

Steuergruppe – Eine Definition

Christiane Giese (verantwortlich) und Katja Haufe

SCHULENTWICKLUNG braucht eine Struktur, die plant, bewertet, koordiniert und zum Vordenken und Durchspielen von Situationen geeignet ist. Die installierte Leitung und Führung einer Schule hat bisher für solche Funktionen keine Kapazitäten und Kompetenzen. Wenn Entwicklung (in Bezug auf demokratische Schulkultur und demokratische Handlungskompetenz) unter größtmöglicher Beteiligung aller angestrebt wird, eine Schule sich also als Ganzes auf den Weg machen soll, bedarf es einer solchen Steuergruppe.

Das Herz der Entwicklung ist die REFLEXION DES PROZESSES. Eine externe Leitung und BERATUNG mit supervisorischer und methodischer Begleitung kann am Anfang helfen, eine reflektierende Haltung zum Geschehen einzunehmen. Steuergruppen agieren auf der Metaebene, sie betrachten aus der Distanz.

„Steuern“ wird häufig als Entscheiden und Anweisen von oben nach unten (Top-Down) verstanden. In Materialien und gängiger Literatur wird meist der Begriff „Steuergruppe“ verwendet, weil es um das STEuern EINES QUALITÄTSENTWICKLUNGSPROZESSES geht – also nicht um das Steuern von Personen. Es ist ein zentraler Begriff aus der Organisationsentwicklung. Schulen sollten diese Gruppe nach ihren Vorstellungen benennen und deren Aufgaben genau definieren. Mögliche Bezeichnungen für Steuergruppen können sein: Entwicklungsgruppe, Innovationsgruppe, Projektgruppe, Konzeptgruppe, Impulsgruppe, Servicegruppe, Planungsgruppe, Initiativgruppe ...

Steuergruppen sollten nur für einen vom Kollegium festgelegten Zeitraum mit einem klaren Auftrag eingerichtet werden. Durch eine offene Arbeitsweise und einen ständigen Dialog mit allen Schulmitgliedern kann sie für Transparenz und Akzeptanz sorgen. Dabei ist sie mehr als ein Koordinierungsgremium, weil sie während des Prozesses Entscheidungen zu treffen hat und damit Initiativen in der Schule fördern, aber auch hemmen kann. Darum muss die Steuergruppe den Entscheidungsgremien der Schule rechenschaftspflichtig sein.

Die Steuergruppe steuert, die Schule bestimmt den Kurs.

Aufgaben und Inhalte der Arbeit von Steuergruppen

Hier wird ein weites Aufgabenspektrum aufgefächert, welches den Steuergruppen zukommen könnte. Für die Arbeit an der Schule sollten Arbeitsinhalte konkreter gefasst sein – das bedarf der genauen Absprache mit den beteiligten Akteuren!

- Steuergruppen erarbeiten keine inhaltlichen Positionen, sondern steuern die Entwicklung von inhaltlichen Konzepten und Alternativen. Es geht ihnen um das „WIE?“, nicht um das „WAS?“.
- Sie können bereits laufende Projekte integrieren, die mit Veränderungen der Schule zu tun haben.
- Sie koordinieren zwischen Arbeitsgruppen, dem Kollegium, Schüler/-innen, der Schulleitung, Eltern und anderen Beteiligten. Sitzungen können von der Steuergruppe vorbereitet, moderiert und zielorientiert zu Ergebnissen geführt werden.
- Sie haben das ganze System im Blick, das heißt zum Beispiel auch, die Schulaufsicht mit einzubeziehen.
- Die Steuergruppen sorgen für größtmögliche Partizipation aller am Schulleben Beteiligter am Entwicklungsprozess und damit wichtiges Element einer demokratischen Schulkultur. Sie informieren umfassend und schaffen Gelegenheiten zu intensiver Kommunikation, Meinungsaustausch und Konsensfindung.
- Demzufolge organisieren sie den Zielfindungsprozess unter größtmöglicher Beteiligung. Dabei können sie Schwerpunkte und Prioritäten setzen. Prioritäten können auch vom Kollegium gesetzt werden, wichtig ist nur, dass man mit kleinen Schritte vorwärts geht.
- Die Steuergruppen sollten die Zeitplanung übernehmen und deren Einhaltung anstreben.
- Steuergruppen entdecken vor allem Kompetenzen und Ressourcen, bringen eine wertschätzende und lösungsorientierte Haltung ein und sind damit wichtige Initiatoren von Anerkennungskultur.
- Sie entwickeln Strategien für diese Schritte; sie initiieren also die Umsetzung und begleiten sie.
- Steuergruppen stellen Fortbildungsbedarf fest und halten Lösungsvorschläge bereit, sie koordinieren demzufolge auch die schulinterne LehrerInnenfortbildung (SchiLF).

- Sie initiieren auf allen Ebenen der Schule Vorhaben interner Evaluation.
- Die Steuergruppen pflegen eine „Feedback-Kultur“ im Kollegium; eine solche sollte auch grundlegender Bestandteil der Arbeit in den Steuergruppen sein (Anerkennungskultur s.o.)

- Die Steuergruppen initiieren die Dokumentation, das Produzieren von Texten und sorgen für die Visualisierung von Zusammenfassungen; damit stellen Steuergruppen den Informationsfluss sicher. Von der Kommunikation der Steuergruppenmitglieder nach außen und dem regelmäßigen Kontakt zum Kollegium hängt ganz viel ab!
- Es müssen klare Absprachen getroffen werden, was Aufgabe und was nicht Aufgabe der Steuergruppen ist und wie sie von anderen Gremien abzugrenzen ist. Solche Vereinbarungen sollten in einem „Vertrag“ mit dem Kollegium und der Schulleitung festgehalten werden.
- Steuergruppen pflegen die Öffentlichkeitsarbeit und den Kontakt im Netzwerk.

Stolpersteine

Ohne Steuergruppen werden Aufgaben oftmals nur punktuell übertragen, es kommt zu informellen, untransparenten Strukturen und Unverbindlichkeit. Oftmals werden Entscheidungen schlicht „von oben herab“ über die Leitungsebene durchgesetzt. Das Einsetzen einer Steuergruppe kann solche Fehlentwicklungen verhindern, aber nur, wenn sie selbst nicht solchen Fehlentwicklungen unterliegt!

Die Forderung nach TRANSPARENZ und GREMIENÜBERGREIFENDER KOMMUNIKATION macht deutlich, dass eine wichtige Beeinträchtigung für die Arbeit der Steuergruppe darin bestehen kann, sich zu isolieren. Ist den Kollegen und anderen Beteiligten nicht klar, „was die da eigentlich so machen“, dann erhält sie schnell das Etikett der „Klüngelgruppe“, die aufgrund ihrer direkten Anbindung an die Schulleitung, bloß „Karriere machen will“. Die Schulleitung könnte wiederum das Gefühl bekommen, die Steuergruppe würde ihr Konkurrenz machen wollen. Transparenz ist zugleich auch der Garant für Hilfe und Unterstützung.

Schnell bekommen Mitglieder von Steuergruppen den Eindruck, sie würden allein alle Probleme lösen müssen und überlasten sich. Sie steuern die Entwicklung, Entwicklung als Prozess muss aber von der gesamten Schule vollzogen werden! Oftmals wird auch zu schnell zu viel gewollt. Dabei können Tempo und die Größe der Schritte selbst bestimmt werden!

Alles Wissenswerte zur Installierung einer Steuergruppe

Es muss einen klaren, detaillierten, zeitbegrenzten Auftrag mit **ENTSCHEIDUNGSKOMPETENZEN** geben, wobei das Kollegium die Verantwortung behält. Auch das Verhältnis zur Schulleitung muss geklärt sein. Schule zu entwickeln heißt, umfassende Managementaufgaben zu übernehmen. Steuergruppenmitglieder benötigen folglich Kompetenzen im Projektmanagement. Für die eigenen Sitzungen, aber auch für die Koordination von Sitzungen mit vielen Teilnehmer/-innen sind Grundlagen des Sitzungsmanagements hilfreich. Die Verwendung von Moderationstechniken erleichtert die Arbeit und die Kommunikation wesentlich.

Es gilt: Kommunikation ist der Dreh- und Angelpunkt. Absprachen müssen klar und verbindlich getroffen werden und die Arbeit muss transparent gehalten werden. Sowohl die eigene Arbeit als auch die gesamten Entwicklungsprozesse sollten ständig der Reflexion unterliegen. Sieht man dabei den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr, ist es Zeit für externe Berater/-innen. Sie können nicht nur beim Einstieg helfen.

Niemand kann für alles kompetent sein. Deshalb macht es Sinn, wenn sich möglichst viele Gruppierungen der Schule repräsentiert fühlen. Das können sein: Lehrkräfte, Schüler/-innen, aber auch Hauswarte, Elternvertretung, Schulsozialarbeiter/-innen und außerschulische Fachstellen. Vor allem sollte aber auch die Schulleitung beteiligt sein, da damit die Kommunikation „nach oben“ gewährleistet ist und von vornherein Barrikaden aus dem Weg geräumt werden können. Die Beteiligung der Schulleitung heißt hingegen nicht automatisch, dass sie die Sprecherfunktion übernimmt.

Nicht nur die unterschiedlichen Personengruppen sollten repräsentiert sein, sondern auch **SKEPTIKER DER ENTWICKLUNGSIDEE**. Vielfältige Meinungen sollten sich also wiederfinden. Aus diesem Potpourri wird eine Gruppe zwischen drei und neun Personen zusammengestellt, bei der Freiwilligkeit vor Repräsentanz geht und auch die Arbeitsfähigkeit gewährleistet sein sollte. Die Mitarbeit sollte zeitlich begrenzt sein.

NUN MAL GANZ PRAKTISCH...

- Erster Schritt: Klärung der Aufgaben und erstrebenswerte Zusammensetzung der Steuergruppe.
- Zweiter Schritt: Mitglieder bestimmen durch Aushandeln, Wahl, Losverfahren oder einer Kombination daraus. Zur Gewährleistung des repräsentativen Charakters kann auch ein Anwerben sinnvoll sein, z.B. bei einer Unterrepräsentation von Frauen oder „Skeptikern“.
- Dritter Schritt: Über die Planungen für den Einsatz einer Steuergruppe müssen die Gesamtkonferenz und / oder die Schulkonferenz informiert werden.
Und es müssen Mehrheitsentscheidungen herbeigeführt werden über
- den konkreten Auftrag
 - den zeitlichen Rahmen für diesen Auftrag
 - die Zusammensetzung der Steuergruppe
- Vierter Schritt: Die ersten Startfragen müssen geklärt werden. Wer übernimmt welche Aufgaben? Wer wird zur Sprecherin oder zum Sprecher gewählt, respektive zur Stellvertreterin / zum Stellvertreter? Welche Aufgaben haben Priorität? Was wird erwartet? Wie muss der Arbeitskontext gesichert werden und welche Fortbildung brauchen wir? ...

Die ZEITLICHE BEGRENZUNG von Steuergruppen ermöglicht es, immer wieder neue Aufgaben zu bestimmen und das Personal auszutauschen. Oft ergibt sich, dass diese Gruppen nach Erfüllung des „Ursprungsauftrages“ mit einem Folgeauftrag bestehen bleiben. Die Struktur dieser Gruppe kann aber auch in andere Gremien integriert werden.

Literatur-Tipps

Blombach, Joachim, Gisela Wibbing (2002) Unterrichtsentwicklung durch Steuergruppenarbeit unterstützen. Praxishilfen zur Gestaltung einer unterrichtszentrierten Steuergruppenarbeit. In: Pädagogik 3/02. 36-39.

Unterrichtsentwicklung braucht eine koordinierende und planende Instanz über die Schulleitung hinaus. Die Unterstützung von Unterrichtsentwicklung durch eine Steuergruppe ist oft unterschätzt worden. Was kann eine Steuergruppe leisten? Welche Instrumente eignen sich für die Prozesssteuerung von Unterrichtsentwicklung? Wie lernt man Zielformulierung, Arbeitsplanung, Belastungsanalysen und Informationsführung?

Herrmann, Joachim (2000) Evaluation der Tätigkeiten schulischer Steuergruppen und Projektmanagement. Bericht an die Projektleitung. Gütersloh.

Projektbericht zu "Schule & Co." des Ministeriums für Schule und Weiterbildung, Wissenschaft und Forschung NRW und der Bertelsmann Stiftung. Das Projekt wurde u.a. damit begonnen, dass Steuergruppen gebildet wurden. In dem Bericht sind die zentralen Ergebnisse der Evaluationsstudie zur Arbeit der Steuergruppen und zum Projektmanagement enthalten. Im Fazit ergeben sich fünf Handlungsfelder für schulische Steuergruppen.

Journal für Schulentwicklung (4/1998) Prozessberatung und Steuerung. Innsbruck, Wien: Studien-Verlag.

Die Artikel von Schley, Fischer, Messner/ Altrichter und Kleingeist-Poensgen eignen sich zur Einführung in das Thema: Welchen Problemen begegnet man beim Installieren einer Steuergruppe?

Philipp, Elmar, Hans-Günter Rolf (1998) Schulprogramme und Leitbilder entwickeln. Ein Arbeitsbuch. Weinheim und Basel: Beltz.

Schritte zur Erstellung von Schulprofilen und Leben mit einem Schulprogramm; enthält einen Artikel zur Arbeit mit Steuergruppen am Beispiel Leitbildentwicklung; Einführung und Überblick – Aufgaben, Rahmen, Probleme

Rolf, Hans-Günter (2001) Schulentwicklung konkret. Steuergruppe, Bestandsaufnahme, Evaluation. Seelze-Velber: Kallmeyer.

Umfassender, guter Arbeitsleitfaden von der Installierung über Probleme bis zur Evaluation der Arbeit von Steuergruppen; außerdem sind enthalten: theoretische Grundorientierung, Methoden zu Bestandsanalyse und interner Evaluation, ein ausführlicher Anhang mit Übungen und Werkzeugkasten; Fazit: "alles in einem Buch"

Material-Tipps

<http://www.ifs.uni-dortmund.de/WZK-neu>

Der IFS-Werkzeugkasten enthält Instrumente, Übungen, Methoden und Informationsmaterialien zu unterschiedlichen Bereichen und Aspekten der Schul-, Unterrichts- und Personalentwicklung.

Gute praxisnahe Übungen und Methoden zum Download!

<http://www.kes.bildung-lsa.de/download/litera.pdf>

Literatur-, Zeitschriften- und Videotipps zu den Themen Schulentwicklung, Schulprogramm und Evaluation

<http://www.qis.at/material.htm>

zu Qualitätsentwicklung an Schulen; mit Verfahrensvorschlägen und Methodenpool

Links

http://www.ggs-everungen.de/selbststaendige_schule.htm

<http://www.wannetalschule.de/kooperationsvertrag.htm>

Beispiele für „Kooperationsvereinbarungen“ als Grundlage und Zielbestimmung für Steuergruppen

http://www.schule.suedtirol.it/ms-strz2/AG_Nahtstellen.htm

http://www.igs.goe.ni.schule.de/Aktuelles/netzwerk/aktuell_prot1netz.html

http://nibis.ni.schule.de/~torc/sp/reg_st_08.05.02.doc

Beispiele für Sitzungsprotokolle von Steuergruppen

<http://www.bertelsmann-stiftung.de/documents/ErsteEvaluationsergebnisse.pdf>

Kurzfassung eines Berichtes zur Evaluation der Tätigkeit schulischer Steuergruppen; im Fazit ergeben sich fünf Handlungsfelder für schulische Steuergruppen

http://www.pestalozzianum.ch/qualitaet/Beitrag_B_Themen.pdf

zu Schulleitung und Qualitätsentwicklung

<http://www.qis.at>

zu Qualitätsentwicklung an Schulen; mit Verfahrensvorschlägen und Methodenpool – umfassend!

<http://www.kes.bildung-lsa.de/download/litera.pdf>

Literatur-, Zeitschriften- und Videotipps zu den Themen Schulentwicklung, Schulprogramm und Evaluation

Stand: Juli 2003