

Klären und Unterstützen: die Aufgaben einer Steuergruppe

Veränderungsprozesse sind steuerbar aber nicht planbar, d.h. die Schule als Gesamtorganisation kann auf die Ergebnisse eines Veränderungsprozesses im Detail keinen Einfluss nehmen, sehr wohl aber auf den Weg dorthin. Diese relative Ergebnisoffenheit kann zu Unsicherheiten und damit zu Ängsten bis hin zu Widerständen führen.

Welche Aufgaben übernimmt eine schulische Steuergruppe?

Eine schulische Steuergruppe ist im Wesentlichen für die im Folgenden näher skizzierten Aufgaben verantwortlich:

1. Die Steuergruppe sorgt dafür, dass die Schule, auf der Basis von Evaluationsergebnissen, klar definierte Entwicklungsziele hat.

Die Ziele gehen von den realen Bedingungen der Schule aus, berücksichtigen die vorhandenen Evaluationsergebnisse, sind im Schulprogramm beschrieben und werden mittels einer Maßnahmenplanung auf den Weg gebracht.

In der Praxis bedeutet das, dass die Steuergruppe die Evaluationsprozesse ihrer Schule begleitet und dafür sorgt, dass „smarte“ Ziele definiert werden.

Das heißt aber nicht, dass die Steuergruppe für die Formulierung dieser Ziele verantwortlich zeichnet, sondern „lediglich“, dass sie den Zielformulierungs- und -definitionsprozess plant, initiiert und steuert.

2. Die Steuergruppe steuert und koordiniert den Schulentwicklungsprozess auf der Basis von Kontrakten mit den schulischen Projektgruppen; sie unterstützt und berät diese Gruppen bei ihrer Projektarbeit.

Notwendige Voraussetzung für die Arbeit der Steuergruppe ist die Etablierung der Projektmanagement-Methode mit der damit verbundenen Projektorganisation innerhalb der Schule. Nur so ist es möglich, dass sich die Schule als Gesamtsystem zu einer lernenden Organisation entwickelt, denn so wird die zwingend erforderliche Ressourcenkonzentration geleistet und unterschiedlichste Projektgruppen, Personen oder „Subsysteme“, die bisher eventuell noch nichts miteinander zu tun hatten, werden vernetzt.

Die Steuergruppe unterstützt diese Gruppen auf unterschiedlichste Weise:

Sie vermittelt den Projektgruppen das nötige Projektmanagementwissen und berät

bei der Planung und Durchführung des Projektes. So können langfristig alle Lehrkräfte eines Kollegiums durch Mitarbeit in Projektgruppen, mit diesem Werkzeug vertraut gemacht werden. Weitere Unterstützungsmöglichkeiten der Steuergruppe bestehen z.B. in der konkreten Mitarbeit in den Projektgruppen, in der punktuellen Moderation einzelner Projektteamsitzungen oder auch in der Bereitstellung einer einheitlichen Projektdokumentationsvorlage.

3. Die Steuergruppe ist verantwortlich für das „Multiprojektmanagement“ der Schule.

Die Steuergruppe muss über sämtliche im Sinne der Schulentwicklung beauftragte und in Durchführung befindliche Projekte Kenntnis besitzen, um einerseits die Synergien nutzen zu können und andererseits Doppelarbeiten vermeiden zu helfen. Nur so kann ein optimaler Ressourceneinsatz gewährleistet werden. Ein entsprechend funktionierendes „Multiprojektmanagement“ ist daher gerade vor dem Hintergrund der ständig viel zu knappen Ressourcen für eine systematische Schulentwicklung unumgänglich. Eine Projektarchitektur leistet der Steuergruppe hier einen wertvollen Überblick.

4. Die Steuergruppe ist verantwortlich für die Begleitung und Auswertung von gesamtschulischen Evaluationsprozessen

Eine kontinuierliche Schulentwicklung im Sinne einer ständigen Verbesserung der innerschulischen Qualität impliziert regelmäßige gesamtschulische Evaluationsprozesse. Initiiert wird diese immer wiederkehrende „Diagnose“ von der Schulleitung. Die Steuergruppe gewährleistet die Umsetzung, indem sie die Evaluationen federführend begleitet und auswertet.

5. Die Steuergruppe erarbeitet Strategien zur Implementierung einer systematischen und nachhaltigen schulischen Qualitätsentwicklung

Dauerhafte, nachhaltige Qualitätsentwicklung muss von allen Beteiligten getragen werden und sich in der Umsetzung im schulischen Alltag bewähren. Es reicht in der Regel nicht aus, schulische Projekte zu initiieren, sie durchzuführen und die Ergebnisumsetzung dann dem Zufall oder dem vielzitierten „Tagesgeschäft“ zu überlassen. Damit das nicht passiert, sorgt die Steuergruppe für Strategien, die gewährleisten, dass die Ergebnisse der Entwicklungsprojekte ihre Projektlebenszeit überdauern und dauerhaft im schulischen Alltag Eingang finden. In Abbildung 1 ist dieser Übergang als „kritischer Punkt“ besonders markiert.

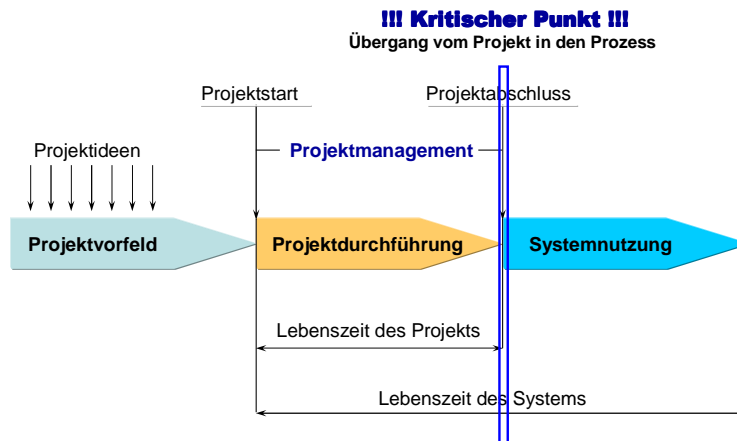


Abb. 1: Die Einbettung von Projekten

6. Die Steuergruppe kommuniziert den Stand des Schulentwicklungsprozesses an alle Beteiligten (Kollegium, Schulvorstand, Eltern, Schülerinnen und Schüler, außerschulische Partner); sie „moderiert“ den gesamten Schulentwicklungsprozess

Die schulische Steuergruppe ist *die* Informationszentrale im Rahmen des Schulentwicklungsprozesses. Da sie über alle für die Schulentwicklung relevanten Projekte informiert ist, liegt es nahe, dass sie alle an der Schule Beteiligten regelmäßig über den Verlauf und die Ergebnisse aus den Projekten informiert. Ferner übernimmt sie eine Moderationsfunktion im Rahmen der innerschulischen Entwicklung. Sie ist das „Bindeglied zwischen Schulleitung und Kollegium“ (vgl. LOHMANN/MINDEROP); S.161). Dort, wo Konflikte auftreten, wo Lehrkräfte sich der schulischen Entwicklung entziehen, versucht die Steuergruppe moderierend (im ursprünglichen Wortsinne von „mäßigend“) einzuwirken. Sie ist daher immer wieder gefordert, den Nutzen der innerschulischen Entwicklung zu kommunizieren und sämtliche Entwicklungsschritte mit der notwendigen Transparenz in das Kollegium zu transportieren.

Klären und Unterstützen: die Aufgaben einer Steuergruppe

Diese Ausführungen machen deutlich, was Steuergruppen für die Schulentwicklung leisten, werfen aber bei einem Blick auf die Praxis der kleinen schulischen Systeme die Frage nach der dortigen Praktikabilität auf:

An dieser Stelle sei für Vertreter der kleinen Systeme Folgendes hinzugefügt: Aufgrund des zumeist sehr kleinen Kollegiums ist die oben angeführte Trennung zwischen Mitgliedern und Aufgaben der Steuergruppe und die der Projektgruppen nicht immer durchzuführen. In einer kleinen Schule ist schnell jede Lehrkraft in Personalunion an jeder Stelle gebraucht. Eine so explizite Unterscheidung wird es daher nicht immer geben können. Die Arbeit in der Steuergruppe wird hier also aufgrund von Ressourcenknappheit eine Priorisierung der Schulentwicklungsprojekte und deren lineares Abarbeiten erfordern. In der Praxis hat es sich für diese kleinen Systeme bewährt, eine Steuergruppe, die sich aus mehreren benachbarten Schulen formiert, zu etablieren um so gleichzeitig regionale Verknüpfungen zu gewährleisten und zu fördern.

Wie setzt sich die schulische Steuergruppe zusammen?

Die Steuergruppenzusammensetzung sollte repräsentativ erfolgen, auf der Basis der Kriterien, die jede Schule für ihren Fall als sinnvoll erachtet.

Beispielhaft können diese Kriterien sein:

- Je nach Größe der Schule ist die Steuergruppe zwischen 3 und 7 Personen groß (Das absolute Maximum sollte bei 10 Personen liegen).
- Obligatorisch ist die Zugehörigkeit des Schulleiters/der Schulleiterin bzw. eines Schulleitungsmitgliedes.
- Anteilig sollten Männer und Frauen genauso vertreten sein, wie ältere und jüngere, erfahrenere und noch nicht so erfahrene Lehrkräfte.
- Gibt es in der Schule unterschiedliche Aufgabenfelder, können auch diese repräsentativ vertreten sein.
- Auch die Zugehörigkeit von Personalratsmitgliedern kann sich als sehr produktiv erweisen.
- Ebenso eine gesunde Mischung aus Befürwortern und Skeptikern der Steuergruppenarbeit (hierbei sollte aber auf eine „gesunde Skepsiskompetenz“ geachtet werden, Blockierer wirken kontraproduktiv)
- Die Steuergruppenzugehörigkeit gilt als rotierend. Ein Zeitraum von zwei bis maximal drei Jahren bietet eine überschaubare Einbindung für die Lehrkräfte und gewährleistet produktive Zusammenarbeit für die Steuergruppe.

Wie etabliert sich eine Steuergruppe an der Schule?

Um einer Steuergruppe ihre Aufgabenerfüllung zu ermöglichen, werden am besten in der Praxis folgende Schritte gegangen:

Klären und Unterstützen: die Aufgaben einer Steuergruppe

1. Die Steuergruppenzusammensetzung erfolgt nach den o.g. Kriterien in einem für das Kollegium transparenten Prozess. Gleichzeitig wird das Kollegium über die Aufgaben (und auch über die „Nicht-Aufgaben“!) der Steuergruppe informiert.
2. Die Steuergruppe erhält ihren Auftrag qua Kontrakt vom Auftraggeber (z.B. von der Gesamtkonferenz oder dem Schulvorstand). Dies bedarf der Schriftlichkeit und gilt als offizielle Auftragsvergabe.
3. Die Steuergruppe gibt sich eine Geschäftsordnung.
4. Die Steuergruppenmitglieder werden in einer entsprechenden Qualifizierung auf ihre künftigen Aufgaben vorbereitet (vgl. Kompetenzen der Steuergruppenmitglieder).
5. Die Steuergruppe schließt Kontrakte mit den Projektgruppen und geht ihren Steuerungsaufgaben nach. Die Form dieser Kontrakte sollte schulintern einheitlich geregelt und der Größe der Schule angemessen sein.
6. Die Steuergruppe evaluiert ihre eigenen Prozesse regelmäßig.

Welche Kompetenzen braucht ein Steuergruppenmitglied?

Folgende Kompetenzen sind für Steuergruppenmitglieder notwendig:

- Kenntnisse über die Qualitätsorientierung in Niedersachsen und über Qualitätsmanagementsysteme
- Grundlagen des Projektmanagements, u. a.:
 - Projektzielplanung und -definition
 - Projektarchitektur
 - Projektplanung und Projektsteuerung
 - Projektcontrolling und -evaluation
 - Projektdokumentation und -abschluss
 - Kommunikation und Gremien im Projekt
- Kenntnisse über Teambildungs- und Teamentwicklungsprozesse
- Moderations- und Präsentationskompetenzen
- Kenntnisse über den Umgang mit Konflikten

Es ist für eine neu installierte Steuergruppe sehr empfehlenswert, die erworbenen Kenntnisse erstmalig auszuprobieren, indem sie **einmalig** ein Schulentwicklungsprojekt nicht nur koordiniert und steuert, sondern auch selbst als Projekt durchführt. So gewinnt die Steuergruppe Erfahrung mit dem Instrumentarium und kann dieses entsprechend besser und authentischer in ihrer Multiplikatorenfunktion an die Projektgruppen weitergeben. Dieser Vorgang, das Projekt selbst durchzuführen, sollte aber der Einmaligkeit unterliegen, nämlich dann, wenn eine neue Steuergruppe etabliert wird. Ist erst einmal eine Steuergruppe implementiert, so können über Rotationsverfahren die jeweils „alten“ Steuergruppenmitglieder die „neuen“ in die Materie einführen.

Die Steuergruppen stehen mit ihren möglicherweise auftretenden Problemen nicht alleine da. Die Erfahrung zeigt, dass auftretende Steuerungsprobleme in ähnlicher Form auch anderen schulischen Steuergruppen wiederfahren. Daher ist es sehr hilfreich und empfehlenswert, sich mit Steuergruppen innerhalb einer „Bildungsregion“ zu vernetzen und auszutauschen. So kann voneinander gelernt und profitiert und die traditionelle Konkurrenz zwischen Vertretern gleicher Schulformen abgebaut werden. Die Fremdheit zwischen den Schulformen wird überbrückt und es entwickelt sich ein für alle profitabler, befruchtender und systematischer Austausch, der im Sinne der Projektziele die Bildungsarbeit für Schülerinnen und Schüler in das Zentrum aller Schulentwicklungsinitiativen stellt.

Literatur

LOHMANN, A./Minderop, D. :

FÜHRUNGSVERANTWORTUNG DER SCHULLEITUNG. HANDLUNGSSTRATEGIEN FÜR
SCHULENTWICKLUNG IM REIßVERSCHLUSSVERFAHREN. MÜNCHEN 2004.

MALIK ; F.:

FÜHREN, LEISTEN, LEBEN. WIRKSAMES MANAGEMENT FÜR EINE NEUE ZEIT. MÜNCHEN
2001.