

From teaching to learning

Mit Scrum4Schools Lernen und Unterricht
verbinden

» Hier geht's
direkt
zum Buch

DIE LESEPROBE

1

Einleitung

In den meisten Familien spielt sich folgendes Szenario ab, wenn der erste Schultag näher rückt: Das Kind kann es kaum erwarten, in die Schule zu gehen. Voller Vorfreude wird die nagelneue Schultasche immer wieder geschultert und kreuz und quer durch die Wohnung getragen, Stifte, Hefte und Bücher werden zig Mal ein- und ausgepackt und natürlich liegt die Schultüte schon bereit. Und dann, nach einigen Monaten die Ernüchterung: „Ich mag heute nicht in die Schule gehen!“ Viele Kinder sind plötzlich im wahrsten Sinne enttäuscht: Sie sind einer falschen Vorstellung erlegen. Sie haben sich getäuscht. Die Schule ist nicht das, was sie sich in ihrer Begeisterung für das Lernen vorgestellt haben.

Es ist ja auch schwierig: Plötzlich treffen die unterschiedlichsten Begabungen und Lerngeschwindigkeiten in einem Raum aufeinander. Während ein Kind schon flüssig lesen kann, kämpft das andere noch mit den ersten drei Buchstaben oder spricht erst brüchig Deutsch. Manche können einfach noch nicht lange stillsitzen, die nächsten hängen ihren Träumen der letzten Nacht nach und haben noch keine Energie für die Informationsaufnahme. Diese kleine Skizze wird nicht annähernd allen unterschiedlichen Bedürfnissen gerecht, mit denen Lehrer:innen jeden Tag in Klassen mit 25 Kindern und mehr umgehen müssen. Sie möchten den Start in das Schulleben für jedes Kind so schön und begeisternd wie möglich machen, doch wir alle wissen: Dieses Ideal ist so gut wie nie umsetzbar. Obwohl jedes Kind anders lernt, ist der Unterricht für alle gleich. Genau genommen bräuchte jedes Kind einen individuellen Lernplan, basierend auf seinen Interessen, Talenten und Stärken. Doch Auftrag der Schule ist es, einen standardisierten Lehrstoff in einer gewissen Zeit bis zu einem gewissen Zeitpunkt durchzubringen. Ob der Stoff dann auch von allen Schüler:innen verstanden wurde, scheint zweitrangig zu sein.

Das Ganze wiederholt sich beim Übergang in die nächste Schulstufe. Grundschulfreundschaften werden zerrissen, weil sich das Kind wieder anpassen muss: an die

Gesamtschule, Realschule, Mittelschule oder das Gymnasium und an die Methoden der jeweiligen Lehrer:innen. Hat das Kind Glück mit seinen Lehrer:innen, dann wird es wahrscheinlich erfolgreich sein. Wie spannend, langweilig, inspirierend oder einschläfernd der Unterricht ist – darauf hat das Kind keinen Einfluss. Auf den Lehrer:innen und Schulleitungen lastet natürlich ein immenser Druck. Sie sollen den Kindern ein gutes Umfeld bieten, die Eltern entlasten und möglichst allen Schüler:innen gleiche Chancen ermöglichen. Soziale Missstände und Unterschiede sollen sie ausgleichen: Das Kind aus einer Familie mit Migrationshintergrund muss berechtigterweise dieselben Karrierechancen haben wie jenes aus der Akademikerfamilie. Alle sollen ihre Potenziale entfalten und ihre Ziele erreichen können. Lehrer:innen werden zwischen den vielen gesellschaftlichen und persönlichen Erwartungen aufgerieben und zusätzlich sollen sie immer mehr administrativen Aufwand stemmen, immer neue Vorschriften befolgen, von heute auf morgen online unterrichten, maximale Gestaltungsideen haben, aber mit minimalem Budget auskommen. Kein Wunder, dass viele Pädagog:innen ihren Enthusiasmus verlieren, sobald sie ihre Ausbildung abgeschlossen haben und in die Praxis entlassen werden. Statt der ersehnten Unterstützung bekommen sie nicht einmal Anerkennung für ihren Einsatz, vielmehr hagelt es permanente Kritik von allen Seiten.

Es sind verständliche Wünsche, die an das System Schule gerichtet werden, doch es sind oft Wünsche, die an der Realität vorbeigehen. Der Wohnort, die soziale Schicht, das Elternhaus – das alles entscheidet mit und hat noch einen wesentlich größeren Einfluss darauf, ob ein Kind seine beruflichen und persönlichen Träume verwirklichen kann oder nicht. Dennoch werden die Lehrer:innen in die Pflicht genommen und immer öfter sogar verbal bedroht, wenn sie Noten verteilen, die nicht in das Bild passen, das Eltern von ihren Kindern haben wollen. Aufgaben, Tests und Klassenarbeiten werden daher vorsichtshalber nach unten nivelliert, um sich Streitigkeiten zu ersparen.



Eine unserer Kolleginnen machte selbst die Erfahrung, wie das dauernde Kreuzfeuer die Lehrer:innen mürbe werden lässt:

„Da bei meinem Sohn eine isolierte Rechtschreibschwäche diagnostiziert wurde, ist es uns als Eltern wichtig, viel Rückmeldung über die erbrachten Leistungen zu erhalten, damit wir die Förderung entsprechend anpassen können. Deshalb suchten wir nach einer Deutsch-Schularbeit in der ersten Klasse Gymnasium das Gespräch mit der Lehrkraft, denn unter dem Aufsatz stand nur: ‚gut gemacht, einige für LRS typische Fehler‘. Aus diesem Feedback konnten wir nicht herauslesen, wie die Note berechnet wurde und wie sich unser Kind künftig verbessern kann (so es das denn will).

Wir betonten zu Beginn des Gesprächs, dass wir nichts an der Note ändern wollten – wir wollten lediglich wissen, welche Kriterien erfüllt werden sollten. Die Antwort war niederschmetternd: ‚Alle diese Punkte schreibe ich ja nicht einzeln als Korrektur auf – das wäre ja zu frustrierend.‘

Wie sollen sich Kinder verbessern, wenn sie nicht wissen, auf welchem Stand sie sind und was sie brauchen, um die nächstbessere oder nächstschlechtere Stufe zu erreichen? Erschöpft von zu vielen Streitgesprächen befand sich die Lehrkraft mittlerweile im konstanten Verteidigungsmodus in Bezug auf ihre Notenentscheidungen und wollte einfach nicht mehr darauf eingehen.“

Solche Auseinandersetzungen würden wesentlich seltener stattfinden, wenn die Autorität des Lehrpersonals und der Schule im Ganzen nicht von vielen mittlerweile angezweifelt würde. Die Rolle der Schule in der Gesellschaft ist inzwischen völlig unklar: mit Erwartungen völlig überfrachtet und gleichzeitig im Stich gelassen.

Möglicherweise besteht ein Problem aber darin, dass die Diskussion immer über *die Schule* im Allgemeinen geführt wird. Die Unterschiede zwischen den Schultypen, den Schüler:innen, den Altersgruppen, den Lehrinhalten sind einfach viel zu groß – *die Schule* gibt es daher nicht und deshalb drehen sich die Diskussionen im Kreis. Es ist an der Zeit, spezifischer zu werden und über den *Unterricht* zu reden.

Ja, die Situationen in den einzelnen Schultypen unterscheiden sich, die Lebenswirklichkeiten der Schüler:innen werden nie gleich und gerecht sein. Wenn man einem Erstklässler beibringt, wie viel drei plus drei ist, findet das unter anderen Rahmenbedingungen statt als die Vorbereitung von Abiturient:innen oder der Kochkurs für 13-Jährige, in dem Strudelteig gemacht wird.

Doch es gibt ein verbindendes Element: Kinder sind von Natur aus Entdecker:innen und haben Freude am Lernen. Sie bringen dafür die notwendige intrinsische Motivation mit. Sie freuen sich tatsächlich darauf, in die Schule gehen zu dürfen. Wenn wir uns die Frage stellen, warum Kinder so schnell die Freude an der Schule verlieren, dann müssen wir uns den Rahmen ansehen, in dem das Lernen stattfindet. Wie kann der Unterricht so gestaltet werden, dass er die Aufgaben der Institution Schule erfüllt und gleichzeitig dem Wunsch der Kinder nach Selbstverwirklichung und selbstbestimmtem Lernen gerecht wird?

Wie Lernen wieder Freude machen kann

Was wir an Schüler:innen beobachten können, sehen wir auch an den Erwachsenen in der Arbeitswelt: Sie haben die Freude verloren. Morgens sieht man in den Bussen und U-Bahnen kaum Menschen, die begeistert davon sind, an ihren Arbeitsplatz zu fahren. Leider bestätigen Umfragen immer wieder: Viele haben innerlich gekündigt und sitzen nur ihre Zeit ab.¹⁾ Das ist kein neues Phänomen, aber Ende der 1990er-Jahre wurde es in der boomenden Softwareindustrie so virulent, dass sich einige Betroffene gezwungen sahen, nach neuen Arbeitsmethoden zu suchen. Durch falsche

¹⁾ Das zeigt zum Beispiel der Gallup Engagement Index 2022, der jährlich erhoben wird. 18 Prozent der 1500 befragten Arbeitnehmer:innen gaben an, innerlich gekündigt zu haben, 69 Prozent machen Dienst nach Vorschrift. <https://www.gallup.com/de/506000/pressemitteilung-gallup-engagement-index-2022.aspx> (16.04.2024)

Ansätze im Projektmanagement stieg der Druck auf die Softwareentwickler:innen dermaßen, dass ständige Nachtschichten mehr die Regel als die Ausnahme waren – und die Qualität der gelieferten Produkte ließ trotzdem zu wünschen übrig.

Aus dieser Unzufriedenheit unter den Softwareentwickler:innen entstanden die sogenannten *agilen Arbeits- und Managementmethoden*. Neben der viel besseren Qualität der Produkte war ein wichtiger Effekt dieser Form des Arbeitens, dass die Menschen die Freude an ihrem Job wiederfanden. Heute ist agiles Arbeiten für Unternehmen weltweit ein wichtiges Argument, um junge Fachkräfte zu gewinnen bzw. zu halten. Sie wollen dadurch die oft ausufernde interne Bürokratie abbauen und für ihre Mitarbeiter:innen Orte schaffen, an denen diese wieder kreativ sein dürfen. Richtig eingesetzt eröffnet es Mitarbeiter:innen nämlich den Freiraum, um Verantwortung zu übernehmen, selbst Entscheidungen zu treffen und eigene Lösungen zu finden.

Scrum ist eine solche agile Arbeits- und Managementmethode. Ich stieß darauf, als ich selbst noch im Projektmanagement in der Softwareindustrie arbeitete. Meine Vision war es immer, dass Menschen Spaß an ihrer Arbeit haben, sich dabei entfalten können und gleichzeitig wesentlich produktiver werden. Und ja, dabei geht es auch darum, den größtmöglichen Wert zu erzielen. Wenn nämlich effektiver gearbeitet wird, steigt die Qualität der Arbeit und es muss weniger nachgebessert werden. Auf diese Weise können Produkte schneller geliefert werden und ein Unternehmen bleibt konkurrenzfähig. *Scrum* machte das möglich, deshalb verbreitete sich diese Idee innerhalb der letzten 25 Jahre in der Wirtschaft rasant. War das Arbeiten mit *Scrum* zuerst nur auf die Softwareentwicklung beschränkt, so wird es heute in weiten Teilen von Organisationen eingesetzt und das Bestreben vieler Unternehmen ist, durch entsprechende Veränderungsprozesse insgesamt zu *agilen* Unternehmen zu werden.

Im Laufe der Jahre wurde deutlich, dass *Scrum* auch ein Lösungsansatz für die Herausforderungen eines modernen schulischen Unterrichts sein könnte. Zunächst wurde diese Idee mit „*EduScrum*“ in den Niederlanden erfolgreich umgesetzt. Einige Jahre später, etwa 2016, hatten wir auch in unserem Unternehmen die finanziellen Ressourcen und eine genügende Anzahl an begeisterten Mitarbeiter:innen, um unser Konzept für „*Scrum4Schools*“ zu entwickeln und in die Unterrichtspraxis zu tragen. Uns war von Anfang an wichtig, allen drei unterrichtsbeteiligten Parteien den Spaß am Unterricht zurückzubringen: den Schüler:innen, den Lehrer:innen und den Eltern bzw. Erziehungsberechtigten. Dabei versuchten wir die Quadratur des Kreises: Alle sollten entlastet werden und gleichzeitig sollten sich die Ergebnisse für alle verbessern. Lehrer:innen sollten wieder mehr Zeit für jene Schüler:innen haben, die mehr Unterstützung brauchen, die Eltern sollten weniger von den Hausaufgaben und der Frage gestresst sein, ob ihr Kind in der Schule gut genug ist, die Kinder sollten mit Lust und Freude lernen – und im Idealfall sehr gute Noten bekommen.

Denn nicht nur die Schüler:innen, auch die Lehrer:innen leiden unter dem veralteten System der Unterrichtsgestaltung. Sie stecken zwischen den Mühlsteinen gesellschaftlicher Erwartungen, detaillierter Lehrpläne und umfangreicher administrativer Auf-

gaben. In diesem Spannungsfeld kämpfen sie mit ihrem beruflichen Selbstverständnis: Mit anfänglicher Begeisterung in ihren Beruf eingetreten, stoßen sie auf immer mehr Hürden, Vorschriften, Qualitätssicherungsverfahren, auf ein Defizit an starker Führung und fehlenden Gestaltungsspielraum. Statt die ersehnte Unterstützung zu erfahren, sehen sie sich mangelnder Sicherheit und Anerkennung gegenüber. Ja, sie wollen Kinder und Jugendliche auf ihrem Bildungsweg begleiten, doch das müssen sie unter Rahmenbedingungen tun, die guten Unterricht schier unmöglich machen. Jedem einzelnen Kind gerecht zu werden, ist in Klassen mit 30 Schüler:innen mit unterschiedlichen Wissensständen und Fähigkeiten unter den herrschenden Bedingungen ein Ding der Unmöglichkeit.

Wir sind davon überzeugt, dass Scrum4Schools dabei helfen kann, den Konflikt zwischen den Anforderungen der Lehrpläne und den Bedürfnissen von Schüler:innen, Eltern und Lehrkräften zu überbrücken. In diesem Buch wollen wir auch anhand von Beispielen aus unserer Scrum4Schools-Praxis illustrieren, wie das funktionieren kann. Eine Lehrkraft sagte uns, dass sie durch das Konzept von Scrum4Schools neue Hoffnung schöpfen könne. Genauso hoffen wir, dass Eltern die Angst ablegen können, dass ihr Kind den Anforderungen der Schule nicht gewachsen ist. Den Schüler:innen selbst wollen wir mit Scrum4Schools einen Rahmen geben, mit dessen Hilfe sie sich als erfolgreich im Lernen erleben können. Das wird durch die Prinzipien von Scrum möglich, die positiv auf die Bindung zwischen Lehrer:innen und Schüler:innen einwirken.

Bei der Entwicklung von Scrum4Schools haben wir die agilen Prinzipien im Allgemeinen und jene von Scrum im Speziellen für den pädagogischen Bereich maßgeschneidert. Wir haben es von irreführendem Fachjargon und den spezifischen Bezügen zur Arbeitswelt befreit, um die Integration in den Unterrichtsalltag zu erleichtern. Scrum4Schools sehen wir nicht bloß als eine Methodik, sondern als eine Unterrichtsphilosophie und Haltung, die Schüler:innen und Lehrer:innen substanzielle Vorteile bietet. Diese Philosophie soll dabei helfen, dass Lehrer:innen ihre Leidenschaft für das Lehren vollständig entfalten und sich Schüler:innen individuell widmen können, während die Lernenden in einem motivierenden und unterstützenden Umfeld erkennen, wie sie ihr ganzes Potenzial nutzen können.

Wie funktioniert das? Nun, die Schüler:innen können ihren Lernprozess mitbestimmen und dadurch steigt ihre Eigenverantwortung. Der Unterricht wird zu einem Angebot und statt den Stoff nur passiv zu konsumieren (oder zu ignorieren) werden die Schüler:innen als Individuen behandelt, die mitentscheiden dürfen. Dadurch steigen das Interesse und die Motivation – das erleben wir mit Scrum4Schools immer wieder.

Um eines gleich vorwegzunehmen: Ein Prinzip von Scrum4Schools ist die Zusammenarbeit in Lernteams, in denen die Schüler:innen die Lerninhalte selbstorganisiert erarbeiten. Das entlastet die Lehrkraft, weil nicht mehr ausschließlich sie den Stoff präsentieren muss. Lehrer:innen können auf diese Weise zu Lerncoaches werden, die ihren Schüler:innen mit Rat und Tat zur Seite stehen, und zugleich können sie sich

intensiver um diejenigen kümmern, die etwas mehr Unterstützung brauchen. Wie die Freude am Lernen und Gestalten wieder wachgekitzelt wird, zeigen zwei Beispiele, die unsere Teammitglieder in ihren Projekten erlebt haben (siehe Kasten).



„Es sollte die dritte Begleitstunde mit Scrum4Schools stattfinden, doch wir kamen zehn Minuten zu spät in den Unterricht. Aus meiner eigenen Schulerfahrung hätte ich in einer Klasse mit 13- und 14-Jährigen ein Bild erwartet, das an Chaos und Anarchie erinnert. Was die Lehrkraft und ich jedoch vorfanden, war ein Klassenraum, in dem die Schüler:innen in den Projektteams zusammensaßen und an ihren Themen arbeiteten. Sie hatten in der Zwischenzeit die Tische und Sessel selbstständig entsprechend neu arrangiert!“

„Wir brachten den Schüler:innen die Werte von Scrum zunächst spielerisch näher und schrieben sie dann an der Tafel auf. Jede:r Schüler:in stellte sich anschließend zu jenem Wert, der ihn oder sie am meisten ansprach. In diesen neu entstandenen Gruppen schrieben sie auf Post-its auf, warum diese Werte in der Zusammenarbeit wichtig sind. Nach der Präsentation kam wie immer eine Feed-Forward-Runde, deren Ergebnis ungefähr so lautete: ‚War ja schön und gut, was wir gerade gemacht haben. Aber schade war, dass wir dadurch nicht zum Arbeiten gekommen sind!‘ Das sagt doch alles, oder?“

Die Herausforderung: Individuelles Lernen und Schule in Einklang bringen

Womit wir uns als Team von Scrum4Schools ständig auseinandersetzen, ist, die Balance zwischen einem individuellen Lernweg und einem verbindlichen Bildungskanon zu finden. Natürlich sind wir in dieser Frage durch unsere eigenen Bildungsbiografien und Vorstellungen geprägt, wie schulisches Lernen abzulaufen hat. Dass Schüler:innen sich in diesem Kontext Dinge selbst erarbeiten und beibringen, ist in den traditionellen Vorstellungen oft nicht vorgesehen. Doch genau dieses Verständnis wollen wir mit Scrum4Schools aufbrechen.

Es ist zum Beispiel eine radikale Vorstellung, dass Kinder dann lesen lernen, wenn sie die intrinsische Motivation dafür entwickeln – es passiert, wenn sie selbst so weit sind. Das entspräche zwar dem Ideal der Selbstbestimmung, doch so ganz traut man dieser Idee dann doch nicht über den Weg. In der reformpädagogischen Literatur, etwa bei Maria Montessori und John Dewey, gibt es wichtige Belege für die Bedeutung von Eigeninitiative und Selbstführung im Lernprozess. Dennoch haben beide wiederum klare Lernkonzepte entwickelt, in denen diese Erkenntnis nicht berücksichtigt wird.

Die Frage lautet also: Müssen wir uns zwischen einem freien Lernumfeld und einem festen Lehrplan entscheiden? Gibt es einen Mittelweg? Dieser Weg würde einen verbindlichen Lehrplan als strukturierendes Element anerkennen und zugleich den Schüler:innen die Freiheit lassen, sich den Stoff selbstorganisiert zu erschließen. Das stünde durchaus im Einklang mit den Gedanken von Seymour Papert, dem wichtigs-