

Gute Bildung ist schlicht gute Zusammenarbeit

Agile Haltung
Simple not easy

Agiles Unterrichten
mehr als eine Methode

Agile Praxis
zum Nachmachen

Gestatten: Otto Kraz.

(In Wirklichkeit heiße ich Heinz Bayer und war 35 Jahre lang Gymnasiallehrer an der schulischen Basis am Faust-Gymnasium in Staufeu. Physik, Mathematik.) Ich werde Sie durch dieses Heft unseres Forums hindurch begleiten. Werde versuchen, Ihnen den roten Faden dieses Magazins aufzuzeigen. Das Forum agil lernen und lehren versteht sich als eine „Abteilung“ des Forums agile Verwaltung, es entstand auch aus diesem Kreis heraus. Deshalb beginnen wir dochgleich mit einem „Grufwort“ unseres Vorsitzenden. :-)

Otto Kraz

Agilität ist Lernen

Agile? Scrum? Das sind doch Begriffe aus der Software- und Produktentwicklung. Was hat das mit Bildung zu tun? Mehr als dem einen oder anderen möglicherweise klar ist. **Agilität ist in erster Linie eine Geisteshaltung.** Umso mehr freut es mich, wenn die Haltung hinter dem Begriff ihren Weg auch in die Bildung findet. Zwar erfreut sich die Agilität seit einigen Jahren einer Renaissance, gerade in der Softwareentwicklung, aber die Idee ist weit- aus älter und kehrt von dort aus zurück.

Zurück in nahezu alle Bereiche unsere (Er-)Lebens.

Wenn wir im Forum Agile Verwaltung über Agilität sprechen, dann beziehen wir uns auf das **Agile Manifest** der Softwareentwicklung. Aber nicht weil wir der Auffassung sind, dass die dort verfassten Prinzipien sich ausschließlich auf komplexe Software beziehen, sondern weil die dort verfassten Prinzipien universeller sind. Agile Geisteshaltung bedeutet Zusammenarbeit zu befördern, gemeinsam sich selbst und in der Zusammenarbeit zu entwickeln. Es ist die Erkenntnis, dass wir in einer komplexen Welt nur gemeinsam voranschreiten können. Das Wissen darum, dass wir gemeinsam besser lernen und das Lernen Spaß machen darf. Agilität bedeutet Lernen, Erkunden, Entdecken. Nicht im Alleingang, sondern mit anderen.

Agilität in diesem Sinne bedeutet sich auf Unbekanntes einzulassen. Wenn wir Lernen, dann tun wir genau dies. Wir lassen uns auf Unbekanntes ein. Wir gehen einen Schritt weiter, um zu neuen Erkenntnissen zu kommen. Wenn wir lernen, entdecken wir neue Dinge. Wenn wir lernen, lösen wir Aufgaben, die wir bisher nicht kannten. Wenn wir lernen, tasten wir uns iterativ an die beste mögliche Lösung heran. Ein solches Lernen braucht Freiräume. Es braucht die Chance, entdecken zu können. Es braucht den Austausch mit anderen.

Die agile Geisteshaltung – die gerade im agilen Manifest zum Ausdruck kommt – rückt dabei nicht den Formalismus in den Vordergrund, sondern das Ergebnis und die

Beteiligten. Die agile Geisteshaltung lehnt Absolutheit ab. Betrachtet die Dinge nicht als in Stein gemeißelt. Sondern hinterfragt sich selbst. Die agile Geisteshaltung ist eine ganzheitliche Betrachtung der Mitwirkenden, des Umfelds, des Ergebnisses und aller Beteiligten. Die Vorstellung, dass es niemals einen Endzustand gibt, sondern es darum geht, das Beste aus der jeweiligen Situation herauszuholen und sich ständig weiterzuentwickeln.

Es geht dabei um

- ein gemeinsames Verständnis
- eine Fokussierung auf das Ergebnis, nicht auf Prozesse
- Offenheit untereinander, miteinander und für neue Ideen
- Respekt gegenüber allen Beteiligten
- und Mut auszusprechen, was falsch läuft und Bereitschaft sich auf das mögliche Scheitern einzulassen.

Wer den Weg in die Agilität beschreitet, der fragt zuerst nach dem Weshalb und nicht nach dem Wie.

Agilität ist das Lernen als ganzheitlicher Prozess. Gemeinsam mit, von und auch durch andere. Und wo lässt sich Lernen am besten ausüben, wenn nicht in unseren Schulen und Hochschulen?

Das vorliegende Magazin möchte ermuntern, sich der agilen Geisteshaltung zu öffnen und sie als mehr als nur eine Methode der Wissensvermittlung zu verstehen. **Agilität ist keine Neuerung, sie ist die Wiederentdeckung der Lust am Lernen und Entdecken.** Sie ist die Rückbesinnung auf das Weshalb unseres Tuns. Sie referenziert nicht auf abstrakte Ziele, sondern auf die Beteiligten und Mitwirkenden. Agile Denk- und Arbeitsweisen können und sollen dabei unterstützen, gemeinsam zu lernen, zu entwickeln, selbst und gemeinsam das Abenteuer Lernen zu beschreiten.

Denn der Anspruch der agilen Denkweise ist, dass Lernende und Lehrende sich gemeinsam entwickeln.

Thomas Michl, Vorsitzender des Forums Agile Verwaltung e.V.

Thomas Michl



Ich versuche in diesem Artikel einmal, die Aussagen von Thomas Michl weiter zu fokussieren. Ich bin seit meiner Pensionierung viel in Sachen Hattie-Studie unterwegs und stelle dort immer wieder fest: Der Wunsch von uns Pädagogen, einfach eine schlanke Methodik an die Hand zu bekommen, um effektiv unterrichten zu können, funktioniert nicht, wenn wir nicht gleichzeitig die höchsten Effektstärken im Blickfeld haben: Kollegiale Zusammenarbeit, Augenhöhe, Feedback, Feedback und nochmals Feedback. Und schon sind wir bei der agilen Bildungspraxis.

Agile Bildungspraxis ist in erster Linie eine Sache der Haltung

Heinz Bayer

Was ist das eigentlich? Bildung, die unserer Zeit entspricht. Zeitgemäße Bildung. Oh ja, ich höre manchen Leser stöhnen. „Ein solch riesiges Meer von verschiedenen Ansichten, dass einem schwummrig wird.“

Ich finde nicht, wenn man die Frage anders angeht. Aus der Sicht der menschlichen Entwicklung ... Wobei die Steinzeit ja bekanntermaßen noch immer in uns steckt. Deshalb nehmen wir doch einmal das, was man heute weiß - über uns Menschen:

Wir Menschen lernen am besten, wenn wir mit dem Lernumfeld zufrieden sind. Die Self-Determination Theory wurde vor 30 Jahren von Richard M. Ryan und Edward L. Deci in die Welt gebracht und ich halte sie für eine gute Diskussionsgrundlage für zeitgemäße Bildung: Die Motivation, gut zu lernen, hängt davon ab, inwieweit die drei psychologischen Grundbedürfnisse nach 1. sozialer Eingebundenheit, 2. Autonomie und 3. Kompetenz spüren befriedigt werden können.

Soziale Eingebundenheit ist üblicherweise meist kein so großes Problem. Denken Sie an Ihre Schulzeit zurück. Da kommen sie, die wohligen Gefühle aus dem wunderbaren Freundeskreis Gleichgesinnter. Aber Autonomie? Da finden Sie sicher keine positiven Schul-Gefühle. Und dann „Kompetenz spüren“? Vielleicht waren Sie ja richtig notenstark in der Schule - was übrigens laut vielen Studien keinerlei Rückschlüsse auf Ihren jetzigen beruflichen Erfolg zulässt. Ich sehe da viele nicken. Ich sehe Sie dieses Gefühl abschütteln, das man in der Schule üblicherweise auferlegt bekommt: Man ist doch nie wirklich gut gewesen, immer mit Mängeln belegt. Dieses „nur 2-3 - Gefühl“

kommt wieder hoch. Sie kennen es garantiert.

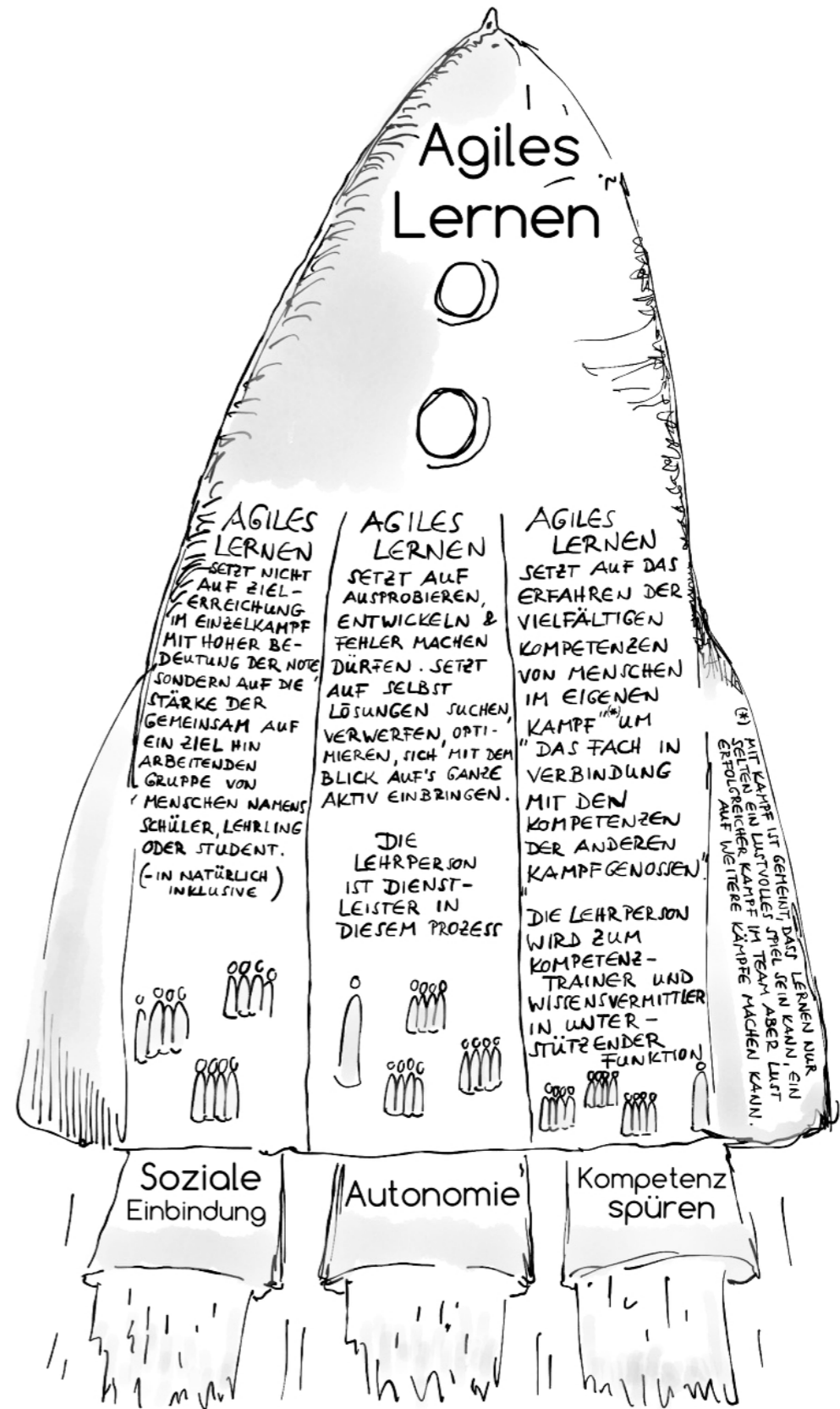
Agiles Lernen ermöglichen bedeutet anders denken lernen. Stellen Sie sich einmal vor, Ihr damaliger Physiklehrer hätte Sie als spätere/n (hier Ihren Beruf einsetzen) angesprochen und als solche/n sehr ernst genommen, auch wenn Sie Physik nicht zu Ihrem Spezialgebiet gezählt hätten. Dann hätten Sie heute ein völlig anderes Verhältnis zu diesem Fach. Wären die Noten zusätzlich auch noch unter dem Aspekt von „Für eine vier in Klasse 11 muss man schon ziemlich viel Physik kapieren“ gesehen worden wäre und nicht unter dem typischen „Grade noch ne Vier-Aspekt“, dann wäre ihr Weltbild heute sicher viel breiter aufgestellt.

Der gewohnte Unterricht verhindert sehr oft Kompetenzentwicklung anstatt zum Durchstarten zu animieren. „Ja aber ich bin gezwungen, Noten zu machen,“ höre ich so manchen Kollegen ausrufen. „Aber die Freiheiten in ihrem eigenen Unterricht?“ halte ich dagegen ... Agil lernen und lehren heißt ja nicht, ohne klare Rahmenbedingungen, hohen Anspruch und Noten auskommen zu müssen.

Agile Denkweise ist ein simpler Paradigmenwechsel. „Simple, not easy“ schreibt Christof Arn auf Seite 8 dazu. Auch wenn Sie selbst jetzt Lehrer sind, dann wissen Sie es aus Ihrer eigenen Schulzeit: Auch Sie wurden natürlich nicht als späterer Kollege ernst genommen. Als Schüler viel zu wenig Autonomie und Kompetenz spüren - das ist die Schiefelage, die Schule zu oft in unseren Gefühlswelten erzeugt. Agil lernen und lehren kann hier Abhilfe schaffen. Schauen Sie doch einmal in diese Denkwelt hinein.

Viel Spaß dabei

Heinz Bayer



Veronika Lévesque bezeichnet ihre Arbeit gerne als Gestaltung eines Bühnenbilds. Lesen Sie bitte diesem Sinne ihren Blogbeitrag auf www.agile-verwaltung.org zum Thema, ob agil eigentlich nur ein aktueller Hype ist oder mehr zu bieten hat.

Agilität: Alter Wein, nur neue Schläuche? Veronika Lévesque

Nicht erst seit das Buch **Agile Verwaltung** erschienen ist, erreicht mich die wiederkehrende Frage: Ist der ganze Hype um «agil» eigentlich nur Marketing? Geldmaschine für Berater? Neues Buzzword und eine frische Managementsau, die da durchs Dorf getrieben wird? Was ist denn überhaupt neu an dem? Systemiker und andere sagen – nicht zu Unrecht –,

- dass sie so oder sehr ähnlich schon lange...

- dass es immer um die gleichen Grundbedürfnisse des Menschen und generische Prinzipien gehe...

- und dass das Problem doch in erster Linie die Umsetzung sei – wissen tun wir's doch schon lange, 'agil' ist nur wieder ein anderes Etikett, aber es wird halt nicht richtig getan...

Diskussionen dazu – auch publizierte – gibt es einige. Ich stelle mich dem heute hier einmal mit einer persönlichen Betrachtung. Auch aus einer gewissen Betroffenheit heraus...

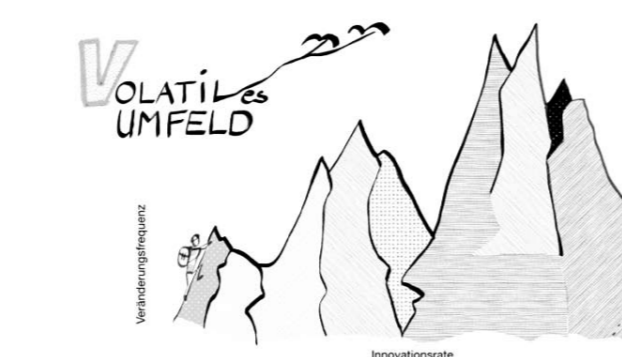
Im Forum Agile Verwaltung www.agile-verwaltung.org ist sichtbar, dass ich auch zu «diesen Agilen» gehöre. Mit dem Label Forum Agile Verwaltung e.V. stehe ich vor Konferenzpublikum oder in Organisationen. Ich bin – nach 15 Jahren in der öffentlichen Kernverwaltung – gemäss meiner Mail-signatur jetzt wieder «Organisationsberaterin und Projektleiterin mit einer Vorliebe für Fragen, für die es noch keine fertige Antwort gibt. Begeisterte Grenzgängerin, unterwegs in 4 Ländern und 3 Sprachen und in den Zwischenräumen zwischen Disziplinen. Schwerpunkte: Transformation, Organisations- und Entwicklungshandwerk (Manufaktur, nicht von der Stange), Agil in nicht-agilen Umwelten, Umgang mit Nicht-Planbarem, Bildungssysteme vs. nichtformale Bildungswege und ‚Fehler machen schlauer.‘

Da steht 'agil' zwischen vielen anderen Schwerpunkten, nicht als erstes oder einziges – und dann noch im Zusammenspiel mit nicht-agil. Bin ich also ein Weichei? Eine Mantelnachdemwindhängerin? Eine Verräterin an der agilen Sache? Oder, wie ich gern zu sagen pflege, sorgsam differenziert im Umgang mit 'agil'? Mein persönlicher Blickwinkel auf Agil, Dosierungen, alt und neu ...

Die «neuen» Aspekte

Jaja, natürlich VUKA. Um niemanden zu langweilen, zeige ich das nur kurz in vier Bildern:

Volatilität – nach jedem Gipfel kommt schnell eine neue Welt mit geänderten Anforderungen. In dieser Form ist das eine völlig andere Umgebung als die stabilitätszentrierten



Unbeständigkeit, Änderungs- und Innovationsgeschwindigkeit steigend
Jahrzehnte der zweiten Hälfte des letzten Jahrhunderts.

Unsicherheit – wer hätte 2015 gedacht, dass Twitter staatstragend würde.... ≠me-nicht im Vorfeld. Und Unsicherheit zu formulieren (oder zuzugeben), ist nichts, was bis vor ein paar Jahren von Fachleuten gern getan wurde.

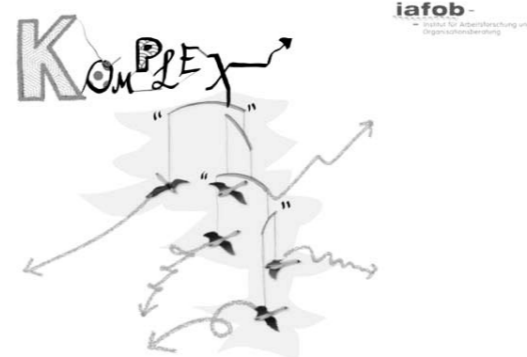


Unplanbare Wellen und Einflüsse, kommen nicht, kommen schnell oder spät, bleiben oder nicht, ändern ihren Impact,...

Komplexität – wenn Ursache/Wirkung nur im Rückblick zu klären ist. Ein fast gruseliger Gedanke. Zu wissen, nicht genau zu wissen – der Umgang mit Nicht-Wissen wird zur Schlüsselkompetenz.

Ambiguität – besonders der Aspekt der Mehrfachlesbarkeit erscheint mir spannend – das Neue noch nicht interpretiert und der gemeinsame Kanon immer weniger verlässlich... Z.B. Handy in der Schule und der Welt – Löser aller Eliten- und Wissensprobleme oder Untergang des Menschen

Ist das Kunst oder kann das weg?



Stark vernetzte Einflüsse, wenig Ursache / Wirkung-Effekte erkennbar



Neues ist noch nicht interpretiert oder eingeordnet, der gemeinsame „Kanon“ schrumpft

als soziales empathisches Wesen?.

In der ZEIT vom 02.12.18 war zu lesen:

„Manche fordern die Wiederkehr eines klassischen Wissenskanons mit Werken, die jeder kennen muss; andere wollen vor allem das vermitteln, was Menschen am stärksten von Maschinen unterscheidet, also Kreativität, Teamwork und Sozialkompetenz. Einige beharren, dass der Schlüssel zur Welt in Schiller oder Kafka zu finden ist. Andere bestehen darauf, dass das digitale Verständnis schärfer wird und man Programmiersprachen kennt. Oder muss das alles zusammengehen? Und was ändert sich dann also in Schulen und Hochschulen?“

Die VUKA-Aspekte und ihre verschiedenen Konsequenzen führen dazu, dass sich die Umwelt, in der wir arbeiten, teilweise grundlegend verändert – plötzlich werden Dinge in

Frage gestellt, die über Jahrzehnte oder gar länger als gültig, wichtig und richtig galten. Und diese Veränderungen in der Umwelt kommen näher und näher an Organisationen, Führungskräfte, Mitarbeitende... Menschen und Gesellschaft beginnen, diese unmittelbar zu spüren.

Die Schullandschaft ist ja nur scheinbar nicht von VUKA-Aspekten betroffen. Schule und Hochschule bereiten auf eine Berufswelt vor, die vor gewaltigen Herausforderungen steht - hat das aber noch nicht zentral auf der eigenen Agenda. Dass an Berufsschulen viel mehr die Frage nach Veränderung auftaucht ist für mich nur schlüssig. Die VUCA-Aspekte der Berufswirklichkeit außerhalb der Schule stellen viel direkter die Fragen auch innerhalb der Ausbildung. An allgemeinbildenden Schulen und in vielen Studiengängen an Hochschulen ist die Berufspraxis gedanklich noch weit weg, obwohl sie dringend in die Köpfe gehört, um die richtigen Haltungen und Methoden darauf zu finden. (Otto Kraz)

Agile Haltungen und Methoden treten an und nehmen für sich in Anspruch, Handlungsoptionen zu bieten, die mit solchen «neuen» Aspekten umgehen können.

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

Die «nicht-neuen» Aspekte

Was sind die Grundwerte des «Agilen» in ganz kurzer Form?

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.

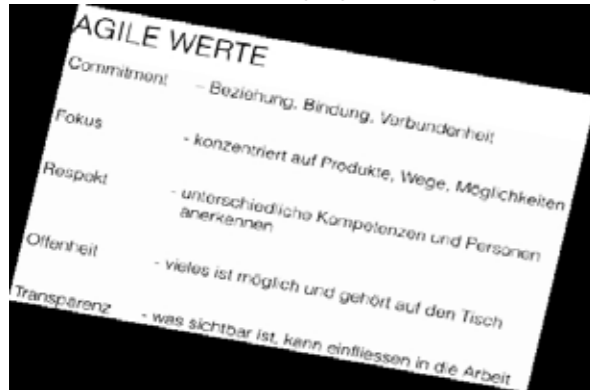
Der

«nicht-neu-und-doch-wertvolle-Aspekte»-Test

Oder: Ist Agilität eine Cuvée bekannter hochwertiger Partien?

Cuvée bedeutet:

„Gemeint ist entweder das gemeinsame Keltern oder ... das spätere Verschneiden von Weinpartien unterschiedlicher Rebsorten oder Lagen. (...) Das Verschneiden von Weinen zu einer Cuvée hat ursprünglich den Sinn, die Qualität des fertigen Produkts zu erhöhen. (...) Ein weiterer Grund kann die konstante Qualität und ein konstanter Geschmack über mehrere Jahrgänge hinweg sein. (...) Dies



geschieht aber immer mit Vorverkostungen der Verschnittanteile in kleinen Probenreihen, damit das Ergebnis sensorisch beurteilt werden kann.

Eine optimal zusammengeführte Cuvée schmeckt besser als jede Partie für sich. Die Eigenschaften der einzelnen Partien (...) ergänzen einander dabei zu einem harmonischen Ganzen.“ Jetzt kommt's...

Entgegen verbreiteter Vorurteile kann das agile Framework etwas eher Unerwartetes beitragen:

Agilität kann bekannten, aber oft „unterversorgten“ Aspekten einen strukturellen und systematischen Rahmen geben.

Agil ist weder neu, noch originär, noch total anders. Es ist auch nicht das Aufgeben aller Planung, Struktur und Rah-

mung zugunsten von spontan-willkürlichem Ausprobieren mit Fühl-mich-spür-mich-Groove, wie manchmal behauptet wird. Was agile Haltungen und Methoden leisten können, ist, dass sie wichtige Blickwinkel und Aspekte als faktische Bausteine oder Gefässe benennen und priorisieren und fest in Methoden und Prioritäten zu integrieren verstehen.

Aspekte wie:

- Anpassung an Änderungen oder an Unerwartetes
- die akute Situation mit ihren realen Möglichkeiten mehr als einen Absolutheitsanspruch von Fachstandards
- das Sichtbarmachen von Arbeit und Ideen und das kollektive Nutzen von sog. Fehlern als Ressource
- den Einbezug von Anspruchsgruppen, Nutzern, Kunden oder anderen in der Organisationsstruktur nicht automatisch anwesenden Parteien
- Raum zum Ausprobieren und Entwickeln alternativer Wege und spezifischer Varianten
- Ko-Kreation, Kooperation und Interaktion und deren Wert als zentrale und sichtbare Werkzeuge
- Menschen mit ihren Motivationen, Angeboten, Ressourcen, Kompetenzen, Ideen ...

– all das sind im agilen Denken nicht Abweichungen von der geplanten theoriebasierten Ideallinie und damit unerwünscht. Es sind nicht «nur» Werte, die unter Umständen schwer greifbar und schwer operabel zu machen sind. Sie sind in den Methodiken und Konzepten als Instrument und Ressource sicht- und nutzbar eingebaut.

Solche elementaren Aspekte von Mensch und Arbeit sind in Organisationen und ihren Strukturen, in OE, Arbeitsforschung, Betriebswirtschaft und im Bildungswesen schon lang bekannt. Sie kippen aber, als «weiche Faktoren» deklariert, schnell mal von der Tischkante zugunsten von Zahlen, Plandaten, KPI und TaskForces.

- Weil sie nur schwer in eine objektive Rechenschaftslegung passen.
- Weil sie nicht, oder nicht so, oder höchstens anders, messbar und darstellbar, geschweige denn publizierbar sind. (Als Beispiel gelte die Diskussion, wie der Unternehmenswert eines Wissenunternehmens bilanziert werden können sollte...).
- Weil sie nicht als ‚Best Practice‘ oder Standard übertragbar oder einfach skalierbar sind und sich für individuelle Ein-

zelfälle der Aufwand nicht zu lohnen scheint – wir denken in grösseren Einheiten und Systemgrenzen und können nicht den einzelnen Mensch in den Mittelpunkt stellen; schliesslich sind wir hier um zu arbeiten....

- Weil man sie nicht als Rezept einkaufen – oder verkaufen kann.
- Weil sie Zeit brauchen und unter Zeitdruck höchstens noch als lästig, aber nicht mehr als wichtig empfunden werden.
- Weil mikropolitisch versierte Machiavellisten gerne dafür sorgen.

Wir arbeiten vielfach in einer Vorgaben- und Planerfüllungslogik. Und merken dabei auf allen Hierarchieebenen, dass das unseren Produkten nicht nur gut tut. Hier eine Aussage eines Managers dazu:

«Wir wenden die Weisungen und Richtlinien an. Selbst, wenn die Prozesse sichtlich nicht wirklich zu dem passen, was da vor uns auf dem Tisch liegt. Sie geben uns nämlich die Sicherheit und die Rechtfertigung, sicher nichts falsch gemacht zu haben. Denn wir haben uns ja an Fachstandards und Vorgaben gehalten. Man kann uns also zumindest nichts vorwerfen.»

Auf die Schule übertragen heißt das schlicht: «Wir wenden die Weisungen und Richtlinien an. Selbst, wenn die Lehrpläne nicht wirklich zu dem passen, was da bei unseren Schüler/innen im Moment angesagt wäre. Sie geben uns nämlich die Sicherheit und die Rechtfertigung, sicher nichts falsch gemacht zu haben. Denn wir haben uns ja an Fachstandards und Vorgaben gehalten. Man kann uns also zumindest nichts vorwerfen.»
Otto Kraz

Rechtfertigung, Fehler- und Vorwurfsvermeidung, Regelkonformität und Sicherheitsbedürfnisse sind in solchen Momenten handlungsleitender als situationsadaptiert und produkttreu zu handeln. Und der Einschätzung der Fachpersonen ihren Wert zu geben und zu vertrauen. Prozesse und Standards wiegen mehr als die gegebene Sachlage, das gewünschte Produkt und die in ihr handelnden Expertinnen und Experten. Wollen wir das? Können wir das?

Für mich geht es nicht um die Frage, ‚ganz total agil‘ oder

eben nicht. Es geht darum, in bestimmten Situationen und Umfeldentwicklungen – seien es individuell kleine vor Ort oder gesamtgesellschaftliche, technologische etc. grössere in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft – Handlungsoptionen zu haben. Werte- und Methodendiskussionen zu führen und adaptive adäquate Lösungsansätze zu finden – immer wieder. Es gibt keine allgemeingültigen Rezepte – weniger denn je. Und um ein kollektives Selbstbewusstsein wiederzuerlangen, das dem Primat von Rezepten, sog. ‚best practices‘ und übermächtigen Standards gegenüber bestehen kann, brauchen wir auch Werte und Methoden, die hier ihren Schwerpunkt setzen. Und die im passenden Fall eingesetzt werden können.

Agilität: Alter Wein in neuen Schläuchen?

Nur Marketing? Nur neue Schläuche? Nur ein neues Buzzword, mit dem sich Geld verdienen lässt? Nein. Gipfel der Innovation? Allheilmittel? Eierlegende Wollmilchsau? Ei des Kolumbus? Neue Welt, die nur als komplette Leitkultur funktioniert und keine anderen Götter neben sich dulden sollte? Auch nicht.

Mir gefällt das Bild der Cuvée.

Eine raffinierte Kombination hochwertiger Grundstoffe.



Foto: jlevesque.photo@gmail.com

Sehr spannend für mich wird es, wenn ein Wissenschaftler wie Christof Arn, der 8 Jahre lang agile Didaktik an der Universität in Luzern untersucht und darüber auch ein Buch beim Beltz Verlag veröffentlicht hat, für unser Heft hier seine „Ergebnisse herunterbricht auf die scheinbar einfache Formel „Gute Bildung ist schlicht Zusammenarbeit.“

Gute Bildung ist schlicht Zusammenarbeit Christof Arn

Wir haben intuitiv eine klare Vorstellung davon, was gute Zusammenarbeit ist: Ein gemeinsames Ziel und Engagementbereitschaft bei allen, Kritikfähigkeit und gegenseitige Unterstützung, kreatives Eingehen aufeinander und Bereitschaft, auf Vorschläge anderer einzutreten, unter Berücksichtigung der Ideen aller entscheiden, was als nächstes kommt, usw.

Nach rund 10 Jahren intensiv experimentieren, reflektieren, diskutieren, lesen, schreiben und schliesslich Kurse gestalten zum Thema agile Didaktik ist mir klar geworden, dass sich im besten Sinne des Wortes «agile» Didaktik auf die schlichte Formel bringen lässt:

Sie ist Zusammenarbeit.

Gute Zusammenarbeit von Lehrenden mit Lernenden (soweit diese Unterscheidung und Begrifflichkeit dann noch Sinn macht, doch lassen wir die Frage der Wörter an dieser Stelle noch auf sich beruhen).

Betrachten wir, der Einfachheit und Kompatibilität mit dem bestehenden Bildungssystem halber, das Ziel als gegeben: Es ist eben ein Tag oder Modul, in dem die Programmiersprache Python erlernt werden soll (bzw. deren Grundprinzipien) oder die Fähigkeit vertieft, Feedback entgegenzunehmen, oder Chor dirigieren, oder was auch immer. Das Ziel sei jedenfalls gegeben. Nun macht es in vielen Fällen durchaus Sinn, dass da eine Person ist, die das kann und die idealerweise sogar einige Ideen und noch besser darüber hinaus Erfahrung darin hat, wie Menschen genau das lernen können. Aber auch wenn oder eher gerade dann macht es doch Sinn, dass Ideen der Lernenden, was ihnen als nächsten Schritt helfen würde, mit einfließen bei der Gestaltung des Lernprozesses. Und es macht Sinn, dass die «lehrende» Person im Verlaufe des gesamten Lehr-/Lernprozesses genau wahrnimmt, was die Lernenden jeweils schon können und das Vorgehen fortlaufend ihrem Lernprozess anschmiegt – also nicht etwa dasselbe in derselben Art weiter übt, was schon gut funktioniert oder Dinge anregt bzw. vorträgt, mit denen die Lernenden – aus welchen momentanen Gründen auch immer – nichts anfangen können. Und das kann sich ja von Gruppe zu Gruppe, ja sogar nach Tagesform und Befindlichkeiten ändern. Also: **Agil. Koproduktiv.**

Mehr gibt es dazu im Grunde genommen nicht zu sagen – und eben diese Erkenntnis, dass das schon alles ist,

überrascht mich, nachdem ich ein Buch über agile Didaktik geschrieben habe, ohne das so explizit zu realisieren. Man mag das peinlich finden; es ist auch ein bisschen peinlich, doch leiste ich mir die «Peinlichkeit», zu lernen, zu entdecken und forschen zu dürfen. Denn peinlich ist hier ja eigentlich nur, dass ich es nicht wusste, bevor ich es erkannte. Nichtwissen wird als Schwäche definiert – vielleicht auch ein Ergebnis von «Schule». Nichtwissen – insbesondere bewusstes Nichtwissen – ist allerdings äusserst lernförderlich, weil Fragen und Interesse produzierend. Lernhinderlich sind Atmosphären und Menschen, bei denen Nichtwissen – das der anderen und/oder das eigene – versteckt werden müssen. Also, nochmals mutig: **Ich habe es wirklich nicht gemerkt, dass es im Grunde so einfach ist.**

Nun ist es natürlich einfach im Sinne von «simple, not easy». Es braucht dann eben doch einiges, damit genau diese Lern-Lehr-Zusammenarbeit gelingen kann. Das, was es meiner Einschätzung nach braucht dafür, möchte ich nun benennen. Doch bestehe ich darauf, dass sie bloss deswegen, weil es einiges braucht, nicht doch wieder kompliziert ist, die gute, agile Didaktik. Nein, sie ist nicht kompliziert, sondern es ist primär eine Entscheidung, sich auf Zusammenarbeit einzulassen. Ja, es ist und bleibt so einfach, und gerade darum gibt es keine Ausreden:

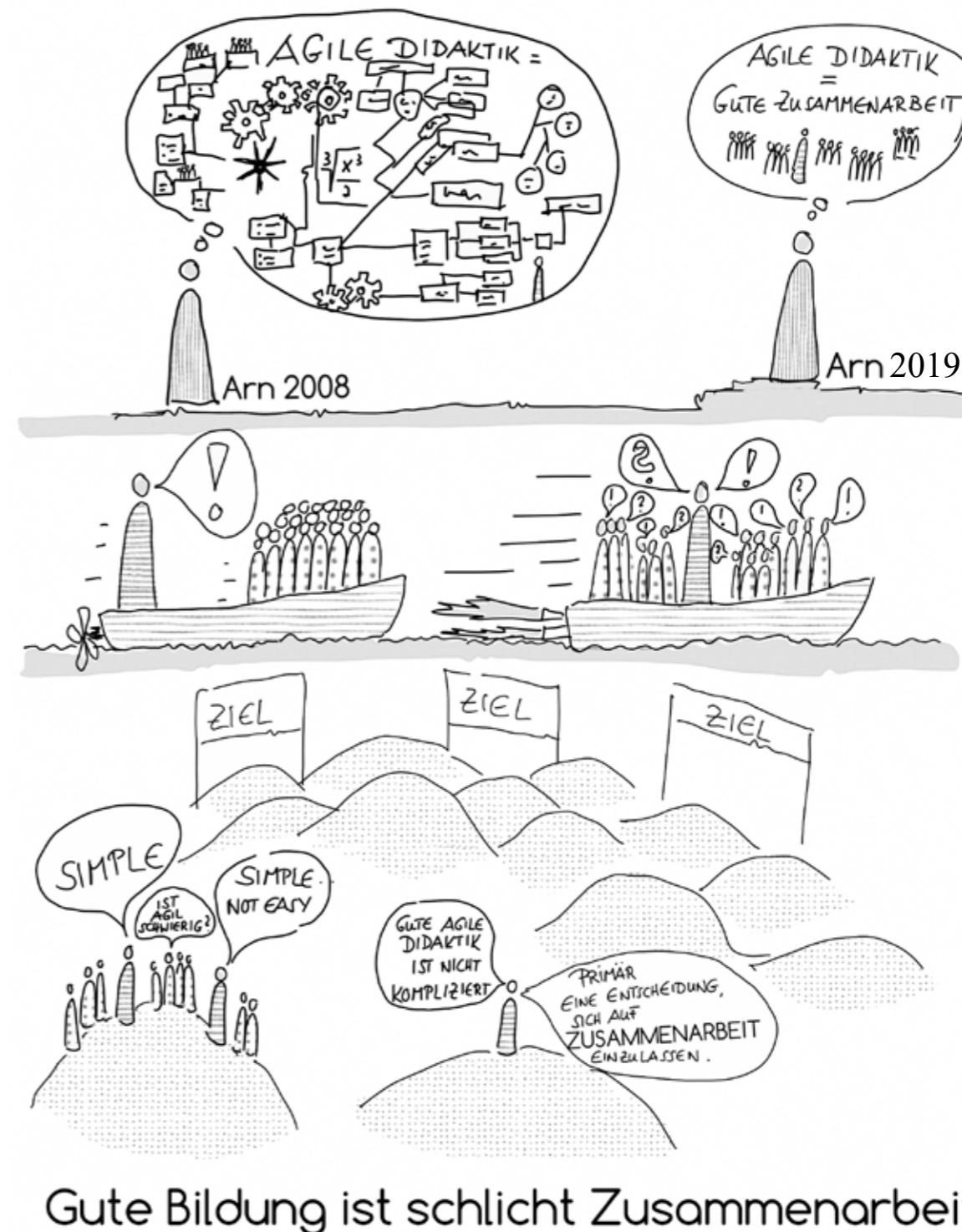
Gute Bildung ist schlicht Zusammenarbeit.

Nun, nach meiner breiten Erfahrung und sorgfältigen theoretischen Untersuchung situativer Didaktik sind es drei Dinge, die im besten Sinne des Wortes agile Didaktik ausmachen:

- ein klares Ziel
- fortlaufende Wahrnehmung des Stands der Annäherung an dieses Ziel
- gute, hilfreiche Ideen für das Lernen selbst, Schritt für Schritt

Zwar gibt es auch andere Dinge, die wichtig sind – doch ergeben sich diese oft mit bzw. von selbst, wenn auch nicht immer. Vor zu viel Vereinfachung sei gewarnt, doch diese drei Dinge sind es, an denen es sich ganz besonders lohnt, sich zu orientieren.

Apropos Orientierung: Ein klares Ziel gibt Orientierung.



Für situative Didaktik brauche ich ein sosehr klares Ziel, dass ich, wenn ich mir zwei oder mehr verschiedene Möglichkeiten vor Augen halte, wie wir nun weiter zusammenarbeiten könnten (z.B. in Gruppen oder im Plenum, lesen oder üben, usw.) innerhalb von Sekunden entscheiden kann, was uns diesem Ziel besser näher bringt. Solche Orientierung bietet die Art und Weise, wie Lernziele in aller Regel leider in Präparationen oder Modulbeschrieben formuliert

sind, typischerweise nicht. Wenn ich, wie z.B. in Fachhochschulen üblich, in einem Modulbeschriftung, geordnet in die vier Formularfelder «Fachkompetenzen», «Methodenkompetenzen», «Sozialkompetenzen» und «Selbstkompetenzen» je zwei bis vier Teilziele eingetragen sehe, so ergibt das ein Sammelsurium von rund einem Dutzend mehr oder weniger zusammenhängender «Dinge», die da zu lernen wären – die dann als Ganzes eher verwirren als orientieren. Nein, für

eine gute agile Didaktik (und eigentlich auch für eine taugliche, wenig agile Plandidaktik) benötige ich **ein (1) Ziel**. Wo will ich am Ende der Zusammenarbeit mit meinen Lernenden stehen? Das bitte in einem einzigen Satz oder noch kürzer, v.a. prägnant und idealerweise begeisternd, weil es meinem Engagement in der Sache, für die ich als «LehrendeR» ja hoffentlich nicht zufällig stehe, entspricht. **Was ist mir wichtig?** Das herauszufinden und sachadäquat in Worte zu fassen ist nicht trivial, sondern zugleich analytisch und kreativ. Ich kann das nicht einfach so. Ich übe das. Und muss oft drüber schlafen und manchmal braucht es mehrere Tage, bis ich eine solche Zielformulierung habe. Wenn ich sie aber habe, macht es echt Freude und bringt ganz schön Energie in die Sache.

Nun, um auf dieses Ziel hin überhaupt loslaufen zu können, muss man wissen, wer was schon kann, wer welche Erfahrung mitbringt, welche Motivationen usw. Kurz: Wo man steht.

Ich bin leidlich guter Kartenleser – sobald ich auf der Karte weiss, wo wir sind. Fehler entstehen bei Wanderungen mit der Karte genau dann, wenn wir meinen, woanders zu sein, als wir sind. Oder einfach gar nicht wissen, wo wir sind – dann nützt die Karte plötzlich sehr wenig. Und dann lohnt sich der Aufwand, erst mal das herauszufinden. Genau so ist es bei der Lernzusammenarbeit. Das gilt nicht nur für den Start, sondern «laufend».

Wenn ich als «LehrendeR» die Letztverantwortung für den Prozess habe, brauche ich Methoden, um herauszufinden, wo die Lernenden stehen, und zwar immer wieder. Drei Methodengruppen sehe ich:

- **Fragen**. Also, das geht so: «Wo steht Ihr gerade?» (oder, je nach Kultur «Was ist jetzt ! klar, was unklar?» oder nochmals eine andere Formulierung, aber immer derselbe Inhalt der Frage.) Untauglich hingegen ist die Frage: «Gibt es Fragen?»
- **Produzieren** (lassen): Einen Auftrag geben und den Stand des Lernens am Ergebnis ablesen. (Interessant also, dass handeln/experimentieren/«tun» nicht nur wichtig ist, weil Kompetenzerwerb ohne unmöglich ist, also für die Lernenden, sondern auch für die Lehrenden ist es wichtig, Ergebnisse sehen zu dürfen – so die Lehrenden

denn interessiert sind, daraus Erkenntnisse für die Weitergestaltung des gemeinsamen Prozesses zu gewinnen.)

- **Intuition**: Man hat so gut wie immer ein Gefühl dafür, wie gut man gerade unterwegs ist und ob es passt, so weiterzumachen oder eben nicht und man etwas (was, wäre dann noch herauszufinden) ändern sollte. Diese Intuition kann täuschen – aber das kann der Gehörsinn oder das Auge auch. Deswegen hören wir ja nicht auf, zu hören und auch nicht, zu sehen. Nein, wir schärfen und trainieren eben Ohr und Auge, gerade indem wir sie einsetzen – und genauso ist es mit der Intuition – insbesondere dann, wenn man sich bewusst ist, dass sie täuschen kann. Also: **Intuition trainieren**.

Nun zum letzten dieser drei: gute, hilfreiche Ideen für das Lernen selbst. Man kann dies auch als «Methodenrepertoire» bezeichnen, und das ist auch gemeint, allerdings nicht nur. Es ist gemeint, viele mögliche Trainingsspiele, Fachtexte, Mikroinputs, produktive Arbeitsaufträge usw. im Köcher zu haben – aber eben nicht nur das, sondern auch die Fähigkeit, diese spontan anzupassen, zu kombinieren, sogar welche neu zu erfinden. Aus dem Moment heraus. Das hat übrigens auf einem fortgeschrittenen Level mehr mit Offenheit und Entspannung zu tun als mit Anstrengung, doch macht es gerade das nicht unbedingt einfacher, sich hier zur Profistufe zu entwickeln. Doch auf welcher Stufe auch immer: Meist ist das eigene Repertoire grösser, als man denkt.

Also geht Lern-Lehr-Zusammenarbeit so: Wir verständigen uns über das Ziel (gewisse Differenzen sind völlig ok, sogar interessant, Hauptsache, wir kommen gemeinsam zur Überzeugung, dass wir das jetzt mal als gemeinsame Reise sehen wollen) – wir nehmen fortlaufend wahr, wer wo steht – und wir entwickeln fortlaufend den guten, nächsten Schritt, immer gut orientiert auf das klare, zugkräftige Ziel.

Einfach machen. Es geht. Und dann geht's mal wieder nicht – das ist bei jeder Didaktik so. Daraus lernt man. Schnappt sich eineN InterventionspartnerIn oder zwei, um noch schneller agile Didaktik zu lernen. Kurse und Bücher, wie auch immer – Internetseiten. **Doch am meisten lernt man als Lehrende von den Lernenden, vor allem, wenn man mit ihnen in Kontakt auf Augenhöhe steht.**



Die meisten, die schon einmal von „agil“ gehört haben, verbinden damit Scrum. eduScrum ist eine Idee, die Willy Wijnands schon vor Jahren in seinen Unterricht geholt hat. Tobias Kanthak hat sich für diese Idee begeistert, sie selbst einfach einmal ausprobiert, um sich dann in eduScrum professionell trainieren zu lassen. <http://eduscrum.nl/de/>

Chancen: Wie ich zu Scrum gekommen bin Tobias Kanthak

Eher zufällig bin ich auf Scrum gestoßen, weil ich im Internet nach neuen Managementmethoden gestöbert habe, um meinen Lehreralltag zu optimieren. Ich unterrichte die Fächer Musik und Religion an einem Gymnasium bei Hannover und nebenbei gesagt: Ich bin ja sowieso dafür, dass Lehrer in ihrer Ausbildung im Management geschult werden sollten, weil man als Lehrer irgendwie auch Manager ist. Aber das ist ein anderes Thema. Von Scrum jedenfalls war ich sehr schnell begeistert. Eigentlich hat das ja auf den ersten Blick nichts mit Schule zu tun, über eduScrum bin ich erst viel später gestolpert. Aber je intensiver ich mich mit diesem agilen Framework beschäftigt habe, desto mehr dachte ich: so müsste doch Unterricht sein. Warum? Davon möchte ich im Folgenden berichten.

Jede Marketingabteilung weiß: Der richtige Mix aus Bekanntem und Neuem, welcher außerdem einen Mehrwert hat, verkauft sich am besten. Und so war es bei mir mit Scrum, was ja eben keine neue Methode sondern ein Rahmenwerk darstellt. Für mich ist Scrum eine Art Koffer für Teams, die gemeinsam ein Ziel erreichen wollen. Dieser

Koffer enthält Profiwerkzeug und eine Anleitung, wie und in welcher Reihenfolge man dieses Werkzeug am sinnvollsten einsetzt. Er ist klein und handlich. Man kann ihn überall mit hinnehmen und überall zum Einsatz bringen – muss es aber nicht. Und dann bietet er sogar die Möglichkeit, Werkzeuge auszutauschen, zu ergänzen oder altes Werkzeug mit neuem zu kombinieren. Ein „agiler Koffer“ eben. Dabei ist das meiste Werkzeug jedem Lehrer längst bekannt: **Visionen, Zielsetzung, Projektarbeit, Teamarbeit, Zeitfenster, Planung, Erarbeitung, Evaluation.**

Jeder Lehrer hat Visionen, sonst könnte er gleich zu Hause bleiben oder sollte ich sagen, sonst müsste er zum Arzt gehen? Bestenfalls ist die Vision auf den Schüler bezogen und möchte das Bestmögliche aus ihm herauszuholen. Schlimmstenfalls strebt man vielleicht eine Unterrichts-routine an, die den Schüler übersieht und nur einen möglichst geringen Aufwand im Blick hat – in einem solchen Fall würde sicher auch eine statisch routinierte Anwendung von Scrum im Unterricht ordentlich nach hinten losgehen.

Projektarbeit haben wir auch schon alle gemacht. Das Produkt ist dann eine Schulveranstaltung, eine Schülerzeitung, ein Plakat oder einfach nur die Schülermappe, eine Klassenarbeit usw.

Die meisten Lehrer planen ihren Unterricht und dies manchmal sogar mit ihren Schülern gemeinsam. Teamarbeit heißt in der Schule Gruppenarbeit, Timeboxen, also Zeitfenster, gibt es auch immer und natürlich präsentieren die Schüler ihre Produkte in der Form eines Gruppenergebnisses oder eben einer Klassenarbeit, die vom Productowner, also dem Lehrer, überprüft werden und vom Schüler berichtigt. Wenn es gut läuft, macht man meistens auch noch eine Unterrichtsevaluation, eben eine Retrospektive.

Scheinbar also nichts Neues? Und doch wollte ich diesen „agilen Koffer“ unbedingt haben und unbedingt zum Einsatz bringen. Er enthält eben nur scheinbar nichts Neues, denn die einzelnen Werkzeuge sind optimal komponiert und man weiß plötzlich auch genau, wann und wie man sie am besten einsetzt. Bei genauerem Hinsehen ist jedes Werkzeug eben doch genial anders, neuwertig, innovativ. Ich habe gespürt, dass ich endlich einen „Koffer“ gefunden haben könnte, der mir hilft, all die verschiedenen, wohl bekannten Anforderungen des Lehrerberufs zu meistern, ohne irgendwann als Workaholic mit Burnout frühzeitig in den Ruhestand zu gehen. Um nur einige Schlagwörter zu nennen: Wie bringe ich bspw. Kompetenzorientierung, Persönlichkeitsentwicklung, Unterrichtspensum, Differenzierung, Inklusion und jetzt auch noch Digitalisierung unter einen Hut?

Noch mehr Chancen: Was mich an Scrum besonders angesprochen hat
Neben vielen Aspekten möchte ich drei hervorheben, die

mir persönlich besonders wichtig geworden sind: **Iterationen, Teamarbeit, Eigenverantwortung.**

Erstens hat mich der iterative Gedanke überzeugt. Eigentlich ist es eine Binsenweisheit, die längst durch die Hirnforschung belegt ist: Wir lernen durch Wiederholung. Doch musste ich mir eingestehen: nur, weil ich häufig von dem vielen Unterrichtsstoff so getrieben war, kam die Wiederholung leider oft zu kurz. Und außerdem macht es viel Arbeit, wenn man zum Beispiel Berichtigungen einsammelt und korrigiert. Und merkwürdigerweise fehlt in Schule auch noch häufig die Motivation zur Wiederholung. Es ist eher lästig. Wer aber kleine Kinder beobachtet, der weiß, dass diese glücklicherweise noch nicht den agilen Grundsatz verlernt haben, der in uns steckt, für den uns aber häufig die Muße oder der Mut fehlt. Kinder machen alles immer und immer wieder, bis es richtig sitzt und sind dabei enorm effektiv und effizient. Sie leben den Kreislauf, der im agilen Management **Plan-Do-Act-Check** heißt.

Ich dachte immer, dafür ist keine Zeit. Aber nun habe ich nach kurzer Zeit mit Scrum im Unterricht erfahren dürfen, dass das Gegenteil der Fall ist. Das iterative Arbeiten, was in Scrum in Sprints organisiert ist, spart vielmehr Zeit.

Zweitens schaffe ich mit Scrum beste Voraussetzungen für die Entwicklung und Stärkung der Persönlichkeit und Teamfähigkeit der Schülerinnen und Schüler, weil Scrum Teamarbeit optimiert. Gerade hier sehe ich die häufig und regelmäßig wiederkehrende Retrospektive als eines der gewinnbringendsten Ereignisse an.

Was für mich aber der wichtigste Punkt ist: Mit Scrum nehme ich konsequent den Schüler in die Verantwortung. Wenn man so möchte, wird hier der Paradigmenwechsel der Schülerorientierung realisiert, der den Lehrer weniger als





Vermittler und mehr als Lernbegleiter sieht. Dieser pädagogische Ansatz ist uns ja allen bekannt und wir orientieren unseren Unterricht doch bereits daran. Aber manchmal gelingt die Umsetzung vielleicht noch nicht konsequent genug, weil wir ja u. a. nicht nur einen Schüler haben und gute Differenzierung doch soviel Arbeit macht. Gerade bei diesem Thema finde ich im „agilen Koffer“ ungeahnte Möglichkeiten.

Ich kenne derzeit keine bessere Möglichkeit, soziale Kompetenzen wie Teamfähigkeit und Konfliktlösung zu fördern und dabei die Schülerinnen und Schüler zu eigenverantwortlichem und selbstorganisiertem Lernen anzuleiten. Dabei ist Scrum von Natur aus differenzierend (Pull-Prinzip) und bietet die Möglichkeit, die Kompetenzentwicklung zu fokussieren, ohne dabei die Inhalte aus dem Blick zu verlieren.

Herausforderungen

Und ist nun alles gut? Theoretisch könnte man Scrum oder Teile daraus auch sehr lehrerzentriert umsetzen. Etabliert man jedoch Scrum als eine Art des offenen Unterrichts, begegnet man entsprechenden Herausforderungen wie sie von derartigen offenen Konzepten bekannt sind. Zwei möchte ich nennen: Da wäre einmal die Frage, nach der Bewertung. Hierzu gibt es jedoch bereits viele gute Wege in altbekannter Literatur zu Projektarbeit in der Schule. Dieser Frage muss man sich jedoch frühzeitig stellen, sonst kann schnell Unmut aufkommen, wenn altbekannte Strukturen aufgebrochen werden und sich die Schülerinnen und Schüler plötzlich im luftleeren Raum wieder finden.

Eine zweite Herausforderung ist, dass viele Schülerinnen und Schüler – zumindest ist das meine Erfahrung – geradezu darin konditioniert sind, „beschult“ zu werden und eine ungewohnte Eigenverantwortung vor allem bei sehr leistungsstarken Schülerinnen und Schülern nicht selten Unsicherheit hervorruft. Diese sind es gewohnt, einfach genau das zu tun, was der Lehrer sagt, um möglichst sehr gute Noten zu erzielen. Ein Selbstläufer wird es jedoch meistens dann – und das ist anderswo ja genau so – wenn es gelingt, den Schüler mit der Sache persönlich zu verstricken.

Wie sieht das jetzt konkret in der Praxis aus?

Ich sehe extrem viele Möglichkeiten, den „agilen Koffer“ Scrum im Unterricht zum Einsatz zu bringen. Zwei möchte ich kurz skizzieren.

Eine komplette Unterrichtssequenz als Scrum-Projekt

Keines meiner bisherigen Scrumprojekte verlief gleich – ganz im agilen Sinne. Ein grober Fahrplan könnte jedoch so aussehen.

Schritt 1: Implementierung

Ich lasse meine Schüler das Airplane Game spielen und gebe ihnen anschließend ein paar grundlegende Informationen zu Scrum. Danach hat meistens eigentlich jeder Lust, im Unterricht in dieser Form weiter zu arbeiten.

Schritt 2: Planung

Anschließend führe ich in das Thema ein. Das ist natürlich extrem sensibel, denn hier geht es um die Motivation für die Sache, die möglichst lange anhalten sollte. Die Kompetenzen, die von den Schülerinnen und Schülern erworben werden sollen, verstehe ich als übergeordnetes „Produkt“. Das sage ich meinen Schülern auch so. Dann werden Teams gebildet. Natürlich könnte man den Schülerinnen und Schülern jetzt ein Produkt vorgeben. Meistens habe ich sie jedoch selbst eine zum Thema passende Produktvision entwickeln lassen.

Schritt 3: Erarbeitung

Dann arbeiten die Teams mit Scrum an ihrem Produkt. Ich schaffe pro Thema 2-3 Sprints.

Schritt 4 und 5: Abschluss

Das Projekt wird mit dem letzten Review und der letzten Retrospektive abgeschlossen. Hier habe ich zu Anfang nur interne Retrospektiven in den Teams machen lassen. Jetzt ist mir eine große Retrospektive mit der ganzen Klasse enorm wichtig geworden, die nach jedem Projektthema folgt. Bevor ich Scrum gemacht habe, habe ich mir meistens nur am Ende des Schuljahres so richtig Zeit für eine Unterrichtsvaluation genommen oder eben, wenn sie aufgrund von Problemen notwendig wurde. Davon haben jedoch in der Regel nur die nachfolgenden Klassen etwas. Jetzt evaluiere

ich dank der Retrospektiven in Scrum 3-4 Mal pro Schuljahr und es ist keine vergeudete sondern gewinnbringende Zeit.

Scrum in nur 90 min

Zum Einstieg kann ich nur empfehlen, Scrum einfach mal in nur einer Unterrichtsstunde auszuprobieren. Ich dachte mir: Was mit dem Airplane Game geht, müsste auch mit einer Musikanalyse funktionieren: Meinen Musikkurs eines 11. Jahrgangs habe ich in Teams eingeteilt und ihnen die Aufgabe gegeben, gemeinsam einen Analysetext zu einem Musikstück zu verfassen.

Zeitlich habe ich einen Sprint in 2 Minuten Planung, 5 Minuten Erarbeitungszeit, 5 Minuten Review und 3 Minuten Retrospektive gegliedert.

Nach Ablauf der 5 Minuten Erarbeitungszeit mussten die Schülerinnen und Schüler ihren fertigen Text per Mail an mich verschickt haben, sonst wurde er nicht mehr angenommen. Folien funktionieren natürlich genau so. Im Review wurde der Analysetext für alle sichtbar projiziert und kurz kommentiert. Nach der anschließenden Retro in den Teams, folgte der nächste Sprint. Wenn man gut reduziert, schafft man so 3-4 Sprints in 90 min. Und was beim Airplane Game gilt, wurde auch hier sichtbar: bessere Ergebnisse in kürzerer Zeit. Bei herkömmlicher Gruppenarbeit, kommen

doch viele Gruppen nicht in Gang oder arbeiten für den Papierkorb. Um das zu vermeiden, geht der Lehrer die ganze Zeit herum, hilft und korrigiert. Nicht so bei Scrum in nur 90 min: Spätestens nach dem zweiten Sprint haben sich alle Teams aufgerappelt. In den Reviews sehen alle die Ergebnisse der anderen Teams und haben dadurch ein viel effektiveres und motivierenderes Korrektiv als den von Team zu Team stiefelnden Lehrer.

Ich kann nur raten: einfach mal ausprobieren und wenn es nicht gleich funktioniert, eine Retro machen und gleich noch mal versuchen!

Zukunftsvision

Bei all den positiven Erfahrungen, die ich nach bereits kurzer Zeit mit Scrum in der Schule machen durfte, ist es mir ein Anliegen, meine Vision von einer vollständig agilen Schule zu formulieren, eine Schule, in der Schüler, Kollegen, Mitarbeiter und Schulleitung gemeinsam in Teams ihre eigenen Visionen mit der Hilfe von Scrum o. ä. zur Zusammenarbeit nutzen.

Tipp: Wer mehr über meinen Ansatz erfahren möchte, dem sei unser Podcast ans Herz gelegt, den ich gemeinsam mit meinem Kollegen André Pittelkau gestartet habe. Einfach mal reinhören: <http://alles-agil.de/>



Sie sagen sich vielleicht jetzt noch: Alles schönes Gerede, aber gibt es denn schon irgendwo irgendjemand an den viele Schulen dieses Landes, der sich agil aufgemacht hat und auch etwas vorzuweisen hat?

Fangen wir doch einfach einmal an. Eckard Fischer ist stellvertretender Schulleiter am bib - International College in Bielefeld. Und hat seine Masterarbeit über agiles Leiten einer Schule geschrieben. In Bielefeld machen sie sich gerade auf den Weg. Sicher kein leichtes Unterfangen, denn es geht um nichts Geringeres als ein echtes Umdenken in Sachen Schule entwickeln.

Wer Visionen hat sollte zum Arzt gehen – oder agiler Schulleiter werden

Eckard Fischer

Die von mir pointiert verlängerte, Helmut Schmidt („eine pampige Antwort auf eine dusselige Frage“) zugeschriebene Aussage erfährt im Kontext der Debatte um Agilität im Schulleitungshandeln eine interessante und konstruktive Wendung.

Gemäß der Scrum-Theorie beginnt jede Produktentwicklung mit einer starken Produktvision. In dieser wird formuliert, warum das Produkt überhaupt entwickelt wird. Und sie beschreibt den erwünschten Zielzustand. Aus der Produktvision speisen sich einerseits die Epics, Userstories und Tasks und andererseits die Definition of Done. Alles zentrale wichtige Artefakte im Scrum-Prozess. Wer dabei jetzt an Leitbild, Schulprogrammarbeit oder Unterrichtsentwicklung denkt, der liegt – genau – goldrichtig! Was liegt also näher, als den Schulentwicklungsprozess auf Scrum-Füße zu stellen?!

Hier mal ein ganz konkretes Praxis-Beispiel: Ich durfte ab Herbst 2018 an (m) einem Berufskolleg einen neuen Bildungsgang entwickeln.

Am Anfang stand (m)eine Vision:

Für kreative informatikinteressierte (Fach)Abiturienten, die auf der Suche sind nach einer zeitlich kompakten praxisorientierten und gut betreuten Berufsausbildung, legt die Ausbildung zum VR/AR-Developer ein solides Fundament für vielfältige Berufs- und Karriereöglichkeiten in einer inhaltlich reizvollen und technologisch spannenden Zukunftsbranche. Im Gegensatz zu den (wenigen) bislang etablierten Ausbildungsgängen an (Fach-)Hochschulen überzeugt das Ausbildungskonzept mit einer großen Praxisnähe (man lernt, was man später im Job braucht), mit handlungsorientierten Lern- und Arbeitsweisen (so wenig Theorie wie nötig, so viele praxisbezogene Aufgaben wie möglich) und mit der individuellen Betreuung durch erfahrene Lernbegleiter (Dozentinnen und Dozenten mit praktischer Berufserfahrung in den Bereichen UX, Programmierung und 3D). Der gute Kontakt zu vielen jungen Unternehmen in einem aufstrebenden Geschäftsfeld eröffnet den Absolventen vielfältige Chancen am Arbeitsmarkt.

Diese Vision leitete ein Team von 4 Kolleginnen und Kollegen durch das Entwicklungsprojekt: Ein Kollege kam aus dem Bereich Marketing/Vertrieb, die anderen drei vertraten relevante fachliche Schwerpunkte wie Medientechnik, Web-Technik, 3D-Grafik, Interaktionsdesign, Storytelling oder Programmierung. Die Rollen des Product Owners und des Scrum Masters übernahm ich selbst, wohl wissend, mich damit ein wenig abseits der „reinen Lehre“ zu bewegen – aber manchmal heiligt der Zweck die Mittel bzw. muss man aus der (Personal-)Not eine Tugend machen. Bevor wir uns in die Details vertieften, formulierten wir unsere Definition of Done, zu der wir uns vornahmen, sie im Review am Ende jeden Sprints auf den Prüfstand zu stellen um sie ggf. anzupassen (inspect and adapt eben):

„Definition of Done“?

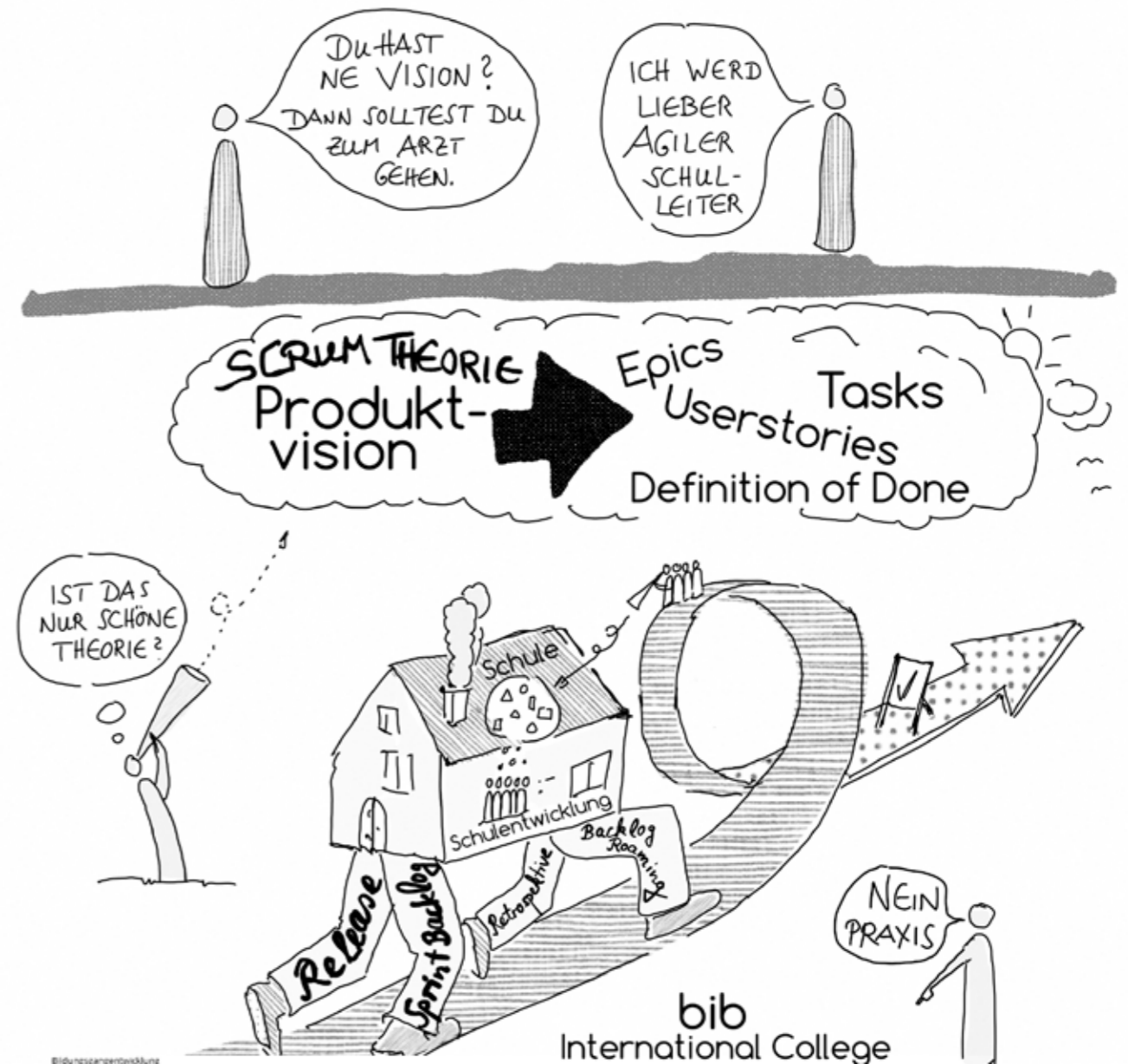
- Jedem Teammitglied sind alle relevanten Aspekte der erarbeiteten Lösung bekannt.
- Jedes Teammitglied ist davon überzeugt, dass die erarbeitete Lösung signifikant auf die Produktvision einzahlt.
- Die erarbeitete Lösung steht grundsätzlich nicht im Konflikt mit zentralen etablierten schulischen Prozessen und schulrechtlichen Vorgaben.
- Die erarbeitete Lösung ist umfassend dokumentiert, so dass auch Nicht-Teammitglieder damit weiterarbeiten könnten.

In einem weiteren Schritt wurden User-Stories entwickelt. Eine User-Story beschreibt aus der Sicht eines Produkt-„Anwenders“ eine wünschenswerte Produkt-„Eigenschaft“.

Hier mal einige Beispiele:

Story 1: Als Studierende möchte ich in der Ausbildung mit der aktuell gängigen Technik arbeiten, damit ich für eine spätere Berufstätigkeit in diesem Bereich bestens gerüstet bin.

Story 2: Als Marketing-Verantwortlicher möchte ich konkrete Beispiele für Kompetenzen kennen, die Studierende im Verlauf der Ausbildung erwerben, damit ich bei der Darstellung des neuen Bildungsgangs in den sozialen Netzwerken anschaulich argumentieren kann.



Story 3: Als Dozentin benötige ich einen Lehrplan für den von mir durchzuführenden Unterricht, damit ich rechtzeitig vor Ausbildungsgangstart konkrete Lernsituationen vorbereiten kann.

Story 4: Als bildungsgangverantwortliche Abteilungsleitung brauche ich eine den offiziellen Rahmenvorgaben entsprechende Stundentafel, die ich der Schulaufsicht auf dem Dienstweg zur Genehmigung vorlegen kann.

Story 5: Als Mitarbeitende aus der Verwaltung mit Aufgaben im Bereich des Vertragswesens benötige ich den exakten Titel des Bildungsgangs, damit ich die zur Vertragsproduktion relevanten Dokumente im schuleigenen Informationsmanagementsystem rechtzeitig vor Erstellung des ersten Ausbildungsvertrags vorbereiten/anpassen kann.

Story 6: Als Mitarbeiter im IT-Service benötige ich eine konkrete Aufstellung des erforderlichen technischen Equipments, damit dessen Beschaffung, Installation und Konfiguration rechtzeitig vor Ausbildungsstart abgeschlossen werden kann.

Story 7: Als Betriebsrat möchte ich über das neue Bildungsgangkonzept umfassend informiert werden, damit ich prüfen kann, ob mit der Einführung des neuen Bildungsgangs Entscheidungen getroffen werden, die der betrieblichen Mitbestimmung unterliegen.

Story 8: Als Studien- und Berufswahlkoordinatoren der Zuliefererschulen möchte ich über Inhalte, Startzeitpunkt und Kosten des neuen Bildungsgangs informiert sein, damit ich meine Schülerinnen und Schüler gezielt zu diesem Angebot beraten kann.

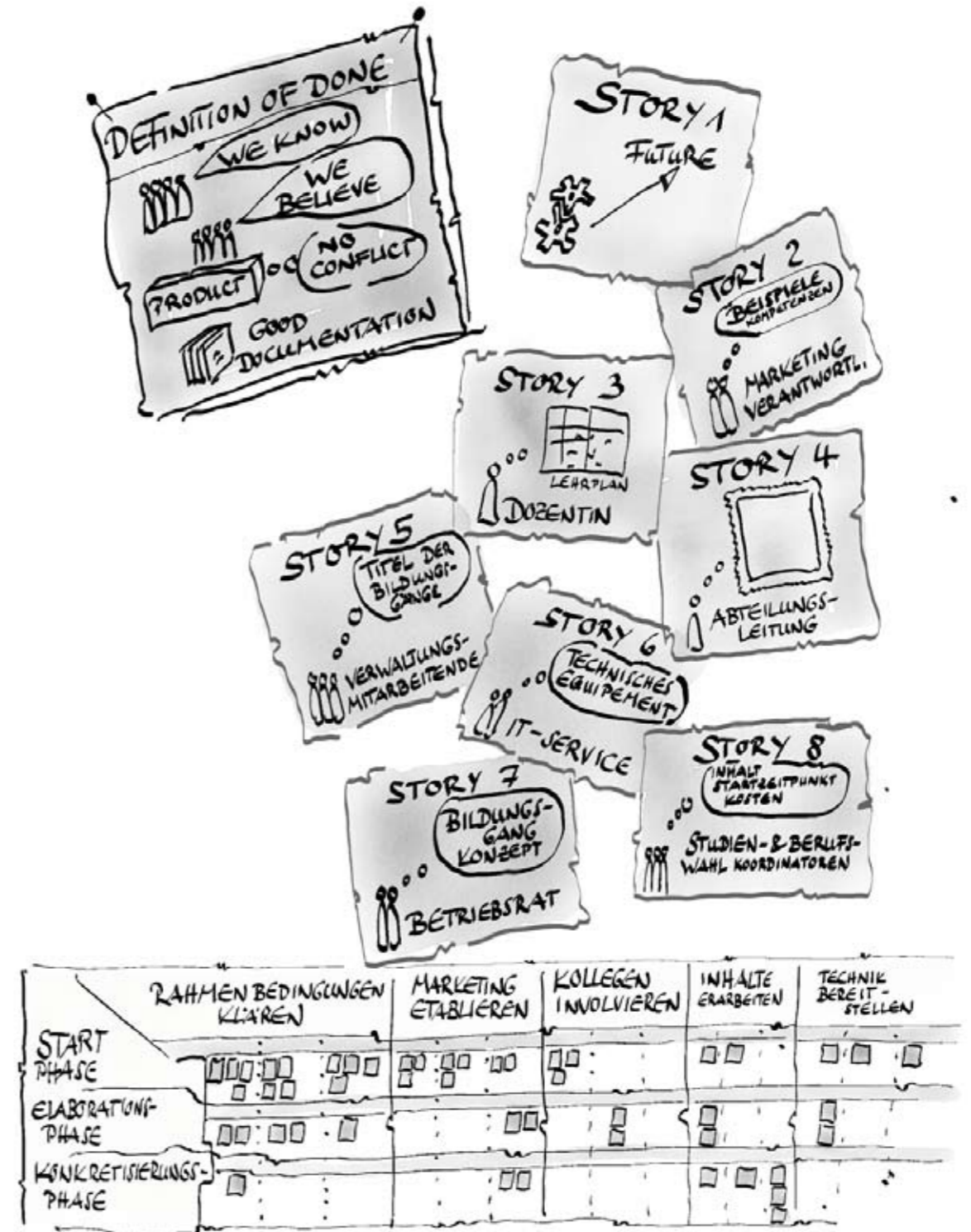
Um die Menge der User-Stories sinnvoll zu bändigen, entschieden wir uns, die Anforderungen zu clustern und den Clustern eigene Überschriften zu geben. Es entstanden die sog. Epics, die zentralen Elemente der angestrebten Lösung: Epic 1: Rahmenbedingungen klären (u.a. für Story 4) Epic 2: Marketing etablieren (u.a. für Story 2) Epic 3: Kollegium informieren (u.a. für Story 3, Story 7) Epic 4: Inhalte erarbeiten (u.a. für Story 3, Story 8) Epic 5: Technik bereitstellen (u.a. für Story 1, Story 6) Mit den Epics und den Userstories wurde dann eine Story-Map gebaut.

Was heißt es aber nun konkret, die Rahmenlehrpläne auszuwerten oder eine Stundentafel zu entwickeln? Welcher (Arbeits-)Aufwand steckt dahinter? Und was muss bis wann gemacht sein? Es wurde Zeit, die Stories zu priorisieren, ihren Aufwand mittels agiler Schätztechniken zu ermitteln und in eine sinnvolle zeitliche Reihenfolge zu bringen. Dazu haben wir spezifische Task, d.h. konkrete Aufgaben zur Umsetzung einzelner User-Stories entwickelt und diese dann mittels Planning-Poker und anderen agilen Schätztechniken zu einem ersten Releaseplan choreografiert.

Und dann begann die konkrete Detailarbeit. Release 1, Sprint 1: Sprint Backlog füllen, weitere Tasks entwickeln, Umsetzungsverantwortung übernehmen, Teillösungen und Prototypen bauen und die erzielten Ergebnisse letztlich an der zuvor gemeinsam verabredeten Definition of Done messen (das Review). Ziel erreicht? Spitze! Ziel verfehlt? Auch Spitze! Denn das ist ein Lernanlass (Retrospektive und Backlog Grooming): Was wäre ein passenderes Ziel? Welches zusätzliche Know-How brauchen wir noch? Wo waren wir schon gut? Wovon sollten wir unbedingt mehr machen? Was werden wir im nächsten Sprint besser machen?

Und dann ab in den nächsten Sprint. Und so entstand – oder besser entsteht immer noch Stück um Stück ein neuer Bildungsgang. Mit Genehmigung durch die Bezirksregierung, Marketinginstrumenten, einem im Lerncoaching geschulten Kollegen-Team, Selbstlernmaterialien, Projektspezifikationen, einem Instrumentarium zur Leistungsbeurteilung und einer angemessenen Technikausstattung.

PS: Im Herbst 2019, also rund ein Jahr nachdem die Produktvision das Licht der Welt erblickt hat, wird die erste Ausbildungsgruppe starten. Das Entwicklerteam ist mittlerweile größer geworden, das Vorgehen ist nach wie vor noch das Gleiche.



Ich selbst habe erst, als ich eher zufällig zum Forum agile Verwaltung gestoßen bin, weil ich eine Veranstaltung als Tagungschronist zeichnend begleitet habe, gemerkt, dass unserer eigenen früheren Projekte auf Augenhöhe mit Schüler/innen am Faust-Gymnasium agiles Denken voraussetzten. Haltungssache waren. Und deshalb auch erfolgreich. Auch das agile Herangehensweise der Kleinschrittigkeit und des professionellen Ausprobierens war mir in Fleisch und Blut übergegangen. Dass man es auch agil nennen kann, war mir damals unbekannt.

Ich erzähle einmal eine kleine Geschichte von vielen.

Der Versetzungs-Scrum

Heinz Bayer

Faust-Gymnasium Staufen. Es dürfte gut 10 Jahre her sein, als unser Schulleiter beim Zusammenstehen am Kaffeautomat meinte, dass wir ein Problem hätten. „Wenn auch nur zwei, drei Schüler aus 7 und 8 sitzenbleiben, dann müssen wir aus 10 kleinen, 8 große Klassen machen. Klassenteiler.“ Eine Kollegin und ich hatten damals Lust, eine Idee auszuprobieren. „Wenn wir alle Versetzungsgefährdeten zu einer Gruppe zusammenbauen wie bei den Weightwatchers und sie sich gegenseitig von ihren Erfolgen erzählen lassen, dann steckt das vielleicht einfach an.“ war unsere blauäugige Meinung. **3 Monate später waren alle versetzt, ohne dass wir auch nur ein Lehrergespräch führen mussten.**

Der Reihe nach: Wir hatten am Faust im außerunterrichtlichen Bereich jahrzehntelange äußerst gute Erfahrungen damit gemacht, Schüler/innen viel mehr zuzutrauen und zuzumuten, als das allgemein üblich war. Warum sollte dieses Zutrauen, sich selbstständig aus der Gefahr des Sitzenbleibens zu befreien, nicht auch wirksam sein. Wir sollten recht behalten und mit diesem Konzept gleich jahrelang die Nichtversetzungsquote an unserer Schule halbieren.

Lassen Sie mich rückblickend erzählen, warum wir Erfolg hatten. Warum unser Konzept agil war, ohne dass wir diesen Begriff überhaupt kannten.
- Wir hatten ein Ziel, aber noch keinen wirklichen Plan. Wir haben ausprobiert und unser weiteres Vorgehen regelmäßig angepasst. Zusammen mit unseren Schüler/innen, um die es ging. Wir haben daran geglaubt, dass es funktionieren könnte. Und unsere Schüler/innen haben das offensichtlich auch. Da war jemand, der an ihren Erfolg glaubte, das schien für die meisten neu zu sein. Wir hatten einige Ideen

mitgebracht, der Rest entwickelte sich aus dem Prozess. Das erste Treffen dauerte zwei Schulstunden, alle schauten sich unsicher um. Es war immerhin komplettes Neuland für alle. Ein kollektives Outen, dass man versetzungsgefährdet ist - mit gleichzeitiger Erkenntnis, dass man nicht alleine ist. Ich weiß noch, wie ich damals erzählend mit einer Geschichte anfang, die mein Lehrerleben geprägt hat:

Ich war junger Vertrauenslehrer. Zwei Siebtklässlerinnen kamen „in Not“ ... ihre Mathelehrerin ... furchtbare Geschichten, schlechte Noten... Lieblingsschüler ... sie hasst uns ..etc ... Ich versprach, mit der Kollegin zu reden und bat die Mädchen, in zwei Wochen wiederzukommen.

Der Moment, als die beiden pünktlich nach 14 Tagen wieder auftauchten, war peinlich für mich. Ich hatte es komplett vergessen. „Und?“ fragte ich, um Zeit zu gewinnen. „Es ist inzwischen alles super. Wir haben es sofort gemerkt, dass Sie mit der Frau P. gesprochen haben ... Sie nimmt uns jetzt dran, ist freundlich zu uns und wir haben auch schon beide eine gute Note geschrieben.“ Darüber aufgeklärt, dass ich sie vergessen hatte, habe ich die beiden erst beim Abiball und habe sie zu einem Glas Sekt eingeladen. Mathe-Leistungskurs: 12 und 13 Punkte. Die Kollegin P. meinte übrigens damals auf meine Nachfrage, dass bei den beiden Schüler/innen irgendein Wunder passiert wäre. Sie hätten von einem Tag auf den anderen mitgemacht, wären plötzlich ganz freundlich und hätten richtig gute Noten geschrieben. Ja mit dieser Geschichte bin ich damals eingestiegen, um zu zeigen, was der eigene Kopf selbst hinkommt, wenn er an sich glaubt. Oder glaubt, das jemand an ihn glaubt. Dass man die eigene Bildung auch einfach selbst in die Hand nehmen kann.



Unsere Gesamtidee war schlicht: Jede Woche war ein DIN A4 Plan auszufüllen, der freitags beim Sekretariat abgegeben werden musste. Darauf war auch das „Strecktagebuch“, das jede/r führen sollte. Bei Strecken ein Strich. Und dann einmal in der Woche ein Treffen mit Gedankenaustausch. Erfolgsgeschichten erzählen, die den anderen Mut machen.

Zu Beginn jedes Pausentreffens sollte jede/r ein Kreuz an die Tafel machen, um zu signalisieren, ob die letzte Woche besser oder schlechter war als die Woche davor. Die Kreuze landeten schon von der ersten Sitzung an im positiven Bereich. Wir beiden Lehrpersonen hatten damals viel zugehört und gute Tipps von den Schüler/innen verstärkt. Eigentlich haben wir eher entspannt einem Selbstläuferprozess zugeschaut und gestaunt, dass sich die gesamte Entwicklung erfolgreich angefühlt hatte. Die Schüler/innen hatten sich häufig zu kleinen Peergroups mit demselben Ziel gefunden,

die auch außerhalb unserer Treffen ihre Wirkung zeigten.

Denn am Ende stand: Wir mussten unser Versprechen, dass wir uns bei den Fachlehrern für sie einsetzen würden, falls es doch nicht ganz reicht, nicht einmal einlösen, denn alle wurden versetzt.

Wir waren Teil des Ganzen, das Gefühl hieß Augenhöhe und mit vielen habe ich später beim Abiball auf ein erfolgreiches Abitur angestoßen. 35 Jahre Faust haben mir gezeigt, dass man mit der richtigen Haltung Schüler/innen gegenüber enorm viel lostreten kann, weil Jugendliche so viel mehr können, als sie üblicherweise abliefern. Wenn man dann mit etwas Glück und Erfahrung auch noch Methoden erfindet, die an agile Methoden erinnern, dann fühlt sich das im Nachhinein sehr komfortabel und gut an.

Ich war damals dabei, als es mit dem Flügel begann und natürlich freue ich mich wie Bolle, dass ein Projekt, das wir als kleines aktive Team von Lehrer/innen zusammen mit Schüler/innen entwickelt haben, noch immer in voller Blüte steht. Die Idee war schlicht: Nehmen wir die zukünftigen Lehrer/innen, Sozialarbeiter/innen, Personalchef/innen etc ins Boot und experimentieren in einer eigenen kleinen Nachmittagsschule. Das Ziel war klar, der Weg nicht.

Agiles Herangehen war angesagt, würde ich heute sagen.

Der Flügelverleih -

Vom Flügelverleih oder einer Oase in einer großen Schule

Der Flügelverleih ist ziemlich genau zu dem Zeitpunkt entstanden, als ich als Referendar ans Faust-Gymnasium nach Staufen kam. Das ist jetzt zehn Jahre her. Und von Beginn an war dieser Bereich für mich ein Ort, wo ich mich wohlfühlt habe. Das lag zum einen am Team sympathischer Vollblutpädagogen, zum anderen an der inhaltlichen Arbeit an unserem Projekt, dem Flügelverleih. Neben ein paar weiteren Projekten im Ganztagesbereich wie etwa der Sportlichen Mittagspause oder der „Matheakademie“ ist und war die Hausaufgabenbetreuung der Klassenstufe 5 Kern des Flügelverleihs.

Dafür haben wir eine ganze Menge Experten eingestellt: Im aktuellen Schuljahr arbeiten knapp 50 Schülerinnen und Schüler ab Klasse 9 als Lerncoaches bei uns im Team. Und eine übergroße Mehrheit von ihnen hat vor Jahren selbst als Kind vom Flügelverleih profitiert. Nicht wenige haben sich als Lerncoach beworben, weil sie etwas von dem zurückgeben wollen, was sie damals selbst als sehr positiv erfahren haben.

Und das war in erster Linie die Beziehung zu älteren Schülern. Gerade wenn man neu an eine Schule kommt, braucht man Anknüpfungspunkte, um richtig anzukommen. Neben schulischem Interesse, spannenden neuen Fächern und Räumen sind in dieser Phase Begegnungen mit anderen Menschen besonders wichtig. Und neben den neuen Mitschülern und neuen Lehrern haben hier die Kontakte zu älteren Schülern eine besondere Qualität. Diese menschliche Dimension der innerschulischen Hausaufgabenbetreuung

Das Niveau der pädagogischen Gespräche unter den Lerncoaches über ihre Arbeit mit den Fünftklässlern lässt bisweilen vergessen, dass sie selbst noch Schüler sind.

Tobias Illner

strahlt aus und hat einen spürbar positiven Effekt auf das gesamte Schulklima.

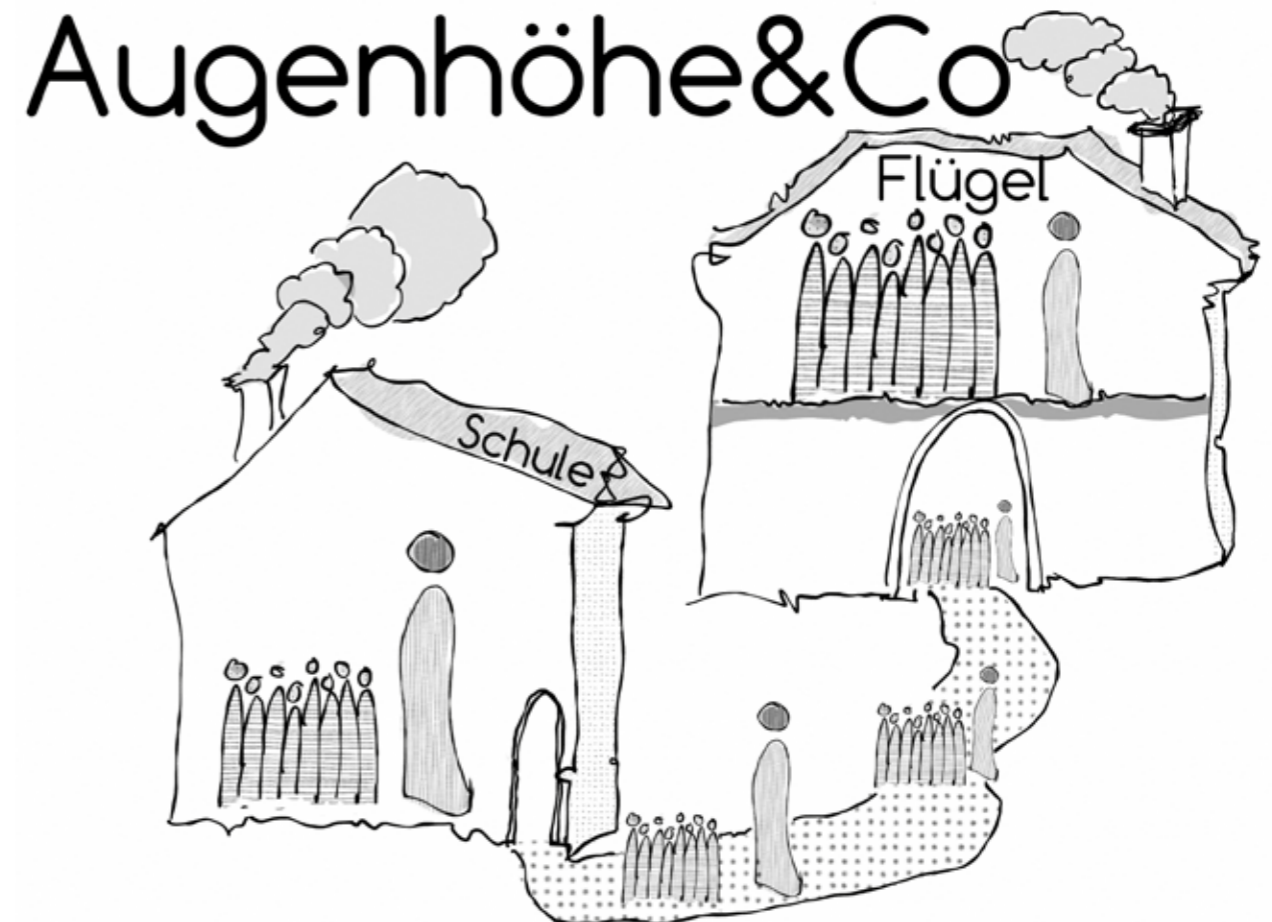
Den Kindern beim Lernen und darüber hinaus Flügel zu verleihen, das ist das zentrale Anliegen des Flügelverleihs.

Spannend an dieser Einrichtung:
Das Projekt im Projekt.

Denn genauso wie die Fünftklässler betreut werden müssen, brauchen die Lerncoaches eine Betreuung. Diese Betreuung erfolgt momentan durch ein fünfköpfiges Lehrerteam und die Schulsozialarbeiterin, hat aber einen deutlich anderen Charakter als das übliche Lehrer-Schüler-Verhältnis. Schließlich arbeiten wir ja alle an einem gemeinsamen Projekt, einem guten Betreuungspaket für unsere Fünftklässler.

An diesem Punkt zeigt sich für mich am besten der agile Ansatz des Flügelverleihs: Die Lerncoaches begleiten, sie in ihrem Tun ermutigen, ihnen Raum geben, sich auszuprobieren und Verantwortung zu übernehmen, eigenständig Teile des pädagogischen Begleitprogramms vorzubereiten und durchzuführen. Sie sind eingeladen mitzugestalten und mitzubestimmen. Die Früchte dieses Ansatzes werden besonders bei unseren Lerncoachseminaren immer wieder sichtbar, die zu verschiedenen Zeitpunkten im Schuljahr stattfinden.

Das Niveau der pädagogischen Gespräche unter den Lerncoaches über ihre Arbeit mit den Fünftklässlern lässt bisweilen vergessen, dass sie selbst noch Schüler sind.



Meine eigenen Lektionen in Sachen Hinhören habe ich vor vielen Jahren bekommen, als wir eine CD von unseren Schulbands produzieren wollten, aber keine Ahnung hatten, wie man das technisch umsetzen könnte. Aber wir hatten aktive Schüler, die hatten Ahnung. Und bekamen immer mehr Ahnung, indem wir ihnen freie Hand ließen und viel zuhörten. Ein Tonstudio haben wir genau so aufgebaut. Schülern zugehört und gestaunt.

Bewusstes Hinhören und das Staunen über viele Projekte, die so entstehen konnten, obwohl wir betreuenden Lehrer gar keine Musikprofis waren, das hat unsere Haltung geprägt.

Hinhören und der nonverbale Raum

Elisabeth Theisohn

Auch wenn ich überwiegend Musik-, aber auch Deutsch-, Methoden-, Nachmittagsbetreuungs- oder Klassenlehrerin und auch Chor-, Orchester- und Bigbandleiterin in meiner aktiven Schulzeit war - beschreiben würde ich mich als agile Pädagogin.

Das ist der Kern, der gleich, was ich unterrichtete und heute unterrichte, konstant geblieben ist. Dass ich aber von Haus aus Musikerin bin, hat diesen Kern entscheidend beeinflusst. Besondere Momente im Unterricht sind für mich die, an denen die Sprache in den Hintergrund tritt und die Aufmerksamkeit auf das Nichtzusagende gerichtet wird, das nur dann entstehen kann, wenn erstens Raum für die Gruppe bereitet ist und er zweitens auch eingenommen wird. In Musizieraktionen kann dies oft geschehen und initiiert werden.

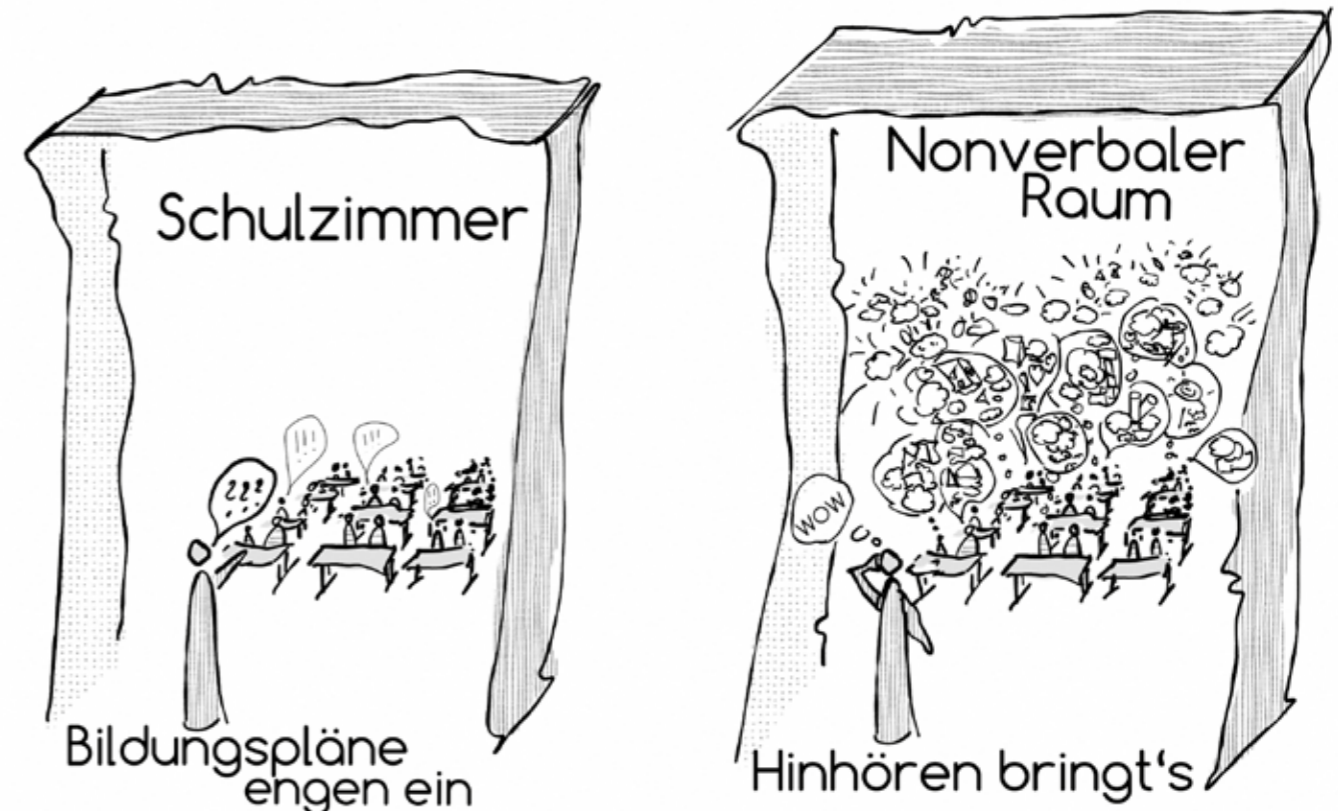
Hier zog ich mich sooft es ging aus den Prozessen heraus und überließ den Lernenden die Verantwortung für den weiteren Prozess. So konnte ich durch Beobachtung und Hinhören Lernende und Dinge neu kennenlernen.

Das bewusste Hinhören übertrug sich auf alle - und wenn es als Haltung gegenüber Mitmenschen und Fremdem verinnerlicht wird, was haben wir dann gewonnen?

Je länger ich unterrichtete, desto bewusster wurde mir, dass mein Hinhören in nonverbalen Musizieraktionen auf die meisten Unterrichtssituationen übertragbar und entscheidend für die Qualität des Unterrichtens war. Ich war darin geschult, Reibungen wahrzunehmen, Pausen ihren Raum zu lassen, unterschiedliche Stimmen als gleichberechtigt im Prozess zu erleben und auch die leisen Töne unter vielen lauten zu beachten.

Je mehr mir dies gelang, desto selbstverständlich wurde es auch als Unterrichtsprinzip für meine Klassen. Erst aus dieser hinhörenden Haltung, konnte für mich meine agile Haltung wachsen, die für mich aus zweierlei besteht: dem Wahrnehmen, was ist und dem Ermöglichen, was sein könnte.

Das bewusste Hinhören übertrug sich auf alle - und wenn es als Haltung gegenüber Mitmenschen und Fremdem verinnerlicht wird, dann haben wir so viel gewonnen!



Für so manchen Menschen, der gerne unterrichten würde, aber dem das heutige Schulsystem viel zu starr erscheint, sei gesagt: Es ist anstrengender, klar, wenn das System, in dem man agil arbeiten will, nichtagil ist. Als wenn schon das System agil wäre. Aber sorry: Es gibt kaum einen Beruf, in dem man so viele Freiheiten innerhalb seines eigenen Handelns besitzt. Klar ist der Rahmen gesteckt. Aber fragen Sie mal bei

Willy Wijnands nach, wie es sich anfühlt, wenn seine Schüler/innen 10 Wochen früher mit dem Jahresstoff fertig sind, bei gleichem Leistungsniveau wie die Parallelklassen, und dann selbstständig in eigenen Projekten forschen. Chemie am Gymnasium. Augenhöhe und viel Energie für die Lehrperson, aber ein Gesundheitsmacher der Extraklasse. Agil lehren - und am Ende ohne Schulfrust in die Pension. Mein Ding.

Mein Weg in die Schule und meine Vision von dem was Schule sein soll.

André Pittlkau

Nach meinem Staatsexamen im Jahr 2013 im Fach Musik war für mich eines klar: ich werde nicht direkt den Weg in die Schule gehen. Zu dieser Zeit schien mir das Schulsystem wie ein starrer Mikrokosmos mit wenig eigenen Gestaltungsmöglichkeiten.

Die Vorstellung, für den Rest meines Lebens in diesem Mikrokosmos das ewig gleiche Expertenwissen vor wechselnden Lerngruppen runter zu dozieren, schien mir wenig attraktiv. Was für mich jedoch immer klar war: im Herzen bin ich Lehrer und seit dem ich mit 16 Jahren angefangen habe Schlagzeug zu unterrichten, liebe ich die pädagogische Arbeit. Die Entwicklung von Schülerinnen und Schülern zu verfolgen, ihnen Werkzeuge zur Potentialentfaltung und Selbstwirksamkeit mit an die Hand zu geben, das sind großartige Dinge die kein Managerposten in einem Fortune 500 Unternehmen ersetzen könnte. Was also tun, wenn man das Unterrichten liebt, aber nicht direkt in die Schule möchte? Als Musiker gibt es Gott sei Dank unendliche Alternativen. Also lebte ich mich erstmal 5 Jahre als freiberuflicher Musiker und Musikschullehrer aus. In dieser Zeit wuchs mein Interesse an außermusikalischen Themen, ich verschlang ein Sachbuch nach dem anderen und entschied mich für ein nebenberufliches Studium im Bereich Unternehmensmanagement.

Während des Studiums fiel mir das Buch von Jeff Sutherland Scrum: **The Art of Doing Twice the Work in Half the Time** in die Hände. In dem letzten Kapitel dieses sehr zu empfehlenden Buchs spricht Jeff Sutherland auch von **Willy Wijnands** und seiner Scrum-Adaption für die Schule, namentlich **eduScrum**. Schon beim Lesen war ich hin und weg von der Idee. Plötzlich ergab alles einen Sinn. Meine musikalische Ausbildung, zusammen mit dem Wissen aus dem Unternehmensmanagement-Studium und den Ansätzen von eduScrum formierten sich zu einer sehr beflügelnden Vision von dem, was Schule auch sein kann. Nämlich doch viel viel mehr als der oben beschriebene gestaltungsarme Mikrokosmos mit den immer gleichen Inhalten. Schule kann sehr wohl ein Ort kreativer Erweckung sein. Ein Ort an dem sich lebensnahe Schlüsselqualifikati-

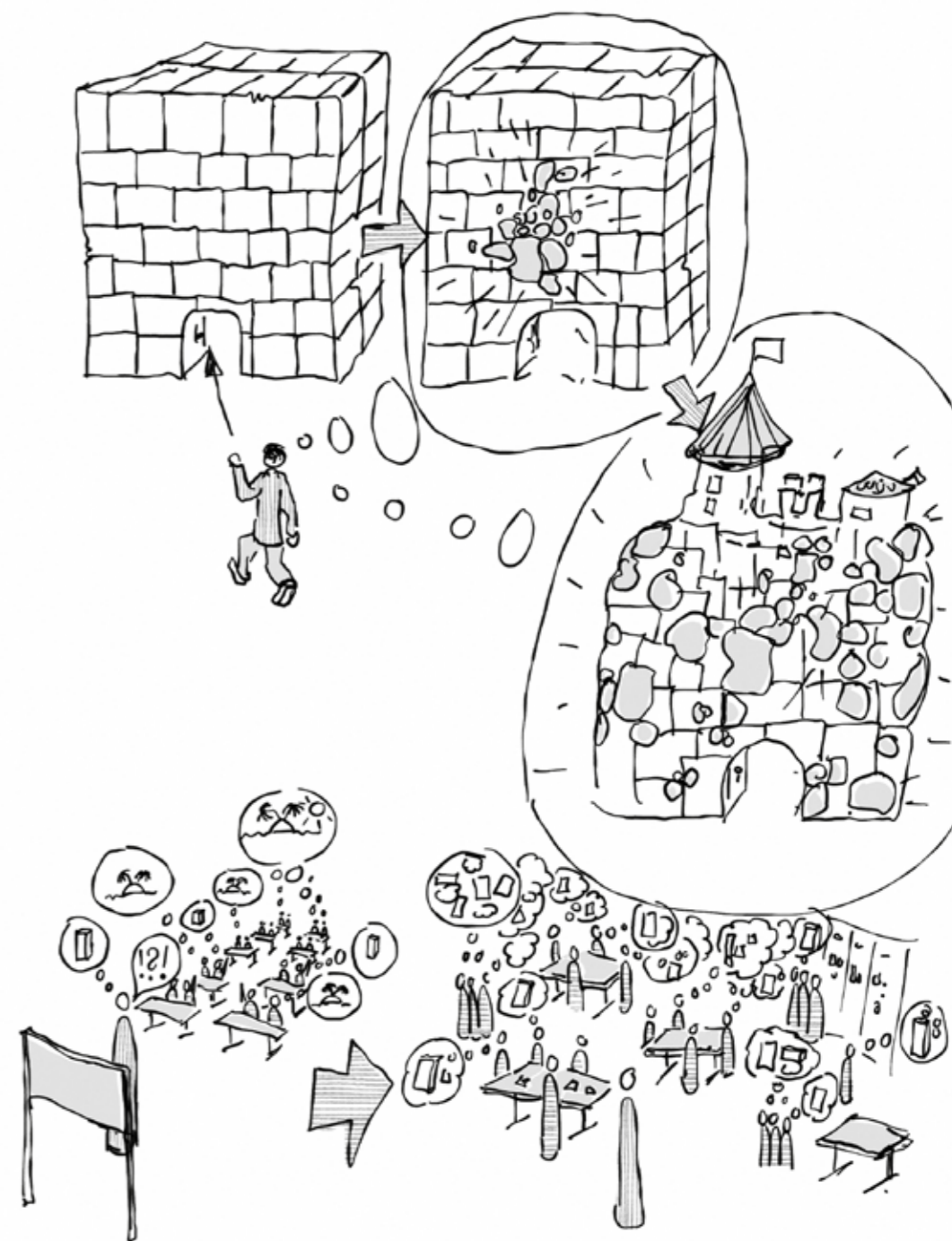
onen für die Zukunft spielerisch erlernen lassen. Alles was es dazu braucht ist das richtige Mindset des Lehrers (und später auch der Lernenden) und das richtige Werkzeug. Und mit eduScrum, so schien es mir, habe ich endlich das richtige Werkzeug gefunden.

Alle sprechen von Digitalisierung und zeichnen Drohszenarien für die Zukunft der Arbeitswelt. Massenarbeitslosigkeit, das große Jobsterben, Verwirrung, Zähne klappern, Haare sträuben. Und die Antwort darauf soll nun sein, jedem Kind ein Tablet in die Hand zu drücken und sich ein Smartboard ins Klassenzimmer zu stellen?

Ich kenne keine großen Probleme dieser Zeit, die dadurch gelöst werden könnten. Was dann? Meiner festen Überzeugung nach, müssen wir den Schülerinnen und Schülern die Fähigkeit vermitteln kreativ Probleme lösen zu können. Wir müssen sie zu exzellenten Teamworkern ausbilden. Wir brauchen eine Kultur in der Fehler als völlig notwendiger Bestandteil des Erkenntnisgewinns angesehen und nicht zwangsläufig rot markiert werden. Wir brauchen Schülerinnen und Schülern die sich trauen, eigenständig Ideen zu formulieren und sich anschließend auch trauen, diese vor einem Publikum zu präsentieren.

Als Musiker konnte ich es nie nachvollziehen, wie man sich nicht gerne auf eine Bühne stellen möchte um seine erarbeiteten Leistungen zu präsentieren. Offenbar ist das nicht für jeden selbstverständlich und daran muss gearbeitet werden. Was wir brauchen ist ein Umfeld wo sich Schülerinnen und Schüler sicher sein können, dass ihre Beiträge Wertschätzung und konstruktives Feedback erhalten. Agiles Lernen oder eduScrum ist nicht die magische Pille und hat nicht alle Antworten auf all diese beschriebenen Forderungen und Visionen. Aber: ich kenne kein anderes Werkzeug was mehr Potential hat die perfekte Grundlage dafür zu sein. Was wir als Lehrer daraus machen ist das Entscheidende. Für mich war jedenfalls klar:

Ich muss in die Schule und muss diesem Ansatz agilen Lernens einen Versuch geben!



Wolf Steinbrecher ist agiler Prozessbegleiter für Behörden und Verwaltungen und stellt in diesem Kapitel eine Möglichkeit vor, wie man agiles Handeln durch ein Spiel sichtbar machen kann. Ein Spiel vielleicht für einen Pädagogischen Tag, um Lehrer/innen zu verdeutlichen, wie effektiv es ist, seine Kunden in den Entwicklungsprozess mit einzubeziehen. Seine Schüler/innen mit in die Lernprozessplanung und -umsetzung einzubeziehen, das kennzeichnet agiles Lehren und Lernen. Fehlt nur noch ein kleines Team von Kolleginnen, mit denen man sich über diese Art von Unterricht austauschen kann, dann ist die Lehrer-zufriedenheit in trockenen Tüchern. Und die Effektivität des eigenen Unterrichts optimiert.

Schneeflocken - oder agil zum Anfassen Wolf Steinbrecher

1. Ziel des Spiels

Unser Anliegen ist es, neuen Teams oder „digitalen Lotsen“, die digitale Dienstleistungen für Verwaltungskunden entwickeln sollen, neue agile Methoden dafür nahezubringen. Das können Methoden wie z. B. Scrum oder Design Thinking sein. Viele Teammitglieder tun sich schwer, diese neuen Arbeitsweise anzunehmen. Das Problem ist nicht, dass sie sie nicht verstehen. Die Mitarbeiter haben ein Problem mit unklaren Anforderungen der künftigen Anwender. Sie sind mit den Auftragsbeschreibungen der Anwendervertreter unzufrieden. „Wir interviewen Bürger als Vertreter der künftigen Bediener unseres neuen Service-Portals, aber die wissen gar nicht, was sie genau wollen.“

Nun ist das aber in derartigen Projekten fast schon normal. Weder kann man die Anforderungen noch das Design oder Lösungskonzept vor Beginn des Projekts genau festlegen. In solchen Fällen bietet sich eine Arbeitsweise mit kurzen Feedback-Zyklen an, weil man so schneller erkennt, ob man auf dem falschen Weg ist.

Für diese Situation haben wir ein Spiel gesucht. Wir wollten den Spielern das Gefühl vermitteln, dass es manchmal besser ist, etwas auszuprobieren, als auf den perfekten Plan zu warten. Wir brauchten also eine Übung, bei der das Ziel nicht zu 100 Prozent eindeutig ist. Zudem musste das Spiel aus mehreren Runden bestehen, damit man die Verbesserungen auch merkt. Um Verbesserungen zu erkennen, braucht man irgendeinen Bewertungsmaßstab.

Eine gute Anlaufstation für Spiele im agilen Bereich ist die Webseite www.tastycupcakes.org. Dort haben wir das Spiel „Lean Startup Snowflakes“ gefunden, das André Dhondt im

Mai 2012 dort veröffentlicht hat.

2 Spielregeln

2.1 Teams und Material

Beim Schneeflockenspiel bilden die Spieler Entwicklungsteams, um Schneeflocken zu produzieren und zu verkaufen. Der Trainer spielt den „Anwendervertreter“. Er kauft den Teams schöne Schneeflocken ab. Für einfache Schneeflocken bezahlt er einen Euro, für sehr schöne bis zu fünf Euro. Jedes Team bekommt:

- eine Schere,
- 5 Blatt Papier
- ein Startguthaben von fünf Euro.

Wenn das Team neues Material braucht, muss es das von dem verdienten Geld kaufen.

2.2 Einrichtung der Flipcharts

Auf ein Flipchart wird die Preisliste geschrieben:
 „2 Blatt Papier: 1 €“
 „1 Schere 3 €“

Die Spieler haben in 4-5 Runden Zeit, Schneeflocken zu produzieren und zu verkaufen.

Eine Produktionsrunde dauert 3 Minuten. Die Teams produzieren Schneeflocken. Am Anfang sind die Anforderungen des „Anwendervertreters“ schwammig: „Produziert schöne Schneeflocken.“ Aber was heißt „schön“?

Nach jeder Produktionsrunde kommt eine Verkaufsrunde. Die Teams bzw. ihre „Verkäufer“ (Rollenbeschreibung siehe unten) verhandeln mit dem Anwendervertreter, welche der Schneeflocken er zu welchem Preis kauft.

Iteration Nr.	Team 1			Team 2				
	Guthaben am Anfang	Ausgaben	Verkaufserlöse	Guthaben am Ende	Guthaben am Anfang	Ausgaben	Verkaufserlöse	Guthaben am Ende
1								
2								
3								
4								
5								
6								

Die ersten Schneeflocken sind meist hässlich. Sie haben keine Schneeflockenform. Sie sind eckig und nicht rund. Sie sind nicht symmetrisch. Der Anwendervertreter zahlt nur 1 € oder wenig mehr pro Schneeflocke. Er kann auch Produkte ganz verwerfen.

Nach jeder Runde notiert der Anwendervertreter, wie viel Geld jedes Team hat. Dafür wird für Zählboard auf ein Flipchart gezeichnet, das bei zwei Teams wie oben aussieht:

Nach jeder Runde erhalten die Teams 2 Minuten Zeit, in denen sie Verbesserungen in der Form der Schneeflocken oder in den Produktionsmethoden („Prozessdesign“) diskutieren.

2.3 Strategie des Spielleiters

Die Schwierigkeit ist, herauszufinden, wie schöne Schneeflocken denn nun aussehen und wie man gleichzeitig die Wirtschaftlichkeit wahrt (also nicht extrem viel Arbeitsauf-

wand in eine kleine Verbesserung investiert). Dazu gibt der Anwendervertreter zu jeder angebotenen Schneeflocke Feedback: „Gefällt mir nicht/gefällt mir. Ist nicht schön rund. Ist symmetrisch usw.“

Herausforderung für den Spielleiter: Er sollte sich vor Spielbeginn eine Basisdefinition von „schönen Schneeflocken“ zurechtlegen. Das ganz aus der Spielsituation heraus spontan zu entwickeln, ist für viele Spielleiter eine Herausforderung.

Eine mögliche Definition wäre:

- Schöne Schneeflocken sind mindestens sechseckig.
- Sie sind im Inneren möglichst fein ausgeschnitten.
- Es gibt eine optimale Größe (1/4 DIN A 4), darunter und darüber gibt's Abzüge.
- Super-Schneeflocken sind möglichst schön bunt.

Daneben sollte der Spielleiter aber offen sein für Vorschläge der Teams, so dass auch eine spontane Produktentwicklung eine Chance bekommt. Eine Vorstellung, was „Schönheit“

von Schneeflocken bedeutet, soll sich im Dialog von Kunden und Entwicklungsteams herausbilden. Dabei können sie sich weit vom Naturvorbild entfernen.

2.4 Entwicklung der Rollen im Spielverlauf

Auf der Seite der Spielleitung gibt es zwei Rollen:

- Anwendervertreter, der Schneeflocken ankauft und die Erlöse auf dem Zählboard vermerkt.
- Lieferant, der Scheren und Papier verkauft und die Kosten auf dem Zählboard vermerkt.

Diese Rollen ändern sich nicht während des gesamten Spiels. Wenn es nur einen Trainer gibt, muss er sowieso beide Rollen ausfüllen.

Auf Seiten der Entwicklungsteams wird ein „Verkäufer“ festgelegt, der mit dem Anwendervertreter in der Verkaufsrunde die Verhandlungen über Verkaufspreise führt und immer genauer in Erfahrung bringen will, was eigentlich für den Anwender „schöne Schneeflocken“ bedeuten. Die restlichen Teilnehmer bilden des Entwicklerteam und hören nur zu. (Diese Festlegung soll einfach die Spieldauer überschaubar halten; wenn alle durcheinander reden, werden die Verkaufsverhandlungen extrem lang).

In der zweiten Runde wird ein Scrum-Master in jedem Team bestimmt. Der beobachtet die Arbeitsweisen des Teams und macht in den Verbesserungsdiskussionen Vorschläge.

Ab der vierten Runde geht der „Anwendervertreter“ herum und flüstert den Entwicklern Informationen ins Ohr: „Der ist aber nicht so fein ausgeschnitten!“ – „Wie wär’s mit ein wenig Farbe?“ – „Hier die Ecken müssen noch ab.“ – Zu testen ist, ob die Teammitglieder das an die anderen weitergeben.

2.5 Übliche Entwicklung der Produktstrategien

Nach der vierten Runde fangen die Produktdesigns an, sich zu konsolidieren. Die Spieler verstehen, worauf sie achten müssen, was den Anwendern wichtig ist. Sie priorisieren (testen nur noch 1-2 bestimmte Designs) und gehen dann in die Massenproduktion (fangen an, Prozesse zu definieren). Damit verdienen sie dann ihr Geld.

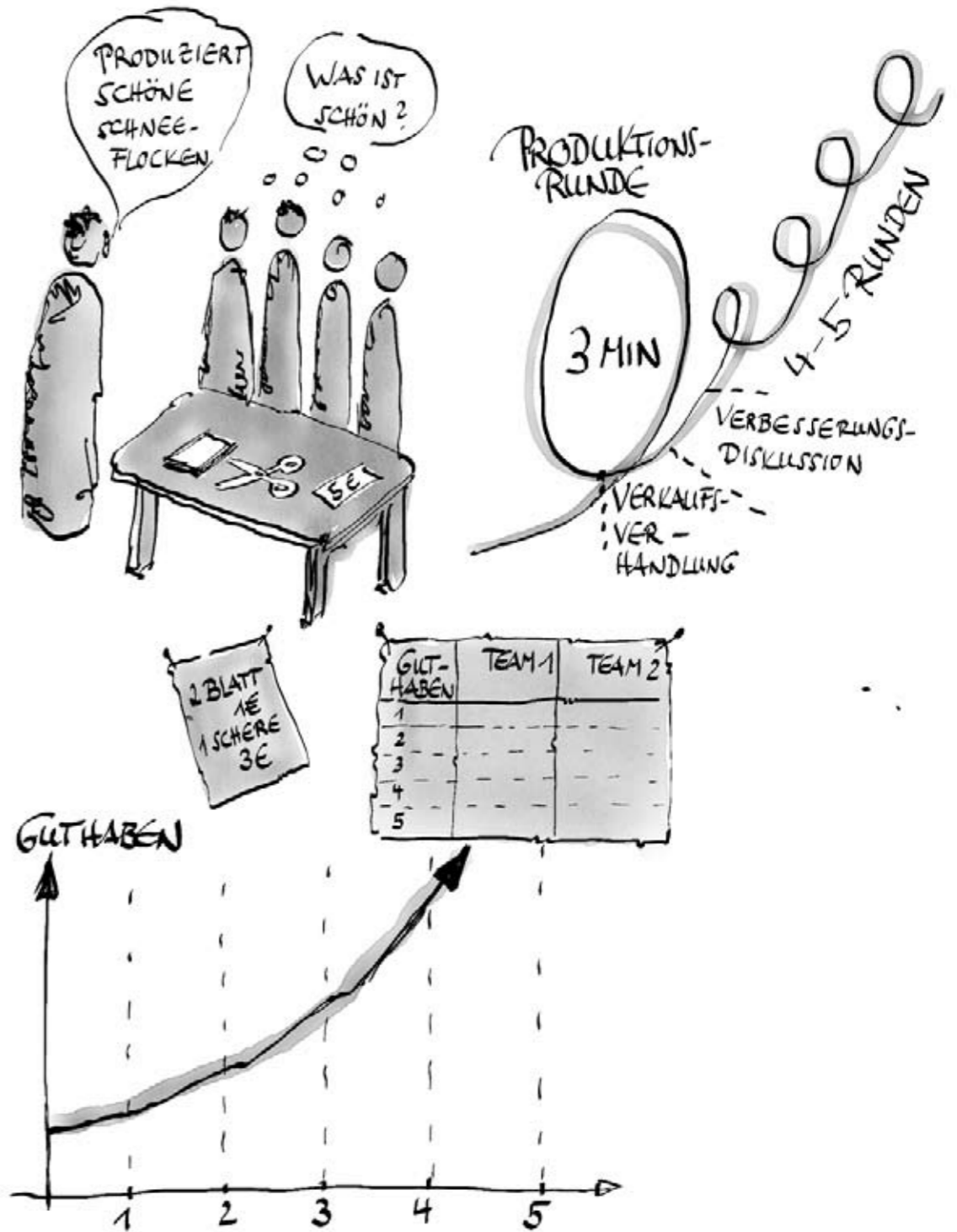
Um die Dynamik zu erhöhen, wird für alle sichtbar ein Timer angezeigt, der auf die verbleibende Zeit hinweist. Zudem wird kurz vor dem Ende Musik abgespielt.

3 Spielauswertung

In der Auswertung hält der Spielleiter dann eine Schneeflocke aus der ersten und eine aus der letzten Runde hoch und fragt die Spieler, welche Flocke sie schöner finden. Dann sieht er sich mit den Spielern zusammen die Geldbeträge in jeder Runde an. Meist spielen wir 5 Runden à 3 Minuten. Der Spielleiter fragt nun, wie viel Geld die Spieler verdient hätten, wenn sie statt 5 x 3 Minuten einmal 15 Minuten gespielt hätten.

Nun erkennen die Spieler, dass es in unklaren Situationen gut funktioniert, etwas auszuprobieren und sich Feedback zu holen.

Die Spieler bekommen aber auch ein Gefühl für Ko-Design, für die aktive Partizipation der Verwaltungskunden. Vor dem Spiel hatten sie den Eindruck, sie müssten „für“ die Bürger Dienstleistungen entwickeln. Jetzt haben sie die Erfahrung gemacht, dass es produktiver ist und gleichzeitig mehr Spaß macht, wenn man mit den künftigen Kunden zusammenarbeitet, statt nur „für“ sie.



Fazit: Agil bringt viel

*Wer bei agil lernen und lehren immer nur an
Gymnasium und Hochschule denkt, der liegt schief.
Laura Kristina Röhrig hat agiles Lernen mit ihren Azubis erlebt
und schwört darauf:
Wer es schafft, die Kompetenzen der Auszubildenden mit in die
Ausbildung einzubinden, der tut sich selbst und seinen
Lehrlingen etwas richtig Gutes.*

Agiler Werkstattbericht

9 Uhr morgens in der Werkstatt, Zeit für das Daily Stand-Up. Jeweils vier bis fünf junge Menschen versammeln sich vor ihren Teamboards. Was steht heute an? Die Story „Erstellung der elektronischen Teile“ ist dran, und das Team nimmt sich für heute 6 To-Dos vor. Hat jemand noch eine Frage? Ein Problem? Sind wir arbeitsbereit? Dann los. Um 10 nach 9 herrscht geschäftiges Treiben an den Werkbänken.

Eine agile Haltung in der Ausbildung kann sich in vielen Facetten zeigen. Da wären einmal agile Lernprojekte, wie solche die sich am Rahmenwerk eduScrum orientieren. Das Erlernen praktischer Fertigkeiten und deren Verknüpfung mit theoretischem Wissen haben einen hohen Stellenwert in der technisch-gewerblichen Ausbildung und diese Kombination kann in solchen Projekten realisiert werden. Die benötigten Informationen sollen nicht möglichst „mundgerecht“ und zugeschnitten auf die Projektdetails dargereicht werden, sondern eigenständig durch die Auszubildenden aus verschiedenen Quellen zusammengetragen werden.

Dazu kommt eine Aufgabenstellung, die den Teams ermöglicht, in den Details eigene Entscheidungen zu treffen und eine weitgehend selbstgesteuerte Projektarbeit. Das erscheint zunächst sehr herausfordernd für die Beteiligten und auch zeitaufwendiger, aber andererseits angemessen für eine Arbeitswelt, in der eigenes Wissensmanagement und lebenslanges Lernen zu den erfolgskritischsten Fähigkeiten

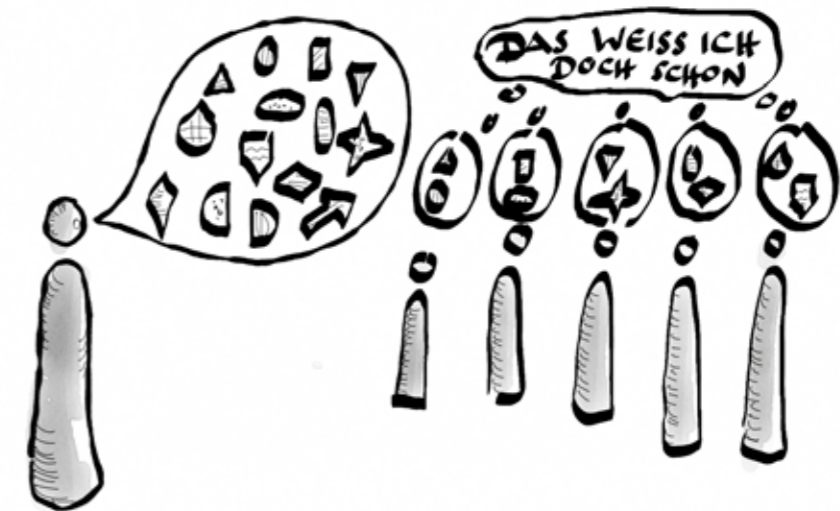
Laura Kristina Röhrig

überhaupt geworden sind. Die Begleitung des Lernprozesses durch den Ausbilder wird in diesem Setting enorm wichtig und herausfordernd.

Eine agile Haltung in der Ausbildung kann sich auch darin zeigen, sich als Ausbildungsteam explizit mit der Frage zu beschäftigen, **wie können wir unsere Ausbildung vom Auszubildenden her denken?** Wie ticken unsere Auszubildenden eigentlich? Was bringen unsere Auszubildenden eigentlich alles mit, ohne dass wir davon wissen?

Die wissen über viele neue Themen gerade im Bereich der Digitalisierung, IT und IoT mehr als wir zunächst annehmen würden. Da wäre zum Beispiel der Azubi, der in seiner Freizeit programmiert, und diese Fähigkeiten wahnsinnig gerne in einem Lernprojekt im Betrieb einbringt und seinen Mit-Azubis sowie Ausbildern zeigt wie es geht (**Stichwort Lernende als Lehrende**).

Eine agile Haltung in der Ausbildung möchte diese Initiative und das Einnehmen verschiedener Rollen hervorbringen - und auch die Selbsterkenntnis, gefördert durch regelmäßige Retrospektiven: Was sind eigentlich meine Stärken, wo können andere von mir profitieren? Dies und die Übernahme von Verantwortung für Lernprojekte fördert die Motivation. Dazu kann auch beitragen, die Auszubildenden einmal die Themen fuer die Projekte vorschlagen zu lassen - warum eigentlich nicht?



Fazit:
Lernende gehören
mit ins Boot

Was? Kreuzfahrtschiff und agiles Lernen und Lehren? „Ein Supermarkt der Weiterbildungsmöglichkeiten.“ beschreibt es Julia Schmitz in ihrem Beitrag. Lebenslanges Lernen, ist es nicht das, was wir immer und immer wieder hören? Könnte man die Haltung dem Lernen gegenüber - wie auf der Nomadcruise - ein wenig in einer Schule wirken lassen, dann würde sich schon allein durch diese Haltungsänderung in den Köpfen - von Lehrenden und Lernenden - eine effektivere Nutzung der Institution Schule ergeben. Ohne dass auch nur irgendjemand seinen Unterrichtsstil umgestellt hätte. Wobei sich natürlich recht schnell so mancher Unterrichtsstil umstellen würde, weil es allen Beteiligten damit besser ginge. Leider gibt es keine so einfache Möglichkeit, Haltungsänderungen in Köpfe fließen zu lassen. Deshalb ja auch unsere Magazinreihe - vielleicht macht es Sie ja neugierig auf ein besseres Lebensgefühl als Lehrperson.

Global creativ exchange auf See!

Julia Schmitz

Man nehme 493 Menschen aus 52 Nationen, buche sie alle auf ein Kreuzfahrtschiff und mache daraus eine Konferenz über ortsunabhängiges Arbeiten. Klingt total verrückt, gibt es aber wirklich.

Die Nomadcruise.

Johannes Völkner, einer der ersten digitalen Nomaden, der die klischeehaften Fotos vom Arbeiten am Strand mit dem Laptop auf Facebook postete, hat seit 2015 eine Bewegung geschaffen, die gemeinsames Lernen, Netzwerken und einen einzigartigen Lebensstil vereint. Er postete 2015 in seine Facebookgruppe Webworktravel ein Angebot, das er entdeckt hatte: einen All-Inclusiv-Rückführungsdeal einer Kreuzfahrt über den Atlantik für wenig Geld. Ca. 100 Menschen aus aller Welt, die bereits ortsunabhängig an ihren Projekten arbeiteten und nach Gleichgesinnten suchten, sprangen mit auf.

Ganz unkonventionell waren alle in einem Boot und tauschten ihre Fähigkeiten und Wissen, bei einem Drink am Pool.

Über drei Jahre später und 6 Nomadcruises weiter ist die Nomadcruise der Inbegriff von Inspiration, Motivation, Netzwerken, Weiterbildung und einem einzigartigen Lebensstil geworden. Egal, ob erfolgreicher Online-Unternehmer oder blutiger Anfänger in der digitalen ortsunabhängigen Arbeitswelt, hier lernt jeder von jedem, ob über Facebook-marketing, Website-Design, Immobilien, Akroyoga oder Jonglieren. Sharing is caring heisst die Devise. Man begegnet sich auf Augenhöhe, bringt sein Wissen in Vorträgen, Workshops oder einer Talentshow in die Community ein. Der Zeitplan ist straff: Von 10-13 Uhr gibt es Motivationstalks zu den Themen, Onlinebusiness, Lebensstil, Steuern, Wohnen und Leben in der Welt, Youtube, Bitcoin, Storytelling,

Fotografie. Am Nachmittag kann man das neuerworbene Wissen in kleineren Gruppen in Workshops weiter vertiefen, sich in Arbeitsgruppen zusammenschließen oder sich am Pool in der Sonne treffen.

Ein Supermarkt der Weiterbildungsmöglichkeiten.

Da alle auf einem Boot sind und es kaum (oder nur sehr teures Internet gibt), ruht die Arbeit und neue Geschäftsideen entstehen, das Branding und die Vision des eigenen Projekts wird geschärft, Filme gedreht oder verschiedene Coachingmethoden ausprobiert. Ach ja und dann ist da noch der sozial angenehme Teil. Um 19.30 werden beim 3-Gänge-Dinner tiefgründige Gespräche geführt oder sich noch mal themenbezogen an einem Tisch vereint. Tagesausflüge in Alicante, auf Teneriffa und den Kapverden und viele sportliche Aktivitäten machen die Nomadcruise zu einem ganzheitlichen Erlebnis, wie ich mir Bildung vorstelle. Agiles Lernen mit Abenteuer-Charakter. Für mich ist diese Reise jedes Mal pure Inspiration!

Nur zwei Beispiele am Schluss: Ich lernte eine Deutsche (28 J.) kennen, die mit humorvollen Deutschkursen auf Youtube ihren Lebensunterhalt verdient ähnlich wie ein begnadeter deutscher Gitarrist, der mit seiner Mitgliederseite und dem Youtube-Kanal über 1 Million Hobbygitarristen auf eine neues Level hebt.

Auf www.inspirationcamp.org habe ich ein unter dem Frequent Traveler ein Paket mit mehreren Interviews der erfolgreichen jungen digitalen Nomaden zusammengestellt und auch ich habe mich inspirieren und motivieren lassen und mit einem Filmemacher meinen ersten Jonglier-Online-Kurs auf Udeemy produziert. Reich an Erfahrungen und voller neuer Ideen starte ich in ein spannendes 2019!



Schauen wir doch zum Schluss dieses Magazins noch in die Welt der Hochschulen. Ich denke, dass in der Zwischenzeit klar geworden ist, dass wir vom Forum agil lernen und lehren und zwar im Hintergrund immer irgendwie intuitiv das agile Manifest laufen haben, aber nicht unbedingt ein gestrenges Rahmenwerk, das es einzuhalten gilt, weil nur dann agil es Lernen und Lehren erfolgreich ist. Wenn ein Professor von der Hochschule Heilbronn über agiles Studieren schreibt, dann merkt man: Agil tut gut. Lehrenden und Lernenden.

Agiles Studieren

Detlef Stern

Ich sitze im Garten, die Sonne scheint, der Espresso duftet. Das Semester ist vorüber, die Klausurphase ebenfalls. Ich habe die Klausuren sogar schon bewertet, viel früher als sonst bei mir üblich. Ich sinniere über das vergangene Semester. Was war gut gelaufen? Was könnte ich verbessern? Was war sonst irgendwie wert zu bemerken?

Meine Projektstudien sind ganz gut gelaufen. Dort teile ich die Teilnehmer in Gruppen zu maximal 7 Personen ein. Jede Gruppe erhält ein (Programmier-)Thema. Das wird, eher agil, in zweiwöchigen Iterationen bearbeitet. **Was für ein Fortschritt gegenüber den früheren, plangetriebenen Projekten! Ergebnisse statt ausgefeilte Pläne!**

Ein wenig Sorgen machen mir die Klausurergebnisse, besonders in den unteren Semestern. In den interaktiven Vorlesungen besprechen wir vieles, alle nicken zustimmend. Aber stelle ich eine passende Klausuraufgabe, eine Transferaufgabe, wird diese meistens nicht so gut gelöst. Woran liegt das? Wie kann ich, wie können die Studenten erkennen, dass ein Thema doch nicht verstanden wurde?

Oh, ein Schmetterling!

Was wäre, wenn man Vorlesungen so ähnlich wie Projektstudien organisieren würde? Gleich mal twittern. Toll, ein Kollege antwortet. Wir verabreden uns. Ich bringe meine Ideen mit, er stellt kritische Fragen. Wir verbessern die Idee.

Die Teilnehmer sollen Themen wie in Projektstudien in kleinen Gruppen selbst erarbeiten. Die Themen geben wir Dozenten vor, bzw. hatten diese bisher in unseren interaktiven Vorlesungen angesprochen. Alle zwei Wochen gibt es inhaltliches Feedback. Das ist dann siebenmal soviel Feedback, wie es eine Klausur ermöglicht.

Ich nutze eine Internet-basierte Plattform zum Sammeln der Arbeitsergebnisse. Dadurch müssen sich die Teilnehmer auch nicht immer treffen. Die Teilnehmer machen auch die Erfahrung, dass ein Treffen im realen Leben viel bewirken kann.

Ist das eine Form von Flipped Classroom? Nein, dort wird das Lerntempo vom Dozenten vorgegeben. Beim Agilen Studieren entscheidet jede Gruppe selbst über die Arbeitsgeschwindigkeit. Ich gebe Rückmeldung über den Arbeitsfortschritt, indem ich ein Burn-up-Chart erstelle. Die maximale Anzahl an Themen ist ja bekannt. So kann jede Gruppe selbst entscheiden, wie viel sie wann lernen möchte.

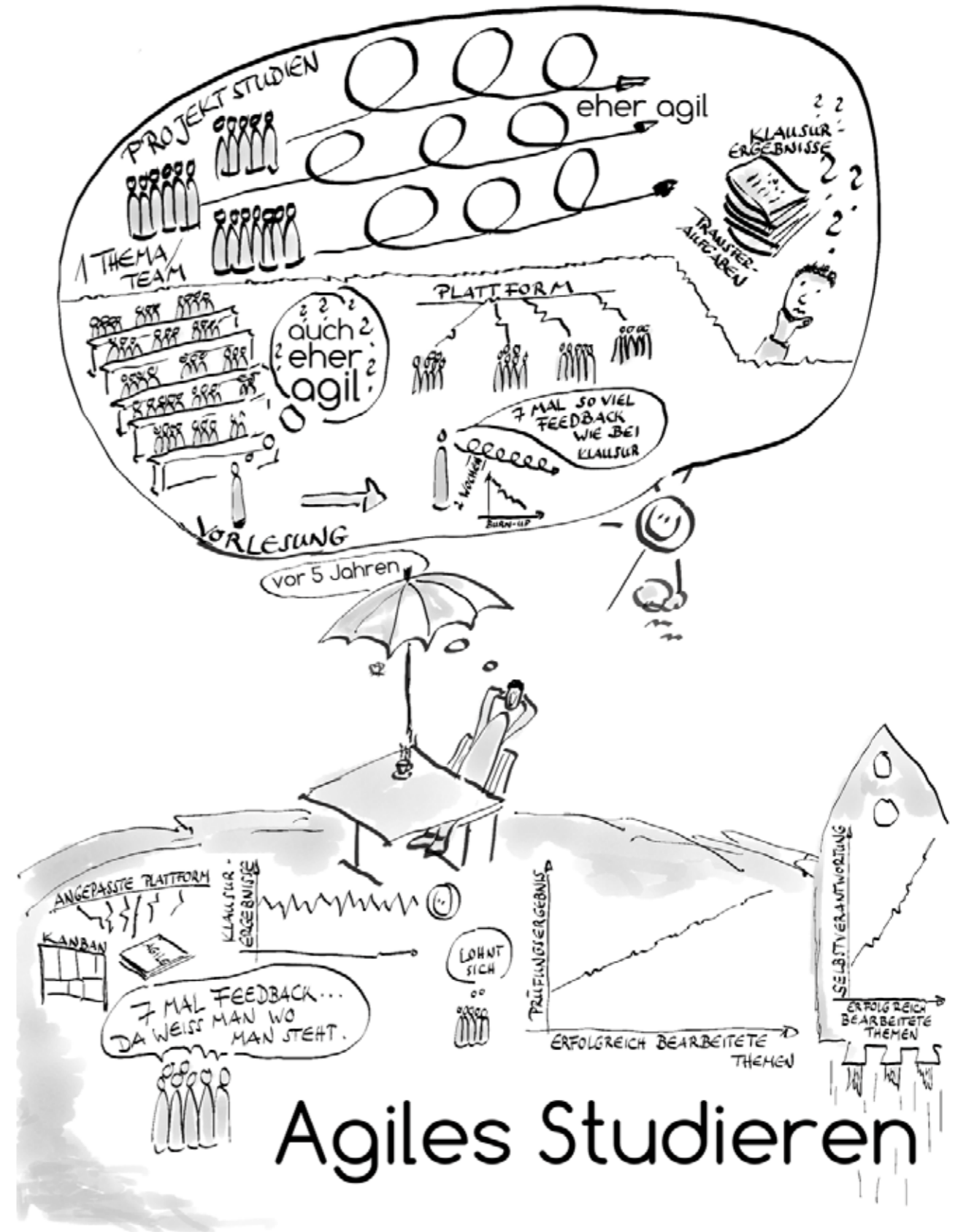
Das war vor über 5 Jahren.

Seitdem ist viel passiert. Es gibt ein kleines Büchlein für Dozenten. Die technische Plattform wurde angepasst. Das agile Vorgehen wurde agil den Bedürfnissen angepasst. Statt Scrum eher Kanban. Gerne auch mal im Wochenrhythmus.

Mal sind die Klausurergebnisse nicht so gut. Aber keiner wundert sich. Mal sind die Klausurergebnisse viel besser. Aber keiner wundert sich. Durch das sieben- oder mehrmalige Feedback kennt jeder Teilnehmer den eigenen Wissensstand ganz gut.

Es gibt eine positive Korrelation zwischen den erfolgreich bearbeiteten Themen und dem Prüfungsergebnis. Für viele ist das Ansporn genug.

Aber viel wichtiger: alle Teilnehmer profitieren vom Agilen Studieren auch in den späteren Semestern, bei anderen Kollegen. Selbst wenn diese, aus Gründen, eine klassische Vorlesung halten. **Jeder hat erkannt, dass man selbst für den eigenen Lernerfolg verantwortlich ist.**



*Fazit am Ende dieses Magazins mit dem agilen Anstrich. In allen Artikeln schillert es durch, was wir als bunt zusammengewürfeltes Forum aussagen wollen:
Augenhöhe zwischen Lehrenden und Lernenden, ein solides pädagogisches Arbeiten und dann ein selbstbewusstes authentisches Experimentieren, um gesteckte Ziele zu erreichen - dann arbeitet man eigentlich auch schon im agilen Bereich.*

Augenhöhe in Brisbane

Sebastian Kaempf

Als Dozent für Friedens- und Konfliktforschung an der University of Queensland in Australien ist mir das Begegnen mit meinen Studenten auf Augenhöhe nicht nur wichtig, ich erachte es vielmehr als elementar. Das klingt zunächst einmal verrückt.

Als ich 1997 als kleiner Student an der Uni in Bonn anfang zu studieren, da wurden die Profs als Halbgötter betrachtet, die unnahbar schienen. Und uns wurde unmissverständlich gesagt, dass wir erst ab dem Hauptstudium in die Sprechstunde eines Profs gehen durften. Nach dem Motto: lernt erst mal was, dann dürft ihr den Prof auch mal was fragen. Und auch wenn viele Jahre seitdem ins Land gezogen sind, so ganz entfernt von der Halbgott-Erfahrung sind die deutschen Hochschulen bis heute nicht (von anderen Ländern, wie beispielsweise Frankreich, ganz zu schweigen).

Dank meines Studienwechsels nach Grossbritannien und nach abgeschlossener Doktorarbeit von dort nach Australien an die Uni, durfte ich Erfahrungen mit Hochschulen machen, in denen die Hierarchien erheblich flacher sind als in Deutschland. Natürlich heisst das nicht, dass Uni Profs deswegen unbedingt nahbarer sind, aber es herrscht ein erheblich anderes, viel mehr kollegiales Klima.

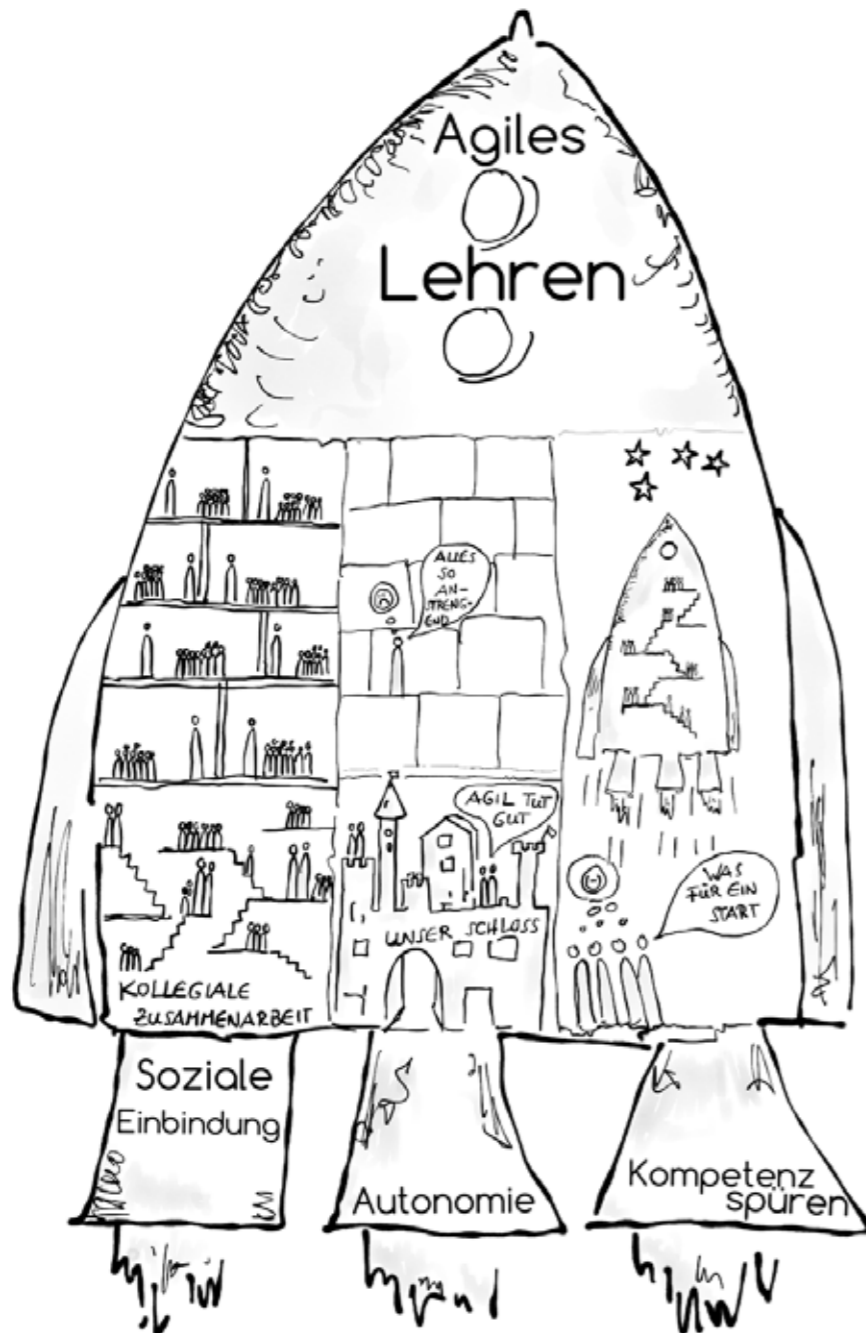
Zu Beginn meiner ersten Vorlesung jedes Semester begrüße ich jeden einzelnen meiner Studenten (und das können teilweise knapp 300 sein) an der Tür in den Vorlesungssaal per Handschlag und heiße sie herzlich willkommen. Begrüssung per Handschlag kennt man so in Australien nicht und manche sind sehr verduzt bzw denken erst einmal nicht, dass ich ihr Dozent bin. Aber es stellt schon beim Eintritt in den Kurs zu Beginn des Semester klar, dass ich jeden einzelnen Wert schätze und ich den Studenten auf Augenhöhe begegne. Und in eben dieser ersten Vorlesung stelle ich sehr deutlich klar, dass wir – Studenten und Dozent – uns in einer Lern- und Forschungsgemeinschaft befinden, in der

wir gegenseitig von und miteinander lernen. Und dass es in einem Semester eben nicht nur um das Erlernen und Verstehen geht, sondern auch darum, als Mensch zu wachsen und zu lernen. So lasse ich beispielsweise in der ersten Vorlesung jedes Kurses meine Studenten einen persönlichen Brief an sich selber schreiben, in dem sie ihre Uni Ziele für das Semester definieren, aber eben auch, was sie sich als Mensch für die nächsten 3 Monate so vornehmen. Die versiegelten Briefumschläge mit ihrem Brief geben sie anschliessend an mich ab, und ich gebe sie am Ende des Semesters wieder an sie zurück. Meist haben sie zum diesem Zeitpunkt vergessen, dass sie diesen Brief an sich geschrieben hatten und es sind häufig sehr bewegende emails, die ich anschliessend bekomme, in denen sie immer wieder hervorheben, dass sie es ungemein geschätzt haben, wie ich sie als StudentIn und als Mensch wichtig genommen habe.

Dies sind nur zwei kleine Beispiele, aber sie setzen den Ton für den gesamten Kurs. Und dieses Prinzip des 'sich-auf-Augenhöhe-begegnen' zieht sich durch den jeweiligen Kurs hindurch. Und das ist kein Zufall und es ist auch nicht der Tatsache geschuldet, dass dies mein Selbstverständnis ist. Vielmehr habe ich die Erfahrung gemacht, dass wenn meine Studenten spüren, dass ich sie Ernst nehme, dass ich sie als gleichwertig behandle, dann lernen sie besser und effektiver. Natürlich ist es unerlässlich, qualitativ hochwertige und pädagogisch austarierete Themen anzubieten und StudentInnen zu fordern, aber die eben beschriebene Haltung ist eben der Schlüssel zum Erfolg:
Nimm die Studis Ernst, schenke ihnen Vertrauen und mach ihnen bei jeder Begegnung klar, dass sie ebenbürtiger Partner sind, dass sie nicht nur von mir lernen, sondern auch ich von ihnen. Dass sie alles kritisch hinterfragen müssen, inklusive meiner Person als Dozent, und dass sie ein vollwertiges Mitglied einer Lehr- und Lerngemeinschaft sind, in der wir uns gegenseitig mit Respekt und Vertrauen begegnen.

shake hands





Lehrer sind auch nur Menschen

Wenn man sich die neueste Hattie-Studie ansieht, dann steht dort an allererster Stelle „Kollegiale Zusammenarbeit“, wenn es um die Frage geht, welche Faktoren für Lernprozesse am effektivsten sind. Insgesamt findet man agile Mindsets in dieser Studie in den vorderen Bereichen.

Dazu mehr in unserem nächsten Magazin.

Mehr zu den Autoren unter <https://www.aufeigenefaust.com/wir/>



Thomas Michl
Agilität ist Lernen S.2



Heinz Bayer alias Otto Kraz
- Eine Sache der Haltung S.4
- Versetzungsscrum S.22



Veronika Lévesque
Agilität - Alter Wein, nur
neue Schläuche? S.6



Prof. Dr. Dr. Christof Arn
Gute Bildung ist schlicht
Zusammenarbeit S.10



Tobias Kanthak
Wie ich zu Scrum ge-
kommen bin S.14



Eckard Fischer
Wer Visionen hat, sollte
zum Arzt gehen S.18



Tobias Illner
Der Flügelverleih S.24



Elisabeth Theisohn
Hinhören und der non-
verbale Raum S.26



André Pittlkau
Mein Weg in die Schule S.28



Wolf Steinbrecher
Schneeflocken - oder agil
zum Anfassen S.30



Laura Kristina Röhrig
Agiler Werkstattbericht S.34



Julia Schmitz
Global creativ exchange
auf See! S.36



Prof. Dr. Detlef Stern
Agiles Studieren S.38



Dr. Sebastian Kaempf
Augenhöhe in Brisbane S.40



Kontakt:
Otto Kraz auf www.aufeigenefaust.com
otto.kraz@aufeigenefaust.com