

# MINDSET FÜR AGILE LEHRE

*Selbstorganisiert, lernfähig, kommunikationsstark  
und kundenorientiert – so sollen  
Hochschulabsolventen idealerweise sein,  
um in der Arbeitswelt zu bestehen.*

*Wie agile Grundprinzipien und Werte auf die  
Hochschullehre übertragen werden können*

## IMPULSBETRAG: ILONA ARCARO UND ANNA GÄHL

Agile Arbeitsweisen stellen seit den 1990er-Jahren Grundpfeiler in der Softwareentwicklung dar. Sie wurden notwendig, um auf Veränderungen flexibel reagieren zu können. Mit agilen Techniken werden Projektideen identifiziert, Aufgaben verteilt, kurzfristige Ziele gesetzt sowie der Fortschritt in Sprints überwacht. Mittlerweile haben zahlreiche Branchen agiles Arbeiten entdeckt und hoffen so, in der VUCA-Welt (Volatilität/Flüchtigkeit, Uncertainty/Ungewissheit, Complexity/Komplexität, Ambiguity/Mehrdeutigkeit) schneller, innovativer, veränderungsfähiger und kundennäher zu werden. Herkömmliche Berufsbilder und Anforderungsprofile ändern sich rasant. So widmete sich das Wissenschaftsjahr 2018 dem Thema „Arbeitswelten der Zukunft“.

Auch die Erwartungen an Hochschulabsolventinnen und -absolventen verändern sich: selbstorganisiert, lernfähig und kommunikationsstark sollen sie ein hohes Maß an Kundenorientierung aufbringen und digitale Grundkompetenzen vorweisen (Martens, 2020). Bereiten Hochschulen sie aber auch auf eine agile Welt vor?

Agile Grundprinzipien und Grundwerte können mit einem entsprechenden Mindset für Lehrende, Tutorinnen und Tutoren sowie Studierende auf die Hochschullehre übertragen werden. Agile Lehre an Hochschulen steckt als didaktisches Prinzip noch in den Kinderschuhen. Brachten früher Lehrende ihre

---

## ILONA ARCARO



Foto: Costa Bellasari/TH Köln

ist Leiterin der Wissenschaftlichen Weiterbildung der Technischen Hochschule Köln.  
[Ilona.arcaro@th-koeln.de](mailto:Ilona.arcaro@th-koeln.de)

## ANNA GÄHL



Foto: Hannah Konda

ist Leiterin der Kompetenzwerkstatt der Technischen Hochschule Köln.  
[Anna.gaehl@th-koeln.de](mailto:Anna.gaehl@th-koeln.de)



Foto: You X Ventures / unsplash.com

Inhalte Studierenden in Vorlesungen eher erzeugungsdidaktisch (Heinze/Loser/Thiemann 1981, S. 23f.) bei, ist heute die Verschiebung vom Lehren zum Lernen kein Fremdwort mehr. Lehrende verstehen sich ermöglichungsdidaktisch als Lernbegleitende.

Agile Lehre geht darüber hinaus. Interaktion und echte Begegnung mit Studierenden stehen im Zentrum. Nicht der gründlich vorbereitete Lehrplan wird über alles gestellt. Bei der agilen Didaktik stellen die Lehrenden ihren Wissens-, Methoden- und Erfahrungsvorsprung als Ressource zur Verfügung. Offen für Unvorhergesehenes sowie für die Lernbedürfnisse der Studierenden suchen sie mit diesen nach innovativen Ansätzen und treten mit ihnen in einen Entwicklungsprozess ein. Was bedeutet das konkret für ein entsprechendes Mindset und das didaktische Handeln von Lehrenden?

#### **SICHTBARKEIT VON LERNPROZESSEN**

Um Wissen und Kompetenz zu erwerben, legen Studierende die Lernwege und die inhaltliche Schwerpunktsetzung fest: Zu Beginn der Lehrveranstaltung werden durch die Lehrenden keine Arbeitsaufträge, Projektthemen oder Präsentationen verteilt, vielmehr wird das gesamte Themengebiet vorgestellt. Ausgehend von den im Curriculum enthaltenen Learning Outcomes entscheiden die Studierenden, auf welchem Lernweg

sie diese erreichen möchten. Ist der Lehrende von der Bedeutung eines inhaltlichen Schwerpunkts überzeugt, muss das gesamte Team dafür gewonnen werden. Hier geht es nicht um Überzeugungstechniken oder gar Manipulation. Vielmehr wird schon hier erlebbar und erfahrbar gemacht, wie Entscheidungen in selbstorganisierten Teams herbeigeführt werden können.

Tutorinnen und Tutoren nehmen in diesem Lernprozess die Rolle des Learning Masters (analog zum Scrum Master) ein, der begleitet und nicht leitet. Lehrende, Tutorinnen und Tutoren sowie Studierende bilden ein Gesamtteam und verfolgen die gemeinsam identifizierten Learning Outcomes und Lernwege.

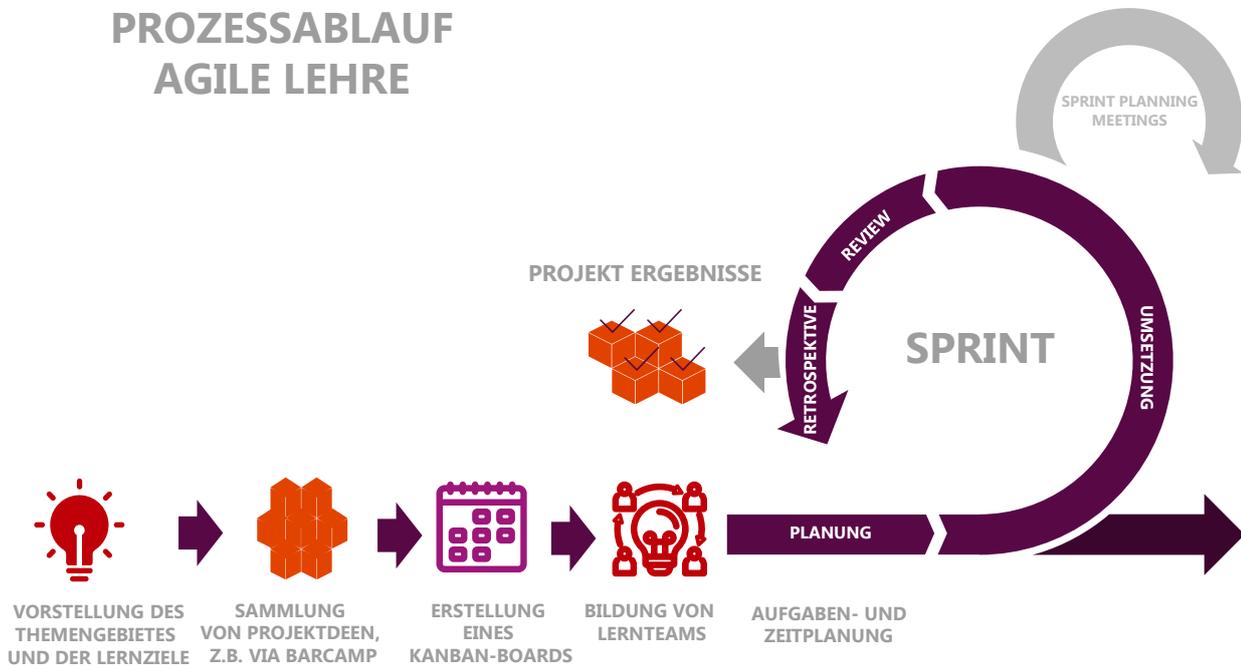
---

## **UNSERE PARTNER**

Die Impulsbeiträge entstehen in Zusammenarbeit mit dem Hochschuldidaktik-Expertenteam Katrin Klink (KIT Karlsruhe), Kristina Müller (Ruhr-Universität Bochum), Dr. Stephanie Müller-Otto (Universität Hohenheim), Dr. Birgit Szczyrba (Technische Hochschule Köln) sowie Matthias Wiemer (Universität Göttingen).

---

## PROZESSABLAUF AGILE LEHRE



### DIDAKTISCHE FOLGERUNG

Lernende und Interaktion sowie Flexibilität und Reagieren auf Veränderungen stehen im Vordergrund des gemeinsamen Handelns. „Zu tun ist, was der Moment gebietet: agil“ (Arn, 2016). Dieses Leitprinzip agiler Didaktik tritt anstelle einer starren Projektplanung. Flexibilität, Selbstorganisation und ein gemeinsamer Lernprozess aller Beteiligten auf Augenhöhe lässt Studierende konsequent selber entscheiden, wie sie die Learning Outcomes erreichen möchten und welche Lernwege sie dafür wählen.

### DIDAKTISCHE VORGEHENSWEISE

Die Studierenden legen inhaltliche Schwerpunkte fest und bearbeiten sie mit agilen Methoden. Als Hilfestellung können die Themen aufgeteilt werden in „muss“, „soll“ und „kann“. Mithilfe eines analogen oder digitalen Kanbanbords – ein Werkzeug zur Umsetzung der Kanban-Entwicklungsmethode, mit der man den Produktionsprozess unterstützen kann – können die Themenvorschläge aufgelistet und deren Fortschritt dokumentiert und immer wieder

an aktuelle Begebenheiten angepasst werden. Außerdem können Themen in einem Barcamp mit offenen Themen gesammelt und in Kleingruppen vertieft werden. Die Art und Weise des Kompetenzerwerbs wird von den Studierenden selbstorganisiert festgelegt und orientiert sich daran, was sie bereits an Wissen mitbringen, vertiefend benötigen, um das Projekt erfolgreich zu bearbeiten und die gemeinsam gesetzten Ziele zu erreichen. Das kann beispielsweise ein Impuls durch die Lehrenden sein oder Literatur, die hinzugezogen wird. Die Prüfungsthemen sollten sich konsequent an dieser Themenauswahl orientieren, das heißt, sie stehen zu Beginn des Prozesses nicht fest.

### ROLLE DER LEHRENDEN – LEARNING OWNER

Learning Owner verstehen sich als Mitlernende und sind in erster Linie dafür verantwortlich, dass die Learning Outcomes, die dem Curriculum zugrunde liegen, erreicht werden. Sie behalten im Blick, was – nicht wie – gelernt werden soll. Sie bringen ihre fachliche Expertise ein, ohne den Studierenden etwas

im klassischen Sinne beizubringen. Sie verstehen Lehren nicht als lineare Vermittlung von Wissen, sondern als Unterstützung in einem selbstorganisierten Lernprozess. Sie sind Facilitators, indem sie Rahmenbedingungen festlegen, also Learning Outcomes benennen und deren Erreichung überwachen, Zeitplanung festlegen, einen (digitalen) Lernraum zur Verfügung stellen, Fragen beantworten und Beispiele aufzeigen. Sie nehmen die Sicht der Stakeholder (Kunden, andere Projektteams, Lehrende anderer Fachbereiche, Unternehmen) ein. Sie unterstützen die Teams darin, komplexe Probleme selbstständig zu lösen, methodisch passende Arbeitstechniken zu identifizieren und individuelle Lernwege zur Erreichung vorgegebener Lernziele zu beschreiten. Agiles Lernen erfordert ein hohes Maß an Vertrauen in die Selbstorganisation und die Fähigkeit der Studierenden sowie Transparenz von Entscheidungs-, Arbeits- und Ergebnisprozessen. Basierend auf den von den Studierenden gewählten Lerninhalten legen Lehrende am Ende des Prozesses die Prüfungsinhalte fest und bewerten die Lernerfolge.

---

*„Agiles Lernen erfordert  
ein hohes Maß an Vertrauen  
in die Selbstorganisation  
und die Fähigkeit der  
Studierenden“*

ein Lernteam aus fünf bis neun Studierenden ohne festgelegte Rollen. Das Team entscheidet darüber, welche Aufgaben von wem bis wann erledigt werden. Die Lernergebnisse werden iterativ und inkrementell bearbeitet sowie auf Qualität überprüft. Die Teams entscheiden eigenständig in regelmäßigen Sprint Planning Meetings, welches Wissen noch fehlt, um das Projektziel zu erreichen.

#### ROLLE DER TUTOREN – LEARNING MASTER

Die Learning Master treffen sich in regelmäßigen Abständen (abhängig von der Dauer des Projektes) mit den Lernteams. Zu Beginn der Projektarbeit geben sie den Teams Impulse zur Selbstorganisation und zu Arbeitstechniken, um Überforderung zu vermeiden und frühzeitig Orientierung zu bieten. Sie sind dafür verantwortlich, dass der Informationsfluss im Lern-team sowie zum Learning Owner sichergestellt wird. Wenn es Schwierigkeiten gibt, die das Lernteam beeinträchtigen, bearbeitet der Learning Master diese mit den Teams, die sich danach ganz auf die Aufgabe und die Erfüllung des Projektziels konzentrieren können. Der Learning Master achtet überdies darauf, dass das Team die Transparenz des Prozessverlaufs sicherstellt und organisiert bei Bedarf eine teamübergreifende Zusammenarbeit (siehe Grafik eines beispielhaften Prozessablaufs).

#### FAZIT

Agile Didaktik kann Autonomie, Kollaboration, Flexibilität, Transparenz, Kreativität und Produktivität von allen am Lernprozess Beteiligten erhöhen und gleichzeitig optimieren. Notwendig ist hierfür das Vertrauen der Lehrenden in den Prozess und die Gruppe und ein Selbstverständnis als Teil des Entwicklungsteams.

Agile Lehre kann als Königsdisziplin bezeichnet werden, da alle Beteiligten ein hohes Maß an Verantwortung tragen und sich offen und flexibel in einen Prozess begeben, ohne das Ergebnis bereits zu kennen. Im hohen Maße sind Kreativitäts- und Innovationsgeist sowie Problemlösekompetenzen bei allen Beteiligten gefragt. Durch Form und Einbindung agiler Lernsettings können Studierende auf die agile Arbeitswelt vorbereitet werden. Das praktische Tun und Erleben bietet ihnen Reflexion ihres Kompetenzentwicklungsprozesses und die Möglichkeit, fundiert zu entscheiden, ob sie in agilen Arbeitskontexten oder eher in tradierten Berufen arbeiten möchten. //

#### ROLLE DER STUDIERENDEN – LERN- UND ENTWICKLERTEAM

Die Studierenden nehmen eine aktive Rolle in ihrem Lernprozess ein. Sie erhalten keine Vorgaben seitens der Lehrenden und entscheiden selbst, wie sie ihre Arbeit angehen und erledigen. Sie bilden selbstständig Teams, entscheiden dabei nach Interesse und Fähigkeiten und achten darauf, ob sie über alle Kompetenzen verfügen, die erforderlich sind, um das Ziel zu erreichen. Sollten Kompetenzen im Team nicht abgedeckt sein, kann im Prozess auf die Erkenntnisse und Informationen anderer Teams zurückgegriffen werden. Im Idealfall besteht

---

## LITERATUR

Arn, Christof (2016). Agile Hochschuldidaktik. Beltz Verlag.

Arnold, Rolf; Schüssler, Ingeborg (Hrsg.) (2003): Ermöglichungs-  
didaktik. Schneider Verlag Hohengehren GmbH.

Heinze, Thomas/ Loser, Fritz W./ Thiemann, Friedrich (1981):  
Praxisforschung. Wie Alltagshandeln und Reflexion zusammen-  
gebracht werden. Urban und Schwarzenberg.

Martens, Andree. Metaskills fürs Morgen. In: managerseminare,  
Heft 264. (2020).

---