu kontrollieren und zu steuern?
- Kann ich es akzeptieren, dass die Steuergruppe einen eigenen Sprecher und Gesprächsleiter hat?
- Wie verstehe ich meine Aufgabe und Rolle als Mitglied der Steuergruppe?
- Welche meiner Aufgaben delegiere ich an die Steuergruppe?

Aus der Sicht der Steuergruppe:

- Wie verstehen wir Rolle und Aufgaben des Schulleiters als Mitglied der Steuergruppe?
- Welche Unterstützung brauchen wir von der Schulleitung und welche Erwartungen haben wir an sie?

- Welche Aufgaben werden von der Schulleitung auf uns als Steuergruppe delegiert?
- Wie erreichen wir einen umfassenden und kontinuierlichen Informationsfluss zwischen Schulleitung und Steuergruppe?

Die Steuergruppe ist nicht zuletzt ein Lernort – auch für Schulleitungen.

Die auf Erfahrungen im Bereich von Schul-, aber auch von Unternehmensentwicklung gründende Empfehlung, dass Schulleiter nicht Vorsitzende der Steuergruppe sein sollten, lässt völlig unbenommen, dass Schulleiter im Rahmen des Projektmanagements Ausschüsse und Arbeitsgruppen einsetzen, bei denen sie selbst Vorsitzende sind, z.B. Budgetausschüsse. Nur haben diese eine ganz andere Funktion als die Steuergruppe, die so etwas wie die Infrastruktur der Schulentwicklung durch alle Angehörigen der Schule darstellt.

Steuergruppen dienen der Qualitätsentwicklung und damit dem Ganzen der Schule. Beispiele eines schulumfangenden Arbeitsauftrages sind gemeinsame Bestandsaufnahme, Formulierung des Schulprogramms oder interne Evaluation.

Projekte sind demgegenüber nicht auf das Ganze bezogen, und sie werden nicht im Auftrag des Kollegiums durchgeführt. Projekte sind

- komplex (und können deshalb nicht nebenher erledigt werden),
- innovativ (und benötigen deshalb die Kreativität einer Gruppe),
- temporär (sie laufen am besten nur ein halbes Jahr, liefern dann ihr Ergebnis ab und werden aufgelöst) und
- partikular (also beziehen sich auf Teile der Schule, z.B. auf einzelne Fächer, Stufen oder Neuerungen).

Der Projektgegenstand bzw. das Projektmanagement ist Leitungsangelegenheit. Die Schulleitung setzt Projektgruppen ein und legt fest

- den Auftrag,
- die Zusammensetzung der Gruppe und
- die Leitung.

Die Schulleitung kann auch entscheiden, eine Projektgruppe selbst zu leiten, oder vorschlagen, dass die Projektgruppe vom Kollegium bestätigt wird und/oder ihre Leitung selbst wählt.

Projektgruppen sind wiederum zu unterscheiden von Kommissionen bzw. Ausschüssen der Schulleitung, die auf längere Dauer eingerichtet werden und die häufig in der Schulverfassung stehen. Ein typisches Beispiel dafür ist der Budgetausschuss bzw. die Budgetkommission.

2.7. Startsituation

Die erste Sitzung ist besonders wichtig. Sie hat Modellcharakter. In der ersten Sitzung konstituiert sich die Steuergruppe. Manchmal ist es hilfreich, wenn diese konstituierende Sitzung von Beratern moderiert wird, z.B. wenn es im Kollegium keinerlei Moderationserfahrungen oder aber deutliche Konflikte gibt. Berater können bei dieser Gelegenheit einige Moderationstechniken vermitteln und Normen der

Arbeit und Zusammenarbeit vorschlagen. Sie wirken auf diese Weise als Vorbild, auch indem sie demonstrieren, wie mit Methoden und Arbeitsmitteln umgegangen oder auch improvisiert werden kann.

Auch bei einem Start ohne Berater sollten Normen vereinbart werden. Ein Beispiel dafür:

Regeln für die Zusammenarbeit

- Wir achten darauf, dass pünktlich angefangen und zügig gearbeitet wird.
- Wir hören einander geduldig zu, versuchen einander zu verstehen und gehen aufeinander ein.
- Wir bemühen uns um kurze Redebeiträge (nicht mehr als fünf Minuten).
- Wir achten darauf, dass alle in der Gruppe zu Wort kommen.
- Jeder trägt die Verantwortung für ein Gelingen.

Abb. 8: Regeln für die Zusammenarbeit in Gruppen

Bei dieser Sitzung sollten auch schon Fragen der Protokollführung und der kollegiumsinternen Veröffentlichung von Protokollen geklärt werden. Ebenso wichtig ist es, die Wahl der Sprecher in der nächsten Sitzung vorzubereiten, die möglichst bald selbst moderieren sollten. Besonders notwendig ist es, von Beginn an die Aufgaben der Steuergruppe, die Rolle der Schulleitung und der Berater zu klären.

Horster (1995) hat eine Übung entwickelt, die für den Start einer Steuergruppe sehr hilfreich ist. Dabei bekommt jeder ein großes Blatt, auf dem ein Satz zur Ergänzung steht:

»Ich halte Steuergruppenarbeit (alternativ: Qualitätsentwicklung) für wichtig, weil...«

Dieser Satz wird von allen Steuergruppe-Mitgliedern ergänzt und das Ergebnis an die Wand gehängt oder auf den Tisch gelegt. Auf diese Weise werden die Wünsche, Motive und Interessen aller Mitglieder transparent und besprechbar.

Ein sorgsam zu beachtendes Problem ist die Wahl des Zeitpunkts für die Bildung der Steuergruppe. Wir raten von einer allzu frühen Bildung der Steuergruppe ab. Sie sollte nicht geschehen, bevor Ziele und Nutzen von Qualitätsentwicklung geklärt sind und solange kein Beschluss des Kollegiums gefasst ist. Schließlich macht es auch erst Sinn, die Schulaufsicht ausführlich zu informieren oder einzubeziehen, nachdem die Steuergruppe gebildet ist, weil erst dann der Einstieg in den Schulentwicklungsprozess vollzogen ist.

2.8. Externe Beratung

Es ist empfehlenswert, wenn sich Schulen externe Beratung zumindest bei der Einrichtung von Steuergruppen leisten. Denn die Aufgaben der Steuergruppe sind recht vielfältig, und ihre Wahrnehmung erfordert Fähigkeiten, Fertigkeiten und Qualifikationen, die bei deren Mitgliedern wahrscheinlich nur zum Teil vorliegen. Wenn Konflikte im Kollegium schwelen, ist es fast ein Muss, externe Beratung hinzuzuziehen. Externe Beratung unterstützt die Selbstreflexion einer komplexen

Organisation wie der Schule durch geeignete Interventionen und Methoden. Für diesen Prozess fehlt es den meisten Schulen an Experten mit entsprechenden Erfahrungen.

Externe Beraterinnen und Berater können der Schulleitung und dem Kollegium die Aufgaben und die Arbeitsvoraussetzungen der Steuergruppe vermitteln. Sie

- moderieren die ersten Sitzungen,
- trainieren die Mitglieder und
- stehen als Moderatoren bei Konflikten zur Verfügung.

Die Rolle und der besondere Auftrag der externen Berater für die Steuergruppenarbeit sollte durch einen Kontrakt geklärt werden.

Ein besonderes Problem der Beraterrolle besteht darin, dass die Arbeit verführt, die Beraterrolle mit der Mitgliedschaftsrolle zu verwechseln. Berater sollten nicht in das Klientensystem »fallen«, sonst verlieren sie ihre Rolle als »kritischer Freund«. Aus Steuergruppen mit noch unausgereifter Kompetenz oder mit geringem Selbstvertrauen kommt häufig der Wunsch, die externen Berater möchten die Steuergruppe auf Dauer leiten. Dagegen müssen sich die Berater verwehren: Je früher die Steuergruppe autonom wird, desto eher ist sie in der Lage, einen Selbst-Entwicklungsprozess ihrer Schule zu steuern.

Externe Beratung ist häufig zunächst einmal eine Irritation. Nichts wird als selbstverständlich angenommen, viele Aspekte des Alltags werden infrage gestellt und sollen von jedem Kollegiumsmitglied kritisch überprüft werden. Davor haben Schulen häufig eine Scheu. Doch in dieser Irritation steckt die Chance zur Weiterentwicklung, die die Schule selbstorganisiert und -gesteuert durchführen soll.

Becker und Thomas (2001) verweisen auf weitere Formen externer Beratung:

- Kurzzeitige Mitarbeit von Experten zu konkreten Themen von Schule, Unterricht und Schulentwicklung. Solche Fachleute werden von der Steuergruppe (oder jeweils von den an einem Themenkomplex arbeitenden Gruppen) zu speziellen Fragestellungen eingeladen.
- Punktuelle Zusammenarbeit mit einem externen Supervisor oder Konfliktberater, wenn die Steuergruppe dazu Anlass sieht, den eigenen Arbeitsprozess und die interne Zusammenarbeit zu reflektieren und zu bearbeiten.
- Externe Unterstützung durch regelmäßige Kontakte zu anderen Schulen und Steuergruppen. So kann eine Steuergruppe Mitglieder anderer Steuergruppen einladen, von deren Erfahrungen im Entwicklungsprozess ihrer Schule zu berichten. Auch können die Vertreter anderer Schulen die Funktion »kritischer Freunde« einnehmen und der Steuergruppe Rückmeldungen über ihre Beobachtungen und Eindrücke geben. Wenn Mitglieder der Steuergruppe in einem festen Arbeitskreis mit Vertretern anderer Schulen zusammenarbeiten, ergeben sich auch zusätzliche Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch und zur gegenseitigen Beratung. Ferner können auch Schulbesuche und Hospitationen an anderen Schulen vereinbart werden.

2.9. Qualifizierung

Damit die Sprecher und Sprecherinnen einer Steuergruppe die Moderatoren-Rolle ausfüllen können, ist es wichtig, dass sie dafür qualifiziert werden. Es muss nicht jeder alles können, aber die folgenden Kompetenzen sollten in einer Steuergruppe insgesamt verfügbar sein (vgl. dazu auch Hoppe, 2004):

- Gesprächsführung, Gesprächsleitung und Moderation,
- Konfliktberatung und Konfliktmanagement,
- Projektmanagement und
- Methoden- und Verfahrenkenntnisse – zum Beispiel über interne Evaluation, Erstellen und Auswerten von Fragebögen.

Es empfiehlt sich, dass einzelne Mitglieder der Steuergruppe oder die gesamte Steuergruppe an Fortbildungskursen zum Erwerb dieser Qualifikationen teilnehmen.

Eine weitere Form der Qualifikation ist die Verpflichtung eines Trainers für eine kompakte schulinterne Fortbildung für die Mitglieder der Steuergruppe. Ein solches Training könnte meistens auch der kontaktierte, d.h. durch Vertrag verpflichtete externe Berater durchführen.

Wenn die Steuergruppe eine große, d.h. das ganze Kollegium einbeziehende Veranstaltung plant und durchführt, ist ein vorhergehendes systematisches Moderatorentaining mit außerschulischen Trainern angebracht, für das zumindest ein ganzer Tag anzusetzen ist. Besser sind zwei Halbtage. Sehr empfehlenswert ist es, die Steuergruppenmitglieder zu ermuntern, das Gelernte im »geschützten Raum« zu erproben, zum Beispiel im Klassenunterricht, um Routine zu erhalten und um Ängste vor Moderation abzubauen, die nicht selten sogar »gestandene« Schulleitungsmitglieder heimsuchen.

Es ist wichtig, dass sich die Steuergruppe zu einer arbeitsfähigen Gruppe entwickelt. Das kann nicht immer vorausgesetzt werden, vor allem dann nicht, wenn das Kollegium sehr heterogen ist und die Steuergruppe diese Heterogenität widerspiegelt oder gar Gegner des Schulentwicklungsberatungsprozesses als Mitglieder hat, was wir ja schließlich empfohlen haben. Dann ist die Steuergruppe nicht als Team, sondern eher als konteragierende Gruppe anzusehen. Daraus einen Arbeitszusammenhang entstehen zu lassen, ist eine zentrale Arbeitsvoraussetzung. Dienlich sind dafür Normenvereinbarungen und die Gewährleistung ihrer Einhaltung, was externe Berater zu Beginn eher herbeiführen können als interne Mitglieder. Gelingt ein solcher Prozess in einer konteragierenden Steuergruppe, hat das Vorbildcharakter für das ganze Kollegium.

3. Spannungsfelder, Machbarkeit und Gelingensbedingungen von Steuergruppenarbeit

Stephan Gerhard Huber

Steuergruppen sind von zentraler Bedeutung für das Schulentwicklungsmanagement wie für Schulmanagement allgemein. Steuergruppenmitglieder zeigen in ihrer Arbeit großes Engagement für die Schule und damit engagieren sie sich für die Schülerinnen und Schüler wie auch für die Kolleginnen und Kollegen.

Wie in den vorangegangenen Kapiteln gezeigt wurde, sind sie aufgrund ihrer Rolle und Aufgabe stark vernetzt, intern wie extern. Sie tragen Sorge für eine schulweite Kommunikation bezüglich der Qualität und Entwicklung von Schule. Steuergruppen wird in der Literatur eine integrative Wirkung zugeschrieben. Sie sind für die Abstimmung der Schulentwicklungsarbeit zuständig, also für die Handlungskoordination im Rahmen des Schulmanagements, das sich auf das Gelingen von Schule und deren Optimierung bezieht.

In ihrer Arbeit mit so vielen unterschiedlichen schulischen Akteuren geraten Steuergruppen immer wieder in Konflikte. Steuergruppenmitglieder berichten von Spannungsfeldern und Konfliktpotenzial.

Auch wenn empirische Studien über die Arbeit von Steuergruppen noch rar sind, ergeben sich doch aus einer theoretischen Perspektive und aufgrund der Erfahrungen aus der Begleitung von Schulen – entweder einzelner Schulen oder im Rahmen von Netzwerken wie z.B. dem Netzwerk Erfurter Schulen (NES) oder von Qualifizierungsprogrammen für Steuergruppen, etwa im Rahmen des Modellversuchs eigenverantwortliche Schule (MES) in Berlin – eine Reihe von Überlegungen, die für die Mitglieder von Steuergruppen im Hinblick auf solche Spannungsfelder und ihre Arbeit relevant sind.

Häufig sind diese Spannungsfelder allerdings strukturell bedingt. Fragen der Machbarkeit spielen ebenfalls eine Rolle. Aufgrund dieser Überlegungen lassen sich dann abschließend einige Gelingensbedingungen skizzieren.

3.1. Spannungsfelder

3.1.1. Spannungsfeld 1: Zwischen formaler Aufbauorganisation (mit Vorgaben und Weisungen) und Kollegium (Entscheidungen durch Mehrheitsbeschlüsse)

Horster (1998) sieht Steuergruppen in zweierlei Hinsicht unterschieden von anderen schulischen Gruppen: Einerseits weisen sie bestimmte formelle Kennzeichen auf, die sie in die Nähe anderer formeller (beschlussfassender) Gremien (z.B. Fachschaften/Fachbereich) rücken: Sie haben einen bestimmten Auftrag, die Zugehörigkeit zu ihnen ist durch vereinbarte Prozeduren geregelt, sie besitzen eine festgelegte Gruppengröße und -zusammensetzung, sie erfüllen inhaltliche und organisatorische Auf-