



Lernen  
im  
Ganztag



**AGILE SCHULFÜHRUNG**

# Leit-IDEEN

Impulse für Schulaufsicht und Schulleitung

AGIL IST EINE HALTUNG.





## Liebe Leserinnen und Leser,

die Coronapandemie hat uns deutlich gemacht, dass wir in einer zunehmend unsicheren Welt leben. Sie hat uns alle – auch im Bildungssystem – gezwungen, von heute auf morgen umzudenken. Und sie hat gezeigt, dass manche in der Lage waren, die Krise als Energieschub zu nutzen. Agilität ist hier das Schlagwort. Denn es geht darum, sich schnell und flexibel an eine dynamische Umwelt anzupassen und damit resilienter gegenüber Krisen und tiefgreifenden Veränderungen zu werden.

Auch in der Programmarbeit in „LiGa – Lernen im Ganztage“ bekamen wir die Auswirkungen der Pandemie deutlich zu spüren: Nicht alle Angebote konnten wir wie geplant durchführen und es mussten kurzfristig Alternativen her. Mit agilen Methoden haben wir neue Formate wie die digitale Lernreise entwickelt, um trotz aller widrigen Umstände Schulentwicklung weiter zu unterstützen.

Ein agiles Vorgehen wird auch für Schulen immer wichtiger, um Veränderungen als Chancen zu nutzen und das Lehren und Lernen zeitgemäß weiterzuentwickeln. Ein solches Vorgehen umfasst nicht nur agile Tools und Methoden, sondern in erster Linie eine agile Denkweise und Haltung.

Mit dieser Ausgabe der Leit-IDEEN bieten wir Ihnen einen kompakten Einstieg in das Thema „Agile Schulführung“ sowie Anregungen für Ihre Arbeit:

	SEITE
/// Agile Schulführung – eine Einführung	4
/// Das agile ABC	7
/// Interview: Schnelligkeit, digitale Tools und eine neue Leitungskultur	8
/// Methode: Bessere Teamarbeit mit Kanban	11
/// Praxisbeispiel: Agile Zusammenarbeit in einer Teamschule	12
/// Acht agile Leitideen	15
/// Die Effectuation-Methode als Handlungsansatz	16
/// Literatur	18

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.

Ihr Leit-IDEEN-Redaktionsteam



## AGILE SCHULFÜHRUNG – EINE EINFÜHRUNG

Was heißt eigentlich Agilität? Im Duden findet sich unter dem Stichwort „agil“ folgender Eintrag: „von großer Beweglichkeit zeugend; regsam und wendig“. Aber was bedeutet das im Kontext von Schule und Führung – und wozu soll es gut sein?

Wenn Schulen junge Menschen auf eine Zukunft vorbereiten sollen, die wir noch nicht kennen, dann ist ein Zehnjahresplan keine adäquate Lösung. Deutlich sinnvoller erscheint es, in kleinen Schritten voranzugehen, dabei immer wieder Neues zu lernen und Lösungen kontinuierlich anzupassen. Besonders in den vergangenen Jahren war deutlich spürbar, dass es neue Herangehensweisen braucht, um herausfordernden Situationen zu begegnen. Doch die bisherigen Strukturen rund um Schule sind auf Stabilität ausgerichtet und bremsen einen schnellen und flexiblen Umgang mit Problemen, Krisen und gesellschaftlichen Veränderungen.

Agilität ist jedoch kein Allheilmittel: „Es kann nicht darum gehen, zwanghaft alles agil zu machen, weil es modern scheint. Es geht darum, in bestimmten Situationen und Umfeldentwicklungen, die von Komplexität und Transformation geprägt sind, agile Handlungsoptionen zu kennen bzw. zu lernen.“ (Lévesque in: Kanter et al. 2021, S. 31).

### Was kann agile Schulführung?

Ziel einer agilen Schulführung ist es, die Anforderung eines Schulalltags nach Stabilität zu bedienen ohne als Gesamtes zu starr zu sein. Der Schweizer Organisationsberater Menno Huber nennt das „bewegliche Stabilität“. Organisationen sollen wandlungsfähig und lebendig bleiben, indem Bestehendes in Frage gestellt und Veränderungen zukunftsorientiert und mit kreativen Methoden in Angriff genommen werden (Huber 2019, S.18).

Aber wie arbeitet und führt man nun agil? Was allgemein für Schulentwicklungsprozesse gilt – es gibt kein ‚one size fits all‘ – gilt genauso für einen Wandel hin zu einer agilen Organisation. Jede einzelne Schule entwickelt ihre eigenen Logiken. Es gibt daher kein einheitliches Schema, nach dem alle vorgehen müssen. Es gibt aber eine Reihe von Ansatzpunkten (Träutlein/Jesacher-Rößler 2019, S.20).



## Sechs Prinzipien agiler Schulführung

Die sechs Prinzipien agiler Schulführung nach Menno Huber (2019) lassen sich auf einzelne Schulen wie auch auf das Schulsystem als Ganzes anwenden. Sie basieren auf der Annahme, dass sich Organisationen dann erfolgreich führen lassen, wenn die Haltung der Führung auf allen Ebenen kongruent ist. Im besten Fall finden die Prinzipien sich also in Schule, Behörde und Verwaltung wieder.

### Paradoxien managen

**Agile Führung ist sich der Paradoxien in ihrer Organisation bewusst und thematisiert sie. Sie hält Widersprüchlichkeiten aus, ohne gleich eine Entscheidung zu fällen.**

Der Alltag von Führungskräften ist von Widersprüchlichkeiten geprägt. Es gibt selten die eine richtige Lösung. Hier ist Ambiguitätstoleranz gefragt, also zunächst das Aushalten von sich widersprechenden Gegebenheiten. Ein erster Lösungsansatz kann die Kommunikation über die Situation sein. Allen muss die Unmöglichkeit einer einzigen richtigen Entscheidung bewusst sein. Normalerweise wird eine Entscheidung für das eine oder das andere getroffen. Oft sind aber beide Alternativen sinnvoll. Eine Person kann nur eine Option umsetzen, wohingegen mehrere Personen verschiedene Dinge gleichzeitig tun können. „Eine Organisation versetzt sich also durch Arbeitsteilung in die Lage, sowohl das eine als auch das andere und zusätzlich weitere Aufgaben gleichzeitig zu erledigen.“ (Huber 2019, S.20). Dafür braucht es Koordination und Steuerung, also Führung.

### Projektarbeit in kleinen Schritten

**Agile Führung sorgt für ein gleichmäßiges Tempo in der Schulentwicklung auf unbegrenzte Zeit, ohne die Mitarbeitenden zu überfordern. Agiles Projektmanagement ersetzt langfristige Planungen durch die Orientierung an einem Zukunftsbild und dem Prozess sowie durch Projektarbeit in kleinen Schritten.**

Um gemeinsam agieren zu können, braucht es in Organisationen eine gemeinsam entwickelte und getragene Vision von der Zukunft, an der sich alle orientieren können. Sie sollte nicht zu detailliert sein, um ausreichend Spielraum für Unvorhergesehenes zu lassen. Bei der Umsetzung ist darauf zu achten, dass nur so viele Projekte angegangen werden, wie neben dem Tagesgeschäft zu bewältigen sind. Durch kleinschrittige Prozesse, in denen immer nur der nächste Schritt geplant und umgesetzt wird, können Veränderungen integriert und Prozesse flexibel angepasst werden. Das ist hingegen bei langfristigen Planungen nicht möglich und sorgt bei den Beteiligten häufig für Frust.

### Fokus auf Schul- und Unterrichtsqualität

**Die Mitarbeitenden in einer zukunftsfähigen Schule orientieren sich an einer gemeinsamen pädagogischen Grundhaltung.**

Neben dem gemeinsamen Zukunftsbild ist die pädagogische Haltung für gute Qualität in Schulen entscheidend. Diese Grundhaltung sollte innerhalb der Organisation übereinstimmen und so einen Gestaltungsspielraum für jeden Einzelnen definieren. Dabei ist es wichtig, die pädagogische Haltung fortlaufend zu thematisieren und neuen Mitarbeitenden von Anfang an eine entsprechende Einführung zu geben.

## Veränderungen erkennen und aufgreifen

**Zukunftsfähige Schulen verfügen über Beobachtungs- und Führungsinstrumente, mit denen sie interne und externe Veränderungen wahrnehmen und aufgreifen.**

Auf Veränderungen kann man nur reagieren, wenn man sie kennt. So ist es für agile Schulen von Bedeutung, die Schule selbst sowie das nähere und weitere Umfeld – bis hin zur ganzen Gesellschaft – genau zu beobachten. Hilfreich ist dabei, regelmäßig Daten heranzuziehen (siehe Leit-IDEEN „Datengestützte Schulentwicklung“) und aktuelle Forschungsergebnisse als Entscheidungsgrundlage zu nutzen. So können zum Beispiel Effekte von Interventionen überprüft oder der Ressourceneinsatz angepasst werden.

## Selbstorganisation und Zusammenarbeit fördern

**Agil geführte Schulen geben sich eine bewegliche Stabilität durch schlanke Strukturen mit kleinen pädagogischen Teams und kurzen Entscheidungswegen.**

Das Aufteilen von Schulen in kleine Einheiten selbstorganisierter pädagogischer Teams mit Entscheidungs- und Finanzkompetenz ermöglicht agiles Arbeiten und fördert das Engagement. Diese Struktur bedarf Koordination und Rahmensetzung durch die Führung. Verbindliche Prozesse regeln die Zusammenarbeit der Teams und werden regelmäßig reflektiert und angepasst. Das alles gilt auch für das gesamte Bildungssystem. Die kleineren Einheiten sind dann die Schulen mit größtmöglichen Entscheidungsbefugnissen. „Es besteht eine klare Rollenverteilung zwischen der operativen Leitung einer Schule, der strategischen Führung durch die politischen Organe und der Bildungsverwaltung als Dienstleisterin.“ (Huber 2019, S. 27)

## Komplexität reduzieren

**Die agile Schulführung ist sich der Komplexität von Schulen bewusst und reduziert sie, ohne unzulässig zu vereinfachen.**

Eine Schule mit all ihren Prozessen und allen direkten und indirekten Beteiligten ist ein hoch komplexes System. Gleichzeitig ist ein Ziel agilen Arbeitens, Dinge zu vereinfachen und so überhaupt erst bearbeitbar zu machen. Beim kleinschrittigen Vorgehen ist es oft erfolgsentscheidend, das große Ganze nicht aus den Augen zu verlieren.



### REFLEXION

- /// Welche dieser Prinzipien spiegeln sich in Ihrer Organisation und in Ihrem eigenen Handeln bereits wider?
- /// Auf einer Skala von 1 (gar nicht) bis 5 (vollständig): Wie agil arbeiten und führen Sie bereits?
- /// An welchem der sechs Prinzipien möchten Sie gerne als erstes bzw. als nächstes arbeiten? Und welche kleinen Schritte möchten Sie gehen, um damit anzufangen?

# DAS AGILE ABC

In der agilen Arbeitswelt werden oftmals Begriffe verwendet, die nicht alle auf den ersten Blick klar verständlich sind. Hier haben wir die wichtigsten Begriffe kurz erklärt:

**Agiles Manifest** 2001 veröffentlichten 17 erfahrene Softwareentwickler Ideen, Prinzipien und Werte, die das Vorgehen bei der Softwareentwicklung verbessern sollten. Sie schufen damit ein theoretisches Fundament für alle agilen Vorgehen. <https://agilemanifesto.org/>

**Design Thinking** Diese agile Methode ist zugleich ein kreativer Denkansatz zur Ideenfindung und Problemlösung. Multidisziplinäre Teams mit unterschiedlichen Sichtweisen und Ansätzen entwickeln in einem kreativen Prozess systematisch innovative Lösungen für komplexe Probleme. Die Methode eignet sich sowohl für Schulentwicklungsprojekte als auch für den Einsatz im Unterricht.


**Kanban** Bei dieser Methode werden auf einem Board alle Aufgaben eines Teams mit Post-its visualisiert. Jeder Klebezettel repräsentiert eine Aufgabe, deren Status in den Spalten „noch offen“, „in Bearbeitung“ oder „erledigt“ abgebildet wird. Ziel ist es, die Menge gleichzeitig begonnener Arbeit zu begrenzen, Engpässe im Arbeitsfluss sichtbar zu machen und dadurch Arbeitspakete schneller umzusetzen.

**Stand-up** (auch Daily Stand-up oder Daily) Das Stand-up ist ein kurzes, tägliches Treffen eines Teams, um sich stehend über den aktuellen Status von Projekten auszutauschen: Was habe ich geschafft? Woran arbeite ich als nächstes? Was hindert mich an meiner Arbeit? Dauer: ca. 15 Minuten.

**Scrum** Scrum ist ein Arbeitsrahmen mit klaren Abläufen und definierten Rollen, in dem agile Teams Projekte flexibel und selbstorganisiert umsetzen können. Dazu gehören regelmäßige Treffen, um sich gegenseitig zu informieren, zu reflektieren und die nächsten Schritte abzustimmen. Aufgaben werden nicht detailliert geplant, sondern in vorgegebenen Etappen (siehe Sprint) abgearbeitet. Scrum kann für mehr Agilität bei der Projektarbeit im Unterricht und im Kollegium sorgen.

**Sprint** Ein Sprint ist ein fester Zeitraum, in dem sich ein Team verpflichtet, einen bestimmten Arbeitsumfang abzuarbeiten. In einer detaillierten To-Do-Liste, dem sogenannten Backlog, werden alle Aufgaben eingetragen und abgehakt, die in dem Sprint zu bearbeiten sind. Übliche Dauer: 2-4 Wochen.

**VUKA** (auch VUKA-Welt) VUKA ist ein Akronym, das sich aus den Anfangsbuchstaben der Wörter Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität/Ambivalenz zusammensetzt. Es steht für die zunehmende Dynamik in der modernen Welt, die große Herausforderungen für das Schulsystem mit sich bringt.

 Siehe hierzu ausführlich und mit vielen weiteren Begriffserklärungen: [www.agiler-arbeiten.de/A-Z\\_Glossar\\_agiles\\_Arbeiten.html](http://www.agiler-arbeiten.de/A-Z_Glossar_agiles_Arbeiten.html) (Aufruf am 12.05.2022)



## SCHNELLIGKEIT, DIGITALE TOOLS UND EINE NEUE LEITUNGSKULTUR

Schulaufsicht und Agilität – wie passt das zusammen? Im Interview berichtet Hans Stäcker, Referatsleiter im Bildungsministerium des Landes Schleswig-Holstein (Oberste Schulaufsicht), wie er mit Kolleg:innen das agile Arbeiten für sich entdeckt hat und wie es den Arbeitsalltag der Schulaufsicht verändert und erleichtert.

Vor einigen Jahren haben Sie bei sich im Land einen agilen Prozess angestoßen, um Aufgaben und Rollen der Schulaufsicht zu klären. Wie lief dieser Prozess ab?

**Hans Stäcker:** Der agile Prozess war für uns absolute Pionierarbeit, denn wir kommen alle von Block und Bleistift. Ausgangspunkt war unsere Frage, ob wir als Schulaufsicht einen gemeinsamen Leitstern haben, der uns alle bewegt. Die externe Moderatorin hat wohl gespürt, dass der nächste Schritt in Richtung Agilität sein muss. Unter ihrer Federführung haben wir unsere Aufgaben geklärt und herausgefiltert, in welchen Bereichen wir teils unterschiedlich agieren.

In agilen Sprints haben wir uns mit diesen Themen auseinandergesetzt, um eine Angleichung zu erreichen. Jeder Sprint dauerte sechs Wochen – anschließend haben wir uns das Ergebnis angeschaut. Beteiligt waren alle Schulrätinnen und Schulräte sowie die Mitarbeitenden der Obersten Schulaufsicht. Wenn alle einverstanden waren, ging es direkt in die Umsetzung. Entstanden ist dabei ein Dokument, in dem wir die Rollen und Aufgaben der Unteren Schulaufsicht in unserem Land definiert haben. Das Dokument wird laufend aktualisiert und soll zu einem Handbuch werden, das neuen Schulrätinnen und Schulräten Handlungssicherheit gibt.

Welche konkreten Veränderungen sind aus den agilen Sprints heraus entstanden?

**Hans Stäcker:** Wir haben beispielsweise eine E-Mail-Etikette eingeführt und einen Leitfaden für Videokonferenzen. Es gab jedoch auch größere Projekte, zum Beispiel die Probezeitbegleitung von Schulleitungen oder den Umgang mit Ordnungswidrigkeiten. All dies sind Themen, zu denen in den Schulämtern zwar gut und gesetzeskonform, aber dennoch nicht einheitlich agiert wurde.



**Hans Stäcker** ist Referatsleiter im Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur des Landes Schleswig-Holstein und als Oberste Schulaufsicht für die schulamtsgebundenen Schulen zuständig. Er ist Mitglied im Expert:innenrat des Programms „LiGa – Lernen im Ganztage“.

”

*„Ich versuche in der Art und Weise, wie ich Prozesse und Projekte angehe und welche digitalen Tools ich dafür nutze, den Kolleg:innen neue Wege aufzuzeigen.“*



#### Worauf kommt es bei der Einführung agiler Arbeitsweisen an?

**Hans Stäcker:** Im ersten Schritt muss man seine eigene Haltung klären. Wer ein positives Menschenbild hat und Wertschätzung lebt, der hat meiner Erfahrung nach auch kein Problem bei der Einführung neuer Methoden. Ich sehe mich da als Missionar, der die Menschen mit vielen kleinen Schritten begleitet. Ich schicke den Schulrät:innen beispielsweise jeden Freitag per Mail einen Brief mit verschiedenen Themen. Jedes Mal sind auch konkrete Anregungen enthalten, wie man Projektmanagement agiler gestalten kann. Ich hoffe, dass die Schulrät:innen diese Ideen nutzen und in die Fläche tragen.

Die Digitalisierung spielt natürlich eine große Rolle und wurde durch die Pandemie beschleunigt. Früher haben wir unsere Dienstversammlungen vor Ort abgehalten – heute machen wir nur noch Videokonferenzen und sparen uns die Fahrtzeiten. Das wurde zunächst sehr kritisch gesehen, doch heute fordern die Kolleg:innen es ein. Gleiches gilt für die Einführung der elektronischen Akte. Es ist wie bei allen Neuerungen: Wir können nicht einfach den Schalter von jetzt auf gleich umlegen. Veränderungen brauchen Zeit. Mir ist jedoch wichtig, den Kolleg:innen immer wieder bewusst zu machen, dass wir uns in einem Veränderungsprozess befinden.

#### Was ist für Sie das Ziel dieses Veränderungsprozesses?

**Hans Stäcker:** Es geht um Flexibilität und Schnelligkeit, aber nicht zu Lasten der Genauigkeit. Und es geht um die Haltung: Was macht eigentlich die Haltung einer Schulaufsicht aus? Was macht den Spagat zwischen Beratung und Aufsicht aus? Mein Blick ist der, dass die Schulaufsicht für die Schulen da sein sollte und sie in ihren Veränderungsprozessen begleitet, berät und unterstützt – ohne dass die Schulleitung die Verantwortung abgibt. Dazu müssen sich Schulaufsichten auch von ihrem eigenen Leitungsverständnis freimachen.

#### Was zeichnet für Sie eine zeitgemäße, agile Leitungskultur aus?

**Hans Stäcker:** Mir ist wichtig, in meinem Führungsverhalten authentisch und transparent zu sein. Ich bin grundsätzlich eher ein Schätzesucher als ein Defizitfahnder. Diese Bilder versuche ich zu vermitteln. Und ich versuche in der Art und Weise, wie ich Prozesse und Projekte angehe und welche digitalen Tools ich dafür nutze, den Kolleg:innen neue Wege aufzuzeigen.

Wenn ein neues Projekt aufgelegt wird, starten wir im virtuellen Raum mit einem Brainstorming. Wir tauschen uns in kleiner Runde aus und sammeln auf einer digitalen Pinnwand Ideen. Dann gehen wir mit dieser Vorarbeit in die Großgruppe mit allen Schulrät:innen – und jeder kann seine Gedanken und Vorschläge einarbeiten. So kommen wir in gute Prozesse rein.

Die digitale Zusammenarbeit ist gerade deshalb so sinnvoll, weil ich 25 Schulrätinnen und Schulräte führe, die in ganz Schleswig-Holstein verteilt sind. Ich habe ein Grundvertrauen in ihre Arbeit, versuche aber gleichzeitig, einen engen Kontakt zu halten – nicht im Sinne von Kontrolle, sondern Begleitung.

### Inwiefern ist agileres Arbeiten auch in den Schulämtern angekommen?

**Hans Stäcker:** Bei Agilität muss jeder seinen Weg finden und gehen. Ich kann nicht anordnen, dass nun in jedem Schulamt mit einem Kanban Board gearbeitet werden muss – das wäre ein falscher Weg. Das müssen sie eigenverantwortlich entscheiden. Es gibt Kolleg:innen, für die es selbstverständlich ist, mit agilen Methoden und digitalen Tools zu arbeiten. Und es gibt diejenigen, die immer ein Notizbuch an der Seite liegen haben und alles aufschreiben. Das ist auch gut so! Langfristig werden alle merken, welche eine Entlastung es darstellt, mit einem Laptop unterwegs zu sein und alle Informationen immer verfügbar zu haben. Das ist ein Prozess – und es hat auch bei mir gedauert, bis ich OneNote als Notizbuch genutzt habe.

### Welches agile Tool nutzen Sie besonders gern und was schätzen Sie daran?

**Hans Stäcker:** Ich arbeite sehr gern mit dem Kanban Board. Es steht bei mir im Büro und macht Arbeitsprozesse sichtbar: Was ist in der Warteschleife? Welche Prozesse sind in Bewegung? Und was habe ich schon alles geschafft? Diese letzte Frage hat in der Wahrnehmung bislang überhaupt keine Rolle gespielt. Es ist jedoch wichtig, auch mal Erfolge zu feiern und zu erkennen: Wir haben hier in schwierigsten Zeiten echt was auf die Beine gestellt und Prozesse zu Ende geführt. Das ist doch super – und entlastend.

Entlastung benötigen wir an vielen Stellen. Wir erleben an jedem Arbeitsplatz eine Arbeitsverdichtung, daher brauchen wir diese Veränderungen. Agiles Arbeiten und gute digitale Tools – auch solche, die bislang aus Datenschutzgründen noch nicht genutzt werden dürfen – werden aus meiner Sicht immer wichtiger, um Entlastung zu ermöglichen.



# BESSERE TEAMARBEIT MIT KANBAN

Mit Kanban lassen sich Projekte und Abläufe besser planen, überwachen und steuern. Der Einstieg in die Methode ist denkbar einfach und baut auf der klassischen To-Do-Liste auf.

Das Herzstück der Methode ist das **Kanban Board** – eine Tafel, auf der alle Aufgaben eines Teams mit Haftnotizen oder Karteikarten veranschaulicht werden. Die einzelnen Aufgaben sind je nach Status drei übersichtlichen Spalten zugeordnet:

## Kanban Board

### AUFGABEN (To Do)

In der ersten Spalte des Kanban Boards werden alle **anstehenden Aufgaben** erfasst.

Kanban ausprobieren

bunte Post-its kaufen

### IN BEARBEITUNG (Doing)

Sobald Aufgaben bearbeitet werden, wandert das jeweilige Post-it in diesen Bereich. Auf einen Blick kann gesehen werden, woran **gerade gearbeitet wird** und welche Projekte sich aktuell **in der Umsetzung befinden**.

mehr über Kanban lernen

### ERLEDIGT

In die letzte Spalte des Kanban Boards gelangt eine Haftnotiz erst dann, wenn die jeweilige **Aufgabe vollständig erledigt** wurde, inklusive Kontrolle und Korrekturen.

Kanban-Tafel einweihen

Durch diese Darstellung werden die Arbeit und der Arbeitsprozess im Team auf einfache Weise transparent. Jedes Teammitglied erhält mit Blick auf das Kanban Board alle wesentlichen Informationen und Orientierung:

- // Wer macht gerade was?
- // Wer ist wie weit?
- // Wer hängt der Deadline hinterher?
- // Wo braucht es Unterstützung?
- // Wer kann helfen?

### Die Ziele von Kanban sind:

- // Arbeitsprozesse übersichtlich veranschaulichen
- // Engpässe frühzeitig erkennen
- // Erfolge sichtbar machen
- // Arbeitsfluss und Leistungsfähigkeit verbessern

🔗 Für weiterführende Informationen siehe auch: <https://www.business-wissen.de/artikel/agiles-projektmanagement-so-funktioniert-das-kanban-board/> (Aufruf am 06.05.2022)



# AGILE ZUSAMMENARBEIT IN EINER TEAMSCHULE

Schulleiterin Claudia Güthoff von der Sekundarschule Warburg mit Teilstandort Borgentreich in Nordrhein-Westfalen setzt bei der Weiterentwicklung von Schule und Unterricht auf geteilte Verantwortung und ein kooperierendes Kollegium. Ziel ist es, das Lehren und Lernen in einer sich wandelnden Gesellschaft agil und zeitgemäß zu gestalten.

Die Gründung der gebundenen Ganztagschule im Jahr 2013/2014 war mit ihrer Komplexität und Dynamik ein wegweisendes Projekt für agiles Arbeiten. Die Schule hat einen Haupt- und einen Teilstandort. Sie ist aus einer auslaufenden Haupt- sowie einer auslaufenden Realschule in Warburg und einer ehemaligen Verbundschule aus Haupt- und Realschule im ca. 15 Kilometer entfernten Teilstandort Borgentreich entstanden.

„Ohne agile Führung wäre das nicht gegangen. Jede Woche gab es eine neue herausfordernde Situation, die wir klären mussten. Da konnten wir nicht in langen Schleifen denken“, berichtet Schulleiterin Claudia Güthoff. „Das war harte Aufbauarbeit, von der wir heute profitieren.“



Claudia Güthoff, Schulleiterin

## Teamstrukturen fördern Zusammenarbeit

Als die Schule an den Start ging, haben Claudia Güthoff und ihr Kollegium schnell gemerkt, dass sie die Herausforderungen nur als Teamschule bewältigen können. Der Teamgedanke nimmt an der Schule daher einen besonderen Stellenwert ein. Kooperative Strukturen und Formen der Zusammenarbeit im Kollegium wurden aufgebaut und sind im Schulalltag fest verankert.

Dazu gehören u. a.:

- /// Schulleitungsteam
- /// Jahrgangsteams
- /// Klassenleitungsteams
- /// Fachteams
- /// Steuergruppe
- /// Projektgruppen (z. B. digitale Planungsgruppe, Erd-Charta-Initiativkreis, Mensabeirat)

Schulleiterin Güthoff beschreibt die Teams als kleine agile Einheiten, die selbstständig und standortübergreifend arbeiten und teilweise viel Verantwortung im System übernehmen: „Mir ist wichtig, immer gute Arbeitsgruppen und arbeitsfähige Teams zu haben, mit denen ich unsere Vorhaben und Entwicklungsprojekte weiterdenken und voranbringen kann.“ Viele Entscheidungsprozesse werden beispielsweise in die Jahrgangsteams verlegt, so dass in der Lehrerkonferenz nicht mehr lange diskutiert werden muss, sondern schnell reagiert werden kann.



Die Teamarbeit bezieht sich aber nicht nur auf das Kollegium. „Ich finde es wichtig, auch mit den Eltern eng zusammenzuarbeiten“, betont die Schulleiterin. Als Kooperationsformat hat sich dafür der Eltern-Stammtisch bewährt: Kolleginnen und Kollegen aus dem Schulleitungsteam treffen sich zwanglos mit Elternvertreterinnen und Elternvertretern sowie dem Förderverein und besprechen gemeinsam, was in der nächsten Zeit ansteht.

## Agile Führung schafft Gestaltungsspielräume

Als agile Führungskraft ermöglicht Claudia Güthoff ihrem Kollegium viele Gestaltungs- und Diskussionsräume, ohne dabei den Blick auf das Ganze zu verlieren. Zusammen mit dem Schulleitungsteam steckt sie den inhaltlichen Rahmen ab, in dem sich die Teams eigenständig und selbstorganisiert bewegen und die Mitglieder ihre Kompetenzen und Interessen einbringen können. „Ich bin diejenige, die alle Fäden in der Hand haben muss. Aber die Kolleginnen und Kollegen wissen ganz genau, wo wir bei unseren Entwicklungsprojekten stehen und welchen Schritt wir als nächstes wagen müssen“, sagt die Schulleiterin.

„Ich muss schauen, wie wir unsere Vision von einer Schule umsetzen können. Und wie wir alle Beteiligten, d. h. die Schülerschaft, die Elternschaft und natürlich und vor allem das Kollegium, aber auch den Schulträger und die Schulaufsicht dafür begeistern und aktiv einbinden können.“

## Digitale Kommunikation sorgt für Transparenz

Agile Führung heißt für Claudia Güthoff auch, alle digitalen Kommunikationswege zu nutzen, die ihr zur Verfügung stehen. Vieles erledigt sie per E-Mail, um Informationen zügig an beide Standorte weiterzugeben. „Wenn ich die Kolleginnen und Kollegen schnell auf den neuesten Stand bringe und teilhaben lasse, können sie ihrerseits gut handeln und die Schülerinnen und Schüler sowie Eltern informieren.“ Zudem nutzt die Schule eine digitale Plattform, über die das Kollegium in verschiedenen Gruppen miteinander vernetzt ist. So ist standortübergreifend immer Transparenz gegeben; Austausch, Dialog und Feedback sind jederzeit möglich. Dafür hat die Schule schon vor der Corona-Pandemie im Jahr 2018 alle Lehrkräfte mit digitalen Endgeräten ausstatten können. „Dank einer Planungsgruppe mit sehr engagierten Kolleginnen und Kollegen konnten wir dieses Projekt stemmen und die Digitalisierung an der Schule voranbringen“, erklärt die Schulleiterin.

## Evaluation und Feedback sind richtungsweisend

Zum Thema Digitalisierung hat sich die Schule die Universität Kassel ins Boot geholt. Sie unterstützt die Planungsgruppe im Prozess und führt regelmäßige Evaluationen durch. „Bei dem Projekt müssen wir die Rahmenbedingungen immer wieder neu bewerten und dann die entsprechenden Schritte ableiten“, sagt Claudia Güthoff. So schaffte es die Schule anders als geplant, dass im August 2021 alle Schülerinnen und Schüler der Jahrgangsstufen 7, 8, 9 und 10 digitale Endgeräte mit Hilfe verschiedener Finanzierungsmodelle erhalten konnten.

Digitale Standards und Fähigkeiten wurden dem Kollegium in einer extern moderierten Schulung vermittelt. „Mit einer Mikrofortbildung konnten wir nicht alle Lehrkräfte erreichen. Also haben wir uns Zeit für einen Fortbildungstag genommen und seitdem läuft es“, berichtet Claudia Güthoff. Alle Lernzeitstunden werden mittlerweile über eine digitale Plattform abgedeckt. Als nächstes Projekt steht nun die Einführung eines digitalen Klassenbuches an.

Für Claudia Güthoff und ihr Kollegium ist es entscheidend, immer wieder innezuhalten und zu reflektieren, wo sie bei einem Projekt stehen und wie weitergeplant werden kann. „Dazu gehört auch zu sagen: Bei dem Projekt sind wir noch nicht so weit oder hier müssen wir vielleicht noch mal umdenken“, berichtet die Schulleiterin. „Nur wenn wir aus Erfahrungen und Fehlern lernen, bringt uns das bei der Schul- und Unterrichtsentwicklung voran.“ Mit diesem Wissen wird die Schule weiter daran arbeiten, den gesellschaftlichen Veränderungen und neuen Herausforderungen in einer digitalisierten Welt gerecht zu werden.

### Praxisbeispiel **NORDRHEIN-WESTFALEN**

#### **Sekundarschule Warburg mit Teilstandort Borgentreich**

- Gebundene Ganztagschule
- ca. 600 Schülerinnen und Schüler sowie 70 Lehrkräfte am Standort Warburg
- ca. 300 Schülerinnen und Schüler sowie 30 Lehrkräfte am Standort Borgentreich
- ca. 50 weitere Mitarbeitende: Schulsozialarbeit, Integration, Verwaltung sowie Reinigungs- und Verpflegungspersonal
- nimmt seit 2016 am Projekt „Leben und Lernen im Ganztage“ (LiGa NRW) teil

# ACHT AGILE LEITIDEEN



## 1. Probleme unter die Lupe nehmen

Ermutigen Sie das Team, konstruktiv über Probleme zu reden. Geben Sie den Kolleg:innen Freiräume, um den Ursachen der Probleme auf den Grund zu gehen und Ideen zu entwickeln.



## 2. Genau hinschauen und hinhören

Verschaffen Sie sich selbst ein Bild von Umständen und Problemen, indem Sie das Gespräch mit den Beteiligten suchen. Seien Sie offen und sensibel für Herausforderungen, die einer Lösung bedürfen.



## 3. Einfach machen statt lange planen

Ermutigen Sie das Kollegium, Vorhaben auch mal ohne große Vorplanung anzugehen und auf Basis von Feedback und Zwischenergebnissen weiterzuentwickeln. Schaffen Sie einen Rahmen, in dem Neues ausprobiert werden kann. Dazu gehört auch, sich von langfristigen Plänen zu verabschieden, wenn diese überholt wurden.



## 4. Konsent statt Konsens

Definieren Sie einen klaren Rahmen, in dem Lehrkräfte und Teams eigenständig Entscheidungen treffen können. Regen Sie bei Gruppenentscheidungen das Konsent-Prinzip an, d.h. Entscheidungen werden durch Bedenken nicht blockiert und Einwände müssen begründet werden.



## 5. Regelmäßiges Feedback

Etablieren Sie eine offene Feedbackkultur mit regelmäßigen Feedbackschleifen. Sie dienen dazu, konkrete Arbeitsergebnisse zu zeigen und zu schauen, wie das Team seine Zusammenarbeit künftig verbessern kann.



## 6. Fehlerkultur vorleben

Leben Sie als agile Führungskraft einen positiven Umgang mit Fehlern vor. Dazu gehört auch, offen und regelmäßig über Fehler und das daraus Gelernte zu sprechen, z. B. in Formaten wie „Lessons Learned“, die ein fester Bestandteil von Konferenzen o. ä. sein können.



## 7. Die Schüler:innen in den Fokus rücken

Für die agilen Softwareentwickler:innen ist eine gute Zusammenarbeit mit den Kund:innen erfolgsentscheidend. An Schulen sind es die Schüler:innen, die im Mittelpunkt stehen: Können sie gut lernen und ihre Potenziale entfalten? Fühlen sie sich wohl? Eine gute Zusammenarbeit ist dabei wichtiger als ein starrer Blick auf Noten.



## 8. Ziele und Leitbilder kommunizieren

Initiieren Sie als agile Führungskraft, dass Ziele und eine gemeinsame Vision formuliert werden. Sie geben Orientierung und zeigen auf, warum Sie und Ihr Kollegium jeden Morgen zur Arbeit kommen und was Sie auf lange Sicht erreichen wollen.



Diese Leitideen sind angelehnt an die Maßnahmen für agile Führungskräfte in Unternehmen der Online-Plattform „Digitale Neuordnung“: <https://digitalneuordnung.de/wp-content/uploads/2021/11/Agile-Fuehrung.pdf> (Aufruf am 16.05.2022)



## DIE EFFECTUATION-METHODE ALS HANDLUNGSANSATZ

Wie können Schulleitungen und Schulaufsicht auch bei unvorhersehbaren Entwicklungen die Orientierung behalten und gute Entscheidungen treffen? Die Effectuation-Methode könnte eine hilfreiche Herangehensweise sein.

In unserer zunehmend unbeständigen und komplexen Welt gibt es auch im Schulsystem immer häufiger Phasen der Ungewissheit, in denen genaue Vorhersagen oder Planungen nicht möglich sind. In solchen Situationen stößt die klassische Vorgehensweise mit ihrer kausalen Logik „Ziele setzen – Maßnahmen planen – handeln“ an ihre Grenzen. Um handlungsfähig zu bleiben und Schulentwicklung trotzdem aktiv gestalten zu können, ist eine neue Denkhaltung und Handlungslogik erfolgsversprechend.

### Die Effectuation-Methode

Effectuation ist eine Logik des Denkens, Entscheidens und Handelns, die sich nicht an einem Ziel, sondern an den eigenen Mitteln orientiert. Sie basiert auf langjährigen empirischen Ergebnissen der globalen Entrepreneurship-Forschung. Die Kognitionswissenschaftlerin Prof. Saras Sarasvathy von der University of Virginia entwickelte Effectuation, nachdem sie das Denken und Handeln von erfolgreichen Firmengründern untersucht hatte und dabei eine Logik erkannte.

Die Effectuation-Logik ermöglicht es, in schwer einschätzbaren Situationen schneller raus aus dem Denken und Mutmaßen und rasch ins Handeln und Erfahren zu kommen. Anstatt lange den Weg für das große Ziel zu planen und dafür viel Zeit, Geld und Energie zu investieren, fokussiert man sich mit den eigenen Mitteln auf den nächsten machbaren Schritt und legt los.



## Vier Grundprinzipien

Der Ansatz von Sarasvathy beruht auf vier Grundprinzipien, die der Effectuation-Experte Michael Faschingbauer wie folgt zusammenfasst:



## Der Prozess: Denken, handeln, denken, handeln ...


Werden die einzelnen Prinzipien aneinandergereiht, entsteht ein handlungsleitender Prozess. Dieser beginnt immer mit einem beliebigen Anlass zum Handeln, wie z.B. einem Problem, einem Missstand, einer Chance oder einer Idee. Zunächst richtet sich der Blick nach innen auf die verfügbaren Mittel: Wer sind wir? Was wissen wir? Was können wir? Und wen kennen wir? Daraus lassen sich verschiedene Handlungsoptionen ableiten. Es folgt das konkrete Handeln, bei dem nur das eingesetzt wird, was man bereit ist, zu verlieren.

Ein mögliches Scheitern gehört zum Prozess, genauso wie das Sammeln von Erfahrungen durch Ausprobieren. Veränderte Umstände, Zufälle oder Ungeplantes werden – wenn möglich – sinnvoll als Chancen genutzt. Dann gilt es andere zu finden, die bereit sind, mitzumachen. Wer dabei ist, bringt weitere Mittel in den Prozess ein und beeinflusst so die Zielrichtung des Vorhabens. Mit jeder neuen Partnerschaft erweitern sich die Möglichkeiten zum Handeln. Mit den neuen Mitteln und Zielvorstellungen beginnt nun der nächste Effectuation-Zyklus.

## Die Logik wechseln

Mit dem Effectuation-Ansatz können Schulentwicklungsprozesse agil und situativ gestaltet werden. Das bedeutet aber nicht, das klassische Projektmanagement mit seiner kausalen Logik gänzlich zu ersetzen. Vielmehr kommt es darauf an, die Denkansätze gut miteinander zu kombinieren.

Effectuation kann am besten dann genutzt werden, wenn eine Situation noch sehr offen ist und noch keine genauen Ziele definiert werden können. Wenn das Vorhaben im Verlauf der Arbeit klare Konturen annimmt und Ziele konkreter werden, ist es sinnvoll, von der Effectuation-Logik wieder in die zielorientierte Planung zu wechseln.

 Ausführliche Informationen und praktische Anregungen zur Effectuation-Methode finden Sie unter [www.effectuation.at](http://www.effectuation.at). (Aufruf am 05.04.2022)



## Literatur

Faschingbauer, M.; Grichnik, D.; Mauer, R.: Effectuation Forschung & Praxis.

<https://www.effectuation.at/> (.de, .ch) (Aufruf am 05.04.2022)

*Die deutschsprachige Informations- und Austauschplattform für Effectuation wurde 2007 unter der Schirmherrschaft der Begründerin Saras D. Sarasvathy ins Leben gerufen. Sie bietet ausführliche und anschauliche Erklärungen zur Effectuation-Methode und gibt praktische Tipps, die den Einstieg in die Methode erleichtern.*

.....

Huber, M.: Schulen agil gestalten, entwickeln und führen. Heidelberg: Carl Auer Verlag 2019

*Zusätzlich zu den hier vorgestellten sechs Prinzipien agiler Schulführung beinhaltet das Buch eine Beschreibung agiler Arbeitsfelder in Schule mit konkreten Praxisbeispielen. Es regt Veränderungen in Schule an und hält dafür eine Reihe von Steuerungsinstrumenten bereit, die ausführlich und praxisnah vorgestellt werden.*

.....

Kantereit, T.; Arn, C.; Bayer, H.; Lévesque, V.; MacKevett, D. (Hrsg): Agilität und Bildung. Ein Reiseführer durch die Welt der Agilität. 1. Auflage. Darmstadt: Visual Ink Publishing 2021. Online abrufbar unter: <https://media4schools.de/wp-content/uploads/2021/02/Agilita%CC%88t-und-Bildung-book-sprint.pdf> (Aufruf am 05.04.2022)

*Dieses Buch ist im Rahmen eines agilen Sprints mit 34 Autor:innen aus dem deutschen und schweizerischen Bildungssystem entstanden. Es gibt einen reichhaltigen Überblick, warum und wie Agilität im Bildungsbereich funktioniert, u.a. anhand vieler Praxisbeispiele aus dem Bildungsalltag.*

.....

Preußig, J.: Agiles Projektmanagement Scrum, Use Case, Task Boards & Co. Taschenguide. 2. Auflage. Freiburg: Haufe 2018.

*Dieser Taschenguide zeigt, wie man mit agilen Methoden Projekte erfolgreich steuern, flexibel auf neue Anforderungen reagieren und für mehr Selbstverantwortung im Team sorgen kann. Unter anderem werden die wichtigsten agilen Techniken und viele Praxisbeispiele vorgestellt.*

.....

Träutlein, S.; Jesacher-Rößler, L.: Ein Blick über den Tellerrand: Erfahrungen aus der Softwareentwicklung. In: Journal für Schulentwicklung. 23. Jahrgang 2019. Studienverlag  
*Das Journal für Schulentwicklung mit dem Titel „Klassische und agile Strategien der Schulentwicklung“ stellt neben einer begrifflichen Einführung und Klärung eine Reihe von agilen Methoden vor und prüft, inwiefern diese in die Schulpraxis übertragbar sind.*

## IMPRESSUM

### HERAUSGEBERIN

Deutsche Kinder- und Jugendstiftung GmbH  
Tempelhofer Ufer 11, 10963 Berlin  
E-Mail: info@lernen-im-ganzttag.de

### REDAKTION

Ricarda Eberhardt, Frauke Schulz, Anne Stienen

### FOTOS

DKJS (Titel, S. 9, 10, 13), DKJS/Chiussi/Agentur StandArt (S. 2), DKJS/Lindemeier (S. 3),  
DKJS/Anna Kolata (S. 4, 19), DKJS/Markus Lenk (S. 8), privat (S. 12), DKJS/Sarah Kossmann (S. 14),  
DKJS/Frank Scheffka (S. 16)

### GESTALTUNG

die königskinder, Berlin

### DRUCK

Wir machen Druck, Backnang

### BESTELLUNG

Wenn Sie kostenlose Printexemplare bestellen möchten, schicken Sie bitte eine E-Mail an  
anne.stienen@dkjs.de.

### NUTZUNG

Der Text dieser Publikation wird unter der Creative Commons-Lizenz „Namensnennung -  
Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International (CC BY-SA 4.0)“ veröffentlicht.  
Weitere Informationen unter <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>.  
Für Fotos, Grafik und Logos gilt: Alle Rechte sind vorbehalten.



„LiGa – Lernen im Ganztag“ ist eine Initiative der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung und der Stiftung Mercator.

**deutsche kinder-  
und jugendstiftung**

STIFTUNG  
**MERCATOR**

[www.lernen-im-ganztag.de](http://www.lernen-im-ganztag.de)

[www.schulaufsicht.de](http://www.schulaufsicht.de)