

„Agile“, „Scrum“, „Kanban“ auch in der Schulleitung?! –

Versuch, neue Konzepte aus der Wirtschaft in die Schule zu übertragen

Von Peter O. Chott

Die Schule, gleich welche Schulart, muss sich permanent verbessern, um zukunftsfähig zu bleiben oder zu werden. Eine Binsenweisheit! Auf diesem Weg „schielen“ die, für die Schule bestimmenden Entscheidungs- und Leitungsträger immer wieder auf die Wirtschaft. Letztgenannte ist nämlich gezwungen, kurzfristiger und schneller noch als die Schule, sich ständig weiter zu entwickeln und zu verbessern. Es geht wirtschaftlich darum, national und international konkurrenzfähig zu bleiben. Durch dieses Bestreben entstanden bereits für die Wirtschaft wichtige Konzepte, die auch für die Schule adaptiert wurden. Beispiele hierfür sind die Wirtschaftsansätze zur Organisationsentwicklung, die sich mittlerweile in der Schule als Schulentwicklung etabliert hat oder die Digitalisierung, die sich aktuell – schwerfällig zwar – in der Schule durchsetzt. Seit einiger Zeit zeigen sich im Führungsbereich von Wirtschaftsunternehmen neue Konzepte namens „Agile“, „Scrum“ oder „Kanban“. Deren Inhalte und Umsetzung versprechen Unternehmen eine höhere Produktionseffizienz und letztlich mehr und leichter zu erreichenden Gewinn.

Aus schulischer Sicht fragt sich, ob auch diese Konzepte in den Schulen Eingang finden können, ja sollen, um relevante Verbesserungen zu erreichen. Vor dem Transferversuch gilt es zunächst, die Konzepte zu erklären.

1 Was ist mit „Agile“, „Scrum“ und „Kanban“ gemeint?

Zuvorderst ist festzuhalten, dass alles drei Konzepte für die Wirtschaft konzipiert wurden und miteinander zusammenhängen. Dabei sind die „Agile“-Merkmale sowohl im „Scrum“- , als auch im „Kanban“-Konzept enthalten. „Agile“ (ausgesprochen wie das Englische agile [ädschail]) ist demnach das Prinzip, die Grundhaltung, die sowohl im „Scrum“ (ebenfalls englisch ausgesprochen [skram]), als auch im „Kanban“ (ausgesprochen [kanban]) seine Anwendung findet.

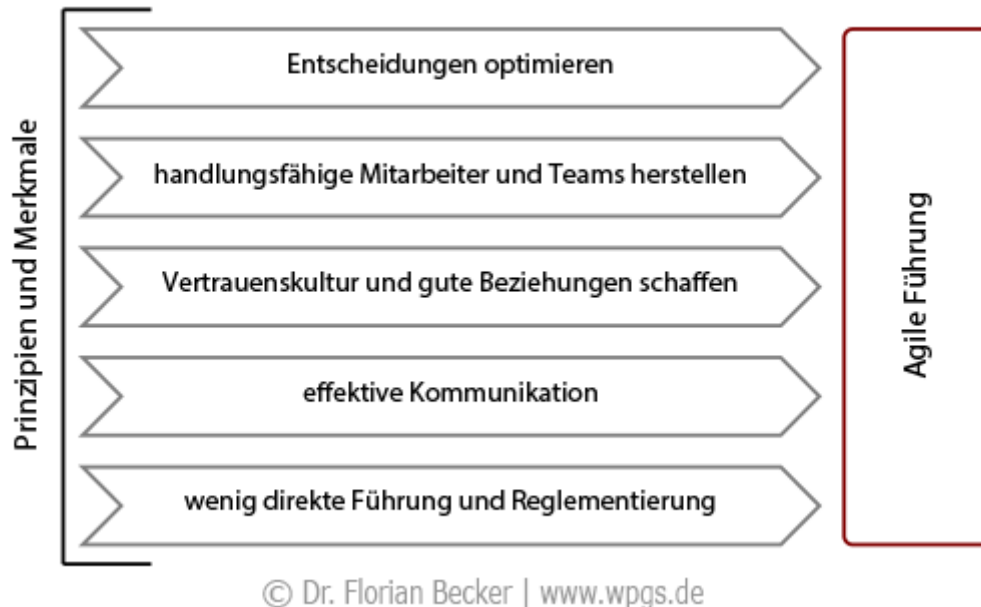
1.1 Agile

Die wörtliche Bedeutung des Adjektivs „agil“ ist beweglich, flexibel. Termer (2016 zit. n. Quelle 02) differenziert genauer nach Bereichen:

- Agilität wird als *Fähigkeit* im Sinne eines vorhandenen Potenzials eines Organismus` begriffen, das nicht unbedingt genutzt werden muss.
- Weiter wird Agilität auch als *Fertigkeit* gesehen, d.h. als die tatsächliche Anwendung einer Fähigkeit.

- Schließlich lässt sich Agilität als *Verhalten* darstellen, welches eine Eigenleistung eines Organismus' in Form einer Aktion in Richtung Umwelt meint und durch Handlungen sichtbar wird.

Das ‚Agil‘-Konzept umfasst für den Führungsbereich folgende Prinzipien und Merkmale (vgl. Quelle 04):



Konkreter ausgedrückt bedeutet das:

- schnelle, prozessnahe Entscheidungen mit starker Einbindung von Mitarbeitern und Kunden.
- Entscheidungen finden dort statt, wo sie am schnellsten und besten getroffen werden können,
- selbständige Mitarbeiter in selbstorganisierten Teams, die eigeninitiativ gute Lösungen anstreben,
- Kultur gegenseitigen Vertrauens und gegenseitiger Wertschätzung zwischen den Mitarbeitern und zwischen Mitarbeitern und Führungskraft,
- Orientierung nach außen, intensiver Austausch mit Kunden und Partnern,
- wenige zentrale Regeln, selbstständige und selbstorganisierte Arbeitsgestaltung.

1.2 Scrum

Die japanischen Wissenschaftler Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi legten 1986 in einem Fachartikel¹ den Grundstein dafür, Projektmanagement und Produktentwicklung auf neue Art und Weise zu begreifen. Sie betonten die Wichtigkeit der Zusammenarbeit, um Synergien und ver-

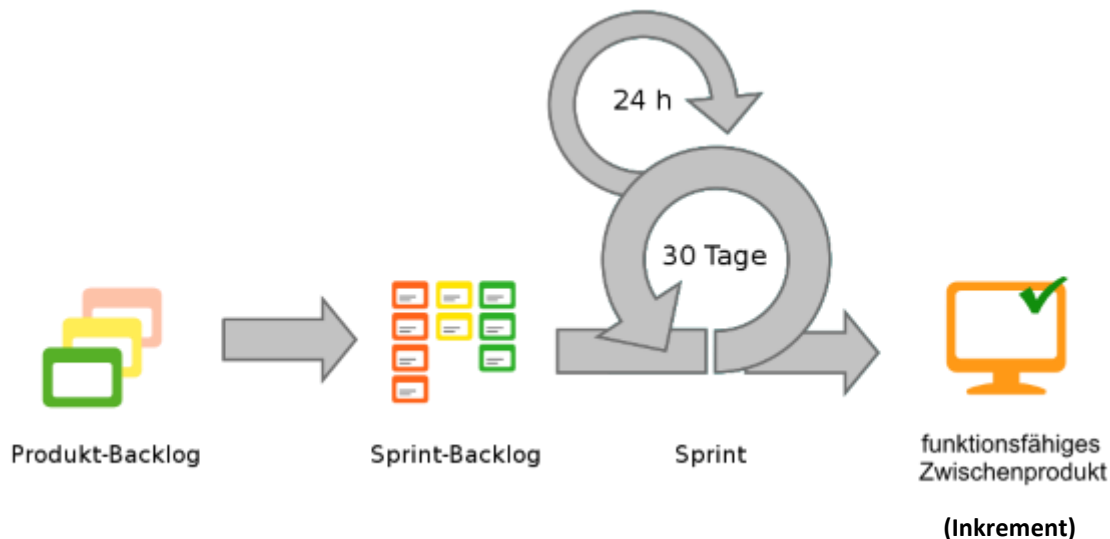
¹ „The New New Product Development Game“ in: Harvard Business Review 1986

borgenes Wissen zu Tage zu fördern und damit neue Ideen zu entwickeln. Neu war hier auch, Impulse aus dem Team aufzunehmen, statt „topdown“ zu organisieren. Die beiden Forscher benutzten erstmals die Begriffe ‚Scrum‘ und ‚Sprint‘, die sie aus dem Rugby entlehnten.

‚Scrum‘ bedeutet Gedränge von Spielern, die in dieselbe Richtung drücken, um so zu versuchen, den Ball zu ihrem Vorteil im Spiel voran zu bringen. Diese Rugby-Spielsituation ist quasi das Sinnbild für Mitarbeiter*innen, die als ein eng zusammenarbeitendes Team spontan reagierend in dieselbe Richtung arbeiten, um erfolgreich zu sein. (vgl. 08)

Ein ‚Sprint‘ wiederum ist ein kurzer (Spiel)Abschnitt, eine Etappe des Gesamtvorhabens (Spiels).

Schließlich wird in dem Wirtschaftskonzept noch von ‚Backlogs‘ gesprochen. Dabei unterscheidet man ‚Sprint-Backlogs‘, d.h. die zu erledigenden Teilarbeiten und das ‚Product Backlog‘, d.h. das Gesamtvorhaben. In einem Modell sieht das dann folgendermaßen aus (vgl. 12):



Jeder ‚Sprint‘ ist demnach ein, in sich abgeschlossenes, kleines Vorhaben, das in Richtung Gesamtprodukt zielt. Im ‚Sprint‘ enthalten sind Anforderungen, Planung, Arbeiten, gemeinsame Begutachtung und Reflexion der Ergebnisse (Inkmente). Das Team kann nach jedem ‚Sprint‘ entscheiden, ob ein weiterer ‚Sprint‘ erfolgen soll oder nicht. Im Gegensatz zu klassischen Projekten bleibt das Team langfristig zusammen (vgl. 14).

Im ‚Scrum‘-Konzept existieren drei Rollen: ‚Scrum Master‘, ‚Product-Owner‘ und das Entwicklungsteam. Alle drei Rollen zusammen ergeben das ‚Scrum-Team‘. ‚Scrum Master‘ und ‚Product Owner‘ werden mit nur einer Person besetzt. Das Entwicklungsteam umfasst mehrere Personen und sollte funktionsübergreifend zusammengesetzt sein, so dass es ohne äußere Hilfe die Elemente des ‚Product Backlogs‘ bearbeiten kann.

- *Scrum Master*
Der ‚Scrum Master‘ ist für die Implementierung des ‚Scrum‘-Konzepts und die Einhaltung der Regeln im Team zuständig. Er/sie ist verantwortlich dafür, möglichst gute Arbeitsbedingungen für das Team zu schaffen und unterstützt es bei der Selbstorganisation. Als Schnittstelle zur Organisation ist er/sie ebenso dafür verantwortlich, das Teamumfeld zu verbessern, also die umgebende Organisation Schritt für Schritt zu verändern, damit das Team seiner Aufgabe optimal nachkommen kann.
- *Product Owner*
Der ‚Product Owner‘ ist den geschäftlichen Erfolg des Produkts verantwortlich. Auch muss es/sie dafür sorgen, dass das ‚Product Backlog‘ und somit die Ausprägung des Produkts, Zeit, Kosten und Qualität des Produkts passen. Er/sie steht in Kontakt mit den Interessenvertreter*innen (Stakeholdern) und gibt regelmäßig Feedback an das Team. Der ‚Product Owner‘ ist nicht in die technische Umsetzung involviert, er/sie verantwortet das „Was“.
- *Entwicklungsteam*
Das Entwicklungsteam entwickelt das Produkt und ist für die die technische Ausprägung und die Produktqualität verantwortlich. Es setzt die Anforderungen aus dem ‚Product Backlog‘ selbstorganisiert um. Das Entwicklungsteam verantwortet dadurch das „Wie“ (vgl. 14).

1.3 Kanban

‚Kanban‘ hat ebenfalls japanischen Ursprung und zwar in der Sprache. Es setzt sich aus den Worten „Kan“ (Visualisieren) und „Ban“ (Karte, Tafel, Beleg) zusammen. Das Grundprinzip von ‚Kanban‘ ist die Organisation von mehrstufigen Produktionsprozessen in der Wirtschaft in Form von miteinander verknüpften Regelkreisen (vgl. 06).

Im Zentrum der Managementmethode steht eine Tafel, das ‚Kanban-Board‘. Darauf werden der bestehende Workflow, die vorhandene Arbeit sowie die Probleme visualisiert. Die ‚Kanban‘-Karten helfen demnach dabei, den Fluss der Arbeit zu visualisieren. Jede Karte auf dem Board repräsentiert dabei eine Aufgabe. Die Kärtchen durchlaufen die verschiedenen Prozessschritte vom ‚Backlog‘ (Teilvorhaben) bis zum ‚Done‘(erledigt). So entsteht ein sich selbst steuernder Regelkreis ohne zentrale Planungsinstanz. Leer- und Wartezeiten werden durch Puffer vermieden (vgl. 11).

‚Kanban‘ ist ein sehr flexibler Ansatz. Die einzelnen Spalten können an die speziellen Anforderungen der Fertigung des Projekts oder bei der Anwendung in der Projektsteuerung, angepasst werden. Charakteristisch für diese Methode ist die vergrößerte Autonomie von Projektteams. Die Teammitglieder „holen“ sich ihre Aufgaben aus dem Aufgabenpool selbst, um so den Workflow aufrechtzuerhalten (vgl. 06). ‚Kanban‘ ist demnach mehr als

nur Haftnotizen an der Wand. Diese Managementmethode hat den großen Vorteil, dass jeder weiß für welche Arbeit er zuständig ist (vgl. 11).

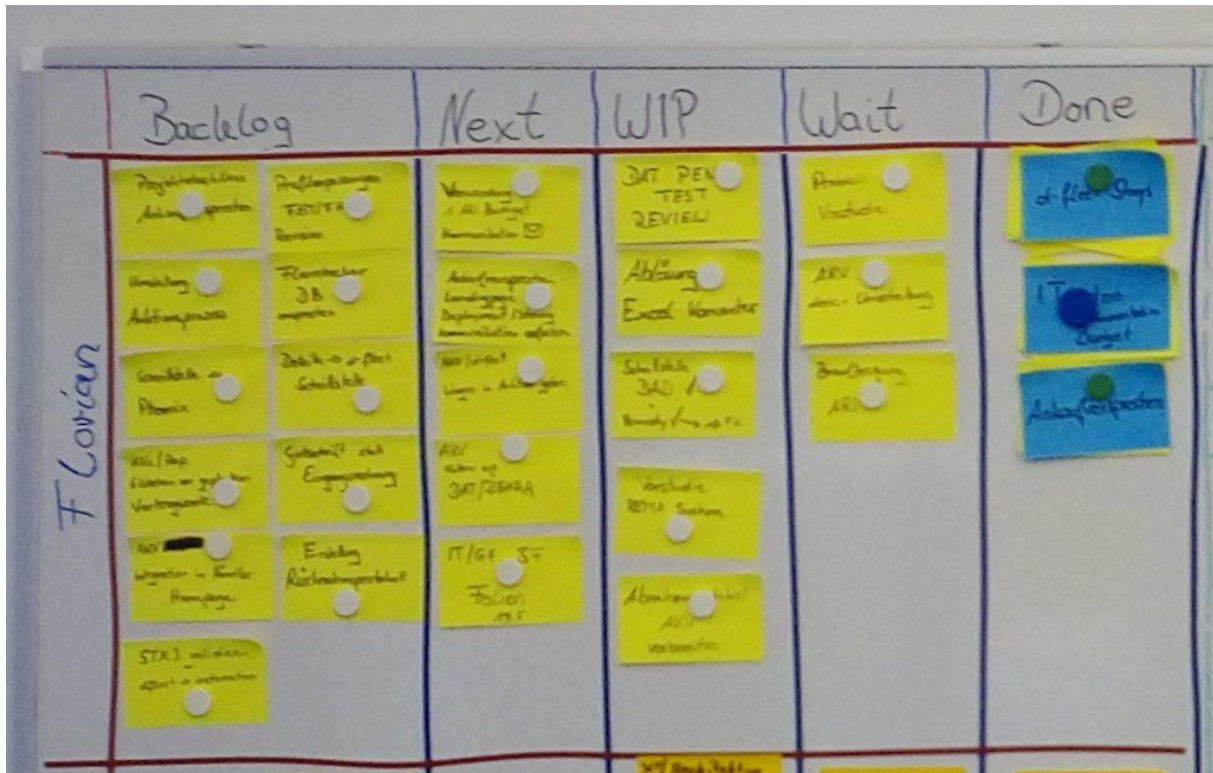


Foto aus: Quelle 11

„Kanban“ beruht auf sechs Prinzipien (vgl. 06), die Unternehmen beachten sollten, um die Vorteile der Methode ausschöpfen zu können:

1. **Klare Regeln:** Alle Regeln für den Prozess müssen transparent sein und von allen Beteiligten verstanden und umgesetzt werden.
2. **Aufgabenlimit:** Die Zahl der zur Verfügung stehenden Karten ist zu begrenzen und auf die Anzahl der Aufgaben abzustimmen.
3. **„Workflow“:** Es muss gewährleistet sein, dass immer Aufgaben in Bearbeitung sind und ein stetiger Arbeitsfluss gegeben ist.
4. **Kontinuierlicher Verbesserungsprozess:** „Kanban“-Prozesse sind regelmäßig zu analysieren, um die Effizienz der Arbeitsweise weiter zu verbessern.
5. **Leadership:** Mitarbeitende haben auf allen Ebenen die Verantwortung, den „Workflow“ zu erhalten und sich aktiv für die Verbesserung von Abläufen einzusetzen.
6. **Modelle:** Die Verwendung von Modellen kann zu einem besseren Verständnis für Prozesse und zu effizienteren Lösungen führen.

David Anderson (vgl. 06) übertrug die Prinzipien von Kanban auf das IT-Projektmanagement und beschrieb dazu *vier Grundprinzipien*, die Unternehmen bei der Anwendung von Kanban in ihre Arbeitsweise einbauen. Dabei muss vorläufig am Bestehenden nichts geändert werden; Veränderungen ergeben sich nach und nach aus der konkreten Anwendung des Kanban-Prinzips:

- Gestartet wird auf dem Status quo.
- Umgesetzt werden schrittweise, evolutionäre Veränderungen.
- Aktuelle Prozesse, Rollen, Verantwortlichkeiten und Ansprüche sind zu respektieren.
- Leadership ist auf allen Ebenen in der Organisation zu fördern – von den Mitarbeitenden bis zum Top-Management.

1.4 Unterschiede zwischen Scrum und Kanban

In der folgenden Tabelle werden einige Unterschiede der beiden Konzepte aufgeführt:

„Scrum“	„Kanban“
Teilschritte in Richtung Zielprodukt vorgeschrieben („Sprint“)	Teilschritte in Richtung Zielprodukt optional
Teams mit unterschiedlichen Experten vorgeschrieben	Cross-funktionale Teams optional
Anforderungen müssen so aufgeteilt werden, dass sie innerhalb eines „Sprints“ erledigt werden können	Keine Vorschrift bezüglich der Anforderungen
Während eines laufenden „Sprints“ keine neuen Anforderungen	Neue Anforderungen immer möglich
Gibt Rollen (Scrum Master, Product Owner, Team) vor	Gibt keine Rollen vor
Schätzungen vorgeschrieben	Schätzungen optional
...	...

1.5 Fazit

„Scrum“ und „Kanban“ eignen sich beide gut für Projekte mit unterschiedlicher Komplexität und unterschiedlicher Anzahl beteiligter Personen. Man erkennt aber schon an den wenigen, oben aufgezeigten Punkten, dass „Scrum“ mehr vorschreibt als „Kanban“. Es kommt also auf den „Reifegrad“ eines Teams und die besonderen Vorlieben aller Beteiligten an. „Kanban“-Fans möchten sich nicht gerne auf ein so umfangreiches Regelwerk wie „Scrum“ einlassen und mehr selbst definieren. Für „Scrum“-Anhänger sind genau diese festen Rituale wichtig. Je mehr Personen und Teams an einem Projekt beteiligt sind, desto mehr verhelfen feste Regeln zu einem geordneten Prozessablauf (vgl. 11)

2 Anwendung der Agile-Konzepte in der Schule

Eine Eins-zu-eins-Übertragung der beschriebenen Wirtschaftskonzepte auf die Schule erscheint weder möglich, noch sinnvoll. Zu unterschiedlich sind die Zielsetzungen, die Unterstützungselemente sowie die Inhalte von Wirtschaft und Schule. Die Wirtschaft muss primär auf materielle, produktionsfördernde Dinge achten. Dass dabei Immaterielles, wie die Motivation und das Wohlfühlen der Mitarbeiter*innen eine wichtige, aber dennoch se-

kundäre Rolle bei der Produktionsförderung spielen, ist mittlerweile erkannt.

In der Schule geht es dagegen primär um immaterielle Dinge, wie das Erlernen von Wissen, Kenntnissen oder um die Aneignung von Haltungen oder von sozialen Kompetenzen. Um dieses, allgemein mit dem Erwerb von Kompetenzen zu umschreibende Ziel bei den Schüler*innen zu erreichen, sind auf Seiten der Schule diverse Bereiche effizient zu gestalten. Es gilt beispielsweise, Unterrichtsmöglichkeiten (d.h. ein organisatorischer Rahmen) zu schaffen sowie fachlich und pädagogisch kompetente Lehrkräfte bei ihrer Arbeit zu unterstützen. Diese lernfördernde Gestaltung erfordert unter anderem eine zielgerichtete Führung, die organisatorisch, fachlich und personalfreundlich ausgerichtet sein muss. Dazu sind seitens der Schulleitung eine entsprechende, personalfördernde Haltung und bezüglich der Arbeitsabläufe zeitsparende, effiziente Sachelemente nötig.

Beides, Haltung und effiziente Arbeitstechniken sind in den Konzepten ‚Agile‘, ‚Scrum‘ und ‚Kanban‘ enthalten. Es gilt demnach, in diesen Konzepten nach Möglichkeiten zu suchen, die in der Schule für effiziente Arbeitsabläufe bei Projekten und Unterstützung beim Lehren sorgen.

2.1 Welche Elemente der Konzepte sind für die Schule brauchbar?

Zunächst erscheint **‚agile‘ Führung** in der Schule sinnvoll. Sie kennzeichnet eine Favorisierung von Teamwork. Das bedeutet,

- die Lehrkräfte werden in Entscheidungen eingebunden;
- die Lehrkräfte dürfen und können so weit wie möglich selbstständig handeln;
- dass von Seiten der Lehrkräfte und seitens der Schulleitung ein Vertrauensvorschuss gewährt wird;
- an der Schule eine ‚Fehlerkultur‘ aufzubauen, die Fehler eher als Chance zur Verbesserung, denn als Makel ansieht²;
- sinnvolle Regeln des Miteinanders zu implementieren, die stets im Konsens aufgestellt werden.

Für die Schulleitung bedeutet das, einerseits Projekte abgeben zu können. Das heißt konkret für Schulleiter*in und Konrektor*in, *nicht alles selbst machen zu wollen*, auch wenn die Mitarbeiter*innen anfangs die Projektziele noch weniger gut erreichen. Diese Haltung des Loslassens heißt andererseits nicht, dass die Schulleitung das „Heft“ ganz aus der Hand gibt. Hilfestellung und den Rahmen vorzugeben bleiben. Im Klartext: Die letzte Verantwortung und Entscheidung liegt bei der Schulleitung.

Eine solche ‚agile‘ Haltung entlastet aber nicht nur die Leitungspersonen, sie fördert auch die Selbstständigkeit und Selbstverantwortung der beteiligten Lehrkräfte. Auf diese Weise können Lehrer*innen über ihren „Fach-

² Vgl. Chott 2009

und Klassen-Tellerrand“ hinaussehen und sich eventuell für *Führungspositionen* interessieren und qualifizieren.

Im Sinne des **„Scrum“-Konzepts** nehmen Schulleiter*in und Konrektor* die Rolle des ‚Scrum Masters‘ ein. Die Schulleitung schafft somit die materiellen und personellen Voraussetzung für ein schulisches Projekt und gibt an den ‚Product Owner‘ die Leitung und Durchführung des Projekts. Diese Person stellt sich dann ein ‚Team‘ von Lehrkräften oder Helfer*innen zusammen, die das Projekt umsetzen. Dabei gilt es, das Gesamtvorhaben in Einzelschritte, in kurze ‚Sprints‘ bzw. Teilvorhaben zu zerteilen, über die kurz gesprochen wird, um darauf den nächsten Schritt aufzubauen. Diese Kommunikation muss nicht immer in zeitaufwändigen Kleinkonferenzen laufen, sondern kann auch zwischen den einzelnen Teammitgliedern per Telefon oder per Skype erledigt werden. Das bedeutet allerdings nicht, dass sich die Beteiligten nicht nach einer Reihe von ‚Sprints‘ treffen sollen.

Durch das ‚Board‘ aus dem **„Kanban“-Konzept**, das für die beteiligten, aber auch unbeteiligten Lehrkräfte sowie die Schulleitung an exponierter Stelle im Schulhaus aufgestellt wird, ist für jede(n) der Stand des Projekts ersichtlich. Dadurch kann auch jede Lehrkraft erkennen, wann und wie sie in dem Projekt gefordert oder benötigt wird. Somit ist für alle ein sinnvolles Zeitmanagement möglich.

2.2 Tipps für eine ‚agile‘ Führung

Nicht nur in der Wirtschaft, sondern besonders auch in der Schule muss ‚agile‘ Führung mit Bedacht implementiert werden. Theorie und Trainer versprechen oft schnelle Erfolge, in der Praxis sieht es anders aus.

- Agile Führung braucht als Basis selbstständige und handlungsfähige Mitarbeiter/Lehrkräfte. Ansonsten geht – wie es in einer Wirtschaftsbroschüre heißt (vgl. 04) – „der Ansatz voll nach hinten los und die Ergebnisse sind schlechter als zuvor.“
- Sorgen Sie demnach als Führungskräfte dafür, dass Ihre Mitarbeiter/Lehrkräfte wirklich Entscheidungen treffen können und wollen. Das heißt, achten Sie schon bei der Auswahl der Projektmitarbeiter*innen auf sich selbstständig zeigende Mitarbeiter*innen/Lehrkräfte.
- Fördern Sie deshalb selbständiges Arbeiten ebenso wie Fortbildung und Motivation.
- Schnell und flexibel kann man nur arbeiten, wenn es ein ausgeprägtes Vertrauensklima herrscht. Stellen Sie das als Führungskraft her. Maßnahmen wie Transparenz der Entscheidungen, Einbezug der Lehrkräfte bei der Entscheidungsfindung, Fehlertoleranz, gezieltes, echtes Lob, wertschätzendes Feedback sind nur einige Vorschläge dazu.
- In dem Maße, in dem die obigen Punkte gelingen, bauen Sie zunehmend einengende Regeln, Kontrolle und Hierarchie ab. Sie als Führungskraft geben mehr Freiraum, delegieren zunehmend Entschei-

dungen und Aufgaben, entlasten sich dabei selbst, fördern aber gleichzeitig Selbständigkeit und Selbstorganisation. Gehen Sie dabei durchaus kleine Risiken ein und geben einen Vertrauensvorschuss, ohne jedoch naiv zu sein. Die Dosis macht's! (vgl. 04)

2.3 Anwendungsmöglichkeiten

Bei der Absicht, die ‚agilen‘ Konzepte ‚Scrum‘ und ‚Kanban‘ im schulischen Bereich implementieren zu wollen, fragt sich, wo eventuelle Möglichkeiten liegen könnten. Denkbar dazu sind Bereiche wie

- Schulprojekte wie die Organisation eines Schulfestes, die Zusammenstellung des Jahresberichts, die Pflege einer Tradition (wie z.B. eines jährlich wiederkehrendes Kinderfestes oder die Pflege eines Schulmuseums);
- die Umsetzung des (neuen) Lehrplans;
- die Personalführung, die durch schuleigene Fortbildungsveranstaltungen oder durch Supervisionsangebote konkretisiert wird;
- die Elternarbeit, d.h. beispielsweise die Vorbereitung von fachbezogenen Elternabenden oder die Kooperation mit dem Elternbeirat.

2.4 Exemplarisches Beispiel

Am konkreten Beispiel der *Gestaltung des Jahresberichts* der Schule soll im Anschluss gezeigt werden, wie die oben erläuterten Konzeptteile in die schulische Arbeit eingebaut werden können. Basierend auf der Agil-Haltung der Schulleitung kommen Scrum- und Kanban-Elemente zum Einsatz.

Die *Schulleitung*, d.h. Schulleiter*in und Konrektor*in sind die ‚*Product Master*‘. Sie schaffen die Voraussetzungen zur Erstellung des Jahresberichts. Konkret sind das zunächst die Beschaffung und Ausrüstung von Computern mit entsprechenden Text- und Bildprogrammen. Weiter suchen sie einen ‚*Product Owner*‘, d.h. eine für den Jahresbericht verantwortliche Lehrkraft aus und schlagen eventuell Projekt-Mitarbeiter*innen vor. Passendes Lob, Wertschätzung und das Geben von Vertrauensvorschuss sind dabei – wie gesagt – motivierende Leitungsaktivitäten. Zudem kümmern sich die ‚*Product Master*‘ um die Fotografen und ebnen den Weg zur Zusammenarbeit mit der Druckerei.

Die Person des ‚*Product Owners*‘ sucht aus dem Lehrkollegium endgültig die Projektmitarbeiter*innen. Er oder sie entwirft einen groben Detailplan mit den bevorstehenden Arbeiten, der in der ersten Organisationskonferenz ergänzt und modifiziert wird. Der oder die *Projektleitende* pflegt auch das Board, auf dem die einzelnen Arbeitsschritte und Termine sowie die Arbeitsstufen für alle Lehrkräfte sichtbar sind. Zudem kontrolliert er bzw.

sie die Fortschritte der einzelnen Arbeitsschritte („Sprints“) und koordiniert die Zusammenstellung des ganzen Jahresberichts.

Das gesamte *Team* erstellt den Detailplan, die „Sprints“, für die Teammitglieder und legt Detailaufgaben für alle zuarbeitenden Lehrkräfte fest. Es terminiert, sammelt und korrigiert Texte und Fotos zu den Einzelteilen.

Das *Board* kann beispielsweise folgendermaßen aussehen:

zu- stän- dig	Teilauf- gaben	parallel zu erledigen	Nächstes (Datum)	fertig
SchL (= „Product Master“)	Seitenformate für Beiträge bereitstellen			
SchL (= „Product Master“)	Klassenfotos (Fotografen) organisieren			
alle Kl.-Leitungen	Klassenbeiträge erstellen	Klassenbeiträge erstellen		
alle Kl.-Leitungen	Seiten mit Klassenfotos gestalten	Seiten mit Klassenfotos gestalten		
SchL + Gesamtteam	Organisation des Projekts		Organisation des Projekts (z.B. 14.03....)	
Team-Lehrkraft (LK) 1+2	Cover-Wettbewerb ausrichten			
Team-LK 1+2	Cover auswählen			
betroffene LK	Texte + Fotos f. Lerngruppen gestalten			
Team-LK 3	Texte + Fotos d. Lerngruppen korrigieren			
Team-LK 4	Klassenbeiträge korrigieren			
LK 5 (= „Product Owner“)	Texte und Fotos zu Gesamttext gestalten	Texte und Fotos zu Gesamttext gestalten		
LK 5 (= „Product Owner“)	Inhaltsverzeichnis gestalten	Inhaltsverzeichnis gestalten		
SchL (= „Product Master“)	Jahresbericht an Druckerei geben			

Der *positive Effekt* dieses Vorgehens ist zum einen, dass die Arbeiten sinnvoll verteilt und damit effizient und weniger belastend für den Einzelnen erledigt werden. Zudem sind die Teilarbeiten sowie der Stand des Projekts für alle Lehrkräfte gut beobachtbar und transparent.

Ein weiterer positiver Effekt ist, dass die ‚Projekt-Owner‘ *Leistungsqualitäten* entwickeln können, ja müssen. Das wiederum unterstützt das Finden (einer größeren Anzahl) von *potentiellen Schulleitungspersonen* und kann so für eine dringend notwendige³, größere Anzahl von Bewerbungen auf Schulleitungsposten.

Eigentlich – so das *Fazit* – bieten die beschriebenen Wirtschaftskonzepte in der Übertragung auf die Schule nichts grundsätzlich Neues. Fortschrittliche, effizient schaffende Schulleitungen arbeiten sicher schon lange mit diesen Elementen, ohne die Wirtschaftskonzepte ‚Agile‘, ‚Scrum‘ und ‚Kanban‘ zu kennen. Für alle Personen in schulischen Leitungsfunktionen, die noch nicht „agile“ handeln, sind die oben vorgestellten Konzepte sicher Anregungen zur Überprüfung des eigenen Leitungsverhaltens.

Quellen:

Chott, Peter O.: Ansätze zur Förderung einer ‚Fehlerkultur‘ – Lernförderung in der Schule durch Fehlerprophylaxe und Fehlermanagement (Erschienen in: Die Schulleitung H4/2009/S.4-15 (Siehe auch: <https://schulpaed.de/publikationen-peter-o-chott/>))

Termer, Frank: Determinanten der IT-Agilität: Theoretische Konzeption, empirische Analyse und Implikationen – 1. Auflage, Springer 2016 (zit. n. Quelle 02)

Quelle 01: <https://agile-unternehmen.de/was-ist-agil-definition/> [Abruf: 30.08.2019]

Quelle 02: <https://digitaleneuordnung.de/blog/agiles-manifest/> [Abruf: 30.08.2019]

Quelle 03: [https://de.wikipedia.org/wiki/Agilit%C3%A4t_\(Management\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Agilit%C3%A4t_(Management)) [Abruf: 30.08.2019]

Quelle 04: <https://wpgs.de/fachtexte/fuehrung-von-mitarbeitern/agile-fuehrung-definition-und-prinzipien/> [Abruf: 30.08.2019]

Quelle 05: <https://kanbanize.com/de/kanban-ressourcen/kanban-erste-schritte/was-ist-kanban/> [Abruf: 30.08.2019]

Quelle 06: <https://refa.de/service/refa-lexikon/kanban> [Abruf: 30.08.2019]

Quelle 07: <https://de.wikipedia.org/wiki/Kanban> [Abruf: 30.08.2019]

Quelle 08: <https://www.berlinerteam.de/magazin/der-scrum-guide-was-ist-scrum-und-wie-funktioniert-es/> [Abruf: 30.08.2019]

Quelle 09: <https://digitaler-mittelstand.de/trends/ratgeber/scrum-vs-kanban-managementmethoden-im-vergleich-7668> [Abruf: 30.08.2019]

Quelle 10: <https://www.methodpark.de/blog/scrum-und-kanban-wann-nutze-ich-was/> [Abruf: 30.08.2019]

Quelle 11: <https://www.solvistas.com/blog/scrum-oder-kanban-so-findet-sie-die-richtige-methode-fuer-ihre-arbeit/> [Abruf: 30.08.2019]

Quelle 12: <http://projektmanagement-definitionen.de/glossar/scrum/> [Abruf: 30.08.2019]

Quelle 13: <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/scrum> [Abruf: 30.08.2019]

Quelle 14: [wikipedia.org/wiki/scrum](https://de.wikipedia.org/wiki/Scrum) [Abruf: 30.08.2019]

³ Vgl. z. B.: FAZ 12.08.2019 – Sebastian Balzter: Schulleiter dringend gesucht!