



## Steuergruppe

Mit den Steuergruppen<sup>1</sup> setzte sich ein neues Schulverständnis durch. An die Stelle der bürokratischen Lehranstalt trat die Idee der „lernenden Schule“, die von einer Steuergruppe (mit der Schulleitung) gestaltet wird. Man arbeitet nicht mehr nur *in* der Schule, sondern ebenso *an* der Schule. Das Modell „Ich und meine Klasse (oder mein Fach)“ verändert sich zu „Wir und unsere Schule“. Das wäre ohne Steuergruppe nicht zu organisieren. Nun sollen eigene Schwerpunkte gesetzt, Organisationsformen geschaffen und Massnahmen umgesetzt und evaluiert werden.

### 1. Aufgaben

Die Steuergruppe koordiniert den Schulentwicklungsprozess. Dies bezieht sich sowohl auf die Beteiligung an Projekten, als auch auf die Umsetzung innovativer Ideen. Die Arbeit in den Projekten sollte einschliessen, dass diese im Vorfeld gründlich diskutiert, dass Schwerpunkte gesetzt, inhaltliche Ausrichtungen festgelegt, Zeitschienen erarbeitet und Evaluationen durchgeführt werden.

Untersuchungen zeigen, dass Steuergruppen eine Vielzahl von Tätigkeiten wahrnehmen: „Vermittlung und Information im Kollegium“, „Koordination und Prozesskontrolle“, „Moderation“, „Datensammlung“, „Evaluation“ und „schriftliche Abfassung des Programms“. Nicht als ihre Aufgabe erachten Steuergruppen in den meisten Schulen die Vermittlung zwischen Schulleitung, Kollegium und Gremien, Beratung und Betreuung von Arbeitsgruppen oder Gremien, obwohl hier häufig Konflikte und Probleme liegen. Trotzdem werden von ihr Balanceleistungen bei Widerständen und Zielkonflikten im Kollegium erwartet, wobei die Steuergruppen oftmals in das Spannungsfeld zwischen Kollegium und Schulleitung geraten. Die Meinungs- und Entscheidungsbildungen im Kollegium sind von starker Emotionalität geprägt, die sich häufig unter pseudorationalen Argumenten verstecken. Die Aufgabe der Steuerung bezieht sich deshalb auf ein breites Spektrum von Aufgaben:

- geronnene Standpunkte verflüssigen
- Verhärtungen in der Debatte auflösen
- Ziele vorbereiten, vordenken, unterbreiten, vorschlagen
- Prozesse sichtbar machen (visualisieren, aufstellen, studieren)
- Abweichungen erkennen und gegensteuern
- Konfliktspannungen frühzeitig erkennen

### Stärken

Die Steuergruppenarbeit erweist sich als effizient, weil mögliche Schwächen von Projekten eher erkannt und beseitigt werden können und weil die Akzeptanz im Kollegium grösser ist. Veränderungen können schneller eingeleitet und umgesetzt, Probleme schneller gelöst werden. Die Existenz einer Steuergruppe steigert die Qualität des Schulprogramms. Als besonders positiv erweist sich, dass die Mitglieder der Steuergruppe über sehr unterschiedliche sich ergänzende Kompetenzen verfügen.

### Arbeitsweise

Die Steuergruppe ist die zentrale Einheit, hier laufen alle Informationen zusammen, werden gebündelt, verarbeitet und aufbereitet. Ihre Wirkung basiert auf Kommunikation. Sie hat keine hierarchi-

<sup>1</sup> Krainz-Dürr, Marlies: Das T-Gruppenmodell – Lernen mit Langzeitwirkung. In: journal für schulentwicklung 2/2004, S. 58-66. / Rolff, Hans-Günter / Wilfried Schley: Qualifizierung für Steuergruppen in der Schulentwicklung. In: journal für schulentwicklung s.e, 2/2004, S. 41-48. / Autor(innen)team der Städtischen Realschule Löhne: Partizipative Leitung stärken. Integrierte Steuergruppenbildung. In: Pädagogik 10/2004, S 24-27.

sche Aufgabe und bildet keine basisdemokratische Repräsentanz. Sie arbeitet eng mit der Leitung einer Schule zusammen und ist dann am wirkungsvollsten, wenn sie die Perspektiven und die Konflikte des Systems abbildet und konstruktiv bearbeitet.

Die Steuergruppenmitglieder sollten die unterschiedlichen Aufgabenbereiche des Kollegiums repräsentieren. Die Mitarbeit der hauptverantwortlichen Schulleitung ist als Voraussetzung für eine erfolgreiche Arbeit anzusehen, weil die angestrebten Veränderungen letztlich von der Schulleitung zu verantworten sind. Um dem Vorwurf zu begegnen, die Steuergruppe sei nichts anderes als der verlängerte Arm der Schulleitung, kann die Schulleitung nach der Pionierphase die Leitung abgeben.

## **2. Voraussetzungen**

Die Aufgabe der Steuerung von Veränderungs- und Gestaltungsprozessen in der eigenen Organisation ist anspruchsvoll. Sie umfasst die Fähigkeiten:

- Unterschiedliche Perspektiven einnehmen und diese integrieren.
- Sich für den Erfolg eines Schulentwicklungsprozesses einsetzen und gleichzeitig eigene Präferenzen loslassen können. (Leidenschaft macht leider blind!)
- Situationen in ihrer Vielschichtigkeit erfassen können ohne vorschnell auf einfache Erklärungsmuster zurückzugehen.
- Gesetze der Sozialpsychologie, der Gruppendynamik und Teamentwicklung mit Prinzipien des Projektmanagements verbinden.

Wer steuert, übernimmt ein Mandat und versucht, die Kräfte zu verbinden. Das gelingt nur jenen, die etwas von der Dynamik von Veränderungsprozessen verstehen.

- Wann muss ich bestimmt und klar auftreten, um Strukturen zu schaffen und verbindliche Vereinbarungen zu treffen? (Strukturautorität)
- Wann muss ich offen für unterschiedliche Sichtweisen, Motive und Vorschläge sein und dem Prozess der Klärung Raum geben? (Prozessautorität)

Es braucht ein Gespür dafür, Struktur- und Prozessautorität richtig einzusetzen.

Die für die Steuergruppentätigkeit erforderlichen Kompetenzen in den Bereichen Projektmanagement, Moderation und Kommunikation sind meist noch zu erwerben. Die neu zu erlernenden Fähigkeiten sollen ermöglichen, Veranstaltungen mit dem Kollegium gemeinsam vorzubereiten und zu moderieren. Konfliktsituationen sowohl in der Steuergruppe als auch im Kollegium sollen nicht mehr als destruktiv angesehen, sondern als Möglichkeit zur Weiterentwicklung erlebt werden.

## **In Teams lernen und arbeiten**

Wenn Gruppen oder Teams Aufgaben lösen sollen, müssen immer zwei Ebenen mitgedacht werden. Die eine Ebene ist arbeits- und zielgerichtet und orientiert sich an der Sache, die andere ist auf den Zusammenhalt der Gruppe bezogen. In Leitfäden zur Teamentwicklung steht das gute Klima an erster Stelle. Wie aber wird dieses hergestellt? Ein gutes Gruppenklima entsteht nicht durch gemeinschaftsbildende Massnahmen wie Wanderungen oder Bewirtung, sondern durch Reflexion dessen, was in der Gruppe läuft. Dieses „gruppenanalytische“ Funktion ist eine wichtige Führungsaufgabe.

## **3. Grenzen gestalten lernen**

Mit Schulentwicklungsprojekten werden Differenzierungen eingeführt. Funktionen müssen wahrgenommen werden. Es gilt, ein Verhältnis zur Leitung und zum übrigen Kollegium zu finden. Je stärker sich ein Lehrerkollegium durch Schulentwicklung zu strukturieren beginnt, desto mehr verschärfen sich Gegensätze. Dies ist als Ausdruck von Dynamik gar nicht anders zu denken. Mehrere Gruppen haben mehrere „eigene Willen“ und überdies ist der „Eigensinn“ von Gruppen kaum je deckungsgleich mit dem Ziel der Gesamtorganisation. Wenn dieses Widerspruchsfeld nicht bearbeitet wird, bleiben die Beziehungen unklar und Erfahrungen von Gruppen können für das Gesamte weder nutzbar gemacht, noch können sie „für“ das Ganze Entwicklungen vorantreiben. Die Bearbeitung von Gruppengrenzen, die Kommunikation zwischen einzelnen Gruppen und dem Organisationsganzen ist das A und O des Gelingens von Schulentwicklungsprojekten. Die Steuergruppe darf sich hinsichtlich ihrer Aufgaben und Ziele nicht verselbständigen. Deshalb ist ein Feedback und die Einbindung des Kollegiums notwendig. Dieses ist nur dann möglich, wenn das Kollegium sowohl über Arbeitsergeb-

nisse als auch über den Prozess informiert wird. Es gilt, über die Arbeit mit dem Kollegium auszutauschen und bereit zu sein, neue Ideen einzubeziehen.

#### 4. Leitung funktional begreifen

Es besteht die Gefahr, dass sich Steuergruppenmitglieder, die für Aufgabenbereiche zuständig sind, zu dominierend einbringen und einzelne Aufgabenfelder damit zu sehr in den Vordergrund treten. Gleiches würde geschehen, wenn eine zu autoritäre Schulleitung ein demokratisches Klima und damit eine allen Belangen gerecht werdende Steuergruppenarbeit verhindern würde. Lehrpersonen reagieren oft sensibel auf jemanden, der leitet oder führt. Es herrscht häufig der „Mythos der Gleichheit“, der besagt, dass alle gleich (gut). Steuergruppen haben es daher schwer, da der Versuch der Profilierung in der Schule häufig negativ bewertet wird („Profilierungssucht“). Es scheint in Schulen eine reflexartige Scheu zu herrschen, Leitungsaufgaben klar zu benennen. Dies führt zu Rollenunklarheiten und erschwert Leitungspersonen die Ausübung ihrer Funktion. Besonders betrifft dies jene, die aus dem Kollegium stammen und zeitlich begrenzte Funktionen in der Schulentwicklung übernehmen. Diese übernehmen ihre Rollen häufig zögerlich. Wenn Schulen ihrem Auftrag nach Selbststeuerung nachkommen wollen, so muss dieses fast reflexhafte Verhalten gegenüber Leitung und Steuerung verändert werden. Leitung muss als funktional begriffen und erlebt werden können. In der Gruppenentwicklung ist die Frage der Führung ein Bestandteil der Reflexion.

#### 5. Probleme strukturell definieren

Probleme in Schulen werden oft an Personen festgemacht. „Der Schüler X ist faul...“, „Kollegin X hat die Klasse nicht im Griff...“, „Die Schulleitung lässt alles laufen...“ usw. Personalisierendes Denken ist weit verbreitet und geht oft mit Schuldzuweisungen einher. Auf Defizite wird eher therapeutisch oder mit individuellen Fortbildungsmassnahmen reagiert als mit strukturellen Veränderungen (etwa Teambildung). Personalisierenden Erklärungsmustern gilt es entgegen zu wirken. Es sollen Unterschiede deutlich gemacht werden zwischen persönlichen und strukturellen Bedingungen.

#### 6. Stolpersteine<sup>2</sup>

- **Diskussionsfalle:** Die Gestaltung von Veränderungen, neue Konzepte und die Einigung auf Programme sind zu erarbeiten. Das Medium „Diskussion“ erweist sich oft als tückisch. Es werden Standpunkte eingenommen, die schon vom Begriff her Unbeweglichkeit signalisieren. Eine ziel- und lösungsorientierte Arbeit fragt nach Bedingungen, Zusammenhängen und Möglichkeiten.
- **Abstimmungsfalle:** Partizipation umfasst das Teilhaben und die Mitwirkung. Wer nicht mitwirkt, verliert sein Recht auf Teilhabe. Schulentwicklungsprojekte sollen deshalb alle einbeziehen und zugleich die zur Zusammenarbeit bereiten Kolleg/innen in verantwortliche Rollen hineinbringen. Ein Verstecken hinter Abstimmungen steht dazu im Widerspruch.
- **Entweder-Oder-Falle:** „Entweder alle machen mit oder es bringt nichts!“ Vorsicht bei Polarisierungen. Es muss gelingen, Ideenentwicklungen und Bedenkendiskussionen zu trennen. Sonst landen wir im Entweder-Oder-Denken. Demgegenüber fragen wir: Welche Ideen, Alternativen und Lösungen gibt es? Wir erweitern damit den Lösungsraum und arbeiten die wichtigsten Ansätze heraus. Dann gehen wir zur Frage über: Welche Schwierigkeiten, Risiken und unerwünschten Effekte befürchten wir bei den einzelnen Lösungen? Wie können wir die Lösungen zum Erfolg führen?

Hauptstolperstein ist die fehlende Transparenz bezüglich Rolle und Aufgaben der Steuergruppe neben der bestehenden Leitungsstruktur. Massnahmen zur Verbesserung der Transparenz sind:

- Lehrer- und Schulkonferenz hat permanentes Traktandum „Die Steuergruppe informiert“
- im Lehrerzimmer wird Info-Board angebracht; Aktualisierung durch Mitglied der Steuergruppe
- in Ordner werden Protokolle und wichtige Materialien der Steuergruppe zugänglich gemacht
- Steuergruppe organisiert regelmässige SchilW-Tage, zur Weiterarbeitung der Ziele und Vorhaben
- Notwendig und hilfreich: Rollenklärung Schulleitung – Steuergruppe – Kollegium

<sup>2</sup> Grüne-Rosenbohm, Rainer, Sabine Müller: Schulprogrammarbeit. Stolpersteine und Praxishilfen. In: Pädagogik 3 / 2006, S.20-24.

- Auftrag verdeutlichen, Transparenz herstellen, Information, Beteiligung

## 7. Fazit

Die Arbeit der Steuergruppenmitglieder ist eine die Schulleitung unterstützende Stabsstelle, mit Aufgaben in Prozesssteuerung und Koordination. Die Schule als lose gekoppeltes System gewinnt dabei ein Verständnis von ihrer eigenen Entwicklung. Die kollegiale Reflexivität hat einen Ort. Zugleich ist die Tätigkeit über Mandatierungen und Rückkopplungen mit der Leitungsaufgabe und dem kollegialen Meinungsbildungsprozess verbunden. Es geht ums Gelingen, nicht ums Gewinnen – in Richtung Selbstorganisation und organisatorisches Lernen.

## 8. Steuergruppe in GELVOS<sup>3</sup>

Grundsatz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schule hat Projektorganisation mit St-Gr. von ca. 5 Personen.</li> </ul>
Leitideen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zuständig für alle Fragen der Schul- &amp; Qualitätsentwicklung</li> <li>• sich klare Aufträge beschaffen</li> <li>• Ideen hüten, am Ball bleiben</li> <li>• wichtige Diskussionen vorantreiben</li> <li>• auf Prozess und „Tempo mit Mass“ achten</li> <li>• Standortbestimmungen einplanen</li> <li>• Betroffene zu Beteiligten machen</li> <li>• Rahmenbedingungen und Ressourcen optimieren</li> </ul>
Hauptaufgaben	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verantwortlich für Planung und Prozesssteuerung vor Ort</li> <li>• sorgt für Schulentwicklungsplanung: Leitbild, Schul- und Jahresprogramm</li> <li>• erarbeitet ein Qualitätskonzept</li> </ul>
Mandatierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Statut der St-Gr. regelt den Auftrag (Genehmigung Schulrat &amp; AVS).</li> <li>• Die Lehrpersonen schlagen ihre Vertretung in die St-Gr. vor, der Schulrat setzt sie auf Antrag der Schulleitung ein.</li> </ul>
Amtsduer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Längerfristige Mitgliedschaft in der St-Gr. wirkt nachhaltiger</li> <li>• Empfehlung: min. 2 Jahre, wenn möglich Verlängerung</li> </ul>
Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schulentwicklungspool mit max. ½ Lektion pro Abteilung</li> </ul>
Voraussetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorhandensein einer hauptverantwortlichen Schulleitung</li> </ul>
Organigramm	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabsstelle: der hauptverantwortlichen Schulleitung unterstellt</li> </ul>
Einsatzdauer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die St-Gr. ist unbefristet.</li> </ul>
Konstituierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die St-Gr. konstituiert sich selbst.</li> </ul>
Entscheidungsbefugnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• keine Entscheidungsbefugnis</li> </ul>
Zusammensetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hauptverantwortliche Schulleitung, 2-4 Lehrpersonen, 1-2 Schulratsmitglieder (Startphase)</li> </ul>
Leitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• in der Startphase häufig durch die hauptverantwortliche Schulleitung, später auch geleitet durch Lehrperson</li> </ul>
Qualifizierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angebote der WB, externe BeraterInnen, learnig by doning, Vernetzung mit anderen Steuergruppen, Literatur</li> </ul>
Aufgabendelegation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steuergruppe kann Delegationsvorschläge machen</li> <li>• Entscheid liegt bei der Schulleitung</li> </ul>
Einbezug Kollegium	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jährliche vier SchilW-Tage dienen der Schulentwicklung</li> <li>• Vorbereitung und Moderation durch St-Gr. zwecks erarbeiten, diskutieren, vernehmlassen / verabschieden von Projektteilen</li> </ul>
Dokumentation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sitzungseinladungen, Protokolle, Projektdokumentation (Konzepte etc.)</li> </ul>
Ansprechstelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• für alle Fragen der Schul- und Qualitätsentwicklung</li> </ul>
Rechenschaftslegung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jahresbericht der hauptverantwortlichen Schulleitung (Einbezug St-Gr.) an Schulrat und Fachstelle Schulaufsicht</li> </ul>

<sup>3</sup> vgl. auch Weisungen des Erziehungsrates vom 7. März 2006 (SRSZ611.213)