

Steuergruppen: Unterstützer oder Kontrolleure?

Wolfgang Vogelsaenger

Schulen haben sehr gute Erfahrungen mit der Einrichtung einer Steuergruppe gemacht. Sie wird vom Kollegium – manchmal nach Anfangsschwierigkeiten - als hilfreich und unterstützend eingeschätzt. Einige Schulen haben auch sehr gute Erfahrungen mit einer etwas abgewandelten Form von Steuergruppen gemacht, die zwar von der Aufgabenbeschreibung und ihrer Funktion der ursprünglichen Definition entsprechen, aber in der Zusammensetzung der Gruppe alternative Wege gefunden haben.

Bei der folgenden Beschreibung dieses Themas werden wir Ihnen daher zwei Alternativen vorstellen. Wählen Sie aus, welche Form eher in Ihre Schule passt. Bei der Einrichtung und der Aufgabenbeschreibung von Steuergruppen kann man einige Dinge beachten, die Arbeit, Effektivität und Akzeptanz erleichtern können.

Steuergruppe – wozu und was tut sie?

Neue gesellschaftliche Anforderungen an Schulentwicklung und Qualitätsverbesserung führen zu einer erweiterten Verantwortung der Einzelschule. Die Aufgaben und Projekte werden immer komplexer. Projektmanagement-Methoden können Schulen helfen, mit diesen komplexen Aufgaben besser und effektiver fertig zu werden. Schulleitungen bekommen zunehmend mehr Aufgaben überschrieben.

Steuergruppen können Teilaufgaben dieser neuen Anforderungen übernehmen. Dabei ist die Steuergruppe kein neues Entscheidungs- oder Machtgremium. Die von Steuergruppe begleiteten Projekte werden mit dem Kollegium abgestimmt: Ein klar formulierter und zeitlich begrenzter Auftrag mit Mandat der Gesamtkonferenz steckt die Rahmenbedingungen für die Arbeit der Steuergruppe. Die Steuergruppe koordiniert alle Maßnahmen, die zum Erreichen der Ziele notwendig sind, die die Gesamtkonferenz gesetzt hat. Sie erstellt einen zeitlich abgestimmten Projektplan, der die Umsetzung der festgelegten Ziele sichert. Außerdem gewährleistet sie Transparenz und klare Kommunikationswege.

Tipps für die Arbeit der Steuergruppe

Steuergruppen sind keine Gesprächskreise für befreundete Kolleginnen und Kollegen. Gespräche nach getaner Arbeit und auch Freundschaft können sein, bereichern den Alltag. Im Zentrum steht aber Teamarbeit für die Erledigung der anstehenden Aufgaben. Steuergruppen sind auch nicht die Gruppe von Menschen, die schon immer mal die Schule ganz anders gestalten wollten. Sie können aus diesem Motiv die Arbeit der Steuergruppe unterstützen, sie sind aber immer mit einem Mandat durch die Gesamtkonferenz für die Schulentwicklung in abgestimmten Vorhaben zuständig.

Zu Beginn ihrer Arbeit sollte sich die Steuergruppe eine Geschäftsordnung bzw. ein Regelwerk geben. Klare Absprachen, feste Termine, klare Rollenverteilung, vorbereitete Sitzungen mit Tagesordnung sowie die Dokumentation ihrer Sitzungen und Arbeitsschritte stehen am Anfang der Arbeit.

Auch die Moderation, eine Feedback-Kultur und das Schaffen einer guten Arbeitsumgebung sind zu berücksichtigen. Eventuell benötigt die Gruppe Qualifizierungen, damit sie die anstehenden Aufgaben effektiver bewältigen kann. Wichtig ist auch die kontinuierliche Mitarbeit der Schulleitung. Eine Steuergruppe, die keine Unterstützung durch die Schulleitung erhält, hat einen fast ausweglosen Kampf vor sich. Und ein Kollegium, das durch die mangelnde Teilnahme der Schulleitung signalisiert bekommt, dass das Interesse an bzw. die Arbeit der Steuergruppe keine Wichtigkeit hat, ist schwer mit ins Boot zu bekommen. Wesentliche Gelingensbedingung für die Akzeptanz der Steuergruppe ist eine gute Transparenz der geleisteten Arbeit. Das Schaffen von funktionierenden Kommunikationswegen ist eine schwere und sehr wichtige Aufgabe.

Besprechen Sie in der Gesamtkonferenz, in welcher Form die Informationen dem Kollegium, den Eltern, Schülerinnen bzw. Schülern und den externen Partnern zur Verfügung gestellt werden. Welchen Teil der Informationen stellen Sie allen zur Verfügung, welcher Teil kann von Interessierten abgerufen werden. Kündigen Sie Ihre Arbeitssitzungen der Steuergruppe rechtzeitig an und öffnen Sie die Sitzungen für Interessierte. Nur so können Sie der Kritik einzelner Kolleginnen und Kollegen, dass die Steuergruppe „der verlängerte Arm der Schulleitung sei“ oder „ein eingeschworener Verein, der die eigenen Interessen vorantreibt“ entgegenwirken. Empfehlenswert für die Arbeit der Steuergruppe ist die Begleitung durch einen „kritischen Freund“, jemand, der nicht im Schulgeschäft der eigenen Schule steht und eine andere und neutralere, aber nicht negative Sichtweise auf die Prozesse hat. Die Arbeitsbelastung der Mitglieder der Steuergruppe ist hoch. Es wäre sehr günstig, wenn die Schule bzw. die Schulleitung einen Weg fände, die Kolleginnen und Kollegen der Steuergruppe zu entlasten (z.B. Entlastungsstunde, weniger Pausenaufsicht).

Steuergruppe integriert in eine kollegiale Schulleitung

Alternativ kann die Steuergruppe in eine kollegiale Schulleitung integriert sein. Grundvoraussetzung für dieses Modell ist eine arbeitsfähige kollegiale Schulleitung, die sich gegenseitig vertraut und zuarbeitet und die gemeinsame Aufgabe der Schulentwicklung vorantreibt. Für diese Form der Steuergruppenarbeit erhalten zwei Kolleginnen bzw. Kollegen vom Kollegium ein Mandat für die Prozessbegleitung klar beschriebener Aufgabenbereiche. Diese Kolleginnen bzw. Kollegen arbeiten dann zu den benannten Themen mit der kollegialen Schulleitung zusammen – und bilden eine so genannte erweiterte Schulleitung. Schwierigkeit bei dieser Form der Prozesssteuerung ist die Abgrenzung der Aufgabenbereiche gegenüber allen anderen anstehenden Aufgaben der Schulleitung. Die gewählten Kolleginnen bzw. Kollegen dürfen nicht für zusätzliche Aufgaben zuständig werden, sondern sind die Hüter der vom Kollegium festgelegten Schwerpunkte der Schulentwicklung.

Aufgaben einer Steuergruppe

- Übernahme der Prozessverantwortung für die mit dem Kollegium vereinbarten Projekte zur Schul- bzw. Qualitätsentwicklung,
- regelmäßige Information aller Beteiligten,
- Sicherung und Dokumentation der Prozesse,
- Prioritätensetzung der Entwicklungsschwerpunkte,
- Formulierung von konkreten Zielen und Umsetzungsplänen bei hoher Transparenz für das Kollegium,

- Einbeziehung des Kollegiums in den Prozess,
- Erarbeitung und Sicherung einer Implementationsstrategie,
- schulinterne Koordinierung der Arbeits- und Projektgruppen,
- Organisation des Erfahrungsaustauschs innerhalb und zwischen einzelnen Arbeits- und Projektgruppen,
- Begleitung von schulinternen Evaluationsmaßnahmen,
- Vorbereitung und Durchführung von Feedback-Konferenzen mit dem ganzen Kollegium,
- Unterstützung und Koordinierung von Maßnahmen zur Unterrichtsentwicklung,
- Prozessdokumentation, Datenaufbereitung und Rechenschaftslegung,
- Anbahnung bzw. Herstellung von Strukturen größerer Verbindlichkeiten,
- Koordinierung des Qualifizierungsbedarfs und Erarbeitung eines Fortbildungskonzepts,
- Zusammenarbeit mit Eltern, Schülerinnen bzw. Schüler sowie Ausbilder.

Wolfgang Vogelsaenger war u.a. 16 Jahre als Schulleiter an der Georg-Christoph-Lichtenberg-Gesamtschule in Göttingen, Niedersachsen

© www.ganztaegig-lernen.de