


Agile Schulentwicklung



Johanna Schuck & Karl Hosang
15. November 2022

„LiGa – Lernen im Ganztage“ ist eine Initiative der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung und der Stiftung Mercator.

deutsche kinder-
und jugendstiftung

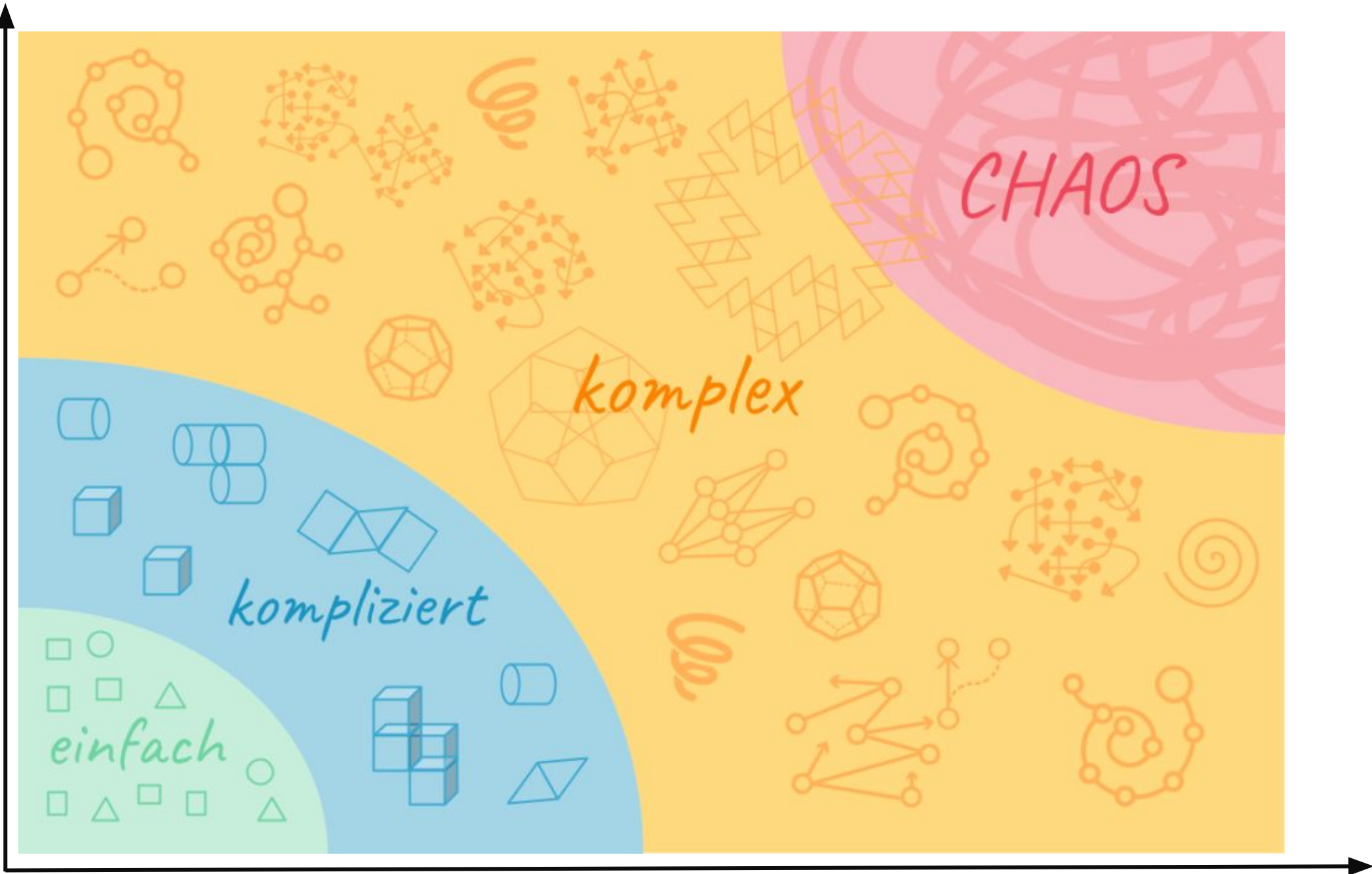
STIFTUNG
MERCATOR

Kapitel

1. Warum Agilität?
2. Was ist Agilität?
3. Agile Schulentwicklung
4. Design Thinking
5. Transfer

Warum
& Wie?

Heterogenität der Akteure



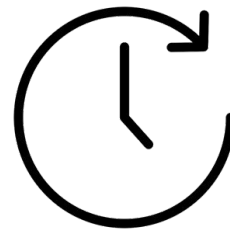
Offenheit der Lösung

Google's »Aristoteles Studie«:

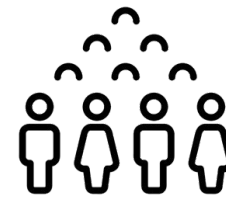
Was macht ein erfolgreiches Team aus?



1. ?
2. ?
3. ?
4. ?
5. ?



2 Jahre



180 Teams

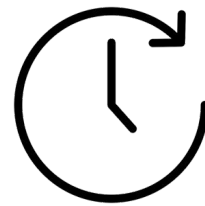


37.000
Mitarbeiter

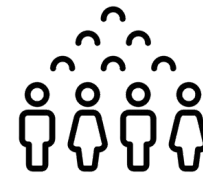
Google's »Aristoteles Studie«:

Was macht ein erfolgreiches Team aus?

2. Zuverlässigkeit
3. Struktur & Klarheit



2 Jahre



180 Teams



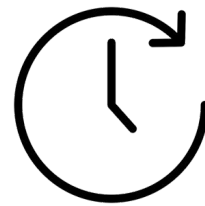
37.000
Mitarbeiter

Google's »Aristoteles Studie«:

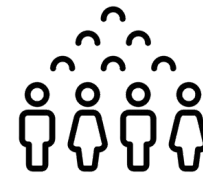
Was macht ein erfolgreiches Team aus?



2. Zuverlässigkeit
3. Struktur & Klarheit
4. Überzeugung
5. Höherer Sinn



2 Jahre



180 Teams

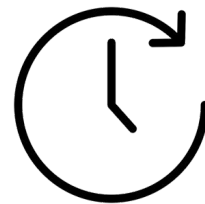


37.000
Mitarbeiter

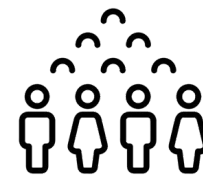
Google's »Aristoteles Studie«:

Was macht ein erfolgreiches Team aus?

1. Emotionale Sicherheit
2. Zuverlässigkeit
3. Struktur & Klarheit
4. Überzeugung
5. Höherer Sinn



2 Jahre



180 Teams



37.000
Mitarbeiter

Wie wirkt Psychotherapie?

40 % Leben außerhalb der Therapie ,

30 % therapeutische Beziehung,

15 % passende Therapieform und

15 % Placebo-Effekte (***Selbsterfüllende Prophezeiung***)



T. Asay, M. Lambert: Empirische Argumente für die allen Therapien gemeinsamen Faktoren: Quantitative Ergebnisse. In: M. Hubble, B. Duncan, S. Miller (Hrsg.): So wirkt Psychotherapie. Empirische Ergebnisse und praktische Folgerungen. Verlag modernes Leben, Dortmund 2001, S. 41–81.

268
Harvard-Studenten

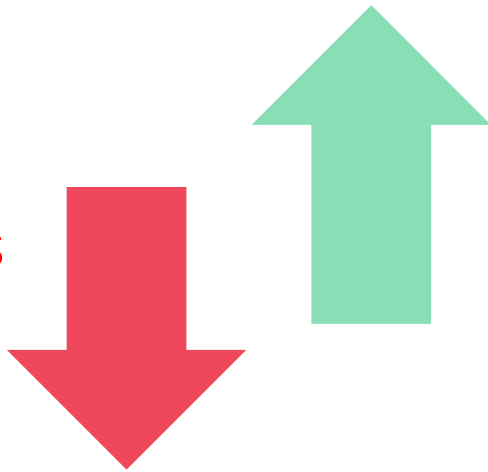
456
junge Männer aus sozialen
Brennpunkt-Milieus

75 Jahre
erforscht

Harvard Grant Study

*Welche Faktoren machen
glücklich, gesund & erfolgreich?*

Alkoholismus



268
Harvard-Studenten

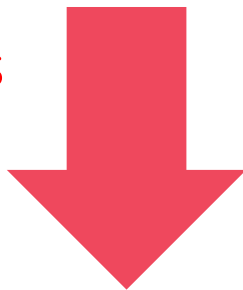
456
junge Männer aus sozialen
Brennpunkt-Milieus

75 Jahre
erforscht

Harvard Grant Study

Welche Faktoren machen
glücklich, gesund & erfolgreich?

Alkoholismus



herzliche
Beziehungen

»*Happiness is love.*
Full stop.«
George Vaillant

“Die Beatles hatten recht:
All you need is love.”



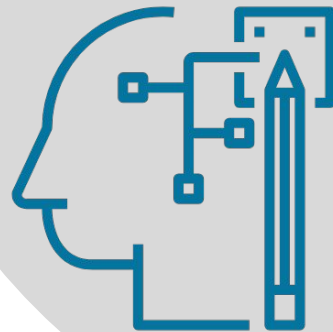
Hattie's Erfolgsfaktoren (selektiv) für Lernerfolg

Feedback,
Feedback,
Feedback



**Beziehungs-
Qualität**

Kreativitäts-
training

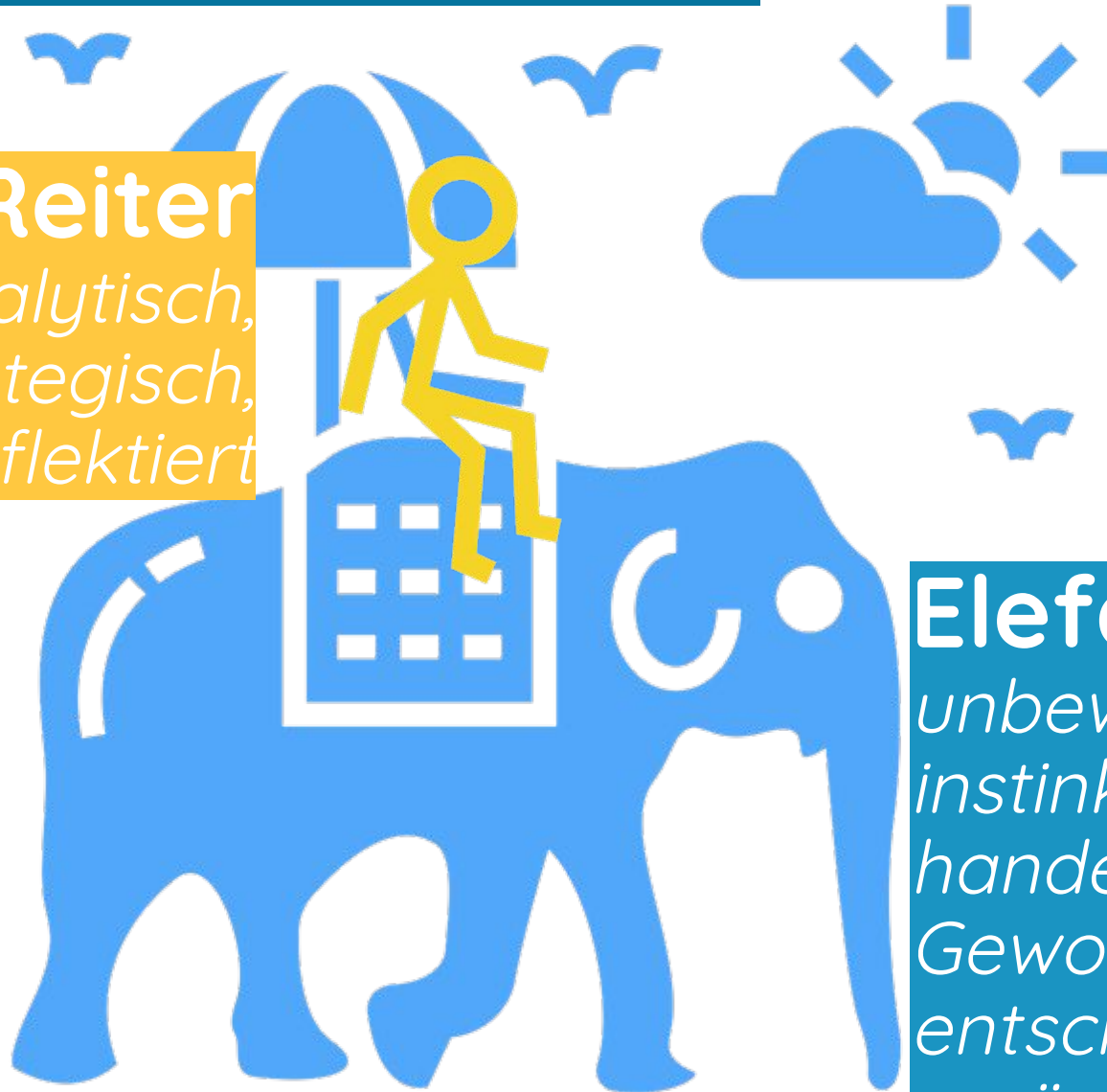


Haltung der Lehrperson:
Klarheit & Begeisterung

Menschliche Systeme zu führen ist wie Elefantenreiten

Reiter

*rational, analytisch,
strategisch,
bewusst, reflektiert*



Elefant

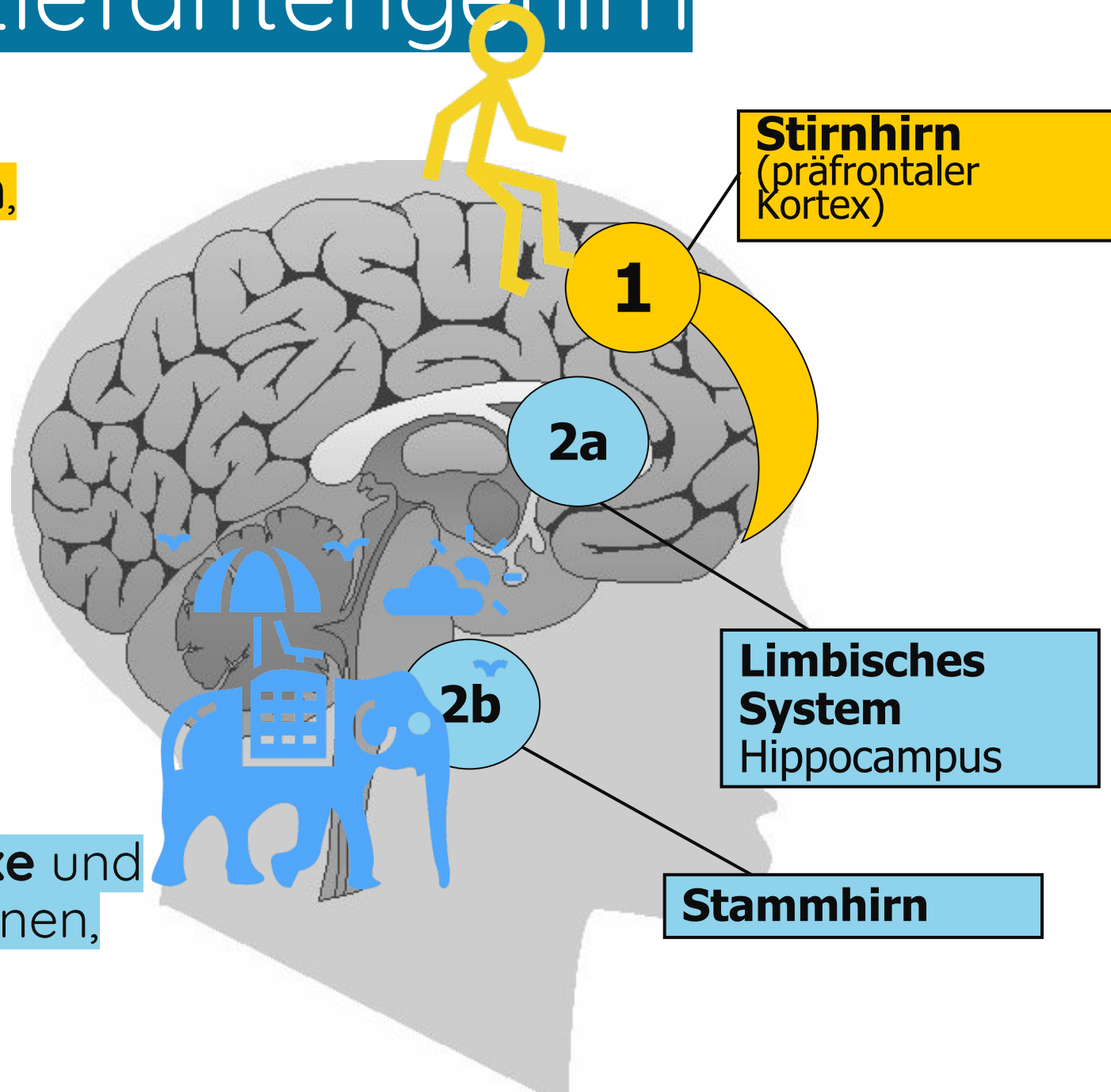
*unbewusst, intuitiv,
instinktiv,
handelt aus
Gewohnheiten heraus,
entscheidet schnell,
verändert langsam*

Reiter- und Elefantenhirn

1. Reflexion, **Bewusstsein**,
Verhaltenssteuerung,
Vernunft, Exekutive

2a. **Emotionen**

2b. unwillkürliche
Körperfunktionen: **Reflexe** und
archaische Schutzreaktionen,
Atmung



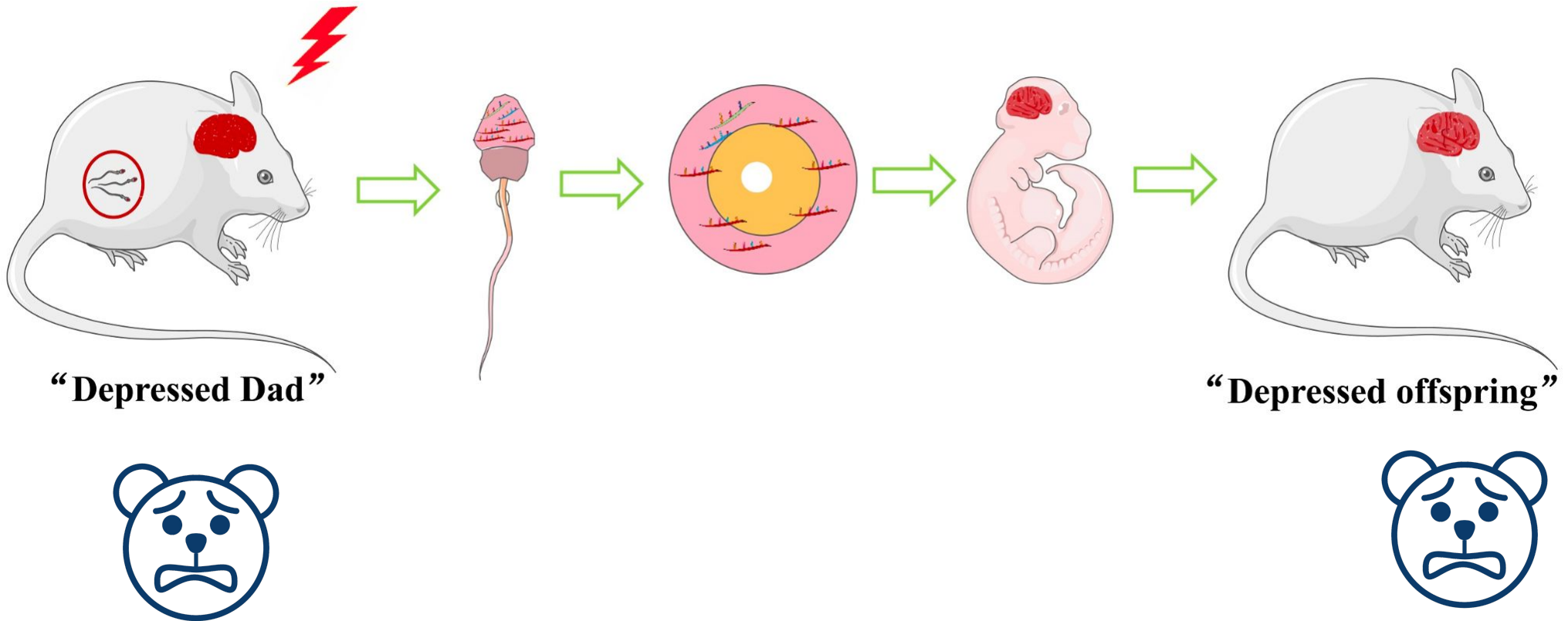
Angst & Stress: Notfallprogramm



- Fight,
- flight
- oder freeze

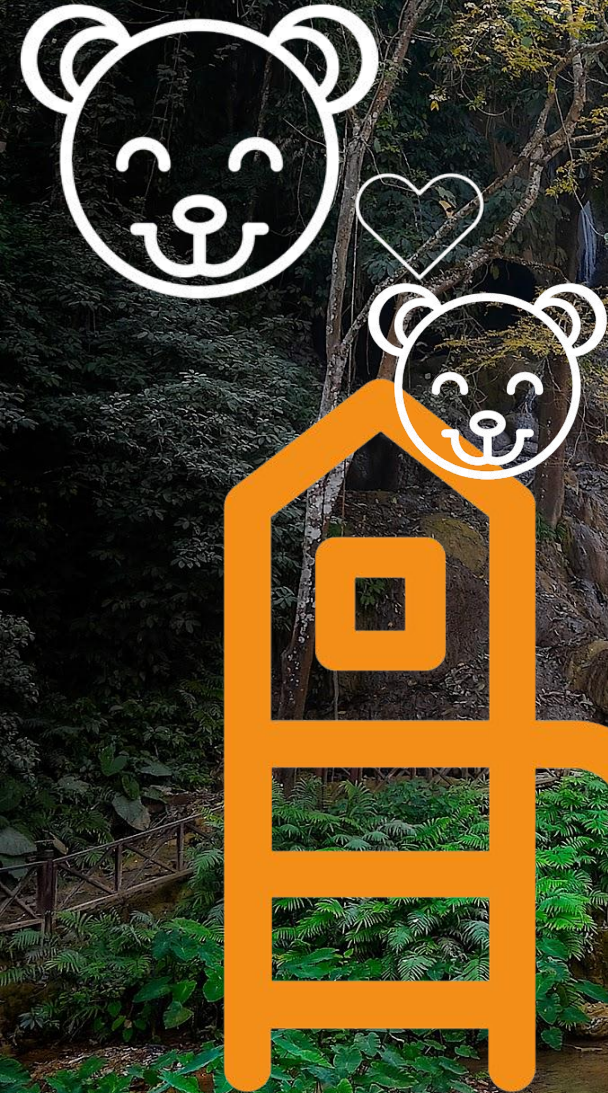
Isabell Mansuy:

»Traumatischer Stress kann über 2-4 Generationen epigenetisch vererbt werden«

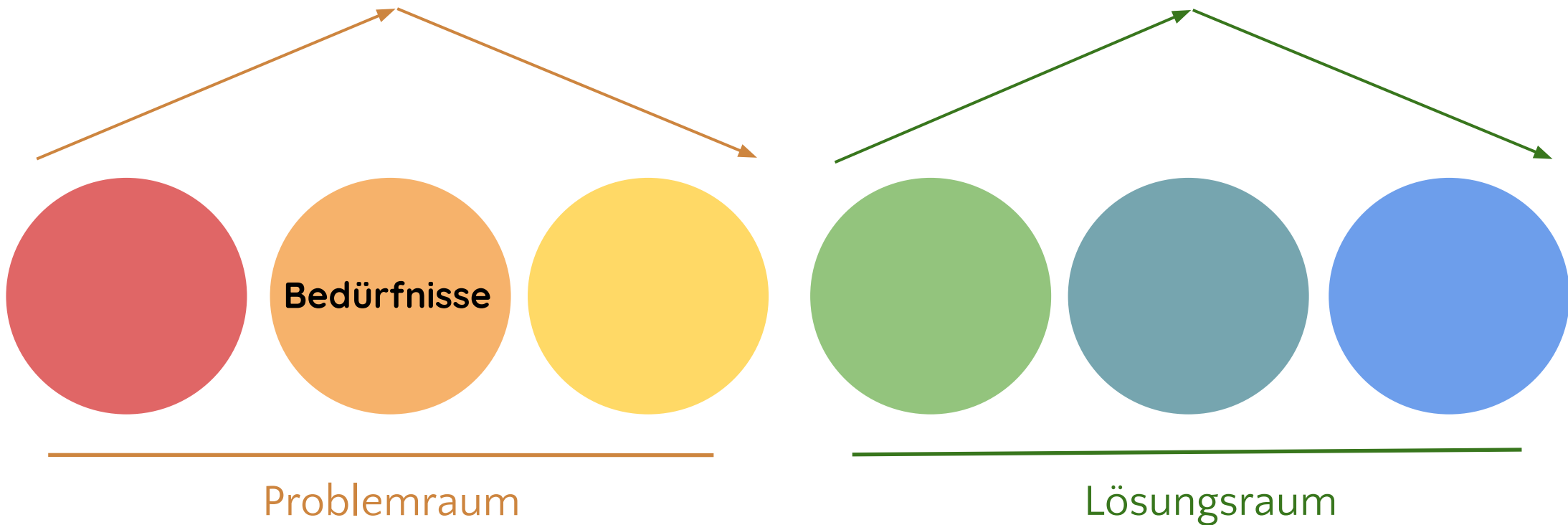


Jawaid, Ali, Martin Roszkowski, and Isabelle M. Mansuy. „Transgenerational epigenetics of traumatic stress.“ Progress in molecular biology and translational science. Vol. 158. Academic Press, 2018. 273-298.

Unterbrechung der Weitergabe: *Bedürfnis-Paradiese*



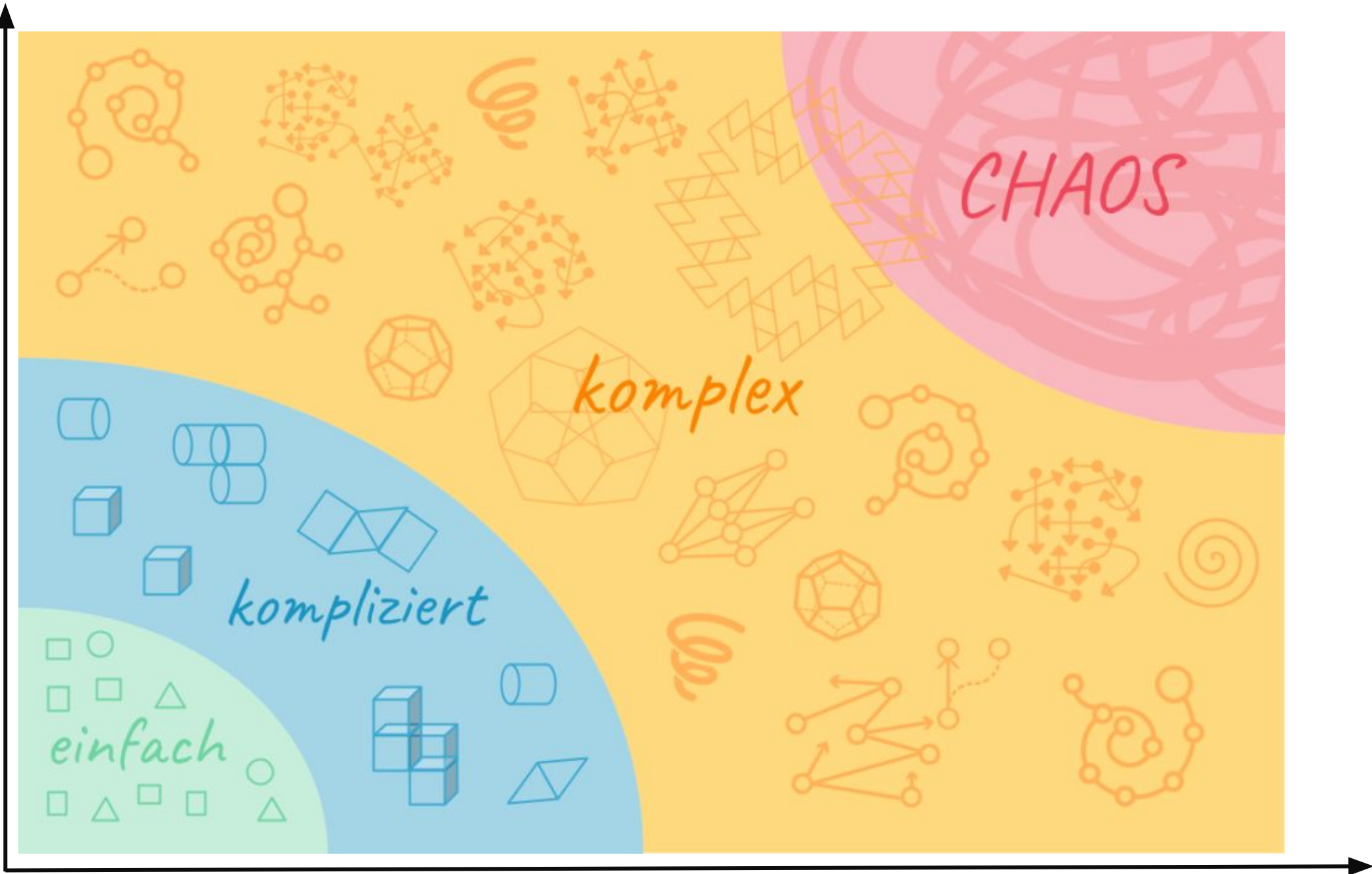
Design Thinking: *für Innovation & Gestaltung*



Unsere Aufgabe ist es,
schöne Kulturen
& Bedürfnis-Paradiese
zu gestalten!

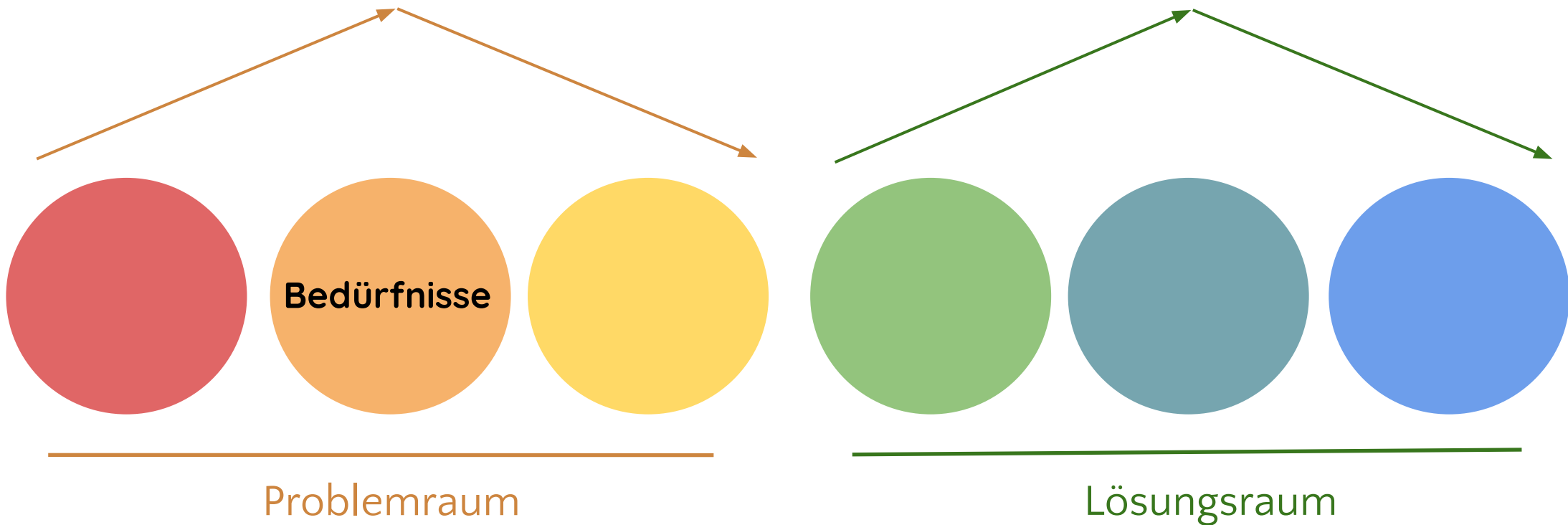


Heterogenität der Akteure



Offenheit der Lösung

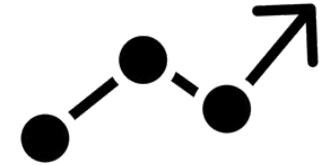
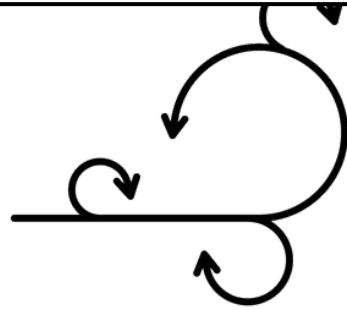
Design Thinking: *für Innovation & Gestaltung*



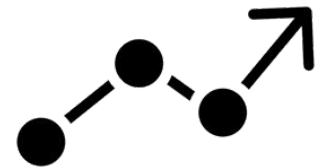
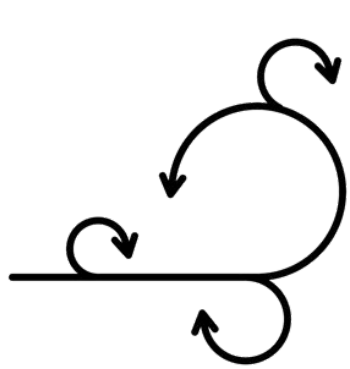


Zielzustand

Agil: *Iterativ* + *Nutzer-Zentriert* + *progressiv*



Prozess	Rhythmus	Nutzer	Fortschritt
Finanzen verwalten	monatlich, quartalsweise, jährlich	wirtschaftliche Akteure (Finanzamt)	Profit (Steuereinnahmen)
Älter werden / Geburtstag feiern	jährlich	Kinder	Lebensalter
Arbeiten	wöchentlich (Sonntag Ruhetag)	Arbeitnehmer	Unternehmensziele verwirklichen
Qualitätssicherung	Deming-Kreis: Plan-Do-Act-Check	Produktion	Qualität, Sicherheit
Software-Entwicklung	Scrum: Backlog - Sprint - Retro	Software-Nutzer	Wert für Nutzer (Schnelligkeit, Usability, Integrationen)
Innovation	Design Thinking: 1. Verstehen, 2. Einfühlen, 3. Definieren 4. Ideen, 5. Prototypen, 6. Testen	Erfinder, Designer, Kreative, <i>Change Agents / Veränderer</i>	Wert für Nutzer (Originalität, Nutzbarkeit)



Agil: *Iterativ* + *Nutzer-Zentriert* + *progressiv*

Konditionierung von Gewohnheiten:

Bemühen um Belohnung,
Vermeiden von Bestrafung



Auslöser

z.B. Tageszeit,
Stress, Alkohol,
best. Person



Verhalten

z.B. Zigarette
rauchen



Belohnung

Dopamin, Entspannung,
Anerkennung,
auch: Ausbleiben von
Strafe

Konditionierung von Gewohnheiten:

Bemühen um Belohnung,
Vermeiden von Bestrafung



Auslöser

z.B. Tageszeit, Ort,
Kleidung, Gefühl



Verhalten

z.B. Zähne putzen



Belohnung

Dopamin, Entspannung,
Anerkennung,
auch: Ausbleiben von
Strafe

Gewohnheiten aufbauen

Ziel:



Wenn...

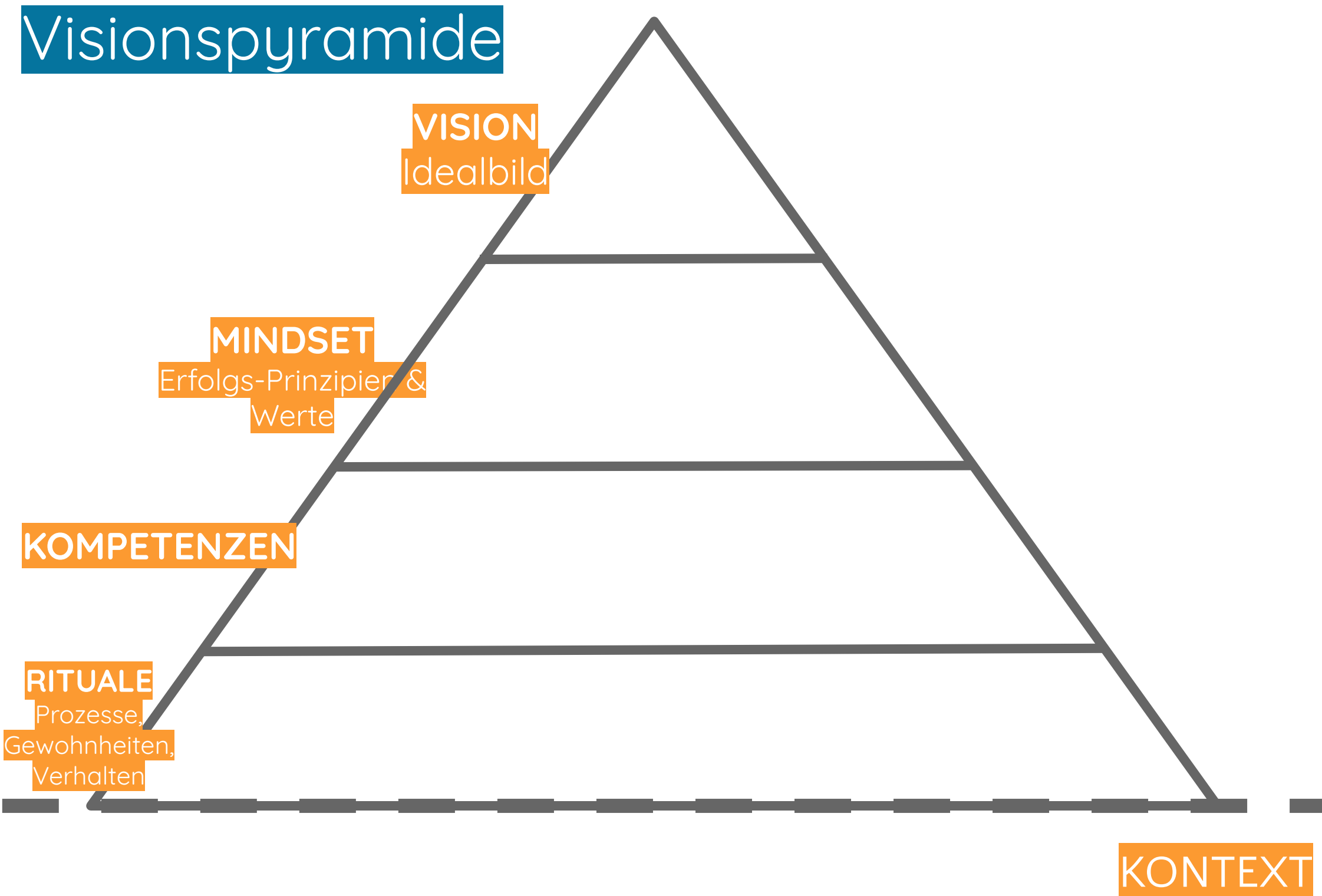
...werde ich

Das feiere ich.

----- ,

----- .

Visionspyramide

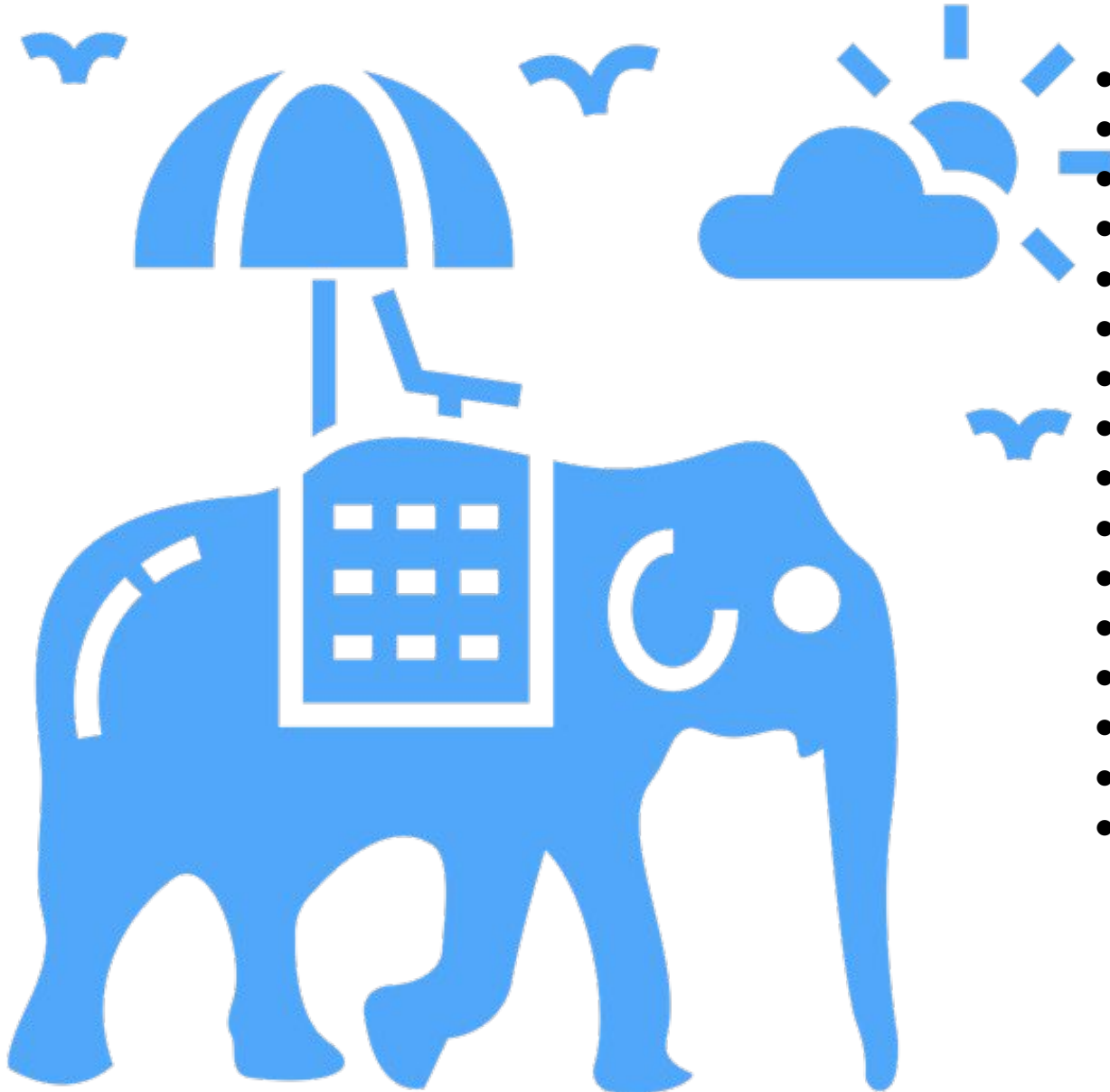


KONTEXT

Schul- entwicklung

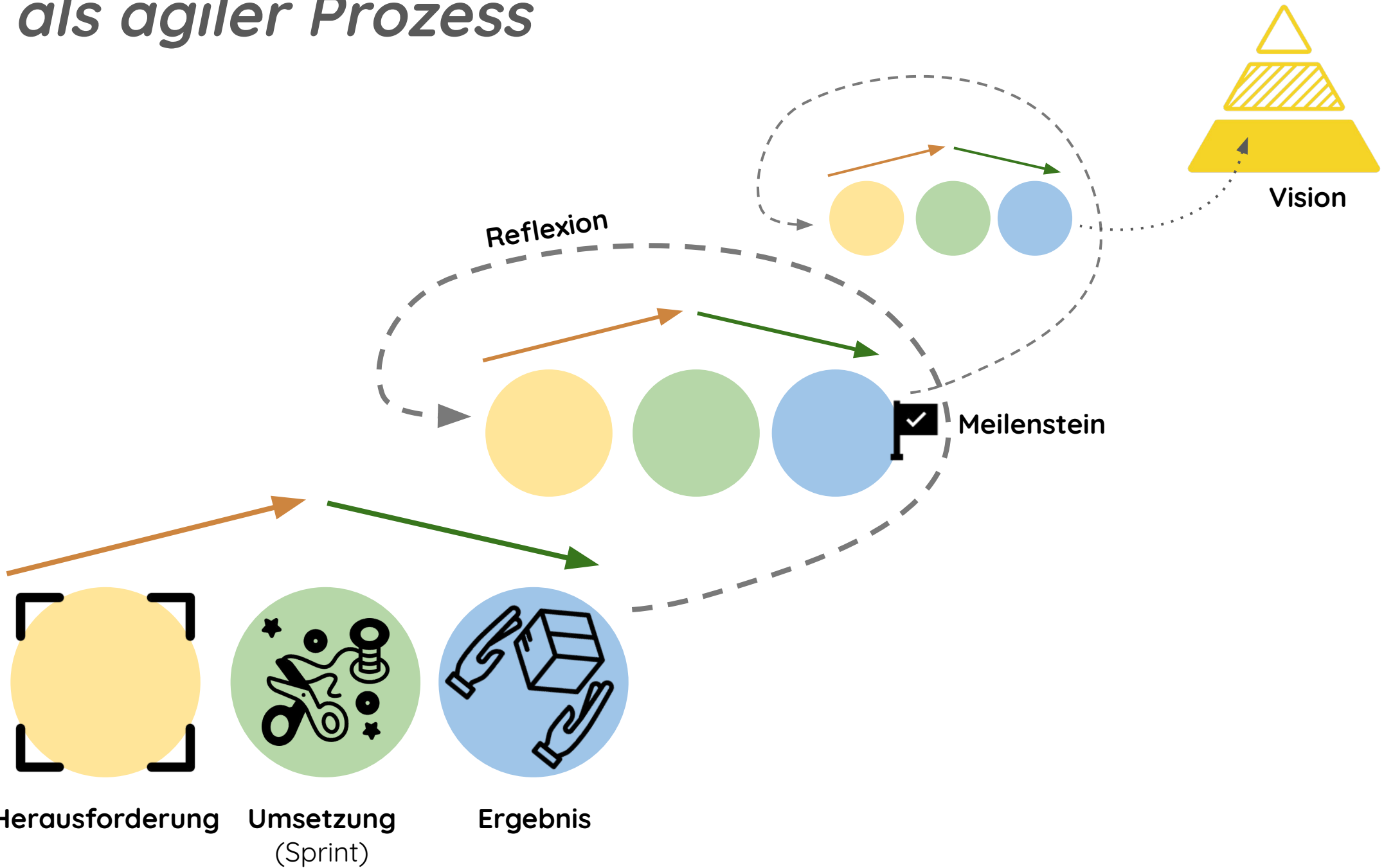
Schule: ein bürokratisches Unternehmen

Themen der Schulentwicklung



- Personal
- Schülerschaft & Eltern, Jugendamt
- Lernformate
- Politik, Schulaufsicht, Gewerkschaft
- Pädagogische & didaktische Leitlinien
- Raumkonzept
- Schulleitung / Führungskultur
- Rechtsform / Trägerorganisation
- Buchhaltung
- Leitbild: Vision, Werte
- KULTUR
- Schulkultur, Kommunikationskultur
- Rituale & gewünschte Verhaltensweisen
- Branding
- Marketing
- Förderkonzept für spezielle Kompetenzen,
 - digitale / technische Kompetenzen,
 - Kreativität,
 - Toleranz & Diversität,
 - gesellschaftliche Verantwortung,
 - Hochbegabung
 - Musik, Kunst

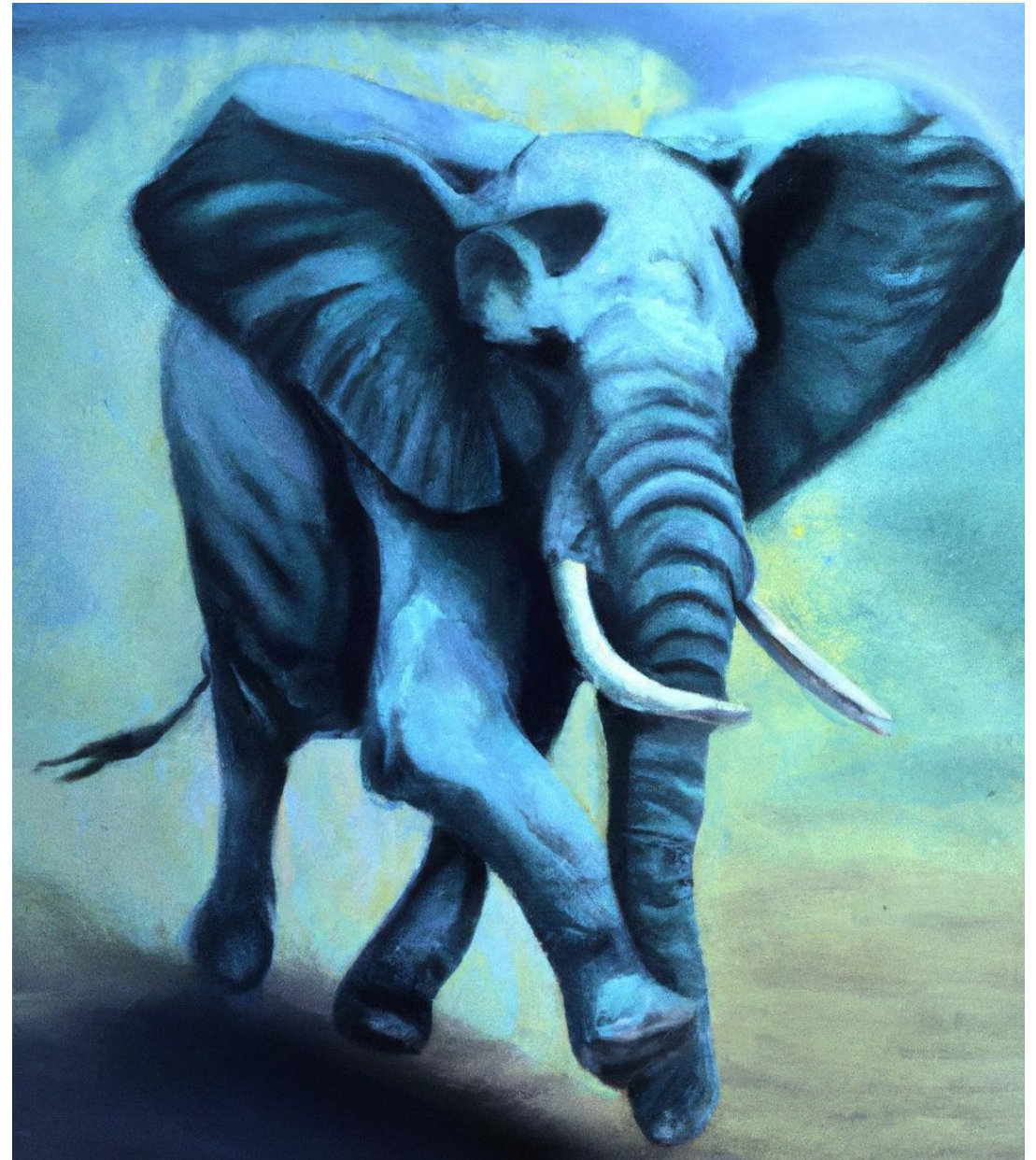
Schulentwicklung als agiler Prozess



Warum zyklisch arbeiten?

Warum zyklisch arbeiten?

- Trägheit und
 - Überforderung vermeiden
- immer wieder dranbleiben
- durch strukturierten Prozess
Komplexität reduzieren

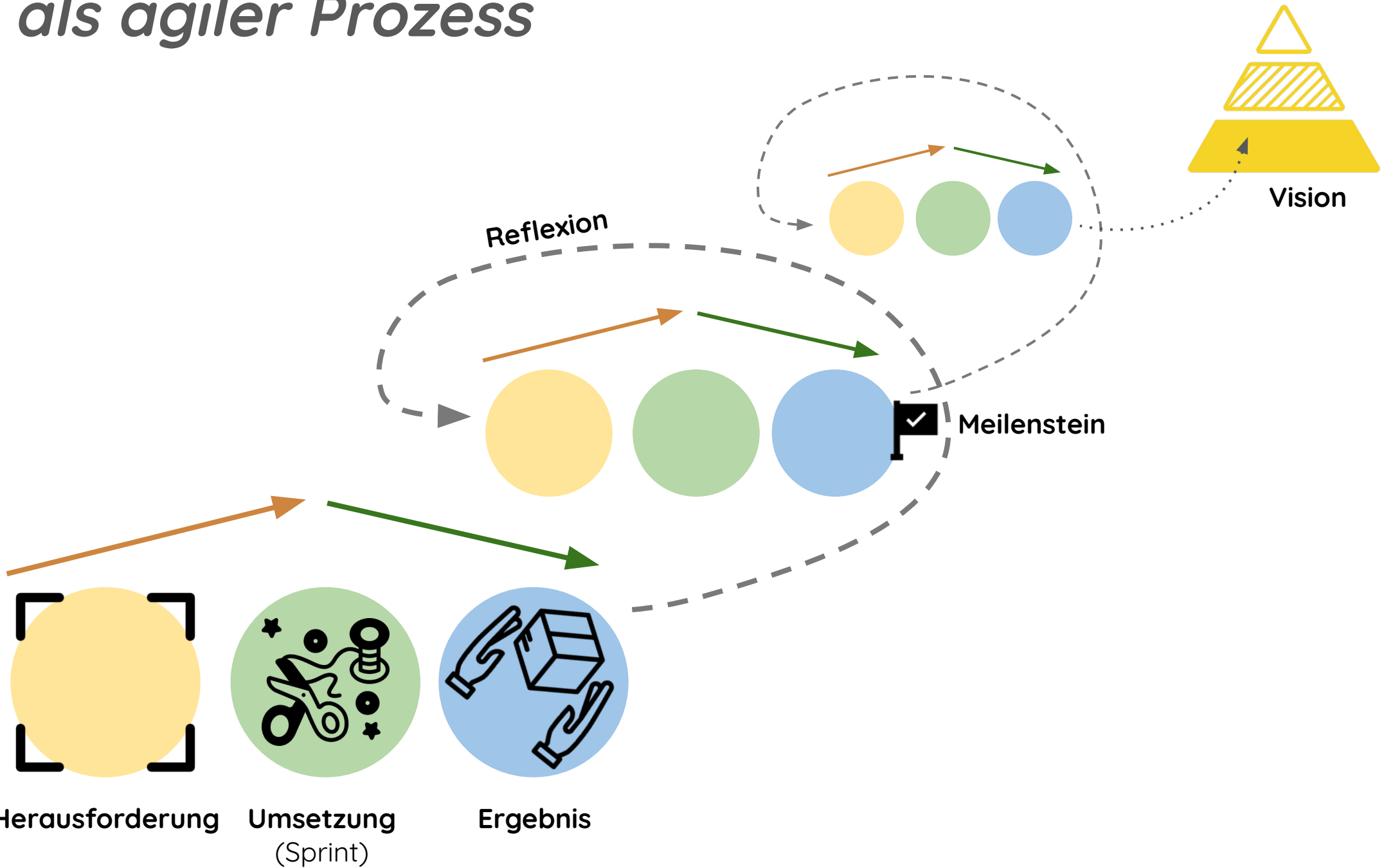


Warum zyklisch arbeiten?

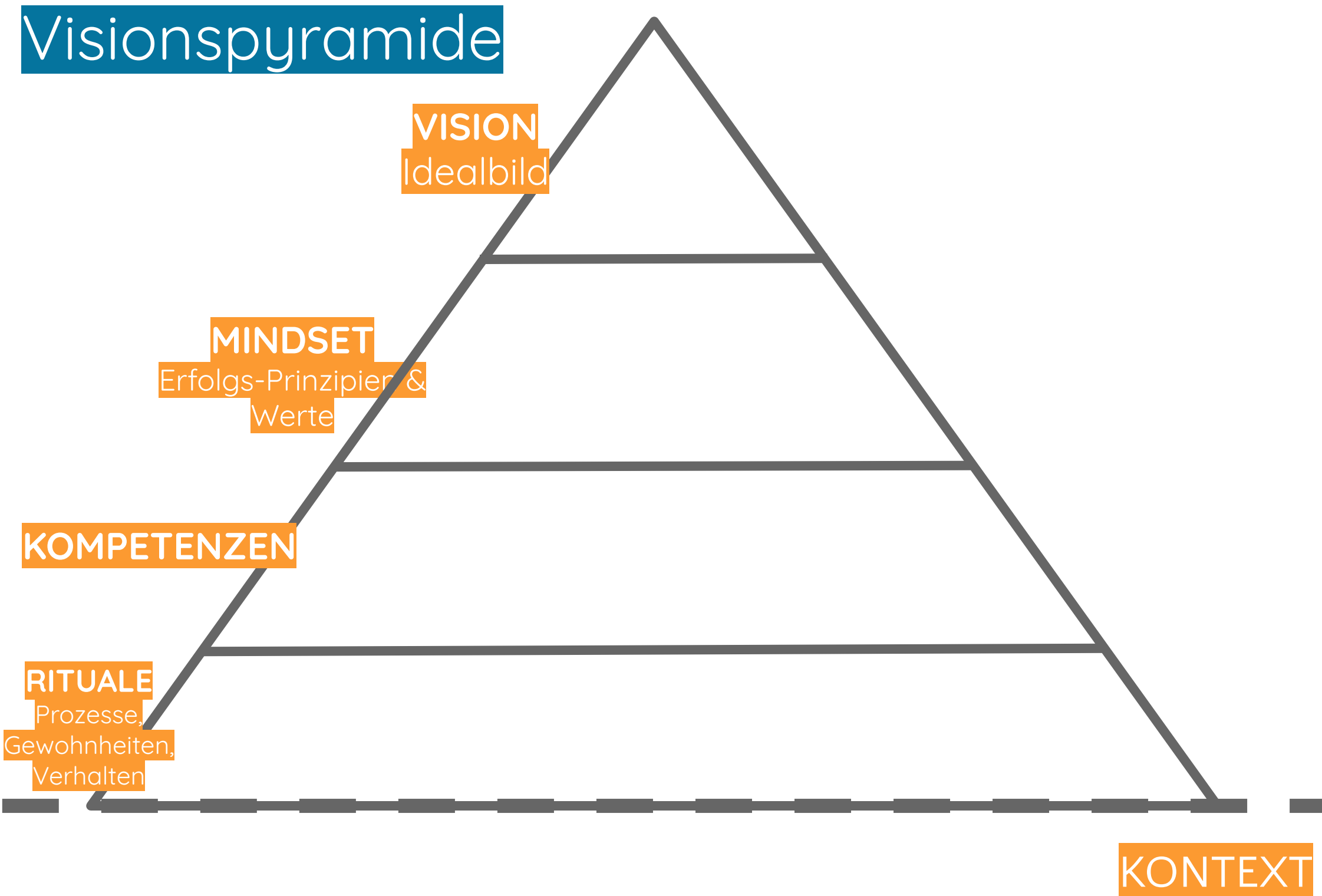
- menschliche Fehler
- blinde Flecke



Schulentwicklung als agiler Prozess

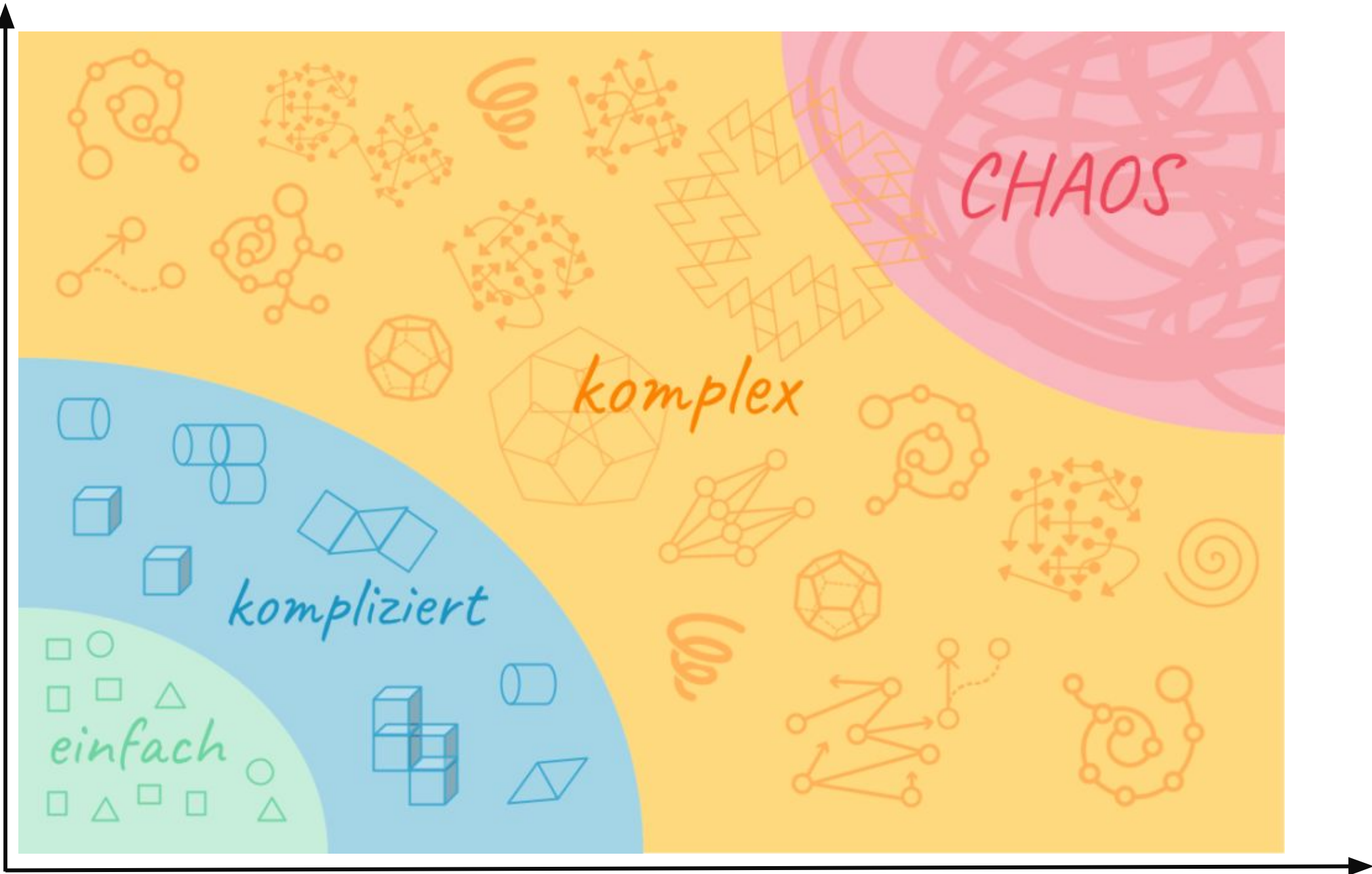


VISIONSPYRAMIDE



KONTEXT

Heterogenität der Akteure

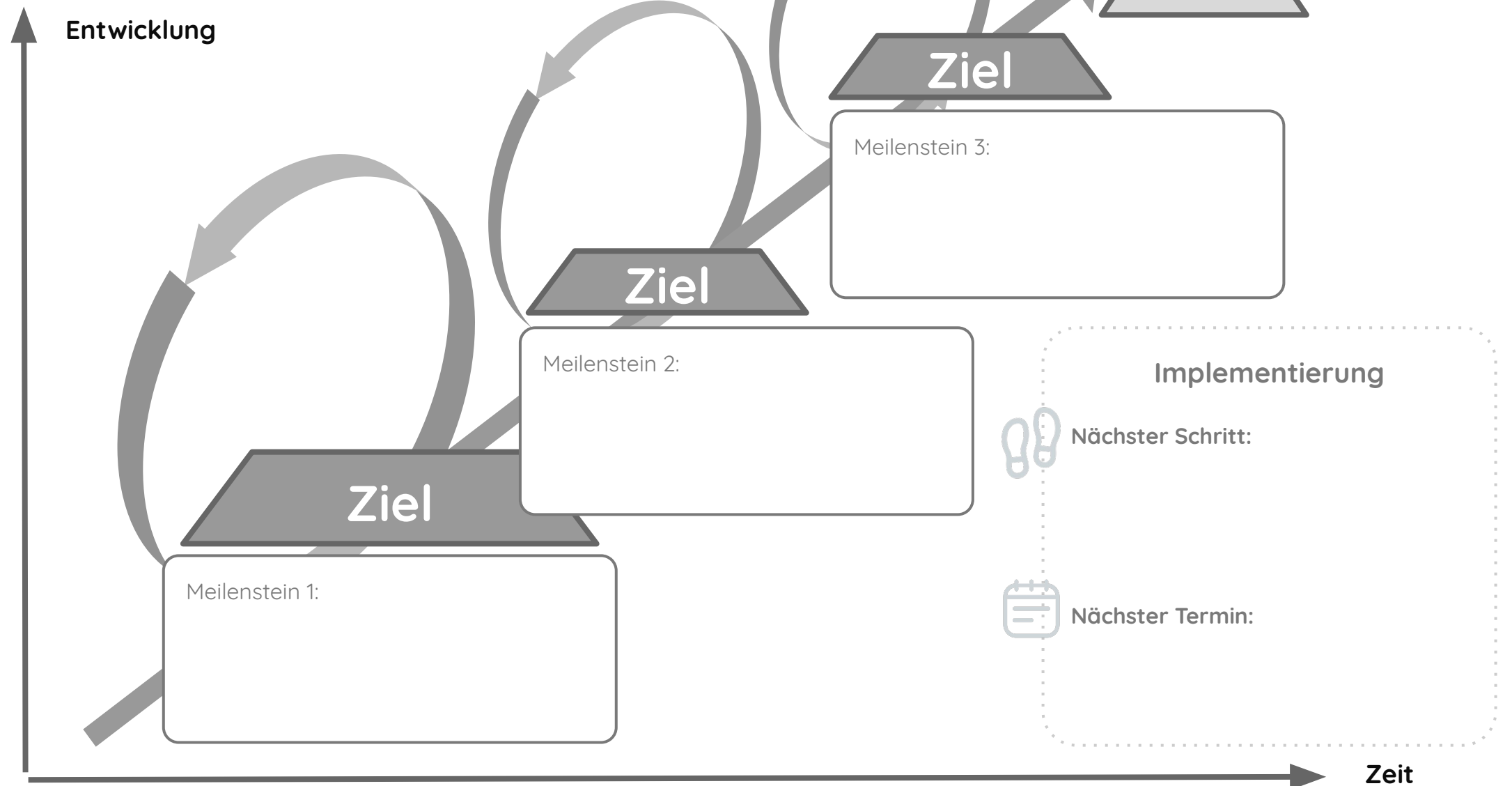


Offenheit der Lösung

Strategische Entwicklung der Vision

Name: _____
Projekt: _____

Was soll entwickelt werden? **Beschreibe dein Ziel / deine Vision** in wenigen Worten.



Konkrete Umsetzung an der Schule

Name:
Projekt:

OWNER / INHABER:IN:

Wer nimmt diese Rolle ein?

Zielzustand (Vision): Was soll passieren?

Erfolgskriterien (messbar): Woran messen Sie den Erfolg?

Rahmenbedingungen klären: z.B. rechtliche Fragen, Budget, involvierte Personen, etc.

Nächster konkreter Schritt: z.B. Rücksprache halten mit Rechtsberatung, Budgets beantragen, ...

AGILE COACH:

Wer nimmt diese Rolle ein?

Erfolgs-Prinzipien: Mindset, Werte, ...

Zu fördernde Kompetenzen:

Rhythmen: In welcher Frequenz trifft sich das Team?

Nächster Termin: Wann trifft sich das Team als nächstes zur Koordination?

ENTWICKLER:IN:

Wer nimmt diese Rolle ein?

Meilensteine:

Entwicklungsschritte: Was tun die Menschen, die für die Umsetzung sorgen, konkret?

Nächster konkreter Schritt:

Design Thinking: 6 Phasen

Design-Thinking Framework

Im Design Thinking wird unterschieden:

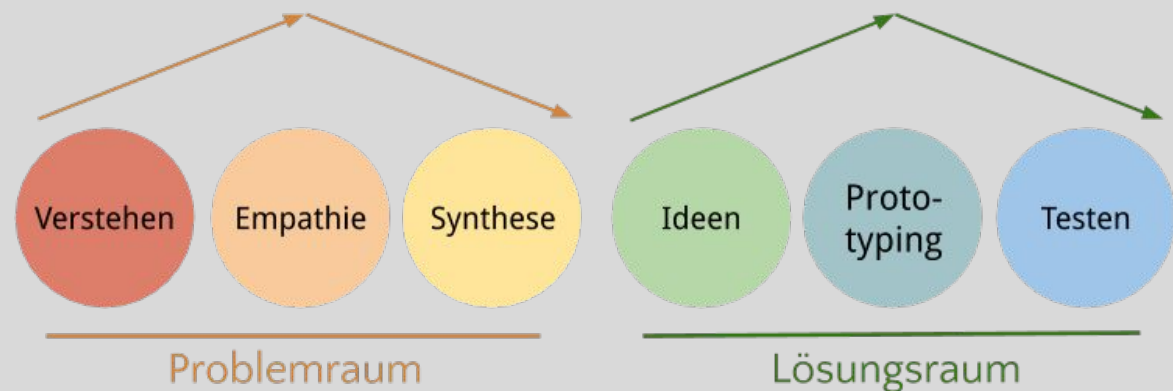
Problemraum und **Lösungsraum** <--> **DIVERGENTES** vs. **konvergentes**

Der Problemraum besteht aus:

1. **Verstehen**: Abstecken des Problemraums (divergent)
2. **Empathie**: Mit Beteiligten in Kontakt treten und **Bedürfnisse** erfahren
3. **Synthese**: Das Erfahrene zusammenführen (konvergent)

Der Lösungsraum besteht aus:

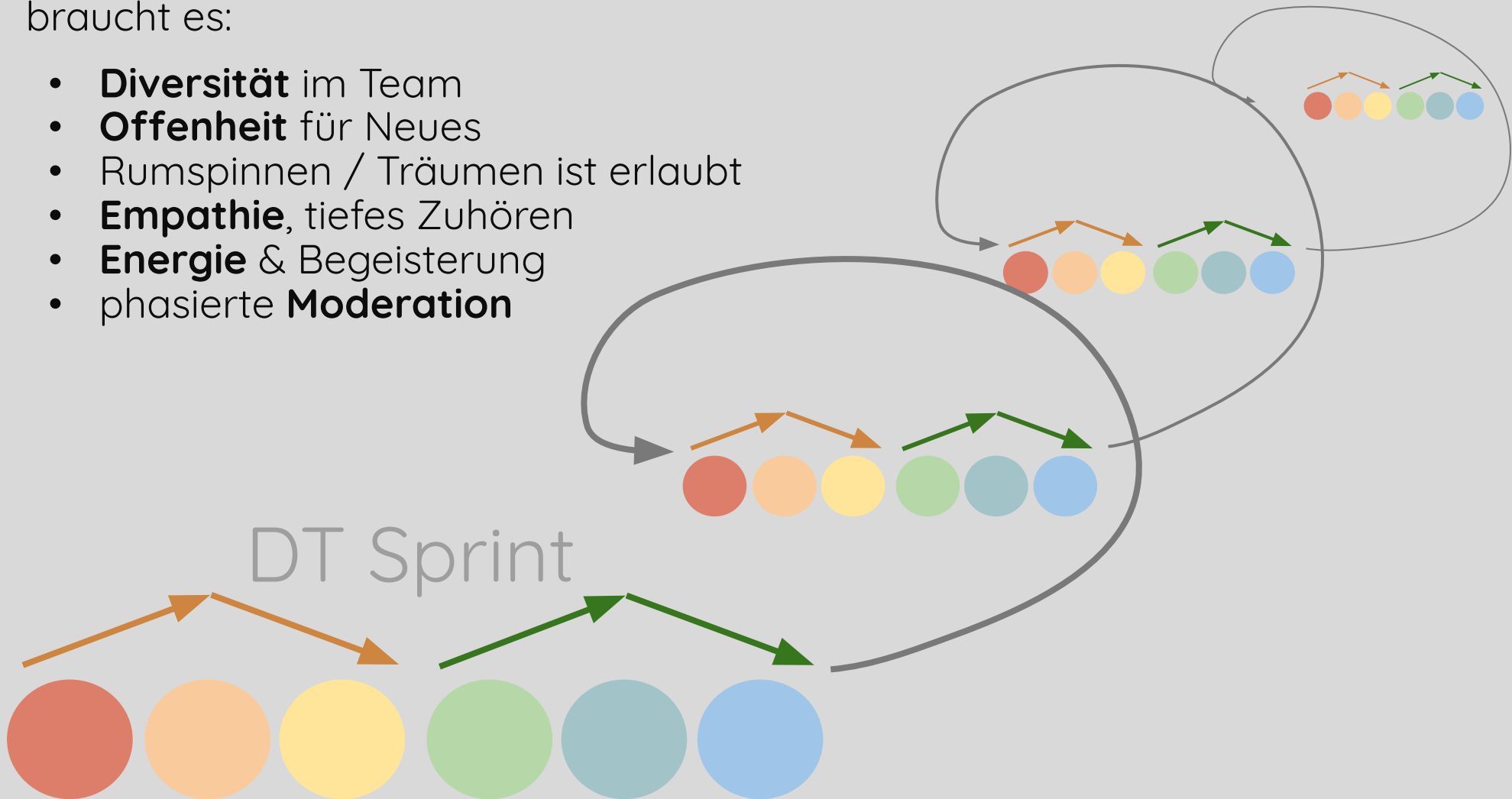
4. **Ideation**: Viele Ideen sammeln (divergent)
5. **Prototyping**: Ideen greifbar machen
6. **Testen**: Prototypen testen und weiterentwickeln (konvergent)



Design Thinking: Prozess, Methoden + Mindset

Um gewohnte Bahnen zu verlassen,
braucht es:

- **Diversität** im Team
- **Offenheit** für Neues
- Rumspinnen / Träumen ist erlaubt
- **Empathie**, tiefes Zuhören
- **Energie** & Begeisterung
- phasierte **Moderation**



Problem:

Kinder haben Angst vor MRTs, werden darin oft nervös und sind deswegen schwer zu untersuchen.



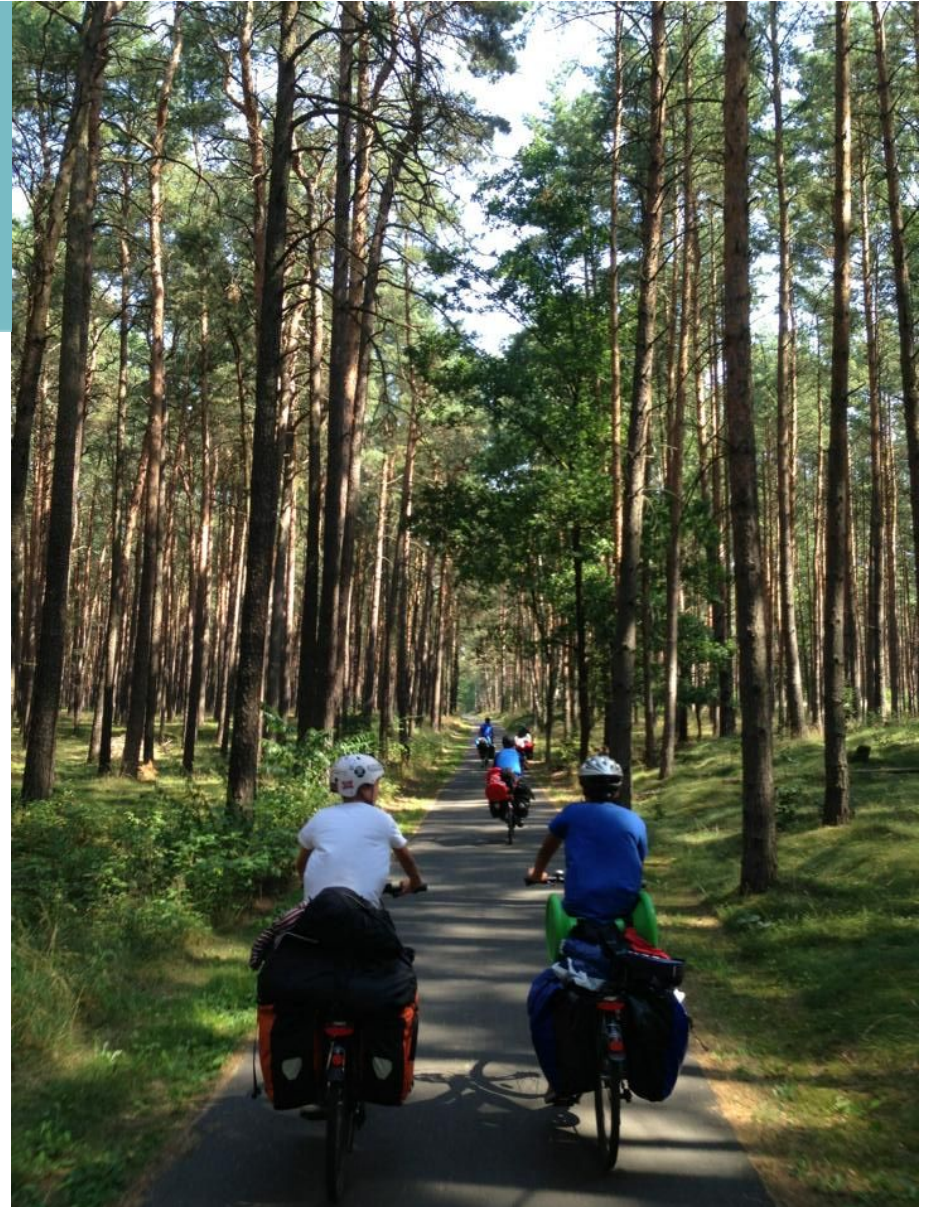
“Welche Möglichkeiten gibt es, das MRT zu gestalten, sodass sich Kinder **beruhigen**, wie beim Eintauchen in eine Gute-Nacht-Geschichte?”

Beispiel Schul-Innovationen



EVANGELISCHE
SCHULE
BERLIN ZENTRUM

Welche Möglichkeiten gibt es, SuS auf eine komplexe Welt vorzubereiten, in der sie als **selbstständige Persönlichkeiten** bestehen?



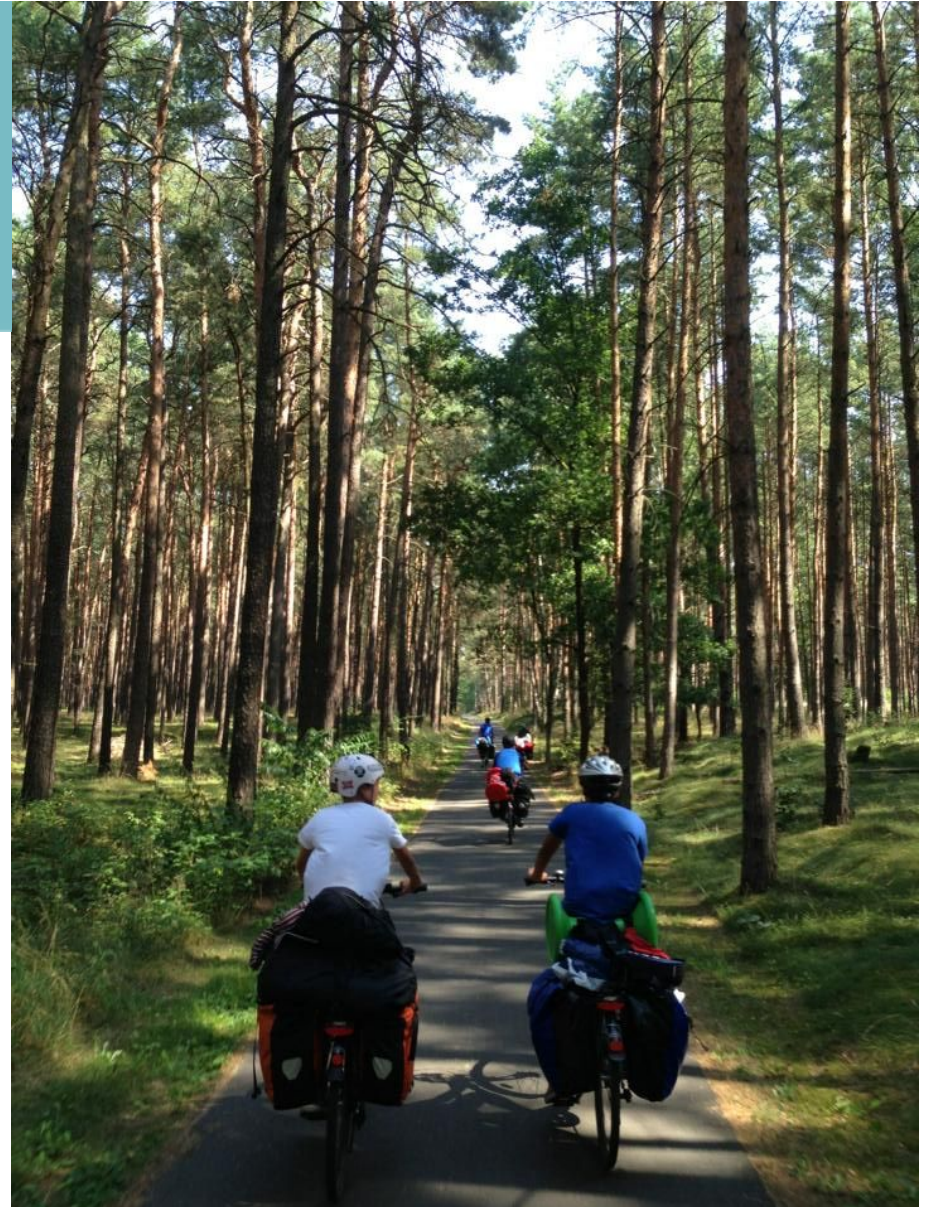
Beispiel Schul-Innovationen



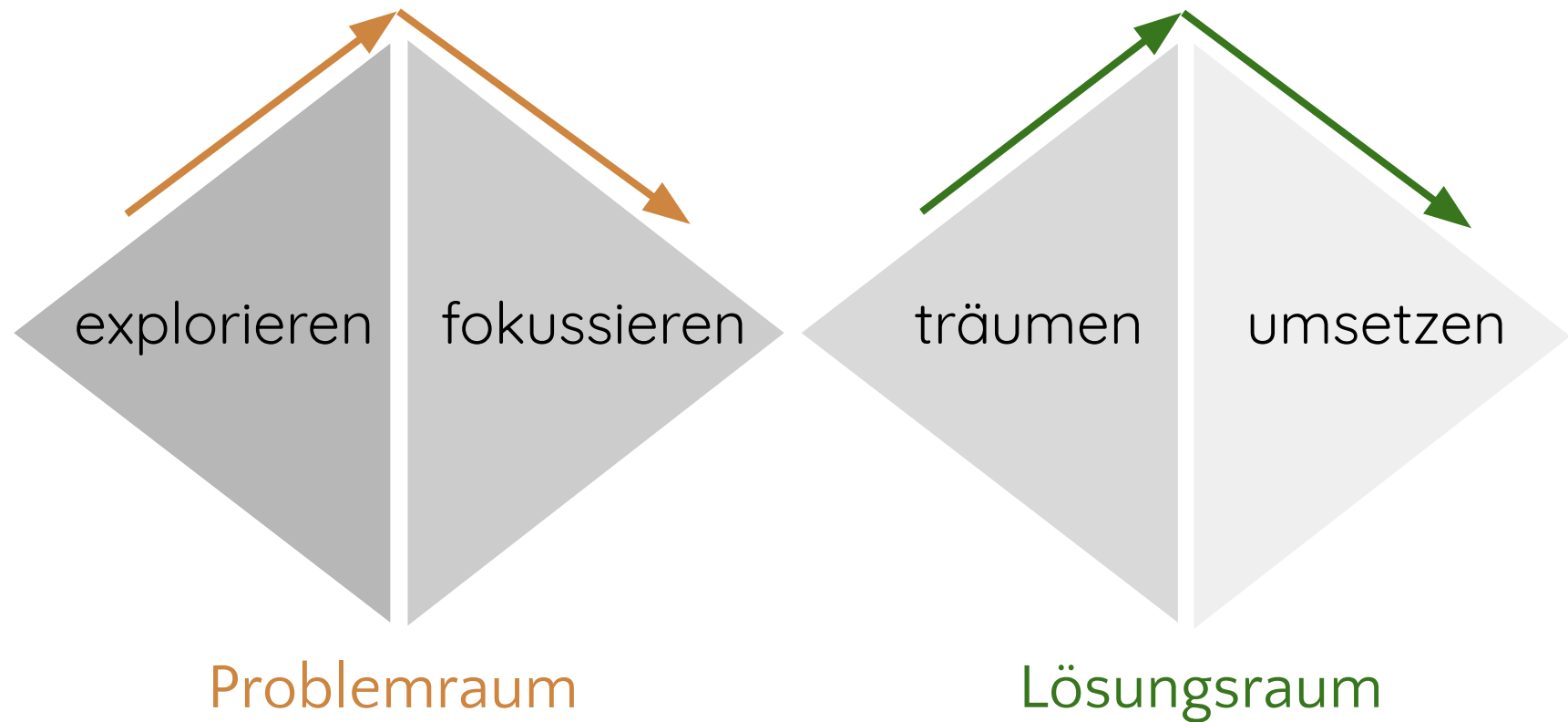
EVANGELISCHE
SCHULE
BERLIN ZENTRUM

Schulfach Herausforderung:

Jede/r SuS sucht sich für 3 Wochen pro Schuljahr eine persönliche Herausforderung.

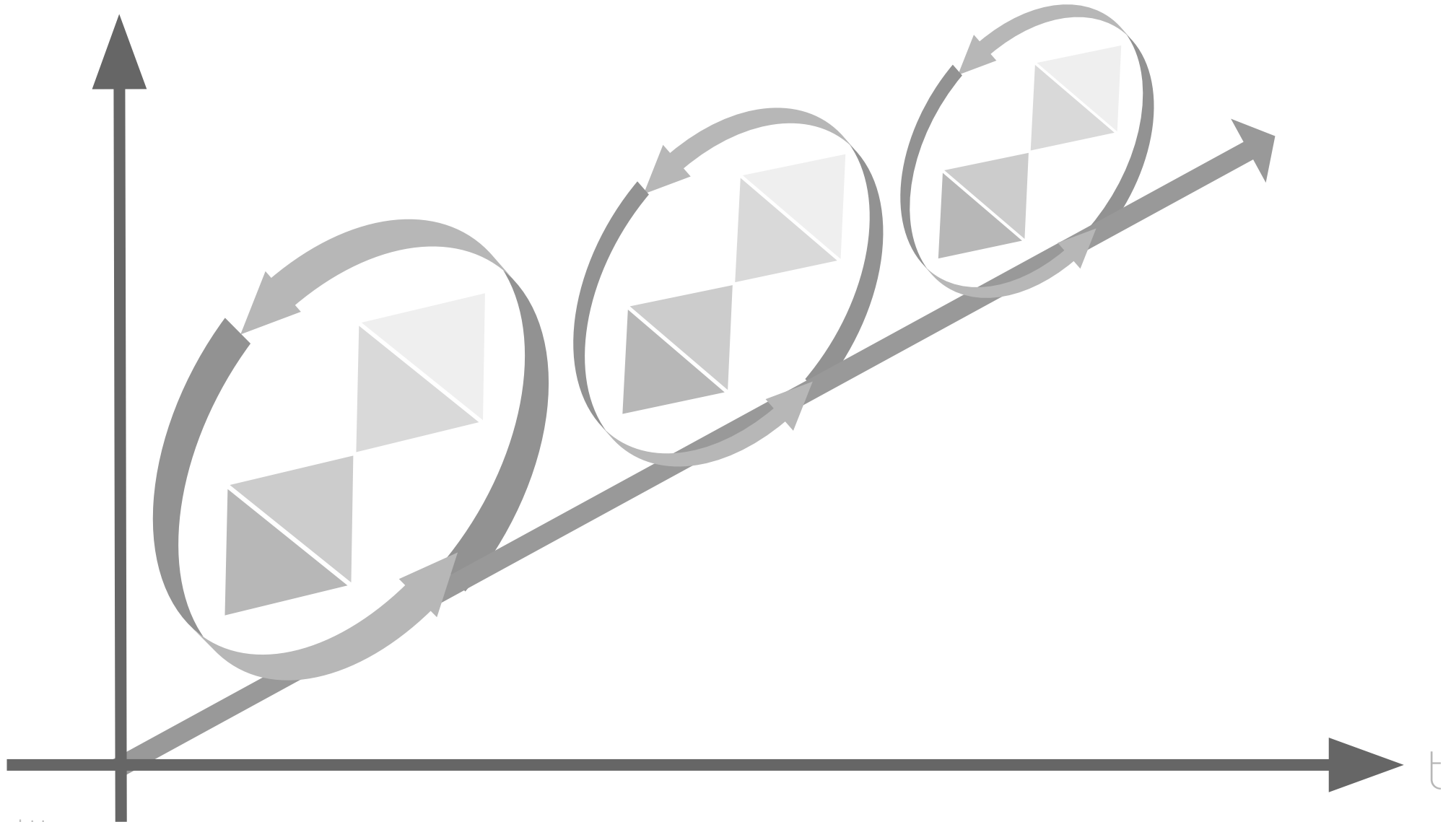


Design Thinking: 2 kognitive Räume

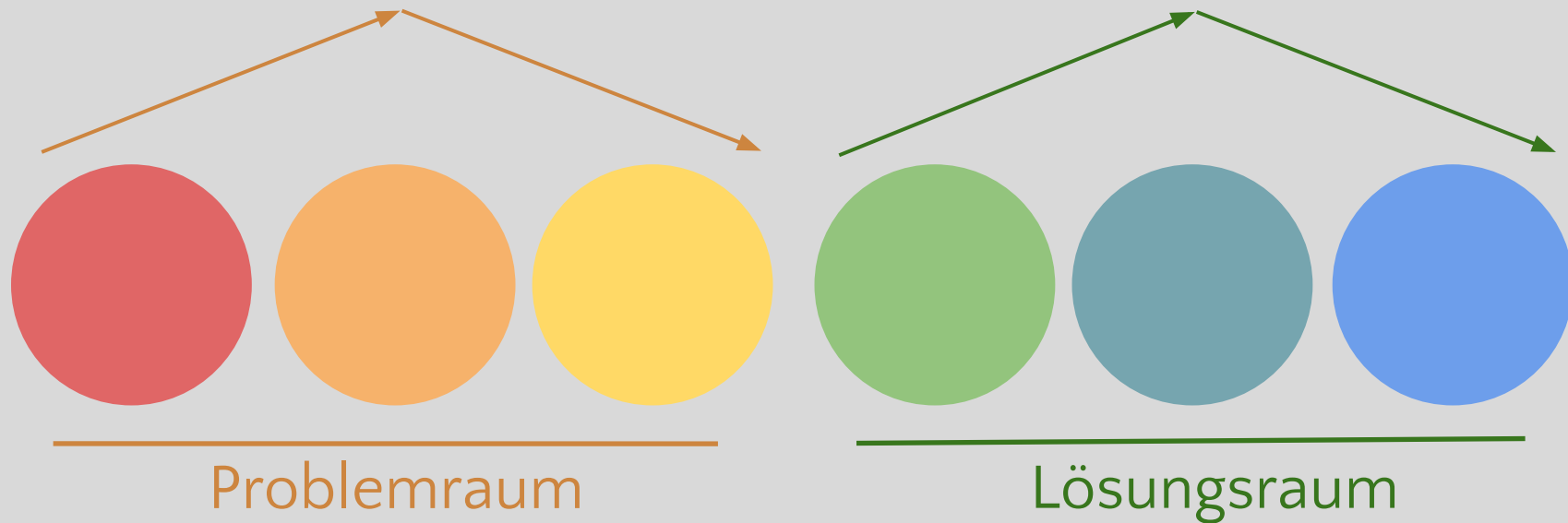


Design Thinking

[engl. design "gestalten", thinking "denken"]



Design Thinking: 6 Phasen



Verstehen

Empathie

Synthese

Ideen

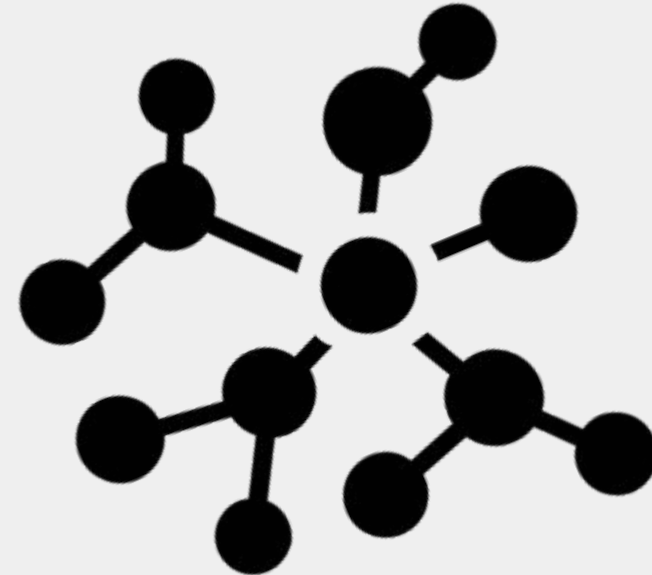
Proto-
typing

Testen



Zuhören

Schweigen, Aufmerksamkeit schenken, Fragetechniken, Beobachten, Paraphrasieren, Hypothesen verbalisieren



Analysieren

Zusammenhänge, Struktur, Historie, Phänomene, Kultur, Dynamik



Stakeholder Map

Welche Interessengruppen sind vom Thema betroffen? Welche Interessen haben sie? Was ist ihr Beitrag zur Problemlösung? Welche Barrieren stellen sie dar?

Interessengruppen	Interesse	Ängste	Potential
Wer?	Bedürfnisse	Widerstände	Hilfe bei Problemstellung
1)			
2)			
3)			
4)			

Walt-Disney-Methode

Thema:

Der Träumer

Wenn ich wild und mutig träume...

Emotionen &
Bilder

Der Kritiker

Sei kritisch. Bewerte. Decke Hindernisse auf.

Ängste, Risiken,
Killerphrasen,
blockierende
Glaubenssätze

Die Pragmatikerin

Nüchtern betrachtet... so kommen wir vorwärts:

Zusammenhänge,
Bedürfnisse & Emotionen:



Beispiel: Schul-Innovation

Schüleraktivierung „heinz berggruen gymnasium

Welche Möglichkeiten gibt es, den Mathematikunterricht für die **wilde 9d** gänzlich neu zu gestalten, sodass die SuS ihre **Verweigerung umwandeln in Spaß am Lernen?**



Beispiel: Schul-Innovation

Harry-Potter-Lernspiel

- “Matheunterricht” → “Harry-Potter-Spiel”
- Einteilung in 4 Hogwarts-Häuser
- eigenes Punktesystem angelehnt an HP
- SuS unterrichten sich gegenseitig
- Lehrer → Mentor

„heinz berggruen gymnasium



Verstehen

Empathie

Synthese

Ideen

Proto-
typing

Testen



Einfühlen

Gefühle, Verletzungen,
Ängste, Hoffnungen, Träume,
Wünsche,
Spannungen & Konflikte



Sinnstiftung

Bedürfnisse,
Storytelling,
Zugehörigkeiten,
Sinn: Anbindung an
höheres System

Worte & Verhalten

Körpersignale (Blicke, Gestik, Mimik, Haltung)

Gedanken
(Glaubenssätze)

Gefühle (Freude, Trauer, Wut, Scham, Angst)

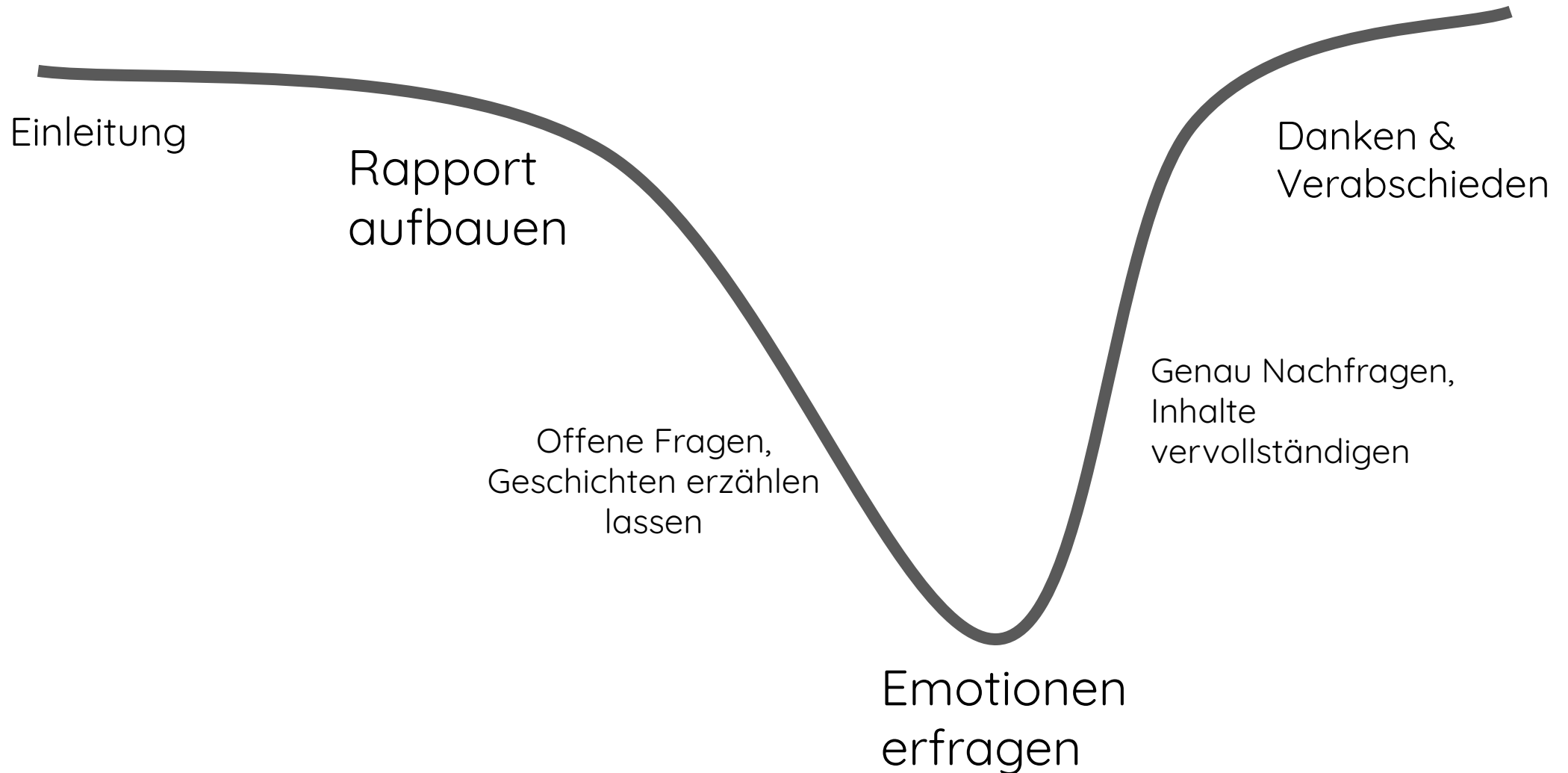
Ressourcen
& Kompetenzen

Bedürfnisse (Bindung, Selbstwert, Kontrolle, Lust, Anerkennung)

Soziale Kräfte
(Zugehörigkeit, Identifizierung, Vorbilder)

Innere Kräfte (Abwehrmechanismen, Werte, Träume, Ziele, Glauben, Trauma)

Interview-Spannungsbogen



6 Systemische Fragen

1. Wunderfrage:
Was wäre, wenn...?



2. Schärfung: Ziel, Intention, Problem



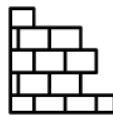
3. Ressourcen & Kompetenzen



4. Perspektiven anderer auf das Thema



5. Kopfstand: Wie kannst du scheitern?



6. Dysfunktionen: Was sind dysfunktionale Verhaltensweisen, Gedanken, Strukturen, Gefühle?



Zitate



Gefühle & Bedürfnisse, wahrgenommen im Dialog



Verstehen

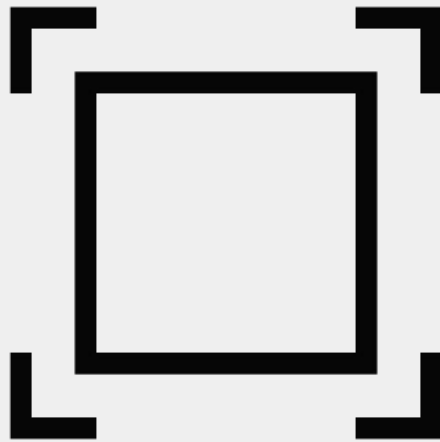
Empathie

Synthese

Ideen

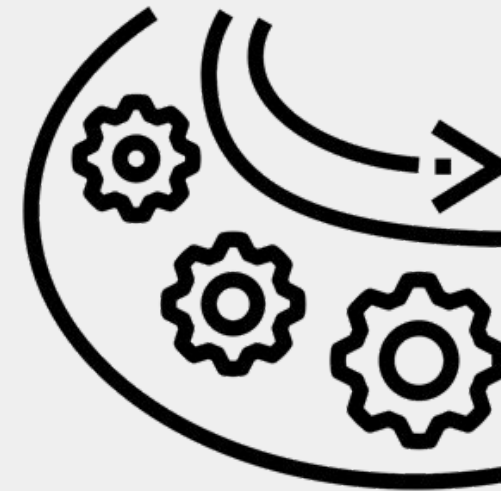
Proto-
typing

Testen



Framing

Kontext, Perspektive,
Level an Komplexität,
Rahmenbedingungen &
Ressourcen



Funktion

zu erfüllendes Bedürfnis,
Ziel, Problem,
Spannung

Persona

Für wen entwickeln wir eine Lösung? Visualisiere eine greifbare Person. So kannst immer wieder zurückschauen und überprüfen, ob die Bedürfnisse durch den Prototypen wirklich gelöst werden.



Bild

Zeichne deine Persona

Fakten

Name, Alter, Ort, Familie, Beruf, Hobbies, typische Worte & Verhalten

Psychologische Kräfte

Bedürfnisse, Ängste, Sehnsüchte, Spannungen, Konflikte, Träume, Werte

Kontext

wichtige andere Personen, Einflüsse, Kultur, Symbole, Glauben

WM-Frage:

Die Herausforderung fokussieren
& neu einrahmen.

Welche Möglichkeiten habe ich...

Welche Möglichkeiten habe ich, um

- *das Problem zu lösen?*
- *die Herausforderung zu bewältigen?*
- *die Bedürfnisse zu befriedigen?*
- *ein Ziel zu erreichen?*
- *von vorne anzufangen?*
- *etwas ganz neues zu schaffen?*

Erfolgsfaktoren:

1. Präzise **Zielgruppe** (Persona)
2. **Nutzerzentriertes** Problem/Bedürfnis nennen (statt Lösung)
3. **Rahmenbedingungen**
4. Benenne den **Mehrwert**, der durch die Lösung für den Nutzer entsteht

Re-Framings

analoge Kontexte
(zur zentralen Funktion)

Perspektiven
aus anderen Blickwinkel, Personen oder Zeiten

Ressourcen
& Größenordnungen

Flughöhen
(mit mehr oder weniger Komplexität & Macht)

Beispiele Schul-Innovationen

MSA 2.0

Welche Möglichkeiten gibt es, die Leistungsbewertung neu zu erfinden, sodass die **SuS zu Erfindern und Unternehmern** werden?



Beispiele Schul-Innovationen

Europaschule Templin (i.G.)

Alle SuS entwickeln während der Laufbahn ein eigenes “Schulfach”, welches die Lieblings- Kompetenzen bündelt und anderen SuS angeboten wird.



Beispiele Schul-Innovationen



Welche Möglichkeiten gibt es,
um der individuellen
Entwicklung der SuS so
viel Raum zu geben,
*als wären sie in einem
Sabbatical?*



Beispiele Schul-Innovationen



Individualisierung

Jede/r SuS sucht sich Mentoren und Experten für eigene Forschungsprojekte.



Verstehen

Empathie

Synthese

Ideen

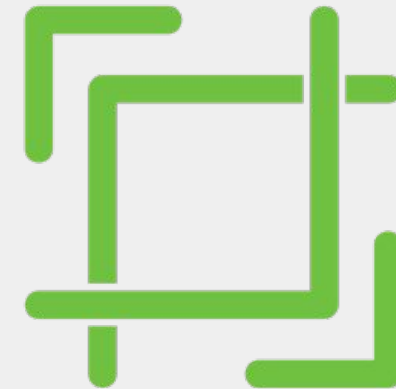
Proto-
typing

Testen



Assoziieren

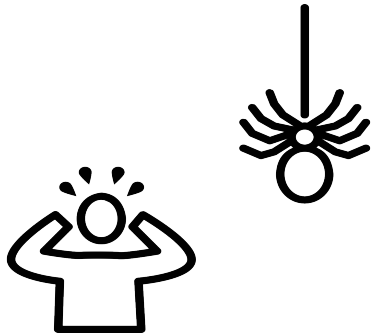
Intuition laufen lassen,
Rumspinnen, laut denken,
Ideen kommen lassen



Re-Framing

Framing variieren,
auf Ideen anderer aufbauen
& Ideen kombinieren

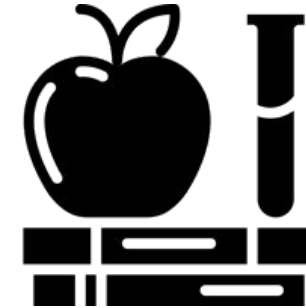
Brainstorming-Prinzipien



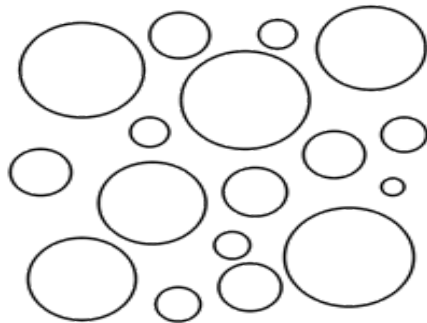
Wir spinnen jetzt
einfach mal rum.



Ermutige
wilde Ideen!



Fail early
and often



Masse statt Klasse

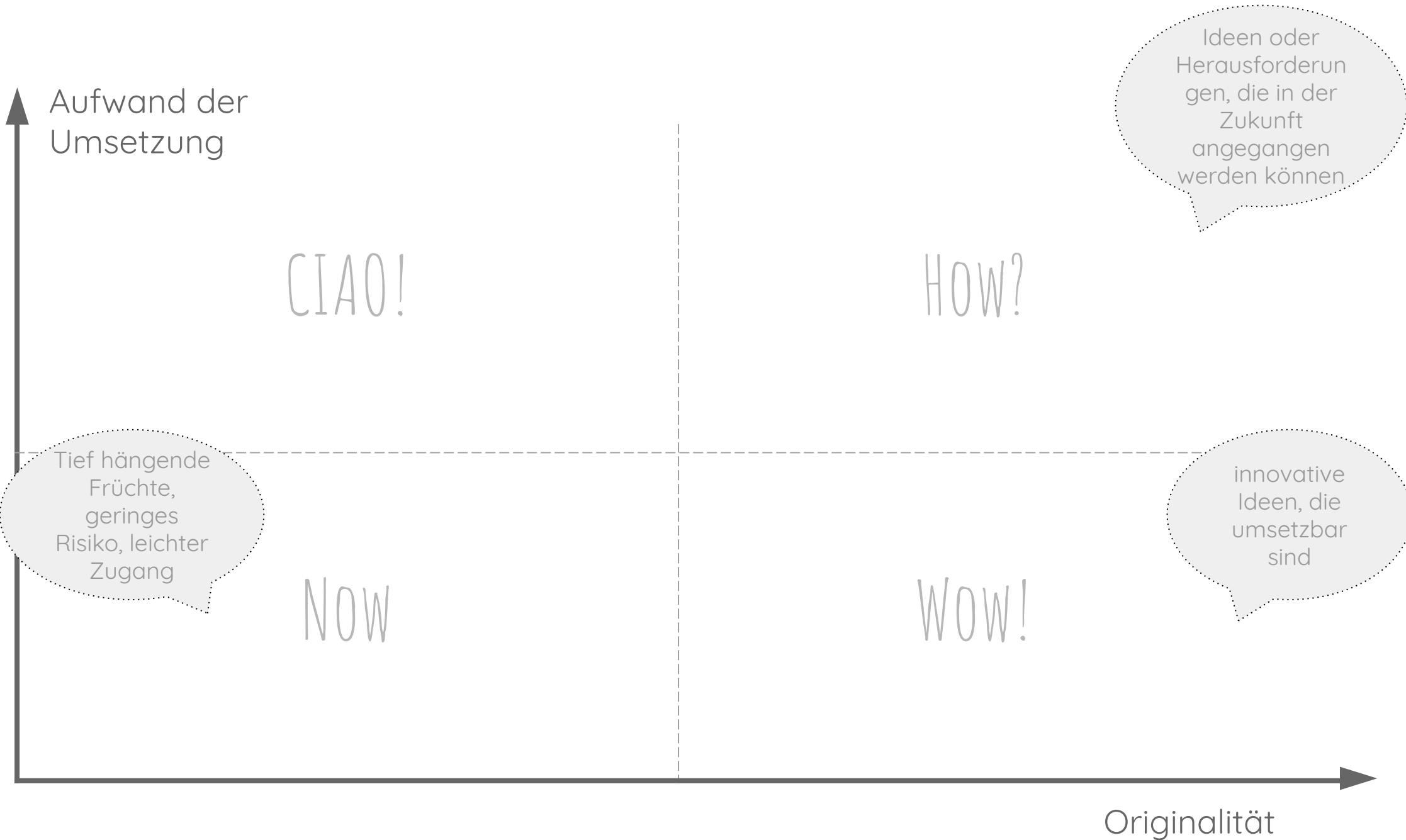


Baue auf den Ideen
anderer auf.



Ideen auswählen

Ordnet eure Ideen in einer How-Wow-Now-Matrix an und findet so heraus, auf welche Ideen ihr euch fokussieren solltet.



Ideen-Skizze

Gib deiner Idee einen Namen:



Beschreibe die Idee in 1 Satz.

Für wen & welche Bedürfnisse ist die Idee?

Skizziere deine Idee hier.

Beispiele Schul-Innovationen

Helios-Schule / Uni Köln

Welche Möglichkeiten gibt es,
im Rahmen des
Physikunterrichts
unternehmerisches Denken
zu fördern, die **SDGs zu lösen**
und dabei auch noch **digitale
Kompetenzen** zu fördern?



Beispiel Schul-Innovationen

Helios-Schule / Uni Köln

STEAM-Weeks:
SuS bekommen
Roboter-Bausätze und bauen
damit prototypische Lösungen
für die SDGs.



Verstehen

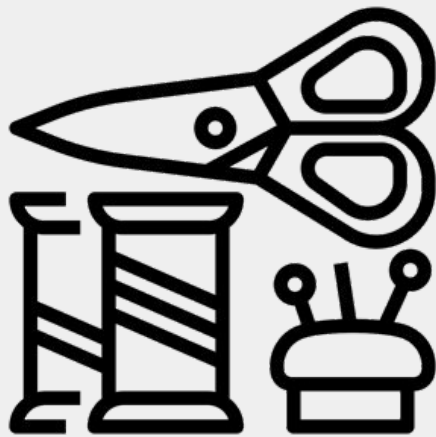
Empathie

Synthese

Ideen

Proto-
typing

Testen



Umsetzen

kleine Schritte,
ausprobieren,
scheitern



Mit den Händen denken

basteln, visualisieren,
Prototypen bauen

Gamification-Strategien

White Hat

Bedeutung
& Sinn

Entwicklung &
Leistung

Empower-
ment

Äußerlich

Eigentum

Verbunden-
heit

Innerlich

Seltenheit

Neugier &
Überraschung

Vermeidung

Black Hat

Greifbare Modelle

Lego, Papier, Holzmodelle ...



Verstehen

Empathie

Synthese

Ideen

Proto-
typing

Testen



Feedback

von allen möglichen
Stakeholdern



Experiment wagen

im sicheren Rahmen einsetzen,
beobachten

Feedback-Blatt

Hier könnt ihr zu den Ideen anderer beitragen. Befüllt das Feedbackblatt entsprechend der 4 Kategorien.



Positiv

Raum für Verbesserung

Neue Ideen

Offene Fragen

Templates

Walt-Disney-Methode

Thema:

Der Träumer

Wenn ich wild und mutig träume...

Emotionen &
Bilder

Der Kritiker

Sei kritisch. Bewerte. Decke Hindernisse auf.

Ängste, Risiken,
Killerphrasen,
blockierende
Glaubenssätze

Die Pragmatikerin

Nüchtern betrachtet... so kommen wir vorwärts:

Zusammenhänge,
Bedürfnisse & Emotionen:



WM-Frage:

Die Herausforderung fokussieren
& neu einrahmen.

Welche Möglichkeiten habe ich...

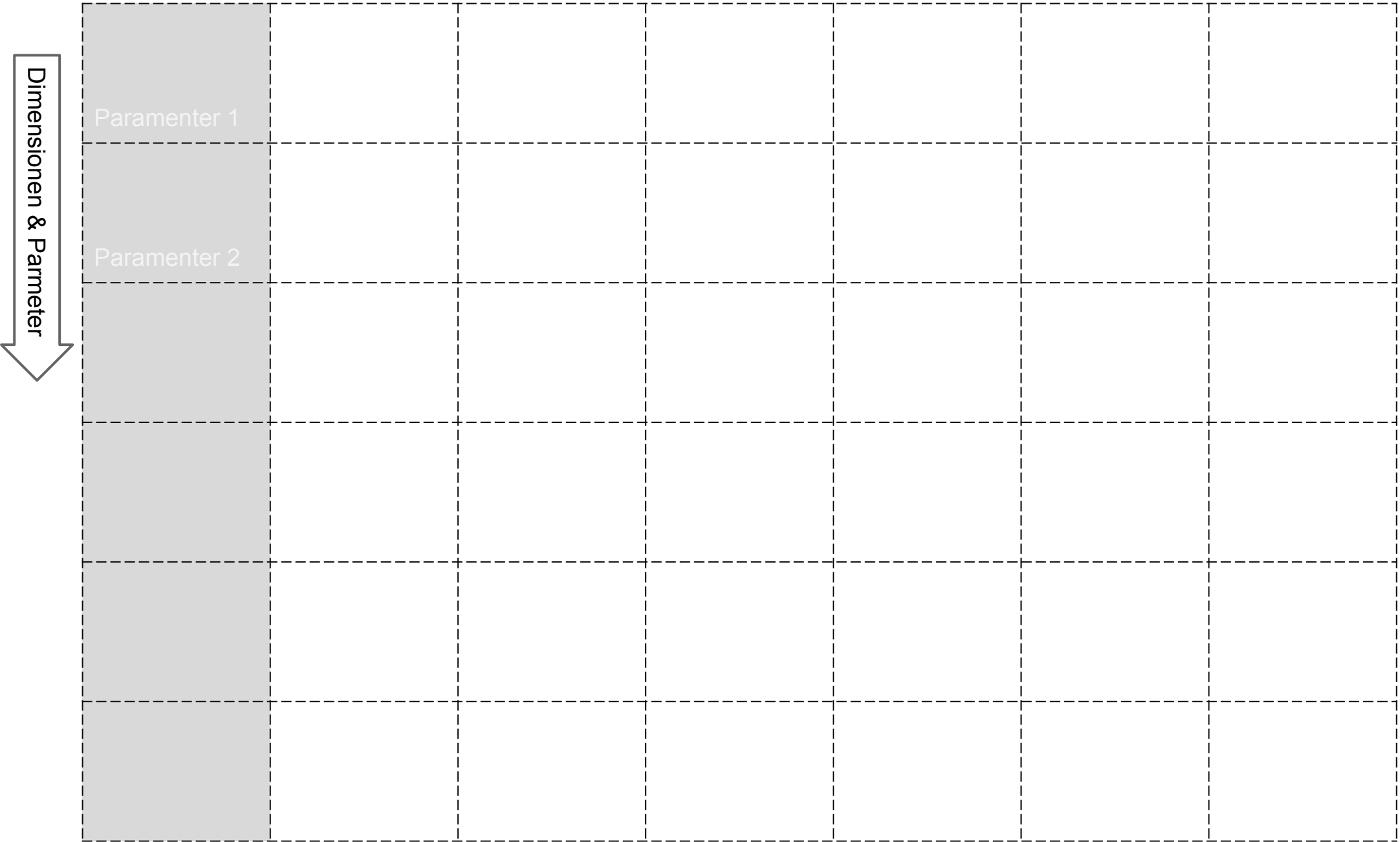
Welche Möglichkeiten habe ich, um

- *das Problem zu lösen?*
- *die Herausforderung zu bewältigen?*
- *die Bedürfnisse zu befriedigen?*
- *ein Ziel zu erreichen?*
- *von vorne anzufangen?*
- *etwas ganz neues zu schaffen?*

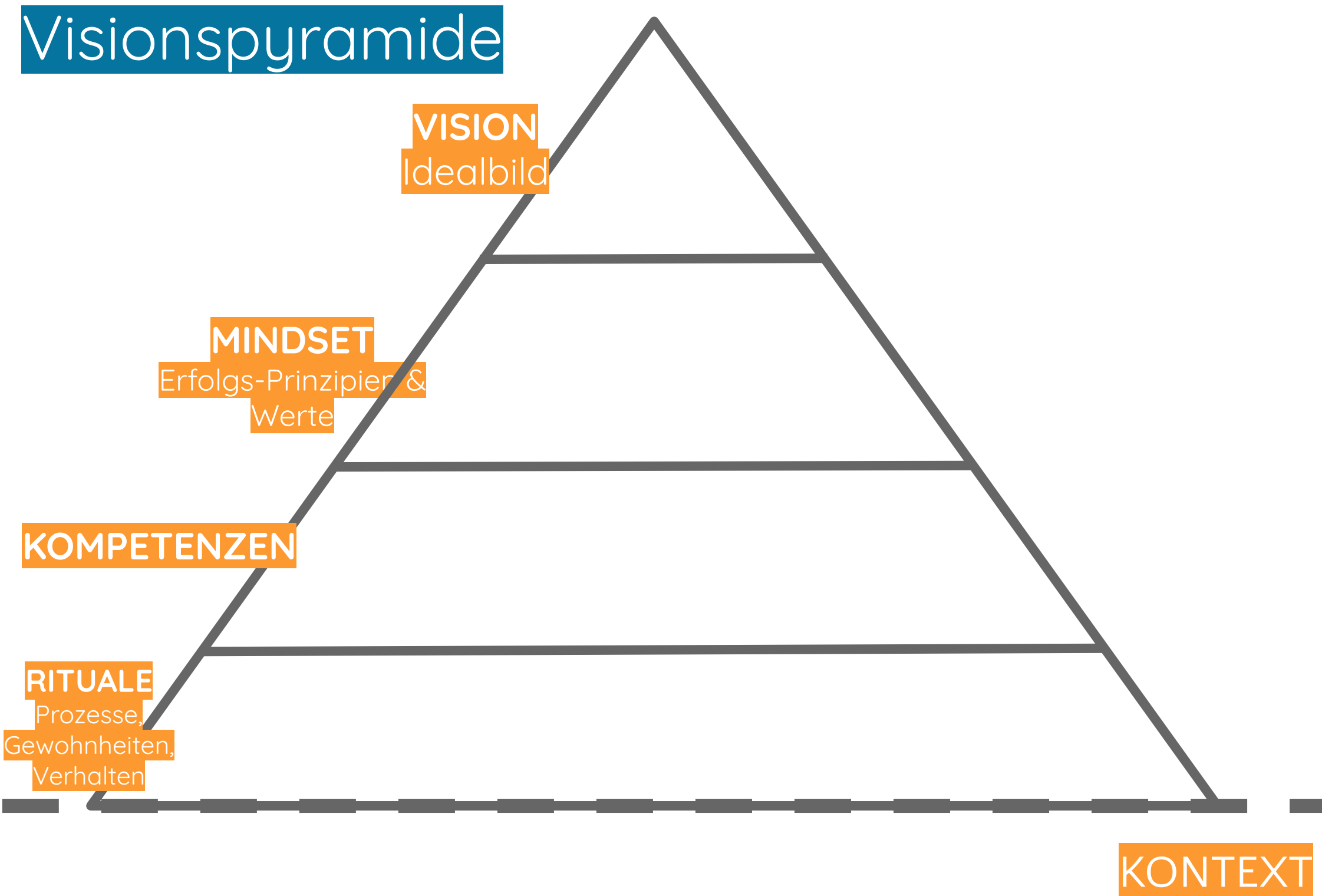
Erfolgsfaktoren:

1. Präzise **Zielgruppe** (Persona)
2. **Nutzerzentriertes** Problem/Bedürfnis nennen (statt Lösung)
3. **Rahmenbedingungen**
4. Benenne den **Mehrwert**, der durch die Lösung für den Nutzer entsteht

Morphologischer Kasten. Thema: _____



Visionspyramide



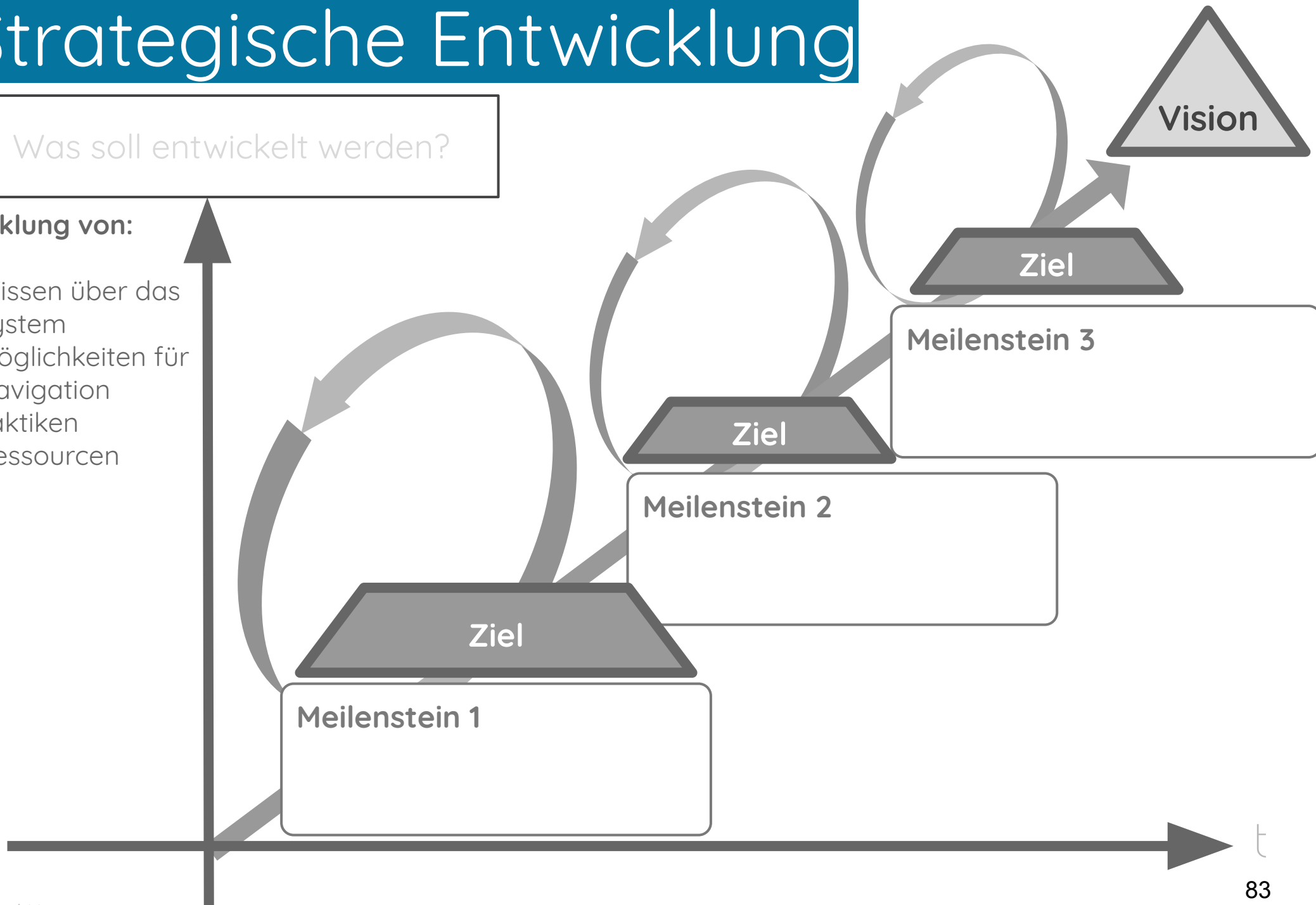
KONTEXT

Strategische Entwicklung

Was soll entwickelt werden?

Entwicklung von:

- Wissen über das System
- Möglichkeiten für Navigation
- Taktiken
- Ressourcen



Heldenblatt

Nun wird es konkret! Definiere einen Plan zur Umsetzung deiner Idee. Die vorgegebenen Punkte helfen dir dabei.

Welche Möglichkeiten habe ich _____?

Problem / Chance

**Wodurch werde ich
siegen?**

**Was möchte ich noch
lernen?**

**Was könnte mich von der
geplanten Umsetzung abhalten?**

**Beschreibe kurz das
Zielbild**

**Wo brauche ich
Unterstützung?**

**... Und wie stelle ich die
Umsetzung trotzdem sicher?**

**3 Unterstützer aus
meinem Umfeld**

Nächster Schritt

Nächster Termin

Feedback-Blatt

Hier könnt ihr zu den Ideen anderer beitragen. Befüllt das Feedbackblatt entsprechend der 4 Kategorien.



Positiv

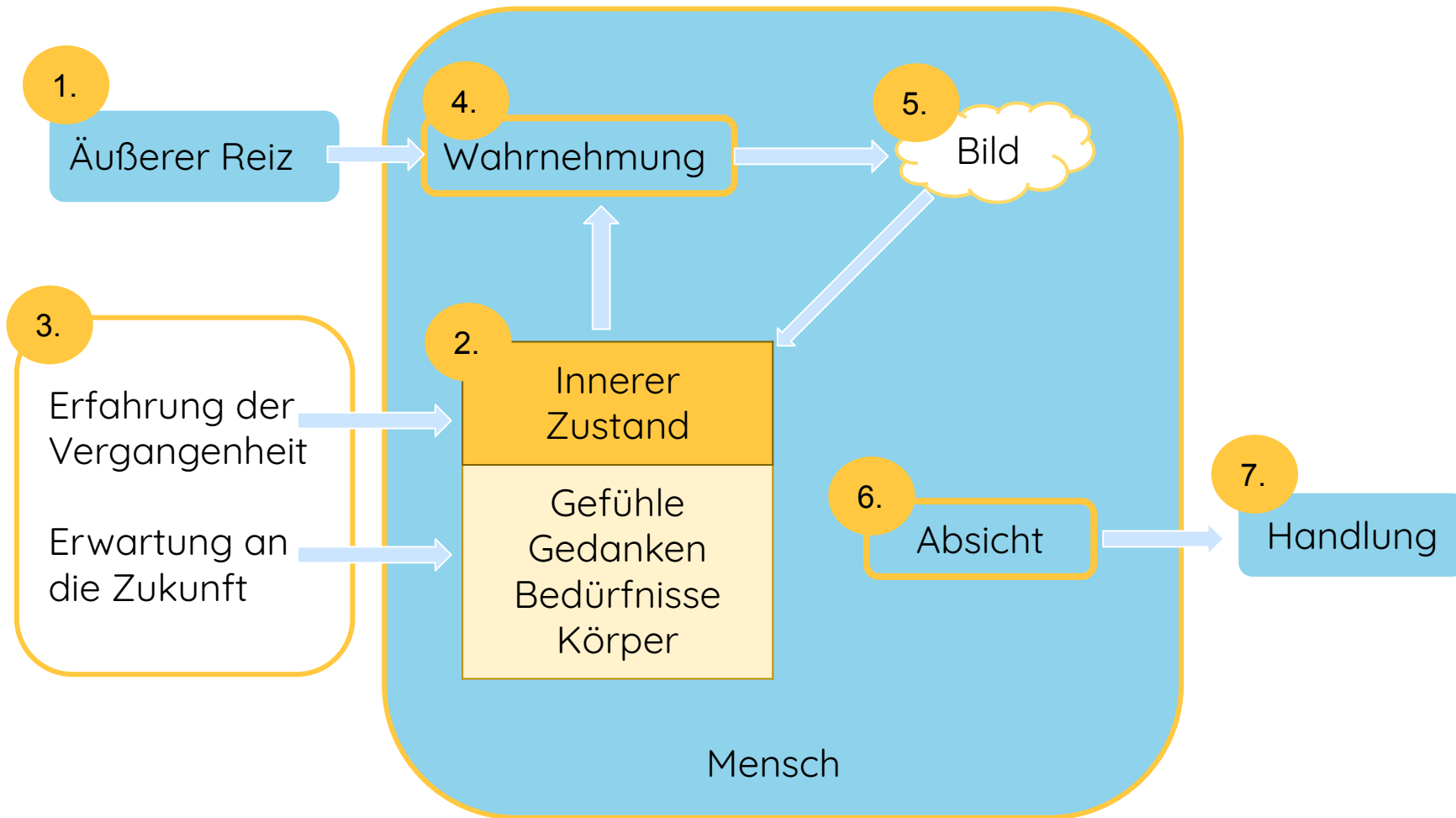
Raum für Verbesserung

Neue Ideen

Offene Fragen

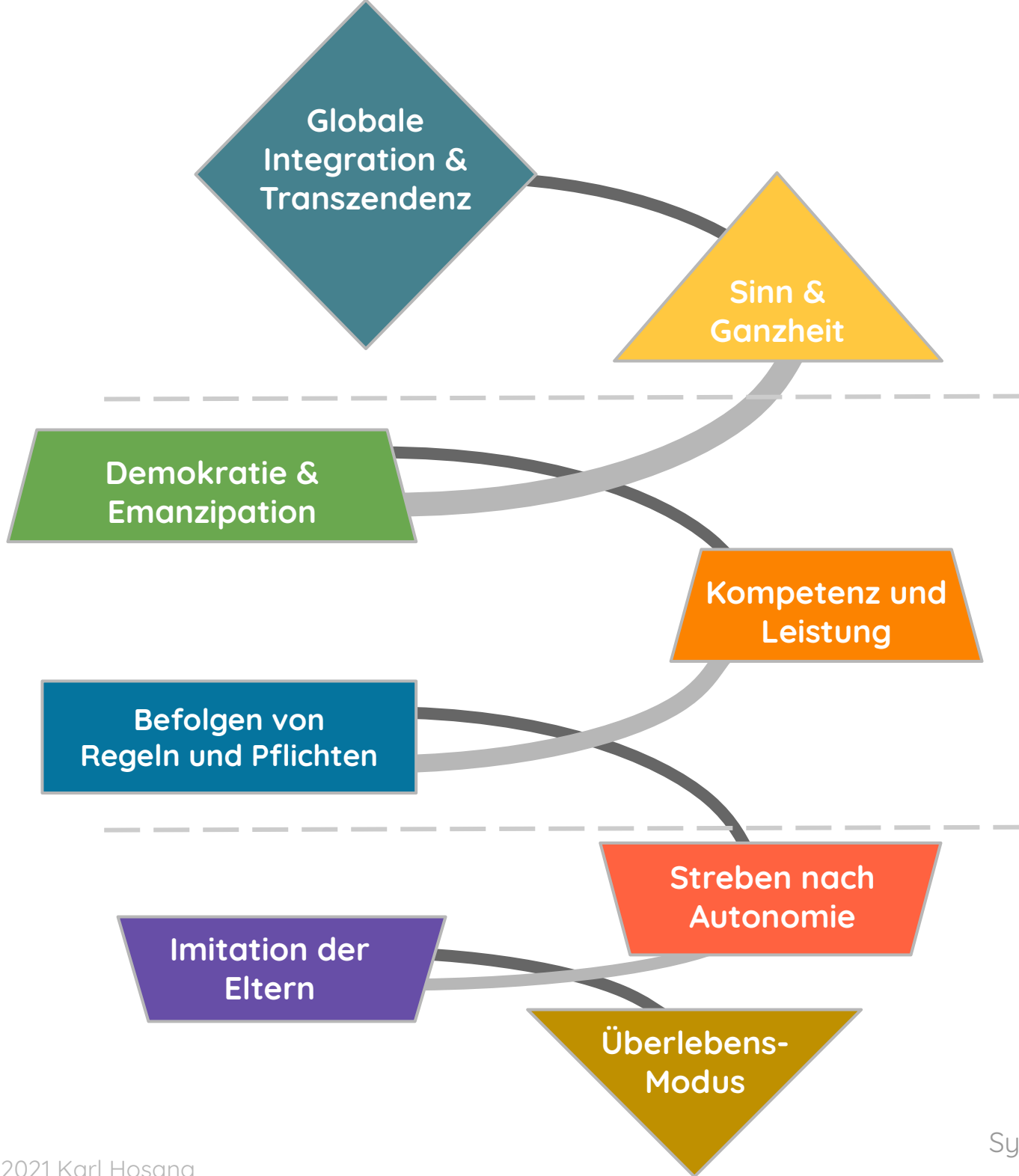
Anhang

Wie tickt der Mensch?



Lernen 7.0

Evolution von
Lernen,
Kompetenz &
Motivation



↑ **Zunahme von:**
Nutzbaren
Möglichkeiten,
Heuristiken,
Perspektiven,
Kreativität,
Komplexitätstoleranz,
Souveränität,
Bewusstsein,
innerer Freiheit.

Synthese aus Maslow, Kohlberg, **Spiral Dynamics**