

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

Von der Rolle

Wenn aus Person Funktion wird

Wir Unvernünftigen

Jens Beckert im Gespräch über soziale Erwartungen

Bitte nicht authentisch!

Warum wir mehr Rollentreue in der Führung brauchen

Apokalyptische Reiter

Wenn Agil zum Dogma wird

Toxisches Feedback

Wie Rückmeldungen Führung destabilisieren können

Meisterrolle

Rollenmanagement als Erfolgsfaktor bei der Stufen AG

4
|
19

Komplexe Aufgabe, lohnendes Ziel – Scrum in der Gemeinschaftsschule

Die Hardtschule in Durmersheim zeigt, wie Scrum die Organisationsentwicklung im komplexen System Schule unterstützt und damit den gelingenden Umgang mit hoch-diversen Schülerschaften fördert. Der Einsatz des Modells soll Lernwelten schaffen, in denen die Schülerinnen und Schüler in ihrer eigenen Geschwindigkeit und auf ihrem individuellen Lernniveau Kompetenzen erwerben.

Jedem Kind ein Angebot zu machen, welches es bestmöglich in seiner individuellen Lern- und Persönlichkeitsentwicklung fördert – ein besseres Ziel kann sich eine Schule kaum setzen. Die Hardtschule in Durmersheim bezieht den Begriff der Individualität dabei nicht nur auf die unterschiedlichen Lernniveaus ihrer Schülerinnen und Schüler, sondern auch auf deren ebenfalls variablen Lerngeschwindigkeiten. Den äußeren Rahmen ihrer Arbeit setzt der Bildungsplan Baden-Württembergs mit seinen für die Jahrgangsstufe erforderlichen Kompetenzen.

Was widersprüchlich klingt – «fördere individuell, aber entspreche zentralen Vorgaben» – stellt sich in der Praxis als Herausforderung dar. Heutzutage charakteristisch für sehr viele Schulen ist eine ausgeprägte Diversität der Schülerschaft. So auch an der Hardtschule, die sich 2014 von einer Grund- und Werkrealschule zur Gemeinschaftsschule BW gewandelt hat. Zudem zählen eine Vorbereitungs-klasse für Spracherwerber sowie Inklusion zum Angebot. Das Resultat: Schülerinnen und Schüler mit völlig unterschiedlichen Lern- und Begabungsstufen innerhalb einer Lerngruppe. Das wiederum verlangt danach, Lernprozesse stark zu individualisieren und spezielle Formen des Lernens und des Vermittelns von Wissen und Kompetenzen aufzusetzen. Damit diese Individualisierung gelingt,

muss es für die notwendigen Angebote entsprechende Materialien geben – etwa Bücher, Arbeitshefte oder Aufgabentypen. Zudem muss vereinbart sein, auf welche Art die Kinder Zugang zu diesen Materialien erhalten. Ein Anspruch, der keineswegs selbstverständlich ist. Herkömmliche Materialien zur Kompetenzvermittlung sind ausgearbeitet für jeweils ein bestimmtes, auf den Schulabschluss bezogenes, Lernniveau: Hauptschule, Werkrealschule, Realschule oder Gymnasium. Traditionelles Lehr- und Lernmaterial ist nicht dafür vorgesehen, Lerninhalte in ein und derselben Klasse auf drei verschiedenen Niveaus zur gleichen Zeit anzubieten. Doch genau hier liegt die Herausforderung, vor der sich die Hardtschule als Gemeinschaftsschule sieht: Sie bietet in der Sekundarstufe die drei Niveaus «grundlegend», «mittel» und «erweitert» an, welche zum Hauptschul- bzw. zum Realschulabschluss führen bzw. Schülerinnen und Schüler auf Gymnasial-Niveau arbeiten lassen.

Warum Scrum?

Wenn in einer Klasse gleichzeitig auf drei Niveaus und in variablem Tempo gelernt werden soll, ist klassischer Frontalunterricht ungeeignet. Die Hardtschule ersetzt diesen deshalb durch *Lernlandschaften*, in denen die Kinder zu jedem Kompetenzfeld *Lernjobs* selbständig bearbeiten. Ein Lernjob ist eine Sammlung von Aufgaben, eingesetzt werden sie hauptsächlich in den Kernfächern Mathematik, Deutsch, Englisch und Französisch. Nun gibt es jedoch keine Quelle, aus der eine Schule die Bestandteile einer solchen *Lernlandschaft* wie z. B. Kompetenzchecks, Lernjobs etc. quasi als Paket fertig beziehen könnte. Solche Elemente existieren für den relativ jungen Schultyp schlichtweg nicht als Plug & Play.

Also war es von Anfang an Aufgabe der jeweiligen Lehrerinnen und Lehrer, die für die Gestaltung ihres Unterrichts nötigen Voraussetzungen selbst zu schaffen und das nötige Material selbst auszuarbeiten. Das Resultat: Die Arbeitsbelas-

tung der Lehrkräfte stieg massiv an, zudem wurden Materialien völlig uneinheitlich erstellt, da eben jeder Lehrer bzw. jede Lehrerin kreativ wurde. Darüber hinaus gab es keine Feedbackschleife, die den Lehrkräften mögliche Verbesserungspotenziale aufgezeigt und erschlossen hätte.

«Wie schaffen wir es mit vertretbarem Aufwand, einheitliche Materialien und Prozesse zu gestalten, die ideal dafür sind, Kompetenzen zu vermitteln?», so lautete die Frage der Schulleitung, als sie begann, nach Lösungen zu suchen. Dabei identifizierte sie Scrum als mögliche Organisationsmethode für diese vielschichtige Aufgabe. Warum? Nicht nur empfiehlt sich das Instrument für komplexe Umfelder, es setzt auch auf Teamarbeit und eröffnet damit die Möglichkeit, alle beteiligten Pädagoginnen und Pädagogen gleichermaßen einzubeziehen. Ein weiterer großer Vorteil von Scrum besteht im iterativen Vorgehen mit seinen regelmäßigen Feedbackschleifen.

Wie also vorgehen? Schließlich organisiert sich eine herkömmliche Schule naturgemäß nicht unbedingt so, wie es Scrum vorsieht. Weiterhin waren keinesfalls alle Lehrkräfte hinreichend mit Scrum vertraut, um eine Entscheidung für oder gegen dessen Einsatz treffen zu können.

Der Workshop und die Formierung der Teams

Für den Einstieg in Scrum setzte die Schulleitung zwei pädagogische Tage an. Am ersten Tag stand ein Lego Scrum-Workshop auf der Agenda. Dabei bildeten die Lehrkräfte Teams, die gemeinsam aus den bunten Bausteinen eine Stadt erstellten und sich dabei an die gesetzten Vorgaben des *Product Owners* – hier verkörpert durch den Trainer – hielten. Oder sie ignorierten diese, wenn die Kommunikation nicht eindeutig genug war. In dieser Phase lernten die Teilnehmenden die unterschiedlichen Scrum-Rollen kennen, genau wie die diversen *Scrum-Meetings* und *Scrum-Arte-*

fakte wie etwa das sogenannte *Backlog*. Dieser Begriff beschreibt eine Liste von Anforderungen, die der Product Owner für die weitere Bearbeitung priorisierte. Beschrieben wurden die einzelnen Anforderungen in so genannten User Stories im Stil von «Als XY möchte ich Z, damit ich A und B tun kann». Jedes Team bestimmte selbst, wie viele solcher Stories in den Arbeitsplan eines *Sprint* genannten Arbeitsintervall, aufgenommen werden. Am Ende jedes Sprints entschied der Product Owner, ob er das abgelieferte Produkt akzeptiert oder nicht, ggf. geht die User Story zurück in das Backlog und wird von dort neu gezogen. Die zugrundeliegenden Akzeptanzkriterien werden durch den Product Owner vorher in der *Definition of Done* (DoD) festgelegt und allen Beteiligten transparent gemacht.

Am zweiten Tag diskutierten die Beteiligten – die das Modell nun kennengelernt hatten – aus, ob sie zukünftig nach Scrum arbeiten wollten. Mit der Einigung darauf stellte sich die Frage nach der Besetzung der weiteren Scrum-Rollen sowie der konkreten Ausgestaltung des Scrum-Rahmenwerks für die Hardtschule.

Die Organisation

In der Gesamtorganisation der Schule arbeiten nicht alle Bereiche nach Scrum, sondern jene Teams aus den jeweiligen Fachlehrern, die dafür verantwortlich sind, Materialien und Prozesse zur Unterrichtsgestaltung zu erschaffen und weiter zu entwickeln wie Lernjobs oder Kompetenzchecks. Jedes einzelne dieser Fachteams besteht aus Entwicklern, einem prozessverantwortlichen Team Scrum-Master und einem fachverantwortlichen Product Owner. Für das gesamte Team gelten interne und gemeinsam entwickelte Qualitätskriterien, die lokale Definition of Done. Sämtliche Scrum-Master treffen sich idealerweise regelmäßig in der Scrum-Master-Runde und teilen dort ihre Erfahrungen. Analog dazu kommen die Product Owner in einer Product Owner-Runde zusammen,

in der sie schulweit gültige Qualitätskriterien entwickeln, die globalen Definition of Done.

Scrum en Detail:

Die Lernlandschaft Mathematik

Wie an der Hardtschule ein Scrum-Fachteam aus dem Bereich Implementierung konkret vorgeht, zeigt das Beispiel der Erschaffung einer Lernlandschaft (Abb. 1).

Scrum ist charakterisiert durch a) die Selbstorganisation der Teams und b) den Fokus auf jene Produkte, die es zu erstellen gilt. Für das Fachteam Mathematik sind diese (entsprechend den durch das Land vorgegebenen Kompetenzrastern):

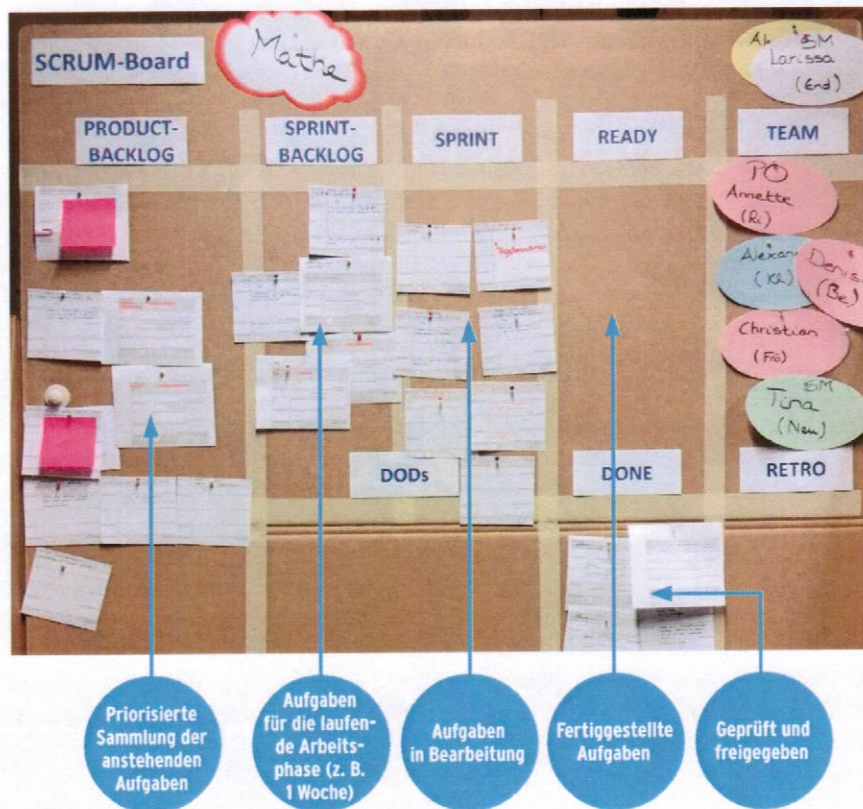
- *Lernjobs*: Aufgabensammlungen, um die geforderten Kompetenzen zu erwerben.

- *Kompetenzchecks*: Nachweise, dass die geforderte Kompetenz erworben wurde, z. B. ein standardisierter Test oder eine Präsentation.

Der Product Owner – in diesem Fall die Product Ownerin, priorisiert die einzelnen Aufgaben im *Product-Backlog*. Dabei achtet sie strikt darauf, die Aufgabenstellung klar und unmissverständlich zu formulieren und ihre Akzeptanzkriterien, die *Definition of Done*, transparent zu machen. Zu ihrer Rolle gehört es auch, regelmäßig Feedbacks aus den Lerngruppen einzuholen.

Das Team aus Fachlehrern «zieht» sich dann so viele Aufgaben in das Backlog für den nächsten Sprint, wie es sich angesichts der aktuellen Ressourcen-Situation zu bearbeiten zutraut. Aus Team-sicht fertige (Teil-)produkte gelten als

Abbildung 1
Das Scrum-Board des Fachteams «Mathematik»



ready. Sie werden vom Product Owner im abschließenden Review-Meeting entweder als *done* akzeptiert oder wandern zurück ins Backlog. Auch an der Priorisierung einzelner Aufträge sowie dem Festlegen der Akzeptanzkriterien beteiligt sich das Fachteam. Für die genaue Planung und den Austausch trifft sich das Team einmal pro Woche.

Die Verantwortung für den Prozess, also dafür, dass die Scrum-Regeln eingehalten werden, trägt der Scrum Master bzw. in unserem Beispiel die Scrum Masterin. Sie leitet Meetings, achtet darauf, dass den Beteiligten die einzelnen Rollen klar sind und eingehalten werden und schützt das Team vor negativen Einflüssen von außen.

Die Beschreibung der einzelnen Rollen macht deutlich, wie viele Aspekte von Qualitätssicherung in Scrum integriert sind. Hinzu kommen Qualitätskriterien, die über die gemeinsam vereinbarten und daher von allen mitgetragenen DoD gefasst sind. Da die Sprints kurz sind – in der Hardtschule häufig eine Woche lang – kann der Product Owner sehr schnell Rückmeldungen aus der Praxis der Lerngruppen einholen und dieses Feedback in den nächsten Sprint einfließen lassen. Auf diese Weise entwickelt sich die Schule Schritt für Schritt zu einer lernenden Organisation.

Erfüllen die von den Fachteams nach Scrum entwickelten Unterrichtsmaterialien die gesammelten Qualitätskriterien und gehen fest in den Bestand an Lehr- und Lernmaterialien der Hardtschule über, werden sie auf der Lernplattform «LEARNscape» digital hinterlegt. Dieses spezielle Programm, welches Schülerinnen und Schüler, Eltern, Lehrenden und Administratoren zur Verfügung steht, stellt beispielsweise den Kindern die Lerninhalte bereit und dokumentiert deren Kompetenzentwicklung. Damit hilft es den Jugendlichen, ihre Lernprozesse eigenverantwortlich mitzugestalten. Die Eltern erhalten über die Plattform Transparenz über die Lernfortschritte ihrer Kinder. LEARNscape wurde gemeinsam

mit der Westermann Verlagsgruppe an der Hardtschule entwickelt.

Scrum in der Schule: Erstes Fazit

Scrum einzuführen und damit die Schulentwicklung an der Hardtschule mit einem State-of-the-Art Modell voranzutreiben, brachte Veränderungen mit sich, die möglicherweise nicht alle Beteiligten uneingeschränkt begrüßten. Mit der starken Betonung von Teamarbeit verringern sich die rein individuellen Möglichkeiten zur Unterrichtsgestaltung einzelner Lehrkräfte. Außerdem ist die Rolle des Lehrenden in einem Fachteam deutlich anders, als die einer Lehrkraft im klassischen Frontalunterricht. Heute wissen wir, dass es letztlich eine individuelle Entscheidung ist, ob Lehrende sich mit den neuen Rollen und Aufgaben wohl fühlen oder ob sie andere Vorbereitungsformen für ihren Unterricht bevorzugen.

Die Praxis zeigt: Scrum funktioniert dann am besten, wenn sich die Beteiligten bewusst dafür entscheiden können. An der Hardtschule arbeiten zurzeit acht Teams nach Scrum, das letzte Fachteam (Englisch) hat seine Arbeit Anfang 2018 auf Scrum umgestellt. Die Teams treffen sich einmal pro Woche, die Product Owner Runde kommt etwa alle vier Wochen zusammen. Die Scrum Master Runde tritt aus Zeitgründen aktuell nicht zusammen. Eine Situation in der aus Sicht der Schule Verbesserungspotenzial steckt, um die Scrum Master besser zu unterstützen. Andererseits spiegelt dies die allgemeine Ressourcensituation von Schulleitungen und Lehrenden an der Gemeinschaftsschule in Baden-Württemberg wider, der auch unsere Schule unterliegt.

Das Resümee der Schulleitung zum Einsatz von Scrum ist rundum positiv: Durch die ständige Weiterentwicklung der lokalen Definition of Done (DoD) auf Fachteamebene sowie der globalen Definition of Done auf Product Owner-Rundenebene mit reflektierter Praxiserfahrung konnte die Lernlandschaft erheblich verbessert werden. Die Product

Owner-Runde wirkt sehr positiv auf die Standardisierung und Qualitätssicherung der voran getriebenen Prozesse. Die operative Hektik sei weg, an ihre Stelle sei ein ruhiger, planvoller Entwicklungsprozess getreten, so die einhellige Meinung. Besonders positiv finden die Beteiligten, dass man nicht immer wieder von vorne diskutiert und auch nichts zweimal in die Hand nehmen muss. Auch die sehr knapp bemessene Teamzeit, Stichwort Ressourceneinsatz, kann seit der Einführung des Scrum-Prozesses viel effektiver genutzt werden. Zweieinhalb Jahre nach der Scrum-Einführung kommen die Verantwortlichen zu einem klaren Schluss: Der Scrum-Prozess liefert den optimalen Rahmen zur systematischen Qualitätsentwicklung an unserer Schule.

Volker Arntz, Rektor Hardtschule Durmersheim,
v.arntz@hardtschule-durmshheim.de

Ilona Rotzinger, Elternbeiratsvorsitzende
Hardtschule Durmersheim, ilona@rotzinger.eu