

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	3
2.	Mit agilen Herangehensweisen komplexe Herausforderungen (besser) lösen	4
3.	Ein agiles Rahmenwerk: Wie Scrum funktioniert ...	7
4.	Scrum – Einsatzmöglichkeiten und Erfolgsberichte	13
5.	Rückschlüsse und Konsequenzen für die Schulleitung	18
6.	Fazit	19

1. Einleitung

Das deutsche Schulsystem und damit auch jede einzelne Schule steht vor der großen Herausforderung, der sich wandelnden Welt gerecht zu werden und den damit verbundenen Veränderungen zu begegnen. Dies ist zunächst gar nicht neu und gehört zu den „Grundaufgaben“ von Schule, denn Komplexität war schon immer vorhanden. Die Veränderungen nehmen jedoch an Fahrt auf. Die „extrem hohe Veränderungsgeschwindigkeit“ (Michl 2018b, 4) ist es, die Veränderungen immer notwendiger und immer weniger aufschiebbar werden lässt. Nicht zuletzt durch die aktuelle Gesamtsituation (z. B. Homeschooling, Wechselunterricht oder hybrides Unterrichten) wird dieser Veränderungsdruck weiter verstärkt. Diesen Umständen kann man – bei allen zahlreichen negativen (Neben-)Effekten – auch positive Seiten abgewinnen, da dadurch Veränderungsprozesse zwangsläufig angegangen und umgesetzt werden (müssen), ein nicht zuletzt im Bildungs- und Schulbereich „heiß“ diskutiertes Thema. Gerade im Bereich des digitalen Lehrens und Lernens ist viel Bewegung. Gleichzeitig sind mit Blick auf individuelle Schul- und Schülerlösungen sowie auf spezifische Inhalte auch zukünftig noch sehr viel gute Ideen und Entwicklungsarbeiten erforderlich. Ein weiterer Aspekt (vgl. hierzu Pant 2020) betrifft das Thema „Zukunftskompetenzen“ und zwar nicht nur solche von Schülerinnen und Schülern, sondern insbesondere auch zukünftig erforderliche Kompetenzen von Lehrerinnen und Lehrern, beispielsweise mit Blick auf die Fragestellung, wie diese bei Veränderungen und Innovationsvorhaben miteinander kooperieren. Kreativität, kritisches Denken, Kommunikation und Kollaboration sind Schlagworte, die häufig in diesem Zusammenhang genannt werden. Der Einsatz von Agilität, agile Organisationen oder Scrum als eine Form agilen Projektmanagements versprechen hier eine besondere Herangehensweise und geeignete Lösungsansätze. Schulen sind vom Grundsatz her bereits agil (vgl. zum Folgenden auch Erlinghagen 2020). Dies könnte man als gute Voraussetzung für Agilität zur nächsten Stufe interpretieren. Schulentwicklung findet in der Regel bei „laufendem Motor“ statt. Kurzfristiges Reagieren auf Veränderungen ist „Teil des Geschäfts“. Das Personal arbeitet in hohem Maße eigenverantwortlich. Gleichzeitig sind vielfach auch Grenzen im Sinne eines fehlenden systematischen Zusammenspiels der Gelingensfaktoren auszumachen, denn das Personal arbeitet in vielen Bereichen nach wie vor eher individualisiert. Dies lässt Schulentwicklungsprozesse im Umkehrschluss nicht selten gefährden oder gar scheitern. Es sind eher einzelne Projekte oder „Events“ anstelle von Prozessen, deren Vorbereitung und Rückkopplung in den Alltag nicht immer klar geplant sind. Immer wieder werden neue Projekte initiiert mit Zauber im Anfang und Frustration im Nachgang, die sich ganz treffend mit dem Begriff „Verbindungen“ aufgrund mangelnder struktureller Verankerung fassen lassen. Zudem können eine Art Vermeidung der Nutzung von Handwerkszeug [...] zur Vermeidung von Verbindlichkeit, unklare Rollen und Verantwortlichkeiten festgestellt werden.

Falls Sie sich bei der Schulleitung als solche Erfahrungen oder Situationen erinnern fühlen: Dieser Beitrag kann Möglichkeiten aufzeigen und Anreize für das eigene Handeln schaffen, an Ihrer Schule, mit Ihrem Kollegium und mit verschiedenen Gruppen, zukünftig anders, agiler im eigentlichen Sinne zu arbeiten. Stellen Sie sich vor, Sie und Ihr Kollegium sind nicht mehr nur „Getriebene“, sondern haben die Möglichkeit, auf diese Herausforderungen mit all ihren komplexen Eigenheiten zu reagieren und zu gestalten! Und dabei kommen Sie auch noch zu tollen Ergebnissen und haben das Prinzip verinnerlicht, diese immer weiter zu verbessern, wenn es die Umstände erfordern! Eine attraktive Vorstellung – oder?

2. Mit agilen Herangehensweisen komplexe Herausforderungen (besser) lösen

Agile Herangehensweisen sind es, die zielgerichtete Ansätze und Lösungen durch einen geeignet(er)en Umgang mit komplexen Herausforderungen und Problemen versprechen. Aus der Softwareentwicklung (insbesondere mit Blick auf Scrum) mit ihrer inhärenten hohen Komplexität kommend, werden sie auch im Bereich wie der Verwaltung, im Sozialbereich, in der Pädagogik oder der Schule seit einiger Zeit verstärkt diskutiert. Im „Netz“ findet man auf Anhieb eine große Anzahl an Initiativen und (Anwendungs-)Beispielen. Recherchieren Sie einmal selbst. Sie werden erstaunt sein, wie viele brauchbare Treffer (Initiativen, Plattformen o. Ä.) Sie in kürzester Zeit ausfindig machen können!

Letztlich geht es beim Einsatz agiler Herangehensweisen vor allem auch darum, innovatives Arbeitsverhalten und Teamlernen zu fördern (vgl. hierzu auch Messmann/Mulder 2015; Walch/Widmann/Mulder 2018). Dies betrifft nicht nur die Schülerinnen und Schüler, die denen auch Zukunftskompetenzen trainiert werden sollen, sondern auch die Lehrenden bzw. das Personal insgesamt (vgl. hierzu Lerch 2020, 19; Pant 2020).

Warum agile Prozesse für eine Herangehensweise zu komplexe Probleme auch für den Schulbereich „passend“ erscheinen und sich für den Einsatz und Anwendung in der Schule anbieten, veranschaulicht die folgende Grafik (vgl. Abbildung 1). In dieser Darstellung werden beispielhafte komplexe schulische Herausforderungen wie die Umsetzung der Digitalisierung in der Schule oder auch die Umsetzung eines Ganztagskonzepts als komplexe Probleme mit dahinter liegenden agilen Schulentwicklungsprozessen betrachtet (vgl. Verortung in der Stacey-Matrix). Aber auch im Bereich des Unterrichtens lässt sich Scrum einsetzen, wie die nachfolgenden Ausführungen zu eduScrum unterstreichen. Während einfache und komplizierte Aufgaben also durch simple Lösungen oder durch Standardprozesse bedient werden können, sollten bei erhöhter Unklarheit in Bezug auf das „Was?“ und das „Wie?“ andere – im Falle dieses Beitrags agile – Herangehensweisen in Betracht gezogen werden. Deren Werte und Grundüberlegungen bzw. Prinzipien sind im agilen Manifest (siehe Infokasten „Das agile Manifest – Kernthesenbeispiele“) festgehalten.

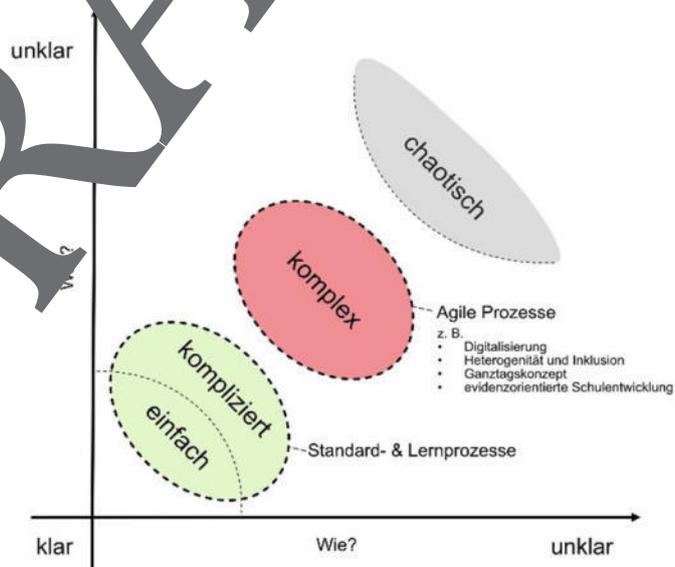


Abb. 1: Agile Schulentwicklungsprozesse in der Stacey-Matrix (Wippermann/Stricker/Schmidberger 2020; in Anlehnung an Greßer/Freisler 2018, 78; vgl. www.managerseminare.de; Dr. Kraus & Partner, Bruchsal)

auch weiter verallgemeinert wurde (o. A. o. J.) und diese somit bereits recht gut auf den Schulbereich übertragbar ist (vgl. nachfolgende Tabelle „Begrifflichkeiten von Scrum gegenübergestellt“ und „Info: Kleines Scrum 1 x 1“ am Ende dieses Beitrags).

Info

Die Ursprünge von Scrum – und die weiteren Einsatzfelder ...

Takeuchi und Nonaka entlehnen den Begriff ursprünglich ganz bildlich aus dem Rugby-Spiel. „Scrum“ steht dabei für Gedränge, „Sprint“ für einen kurzen Spielausschnitt. In ihrem Fachbeitrag (Takeuchi/Nonaka 1986) legten sie dabei den Grundstein für eine neue Art und Weise des Projektmanagements und der Produktentwicklung. Ausgehend insbesondere vom Bereich der Softwareentwicklung, ist Scrum längst in zahlreichen Wirtschaftsbereichen und weiteren Feldern etabliert und wird auch für den Einsatz in der Schulleitung und -entwicklung diskutiert (vgl. hierzu Chott 2020a/b). Scrum als agiler Ansatz beinhaltet ein Konzeptwerk (bzw. Framework), innerhalb dessen sich das (Scrum-) Team bewegt (vgl. hierzu insbesondere Preußig 2018; Schwaber/Sutherland 2017). So ist der Einsatz in vielen Feldern möglich.

Scrum – Begriffe und „Übersetzungsmöglichkeiten“ in den Schulbereich

Die Frage erscheint berechtigt, ob man Begrifflichkeiten, die ursprünglich aus der Softwarebranche kommen, ohne Weiteres in den Bereich der Pädagogik übertragen kann. Es funktioniert – problemlos! Die folgende Tabelle ermöglicht den Überblick über die wichtigsten Begriffe von Scrum und Vorschläge für deren „Übersetzungsmöglichkeiten“ in die Unterrichtspraxis und den Bereich der Schulentwicklung:

Scrum	Schule – Unterricht	Schule – Personal/Schulentwicklung
Rollen	... weisen Personen bestimmte Aufgaben zu	
Product Owner (PO)	Lehrerin bzw. Lehrer (bzw. „Auftraggeber“/„Lerncoach“)	Schulleiterin bzw. Schulleiter
Scrum Developer	Entwicklungsteam Schülerinnen/Schüler SuS (bzw. „Schülerteam“/„Lernteam“)	(ggf. multiprofessionelles) Team aus Lehrerinnen und Lehrern (und weiterem Personal)
Scrum Master	Gruppe aus Schülerinnen und Schülern (bzw. „Schülerteam“/„Strukturheld/in“)	Person (mit entspr. Kompetenzen) als Coach und Moderator für das Entwicklungsteam

Scrum	Schule – Unterricht	Schule – Personal/Schul-entwicklung
Ereignisse	<i>... sind wiederkehrende Termine, Meetings, Treffen, Zeremonien o. ä.</i>	
Sprint	Aufgaben, Lernjob für einen festgelegten Zeitraum, Story, Lernschritt	Aufgaben(pakete), ToDo's für einen festgelegten Zeitraum
Sprint Planning	Blick ins Fernrohr (die Planung ...) am Anfang der (z. B. 1.) Stunde	Erstellung des Umsetzungsplans für einen Sprint
Daily Scrum	(täglich, wiederholter) Starttermin („Stand up“/ „Teamsynchronisation“)	Einsatzplanung des Entwicklungsteam für den Tag
Sprint Review	Gruppen zeigen sich ihre (Zwischen-) Ergebnisse (bzw. „Feedbackrunde“)	Feedback wird eingeholt, um das Produkt zu verbessern
Sprint Retrospective	Gesamtgruppe SuS überlegt am Ende Verbesserungsmöglichkeiten und die Zukunft (ggf. „Rückschau“)	Selbstreflexion des Entwicklungsteams (mit Identifizierung der Verbesserungsmöglichkeiten)
Artefakte	<i>... bündeln die Informationen und machen sie für alle transparent</i>	
Product Backlog	Liste der Anforderungen an das Produkt in Verbindung mit Aufgaben, Lernjob ...	alle Anforderungen (Items) an das Zielprodukt des Projekts/Vorhabens/Themas
Sprint Backlog	innerhalb (z. B. einer Stunde) anfallende Teilaufgaben (bzw. Teilarbeiten)	Sammlung aller ausgewählten Product Backlog Items für einen Sprint
Done Increment	abgeschlossen bzw. fertig markierte/eingetragene Aufgaben am Ende eines Sprints	fertig gestelltes Produkt bzw. (Zwischen-) Produkt mit Mehrwert am Ende eines Sprints

Tab. 1. Begriffliche Zuordnung von Scrum gegenübergestellt (eigene Darstellung; in Anlehnung an Biegemann 2020a (vgl. Chott 2020a, 30; Eid 2019; Preußig 2018; Schwaber/Sutherland 2017; Schwaber/Sutherland 2020))

Dieses Werk ist Bestandteil der RAABE Materialien

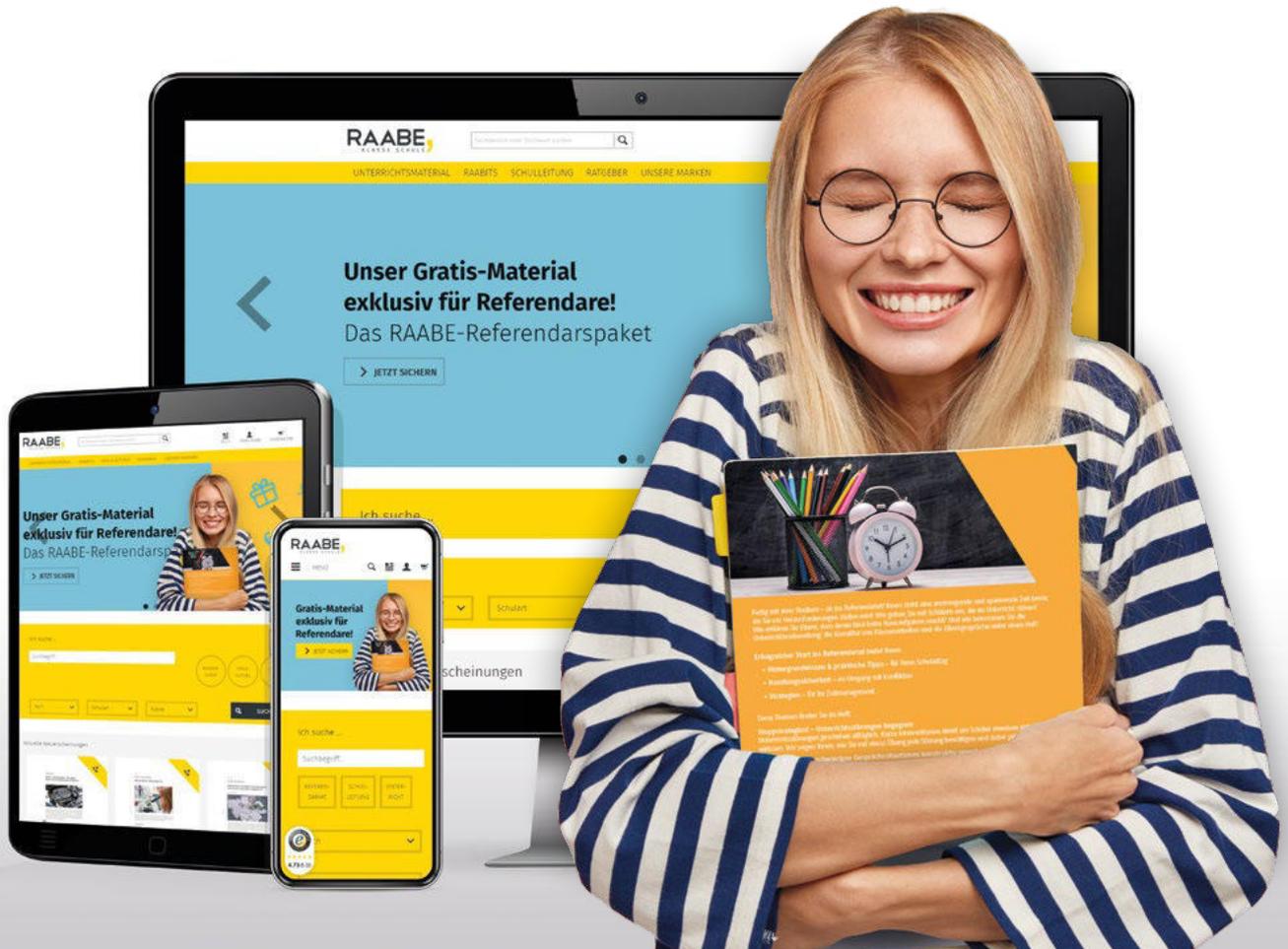
Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH erteilt Ihnen für das Werk das einfache, nicht übertragbare Recht zur Nutzung für den privaten und schulischen Gebrauch. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlags. Hinweis zu § 52a UrhG: Das Werk oder Teile hiervon dürfen nicht ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen, wobei die durch den § 60a UrhG erlaubten Nutzungen davon ausgenommen sind. Darüber hinaus sind Sie nicht berechtigt, Copyrightvermerke, Markenzeichen und/oder Eigentumsangaben des Werks zu verändern.

Die Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH übernimmt keine Haftung für die Inhalte externer Internetseiten, auf die in dem Werk verwiesen wird.

Falls erforderlich wurden Fremdrechte recherchiert und ggf. angefragt.

Sie wollen mehr für Ihr Fach?

Bekommen Sie: Ganz einfach zum Download im RAABE Webshop.



Über 4.000 Unterrichtseinheiten
sofort zum Download verfügbar



Sichere Zahlung per Rechnung,
PayPal & Kreditkarte



Exklusive Vorteile für Abonnent*innen

- 20% Rabatt auf alle Materialien für Ihr bereits abonniertes Fach
- 10% Rabatt auf weitere Grundwerke



Käuferschutz mit Trusted Shops



Jetzt entdecken:
www.raabe.de