

Agile Schulentwicklung

Workshop im Rahmen des
ProfilQ-Forums

Luzern, 17. Januar 2020

Robert Erlinghagen





AGENDA

- Mein Erfahrungshintergrund – Ihr Erfahrungshintergrund
- Kurze Geschichte des Buzzwords „Agilität“
- Übertragung des Konzepts auf Schule – Grenzen der Übertragbarkeit
- Beispiele für Agile Methoden

Denken in Spannungsfeldern

• Humanziel	vs.	Leistungsziel
• Selbstverwirklichung	vs.	Zielgruppenorientierung
• Individuum/Person	vs.	Kollektiv/Organisation
• Innovation/Change	vs.	Bewahrung/Stabilität
• Kooperation	vs.	Konkurrenz
• Vertrauen/Selbstorganisation	vs.	Kontrolle/Fremdsteuerung
• Top down	vs.	Bottom up
• Reflexion/Zweifel	vs.	Entscheidung/Handlung
• Menschenbild Typ X	vs.	Menschenbild Typ Y

Agilität – Ihre Fragen vorab

- Trends und Visionen für die Zukunft: Welche gibt es? Was ist wissenschaftlich erwiesen?
- Wie kann die Idee "agil" funktionieren vor dem Hintergrund von Traditionen in der Schule, die dem entgegenstehen?
- Wie steht es um die notwendige Verantwortungsübernahme?
- Vergleich mit Privatwirtschaft/Agiles Führen - Bedeutung für Schulpflegen
- Worin würden die Schulen am meisten Unterstützung benötigen?
- Agile Schulorganisation (Teamarbeit, Schulentwicklung, etc.)

Agilität / Agility – Ursprünge des Konzepts

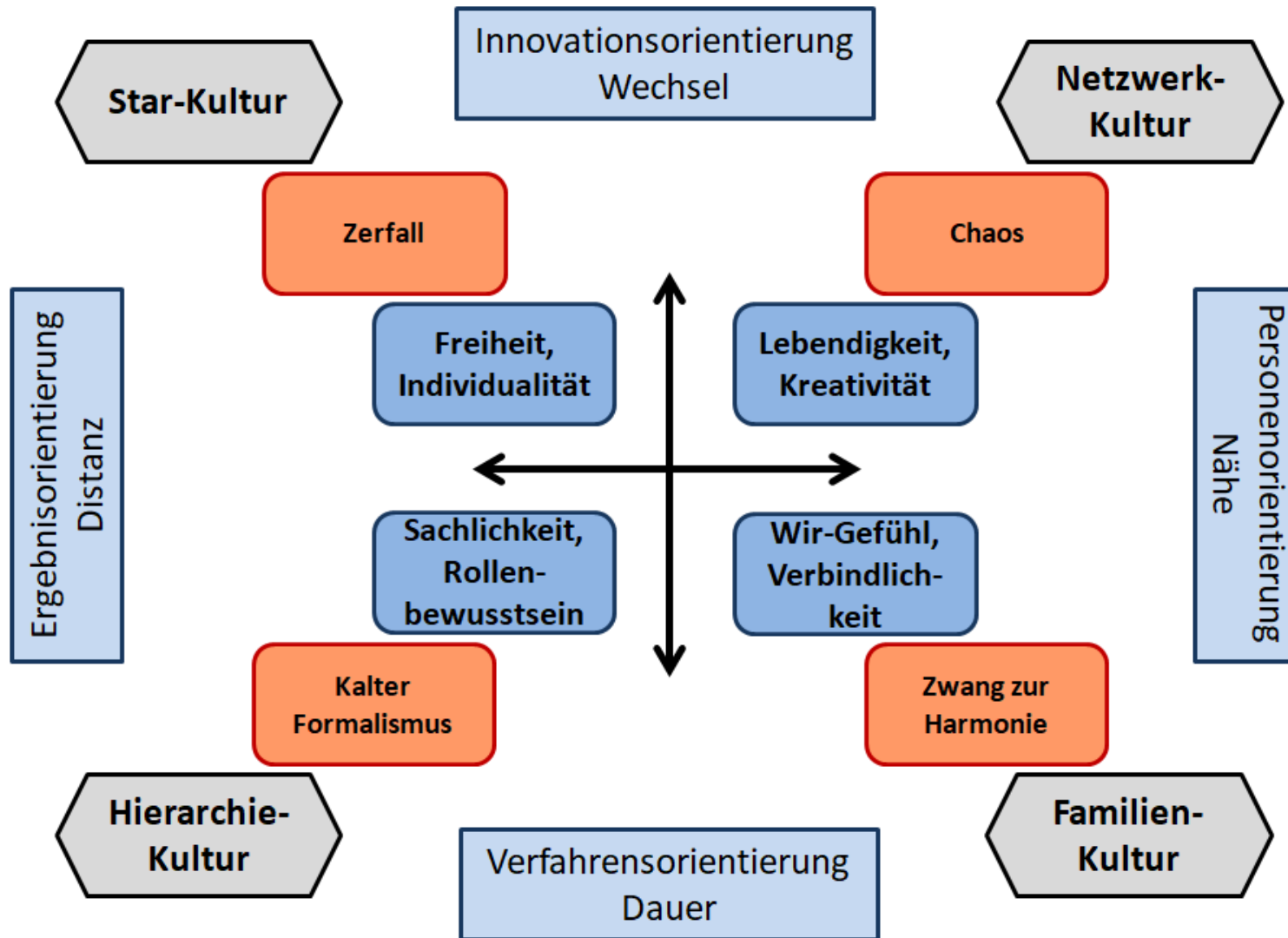
Definition

- agil = „von großer Beweglichkeit zeugend; regsam und wendig“ (vom lat. Adjektiv *agilis* (leicht beweglich, lenksam, behend))
- **„Agilität als höchste Form der Anpassungsfähigkeit“**
(Stephan Fischer 2016)

Entwicklungsschritte nach C. Eireiner, S. Fischer und I. Weber (2016)

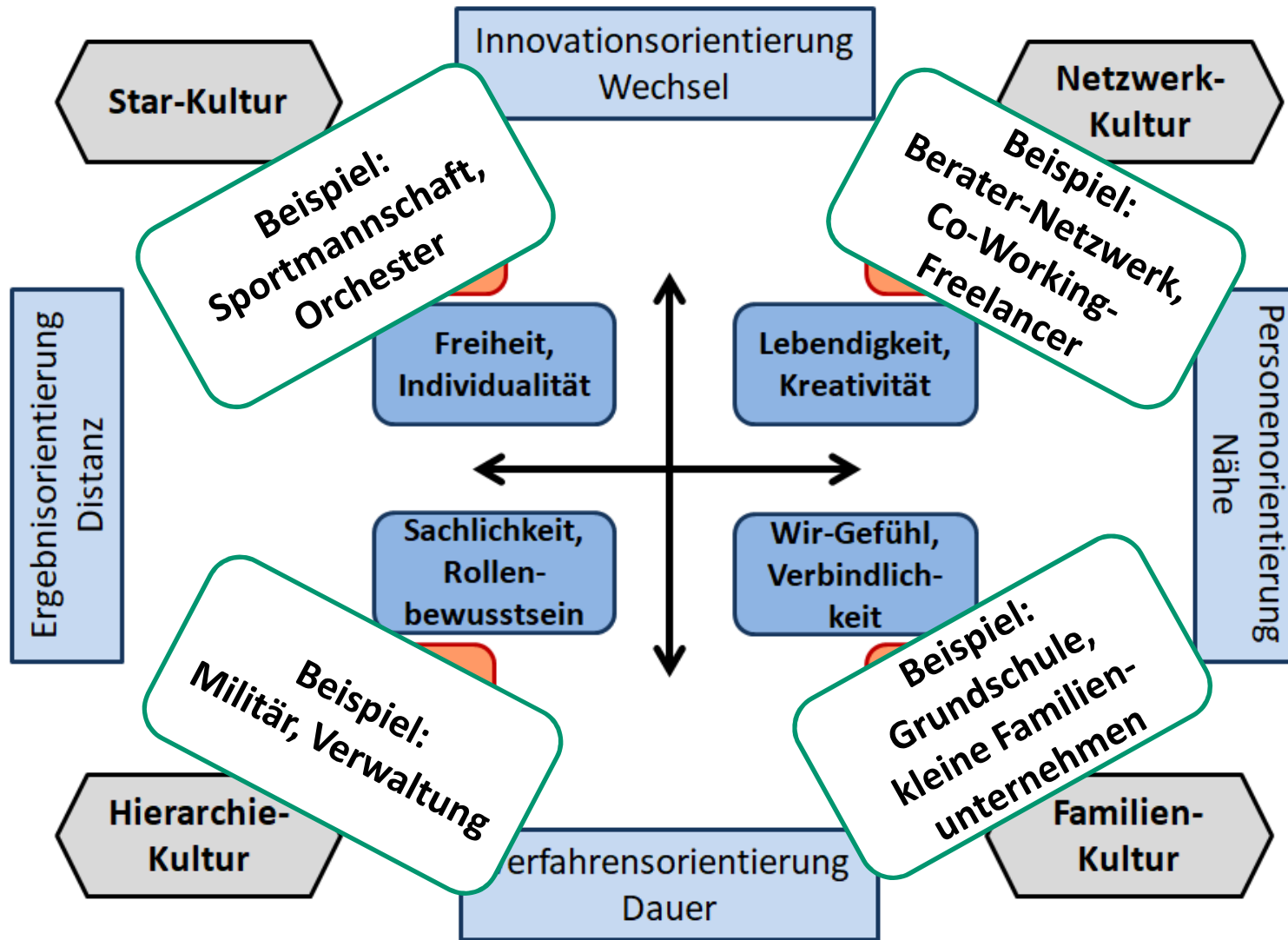
1. Organisationstheorie von **Talcott Parsons** (1950er Jahre) zur Anpassungsfähigkeit von Unternehmen an sich wandelnde Umwelten
2. **Agile Manufacturing** (1990er Jahre), mit Fokus auf schnelle Produktentwicklung, Teamarbeit und Prozessoptimierung
3. **Agile Softwareentwicklung** (2000er Jahre), eingeläutet durch das „Manifesto for Agile Software Development“
4. Die **agile Organisation** (2010er Jahre)

Organisationskulturen



Angelehnt an Fritz Riemann, Christoph Thomann, Meredith Belbin

Organisationskulturen



Angelehnt an Fritz Riemann, Christoph Thomann, Meredith Belbin

Veränderung als Dauerzustand – die VUKA-Welt

VUKA ist ein Akronym, mit dem verschiedene Facetten der Unübersichtlichkeit der modernen Arbeitswelt umrissen werden:

Die moderne Welt ist...

- **Volatil:** Manche Entwicklungen unterliegen starken Schwankungen. **(Volatility)**
- **Unsicher:** Wir verfügen nie über alle und selten über alle wesentlichen Informationen, um Situationen zu bewerten und Entscheidungen zu treffen. **(Uncertainty)**
- **Komplex:** Wir haben es mit einer immer weiter steigenden Zahl von Einflussfaktoren und Wechselwirkungen zu tun. **(Complexity)**
- **Ambig, mehrdeutig, doppelsinnig:** Was heute richtig war, kann morgen falsch und übermorgen wieder richtig oder völlig irrelevant sein. **(Ambiguity)**

nach Jim Lemoine u.a.

VUKA im Bildungssystem

Lehrermangel

**Verlässlichkeit der
Infrastruktur**

Heterogenität

**Individualisiertes
Lernen**

**Multiprofessionelle
Teams**

**Mangel an
Führungsnachwuchs**

Befristungen

Digitalisierung

**Widersprüchliche
Interesse
(Politik, Verwaltung,
Lehrer*innen, Eltern,
Schüler*innen)**

**Multi-Akteurs-
Netzwerke**

...

Veränderung als Dauerzustand – die VUKA-Welt

Für Führung, Organisationsentwicklung und das Management von Veränderungen ergeben sich daraus unterschiedliche Anforderungen:

- **V**olatilität erfordert eine starke gemeinsame **V**ision. Unterhalb dieser Ebene geht Pragmatismus vor Prinzipientreue.
- **U**nsicherheit erfordert ein vertieftes **U**mfeld-Verständnis.
- **K**omplexität erfordert **K**larheit in der Prioritätensetzung und in der Kommunikation.
- **A**mbiguität erfordert **A**gilität, um rasch reagieren zu können, wenn sich eine Situation klärt.

nach Martin J. Eppler

Agilität - Herausforderungen für die Schulentwicklung

Agilität = höchste Form der Anpassungsfähigkeit an Veränderung

- ➔ Fähigkeit, die Geschwindigkeit von Abläufen und Entscheidungsprozessen bei Bedarf zu erhöhen
- ➔ Hohes Maß an Selbststeuerung bei ausgeprägter Selbstdisziplin
- ➔ Konsequente Zielgruppenorientierung
- ➔ Prinzip Trial (Prototyping) and Error (Re-Design)
- ➔ Transparenz über Rollen und Aufgaben durch Visualisierung und Meta-Kommunikation

Agile Schule?

Schulen sind bereits per se agil...

- Schulentwicklung bei laufendem Motor
- Kurzfristiges Reagieren auf Veränderungen ist Alltag (Tür-und-Angel-Gespräche)
- Hohes Maß an Individualisierung

..., doch oft sind Schulen nicht systematisch agil, sondern einfach nur hektisch, aktionistisch, unkoordiniert

- Events anstelle von Prozessen
- Immer wieder neue Projekte – mit Euphorie und Zauber des Anfangs und Frustration durch Versandungen
- Verweigerung der Nutzung von Handwerkszeug (Visualisierung, Protokolle, Zeitdisziplin, Moderationstechnik usw.) zur Vermeidung von Verbindlichkeit
- Unklare Rollen und Verantwortlichkeiten

Agile Schule?

So paradox es klingen mag:
Die Inspiration für Schulen
liegt in erster Linie darin, die
vorhandene **kreative Power**
durch **Verfahren der Meta-**
Kommunikation in
geordnete Bahnen zu
lenken.



Dynamisierung und Stabilisierung

Stabilisierende Praktiken

Wie können wir...

- ... die Klarheit von und Transparenz über Rollen und Aufgaben erhöhen?
- ... Kleine, schlagkräftige, Verantwortung übernehmende Teams aufbauen?
- ... regelmäßige effektive Kommunikation über Inhalte und Kooperation organisieren?
- ... Arbeitsprozesse standardisieren? (Welche?)
- ... einen Kompass, einen Orientierungsrahmen, eine Vision als Grundlage individualisierter Entscheidungen etablieren?

Dynamisierende Praktiken

Wie können wir...

- ... den Informationsfluss beschleunigen?
- ... die Experimentierfreude unterstützen?
- ... Schneller und regelmäßig Zwischenergebnisse erzielen
- ... Rollenmobilität befördern?
- ... die Umfeld- und Zielgruppenorientierung ausbauen?
- ... das organisationale Lernen verbessern?
- ... ein inspirierendes Arbeitsumfeld schaffen?

Angelehnt an das Konzept der stable bzw. dynamic practices von McKinsey

Dynamisierung und Stabilisierung

Stabilisierende Praktiken

Wie können wir...

- ... die Klarheit von und Transparenz über Rollen und Aufgaben erhöhen?
- ... Kleine, schlagkräftige, Verantwortung übernehmende Teams aufbauen?
- ... regelmäßige effektive Kommunikation über Inhalte und Kooperation organisieren?
- ... Arbeitsprozesse standardisieren? (Welche?)
- ... einen Kompass, einen Orientierungsrahmen, eine Vision als Grundlage individualisierter Entscheidungen etablieren?

Dynamisierende Praktiken

Wie können wir...

- ... den Informationsfluss...
- ... kontinuierlich und regelmäßig Zwischenergebnisse erzielen
- ... Rollenmobilität befördern?
- ... die Umfeld- und Zielgruppenorientierung ausbauen?
- ... das organisationale Lernen verbessern?
- ... ein inspirierendes Arbeitsumfeld schaffen?

Beispiel: Delegation Poker

Angelehnt an das Konzept der stable bzw. dynamic practices von McKinsey

Dynamisierung und Stabilisierung

Stabilisierende Praktiken

Wie können wir...

- ... die Klarheit von und Transparenz über Rollen und Aufgaben erhöhen?
- ... Kleine, schlagkräftige, Verantwortung übernehmende Teams aufbauen?
- ... regelmäßige effektive Kommunikation über Inhalte und Kooperation organisieren?
- ... Arbeitsprozesse standardisieren? (Welche?)
- ... einen Kompass, einen Orientierungsrahmen, eine Vision als Grundlage individualisierter Entscheidungen etablieren?

Dynamisierende Praktiken

Wie können wir...

- ... den Informationsfluss beschleunigen?
- ... die Flexibilität fördern?
- ... die Mobilität fördern?
- ... die Umfeld- und Zielgruppenorientierung ausbauen?
- ... das organisationale Lernen verbessern?
- ... ein inspirierendes Arbeitsumfeld schaffen?

Beispiel: Planning/Estimation Poker

Angelehnt an das Konzept der stable bzw. dynamic practices von McKinsey

Dynamisierung und Stabilisierung

Stabilisierende Praktiken

Wie können wir...

- ... die Klarheit von und Transparenz über Rollen und Aufgaben erhöhen?
- ... Kleine, schlagkräftige, Verantwortung übernehmende Teams aufbauen?
- ... regelmäßige effektive Kommunikation über Inhalte und Koordination organisieren?

Beispiel: Retrospektive mit Start Doing – Keep doing – stop doing

als Grundlage individualisierter Entscheidungen etablieren?

Dynamisierende Praktiken

Wie können wir...

- ... den Informationsfluss beschleunigen?
- ... die Experimentierfreude unterstützen?
- ... Schneller und regelmäßig Zwischenergebnisse erzielen
- ... Rollenmobilität befördern?
- ... die Umfeld- und Zielgruppenorientierung ausbauen?
- ... das organisationale Lernen verbessern?
- ... ein inspirierendes Arbeitsumfeld schaffen?

Angelehnt an das Konzept der stable bzw. dynamic practices von McKinsey

Dynamisierung und Stabilisierung

Stabilisierende Praktiken

Wie können wir...

- ... die Klarheit von und Transparenz über Rollen und Aufgaben erhöhen?
- ... Kleine, schlagkräftige, Verantwortung übernehmende Teams aufbauen?
- ... regelmäßige effektive Kommunikation über Inhalte und Kooperation organisieren?
- ... Arbeitsprozesse standardisieren? (Welche?)
- ... einen Kompass, einen Orientierungsrahmen, eine Vision als Grundlage individualisierter Entscheidungen etablieren?

Dynamisierende Praktiken

Wie können wir...

- ... den Informationsfluss beschleunigen?
- ... die Experimentierfreude unterstützen?
- ... Schrittmäßig und regelmäßig Zwischenergebnisse erzielen
- ... ein inspirierendes Arbeitsumfeld schaffen?

**Beispiel: Daily Stand-ups,
Time-Boxing**

Angelehnt an das Konzept der stable bzw. dynamic practices von McKinsey

Dynamisierung und Stabilisierung

Stabilisierende Praktiken

Wie können wir...

- ... die Klarheit von und Transparenz über Rollen und Aufgaben erhöhen?
- ... Klein- und Mittelformen der Verantwortung fördern?
- ... Teamarbeit fördern?
- ... regelmäßig Kommunikation über Inhalte und Kooperationsmöglichkeiten fördern?
- ... Arbeitsprozesse standardisieren? (Welche?)
- ... einen Kompass, einen Orientierungsrahmen, eine Vision als Grundlage individualisierter Entscheidungen etablieren?

Beispiel: Differenzierte Zielgruppenorientierung mit dem Persona-Modell

Dynamisierende Praktiken

Wie können wir...

- ... den Informationsfluss beschleunigen?
- ... die Experimentierfreude unterstützen?
- ... schneller und regelmäßig Zwischenergebnisse erzielen?
- ... Rollenmobilität befördern?
- ... die Umfeld- und Zielgruppenorientierung ausbauen?
- ... das organisationale Lernen verbessern?
- ... ein inspirierendes Arbeitsumfeld schaffen?

Angelehnt an das Konzept der stable bzw. dynamic practices von McKinsey

Dynamisierung und Stabilisierung

Stabilisierende Praktiken

Wie können wir...

- ... die Klarheit von und Transparenz über Rollen und Aufgaben erhöhen?
- ... Kleine, schlagkräftige, Verantwortung übernehmende Teams aufbauen?
- ... regelmäßige effektive Kommunikation über Inhalte und Kooperation organisieren?
- ... Arbeitsprozesse standardisieren? (Welche?)
- ... einen Kompass, einen Orientierungsrahmen, eine Vision als Grundlage individualisierter Entscheidungen etablieren?

Dynamisierende Praktiken

Wie können wir...

- ... den Informationsfluss beschleunigen?
- ... die Experimentierfreude unterstützen?
- ... Schneller und regelmäßig Zwischenergebnisse erzielen
- ... Rollenmobilität befördern?

Beispiel: Five-to-Fold und Systemisches Konsensieren

- ... ein inspirierendes Arbeitsumfeld schaffen?

Angelehnt an das Konzept der stable bzw. dynamic practices von McKinsey

Dynamisierung und Stabilisierung

Stabilisierende Praktiken

Wie können wir...

Beispiel: Kanban-Board

- Teams aufbauen?
- ... regelmäßige effektive Kommunikation über Inhalte und Kooperation organisieren?
- ... Arbeitsprozesse standardisieren? (Welche?)
- ... einen Kompass, einen Orientierungsrahmen, eine Vision als Grundlage individualisierter Entscheidungen etablieren?

Dynamisierende Praktiken

Wie können wir...

- ... den Informationsfluss beschleunigen?
- ... die Experimentierfreude unterstützen?
- ... Schneller und regelmäßig Zwischenergebnisse erzielen
- ... Rollenmobilität befördern?
- ... die Umfeld- und Zielgruppenorientierung ausbauen?
- ... das organisationale Lernen verbessern?
- ... ein inspirierendes Arbeitsumfeld schaffen?

Angelehnt an das Konzept der stable bzw. dynamic practices von McKinsey

Dynamisierung und Stabilisierung

Stabilisierende Praktiken

Wie können wir...

- ... die Klarheit von und Transparenz über Rollen und Aufgabengebiete?
- ... regelmäßige, effektive Kommunikation über Inhalte und Kooperation organisieren?
- ... Arbeitsprozesse standardisieren? (Welche?)
- ... einen Kompass, einen Orientierungsrahmen, eine Vision als Grundlage individualisierter Entscheidungen etablieren?

Beispiel: Culture Hacking

Dynamisierende Praktiken

Wie können wir...

- ... den Informationsfluss beschleunigen?
- ... die Experimentierfreude unterstützen?
- ... Schneller und regelmäßig Zwischenergebnisse erzielen
- ... Rollenmobilität befördern?
- ... die Umfeld- und Zielgruppenorientierung ausbauen?
- ... das organisationale Lernen verbessern?
- ... ein inspirierendes Arbeitsumfeld schaffen?

Angelehnt an das Konzept der stable bzw. dynamic practices von McKinsey

Dynamisierung und Stabilisierung

Stabilisierende Praktiken

Wie können wir...

- ... die Klarheit von und Transparenz über Rollen und Aufgaben erhöhen?
- ... Kleine, schlagkräftige, Verantwortung übernehmende Teams aufbauen?

Beispiel: Lean Coffee

(weicne?)

- ... einen Kompass, einen Orientierungsrahmen, eine Vision als Grundlage individualisierter Entscheidungen etablieren?

Dynamisierende Praktiken

Wie können wir...

- ... den Informationsfluss beschleunigen?
- ... die Experimentierfreude unterstützen?
- ... Schneller und regelmäßig Zwischenergebnisse erzielen
- ... Rollenmobilität befördern?
- ... die Umfeld- und Zielgruppenorientierung ausbauen?
- ... das organisationale Lernen verbessern?
- ... ein inspirierendes Arbeitsumfeld schaffen?

Angelehnt an das Konzept der stable bzw. dynamic practices von McKinsey

Die agilen Methoden in der Übersicht

Methoden	Handlungsfeld
Delegation Poker	Rollenklärung, Reflexion von Entscheidungsprozessen
Planning/Estimation Poker	Klärung von Arbeitsaufwand und Qualitätsanspruch
Start doing – keep doing – stop doing	Teamentwicklung
Kanban-Board	Visualisierung von Arbeitsprozessen
Culture Hacking	Veränderungsimpuls setzen
Lean Coffee	Strukturierte Sitzung ohne Agenda
Persona	Differenzierte Zielgruppenorientierung
Five-to-Fold	Verfahren zur Entscheidungsfindung
Systemisches Konsensieren	Verfahren zur Entscheidungsfindung

**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!**

Robert Erlinghagen
mindshaker
Stettiner Straße 16
D-57518 Betzdorf

M +49 (0) 160-99 30 60 28
re@mindshaker.de
www.mindshaker.de

