



Karheinz Schülin

Arbeiten in und mit Steuergruppen

Im Dezember 2014 und im Februar 2015 fanden zwei Fortbildungen zum Thema *Schulentwicklung an Stiftungsschulen statt. Eingeladen waren alle bestehenden und alle sich im Entstehen befindlichen Gruppen von Nord bis Süd, unser Referent war Karheinz Schülin.*

Arbeiten in und mit Steuergruppen war für mich ein ungewöhnlicher, aber reizvoller Auftrag, denn dieses Fortbildungsthema war mir längere Zeit nicht mehr begegnet. Wohl aber begegne ich immer wieder Schulen, die ihre Weiterentwicklung ernsthaft betreiben und dabei erfolgreicher sind, weil eine funktionierende Steuergruppe existiert, die die Entwicklungsziele und die Prozesse mitgestaltet.

Weltweit hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass das ganz traditionelle Schul- und Bildungssystem den Erfordernissen der Gegenwart nicht mehr genügt. Überall sind Schul- und Bildungssysteme im Umbruch, wenn auch unterschiedlich klug durchdacht und unterschiedlich ernsthaft umgesetzt.

Schule als durchorganisierte Lehr-Lernfabrik ... ist ein Kind des Industrie-Zeitalters mit etlichen Relikten, die keineswegs pädagogisch oder didaktisch begründet waren, aber dennoch selten ernsthaft in Frage gestellt wurden. An einem Schul-Vormittag sechs „Stunden“ mit je 45 Minuten Lernzeit unterzubringen, war zwar eine zweckmäßige Organisationsform, ist aber für tieferes, nachhaltiges Lernen nicht unbedingt besonders gut geeignet.

Ebenso unrealistisch ist die Idee, homogene Lerngruppen zu bilden, indem man Kinder nach ihrem Geburtsdatum „sortiert“ ... oder nach ihrem Schulerfolg im Alter von zehn Jahren. Die Wissenschaft hat den Mythos von homogenen Lerngruppen schon längst widerlegt, aber erst neuerdings werden bei uns in der Lehreraus- und Weiterbildung Wege aufgezeigt, wie wir mit der unvermeidlichen Heterogenität in den Lerngruppen produktiver umgehen können.

Ich bin aber fest davon überzeugt, dass nahezu jede/r Lehrer/in in kürzester Zeit in der Lage wäre, eine heterogene Lerngruppe zu unterrichten und zu betreuen ... vorausgesetzt, er/sie unterrichtet an einer Schule irgendwo auf der Welt, wo entsprechende



Strukturen bereits bestehen und ein entsprechendes Denken bereits weit verbreitet ist. Seit der sog. „empirischen Wende“ (ab ca. 2000) versuchen Bildungs- und Schulsysteme nicht länger, eine scheinbar geniale Idee eines Theoretikers in die Praxis zu übertragen, sondern orientieren sich an gesicherten Erkenntnissen darüber, was Erfolg ermöglicht („what works“). Ein aktuelles Beispiel ist (die im Übermaß strapazierte und z.T. willkürlich interpretierte) Studie von John Hattie zu den Faktoren von erfolgreichem Lehren und Lernen.

Entsprechende Studien gibt es längst auch zu den Merkmalen einer „guten Schule“, die mittlerweile in nahezu jedem Bildungssystem in sog. „Qualitätsrahmen“ beschrieben werden. Diese Beschreibungen sind weltweit nahezu deckungsgleich und haben als gemeinsamen Nenner immer, dass gute Lern-Leistungen erzielt werden – bei gleichzeitiger gesunder Entwicklung aller Schüler/innen in einem positiven Schulklima.

Leider ist der für Baden-Württemberg gültige Qualitätsrahmen auch heute noch längst nicht überall in den Schulen bekannt und als Grundlage für eine durchdachte Qualitätsentwicklung akzeptiert. Ebenso wenig verbreitet ist in Kreisen der Lehrkräfte das Grundwissen darüber, wie diese Ziele erreicht werden können.

Diese wenig verbreiteten Kenntnisse und Kompetenzen sind m.E. mit ein Grund für das langsame und mühsame Geschäft der „Schulentwicklung“.

Hinzu kommt, dass die Transparenz und Kommunikation innerhalb einer Einzelschule, aber auch in einem ganzen Bildungssystem häufig wenig entwickelt ist.

Einer der führenden Experten auf dem Gebiet der systemischen Schulentwicklung – M. Fullan aus Kanada – erzählt gerne von seinem ganz persönlichen Kurz-Test, mit dem er die Erfolgs-Wahrscheinlichkeit eines Bildungsprojekts einschätzt:



„Frag einfach vier zufällig ausgewählte Personen auf verschiedenen Ebenen des Systems:
 1. Was sind Eure wichtigsten drei Ziele, die Ihr aktuell erreichen wollt?
 2. Wie wollt ihr vorgehen?
 3. Wie weit seid Ihr schon gekommen?“

Wenn sie in ihren Antworten nicht weitgehend übereinstimmen ... wird das Projekt wahrscheinlich scheitern.

Ebenfalls von M. Fullan stammt die Aussage, dass das größte Problem (in der Schulentwicklung) keineswegs der Widerstand gegen Neuerungen ist, sondern die Fragmentierung, die Überfülle, die fehlende Kohärenz ... von zu vielen – unkritisch und unkoordiniert übernommenen – Neuerungen verschiedenster Art.

Diese Karikatur stammt allerdings nicht aus dem Bereich Schule, sondern aus der allgemeinen Organisationsentwicklung – und macht dennoch mehrere Dilemmata der Schulentwicklung deutlich:



Es wird schwierig, ja vielleicht unmöglich die „Mannschaft“ zum kräftezehrenden Schieben zu bewegen, wenn sie das Ziel nicht sieht.

Es ist schwierig – ja vielleicht unmöglich – zu führen, wenn keine geeigneten Führungsinstrumente zur Verfügung stehen. Es wird holperig und extrem ermüdend, wenn es „nicht rund läuft“, wenn immer wieder Phasen des Stillstands überwunden werden müssen.

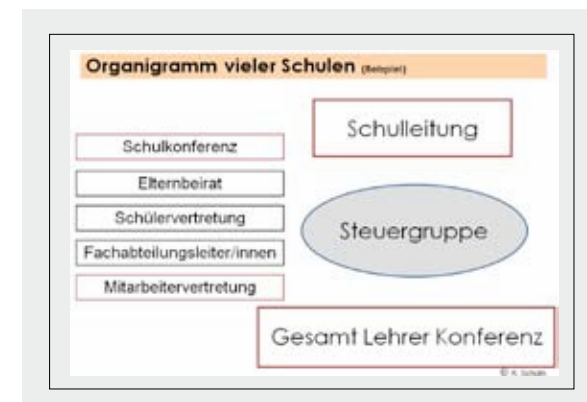
Die einzig tröstliche und motivierende Botschaft liegt darin, dass viele Lösungen, Ressourcen und Optimierungsmöglichkeiten bereits vorhanden sind, aber noch nicht genutzt werden.

Ein entscheidendes Manko unserer traditionellen Schulwelt sind die Strukturen innerhalb unserer Schulen. Neue gesetzliche Regelungen, werden in alte Formen hineingegossen, die dafür nicht mehr geeignet sind. Eigentlich wäre eine veränderte Organisation des ganzen Systems nötig.

Und hier kommen nun „Steuergruppen“ ins Spiel von denen H.G. Rolff – einer der renommiertesten deutschen Schulentwicklungsexperten – meint, sie seien eine der vermutlich wichtigsten Innovationen für die schulische Qualitätsentwicklung.

Die nüchterne Definition aus dem Glossar für schulische Qualitätsentwicklung in Baden-Württemberg lautet:

Steuergruppe/Steuerungsgruppe (andere Bezeichnung: Qualitätsteam, Schulentwicklungs-, Lenkungs- oder Koordinierungsgruppe) „Eine Personengruppe (ein Team), die Verantwortung im schulischen Qualitätsentwicklungsprozess übernimmt. Sie steuert und organisiert die Einführung, Durchführung und Dokumentation von Qualitätsentwicklung an der Schule. Sie besteht aus mehreren Lehrkräften und ggf. der Schulleitung.“



Viele unserer Schulen sind so – oder so ähnlich – strukturiert, wobei häufig die Beteiligten in der linken Spalte meist deutlich weniger einbezogen sind, als Schulleitung oder Gesamtlehrerkonferenz.

Steuergruppen – manchmal auch als „Kitt im System“ bezeichnet – können allerdings nur dann ihren Beitrag zum Gelingen von Entwicklungsprojekten leisten, wenn die folgenden Bedingungen erfüllt sind:

Legitimation, Transparenz und Kommunikation. Steuergruppen sind keine Gesprächskreise für befreundete Kolleginnen und Kollegen, die

„schon immer mal die Schule anders gestalten wollten.“

Nur durch eine grundsätzliche Legitimation, einen klaren Auftrag (auf Zeit), eine offene Arbeitsweise und einen ständigen Dialog mit allen Schulmitgliedern können hinderliche Vorurteile vermieden, oder wenigstens reduziert werden. Das Schaffen und Nutzen von funktionierenden Kommunikationswegen ist von zentraler Bedeutung. Kollegen und anderen Beteiligten muss klar sein, „was die da eigentlich so machen“. Wenn dies nicht gelingt, dann läuft eine Steuergruppe immer Gefahr, misstrauisch beobachtet, behindert oder gar angefeindet zu werden.

Wie gehen Schulen vor, wenn sie eine Steuergruppe wollen – konkret und praktisch?

1. Im Grundsatz klären, ob tatsächlich eine Steuergruppe eingerichtet werden soll, welchen Auftrag sie übernehmen soll, wie sie zusammengesetzt sein soll.
2. Konkretisieren, wie die Zusammensetzung und Auswahl der Mitglieder aussehen soll: Durch Aushandeln, Wahl, Losverfahren, oder einer Kombination daraus? Zur Gewährleistung des repräsentativen Charakters kann manchmal ein „Anwerben“ sinnvoll sein, z.B. bei einer Unterrepräsentation von „Neuen“, „Alten“ oder wertvollen „Skeptikern“.
3. Benennen des Mandats, des Auftrags, der Befugnisse der Steuergruppe – in der Regel durch Mehrheitsentscheidungen in der GLK oder Schulkonferenz. Die Steuergruppe

übernimmt ja Teilbereiche der schulischen Qualitätsentwicklung, die aber grundsätzlich von der gesamten Schule geleistet werden muss. Vieles davon kann aber in diesem kleineren Gremium besser gelöst werden.

4. Einsteigen und die Steuergruppe arbeitsfähig machen: Wer übernimmt die Leitung?, wie wird gearbeitet?, was hat Priorität? usw.

Gibt es „ideale Steuergruppenmitglieder“?

Vielleicht ja. Jedenfalls nennt H. Klippert dafür sinngemäß drei Prämissen:

1. Es braucht engagierte, ambitionierte Kolleginnen und Kollegen, denen es ein eigenes Anliegen ist, der anvisierten weiteren Entwicklung ihrer Schule zum Durchbruch zu verhelfen – trotz widriger bildungspolitischer Rahmengeschehnisse.
2. Von ihrer Mentalität her sind sie „pragmatische Problemlöser“ und suchen in schwierigen Situationen eher nach schlitzohrigen Lösungen, anstatt nur über den restriktiven Schulalltag zu klagen. (Ich selbst nenne das gerne „Grauzonen-Kompetenz“ – d.h. etwas, was nicht explizit untersagt ist, zu tun ... und nicht schon im Vorfeld „oben“ die Erlaubnis einzuholen.)
3. Sie müssen unbedingt bereit und in der Lage sein, verbindlich und verlässlich miteinander zu arbeiten, damit sie die vielfältigen Aufgaben wirksam und mit angemessenem Aufwand erledigen können.

Meine eigenen Erfahrungen lassen mich drei weitere Prämissen hinzufügen:

4. Sie haben die beiden wichtigen Prinzipien „think big - start small - keep going“ und „nicht perfekt??? – macht nichts!!!“ verinnerlicht. Auch kleine Fortschritte werden von ihnen wahrgenommen und geschätzt. Nur eine realistische Sichtweise kann Enttäuschungen und Entmutigung (zumindest) reduzieren
5. Sie schätzen die Mitarbeit von „konstruktiven Skeptikern“ in hohem Maße und Werben beständig um deren Beiträge und Anmerkungen. Eine Steuergruppe ohne solche „Bedächtige“, die Vorbehalte und Kritik zur Sprache bringen, läuft immer Gefahr, sich zu verrennen und das Kollegium zu überfordern.
6. Es geht ihnen darum, dass in erster Linie ihre Schülerinnen und Schüler von der Weiterentwicklung der Schule profitieren. Das schließt nicht aus, dass auch die Kolleginnen und Kollegen oder die Schulgemeinde insgesamt einen Nutzen davon hat ... aber im Zentrum stehen die Kinder und Jugendlichen.



Was tun Steuergruppen Mitglieder?

Sie treffen sich regelmäßig zu Arbeitssitzungen mit dem Ziel die gemeinsam vereinbarte schulische Qualitätsentwicklung zu reflektieren und bestmöglich zu realisieren. Dazu integrieren und koordinieren sie die verschiedenen Projekte und Projektgruppen ihrer Schule und haben dabei das ganze System im Blick. Die Ziele und den Kurs hat die Schule festgelegt – es geht der Steuergruppe also nicht um das „WAS“, sondern primär um das „WIE“. Dazu können sie beispielsweise die Zeitplanung von Projekten übernehmen und auf deren Einhaltung drängen. Das schließt nicht aus, dass sie gelegentlich auch für notwendige Verlangsamung oder für eine Konzentration auf das Wesentliche sorgen. Selbstverständlich können sie auch Initiativen ergreifen, aber ohne Legitimation durch „die Schule“ können sie diese nicht umsetzen.

Ist die Mitarbeit in der Steuergruppe ein lohnendes Engagement? Und wenn ja, für wen?

Im Vorfeld ihres Engagements befürchten Steuergruppenmitglieder häufig, dass sie von ihren Kolleginnen und Kollegen misstrauisch beobachtet oder gar angefeindet werden könnten, dass ihnen egoistische Motive (Karriere- und Machtstreben) unterstellt werden könnten. Wenn die vorher genannten Punkte der Legitimation, Transparenz und Kommunikation beachtet wurden, ist diese Gefahr jedoch sehr viel geringer, als befürchtet.

Allerdings ist es auch nicht so, dass man von allen am Schulleben Beteiligten nun mit Dank, Respekt und Anerkennung für die in einer Steuergruppe geleistete Arbeit überhäuft wird. Dazu ist das Thema „Weiterentwicklung der eigenen Schule“ vielleicht doch noch immer zu wenig als notwendige und lohnende gemeinsame Aufgabe verinnerlicht und wird immer noch als von „oben/außen diktierte Zusatzbelastung“ interpretiert.

Ist es da nicht erstaunlich, wie sich Steuergruppenmitglieder (bei den allerdings wenigen veröffentlichten Befragungen) zur Zufriedenheit mit ihrer Funktion und Arbeit äußern: Über zwei Dritteln sagen, „Wir werden von allen geschätzt ... und in der Steuergruppenarbeit unterstützt“ und 100% meinen, „Ich bin mit der eigenen Arbeit in der Steuergruppe eher zufrieden / sehr zufrieden“ (Quelle: kommunalen Bildungsbericht der Stadt Dortmund, 2008) Gut vorstellbar, dass dahinter die Überzeugung steckt, durch die eigene Mitarbeit in der Steuergruppe etwas zum Gelingen der Weiterentwicklung der eigenen Schule – zum Nutzen der Schülerinnen und Schüler – beigetragen zu haben ... und nebenbei (?) sehr viel selbst dazugelernt zu haben.

Vielleicht ist es gerade diese Erweiterung der eigenen Kompetenzen, das vertiefte Verständnis für gelingende und für schwierige Prozesse in der Schulwelt, das Erleben von guter Arbeit in einem Team, die manche von uns zufrieden macht.

Einer meiner eigenen Mentoren (Norm Green) meinte dazu immer: „Ich bin stolz darauf, Lehrer zu sein ... und ich bin stolz darauf, ein Lernender geblieben zu sein“