

# 6 Prinzipien agiler Schulführung

Die sechs Prinzipien agiler Schulführung nach Menno Huber (2019) lassen sich auf einzelne Schulen wie auch auf das Schulsystem als Ganzes anwenden. Sie basieren auf der Annahme, dass sich Organisationen dann erfolgreich führen lassen, wenn die Haltung der Führung auf allen Ebenen kongruent ist. Im besten Fall finden die Prinzipien sich also in Schule, Behörde und Verwaltung wieder.

## 1

### Paradoxien managen

Agile Führung ist sich der Paradoxien in ihrer Organisation bewusst und thematisiert sie. Sie hält Widersprüchlichkeiten aus, ohne sofort eine Entscheidung zu fällen.

Der Alltag von Führungskräften ist von Widersprüchlichkeiten geprägt. Es gibt selten die eine richtige Lösung. Hier ist Ambiguitätstoleranz gefragt, also zunächst das Aushalten von sich widersprechenden Gegebenheiten. Ein erster Lösungsansatz kann die Kommunikation über die Situation sein. Allen Beteiligten muss die Unmöglichkeit einer einzigen richtigen Entscheidung bewusst sein. Normalerweise wird eine Entscheidung für das eine oder das andere getroffen. Oft sind aber beide Alternativen sinnvoll. Eine Person kann nur eine Option umsetzen, wohingegen mehrere Personen verschiedene Dinge gleichzeitig tun können. „Eine Organisation versetzt sich also durch Arbeitsteilung in die Lage, sowohl das eine als auch das andere und zusätzlich weitere Aufgaben gleichzeitig zu erledigen.“ (Huber 2019, S.20). Dafür braucht es Koordination und Steuerung, also Führung.

## 2

### Projektarbeit in kleinen Schritten

Agile Führung sorgt für ein gleichmäßiges Tempo in der Schulentwicklung auf unbegrenzte Zeit, ohne die Mitarbeitenden zu überfordern. Agiles Projektmanagement ersetzt langfristige Planungen durch die Orientierung an einem Zukunftsbild und dem Prozess sowie durch Projektarbeit in kleinen Schritten.

Um gemeinsam agieren zu können, braucht es in Organisationen eine gemeinsam entwickelte und getragene Vision von der Zukunft, an der sich alle orientieren können. Sie sollte nicht zu detailliert sein, um ausreichend Spielraum für Unvorhergesehenes zu lassen. Bei der Umsetzung ist darauf zu achten, dass nur so viele Projekte angegangen werden, wie neben dem Tagesgeschäft zu bewältigen sind. Durch kleinschrittige Prozesse, in denen immer nur der nächste Schritt geplant und umgesetzt wird, können Veränderungen integriert und Prozesse flexibel angepasst werden. Das ist hingegen bei langfristigen Planungen nicht möglich und sorgt bei den Beteiligten häufig für Frust.

## 3

### Fokus auf Schul- und Unterrichtsqualität

Die Mitarbeitenden in einer zukunftsfähigen Schule orientieren sich an einer gemeinsamen pädagogischen Grundhaltung.

Neben dem gemeinsamen Zukunftsbild ist die pädagogische Haltung für gute Qualität in Schulen entscheidend. Diese Grundhaltung sollte innerhalb der Organisation übereinstimmen und so einen Gestaltungsspielraum für jeden Einzelnen definieren. Dabei ist es wichtig, die pädagogische Haltung fortlaufend zu thematisieren und neuen Mitarbeitenden von Anfang an eine entsprechende Einführung zu geben.

# 4

## Veränderungen erkennen und aufgreifen

Zukunftsfähige Schulen verfügen über Beobachtungs- und Führungsinstrumente, mit denen sie interne und externe Veränderungen wahrnehmen und aufgreifen.

Auf Veränderungen kann man nur reagieren, wenn man sie kennt. So ist es für agile Schulen von Bedeutung, die Schule selbst sowie das nähere und weitere Umfeld – bis hin zur ganzen Gesellschaft – genau zu beobachten. Hilfreich ist dabei, regelmäßig Daten heranzuziehen (siehe Leit-IDEEN „Datengestützte Schulentwicklung“) und aktuelle Forschungsergebnisse als Entscheidungsgrundlage zu nutzen. So können zum Beispiel Effekte von Interventionen überprüft oder der Ressourceneinsatz angepasst werden.

# 5

## Selbstorganisation und Zusammenarbeit fördern

Agil geführte Schulen geben sich eine bewegliche Stabilität durch schlanke Strukturen mit kleinen pädagogischen Teams und kurzen Entscheidungswegen.

Das Aufteilen von Schulen in kleine Einheiten selbstorganisierter pädagogischer Teams mit Entscheidungs- und Finanzkompetenz ermöglicht agiles Arbeiten und fördert das Engagement. Diese Struktur bedarf Koordination und Rahmensetzung durch die Führung. Verbindliche Prozesse regeln die Zusammenarbeit der Teams und werden regelmäßig reflektiert und angepasst. Das alles gilt auch für das gesamte Bildungssystem. Die kleineren Einheiten sind dann die Schulen mit größtmöglichen Entscheidungsbefugnissen. „Es besteht eine klare Rollenverteilung zwischen der operativen Leitung einer Schule, der strategischen Führung durch die politischen Organe und der Bildungsverwaltung als Dienstleisterin.“ (Huber 2019, S. 27)

# 6

## Komplexität reduzieren

Die agile Schulführung ist sich der Komplexität von Schulen bewusst und reduziert sie, ohne unzulässig zu vereinfachen.

Eine Schule mit all ihren Prozessen und allen direkten und indirekten Beteiligten ist ein hoch komplexes System. Gleichzeitig ist ein Ziel agilen Arbeitens, Dinge zu vereinfachen und so überhaupt erst bearbeitbar zu machen. Beim kleinschrittigen Vorgehen ist es oft erfolgsentscheidend, das große Ganze nicht aus den Augen zu verlieren.

### Reflexion

- Welche dieser Prinzipien spiegeln sich in Ihrer Organisation und in Ihrem eigenen Handeln bereits wider?
- Auf einer Skala von 1 (gar nicht) bis 5 (vollständig): Wie agil arbeiten und führen Sie bereits?
- An welchem der sechs Prinzipien möchten Sie gerne als erstes bzw. als nächstes arbeiten? Und welche kleinen Schritte möchten Sie gehen, um damit anzufangen?