

Christoph Frei · Frido Koch

# Schulen agil entwickeln

42 Karten für Schulleitungen

2. Auflage



creaholic

IQESonline

**BELTZ**

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.

GTIN 4019172200930

2., überarbeitete Auflage 2025

© 2021 Beltz

in der Verlagsgruppe Beltz · Weinheim Basel

Werderstraße 10, 69469 Weinheim

Alle Rechte vorbehalten

Lektorat: Miriam Frank

Illustrationen und Umschlagabbildung:

© Creaholic SA, Silvie Süsstrunk-Sievers

Satz und Herstellung: Michael Matl

Druck und Bindung: Pario Print, Kraków

Printed in Poland

Weitere Informationen zu unseren Autor\*innen und Titeln finden Sie unter:  
[www.beltz.de](http://www.beltz.de)

# 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>

# Warum dieses Kartenset?

## Schulentwicklung neu und kreativ gestalten

Das Kartenset *Schulen agil entwickeln* ist eine Einladung für Schulleitungen, neue Wege in der Schulentwicklung und der Zusammenarbeit im Schulteam zu entdecken. Mit agilen Arbeitsweisen können gezielt Entwicklungen angestoßen und (kleine) Experimente gemacht werden. Dies kann bedeuten, auch mal über seinen eigenen Schatten zu springen und alte Verfahren, Prozesse oder Vorgehen loszulassen, um Veränderungen anzugehen und Schulentwicklung neu und kreativ zu gestalten.

Sich Herausforderungen mit Neugier zu stellen ist eine passende Ausgangslage, um in der Teamarbeit besser zum Ziel zu kommen. Und ganz nebenbei: Lebt die Schulleitung agile Arbeitsweisen und Grundhaltungen vor, lernen alle an der Schule die Basis der Zusammenarbeitsformen kennen, denen Schüler\*innen an zukünftigen Ausbildungsorten und Arbeitsplätzen immer öfter begegnen werden.

Die Bezeichnung *agil* beschreibt Arbeitsweisen, welche besonders geeignet sind, um in einem sich schnell verändernden Umfeld effektiv ans Ziel zu kommen. So sind agile Arbeitsweisen und agiles Lernen ein perfektes Doppel, um den größer und komplexer werdenden Herausforderungen als Schule zu begegnen. Viele dieser Herausfor-

derungen sind nur mit Kooperation und guter Teamarbeit aller Mitarbeitenden einer Schule zu bewältigen.

## Unterstützung für Schulleitungen

Entstanden in mehrjährigem, direktem Austausch mit Schulleitungen und Lehrpersonen in Trainings und Coachings, richtet sich das Kartenset primär an Schulleitungen und Mitglieder von Steuergruppen, welche die Schule weiterentwickeln und neu gestalten möchten. Auch sind viele der vorgestellten Inhalte für die Zusammenarbeit innerhalb einer Schule sehr gut anwendbar, sowohl in pädagogischen Teams, Unterrichtsteams wie auch Stufen- oder Projektteams.

## Vielfältige Einsatzmöglichkeiten der Karten

Grundsätzlich können die Karten in allen Schulentwicklungsprozessen eingesetzt werden, es braucht dazu keinen speziellen Anlass oder Startpunkt. Der Abschnitt **Einsatz des Kartensets** gibt einige Tipps und Anhaltspunkte, wie agile Arbeitsweisen am passendsten in die Schul- und Unterrichtsentwicklung eingebaut werden können.

Bis auf wenige, gekennzeichnete Ausnahmen sind die Karten unabhängig voneinander einsetzbar. Die Karten müssen auch nicht der Reihe nach (von der ersten bis zur letzten Karte) bearbeitet oder eingesetzt werden. Sie sind als eine Auswahl von Möglichkeiten zu verstehen,

um Herausforderungen im Schulkontext in agiler Weise anzupacken. Die im Kartenset besprochenen Themen setzen sich zusammen aus Elementen verschiedener agiler Organisationsmodelle sowie aus Ansätzen, die auf den Schulkontext passen, und wurden mit Praxisbeispielen angereichert. Im Abschnitt **Weiterführendes Material** sind diese aufgelistet.

# Hintergrund zu agilen Arbeitsweisen

## Entstehung von agilen Arbeitsweisen

In den 1990er Jahren begannen sich agile Arbeitsweisen im IT-Sektor zu entwickeln, um auf die immer schneller werdenden technologischen Veränderungen mit neuen Formen der Teamzusammenarbeit reagieren zu können. Das 2001 formulierte **Agile Manifesto** gilt als Grundstein agiler Grundhaltungen und Arbeitsweisen. Bis heute sind agile Arbeitsweisen in weiten Teilen des IT-Sektors zum Standard geworden. In jüngster Zeit haben agile Arbeitsweisen auch in anderen Bereichen Einzug gehalten, wie beispielsweise in Marketing- oder Personalabteilungen in Konzernen, bei Service-Dienstleistern, in Kliniken und Pflegeorganisationen oder auch in Verwaltungen, Bildungsinstitutionen und Schulen.

Agile Arbeitsweisen und damit verbunden die Grundhaltungen und Werkzeuge, die sich daraus entwickelt haben, entstehen in der Praxis. Sie sind Antworten auf erhöhte Anforderungen in stetig wechselnden, oftmals komplexer werdenden Arbeitsumfeldern.

## Veränderung als Konstante

Durch stetiges Anpassen an neue Situationen mittels Ausprobierens und daraus Lernen ist agiles Vorgehen immer

mit Veränderungen, oftmals gar mit Innovation verbunden. Denn fortlaufend wird der Arbeitskontext im Team reflektiert, entwickelt oder auch (disruptiv) verändert – nicht inhaltlich, sondern auf das **Wie** bezogen: Wie werden Rollen, Prozesse, Grundhaltungen aktuell gelebt? Gibt es Möglichkeiten, dies noch passender zu gestalten, um (noch) besser auf Veränderungen reagieren zu können?

Sich in Situationen zu bewegen, welche sich oft ändern und komplexer werden, ist anspruchsvoll. Sich darauf einzulassen, erfordert eine hohe Anpassungsfähigkeit. Dies sowohl auf der Systemebene der Organisation Schule als auch auf der Ebene des Arbeitsalltags von Schulleitungen. Auf der individuellen Ebene wird durch agile Arbeitsweisen oft die persönliche Komfortzone verlassen. Diese Spannung und Unsicherheit gilt es auszuhalten, bis sich die positiven Effekte agiler Teamzusammenarbeit sichtbar und bemerkbar machen. Die dabei erworbenen Kompetenzen passen perfekt zu den Anforderungen der Zukunft.

# Einsatz des Kartensets

## Mögliche Startpunkte zur Nutzung des Kartensets

Unabhängig davon, ob Sie mit Ihrem Schulleitungsgremium bisher wenig Neues ausprobiert haben oder ob Sie neue Methoden in Ihrer Arbeit oft einsetzen, Sie finden Anschlusspunkte in diesem Kartenset. Sehen Sie das vorliegende Kartenset als Chance, um auszuprobieren, neue Wege zu gehen, den Blick nach vorn zu richten und agil umgesetzte Vorhaben an der Schule zu starten.

Wie im Abschnitt *Hintergrund zu agilen Arbeitsweisen* erwähnt, wurde Agilität nicht am Reißbrett entworfen. Viele der heute gängigen, mit agilen Arbeitsweisen verbundenen Grundhaltungen, Treffpunkte und Rollen haben sich durch Beobachten, Reflektieren, Ausprobieren und Anpassen entwickelt. Genauso kann agile Schul- und Unterrichtsentwicklung gestaltet werden, wenn dies seitens der Schulleitung entsprechend initiiert wird.

Als Starthilfe beschreiben wir vier Szenarien möglicher Startpunkte der Nutzung des Kartensets:

### **Szenario 1:**

*Ihre Schule steckt in den Anfängen einer zielgerichteten Schulentwicklung und möchte Werkzeuge entdecken, um diese Entwicklung effizient in Angriff zu nehmen.*



# Agile Treffpunkte

Check-in | Check-out

Tägliches Überblickstreffen

Retrospektive – Grundidee

Retrospektive – Beispiel

Marktplatz

Learning Lunch

Open Space

Treffpunkte evaluieren

**Agile Zusammenarbeit zeichnet sich durch einen im Team vordefinierten Rhythmus aus. Die agilen Treffpunkte führen hier entlang. Um die schulische Zusammenarbeit möglichst wertstiftend zu realisieren, werden die Treffpunkte gemeinsam im Team gestaltet, regelmäßig hinterfragt und bei Bedarf angepasst.**

Agile Treffpunkte *finden getrennt nach ihrer Art statt*, um zu verhindern, dass pro Treffpunkt verschiedene Ebenen vermischt werden (z. B. Strategisches, Operatives, Inhaltliches oder verschiedene Teilnehmende Betreffendes). In jedem Treffpunkt haben jeweils alle Teilnehmenden aktiv eine Aufgabe, reine Zuhörer\*innen gibt es nicht.

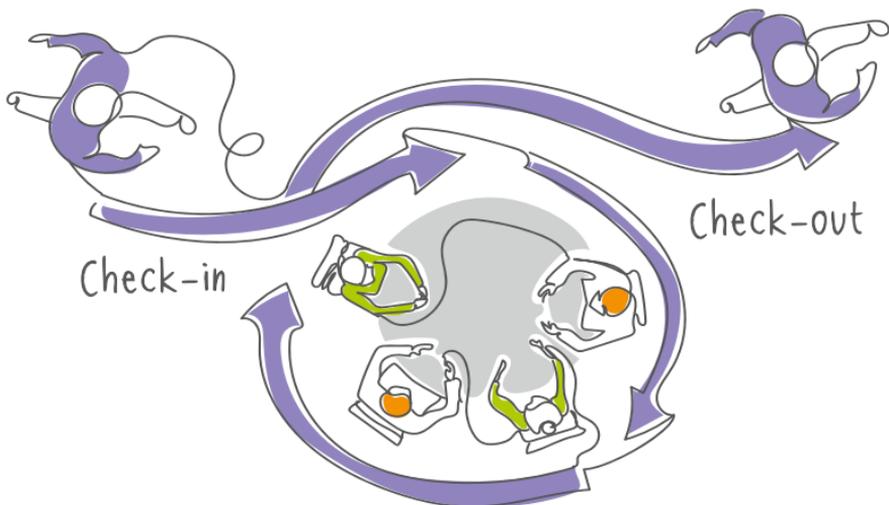
Weiter sind agile Treffpunkte so gestaltet, dass sie *eher kürzer sind, dafür öfter* stattfinden. Offene Themen, Fragen oder Hindernisse können damit direkt eingebracht und im Team transparent behandelt werden.

Das transparente Aufzeigen des Arbeitsstands, das Benennen von Hindernissen im Team oder auch das Einbringen von Ideen benötigt oftmals Mut. Der\*die Begleiter\*in ist dafür verantwortlich, in sämtlichen agilen Treffpunkten einen passenden Rahmen zu setzen, welcher den Teilnehmenden die nötige Sicherheit für einen offenen Austausch gibt.



## Check-in | Check-out

Dieses Ritual ermöglicht den bewussten und gemeinsamen Start- und Endpunkt in agilen Treffen. Die fokussierte Anwesenheit der Teilnehmenden wird dadurch merklich erhöht.





# Agile Grundhaltungen

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

**Der Schulkontext ist zunehmend geprägt durch sich stets verändernde Ausgangslagen und neue Herausforderungen. So erscheint vieles in einer wachsenden Komplexität. Dies führt zu einer steigenden Unsicherheit aller Beteiligten und verlangt gleichzeitig nach einer hohen Anpassungsfähigkeit der Schulen. Agile Grundhaltungen helfen, mit solchen Situationen umgehen zu können.**

Die vorgestellten agilen Treffpunkte, Werkzeuge und Rollen basieren auf den folgenden Grundhaltungen agiler Zusammenarbeit:

- Transparenz
- Fokus
- Offenheit
- Ermächtigung und Selbstorganisation
- Mut und Vertrauen
- fortlaufendes Überprüfen, Lernen und Anpassen
- Festlegung von kurzen Zeitfenstern
- frühes und regelmäßiges Aufzeigen von Zwischenresultaten
- Fokus auf die Zielgruppen

Die durch diese agilen Grundhaltungen ausgelösten Veränderungsprozesse haben weitreichende Auswirkungen sowohl auf der persönlichen Ebene der Mitarbeitenden wie auch auf der Teamebene.



## 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.

