

M.A. Bildungswissenschaft  
mit Schwerpunkt Digitale Medien oder Erwachsenen-/Weiterbildung

Christiane Wittich

# Agiles Lernen und Arbeiten – mit Anwendungsbezügen im Fernstudium

Modul 26105  
Modul C2 – Berufliches Lernen als Anwendungsfeld digitaler Medien  
(ehemals Modul 5)

Fakultät für  
**Kultur- und  
Sozialwissen-  
schaften**

---

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der FernUniversität reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Wir weisen darauf hin, dass die vorgenannten Verwertungsalternativen je nach Ausgestaltung der Nutzungsbedingungen bereits durch Einstellen in Cloud-Systeme verwirklicht sein können. Die FernUniversität bedient sich im Falle der Kenntnis von Urheberrechtsverletzungen sowohl zivil- als auch strafrechtlicher Instrumente, um ihre Rechte geltend zu machen.

Der Inhalt dieses Studienbriefs wird gedruckt auf Recyclingpapier (80 g/m<sup>2</sup>, weiß), hergestellt aus 100 % Altpapier.

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	III
Abbildungsverzeichnis .....	V
Tabellenverzeichnis.....	VI
1 Check-In .....	7
2 Agilität im Kontext von Lernen und Arbeiten – Eine begriffliche Annäherung .....	10
3 Das Lernen und Arbeiten in (agilen) Teams .....	16
3.1 Eigenschaften und Funktionen von Teams .....	16
3.2 Agile Teams und die Eigenschaft ihrer Projekte .....	18
3.3 Wesentliche Voraussetzungen einer Veränderung (des Changes) .....	19
3.3.1 Die Veränderungsbereitschaft.....	19
3.3.2 Die Selbststeuerung und Selbstorganisation .....	22
4 Die Rolle der (Lern-)Begleitung und Coaches für agile Teams.....	24
5 Agile Methoden, Werkzeuge und Techniken .....	26
5.1 Kanban als Methode, das Kanban-Board als Werkzeug.....	28
5.2 Scrum als Methode.....	29
5.3 Retrospektiven als Technik .....	31
5.3.1 Starfish .....	33
5.3.2 Mad, Sad, Glad.....	34
5.3.3 Der Heißluftballon.....	34
6 Zusammenfassung bisheriger Erkenntnisse .....	36
7 Agiles Sprintlernen wirkt – aber warum? .....	37
7.1 Einleitung.....	39
7.2 Agiles Sprintlernen und Stand der Forschung.....	39
7.2.1 Der Gestaltungsansatz <i>Agiles Sprintlernen</i> .....	40
7.2.2 Lerntheoretische Axiome bei der Entwicklung des agilen Sprintlernens.....	43
7.2.3 Stand der Evaluierung .....	46
7.3 Theoriegeleitete Evaluation und Herleitung der Forschungsfragen .....	48
7.4 Methodisches Vorgehen .....	50
7.5 Ergebnisse.....	52
7.5.1 Zielorientierung und Zielverfolgung.....	52
7.5.2 Klarheit und Transparenz.....	53

7.5.3	Planung des Lernens .....	54
7.5.4	Eigenaktivität und Eigenverantwortung.....	55
7.5.5	Feedback.....	55
7.5.6	Selbstreflexion .....	56
7.5.7	Lernförderliche psychische Bedürfnisse der Selbstbestimmungstheorie .....	56
7.6	Diskussion .....	57
	Literaturverzeichnis .....	60
8	Check-Out .....	64
	Literaturverzeichnis .....	65

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Veränderungskurve (eigene Darstellung in Anlehnung an Streich 2016, Fatzer 1993).....	21
Abbildung 2 Beispielhafte Darstellung eines digitalen Kanbanboards aus Meistertask .....	29
Abbildung 3 Beispielhafte Darstellung Starfish (eigene Darstellung).....	33

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Beispielhafte Ergebnisdarstellung von Mad, Sad, Glad mit Votinganzeige (eigene Darstellung) .....	34
--	----

# 1 Check-In

Liebe Studierende,

im gesamten Bildungssystem scheint eine stetig wachsende Digitalisierung nach einer intensiven Veränderung und Anpassung notwendiger Kompetenzen zu verlangen, damit Lernende später in der Gesellschaft, der Wirtschaft und Wissenschaft den jeweiligen Anforderungen gerecht werden können: Herkömmliche Berufsbilder unterstehen einem großen Wandlungsprozess und Unternehmen benötigen entsprechend qualifizierte Mitarbeiter\*innen. Im Vordergrund stehen hier beispielweise die Beherrschung digitaler Technologien und der kompetente Umgang mit digitalen Transformationsprozessen, um den Beschleunigungen unter den sich schnell und stetig ändernden Rahmenbedingungen begegnen zu können. Dabei verkürzen sich Innovationszyklen zunehmend und dezentralisierte und teamorientierte Arbeitsprozesse nehmen Einfluss auf die Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden (vgl. Jungclaus & Schaper 2021, S. 106). Die Herausforderung liegt darin, die einhergehenden Risiken, die Unsicherheiten und die Komplexität dieser Rahmenbedingungen zu erkennen und entsprechend zu handeln. Daran gekoppelt ist oftmals die Bereitschaft zu einer Veränderung (vgl. Freyth 2020, S. 60; [s. Kapitel 3.3](#)) und ein „kompetenzorientiertes Verständnis von Lernen“ (Erpenbeck & Sauter 2019, S. 166).

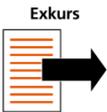
Gerade in diesem Zusammenhang und mit der Herausforderung der Arbeitswelt kommt lebenslangem Lernen eine zentrale Rolle zu. Sauter, Sauter & Wolfig (2018, S. 92) konstatieren, dass die „Vision“ lebenslangen Lernens darauf baut, dass „die Menschen die Motivation und die Kompetenz erwerben, eigenständig fast über ihre gesamte Lebensspanne hinweg zu lernen“ und lebenslanges Lernen alle Lerngelegenheiten umfasst, nicht nur die Länge des Lebens, sondern auch die vielfältige Breite (dazu Baethge-Kinsky & Döbert 2010). Letztendlich betonen die Autoren, dass lebenslanges Lernen agile Entwicklungssysteme voraussetzt (vgl. Sauter et al. 2018, S. 93). Mit Blick auf die akademische Lehre weist Mukerjee (2014) darauf hin, dass das Konzept der Agilität auch hier gewinnbringend sein kann, um Lernende auf zukünftige Bedingungen und Herausforderungen der Arbeitswelt vorzubereiten. Dazu beeinflussen digitale Technologien grundlegend die Lehre und das Lernen (dazu ausführlich Gottburgsen & Wilige 2018). Höhne, Bräutigam, Longmuß & Schindler (2017, S. 111) verdeutlichen zudem, dass bisherige Bildungsmaßnahmen „häufig keinen ausreichenden Anwendungs- und Arbeitsplatzbezug aufweisen“.

Neben Methoden-, Fach- und Sozialkompetenzen erhalten sog. Future Skills – Kompetenzen und Bedingungen, die u.a. vom Stifterverband<sup>1</sup> als Aktionsprogramm von Wirtschaft und Zivilgesellschaft für den Erwerb digitaler und weiterer zukünftig relevanter Kompetenzen definiert wurde – einen besonderen Stellenwert. Ehlers (2020, S. 38) betrachtet Future Skills gezielt im akademischen Kontext und bezeichnet sie als „*Handlungsdispositionen und Handlungsbereitschaft*“ für den Umgang mit komplexen, unbekanntem Problemsituationen durch Reflexion, Werte und

---

<sup>1</sup> Der Stifterverband hat 2021 in Zusammenarbeit mit McKinsey & Company ein Diskussionspapier veröffentlicht. In vier Kategorien werden „21 Kompetenzen für eine Welt im Wandel“ auf Basis einer online durchgeführten Befragung von verschiedenen Unternehmen und Behörden formuliert und konkrete Handlungsempfehlungen ausgesprochen.

Haltungen“ in hochemergenten sowie hochschulischen Zusammenhängen. Im unternehmerischen Handlungskontext beschäftigen sich z.B. Longmuß, Korge, Bauer und Höhne (2021, S. VII) auch mit der Frage, inwiefern „Methoden der Kompetenzentwicklung so flexibel und innovativ sein können“ und definierbar sind, wie es das Arbeitsumfeld und dessen Ansprüche bereits oftmals schon sind. Mit einer einhergehenden digitalen Transformation und Änderungen/Anpassungen bisheriger Prozessabläufe sind Chancen und Herausforderungen verbunden, denn nicht nur das unternehmerische Umfeld wird zunehmend komplexer. Disruptive Umbrüche erfordern neue Handlungsweisen und die Sicherung kontinuierlicher selbstgesteuerter sowie flexibler Kompetenzentwicklung (vgl. Jungclaus & Schaper 2021, S. 106).



Über diesen [Link](#) bzw. dem QR-Code gelangen Sie zu der Kursnummer 26105-02-S#2 aus unserem Reader (Lerneinheit 2). Hier finden Sie einen Textausschnitt von Peter Dehnbostel (2021), der ein Kompetenzverständnis im Kontext einer *betrieblichen* Bildungsarbeit und der Berufs- und Weiterbildung genauer betrachtet. Zudem erfahren Sie ausführlich durch Ulf-Daniel Ehlers (2022) etwas zur Begriffsgeschichte der Future Skills mit einem gezielten Blick auf die *akademische* Bildung.

Wir gehen davon aus, dass Future Skills bspw. in Form von digitalen Interaktionen, transformativen Fähigkeiten und Problemlösungsfähigkeit in (selbstorganisierten) Lernprozessen angeeignet werden können. Dazu können agile Lern- und Arbeitsweisen eine fachwissenschaftliche Durchdringung und die Förderung erfahrungsbasierter Problemlösungsprozesse unterstützen, wobei jede Art einer Veränderung den entsprechend definierten Rahmen einer Lern-/Lehrumgebung immer wieder in Frage stellen kann.

### Aufbau der Kurseinheit

In dieser Kurseinheit über agiles Lernen und Arbeiten geht es um eine Darstellung möglicher Prozesse und agiler Methoden, die Sie als Lernende beispielhaft dabei unterstützen können, ein tieferes Verständnis der Thematik sowie digitaler Interaktionen, transformativer Betrachtungsweisen und Kollaborationsverfahren zu erhalten. Der Aufbau spiegelt weitestgehend das praktische Vorgehen innerhalb des Moduls wider und bietet Ihnen die dazugehörigen theoretischen Hintergründe.

Zu Beginn erfolgt zunächst eine begriffliche Annäherung zur Agilität im Kontext von Lernen und Arbeiten. Nachfolgend widmen wir uns dem Schwerpunktthema der Teamarbeit, die neben der Thematik der Veränderung die Eigenverantwortung und die Selbststeuerung aufgreift. Dieser Themenbereich wird im Modul durch eine projektorientierte Einheit in Form eines Portfolioprüfungselementes aufgegriffen und praktisch umgesetzt. Die Anforderungen an (uns) Lehrende in der Funktion als Lernbegleiter\*innen oder die der Coaches im Unternehmen werden anschließend beispielhaft beleuchtet. Stellvertretend sollen dann einige agile Methoden und Werkzeuge vorgestellt werden, die Sie in Ihrem Projekt anwenden und gemeinsam erschließen können.

Abschließend wird Ihnen hier ein Artikel von Jungclaus und Schaper (2021) zur Verfügung gestellt, der Ansätze der praktischen und theoretischen Einheiten aus betrieblicher Perspektive darstellt. Er zeigt eine Möglichkeit der praktischen Umsetzung des agilen Sprintlernens und zieht (bildungs-)wissenschaftliche bzw. (lern-)theoretische Bezüge hinzu. Er bietet eine Basis für die Erkenntnisse eines agilen Lernens im Unternehmen als didaktisches Rahmenkonzept (dazu ausführlich

Longmuß et al. 2021). Letztendlich formulieren wir für Sie eine mögliche Aufgabenstellung als abschließendes Portfolioprüfungselement zu diesem Themenschwerpunkt.

### Eigenschaften und Ziele der Kurseinheit

Entsprechend eines kompetenzorientierten Ansatzes einer agilen Lern- und Arbeitsweise mit einer daran angeschlossenen Portfolioprüfung in diesem Modul, stellen wir Ihnen die Inhalte auf unterschiedlicher Weise vor. Einzelne theoretische Abschnitte werden, wie erwähnt, durch praktische Aufgabenstellungen über die Lernplattform Moodle begleitet und weitere Inhalte multimedial durch Links und QR-Codes z.B. auf Podcasts oder Videosequenzen in dieser Kurseinheit zur Verfügung gestellt. Diese unterschiedlichen Lernquellen und -formate sollen Ihr selbstgesteuertes Lernen fördern, Sie unterstützen, Ihr Wissen in neue Handlungszusammenhänge einzuordnen sowie unterschiedliche Problemstellungen reflexiv zu betrachten (vgl. dazu Schröder 2015, S. 2).

An den jeweiligen Textstellen erfolgen Vermerke, die Sie auf die unterschiedlichen Formate aufmerksam machen sollen und einen entsprechenden Aufforderungscharakter beherbergen. Wie Sie aus dieser Version auch entnehmen können, greifen wir zudem auf studentische Beiträge der letzten Semester zurück, um Ihnen spezifische Aspekte auf alternativen Wegen zu erläutern und auch hierdurch z.B. den Teamgedanken durch Erfahrung erlebbar zu machen. So finden Sie entsprechende Verweise auf eine dreiteilige Podcastreihe mit dem Thema „*Man lernt nie aus – Agiles Lernen*“ von Ronja Lunkenheimer, Agnes Müller, Sophie Schlecht und Farina Veller.

Durch die Förderung handlungsorientierter Praxis mit entsprechenden Reflexionsphasen kann Sie diese Kurseinheit in Ihrem Lern- und Entwicklungsprozess begleiten. Gerade im Hinblick auf o.g. Future Skills geht es um die Förderung einer individuellen Handlungs- und Adaptionfähigkeit. Erworbene Kompetenzen sollen durch neue Lernbedingungen, Anforderungen oder Wertstrukturen entsprechend situativ und fortwährend angepasst werden bzw. diesen standhalten können.

Innerhalb der Thematik der Agilität und der damit einhergehenden Herausforderung einer fortwährenden Kompetenzentwicklung, kann in dieser Kurseinheit aber nicht alles aufgegriffen oder (tiefer) beleuchtet werden. Wir möchten Sie gezielt dazu motivieren, dieses Skript mit uns (weiter) zu entwickeln. Wir hoffen auf zahlreiche Beiträge, aber auch Impulse Ihrerseits, die nicht nur einer Nachhaltigkeit der Thematik näherkommt. Welche Aspekte bzw. Inhalte vermissen Sie oder werden zu knapp angesprochen? Formulieren Sie uns doch dazu einen knappen Extrakt und leiten Sie diesen an uns ([lebenslanges.lernen@fernuni-hagen.de](mailto:lebenslanges.lernen@fernuni-hagen.de)) weiter.

Letztendlich möchten wir Sie ermutigen, neben der theoretischen Betrachtung und einem praktischen Erleben im Modul, das agile Lernen und Arbeiten gezielt zu hinterfragen und seine Auswirkungen bzw. Änderungen auf Arbeit und Bildung kritisch zu beleuchten.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß und Erfolg!