

Christoph Frei · Frido Koch

# Schulen agil entwickeln

42 Karten für Schulleitungen



creaholic IQESonline

**BELTZ**

Leseprobe aus: Frei/Koch, Schulen agil entwickeln, GTIN 4019172200305

© 2021 Beltz Verlag, Weinheim Basel

<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=4019172200305>

# Inhalt

<b>Warum dieses Kartenset?</b>	<b>6</b>
- Schulentwicklung neu und kreativ gestalten	6
- Unterstützung für Schulleitungen	7
- Vielfältige Einsatzmöglichkeiten der Karten	7
<b>Hintergrund zu agilen Arbeitsweisen</b>	<b>9</b>
- Entstehung von agilen Arbeitsweisen	9
- Veränderung als Konstante	9
<b>Einsatz des Kartensets</b>	<b>11</b>
- Mögliche Startpunkte zur Nutzung des Kartensets	11
- Übersicht zu den verwendeten Karten	13
<b>Weiterführendes Material</b>	<b>16</b>
- Inspirations- und Vertiefungsquellen	16
- Onlinematerialien zum Kartenset	17
<b>Ideen- und Feedbackgeber*innen</b>	<b>18</b>
<b>Portrait der Illustratorin und der Autoren</b>	<b>18</b>



## Agile Treffpunkte

Tägliches Überblickstreffen  
Retrospektive – Grundidee  
Retrospektive – Beispiel  
Marktplatz  
Learning Lunch  
Open Space  
Check-in | Check-out  
Treffpunkte evaluieren



## Agile Werkzeuge

Team Charta  
Ideen Board  
Herausforderung formulieren  
Sinn klären  
Aufgabensammlung  
Kanban Board – Grundidee  
Kanban Board – Beispiele  
Aufwand schätzen – Grundidee  
Aufwand schätzen – Beispiele  
Priorisieren  
Delegationspoker  
Feedback geben und erhalten  
Peer-to-Peer Feedback  
Mitarbeitendenumfrage



## Agile Rollen

Begleiter\*in  
Themenhüter\*in  
Entwickler\*innen



## Agile Grundhaltungen

Gemeinsames Wachsen  
Delegierte Entscheidungskompetenz  
Konstruktive Feedbackkultur  
Positive Fehlerkultur  
Orientierung an einer Vision  
Kurze Zeitabschnitte  
Lernen durch Ausprobieren  
Visuelles Arbeiten



## Agilität erleben

Ball Point Game  
Marshmallow Challenge  
Stabspiel

# Agile Treffpunkte



## Tägliches Überblickstreffen

(Daily Standup)

Jedes Arbeitsteam führt täglich eine Kurzinfor zum aktuellen Stand der Dinge durch, auch Hindernisse oder Probleme werden hier eingebracht. Dies fördert den Informationsfluss und die Transparenz.



**Anwendung:** Dienstbesprechungen von Schulleitungsteams, Schulleitungen mit Sekretariat oder Verwaltungen sowie Schulleitungen mit Leitungen von Unterrichtsteams, Fachteams, Stufenteams oder Arbeitsgruppen aller Art

**Dauer | Zeitpunkt:** max.15 Min. | möglichst täglich

**Vorgehen:** Jede\*r Teilnehmende berichtet in kurzen Erläuterungen, immer mit Bezug auf das gemeinsame Ziel des Vorhabens,

- was sie\*er am Vortag **erreicht** hat (nicht: was getan wurde),
- was sie\*er heute erreichen möchte,
- welche Hindernisse bei der Umsetzung der Ziele im Wege stehen könnten.

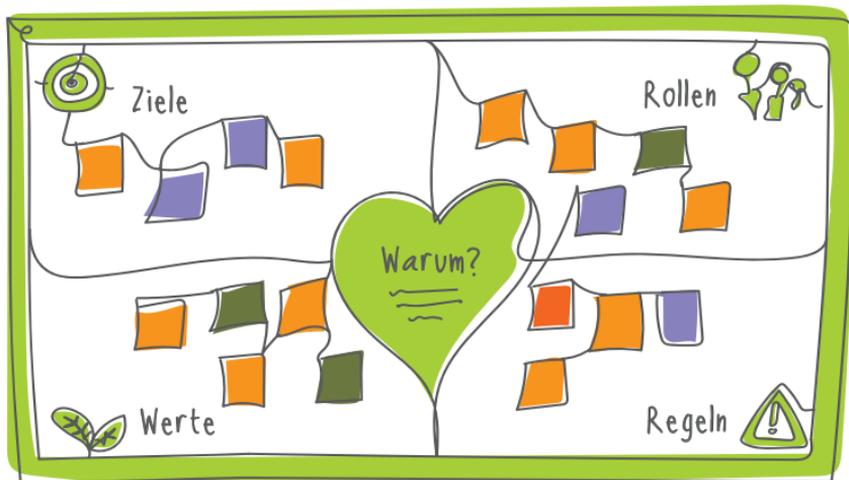
Das Treffen wird stehend vor dem passenden → Kanban Board durchgeführt. Nur in Ausnahmen kann online teilgenommen werden. Der\*die → Begleiter\*in moderiert das Treffen. Werden Dinge genannt, welche aktuell an der Arbeit hindern – dies können organisatorische oder materielle Themen sein wie auch Spannungen im Team oder mit Außenstehenden –, ist der\*die Begleiter\*in für die rasche Bearbeitung und Beseitigung verantwortlich.

# Agile Werkzeuge



## Team Charta

Die Team Charta wird als gemeinsame Basis der Teamzusammenarbeit erstellt, regelmäßig in Erinnerung gerufen und bei Bedarf angepasst. Dies hilft bei der Teamentwicklung, dem gemeinsamen Verständnis von Ziel und Zweck (Purpose) oder bei der Integration neuer Teammitglieder.



**Anwendung:** Team Chartas eignen sich als Basis für alle Ebenen von Teamzusammenarbeit an einer Schule: Schulleitungsteam, Kollegium, Schulentwicklungs- oder Fachteams.

**Vorgehen:** Im Team wird eine großformatige Übersicht mit folgenden Bereichen erstellt und mit Haftnotizen gefüllt:

- **Ziele** des Teams im Vorhaben
- Unsere **Rollen und Fähigkeiten**
- Die **Werte**, wofür wir stehen
- **Regeln** zu Verhalten, Kommunikation, Entscheidungsfindung usw.
- Die Gründe, **warum** wir ein konkretes Vorhaben angehen

Diese Bereiche können bei Bedarf erweitert werden, zum Beispiel mit »Individuelle Ziele | Stärken« oder »Potenziale | Risiken«.

Zum Start einer Teamzusammenarbeit wird die Team Charta erstellt, danach von allen Teammitgliedern unterschrieben und im Arbeitsraum sichtbar gemacht. So kann diese bei Unstimmigkeiten als gemeinsame Basis hinzugezogen werden. Wenn sich die Teamzusammensetzung verändert, wird die Team Charta überarbeitet und angepasst.

# Agile Rollen



## Begleiter\*in

(Scrum Master)

Diese Rolle ist für die Arbeits- oder Projektgruppen der Schul- und Unterrichtsentwicklung essenziell, da sie auf verschiedenen Ebenen unterstützt, ermöglicht, schützt und als (methodischer) Coach des Teams tätig ist. Durch dessen Arbeit entwickelt sich das Team als Einheit, kann ungestört arbeiten und profitiert von zielgerichteten und lösungsorientierten Arbeitstreffen.



## Die Rolle Begleiter\*in begünstigt folgende Punkte:

### **Gute Zusammenarbeit und gemeinsames Wachsen:**

Der\*die Begleiter\*in unterstützt die gute Zusammenarbeit, indem er\*sie als gemeinsame Basis des Teams eine → Team Charta erstellen lässt und deren Beachtung fördert. Das gemeinsame Wachsen fördert der\*die Begleiter\*in mit → Retrospektiven. Auch der gegenseitige Austausch wird unterstützt mit der Organisation von → Learning Lunch, → Open Space oder → Marktplatz Treffen.

**Ungestörtes Arbeiten:** Damit das Team unter guten Rahmenbedingungen fokussiert arbeiten kann, kümmert sich der\*die Begleiter\*in um alle aufkommenden Hindernisse, welche im → täglichen Überblickstreffen genannt werden.

**Meetings:** Der\*die Begleiter\*in sorgt dafür, dass Dienstbesprechungen, Sitzungen oder agile Treffpunkte einen definierten Zweck, ein klares Ziel und für alle Teilnehmenden einen passenden Ablauf haben. Sie\*er sorgt auch dafür, dass alle Anwesenden zu Wort kommen und ein respektvoller und offener Umgang gepflegt wird. In heiklen Dienstbesprechungen, Sitzungen oder agilen Treffpunkten ist es sinnvoll, dass diese Person keine Eigeninteressen im Thema hat und somit neutral ist. Sie kann zum Beispiel aus einem anderen Team kommen oder wird von außen hinzugezogen (z. B. Coach oder Supervisor\*in).

# Agile Grundhaltungen



## Gemeinsames Wachsen

Die Kraft agiler Zusammenarbeit an einer Schule entfaltet sich in der gemeinsamen Arbeit von Teams sowie dem gegenseitigen Lernen und Teilen. Gemeinsames Wachsen ist eine der zentralen Grundhaltungen für die Zusammenarbeit unter allen Funktionsgruppen und Mitarbeitenden einer Schule.



## **Woran ist das gemeinsame Wachsen erkennbar?**

- Die individuelle Entwicklung wird immer im Kontext vom gemeinsamen Wachsen als Team gesehen.
- Es ist Aufgabe des ganzen Teams, alle »mitzunehmen«. Niemand wird zurückgelassen.
- Fachliche Zusammenarbeit und gegenseitiger Austausch sind gelebte Praxis an der Schule und verbindlich organisiert.
- Die Schule arbeitet konstant an einer  
→ konstruktiven Feedbackkultur und sorgt für eine → positive Fehlerkultur.

## **Ideen zur Förderung dieser Grundhaltung:**

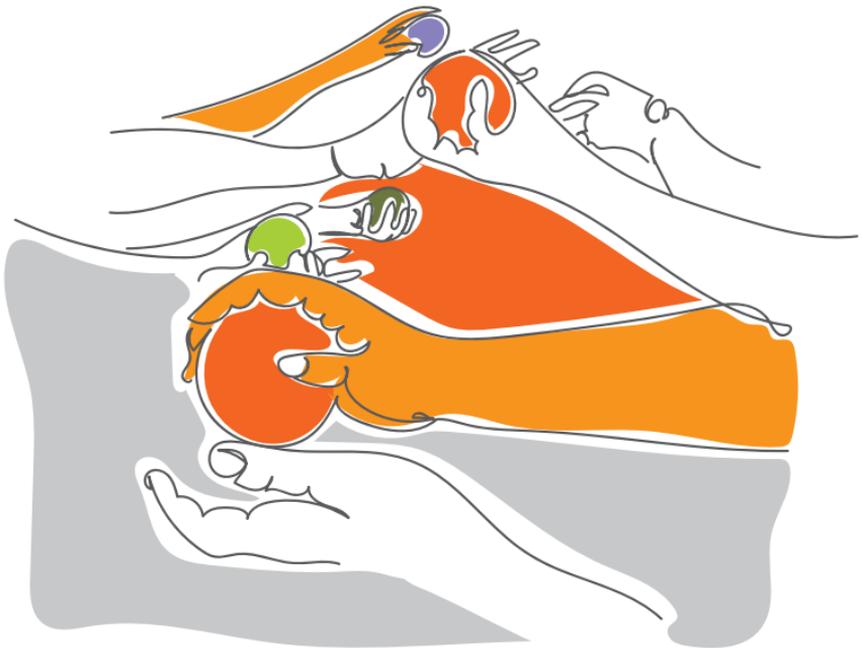
- Feste Zusammenarbeitsgefäße an der Schule, in welchen Lehrpersonen gelungene Unterrichtsbeispiele, Erfahrungen oder Vorgehensweisen in der Klassenführung (»wie mache ich ...?«) regelmäßig teilen, zum Beispiel in einem → Marktplatz Treffen.
- Offene und informelle Zeitgefäße für Erfahrungsaustausch in Formaten wie → Learning Lunch oder im Rahmen einer kollegialen Hospitation.
- Analoges oder digitaler Materialpool, in welchem Lehrpersonen aufbereitetes Unterrichtsmaterial aktiv mit Fachkolleg\*innen teilen.

# Agilität erleben



## Ball Point Game

In diesem Gruppenspiel steht die Teamzusammenarbeit im Vordergrund: Die Vorteile von agilem, selbstorganisiertem Zusammenarbeiten sowie Planungs- und Evaluationschleifen werden hier erlebbar gemacht.



**Anwendung:** Stärkung des Teamspirits im Schulteam, zum Beispiel beim Schuljahresstart oder in internen Fortbildungen mit Gruppen von 4 bis 50 Personen

**Ziel:** Weitergabe einer möglichst großen Anzahl von Bällen (z. B. Tischtennisbälle) von Person zu Person durch die Gruppe, wobei *alle Teilnehmenden jeden Ball mit beiden Händen einmal berühren* müssen, bevor er in der Zielbox landet

**Vorgehen:** Zwei bis vier Durchgänge von je 2 Minuten. Danach wird gezählt, wie viele Bälle sämtliche Hände passiert haben. Runtergefallene Bälle werden abgezogen. Zwischen den Durchgängen kann das Team während einer Minute in einer verkürzten → Retrospektive mögliche Anpassungen und Verbesserungen ihrer Zusammenarbeit besprechen.

Vor jedem Durchgang müssen die Teams schätzen, wie viele Bälle sie durchschleusen werden. Dies wird auf einem Flipchart in drei Spalten notiert und dann pro Durchgang aufdatiert: Schätzung | Fehler | Ergebnis.

**Dauer:** rund 20 bis 30 Min. einplanen

### **Mögliche Reflexionsfragen:**

- Wie habt ihr eure Zusammenarbeit verändert? Was hat dies bewirkt?
- Habt ihr die Reflexionspausen für Lernschleifen genutzt?