

Mayrberger, Kerstin

Agilität als Motor für Transformationsprozesse in der Lehrentwicklung - Digitalisierung von Lehren und Lernen partizipativ gestalten, erproben und verankern

Bauer, Reinhard [Hrsg.]; Hafer, Jörg [Hrsg.]; Hofhues, Sandra [Hrsg.]; Schiefner-Rohs, Mandy [Hrsg.]; Thilloßen, Anne [Hrsg.]; Volk, Benno [Hrsg.]; Wannemacher, Klaus [Hrsg.]: *Vom E-Learning zur Digitalisierung. Mythen, Realitäten, Perspektiven.* Münster ; New York : Waxmann 2020, S. 320-337. - (Medien in der Wissenschaft; 76)



Quellenangabe/ Reference:

Mayrberger, Kerstin: Agilität als Motor für Transformationsprozesse in der Lehrentwicklung - Digitalisierung von Lehren und Lernen partizipativ gestalten, erproben und verankern - In: Bauer, Reinhard [Hrsg.]; Hafer, Jörg [Hrsg.]; Hofhues, Sandra [Hrsg.]; Schiefner-Rohs, Mandy [Hrsg.]; Thilloßen, Anne [Hrsg.]; Volk, Benno [Hrsg.]; Wannemacher, Klaus [Hrsg.]: *Vom E-Learning zur Digitalisierung. Mythen, Realitäten, Perspektiven.* Münster ; New York : Waxmann 2020, S. 320-337 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-217393 - DOI: 10.25656/01:21739

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-217393>

<https://doi.org/10.25656/01:21739>

in Kooperation mit / in cooperation with:



WAXMANN
www.waxmann.com

<http://www.waxmann.com>

Nutzungsbedingungen

Dieses Dokument steht unter folgender Creative Commons-Lizenz: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de> - Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt unter folgenden Bedingungen vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen: Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen. Dieses Werk bzw. dieser Inhalt darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden und es darf nicht bearbeitet, abgewandelt oder in anderer Weise verändert werden.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

This document is published under following Creative Commons-Licence: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.en> - You may copy, distribute and transmit, adapt or exhibit the work in the public as long as you attribute the work in the manner specified by the author or licensor. You are not allowed to make commercial use of the work or its contents. You are not allowed to alter, transform, or change this work in any other way.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

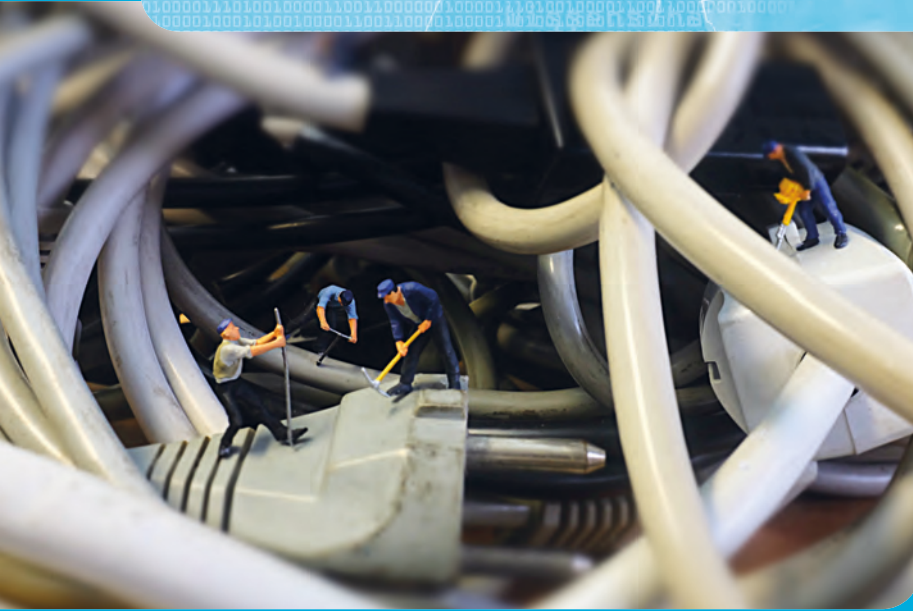


Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft



Reinhard Bauer, Jörg Hafer, Sandra Hoffhues,
Mandy Schiefner-Rohs, Anne Thillosen,
Benno Volk, Klaus Wannemacher (Hrsg.)

Vom E-Learning zur Digitalisierung

Mythen, Realitäten, Perspektiven

Reinhard Bauer, Jörg Hafer, Sandra Hofhues,
Mandy Schiefner-Rohs, Anne Thilloßen,
Benno Volk, Klaus Wannemacher (Hrsg.)

Vom E-Learning zur Digitalisierung

Mythen, Realitäten, Perspektiven



Waxmann 2020
Münster · New York

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Medien in der Wissenschaft, Band 76

Print-ISBN 978-3-8309-4109-5

E-Book-ISBN 978-3-8309-9109-0

<https://doi.org/10.31244/9783830991090>

© Waxmann Verlag GmbH, 2020

Steinfurter Str. 555, 48159 Münster

www.waxmann.com

info@waxmann.com

Umschlaggestaltung: Pleßmann Design, Ascheberg

Umschlagabbildung: © Hans Krameritsch

Satz: Roger Stoddart, Münster

Druck: CPI Books GmbH, Leck

Dieses Buch ist verfügbar unter folgender Lizenz: CC-BY-NC-ND 4.0

Namensnennung-Nicht kommerziell-Keine Bearbeitungen 4.0 International



Inhalt

<i>Thomas Köhler, Claudia Bremer, Jörg Hafer, Klaus Himpsl-Gutermann, Anne Thillosen und Jan Vanvinkenroye</i> Prolog: Was heißt ‚Medien in der Wissenschaft‘ im Kontext der Digitalisierung?	9
<i>Reinhard Bauer, Jörg Hafer, Sandra Hofhues, Mandy Schiefner-Rohs, Anne Thillosen, Benno Volk und Klaus Wannemacher</i> Mythen, Realitäten und Perspektiven rund um Digitalisierung	12
<i>Sandra Hofhues und Mandy Schiefner-Rohs</i> Vom E-Learning zur Digitalisierung: Geschichten eines erhofften Wandels in der Hochschulbildung	23
1. Mythen	
1.1 Digital Natives	
<i>Ullrich Dittler und Christian Kreidl</i> Vom Mythos zur Realität: Lernenden-zentrierte Überlegungen zur Digitalisierung.....	40
<i>Anke Redecker</i> Vom quantified zum qualified self: Machbarkeitsmythen und Bildungschancen des Digitalen	55
<i>Filiz Aksoy, Sabrina Pensel und Sandra Hofhues</i> „Ja, wenn wir schon in diesem digitalen Zeitalter angekommen sind“ – Rekonstruktion studentischer Perspektiven auf Digitalisierung	69
1.2 Digital ist besser	
<i>Jörn Loviscach</i> Digitalisierung der Hochschullehre: Was wissen wir wirklich?.....	84
<i>Markus Deimann und Dennis Clausen</i> Digitales Bildungs-Pingpong: Ein Schreibgespräch	101
<i>Nina Grünberger, Reinhard Bauer und Hans Krameritsch</i> Kartographierung des Digitalen in der Bildung: Über den Versuch des Abbildens, Ordnen und (Neu-)Denkens eines umfassenden Digitalisierungsbegriffs.....	116
<i>Monika Haberer</i> Begriffsklauberei? Diskursentwicklung zu digitalen Medien in der Hochschullehre in bildungspolitischen Schriften	134

Eva Seiler Schiedt

Zwischen Gartner und Foucault: Über das Kommen und Gehen
von Mythen der digitalen Lehrinnovation..... 152

1.3 Erfahrungsbericht

Martin Brämer, Nino Ferrin und Hauke Straehler-Pohl

Menschinen programmieren: Ein Erfahrungsbericht zur Ausbildung
von Handlungsträgerschaft 166

1.4 Minidramen (1. Akt)

Hans Krameritsch

Minidramen (1. Akt)..... 172

2. Realitäten

2.1 Medien und Technologien an Hochschulen

Jana Riedel

Neue Medien = Neue Lernkultur?
Verbreitung digital gestützter Lernszenarien an Hochschulen 178

Maren Lübcke und Klaus Wannemacher

Digitalisierung ohne Wandel?
Der hochschuldidaktische Diskurs in Schlüsseljournals 194

Franca Cammann, Edith Hansmeier und Katharina Gottfried

Möglichkeiten und Szenarien einer durch digitale Medien gestützten Lehre –
zentrale Tendenzen des aktuellen E-Learning-Einsatzes im Hochschulsektor..... 208

Sabine Fincke und Heinz-Dietrich Wuttke

Digitale Technologien bei der Gestaltung des BASIC-Lehrkonzeptes 226

Falk Scheidig

Digitale Transformation der Hochschullehre und der Diskurs
über Präsenz in Lehrveranstaltungen..... 243

2.2 Umgang mit Digitalisierung in akademischer Selbstverwaltung und Third Space

Christiane Arndt, Tina Ladwig, Stefanie Trümper und Sönke Knutzen

Gemeinsam lernen, gemeinsam handeln – Transferprozesse digitaler
Hochschulbildungskonzepte..... 262

Katrin Schulenburg und Barbara Getto
 Digitalisierung als Querschnittsaufgabe der Hochschulen..... 276

Simone Henze, Susanne Lippold, Judith Ricken und Peter Salden
 24 Konzepte – 1 Strategie?
 Zur Vielfalt von Digitalisierung an einer Volluniversität..... 286

2.3 Erfahrungsberichte

Daniel Handle-Pfeiffer und Josef Buchner
 Make IT Real: Technologie-unterstützte Hochschullehre
 als koOpERativer Entwicklungs- und Lernprozess 300

Anne Martin
 Studentische Bedürfnisse an die E-tutorielle Betreuung im Fernstudium
 Community-basierte Schnipsel aus einem Blogpost 303

Jonas Lilienthal und Clara Schroeder
 Kompetenzprofile für das digitale Zeitalter:
 Zwischen der Anpassung an veränderte Anforderungen
 und der Gestaltung von Veränderungsprozessen 306

André Epp
 Der Einfluss von QDA-Programmen auf den Forschungsgang –
 ein Erfahrungsbericht..... 309

2.4 Minidramen (2. Akt)

Hans Krameritsch
 Minidramen (2. Akt)..... 314

3. Perspektiven

3.1 Lehre von morgen

Kerstin Mayrberger
 Agilität als Motor für Transformationsprozesse in der
 Lehrentwicklung – Digitalisierung von Lehren und Lernen
 partizipativ gestalten, erproben und verankern 320

Uwe Elsholz und Rüdiger Wild
 Digital Dewey – Der Pragmatismus als Begründungsfolie
 pädagogischer Innovationen der Digitalisierung 338

3.2 Hochschule von morgen

Lars Schlenker

Die Neuerfindung des Campus – Digitalisierung als Chance für
die Hochschule als Lernraum 354

Marlene Miglbauer

digi.kompP, #digiPH und VPH, oder zwei ExpertInnen plaudern
aus ihren digitalen Hochschul-Nähkästchen..... 363

Ralph Müller

Digitalisierung – ja gut und dann? 372

Simone Rehm und Heiko Schulz

Digitalisierung durchdenken und gestalten:
Ein Plädoyer für strategisches Handeln 382

Heribert Schopf

Ist da jemand? Skeptische Anmerkungen zu (neuen) Höhlen
und Maulwurfsbauten im Zusammenhang mit Didaktik und
„digitaler“ Bildung. Eine Provokation..... 401

3.3 Erfahrungsberichte

Jule Bäuning und Michael Marmann

Agile Lernsettings zur Entwicklung der Digital Literacy –
Agilität als Grundprinzip des Lernens für das 21. Jahrhundert? 416

Dorit Günther, Ulrike Arabella Günther, Kerstin Liesegang und Janina Grabow

Lernwelten 2030 – Zusammenstoß ungleicher Lernkulturen 433

3.4 Minidramen (3. Akt)

Hans Krameritsch

Minidramen (3. Akt)..... 438

4. Epiloge

Thomas Strasser

Mythen, Realitäten und Perspektiven: Ein Epilog 442

Peter Baumgartner und Reinhard Bauer

Multimedialer Epilog: Ein Video-Gespräch 454

Autorinnen und Autoren..... 454

Gesellschaft für Medien in der Wissenschaft (GMW e.V.) 469

Ergänzendes Material zu diesem Buch kann unter der Website:

<https://www.gmw-online.de/publikationen/digitalisierung-mythen-realitaeten-perspektiven/> abgerufen werden.

Agilität als Motor für Transformationsprozesse in der Lehrentwicklung – Digitalisierung von Lehren und Lernen partizipativ gestalten, erproben und verankern

Zusammenfassung

Der Beitrag greift den derzeit prominenter werdenden Ansatz eines „agilen“ Vorgehens in der Lehrentwicklung im Kontext von Hochschule auf. Konzeptionell wird dabei kritisch und gegenstandsbezogen das Spannungsfeld moderner agiler Ansätze (u. a. das Rahmenwerk Scrum) zur Prozessgestaltung im tradierten Hochschulsystem beleuchtet und es werden deren Grenzen wie Chancen aufgezeigt. Hierfür werden Perspektiven für die Gestaltung zukunftsweisender Angebote von Hochschulbildung anhand einer systematischen Darstellung bestehender Handlungsfelder sowie anhand von Beispielen – allen voran der Erfahrungen im Universitätskolleg DIGITAL im Zuge der Umsetzung der Hamburg Open Online University @UHH – gegeben. Für den Beitrag ist eine partizipationsfördernde mediendidaktische Perspektive leitend, unter der Lehren und Lernen und damit Lehrentwicklung als Beitrag zur Organisationsentwicklung und Transformation heutiger Hochschulen unter den Bedingungen der Digitalisierung und Digitalität betrachtet wird.

1 Warum Agilität in der Hochschule unter den Bedingungen der Digitalisierung und Digitalität?

Die vergangenen Jahre wird immer weniger von E-Learning in der Hochschule im Kontext von Lehre und Studium, dafür aber zunehmend von Digitalisierung von Lehren und Lernen oder Digitalisierung und Hochschulentwicklung gesprochen. In diesem Beitrag wird mit Agilität der Fokus auf einen Gegenstandsbereich einer (wie noch darzustellen sein wird) zeitgemäßen Variante der Prozessgestaltung von Lehrentwicklungen für ein verändertes Lernen wie Lehren und deren Chancen und Grenzen gelegt. Aus diesem Grund kann im Zuge der gebotenen Kürze lediglich cursorisch auf eine differenzierte Betrachtung der Transformationsprozesse durch Digitalisierung aus allgemeingesellschaftlicher Perspektive sowie deren mehr oder weniger differenzierten Begriffsgebrauch und damit einhergehender Ableitungen für den Hochschulkontext und hier insbesondere den Bereich Lehre – verstanden als verkürzter Dachbegriff für akademisches Lernen und Lehren und deren organisationa-

le und administrative Rahmenbedingungen – eingegangen werden. Eine zusammenfassende, programmatische Sicht zur Verwendung des Begriffs Digitalisierung als umfassender Blick auf die derzeitigen Transformationsprozesse im Bildungsbereich findet sich ausführlicher in Hafer et al. (2018) sowie zur weiteren Differenzierung für den Kernbereich Studium und Lehre in Getto und Kerres (2018). Knapp gesagt, wird im vorliegenden Beitrag nicht mehr von E-Learning gesprochen, da hiermit vornehmlich ein engeres Verständnis der Gestaltung von Lehren und Lernen im Mikrobereich sowie der Produktion und Bereitstellung von digitalen Bildungsmedien gemeint ist und dieses zwar aus mediendidaktischer Perspektive weiterhin zentrales Thema bleibt, aber nicht mehr hinreichend erscheint. Vielmehr wird in diesem Beitrag mit der Formulierung Digitalisierung von Lehren und Lernen den sich potenziell wandelnden Lern- und Lehrprozessen im Kontext der digitalen Transformation und konkreter im Kontext von „Medien in der Wissenschaft“ die Perspektive erweitert, um deutlich zu machen, dass gleichermaßen Mikro-, Meso- und Makroebene der Hochschullehre einschließlich spezifischer Forschung sowie der Hochschulorganisation und -institution wie auch der -politik als Ganzes mitbetrachtet werden – wenngleich das Lehren und Lernen in Form von Gestaltung von Bildungsmedien und medialen Lernumgebungen und benötigter institutioneller Rahmenbedingungen und -prozesse immer noch einen großen Teil des Beschäftigungsgegenstands ausmachen. Daher sei hier auch betont, dass mit Digitalisierung über die zunehmende Technisierung hinaus eine prozessuale und praxisbezogene Perspektive auf die Entwicklung von (partizipativem) Lehren und Lernen im weiteren Kontext von Hochschule eingenommen wird (vgl. ausführlicher Mayrberger, 2019d). Digitalisierung und Digitalität bergen neben Anderem einerseits eine Form der Technisierung von (routinisierten) Prozessen und andererseits eine Weiterentwicklung von Kommunikations- und Interaktionsprozessen und damit einhergehend Handlungsroutrinen und Praktiken. Es erscheint daher angebracht, hinsichtlich dieser Durchdringung aller Bereiche im Alltag wie in der Hochschule von Transformationsprozessen (über die Zeit) zu sprechen, die evolutionäre wie völlig neue Praktiken mit sich bringen können. Entsprechend lässt sich eine Verbindung zum Metaprozesses der Mediatisierung herstellen, der Digitalisierung als derzeitigen Mediatisierungsschub einordnet (siehe u. a. Krotz, 2001 und 2017) und noch konkreter zum darüber hinaus gehenden Ansatz einer tiefgreifenden Mediatisierung (siehe u. a. Hepp, 2018), der in besonderer Weise u. a. der Datafizierung, Konnektivität oder Innovationsgeschwindigkeit im Zuge des derzeitigen Mediatisierungsschubs Rechnung trägt.

Gerade diese sich verändernden kommunikativen (Handlungs-)Praxen im Wechselspiel des Wandels von Medien, Kommunikation, Kultur und Gesellschaft sowie damit einhergehende, sich verändernde Praktiken sind für die-

sen Beitrag der zentrale Anker, wenn es um die beispielhafte Überlegung zu einer zeitgemäßen Gestaltung, Erprobung und Verankerung partizipativen Lehren und Lernens – die Gestaltung von Interaktionsprozessen zwischen allen Akteurinnen und Akteuren – unter den Bedingungen von Digitalisierung, Digitalität und (tiefgreifender) Mediatisierung geht¹. Um nun diese Prozesse in Bezug auf alle Beteiligten passend zu gestalten, greift dieser Beitrag einen weiteren zentralen Begriff auf, der aktuell Einzug in die Diskussion um Organisationsentwicklung findet: Agilität². Genauer gesagt, geht es hier um die Perspektive auf die Gestaltung von Prozessen auf Basis von Methoden bzw. Rahmenwerken des agilen Projektmanagements (APM) wie beispielsweise Kanban oder SCRUM (siehe Abschnitt 2.1), um im weitesten Sinne einen Beitrag zur Hochschulentwicklung zu leisten. Dabei wird hier die gemeinsame Gestaltung und Verantwortungsübernahme von iterativen Prozessabläufen für das Ergebnis zumeist in Form eines gemeinschaftlich erstellten Produkts in zeitlich eng getakteten Feedbackschleifen mit den Auftraggebenden als argumentative Brücke zwischen den beiden Themenfeldern betrachtet.

2 Agile Prozessgestaltung der Hochschule aus einer partizipationsfördernden mediendidaktischen Perspektive

Die stetige Entwicklung der Lehre entlang jeweils aktueller – zumeist idealer – Vorstellungen von einer „guten Hochschullehre“ oder Studienbedingungen, die den Studienerfolg unterstützen, bleibt das Tagesgeschäft der Lehrenden, Forschenden und Professionellen (Third Space) an deutschen Hochschulen, die sich mit der Verbesserung von Studium, Lehre und Prüfungen in Lehre, Forschung, Administration und Dienstleistung befassen. Charakteristisch für Lehrentwicklung ist bis heute, dass diese zumeist noch projektbezogen und weniger systematisch verankert erfolgt. Wiederholende Herausforderung ist hierbei, dass eine „nachhaltige“ Verankerung der Projektaktivitäten nach Auslaufen der temporären Förderung in den Bestandsstrukturen der Bildungsorganisation erwartet und vom Fördergeber gefordert wird. Das heißt zugleich, dass an der Hochschule dieselben Regeln und Mechanismen zum Tragen

-
- 1 Ein Beitrag zur ausführlicheren Kontextualisierung partizipativen Lehren und Lernens in Form einer partizipativen Mediendidaktik im Rahmen einer tiefgreifenden Mediatisierung befindet sich derzeit im Druck.
 - 2 So sei für die zunehmende Bedeutung agiler Prinzipien für das Lehren und Lernen sowie agiler Lehrentwicklung (nicht nur) im akademischen Kontext exemplarisch auf die vielfältigen Beiträge des 3. Fachmagazins Synergie mit dem Schwerpunkt „agil“ (Mayrberger, 2017) verwiesen oder die „Koblenzer E-Learning-Tage & DINI-Zukunftswerkstatt 2019“ mit dem Thema agile Lehrformate: <https://elearningtage.org/> wie auch aktuell u. a. auf Parsons & MacCallum (2019).

kommen wie beim üblichen Projektmanagement außerhalb der Hochschule. Betrachtet man die Diskussion der letzten Jahre im Bereich der unternehmerischen Diskussionen um ein zeitgemäßes und vor allem zielführendes Projektmanagement unter den Bedingungen der Digitalisierung, so lässt sich – bei aller Kritik und zu reflektierender Nähe zu neoliberalen Ansätzen und zum Menschenbild – durchaus berechtigt fragen, weshalb Diskussionen zur Agilität von Projekten vor den Toren der Hochschulen haltmachen sollten. Die Erkenntnis, dass wasserfallartig gemachte Pläne – mit Laufzeiten über Monate oder Jahre und mit fixen Meilensteinen, um am Ende Produkte hervorzubringen, die in einem Projektantrag x Jahre zuvor erdacht wurden – nicht zu den Ergebnissen führen, die man gerne und akzeptiert nachhaltig implementieren will, ist hinlänglich bekannt und empirisch für den Hochschulkontext erfasst (siehe Hanft et al., 2016 und 2017).

2.1 Agiles Projektmanagement in der Hochschule

Die Arbeit im Team nach agilen Prinzipien ist ein bekanntes Vorgehen aus der Softwareentwicklung bei der Produktentwicklung. Dabei meint agil ganz schlicht strukturiert flexibel, aktiv und anpassungsfähig zu bleiben – doch keinesfalls beliebig oder im Sinne eines Laissez-faire zu handeln! Der Ursprung von agil wird in der Formulierung eines „Agile Manifesto“³ in 2001 gesehen, das für folgende Kernwerte plädiert:

- „Individuen und Interaktion stehen über Prozessen und Werkzeugen.
- Funktionierende Software steht über umfangreicher Dokumentation.
- Die Zusammenarbeit mit dem Kunden steht über der Verhandlung von Verträgen.
- Das Reagieren auf Veränderungen steht über dem Befolgen eines Plans.

Das bedeutet: Obwohl die Dinge auf der rechten Seite ihren Wert haben, messen wir den Dingen auf der linken Seite größeren Wert bei.“ (Übersetzung nach Gloger, 2016, S. 20)

Mittlerweile werden entsprechende Prinzipien und Ansätze in andere Organisationsbereiche und auf Themen übertragen, in denen Menschen gemeinsam prozessorientiert an Produkten im weitesten Sinne arbeiten. Die im agilen Manifest bestehende Einschränkung auf funktionierende Software wird dabei inzwischen meist durch nutzbare Produkte ersetzt. So sind für den Bildungsbereich bereits Ausführungen zu agilen Prinzipien für die Zusammen-

3 vgl. <http://agilemanifesto.org/> [19.12.2019]

arbeit von Schülerinnen und Schülern⁴, didaktische Überlegungen zur Rolle von agilen Prinzipien für das Lernen und Lehren mit digitalen Medien an der Hochschule (Mayrberger, 2017a) sowie Folgerungen für eine erfolgreiche, handlungsorientierte Implementierung von Lehrentwicklungsvorhaben (Hanft et al., 2017) zu finden.

2.2 Agiles Projektmanagement – zugleich Herausforderung und Chance für die Lehrentwicklung

Agiles Projektmanagement ist durch gestaltbare Rahmen (Framework) gekennzeichnet und lässt somit unterschiedliches methodisches Vorgehen zu, basiert gleichzeitig jedoch auf festen Elementen, die Grundvoraussetzung sind, um komplexe Projekte steuern zu können. Zu diesen Elementen zählen beispielsweise die Orientierung am agilen Manifest mit Werten und Prinzipien, die Verwendung durchgängiger Zeitabschnitte (Timebox) für Planung und Umsetzung sowie ein inkrementelles und iteratives Vorgehen (Vigenschow, 2015). Agiles Projektmanagement entwickelt seine Vorteile erst bei komplexen Projekten. Komplexe Projekte zeichnen sich dadurch aus, dass sich die mit dem Projektergebnis eintretende Wirkung erst im Nachhinein relevanten Ursachen im Projektvorgehen zuordnen lässt, sich jedoch während oder zu Beginn des Projekts die Auswirkungen einzelner Aktivitäten auf das Gesamtsystem nicht vorhersagen lassen. Als solche komplexen Projekte können beispielsweise Lehr-Lern-Situationen oder die Entwicklung von Lehrinnovationen zur Veränderung der Lehre gelten. Sie sind komplex, weil ihnen die in der Regel unplanbaren menschlichen Verhaltensweisen in Gruppen als komplexes System immanent sind. Um auf die sich in der Regel immer wieder verändernden Anforderungen der Beteiligten in ihrer Rolle als Stakeholder zeitnah eingehen zu können, wird hier agiles Projektmanagement für Entwicklungsprojekte für neue Lernangebote mit dem Ziel einer (nachhaltigen) Verankerung bei den jeweiligen Zielgruppen als ein stimmiger Ansatz betrachtet und entsprechend erprobt.

Das Rahmenwerk Scrum wurde im Nachgang zum Agilen Manifest von Jeff Sutherland, Ken Schwaber und Mike Beedle für den Kontext der Softwareentwicklung publiziert (Schwaber et al., 2001). In Anlehnung an den deutschsprachigen Scrum-Guide (Schwaber & Sutherland, 2017) ist Scrum ein „Rahmenwerk, innerhalb dessen Menschen komplexe adaptive Aufgabenstellungen angehen können, und durch das sie in die Lage versetzt werden, produktiv und kreativ Produkte mit höchstmöglichem Wert auszuliefern“ (ebd., S. 3). Kern-

4 vgl. <http://agile-education.de/> oder <http://eduscrum.nl> [19.12.2019].

element jeder Variante des agilen Projektmanagements ist die Begrenzung des Planungs- und Steuerungsaufwands zum Projektvorgehen auf kurze Iterationen, in Scrum als „Sprints“ mit einer Dauer von maximal vier Wochen bezeichnet. Das Ergebnis jedes Sprints muss eine erweiterte Version des für den Kunden nutzbaren Projektzwischenergebnisses, das „Inkrement“, sein. Durch die kurzen Zeiträume in der Realisierung und das gemeinsame Prüfen von Zwischenergebnissen mit dem Kunden bzw. den Stakeholdern erlaubt das agile Vorgehen eine frühzeitige Anpassung an veränderte Umgebungsanforderungen. Das Rollenkonzept bei Scrum umfasst drei Rollen, aus denen ein Scrum-Team besteht: das selbstorganisierte, cross-funktionale Entwicklungsteam bestehend aus drei bis neun Mitgliedern, einem Scrum-Master und einem Product Owner (Gloger, 2016).

Die Rolle des Product Owners (PO) ist für die Wertmaximierung des Produkts im Sinne der Stakeholder verantwortlich und formuliert die Produktvision. Hierbei handelt es sich um eine Person (und kein Komitee oder Gremium), die in direktem Kontakt mit den Stakeholdern produktbezogene Bedarfe abholt, deren Priorisierung im Sinne des definierten Produkterfolgs im Sinne der Produktvision vornimmt und diese in einem Backlog, einer öffentlich zugänglichen Übersicht aller bekannten Anforderungen, dokumentiert. Gegenüber dem Entwicklungsteam nimmt der Product Owner keine Leitungsfunktion wahr – er oder sie steuert das Projektvorgehen nur durch die Vorgabe, was genau als nächste Anforderung(en) aus dem Backlog aufgrund hoher Priorisierung umgesetzt werden sollte.

Das Entwicklungsteam entscheidet über das Wie der Umsetzung – von den Anforderungen bis zur Bereitstellung eines Produkts und den Weg zum jeweiligen Sprintergebnis in Form eines potenziell auslieferbaren fertigen Inkrements. Es besteht idealerweise aus Personen mit fachlichem Tiefenwissen sowie mit vielseitigen Kompetenzen in der Breite (sogenannte T-Shaped Professionals) und bildet ein cross-funktionales, selbstorganisierendes Team.

Der Scrum-Master ist dafür verantwortlich, dass das Team ein Verständnis für Scrum aufbaut und Prozesse im Sinne des Rahmenwerks durchgeführt werden. Dazu gehört die Vorgabe von „time-boxed events“, wie das tägliche kurze „Daily Scrum“, das spätestens alle vier Wochen stattfindende „Sprint Planning“, das „Sprint Review“ (mit den Stakeholdern) sowie die „Sprint Retrospektive“. Er oder sie sorgt dafür, dass das Scrum-Team die Praktiken und Regeln von Scrum einhält und hält dem Entwicklungsteam den Rücken frei, indem er oder sie versucht, „Impediments“, d.h. soziale, kommunikative, administrative oder organisatorische Hindernisse aller Art für das Team und mit dem Team zu lösen. Die Rolle des Scrum-Masters ist ein „Servant Leader“ für das Scrum-Team insgesamt. Das Scrum-Team arbeitet im Idealfall selbst-

organisiert und interdisziplinär. Dazu baut Scrum Referenzwerte auf, die die Grundidee dieses Rahmenwerks fassbar machen: „Wenn die Werte Selbstverpflichtung, Mut, Fokus, Offenheit und Respekt durch das Scrum-Team verkörpert und gelebt werden, werden die Scrum-Säulen Transparenz, Überprüfung und Anpassung lebendig und bauen bei allen Beteiligten Vertrauen zueinander auf“ (Schwaber & Sutherland, 2017, S. 4).

Mit dem Ziel einer stetigen Verbesserung der Produkte und der Zusammenarbeit im Team sind die Auseinandersetzungen mit Lessons-Learned nicht optional, sondern regelmäßig im Prozess vorgesehen, und gemeinsame Maßnahmen sollen angegangen werden, wenn sie im Team für nötig befunden werden (Prinzip: Inspect and adapt). Dabei sind die Moderationskompetenz und das Gespür des Scrum-Masters für die richtigen Fragen von wesentlicher Bedeutung, um einen Handlungsraum zu eröffnen, der Entscheidungsfindungen oder kreative Ideen ermöglicht (Prinzip: Ask the team). Die vertrauensvolle Zusammenarbeit im selbstorganisierten Team soll sich auch darin ausdrücken, sich möglichst früh mit Arbeitsergebnissen, die für den Auftraggeber bzw. die Auftraggeberin eine erste Relevanz haben können, mit eben diesen in den Dialog zu begeben. Die Implementierung von regelmäßigen Feedbackschleifen dient dazu, dass das Team seine kostbare Arbeitszeit möglichst nah an den (sich möglicherweise stetig anpassenden) Bedarfen des Auftrags orientieren kann und damit das Produkt oder Ergebnis idealerweise nah an den tatsächlichen Bedarfen fertiggestellt werden kann (Prinzip: Deliver often and early).

Häufig wird zusätzlich auf „Lean-Kanban“ zur Unterstützung von Scrum oder als eigenständige agile Methodik zurückgegriffen und mit sogenannten „Kanban-Boards“ gearbeitet. Die Methode Lean-Kanban ist ein hochflexibles und adaptierbares Steuerungsinstrument für die Wissensarbeit und deren zielgerichtete Prozesssteuerung und entwickelt sich im Idealfall evolutionär und in iterativen Schleifen mit dem Team. Das Kanban-Board visualisiert transparent den Prozess und die sich im System befindlichen Arbeitsaufgaben. Das Board kann dabei von einer einfachen Dreispaltigkeit mit „To-do“, „Doing“ und „Done“ bis zu beliebig vielen Prozessschritten ausgebaut werden. Kanban eignet sich besonders zum Einstieg in die agile Projektorganisation, da die Grundprinzipien und Kernpraktiken leicht verständlich sind, wobei das System dennoch mit den Anforderungen zu einer umfassenden Steuerungsmöglichkeit wachsen kann. Das erste Grundprinzip – „Beginne mit dem, was Du gerade tust“ – und die erste Kernpraktik – „Visualisiere“ – erscheinen zunächst wie Selbstverständlichkeiten, zeigen jedoch in der praktischen Anwendung im Arbeitsalltag bereits umfassende Veränderungen beim Verständnis der geleb-

ten Prozesse auf. Eine Einführung in Kanban ist beispielsweise bei Burrows (2015) zu finden.

Betrachtet man die hier geschilderten Prozessabläufe und die veränderten Rollen in einem Team dürfte vor allem beim Rahmenwerk von Scrum augenscheinlich sein, worin die größte Herausforderung von agilen Projektmanagementansätzen oder relativ klarer Rahmenwerke oder einer Kombination aus ihnen liegen dürfte: diese Regeln widersprechen den bekannten hierarchischen Organisationsstrukturen von Hochschulen bis in den Kern. Denn es wird nicht in der Logik von individuellen Zuständigkeiten und alleiniger Verantwortlichkeit in Kombination mit Titeln gearbeitet. Vielmehr ist in agilen Prozessen das Team gemeinsam für ein funktionierendes Produkt bzw. Ergebnis verantwortlich und Transparenz und Feedback sowie Verlässlichkeit aufeinander und die jeweiligen Kompetenzen sind tragende Säulen der Zusammenarbeit. Die zuvor beschriebenen Prinzipien sind zumeist schlicht das Gegenteil bekannter Strukturen und Werthaltungen, wie wir sie noch heute in den Hochschulen vorfinden. Es kommt dort, wo diese beiden Welten aufeinandertreffen, zu Reibungen und Störungen, die es frühzeitig zu erkennen und kommunikativ zu begegnen gilt. Für den hier gelegten Fokus kommt solchen Projekten im Kontext der Digitalisierung eine doppelte Herausforderung zu, indem sie sich derzeit häufiger noch mit Bedenkenträgerinnen und -trägern hinsichtlich einer zunehmenden Digitalisierung sowie veränderter Arbeitsweisen auseinandersetzen müssen. Hierbei geht es nicht allein darum, Agilitäts-Euphoriker/innen gegen Bedenkenträger/innen zu positionieren, sondern um die Frage, wie sich weiterentwickelte und neue Ansätze von Lehrinnovationsgestaltung parallel zum bestehenden Vorgehen von Lehrentwicklungsmaßnahmen entwickeln und erproben lassen – ganz im Sinne einer möglichen organisationalen Ambidextrie das Neue und Bestehende gleichermaßen händeln zu können⁵.

2.3 Partizipationsfördernde Mediendidaktik und Agilität

Sowohl Agilität als auch Digitalität als umfassende Perspektiven setzen bei der Ausgestaltung von Prozessen und den beteiligten Akteurinnen und Akteuren an – womit weniger Produktinnovationen als vielmehr Prozessinnovationen in den Mittelpunkt rücken. Und hier vor allem solche Prozesse, die gemeinschaftlich gestaltet sind und sich durch Verantwortungsübernahme und -abgabe auszeichnen – also als partizipative Prozesse mit einem hohen Anteil an Selbststeuerung und -organisation bis hin zu mehr Selbstbestimmung. Hier

5 Siehe für den Kontext Digitalisierung als Transformationsprozess z.B. unter <https://t3n.de/news/ambidextrie-digital-leadership-864762/> [19.12.2019] sowie für ein Beispiel aus dem Unternehmenskontext Rost et al. (2014).

liegt wiederum eine Brücke zur Mediendidaktik, die zunehmend den Fokus auf die Gestaltung von Lernprozessen mit digitalen Medien denn auf die Optimierung von Lernergebnissen durch digitale Medien legt. So fassen Getto und Kerres (2018, S. 13) prägnant die derzeitige mediendidaktische Perspektive im Kontext von Hochschullehre zusammen, nämlich, dass Hochschulen „gefordert [sein], Rahmenbedingungen zu schaffen, damit Lehrende und Lernende digitale Medien nutzen und gestalten können“ (ebd., S. 13) und konstatieren weiter, dass wenn „die Medien auch nicht zu ‚besseren‘ Lernergebnissen führen, so haben sie aus mediendidaktischer Sicht das Potenzial, Lehr- und Lernprozesse anders zu gestalten und zu organisieren“ (ebd., S. 18). Ebenso bringen sie die zentrale Rolle der Akteure und Akteurinnen als Prozessgestaltende im Verhältnis zur Technologie sehr gut zum Ausdruck, wenn sie schreiben: „Die Erwartung, dass Hochschullehre sich durch Digitalisierung ändern würde, impliziert im Übrigen einen Technikdeterminismus, der verkennt, dass es auf die Akteure und Gestaltungskonzepte ankommt, um Veränderungen in der Bildungsarbeit und einen Wandel in der Lernkultur herbeizuführen“ (ebd., S. 18). Vor diesem Hintergrund ergibt sich eine grundsätzliche hohe Übereinstimmung zwischen agilen Ansätzen und Prinzipien zur Gestaltung von Lehrentwicklungen auf der Mikroebene der Lehre wie auch Mesoebene der institutionellen Rahmenbedingungen wie bisweilen hin zur Makroebene der Politik und übergreifenden Governance (siehe für einen Überblick über alle Ebenen exemplarisch die Beiträge in Mayrberger, 2017) sowie insbesondere zu einer mediendidaktischen Perspektive auf Digitalisierung von Lehren und Lernen, die im Sinne einer Theorie und Praxis des partizipationsfördernden Lernens den konzeptionellen Rahmen für die Gestaltung von partizipativen Lernprozessen unter den Bedingungen der Digitalisierung und Digitalität vornimmt (Mayrberger, 2017; 2019d). Eine Passung agiler Prinzipien lässt sich auf der Ebene von Lernarrangements sowie auf der Ebene der Methoden herstellen, wenn agile Prinzipien auf konkrete Lernsituationen übertragen werden, wenngleich hier das zentrale Rollenmodell und die Asymmetrie der Beziehungen zwischen Lehrenden und Lernenden nicht immer völlig stimmig adaptierbar zu sein scheinen trotz ähnlicher Begriffswahl. Gerade im Bereich des akademischen Lehren und Lernens und entsprechender Entwicklungsvorhaben im Kontext von Digitalisierung von Lehren und Lernen mit seinen Prozessen wie Produkten können agile Prinzipien in vielfältiger Weise zum Tragen kommen, wie die nachfolgenden Beispiele als Annäherungen illustrieren sollen.

3 Beispiele agiler Entwicklungsprojekte am Universitätskolleg DIGITAL

Am Universitätskolleg der Universität Hamburg wurden bereits seit 2016 erste Erfahrungen mit agilem Prozessmanagement im Kontext von Projekten zur Lehrentwicklung gesammelt⁶. So wurde das Rahmenwerk Scrum in Kombination mit Kanban als Scrumban noch im Verlauf vom Universitätskolleg 1.0 (2012–2016) zuerst im Kontext der Softwareentwicklung und Implementierung von IT-Anwendungen erprobt, bevor es auch auf andere Maßnahmen erweitert wurde. Auf Basis dieser ersten Erfahrungen wurde für den nachfolgenden „Modellversuch Universitätskolleg 2.0“ im Rahmen der Förderung des Qualitätspakts Lehre die Prämisse verfolgt, dass die nunmehr zentrale Organisationseinheit Universitätskolleg innerhalb des Modellversuchs „Universitätskolleg 2.0“ (2017–2020) im Sinne eines Experimentierraums auch organisatorische Aufgabenteilungen zwischen den Teams erprobt (siehe dazu ausführlicher Mayrberger & Slobodeaniuk, 2017; Mayrberger, 2018). Diese Prämisse wurde seit 2017 auch auf die Durchführungsweise der Hamburg Open Online University an der Universität Hamburg (HOOU@UHH) ausgeweitet, die seit 2017 ebenfalls in der zentralen Organisationseinheit Universitätskolleg angesiedelt ist und seit 2018 in die Teileinheit ‚UK DIGITAL‘ überführt wurde. Im Universitätskolleg Digital waren bis zu dessen Auflösung 2019 auch das Fachmagazin „Synergie“ wie das OpenLab, das aus dem BMBF geförderten Projekt SynLL-OER hervorgegangen ist, angesiedelt. Nachfolgend werden exemplarisch zwei Beispiele aus diesem Zeitraum vorgestellt.

Das erste Beispiel zum Fachmagazin „Synergie“ zur Digitalisierung in der Lehre mag auf den ersten Blick unpassend wirken, doch stellte es das erste Projekt dar, in dem agile Prinzipien jenseits von Softwareentwicklung oder einem weiteren IT-Kontext im Rahmen eines crossfunktional, kollaborativ und an verteilten Orten arbeitenden Teams erfolgreich erprobt wurden. Es hat maßgeblich mit seinen Höhen und gemeinsam überwundenen Tiefen zur Kulturveränderung beigetragen. Diese Erfahrungen flossen wiederum in die Konzeption des agilen Beratungs- und Medienproduktionsprozesses im MediaLab innerhalb des OpenLabs für die zweite Projektlaufzeit der HOOU an der Universität Hamburg „HOOU@UHH“⁷ von 2017 bis 2018 ein, das als zweites Beispiel vorgestellt wird. Da jedem Kooperationspartner in der HOOU die lokale

6 Hierfür wurden bereits 2016 (vor allem für die wiss. Leitung) und dann erneut 2017 wie 2018 wiederholt Schulungsangebote zu agilem Projektmanagement, Kanban und Scrum sowie Design Thinking für die Teammitglieder einschließlich der beteiligten Studierenden und Interessierten aus der Administration für Studium und Lehre als In-House-Schulung durch externe Anbieter durchgeführt.

7 <https://www.hoou.uni-hamburg.de/>

Umsetzung freistand, beziehen sich die hier vorgestellten Erfahrungen ausschließlich auf die Umsetzungsweise der HOOU an der Universität Hamburg bis Anfang 2019.

3.1 Redaktionsprozesse „Synergie“

Die Redaktionsprozesse im Kontext des Fachmagazins Synergie für Digitalisierung in der Lehre sind über drei Jahre von 2016 bis 2018 und damit über die ersten sechs Ausgaben hinweg einen lernreichen Weg mit einem um den Kern wechselndem Team gegangen. So wurde bereits 2016 mit dem Heft #1 innerhalb des Entstehungsprozesses der sogenannten Nullnummer ein sanfter Schwenk hin zu agilen Elementen vorgenommen, wie das Aufsetzen eines Kanban-Boards. Zum Heft #2 wurde sich darauf verständigt, möglichst nah entlang des Scrum-Rahmenwerks zusammenzuarbeiten, sprich es wurden die Rollen von PO, Scrummaster und cross-funktionalem Team über das Redaktionsteam und die Agentur, mit der hier zusammengearbeitet wird, erprobt. Zur Abbildung der virtuellen Prozesse zwischen den regelmäßigen Meetings wurde via Gitlab das Projekt abgebildet und Issue für Issue durch das Team bearbeitet. Nach diesem Prozess war das Team derart begeistert von der Struktur und Effektivität wie auch Transparenz und dem zielgerichtet erreichten Produkt, dass entschieden wurde, dieses Prinzip ab 2017 in die dann nochmals aufgestockte und neu aufgestellte Gesamtreaktion Universitätskolleg und für parallel laufende Publikationsprojekte einzuführen. Auf Grund der neuen Teamzusammensetzung zeigte sich allerdings recht schnell, dass es für die Ausgaben #3 und #4 sinnvoller war, eine Mischung aus traditioneller und agiler Projektplanung vorzunehmen, bis sich die Frage von individuellen zu teambezogenen Zuständigkeiten für einzelne Produkte eingespielt hatte. Mit der Reorganisation ab 2018 wurde auch die Redaktion mit Schwerpunkt UK QPL und UK DIGITAL aufgeteilt. Somit sind die Ausgaben #5 und #6 zum einen in diesem Übergang entstanden wie auch schließlich wieder sehr viel stärker entlang agilem Projektmanagement, als die Ausgaben zuvor, so dass die Ausgabe #7 wieder ausschließlich nach agilen Prinzipien entstehen konnte. Die Erfahrungen aus 2018 im Schwerpunkt auf agilen Prinzipien wie Kanban-Board und regelmäßigen Reviewmeetings sowie den erfolgreich erstellten 6 Fachmagazinen (hier ohne Synergie Sonderpublikationen, vgl. Abb. 1) dienten nochmals dazu, die gemeinsame Entscheidung für eine weitere Verstärkung in Richtung Scrum zu treffen und sobald ressourcenmäßig möglich, das Rollenmodell nach Scrum sowie die Meeting-Varianten wieder stärker zu praktizieren.



Abbildung 1: Synergie Ausgabe #1bis #7 (2016–2019)

Insgesamt hat das regelrechte Entlang- und Abarbeiten mit unterschiedlich zusammengesetzten Teams bei stetigem minimalem Kern entlang dem Optionenspektrum agiler Projektmanagementmethoden gezeigt, dass die Methode nicht nur angeeignet werden kann, sondern hierfür auch die Persönlichkeiten der beteiligten Personen relevant sind und ihre Bereitschaft, sich diesbezüglich entwickeln zu können wie zu wollen. Akzeptanz ist hierbei zuvorderst ein Punkt zwischen den beteiligten Personen und im nächsten Schritt eine Angelegenheit in und mit der Organisation innerhalb der das Team agiert.

3.2 Medienproduktionsprozesse „HOOU@UHH“

Im Rahmen der zweiten Förderphase der HOOU@UHH ab 2017 wurde von Beginn an das Konzept im Anschluss an die Erfahrungen aus der ersten Pilotförderphase 2015/2016 in der Art umgestellt, dass die Lehrenden direkte Unterstützung bei der didaktischen Entwicklung und Medienproduktion ihrer sogenannten HOOU-Projekte erhielten⁸. Diese Unterstützungsmaßnahme resultierte vor allem aus den Erkenntnissen, dass die Lehrenden nur ein begrenztes Zeitbudget für die Lehrentwicklung aufbringen können (und wollen), dass die benötigten Kompetenzen für die Erstellung eines mediendidaktisch wie fachlich und rechtlich sowie medientechnisch funktionierenden HOOU-OER-Materials sich in der Regel nicht alle gebündelt bei einer Lehrpersonen und ihrem engeren Umfeld finden lassen sowie die häufig sehr viel längeren Projektproduktionszeiten als ursprünglich angenommen. Auf diese Weise entstand die Idee, im Rahmen der HOOU@UHH den Lehrenden ein Spektrum von Projektvolumina und entsprechender Ressourcenunterstützung anzubieten – von sogenannten Mikroprojekten über Bündel von Mikroprojekten (die dann als Mesoprojekte gelten) bis hin zu Megaprojekten – und ihnen bei die-

⁸ Mit HOOU-Projekt ist die Erstellung von OER-Material für die HOOU sowie didaktisch gerahmte HOOU-OER-Lernangebote, die aus gebündelten HOOU-OER-Materialien bestehen, gemeint, für die im Rahmen der HOOU Ressourcen zur Verfügung gestellt werden (siehe dazu ausführlicher Mayrberger, 2019a sowie mit Fokus Lernendenorientierung Mayrberger, 2019c).

HOOU@UHH - Poster-Kampagne

22. November 2017



Foto: UHH/blum

Heute startet die Informationskampagne "Keine Zeit für Digitalisierung? Wir machen das - für Sie und mit Ihnen!", mit der das Team der HOOU@UHH zum Angebot der Erstellung von digitalen Lehr- und Lernmaterialien informiert.

Das **HOOU@UHH-Poster "Keine Zeit für Digitalisierung?"** als PDF gibt es hier zum Download!

Abbildung 2: HOOU@UHH – Poster Kampagne

sen Herausforderungen im wahrsten Sinne eine Paketlösung anzubieten (siehe Abb. 2)

Den Projektvarianten ist gemeinsam, dass sie – außer man möchte auf vorhandene, hauseigene Kompetenzen zurückgreifen oder selbst Dritte beauftragen – von einem zentralen studentischen Team unterstützt werden, das im sogenannten MediaLab im OpenLab am Universitätskolleg DIGITAL angesiedelt ist. Dieses Team kann auf Grund der unterschiedlichen Kompetenzprofile und künstlerisch-gestalterischen bis fach- und mediendidaktischen und erziehungswissenschaftlichen/medienpädagogischen Perspektiven berechtigt als cross-funktional betitelt werden. Jedes HOOU-Projekt wird mit der passenden Auswahl an studentischen Teammitgliedern zusammengebracht, die dann über einen überschaubaren Zeitraum hinweg zusammen mit den Lehrenden in regelmäßigen Planungs- und Review-Meetings den (Zwischen-)Stand der HOOU-OER-Materialien besprechen. Die iterativen Schleifen werden von einem Scrum-Master mit den Teams organisiert und durch regelmäßige Treffen mit dem Team zwischen den Reviewterminen mit den Lehrenden (als Stakeholder) begleitet, sodass das Team arbeitsfähig bleibt. Auch hier zeigte sich über das erste Jahr hinweg, dass es nicht für jede Person sogleich einfach anzunehmen ist, sich selbstständig Aufgaben zu nehmen, den neuen Stand transparent inklusive Arbeitsergebnis online zu dokumentieren, sodass die nächste Person hier anknüpfen könnte. Gerade bei studentischen Teams, die auf

Grund ihrer spezifischen Lebenssituation in der Regel für eine bestimmte Anzahl an Stunden in der Woche zur Verfügung stehen und für die Selbstorganisation ein eher selbstverständliches Kennzeichen ihrer Lebensphase sein sollte, war diese Form der Teamorganisation zuerst ungewöhnlich. Auch hier zeigt sich, wie stark es auf die passenden (im Sinne von entwicklungsbereiten) Personen ankommt, damit ein Team lernt, miteinander gut zu agieren oder aus Sicht der produktionsorientierten Prozesse, gut miteinander zu funktionieren im Sinne der Werte, die dem agilen Projektmanagement zu Grunde liegen (vgl. für eine umfassende gemeinsame Dokumentation dieser Projektphase mit Blick auf die Prozesse Mayrberger, 2019a).

Die bisherige Darstellung umreißt vor allem aus einer Metaperspektive die strukturellen und prozessbezogenen Überlegungen hinsichtlich einer möglichst adressatenorientierten Entwicklung und potenziellen nachhaltigen Verankerung von medienbezogenen Projektergebnissen mit Hilfe der Adaption agiler Prinzipien und dem Anstoßen einer veränderten Kultur der Entwicklung und des gemeinsamen Lernens im Sinne partizipativer Prozesse. Konkreter soll dieser Prozess nochmals an einem ausgewählten Beispiel illustriert werden, dem Projekt „Mapping Democracy – 100 Jahre Demokratie(-Bildung) in Hamburg“ (siehe für einen Überblick auf die gesamten erstellten Produkte im Rahmen der HOOU@UHH Mayrberger, 2019b). Bei diesem Projekt, das federführend von Studierenden unterschiedlicher Fachrichtungen gemeinsam entwickelt wurde, stand einerseits die Idee im Raum, eine OER im Sinne der Anforderungen und des Markenkerns der HOOU zu entwickeln sowie andererseits auch diesen Entwicklungsprozess von OER unter partizipativen, offenen und studierendenzentrierten Bedingungen als eine Form von Open Education zu begreifen. Darüber hinaus boten die partizipativen Prozesse auf dem Weg der gemeinsamen Konzeption einer OER oder eines HOOU Lernarrangements in den unterschiedlichen Scrum-Rollen die Möglichkeit zur Erweiterung und Reflexion im Sinne einer Open Educational Practice (OEP) (siehe zur begrifflichen Differenzierung Mayrberger, 2019a, S. 42 ff.). Wenngleich der Projektbericht zu diesem Vorhaben ebenfalls publiziert ist (siehe ausführlicher in Mayrberger, 2019b, S. 44 ff.), sollen an dieser Stelle dennoch markante Erfahrungen aus Perspektive der Rolle einer Product Ownerin benannt werden: Das komplett aus Studierenden bestehende Entwicklungsteam erkannte eigenständig in der Zeit von 4 bis 6 wöchentlichen Entwicklungszyklen und Review-Meetings,

- dass sie tatsächlich entlang der formulierten Mindestanforderungen in Form von User Stories und einer Produktvision der Product Owner alle Aspekte des Projektvorhabens selbst entscheiden, entwickeln und auch verwerfen konnten – und sollten. Diese schloss den Projekttitel genauso mit

ein wie Arbeitsweisen im Team von der Aufgabenkonkretisierung bis zur Dokumentation und gemeinsamen Abstimmungen über technische Features oder gestalterische Elemente.

- dass sie die Verantwortung für das vollständige Erfüllen der im jeweiligen Sprint übernommenen Aufgaben haben und selbst dafür Sorge zu tragen haben, dass diese weiterbearbeitet, dokumentiert und kommuniziert wird.
- dass partizipative und kollaborative Arbeitsprozesse für jeden anders sind und passen, es aber nach einer Zeit des gegenseitigen Einspielens zu einer höheren Zufriedenheit im Team, bei den Einzelnen und augenscheinlich für alle zu einem sehr viel besseren Produkt führte, als am Beginn angenommen.
- dass eine Skepsis gegenüber der Rolle des Scrummasters und gegenüber Retrospektiven vorherrschte. Dabei wurden weniger die reflexiven Momente und die offene Kommunikation kritisiert, die im Nachhinein immer als hilfreich für die Teamentwicklung und das alltägliche Miteinander gesehen wurden, denn eher der Zeitverlust für derartige Treffen, wenn man doch lieber am Produkt weiterarbeiten wollen würde. Dieses war vor allem den unterschiedlich umfangreichen, wöchentlichen Arbeitszeiten der Studierenden geschuldet.
- dass das offen gehaltene Projektteam von anfänglich 5 Personen auf bisweilen 15 Personen anwuchs, je mehr sich die partizipative wie auch eng am Rahmenwerk Scrum ausgerichtete Arbeitsweise im Entwicklungsteam etablierte und bewährte – die mit „echten“ Product Ownern nochmals deutlich anders erlebt wurde als in anderen HOOU-Projekten mit Lehrenden, die formal die Rolle der Product Owner hatten und bisweilen stark in die Entwicklungsarbeit direkt hineingesteuert haben.
- dass insgesamt eine sehr hohe Produkt- wie auch Prozessqualität erreicht und erlebt werden konnte, die über die Erwartungen hinaus gingen, wie sie zu Beginn der insgesamt knapp zweijährigen Erprobungsphase von Konzeption, Aufbau des MediaLabs und des Scrum-Teams, Pilotierung von Beratungs- und Produktionsprozessen sowie deren Entwicklung im laufenden Prozess und Dokumentation und Schluss bestanden.

Insgesamt ergab eine erweiterte Retrospektive zum Projektabschluss hinsichtlich der Arbeitsweise und mit Blick auf eine OEP, dass es sich bei dem Projekt „Mapping Democracy“⁹ offenbar um eine gelungene, gemeinsame Erfahrung hinsichtlich Prozessen und Produkt gehandelt hat – die auch noch förderlich für den persönlichen Lebenslauf der beteiligten Studierenden und Mitarbei-

9 Siehe das Projekt zum Stand von 3/2019 unter <https://mappingdemocracy.blogs.uni-hamburg.de/> sowie eingebettet in der HOOU unter <https://www.hoou.de/projects/mapping-democracy/preview> [19.12.2019].

tenden ist, wenn sie ihre Fortbildungen und erworbenen wie erweiterten Kompetenzen betrachteten.

4 Fazit

Wie bei jedem Veränderungsprojekt gibt es mit der Lehrentwicklung in akademischen Bildungsinstitutionen, um die es hier im Kern geht, Impulse, die Wellen auf dem als ruhig empfundenem Meer verursachen. Entsprechend gehört es für alle Beteiligten dazu, zu erkennen, diese Wellen in tiefen Gewässern zu nehmen. Jeder und jede hat da andere Perspektivvorlieben und jede Innovation hat ihre Zeit – auf diese Passung rechtzeitig zu achten, ist sicher eine zentrale Lessons-Learned aus dem Universitätskolleg DIGITAL (siehe dazu vor allem die ersten Kapitel aus Mayrberger, 2019a).

Aus mediendidaktischer Sicht lassen sich die hier vorgestellten Erfahrungen für eine partizipative Mediendidaktik oder allgemeiner partizipationsfördernde Digitalisierung von Lehren und Lernen mitnehmen und verwenden, um insbesondere die Aspekte Rahmenbedingungen und Zielgruppe im akademischen Kontext immer besser einschätzen zu können. Beides ist heute noch eher voraussetzungsreich und nicht für alle Lehrenden wie Lernenden oder organisationalen Strukturen auf Anhieb passend, da sie bestehende Werte und Routinen hinterfragen und einen alternativen Weg einschlagen und eine veränderte Lehr- und Lernkultur und mithin Kommunikationskultur forcieren. Somit kann derzeit Agilität mit den Chancen wie auch Herausforderungen als ein Motor neben anderen für die Digitalisierung von Lehren und Lernen betrachtet werden – immer mit Blick auf die übergreifenden Transformationsprozesse zur Digitalisierung und Digitalität. Agilität, Digitalisierung und Lehre zusammen zu betrachten, heißt nicht nur Lehrentwicklung zu reflektieren, sondern Fortschritt in Lehre und Studium zu gestalten, zu erproben und zu verankern.

Und um zusammenfassend hinsichtlich der Frage der derzeitigen Rolle von Medien in der Wissenschaft eine Position zu formulieren, wird hier mit denselben Worten geschlossen wie bereits an anderer Stelle (Mayrberger, 2017) und auf Gabriele Fischer verwiesen, die im Editorial der Ausgabe 200 des Wirtschaftsmagazins ‚Brand eins‘ so treffend formulierte: „Und wir sollten wieder lernen, uns über den Fortschritt zu freuen: Auch wenn er bisweilen atemlos macht und nicht alles gelingt – ohne ihn bliebe alles, wie es ist. Wir sind überzeugt, dass es besser geht“ (Fischer, 2017).

Literatur

- Arn, C. (2016). *Agile Hochschuldidaktik*. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Burrows, M. (2015). *Kanban*. Heidelberg: dpunkt.
- Fischer, G. (2017). Editorial. *brand eins*, 5. Verfügbar unter: <https://www.brandeins.de/archiv/2017/fortschritt/gabriele-fischer-editorial-fortschritt-200-ausgabe/> [15.12.2019].
- Getto, B. & Kerres, M. (2018). Wer macht was? In B. Getto, P. Hintze & M. Kerres (Hrsg.), *Digitalisierung und Hochschulentwicklung* (S. 60–73). Münster: Waxmann.
- Getto, B., Hintze, P. & Kerres, M. (2018). (Wie) Kann Digitalisierung zur Hochschulentwicklung beitragen? In B. Getto, P. Hintze & M. Kerres (Hrsg.), *Digitalisierung und Hochschulentwicklung* (S. 13–25). Münster: Waxmann.
- Gloger, B. (2016). *Scrum*. München: Hanser. https://doi.org/10.3139/9783446448360_fm
- Hafer, J., Bremer, C., Himpf-Gutermann, K., Köhler, T., Thillosen, A., Vanvinkenroye, J. (2018). E-Learning. In B. Getto, P. Hintze & M. Kerres (Hrsg.), *Digitalisierung und Hochschulentwicklung* (S. 26–35). Münster: Waxmann.
- Hanft, A., Brinkmann, K., Kretschmer, S., Maschwitz, A. & Stöter, J. (2016). *Organisation und Management von Weiterbildung und Lebenslangem Lernen an Hochschulen*. Münster: Waxmann.
- Hanft, A., Maschwitz, A. & Stöter, J. (2017). Agiles Projektmanagement an Hochschulen. *Synergie*, 03, 8–15. Verfügbar unter: <https://synergie.blogs.uni-hamburg.de/ausgabe-03-beitrag-hanft-maschwitz-stoeter/> [15.12.2019].
- Hepp, A. (2018). Von der Mediatisierung zur tiefgreifenden Mediatisierung. In J. Reichert & R. Bettmann (Hrsg.), *Kommunikation – Medien – Konstruktion* (S. 27–45). Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21204-9_2
- Krotz, F. (2001). *Die Mediatisierung kommunikativen Handelns*. Wiesbaden: Westdt. Verl. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-90411-9>
- Krotz, F. (2017a). Mediatisierung. In F. Krotz, C. Despotović & M.-M. Kruse (Hrsg.), *Mediatisierung als Metaprozess* (S. 13–32). Wiesbaden: VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-16084-5_2
- Mayrberger, K. (2014). Partizipative Mediendidaktik. In R. Biermann, J. Fromme & D. Verständig (Hrsg.), *Partizipative Medienkulturen* (S. 261–282). Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-01793-4_12
- Mayrberger, K. (2017a). Agilität und (Medien-)Didaktik. *Synergie*, 03, 16–19.
- Mayrberger, K. (2017b). Partizipatives Lernen in der Online-Lehre. In H. E. Griesehop & E. Bauer (Hrsg.), *Lehren und Lernen online* (S. 109–129). Wiesbaden: VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-15797-5_6
- Mayrberger, K. (2018). Agile Lehrentwicklung als Beitrag zur Organisationsentwicklung der Hochschule. In K. Mayrberger (Hrsg.), *Synergie(n!)* (S. 63–82). Hamburg: Universitätskolleg. https://doi.org/10.1007/978-3-658-19123-8_4
- Mayrberger, K. (Hrsg.) (2019a). Angebot ≠ Auftrag. *Synergie* [Sonderband]. Verfügbar unter: <https://uhh.de/w1ind> [15.12.2019].
- Mayrberger, K. (Hrsg.) (2019b). Projekte 2017/2018. *Synergie* [Sonderband]. Verfügbar unter <https://uhh.de/ecz80> [15.12.2019].

- Mayrberger, K. (2019c). Lernendenorientierung im Kontext von Open Educational Practises. In E. Haberzeth & I. Sgier (Hrsg.), *Digitalisierung und Lernen* (S. 169–190). Zürich: hep.
- Mayrberger, K. (2019d). *Partizipative Mediendidaktik*. Weinheim: Beltz Juventa.
- Mayrberger, K. & Slobodeaniuk, M. (2017). Adaption agiler Prinzipien für den Hochschulkontext am Beispiel des Universitätskollegs der Universität Hamburg. *Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 48 (3), 211–216. <https://doi.org/10.1007/s11612-017-0376-4>
- Mayrberger, K. & Thiemann, S. (2018). Jenseits von Selbstreferenzialität. *Synergie*, 05, 88–91.
- Parsons, D. & MacCallum, K. (Hrsg.) (2019). *Agile and Lean Concepts for Teaching and Learning*. Singapore: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-981-13-2751-3>
- Rost, M., Renzl, B. & Kaschube, J. (2014). Organisationale Ambidextrie. In M. Stumpf & S. Wehmeier (Hrsg.), *Kommunikation in Change und Risk* (S. 33–55). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-00218-3_2
- Schwaber, K. & Sutherland, J. (2017). *Der Scrum Guide*. Verfügbar unter: <http://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-German.pdf> [15.12.2019].
- Schwaber, K., Sutherland, J. & Beedle, M. (2001). *Agile Software Development with Scrum*. Upper Saddle River.
- Stalder, F. (2018). Herausforderungen der Digitalität jenseits der Technologie, *Synergie*, 05, 8–15. Verfügbar unter: <https://www.synergie.uni-hamburg.de/de/media/ausgabe05/synergie05-beitrag01-stalder.pdf> [15.12.2019].
- Vigenschow, U. (2015). *APM – Agiles Projektmanagement*. Heidelberg: dpunkt.