

AUF DEN **PUNKT** GEBRACHT

ELMAR PHILIPP

STEUERGRUPPEN

AUF DEN PUNKT GEBRACHT

dehus
PÄDAGOGIK

© Wochenschau Verlag, Frankfurt/M.

AUF DEN **PUNKT** GEBRACHT

Elmar Philipp

STEUERGRUPPEN
auf den Punkt gebracht

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im
Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

In der Reihe „Auf den Punkt gebracht“ sind bisher erschienen:

- Band 1:** Hans-Günter Rolff: Schulleitung auf den Punkt gebracht
- Band 2:** Kurt Edler: Demokratische Resilienz auf den Punkt gebracht
- Band 3:** Georg Lind: Moralerziehung auf den Punkt gebracht
- Band 4:** Elmar Philipp: Leitbildentwicklung auf den Punkt gebracht
- Band 5:** Dieter Vaupel: Wochenplan auf den Punkt gebracht
- Band 6:** Gerhard Regenthal: Öffentlichkeitsarbeit an Schulen
auf den Punkt gebracht
- Band 7:** Wolfgang Bottcher: Evaluation auf den Punkt gebracht
- Band 8:** Hans-Günter Rolff: Schulentwicklung auf den Punkt gebracht
- Band 9:** Elmar Philipp: Multiprofessionelle Teams auf den Punkt gebracht
- Band 10:** Heinz Klippert: Unterrichtsentwicklung auf den Punkt gebracht
- Band 11:** Claus G. Buhren: Feedback auf den Punkt gebracht
- Band 12:** Wolfgang Endres: Reframing auf den Punkt gebracht
- Band 13:** Hans-Günter Rolff/Cornelia Stern/Edwin Radnitzky:
Implementation auf den Punkt gebracht

© Debus Pädagogik Verlag
Frankfurt/M. 2023

© Wochenschau Verlag
Dr. Kurt Debus GmbH
Frankfurt/M. 2023

www.debus-paedagogik.de
www.wochenschau-verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf in irgendeiner Form
(Druck, Fotokopie oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche
Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektro-
nischer Systeme verarbeitet werden.

Programmleitung: Peter E. Kalb
Gesamtherstellung: Wochenschau Verlag

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem Papier
ISBN 978-3-95414-199-9 (Buch)
E-Book ISBN 978-3-95414-200-2 (PDF)
DOI <https://doi.org/10.46499/2048>

INHALT

- 4 **EINLEITUNG**
- 5 **VON DER STEUERGRUPPE ZUR FOKUSGRUPPE:
BEGRIFFE UND ETABLIERUNG**
- 8 **ARBEITSVORAUSSETZUNGEN DER STEUERGRUPPE**
- 13 **EMPIRISCHE ERGEBNISSE ZUR ARBEIT VON STEUERGRUPPEN**
- 16 **AUCH STEUERGRUPPEN BRAUCHEN IN VUKA-ZEITEN
„PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT“**
- 20 **DIE STEUERGRUPPE STEUERT – UND IRRITIERT:
ZUR SOZIALPSYCHOLOGIE VON LEHRERKOLLEGIEN**
- 27 **AUCH STEUERGRUPPENMITGLIEDER KENNEN DIE
PERSÖNLICHE SEITE VON SCHULENTWICKLUNG:
INNERE WIDERSTÄNDE („HIDDEN COMMITMENT“)
BEWUSST MACHEN**
- 31 **DAS CHANGE-MANAGEMENT-WISSEN ALS
STEUERGRUPPE NUTZEN**
- 39 **INTERNE TEAMENTWICKLUNG DURCH PROZESS-
BEGLEITENDE INSTRUMENTE FÖRDERN:
METHODEN ZUM SITZUNGSMANAGEMENT,
ZUR SELBSTREFLEXION UND „IMPACT ORIENTATION“**
- 46 **ZITIERTER LITERATUR**
- 47 **ANHANG**

EINLEITUNG

„Steuergruppen stellen eine der bedeutsamsten Innovationen in der jüngeren Schulgeschichte dar“ – so Hans-Günter Rolff (2016, S. 41). Ich würde ihn ergänzen: Sie sind wahrscheinlich auch eine der am wenigsten beachteten Erfolgsgeschichten der Schulentwicklung. Da der Begriff „Steuergruppe“ die am weitesten verbreitete Bezeichnung darstellt, benutze ich ihn in diesem Band durchgehend, alternierend auch „Steuerungsteam“. (Ich benutze dabei „Team“ und „Gruppe“ synonym – wie die Mehrheit der Gruppenforscher/innen, vgl.: Philipp 2019, S. 10).

Letztendlich stellt die Einrichtung einer Steuergruppe eine Form „verteilter“ Leitung („Distributive Leadership“) dar. Sie ist damit auch ein hervorragendes Instrument der Partizipation des Kollegiums an der Schulgestaltung, wie es etwa in folgendem Aufsatztitel zum Ausdruck kommt: „Steuergruppen – Ein Gremium zur Stärkung des Kollegiums“ (Feldhoff 2013). Diese Sichtweise wird allerdings in der Schulpraxis nicht immer geteilt, wenn Steuergruppen beispielsweise „unbeliebte“ Themen bearbeiten, deren Sinnhaftigkeit in Frage gestellt wird oder die die persönliche Komfortzone der übrigen Lehrkräfte vermeintlich (oder faktisch!) tangieren könnten.

Womit ich schon bei der Schlüsselfrage zur Wirksamkeit schulischer Steuergruppen bin: Die Akzeptanz der Steuergruppe ist die Voraussetzung ihrer Wirksamkeit – so lautet meine Ausgangsthese, die der „rote Faden“ dieses Buches sein wird. Dies bedeutet, dass in so gut wie jedem Abschnitt das Handeln des Steuerungsteams unter der Perspektive der Reaktionen des übrigen Kollegiums betrachtet wird.

VON DER STEUERGRUPPE ZUR FOKUSGRUPPE: BEGRIFFE UND ETABLIERUNG

In der Schulentwicklungszunft hat sich als treffende Bezeichnung der Begriff der „Steuergruppe“ weitgehend etabliert. Denn: „Die Hauptaufgabe einer Steuergruppe besteht in der Prozesssteuerung, genauer: In der Steuerung eines Schulentwicklungsprozesses durch die Mitglieder der Schule selbst“ (Rolff 2016, S. 42).

Dennoch ist der Begriff „Steuergruppe“ in dem einen oder anderen Schulkollegium negativ besetzt, da Lehrkräfte sich ungern von „Peers“ steuern, also beeinflussen lassen – ein Tribut an den vorherrschenden Egalitätsgedanken, auf den ich noch weiter unten eingehen werde. Von daher finden sich in der schulischen Wirklichkeit der deutschsprachigen Länder weitere Begriffe, die ich im Folgenden wiedergebe:

- Schulentwicklungsgruppe (SEG)
- Impulsgruppe
- Initiativgruppe
- Koordinationsgruppe
- Gestaltungsgruppe
- Fokusgruppe

Diese sechs Bezeichnungen umfassen im Grunde genommen das gesamte Aufgabenspektrum, das sich im Laufe einer professionellen Prozesssteuerung ergibt: Von ersten Impulsen (etwa aus einer besuchten Fortbildung), über stärker gesteuerte Initiativen bis hin zur Koordination und Gestaltung des jeweiligen Entwicklungsschwerpunktes.

Naheliegend sind alle sechs Begriffe auch mit je unterschiedlichen Konnotationen verbunden – mit entsprechenden Conse-