Agile Schule – agile Schulaufsicht: Was könnte das sein?

Workshop im Rahmen
der Schulaufsichtstagung
der QUA-LiS
„Schulaufsicht 3D –
Digitalisierung, Dialog, Diversität“

Soest, 15./16.November 2018

Robert Erlinghagen

mind shaker

Agilität / Agility – Ursprünge des Konzepts

Deinition

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

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

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

Veränderung als Dauerzustand – die VUKA-Welt

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

Die moderne Welt ist…

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

nach Jim Lemoine u.a.

Veränderung als Dauerzustand – die VUKA-Welt

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

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

nach Martin J. Eppler

Manifest für Agile Softwareentwicklung

Manifesto for Agile Software Development

Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln,
indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen.
Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:

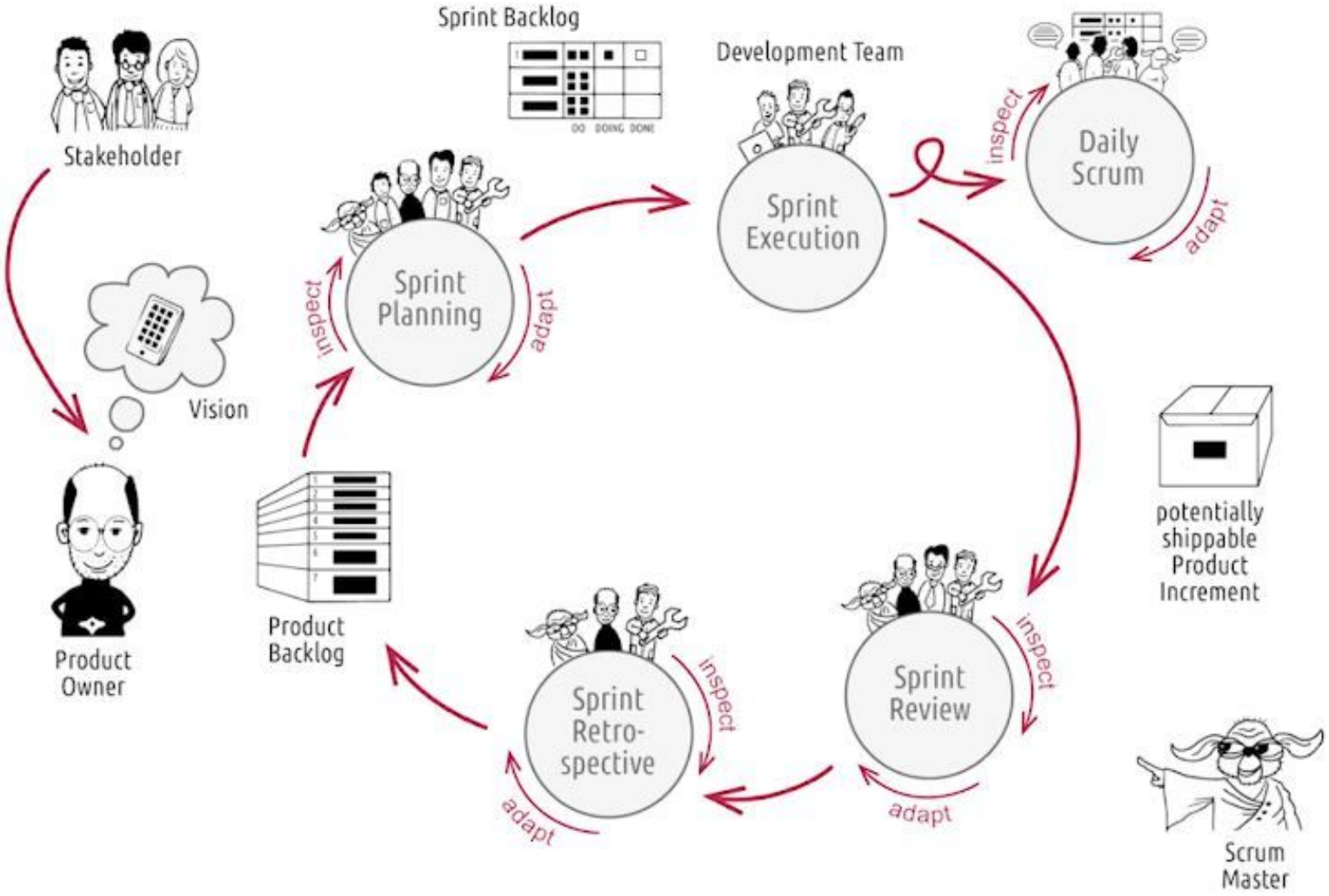
Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge
Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation
Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung
Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans

Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden,
schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.

www.agilemanifesto.org
(veröffentlicht 2001 von 17 Software-Entwicklern)

mind shaker

Scrum – Agil Projekte managen

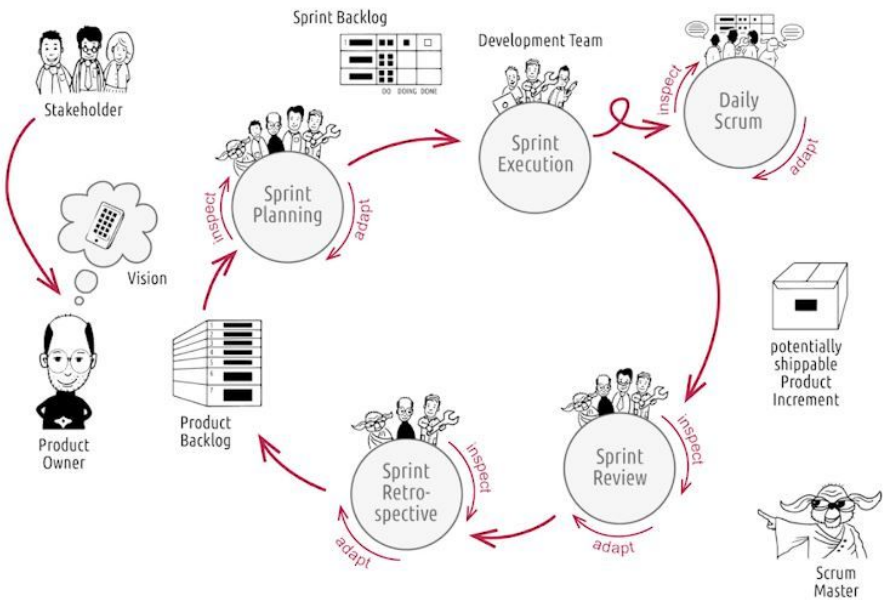


Quelle: maxpert

mind shaker

Scrum – Agil Projekte managen

Merkmale agilen Projektmanagements



- Keine Zielvereinbarung, keine ultrapräzise Auftragsklärung
- Auftraggeber bzw. Product Owner wird immer wieder einbezogen
- Kurze Sprints (wenige Wochen)
- Verwertbare Ergebnisse (Inkremente) nach <u>jedem</u> Sprint
- Tägliche kurze Meetings (Daily Standup)
- Überprüfung der Ergebnisse und der Arbeitsweise nach <u>jedem</u> Sprint
- Scrum Master als Experte für die Gestaltung des Arbeitsprozesses

Quelle: maxpert

mind shaker

VUKA im Bildungssystem

Lehrermangel

Verlässlichkeit der Infrastruktur

Inklusion

Individualisiertes Lernen

Multiprofessionelle Teams

Befristungen

Mangel an Führungsnachwuchs

Digitalisierung

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

Multi-Akteurs-Netzwerke

...

mind shaker

Agile Schule?

Schulen sind bereits per se agil…

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

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

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

Agile Schulaufsicht?

Besonderheiten Öffentlicher Verwaltung

- kulturprägende, zentrale Aufgabe, ursprüngliche Existenzberechtigung: Hoheitlicher Auftrag = Gesetzte Regeln getreu und gemeinwohltauglich umsetzen
- Zusätzliche Aufgaben:
  - Zukunftsentwürfe fachlich begleiten
  - Service publique (nicht-marktfähige Angebote, deren Wert sich nicht im Sinne eines finanziellen Ertrags rechnet oder rechnen sollte)

Ansprüche an die Verwaltung sind widersprüchlich:

Das Geltende schützen	vs.	politische Entwicklungen, die davon abweichen, begleiten
Individuelle Ansprüche kundenorientiert Entgegennehmen	vs.	dem Gemeinwohl verantwortlich sein

nach Veronika Lévesque, Forum Agile Verwaltung

Inspirationsquelle I:
4 Leitsätze für Agiles Lernen

- **Menschen und Interaktionen** stehen über Didaktik und Methodik
- **Funktionierendes Leiten, Lehren, Lernen und Forschen** steht über Protokollen und Dokumentationen
- **Erfolgreiche Zusammenarbeit mit den Kunden (Schüler/innen, Student/innen)** steht über dem krampfhaften Blick auf Leistungsmessung.
- **Schnelles Reagieren auf Veränderung** steht über dem Befolgen eines langfristigen Plans.

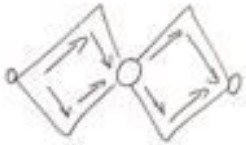
Wir weisen ausdrücklich darauf hin, dass die vier agilen Leitsätze nicht heißen, dass Didaktik und Methodik oder Pläne keinen Wert besitzen. Es geht um die Gewichtung.

Heinz Bayer, https://agile-verwaltung.org/tag/agile-schule/

mind shaker

Inspirationsquelle II:
Manifest für agiles Qualitätsmanagement

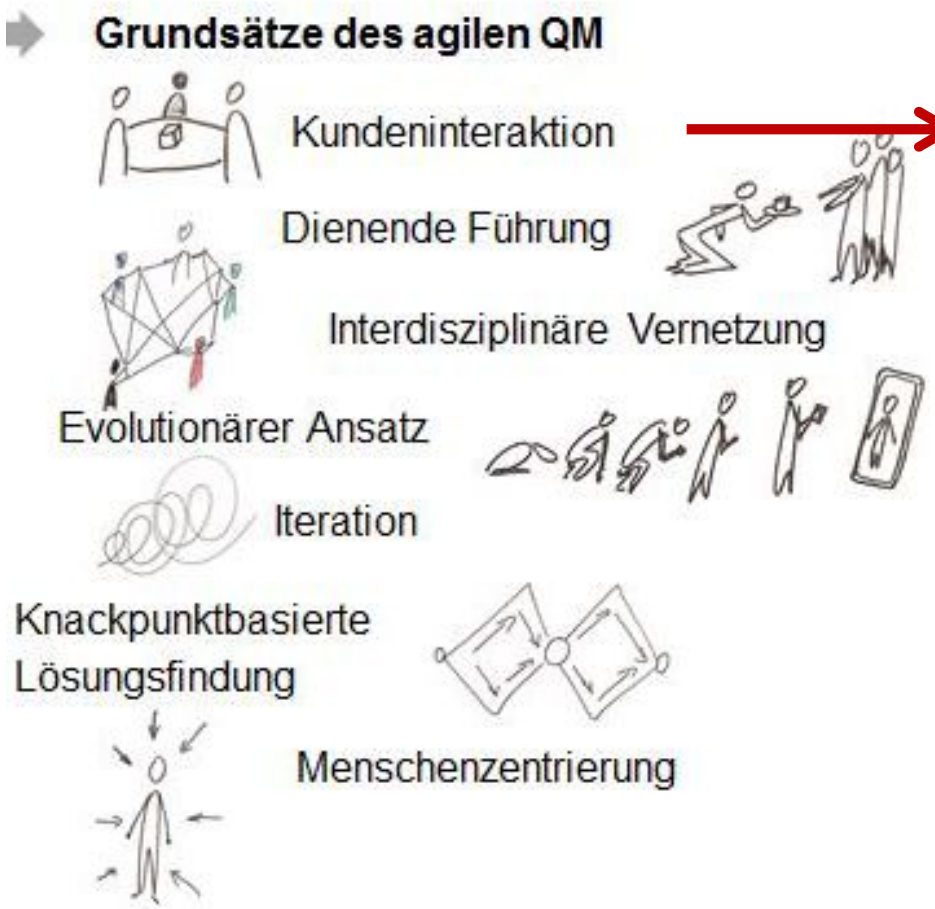
Grundsätze der ISO 9001	Grundsätze des agilen QM
Kundenorientierung	Kundeninteraktion
Führung	Dienende Führung
Einbeziehung von Personen	Interdisziplinäre Vernetzung
Prozessorientierter Ansatz	Evolutionärer Ansatz
Verbesserung	Iteration
Faktengestützte Entscheidungsfindung	Knackpunktbasierte Lösungsfindung
Beziehungsmanagement	Menschenzentrierung



Dr. Benedikt Sommerhoff, DGQ;
www.blog.dgq.de

mind shaker

Inspirationsquelle II:
Manifest für agiles Qualitätsmanagement



„mit dem Grundsatz der Iteration beteiligt das Unternehmen die Kunden (…) aktiv in den Phasen der Ideenfindung, Entwicklung, Realisierung und Nutzung von Produkten.“

Dr. Benedikt Sommerhoff, DGQ;
www.blog.dgq.de

mind shaker

Inspirationsquelle II:
Manifest für agiles Qualitätsmanagement

„In agilen Organisationen lösen sich Hierarchien weitgehend auf. Interdisziplinäre Teams übernehmen entscheidende Rollen und Aufgaben, die Führungskräfte innehatten oder zuwiesen. Kompetenz, Kommunikation und wirkungsvolle Vernetzung (…) machen in agilen Organisationen die enorme Reaktionsgeschwindigkeit bei hoher Ergebnisqualität aus. Dienende Führung stellt Ressourcen, Strukturen und eine Kultur dafür bereit.“

Dr. Benedikt Sommerhoff, DGQ;
www.blog.dgq.de

mind shaker

Inspirationsquelle II:
Manifest für agiles Qualitätsmanagement

Weg von
„Einbeziehen von Experten mit definiertem Kompetenz- und Befugnisportfolio“
hin zu
„Agile Teams wissen und ziehen hinzu, wen immer sie gebrauchen können.“

Dr. Benedikt Sommerhoff, DGQ;
www.blog.dgq.de

mind shaker

Inspirationsquelle II:
Manifest für agiles Qualitätsmanagement

Evolutionär heißt: „Balance zwischen Prozessorientierung, klassischem Projektmanagement und agilem Arbeiten auf evolutionärem Weg immer neu zu finden“
Iteration heißt: „immer wieder bis zu dem Punkt zurückzugehen, ab dem eine Lösung oder Verbesserung überhaupt oder besser möglich ist.“

Dr. Benedikt Sommerhoff, DGQ;
www.blog.dgq.de

mind shaker

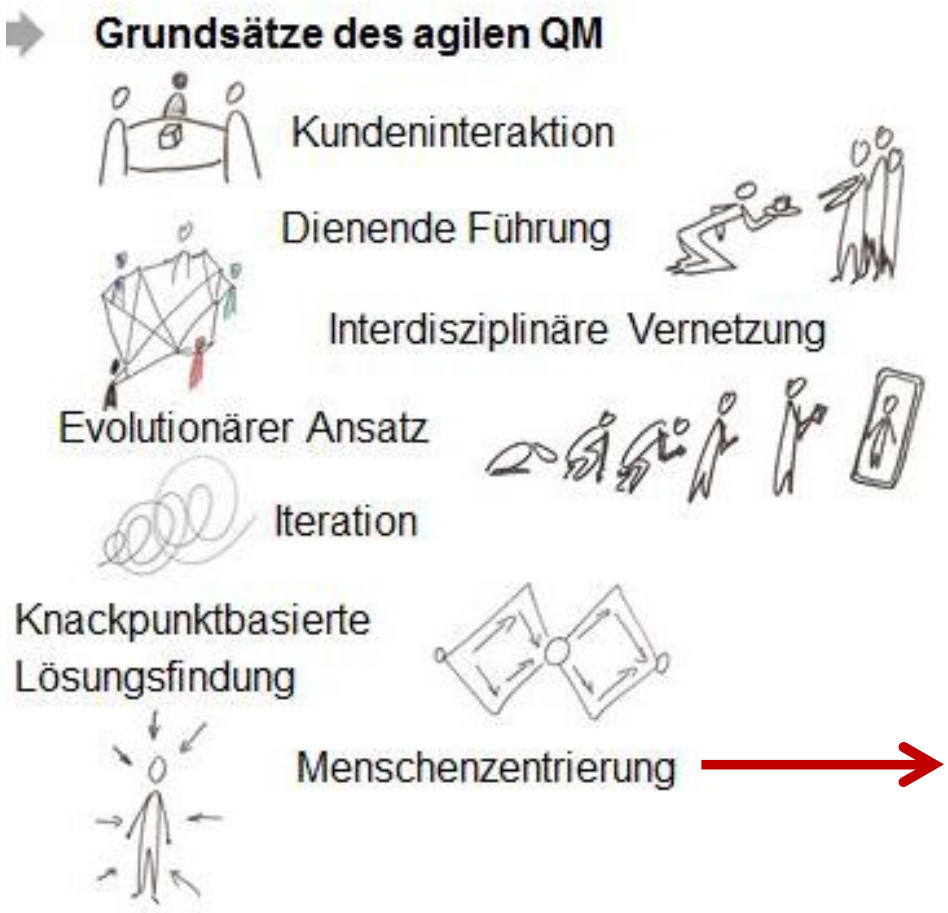
Inspirationsquelle II:
Manifest für agiles Qualitätsmanagement

„Die faktenbasierte Entscheidungsfindung des klassischen Qualitätsmanagement ist ein schöner Traum. Meistens fehlen Fakten oder sie werden bewusst ausgeblendet oder auf eine gewünschte Aussage hin designt. (…) Am wichtigsten für die Lösungsfindung (…) ist es aber, den maßgeblichen Knackpunkt zu finden, der die Designherausforderung benennt, von der ausgehend eine großartige Lösung entstehen kann.“

Dr. Benedikt Sommerhoff, DGQ;
www.blog.dgq.de

mind shaker

Inspirationsquelle II:
Manifest für agiles Qualitätsmanagement



Menschenzentrierung heißt:
Neugier und Interesse
Was wollt Ihr?
Was könnt Ihr?
Was braucht Ihr?

Dr. Benedikt Sommerhoff, DGQ;
www.blog.dgq.de

mind shaker

Inspirationsquelle III:
4 Leitsätze für die agile Verwaltung

„Wir finden die Werte auf der rechten Seite wichtig,
schätzen die Werte ***auf der linken Seite aber höher*** ein:

- Dass Individuen und Interaktion noch höher gewichtet werden als (standardisierte) Prozesse und Tools.
- Dass dem aktiven Lösen eines gegebenen Problems noch mehr Wert zukommt als der lückenlosen Rechtfertigungsdokumentation des Aktenvorgangs.
- Dass Zusammenarbeit eine noch grössere Rolle spielt als Verträge und Standards.
- Und dass das Reagieren auf Veränderung noch mehr Power hat als das Befolgen eines Plans.“

nach Veronika Lévesque,
Forum Agile Verwaltung

mind shaker

Agile Prinzipien für die öffentliche Verwaltung

Agil sein heißt konkret:

- sich in kurzen Rhythmen organisieren
- ausprobieren, anschauen & anpassen oder weglassen
- nah an realen Personen und Möglichkeiten
- sich im Sinne einer „kunden"-orientierten Lösung von eigenen Vorlieben verabschieden („Kill your darlings")
- auf ein Ziel hin handeln, das sich nach und nach schärft
- das Ganze in den Blick nehmen
- nach Lösungen suchen; Kühe vom Eis schaffen

- cross-funktionale verantwortliche Teams bilden und die Nutzer / Anspruchsgruppen dabei haben
- mit Änderungen & Teilergebnissen (Prototypen) experimentieren
- regelmäßiges Feedback von innen und außen einholen;
  nicht nur zu den Ergebnissen und Inhalten, sondern auch zur Art und Weise der Zusammenarbeit
- das System immer wieder angemessener machen, und dies jederzeit angesichts der tatsächlichen Situation mit allen ihren Veränderungen

Angelehnt an: Veronika Lévesque, Forum Agile Verwaltung

mind shaker

Wie agil sind Sie?

- Setze ich mich mit der jetzt realen Situation auseinander?
- Passt das, was und wie ich es tue zur realen Situation?
- Berufe ich mich auf Dinge, von denen ich wünsche, dass sie wahr wären, damit meine Theorien, Standards und erlernten Vorgehensweisen passen? Oder schärfe ich meine Handlungsmöglichkeiten entlang der vorhandenen Ressourcen und Erkenntnisse?

nach Veronika Lévesque,
Forum Agile Verwaltung

mind shaker

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Robert Erlinghagen
mindshaker
Stettiner Straße 16
D-57518 Betzdorf

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

mind shaker