

Christoph Frei · Frido Koch

Schulen agil entwickeln

42 Karten für Schulleitungen



 creaholic IQES online

BELTZ



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

2

Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.



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

3

Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.

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 4019172200305

1. Auflage 2021

© 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

4

Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.

Inhalt

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

5

Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.

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-

6

Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.

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.

8

Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.

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,

7

Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.

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

9

Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.

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.

10

Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.

Empfehlung: Starten Sie mit der Einführung von Kanban Boards (Kategorie **Agile Werkzeuge**) in der Planung der Schulentwicklung. Dies eignet sich als Startpunkt, erleichtert die Transparenz und kann unabhängig von weiteren agilen Methoden leicht eingeführt und erfolgreich angewendet werden.

Szenario 2:

Ihre Schule lebt schon eine aktive Schulentwicklung und sucht nach neuen Impulsen und Formen für die Zusammenarbeit, Einführung oder Konsolidierung von Unterrichtsteams.

Empfehlung: Starten Sie mit den Karten aus der Kategorie **Agile Treffpunkte**, um neue Formen der effizienten Zusammenarbeit und der zielgerichteten Projektarbeit zu initiieren.

Szenario 3:

Ihre Schule plant ein neues Schulprogramm oder erstellt ein neues Leitbild mit Visionsarbeit.

Empfehlung: Starten Sie mit Themen aus der Kategorie **Agile Grundhaltungen** und versuchen Sie gleichzeitig, die Themen der Kategorie **Agile Werkzeuge** in die Teamarbeit mit einfließen zu lassen. Erarbeiten Sie eine Teamcharta als Ausgangsbasis und verknüpfen Sie diese mit weiteren Elementen der agilen Schulentwicklung. Die Jahres-

12

Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.

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.

11

Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.

planung von Schulanlässen oder die Planung von Projektwochen sind gute Möglichkeiten für Startpunkte agiler Zusammenarbeit.

Szenario 4:

An Ihrer Schule haben sich bereits zahlreiche innovative Formen der Zusammenarbeit in der Schulentwicklung wie auch im Unterricht etabliert.

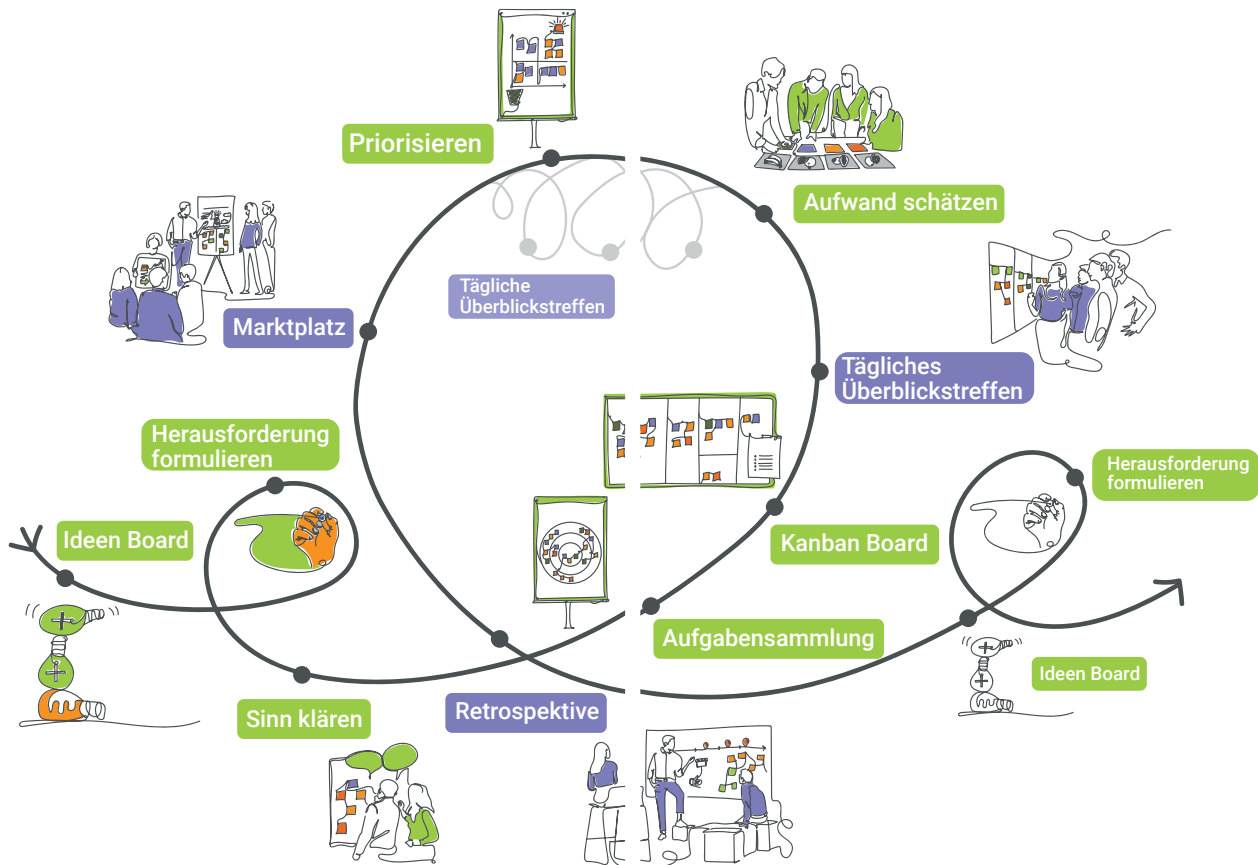
Empfehlung: Nutzen Sie die Stärke **agiler Treffpunkte, Werkzeuge, Grundhaltungen** und **Rollen** möglichst umfassend in der Gestaltung der Entwicklungs- und Teamzusammenarbeit an der Schule. Arbeiten Sie mit den Lehrkräften zusammen, um agile Arbeitsweisen auch auf das Lernen der Schüler*innen auszuweiten.

Übersicht zu den verwendeten Karten

Die nachfolgende Illustration zeigt den Ablauf in einem Vorhaben und verortet **Agile Treffpunkte** und **Agile Werkzeuge** in dessen zeitlichem Ablauf – unabhängig davon, wie groß oder komplex das Vorhaben ist.

13

Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.



Weiterführendes Material

Inspirations- und Vertiefungsquellen

Die folgenden Quellen wurden als Inspiration für die im Kartenset vorgestellten agilen Organisationsmodelle und Ansätze genutzt. Mit einer einfachen Web-Suche finden Sie weiterführende Informationen dazu, diese sind normalerweise jedoch nicht auf den Schulkontext adaptiert:

- Scrum
- Design Thinking
- Soziokratie 3.0
- Holacracy
- Scaled Agile Framework (SAFe)

Der Grundstein, an welchem sich bis heute sämtliche agile Arbeitsformen orientieren, wurde im Jahre 2001 gelegt:

- The Agile Manifesto
www.agilemanifesto.org

Einzelne spezifische und passende Methoden haben wir von folgenden Quellen übernommen:

- Team Canvas
www.theteamcanvas.com
- Delegationspoker
www.management30.com/practice/delegation-poker

- Ball Point Game
www.borisgloger.com/wp-content/uploads/Publikationen/Tools/Ball_Point_Game.pdf
- Marshmallow Challenge
www.tomwujec.com/marshmallowchallenge

Onlinematerialien zum Kartenset

Auf der Website

www.iqesonline.net/schulenagilentwickeln

finden Sie Vorlagen sowie weitere Beispiele zu den im Kartenset vorgestellten Themen zum Download.

Besuchen Sie die Seite und lassen Sie sich weiter inspirieren. Gerne hören wir auch von Ihren Anwendungsbeispielen sowie Ihren Ideen zur Weiterentwicklung des Kartensets **Schulen agil entwickeln**.

Schreiben Sie uns:

schulenagilentwickeln@iqesonline.net.

Ideen- und Feedbackgeber*innen

Folgenden Inspirator*innen, Ideengeber*innen sowie Feedbackgeber*innen möchten wir für alle ihre wertvollen Beiträge danken. Ohne sie wäre dieses Kartenset nicht entstanden!

Angela Haas | Christian Heusser | Dani Würsch | Dominik Leuthold | Gerold Brägger | Hans Peter Wyss | Helga Schumacher | Marco Tommasone | Nadine Lietzke-Schwerm | Nadja Frei | Nicole Steiner | Sebastian Friedsam | Thomas Weber

Portrait der Illustratorin & der Autoren

Silvie Süsstrunk-Sievers, B. A. in Visueller Kommunikation, schafft in ihrer Arbeit als Visual Thinker die Verbindung zwischen Ideen, agilen Arbeitsweisen (mit Fokus auf das Mindset von Design Thinking) und der Umsetzung durch gezielte Kommunikation – im Sinne des Kunden. Sie vermittelt visuelles Denken und kreative Arbeitsmethoden auch in Trainings und Coachings. Mehrere Veröffentlichungen hat sie konzeptuell und visuell begleitet und gestalterisch umgesetzt.

Christoph Frei, M. A., ist als Agile Coach langjähriger Experte für agile Zusammenarbeitsformen und für das Aufbauen kundenorientierter Innovationen mittels Design Thinking. Seit 2019 ist Christoph Frei Partner der Innovationsfabrik Creaholic im schweizerischen Biel/Bienne. Er hat zahlreiche Trainings rund um agile Arbeitsweisen erfolgreich konzipiert und führt diese durch. Zuvor war er in der Produkt- und Serviceentwicklung in der Telekommunikations-, Medien- sowie der Getränkebranche in den Rollen als Product Owner sowie als Scrum Master tätig.
LinkedIn: www.linkedin.com/in/christophfrei
Website: www.creaholic.com

Frido Koch, MAS in Bildungsmanagement sowie Beratung & Supervision, bringt seine fundierte Erfahrung als Schulleiter an vielen Schulen und Bildungsinstitutionen in der Schweiz, Deutschland, Österreich, Südtirol und Belgien als Berater für Schul- und Unterrichtsentwicklung ein. Nach 18 Jahren Unterrichtstätigkeit auf der Sekundarstufe, prägte er als Schulleiter 2002 bis 2020 die Entwicklung an der Oberstufenschule Wädenswil (Kanton Zürich, Schweiz), welche 2013 mit dem ersten Schweizer Schulpreis ausgezeichnet wurde. Interessiert an Fragen des Lernens sowie der agilen Zusammenarbeit, arbeitet er seit 2016 im Beratungsteam von IQESonline und schulentwicklung.ch.

LinkedIn: www.linkedin.com/in/frido-koch-6980641a6
Website: www.schulentwicklung.ch www.iqesonline.net

www.creaholic.com

www.iqesonline.net



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
- Retrospektive – Grundidee
- Retrospektive – Beispiel
- Marktplatz
- Learning Lunch
- Open Space
- Check-in | Check-out
- 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 diese 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 für viele Personen oftmals Mut. Der*die Begleiter*in ist dafür verantwortlich, in sämtlichen agilen Treffpunkten diesen passenden Rahmen zu setzen, welcher den Teilnehmenden die nötige Sicherheit für einen offenen Austausch gibt.



Tägliches Überblickstreffen

(Daily Standup)

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



Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.

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.

© Beltz Verlag, Weinheim und Basel

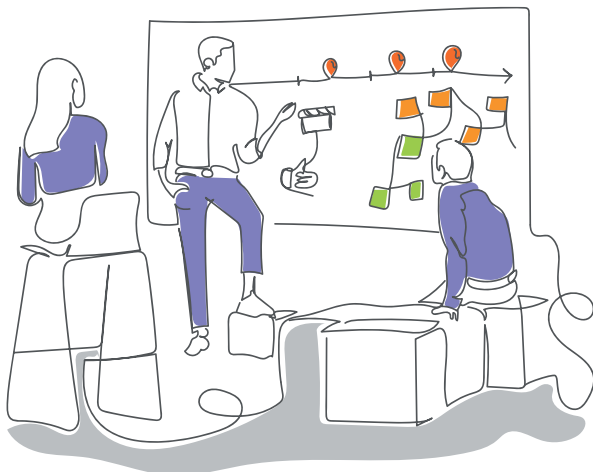
Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.

3



Retrospektive – Grundidee

In diesem Treffen steht der Rückblick auf die Zusammenarbeit des Teams in der vergangenen Zeitperiode im Fokus, nicht die erzielten Ergebnisse. Durch dieses regelmäßige Zurückblicken und Evaluieren der Zusammenarbeit kann sich das Team stetig weiterentwickeln und gemeinsam wachsen.



Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.

Anwendung: Zwischenhalt von verschiedenen Arbeitsteams einer Schule, zum Beispiel Schulleitung, Verwaltung, Schulentwicklungsteams, Pädagogische Teams oder Arbeitsgruppen

Dauer | Zeitpunkt: 2 Stunden | einmal pro Quartal

Vorgehen: Dieses Treffen wird idealerweise durch einen*eine → **Begleiter*in** moderiert. Zum Sammeln und Festhalten der Themen wird ein eigenes Board für die Retrospektive benutzt. Diese besteht aus folgenden Teilen:

Beobachtungen sammeln (Sachebene)

- Was hat gut funktioniert, was weniger?
- Wie geht es uns als Team?
- Wie funktioniert unsere Zusammenarbeit?

Erkenntnisse ableiten (Metaebene)

- Gründe für Erfolge oder Stolpersteine finden
- daraus tiefer liegende Ursachen und Muster erarbeiten

Auf dieser Grundlage werden umsetzbare und messbare Maßnahmen für die nächste Zeitperiode beschlossen. Sämtliche Punkte werden auf dem Retrospektiven Board festgehalten.

© Beltz Verlag, Weinheim und Basel

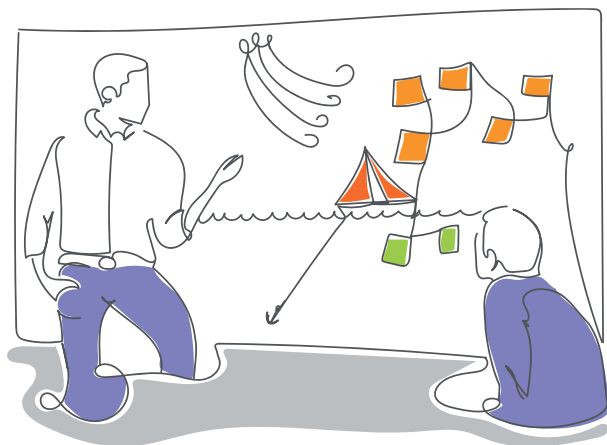
Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.

4



Retrospektive – Beispiel

Damit das regelmäßige Zurückblicken im Team auf die bisherige Zusammenarbeit auch nach mehreren Retrospektiven spannend bleibt, können Metaphern, Spiele oder andere kreative Formate benutzt werden. Retrospektiven lassen sich so – trotz ähnlichem Aufbau und Ergebnis – frisch und abwechslungsreich gestalten.



Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.

Beispiel Retrospektive anhand einer Segelschiff-Metapher

Einführung: Metaphern können helfen, Gedanken und Meinungen hervorzurufen und zu beschreiben. Oftmals fällt es leichter, auf Grundlage einer Metapher zu reflektieren, als sich direkt mit dem Thema zu beschäftigen. In dieser rund einstündigen → Retrospektive stellen sich alle ein Boot mit Segel und Anker vor. Der Wind im Segel steht dabei für jene Dinge, die das Vorhaben voranbringen; der nicht eingezogene Anker für jene Dinge, welche bremsen.

Vorgehen: Zum Start überlegt jedes Teammitglied für sich drei Dinge, die für den **Wind im Segel** stehen und das Boot vorantreiben. Diese werden auf Haftnotizen festgehalten. Mögliche Impulsfragen, mit welchen der*die → Begleiter*in das Team in der Denkarbeit unterstützen kann:

- Was läuft gut? Was gibt dir Energie?
- Was möchtest du öfter erleben? Was macht Spaß?
- Welche deiner Stärken konntest du einsetzen?
- Konntest du einem anderen Teammitglied helfen?

Danach werden drei Dinge auf Haftnotizen aufgeschrieben, die für den **Anker** stehen. Mögliche Impulsfragen:

- Womit bist du nicht zufrieden? ... Was noch?
- Was hat dich genervt? ... Warum?
- Was kostet dich Energie?

© Beltz Verlag, Weinheim und Basel

5

Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.



Marktplatz

Das gemeinsame Wachsen und gegenseitige Lernen, der Knowhow-Transfer sowie die Information, wer an welchen Vorhaben und Projekten an einer Schule arbeitet, sind die zentralen Zielsetzungen von diesen regelmäßig durchgeführten (Marktplatz-)Präsentationen.



Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.

Anwendung: Präsentation von Arbeitsergebnissen bei pädagogischen Dienstbesprechungen/Arbeitstagen, Evaluations- und Planungstagen, thematischen Weiterbildungen oder bei Schulprogrammplanungen

Dauer | Zeitpunkt: 1 bis 2 Stunden | einmal pro Quartal oder Semester

Vorgehen: In regelmäßigen Zeitabständen werden Erfolge sowie Stolpersteine von laufenden oder auch abgeschlossenen Vorhaben und Projekten im Schulteam geteilt. Dies bezieht sich auf die Ebenen des Inhalts, des Vorgehens oder der Zusammenarbeit im Team. Vorgelegt an mehreren Tischen in kleinen Gruppen, beantworten die kurzen Präsentationen der Arbeits-, Fachgruppen oder auch Einzellehrpersonen folgende Fragen:

- Was war unser Ziel?
- Wie viel/was haben wir davon erreicht?
- Wie sind wir vorgegangen?
- Was haben wir gelernt (inhaltlich, durch Ausprobieren und in der Teamzusammenarbeit)?
- Was werden wir in der nächsten Zeitperiode verändern?

Während der Präsentation sollen die (Zwischen-)Ergebnisse gezeigt werden, zum Beispiel in Form von Fotos, einer kurzen Lesung oder eines physischen Gegenstandes.

© Beltz Verlag, Weinheim und Basel

6

Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.



Learning Lunch

Aktives Teilen von Gelerntem, gelungenen Entwicklungsprojekten und Erfahrungen unterstützt Schulentwicklungsprozesse wirkungsvoll. Im informellen Rahmen des Learning Lunches werden durch Austausch und Einblicke in das eigene Wirken gleichzeitig Wissenstransfer, Vernetzung und gemeinsames Wachsen gefördert.



Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.

Anwendung: offener, freiwilliger und motivierender Austausch von interessierten Mitarbeitenden in Schulleitungen oder Schulentwicklungsteams

Dauer | Zeitpunkt: max. eine Stunde | gelegentlich, nach Interesse

Vorgehen: Interessierte treffen sich in informellem Rahmen freiwillig über Mittag zu einem Erfahrungsaustausch. Nach der Präsentation von 30 bis 45 Minuten bleibt noch Zeit für Fragen oder eine gemeinsame Diskussion des Themas. Während dem Treffen wird gleichzeitig ein Mittagslunch genossen.

Mögliche Themen könnten sein:

- Wie führe ich Coachinggespräche mit Lernenden?
- Wie schreibe ich Lernberichte?
- Wie unterrichte ich alters- oder niveaudurchmischte Gruppen?
- Wie unterrichte ich kompetenzorientiert?

Die Initiierung dieser Treffen geschieht idealerweise selbstverantwortet und selbstorganisiert. Der*die **→ Begleiter*in** leistet wichtige Aufbauarbeit und übernimmt anfänglich die Organisation (Suche nach Themen und interessierten Präsentator*innen), um dieses Format einzuführen und zu etablieren.

© Beltz Verlag, Weinheim und Basel

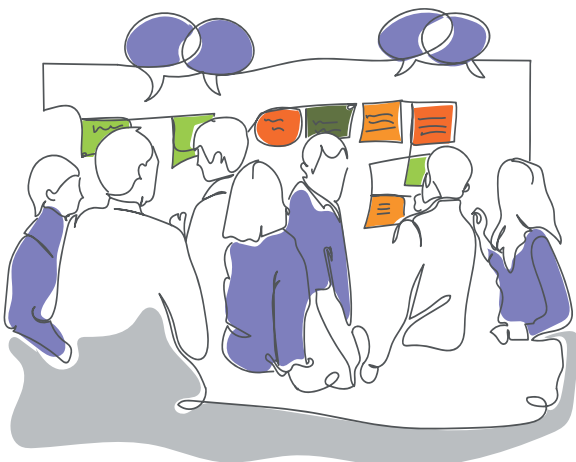
7

Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.



Open Space

Um bei Veranstaltungen mit größeren Gruppen vom Wissen der Teilnehmenden profitieren zu können, eignet sich das Format Open Space. In diesem Austausch- und Erarbeitungstreffen ist keine Agenda, sondern lediglich ein thematischer Rahmen vorgegeben. Diese Offenheit ermöglicht es, Themen einzubringen und diese dann selbstorganisiert und lösungsorientiert zu bearbeiten.



Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.

Anwendung: (Mikro-)Fortbildungen, Entwicklungsplanungen, Schulprogrammarbeit mit Gruppen von ca. 15 bis 200 Personen

Dauer | Zeitpunkt: 60 Min. oder länger | nach Bedarf

Vorgehen: Beim Start stellen die Teilnehmenden zum Kontext passende Themen im Plenum vor, woraufhin sich einzelne Gruppen zur Bearbeitung formieren (die sich im Laufe der Veranstaltung verändern können).

Nach der Arbeitsphase der Gruppen werden die Ergebnisse im Plenum zum Austausch und zur Ergebnissicherung vorgestellt, präsentiert zum Beispiel auf Whiteboards oder Flipcharts.

Im Open Space gibt es folgende Prinzipien:

- Egal, wer in einer Gruppe arbeitet, es sind die richtigen Personen.
- Alles, was in einer Gruppe erarbeitet wird, ist wertvoll.
- Die Arbeit in der Gruppe beginnt und endet, wenn die Zeit reif ist. Wichtig ist die Energie (nicht die Pünktlichkeit).
- Zwei Füße: Teilnehmende bleiben nur so lange in einer Gruppe, wie sie etwas lernen und/oder beitragen können. Dann wechseln sie zu einem weiteren Thema in eine andere Gruppe.

© Beltz Verlag, Weinheim und Basel

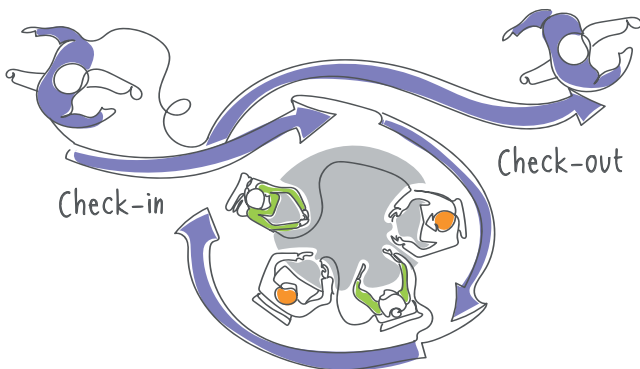
8

Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.



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.



Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.

Anwendung: Start- und Endpunkte bei kooperativen Lernphasen mit unterschiedlichen Gruppen oder selbstständigem Lernen in Lernateliers und Projektgruppen

Dauer | Zeitpunkt: max. 3 bis 5 Min. | bei jedem Treffpunkt

Vorgehen: Die Teilnehmenden teilen zu Beginn eines Treffpunktes in wenigen Worten mit, wie es ihnen geht und was sie aktuell beschäftigt (unabhängig, ob beruflich oder privat). Diese Aussagen werden von den Anderen nicht kommentiert oder besprochen.

Dies unterstützt jede*n Einzelne*n, in den Moment zu kommen und mögliche ablenkende Gedanken durch das Aussprechen loszulassen, präsent zu sein und bewusst am Treffpunkt teilhaben zu können. Auch setzt das Ritual ein Zeichen für das Eintreten in die gemeinsame Teamarbeit im Treffpunkt.

Dasselbe wird am Ende des Treffpunktes gemacht, um gemeinsam den Abschluss zu setzen und als komplettes Team bis zum Ende des Treffens bewusst mit dabei zu sein.

© Beltz Verlag, Weinheim und Basel

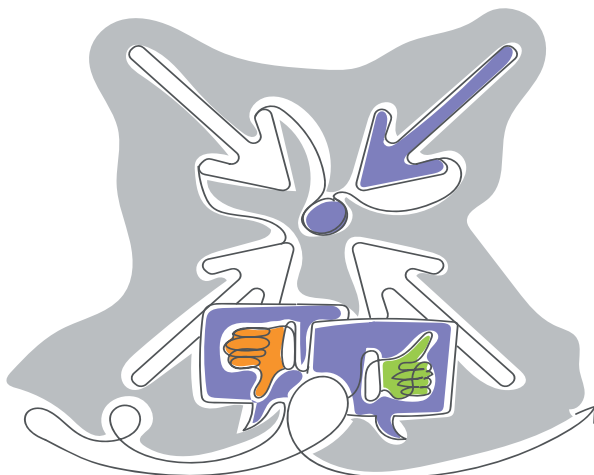
Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.

9



Treffpunkte evaluieren

Regelmäßig wird mittels kurzer Blitzlichter Zeit in die Evaluation des aktuellen agilen Treffpunktes investiert, um zu klären, ob dieser die erhoffte Zielsetzung erreicht hat. Dadurch werden die Treffpunkte kontinuierlich weiterentwickelt und neuen Umständen angepasst.



Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.

Anwendung: Alle Treffpunkte, Sitzungen und Besprechungen im schulischen Rahmen können so immer wieder evaluiert und optimiert werden.

Dauer | Zeitpunkt: 1 bis 3 Min. je nach Gruppengröße, jeweils am Ende von agilen Treffpunkten

Vorgehen: Moderiert von einem*einer → Begleiter*in, notieren sich alle Teilnehmenden in einer gegebenen Struktur ihre Gedanken und teilen diese im Anschluss mit allen. Zwei mögliche Varianten dazu:

- **I wish – I like – I give**
 - Mir gefiel (Beibehalten): »Das fand ich gut.«
 - Ich wünsche (Veränderung): »Was wäre, wenn ...?«
 - Ich biete (Angebot): »Hier kann ich zu einer Veränderung beitragen.«

- **ROTI (Return on time invested)**
Alle Teilnehmenden zeigen den Ertrag der investierten Zeit gleichzeitig per Handzeichen:
 - 1: Ich wäre lieber zuhause geblieben.
 - Zwischenwerte 2, 3, 4
 - 5: Meine Zeit war perfekt investiert.
 Einzelne können danach ihre Wahl erklären.

Neben dem Verbessern und Anpassen bestehender Treffpunkte sollte deren Nutzen insgesamt periodisch hinterfragt werden.

© Beltz Verlag, Weinheim und Basel

Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.

10



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 Werkzeuge unterstützen sowohl auf Ebene der Teamzusammenarbeit an einer Schule als auch auf der Sachebene des Vorhabens durch umsetzungsorientierte Methoden. Sämtliche Werkzeuge werden im Team eingeführt, genutzt und bei Bedarf angepasst. Die kontinuierliche Nutzung von agilen Werkzeugen sowie die Reflexion darüber unterstützen das gemeinsame Lernen und Wachsen im Team.

Agile Werkzeuge helfen, *komplexe Zusammenhänge einfach darzustellen* und fassbar zu machen. Dadurch leisten sie einen wesentlichen Beitrag auf dem Weg zum gemeinsamen Verständnis im Team und unterstützen die Teamzusammenarbeit und das gemeinsame Wachsen in allen Phasen eines Vorhabens.

Agile Werkzeuge ermöglichen *Transparenz hinsichtlich Meinungen und Ideen* aller Teammitglieder. Um dies zu gewährleisten, werden agile Werkzeuge oftmals durch die Rolle Begleiter*in eingebracht und mit ihr in der Moderation auch gemeinsam erstellt, durchgeführt, verbessert oder angepasst.

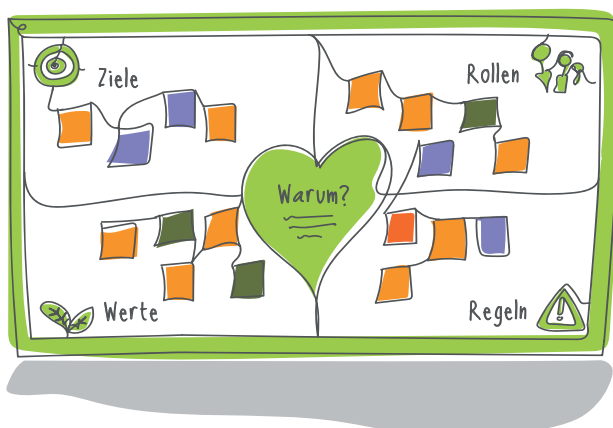
Die vorgestellten Werkzeuge entfalten ihre volle Wirkungskraft in der Zusammenarbeit in Teams, sind jedoch meist *auch im individuellen Kontext anwendbar*.

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

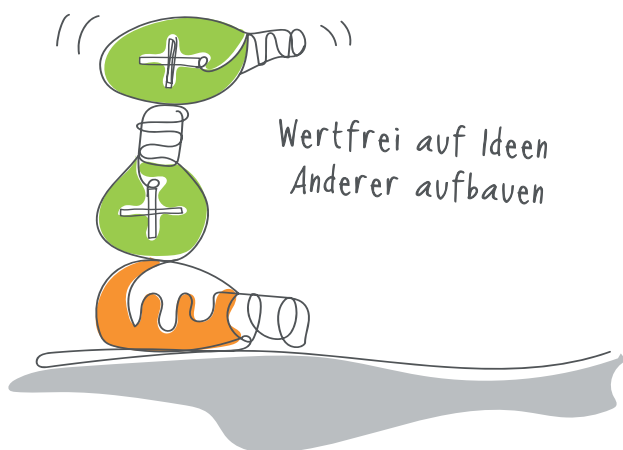
Diese Bereiche können bei Bedarf erweitert werden, zum Beispiel mit »Individuelle Ziele | Stärken« oder »Potenziale | Risiken«.

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.



Ideen Board

Auf diesem physischen Board werden sämtliche Ideen, Inputs und Beobachtungen zu Themen der Schul- und Unterrichtsentwicklung oder weiteren Vorhaben der Schule gesammelt. Durch das transparente Aufzeigen und die Einladung zum Mitdenken wird die Mitgestaltung und Selbstorganisation von allen gefördert.



Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.

Anwendung: Idealerweise hängt das Ideen Board an einem prominenten Platz in den Aufenthalts- und/oder Arbeitsräumen der Lehrpersonen, damit dort fortlaufend Ideen notiert werden können. Tipp: Einen Stift, der an einer Schnur befestigt ist, gleich neben dem Board anbringen.

Vorgehen: Damit Ideen inspirierend für Mitdenkende sind, sollte das Board einfach erreichbar sein. Sämtliche Ideen werden auf Haftnotizen notiert und zunächst unsortiert an das Board geheftet. Eventuell entwickeln sich im Laufe der Zeit Themenbereiche heraus. Folgende Rahmenbedingungen sollten kommuniziert werden:

- **Bereich festlegen:** Vor Start der Nutzung sollte festgelegt werden, zu welchem Thema welche Art von Inhalten gesammelt werden, wie Ideen, Beobachtungen, Probleme oder Lösungsansätze.
- **Keine Beurteilung:** Auf dem Board soll alles platziert werden können. Beurteilt wird später.
- **Ideen von Anderen weiterentwickeln:** Alle Nennungen auf dem Board gehören der Gruppe, somit dürfen diese von allen weiterentwickelt und verändert werden.

© Beltz Verlag, Weinheim und Basel

13

Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.



Herausforderung formulieren

(Design Challenge)

Als Startpunkt in jedem Vorhaben formuliert das Team das Bedürfnis der Zielgruppe, das bearbeitet werden soll, als Herausforderung. Diese Formulierung gibt dem Team Orientierung während des weiteren Projektverlaufs.



Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.

Anwendung: herausfordernde Projekte im Schulprogramm, bei Schul- und Unterrichtsentwicklungsprozessen aller Art

Vorgehen: Zum Start in einem Vorhaben wird das angenommene Bedürfnis der Zielgruppe als Herausforderung beschrieben und in Form einer Frage formuliert:

- »Was wäre, wenn ...?«
- »Wie gestalten wir ...?«

Dieses Vorgehen hilft, um das Bedürfnis der Zielgruppe offen genug zu formulieren, sodass auch unerwartete Lösungen, welche beim Start ins Vorhaben noch nicht erahnt wurden, möglich werden. Damit wird verhindert, dass beim Projektstart lediglich in einer Lösung gedacht wird – und somit weitere mögliche Lösungswege nicht erkannt werden.

Diese Formulierung wird im gesamten Team erarbeitet. Die Frage, auf die sich das Team einigen kann, wird danach so aufbereitet, dass diese während der Bearbeitung des Vorhabens jederzeit einsehbar ist.

© Beltz Verlag, Weinheim und Basel

14

Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.



Sinn klären

Die Klärung, *warum* und *für wen* ein Vorhaben umgesetzt werden soll, ist zentral für alle Teilnehmenden von Aktivitäten in der agilen Schul- und Unterrichtsentwicklung.



Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.

Anwendung: alle Alltags- und Entwicklungsvorhaben im Schulleitungshandeln

Vorgehen: Die Schulleitung überlegt sich vor jedem größeren Vorhaben Antworten zu folgenden Punkten und hält diese schriftlich fest:

- Zielgruppe
 - Sind wir uns einig, wer vom Vorhaben profitieren soll?
 - Sind wir mit diesen Zielgruppen im Austausch, kennen ihre Bedürfnisse?
- Nutzen-Hypothese
 - Welcher Nutzen wird durch das Vorhaben für die Zielgruppe geschaffen?
 - den Nutzen der einzelnen Teilschritte wie folgt formulieren: »Wenn ..., dann ...«
- Akzeptanzkriterien
 - Was muss mindestens umgesetzt worden sein, damit der angestrebte Nutzen (der Teilschritte) erzielt werden kann?

Falls keine zufriedenstellenden Antworten auf die genannten Fragen gefunden werden können, ist ein kritisches Hinterfragen bis hin zum Verzicht auf die Umsetzung des Vorhabens nach dem Motto »weniger ist mehr« angezeigt.

© Beltz Verlag, Weinheim und Basel

15

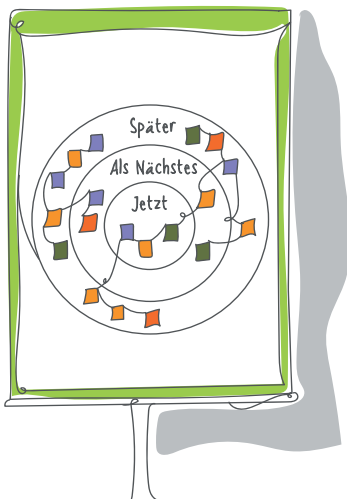
Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.



Aufgabensammlung

(Product/Sprint Backlog)

In laufenden Vorhaben werden in der Aufgabensammlung sämtliche Inputs und Umsetzungsideen der Zielgruppe notiert. Dieses Gefäß bündelt alle Beschreibungen möglicher Merkmale zum *Was* des Vorhabens wie zum Beispiel Ideen, Lernziele, Inhalte oder Wunschlisten.



Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.

Anwendung: Weiterentwicklung der Schule und des Unterrichts, des Schulteams, der Schulleitung wie auch von Aktivitäten im Schul- und Jahresprogramm

Vorgehen: Bevor ein Vorhaben in die Umsetzung kommt und dessen Bearbeitung auf einem → Kanban Board abgebildet wird, werden mittels Haftnotizen auf diesem Board alle Inputs gesammelt. Der*die → Themenhüter*in ist verantwortlich für dieses Gefäß, sammelt sämtliche Inputs der Zielgruppe, pflegt die Einträge, aktualisiert und priorisiert diese.

Die Aufgabensammlung kann nach verschiedensten Gesichtspunkten sortiert und somit übersichtlich gehalten werden. Hier zwei Möglichkeiten:

- **Thematische Strukturierung** durch Unterteilung, zum Beispiel nach Events, Lernzielen oder Vorhaben.
- **Zeitliche Strukturierung** durch Unterscheidung verschiedener Zeithorizonte (siehe Illustration) oder auch in horizontaler oder vertikaler Trichterform.

© Beltz Verlag, Weinheim und Basel

16

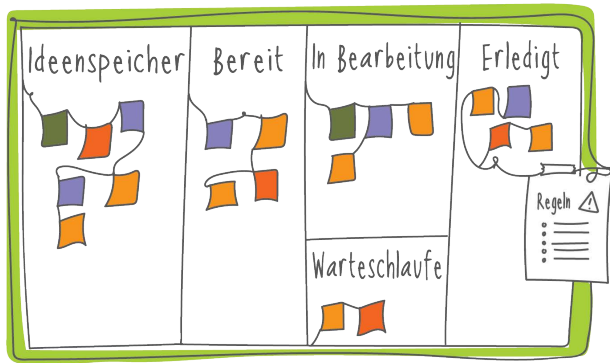
Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.



Kanban Board – Grundidee

Auf dem Kanban Board wird für alle Teammitglieder transparent dargestellt, welche Arbeiten in einem spezifischen Vorhaben anfallen und in welchem Arbeitsschritt sich diese aktuell befinden.

Verglichen mit einer To-do-Liste werden auf dem Kanban Board zusätzlich die benötigten Arbeitsschritte im Vorhaben sowie der aktuelle Stand laufender Arbeiten aufgezeigt.



Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.

Anwendung: Arbeits- und Projektplanungen wie Schulprogrammarbeit, Schulleitungsaufgaben, Jahres- und Weiterbildungsplanungen oder Personalplanung

Vorgehen: Aus der → **Aufgabensammlung** alle Inputs für ein spezifisches Vorhaben nehmen. Dann im Team die im Vorhaben nötigen Arbeitsschritte definieren, diese im Großformat in Spalten aufzeichnen. Nun die zu erledigenden Arbeiten fortlaufend während dem Vorhaben auf Karten schreiben und in der linken Spalte platzieren. Kommen sie zur Bearbeitung, bewegen sie sich schrittweise nach rechts. Die Verantwortung pro Karte wird dabei nicht zugeteilt, die Teammitglieder wählen und übernehmen diese selbst. Alle erledigten Karten werden zur Wahrung der Übersicht bereits erledigter Arbeiten in der rechten Spalte platziert.

Die Nutzung von Farben oder Symbolen pro Karte zur Visualisierung von Verantwortlichkeiten, Priorisierungen oder auch Themen schafft zusätzlichen Überblick. Solche Regeln werden im Team besprochen, schriftlich festgehalten und am Kanban Board angeheftet.

Es empfiehlt sich, das Kanban Board jederzeit sichtbar im Raum zu platzieren. Parallel dazu kann es mit passenden digitalen Tools auch mobil abgebildet und nutzbar gemacht werden.

© Beltz Verlag, Weinheim und Basel

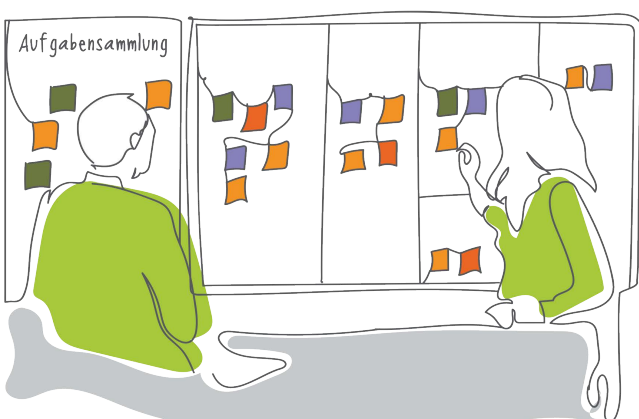
17

Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.



Kanban Board – Beispiele

Kanban Boards eignen sich für die Bearbeitung sämtlicher Vorhaben, unabhängig ob kurz oder lang, einfach oder komplex, gemeinsam oder individuell: von der Jahresplanung der Schulleitung über die Unterstützung in der Planung und Durchführung einer Schulveranstaltung, als Orientierung in agilen Treffpunkten bis hin zur persönlichen Planung sind Kanban Boards vielseitig einsetzbar.



Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.

Vorgehen in drei Beispielanwendungen:

Jahresplanung Schulleitung: Die einzelnen Aufgaben der Schulleitung während eines Schuljahres aus der → **Aufgabensammlung** werden nach Themen oder Ressorts priorisiert und auf unterschiedlich farbigen Haftnotizen im Großformat notiert. Während des Schuljahres wandern die Karten nach rechts. Alle abgeschlossenen Aufgaben werden in der rechten Spalte platziert, um die doppelte Ausführung von Arbeiten zu verhindern.

Bearbeitung pädagogisches Schulprogramm: Mit der Steuergruppe und/oder dem Schulteam werden Projekte oder Aktivitäten für das pädagogische Schulprogramm vor dem Start priorisiert. Danach bewegen sie sich während der Schulprogrammperiode (ein/mehrere Jahre) auf einem entsprechenden Kanban Board von links nach rechts. Um die Gesamtübersicht zu wahren, werden alle abgeschlossenen Projekte in der rechten Spalte platziert.

Planungsboard der Unterrichtsteams: Das Unterrichtsteam sammelt in der → **Aufgabensammlung** anstehende Besprechungsthemen. Die Themen werden nach der → **Priorisierung** angegangen und auf dem Kanban Board während der Bearbeitung für alle Teammitglieder transparent aufgezeigt.

© Beltz Verlag, Weinheim und Basel

18

Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.



Aufwand schätzen – Grundidee

Vor der Umsetzung eines Vorhabens beginnt agiles Arbeiten immer mit einer Aufwandsschätzung der anfallenden Arbeit durch die Entwickler*innen. Denn sie haben im Gegensatz zu ihren Vorgesetzten die praktische Erfahrung bei der Umsetzung.



Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.

Anwendung: alle Vorhaben und Arbeiten an Schulprojekten (Schulprogramm), bei Schulveranstaltungen oder Elternarbeit, die im Team erledigt werden

Vorgehen: Der Aufwand für zu erledigende Arbeiten wird im Entwicklungsteam gemeinsam geschätzt und mittels einer der nachfolgenden Methoden fassbar gemacht:

- T-Shirt-Größen: XS, S, M, L, XL, XXL
- Fibonacci-Zahlenreihe: 0, 1, 2, 3, 5, 8, 13, 21 ...

In den Schätzungen werden sowohl die Faktoren **Zeitaufwand** und **Komplexität** wie auch **Abhängigkeiten** von anderen Personen und/oder laufenden Vorhaben berücksichtigt.

Einstiegsübung: Dem Team werden Karten mit den Namen verschiedener bekannter sowie unbekannter Früchte vorgelegt. Danach soll das Team den **Aufwand zum Schälen und Essen einer bestimmten Frucht** schätzen und die Früchte-Karten den vorab ausgelegten Karten mit T-Shirt Größen (oder Fibonacci-Zahlen) zuordnen. Dies kann durch Diskussion in der Gruppe oder auch durch Anwendung der Methoden **Planungspoker** oder **Stilles Schätzen** geschehen (→ Aufwand schätzen – Beispiele).

© Beltz Verlag, Weinheim und Basel

19

Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.



Aufwand schätzen – Beispiele

Zwei Arten von Aufwandsschätzungen eignen sich besonders gut im Schulkontext: Planungspoker, ein auf Konsens basierendes Vorgehen, welches durch offene Meinungsäußerung und anschließende Diskussion gekennzeichnet ist. Im Gegensatz dazu wird beim stillen Schätzen nicht kommuniziert und nur minimal diskutiert.



Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.

Anwendung: Zuerst wird die zu erledigende Arbeit seitens → **Themenhüter*in** vorgestellt. Danach kann das gemeinsame Schätzergebnis des Aufwands durch eines der beiden Vorgehen ermittelt werden.

Planungspoker: Alle Teammitglieder erhalten ein Set von Karten mit Fibonacci-Zahlen (oder T-Shirt-Größen). Zu jedem zu besprechenden Arbeitspaket werden jeweils nach kurzem Überlegen die Karten mit den geschätzten Werten gleichzeitig gelegt. Die Personen, welche die niedrigste respektive höchste Zahl gelegt haben, begründen ihre Einschätzung. Eventuell findet sich so in der Diskussion bereits ein Konsens, ansonsten werden weitere Runden gespielt, bis sich das Team auf eine gemeinsam getragene Schätzung einigen kann.

Stilles Schätzen: Große Karten mit Fibonacci-Zahlen (oder T-Shirt-Größen) sind ausgelegt. Die zu erledigenden Arbeiten sind ebenfalls auf Karten notiert. Diese werden nun ohne Kommunikation zu den Fibonacci-Karten zugeordnet. Dies dauert einige Minuten, je nach Anzahl der Karten. Sobald nicht mehr viel Umlegen festzustellen ist, wird das Schätzen beendet. Nur bei großer Uneinigkeit wird kurz diskutiert.

Die so eingesparte Zeit kompensiert für Schätzergebnisse, welche eventuell etwas ungenauer ausfallen.

© Beltz Verlag, Weinheim und Basel

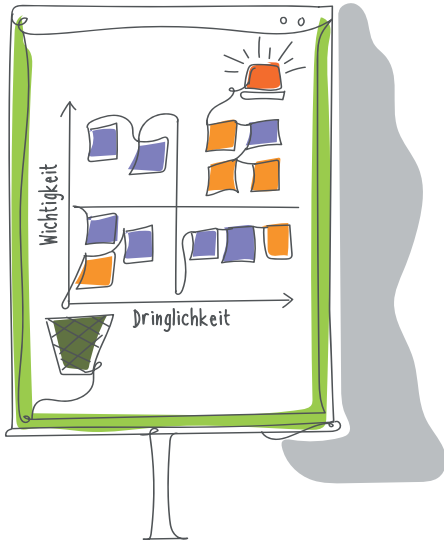
20

Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.



Priorisieren

Die eindeutige Priorisierung der anstehenden Aufgaben bei jedem Vorhaben durch den*die Themenhüter*in hilft, um jederzeit für die Zielgruppen wertstiftende Arbeiten zu erledigen.



Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.

Anwendung: Vor allen größeren Aufgaben im Schulleitungsalltag, bei Schulprojekten und Schulanlässen oder in der Schul- und Unterrichtsentwicklung wird eine Priorisierung durchgeführt. Sie wird auch regelmäßig zur Aktualisierung der → **Aufgabensammlung** verwendet und basiert immer auf den Inputs der Zielgruppen.

Vorgehen: Nachfolgend zwei im Schulkontext angewandte Methoden zur Priorisierung:

Eisenhower-Prinzip (siehe Illustration): In einer Vierfelder-Matrix werden anstehende Aufgaben nach **Wichtigkeit** (zukunftsorientiert) und **Dringlichkeit** («Feuerwehreinsatz») eingeteilt, unterteilt nach hoher und niedriger Gewichtung.

Muscow-Methode: Die anstehenden Aufgaben werden in vier Kategorien eingeteilt:

Must	muss auf jeden Fall umgesetzt werden, hat höchste Priorität
should	sollte umgesetzt werden, ist wünschenswert, jedoch nicht zwingend
could	wird erst umgesetzt, wenn alle must- und should-Aufgaben erfüllt worden sind
won't	wird nicht umgesetzt

Oftmals ist es für die Übersicht hilfreich, regelmäßig tief priorisierte Punkte in eine Not-to-do-Liste zu überführen.

© Beltz Verlag, Weinheim und Basel

21

Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.



Delegationspoker

Das Vorgehen im Delegationspoker verhilft Schulteams zu selbstorganisierterem Arbeiten. Damit Entscheidungsprozesse transparent gemacht werden können, werden diese auf Augenhöhe diskutiert. Somit können Problemstellungen mit noch offener Entscheidungskompetenz geklärt werden.



Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.

Anwendung: im Schulleitungsteam oder mit Steuergruppen, um Entscheidungsstufen und -prozesse transparenter zu gestalten

Vorgehen: Die Teammitglieder einigen sich auf eine Entscheidungssituation im Alltag, die ansteht. Dann erhalten alle ein Kartenset, bestehend aus den folgenden sieben Karten, welche die Stufen des Delegierens aus Perspektive der Entscheidungsgebenden aufzeigen:

- 1 – Verkünden**
Ich entscheide – danach informiere ich dich/euch darüber.
- 2 – Verkaufen**
Ich entscheide – und überzeuge das Team danach, dass diese Entscheidung richtig war.
- 3 – Befragen**
Ich entscheide, aber vorher bitte ich um Rat und Meinung und beziehe diesen Input in meine Entscheidung mit ein.
- 4 – Einigen**
Wir entscheiden gemeinsam, nachdem wir über alles diskutiert und einen Konsens gefunden haben.
- 5 – Beraten**
Du entscheidest, aber ich biete meine Meinung und Rat an.
- 6 – Erkundigen**
Du entscheidest – ich erkundige mich im Nachgang danach.
- 7 – Delegieren**
Du entscheidest, ich muss das gar nicht wissen.

Nach kurzem Überlegen legen alle gleichzeitig ihre favorisierte Karte. Dann werden die Vorschläge diskutiert (alle oder lediglich die höchste/tiefst gelegte Karte), um einen Konsens für die Delegationsstufe zu finden. Bei Bedarf wird der Vorgang wiederholt.

© Beltz Verlag, Weinheim und Basel

22

Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.



Feedback geben und erhalten

Feedback geben und erhalten führt zu einer Reflexion sowohl über das eigene wie auch das Verhalten des Gegenübers. Ein und dieselbe Situation kann von verschiedenen Personen sehr unterschiedlich wahrgenommen werden. Durch Feedback lernen die Beteiligten andere Perspektiven kennen und kommen so zu einem differenzierten Bild der Situation.



Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.

Anwendung: spontane und informelle Gespräche, klassische Rückmeldesituationen wie Mitarbeitendengespräche, Auswertung von kollegialen Hospitationen, → **Retrospektive** von gemeinsamen Vorhaben

Wie gebe ich konstruktives Feedback?

- **Spezifische, beobachtbare Beispiele nennen:** Ich vermeide Verallgemeinerungen.
- **Ich-Botschaften:** Ich beschreibe meine persönliche Sicht.
- **Ehrlich sein:** Ich sage, was ich denke.
- **Gefühle beschreiben:** Ich beschreibe, was eine Situation konkret bei mir auslöst.
- **Wünsche formulieren:** Ich schildere, welche Bedürfnisse ich habe.

Wie nehme ich Feedback an?

- **Feedback ist eine Wahrnehmung:** Ich bin mir bewusst, dass ein Feedback die persönliche Sicht des Gegenübers ausdrückt.
- **Zuhören und aufnehmen:** Ich verteidige mich nicht.
- **Feedback ist ein Geschenk:** Ich entscheide, was ich mit dem erhaltenen Feedback machen und verändern möchte.
- **Nachfragen und verstehen:** Ich treffe keine Annahmen und frage bei Bedarf nach.
- **Durchatmen:** Ich lasse Feedback ruhen und reflektiere es zu einem späteren Zeitpunkt erneut.

© Beltz Verlag, Weinheim und Basel

23

Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.



Peer-to-Peer Feedback

Peer-to-Peer Feedback ist ein regelmäßiger Austausch zwischen zwei Personen, die am gleichen Vorhaben arbeiten und sich gegenseitig ein Feedback geben. Der Blickwinkel eines Peers ist optimal für Rückmeldungen, um die Arbeit an einem Vorhaben zu verbessern.



Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.

Anwendung: fachbezogener Partner*innenaustausch im Schullalltag bei Schulentwicklungsprozessen oder kollegialem Feedback

Vorgehen: In einem unregelmäßigen Rhythmus treffen sich die zwei Peers zwei- bis viermal jährlich, um sich Rückmeldungen zur gegenseitigen Wahrnehmung zu geben. Falls nötig, können auch konkrete Situationen besprochen und gemeinsam Lösungen erarbeitet werden. Es empfiehlt sich, die wichtigsten Punkte des Gesprächs festzuhalten, um in späteren Feedback-Runden darauf zurückgreifen zu können.

Beispiele:

- Eine Peer-Person spiegelt der anderen, wie sich diese während der gemeinsamen Arbeit verhielt und was dies in dem*der Feedbackgeber*in ausgelöst hat.
- Eine Peer-Person anfragen, ob sie zu spezifischen eigenen Verhaltensmustern Feedback geben kann (z. B. Peer will sich Tick beim Sprechen abgewöhnen und erfahren, ob diese Veränderungen schon wahrgenommen werden).
- Mit einer Peer-Person sich bewusst einen vertraulichen Raum schaffen, um Emotionen freien Lauf lassen zu können (Wut, Missgunst, Desillusion, Genervtheit ...); die Energie aus diesem Austausch in etwas Nutzbares für das weitere Vorhaben umlenken.

© Beltz Verlag, Weinheim und Basel

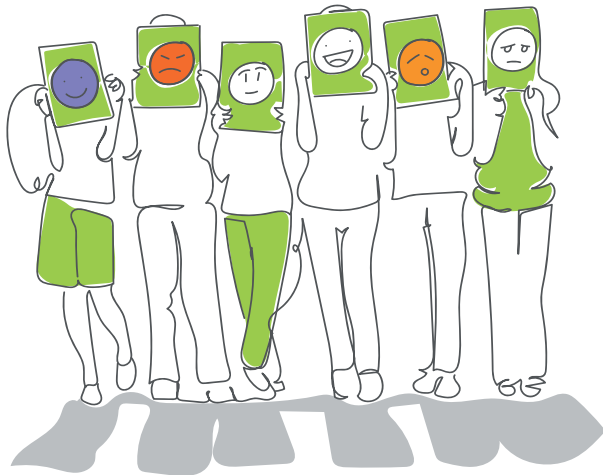
24

Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.



Mitarbeitendenumfrage

Durch kurze und regelmäßige Befragungen aller Mitarbeitenden (inklusive Schulleitung) und das transparente Aufzeigen aller Rückmeldungen ermöglicht die Mitarbeitendenumfrage eine offene Feedbackkultur. Zudem werden so alle Mitarbeitenden in die Schulentwicklung eingebunden.



Lizensiert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.

Anwendung: Zwei- bis viermal jährlich wird eine kurze, offene Umfrage unter allen Mitarbeitenden durchgeführt. Zu Themen wie Arbeitsbedingungen, Arbeitsinhalt, Zusammenarbeit, Kommunikation, Führung oder Entwicklungsmöglichkeiten wird mit zwei bis vier Fragen erfasst, was den Mitarbeitenden der Schule aktuell dabei hilft und was sie daran hindert, gute Arbeit zu leisten.

Hintergrund: Wenn zu spezifischen Themen möglichst zeitnah Feedback bei allen Mitarbeitenden eingeholt wird, steigt die Qualität der Antworten und auch die Anzahl der Rückmeldungen. Dadurch, dass alle Mitarbeitenden zur Verarbeitung der Feedbacks beitragen und nicht lediglich eine Gruppe die Rückmeldungen bearbeitet und danach allen präsentiert, können offene Diskussionen geführt und konkrete Verbesserungsvorschläge erarbeitet werden. Eine → konstruktive Feedbackkultur entsteht.

Es lohnt sich der Einsatz von geeigneten digitalen Tools wie zum Beispiel des Pulse Feedback Tools von Crea-holic (www.start-pulse.com) oder des IQES Evaluationscenter (www.iqes.net).

© Beltz Verlag, Weinheim und Basel

25

Lizensiert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.



Agile Rollen

Begleiter*in
Themenhüter*in
Entwickler*innen

Agile Rollen schaffen auf mehreren Ebenen Klarheit, indem sie Inhaltliches von Prozessuellem trennen. Weiter richten sie sich nach den Kompetenzen, Interessen und Erfahrungen der Personen im Vorhaben und sind nicht hierarchisch gegliedert.

Im Kontext von »Schule entwickeln« liegt die Rolle **Themenhüter*in** oft bei der Schulleitung; die der **Entwickler*innen** bei den Lehrpersonen oder weiteren Mitarbeitenden der Schule (Sozialarbeitende, Betreuungspersonen). Die Rolle **Begleiter*in** übernimmt idealerweise ein Mitglied der Steuer- oder der Schulentwicklungsgruppe.

Agile Rollen zeichnen sich durch eine **klare Definition der inhaltlichen Verantwortlichkeiten**, der Entscheidungskompetenz und des Einflussraumes aus. Wenn eine Person in mehreren Projekten aktiv ist, kann sie auch unterschiedliche Rollen innehaben.

Weiter schaffen agile Rollen **Raum, um Unklarheiten zu benennen**. Denn in jedem Vorhaben gibt es mit dem*der Begleiter*in ein wachsam beobachtendes Auge, welches dem »nicht Genannten« eine Stimme gibt. So werden auch heikle Themen benannt und angesprochen.

26



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.



Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.

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).

© Beltz Verlag, Weinheim und Basel

27

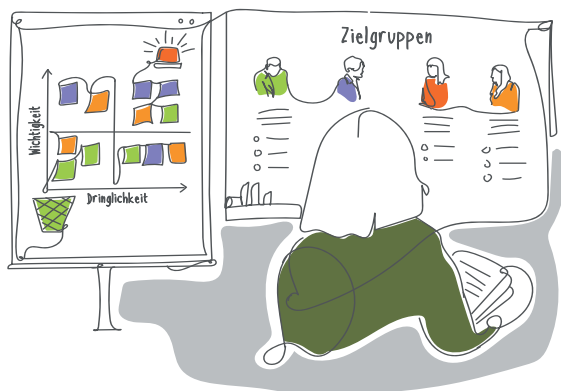
Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.



Themenhüter*in

(Product Owner)

Diese Rolle hat die Übersicht über die Bedürfnisse der Zielgruppen und die Anforderungen der anstehenden Vorhaben in der Schulentwicklung. Der*die Themenhüter*in fungiert als Bindeglied zum Entwickler*innen-team und ist für das **Was** zuständig und verantwortlich. Häufig wird diese Rolle von der Schulleitung oder einem Mitglied der Steuer- oder Schulentwicklungsgruppe ausgeübt.



Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.

Die Rolle Themenhüter*in begünstigt Folgendes:

Verständnis der Bedürfnisse der Zielgruppen:

Der*die Themenhüter*in steht in stetigem Austausch mit allen Zielgruppen einer Schule (Lernende, Eltern, Lehrpersonen, Schulträger), um die aktuellen Bedürfnisse jederzeit zu kennen.

Übersicht über die Wünsche der Zielgruppen und Anforderungen:

Der*die Themenhüter*in sammelt kontinuierlich die Wünsche der Zielgruppen, ordnet → Priorisieren diese auf einem für alle zugänglichen → Kanban Board. Innerhalb des agilen Teams ist der*die Themenhüter*in somit die *Stimme der Lernenden, Eltern, Lehrpersonen und Schulträger*.

Verantwortung bei Entwicklungsvorhaben:

Für Schulentwicklungsvorhaben verantwortet der*die Themenhüter*in die investierten Ressourcen. Auch pflegt der*die Themenhüter*in die Vision des Vorhabens, den Umfang und die Eigenschaften aller Entwicklungsvorhaben, agiert als Schnittstelle aller weiteren Interessengruppen und koordiniert alle Vorhaben.

© Beltz Verlag, Weinheim und Basel

28

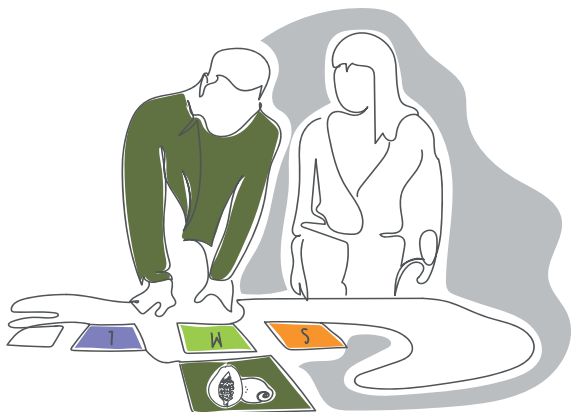
Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.



Entwickler*innen

(Developer)

Die Entwickler*innen bestimmen, wie das seitens Themenhüter*in vorgegebene Ziel umgesetzt wird. Sie informieren den*die Themenhüter*in auch regelmäßig, welche Ziele in der gegebenen Zeit mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen erreichbar sind. Die Rolle der Entwickler*innen wird meist von Lehrpersonen oder weiteren Mitarbeitenden der Schule ausgeübt.



Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.

Die Rolle der Entwickler*innen umfasst Folgendes:

Anstehende Arbeit einschätzen: Das Team der Entwickler*innen übernimmt in Vorhaben die priorisierten Aufgaben von dem*der → Themenhüter*in und bestimmt, was davon in der gegebenen Zeit mit den vorhandenen Ressourcen umsetzbar ist (→ Aufwand schätzen). Das Team der Entwickler*innen fokussiert bei der Bearbeitung nach Möglichkeit auf ein Vorhaben und bearbeitet nicht mehrere parallel.

Entwicklungsvorhaben gestalten: Das Team der Entwickler*innen definiert, wie die gewünschten Ziele erreicht werden können. Es bestimmt das Vorgehen und die zu benutzenden Werkzeuge beim Vorhaben und teilt dieses in → kurze Zeitabschnitte mit Lernschleifen ein. In den → täglichen Überblickstreffen wird die anstehende Arbeit unter allen beteiligten Entwickler*innen abgeglichen.

Das Vorgehen bei der Bearbeitung von Aufgaben reflektieren und davon lernen: Am Ende jedes Zeitabschnittes (Lernschleife) wird die Teamzusammenarbeit und -entwicklung in einer → Retrospektive angeschaut und Verbesserungen werden beschlossen.

© Beltz Verlag, Weinheim und Basel

29

Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.



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:

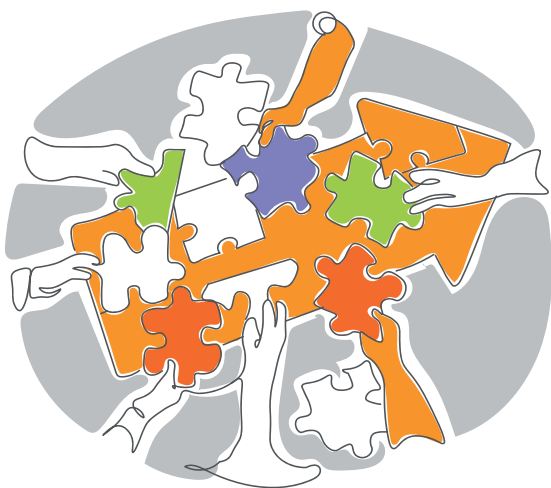
- Transparenz
- Fokus
- Offenheit
- Ermächtigung und Selbstorganisation
- Mut und Vertrauen
- fortlaufendes Überprüfen, Lernen und Anpassen
- Festlegung von kurzen Zeitfenstern
- frühes und regelmäßiges Aufzeigen von Zwischenresultaten
- Fokus auf die Zielgruppen

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.



Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.

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.

© Beltz Verlag, Weinheim und Basel

31

Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.



Delegierte Entscheidungskompetenz

Entscheidungen, egal welcher Art, werden so weit wie möglich da getroffen, wo das größte Wissen zum Thema vorhanden ist. Diese Ermächtigung der Wissensträger*innen zum Entscheiden sowie das entgegengebrachte Vertrauen, das unabhängig vom hierarchischen Status richtige Entscheidungen getroffen werden können, ist zentral für die agile Zusammenarbeit an einer Schule.



Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.

Woran ist erkennbar, dass die delegierte Entscheidungskompetenz bei den Wissensträger*innen liegt?

- Möglichst viele Entscheidungen werden auf Ebene der Mitarbeitenden gefällt, die ein Vorhaben bearbeiten, nicht auf Ebene der Schulleitung.

Ideen zur Förderung dieser Grundhaltung:

- Schul- und Unterrichtsentwicklung: Lehrpersonen mit spezifischen Fachkenntnissen und Erfahrungswissen entscheiden, wie die Unterrichtsentwicklung angegangen wird. Bei schwierig zu treffenden Entscheidungen kann im Team ein → Delegationspoker durchgeführt werden.
- Stärkung der Unterrichtsteams, indem möglichst viele Kompetenzen durch die Schulleitung innerhalb eines definierten Rahmens bei der Lernorganisation delegiert werden. Dazu eignen sich Themenfelder wie die Stundenplanung, Organisation der Lernbegleitung und des Lerncoachings oder die Durchführung von Lernstandserhebungen oder Lernnachweisen.

© Beltz Verlag, Weinheim und Basel

32

Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.



Konstruktive Feedbackkultur

Wenn sich in einem Schulteam alle regelmäßig gegenseitig Feedback geben, kann jede*r individuell leichter verstehen, wie ihre*seine Handlungen im Team wahrgenommen werden. Offenes Feedback schafft Vertrauen durch klare Anhaltspunkte und Orientierung zum eigenen Handeln.



Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.

Woran ist eine konstruktive Feedbackkultur erkennbar?

- Sowohl in informellen Gesprächen als auch formellen Rückmeldesituationen an einer Schule wie Mitarbeitendengespräche, Auswertung von kollegialen Hospitationen oder Rückblick auf gemeinsame Vorhaben werden Rückmeldungen wertschätzend und offen ausgetauscht.

Ideen zur Förderung dieser Grundhaltung:

- Die Grundregeln für Feedback werden periodisch diskutiert (→ Feedback geben und erhalten). Die Regeln werden in den Arbeitsräumen der Lehrpersonen wie auch in den Unterrichtsräumen sichtbar angebracht.
- Spontane Feedbacks durch die goldene Brille: Alle Mitarbeitenden nehmen sich vor, mindestens einmal pro Arbeitstag oder -woche ein anderes Teammitglied mit einem positiven Feedback zu beschenken.
- Lehrpersonen entwickeln gemeinsam ein Gesprächsraster für Feedbackgespräche mit Lernenden und suchen bewusst konstruktive sowie stärkenorientierte Formulierungen.

© Beltz Verlag, Weinheim und Basel

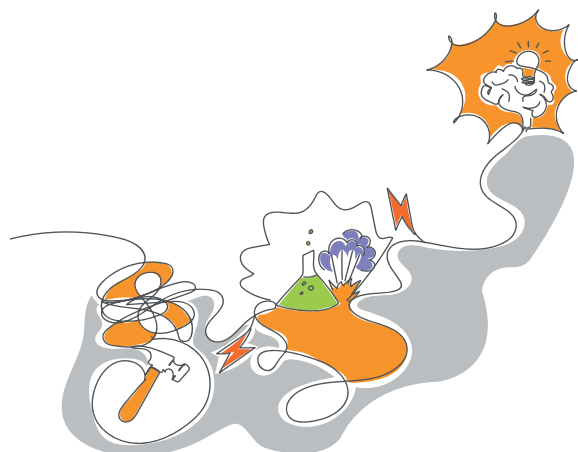
33

Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.



Positive Fehlerkultur

Fehler sind Lernchancen! Das gilt auch in der schulischen Zusammenarbeit, bei Entwicklungen und Veränderungsvorhaben. Damit diese als Chancen genutzt werden können, braucht es an der Schule auf allen Ebenen eine positive Fehlerkultur. Die Schulleitung fördert diese aktiv durch ihr eigenes Vorleben und Thematisierung in Konferenzen und Treffpunkten.



Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.

Wie wird eine positive Fehlerkultur gelebt?

- Fehler werden an der Schule grundsätzlich als Chancen betrachtet, aus denen gelernt werden kann.
- An der Schule wird auf allen Ebenen akzeptiert, dass Fehler passieren. Einzelpersonen oder Teams, die Fehler machen, werden nicht bloßgestellt.
- Schulleitung und Mitarbeitende gestehen sich selbst Fehler zu, stehen zu diesen und legen diese, wo passend, offen für andere Mitarbeitende.
- Alle Mitarbeitenden überprüfen regelmäßig mit Selbsteinstätzung und → Peer-to-Peer Feedback ihre eigene Fehlerbereitschaft und -toleranz.

Ideen zur Förderung dieser Grundhaltung:

- Die Schulleitung fördert aktiv die gegenseitige Unterstützung der Lehrpersonen, unter anderem durch die Initiierung von → Learning Lunches (→ Gemeinsames Wachsen).
- In Prozessen zur Schul- und Unterrichtsentwicklung werden unterschiedliche Wege zugelassen. Es gibt kein »richtig« oder »falsch«, sondern lediglich die Beobachtung, was bei Entwicklungsprozessen in die richtige Richtung zielt und was bereits gelungen ist.

© Beltz Verlag, Weinheim und Basel

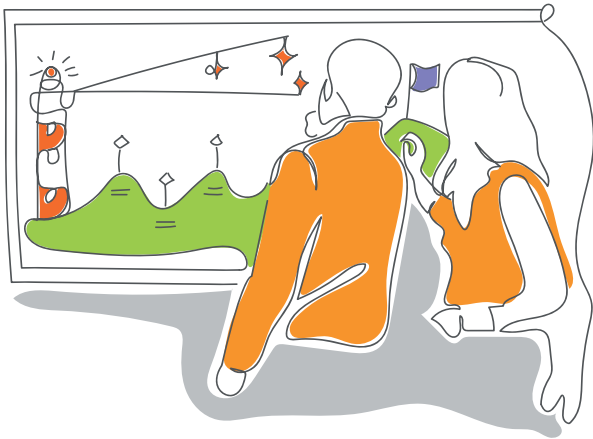
34

Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.



Orientierung an einer Vision

Alle Vorhaben an einer Schule sind geprägt durch eine gemeinsam erarbeitete Vision, welche das übergeordnete Ziel vorgibt. Bei anstehenden Entscheidungen während der Umsetzung von Vorhaben dient diese Vision als Grundlage. Sie ermöglicht so auch eine adaptive Planung, um nicht in ein Abarbeiten eines vordefinierten Weges zu verfallen.



Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.

Wie wird eine gemeinsame Vision gelebt?

- Die gemeinsam erarbeitete Vision wird in Leitsätzen oder im Leitbild der Schule, auf der Webseite oder in weiteren Informationen für Mitarbeitende, Eltern und Außenstehende sichtbar gemacht.
- Die Schul- und Unterrichtsentwicklung, das Schulprogramm und das Handeln aller Mitarbeitenden im Alltag orientieren sich an den Grundsätzen der Vision.
- Die Schulkultur sowie das Schul- und Unterrichtsklima sind geprägt von den Leitsätzen aus der Vision.

Ideen zur Förderung dieser Grundhaltung:

- Bei Planungen von Schulprogrammen und größeren Entwicklungen an einer Schule wird im Vorfeld die Frage nach der gemeinsamen Vision diskutiert und diese wird mit allen Mitarbeitenden festgehalten.
- Durch regelmäßigen Austausch über Zielsetzungen wird die gemeinsame Haltung der Lehrpersonen gefördert. Dabei wird regelmäßig Bezug zur vereinbarten Vision genommen.

© Beltz Verlag, Weinheim und Basel

35

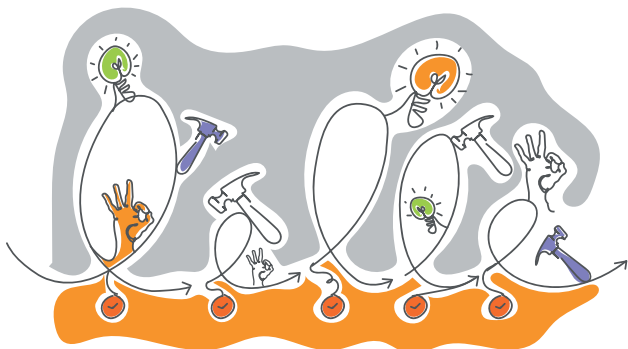
Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.



Kurze Zeitabschnitte

(Sprint; Iterationen)

Um Komplexität zu minimieren, werden Vorhaben an Schulen in einzelne, kleinere Teilvorhaben unterteilt, die sich immer an der übergeordneten Vision orientieren. So können rasch erste Schritte erfolgen, welche innerhalb des selbst gesetzten Zeitrahmens überprüft und bei Bedarf angepasst werden können. Diese regelmäßigen Orientierungspunkte und frühzeitigen Erfolgserlebnisse steigern die Motivation aller.



Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.

Wann ist die Anwendung kurzer Zeitabschnitte und Lernschleifen bei Vorhaben sinnvoll:

- Entwicklungs- und Veränderungsvorhaben aller Art, wie die rollende Planung im Schulprogramm oder die Überarbeitung von Schulregeln, werden in kurzen Zeitabschnitten geplant und auch regelmäßig evaluiert.
- Um bei Vorhaben auf Kurs zu bleiben, werden Zwischenerfolge und Lernschleifen durch kurze Zeitabschnitte schnell sichtbar gemacht (→ Team Charta, → Orientierung an einer Vision, → Lernen durch Ausprobieren).

Beispiele zum Fördern dieser Grundhaltung:

- Für alle Vorhaben wie Unterrichtsprojekte oder Planung von Schulveranstaltungen werden möglichst verbindliche, kurze und damit übersichtliche Zeitabschnitte definiert, zum Beispiel monatlich oder pro Quartal. Alle sicht- und nutzbaren Zwischenergebnisse werden dadurch regelmäßig präsentiert, als Möglichkeit bietet sich das → Marktplatz Treffen an.
- Während aller Arbeits- und Zeitabschnitte finden nach Möglichkeit → tägliche Überblickstreffen statt. Nach jedem Zeitabschnitt erfolgt je ein Feedback auf der Sachebene (erreichte Ergebnisse) sowie auf der Prozessebene (Qualität der Zusammenarbeit).

© Beltz Verlag, Weinheim und Basel

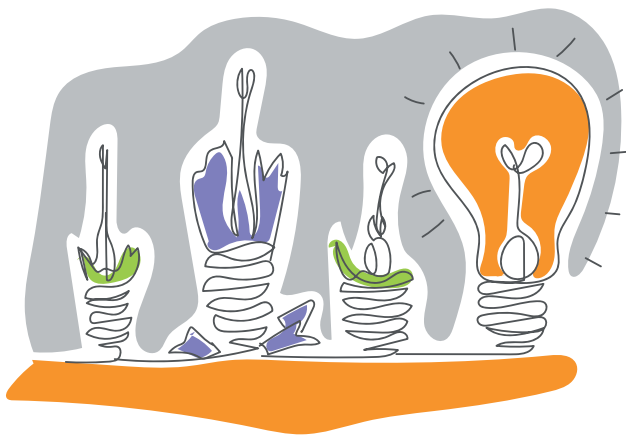
36

Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.



Lernen durch Ausprobieren

Mit einem Pilotprojekt oder Testlauf bei einem Vorhaben sowie der Bereitschaft, daraus zu lernen, können in kurzer Zeit aus Annahmen Fakten gemacht werden. So kann sichergestellt werden, dass nicht viel Aufwand und Zeit in Vorhaben fließen, bei denen unklar ist, ob diese Potenzial zur Weiterführung haben oder nicht.



Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.

Woran ist Lernen durch Ausprobieren erkennbar?

- Die Konzepte der Schulorganisation, Stundenplanung oder das Vorgehen bei Schulentwicklungsprozessen sind dynamisch, werden durch neue Ideen geprägt und immer wieder durch Testläufe oder Pilotprojekte weiterentwickelt.
- Bei neuen Ideen wird nicht lange überlegt, diskutiert oder gar vorab bewertet, sondern mit Mut umgesetzt und ausprobiert. Durch die Erfahrungen aus einem Testlauf sowie konstruktive Feedbacks ergeben sich schnelle Lernzyklen. So kann das tatsächliche Potenzial einer Idee entdeckt werden.
- Nicht die Ideengeber beurteilen, ob eine Idee Potenzial hat, sondern die späteren Nutznießer*innen.

Beispiele zur Förderung dieser Grundhaltung:

- gesammelte Veränderungsideen und Vorschläge aus dem → Ideen Board so rasch wie möglich in einfacher Art als Testläufe oder Pilotprojekte in einem kontrollierten Rahmen umsetzen und auswerten
- Formate von Treffpunkten regelmäßig überprüfen und bei Bedarf mutig verändern; anschließend auswerten, ob das neue Format besser passt
- bewährte Unterrichtsformate immer wieder versuchsweise mit neuen Ideen ergänzen, zum Beispiel die Ergänzung durch digitale Elemente

© Beltz Verlag, Weinheim und Basel

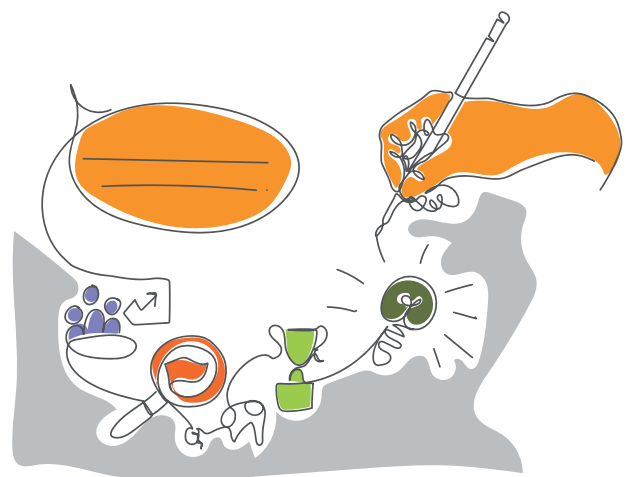
37

Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.



Visuelles Arbeiten

Die visuelle Darstellung von einzelnen Arbeitsschritten bei Entwicklungsvorhaben und das gegenseitige Mitteilen in Wort und Bild erleichtern die Transparenz und Kommunikation in der Teamzusammenarbeit wesentlich.



Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.

Woran ist visuelles Arbeiten erkennbar?

- Visualisierung von Arbeit und Ideen wie auch als unterstützendes Element in der Kommunikation sind feste Bestandteile einer Schule.
- Im Schulhaus gibt es viele Möglichkeiten und Materialien, um ein Gespräch jederzeit unkompliziert visuell zu unterstützen.

Beispiele zur Förderung dieser Grundhaltung:

- Arbeiten sichtbar machen: Agile Werkzeuge wie → Kanban Boards, → Ideen Boards oder auch die → Aufgabensammlung machen Arbeiten sichtbar für alle Beteiligten. Informationen, Ideen oder auch Inputs sind nicht nur in den einzelnen Köpfen gespeichert, sondern jederzeit transparent für alle einsehbar.
- Vom Gleichen sprechen: Zusätzlich zu Textbeschreibungen werden Vorhaben mit Visualisierungen verständlicher gemacht, indem verschiedene Kommunikationsarten zur Anwendung kommen.
- Laut denken, um zu verstehen: Oft ist es hilfreich, wenn man laut denken kann, während eine andere Person das Gehörte in bildhaftem Schreiben aus Text, grafischen Elementen, Figuren und Piktogrammen oder auch einer Mindmap festhält.

© Beltz Verlag, Weinheim und Basel

38

Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.



Agilität erleben

Ball Point Game
Marshmallow Challenge
Stabspiel

Agile Zusammenarbeitsformen leben in der Praxis vom Ausprobieren, Lernen aus Erfahrungen und Anpassen an neue Ausgangslagen. Dies lässt sich ideal in spezifischen Gruppenspielen erfahren und als Startpunkt für eine gemeinsame Reflexion nutzen.

Die hier vorgestellten Gruppenspiele eignen sich, um agiles Vorgehen, agile Werkzeuge und Grundhaltungen zu erfahren, verpackt in einen *pädagogischen Doppel-decker*. Jedes Gruppenspiel zeigt einen anderen Aspekt agiler Zusammenarbeit auf.

Alle nachfolgenden Gruppenspiele werden seitens Begleiter*in vorgestellt und moderiert. Ein wichtiger Bestandteil dieser Gruppenspiele sind die jeweiligen *Reflexionen*, sowohl während der Spielphase wie auch am Schluss des Spiels, um Verbesserungsmöglichkeiten auszuloten sowie Diskussions- und Feedbackkultur zu leben und pflegen.

Sämtliche Spiele eignen sich sowohl zur *Einführung agiler Zusammenarbeit* wie auch als *Zwischenhalt für bereits agil arbeitende Teams*. Dabei kommt auch der Spaßfaktor als wichtiges Element von gutem Teamspirit nicht zu kurz.

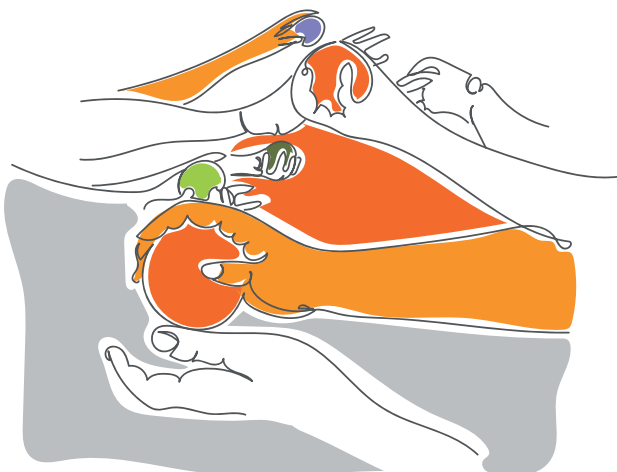
39

Agilität erleben



Ball Point Game

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



Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.

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?

© Beltz Verlag, Weinheim und Basel

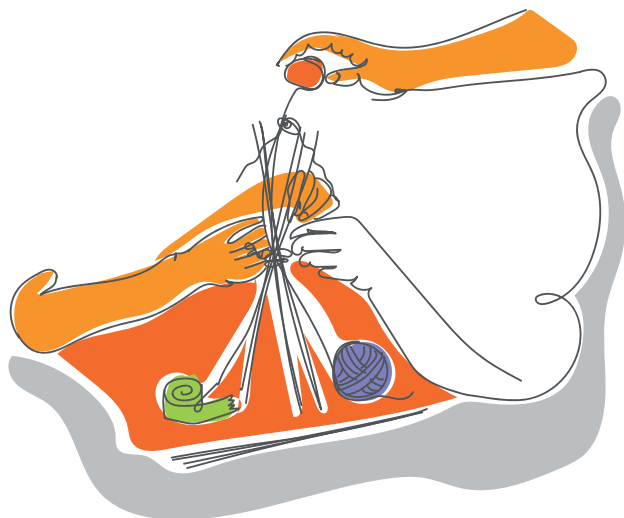
Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.

40



Marshmallow Challenge

In diesem Gruppenspiel soll möglichst viel ausprobiert werden, um daraus zu lernen. Mut, etwas anzupacken, sowie fortlaufendes Lernen und Anpassen sind wichtige Faktoren für eine erfolgreiche Umsetzung.



Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.

Anwendung: Stärkung der Zusammenarbeit im Schulteam, zum Beispiel beim Schuljahresstart oder in internen Fortbildungen mit mehreren Gruppen von 3 bis 6 Personen

Ziel: Die Gruppen bauen mit dem zur Verfügung gestellten Material einen möglichst hohen Turm, das Marshmallow muss zuoberst sein. Nach 18 Minuten wird die Höhe des Turms vom Boden der Struktur bis zur Höhe des Marshmallows gemessen, unabhängig davon, ob tatsächlich ein Turm steht oder dieser bereits wieder zusammengefallen ist.

Material: Alle Gruppen erhalten vor dem Start:

- 20 Spaghetti
- ein Meter Schnur
- ein Meter Klebeband
- ein Marshmallow

Dauer: Für die Durchführung und Reflexion sind rund 30 bis 45 Min. einzuplanen.

Mögliche Reflexionsfragen:

- Seid ihr zufrieden mit dem Resultat?
- Wie seid ihr vorgegangen?
- Wie habt ihr euch als Team verhalten, wie habt ihr kommuniziert?

© Beltz Verlag, Weinheim und Basel

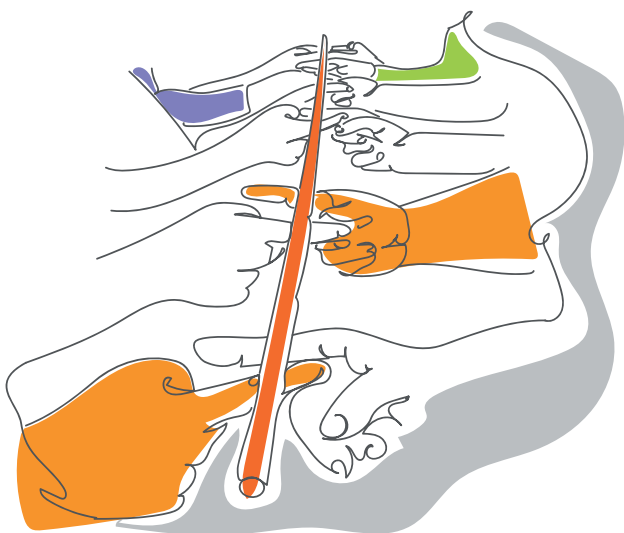
41

Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.



Stabspiel

Dieses Gruppenspiel eignet sich, um die Wichtigkeit des gegenseitigen Vertrauens, der Rücksichtnahme und des direkten Feedbacks in der Zusammenarbeit eines Teams aufzuzeigen.



Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.

Anwendung: Stärkung des Teamspirits im Schulteam, zum Beispiel beim Schuljahresstart oder in internen Fortbildungen mit Gruppen um 6 Personen

Ziel & Vorgehen: Die Teammitglieder stehen sich in zwei Reihen gegenüber, jede*r streckt einen Zeigefinger zur Mitte. Ein Stab – Besenstiel, Rundholz, dünne Messlatte – wird auf die ausgestreckten Zeigefinger gelegt. Diese müssen den Stab während des ganzen Spiels berühren.

Nun soll der Stab bis zum Boden abgesenkt werden, danach auf Augenhöhe der Gruppe angehoben – ohne den Kontakt zu sämtlichen beteiligten Zeigefingern zu verlieren!

Dauer: für die Aktivität rund 10 Min. einplanen sowie genügend Zeit für die Reflexion

Mögliche Reflexionsfragen:

- Was ist passiert, was habt ihr erlebt?
- In welchem Moment wurde es besonders schwierig? Warum?
- Was wurde in diesem Moment gemacht?
- Mit wem und wie habt ihr untereinander kommuniziert?

© Beltz Verlag, Weinheim und Basel

42

Lizenziert für IQES online © Verlagsgruppe Beltz. Alle Rechte vorbehalten.

Feedbackkarte zum Kartenset

Gerne erhalten wir Ihr Feedback zum vorliegenden Kartenset Schulen agil entwickeln!

Schicken Sie uns Ihre Rückmeldungen, Wünsche, Anregungen, Ideen und weitere Kommentare auf schulenagilentwickeln@iqesonline.net

Besten Dank!

Wir freuen uns über jedes Feedback.

Christoph Frei & Frido Koch