

*journal für
schulentwicklung*

4/2019
23. Jahrgang

Thema

**Klassische und agile
Strategien der
Schulentwicklung**

StudienVerlag

Auch als digitale Ausgabe/digitales Abo erhältlich:

www.united-kiosk.de

www.studienverlag.at

Impressum

journal für schulentwicklung
23. Jahrgang 2019
© 2019 by Studienverlag Innsbruck-Wien-Bozen
Layout und Satz: Roland Kubanda

Verlag: Studienverlag, Erlenstraße 10, A-6020 Innsbruck;
Tel.: 0043/512/395045, Fax: 0043/512/395045-15;
E-Mail: order@studienverlag.at; Internet: www.studienverlag.at
Redaktion: Melanie Knünz c/o Studienverlag; E-Mail:
schulentwicklung.redaktion@studienverlag.at

Bezugsbedingungen: journal für schulentwicklung erscheint
viermal jährlich.
Jahresabonnement: € 50,90
Einzelheft: € 21,60
(Preise inkl. MwSt., zuzügl. Versand)
Die Bezugspreise unterliegen der Preisbindung.
Abonnement-Abbestellungen müssen spätestens 3 Monate vor
Ende des Kalenderjahres schriftlich erfolgen.

HerausgeberInnen
Markus Ammann, Universität Innsbruck
Jürg Brühlmann, Schul- und Organisationsberatung,
Kreuzlingen und Biel Bienne
Peter Daschner, Landesinstitut für Lehrerbildung und
Schulentwicklung, Hamburg
Uwe Hameyer, Universität Kiel
Livia Jesacher-Rößler, Universität Innsbruck
Marlies Krainz-Dürr, Päd. Hochschule Kärnten
Annemarie Kummer Wyss, Pädagogische Hochschule Luzern
Hans-Günter Rolff, TU Dortmund
Enikő Zala-Mező, Pädagogische Hochschule Zürich

Die mit dem Verfassernamen gekennzeichneten Beiträge
geben nicht in jedem Fall die Meinung der Redaktion oder der
Herausgeber wieder. Die Verfasser sind verantwortlich für die
Richtigkeit der in ihren Beiträgen mitgeteilten Tatbestände.
Für unverlangt eingesandte Manuskripte übernehmen
Redaktion und Verlag keine Haftung. Die Zeitschrift und alle
in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge sind urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen
des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages
unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigung,
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung
und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Offenlegung laut Mediengesetz:
Medieninhaber: Studienverlag Ges.m.b.H., Erlenstraße 10,
A-6020 Innsbruck; Buch-, Kunst- und Musikalienverlag;
Markus Hatzler (Geschäftsführer)
Blattlinie: Das journal für schulentwicklung dokumentiert
Erfahrungen aus der Praxis der Schulentwicklung, greift
Impulse aus der internationalen Schulentwicklungsszene auf
und will praktische Tipps und theoretische Ressourcen für die
Entwicklung der Schule als Organisation anbieten.

Inhalt

Thema

<i>Uwe Hameyer & Livia Jesacher-Rößler</i> Klassische und agile Strategien der Schulentwicklung. Editorial	5
<i>Uwe Hameyer</i> Transformation der Schule	8
<i>Sarah Träutlein & Livia Jesacher-Rößler</i> Ein Blick über den Tellerrand: Erfahrungen aus der Softwareentwicklung	17
<i>Annemarie Kummer Wyss</i> Schulen auf das Ungewisse vorbereiten	25
<i>Mirjam Maier-Röseler</i> Professionalisierung für ko-konstruktives Handeln im Schulentwicklungsprozess	31
<i>Livia Jesacher-Rößler</i> Responsive Schulleitung	38

Methodenatelier

<i>Gudrun Wolters-Vogeler</i> Agiles Projektmanagement in der Schulentwicklung: Wie ist SCRUM im Schulalltag einsetzbar?	46
<i>Iris Schmidberger, Sven Wippermann & Tobias Stricker</i> Design Thinking: Grundlagen und Mindset einer nutzerorientierten Innovationsmethodologie	52
<i>Andrea Köstenbauer</i> Anekdoten vom Wandel – eine Schulleiterin berichtet	58

Service

Aktuelle Literaturempfehlungen	62
Themenbezogene Literaturempfehlungen	63
Rezensionen	65

Klassische und agile Strategien der Schulentwicklung

Editorial

Herausgebende: Uwe Hameyer & Livia Jesacher-Rößler



Uwe Hameyer, Prof.
Dr. em. am Lehrstuhl für Pädagogik an der Universität Kiel. Begründer von H|S – Hameyer | Systemberatung (www.hameyer-systemberatung.de).



Livia Jesacher-Rößler,
ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für LehrerInnenbildung und Schulforschung der Leopold-Franzens-Universität Innsbruck und arbeitet für das National Competence Center für lernende Schulen der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich.

Manches Schulprojekt dauert mehr als ein halbes Jahrzehnt und kommt am Ziel nicht an, anderen gelingt der volle Durchbruch weitaus schneller. Gut ausgestattete Projekte sind Meister öffentlicher Berichterstattung über Erfolg und Fortschritt in eigener Sache; eher kleine, meist normal ausgestattete Projekte finden sich eher an „stillen“ Schulen. Sie hängen ihre Arbeit nicht an die große Glocke, sondern setzen auf kollegial-pragmatisches Vorgehen, auf das lokale Problemlösen im Kleinen – Stein auf Stein. Die Erfolgslogik ist keine des Schneller-, Mehr- und Lauter-Seins. Dieses Heft zeigt, was agiles Projektmanagement bedeutet und wie Umsetzungsmöglichkeiten exemplarisch aussehen.

Wir wissen bei allem, dass Mittel und Laufzeit eines Schulentwicklungsprozesses, für sich genommen, keine Erfolgsgaranten sind. Auch die Überzeugung, mit *agilen* Strategien die längst beschlossenen Ziele einer Schulentwicklung moderner, schneller und wirkungsvoller zu erreichen, ist ein Trugschluss, solange der Sinn oder das *Mindset* agiler Strategien nicht verstanden und entwickelt wird. Agile Strategien sind keine funktionalen Förderbänder für bereits beschlossene Programme

oder klassische Ziele, die endlich umgesetzt werden sollen; agile Strategien erzeugen vielmehr selbst kreative Zielprodukte in zeiträumlich übersichtlichen Abständen. Dabei nutzen sie eigene effektiv eingesetzte Methoden (z.B. Design-Thinking, SCRUM, disruptive Alternativmodelle).

Sie haben natürlich Licht- und Schattenseiten. Nicht immer ist das Neue geeignet und nicht immer reicht es aus, nur die veränderten Methoden anzuwenden. Vielfach braucht es andere Zugänge, ein neues Verständnis und Mindsets im Sinne von Einstellungen und Verhaltensmustern in einem agilen Setting oder Projektmanagement.

Agile Strategien

Agile Strategien versprechen etwas, was klassische Modelle der von langer Hand geplanten Projekte nicht können: ein wie schon gesagt *mehrstufiges, kurzzeitiges Rückkoppeln* mit Kooperationspartnern und amtlichen Stellwerken, Arbeits- und Ergebnisfokus auf konkrete Produkte (z.B. erfolgreiche Strategien der Inklusion, ein neues Curriculum oder ein multiprofessionelles Teamdesign als neuer Standard in einer Organisation). Solche Kennzeichen und Ausrichtungen agiler Strategien werden in der modernen Organisationsentwicklung immer wieder eingesetzt. Die Managementpublikationen sind voll davon. Grund genug, sich mit der Frage auseinanderzusetzen, was davon für pädagogische Felder wie dem der Schule nützlich ist – auch um in der *Instanzendichte* des Feldes die limitierten Energien der Akteure nicht an falschen Stellen zu „verbrennen“.

Der vorliegende Themenschwerpunkt befasst sich mit der Frage, was eigentlich agile Strategien sind, wo in der Pädagogik bereits mit solchen Ansätzen gearbeitet wird, welche Grenzen zu beachten sind und wie durch agile Strategien die praktische Bedeutung der erreichten Ergebnisse steigen kann. Es geht uns

um einen Klärungsdiskurs, was die Pädagogik über angemessene oder wirkungsrelevante Strategien wissen muss und was davon geeignet ist, um mit knapper Zeit im Schulfeld produktiver umzugehen.

Den Aufschlag übernimmt *Hameyer* mit seinem Beitrag zur Logik der Langsamkeit in der Transformation von Schule; er bezieht dabei die Frage nach Referenzsystemen („Stellwerken“) der Schule ein, die Veränderungen und gegebenenfalls die Langsamkeit mit verantworten: häufig weil sie andere Zeitlogiken aufweisen als jene, die sie selbst von der Schule fordern.

Die Autorinnen *Träutlein* und *Jesacher-Rößler* liefern mit ihrem Blick über den Tellerrand einen ersten Abtausch zwischen der Welt, aus der die Modelle agiler Strategien ursprünglich stammen – jener der Softwareentwicklung – und den Möglichkeiten, die die Strategien für schulische Kontexte eröffnen.

Flankiert wird der zuvor genannte Beitrag von dem Autorentrio *Schmidberger, Wippmann* und *Stricker* sowie der Autorin *Wolters-Vogeler*, die sich mit konkreten Methoden agiler Strategien beschäftigen. Zum einen werden die Methode des Design Thinkings und zum anderen der SCRUM-Ansatz näher beleuchtet.

Der Beitrag von *Kummer Wyss* widmet sich dem Thema der Ungewissheit und wie sich Schulen auf ungewisse Zukunftsszenarien vorbereiten können. Dabei greift die Autorin die Konzepte „Effectuation“ und „Entrepreneurship“ auf.

Maier-Röseler unterstreicht in ihrem Beitrag die Wichtigkeit des ko-konstruktiven Handelns im Kontext von Professionalisierung. Entlang zweier Schulentwicklungsprojekte beleuchtet sie festgefahrene Strukturen und neue Zugänge für ein gemeinsames Verantworten von Entwicklungsprozessen.

Gerade wenn sich eine Schule durch *besondere Challenges* herausgefordert sieht, können agile Strategien besonders geeignet sein. Vor diesem Hintergrund liefert *Jesacher-Rößler*

mit ihrem Beitrag zu responsiver Schulleitung einen neuen Blick auf Leitende und ihren Umgang mit Wandel.

In ihrer Anekdote vom Wandel rundet *Köstenbauer* das Themenheft mit einem Blick aus der Praxis ab.

Das Heft schließt mit einem Serviceteil, der konkrete Literaturempfehlungen passend zum Thema liefert sowie zwei Rezensionen, verfasst von *Andrä* sowie *Zumtobel und Schmid* zu aktuellen Neuerscheinungen.

Wir wünschen Ihnen, liebe Leser, dass Sie interessante Wissens- und Streitpunkte finden. Seien Sie herzlich eingeladen, einen Leserbrief zu senden. Das Thema ist in der Pädagogik

ziemlich neu und braucht den kreativen Widerspruch und weiterführende Ideen, aus denen neue Sichtweisen und Entwicklungen hervorgehen.

Auf jeden Fall ist eine Debatte über agile Strategien auch mit der grundlegenden Frage verbunden, wie Schulentwicklung zeitökonomischer, ideenreicher, flexibler und letztlich wirksamer aussehen könnte angesichts der akuter gewordenen Herausforderungen einer flüchtigen Postmoderne, mit denen sich die Schule konsequenter befassen muss.

Leserbriefe, Kommentare, Beispiele und Ideen senden Sie bitte an die Redaktion:

Mag. Dr. Melanie Knünz
(melanie.knuenz@vol.at)

Kontakt:

uwe.hameyer@t-online.de
livia.roessler@uibk.ac.at