

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

DER BLICKWINKEL: EIN MEINUNGSBEITRAG

Keine Kreativität? Die Methode ist das Problem

Methoden für mehr Kreativität und Innovationsfähigkeit sind in ihrer Einfachheit attraktiv. Sie versprechen viel und halten wenig. Die meisten Kreativen hingegen folgen nur dann einem festen Plan, wenn es ihre Arbeit wirklich erfordert. Sie bewegen sich in einem Handlungsrahmen aber ohne Methode. Für ihre Arbeit gibt es kein Rezept – dafür aber Muster. Diese sind für jeden von uns nachvollziehbar und anwendbar, weil sie in jedem von uns angelegt sind.

Die zunehmende Beschäftigung mit Kreativität und Innovation im organisatorischen Kontext hat in den letzten Jahren viele neue Ansätze und Methoden

entstehen lassen. Beim Design Thinking besteht das Rezept zum Beispiel aus multidisziplinären Teams, variablen Räumen und einem präzise strukturierten Prozess. Wer agil werden will, dem werden sich selbstorganisierende Teams und eine iterative, inkrementelle Vorgehensweise verschrieben. Solche Methoden sind in ihrer Einfachheit attraktiv für Unternehmen, weil sie versprechen, dass sie Mitarbeitende schnell und effizient innovativer machen. Führungskräfte, die angesichts einer unüberschaubaren Anzahl ungewisser Zukunftsvorstellungen einen Ankerplatz suchen, sind für solche Praktiken empfänglich, «denn es handelt sich de facto um rituelle Handlungen zur Steigerung des Sicherheitsgefühls», ist der Kulturwissenschaftler Daniel Hornuff überzeugt. So nachvollziehbar der Reflex ist, so unwirksam ist er.

Anbietern fällt es dennoch leicht derartige Angebote bei einer kurzen Fahrt mit dem Aufzug an die Kunden zu bringen: Stehtisch plus Haftnotiz = Kreativität. Manchmal geht das so weit, dass sogar versprochen wird, in welchem Zeitraum dank eines gewissen Kreativitätsdrills ein Ergebnis vorliegt. Im Innovation-Bootcamp werden Teams trainiert, um innerhalb von vier Tagen fünf verschiedene Ideen für ein neues Geschäftskonzept zu entwickeln. Und es geht noch schneller: Viele Anbieter unterbieten sich gegenseitig damit wie sie Ideen und Innovationen in kürzester Zeit und mit geringstem Aufwand generieren.

Methoden erzeugen keine Kreativität

Natürlich können Methoden dabei helfen, sinnvolle Abläufe zu gestalten, Aufgaben zu vergeben und Versäumnisse zu vermeiden. Sie unterstützen dabei, die Bedürfnisse der Kunden nicht zu vergessen und Regeln zu definieren, damit das Wissen verschiedener Menschen kombiniert werden kann oder die Beteiligten sich bewusst machen, dass die erste Idee niemals die Beste ist. Niemand mit Verstand widerspricht der Nutzung von Me-

thoden und Prozessen für nachweislich replizierbare und demnach skalierbare Vorgänge.

Was aber leicht und gern übersehen oder einfach ausgeblendet wird: Methoden erzeugen genauso wenig Kreativität, wie es Innovationszentren oder bunte Arbeitsplätze tun. «Nur etwa ein Prozent neuer Produktideen kommt durch den Einsatz von Kreativitätstechniken zustande», sagt der deutsche Ökonom und Philosoph Karl-Heinz Brodbeck und erinnert daran, dass Menschen von Grund auf kreativ seien. Eine Rückbesinnung darauf findet er hilfreicher, als die Fokussierung auf Methoden und Techniken. Oder um es mit Friedrich von Gottl-Ottlilienfeld zu sagen: «Menschen Kreativität beibringen zu wollen, ist so sinnvoll wie Schwimmkurse für Fische.»

Zwischenzeitlich macht sich daher – wenig überraschend – Ernüchterung breit, wenn es darum geht, einzelnen Methoden und ihren Anhängern bedeutsame Entwicklungen und bahnbrechende Innovationen zuzutrauen. Manche Vertreter der Zunft hängen die Messlatte indes deutlich tiefer, wenn sie betonen, dass die Methoden gar nicht zum Ziel haben, etwas vollends Neues, Kreatives und Innovatives zu erschaffen, sondern einfach dazu da sind, ein Problem effizient zu lösen. Aber, so der Komponist, Filmemacher und Managementberater Robert Fritz, «kreativ zu sein, ist kein Problem und Probleme zu lösen, bedeutet nicht, kreativ zu sein.»

Das schwerwiegendste Argument dafür, sich nicht zu sehr auf Methoden zu verlassen, ist demnach: Wer nur einer Methode folgt, wird immer nur das Vorstellbare, das Bekannte entdecken aber niemals wirklich Neues. Und genauso wenig sind Methoden eine adäquate Antwort auf die unternehmerischen Herausforderungen unserer Zeit. «Ein starker Fokus vieler Transformationsprojekte liegt auf der Einführung und Einübung von agilen Methoden», sagt der Unternehmer Matthias Schrader und weiter, «das ist verständlich, hilft jedoch leider nicht.

Neue Prozesse und eine Auffrischung der Kultur sind notwendige, aber keine hinreichenden Bedingungen, um im digitalen Zeitalter erfolgreich zu sein. Abertausende Start-ups organisieren sich heute nach den Methoden von Spotify & Co. – und scheitern trotzdem.»

Für Kreativität, die sich im unternehmerischen Alltag idealerweise als Innovations-, Transformations- oder Zukunftsfähigkeit manifestiert, kann es also kein Rezept und keine Methode geben, weil diese nur gut (und dafür unentbehrlich) sind, um Bewährtes zu wiederholen, nicht aber um nie Dagewesenes zu erfinden und künftige Entwicklungen anzubahnen. Wenn also suggeriert wird, «dass sich Design Thinking als Methode der Problemlösung an der Arbeitsweise von Gestalterinnen und Gestaltern orientiert», dann, so ist auch Daniel Hornuff überzeugt, ist das insofern Blödsinn, «als es die eine Art und Weise, wie Menschen etwas designen, nicht gibt und nie gegeben hat.»

Der künstlerische Mensch

Für den Wissenschaftshistoriker und Dichter Hans-Jörg Rheinberger bedeutet Kreativität, dass man sich «auf eine Reise mit offenem Ausgang und dennoch klarer Intention begibt» und sich im Dialog mit dem Material an ein Ergebnis annähert. Er glaubt, dass es keine Methode gibt, derer man sich hierbei bedienen könnte und dass man in einen Prozess der Auseinandersetzung getreten sein muss, sich wirklich einlassen muss, mit all den Fähigkeiten, die man als Person zur Verfügung hat.

Rheinbergers Einschätzung fanden wir in vielen Aussagen von Künstlern bestätigt. Wir konnten feststellen, dass künstlerische Menschen über eine ganz besondere Haltung verfügen, deren wesentliche Elemente Neugier, Leidenschaft, Zuversicht und Widerstandsfähigkeit sind. Diese Haltung findet man zwar gehäuft bei Künstlern, sie ist dieser Gruppe aber keineswegs vorbehalten. Jeder kann sie entwickeln, sie sind in uns allen angelegt. Sie

entwickeln sich mit der Zeit durch Praxis weiter – ganz unabhängig davon, ob jemand malt, musiziert, schreibt, forscht, entwirft, baut, verkauft oder berät.

Kennzeichnend für die künstlerische Praxis ist, dass sie sich zwar an einer mehr oder weniger konkreten Vorstellung orientiert, sich aber aus dem ständigen Dialog des Künstlers mit seinem Kunstwerk heraus immer wieder neu gestaltet. Der Prozess verbindet wiederkehrende Muster von Arbeitsweisen, die über viele oder alle Genres hinweg nachweisbar sind: wahrnehmen, reflektieren, spielerisch gestalten und aufführen. Dabei folgen die meisten Kreativen nur dann einem festen Plan, wenn es ihre Arbeit wirklich erfordert. Sie treffen Entscheidungen, die oft unmöglich nachvollziehbar sind, sie bewegen sich in einem Handlungsrahmen aber ohne Methode. Für ihre Arbeit gibt es kein Rezept.

Ungewissheit als produktive Kraft

Diese Beschreibung kreativer Prozesse ist Segen und Herausforderung gleichermaßen. Zum einen bedeutet sie, dass jeder gestalten kann, aber es bedeutet auch, dass Organisationen die gewohnte

Ordnung abhandeln kommt. Und dies gilt nicht nur für die Förderung kreativer Leistungsfähigkeit, sondern für unternehmerisches Handeln ganz grundsätzlich. Organisationen müssen in Zukunft geübt sein im Umgang mit Unsicherheit und Widersprüchen, um erfolgreich sein zu können. Wo uns aber Eindeutigkeit und Gewissheit fehlt, reicht es nicht mehr aus, allein linear, rational und methodisch vorzugehen und einfach mehr vom Gleichen zu tun. Vielmehr müssen wir Räume und Möglichkeiten schaffen, Ungewissheit als produktive Kraft zu begreifen.

Methodengläubigkeit ist das Gegenteil davon. Den Impuls, kleine Schritte ins Unbekannte zu gehen, hat jeder in sich. Ob diesem Impuls kreatives Handeln entspringt, hängt von unseren persönlichen, praktischen Erfahrungen ab, davon, wie wir sie verarbeiten, und ganz entscheidend auch vom sozialen und organisatorischen Umfeld. Dieses Umfeld zu gestalten, erscheint uns daher zunehmend als zentrale Aufgabe. Spätestens dann, wenn wir unsere Methoden beherrschen.

Dirk Dobiey, Mitgründer Age of Artists gGmbH,
Buchautor, contact@ageofartists.org

Literatur

- **Age of Artists.** Interview mit Hans-Jörg Rheinberger. 12.11.2015. Online verfügbar unter <https://www.ageofartists.de/der-aspekt-des-machens-wissenschaftshistoriker-hans-joerg-rheinberger-ueber-die-natur-des-experiments/>
- **Brodbeck, K.-H.** Mythos Kreativitätstechniken. Online verfügbar unter <http://www.khbrodbeck.homepage.t-online.de/mythos.pdf>
- **Dobiéy, D. & Köplin, T. (2018).** Creative Company: Wie künstlerisch zu arbeiten Organisationen dabei hilft, über sich hinaus zu wachsen. Vahlen.
- **Fritz, R.** A case for democracy. Online verfügbar unter <https://www.robertfritz.com/wp/writings/>
- **Hornuff, D.** Lasset uns denken! Online verfügbar unter <https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2017/lernen/lasset-uns-denken>.
- **Hornuff, D.** Wir workshoppen uns zu Tode! Online verfügbar unter https://www.deutschlandfunkkultur.de/kreativitaet-als-ressource-wir-workshoppen-uns-zu-tode.1005.de.html?dram%3Aarticle_id=441571.
- **Schrader, M. (2018).** Die digitale Transformation steckt fest, FAZ, 31.12.2018.

Alle im Heft genannten **Links** finden Sie auf www.zoe-online.org/aktuelle-links.html zum Anklicken.

Konferenzen & Kongresse

- **4. Regensburger Scientific Leadership Day: 22. Oktober 2019**
Zukunft von Organisation und Führung – Chancen und Risiken von künstlicher Intelligenz, Big Data, Virtual Reality und Blockchain für die Gestaltung von Arbeit
Weitere Informationen:
<http://gfeo.de/4-regensburger-scientific-leadership-day-2019>
- **Academy of Professional Dialogue Conference 2019: 22.–24. Oktober in Roffey Park, Horsham, Grossbritannien**
The World Needs Dialog!
Weitere Informationen:
<https://aofpd.org/conference-2019/>
- **Berlin Change Days 2019: 1.–3. November 2019 in Berlin**
Where's the Transformation? Exploring Inner, Outer and Cyber Spaces that Support Change
Weitere Informationen: www.berlinchangedays.com
- **Change Congress 2019: 12.–13. November 2019 in Berlin**
Romantic Renaissance – Aufbruch zu wertorientierten Organisationen der Zukunft
Weitere Informationen: www.change-congress.de
- **11. Global Peter Drucker Forum 2019: 21.–22. November 2019 in Wien**
The Power of Ecosystems. Managing in a Networked World
Weitere Informationen: www.druckerforum.org