

# Die Bedeutung der Steuergruppe in der Schulentwicklung“

„Steuergruppe, was ist das für ein Gebilde? Im LKV steht ja eigentlich nichts davon, die Gewerkschaften bezeichnen sie auch als überflüssig...“ (Lehrer) oder „Ich habe mich durch die Steuergruppe unterstützt gefühlt, die Steuergruppe bindet mich besser an das Kollegium an, meine Entscheidungen werden damit auf eine breitere Basis gestellt...“ (Direktorin)

## **SE und Autonomie**

Zwischen diesen Positionen gibt es ein großes Spektrum von Erfahrungen und Meinungen. Seit dem In-Kraft-Treten der Autonomie der Schulen, ist die Schulentwicklung per Gesetz (LG 12 Art. 8 – Autonomie der Forschung, der Schulentwicklung und der Schulversuche) der Selbststeuerung der Schule überantwortet.

Viele Direktorinnen und Direktoren mit ihren Kollegien entscheiden sich eine Steuergruppe einzurichten. Dieser Schritt ermöglicht es, die Anforderungen zur Selbstgestaltung und Selbstverantwortung, die an die autonome Schule gestellt werden, auf mehr Schultern zu verteilen. So gesehen verlangt eine erweiterte Verantwortung nach einer Erweiterung der Schulleitung. Mit der Autonomie der Schulen sind neue Rollen geschaffen worden, jene der Koordinatoren. Dahinter steht der Anspruch, eine Unterstützungsstruktur zu errichten, um die Autonomie in effizienter Weise umzusetzen. Viele Schulen versuchen durch die Einbeziehung der Koordinatorinnen und Koordinatoren in die Steuergruppe deren Arbeit besser zu vernetzen.

## **Die Zusammensetzung von Steuergruppen**

Schulentwicklung ist Chefsache, die Direktorin oder der Direktor ist in jedem Falle Mitglied der Steuergruppe. Mit der Zunahme an Komplexität in den Sprengeln (GS und MS) hat es sich als günstig erwiesen, Vertretungen der Schultypen und Schulstellen in der Steuergruppe zu haben. Wie bereits erwähnt, bilden an vielen Schulen die Koordinatorinnen und Koordinatoren die Steuergruppe, bzw. sind darin vertreten. Förderliche Kriterien für die Zusammensetzung sind jedoch immer die Repräsentativität und die Vielfalt. Der Rückhalt im Kollegium ist umso größer, wenn sich möglichst viele gut vertreten sehen.

## **Die Arbeitsweise von Steuergruppen**

Die Steuergruppe ist eine entwicklungsbezogene Gruppe, auf Zeit beauftragt, mit einem definiertem Ziel und einem einsehbar Arbeitsprogramm. Das Feld der Schulentwicklung ist weit, diejenigen die sich darin bewegen, tun gut daran nach den Grundsätzen des Klärens, Aushandelns und Vereinbarens mit dem Kollegium die Marschrichtung festzulegen.

## Zur Arbeitsweise der Steuergruppen



Steuergruppen wachsen auf dem Boden eines kollegialen Führungsverständnisses, sie müssen aber ihrerseits die

kollegiale Rückkoppelung ständig im Auge behalten. Die Wahrung der Transparenz im Planen und Vorgehen, die Förderung der Meinungsbildung und die Einbeziehung aller in Entscheidungsprozesse sind zentrale Anforderungen an die Steuergruppe. Schulentwicklung muss von allen Beteiligten getragen werden, daher sind die Bemühungen der Steuergruppe im Bereich der Kommunikation und des Informationsflusses ein wichtiger Teil der Arbeit. Jene Schulen, die dieser Ebene die gleiche Aufmerksamkeit schenken wie dem inhaltlichen Fortschreiten der Arbeit, haben die größten Erfolgchancen.

#### ***Die Steuergruppe. und die externen Berater***

Schulen wenden sich an externe Berater, um sich die Ressource des Expertenwissens für einen bestimmten Bereich zu erschließen z.B. Schulprogramm, Evaluation, aber auch um über den unvoreingenommenen Blick des Außenstehenden interne Prozesse besser beleuchten zu können. Wenn ich als Schulentwicklungsberaterin von einer Schule für eine längere Begleitung angefragt werde, so kläre ich als erstes, ob es eine Steuergruppe gibt. Wenn dies nicht der Fall ist, so rege ich die Bildung an, gewissermaßen als Voraussetzung für die Aufnahme meiner Beratungstätigkeit. Dies ermöglicht einerseits das Potential und die Ressourcen vor Ort zu nützen, die Zusammenarbeit auf eine breitere Basis zu stellen und einen Teamprozess in Gang zu setzen, der die Entwicklung der Organisation unterstützt.

#### ***Steuern und balancieren***

„Und plötzlich kam´s mir vor als stünde ich auf der anderen Seite einer Glaswand... Man schnitt mich und ich konnte mich nicht wehren.“ (Messner und Altrichter 1998 S.50) Steuergruppen sind auf Grund ihrer Ausrichtung und ihrer Zusammensetzung eine hierarchische Zwischenebene zwischen Kollegium und Schulleitung. Die Einrichtung einer Steuergruppe ändert somit zwangsläufig etwas an der sozialen Architektur der jeweiligen Organisation. „Die Veränderung von Führungskonstellationen, wie sie mit der Einrichtung von Arbeitsstrukturen für Schulentwicklung, z.B. durch Steuergruppen einhergeht, ruft meist reflexartige Abwehrreaktionen hervor.“ (a.a.O. S. 51) Gerade in Steuergruppen arbeiten oft Lehrpersonen, die mit viel Enthusiasmus Neuerungen voranbringen möchten. Widerstände im Kollegium erwachsen oft daraus, dass eine Mehrheit sich überfahren und überfordert fühlt. Diese unterschiedlichen Geschwindigkeiten bringen oft hoffnungsvolle Vorhaben zum Stillstand. Als externe Beraterin erlebe ich es immer wieder als große Herausforderung für jede Steuergruppe, die Balance zu halten zwischen zukunftsbezogenen Entwicklungsansprüchen und gegenwärtigem Bemühen um Verständnis und Kommunikation, eine Pendelbewegung zwischen den Polen anstoßen und herausfordern sowie unterstützen und bewahren.

Vera Zwerger Bonell

#### Literatur

Messner, Elgrid / Altrichter, Herbert: Steuergruppen auf der Suche nach der Schulleitung: Steuerungssituationen in der Praxis. Aus: journal für schulentwicklung 4/1998