

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 .....	3
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis .....	5
1 Check-In .....	6
2 Agilität im Kontext von Lernen und Arbeiten – Eine begriffliche Annäherung .....	9
3 Das Lernen und Arbeiten in (agilen) Teams .....	15
3.1 Eigenschaften und Funktionen von Teams .....	15
3.2 Agile Teams und die Eigenschaft ihrer Projekte .....	16
3.3 Wesentliche Voraussetzungen einer Veränderung (des Changes) .....	18
3.3.1 Die Veränderungsbereitschaft .....	18
3.3.2 Die Selbststeuerung und Selbstorganisation .....	21
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 .....	35
6 Zusammenfassung bisheriger Erkenntnisse .....	37
7 Agiles Sprintlernen wirkt – aber warum? .....	38
7.1 Einleitung .....	39
7.2 Agiles Sprintlernen und Stand der Forschung .....	40
7.2.1 Der Gestaltungsansatz <i>Agiles</i> Sprintlernen .....	40
7.2.1.1 Rollen und Ablauf .....	41
7.2.1.2 Vorgehen zur Entwicklung und Erprobung .....	44
7.2.2 Lerntheoretische Axiome bei der Entwicklung des agilen Sprintlernens .....	44
7.2.2.1 Axiom 1: Lernverständnis des gemäßigten Konstruktivismus (KIRSCHNER et al. 2006; MIETZEL 2017; REINMANN und MANDL 2006) .....	44
7.2.2.2 Axiom 2: Situiertes Lernens (SCHAPER 2007, 2019a) .....	45
7.2.2.3 Axiom 3: Handlungsorientiertes Lernen in Anlehnung an die Handlungsregulationstheorie (FRESE und ZAPF 1994; HACKER 2005) .....	45
7.2.2.4 Axiom 4: Selbstreguliertes Lernen in Anlehnung an den Ansatz des self-regulated learning (ZIMMERMANN 2008) .....	46

---

7.2.2.5	Axiom 5: Kooperatives Lernen (HATTIE 2008; REINMANN und MANDL 2006).....	46
7.2.2.6	Axiom 6: Selbstbestimmtes Lernen in Anlehnung an die Selbstbestimmungstheorie der Motivation (DECI und RYAN 2000).....	47
7.2.3	Stand der Evaluierung .....	47
7.3	Theoriegeleitete Evaluation und Herleitung der Forschungsfragen .....	49
7.4	Methodisches Vorgehen .....	51
7.5	Ergebnisse.....	53
7.5.1	Zielorientierung und Zielverfolgung.....	53
7.5.2	Klarheit und Transparenz.....	55
7.5.3	Planung des Lernens.....	55
7.5.4	Eigenaktivität und Eigenverantwortung.....	56
7.5.5	Feedback .....	56
7.5.6	Selbstreflexion.....	57
7.5.7	Lernförderliche psychische Bedürfnisse der Selbstbestimmungs-theorie .....	57
7.6	Diskussion .....	58
8	Check-Out .....	65
	Literaturverzeichnis .....	66

# Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Veränderungskurve (eigene Darstellung in Anlehnung an Streich 2016, Fatzer 1993).....	20
Abbildung 2: Beispielhafte Darstellung eines digitalen Kanbanboards aus Meistertask .....	29
Abbildung 3: Beispielhafte Darstellung Starfish (eigene Darstellung).....	34
Abbildung 4: Beispielhafte Darstellung der Metapher Heißluftballon (eigene Darstellung, unterstützt durch den KI-Bildgenerator mindverse) .....	36

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Beispielhafte Ergebnisdarstellung von Mad, Sad, Glad mit Votinganzeige (eigene Darstellung) .....	35
--	----

# 1 Check-In

Liebe Studierende,

im gesamten Bildungssystem scheint die stetig voranschreitende Digitalisierung eine intensive Veränderung und Anpassung notwendiger Kompetenzen zu erfordern, damit Lernende später den jeweiligen Anforderungen in Gesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft gerecht werden können: Herkömmliche Berufsbilder unterliegen einem großen Wandlungsprozess und Unternehmen benötigen entsprechend qualifizierte Mitarbeiter\*innen. Im Vordergrund stehen hier beispielsweise die Beherrschung digitaler Technologien und der kompetente Umgang mit digitalen Transformationsprozessen, um der Beschleunigung unter den sich schnell und stetig ändernden Rahmenbedingungen begegnen zu können. Innovationszyklen verkürzen sich zunehmend und dezentrale, teamorientierte Arbeitsprozesse nehmen Einfluss auf die Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden (vgl. Jungclaus & Schaper 2021, S. 106). Die Herausforderung besteht darin, die damit verbundenen 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 vor diesem Hintergrund und den Herausforderungen der Arbeitswelt kommt dem Lebenslangen 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 dass Lebenslanges Lernen alle Lerngelegenheiten nicht nur über die gesamte Lebensspanne, sondern auch in ihrer vielfältigen Breite umfasst (dazu Baethge-Kinsky & Döbert 2010). Letztlich 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 die zukünftigen Bedingungen und Herausforderungen der Arbeitswelt vorzubereiten. Dazu beeinflussen digitale Technologien das Lehren und Lernen grundlegend (dazu ausführlich Gottburgsen & Wilige 2018). Höhne, Bräutigam, Longmuß & Schindler (2017, S. 111) verdeutlichen zudem, dass bisherige Bildungsmaßnahmen „häufig keinen ausreichenden Anwendungs- und Arbeitsplatzbezug aufweisen“.

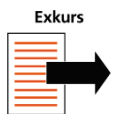
Neben Methoden-, Fach- und Sozialkompetenzen kommt den sog. Future Skills – Kompetenzen und Bedingungen, die u.a. vom Stifterverband<sup>1</sup> als Aktionsprogramm von Wirtschaft und Zivilgesellschaft für den Erwerb digitaler und weiterer zukünftig relevanter Kompetenzen definiert wurden – eine besondere Bedeutung zu. Ehlers (2020, S. 38) entwickelte ein Rahmenmodell und betrachtet Future Skills damit gezielt im akademischen Kontext. Er bezeichnet Future Skills als „*Handlungsdispositionen und Handlungsbereitschaft*“ für den Umgang mit komplexen,

---

<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.

unbekannten Problemsituationen durch Reflexion, Werte und 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 Anforderungen vielfach bereits sind. Mit der digitalen Transformation und den damit einhergehenden Veränderungen/Anpassungen bisheriger Prozessabläufe sind Chancen und Herausforderungen verbunden, denn nicht nur das unternehmerische Umfeld wird immer komplexer. Disruptive Umbrüche erfordern neue Handlungsweisen und die Sicherstellung einer kontinuierlichen, selbstgesteuerten sowie flexiblen Kompetenzentwicklung (vgl. Jungclaus & Schaper 2021, S. 106).

Über diesen [Link](#) bzw. den QR-Code gelangen Sie zur Kursnummer 26105-02-S#2 unseres Readers (Lerneinheit 2). Hier finden Sie einen Textauszug von Peter Dehnbostel (2021), der ein Kompetenzverständnis im Kontext einer *betrieblichen* Bildungsarbeit und der Berufs- und Weiterbildung genauer betrachtet. Darüber hinaus erfahren Sie von Ulf-Daniel Ehlers (2022) mehr 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, Transformationskompetenzen und Problemlösungsfähigkeit in (selbstorganisierten) Lernprozessen erworben 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.

In dieser Kurseinheit zum agilen Lernen und Arbeiten geht es um die Darstellung möglicher agiler Prozesse und Methoden, die Sie als Lernende exemplarisch dabei unterstützen können, ein tieferes Verständnis für die Thematik sowie zu digitalen Interaktionen, transformativen Betrachtungsweisen und Kollaborationsverfahren zu erhalten. Der Aufbau spiegelt weitestgehend das praktische Vorgehen innerhalb des Moduls wider und bietet Ihnen den entsprechenden theoretischen Hintergrund.

### Aufbau der Kurseinheit

Zu Beginn erfolgt zunächst eine begriffliche Annäherung zur Agilität im Kontext von Lernen und Arbeiten. Im weiteren Verlauf widmen wir uns dem Schwerpunktthema der Teamarbeit, das neben der Thematik der Veränderung auch die Eigenverantwortung und die Selbststeuerung aufgreift. Dieser Themenbereich wird im Modul durch eine projektorientierte Einheit in Form eines Portfolio-Prüfungselementes 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. Exemplarisch werden dann einige agile Methoden und Werkzeuge vorgestellt, 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 auf und stellt (bildungs-) wissenschaftliche bzw. (lern-)theoretische Bezüge her. Er bietet eine Basis für die Erkenntnisse eines agilen Lernens im Unternehmen als didaktisches Rahmenkonzept (dazu

ausführlich Longmuß et al. 2021). Abschließend 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 damit verbundenen Portfolioprüfung in diesem Modul, stellen wir Ihnen die Inhalte auf unterschiedlicher Weise vor. Einzelne theoretische Abschnitte werden, wie bereits 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 dabei unterstützen, Ihr Wissen in neue Handlungszusammenhänge einzuordnen und sich reflexiv mit verschiedenen Problemstellungen auseinanderzusetzen (vgl. dazu Schröder 2015, S. 2).

An den jeweiligen Textstellen sind Hinweise angebracht, die Sie auf die unterschiedlichen Formate aufmerksam machen sollen und einen entsprechenden Aufforderungscharakter beinhalten. Wie Sie aus dieser Version ebenfalls entnehmen können, greifen wir zudem auf studentische Beiträge der letzten Semester zurück, um Ihnen bestimmte Aspekte auf alternative Weise zu erläutern und auch hier z.B. den Teamgedanken durch Erfahrung erlebbar zu machen. Darüber hinaus fördern und unterstützen wir gezielt eine studentische Partizipation in der Lehre. 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. Xiaotian Jin, Candice Widhofer und Petra Amasreiter stellen Ihnen den *Scrum-Workflow* in einem Ausschnitt aus ihrer Projektarbeit von P1 vor.

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 verbundenen Herausforderung einer kontinuierlichen Kompetenzentwicklung, kann in dieser Kurseinheit aber nicht alles aufgegriffen oder (tiefer) beleuchtet werden. Wir möchten Sie gezielt dazu motivieren, dieses Skript gemeinsam mit uns (weiter) zu entwickeln. Wir hoffen auf zahlreiche Beiträge, aber auch auf Impulse Ihrerseits, die nicht nur der Nachhaltigkeit der Thematik dienen. Welche Aspekte oder Inhalte vermischen Sie oder werden zu kurz behandelt? Formulieren Sie uns doch dazu ein paar Zeilen und senden Sie uns diese zu ([lebenslanges.lernen@fernuni-hagen.de](mailto:lebenslanges.lernen@fernuni-hagen.de)).

Abschließend möchten wir Sie ermutigen, neben der theoretischen Auseinandersetzung und dem praktischen Erleben im Modul, das agile Lernen und Arbeiten gezielt zu hinterfragen und seine Auswirkungen bzw. Veränderungen auf Arbeit und Bildung kritisch zu beleuchten.

Wir wünschen Ihnen dabei viel Spaß und Erfolg!