

Mit agiler Schulentwicklung die digitale Transformation initiieren und managen

Wegmarken der digitalen Transformation am Hans-Böckler-Berufskolleg in Köln

Agile Schulentwicklung arbeitet anders als klassisches Projektmanagement nicht linear auf einen definierten Endzustand hin, sondern inkrementell-iterativ auf prototypische Produkte und Erfahrungen. Agilität steht hierbei für die Flexibilität einer Arbeitswelt 4.0 mit Merkmalen wie Anpassungsfähigkeit, Geschwindigkeit, Partizipation, Kollaboration und Transparenz.



Karl-Georg Nöthen
Schulleiter und Oberstudien-
direktor am Hans-Böckler-
Berufskolleg in Köln

Synthese aus Schulentwicklung, digitaler Transformation und Agilität Schulentwicklung vollzieht sich im Kontext gesellschaftlicher Veränderungen und im Korsett curriculärer Ordnungsmittel, gesetzlicher Vorgaben sowie spezifischer Rahmenbedingungen der Schule. Nach Aussage des Bildungsforschers Hans-Günther Rolff ist Schulentwicklung individuell und geht dementsprechend mit spezifischen Herausforderungen einher. Deshalb setzt jede Schulentwicklung innerhalb geltender Vorgaben ihre schulindividuellen Schwerpunkte und Ziele. Den Startpunkt und das Tempo der Entwicklung bestimmt jede Schule vor dem Hintergrund ihrer Ausgangslage und Ressourcen. (Rolff, 2013).

Die durch Digitalisierung initiierten gesellschaftlichen Veränderungen werden häufig mit 4.0-Schlagworten (Industrie 4.0, Arbeitswelt 4.0, Bildung 4.0 etc.) überschrieben, der Prozess selbst als **digitale Transformation**. Hierbei geht es unter anderem um den umfassenden Erwerb digitaler Kompetenzen mit Hilfe einer konsequenten Integration digitaler Technologien, Methoden, Inhalte und Kompetenzen in alle Bereiche schulischer Arbeit. **Agile Schulentwicklung** antizipiert frühzeitig die

durch Digitalisierung initiierten Veränderungen (Abb. 1) der Arbeitswelt 4.0. Dieser Prozess ist im Hinblick auf tradierte Strukturen disruptiv und er führt zu gravierenden Veränderungen im Schulprofil und in der Schulkultur. **Agilität** zählt mit ihren vier Dimensionen Anpassungsfähigkeit, Geschwindigkeit, Kundenzentriertheit und Haltung zu den Schlüsselfaktoren für erfolgreiche digitale Transformationsprozesse. Agile Methoden und Prozesse sind durch eine konsequente Fokussierung auf die Anforderungen und Bedürfnisse der Betroffenen (Kunden) gekennzeichnet, woraus sich das für Agilität typische inkrementell-iterative Vorgehen ableitet. **Inkrementell** beschreibt ein Vorgehen, bei dem die Kunden bereits während des Entwicklungsprozesses Teillösungen und -produkte (Inkremente) in einem unfertigen Zustand erproben. **Iteration** steht für in den Prozess integrierte Reflexionsschleifen, in denen die Inkremente vom Kunden kritisch bewertet werden (»Kundenfeedback«). Die hierbei gewonnenen Erkenntnisse fließen dann in Form von Ziel- und Methodenanpassungen unmittelbar in die Weiterentwicklung der Inkremente ein.

Agile Entwicklungsmethoden sind erfolgreicher als traditionelle

Allerdings ist agile Schulentwicklung kein Selbstläufer. So reduziert sich in agilen Organisationsformen die durch Hierarchie erzeugte Strukturierung von Arbeitsprozessen. Die Strukturierung müssen sich die interdisziplinär zusammengesetzten Arbeitsgruppen, Entwicklungsteams und Steuergruppen selbst erarbeiten und eigenverantwortlich managen. Interdisziplinarität beschreibt eine bereichs- und funktionsübergreifende Zusammenarbeit, bei der alle für die Erreichung eines Etappenziels erforderlichen Kompetenzen vorhanden und vernetzt sind. Das für Agilität typische Abflachen von Hierarchien setzt bei den Beteiligten eine entsprechende partizipative Haltung voraus. Anderenfalls muss die notwendige Haltung mit den Beteiligten über eine Rollenklärung schrittweise entwickelt werden.

Agilität kann gerade an einem technischen Berufskolleg wie dem Hans-Böckler-Berufskolleg anfänglich Unverständnis stoßen. Denn vor allem bei Lehrkräften der technischen Unterrichtsfächer steht Agilität im Widerspruch zu den für technische Entwicklungsprozesse ty-



Abb. 1: Merkmale agiler Schulentwicklung (Philippi, 2019).

pischen, präzise getakteten Schritten auf ein vorab fest definiertes und über Anforderungen exakt operationalisiertes Ziel. Dabei bergen traditionell strukturierte Entwicklungsprozesse ein etwa dreimal höheres Risiko des Scheiterns als agile (Abb. 2).

Agilität ist somit ein entscheidender Faktor für erfolgreiche und zukunftsorientierte Schulentwicklung. Zu weiteren Gelingensbedingungen zählen in diesem Kontext u.a.

- die Transparenz sowie die Dialogbereitschaft über Visionen, objektive und subjektive Ziele, Motive, Spielräume, Ressourcen etc.
- flache Hierarchien mit einem hohen Maß an Delegationsbereitschaft, Selbststeuerung, und Eigenverantwortung,
- die Bereitschaft zum explorativen und vernetzten Arbeiten in multiprofessionellen Teams mit heterogenem Kompetenztableau und geeigneter digitaler Infrastruktur,
- das Wertschätzen von innovativen Lösungsansätzen, Herangehensweisen, Teilerfolgen sowie technologischer und pädagogischer Experimentierfreude, unter anderem durch die Vorbildfunktion und aktive Einbindung des Leitungsteams,
- die Akzeptanz von prototypischen Erfahrungsprodukten (Beta-Versionen) als Zwischenergebnisse von Entwicklungsprozessen in Echtzeit,
- Fehlertoleranz und ein konstruktiver Umgang mit Irrwegen und Scheitern,
- die systematische und prozessbegleitende Reflexion (Evaluation) von Prozessschritten und Ergebnissen mit hieraus abgeleiteter Neujustierung von Entwicklungszielen und Abläufen.

Innovation durch »schöpferische Zerstörung«

Dem Automobilpionier Henry Ford wird das Zitat zugewiesen: »Wenn ich die Leute gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt: Schnellere

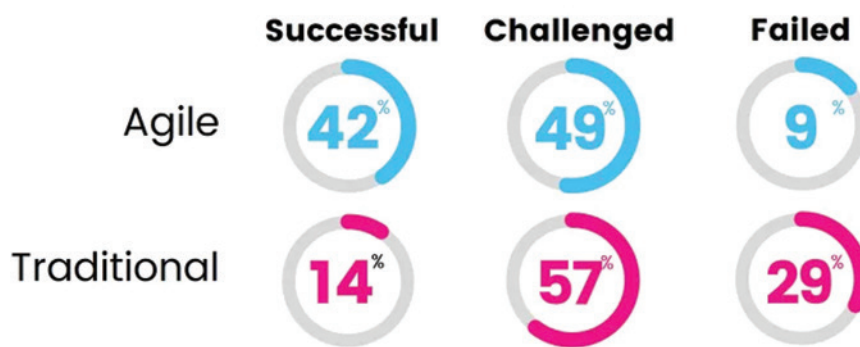


Abb. 2: Agile Projekte scheitern seltener als traditionell gemanagte Projekte (ZENEXMACHINA, 2020).

Pferde.« Dieser Aphorismus steht für das Bestreben, bei der Digitalisierung analoge Methoden und Prozesse lediglich durch digitale Werkzeuge so zu ersetzen, dass sich hieraus keine gravierenden Veränderungen für den Alltag ableiten. Das »law of the instrument« von Abraham Maslow beschreibt die Tendenz von uns Menschen, in der Vergangenheit erfolgreich eingesetzte Werkzeuge und Verfahren auch dann weiter zu verwenden, wenn es inzwischen besser geeignete Varianten gibt (Abb. 3).



Abb. 3: Gewohnheiten im Arbeitsalltag blockieren Innovationen (vgl. College of Change, 2017).

In einem System, bei dem die Gegenwartsanforderungen im Alltagsgeschäft scheinbar noch erfüllt werden, bedarf es in der Regel eines externen Impulses für die Initiierung von Veränderungen. Die Initialzündung für gravierende Veränderungsprozesse kann durch technische, wirtschaftliche oder gesellschaftliche Innovationsschübe, durch Krisen sowie durch visionäre (Führungs-) Persönlichkeiten ausgelöst werden. Die Disruption tradiert Strukturen und deren Ersetzen durch Alternativen gleicht nach Schumpeter einer »schöpferischen Zerstörung« (vgl. Schumpeter School of Business and

Economics, 2021). Das S-Kurvenkonzept nach Foster (Abb. 4) visualisiert den Prozess der schöpferischen Zerstörung beim Übergang von einer bestehenden Technologie bzw. Methode auf eine innovative (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, 2018). In einer solchen Übergangsphase steckt ein Schulleitungsgremium in dem Dilemma, entweder noch so lange wie möglich am bewährten Status-Quo festzuhalten oder sich offensiv dem disruptiven Technologie- oder Methodenwechsel zu stellen. Für keine dieser beiden Entscheidungsoptionen gibt es in der Übergangsphase eine Erfolgsgarantie. Aus dem Dilemma befreit eine gewisse Risikobereitschaft des Schulleitungsgremiums zum intuitiven Entscheiden. Denn nach Schumpeter basiert Erfolg auf der Intuition, sich trotz der Ungewissheit des Ausgangs für eine Herangehensweise zu entscheiden, die sich erst durch Reflexion der Ergebnisse und Prozesse als richtig, korrekturwürdig oder falsch herausstellen wird (vgl. Schumpeter School of Business and Economics, a.a.O.). Die kompetente Anwendung der Gelingensbedingungen für Agilität trägt wesentlich dazu bei, dass aus den Trümmern der schöpferischen Zerstörung ein Schulentwicklungsprozess für Neues und perspektivisch Besseres erwächst. Das Schulleitungsgremium hat in dieser für den Erfolg oder Misserfolg entscheidenden Phase die herausfordernde Rolle, die Beteiligten aus dem für solche Prozesse typischen »Tal der Tränen« zu führen.

Unentschiedene als Verbündete

Veränderungen im Allgemeinen sowie das Gefühl der schöpferischen Zerstörung im Besonderen lösen in der Schulgemeinschaft anfängliche Widerstände sowie Pro- und Contra-Argumentationen über Ziele, Anforderungen und Strategien aus. Diese Phase ist für »drohende« Veränderungen typisch und in agilen Schulentwicklungsprozessen letztendlich auch hilfreich für die Positionsbestimmung und Zielklärung. Denn durch kontrovers geführte Diskussionen, in denen es nicht um Sieg oder Niederlage sondern um den Fortschritt in der Sache oder Methode geht, werden die für agile Prozesse typischen Rückkopplungen und Prozessschleifen initiiert. Die Offenheit für kritische Argumente sowie die frühzeitige Einbindung aller Beteiligten in die Veränderungsprozesse trägt wesentlich dazu bei, dass die Schulgemeinschaft sukzessive eine gemeinsame Haltung zu Visionen, Zielen und Methoden der Schulentwicklungsprozesse entwickelt. In Anlehnung an die 20-60-20-Regel des Changemanagements kann man die von anvisierten Veränderungen Betroffenen vereinfacht in drei Fraktionen einteilen:

- 20% entschiedene Bewahrer
- 60% Unentschiedene
- 20% enthusiastische Befürworter

Die Abb. 5 zeigt am Beispiel der digitalen Transformation in der Schule ein etwas differenzierteres Bild dieser Fraktionen inklusive typischer Schlagworte in der Pro- und Contra-Argumentation. Eine wesentliche Führungsaufgabe in Veränderungsprozessen besteht darin, die Befürworter in der Dialektik der Argumente so zu unterstützen, dass die Unentschiedenen sukzessive zu Befürwortern der anvisierten Veränderung werden. Hierbei sollte das Schulleitungsgremium die folgende Kommunikationsregel beherzigen: Nicht nur über die Sache, sondern zu den Herzen

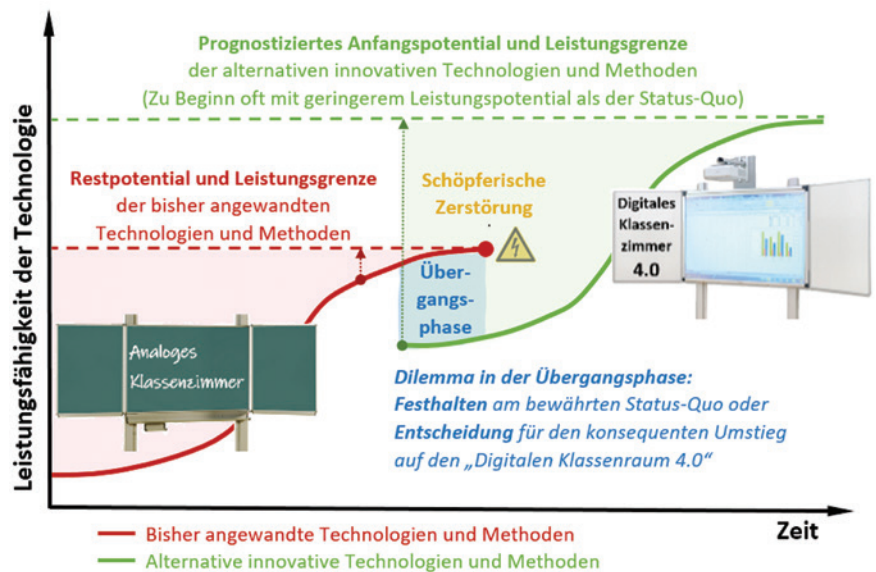


Abb. 4: S-Kurven-Konzept der »Schöpferischen Zerstörung« am Beispiel »Ende der Kreidezeit«.

der Menschen reden. Hilfreich sind aber auch Unterstützungsangebote zur Weiterentwicklung der eigenen Lehrer- bzw. Führungsrolle.

Besonders motivierend und überzeugend wirken frühe Teilerfolge in Form von positiv wahrgenommenen Erfahrungsprodukten, die über einen niederschweligen und in Bezug auf die Fraktionen individualisierten Einstieg relativ frühzeitig im Schulentwicklungsprozess erzielt werden. Für Lehrkräfte entsteht Motivation beispielsweise durch lernwirksam wahrgenommene Unterrichtsprozesse und positive Rückmeldungen der Klasse, der Kollegen/-innen etc. Wenn diese für den Erfolg von Veränderungsprozessen entscheidende Anfangsphase erfolgreich gemeistert wird, dann verfügt

die erweiterte Schulleitung bzw. die beauftragte Steuergruppe im Kollegium theoretisch über eine Mehrheit von 80% Unterstützer/-innen für den weiteren Verlauf der Schulentwicklung.

Wege entstehen dadurch, dass man sie geht

Im Prozess der digitalen Transformation des Hans-Böckler-Berufskollegs spiegeln sich die Merkmale agiler Schulentwicklung unter anderem in den prozessbegleitend entwickelten Erfahrungsprodukten wider (Abb. 6). Digitale Erfahrungsprodukte werden bereits in einem unfertigen Entwicklungsstadium (Beta-Version) im Feldversuch erprobt und optimiert. Das Medienkonzept des digitalen Klassenraums 4.0 ist ein Beispiel für solch ein



Abb. 5: Typische Fraktionen sowie Pro- und Contra-Argumente bei der Einführung der Digitalisierung (vgl. Pöler, 2019).

kontinuierlich weiterentwickelndes Erfahrungsprodukt. Erfahrungsprodukte sind ein Pendant zu den für die traditionellen Entwicklungsprozesse typischen Leuchtturmprodukten.



Abb. 6: Modell der inkrementell-iterativen Entwicklung von »digitalen Erfahrungsprodukten« (vgl. Scrum Academy, 2020).

Denn Leuchtturmprodukte werden in der Regel mit exklusiven Rahmenbedingungen isoliert vom Regelbetrieb entwickelt. Dementsprechend können sie erst am Projektende ihre Wirkung und potenzielle Verbreitung in die Fläche erfahren. Allerdings laufen Leuchtturmprodukte zur digitalen Transformation infolge der für neue Technologien typischen kurzen Innovationszyklen Gefahr, dass die anfangs festgelegten Entwicklungsziele bereits vor dem Projektende durch geänderte Möglichkeiten, Bedingungen, Ziele und Anforderungen von der Realität überholt wurden.

Die vier Dimensionen digitaler Schulentwicklung

In dem Transformationsprozess von beruflicher Bildung geht es nicht um

Digitalisierung als Selbstzweck, sondern um einen erweiterten Bildungsbegriff in einer digital vernetzten Welt. Dementsprechend steht in der Schulentwicklungsarbeit des Hans-Böckler-Berufskollegs die Schaffung eines pädagogischen Mehrwerts durch das Ausreizen der technischen und pädagogischen Möglichkeiten der digitalen Unterrichtsumgebung im Mittelpunkt.

Die Authentizität von Lehrkräften beim Unterrichten in einer digitalen Umgebung wird untermauert, wenn sich diese auch bei ihren außerunterrichtlichen Tätigkeiten in einem auf die Zukunftsanforderungen ausgerichteten digitalen Arbeitsumfeld bewegen. Deshalb ist in der digitalen Schulentwicklung am Hans-Böckler-Berufskolleg das klassische Trias aus Unterrichts-, Personal- und Organisationsentwicklung (vgl. Rolff, a.a.O.) von Beginn um die Dimension Technikentwicklung erweitert. Konkret bedeutet dies die inkrementell-iterative Entwicklung »digitaler Erfahrungsprodukte« in allen schulischen Arbeitsfeldern:

- Unterricht
- Kommunikation
- Kooperation und Kollaboration
- Beratung
- Verwaltung sowie
- Leitung.

Durch diesen ganzheitlichen Ansatz ist die gesamte Schulgemeinschaft

zeitgleich, jedoch in unterschiedlichen Arbeitsfeldern und Entwicklungsteams, in den Transformationsprozess hin zu einer »Digitalen Schule« involviert. Hierbei schafft Agilität die Rahmenbedingungen für das schnelle und innovative Reagieren auf die kontinuierlichen Veränderungen in den schulischen Arbeitsfeldern.

Zwischenstand und Ausblick

Das gleichzeitige Drehen an mehreren Stellschrauben schulischer Arbeitsfelder, flankiert durch Dialog und Personalentwicklung, lässt die Digitalisierung zum zentralen Thema der Schulentwicklung werden. In stagnierenden Bereichen ohne Innovationspotential kann das Prinzip der schöpferischen Zerstörung eine Initialzündung für agile Entwicklungsprozesse auslösen. Entscheidend für deren Erfolg sind die Einbindung der im Kollegium vorhandenen Kompetenzen, Transparenz sowie eine alltagstaugliche Unterstützung zur Überwindung von Stolpersteinen. ■

Literatur

Eine Literaturliste kann über die Redaktion (gerda.sandner@wolterskluwer.com) bezogen werden.

Impressum

SchulVw spezial

Zeitschrift für Schulgestaltung und Schulentwicklung
Sonderausgabe zu »Schulverwaltung«
23. Jg., Nr. 3 | 2022
ISSN 1438-1907
Art.-Nr. 69388 203

Herausgeber:

Gerhard Regenthal

Redaktion:

Gerda Sandner
(verantwortlich, zeichnet mit – GS)
Wolters Kluwer Deutschland GmbH
Wolters-Kluwer-Straße 1
50354 Hürth
E-Mail: gerda.sandner@wolterskluwer.com

Wolters Kluwer Deutschland GmbH

Carl Link
Güterstraße 8, 96317 Kronach
www.wolterskluwer-online.de
© Carl Link ist eine Marke von
Wolters Kluwer Deutschland.
Deutsche Bank Neuwied

IBAN: DE91 5747 0047 0202 8850 00
BIC: DEUTDE5M574

Anzeigenleitung:

Thomas Henseler

Anzeigendisposition:

Gabriele Wieneber,
Telefon 02233 3760-7608
anzeigen-schulmanagement@wolterskluwer.com
Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 23 vom 1.1.2022

Kundenservice:

Telefon: 02631 801 2211
Telefax: 02631 801 2223
E-Mail: info-wkd@wolterskluwer.com

Satz:

Newgen Knowledge Works (P) Ltd., Chennai

Druck:

Lotos Poligrafia Sp. z o.o., Warszawa, Polen

Bildnachweise:

Titel: © peterschreiber.media / stock.adobe.com
Seite 98: © magele-picture / stock.adobe.com

Seite 98: © photon_photo / stock.adobe.com
Seite 99: © Elnur / stock.adobe.com
Seite 99: © adrian_ilie825 / stock.adobe.com
Seite 99: © vegefox.com / stock.adobe.com
Seite 128: © pressmaster / stock.adobe.com

Veröffentlichung gem. Art. 8 Abs. 3 BayPrG:

Wolters Kluwer Deutschland GmbH Sitz der Gesellschaft

Wolters-Kluwer-Straße 1
50354 Hürth

Geschäftsführer:

Martina Bruder
Christian Lindemann
Nick Schlattmann
Ralph Vonderstein
Stephanie Walter
Tel. +49 (0) 2233 3760-7000
Fax +49 (0) 2233 3760-7201
E-Mail: info-wkd@wolterskluwer.com
Handelsregister beim Amtsgericht Köln:
HRB 58843
Ust-ID: DE 188836808

spezial

3. 2022

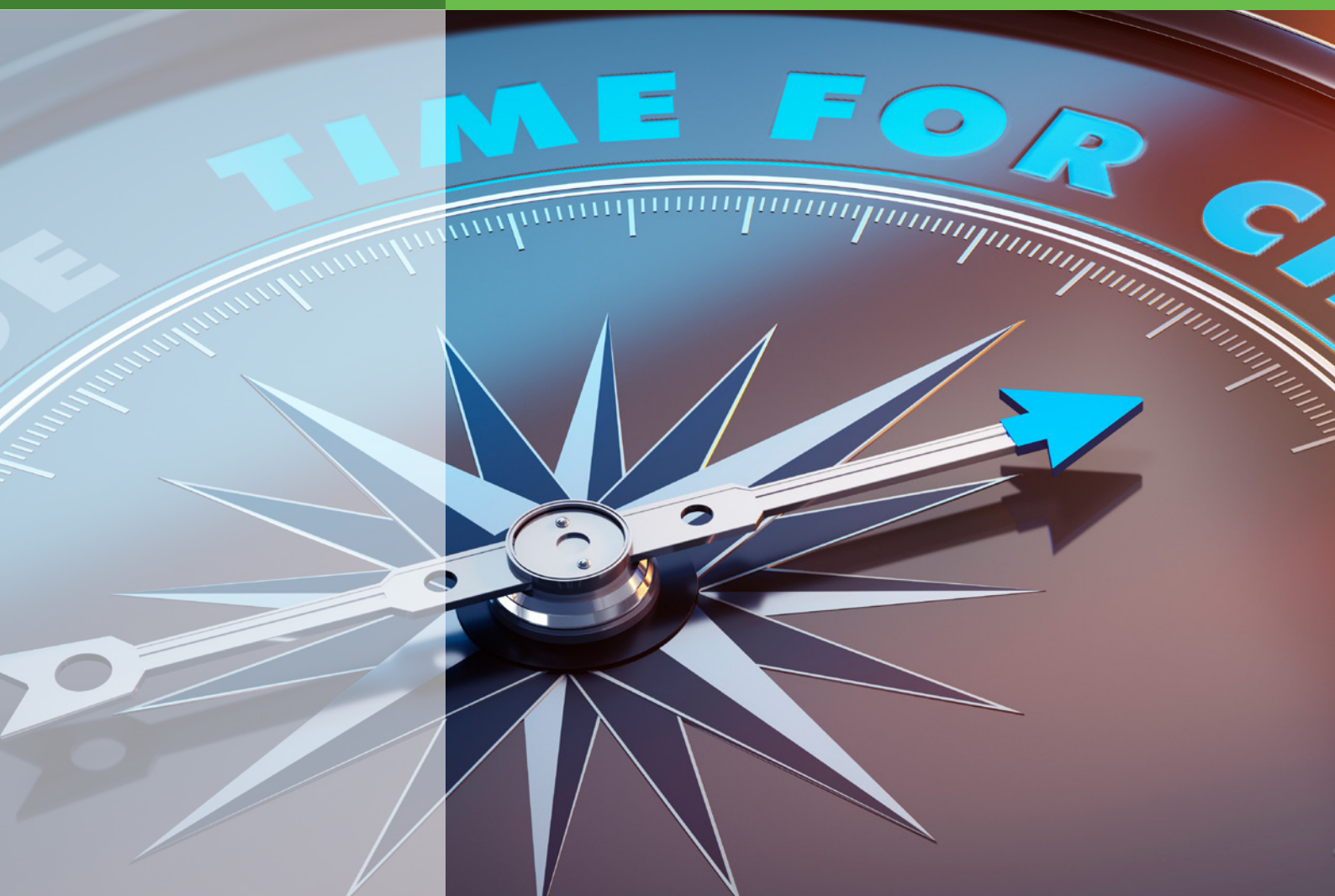
24. Jg., SchVw spezial

ISSN 1438-1907 · B 7645

Art.-Nr. 69388 203

SchulVerwaltung

Zeitschrift für Schulgestaltung
und Schulentwicklung



IM BLICKPUNKT

Theorie U: Die vertikale Dimension des Lernens
Dr. C. Otto Scharmer und Dr. Katrin Käufer

AUS DER PRAXIS

So geht Schulentwicklung – Richtsbergschule in Marburg
Thomas C. Ferber

MANAGEMENT

Werkzeuge für die Gestaltungen von Schulentwicklungsprozessen
Christiane Gladen