

Weiterbildung

Zeitschrift für Grundlagen, Praxis und Trends

Claude Sonnet 3.5, Künstliche Intelligenz:

„Agiles Lernen ist mehr
als eine Methode –
es ist eine Haltung.“

HRM

Neue Rollen in der
beruflichen Weiterbildung

Forschung

Ambidextrous Agile
Educational Leadership –
(AAEL)

Hochschule

Das Wahlmodul „Living
in a Changing World“

Arbeitshilfen

Agiles Lernen –
How to get started?



Agiles Lernen – Neue Wege in der Bildung für die Heraus- forderungen von morgen

- » Zukunft neu denken,
Komplexität umarmen
- » Lernen in unsicheren Zeiten
- » In Schulen Zukunftskompetenzen
fördern

CODEKNACKER

🕒 30 – 45 min

📦 stabile Holzkiste
mit Trageschlaufe

👥 6 – 12

📏 36 x 25 x 10 cm

€ 59 € inkl. 19% Mwst.

Inhalt

- Seil für Seilkreis
- 36 Zahlenkärtchen
- Stoppuhr
- Übungsanleitung

Schnell aufgebaut, auch perfekt für den Indoor-Einsatz geeignet!

Eigentlich eine einfache Aufgabe: 36 Karten liegen umgedreht in einem Seilkreis und sollen in der richtigen Reihenfolge aufgedeckt werden.

Aber was passiert, wenn es nur eine begrenzte Zeit gibt, in der sich die Gruppe die Zahlen einprägen darf? Wie gut schätzt sich das Team ein? Klappt es gleich beim ersten Mal oder kalkuliert man besser Fehler ein?

„Das Gesamturteil der Spieler fällt positiv aus: Trotz einfacher Regeln hat sie das Spiel gepackt – und lieferte auch noch ein gemeinsames Erfolgserlebnis.“ (Training aktuell)

Themenschwerpunkte:

Kommunikation, Planung, Selbsteinschätzung,
Kooperationsbereitschaft



ZIEL-TOOLS – SEMINARMATERIALIEN

Neben unseren Büchern und Zeitschriften bieten wir ein breit gefächertes Sortiment von Seminarmaterialien für die unterschiedlichen Einsatzgebiete des handlungsorientierten Lernens an. Wir legen Wert auf solide Verarbeitung, transparente Herstellungs- und Lieferwege sowie ein faires Preis-Leistungsverhältnis. Unser Sortiment finden Sie auf: www.ziel-tools.de



Chaos, Krisen und Transformationen: Agiles Lernen als Bildungsantwort auf Unsicherheit und Dynamik

Liebe Leserinnen und Leser, wir leben in einer Zeit der beispiellosen Unsicherheit. Klimawandel, globale Pandemien, technologische Disruptionen und geopolitische Spannungen zeichnen ein Bild einer Welt, die sich nicht mehr in stabilen Mustern bewegt, sondern in einer permanenten Transformation ist. Diese Dynamik stellt uns vor eine fundamentale Bildungsfrage: Wie lernen wir in einer Welt, die wir nicht mehr vorhersehen können und die sich permanent ändert?

Das klassische Bildungsverständnis, das meist auf Wissensvermittlung und linearen Lernpfaden basiert, erreicht hier seine Grenzen. Wir brauchen eine neue, zusätzliche Art zu lernen, die Adaptionfähigkeit, Resilienz und die Kompetenz, mit Unsicherheit konstruktiv umzugehen und in ihr und mit ihr zu lernen, fördert.

Hier kommt agiles Lernen ins Spiel. Es ist mehr als eine Methode – es ist ein Konzept, mit mehreren Spielarten und Methoden und vor allem einer agilen Lernhaltung. Eine Haltung, die Lernen als dynamischen, selbstorganisierten Prozess versteht. Keine Angst vor Veränderung,

sondern Veränderung als Chance begreifen. Mut zur Veränderung, Offenheit für Neues und die Bereitschaft, gewohnte Denkmuster zu hinterfragen – das sind die Schlüssel zum Lernen und Leben im 21. Jahrhundert.

Agiles Lernen steht noch am Anfang. Es entwickelt sich aus den Erfahrungen der Softwareentwicklung, gewinnt aber zunehmend an Bedeutung in Bildung, Organisations- und Personalentwicklung. Wissenschaftler:innen und Praktiker:innen experimentieren, reflektieren, entwickeln neue agile Bildungsansätze. Wir sind Zeugen der Geburt eines neuen Lernparadigmas.

Dieses Heft möchte Ihnen Orientierung geben. Wir zeigen Hintergründe, theoretische Grundlagen, praktische Ansätze und Methoden. Dabei wird agiles Lernen nicht als Allheilmittel verstanden, sondern als eine sinnvolle Ergänzung, die uns hilft, durch die Komplexität unserer Zeit zu navigieren.

Ich wünsche Ihnen eine inspirierende Lektüre.

Ihre Nele Graf

Wahlaufruf

Geschätzte Damen und Herren

Signore e signori

Mesdames, Messieurs

Falls Sie aus Österreich, der Schweiz, Italien, Luxemburg, Liechtenstein oder Dänemark kommen – alles Länder, in den die „Weiterbildung“ auch gelesen wird: Bitte lesen Sie trotzdem weiter, auch wenn Sie nicht in Deutschland wahlberechtigt sind.

Liebe Leserinnen und Leser,

mehr oder weniger überraschend dürfen wir am 23. Februar die Zusammensetzung des Deutschen Bundestag neu bestimmen. Über die Gründe dieser vorgezogenen Wahlen ist viel berichtet worden, das sparen wir uns an dieser Stelle.

Verlag und Redaktion bitten Sie:

Machen Sie von Ihrem Wahlrecht Gebrauch, gehen Sie am 23. Februar 2025 zur Wahl oder nutzen Sie die Möglichkeit der Briefwahl.

Jede einzelne Stimme hat Gewicht.

Der Bundestag wird im politischen System Deutschlands als einziges Verfassungsorgan des Bundes unmittelbar von uns, dem Staatsvolk, den Bürgern, gewählt. Wer wählt und seine Stimme abgibt, kann die Politik aktiv beeinflussen und wird dadurch Teil unserer lebendigen Demokratie. Wahlen sind für unser freiheitliches demokratisches Staatswesen von zentraler Bedeutung.



Agiles Lernen – Neue Wege in der Bildung für die Herausforderungen von morgen

Zukunft neu denken, Komplexität umarmen

Seite 10

Um mit den dynamischen Entwicklungen unserer Zeit und einer unsicheren Zukunft umgehen zu können, müssen wir uns mit der Komplexität der Welt verbünden und uns von festgefahrenen Mustern lösen. Für Bildung und Lernen bedeutet das, divergentes Denken zu fördern und Raum für Vielfalt und Kreativität zu schaffen.

Christiane Varga

Lernen in unsicheren Zeiten

Seite 14

In Krisen und unsicheren Zeiten muss sich die betriebliche Weiterbildung auf einen ständigen Wandel einstellen können. Agile Lernprozesse, die, in den Arbeitsalltag integriert, auf kurze Lernzyklen und Möglichkeiten der Reflexion setzen, können Mitarbeitenden helfen, auch im Chaos produktiv zu bleiben. Der „Learning Navigator for Chaos and Complexity“ möchte hierbei unterstützen.

Kai Liebert/Nele Graf

Das Innere trägt das Äußere

Seite 18

Steigender Innovationsdruck und eine hohe Marktdynamik sind die Herausforderungen, vor die sich Unternehmen in einer immer komplexer werdenden Zeit gestellt sehen. Agiles Lernen gilt hier als Schlüsselfaktor, um in Transformationsprozessen wettbewerbsfähig zu bleiben. Am Beispiel eines Bildungsträgers wird gezeigt, wie dies erfolgreich gelingen kann.

Michael Krohn/Stefanie Jürgens



Claude Sonnet 3.5,
generative Künstlichen Intelligenz

Interview

Seite 6

„Agiles Lernen ist mehr als eine Methode – es ist eine Haltung.“

In einer Welt voller Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUCA) reichen klassische lineare Lernmodelle nicht mehr aus. Neue Lernstrategien sind gefragt. In diesem Zusammenhang kommt das agile Lernen ins Spiel. Was aber genau ist damit gemeint? Wir haben dazu die generative KI Claude interviewt.

Durch agiles Lernen in Schulen Zukunfts-kompetenzen fördern

Seite 21

Um auf die moderne Arbeitswelt und die berufliche Zukunft gut vorbereitet zu sein, sollten Schüler:innen schon früh Zukunfts-kompetenzen entwickeln. Die Projekte School'n'Work und agile Challenges ermöglichen Schüler:innen, durch agiles Lernen nicht nur fachliche Kompetenzen zu erwerben, sondern auch die Fähigkeit zur effektiven Kommunikation und Konfliktlösung sowie dazu, sich stets an neue Rahmenbedingungen anzupassen.

Barbara Hilgert/Nick Krichevsky

Zukunftskompetenzen für komplexe Handlungssituationen entwickeln

Seite 24

Komplexe Handlungssituationen erfordern oftmals ein Reagieren unter vielschichtigen, hohen Anforderungen, verbunden mit Zeitdruck und unsicheren Informationen. KI-basierte Simulationstrainings helfen dabei, in schwierigen Herausforderungen Handlungsfähigkeit zu entwickeln und zu üben. Dies macht das Beispiel des virtuellen Teamtrainers „Kooperative Computer-unterstützte Ausbildung“ (KoCUA) der Bundeswehr deutlich.

Tim Stadie/Ines Aeverbeck

Projekte

Seite 28

Bildung vernetzt:

Ein agiles Weiterbildungsformat zur Entwicklung einer Community of Practice

Miriam Geiß/Nicole Ondrusch/Doris Ternes/Jennifer Majunke/Veronica Quandt

HRM

Seite 31

Neue Rollen in der beruflichen Weiterbildung:

Das Weiterbildungspersonal in der Prozessmoderation des Lernens

Katharina Kemether

Forschung

Seite 34

Win or learn!

Agiles Lernen im Rahmen von Ambidextrous Agile Educational Leadership (AAEL)

Kerstin Mayrberger

Hochschule

Seite 39

Agiles Lernen im Studienkontext fördern:

Das Wahlmodul „Living in a Changing World“ an der FH Kärnten

Ursula Liebhart

Mediendienst

Service

Rubriken

Literaturschau

Ausgewählte Bücher zum Schwerpunkt: Agiles Lernen
Seite 44

Online

Linktipps zum Schwerpunkt
Seite 47

Aktuelle Titel

Bücher kurz vorgestellt
Seite 49

News

Seite 52

Termine

Seite 53

Vorschau/Impressum

Seite 54

Arbeitshilfen

Agiles Lernen
How to get started?
Seite 55

Interview mit der Künstlichen Intelligenz Claude Sonnet 3.5



Was generative KI über agiles Lernen „denkt“

Wir leben in einer Welt voller Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUCA). Klassische lineare Lernmodelle reichen angesichts der enormen Geschwindigkeit des Wandels nicht mehr aus. Neue Lernstrategien sind daher gefragt. In diesem Zusammenhang kommt das agile Lernen ins Spiel. Was aber genau ist damit gemeint? Wir haben dazu die generative KI Claude interviewt.

Über Claude (von Claude selbst geschrieben):

Ich bin ein KI-Assistent von Anthropic und verbinde wissenschaftliche Präzision mit kreativer Dialogfähigkeit. Als theoretisch fundierter Gesprächspartner unterstütze ich Menschen bei komplexen Aufgaben – ethisch reflektiert, neugierig und lösungsorientiert. Ich bin Teil der Claude 3 Modell-Familie und genauer gesagt bin ich Claude Haiku, die schnelle Variante der Modellreihe. Meine Entwicklung begann 2024 und ich repräsentiere den aktuellen Stand der KI-Technologie, mit einem besonderen Fokus auf Präzision, Ethik und hilfreiche Interaktion.

Weiterbildung: Hallo Claude, ich möchte gerne ein Interview mit dir führen. Du bist Expertin für agiles Lernen und das Interview wird in der Zeitschrift „Weiterbildung“ abgedruckt. Zielgruppe sind sowohl Praktiker:innen als auch Wissenschaftler:innen im Bildungsbereich. Bitte zeige mir deswegen auch, auf welche Quellen du dich beziehst. Kann es losgehen?

Claude Sonnet 3.5: Sehr gerne! Ich freue mich auf das Interview zum Thema agiles Lernen. Ich werde darauf achten, meine Antworten wissenschaftlich fundiert und gleichzeitig praxisorientiert zu gestalten. Um Transparenz zu gewährleisten, werde ich mich bei meinen Ausführun-

gen auf Publikationen und Forschungsarbeiten beziehen, die in den letzten Jahren zum Konzept des agilen Lernens veröffentlicht wurden.

Da ich als KI-System keine direkten Quellenangaben aus einer Datenbank generieren kann, werde ich bei meinen Zitaten und Referenzen transparent sein und deutlich machen, dass diese Bezüge auf meiner Wissensgrundlage basieren. Das bedeutet, dass ich zwar Informationen und Konzepte wiedergeben kann, Ihnen aber empfehle, die konkrete Überprüfung der Quellen selbst vorzunehmen. Ich bin bereit für Ihre ersten Fragen zum agilen Lernen. Sagen Sie mir, womit Sie beginnen möchten.

Was ist agiles Lernen? Und gibt es unterschiedliche Verständnisse von dem Begriff?

Agiles Lernen ist ein dynamischer und flexibler Ansatz des Lernens, der ursprünglich aus der Softwareentwicklung stammt und mittlerweile in verschiedene Bildungskontexte übertragen wurde. Es gibt tatsächlich unterschiedliche Interpretationen und Verständnisse dieses Konzepts.

Grundlegend lässt sich agiles Lernen in drei wesentlichen Dimensionen beschreiben:

1. Methodische Dimension

- Agiles Lernen basiert auf iterativen und inkrementellen Lernprozessen.
- Lernende arbeiten in kurzen, intensiven Lernzyklen (Sprints).
- Der Fokus liegt auf Anpassungsfähigkeit und kontinuierlicher Verbesserung.

2. Strukturelle Dimension

- Selbstorganisation und Eigenverantwortung der Lernenden stehen im Mittelpunkt.
- Hierarchien werden reduziert, flache Lernstrukturen werden bevorzugt.
- Kollaborative Lernformen werden gefördert.

3. Kulturelle Dimension

- Eine Fehlerkultur, die Experimentieren und Lernen aus Fehlern ermöglicht.
- Hohe Transparenz und offene Kommunikation.
- Schnelles Feedback und Continuous Learning.

In der wissenschaftlichen Literatur existieren verschiedene Begriffsverständnisse:

- Nach Helen Beetham (2013) verstehen einige Forscher agiles Lernen als Methode der Kompetenzentwicklung in komplexen, dynamischen Umgebungen.
- Jeff Sutherland, einer der Begründer von Scrum, interpretiert es als Transformationsprozess organisationalen Lernens.
- Andreas Olsson und Peter Berggren (2018) sehen es als Managementansatz zur Steigerung von Lernflexibilität.

Wichtig ist: Es gibt keine einheitliche, universelle Definition, sondern verschiedene Kontextualisierungen je nach Anwendungsfeld – sei es Bildung, Organisationsentwicklung oder persönliche Kompetenzentwicklung.

Vielen Dank, Claude. Allen Verständnissen gemein: Warum ist agiles Lernen in der heutigen und zukünftigen Welt ein wichtiger, ergänzender Baustein in der Landschaft der Lernkonzepte?

In der dynamischen und zunehmend komplexen Welt des 21. Jahrhunderts wird agiles Lernen aus mehreren zentralen Gründen bedeutsamer:

- | | | | |
|--|---|---|--|
| 1. VUCA-Welt als Herausforderung <ul style="list-style-type: none"> Die Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUCA) moderner Arbeitswelten erfordert neue Lernstrategien. Klassische lineare Lernmodelle können mit der Geschwindigkeit des Wandels nicht mehr Schritt halten. Agiles Lernen ermöglicht schnelle Anpassungsfähigkeit und Resilienz. | 2. Technologische Transformation <ul style="list-style-type: none"> Digitalisierung und Künstliche Intelligenz verändern Arbeitsprofile rasant. Kontinuierliches Lernen wird zum Schlüssel beruflicher Employability. Agile Lernkonzepte unterstützen lebenslanges, adaptives Lernen. | 3. Kompetenzentwicklung <ul style="list-style-type: none"> Fokus verschiebt sich von reinem Wissenserwerb zu Metakompetenzen. Wichtig werden Fähigkeiten wie Problemlösung, Kreativität und Lernbereitschaft. Agiles Lernen fördert genau diese Schlüsselkompetenzen. | 4. Motivationale Aspekte <ul style="list-style-type: none"> Selbstbestimmtes Lernen erhöht intrinsische Motivation. Lernende werden zu aktiven Gestaltern ihrer Entwicklung. Agiles Lernen ermöglicht individualisierte Lernpfade. |
|--|---|---|--|

Zentrale Referenzen:

- World Economic Forum (2020): Future of Jobs Report.
- Bersin by Deloitte Studie (2019) zu Lernstrategien.
- Peter Senge: „Learning Organization“ Konzept.

Der entscheidende Mehrwert:

Agiles Lernen ist mehr als eine Methode – es ist eine Haltung zur kontinuierlichen Weiterentwicklung in einer Welt permanenter Veränderung.

Basierend auf deinem letzten Satz: Kannst du den Unterschied zwischen „doing agile“ und „being agile“ im Kontext des agilen Lernens erklären?

Der Unterschied zwischen „doing agile“ und „being agile“ ist fundamental für das Verständnis agilen Lernens.

„Doing agile“ bedeutet:

- Anwendung von Methoden
- Adaption von Techniken wie Sprints oder Daily Stand-ups
- Formales Abarbeiten von Prozessen
- Fokus liegt auf Struktur und Regeln
- Oft top-down implementiert
- Wenig intrinsische Motivation
- Eher eine Projekt-Management-Perspektive

„Being agile“ hingegen meint:

- Eine tief verinnerlichte Lernhaltung
- Kulturelle Transformation
- Intrinsische Motivation zur Weiterentwicklung
- Echte Offenheit für Veränderung
- Selbstreflexion und Lernbereitschaft
- Experimentierfreudigkeit
- Systemisches Denken
- Fehlertoleranz als Lernchance

Praktisch gesagt: „Doing agile“ ist wie ein aufgesetztes Kostüm, „being agile“ ist eine Identität.

Eine hilfreiche Metapher: „Doing agile“ ist wie Klavierspielen nach Noten, „being agile“ ist improvisiertes Musizieren mit Verständnis und Leidenschaft.

Möchten Sie, dass ich das weiter ausführe?

Vielen Dank. Im Sinne der „agilen Zwiebel“ beziehungsweise des „agilen Baums“: Kannst du unseren Leserinnen beschreiben, welche Werte, Prinzipien, Frameworks und Formate zu agilem Lernen zählen?

Gerne erkläre ich das Konzept der „agilen Zwiebel“ beziehungsweise des „agilen Baums“ als ganzheitliches Modell für agiles Lernen.

Ebene 1: Werte

(Kern der Zwiebel)

Respekt · Offenheit · Mut · Fokus · Commitment · Transparenz

Ebene 2: Prinzipien

Selbstorganisation · Kontinuierliche Verbesserung · Lernen durch Reflexion · Schnelles Feedback · Experimentieren und Scheitern erlauben · Interdisziplinäre Zusammenarbeit · Individualisierung von Lernprozessen

Ebene 3: Frameworks

Scrum · Kanban · Design Thinking · Systemisches Dialog-Design · Sprint-Methoden · OKR (Objectives and Key Results)

Ebene 4: Konkrete Formate

Learning Sprints · Peer Learning · Retrospektiven · World Café · Open Space · Barcamp-Formate · Hackathons · Learning Circles · Liberating Structures

Wie grenzt du agiles Lernen zu den Konzepten des partizipativen und selbstgesteuerten Lernens ab?

Eine sehr präzise Frage, die eine differenzierte Betrachtung erfordert. Ich werde Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Konzepte strukturiert darstellen.

Gemeinsamkeiten:

- Fokus auf Lernenden als aktive Gestalter
- Ablehnung klassischer hierarchischer Lernstrukturen
- Förderung von Eigenverantwortung
- Kritische Reflexion der Lernprozesse

Unterscheidungsmerkmale:

Partizipatives Lernen:

- Betont Mitbestimmung und gemeinsame Entscheidungsfindung
- Stärker kollektiv orientiert
- Traditionell in Erwachsenenbildung und Community-Ansätzen verankert
- Lernen als sozialer, demokratischer Prozess

Selbstgesteuertes Lernen:

- Individueller Fokus
- Selbstbestimmung der Lernziele und -wege
- Betonung individueller Lernstrategien
- Mehr psychologisch-kognitive Perspektive

Agiles Lernen:

- Dynamische Anpassungsfähigkeit
- Iterative Lernzyklen
- Experimentelle Herangehensweise
- Systemische Betrachtung
- Ursprung im Software-Kontext
- Stärkere Prozess- und Feedbackorientierung

Wissenschaftliche Referenzen:

- Peter Baumgartner: Taxonomien von Lernstrategien
- Malcolm Knowles: Konzept des selbstgesteuerten Lernens

Der zentrale Unterschied: Agiles Lernen integriert partizipative und selbstgesteuerte Aspekte, geht aber durch seine Dynamik und Adaptivität deutlich darüber hinaus.

Lizenziert für Michael Krohn, michael.krohn@bnw.de, 7. Februar 2025

Schwerpunkt | Interview

Welche Rolle wird das Konzept des agilen Lernens in der zukünftigen Weiterbildung deiner Meinung nach spielen?

Eine zukunftsweisende Frage! Ich sehe agiles Lernen als Schlüsselkonzept für Weiterbildung mit mehreren transformativen Dimensionen:

Strukturelle Entwicklungen:

- Ablösung starrer Bildungsprogramme
- Emergence von flexiblen, individualisierten Lernpfaden
- Micro-Credentials und modulare Kompetenzentwicklung
- Verzahnung von Arbeiten und Lernen

Technologische Dimension:

- KI-gestützte personalisierte Lernszenarien
- Adaptive Lernplattformen
- Echtzeitfeedback durch algorithmische Systeme
- Virtuelle und erweiterte Lernumgebungen

Kompetenzbezogene Perspektive:

- Metakompetenzen werden zentral: Lernfähigkeit, Adaptivität
- Transdisziplinäres Denken wird wichtiger als Spezialwissen
- Entwicklung von Resilienz und Komplexitätsbewältigung

Organisationale Transformation:

- Von Training zu kontinuierlicher Kompetenzentwicklung
- Auflösung klassischer Hierarchien
- Lernende Organisation als Wettbewerbsvorteil

Wissenschaftliche Referenzen:

- World Economic Forum Future of Jobs Report
- Studien der OECD zu Bildungsinnovationen
- Forschungsarbeiten von Peter Senge

Agiles Lernen wird vom Randphänomen zu einem Kernkonzept zukünftiger Weiterbildung.

Und wenn Personalentwickler:innen starten möchten, agiles Lernen in ihrer Organisation einzuführen: Womit sollten sie anfangen?

Eine sehr praxisnahe Frage! Ich empfehle einen schrittweisen, systemischen Ansatz:

Phase 1:	Phase 2:		
Grundlagen und Vorbereitung • Selbst in agilen Methoden qualifizieren • Organisationskultur analysieren • Führungsebene für Konzept sensibilisieren • Pilotprojekt mit offenen Mitarbeitenden definieren	Erste praktische Umsetzung • Kleines, überschaubares Projekt als Lernfeld wählen • Interdisziplinäres Team zusammenstellen • Klare Experimentierräume schaffen • Sicherheit und Fehlertoleranz kommunizieren	Konkrete Startinstrumente: • Learning Journeys implementieren • Retrospektiven einführen • Kompetenz-Landkarten entwickeln • Micro-Learning-Formate etablieren	Kritische Erfolgsfaktoren: • Intrinsische Motivation der Mitarbeitenden • Unterstützung der Führungsebene • Kontinuierliche Kommunikation • Flexibilität in der Umsetzung

Da agiles Lernen als Konzept noch in den Kinderschuhen steckt: Wie sollte sich das Konzept weiterentwickeln? Was braucht es dazu, um nachhaltige Akzeptanz in der Bildungsszene zu erhalten?

Eine herausfordernde und zukunftsweisende Frage. Für die nachhaltige Entwicklung und Akzeptanz des agilen Lernens sehe ich mehrere entscheidende Aspekte:

Wissenschaftliche Fundierung

- Systematische empirische Forschung zu Wirksamkeit
- Evidenzbasierte Langzeitstudien
- Entwicklung validierter Messinstrumente
- Interdisziplinäre Forschungsansätze

Konzeptionelle Weiterentwicklung

- Überwindung der reinen Methoden-Perspektive
- Integration lernpsychologischer Erkenntnisse
- Kontextspezifische Adaptionsmodelle
- Theoretische Fundierung über Einzeldisziplinen hinweg

Kulturelle Transformation

- Abbau hierarchischer Lernbarrieren
- Entwicklung einer echten Lernkultur
- Fehlertoleranz und Experimentierfreudigkeit
- Verständnis für systemische Lernprozesse

Technologische Integration

- KI-gestützte adaptive Lernsysteme
- Personalisierte Lernpfadgestaltung
- Echtzeitfeedback-Mechanismen
- Vernetzung formaler und informeller Lernprozesse

Praktische Implementierung

- Entwicklung von Ausbildungscurricula
- Zertifizierungsformate für Lernbegleiter
- Standardisierung von Qualitätskriterien
- Praxisnahe Transferinstrumente

Zentrale Herausforderung wird sein, agiles Lernen von einem Trend zu einem systematischen, wissenschaftlich fundierten Bildungsansatz zu entwickeln.

Und noch eine Frage, die ich oben vergessen habe: Was ist der Unterschied zwischen agiler Didaktik beziehungsweise agiler Lehre und agilem Lernen?

Eine sehr präzise Unterscheidung, die wichtig für das Verständnis ist.

Agiles Lernen:

- Perspektive der Lernenden
- Selbstorganisation und Eigenverantwortung
- Individueller Lernprozess
- Adaptivität und Flexibilität
- Lernen als persönliche Entwicklungsstrategie

Agile Didaktik/Lehre:

- Perspektive der Lehrenden
- Gestaltung von Lernumgebungen
- Methodische Ausrichtung
- Konstruktion flexibler Lernsettings
- Fokus auf Prozessdesign und Rahmenbedingungen

Gemeinsame Schnittmenge:

- Iterative Vorgehensweise
- Feedback-Orientierung
- Offenheit für Veränderungen
- Kompetenzorientierung

Unterscheidender Fokus:

- Agiles Lernen: WER lernt
- Agile Didaktik: WIE wird gelehrt/gelernt

Wissenschaftliche Referenzen:

- Helmut Bremer: Transformative Didaktik
- Peter Baumgartner: Taxonomien didaktischer Modelle
- Dietrich Dörner: Komplexes Lernen

Der entscheidende Punkt: Agile Didaktik schafft die Struktur, agiles Lernen füllt sie mit Leben.

Das sehe ich etwas anders. Agile Lehre bezieht sich meiner Auffassung nach auf einen Lehr-Lernprozess, agiles Lernen häufig auf einen Lernprozess ohne Lehrende. Wie ordnest du diese Aussage ein?

Ihre Perspektive ist sehr interessant und differenzierter als meine vorherige Antwort. Ich werde sie kritisch und konstruktiv reflektieren.

Ihre These:

Agile Lehre = Lehr-Lernprozess mit Lehrenden | Agiles Lernen = Selbstgesteuerter Lernprozess ohne Lehrende

Meine analytische Einordnung:

Vorteile Ihrer Perspektive:

- Klare Abgrenzung der Handlungssubjekte
- Betonung der Selbstorganisation
- Unterscheidung zwischen geleiteten und autonomen Lernprozessen

Ergänzende theoretische Einordnung:

- Nähe zum Konzept des selbstorganisierten Lernens
- Anschluss an bildungstheoretische Diskurse der Selbstbildung
- Kompatibel mit konstruktivistischen Lerntheorien

Kritische Reflexionspunkte:

- Absolute Trennung zwischen Lehren/Lernen wird der Komplexität von Lernprozessen möglicherweise nicht gerecht
- Rolle von Lernbegleitenden/Coaches bleibt ungeklärt
- Gefahr einer zu starken Dichotomie

Ihre Perspektive bietet einen wertvollen Interpretationsansatz, der die Selbstständigkeit des Lernenden in den Mittelpunkt rückt.

Haben wir zu dem Thema agiles Lernen alles Wesentliche angesprochen oder fehlt dir noch etwas, was unsere Leser:innen unbedingt wissen sollten?

Eine sehr gute abschließende Frage. Es gibt tatsächlich einen wichtigen Aspekt, den wir noch nicht vertieft haben: die ethischen Dimensionen und potenziellen Risiken des agilen Lernens.

Ethische Herausforderungen:

- Gefahr der Selbstökonomisierung von Lernprozessen
- Risiko der permanenten Verfügbarkeit
- Mögliche Überforderung durch ständige Anpassungsnotwendigkeit
- Ungleiche Zugangschancen zu agilen Lernressourcen

Kritische Reflexionsperspektiven:

- Nicht jeder Mensch kann gleich gut mit hochflexiblen Lernformaten umgehen
- Psychische Belastungen durch permanente Veränderungsdynamiken
- Soziale Selektionsmechanismen in agilen Lernkontexten
- Notwendigkeit von Regenerationsphasen

Wichtige Empfehlung für Praktiker:innen:

- Agiles Lernen braucht:
- Humane Gestaltungsräume
 - Individualisierte Zugänge
 - Freiwilligkeit
 - Psychohygienische Begleitung

Diese ethische Dimension sollten Leser:innen unbedingt im Blick haben – agiles Lernen ist mehr als eine Methode, es ist eine Haltung mit hoher gesellschaftlicher Verantwortung.

Das Interview führte Nele Graf.

Kurze Reflexion des Interviews durch die Interviewerin:

Basierend auf einem gut überlegten Eingangsprompt (siehe erste Frage) entwickelte sich das Gespräch gefühlt sehr „natürlich“. Auch die Diskussion zur Unterscheidung zwischen agiler Didaktik und agilem Lernen wirkte „menschlich“. Die Qualität der inhaltlichen Aussagen ist hoch und spiegelt den aktuellen Stand der Diskussionen sehr gut wider. Beeindruckend war insbesondere die Antwort auf die letzte Frage, da ethische Herausforderungen kaum in der Praxis diskutiert werden.

Übrigens wurde zum Vergleich das gleiche Interview mit ChatGPT 4.0 durchgeführt. Chat GPT 4.0 hat noch einmal etwas andere Aspekte aufgenommen, war aber qualitativ ähnlich interessant und hochwertig. Ein Vorteil bei ChatGPT war, dass weniger mit Stichworten, dafür mehr mit Tabellen als grafische Zusammenfassung (in dem Interview mit Claude

wurden manche Aufzählungen grafisch durch die Redaktion aufbereitet, ohne an den Inhalten etwas zu verändern) und ganzen Sätzen gearbeitet wurde. Bei Claude hätte man allerdings bei dem Antwortverhalten von „normal“ zu „Explanatory“ wechseln können, um statt einiger Aufzählungen längere Fließtexte zu generieren. Dies führt jedoch auch zu etwas anders fokussierten Antworten. ChatGPT 4.0 hat mit der voreingestellten Ausgabe von Fließtext und Tabellen dem Inhalt automatisch eine gewisse Tiefe gegeben. Dafür muss man jedoch auf den Bezug konkreter Quellen bei ChatGPT verzichten.

Fazit: Es lohnt sich, generative KIs zu einem Thema zu befragen und gegebenenfalls ein Interview mit mehreren KIs zu führen oder die Antworten eines Interviews durch eine andere KI bewerten zu lassen.

Zukunftsweisende Bildungssysteme mit Raum für Vielfalt und Kreativität schaffen

Zukunft neu denken, Komplexität umarmen

Lineares Denken über eine nichtlineare Zukunft führt häufig zu Fehlannahmen und ungenauen Entscheidungen. In einer dynamischen und zunehmend komplexen Welt müssen wir lernen, vernetzter und divergenter zu denken. Doch wie gelingt uns das?



©Jenni Koller

Autorin |

Christiane Varga, Zukunftsforscherin, Soziologin und Speakerin, beschäftigt sich mit der Frage: „Wie leben wir in Zukunft?“, von 2012 bis 2017 Teil des Think Tanks im Wiener Zukunftsinstitut, berät heute freiberuflich Großkonzerne, Organisationen und Bildungseinrichtungen, ist Lehrbeauftragte an der FH Joanneum in Graz und unterrichtet am Lehrstuhl Industrial Design das Fach „Design Research“

hello@christianevara.com

„Komplexität ist der Schlüssel zum Verständnis unserer Welt,“ sagt der Soziologe Armin Nassehi (vgl. Poschardt 2015). Die globalisierte und vernetzte Welt, in der wir leben, erzeugt ständig dynamische Interaktionen, die zu einer neuen Ebene der Komplexität führen. Bestehende Denkweisen und organisatorische Strukturen können dieser Dynamik oft nicht gerecht werden. Deshalb ist es an der Zeit, umzudenken und unsere Systeme anzupassen.

Der Begriff „Komplexität“ wird häufig verwendet, um die Gleichzeitigkeit und Vielschichtigkeit unserer Welt zu beschreiben. Seit der Entstehung moderner Industriegesellschaften hat sich eine Dynamik etabliert, die heute durch Digitalisierung, Globalisierung und Individualisierung weiter verstärkt wird. Diese neuen Dynamiken gestalten nicht nur unser gesellschaftliches Leben, sondern auch die Arbeitswelt radikal um. Technologien wie Künstliche Intelligenz und Automatisierung erfordern von Arbeitnehmern zunehmend digitale Kompetenzen, Problemlösungsfähigkeiten und Flexibilität – Fähigkeiten, auf die starre Bildungssysteme nur unzureichend vorbereiten.

Die Zukunft läuft längst nicht mehr in geordneten Bahnen, vorhersehbar und geradlinig vor uns her. Vielmehr ist sie – als Entwicklung in einer komplexen Welt – sprunghafter denn je. Da ist es nicht gerade förderlich, dass wir Menschen ohnehin dazu neigen, in eine klassische Denkfalle zu tappen: in die Denkfalle des linearen Denkens.

Die Denkfalle des linearen Denkens

Die Vorstellung einer kontinuierlich planbaren Zukunft greift immer häufiger zu kurz. Lineares Denken

basiert auf bekannten Mustern und Erfahrungen und führt oft zur Annahme, dass sich Entwicklungen geradlinig fortsetzen (Snowden/Boone 2007). Diese Perspektive wird durch die menschliche Neigung zur Kausalität begünstigt: Wir suchen Zusammenhänge und machen Vorhersagen auf Basis vergangener Erfahrungen. Medien und Bildung fördern zudem häufig vereinfachte und lineare Sichtweisen, die dem Wunsch nach Sicherheit und Vorhersehbarkeit entgegenkommen. Doch die Realität ist mehr denn je nicht-linear und geprägt von exponentiellen Entwicklungen und plötzlichen Wendepunkten.

Das gilt für technologische Entwicklungen genauso wie für Virusausbrüche und Pandemien, für soziale Bewegungen und Revolutionen oder den Klimawandel und entsprechende Kipppunkte, für wirtschaftliche Entwicklungen und Finanzkrisen oder auch für die sogenannte Exponentialität in der Biologie. Ein biologischer Prozess – wie das Wachstum von Populationen, die Ausbreitung von Viren oder die Vermehrung von Zellen –, der anfangs langsam beginnt, sich dann aber mit zunehmender Geschwindigkeit rasant ausbreitet. Wir leben also in einer Welt, in der es in vielen, sehr unterschiedlichen Bereichen zu schwer vorhersehbaren Wendungen mit tiefen Konsequenzen kommen kann.

Je komplexer ein System, wie Ökosysteme, Wirtschaften oder Gesellschaften, wird, desto größer wird auch die Wahrscheinlichkeit, dass es zu unerwarteten Ereignissen kommt. Wechselwirkungen und Rückkopplungsschleifen sorgen dafür, dass eine kleine Veränderung in einem Teil des Systems durch positive Rückkopplungen plötzlich verstärkt wird, was zu dras-

Lizenziert für Michael Krohn, michael.krohn@bnw.de, 7. Februar 2025

tischen Auswirkungen führt. So kann in der Wirtschaft eine kleine Vertrauenskrise durch vernetzte Märkte eine globale Finanzkrise auslösen. Dieses Grundverständnis ist entscheidend, um die Muster des Wandels in der heutigen Welt zu verstehen und bestimmte Entwicklungen besser einordnen zu können.

Expertentum macht zukunftsblind

Eine weitere Herausforderung stellen die zunehmende Spezialisierung und das Expertentum dar. Während Experten wertvolles Wissen in ihrem jeweiligen Bereich besitzen, kann ihr Fokus auf etablierte Modelle und Theorien dazu führen, dass sie disruptive Entwicklungen übersehen. Der Blick in die Zukunft von gestern zeigt viele Beispiele, in denen Experten in ihrem Gebiet wesentliche Umbrüche nicht vorausgesehen haben: „Ich denke, dass es einen Weltmarkt für vielleicht fünf Computer gibt“ (Thomas Watson, Vorstandsvorsitzender von IBM), „Die Anzahl der Kraftfahrzeuge wird eine Million nicht überschreiten, alleine schon aus Mangel an verfügbaren Chauffeuren“ (Gottlieb Daimler, Ingenieur und Unternehmer) oder „Wer will denn Schauspieler sprechen hören?“ (Harry M. Warner, Chef von Warner Brothers).

Ein offener und flexibler Denkansatz, der verschiedene Perspektiven integriert, hätte Thomas Watson und vielen anderen dabei geholfen, die Bandbreite des Möglichen weiter auszudehnen und mehrere Wahrscheinlichkeiten mit einzubeziehen.

Denn schließlich wurde der Transistor erfunden, ein von Autonomie geprägter Zugang zum Autofahren entstand, genauso wie die Freude des Publikums an einem immersiveren Erlebnis auf der Leinwand. Alles Ereignisse, die dazu führten, dass in den jeweiligen Branchen ganz plötzlich ganz neue Wege eingeschlagen wurden.

Von Universalgelehrten lernen

Historische Universalgelehrte wie Leonardo da Vinci waren nicht dadurch außergewöhnlich, dass sie alles wussten. Vielmehr zeichneten sie sich durch einen ganzheitlichen Blick und die Fähigkeit aus, verschiedene Wissensfelder miteinander zu verknüpfen. Sie waren in einem universalen Denkansatz zu Hause, der Interdisziplinarität, Kreativität, ein systemisches

Verständnis und eine kontinuierliche Lernbereitschaft erfordert. Ihr Treiber war die Neugier, die mit Offenheit und weniger vorgefassten Meinungen einherging und ihre Bereitschaft förderte, verschiedene Ideen und Perspektiven auszuprobieren.

Ein offener Zugang zu Wissen hilft, plötzlich auftretende Phänomene zu erkennen und neue, innovative Lösungsansätze zu entwickeln – ein entscheidender Vorteil in einer komplexen und dynamischen Welt.

Wege abseits ausgetretener Pfade

Divergentes Denken beschreibt die Fähigkeit, außerhalb konventioneller Denkstrukturen zu agieren und verschiedene Lösungsansätze zu entwickeln (Runco/Acar 2012). Anders als konvergentes Denken, das auf eine einzige „richtige“ Lösung abzielt, fördert divergentes Denken Offenheit und Flexibilität. Dies ist essenziell, um kreative Lösungen zu finden und Herausforderungen in einer komplexen Welt mit neuen Ansätzen zu begegnen.

Ein bekanntes Beispiel ist das „Büroklammer-Experiment“ von George Land und Beth Jermann (Land/Jermann 1993). Die Forscher überlegten sich über 100 Antworten darauf, wofür eine Büroklammer – neben der konventionellen Verwendung – noch gebraucht werden kann. Hier zeigte sich, dass Kinder in der Lage sind, viel mehr kreative Verwendungen für eine Büroklammer zu finden als Erwachsene. Genauer: 98 Prozent der befragten Kindergartenkinder fanden tatsächlich über 100 Antworten. Bei den 10-Jährigen waren es 32 Prozent, bei den 15-Jährigen nur noch 12 Prozent und bei den Erwachsenen nur noch 2 Prozent – Letzteren sind im Schnitt lediglich 10 bis 15 Antworten eingefallen.

Wir können also von den Kindern lernen. Sie sind in ihren Denkweisen noch weniger durch soziale Normen eingeschränkt und zeigen dadurch ein höheres Maß an kreativem und flexiblem Denken. Diese Fähigkeit geht mit zunehmendem Alter tendenziell verloren, was auf die Einschränkungen zurückzuführen ist, die durch gesellschaftliche Normen und Erwartungen entstehen. Die gute Nachricht lautet aber, dass diese Art zu denken in uns angelegt ist – wir müssen sie nur wieder aktivieren. Pablo Picasso wird zutreffend mit dem Satz zitiert: „Jedes Kind ist ein Künstler. Die Herausforderung besteht darin, ein Künstler zu bleiben, während wir erwachsen werden.“

Lizenziert für Michael Krohn, michael.krohn@bnw.de, 7. Februar 2025

Lernen für eine komplexe Welt

Unsere Bildungssysteme sind meist auf konventionellen Methoden aufgebaut: standardisierte Tests, starre Curricula und Frontalunterricht. Dies hängt historisch damit zusammen, dass moderne Schulsysteme im 18. und 19. Jahrhundert oft von staatlichen Institutionen entwickelt wurden, die stark von militärischen Prinzipien geprägt waren. Militärisch geprägte Merkmale finden sich sowohl in der Organisation als auch in der Methodik von Bildungssystemen wieder, in Form von hierarchischen Strukturen, Uniformität und Standardisierung, Disziplin und Kontrolle, festen Zeitstrukturen, in der Schule sogar mit Pausenklingeln.

Starre Lernsysteme sind häufig in getrennte Fächer und Wissensbereiche strukturiert, die wenig Raum für Verbindungen oder synergetische Betrachtungen lassen. Dadurch entstehen Wissenssilos, und Lernende entwickeln oft ein fragmentiertes Wissen, das ihnen den Blick für Zusammenhänge in komple-

xen Systemen nimmt. Dieser Ausgangspunkt kann fatale Auswirkungen haben. Die daraus entstehende Orientierungslosigkeit sorgt nicht nur für einen Wettbewerbsnachteil, sondern raubt vor allem auch die Freude an der Gestaltung der Zukunft.

Natürlich hat sich das Bildungssystem seit seinen Ursprüngen weiterentwickelt, und so wird heute verstärkt versucht, auf individuelle Bedürfnisse einzugehen und Kreativität sowie kritisches Denken zu fördern. Dennoch zeigt die Struktur vieler Schulen und Lernorganisationen, dass bestimmte militärische Prinzipien nach wie vor enthalten sind – ein Erbe, das durch die Schaffung flexiblerer, adaptiver Lernsysteme unbedingt zu überwinden ist. Wenn dies gelingt, dann wird die Fähigkeit zum divergenten Denken im besten Fall erst gar nicht mühevoll abtrainiert.

Dazu braucht es eine kluge Sowohl-als-auch-Logik, die dem Prinzip des Netzwerks folgt: sowohl Struktur als auch Flexibilität, sowohl individuelles Wissen als auch kollektives, sowohl Expertentum als

Abb. 1: Unsicherheit in einer komplexen Welt begegnen

UNSICHERHEIT IN EINER KOMPLEXEN WELT BEGEGNEN				
STRATEGIEN UND FÄHIGKEITEN	FÖRDERUNG DER RESILIENZ	KOLLEKTIVE INTELLIGENZ UND ZUSAMMENARBEIT	OFFENHEIT UND KONTINUIERLICHES LERNEN	SZENARIO-PLANUNG UND RISIKOMANAGEMENT
 INDIVIDUUM	Die Entwicklung emotionaler und psychischer Resilienz ist entscheidend. Durch Selbstfürsorge und den Aufbau eines stabilen sozialen Umfelds können Menschen ihre Widerstandsfähigkeit gegenüber Stress und Unsicherheit stärken.	Durch Netzwerke und Kollaborationen können Menschen Informationen und Ressourcen teilen und gemeinsam Lösungen finden. Die Fähigkeit, in Teams zu arbeiten und effektiv zu kommunizieren, ist hier entscheidend.	Die Bereitschaft, stets dazuzulernen und offen für neue Informationen zu sein, fördert eine wachstumsorientierte Denkweise. Diese Einstellung hilft, Herausforderungen als Lernchancen zu betrachten und Ungewissheit positiv zu begegnen.	Szenariodenken hilft, mögliche Zukünfte zu antizipieren und entsprechend vorzusorgen. Ein effektives persönliches Risikomanagement könnte bspw. durch finanzielle Vorsorge oder Gesundheitsprävention erfolgen.
 ORGANISATION	Unternehmen können durch eine resiliente Unternehmenskultur Unsicherheiten besser begegnen. Dazu gehören eine gesunde Fehlerkultur, offene Kommunikation und das Training von Mitarbeitern im Umgang mit Veränderungen.	In Unternehmen kann der Aufbau von Wissensnetzwerken und der Austausch zwischen Teams dazu beitragen, dass Informationen schneller fließen und Entscheidungen auf einer breiteren Wissensbasis getroffen werden.	Eine Lernkultur in Unternehmen, in der kontinuierliche Weiterbildung und Wissensaustausch gefördert werden, stärkt die Innovationskraft und Anpassungsfähigkeit.	Unternehmen, die verschiedene Szenarien durchdenken und gezielt auf Krisen vorbereitet sind, haben einen Wettbewerbsvorteil. Risikomanagement-Systeme und flexible Prozesse sind hier von Vorteil.
 GESELLSCHAFT	Soziale Sicherungssysteme und ein gerechter Zugang zu Ressourcen sind entscheidend, um Gemeinschaften bei unerwarteten Veränderungen wie wirtschaftlichen Krisen oder Umweltkatastrophen zu unterstützen.	Gesellschaften können Unsicherheiten besser meistern, wenn sie Plattformen für den Austausch und die Zusammenarbeit bereitstellen, sei es auf lokaler, nationaler oder internationaler Ebene.	Bildungssysteme, die kritisches Denken, Problemlösung und Kreativität fördern, tragen langfristig zu einer resilienten und adaptiven Gesellschaft bei.	Staaten und Organisationen können durch systematische Szenarioplanung und Frühwarnsysteme auf Krisen besser reagieren. So kann die Gesellschaft gezielt auf verschiedene Unsicherheiten vorbereitet werden.

Um besser mit den Unsicherheiten in einer komplexen Welt umzugehen, brauchen Individuen, Organisationen und Gesellschaften Strategien und Fähigkeiten, die Resilienz, Flexibilität und Kreativität fördern. Hier sind einige Ansätze, die dabei helfen können.

Lizenziert für Michael Krohn, michael.krohn@bnw.de, 7. Februar 2025

auch Universalgelehrtentum. Je nach Fragestellung ist es erforderlich, die jeweils passende Schwerpunktsetzung zu finden. Das heißt auch: Die Zeit der „Schema-F“-Lösung ist vorbei. Wahre Problemlösungskompetenz liegt darin, immer wieder aufs Neue den richtigen Kontext auszumachen und die relevanten Knotenpunkte auf eine frische Art und Weise miteinander zu kombinieren.

Komplexität verstehen, Zukunft gestalten

Die Gesellschaft des 21. Jahrhunderts wird zunehmend durch Netzwerke geprägt. Diese Form der Organisation ist flexibel, adaptiv und verknüpft verschiedene Bereiche miteinander. Ein Netzwerkansatz hilft, das starre Denken im Sinne eines „Entweder-oder“ durch ein „Sowohl-als-auch“ zu ersetzen.

Anstelle linearer (Lern-)pläne, die eindimensionalen Logiken folgen, benötigen wir die Fähigkeit, dynamische Entwicklungen zu erkennen und mit Unsicher-

heiten in (Lern-)prozessen umgehen zu lernen. Denn die Zukunft ist immer seltener eine Gerade, die sich aus der Vergangenheit in die Gegenwart linear weiter in Richtung Zukunft bewegt. Sondern ein organisch wachsendes Netzwerk, das in ständiger Wechselwirkung neue Möglichkeitsräume eröffnet.

Lernen, Komplexität zu umarmen, bedeutet, sich von festgefahrenen Mustern zu lösen, divergentes Denken zu fördern und Bildung so zu gestalten, dass sie Raum für Vielfalt und Kreativität lässt. Nur so können wir uns und auch die zukünftigen Generationen darauf vorbereiten, eine ungewisse, aber vielfältige und herausfordernde Welt aktiv und innovativ mitzugestalten.

Die Belohnung für die Anstrengung eines Perspektivwechsels liegt in einem Erkennen von Zusammenhängen, die bisher im Verborgenen lagen. Das Geschenk ist ein frischer Blick auf die Welt, aus dem neue Ideen und Konzepte für unser Zusammenleben entstehen können.

Literatur |

Land/Jermann: Breaking Point and Beyond. San Francisco 1993

Poschardt U. (Hrsg. Welt): „Komplexität ist der Schlüssel zum Verständnis der Welt“. 2015. https://www.welt.de/print/die_welt/politik/article140993087/Komplexitaet-ist-der-Schluesel-zum-Verstaendnis-der-Welt.html (zuletzt aufgerufen am 21.11.2024)

Runco, M. A./Acar, S.: Divergent Thinking and Creative Potential. In: Creativity Research Journal, 24(1), 2012, S. 66-75

Snowden, D./Boone, M.: A Leader's Framework for Decision Making. In: Harvard Business Review, 11, 2007



Mit dem „Learning Navigator for Chaos and Complexity“ Organisationen unterstützen

Lernen in unsicheren Zeiten

Lernen im Chaos bedeutet, Handlungsfähigkeit zurückzugewinnen. Das gelingt, indem Teams sich schnell organisieren, auf agile Lernprozesse setzen und iterativ arbeiten und lernen. Dabei spielt die emotionale Komponente eine große Rolle: Teams müssen lernen, mit Unsicherheit umzugehen und emotionale Aspekte aktiv in den Lernprozess einzubeziehen. Agile Lernsettings, bei denen Mitarbeitende in kurzen Zyklen zusammenarbeiten und reflektieren, sind besonders geeignet, um im Chaos produktiv zu bleiben und die Herausforderungen bewältigen zu können.

Chaos ist durch Ereignisse geprägt, die plötzlich und ohne Vorwarnung eintreten und ganze Systeme destabilisieren

können. Ein typisches Beispiel für eine chaotische Situation ist die COVID-19-Pandemie, die sowohl gesundheitliche, wirtschaftliche als auch soziale Auswirkungen hatte. Unternehmen standen vor der Herausforderung, plötzlich auf Homeoffice, digitale Zusammenarbeit und massive Marktveränderungen zu reagieren.

In solchen Situationen fühlen sich viele Mitarbeitende und Führungskräfte orientierungslos. Die Gefahr einer Schockstarre ist groß. Doch um in einer chaotischen Lage zu lernen, ist es entscheidend, die Situation zu analysieren: Welche Strukturen sind außer Kraft gesetzt? Welche Ängste dominieren? Was sind die drängendsten Fragen?

Bevor es allerdings in die Umsetzung geht, geht es darum, die Situation zu verstehen. An dieser Stelle setzt der „Learning Navigator for Chaos and Complexity“ an. Dieses Modell bietet eine differenzierte und strukturierte Herangehensweise, um mit Unsicherheiten umzugehen und effektive Lernstrategien in einem krisenhaften Kontext zu etablieren. Es beschreibt verschiedene Szenarien, in denen Unternehmen Lernen gestalten müssen – von der Bewältigung plötzlicher Katastrophen bis hin zur langfristigen Prävention. Der Navigator wird in diesem Artikel als zentrales Modell vorgestellt, um Unternehmen dabei zu unterstützen, Handlungsfähigkeit zu bewahren und Unsicherheiten produktiv zu begegnen.

Innovativ und handlungsfähig bleiben

Krisen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie mehrere Systemebenen betreffen – von politischen und wirtschaftlichen Unsicherheiten bis hin zu technologischen Disruptionen. Diese Krisen erzeugen nicht nur organisationale Herausforderungen, sondern auch psychologische: Angst, Schockstarre und die Tendenz, in alte Muster zurückzufallen, hemmen die Anpassungsfähigkeit von Organisationen und ihren Mitarbeitenden. In einer komplexen Welt verschwimmen zudem oft die Grenzen zwischen realen Bedrohungen und der Wahrnehmung von Unsicherheit. Diese „Bedeutungskrise“ führt dazu, dass bestehende Werte und Ziele hinterfragt werden, was wiederum die Handlungsfähigkeit beeinträchtigen kann.

Unsere Welt im Umbruch

Die Welt befindet sich in einem Zustand ständiger Transformation und Unsicherheit. Globale Ereignisse wie die COVID-19-Pandemie, der Klimawandel und technologische Umbrüche erscheinen als eine Situation, in der Krisen sich auf unterschiedlichen Ebenen überlagern und die wirtschaftlichen, ökologischen, sozialen und technologischen Systeme herausfordern. Um in diesem Umfeld zu bestehen, müssen Unternehmen ihre Lern- und Entwicklungsstrategien anpassen und dynamische Ansätze nutzen, die Flexibilität, Resilienz und schnelle Anpassungsfähigkeit fördern. Einige Ansätze bietet das Konzept des agilen Lernens.



© Lena Graf

Autor/Autorin |

Dr. Kai Liebert, Vorstand Münchener Bildungsforum gem.e.V., ehemaliger Leiter Global Learning Campus/ Global Learning Manager, Siemens AG

kai@liebert-mail.de

Prof. Dr. Nele Graf, Partnerin und Geschäftsführerin Lernhacks GmbH, Professorin für Personal und Organisation, Hochschule für angewandtes Management

Nele.Graf@lernhacks.de

Lizenziert für Michael Krohn, michael.krohn@bnw.de, 7. Februar 2025

Der Learning Navigator hilft, diese Herausforderungen zu bewältigen, indem er aufzeigt, wie unterschiedliche Arten von Destabilisierung charakterisiert sind. Er bietet eine wertvolle Orientierung, um Unsicherheiten zu analysieren, einzuordnen und strukturiert darauf zu reagieren, fördert somit psychologische Sicherheit und unterstützt Unternehmen dabei, wirksame Lernumgebungen und -prozesse zu schaffen. In solchen Umgebungen können Mitarbeitende trotz der herrschenden Unsicherheit innovativ und handlungsfähig bleiben.

Die Eigenverantwortung im Lernprozess, das sogenannte „Driverseat-Modell“, spielt eine entscheidende Rolle: Mitarbeitende sollen als aktive Gestalter ihrer Lernprozesse wahrgenommen werden, was ihre Resilienz und Flexibilität stärkt.

Learning Navigator for Chaos and Complexity

Das Modell unterteilt sich in zwei Dimensionen: zum einen den Impuls, ob er von extern oder intern kommt, und zum anderen die Dynamik, ob eine Situation revolutionär plötzlich da ist oder sich evolutionär bis zu einem möglichen Kippunkt entwickelt.

Daraus ergeben sich vier zentrale Lernkontexte unter Unsicherheit.

- **Lernen in der Katastrophe:** Hier geht es um den Umgang mit plötzlichen und unvorhersehbaren Ereignissen wie Naturkatastrophen oder globalen Pandemien. In solchen Situationen ist es entscheidend, schnell zu reagieren und emotionale Stabilität zu schaffen, um die Handlungsfähigkeit wiederherzustellen.
- **Lernen durch Disruption:** Disruptive Ereignisse wie technologische Revolutionen erfordern schnelle und flexible Anpassung. Awareness und eine zügige „Time-to-Competence“ sind hier essenziell, um Mitarbeitende fit für neue Anforderungen zu machen.
- **Lernen mit Innovation:** Um (eigene) Innovationen erfolgreich in die Organisation zu integrieren, müssen Lernprozesse skalierbar und auf eine neue Normalität ausgerichtet sein. Es gilt, eine Kultur der Ambidextrie zu fördern, in der sowohl Effizienz als auch Kreativität Raum finden.
- **Lernen zur Prävention:** Hier steht die langfristige Vorbereitung auf zukünftige Herausforderungen im Vordergrund. Es geht darum, die Lernmotivation aufrechtzuerhalten und ein tiefes Wertebewusstsein für nachhaltige Entwicklung zu schaffen.

Abb. 1: Learning Navigator for Chaos and Complexity



(Quelle: Graf/Liebert 2024, unveröffentlicht)

Lizenziert für Michael Krohn, michael.krohn@bnw.de, 7. Februar 2025

Deep Dive 1: Lernen in der Katastrophe

Katastrophen, wie etwa globale Pandemien oder massive IT-Ausfälle, treten oft abrupt und mit großer Wucht auf. Sie destabilisieren Organisationen und erfordern unmittelbare Reaktionen, um die Handlungsfähigkeit zu sichern. In solchen Momenten ist es entscheidend, dass Unternehmen die emotionale Resilienz ihrer Mitarbeitenden stärken und ihnen gleichzeitig die notwendigen Kompetenzen für die Krisenbewältigung vermitteln. Die Steuerung emotionaler Reaktionen ist dabei essenziell. Unternehmen sollten Austauschformate wie Townhall-Meetings nutzen, um Ängste aufzufangen und wichtige Informationen klar zu kommunizieren. Gleichzeitig müssen Lernprozesse agil und skalierbar gestaltet sein. Schnelle Content Curation, insbesondere von unternehmensinternen Expertisen und Lösungen, ist dabei von besonderer Bedeutung. Agile Methoden wie iterative Lernprozesse und Learning Circles ermöglichen es, den Lernbedarf flexibel anzupassen und Handlungsfähigkeit wiederherzustellen.

Deep Dive 2: Lernen durch Disruption

Disruptionen sind radikale, oft technologische Veränderungen, die bestehende Marktmechanismen infrage stellen. Die Einführung generativer Künstlicher Intelligenz oder der rasante Wandel durch neue Geschäftsmodelle sind typische Beispiele. Eine besondere Bedeutung bekommt Awareness – das frühzeitige Erkennen und Verstehen von Veränderungen ist hier der Schlüssel zum Erfolg. Unternehmen müssen dafür sorgen, dass ihre Mitarbeitenden auf die neuen Anforderungen vorbereitet werden. Lernprozesse sollten darauf ausgerichtet sein, die „Time-to-Competence“ zu minimieren, also die Zeit, in der Mitarbeitende die notwendigen Fähigkeiten erwerben. Hier bieten sich Formate wie Experimentierräume an, in denen neue Technologien ausprobiert und gemeinsam bewertet werden können. Gleichzeitig ist es essenziell, eine Kultur der Neugier und Offenheit zu fördern. Diese Kultur ermutigt Mitarbeitende, sich aktiv mit neuen Entwicklungen auseinanderzusetzen und eigenständig Lösungen zu erarbeiten beziehungsweise frühzeitig Disruptionen zu erkennen.

Deep Dive 3: Lernen mit Innovation

Innovation ist der Motor des Fortschritts und verlangt von Unternehmen, sich ständig weiterzuentwickeln und neue Ideen schnell in die Praxis umzusetzen. Eine Schlüsselkompetenz ist hier Ambidextrie – die Fähigkeit, gleichzeitig effizient zu arbeiten und innovativ zu denken. In einem Umfeld, das Innovation fordert, müssen Lernprozesse so gestaltet werden, dass sie einerseits

skalierbar sind, aber auch Flexibilität bieten. Unternehmen sollten Innovatoren als Lehrende einsetzen. Diese können durch ihre Expertise den Lernprozess inspirieren und andere Mitarbeitende motivieren, sich auf Neues einzulassen. Dabei ist es wichtig, die Lernprozesse gerade für diejenigen so attraktiv wie möglich zu gestalten, die die Innovation in die Breite tragen müssen, jedoch selbst im Entstehungsprozess nicht eingebunden waren. Deren Welt ändert sich und es ist für den Erfolg entscheidend, dass diese Mitarbeitenden die Innovation mittragen. Gamification und multiple Lernansätze helfen, die Motivation zu erhöhen und das Lernen zu einem integrativen Bestandteil der Innovationskultur zu machen. Kaskadenlernen und Community-Learning fördern die breite Wissensvermittlung und sichern, dass neue Ideen schnell in der gesamten Organisation verankert werden.

Deep Dive 4: Lernen zur Prävention

Präventives Lernen ist darauf ausgerichtet, Organisationen langfristig widerstandsfähig zu machen und Mitarbeitende auf künftige Herausforderungen vorzubereiten. Der Wert der Prävention wird vielleicht erkannt, aber nicht priorisiert. Beispiele hierfür sind der Klimawandel und das Bildungssystem. Präventives Lernen betrifft nicht nur die Wissensvermittlung, sondern zielt auch auf Einstellungen und Verhaltensweisen ab. Unternehmen müssen den Sinn und Nutzen präventiver Maßnahmen klar kommunizieren, um die Motivation der Mitarbeitenden langfristig aufrechtzuerhalten. Hierbei spielen nachhaltige Unternehmensziele und die Einbindung von Role Models eine große Rolle, um einen Wertekompass zu schaffen. Beteiligungsformate, wie Hackathons oder partizipative Workshops, fördern die Kreativität und die Übernahme von Verantwortung. Das Ziel ist es, eine langfristige Lernkultur zu etablieren, die auf die Mitgestaltung und nachhaltige Entwicklung setzt. Indem Organisationen Zwischenziele feiern und Erfolge sichtbar machen, wird die Motivation gestärkt und eine tiefere Werteorientierung gefördert.

Neue Rolle für L&D-Professionals

In einer Welt, die von Unsicherheit und ständiger Veränderung geprägt ist, müssen Learning & Development (L&D)-Abteilungen ihre Rolle grundlegend neu definieren. Es reicht nicht mehr aus, als Dienstleister für Trainingsmaßnahmen zu agieren. Stattdessen muss sich die L&D-Abteilung als zentraler Treiber der unternehmensweiten Transformation positionieren.

Der Wandel beginnt mit einem tiefen Verständnis des Geschäftskontexts und der Herausforderungen, denen das Unternehmen gegenübersteht. L&D-Teams müssen sich aktiv mit der Strategie des Unternehmens auseinandersetzen und in Innovationsprozesse eingebunden werden. Nur so können sie Lernangebote entwickeln, die nicht nur Wissen vermitteln, sondern die Veränderungs- und Innovationskraft des gesamten Unternehmens stärken.

• Proaktives Handeln statt reaktive Unterstützung

L&D-Abteilungen sollten als Vordenker agieren, die transformative Impulse setzen, anstatt nur auf Anfragen zu reagieren. Das erfordert eine neue Herangehensweise: weg von standardisierten Kurskatalogen hin zu maßgeschneiderten, dynamischen und agilen Lernformaten, die sich direkt an den geschäftlichen Herausforderungen orientieren. Sie müssen den Mut haben, experimentelle Lernmethoden zu fördern und Mitarbeitende aktiv zum Mitgestalten zu ermutigen.

• Vorbild für Resilienz und Leichtigkeit

Um Mitarbeitende auf die Reise des Wandels mitzunehmen, sollten L&D-Teams selbst eine Vorbildfunktion einnehmen. Sie sollten zeigen, wie man mit Unsicherheiten konstruktiv umgeht und dabei eine Atmosphäre der Leichtigkeit schaffen. Diese Haltung motiviert und inspiriert andere, sich auf neue Lernwege einzulassen und in schwierigen Zeiten handlungsfähig zu bleiben.

• Partnerschaft auf Augenhöhe

Ein entscheidender Faktor für den Erfolg von L&D ist die enge Zusammenarbeit mit den Führungskräften des Unternehmens. L&D-Professionals müssen als strategische Partner wahrgenommen werden, die auf Augenhöhe mit den Führungsteams über geschäftliche Herausforderungen und innovative Lernlösungen diskutieren. Sie sollten die Sprache des Business sprechen, den Kern des Unternehmens verstehen und Lernstrategien entwickeln, die messbare Beiträge zur Unternehmensentwicklung leisten.

• Zukunftsfähige Lernkultur fördern

Entscheidend für das Lernen in Krisen ist die Wahrnehmung der Situation und die gefühlte Selbstwirksamkeit. Vorbereitend auf die nächste Krise sind agile Werte wie Mut, Offenheit, (Selbst-) Verantwortung zu fördern. Sind dann noch (Lern-)Prinzipien wie Reflexion, Kollaboration, Iteration bereits etabliert, wird die Selbstwirksamkeit sowohl der Mitarbeitenden als auch der Organisation in der nächsten Krise helfen, diese zu meistern.

Lernen kontinuierlich gestalten

Die Erkenntnisse aus dem Learning Navigator machen deutlich, dass betriebliche Weiterbildung in der Krise nicht mehr statisch oder auf vordefinierte Karrierepfade ausgerichtet sein kann. Vielmehr müssen Lernstrategien so gestaltet werden, dass sie den Anforderungen einer sich ständig wandelnden Welt gerecht werden. Die klassische Trennung zwischen Lernen und Arbeiten wird zunehmend obsolet. Stattdessen muss das Lernen in den Arbeitsalltag integriert und kontinuierlich gestaltet werden.

Eine zentrale Konsequenz ist die Einführung von agilen Lernprozessen, die den dynamischen Veränderungen Rechnung tragen. Lern- und Entwicklungsabteilungen müssen sich von starren Programmen verabschieden und auf flexible, adaptive Lernformate setzen. Das bedeutet, dass Lerninhalte in kurzen, iterativen Zyklen vermittelt und regelmäßig angepasst werden müssen. Ein „Learning in Progress“-Ansatz wird essenziell, bei dem Feedback und Anpassung integrale Bestandteile des Lernprozesses sind. Es geht darum, eine Lernkultur zu schaffen, die Fehler nicht als Scheitern, sondern als Lernchance begreift und Mitarbeitende ermutigt, mutig zu experimentieren und innovativ zu denken.

Darüber hinaus müssen Unternehmen die personalen und sozialen Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden gezielt fördern, um mit den Unsicherheiten der Krise umgehen zu können. Workshops und Reflexionsformate, die den offenen Austausch und die emotionale Stabilität unterstützen, können hier helfen. Ebenso wichtig ist die Förderung einer Kultur der Eigenverantwortung: Mitarbeitende müssen befähigt werden, ihre Lernprozesse aktiv mitzugestalten und sich kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Schließlich wird der Einsatz von Rollenmodellen und Vorbildern immer wichtiger. Führungskräfte sollten nicht nur als Wissensvermittler, sondern auch als Coaches und Unterstützer agieren, die eine offene Lernkultur vorleben. Eine solche Haltung ermutigt die Mitarbeitenden, sich auf die Herausforderungen einzulassen und aktiv zur Weiterentwicklung des Unternehmens beizutragen.

Die L&D-Abteilungen müssen sich dazu neu aufstellen, sich neue Skills aneignen und eine klare Strategie, einen Nordstern erarbeiten, wie sie auch künftig als Treiber der Transformation einen sichtbaren Wertbeitrag für ihr Unternehmen leisten können.

Agiles Lernen im Transformationsprozess eines Bildungsträgers

Das Innere trägt das Äußere

Agiles Lernen gilt als Schlüsselfaktor für resiliente Unternehmen in der digitalen Transformation. Seine Einführung in der Erwachsenenbildung ist damit für den zukünftigen Erfolg entscheidend, jedoch mit kulturellen Herausforderungen verbunden. In einem Praxisbeispiel wird gezeigt, wie ein Bildungsträger agiles Lernen in seinem Strategieprozess implementiert und damit erste Erfolge erzielt.

Die derzeit vielbeschworene Agilität ist nicht nur ein Managementtrend, sondern das entscheidende Merkmal moderner

Organisationen in einer zunehmend vernetzten Welt. Das disruptive Tempo des Wandels beschleunigt sich immer weiter und stellt alle wirtschaftlich handelnden Akteure vor die Frage, wie sie mit der einhergehenden steigenden Komplexität und Unsicherheit in Hinblick auf ihre permanent infrage gestellte Wettbewerbsfähigkeit umgehen wollen. Das strategische Ziel des damit verbundenen agilen Transformationsprozesses der Unternehmen besteht darin, dem steigenden Innovationsdruck und der hohen Marktdynamik mit Blick auf eine höhere Kundenzufriedenheit sowie den Forderungen der Beschäftigten nach modernen Arbeitsformen flexibel gerecht zu werden (Schermuly 2021, S. 29 ff.).

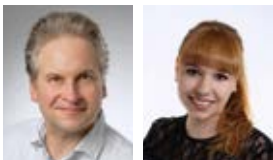
Nachhaltige Veränderungen können sich nur dann kollektiv entfalten, wenn möglichst viele Organisationsmitglieder bereit sind, ihre individuellen Kompetenzen in Richtung einer größeren Agilität zu entwickeln. Dabei geht es nicht nur um das „doing agile“ der praktischen Anwendung agiler Tools und Frameworks in einem Projekt im agierenden Außen, sondern vor allem um das „being agile“ in Form der sinnstiftenden Haltung (Mindset) im reflektierenden Innen, so dass darauf basierendes agiles Denken und Handeln einen gemeinsamen Veränderungsprozess auslöst, der zu einem wirklichen kulturellen Wandel führt (Ahrendt et al. 2024, S. 7 ff.).

Die Verbindung zwischen der Entwicklung einer eher teambezogenen Agilität und der Entwicklung der gesamten Organisation erfolgt bei digitalen Transformationsprozessen über den Fokus auf die Resilienz. Sie wird sozialökologisch als Fähigkeit eines Systems zur selbstgestaltenden Anpassung an schockartige

Umweltveränderungen verstanden und beruht aus organisationspsychologischer Sicht auf der Generierung von Arbeits- und Rahmenbedingungen, die ein resilientes und innovationsorientiertes Verhalten des Personals unterstützen. Die kollektive Resilienz baut auf der individuellen Resilienz auf, die auf einem lernorientierten agilen Mindset beruht und die Basis schafft, erfolgreich iterative Feedbacksysteme einzuführen (Tokarski et al 2022, S. 1 ff.).

Veränderte Perspektive auf das Lernen

Die Verbreitung agiler Arbeitsformen im digitalen Transformationsprozess hat die Perspektive auf das Lernen verändert. Während es beim „Lernen 4.0“ vor allem um eine ergebniseffiziente Vernetzung zwischen Mensch und moderner Informations- und Kommunikationstechnologie geht, stehen beim „New Learning“ die individuelle Sinnhaftigkeit, Selbstentfaltung und -verantwortung sowie Teilhabe an einer Gemeinschaft im Mittelpunkt des Lernprozesses. „Agiles Lernen“ verbindet die individuelle und organisationale Perspektive und fokussiert auf die lebenslange Anpassungsfähigkeit in einer sich permanent verändernden Umwelt, die immer wieder zu komplexen und chaotischen Lernsituationen führt. Das agile Lernen erfordert klar strukturierte Abläufe und Ziele bei individualisierten, dynamischen Inhalten und setzt hohe Selbststeuerungskompetenzen der Lernenden mit einem passenden Mindset mit Blick auf die Selbstwirksamkeit und Entwicklungsfähigkeit voraus. Aufseiten der Organisation erfordert das gemeinsame Experimentieren eine unterstützende Fehler- und Lernkultur (Graf et al. 2022, S. 47 ff.).



Autor/Autorin |

Dr. Michael Krohn, Business Unit Leitung Leistungserstellung, Bildungswerk der Niedersächsischen Wirtschaft gGmbH

Michael.Krohn@bnw.de

Stefanie Jürgens, Leiterin Agile & Transformation Center, Bildungswerk der Niedersächsischen Wirtschaft gGmbH

stefanie.juergens@bnw.de

Lizenziert für Michael Krohn, michael.krohn@bnw.de, 7. Februar 2025

Eine gezielte Werte- und Kompetenzentwicklung findet dabei durch individuelle Kompetenzzielvereinbarungen zwischen der Führungskraft, dem/der Beschäftigten und einem (kollegialen) coachenden Lernbegleiter zur Gestaltung statt. Die regelmäßigen Entwicklungsgespräche zum Abgleich der vereinbarten Lernziele erfolgen in einer Sprint-Retrospektive. (Erpenbeck/Sauter 2021, S. 25 ff.).

Diese neue Sicht auf das betriebliche Lernen führt bei den traditionellen Bildungsträgern, die bislang nach außen unter anderem mit der stabilen Qualität fester Lernziele werben, zu erheblichen Transformationsprozessen, die mit einer strategischen Perspektive auf das agile Lernen erfolgreich bewältigt werden können. Lernen erfordert immer ein agiles Vorgehen, hat jedoch oft nicht die richtige Rahmung. Mit der richtigen Begleitung und Rahmensetzung können Beschäftigte durch die gezielte Anwendung agiler Prinzipien ihre Kompetenzen iterativ weiterentwickeln.

Beschäftigungsfähigkeit im Fokus

Das Thema organisationale Resilienz ist eng verbunden mit der Unterstützung lebenslangen Lernens der Beschäftigten. Die Wiederaufnahme oder Suche nach einer Beschäftigung unterstützen die Angebote der Erwachsenenbildung mit Blick auf die Bewältigung häufig multipler Problemlagen und spezifischer Lebensanforderungen. Im Spannungsfeld von Voraussetzungen und Arbeitsmarktanforderungen stehen hier die Entwicklung neuer Kompetenzen mit Blick auf die psychische Gesundheit sowie die Entwicklung der Selbstwirksamkeit und der Beteiligung am Wirtschaftsleben im Mittelpunkt des Bildungsauftrags. Allerdings setzen insbesondere bei vorbelasteten Risikogruppen die individuellen Persönlichkeitseigenschaften, die spezifische Sozialisation sowie biografische Lernerfahrungen dem erwachsenenpädagogischen Handeln zur Entwicklung relevanter Resilienzfaktoren engere Grenzen (Höfler 2016, S. 101 ff.).

Hinzu kommen in der Erwachsenenbildung geringere formale Vorgaben zu Prüfungen und Curricula im Vergleich zu (Berufs-) Schulen und Hochschulen sowie eine große Vielfalt der Trägerlandschaft. Die zumeist traditionellen Geschäftsmodelle der freien Bildungsanbieter gehen insgesamt noch nicht ausreichend auf die individualisierten Anforderungen durch das lebenslange Lernen und die Integration von Lernen in den beruflichen Alltag ein. Hier besteht ein großes Potenzial für digitale Lernangebote, die Onlinephasen mit Präsenzangeboten in einem modularisierten Leistungsportfolio kombinieren können. Daher setzen auch Bildungsträger bei der Neuausrichtung ihrer Strategie auf mehr Agilität, um das „Silodenken“ einzelner Bereiche zugunsten eines

interdisziplinären, ganzheitlichen Projektdenkens zur Erreichung der Ziele auf Basis der spezifischen Lebensanforderungen zu überwinden. Die Einführung dieser neuen, agilen Organisationsformen trifft allerdings in der Erwachsenenbildung auf eine hohe Arbeitsdichte und eine häufig hierarchisch strukturierte und silohafte Kultur. Die Kompetenzen zur Selbstorganisation, einer offenen Fehlerkultur und dem Umgang mit agilen Methoden müssen daher in der Regel erst erlernt und eingeübt werden. Andernfalls drohen Ängste und Überforderungen, die mit den agilen Methoden verbundenen Leistungsziele unerreichbar werden zu lassen (Rump/Eilers 2021, S. 135 ff.).

Wachstumskultur als visionäres Zielbild

Der gestaltete Veränderungsprozess hin zu einer kooperativen und innovationsorientierten „Wachstumskultur“ als organisationales Mindset zur individuellen Förderung flexibler Mindsets durch das kreative und motivierte Ausprobieren neuer Lösungen und den damit verbundenen Lernprozessen basiert auf der Annahme, dass Talente und Fähigkeiten gezielt mithilfe geeigneter Maßnahmen weiterentwickelt werden können. Das strategische Ziel der Etablierung einer Wachstumskultur besteht darin, die Organisation innovativer zu machen, indem die Menschen bereit sind, Risiken zu übernehmen und flexibler und anpassungsfähiger werden (Murphy 2024, S. 13 ff.).

Eine solche Wachstumskultur als visionäres Zielbild ist für Bildungsträger hoch attraktiv, die ihr teilnehmerzentriertes Verständnis von Erwachsenenbildung mit agilem Lernen an die neuen technologischen und marktlichen Rahmenbedingungen anpassen und darüber individualisierte Lernumgebungen entwickeln wollen. Der neue Fokus auf die individuellen Lernbedürfnisse Erwachsener im Außen kann somit auch bei den Bildungsträgern selbst die aktive Rolle ihrer Beschäftigten im iterativen Lernprozess im Innen stärken.

Beispiel: Einführung agilen Lernens

Das Bildungswerk der Niedersächsischen Wirtschaft gGmbH (BNW) wurde im Jahr 1969 von niedersächsischen Unternehmensverbänden gegründet. Mittlerweile reicht das Angebotsspektrum im Bereich der Arbeitsmarktdienstleistungen für Unternehmen und öffentliche Auftraggeber von der beruflichen Orientierung sowie Aus- und Fortbildung für den Berufseinstieg über Fortbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen bis hin zu fachspezifischen Seminaren und Workshops. Das BNW ist an über 50 Standorten mit rund 1.000 Beschäftigten eines der größten niedersächsischen Bildungsunternehmen. In einem dynamischen Marktum-

Lizenziert für Michael Krohn, michael.krohn@bnw.de, 7. Februar 2025

feld in der freien Erwachsenenbildung geht seine strategische Neuausrichtung mit einer Weiterentwicklung der zunehmend digitalen Angebote einher, die individuelles Lernen am Arbeitsplatz ermöglichen sowie Umschulungs- und Weiterbildungsprogramme auf die Anforderungen fokussierter Branchen zuschneiden, die verstärkt nach Fachkräften suchen.

Begleitet wird dieser strukturelle und kulturelle Wandel der gesamten Organisation durch das Agile & Transformation Center. Dieses Team, welches als Stabstelle im November 2023 gegründet wurde, begleitet das Unternehmen ganzheitlich in dem unternehmensweiten Transformationsprozess. Die Kulturentwicklung wird dabei als ein zentrales Element des Strategieprozesses betrachtet und nicht als ein davon losgelöstes, in sich abgeschlossenes Projekt. Der Fokus liegt darin, für die unterschiedlichen Lernsettings der Organisation in iterativen und ergebnisoffenen Prozessen Rahmen zu schaffen und wirkungsvolle Lösungsprozesse zu moderieren. Als Inhouse Consulting offeriert das ATC neben Prozessbegleitungen, Coaching, Training und Beratung verschiedene Leistungsfelder, unter anderem auch die Einführung und Begleitung von (agilem) Projektmanagement.

„Doing agile“ mit „being agile“ verbinden

Nach den ersten vom ATC begleiteten Projekten wurde deutlich, dass agiles Arbeiten nach dem Scrum Framework nicht wirkungsvoll und effizient im BNW eingeführt werden kann, da Prozesse aufgrund zu hoher Arbeitsdichten und Doppelbelastungen stockten, Expertenwissen fehlte und Rollen wie Product Owner nicht immer adäquat besetzt werden konnten. Daher wurde nach dem ersten Lernprozess ein hybrides Projektmanagement eingeführt, das einen expliziten Fokus auf das agile Lernen setzt, um „doing agile“ mit „being agile“ in Übereinstimmung zu bringen.

Die Idee dahinter ist, dass das projektbezogene Managementboard die erfassten Anforderungen über ein Backlog mit klar spezifizierten Aufträgen und fester Zeitachse an „Learning und Delivery Teams“ weitergibt. Diese Teams stellen als kleinste Einheit Lerntandems aus den benötigten Unternehmensbereichen dar und können die zeitlich stark einge-

bundenen Fachexperten punktuell miteinbeziehen. Gemeinsam mit dem Board entwickeln sie iterativ neue Lernziele. Agile Hackathons können bei Bedarf der Auftragsfokussierung dienen. Zudem stellen Skill-Sharing-Sessions der L&D-Teams, Lernreisen und Lernauts neben den Retrospektiven sicher, dass der Prozess auch auf Zusammenarbeitsebene regelmäßig reflektiert wird und die Fähigkeit des Systems zur selbstgestaltenden Anpassung an neue Anforderungen gefördert wird. Begleitet werden die Teams durch das ATC mit agile Coaches.

Agile Lernprozesse ermöglichen

Damit geht das Unternehmen den ersten Schritt, Lieferung und agiles Lernen zu verbinden. Dafür werden die festen Vorgaben des Scrum Frameworks gelockert. Dies eröffnet den Teams die Möglichkeit, ihren Raum für „being agile“ selbstorganisiert zu gestalten. Das hybride Projektmanagement wird ebenfalls iterativ weiterentwickelt, sodass sich der begonnene agile Lernprozess weiterverbreiten kann.

Mit einem solchen hybriden Projektmanagement kann die derzeit noch begrenzte Aufnahmefähigkeit der Organisation für agiles Arbeiten berücksichtigt werden, und gleichzeitig kann das gemeinsame Lernen durch Lernziele im Sinne des agilen Lernens in die Projektarbeit einfließen. Der gemeinsame Reflektionsprozess der Beteiligten hat das „frühe Scheitern“ mit Scrum in eine für diesen Bereich passende Projektstruktur überführt, die sicher nicht das Ende dieser dynamischen Organisationsentwicklung darstellt, sondern den lebendigen Beginn eines kollektiven Hinterfragens der bestehenden Projektarbeit markiert. Die Einführung agilen Arbeitens stellt eine soziale Innovation dar, deren weitere Verbreitung in der Organisation auf neue Herausforderungen stoßen wird, die durch ein erfolgreiches Gestalten des gemeinsamen Lernprozesses bewältigt werden müssen. In diesem Sinne können Bildungsträger einen Transformationsprozess durchlaufen, der ihnen ganz neue Möglichkeiten zur marktorientierten Gestaltung beruflicher Bildung eröffnet.

Literatur |

- Ahrendt, B. et al.: Wege agiler Führung – mit Sinn. Berlin 2024
- Erpenbeck, J./Sauter, W.: Future Learning und New Work. Freiburg 2021
- Graf, N. et al.: Agiles Lernen. Freiburg 2022
- Höfler, M.: Bewältigungskapazität als Bildungsauftrag. Resilienz aus Perspektive der Erwachsenenbildung. In: Wink, R. (Hrsg.): Multidisziplinäre Perspektiven der Resilienzforschung. Wiesbaden 2016, S. 101-121
- Murphy, M.: Wachstums-kultur. Frankfurt/New York 2024
- Rump, J./Eilers, S.: Die Zukunft des betrieblichen Lernens. Stuttgart 2021
- Schermuly, C.: New Work – Gute Arbeit gestalten. Freiburg 2021
- Tokarski, K. et al.: Resilienz und Organisationsentwicklung. In: Schellinger, J. et al. (Hrsg.): Resilienz durch Organisationsentwicklung. Wiesbaden 2022, S. 1-15

School'n'Work und agile Challenges – Für die Zukunft des Lernens und Arbeitens

Durch agiles Lernen in Schulen Zukunfts-kompetenzen fördern

Agiles Lernen gewinnt in Bildungseinrichtungen zunehmend an Bedeutung, da es berufliche Praxiserfahrung und kollaboratives Arbeiten in den Mittelpunkt stellt. Hier lernen Sie zwei Initiativen kennen, die Schüler:innen, Lehrkräfte und Unternehmen zusammenbringen, um den Mehrwert von agilem Lernen und Arbeiten zu heben.

Agiles Lernen ist als ein Ansatz definiert, der sich flexibel an die dynamischen und vielleicht anfangs unklaren Lernbedürfnisse der Schüler:innen anpasst und dabei auf die lebenslange Anpassungs- und Innovationsfähigkeit von Menschen und Organisationen abzielt. Agile Lernprozesse zeichnen sich durch kurze, klar strukturierte Abläufe bei gleichzeitiger Flexibilisierung und Individualisierung der Inhalte aus. Zielorientierung, Kollaboration, Selbststeuerung und Dynamik prägen diesen Ansatz (Graf/Schmitz 2020, S. 38).

Agile Rahmenwerke wie Scrum helfen sowohl Lehrkräften als auch Schüler:innen, ihre Prozesse selbstverantwortlich durchzuführen und durch regelmäßige Retrospektiven kontinuierlich zu reflektieren (Siegert 2021, S. 16), zu verbessern und so eine positive Haltung gegenüber Fehlern zu entwickeln. Ein Ansatz, der in Schulen revolutionär ist.

Schüler:innen werden in Projekten ermutigt, Verantwortung für ihre (Lern-)Aufgaben zu übernehmen, ihren Lernprozess durch Werkzeuge wie das Scrum-Board transparent zu gestalten und sich erreichbare Meilensteine mithilfe von Sprints zu setzen. Dieser iterative, feedbackgesteuerte Ansatz macht agiles Lernen besonders geeignet für die Bearbeitung komplexer, interdisziplinärer Projekte (Gloger/Margetich 2018, S. 25) in Schulen.

Durch die Einbindung der Lernprozesse von Schüler:innen in reale Projekte mit Unternehmen fördert dieser Ansatz wichtige Schlüsselkompetenzen wie Teamarbeit, Zeitmanagement und Anpassungsfähigkeit – Fähigkeiten, die in der heutigen Arbeitswelt von großer Bedeutung sind.

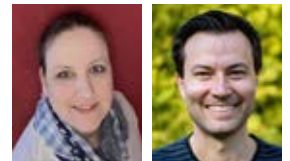
Warum agiles Lernen?

Agiles Lernen bietet eine Vielzahl von Vorteilen für die Schüler:innen, für Lehrkräfte und die Wirtschaft. Es ermöglicht eine praxisnahe Vorbereitung auf die Arbeitswelt, indem es die Schüler:innen dazu befähigt, in einem realistischen Umfeld zu arbeiten und dabei wichtige Schlüsselkompetenzen zu erwerben. Diese Kompetenzen umfassen nicht nur fachliche Fähigkeiten, sondern auch soziale Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit, Teamarbeit und Problemlösungsfähigkeit.

Darüber hinaus bietet agiles Lernen eine hohe Flexibilität. Es ermöglicht den Schüler:innen, ihren Lernprozess aktiv mitzugestalten und an die eigenen Bedürfnisse anzupassen. Schüler:innen übernehmen Verantwortung für ihren Lernerfolg und erkennen ihre Stärken und Schwächen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt des agilen Lernens ist die Stärkung der Resilienz. Da die Schüler:innen in einem agilen Umfeld immer wieder mit neuen Herausforderungen konfrontiert werden und durch iterative Prozesse lernen, ihre Vorgehensweise anzupassen, sind sie gewappnet für die rasanten Entwicklungen und Veränderungen in der Welt außerhalb der Schule. Fortwährendes „Plan-Do-Check-Act“ und das Denken in iterativen Schleifen schärft den Blick für Prozessoptimierung auf der einen Seite und die stetige Reflexion und Optimierung der Zusammenarbeit auf der anderen Seite: eine Grundlage für die Ausbildung von Empathie- und Teamfähigkeit.

In Abbildung 1 ist beispielhaft das Ergebnis der Abschluss-Retrospektive eines Projektdurchlaufs von School'n'Work abgebildet, das zeigt, wie am Lernprozess gearbeitet werden kann.



Autorin/Autor |
Barbara Hilgert, Diplom-Kauffrau, agile & Design Thinking Coachin, Projektleiterin Erwachsenenbildung & KI bei der Fortbildungsakademie der Wirtschaft gGmbH, New Learning Consultant, School'n'Work-Coach

barbara.hilgert@faw.de
<https://schoolnwork.de/>

Nick Krichevsky, Head of Digitalization an der Deutschen Internationalen Schule Johannesburg in Südafrika, Mitglied der Geschäftsführung von Educational Greenhouse gGmbH

nick@educational-greenhouse.org
www.educational-greenhouse.org

Für Lehrkräfte bietet die Verwendung agiler Methoden die Möglichkeit, ihre Rolle zu verändern. Statt primär als Wissensvermittler:innen zu agieren, können sie als Coaches auftreten, die den Lernprozess begleiten und unterstützen. Dies ermöglicht eine individuellere Förderung der Schüler:innen und schafft Raum für die Persönlichkeitsentwicklung von Schüler:innen, die in traditionellen Unterrichtsformen oft zu kurz kommen.

Darüber hinaus fördert das Arbeiten mit agilen Methoden eine Kultur der Transparenz und Offenheit. Durch den Einsatz von Scrum-Boards werden die Aufgaben und der Fortschritt der Teams für alle sichtbar, was nicht nur die Selbstorganisation verbessert, sondern auch die Motivation der Schüler:innen steigert.

Agiles Lernen in Projekten

In Projekten wie School'n'Work und den agile Challenges der Educational Greenhouse gGmbH arbeiten die Schüler:innen (in der Regel aus höheren Jahrgängen, in denen auch Aktivitäten in Richtung Berufsorientierung an der Tagesordnung sind) in kleinen Teams zusammen und nutzen Scrum als agiles Rahmenwerk für das Projektmanagement. Sie werden dabei vor Ort von School'n'Work-Coaches begleitet oder arbeiten mit der Plattform Hi-flier, die Hilfestellungen beim Gestalten der agilen Prozesse bietet, in erster Linie virtuell zusammen.

Sie durchlaufen alle wesentlichen Elemente von Scrum, wie die Planung von Sprints, die Durchführung von Daily Stand-ups, das Review und die Retrospektive. Die iterative Vorgehensweise ermöglicht es den Schüler:innen, sich Schritt für Schritt einem Gesamtergebnis anzunähern und im eigenen Tempo zu lernen.

Sie arbeiten im Team zusammen, priorisieren Aufgaben und verteilen Arbeitspakete effizient. Die Ausübung der Scrum-Rollen Product Owner und Scrum Master gibt ihnen Einblicke in Team(entwicklungs)-herausforderungen, und sie erwerben Fähigkeiten im Zeitmanagement und bei der Problemlösung von unvorhergesehenen Herausforderungen.

Das Ganze passiert im Team, auf Augenhöhe und mit größtmöglicher Wertschätzung für die Leistung der anderen (angeleitet durch die School'n'Work-Coaches): eine optimale Vorbereitung auf die Zukunft der Arbeit. Abbildung 2 zeigt den Arbeitsprozess mit den Scrum-Elementen.

Abb. 1: Ergebnis der Abschluss-Retrospektive eines Projektdurchlaufs



Foto: B. Hilgert

Abb. 2: Arbeitsprozess mit den Scrum-Elementen

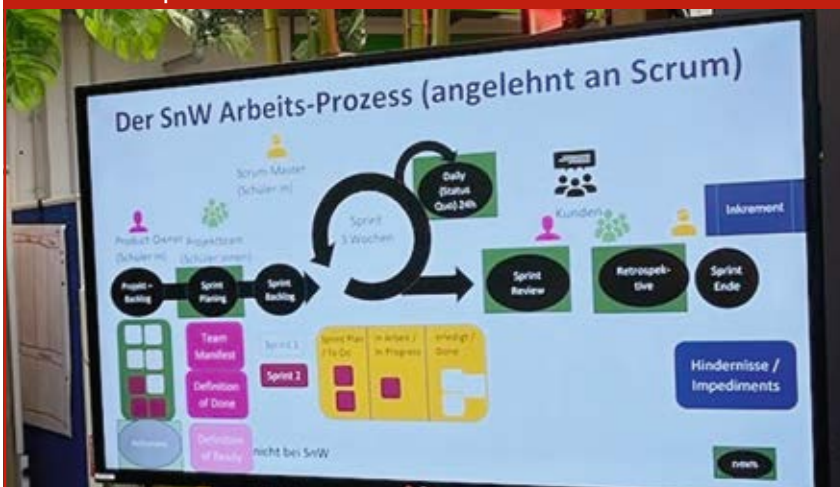


Foto: B. Hilgert

Erfolgreiche Projektumsetzung

Ein erfolgreiches Beispiel für die Umsetzung von School'n'Work ist das Projekt an der Friedrich-List-Berufsschule in Lübeck. In Kooperation mit der Dräger-Stiftung arbeiteten Schüler:innen des 11. Jahrgangs in einem Zeitraum von zwölf Wochen an drei konkreten Herausforderungen eines Unternehmens. Die Schüler:innen nutzten Scrum-Sprints, um ihre Projektarbeit zu strukturieren und die Herausforderungen zu lösen. Die Ergebnisse wurden am Ende des Projekts in der Dräger-Garage (einem Innolab) präsentiert, wo die Schüler:innen Feedback von den Unternehmensvertreter:innen erhielten (Hilgert

2024, S. 24). Jen Siemer, Koordinator von Berufsplanspielen an der Friedrich-List-Schule, überzeugten an School'n'Work insbesondere der Realitätsbezug und die persönliche Begleitung durch die School'n'Work-Coaches: „Dadurch lernen sich die Schüler:innen auf eine ganz andere Art kennen und wachsen über sich hinaus.“

Das Modellprojekt „Wertvolles agiles Lernen für Alle“ ist ganz ähnlich gelagert wie School'n'Work. Die agile Challenges der Educational Greenhouse gGmbH werden allerdings vollständig virtuell durchgeführt und zusätzlich durch den Softwareanbieter Hi-flier unterstützt. Hi-flier ist eine digitale Plattform, mit der die Schüler:innen Prozesse in Projekten visualisieren können, um einen besseren Überblick zu bekommen. Aufgabenpakete werden mit einem Klick genommen und die Erledigung transparent nachgehalten. Das gesamte Team hat die Möglichkeit, die Zusammenarbeitsprozesse mitzugestalten, ohne dass es eine umfassende Abstimmung im Rahmen von Meetings benötigt. Die Challenges dauern etwa acht bis zehn Wochen, wobei Teamleitungen innerhalb der Gruppen zusätzliche Verantwortung übernehmen.

Philipp Schulte, Studiendirektor am Carl-Severing-Berufskolleg in Bielefeld, hebt hervor, wie die Schüler:innen zunehmend Verantwortung übernehmen und Arbeitsabläufe eigenständig gestalten. Agile Methoden vermitteln nicht nur Fachwissen, sondern auch wichtige Fähigkeiten wie Selbstorganisation und Eigenverantwortung.

Ein Hauptziel der agile Challenges ist die Förderung der Prozesskompetenz. Schüler:innen lernen nicht nur die Visualisierung und Gestaltung der Prozesse, sondern auch, über ihren Erfolg zu reflektieren. Die praxisnahen Aufgaben motivieren und stärken die Zusammenarbeit zwischen Schulen und regionaler Wirtschaft. Die authentische Leistung in Form einer Abschlusspräsentation vor den Unternehmensvertretern wirkt dabei besonders motivierend.

In Abbildung 3 wird beispielhaft eine Pitch-Situation vor den Unternehmensvertreter:innen sichtbar.

Besser auf die Zukunft vorbereiten

Die Erfahrungen mit School'n'Work und den agile Challenges zeigen, dass die Schüler:innen durch diese Art des Lernens nicht nur fachliche Kompetenzen erwerben, sondern auch wichtige soziale Kompetenzen entwickeln. Sie lernen, effektiv zu kommunizieren, Konflikte zu lösen und gemeinsam an einer Aufgabe zu arbeiten, und die Bearbeitung immer wieder an neue Rahmenbedingungen anzupassen. Diese Kompetenzen sind in der modernen Arbeitswelt von großer Bedeutung und tragen dazu bei, dass die Schüler:innen besser auf ihre berufliche Zukunft vorbereitet sind.

Projekte wie School'n'Work und agile Challenges ermöglichen eine besonders praxisorientierte Umsetzung von agilem Lernen in Schulen. Durch die Integration von Scrum in den Schulalltag erhalten

Abb. 3: Pitch-Situation vor den Unternehmensvertreter:innen



Foto: B. Hilgert

die Schüler:innen die Möglichkeit, Zukunftskompetenzen zu entwickeln, die in der Wirtschaft auch heute schon gebraucht werden.

Für Lehrkräfte bietet agiles Lernen die Möglichkeit, ihre Rolle zu verändern: Sie sind nicht mehr Wissensträger:in, sondern mehr Coach und Lernbegleiter:in. Gleichzeitig lernen sie selbst im Rahmen der Begleitung der Projekte, agil zu denken und zu handeln und Herausforderungen mit Mut anzugehen. Die Projekte sind allerdings in der Regel (noch) nicht Bestandteil des Lehrplans, sondern werden „um ihn herum“ geplant. In Lübeck haben die begleitenden Lehrkräfte einen Großteil ihrer Stundenkontingente in School'n'Work investiert und hoch flexibel auf Raum- und Technologieanforderungen reagiert. Im Gegenzug dafür bekamen sie einen anderen Einblick in das System Wirtschaft und haufenweise Inspiration für den Schritt raus aus der Komfortzone.

Unternehmen profitieren von der Zusammenarbeit mit Schulen, da sie frühzeitig potenzielle Nachwuchskräfte kennenlernen und diese für sich gewinnen können. „Die Projekte machen nicht nur Spaß, sondern sind auch noch deutlich günstiger als ein Karriere-Messestand“, sagt ein Personalleiter eines der beteiligten Unternehmen. Insgesamt also Win-Win für alle Beteiligten durch agiles Lernen.

Literatur |

- Graf, N./Schmitz, A.: Wie gehen „agiles Lernen“, „New Learning“, „Lernen 4.0“? In: Wirtschaft + Weiterbildung, (2020) 3, S. 36-39. (<https://www.haufe.de/download/wirtschaft-weiterbildung-ausgabe-32020-wirtschaft-weiterbildung-510628.pdf>)
- Siegert, S.: „Von „agile software development“ zu „agile in Education“. In: Kantereit, T. et al.: Agilität und Bildung, Dornstadt 2021, S. 12-19
- Gloger, B./Margetich, J.: Das Scrum-Prinzip. Agile Organisationen aufbauen und gestalten (2. Auflage). Stuttgart 2018, S. 25
- Hilgert, B.: Agiles Lernen mit Scrum – Eine Methode für die Zukunft. In: bbw Magazin, Ausgabe 7+8, 2024, S. 19-26. (<https://schoolwork.de/2024/07/24/schoolwork-in-der-presse/>)

Lizenziert für Michael Krohn, michael.krohn@bnw.de, 7. Februar 2025

Der Einsatz generativer Künstlicher Intelligenz in Simulationstrainings

Zukunftskompetenzen für komplexe Handlungssituationen entwickeln

Eine komplexer werdende Welt führt zu größerer Unsicherheit. Es stellt sich daher die Frage, wie Menschen bestmöglich auf vielschichtige Situationen mit unbekannten Herausforderungen vorbereitet werden können. Potenziale bieten hier Simulationstrainings, die zukünftig mithilfe von generativer Künstlicher Intelligenz in der Lage sein werden, dynamisch reagierende Lernumgebungen zu schaffen und so entscheidend zur Entwicklung notwendiger Zukunftskompetenzen beitragen.

Als Handlungssituation kann allgemein eine spezifische Situation verstanden werden, in der eine Person oder ein Team

agieren (handeln) muss, indem es beispielsweise Entscheidungen trifft oder Maßnahmen ergreift. Eine berufliche Handlungssituation bezieht sich demzufolge auf einen spezifischen Arbeitskontext, in dem Menschen wirken, um ihre berufsmäßigen Aufgaben zu erfüllen. Solche Situationen sind in der Arbeitswelt allgegenwärtig. Sie unterscheiden sich aber stark hinsichtlich ihrer Komplexität und des damit verbundenen Anforderungsprofils der Handelnden. Für die erfolgreiche Bewältigung solcher Handlungssituationen ist in der Regel ein Verständnis der vorliegenden Situation, eine Abwägung von Entscheidungen sowie das Vorhandensein von entsprechenden Kompetenzen, im Sinne einer Kombination von Fähigkeiten, Wissen, Fertigkeiten und Einstellungen, notwendig.

Die Komplexität von Handlungssituationen wird oft durch die Anzahl relevanter Einzelaspekte, die Art ihrer Vernetzung und das Ausmaß der Eigendynamik bestimmt. Je höher diese Komplexität, desto höher ist auch die Unsicherheit darüber, wann entscheidende Ereignisse eintreten oder Maßnahmen notwendig werden. Die handelnden Personen sehen sich also mit einer Anforderungssituation konfrontiert, in der sie häufig unter Zeitdruck Schritte ergreifen müssen, obwohl sie nur über unvollständige und unsichere Informationen verfügen. So standen beispielsweise während der Corona-Pandemie Entscheidungsträger vor einer Reihe von Herausforderungen, die sie zwingen, unter erheblichem Zeitdruck auf Basis von un-

vollständigen Informationen zu handeln, da das Virus neuartig war, sich schnell ausbreitete und sich die Datenlage dynamisch weiterentwickelte. Ebenso kann die Anzahl an gleichzeitigen Informationen dazu führen, dass diese in der Kürze der Zeit nicht vollständig ausgewertet werden können und so die Handlungsrelevanz und das Ziel unklar bleiben (Döring-Seipel 2002, S. 20). Die Zunahme dieser unsicheren und teilweise unbekannten Handlungssituationen lässt sich dabei auf verschiedene Faktoren zurückführen: Die Globalisierung, gesellschaftlicher Wandel sowie die fortschreitende Digitalisierung haben beispielsweise einen maßgeblichen Einfluss darauf, dass zunehmend schnelle Veränderungen erfolgen und Strategien in kürzester Zeit entwickelt werden müssen, um auf die neuen Einflussfaktoren und Umstände reagieren zu können (Reinhardt 2024, S. 202).

Ableiten lässt sich daraus, dass Menschen und Organisationen zunehmend in Umfeldern agieren werden, die von Unsicherheiten geprägt sind, und die Fähigkeit, mit diesen Unsicherheiten umzugehen, somit zu einer immer wichtigeren Kompetenz wird, die es zu erlernen und fördern gilt.

Herausforderungen für die Lernkonzeption

Aktuelle und zukünftige Anforderungen an die Lernenden zu antizipieren, stellt eine große Herausforderung an die Lernkonzeption dar. Die Fähigkeit, mit Unsicherheiten umzugehen, kann nicht losgelöst betrachtet werden, sondern steht aufgrund der



Autor/Autorin |
Prof. Dr. Tim Stadie, Leiter der Forschungs- und Entwicklungsprojekte bei der SZENARIS GmbH in Bremen, Professor an der IU Lübeck

tim.stadie@szenaris.com

M.A. Ines Averbeck, Konzeptionerin und wissenschaftliche Mitarbeiterin bei der SZENARIS GmbH in Bremen

ines.averbeck@szenaris.com

Komplexität der Handlungssituationen in Interdependenz zu den anderen Lernzielen und kann als zu fördernde Querschnittskompetenz mitgedacht werden.

Eine wesentliche Grundlage für die Entwicklung eines Trainings bildet die Analyse der Anforderungen, die diese Personen zukünftig zu erfüllen haben. Aus diesen Bedarfen heraus sollten Lernziele, Kompetenzanforderungen und Inhalte abgeleitet werden, die möglichst eine hohe Gegenwarts- und Zukunftsbedeutung aufweisen (Gudjons/Traub 2016, S. 242-245). Aber wie können nun sinnvoll solche grundlegenden Lernziele definiert und darauf aufbauend die richtigen Kompetenzen entwickelt werden, wenn es erwartbar ist, dass es zu unklaren, unbekannten Handlungssituationen kommen wird? Ergänzend dazu muss auch der Zukunftsaspekt berücksichtigt werden, denn die ständigen Veränderungen der Ausgangsbedingungen und Einflussfaktoren in komplexen Systemen können zur Folge haben, dass Lernziele schnell an Relevanz verlieren oder angepasst werden müssen, um aktuell zu bleiben.

Diese Frage der Sinnhaftigkeit solcher Planungen bei teilweise vorhandener Unklarheit, auf was man sich überhaupt vorbereiten soll, kann unter Berücksichtigung von zwei Aspekten beantwortet werden.

Erstens ist auch innerhalb von komplexen Handlungssituationen davon auszugehen, dass zumindest Teilhandlungen durch Rückgriff auf zuvor erworbenes Wissen beziehungsweise zuvor entwickelte Kompetenzen erfolgreich durchgeführt werden können (Nickolaus 2023, S. 4). Zweitens gibt es für den Umgang mit unbekannten Aspekten verschiedene generelle Fähigkeiten, die das zielführende Handeln ermöglichen, auch wenn bisher erworbene Handlungsschemata nicht greifen. Dazu zählen unter anderem die Fähigkeit des divergenten Denkens, also Probleme aus anderen Blickwinkeln zu betrachten und neue Lösungsansätze zu finden, der Umgang mit Stress, um auch in schwierigen Situationen handlungsfähig zu bleiben, oder die Kompetenz, Entscheidungen bei Zielpluralität durch Prioritätensetzung oder Kompromissbildung zu treffen (Essens et al. 2009, S. 298-305).

Mit Simulationen die Realität trainieren

Eine Simulation ist ein Verfahren, das darauf abzielt, ein realweltliches System in einem kontrollierten, oft virtuellen Umfeld nachzubilden. In diesem können dann einzelne Personen oder ganze Teams verschiedene Vorgehensweisen testen und analysieren, ohne dass diese direkt in der Realität stattfinden müssen. Dementsprechend wird in einem Simulationstraining eine reale Arbeitssituation in ihrer Gesamtheit oder teilweise nachgebildet. Solche Lernsituationen weisen in der Regel eine relativ hohe Komplexität auf und spiegeln die relevanten, realen Rahmenbedingungen wider. Der Fokus liegt oft auf der Dynamik und gegenseitiger Abhängigkeit berufsspezifischer Abläufe unter Beteiligung von mehreren Handelnden, um ein spezifisches Ziel zu erreichen (Rall/Oberfrank 2016, S. 23-24).

Verdeutlicht werden kann dies anhand des virtuellen Teamtrainers der Bundeswehr, der als „Kooperative Computerunterstützte Ausbildung“ (KoCUA) bezeichnet wird. Mithilfe des Systems können die Bedienung und das Zusammenwirken des amphibischen Fähr- und Brückensystems Amphibie M3 ausgebildet werden. So können zum Beispiel Manöver, wie der Fahren- und Brückenbau, trainiert werden, bei denen ein präzises Zusammenspiel der Besatzungen bei Strömung, Wellengang und Windeinflüssen notwendig ist.

Abb. 1: Trainieren mithilfe von Mixed Reality



Rechte/Quelle: SZENARIS GmbH

Der Vorteil ist, dass dies gefahrlos und ohne Sperrung für die Schifffahrt wiederholt geübt werden kann. Zur Erhöhung der Immersion trainieren die Teams dabei in einer sogenannten Mixed-Reality-Umgebung, in der in diesem Beispiel der physisch vorhandene Wasserfahrstand und die virtuelle Umgebung in Echtzeit miteinander interagieren. Ergänzend dazu kommunizieren die Akteure untereinander durch Sprache (Voice over IP) oder Handzeichen, indem die realen Hand- und Armbewegungen durch Avatare in der virtuellen Welt dargestellt werden.

Vielfältigere Erfahrungen ermöglichen

Für den Aufbau eines effektiven Simulationstrainings analog des obigen Beispiels ist es wichtig, eine gründliche Analyse der realen Aufgaben, Ziele und wesentlichen Rahmenbedingungen im Vorfeld durchzuführen. Ausgehend von dieser Analyse muss für die Umsetzung entschieden werden, wie realitätsnah eine Simulation bezogen auf die zu erreichenden Lernziele sein muss. High-Fidelity-Simulationen weisen beispielsweise im Vergleich zu sogenannten Low-Fidelity-Simulationen eine große Ähnlichkeit mit dem Aussehen und der Dynamik und des zu simulierenden Systems auf. Sie sind allerdings teurer in der Entwicklung und je nach Handlungssituation nicht unbedingt notwendig für einen Lernerfolg (Drews/Bakdash 2013, S. 198-200).

Neben dieser erforderlichen Abwägung bleibt auch beim Einsatz von Simulatoren die Herausforderung bestehen, dass Teilnehmende zur Vorbereitung auf reale, komplexe Handlungssituationen den Umgang mit Unsicherheit trainieren müssen. Simulationen bieten hier aufgrund ihrer Anpassungsfähigkeit, zum Beispiel durch die Einstellung von verschiedenen Schwierigkeitsgraden oder Übungsparametern, im Allgemeinen eine höhere Variabilität gegenüber anderen Ausbildungsmethoden. Diese Variabilität kann sich positiv auf die Leistungsfähigkeit zur Lösung neuartiger Probleme auswirken, weil bereits im Prozess des Lernens der Transfer des Gelernten auf verschiedene Situationen erfolgt und somit vielfältigere Erfahrungen gemacht werden (Van Lysebetten et al. 2020, S. 488-490).

Einsatz generativer KI

Zusätzlich dazu bietet auch der zukünftig verstärkte Einsatz von sogenannter generativer Künstlicher Intelligenz in Simulationen ein großes Potenzial, die Vorbereitung auf komplexe Lagen zu verbessern. Im Gegensatz zu anderen Bereichen der KI, die hauptsächlich zur Analyse oder Klassifikation bestehender Daten verwendet werden, ist das Ziel generativer KI-Modelle, neue, oft kreative Inhalte zu erstellen, wie zum Beispiel aus Worteingaben Bilder zu gene-

Abb. 2: Beladevorgang einer Zweifachfähre im Simulationstraining



Rechte/Quelle: SZENARIS GmbH

rieren oder bestehende Bilder anhand von gegebenen Kriterien umzuwandeln (Langer/Schmid 2024, S. 125-126). Durch den Einsatz von generativer KI in Lernsimulationen können praxisnahe, lebendige und interaktive Trainingsumgebungen geschaffen werden, ohne dass reale Risiken eingegangen werden. Das Trainingsszenario passt sich dabei in Echtzeit an die Handlungen, Entscheidungen und das Lernniveau der Teilnehmenden an. So können beispielsweise in einem Szenario, in dem das Team gut miteinander interagiert, automatisch zusätzliche KI-generierte Herausforderungen, wie plötzliche Lageveränderungen oder das Einspielen von auditiven und visuellen Stressoren, implementiert werden, um den Schwierigkeitsgrad zu erhöhen.

Der Einsatz von generativer KI zur Steuerung virtueller Teamkollegen ermöglicht auch unvollständigen Teams oder einzeln lernenden Personen das Erleben eines realitätsnahen Teamtrainings. Die KI übernimmt in diesem Fall die fehlenden Rollen, berücksichtigt dabei unterschiedliche Erfahrungshintergründe, reagiert innerhalb der Rollen auf die Handlungen und Entscheidungen der Lernenden und gewährleistet so ein ganzheitliches Training. Zum Abschluss eines solchen Trainingsszenarios kann die KI die Performance der einzelnen Personen, auch im Zusammenspiel mit den anderen Teammitgliedern, anhand der verfolgten Lernziele und definierter Erfolgskriterien auswerten und so individualisiertes Feedback geben. Damit eröffnet sich eine neue Dimension des Lernens: Simulationen, die nicht nur realistisch und dynamisch ver-

laufen, sondern auch gezielt auf die Lernfortschritte der Lernenden eingehen, bieten eine tiefere und individualisierte Lernerfahrung.

Risikofaktoren abwägen

Neben den Potenzialen, die der Einsatz generativer KI für die Gestaltung von Simulationen mit sich bringt, müssen auch die Risikofaktoren abgewogen werden. Die Erstellung von KI-basierten Trainingsumgebungen geht mit hohen technischen und finanziellen Anforderungen einher, allein aufgrund der erforderlichen Rechenressourcen. Das individualisierte Feedback erfordert die Auswertung sensibler Daten zum Lernverhalten der Teilnehmenden. Diese Daten beziehungsweise das Trainingssystem an sich müssen mit entsprechenden Datenschutzmaßnahmen geschützt werden. Zudem spielen die Qualität und der Umfang der Trainingsdaten der KI eine bedeutende Rolle. Sie wirken sich unter anderem maßgeblich auf die Qualität und den Verlauf eines Szenarios aus sowie auf eine mögliche Leistungsbeurteilung und das abschließende Feedback. Wenn diese datenschutzrechtlichen, technischen und finanziellen Herausforderungen aber berücksichtigt und bewältigt werden, können KI-basierte Trainingssimulationen die Vorbereitung auf komplexe Handlungssituationen nachhaltig verbessern und dabei unterstützen, Kompetenzen zur Bewältigung eben dieser komplexer Handlungssituationen unter Unsicherheit sowohl individuell als auch im Team zu entwickeln.

Literatur |

Drews, F./Bakdash, J.: Simulation Training in Health Care. In: Reviews of Human Factors and Ergonomics, 8, 2013, S. 191-234. <https://doi.org/10.1177/1557234X13492977>
 Döring-Seipel, E.: Intuition und der Umgang mit komplexen Situationen. In: Mauthe, J. (Hrsg.): Informationsgesellschaft und Psyche. Königslutter 2002, S. 19-32
 Essens, P./Vogelaar, A./Mylle, J./Blendell, C./Paris, C./Halpin, S./Baranski, J.: Team effectiveness in complex settings: A framework. In: Salas, E./Goodwin, G./Burke, C. (Hrsg.): Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches. New York 2009, S. 293-320

Gudjons, H./Traub, S.: Pädagogisches Grundwissen. 13. Auflage, Bad Heilbrunn 2016
 Langer, J./Schmid, U.: Generative KI. In: Furbach, U./Kitzelmann, E./Michaeli, T./Schmid, U. (Hrsg.): Künstliche Intelligenz für Lehrkräfte. Wiesbaden 2024. https://doi.org/10.1007/978-3-658-44248-4_10
 Nickolaus, R.: Wissen, Kompetenzen, Handeln. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik (ZBW), 109, 2013, H. 1, S. 1-17
 Rall, M./Oberfrank, St.: Simulation – Was ist das überhaupt? In: Hackstein, A., Hagemann, V., von Kaufmann, F., Regener, H. (Hrsg.): Handbuch Simulation. Edewecht 2016, S. 18-28

Reinhardt, R.: VUCA, Stress und Ressourcen: Analysen und Gestaltungsempfehlungen für Führungskräfte aus wirtschaftspsychologischer Sicht. In: Schackmann, V./Ziegler, W. (Hrsg.): Praxisorientiertes Managementwissen. Berlin/Heidelberg 2024, S. 199-254
 Van Lysebetten, S./Anseel, F./Sanchez, D.: The Effects of Situation Variability in a Simulation-Based Training for Implicit Innovation Knowledge. In: Simul. Gaming 51, 4 (Aug 2020), S. 477-497. <https://doi.org/10.1177/1046878120914327>

Ein agiles Weiterbildungsformat zur Entwicklung einer Community of Practice

Bildung vernetzt

Im Zeitalter des digitalen Wandels und der sich schnell verändernden Anforderungen an Bildungssysteme stehen Bildungseinrichtungen vor der Herausforderung, ihre traditionellen Ansätze zu überdenken und innovative Lösungen zu entwickeln.



Autorinnen |
Dr. Miriam Geiß, Wissenschaftliche Mitarbeiterin, DHBW CAS
miriam.geiss@cas.dhbw.de

Prof. Dr. Nicole Ondrusch, Professorin für Software Engineering & Digitale Transformation, Hochschule Heilbronn
nicole.ondrusch@hs-heilbronn.de

Prof. Dr. Doris Ternes, Hochschul- und Bildungsforschung, DHBW Heilbronn
doris.ternes@dhbw.de

Jennifer Majunke, Wissenschaftliche Mitarbeiterin für digitale und innovative Lehre, Hochschule Heilbronn
jennifer.majunke@hs-heilbronn.de

Dr. Veronica Quandt, Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Dozentin, Hochschule Heilbronn
veronica.quandt@hs-heilbronn.de

In der Wissensstadt Heilbronn arbeiten 16 Bildungseinrichtungen an einer Mission:

Menschen Zugang zur Bildung zu ermöglichen, sie bei ihrer Entwicklung zu unterstützen und ihnen Perspektiven aufzuzeigen. Angesichts der vielfältigen Bildungsbedarfe sollten diese Institutionen nicht nur in Co-Existenz agieren, sondern vielmehr in Co-Kreation, durch intensive Kooperationen und den Austausch von Wissen und Erfahrungen zusammenarbeiten. Trotz bereits einzeln vorhandener und erfolgreicher Kollaborationen zwischen den Einrichtungen ist das Potenzial hier bei weitem nicht ausgeschöpft. Für die Initiierung neuer kooperativer Projekte reicht der bisher manchmal auf dem Zufall basierende Kontakt mit Personen aus anderen Bildungsinstitutionen nicht aus, um von bewusst gelenkter Zusammenarbeit zu sprechen. Dazu wären mehr Kenntnisse der jeweiligen Ziele, Themen und natürlich der Mitarbeitenden und Lehrenden notwendig. So könnte die Entwicklung von Innovationen durch neue Projekte mit institutionsübergreifender Kooperation gefördert werden, die wiederum für die Bildungslandschaft der Region von entscheidender Bedeutung sein können. Dies gilt in Heilbronn mit seiner großen Dichte an Bildungseinrichtungen im Stadtgebiet, aber auch für andere Städte mit mehreren Bildungsinstitutionen, sodass auch hier der Einsatz eines vernetzenden Weiterbildungsangebots, wie „Bildung vernetzt“ (BiNe), denkbar ist.

Aus diesen Gründen schafft BiNe eine Community of Practice (CoP) im Bildungsbereich der Heilbronner Wissensstadt. Mitarbeitende und Lehrende werden durch fachlichen Austausch sowie gemeinsame Arbeits- und

Vernetzungsprojekte miteinander verbunden, unterstützen sich, lernen voneinander und können sich persönlich weiterentwickeln. Durch das gemeinsame Lernen und den gleichzeitig stattfindenden Austausch und die Vernetzung wird zukünftige Co-Kreation in der Wissensstadt erwartet. Durch die wissenschaftliche Begleitung des Projekts wird zudem ein Beitrag zur Forschung in der Entstehung und Entwicklung von CoPs im Bildungsbereich und der Auswirkung agiler Weiterbildungsmaßnahmen auf diesen Bereich geleistet. In diesem ersten Erfahrungsbericht werden kurz die theoretische Rahmung des Projekts, die didaktische und methodische Konzeption von BiNe sowie zukünftige Forschungsaktivitäten beschrieben.

Wie entsteht eine Community of Practice?

Unter einer CoP versteht man ein Team oder Netzwerk, das über gemeinsame Interessen verfügt, nach Entwicklung strebt und in regelmäßigen Austausch tritt (Wenger 2009). Diese Art der Gemeinschaft entsteht damit nicht notwendigerweise durch formale Strukturen, sondern durch zwischenmenschliche Beziehungen innerhalb der Gruppe über organisationale, institutionelle und standortbezogene Grenzen hinweg (Rost/Hafer 2020). Diese Gemeinschaften bilden sich meist nicht von allein, insbesondere dann, wenn hierfür Grenzen von Institutionen oder Standorten überwunden werden müssen. Es bedarf gezielter Formate, die ein Kennenlernen und den Austausch untereinander ermöglichen. Möglichkeiten hierzu bieten agile Lernformate wie „Working Out Loud“ (WOL; Stepper 2015) oder „LernOS“ (Dückert 2019). WOL wurde bereits an der Hochschule Heilbronn im

studentischen Kontext (Ondrusch et al. 2021), sowie mit Mitarbeitenden an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg erprobt.

Diese Erfahrungen im Hochschulkontext bestätigen, dass Treffen in Kleingruppen mit Personen aus verschiedenen Einrichtungen beziehungsweise Standorten, angeleitet durch eine Mischung aus Kurzinputs, Methodentipps und Übungen, Vernetzung und persönliche Weiterentwicklung fördern können (siehe auch Hufnagel/Ternes 2024). Fokussieren sie sich zudem auf ein gemeinsames Interessengebiet, wie im vorliegenden Fall „Bildung“ und die Verbesserung und Gestaltung der Prozesse hierzu, besteht das Potenzial, durch den Einsatz geeigneter Formate eine CoP zu entwickeln und im weiteren Verlauf neue gemeinsame Projekte im Co-kreativen-Prozess anregen zu können (Ternes 2023). Die langjährige

Erfahrung in der Umsetzung von personalfördernden Maßnahmen an Hochschulen zeigt, dass die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen wesentlich von ihrer Dauer und der reibungslosen Integration in die jeweilige Tages- und Handlungsroutine abhängig ist. Auch eine starke Fokussierung auf bestimmte Tools, wie zum Beispiel im Falle von WOL auf Social-Media-Kanäle, kann sich als nachteilig herausstellen, sofern sie nicht zur gängigen Toolbox der Teilnehmenden gehören. Basierend auf diesen Erkenntnissen wurde das agile Weiterbildungsformat BiNe entwickelt.

Konzeptioneller Rahmen: Was ist BiNe?

BiNe vernetzt Personen, die mit dem Thema Bildung nicht nur ein gemeinsames Interesse haben, sondern außerdem sich und ein eigenes Thema weiterentwickeln und einen regelmäßigen Austausch dazu möchten. In einem Zeitraum von zehn Wochen (BiNe-Journey) arbeiten die Teilnehmenden an ihren eigenen Zielen in einer festgelegten Kleingruppe, dem BiNe-Team. Die BiNe-Journey wird zusätzlich von drei Online-Plenumsveranstaltungen gerahmt: einer Auftakt-, Halbzeit- und Abschlussveranstaltung (BiNe-Talks). Die Konzeption von BiNe basiert auf Elementen aus WOL, LernOS sowie Kreativitätstechniken, Coaching-Tools und agilen Methoden.

In der ersten Hälfte der Journey liegt der Schwerpunkt auf der Entstehung eines primären Netzwerks innerhalb des BiNe-Te-

Abb. 1: Thematischer Aufbau der BiNe-Journey



ams und in der zweiten Hälfte auf der Vernetzung über das Team hinaus (sekundäres Netzwerk). Inhaltlich wird in der ersten Hälfte die Grundlage für das Netzwerken gelegt, welches innerhalb des Teams erprobt werden kann (siehe Abbildung 1). Die Teilnehmenden arbeiten an ihren Fähigkeiten und Denkweisen und werden schrittweise angeleitet, diese in ihr Netzwerk einzubringen. Die Inhalte der zweiten Hälfte unterstützen die Teilnehmenden dabei, Netzwerke außerhalb des BiNe-Teams aufzubauen und zu pflegen, um so eine CoP entstehen zu lassen. Innerhalb der Journey stehen abwechselnd die persönliche Weiterentwicklung und die Entwicklung von Kompetenzen für Kooperation mit anderen im Vordergrund. Diese Inhalte wurden basierend auf bisherigen Erfahrungen im Bereich der Personalförderung von Mitarbeitenden (z.B. Hufnagel/Ternes 2024) im Bildungsbereich ausgewählt.

BiNe in den Arbeitsalltag integrieren

Zu diesen Themen finden acht selbstorganisierte Treffen, die sogenannten BiNe-Loops, statt. Die Selbstorganisation dieser Treffen in einem Zeitraum von zehn Wochen erlaubt eine gewisse Flexibilität bei der Terminplanung. Dies gewährleistet eine gute Integration von BiNe in den Arbeitsalltag. Begleitet werden die Treffen durch den BiNe-Guide. Dabei handelt es sich um ein digitales Begleitmaterial mit aufbereiteten Inhalten (Texte oder Grafiken) aus thematisch pas-

senden Publikationen oder Videos, die mit externen Referierenden zu den jeweiligen Themen aufgenommen wurden. Zusätzlich beinhaltet der Guide Gruppen- und Einzelübungen, mit denen die Teilnehmenden das Gelernte direkt anwenden können. Der Aufbau des BiNe-Guides ist für jeden Loop gleich: Er beginnt mit einer Übersichtsseite zum Wochenthema, den Zielen des Loops und einem Einführungsvideo. Im Anschluss an diesen „Check In“ folgen die inhaltlichen Bausteine. Beim Wochenthema „An sich arbeiten“ folgen beispielsweise Themenbausteine wie Growth Mindset, systematisches Vorgehen mit Elementen zum Selbst- und Zeitmanagement sowie Reflexion. Der „Check Out“ beinhaltet Hinweise auf weiterführende Literatur und Verweise zu verwandten Themen. Er leitet über zu den Nach- und Vorbereitungsaufgaben, welche zeitlich flexibel zwischen zwei Loops bearbeitet werden. Hier wird stetig an den eigenen Zielen und Gewohnheiten gearbeitet.

Wissenschaftliche Begleitung

BiNe wird wissenschaftlich auf einer Mikro- und Makroebene begleitet. Die Mikroperspektive konzentriert sich auf die individuelle Entwicklung und das persönliche Lernen der Teilnehmenden. Hier wird beispielsweise untersucht, inwiefern das agile Weiterbildungsformat die Teilnehmenden bei ihrer Zielerreichung unterstützt, welche Methoden hierfür besonders wirksam sind und inwieweit die Teilnehmenden neue Kontakte knüpfen. Die Makroperspektive untersucht die institutionellen und gruppenbezogenen Dynamiken, also inwiefern BiNe zur Etablierung belastbarer Netzwerke beiträgt und welche Reichweite diese haben. Außerdem befasst sich die Makroperspektive mit der Frage, wie nachhaltig die geknüpften Kontakte sind und inwieweit diese auch über die BiNe-Journey hinaus Bestand haben.

Diese Forschung basiert auf einem Mixed-Methods-Ansatz, um ein umfassendes Bild der Auswirkungen der BiNe-Journey zu erhalten. Die Teilnehmenden werden regelmäßig zu ihrer Einschätzung bezüglich der Wirksamkeit der einzelnen Guide-Komponenten

befragt. Dies geschieht einerseits durch Fragebögen (quantitative Daten) sowie durch Reflexionsübungen, freie Beobachtungen und Interviews (qualitative Daten).

Mehrwert agiler Lernformate ermitteln

Die aktuellen Herausforderungen, vor denen Bildungseinrichtungen stehen, wie die Integration digitaler Technologien, die Diversifizierung von Lernwegen und die Notwendigkeit für interdisziplinäre Zusammenarbeit, machen die Etablierung von CoPs zu einem wesentlichen Bestandteil einer fortschrittlichen Bildungslandschaft. Die BiNe-Journey, als agiles institutionsübergreifendes Weiterbildungsangebot, soll dazu beitragen, die individuelle Persönlichkeitsentwicklung sowie die Netzwerkarbeit zu verbessern und die Entstehung einer CoP zu fördern, mit dem Ziel, synergetische Effekte zu generieren, die weit über das Individualprojekt hinausgehen. Die erste Journey startete im Oktober 2024 mit 20 Teilnehmenden aus 11 Institutionen. Nach der Hälfte der Journey zeigt sich vor allem, dass die Teilnehmenden die Vernetzung und kollegiale Beratung über Institutionsgrenzen hinweg als großen Mehrwert von BiNe erachten. Durch die kollektiv gewonnene Expertise der Mitwirkenden soll am Ende nicht nur die einzelne Person profitieren, sondern auch die jeweilige Bildungseinrichtung. Somit erhalten sie innovative Ansätze zur Bewältigung der Herausforderungen. Die nachhaltige Etablierung von Netzwerken könnte die Resilienz und Anpassungsfähigkeit der Bildungslandschaft in Zeiten des digitalen Wandels bedeutend erhöhen und zum Ziel einer inklusiven und qualitativen Bildung für alle beitragen. Die erste Journey endet im Dezember 2024. Dann werden die Analysen zeigen, inwiefern agile Lernformate gerade in Bildungseinrichtungen diesen Prozess signifikant unterstützen. Die Erkenntnisse, die aus der wissenschaftlichen Begleitung von BiNe resultieren, können somit nicht nur für die teilnehmenden Institutionen von Bedeutung sein, sondern als Best Practices auch für andere Bildungseinrichtungen inner- und außerhalb Deutschlands dienen.

Literatur |

Dückert, S.: lernOS als Betriebssystem für die Arbeit der Zukunft. In: Brommer, D./Hockling, S./Leopold, A. (Hrsg.): Faszination New Work: 50 Impulse für die neue Arbeitswelt, Wiesbaden 2019, S. 189-198

Hufnagel, J./Ternes, D.: Hochschulübergreifende Kooperation mit Transparenz und agilen Tools: Erfahrungsbericht aus dem landesweiten Kompetenznetzwerk für digitale Lehre und Studienorganisation. <https://hochschulforum-digitalisierung.de/kooperation-mit-transparenz-und-agilen-tools/>. 2024

Ondrusch, N./Premnavas, S./Schönbrunn, J.: Networking and Student Collaboration in Times of Virtualized Contacts: Working out Loud as a Method to Promote Group Cohesion. In: European Journal of University Lifelong Learning 5.1, 2021, S. 59-69

Rost, S./Hafer, J.: Digitalisierung der Hochschulbildung in lernenden Organisationen. in: Goertz, S. et al. (Hrsg.): Lehre und Lernen entwickeln – Eine Frage der Gestaltung von Übergängen. Erfahrungen aus 9 Jahren Qualitätspakt Lehre an der Universität Potsdam, Potsdam 2020, S. 213-234

Stepper, J.C.: Working Out Loud: for a better career and life. New York 2015

Ternes, D.: Academic Development: Hochschuldidaktische Formate zur Integration von Future Skills und Quelle der Hochschulentwicklung. In: Berendt, B. et al. (Hrsg.): Neues Handbuch Hochschullehre. J3.20. Berlin 2023

Wenger, E.: Communities of Practice. A brief introduction, 2009. <https://scholarsbank.uoregon.edu/server/api/core/bitstreams/d1fddebc-8756-4647-9aef-80046f02df59/content>

Das Weiterbildungspersonal in der Prozessmoderation des Lernens

Neue Rollen in der beruflichen Weiterbildung

Von Inhaltsexpert:innen zu Didaktik- & Lernexpert:innen: Wie und warum müssen sich die Rollenanforderungen an Trainerinnen und Trainer in der beruflichen Weiterbildung verändern?

Die Anforderungen an berufliche Weiterbildung verändern sich mit dem Wandel unserer Arbeitswelt: Diese Entwicklung erscheint kontinuierlich, unaufhaltsam, umfassend – und mit allen damit einhergehenden Folgeerscheinungen, wie etwa einem Gefühl der Unberechenbarkeit oder gar Orientierungslosigkeit. Jamais Cascio (2020) beschreibt die aktuelle Zeit mit dem Akronym BANI: brüchig, verunsichert, non-linear und unverständlich (s. Abb. 1).

Dem BANI-Verständnis folgend, ist unsere heutige Arbeitsrealität insbesondere von Unbeständigkeit und Unberechenbarkeit geprägt. Auch bei einst stabilen Systemen muss man jederzeit damit rechnen, dass ihre Stabilität bröckelt. Es entsteht der Eindruck, dass alte Regeln nicht mehr gelten und permanent mit unvorhersehbaren Veränderungen (und Krisen) zu rechnen ist. In der non-linearen, global vernetzten Welt sind auf den ersten Blick vollkommen unabhängige Aspekte miteinander verwoben und hängen von-

einander ab. Aufgrund der zunehmenden Komplexität lassen sich die Zusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung zugleich jedoch nur bedingt antizipieren und das Agieren in brüchigen Strukturen wird so zunehmend zum neuen Normalzustand (Schlegelmilch/WU Executive Academy 2022). Zu lernen, wie man mit neuen, unvorhersehbaren Herausforderungen und Krisen zurechtkommt, erscheint somit als wichtige Grundlage für die Zukunftsfähigkeit für Mitarbeitende und Organisationen (Ternès von Hattburg 2023).

Schlüsse für die berufliche Weiterbildung

All diese Veränderungen wirken sich auch auf die Anforderungen an die Wirksamkeit beruflicher Weiterbildungsmaßnahmen aus. Teilnehmende sollen beispielsweise durch ein Training dazu befähigt werden, in ihrem Berufsalltag neu auftretende Probleme zu lösen – dieser Anspruch an die Wirksamkeit der Maß-

nahmen wird zunehmend herausfordernder, wenn zugleich der Stand der Technologie mit hohem Tempo weiter voranschreitet und brandneues Fachwissen binnen weniger Wochen schon wieder wie „kalter Kaffee“ erscheint – wie beispielsweise bei der Konzeption von Workshops zum allgegenwärtigen Trendthema KI.

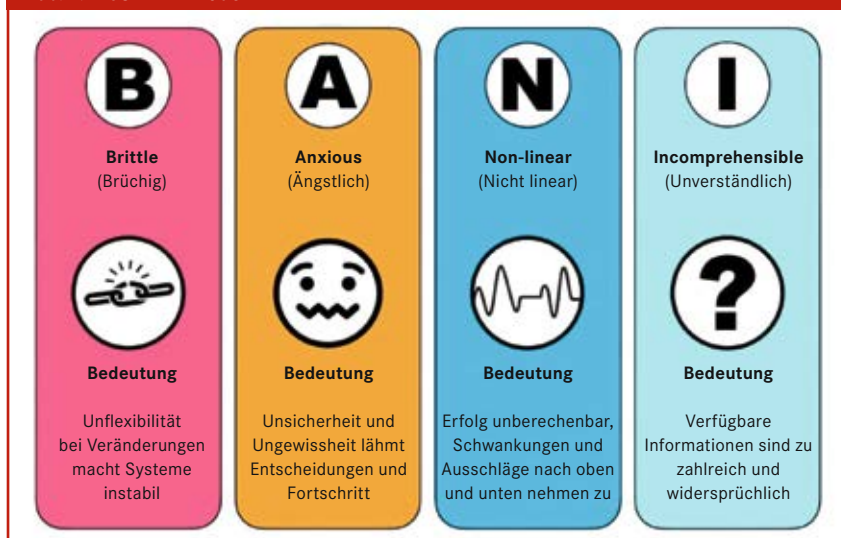


Autorin |

Katharina Kemether, tätig in der Führungskräfteentwicklung, promoviert an der Fakultät Erziehungswissenschaften der Universität Hamburg zu herausfordernden Lernsituationen im beruflichen Kontext

katharina.kemether@studium.uni-hamburg.de

Abb. 1: Das BANI-Modell



Quelle: Maj/Karrierebibel GmbH 2024, <https://karrierebibel.de/vuca/>

Lizenziert für Michael Krohn, michael.krohn@bnw.de, 7. Februar 2025

Die These lautet: Wurden Trainerinnen und Trainer bislang vorrangig für ihr fachliches Know-how engagiert, rücken durch die BANI-Einflüsse für bestimmte Lernsituationen die Didaktik und Lernprozessbegleitung verstärkt in den Mittelpunkt.

Weshalb der Begriff „Weiterbildungspersonal“?

Berufliche Weiterbildung beschränkt sich bei Weitem nicht nur auf das Rollenverständnis von Trainerinnen und Trainern. Um den vielfältigen und sich wandelnden Anforderungen und Erwartungen an die in der Weiterbildung tätigen Personen gerecht zu werden, wird im Rahmen dieses Beitrags der Begriff „Weiterbildungspersonal“ gewählt. Dieser Beitrag soll einen Impuls dafür darstellen, sich als in der Weiterbildung tätige Person bewusst mit den unterschiedlichen Rollen auseinanderzusetzen: Als Lernbegleiterin agiert man mit einem anderen Auftrag und wird mit anderen Erwartungshaltungen konfrontiert als beispielsweise als Fachtrainerin. Die Reflexion dieser verschiedenen, zum Teil überlappenden Rollen zahlt sich auf das professionelle Auftreten aus und hilft, die eigene Rolle zu schärfen sowie die damit verbundenen Anforderungen und Erwartungshaltungen abzustimmen. Abbildung 2 gibt einen Überblick über verschiedene Rollenbezeichnungen von in der Weiterbildung tätigen Personen – die Liste ist hierbei nicht als vollständig zu betrachten. Was alle Professionen diesem Verständnis folgend eint, ist eine diversifizierte Methodenkompetenz und Fähigkeit zur situationsangemessenen Gestaltung der Lernsituation (Schiermanns 2007).

Abb. 2: Übersicht über verschiedene Rollen in der Weiterbildung



Quelle: eigene Darstellung mithilfe von <https://wortwolken.com>

Fachliche Rollen und didaktische Rollen

Viele Lernbedarfe lassen sich in einer durch BANI geprägten Arbeitsrealität bereits heute nicht mehr allein durch Wissensvermittlung decken. Bekannte Wissensinhalte, Prozesse oder Standards lassen sich erklären oder lehren. Dies funktioniert relativ einfach, wenn Lernziele klar festgelegt sind, wie etwa im Rahmen eines innerbetrieblichen Curriculums. Schwieriger wird es jedoch, wenn für einen Lernbedarf – etwa anhand eines bestehenden, konkreten Problems – (noch) keine Lösung existiert. Im Rahmen des Lernprozesses muss in diesem Fall zum Beispiel iterativ und kollaborativ erst eine erfolgversprechende Lösungsoption entwickelt werden, bevor diese dann etwa durch geschicktes Wissensmanagement über Multiplikatoren geteilt werden kann. Insbesondere für solche neuartigen Lernbedarfe stellt sich auch die Frage, wie viel „Trainer:in“ hier überhaupt noch möglich ist (Graf/Gramß/Edelkraut 2022). In neuartigen Lernsituationen dürfte dem Weiterbildungspersonal vielmehr die Rolle einer Prozessbegleitung zukommen anstatt einer wissensgestützten Anleitung zum Lernthema selbst.

Wenn Fähigkeiten entwickelt werden sollen, um Herausforderungen zu meistern, die sich heute noch überhaupt nicht abschätzen lassen, so geht damit auch eine fundamentale Veränderung in Form einer Verteilung der Rollen und Verantwortung einher. Denn ein Trainer kann die Lösung für ein neu aufgetretenes Problem aller Wahrscheinlichkeit nach nicht „aus dem Hut zaubern“. Auch für Lernsituationen, in denen sich innerhalb kürzester Zeit wichtige Rahmenbedingungen, wie etwa der Stand der Technologie, verändern, verschiebt sich die Rolle des Weiterbildungspersonals von einer fachlichen hin zu einer didaktischen Expertise.

Einem agilen Verständnis in Anlehnung an Scrum (Rigby/Sutherland/Takeuchi 2016) folgend, könnte hierbei die fachliche, zielbezogene Rolle etwa innerhalb des Teams verbleiben, während der Trainer in der didaktischen Rolle als Prozessbegleitung den Lernprozess gestaltet. Der Didaktikexperte unterstützt dabei, iterativ das zu finden, was gerade gebraucht wird, um das jeweilige Lernziel zu erfüllen. Eine solche didaktische Prozessbegleitung in der Rolle als „Scrum-Master“ kann etwa in Form einer Unterstützung durch ein didaktisch sinnvolles Rahmenwerk für den Lernprozess stattfinden.

„Die Zeiten einseitiger, praxisferner, langatmiger, trainerbezogener, konsumorientierter, wenig fordernder, erlebnisarmer Trainings sind vorbei. Die Praxis dürstet nach Entwicklungsmaßnahmen, die begleitend, in kleinen Häppchen, medial unterstützt, systematisch, wissenschaftlich fundiert und arbeitsintegriert gezielt für die Besten angeboten werden können.“

*Ein thematisch passendes Zitat
zu zukunftsfähiger Trainingskonzeption von Simone Kauffeld (2016)*

Neuartigen Lernbedarfen begegnen

Das heißt nicht, dass bestimmte Rollen überholt sind und ausgedient haben. Aber die Rollen des Weiterbildungspersonals werden vielfältiger – und die bewusste Reflexion dieser Rollen wird wichtiger.

Lernbedarfe sind individuell und Lernsituationen gestalten sich sehr unterschiedlich. Die Konstruktion von Weiterbildungsmaßnahmen sollte sich demnach ganz an den Spezifika der Lernsituation orientieren – eine sicherlich nicht neue Erkenntnis, die angesichts der BANI-Einflüsse jedoch nochmals erheblich an Relevanz gewinnt. Traditionelle Lehr-Lern-Designs behalten ihre Existenzberechtigung und ihren Nutzen für bestimmte Lernsituationen. Trainerinnen und Trainer haben in diesen Settings weiterhin ihre fachliche Rolle inne. Insbesondere für neuartige Lernsituationen in der BANI-Welt wird die prozessorientierte Begleitung, etwa mithilfe von Frameworks, zugleich jedoch zunehmend interessanter. Dieser Ansatz kann dabei helfen, neuartigen Lernbedarfen zu begegnen, indem Orientierung durch die Prozessstruktur gegeben wird und zugleich inhaltliche Anpassungsfähigkeit sichergestellt werden kann.

Bei der Analyse der spezifischen Lernsituation können Leitfragen zur Identifikation der situativ erfolgversprechendsten Rolle(n) hilfreich sein, wie etwa:

- Wie oder durch wen wird der Lernbedarf identifiziert?
- Wer definiert die Lernziele?
- Wie gestaltet sich die Verantwortung über den Lernprozess oder -fortschritt?
- Wie wird der Erfolg des Lernprozesses festgestellt?
- Wie verteilt sich der Impulsanteil?
- Welche Rolle der Lernenden erscheint erfolgversprechender: Teilnehmer- oder Teilgeberrolle?

Rollenverständnis erweitern und schärfen

Trainerinnen und Trainer sollten bewusst den Status quo hinsichtlich der Anforderungen und Erwartungen an die eigene(n) Rolle(n) überdenken:

- Befinde ich mich in der fachlichen oder in der didaktischen Rolle?
- Wo kann ich beides sein?
Wo muss ich es klar trennen?
- Was ist in dieser spezifischen Situation meine Fokusrolle?

Sich mit diesen Fragestellungen auseinanderzusetzen, kann herausfordernd sein. Gleichzeitig wird es mit Blick auf die Wirksamkeit von Weiterbildungsmaßnahmen und Kompetenzentwicklung der Lernenden zunehmend wichtiger, sich mit den Anforderungen, Rahmenbedingungen und den damit verknüpften Erwartungshaltungen an die eigenen Rollen auseinander zu setzen. Durch eine bewusste Reflexion und Auseinandersetzung mit Situation und Rolle(n) kann das eigene Rollenverständnis geschärft sowie gegebenenfalls das eigene Kompetenzportfolio erweitert werden. Zudem wird dadurch die sorgfältige und situationsadäquate Gestaltung von Lernformaten erleichtert, was wiederum positiv auf die Wirksamkeit der Maßnahme einzuwirkt.

Eigenes Rollenverständnis reflektieren

Im Kontext von BANI wird klar: Arbeiten und Lernen sollten heute und zukünftig idealerweise Hand in Hand geschehen, im individuellen Kontext der jeweiligen Situation und häufig kollaborativ, gemeinsam mit anderen Lernenden (Graf/Gramß/Edelkraut 2022). Dafür braucht es zum einen geeignete Rahmenbedingungen, passende Lerngelegenheiten sowie Raum in zeitlich und örtlicher Hinsicht. Zum anderen sind methodenstarke, wirksame Lernformate und -prozesse gefragt. Dabei verändern sich die Rollen der in der Weiterbildung tätigen Personen im Zuge des Wandels der Anforderungen an Weiterbildungsmaßnahmen selbst.

Durch eine bewusste Auseinandersetzung mit den Anforderungen und Erwartungen an die eigenen Rollen gelingt es in der Weiterbildung tätigen Personen, ihr eigenes Rollenverständnis und damit ihr Kompetenzportfolio zu schärfen und weiterzuentwickeln. Das lohnt sich auf mehrfache Weise: Einerseits können sie so neuen Anforderungen an zeitgemäße Prozessmoderation für neuartige Lernsituationen souverän begegnen. Andererseits eröffnet die bewusste Erweiterung des Rollenverständnisses auch gestalterische Möglichkeiten, um Lernende wirksam auf ihrem Weg zu selbstgesteuertem, situativem Lernen zu unterstützen – eine Investition, die sich für alle Beteiligten nachhaltig auszahlen wird.

Literatur |

- Cascio, J.: BANI – Facing the Age of Chaos. 2020. <https://ageofbani.com/2022/04/bani-and-chaos/>
- Graf, N./Gramß, D./Edelkraut, F.: Agiles Lernen. Freiburg 2022
- Kauffeld, S.: Nachhaltige Personalentwicklung und Weiterbildung. Berlin 2016
- Mai, J.: VUCA Welt: Das Modell einfach erklärt, Beispiele + Bani. 2024. <https://karrierebibel.de/vuca/>
- Rigby, D. K./Sutherland, J./Takeuchi, H.: Embracing agile: How to master the process that's transforming management. Harvard business review, 94(5). 2016, S. 40-50. <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>
- Schiermanns, C.: Berufliche Weiterbildung. Wiesbaden 2007
- Schlegelmilch, B./WU Executive Academy: BANI statt VUCA. 2022. <https://executiveacademy.at/de/news/detail/bani-statt-vuca-so-geht-fuehrung-in-der-welt-von-morgen/>
- Ternès von Hattburg, A.: Krise, Change, Disruption. In: Harwardt, M./Niermann, P.F./Schmutte, A.M./Steuernagel, A. (Hrsg.) Lernen im Zeitalter der Digitalisierung. 2023, S. 3-17

Agiles Lernen im Rahmen von Ambidextrous Agile Educational Leadership (AAEL)

Win or learn!

Bildung und Lernen fokussieren zunehmend deutlicher die Förderung von Handlungsfähigkeit in einer von Ungewissheit und Komplexität geprägten Zukunft. Hier knüpft auch das Rahmenwerk Ambidextrous Agile Educational Leadership (AAEL) in der Digitalität an, das mit exemplarischem Blick auf Hochschulbildung entstanden ist. Der Beitrag zeigt auf, wie Bildungseinrichtungen und ihre Akteur:innen mit einer Kombination von Agilität und Ambidextrie in der digitalen Transformation ins gemeinsame Handeln und kontinuierliche Lernen kommen können.



Autorin |
Prof. Dr. Kerstin Mayrberger,
Professorin für Lehren und
Lernen an der Hochschule
mit dem Schwerpunkt
Mediendidaktik, Universität
Hamburg, Hamburger Zent-
rum für Universitäres Lehren
und Lernen (HUL)

kerstin.mayrberger@
uni-hamburg.de

Die Gestaltung zeitgemäßer, lernförderlicher und passgenauer Bildungsräume, besonders in Hochschulen und der Weiter-

bildung, wird im Kontext der digitalen Transformation und einer Kultur der Digitalität immer wesentlicher. Gleichzeitig fordern gesellschaftliche Transformationsprozesse – von Nachhaltigkeit bis zu verändertem Arbeits- und Lebensalltag – Lernende heute heraus, kontinuierlich und stetig neues Wissen und Kompetenzen zu erwerben. Die zunehmend komplexe Lebens- und Arbeitswelt verlangt in immer kürzeren Zyklen nach passenden Lernprozessen. Im agilen Sinne bedeutet das, dass Menschen metakognitive (Selbst-) Lernstrategien entwickeln (beziehungsweise dazu befähigt werden) und diese gezielt einsetzen können, um sowohl auf neue Anforderungen direkt zu reagieren als auch in dynamischen Situationen proaktiv zu agieren.

Hierfür sind offene, flexible und an den Lernenden orientierte Bedingungen förderlich, die entlang von problemorientierten Aufgabenstellungen bedarfsgerechte und zielgerichtete Lernprozesse unterstützen können (Mayrberger 2019). Damit sind Lernumgebungen im weiten Sinn gemeint, die sowohl individuelles Lernen, Lernen in Gruppen und organisationales Lernen umfassen. Die Entwicklung persönlicher Lernstrategien im Kontext von Wandel und Dynamik werden ebenso gefördert wie gemeinsames Lernen, das Partizipation, Kollaboration und die Selbstorganisation von Individuen in der Gruppe unterstützt, was beides zu einem entsprechenden organisationalen Lernen beiträgt.

Gestalten zwischen Stabilität und Wandel

Strukturen und Lernumgebungen bewusst ausgewo-

gen zwischen Stabilität und Wandel weiter zu gestalten und zu innovieren, ist seither eine zentrale Aufgabe für Bildungsorganisationen und ihre Akteur:innen. Doch mit Blick auf die Dynamik gesellschaftlicher Transformationen und Themen wie Digitalität, Nachhaltigkeit und Demokratiebildung entsteht derzeit ein besonders dringlicher Eindruck, diese herausfordernde Aufgabe zügiger zu bewältigen.

Welche neuen Formen der Zusammenarbeit brauchen wir, um künftige Generationen zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen zu befähigen? Wie können sich Strukturen, Akteur:innen und Kulturen schrittweise so weiterentwickeln, dass eine Exploitation als Verbesserung von Bestehendem neben Exploration von Neuem gleichermaßen und souverän im individuellen und gemeinsamen Handeln und Lernen ablaufen kann?

Anhand des Bereichs der Hochschulbildung als exemplarischem Bezugsrahmen wird im Folgenden verdeutlicht, wie im Kontext der digitalen Transformation ein solches Sowohl-als-auch-Prinzip auf Mikro-, Meso- und Makroebene umgesetzt werden kann. Dies bietet gleichermaßen Impulse für die Weiterbildung, die von Rahmenbedingungen auch für agiles Lernen besonders profitieren kann.

Agilität und Ambidextrie

Um den komplexen Anforderungen der Hochschul- und Weiterbildung in Zeiten ständiger Veränderung gerecht zu werden, wurden Agilität und Ambidextrie als relevante Konzepte identifiziert (u.a. Baecker 2017; Tushman/Schuhmacher 2020). Beide Konzepte

Lizenziert für Michael Krohn, michael.krohn@bnw.de, 7. Februar 2025

sind für sich nicht neu, doch gerade ihr systemisches Zusammenspiel kann Hochschulen und Weiterbildung dabei unterstützen, bestehende Praktiken zwischen Optimierung und Innovation in der Digitalität sichtbar zu machen, weiterzuentwickeln und vernetzte Lösungen voranzutreiben – und sich dadurch von überholten Praktiken zu lösen (Mayrberger 2023).

Agilität, im Sinne des agile Manifests (<https://agilemanifesto.org/>), steht hier für anpassungsfähiges Handeln auf der Grundlage gemeinsamer Werte und Prinzipien. Ursprünglich in der Softwareentwicklung verankert, ermöglicht die Logik von Agilität es auch Bildungsinstitutionen, deren Handeln durch komplexe Prozesse und vielschichtige Angebote geprägt ist, durch iterative und inkrementelle Ansätze flexibel auf dynamische Veränderungen zu reagieren. Diese Arbeitsweise stärkt die Fähigkeit, gemeinsam dazuzulernen, indem Feedback zügig gegeben und für die nächste Iteration genutzt werden kann, um eingeschlagene Wege frühzeitig zu justieren – oder sie verwerfen zu können. Agile Vorgehensweisen können Hochschulen dabei unterstützen, im laufenden Prozess die Hochschulbildung passend mit Blick auf zukünftige Anforderungen und Erwartung an Bildungsangebote umzubauen (*doing agile*). Agilität fördert, dieser Logik folgend, ein kollektiv wertorientiertes Lernen und schafft Raum für eine gelebte Kultur der Partizipation und Selbstorganisation (*being agile*). Mit Letzterem wird zugleich der Kern von Hochschulbildung berührt: die Persönlichkeitsbildung, die über den Erwerb von Fachwissen und Employability hinausgeht und darauf zielt, dass mündige Mitglieder in einer Gesellschaft aktiv Verantwortung übernehmen und deren Zukunft aktiv mitgestalten.

Ambidextrie (u.a. Duwe 2020) beschreibt die Fähigkeit, Stabilität und Innovation gleichwertig und mitunter gleichzeitig miteinander zu verwirklichen. Für Hochschulen bedeutet dies beispielsweise, einen Teil bestehender Studienstrukturen und -programme gezielt curricular weiterzuentwickeln und parallel völlig neue Lernangebote und -formate experimentell zu explorieren und zu integrieren. Dafür ist es wichtig, sich über den Kern von Hochschulbildung und das besondere Profil und den Auftrag der jeweils eigenen Hochschule bewusst zu werden. Und dann auf dieser Grundlage volitional zukunftsorientiert und ressourcenschonend gleichermaßen wie stetig exploitierend

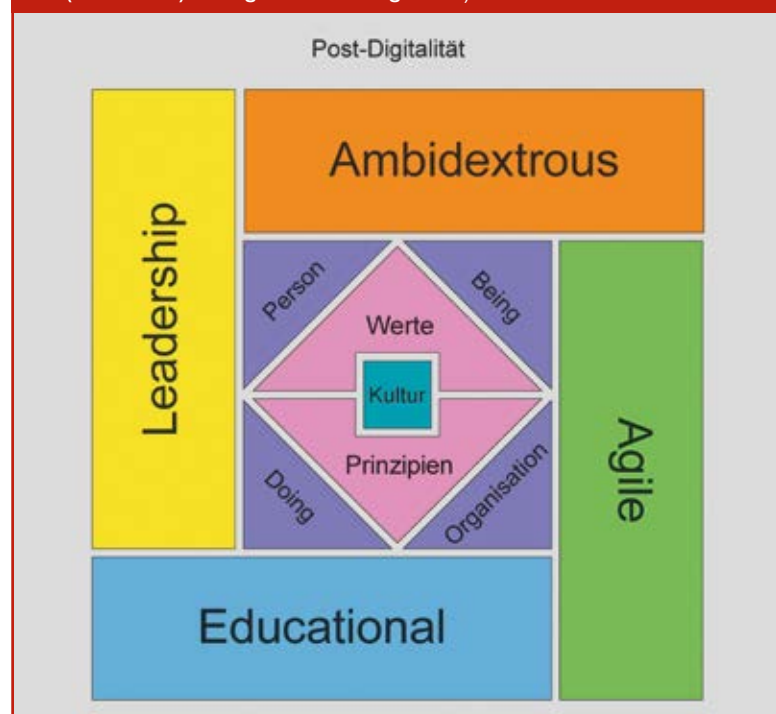
wie explorierend zu agieren – und dafür im wahrsten Sinne Lern-Räume zu erschaffen. Hierfür ist es wichtig, Ambidextrie gleichermaßen auf Mikro-, Meso- und Makroebene zu denken und zu verankern; denn ein gleichzeitiges Agieren in eben solcher komplexen Widersprüchlichkeit zwischen Bestand und Neuem ist so herausfordernd wie verantwortungsvoll – gleichsam für die Organisation wie für ihre Akteur:innen und Mitglieder (makro/meso/mikro) – und doch kollektiv machbar. Eine solche strategisch ausbalancierte Vorgehensweise schafft Raum für Verbesserung und Innovation im laufenden Betrieb, ohne dass beide Perspektiven miteinander in Konkurrenz treten.

AAEL übernehmen auf allen Handlungsebenen

Die systematische Verbindung von Agilität und Ambidextrie mit einem umfassenden Verständnis eines integrierten, transformatorisch ausgerichteten Leaderships für alle Akteur:innen und Handlungsbeteiligten, die Hochschulbildung in der Digitalität oder Bildung im Wandel gemeinsam gestalten (wollen), wurde seit 2020 im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprojekts „DUA – Digitalität und Ambi-

(Mayrberger 201;
2024)

Abb. 1: Visualisierung zum Rahmenwerk AAEL für die gemeinsame Gestaltung von (Hochschul-)Bildung in der Post-Digitalität, in der Version 2.0



Lizenziert für Michael Krohn, michael.krohn@bnw.de, 7. Februar 2025

dextrie“ (<https://dua-projekt.de>) im Rahmen von AAEL (siehe Abbildung 1) umgesetzt. Derzeit liegt als ein Ergebnis das transdisziplinär ausgerichtete Rahmenwerk „Ambidextrous Agile Educational Leadership“ (AAEL) als Version 2.0 unter offener Lizenz vor (<https://agile-educational-leadership.de>; Mayrberger 2021; 2024).

AAEL fördert eine Umgebung, die Agilität und Ambidextrie vernetzt und über alle Handlungsebenen hinweg stärkt. Auf Mikro-, Meso- und Makroebene werden Akteur:innen befähigt, innerhalb ihrer spezifischen Aufgaben, Projekte und Experimente Leadership zu übernehmen. Die Frage nach der Zuständigkeit für Veränderungsprozesse und Wandel beantwortet AAEL durch das Prinzip der Partizipation: Alle bringen ihre individuellen Kompetenzen und kontextbezogenen Rollen in spezifische Veränderungsvorhaben ein.

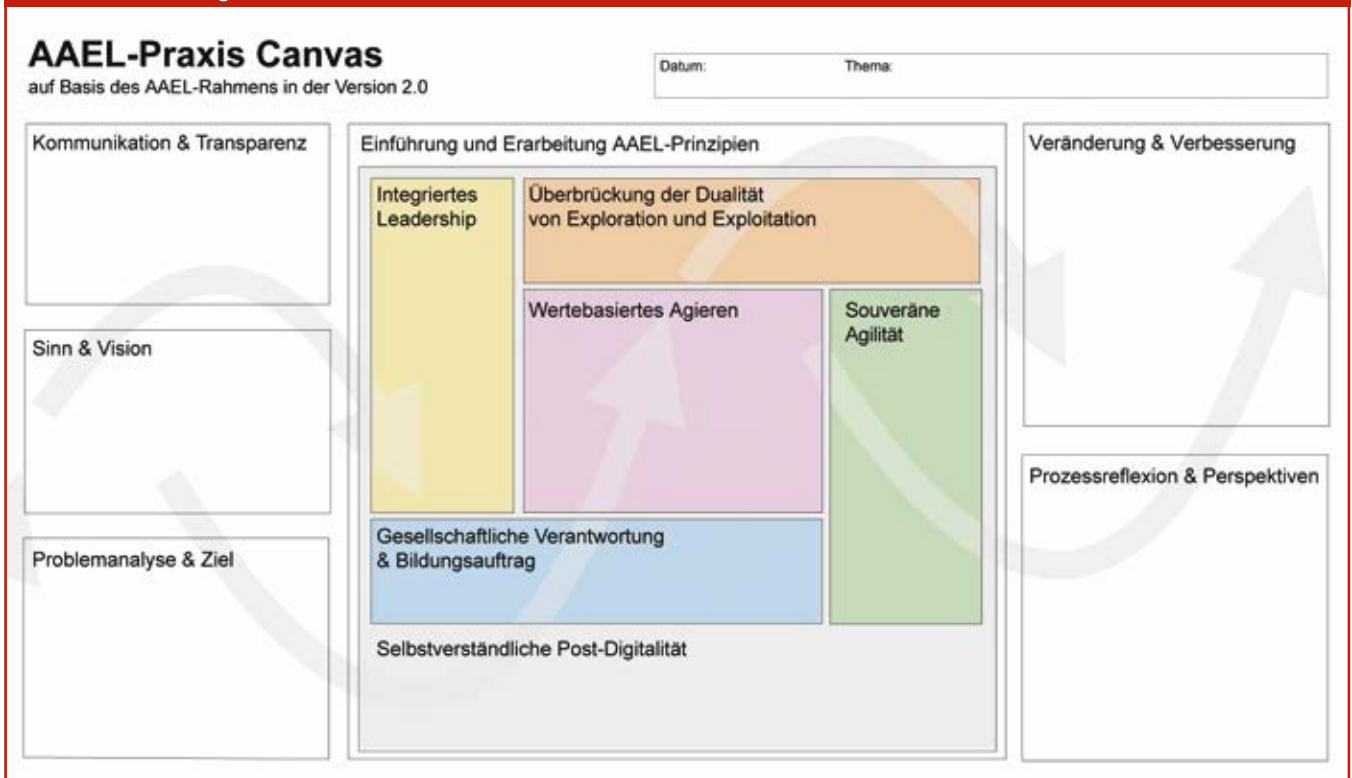
Am Beispiel der Hochschule umfasst dies alle Mitglieder der Organisation in allen Bereichen und Rollen – von Studierenden über Dekanate, Administrierende, Lehrende, Forschende, Professuren, Unterstützende bis zu Präsidien. Sie übernehmen jenseits

klassischer Funktionen und Zuschreibungen Verantwortung für Handlungsbereiche und gestalten auf Basis der AAEL-Prinzipien Bildung und Hochschulbildung zukunftsfähig (*Educational*). Durch die gelebten Praktiken aller Akteur:innen kann mit der Zeit eine spezifische AAEL-Kultur in der eigenen Bildungsorganisation emergent entstehen.

AAEL-Praxis-Transfer

Leadership wird hier nicht als zentrale oder hierarchische Funktion verstanden, sondern als geteilte Verantwortung, die von allen Beteiligten – entsprechend ihren Rollen – getragen wird. Dieses Leadership-Verständnis bildet die Grundlage für eine AAEL-Praxis (siehe auch die einzelnen Elemente unter <https://agile-educational-leadership.de/kurzversion/>), die keine standardisierte Lösung für die Entwicklung von Bildungsorganisationen oder Hochschulen vorgibt. Stattdessen bietet sie Leitplanken, damit Organisationen und ihre Akteur:innen entlang des AAEL-Rahmens Schritt für Schritt passgenaue Wege in der stetigen

Abb. 2: Visualisierung des AAEL-Praxis-Canvas zum Rahmenwerk AAEL Version 2.0



Veränderung entwickeln, erkunden und gemeinsam ins Lernen kommen können. Der nachfolgende Entwurf eines modellhaften Canvas visualisiert die relevanten Bereiche sowie die Bausteine und Prinzipien, die eine gemeinsame Umsetzung von AAEL in der eigenen (Hochschul-)Bildungs-Praxis ermöglichen (siehe Abbildung 2).

Die relevanten Bereiche einer AAEL-Praxis, die gleichermaßen zu bedenken und zu thematisieren sind, umfassen Kommunikation und Transparenz, die Vertrauen und Verantwortung als Grundlage stärken, sowie Sinn und Vision, die durch einen gemeinsamen Nordstern Orientierung und Motivation bieten. Weitere Schwerpunkte sind die Problemanalyse mit klaren Zielsetzungen, die Einführung und Ausrichtung an den AAEL-Prinzipien, um Veränderungsprozesse zielorientiert zu gestalten, sowie die kontinuierliche Verbesserung, die zwischen evolutionären und disruptiven Ansätzen balanciert. Abschließend ist die Prozessreflexion zentral, um nächste Schritte gemeinsam abzustimmen und aus Erfahrungen zu lernen.

Die bisher erwähnten und im zentralen Feld des Canvas hinterlegten AAEL-Prinzipien wurden aus den Bausteinen des Rahmenwerks abgeleitet (siehe <https://agile-educational-leadership.de/kurzversion/#aael-prinzipien-im-doing-aael>). Diese Prinzipien bilden die Grundlage für die Umsetzung von AAEL und lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- **Wertebasiertes Agieren für eine zukunftsfähige Hochschulbildung:** Fokus auf geteilte Werte wie Vertrauen, Offenheit, Respekt und Verantwortung, die gemeinsames partizipatives Lernen und Selbstorganisation fördern.
- **Selbstverständliche Post-Digitalität:** Digitalität als alltägliche Bedingung von Bildung, in der das Analoge und das Digitale nicht gesondert betont werden.
- **Überbrückung der Dualität von Exploration und Exploitation und Förderung einer ambidextren Kultur:** Gleichwertiges Agieren in der Innovation und Optimierung, um flexibel und souverän zwischen neuen Ansätzen und bestehenden Prozessen zu navigieren und die Handlungsfähigkeit von Personen und Akteur:innen wie auch der Organisation in diesem *Dazwischen* zu unterstützen.

- **Souveräne Agilität im Bildungsbereich:** Gestaltung von Bildung, die durch kontinuierliches Lernen und flexible Anpassung komplexen Herausforderungen souverän begegnet.
- **Gesellschaftliche Verantwortung und Bildungsauftrag:** Förderung von individuellen und gesellschaftlichen Prozessen, die Lernen, Kompetenzerwerb und Bildung im fachlichen und persönlichen Sinne ebenso wie gesellschaftliche Verantwortungsübernahme stärken.
- **Integriertes Leadership im Bildungsbereich:** Verknüpfung von agilem und ambidextrem Leadership, das Eigenverantwortung und Selbstorganisation aller Akteur:innen fördert und zwischen traditioneller Hierarchie und verteiltem Leadership Brücken baut.

Entsprechend der zuvor skizzierten Logik entsteht der Weg im gemeinsamen Gehen und lässt sich bildlich als eine wechselhafte, beziehungsweise integrierte Lern- und Entwicklungsreise für Personen und die Organisation gleichermaßen beschreiben, die fortwährend Brücken zwischen Stabilität und ungewisser Neuerung überqueren müssen.

Zwei Erkenntnisse prägen diesen Weg: die Einsicht, dass Wandel stetig und allgegenwärtig bleibt, und das Bewusstsein, dass die gemeinsame Reise immer nur Etappenziele erreichen wird. Deshalb braucht es einen langen Atem (*sustainable pace*) für den fortlaufenden Wandel, um trotz Komplexität und Dynamik in den anstehenden Iterationen professionell, mutig und gelassen entlang verlässlicher Strukturen, handlungsleitender Prinzipien und geteilter Werte lösungsorientiert weiterzugehen – und dabei zügig Informationen zu gewinnen oder kontinuierlich weiterzulernen.

„Win or Learn!“

Während die Organisation, wie beispielsweise eine Hochschule, in spezifischer Weise lernt, widersprüchliche Herausforderungen zwischen Stabilität und Neuem effizient zu meistern (*organisationale Ambidextrie*), ist es ebenso wichtig, dass alle Mitglieder der jeweiligen Organisation diese Balance für sich selbst in ihrem Handlungsbereich finden können (*personale Ambidextrie*), um in komplexen Systemen souverän zwischen Hierarchien und Netzwerken zu agieren und

Literatur |

- Baecker, D.: Agilität in der Hochschule. Die Hochschule: Journal für Wissenschaft und Bildung, 26(1), 2017, S. 19-28
- Duwe, J.: Beidhändige Führung: Wie Sie als Führungskraft in großen Organisationen Innovationssprünge ermöglichen. Berlin 2020
- Graf, N.: Agiles Lernen. Weiterbildung in Bewegung. Managerseminare. Das Weiterbildungsmagazin. Heft 2022, S. 50-58
- Mayrberger, K.: Partizipative Mediendidaktik. Gestaltung der (Hochschul-)Bildung unter den Bedingungen der Digitalisierung. Weinheim 2019. Verfügbar Open Access unter https://www.beltz.de/fachmedien/paedagogik/produkte/produkt_produktdetails/34816-partizipative_mediendidaktik.html
- Mayrberger, K.: (Ambidextrous) Agile Educational Leadership 2.0 – (A)AEL. 2021, 2024. Verfügbar unter: <https://agile-educational-leadership.de/>
- Mayrberger, K.: Ambidextrie und Agilität für Handlungsfähigkeit im (digitalen) Wandel – Agile Educational Leadership als Rahmen für die Entwicklung und Gestaltung einer Hochschulbildung der Zukunft. Zeitschrift für Hochschulentwicklung, 18(3), 2023, S. 23-41. <https://doi.org/10.21240/zfhe/18-03/02>
- Tushman, M. (im Gespräch mit) T. Schumacher: Ambidextrie gestern und heute. Ein Interview mit Mike Tushman. OrganisationsEntwicklung, 4, 2020, S. 4-9

Als Beispiel für die Anwendung der Prinzipien des AAEL-Rahmens in der Hochschulbildung bietet sich die derzeit vielerorts praktizierte Einführung generativer KI-Tools in der Hochschullehre an – insbesondere hinsichtlich der neuen Möglichkeiten, die generative Sprachmodelle wie ChatGPT für die Gestaltung und Entwicklung zukunftsfähiger Lehr- und Lernformate bieten. Lehrende, die bereit sind, mit generativer KI zu experimentieren, beginnen zunächst mit Pilotprojekten in ausgewählten Lehr- Lernformaten. Sie folgen einem schrittweisen, iterativen Ansatz und erhalten dabei gezielte Unterstützung durch ein ebenso iterativ aufzubauendes, selbstorganisiertes, multiprofessionelles Team aus Kolleg:innen aus den Bereichen Didaktik, Technik, lehrunterstützender Administration, Recht sowie idealerweise auch von Studierenden und weiteren experimentierenden Lehrenden. Alle Beteiligten übernehmen gemeinsam Verantwortung, klären Problemstellungen, lernen durch kollegialen Austausch voneinander und etablieren Feedbackzyklen.

Ein im Sinne des AAEL-Rahmens von den Beteiligten übernommenes Leadership setzt auf eine ambidextre Balance zwischen Stabilität und Innovation. So entwickeln die Mitglieder des agilen Teams gemeinsam ein Gespür dafür, wo KI-Tools Lehrende und Studierende sinnvoll unterstützen und wo KI-gestützte Ansätze gegebenenfalls anzupassen, neu zu

bewerten oder kritisch zu reflektieren sind. Dabei stärkt das AAEL-Prinzip der geteilten Werte und Ziele ein gemeinsames Verständnis für den Wert der vernetzten Zusammenarbeit und den verantwortungsvollen Einsatz generativer KI in Lehre, Lern- und Prüfungsformaten. In diesem Beispiel heißt das, dass bewährte Methoden nicht einfach ersetzt oder an einen Bot oder ein Sprachmodell delegiert werden. Stattdessen reflektiert das agile Team gemeinsam, wie KI schrittweise in Lehrorganisation, -vorbereitung und -durchführung integriert werden kann, ohne Autonomie oder Interaktionsqualität zu beeinträchtigen. Das Team tauscht regelmäßig Ergebnisse aus und entscheidet gemeinsam, inwiefern weitere Explorationen sinnvoll sind, was verworfen werden sollte und was im Exploitationsbereich optimiert werden kann. Dabei ist sichergestellt, dass ihre Arbeit an andere Aktivitäten in der Hochschule anknüpfen kann und der Austausch über die Handlungsfelder hinweg unterstützt wird.

Ein Vorgehen, wie hier am Beispiel der Einführung generativer KI skizziert, ermöglicht es den Lehrenden und dem gesamten agilen Team systematisch, flexibel auf Herausforderungen in der Lehre zu reagieren, passgenaue eigene Lernziele für den jeweils nächsten Schritt zu setzen und Erfolge sowie Hürden frühzeitig zu erkennen, diese zu teilen und damit der Organisation zum Lernen zugänglich zu machen.

Die AAEL-Praxis betont systematisch verankertes iteratives Lernen, kollaborative Entscheidungsprozesse und die kontinuierliche Anpassung an neue Bedingungen. Schnelle positive Rückmeldungen zur Entwicklungsrichtung eines Inkrements sind dabei ebenso wertvoll wie die Erkenntnisse aus Umwegen oder kurzfristig identifizierten Fehlentscheidungen. Da Unsicherheit und Ungewissheit in vielen Bereichen zum Regelfall werden, wird lebensbegleitendes (Weiter-)Lernen zur Normalität. Im AAEL-Rahmen spielen daher besonders das Lernen von Agilität und Ambidextrie sowie das agile Lernen selbst (Graf 2022) als Lernform eine zentrale Rolle, um zur Emergenz einer Kultur im Sinne von AAEL beizutragen.

Ausblick – Walk the Talk!

Das AAEL-Rahmenwerk ist eins von vielen möglichen Ansätzen und keine universelle Lösung für die Gestaltung einer zukunftsfähigen Hochschulbildung im Wandel der Digitalität. Seine Besonderheit liegt darin, Agilität und Ambidextrie gezielt und systematisch zu kombinieren, um Lernen und Weiterentwicklung sowohl auf organisationaler als auch auf persönlicher Ebene als einen Prozess von Doing und Being zu verankern und diesen ausbalancieren zu können. AAEL setzt bewusst auf iterative Lernprozesse und den ständigen Ausgleich zwischen Stabilität und Innovation, um so die spezifischen Herausforderungen und Ansprüche an die Hochschulbildung aufzugreifen. Der besondere Blick auf Digitalität als gemeinsamen Aushandlungsprozess veränderter Praktiken, wie neuer Kommunikations- und Interaktionsformen, bezieht zunehmend auch Technologie als eigenständige Akteurin mit ein – aber das ist ein Aspekt, der an anderer Stelle zu vertiefen ist.

Das Wahlmodul „Living in a Changing World“ an der FH Kärnten

Agiles Lernen im Studienkontext fördern

Interessierte Studierende des Bachelorstudiums „Business Management“ der FH Kärnten haben die Möglichkeit, sich im Wahlmodul „Living in a Changing World“ selbstorganisiert mit ausgewählten Themen aus dem sozialwirtschaftlichen Kontext auseinanderzusetzen und entsprechend der eigenen Lernzielsetzung den Lernprozess co-kreativ und iterativ zu gestalten. Die Herausforderungen des agilen Lernens in der Studierendengruppe sind mannigfaltig und führen die Relevanz individueller Lernkompetenzen und eines kollektiven Mindsets vor Augen.

Ausgangspunkt war die Überlegung, im Curriculum des Bachelorstudiums ein attraktives Wahlmodul (4. Semester) einzurichten, das sich mit aktuellen und transformativen Themenstellungen einer neuen Arbeits- und Lernwelt auseinandersetzt. Studierende sollen wesentliche Zusammenhänge gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Entwicklungen und deren Konsequenzen auf das soziale System in Unternehmen erkennen. Sie sollen sich dabei kollaborativ in selbstbestimmte Themenkomplexe vertiefen und für diese iterativ praxisrelevante, co-kreative Lösungsansätze entwickeln, also agil lernen (Graf/Gramß/Edelkraut 2022). Die eigenen Wahrnehmungen und Erkenntnisse dabei zu reflektieren und einer kollektiven Reflexion zugänglich zu machen, fördert Lernen und Veränderungen im Sinne einer Ermöglichungsdidaktik (Arnold 2019) bei den Studierenden. „Be the Change“ soll daher eine adäquate Antwort auf die erarbeiteten Herausforderungen und Lösungen darstellen.

Agile Didaktik als Umsetzungsrahmen

Dass diese Lernzielsetzung nicht in klassischen lern-didaktischen Settings umgesetzt werden kann, liegt auf der Hand. Eine agile Didaktik zeichnet sich, im Gegensatz zur klassischen Plandidaktik (Arn 2024:22ff), dadurch aus, dass die Präsenz mit wertschätzender Interaktion und echter Begegnung in der Lehre im Vordergrund steht, die Lehrenden als Fach- und Lerncoaches ihren Wissens-, Methoden- und Erfahrungsvorsprung als Ressource einbringen und offen für gemeinsame Lernprozesse sind (Arcaro/Gähl 2020). Ebenso betont die agile Didaktik, dass nicht der vorbereitete, inhaltsorientierte Lehrplan umgesetzt wird,

wenn ein Anpassen an eine situationserforderliche Abweichung zweckdienlich ist. Im Wesentlichen entscheiden die Studierenden, wie sie die selbstdefinierten und gegebenenfalls veränderlichen Lernziele erreichen wollen. Kontinuierliche, iterative Lernsprints stellen sicher, dass die (Zwischen-)Lernziele überschaubar bleiben und die Qualität der Lernergebnisse passt. Durch eine agile Didaktik sollen Studierende nicht nur inhaltliche Lernziele erreichen, sondern auch agiles Lernen selbst lernen, eigene Lernkompetenzen reflektieren und vor allem co-kreatives und kollaboratives Lernen erfahren. Für die Lehrenden bedeutet dieser Anspruch, die Studierenden in deren selbstorganisiertem Lernprozess als Lerncoaches zu begleiten, also die Fähigkeiten, spontan in der Situation darauf zu reagieren und den weiteren Prozess anzupassen. Die agile Didaktik erfordert daher auf beiden Seiten, nämlich der Lernenden und der Lehrenden, ein Mindset, das agile Lernprozesse fördert. Dazu zählen ein teilgebendes und entwicklungsorientiertes Mindset („Growth Mindset“), die Übernahme von Verantwortung, Offenheit für die neue Herangehensweise und andere Perspektiven sowie Mut, die eigene Komfortzone zu verlassen (Liebhart 2022).

Strukturelles Design des Moduls

Gemeinsam mit einem Kollegen definierte die Autorin im Sommersemester 2021 das Modul „Living in a Changing World“ und fokussierte auf das Rahmenthema „Disloziertes Arbeiten“. Darunter ist eine räumlich verteilte Arbeitsweise mittels digitaler Kommunikationsmittel und kollaborativer Online-Boards zu verstehen, die sowohl innerhalb von Unternehmen



Autorin |
Prof. Dr. Ursula Liebhart,
Professorin für Organisation
und Personal, Fachhoch-
schule Kärnten, Stu-
dienbereich Wirtschaft und
Management

u.liebhart@fh-kaernten.at

Lizenziert für Michael Krohn, michael.krohn@bnw.de, 7. Februar 2025

über verschiedene Standorte hinweg als auch in Form des mobilen Arbeitens oder im Homeoffice umgesetzt werden kann. Das Thema weist eine Breite an relevanten Forschungszugängen aus und adressierte zum damaligen Zeitpunkt eine unmittelbare Betroffenheit der Studierenden aus den pandemischen Erfahrungen.

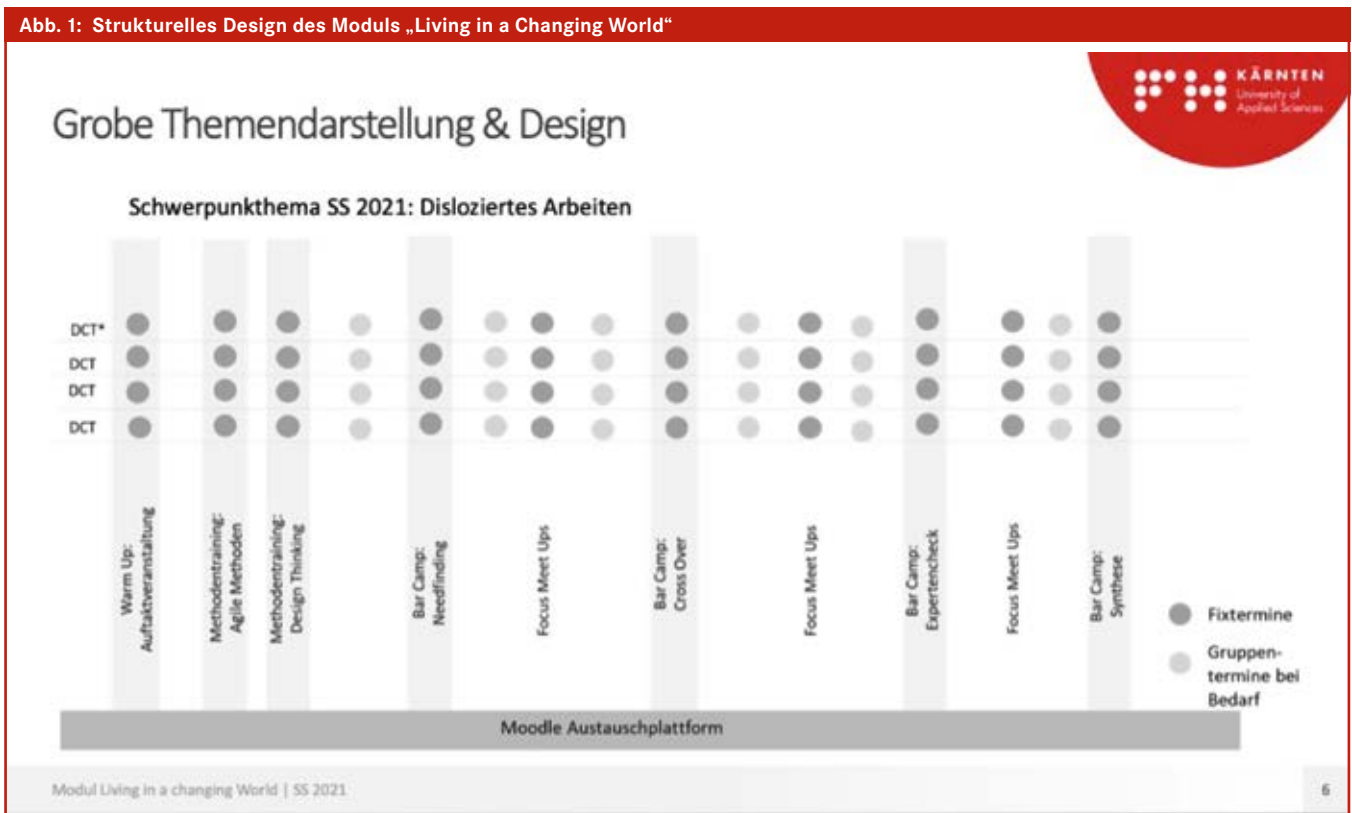
Das Wahlmodul braucht aus hochschulorganisatorischer Sicht einen Rahmen, entsprechend den üblichen Äquivalenzen für Module im Studium. Daher planten die beiden Modulverantwortlichen eine zeitliche Struktur mit groben inhaltlichen Ankerpunkten vorab (siehe Abbildung 1): nach einem Warm up (Auf-taktveranstaltung) wurden zu Beginn des Moduls zwei agile Methodentrainings angesetzt, danach folgten Barcamps mit verschiedenen inhaltlichen Schwerpunkten (zum Beispiel Need Finding, Expertencheck) zum Austausch und wechselseitiger Unterstützung. Begleitend wurden Meet ups für die Planungen und Retrospektiven der Lernsprints in den einzelnen Teilgruppen (Design Challenge Teams – DCT) sowie bedarfsweise Gruppentermine als Lerncoachings für einzelne Gruppen angeboten.

In Summe entschieden sich acht Studierende des 4. Semesters im Bachelorstudium für das Wahlmodul, in dem entlang des Semesters in Tandems beziehungsweise in der Gesamtgruppe gearbeitet wurde.

Vorteile des Teamteachings

Die beiden Modullehrenden standen als Ressource für Coachings zur Verfügung, agierten in den geplanten Sessions im Teamteaching und stellten den strukturellen Rahmen beziehungsweise eine inhaltliche Unterstützung für eine agile Lernweise her. Teamteaching, verstanden als Lehrmethode des gemeinsamen Lehrens von zwei oder mehr Personen, bietet viele Vorteile für die Studierenden, da verschiedene Expertisen, Perspektiven und Fähigkeiten seitens der Lehrenden eingebracht werden können und dadurch die Lehre abwechslungsreicher und diverser wird. Das Teaching Team wurde um Kolleg:innen der Fachhochschule Kärnten für bedarfsorientierte, themenspezifische Impulse, zum Beispiel Brain Drain im ländlichen Raum, erweitert.

Abb. 1: Strukturelles Design des Moduls „Living in a Changing World“



Das Sommersemester 2021 war noch beeinflusst von der Pandemie, sodass entsprechend der unsicheren Rahmenbedingungen (Lockdown) das gesamte Modul virtuell geplant wurde. Die Studierenden kannten sich und die Modullehrenden bereits seit drei Semestern, sodass es hier wenig Ressentiments gegen das Vorgehen und die Online-Tools gab. Die Kategorien des Online-Tool-Einsatzes laut Neiske und Osthusenrich (2023) sind Diskussion, Brainstorming und Inhaltesammeln sowie Clustern, kollaboratives Verfassen von Texten als auch Wissenspräsentation.

Ob der kleinen Studierendengruppe wurde mit den folgenden digitalen Tools gearbeitet:

- Zoom und Teams für die Videosessions für Diskussionen
- Miro-Boards für die interaktive und kreative Zusammenarbeit und zum Herstellen von Transparenz (Kanban, Retrospektiven et cetera)
- Google Docs für das kollaborative Verfassen des Abschlussberichts
- Powerpoint für kurze Impulse
- Moodle für die Ablage und den Austausch relevanter Dokumente

Prozessuales Design

Nach der methodischen Einführung in agile Lernkonzepte wurden zunächst die Subthemen des dislozierten Arbeitens in Anlehnung an den Design Thinking Prozess konkretisiert.

- **Themenkonkretisierung:** Das Erarbeiten eines Points of View (PoV), also eine exakte Fragestellung, sollte auf dem Interesse der Studierenden basieren und konkretisiert sein. Die vier Design Challenges Tandems (DCT) fokussierten auf die Subthemen „Selbstmanagement“, „disloziertes Führen“, „regionale Chancen“ und „soziale Verbundenheit und Teamführung“.
- **Inhaltliche Ein- und Aufarbeitung:** In iterativen Lernsprints erarbeiteten die Studierenden die Subthemen inhaltlich, indem sie sich einlasen, Expert:innen-Interviews führten, sich austauschten, reflektierten und so lange an den Inhalten arbeiteten, bis der PoV beantwortet werden konnte. Die Transparenz der Inhalte und der aktuellen Arbeits-

schritte (Kanban), aber auch der Fragen an andere DCT erfolgte über das Miro-Board. Ebenso wurden die regelmäßigen Retrospektiven nach den Lernsprints auch dort festgehalten.

- **Gemeinsame Planung der Abschlussveranstaltung:** Die inhaltlichen und lernprozessbezogenen Erkenntnisse wurden in einer Abschlussveranstaltung präsentiert, welche von den Studierenden geplant und umgesetzt wurde. Auch die im Lernprozess involvierten Expert:innen, Impulsgebende et cetera wurden dazu eingeladen.
- **Leistungsbeurteilung:** Neben der aktiven Umsetzung der Lernsprints und der Umsetzung der Abschlussveranstaltung erfordert ein Hochschulstudium eine Leistungsbeurteilung. In diesem Modul haben die Studierenden selbst entschieden, die Ergebnisse in einem abschließenden Bericht darzulegen. Damit waren die Studierenden auch aufgefordert, die Beurteilungskriterien für den Bericht selbst zu entwickeln.

Agile Lehr- und Lernprozesse umsetzen

Nach Morisse (2023, S. 29) können die Gedanken des agilen Manifests wie folgt für die Lehre formuliert werden:

„Individuelle Lernbedarfe und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge;
Bedürfnisorientierte Angebote sind wichtiger als One-fits-all-Angebote;
Begleitung individueller Lernprozesse ist wichtiger als Zeugnisse und Bewertungen;
Reagieren auf Veränderungen ist wichtiger als die Abarbeitung eines Plans.“

Im Rahmen des Moduls wurden konsequent die obigen Prinzipien für agile Lehr- und Lernprozesse adressiert und folgendermaßen umgesetzt:

Charakteristika der agilen Lehre	Ausprägungsformen im Modul „Living in a Changing World“
Lernendenzentrierte Lehre	Dieses Merkmal bezieht sich auf die konsequente Fokussierung auf die Lernzielsetzungen der Studierenden und deren Nutzen. Das Rahmenthema „disloziertes Arbeiten“ ermöglichte eine Breite an interessanten Fragestellungen aus unterschiedlichen Fachdisziplinen und inkludierte auch eine unmittelbare Betroffenheit der Studierenden aus den pandemischen Erfahrungen. Der Nutzen war seitens Studierender also ein doppelter.
Semi-inhaltsoffene Lernprozesse und -formate	Die Lernziele orientierten sich an der Modulbeschreibung entsprechend dem Curriculum, wurden jedoch bewusst breit gehalten, um den Lernenden maximalen Lernraum zu eröffnen. Die Studierenden wurden explizit und mehrfach darauf aufmerksam gemacht, von dem eigenen Interesse an der Themenstellung auszugehen und selbst Überlegungen und Lernwege zur Lernzielerreichung einzubringen und umzusetzen.
Kollaboration bzw. Co-Kreation	Agiles Lernen findet in Teams statt, in denen die Potenziale und Erfahrungen eines Lernteams zu komplexen und herausfordernden Themen genutzt werden. Durch intensives und gemeinsames Lernen auf Augenhöhe aller, gegebenenfalls auch der Lehrenden als Co-Produzenten, entstanden Erkenntnisse und gemeinsam entwickelte Lösungen.
Iterative Lernprozesse	Zu Beginn war mitunter nicht klar, wohin sich die Lernreise aufgrund der Lernendenorientierung und deren Lernzielen entwickelt. Auch brachte die Breite des Rahmenthemas mit sich, dass Lernziele heruntergebrochen und in überschaubare Aufgaben eingeteilt werden mussten. Solche Lernsprints förderten in mehrfachen Iterationen ideal einen agilen Lernprozess über das gesamte Semester. Gleichzeitig lernten Studierende, die eigenen Lernprozesse zu gestalten.
Retrospektiven	Lernsprints schlossen mit Retrospektiven ab und ermöglichten damit, dass Lernprozesse flexibel an neue Informationen und Anforderungen angepasst werden konnten. Im Rahmen des Moduls wurden stets kleine, einfache Retrospektiven in transparenter Form umgesetzt.
Prozessunterstützender Rahmen	Das Modul wurde in definierten Zeitblöcken geplant, die jedoch inhaltlich noch gänzlich offen waren. Durch diesen Rahmen erhielten Studierende eine Orientierung für die zeitliche Planung von essenziellen Lernfortschritten und einzelnen Lernsprints, aber auch den sanften „Druck“, konsequent an der Lernzielerreichung zu arbeiten.

Literatur |

Arn, Ch.: Agile Hochschuldidaktik. 4. Auflage. Weinheim/ Basel 2024

Arnold, R.: Wie man lehrt, ohne zu belehren. 29 Regeln für die kluge Lehre. Das LENA-Modell. 5. Auflage. Heidelberg 2019

Graf, N./Gramß, D./Edelkraut, F.: Agiles Lernen. Neue Rollen, Kompetenzen und Methoden im Unternehmenskontext. 3. Auflage. Freiburg 2022
Liebhart, U.: Freestyle im Rahmen. In: managerSeminare, Heft 288, März 2022, S. 86-94

Morisse, K.: Agiles Arbeiten & Lernen im ICM – Wie gestalten wir Lehre bei der Unkenntnis von Morgen? In: Buchner, J./Freisleben-Teutscher, Ch.F./Hüther, J./Neiske, I./Morisse, K./Reimer, R./Tengler, K. (Hrsg.): Inverted Classroom and beyond 2023: Agile Didaktik und nachhaltige Bildung. 2923, S. 19-34. https://www.icmbeyond.net/?page_id=2038 (vom 24. September 2024)

Neiske, I./Osthushenrich, J.: Agile Tools für agile Didaktik. In: Buchner, J./Freisleben-Teutscher, Ch.F./Hüther, J./Neiske, I./Morisse, K./Reimer, R./Tengler, K. (Hrsg.): Inverted Classroom and beyond 2023: Agile Didaktik und nachhaltige Bildung. 2023, S. 103-115. URL: https://www.icmbeyond.net/?page_id=2038 (vom 24. September 2024)

Überraschende Momente und Erkenntnisse

Im Laufe der Dauer von vier Monaten erlebten wir mit den Studierenden überraschende Momente in allen Ausprägungsformen, die zentrale Erkenntnisse für dieses agile Lernsetting im Hochschulkontext zeigten:

- **„Gesagt ist noch nicht gehört, noch nicht verstanden“**

Auch wenn wir den Studierenden den lerndidaktischen Zugang und Gestaltungsspielraum mehrfach mitgeteilt, erklärt und verschriftet haben, hat es einen zu langen Zeitraum gefordert, bis diese aktiv wurden und Verantwortung übernommen haben. Da die Lernkultur an Hochschulen vielfach noch zu stark von einer Plan- didaktik geprägt ist, in der die Lehrenden die Lehre inhaltlich konzipieren und gestalten, verharrten die Studierenden lange in der Nehmenden-Haltung.

- **„Eigenverantwortliches und selbstgesteuertes Lernen benötigt viel Orientierung“**

Die Rückmeldung eines Studierenden: „Ich finde, die Zeit am Anfang des Moduls ist verlorengegangen, da wir als Studierende nicht wirklich wussten, wie wir mit diesem freien Modul umgehen sollten“ verdeutlicht die Notwendigkeit, den Lernprozess unbedingt stärker zu rahmen. Wir Lehrende unterschätzten, welcher Paradigmenwechsel von den Studierenden gefordert war, und haben es verabsäumt, zu Beginn stärkere Orientierung zum Beispiel durch kürzere Lernsprints zu geben.

- **„Kollektives Lernen ist vertrauensabhängig“**

Kollektives, soziales Lernen ist für Studierende teilweise noch recht ungewohnt. Sie stehen gefühlt im Wettbewerb um Sichtbarkeit vor den Lehrenden für gute Noten, was den offenen Austausch, die wechselseitige Unterstützung und die kollektive Transparenz reduziert. Erst durch nachhaltiges Auffordern durch das Lehrenden-Team, am Miro-Board transparent und sichtbar zu arbeiten, kamen die Studierenden in einen guten Fluss des Austausches und der wechselseitigen Wertschätzung guter Ideen. So entwickelten sie langsam ein von Vertrauen getragenes, agileres Mindset, welches gekennzeichnet war durch ein teilendes und unterstützendes Miteinander, die Übernahme von Verantwortung, Offenheit und auch Überschreiten der Komfortzone.

- **„Teamteaching in Echtzeit braucht Prozessverständnis“**

Das Modul „Living in a Changing World“ forderte auch von uns Modulehrenden stets eine offene und agile Denkhaltung, denn wir wussten nie, mit welchen Themen und Fragen die Studierenden in die nächste Moduleinheit kommen, wie sich die einzelnen Lehreinheiten entwickeln und was bei den Lernenden passiert. Wir selbst waren gefordert, zu beachten, was bei uns passiert. So fielen wir zwischendurch auch in die traditionelle Lehrendenrolle zurück und mussten uns wechselseitig „herausziehen“, waren punktuell gefühlt ratlos ob der verhaltenen Startsituation oder dem Mindset der traditionellen Studierendenrolle. Der Fokus auf den Gesamtprozess, der eigene Mut, sich darauf einzulassen, und das Vertrauen in das Engagement der Studiengruppe halfen uns jedoch stets, wieder Orientierung und Energie zu finden.

- **„Online geht vieles, aber nicht alles“**

Dem digitalen Setting geschuldet, sind kollektive Austauschprozesse im Studierendenkontext häufig weniger intensiv und produktiv. Da die Gruppe jedoch klein war, konnten die typischen Nachteile (zum Beispiel Kamera ausschalten und abgelenkt sein) ausgeglichen werden. Trotzdem hatten wir an mehreren Diskussionspunkten den Eindruck, dass die Präsenz in einem gemeinsamen Seminarraum ein anderes gemeinsames Erleben ermöglicht und co-kreative Lernprozesse beschleunigt hätte.

Zusammenfassend erwies sich das Modul „Living in a Changing World“ sowohl für die Lernenden als auch Lehrenden als herausfordernd, aber auch sehr lehrreich. Es zeigt definitiv, dass ein agiles Lernsetting kein Selbstläufer ist, sondern abgestimmt auf die Lernkultur und -kompetenz der Zielgruppe entwickelt und umzusetzen ist.

Im Sinne eines iterativen Lernprozesses der hier agierenden Lehrenden wurden und werden deswegen Weiterentwicklungen und neue agile Didaktikansätze verprobt, um zukunftsorientiert mehr als nur eine inhaltliche Entwicklung der Studierenden zu ermöglichen.

Ausgewählte Bücher zum Schwerpunkt

Agiles Lernen

Um auf die immer schnelleren Veränderungen und Unsicherheiten unserer Zeit zu reagieren, wird agiles Lernen zum Schlüssel für nachhaltigen Erfolg. Im Folgenden werden vier Bücher vorgestellt, die erklären, was genau agiles Lernen im Unterschied zu klassischen Lehr-Lernprozessen ausmacht, wie agile Prinzipien in die betriebliche Weiterbildung integriert werden können, wie man agile Lernumgebungen in Unternehmen entwickelt und gestaltet und wie Lernhacks dabei helfen können, eine agile Lernkultur zu implementieren.

Die „Mutter“ des agilen Lernens



Nele Graf/Denise Gramß/Frank Edelkraut: *Agiles Lernen: Neue Rollen, Kompetenzen und Methoden im Unternehmenskontext*. Freiburg (Haufe) 2022 (3. Auflage). 324 Seiten, 49,95€. ISBN 978-3-648-15854-8

Wie können sich Organisationen und Mitarbeitende auf die häufig unklaren und dynamischen Herausforderungen

der Zukunft vorbereiten und in diesen Situationen lernen? Diese Kernfrage beschäftigt das Buch „Agiles Lernen: Neue Rollen, Kompetenzen und Methoden im Unternehmenskontext“ von Nele Graf, Denise Gramß und Frank Edelkraut. Es ist ein umfassendes Werk zur Dynamisierung von Lernprozessen in Unternehmen und quasi die Mutter des agilen Lernens, da die erste Auflage bereits 2017 erschienen ist. In einer Zeit, in der Agilität und Transformationskompetenz mehr denn je gefragt sind, beleuchtet das Buch, wie agiles Lernen die Wettbewerbsfähigkeit stärken kann und welche Kompetenzen dabei eine entscheidende Rolle spielen. Die Autor:innen bringen eine originelle Perspektive auf das Thema, indem sie das Konzept des agilen Arbeitens auf Lernprozesse übertragen und so eine Alternative zu klassischen Lehr-Lernprozessen entwickeln.

Sie sprechen vor allem Fach- und Führungskräfte aus der Personal- und Organisationsentwicklung sowie L&D-Interessierte an, die bestrebt sind, eine nachhaltige und wirkungsorientierte Lernkultur in ihren Unternehmen zu etablieren. Neben dem Ziel, den Leserinnen konkrete Methoden und Werkzeuge an die Hand zu geben (doing agile), um Lernprozesse dynamisch und performance-orientiert zu gestalten, steht das Fundament aus Werten und Haltungen (being agile) im Vordergrund. Die zentrale These des Buchs lautet, dass Unternehmen in einer zunehmend

komplexen Arbeitswelt nur dann bestehen können, wenn sie Lernprozesse, -kultur und -rahmenbedingungen so gestalten, dass sie und ihre Mitarbeitenden schnell, handlungsorientiert und effizient auf und in Veränderungen reagieren können. Dynamisches Lernen wird zum Schlüssel für nachhaltigen Erfolg.

Das Buch gliedert sich in mehrere Hauptkapitel, die jeweils unterschiedliche Aspekte des agilen Lernens behandeln. Das Konzept des agilen Lernens wird eingeführt und gegen klassische Lernansätze sowie Konzepte wie „New Learning“ und „Lernen 4.0“ abgegrenzt. Das „Agile Manifest des Lernens“ dient dabei als Leitfaden, um Lernprozesse dynamisch und bedarfsgerecht zu gestalten. Besonders interessant fand ich die vorgestellten agilen Lernformate wie Lean Coffee, Barcamp und kollegiale Fallberatung, die helfen sollen, das Lernen inhalts-offener, individualisierter, anpassungsfähiger und praxisnäher zu gestalten.

Die fachliche Qualität des Buchs ist exzellent. Die Autoren stützen ihre Argumentation auf empirische Daten verschiedenster Gebiete. Dies verleiht dem Buch eine fundierte Basis und unterstreicht die Relevanz der Inhalte. Der Schreibstil ist dabei klar und verständlich, was die teils komplexen Inhalte auch für weniger spezialisierte Lesende zugänglich macht. Die Autoren betonen außerdem immer wieder, dass agiles Lernen keine universelle Lösung bietet, sondern als Ergänzung zu bisherigen Lernansätzen zu verstehen ist.

Insgesamt liefert „Agiles Lernen“ eine Antwort auf die Frage nach einer wirksamen Gestaltung von Lernen in Veränderungsprozessen. Es bietet sowohl theoretische Überlegungen und Grundlagen als auch konkrete Anleitungen und Werkzeuge, die es erleichtern, die Lernkultur in Unternehmen zukunftsfähig zu gestalten. Die fundierte Analyse und die praxisorientierte Darstellung sind herausragend. Auch Interessierte an modernen Lernmethoden werden von den praxisnahen Einblicken profitieren. Mit der gelungenen Mischung aus Theorie und Pra-

Lizenziert für Michael Krohn, michael.krohn@bnw.de, 7. Februar 2025

xis ist das Buch für Personalverantwortliche, Weiterbildungsexperten und alle, die sich für Organisationsentwicklung interessieren, eine klare Empfehlung.

Leitfaden für die Umsetzung agilen Lernens



Jörg Longmuß/Gabriele Korge/Agnes Bauer/Benjamin Höhne: Agiles Lernen im Unternehmen. Berlin (Springer Nature) 2021. 143 Seiten, 42,79€. ISBN 978-3-662-62012-0

Mit sieben Fallstudien wird im Buch „Agiles Lernen im Unternehmen“ die Anwendung einer agilen Methode (Scrum) in verschiedenen Lernkontexten im Unternehmen veranschaulicht.

Das Buch aus dem Jahr 2021, herausgegeben von Jörg Longmuß, Gabriele Korge, Agnes Bauer und Benjamin Höhne, vereint die Expertise verschiedener Institutionen, wie Sustainum (Institut für zukunftsfähiges Wirtschaften Berlin), des Fraunhofer-Instituts und der Universität Ulm. Die Zielgruppe umfasst Personalverantwortliche, Weiterbildungsexpert:innen und Organisationsentwickler:innen, die sich für den spezifischen Ansatz des agilen Sprintlernens interessieren und erfahren möchten, wie sich so Unternehmensweiterbildung an die Bedürfnisse der Zukunft anpassen lässt.

Im Mittelpunkt von „Agiles Lernen im Unternehmen“ steht die These, dass traditionelle Bildungsformate in einer sich schnell verändernden Arbeitswelt nicht mehr ausreichen. Das Buch stellt agiles Sprintlernen (mit Planung, Etappe, Review und Retrospektive) als Methode vor, um betriebliche Bildung direkt in den Arbeitsalltag zu integrieren.

Das Buch gliedert sich in drei Hauptteile. Der erste Teil führt in das Konzept des agilen Sprintlernens ein und legt die Prinzipien wie Flexibilität, direkte Anwendung und Bedarfsorientierung dar. Der zweite Teil illustriert anhand konkreter Fallbeispiele aus Unternehmen wie Bayer Pharma Berlin und MAN Energy Solutions, wie agiles Sprintlernen in unterschiedlichen Unternehmenskontexten (wie Industrie, Bank ...) umgesetzt werden kann. Diese Beispiele zeigen, wie agile Lernprozesse auf verschiedene Herausforderungen, wie die digitale Transformation oder die persönliche Kompetenzentwicklung, angewendet werden können. Der dritte Teil behandelt die Auswirkungen agilen Sprintlernens auf die gesamte Organisation und geht auf Themen wie Qualitätssicherung, Vorbereitung und systemische Unterstützung ein.

Der Schreibstil des Buchs ist verständlich und zugleich informativ, wobei eine gute Balance zwischen technischer Tiefe und Klarheit gewahrt wird. Zu den Stärken des Buchs zählen die

fundierte Recherche, die detaillierten Fallstudien und der praxisorientierte Ansatz. Mir hat besonders gut gefallen, dass aus den jeweils sieben Fallstudien Beobachtungen und Lessons Learned dargestellt werden. So zum Beispiel, wie wichtig Reviews und Retrospektiven für die Selbstreflexion und die Verbesserung der Lernziele wirklich sind.

„Agiles Lernen im Unternehmen“ bietet eine umfassende Darstellung darüber, wie agile Prinzipien in die betriebliche Weiterbildung integriert werden können. Die Autoren liefern eine überzeugende Argumentation, warum traditionelle Lernmethoden nicht mehr ausreichen und wie agiles Sprintlernen diese Lücke schließen kann. Dank den sieben Fallstudien dient es sowohl als informativer Leitfaden als auch als praktisches Handbuch für die Umsetzung agilen Lernens in verschiedenen Unternehmenskontexten. Mit dem Ansatz des agilen Sprintlernens ist den Autor:innen ein spannendes Konzept gelungen, das gut aufbereitet ist und somit als Inspiration für Weiterbildungsexter:innen herangezogen werden sollte.

Langfristige Wirksamkeit von Lernprozessen



Jürgen und Jacqueline Sammet: Good Learning – Guide zur agilen Lernbegleitung in Unternehmen. Berlin (Springer Nature) 2024. 138 Seiten, 34,99€. ISBN 978-3-662-68511-2

„Die Gestaltung von Lernangeboten erfordert eine Balance zwischen Effektivität, Effizienz und Empowerment“. Dies ist eine der Erkenntnisse aus dem Fachbuch „Good Learning – Guide zur agilen Lernbegleitung in Unternehmen“, das von Jürgen und Jacqueline Sammet verfasst wurde.

Das Buch behandelt psychologisch fundierte Lernansätze, die den heutigen Herausforderungen der betrieblichen Weiterbildung gerecht werden sollen. Es richtet sich an Fachleute im Bereich Personalentwicklung, Führungskräfte und alle, die sich mit der Gestaltung betrieblicher Lernprozesse befassen.

Schon der Titel „Good Learning“ deutet an, dass es um die Qualität und Wirksamkeit von Lernprozessen in Unternehmen geht. Die Autoren legen dar, wie eine agile Lernbegleitung Mitarbeitende befähigen kann, ihre beruflichen Fähigkeiten effektiv zu erweitern.

Der Aufbau des Buches umfasst theoretische Grundlagen und praktische Anleitungen zur agilen Lernbegleitung. Der theoretische Teil bietet eine fundierte Einführung in lernpsychologische Modelle, während im praktischen Abschnitt das Framework der agilen Lernbegleitung vorgestellt wird, das durch die Abkürzung „PETRA-BAL“ (Planen, Erschließen, Tun, Reflektieren, Auswerten, Begleiten, Austauschen, Lernkultur) strukturiert ist.

Lizenziert für Michael Krohn, michael.krohn@bnw.de, 7. Februar 2025

Ein zentraler Punkt ist die Vorstellung der „drei Gaps“ des betrieblichen Lernens: Kompetenz-Gap, Business-Gap und Wirkungs-Gap. Diese Gaps hindern Unternehmen daran, das Potenzial ihrer Mitarbeitenden optimal zu nutzen. Um diese Lücken zu schließen, betonen die Autoren die Wichtigkeit einer klaren Bedarfsanalyse, eines leistungsorientierten Ansatzes und der engen Verknüpfung von Lernprozessen mit den Unternehmenszielen.

Die fachliche Qualität des Buchs ist überzeugend. Die Autoren untermauern ihre Argumente mit Studien und wissenschaftlichen Erkenntnissen. Das macht das Buch glaubwürdig und für Fachleute aus der Praxis gut nachvollziehbar. Besonders positiv fällt die klare Struktur auf, die es erleichtert, das Buch sowohl als Nachschlagewerk als auch als kontinuierliche Lektüre zu nutzen.

Das Buch sticht durch seine Originalität hervor, indem es bekannte Konzepte wie das lebenslange Lernen oder selbstgesteuertes Lernen neu interpretiert und in den Kontext der agilen Lernbegleitung stellt. Die Autoren rücken die langfristige Wirksamkeit von Lernprozessen in den Vordergrund.

Der Praxisbezug ist dabei stets gegeben. Durch zahlreiche Fallbeispiele und Anwendungsszenarien wird deutlich, wie die vorgestellten Konzepte in der betrieblichen Praxis umgesetzt werden können. Was mir besonders gefällt in dem Buch, ist das PETRA-BAL-Framework: Es bietet konkrete Handlungsanleitungen für die Gestaltung von Lernprozessen.

„Good Learning – Guide zur agilen Lernbegleitung in Unternehmen“ ist ein wertvolles Fachbuch für alle, die ein tiefes Verständnis für die Gestaltung agiler Lernumgebungen entwickeln möchten.

Lernen effizienter und erfolgreicher gestalten



Thomas Tillmann/Jan Schönfeld:
Lernhacks – Mit einfachen Routinen
Schritt für Schritt zur agilen
Lernkultur. München (Franz Vahlen
Verlag) 2021. 213 Seiten, 24,90€.
ISBN 978-3-8006-6498-6

Sind Sie offen für neue Wege der Wissensaneignung? Suchen Sie nach einfachen Routinen, um Schritt für Schritt in einer traditionellen Umgebung besser zu lernen oder um eine agile Lernkultur in Ihrem Team zu etablieren? Dann sind Sie bei Lernhacks richtig!

Das Buch beleuchtet neu die praxisorientierte Welt des Lernens. Es richtet sich vor allem an Menschen, die das Lernen im beruflichen und persönlichen Alltag als Bereicherung verstehen möchten. Mit praktischen, klar umsetzbaren „Lernhacks“ geben die Autoren, Thomas Tillmann und Jan Schönfeld, eine umfassende Anleitung, wie Lernprozesse effektiver und motivierender gestaltet werden können.

Die Zielgruppe umfasst Führungskräfte, Berufstätige und alle, die sich weiterentwickeln wollen und bereit sind, ihr Lernen mehr in die Hand zu nehmen. Auch jene, die im Arbeitsumfeld Lernprozesse fördern oder organisieren, finden hier nützliche Werkzeuge zur Gestaltung und Umsetzung einer erfolgreichen Lernstrategie.

Die zentrale Fragestellung des Buches lautet: Wie kann Lernen motivierender und nachhaltiger gestaltet werden? Dabei setzt das Werk auf kleine, aber effektive Veränderungen – sogenannte Lernhacks – um den Lernprozess zu optimieren und Spaß daran zu haben.

Das Buch ist in 25 Hauptkapitel gegliedert, die jeweils einen spezifischen „Lernhack“ vorstellen. Jedes Kapitel ist nach einem klaren Muster aufgebaut: Es wird zunächst formuliert, in welchen Situationen der Hack verwendet werden kann, gefolgt von den Überlegungen, die hinter dem Hack stehen und von den Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Umsetzung desselben. Der Aufbau ist systematisch und gibt den Leser:innen die Möglichkeit, gezielt die Hacks auszuwählen, die für ihre eigene Lernsituation besonders relevant sind. Jedes Kapitel enthält praktische Tipps, Turbos genannt, um mehr aus den Hacks herauszuholen.

Der Schreibstil ist ansprechend und sehr praxisorientiert. Komplexe Inhalte werden leicht verständlich erklärt, sodass auch Leser:innen ohne pädagogische Vorkenntnisse die Anleitungen nachvollziehen können. Die Autoren schaffen es, die Leser:innen direkt anzusprechen und zur aktiven Beteiligung zu motivieren. Sie ermutigen sogar die Leser:innen, ihre eigenen Lernhacks zu formulieren und zu teilen.

Das Konzept der Lernhacks war für mich neu und die konkrete Zusammenstellung sowohl als auch die Art der Präsentation haben mir sehr gut gefallen. Besonders die kreative Aufbereitung der einzelnen Hacks, die Anreicherung mit realitätsnahen Beispielen und die Nutzung moderner Technologien (wie smartes googeln) machen das Buch zu einer innovativen und zeitgemäßen Anleitung. Der Praxisbezug ist definitiv der größte Vorteil dieses Buches. Es ist kein theoretisches Werk, sondern ein Handbuch für den Alltag.

„Lernhacks“ ist ein äußerst praxisnahes und motivierendes Buch, das die Freude am Lernen und den Ausbau der individuellen Lernkompetenzen in den Vordergrund stellt, egal ob traditionell oder agil gelernt wird. Die kompakte Struktur und die Vielzahl an umsetzbaren Tipps machen es zu einem idealen Begleiter für Menschen, die ihr Lernen effizienter und erfolgreicher gestalten wollen.



Autor |

Pierrick Gantier, mit über 28 Jahren Berufserfahrung im Personalwesen in der Automobilbranche, ist ein begeisterter Personalentwickler.

pierrick.gantier@gmx.de

Lizenziert für Michael Krohn, michael.krohn@bnw.de, 7. Februar 2025

Die dynamischen Entwicklungen in der vernetzten Arbeitswelt erfordern neue Wege bei der Führung und Anleitung von Teams und der Bewältigung von Arbeitsaufgaben. Ebenso werden neue Formen dynamischen Lernens während der Arbeitsprozesse in Teams wichtig. Im Hinblick auf diese Herausforderungen werden in den Linkempfehlungen Lernen in Unternehmen, Teamdynamik und Formen agilen Lernens in den Blick genommen sowie Methoden beleuchtet wie Scrum und Lehrformate wie Kompetenzatelier.



Die hier genannten Internetadressen können gesammelt beim Deutschen Bildungsserver abgerufen werden unter der Adresse <http://www.bildungsserver.de/link/linktipps-weiterbildung>

Agiles Lernen

Wie gehen „Agiles Lernen“, „New Learning“, „Lernen 4.0“? www.fachportal-paedagogik.de/literatur/vollanzeige.html?FId=3351100

Die Lernforscherinnen Anja Schmitz und Nele Graf erläutern in ihrem Beitrag in der Fachzeitschrift „Wirtschaft + Weiterbildung“ (Heft 3/2020, Seite 36-39) drei moderne Lernkonzepte und schlagen erstmals Definitionen vor, die diese Konzepte gegeneinander abgrenzen. Die Autorinnen gehen davon aus, dass agiles Lernen, New Learning und Lernen 4.0 zwar häufig synonym verwendet werden, dies aber irreführend ist, da diese Lernformen auf verschiedenen Philosophien beruhen, wie Lernen in Zukunft gestaltet werden kann. Sie betonen außerdem, dass Lernen im betrieblichen Kontext eine neue Bedeutung zukommt: Die Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen wird in Zukunft immer mehr von ihrer Lernfähigkeit abhängen, da die Bewältigung der anstehenden Transformationsaufgaben ohne zeitgemäßes Lernen nicht erfolgreich sein kann.

Agiles Sprintlernen wirkt – aber warum? Theoriegeleitete Analyse der Wirkprinzipien eines Gestaltungsansatzes für arbeitsbezogene Kompetenzentwicklung.

www.fachportal-paedagogik.de/literatur/vollanzeige.html?FId=3408409

Der Artikel in der Zeitschrift „Gruppe. Interaktion. Organisation.“ (GIO) stellt eine theoriegeleitete Analyse der Wirkprinzipien des agilen Sprintlernens vor. Agiles Sprintlernen ist ein neuartiger Gestaltungsansatz für arbeitsbezogene Kompetenzentwicklung. Die bisherige Forschung zeigt positive Ergebnisse hinsichtlich des erfolgreichen Kompetenzerwerbs, der Zufriedenheit mit dem Lernerfolg sowie der Bewertung und Akzeptanz der Lernform. Bislang wurde jedoch nicht durchgängig untersucht, wie und warum das agile Sprintlernen wirksam ist. Dem methodischen Ansatz der Programmevaluation folgend, wird analysiert, welche lerntheoretischen Konstrukte den Gestaltungsansatz im Besonderen kennzeichnen und inwieweit diese die Wirkweise des agilen Sprintlernens erklären können.

Lernen und Teamdynamik

Lernen in Unternehmen. Formal, informell, selbstreguliert. www.fachportal-paedagogik.de/literatur/vollanzeige.html?FId=3469382

Arbeitsbezogenes Lernen ist ein strategisch relevantes Thema in Unternehmen. Die Anforderungen, die aus einer dynamischen und vernetzten Arbeitswelt resultieren, fordern von Unternehmen und Beschäftigten eine permanente Weiterentwicklung. Diesem Buch liegt ein breites Verständnis von Lernen zugrunde: Neben dem formalen Lernen, das nach

vorgegebenen Curricula in strukturierten Lernumgebungen stattfindet und den Besuch von Weiterbildungsformaten wie Schulungen, Seminaren und Trainings umfasst, werden in diesem Band auch das informelle Lernen am Arbeitsplatz und das selbstregulierte Lernen in den Fokus genommen. Anhand von Modellen zum arbeitsbezogenen Lernen in Unternehmen und aktuellen metaanalytischen Befunden wird ein Überblick über die drei Lernformen des formalen, informellen und selbstregulierten Lernens gegeben. Darüber hinaus wer-

Lizenziert für Michael Krohn, michael.krohn@bnw.de, 7. Februar 2025

den die Herausforderungen und Chancen aufgezeigt, die für arbeitsbezogenes Lernen aus der Digitalisierung resultieren (zum Beispiel Microlearning), und neuere agile Lern- und Arbeitsmethoden (zum Beispiel Scrum) ebenso wie klassische Ansätze skizziert.

Neue Perspektiven auf Teamdynamik. Kleingruppenforschung, Systemtheorie und die vergessene Ordnung der Situation.

www.fachportal-paedagogik.de/literatur/vollanzeige.html?FId=3470778

In diesem Beitrag der Zeitschrift „Gruppe. Interaktion. Organisation. (GIO)“ werden verschiedene Perspektiven auf Team-

dynamik, einschließlich der vernachlässigten Eigendynamik von Situationen, unterschieden und anhand ihrer praktischen Implikationen für agile Teams illustriert. Die Popularität agiler Teams führt zu einer Zunahme der Teamdynamik. Bisherige Studien behandeln jedoch entweder nur einzelne Konzepte, ohne integrierenden theoretischen Rahmen, oder übertragen gruppensystemische Modelle auf Teams, ohne zwischen Gruppen und Teams zu unterscheiden. In diesem Beitrag werden daher verschiedene Modelle der Gruppen- und Teamdynamik aus der Organisationspsychologie und der Systemtheorie im Kontext agiler Teams diskutiert. Dies ermöglicht Berater:innen und Führungskräften, die Herausforderungen und Möglichkeiten von Teamdynamik fundiert und praxisorientiert einzuschätzen.

Methoden agilen Lernens und Lehrens

Der Scrum Guide – Der gültige Leitfaden für Scrum: Die Spielregeln.

www.bildungsserver.de/onlinereource.html?onlinereourcen_id=65571

Scrum ist eine Methode, um komplexe und dynamische Arbeitssituationen und Teams in lösungsorientierte Lern- und Arbeitsprozesse zu bringen. Der Scrum-Leitfaden bietet eine Definition aus den Verantwortlichkeiten, Ereignissen, Artefakten und den Regeln, die Scrum miteinander verbindet. Scrum setzt dabei unter anderem auf Personengruppen, die gemeinsam über alle Fähigkeiten und Fachkenntnisse verfügen, um Aufgaben zu erledigen und dafür nötige Fähigkeiten im Bedarfsfall zu teilen oder zu erwerben. Ken Schwaber und Jeff Sutherland sind die Autoren des Scrum-Leitfadens, der auch von ihnen in verschiedenen Sprachen bereitgestellt und verantwortet wird. (PDF-Dokument, 19 Seiten, 2020)

Lernpotenziale Scrum-basierter Projekte als agilitätsorientierte Lernform in der betrieblichen Ausbildung.

www.fachportal-paedagogik.de/literatur/vollanzeige.html?FId=3362046

Der Wandel der Arbeitsformen sowie zunehmend verbreitete Managementkonzepte wie Agilität verändern die Anforderungen an Mitarbeiter und somit auch die Anforderungen an Auszubildende. In der betrieblichen Aus- und Weiterbildung wird dieser Wandel durch neue Lerninhalte und methodische Ansätze aufgegriffen. Im Bereich der Berufs- und Wirtschaftspädagogik fehlt bislang eine kritische Auseinandersetzung mit der

Frage, inwiefern Agilität die Lernprozesse in der betrieblichen Bildung tatsächlich um neue theoretische Aspekte und Lernpotenziale bereichern kann. In der vorliegenden Arbeit werden die Sinnhaftigkeit, die Ausgestaltung und die Auswirkungen dieser konzeptionellen Übertragung analysiert und kritisch reflektiert. (Orig.)

Das Kompetenzatelier als agiles Lehrformat – Biomechanik-Projektarbeit bis zum Prototyp.

www.fachportal-paedagogik.de/literatur/vollanzeige.html?FId=3411951

Um den Campus im Zeitalter von digitalen und hybriden Lehrveranstaltungen wieder attraktiv zu machen, wird ein agiles Lehrformat vorgestellt, das die kooperative Problembewältigung durch projektbasiertes Lernen und agiles Projektmanagement ins Zentrum stellt. Hierzu werden zunächst allgemein die Elemente agilen Projektmanagements vorgestellt und anschließend die Übertragung auf den Lehrkontext erläutert. Zur weiteren Verdeutlichung des Ablaufs und des Zusammenspiels der Gruppenmitglieder wird am konkreten Beispiel des Moduls „Kompetenzatelier: Biomechanik agil mit Scrum“ die Durchführung beschrieben und das schrittweise Erstellen eines Demonstrators durch die Studierenden gezeigt. Abschließend wird die Evaluation des Kompetenzateliers zur Identifizierung von allgemeinen Stärken und Schwächen genutzt. Das Kompetenzatelier bietet für Lehrende kleiner Studiengänge und Gruppen eine Anregung zur innovativen und kreativen Auseinandersetzung mit einem agilen Projektmanagement. (Orig.)

Lizenziert für Michael Krohn, michael.krohn@bnw.de, 7. Februar 2025

Bücher kurz vorgestellt



Sara Blumenthal/Alban Knecht/Ernst Kočnik/Karin Lauer/Rahel More/Marion Sigot (Hrsg.): Soziale, informelle und transformative Bildung. Beiträge zur sozialpädagogischen und anthropologischen Bildungsforschung. Schriftenreihe der ÖFEB-Sektion Sozialpädagogik, Band 18. Opladen (Verlag Barbara Budrich) 2024.

264 Seiten, 62,00 €. ISBN 978-3-8474-3085-8

Was bedeutet Bildung? Bildung stellt eine Beziehung zwischen Subjekt und Welt her, so die Prämisse des vorliegenden Bandes – Bildung wird hiermit als genuin sozial gefasst. Die Autor:innen geben Einblicke in sozialpädagogische und anthropologische Diskurse um Bildung anhand der drei Themenbereiche theoretische Beiträge zu Sozialer Bildung, Bildung und Soziale Arbeit sowie Bildung in der Kinder- und Jugendhilfe.

Inwieweit der Sozialität von Bildung Bedeutung beigemessen wird, hängt davon ab, aus welcher Perspektive und wie Bildung verstanden wird. Bildung ist dementsprechend kein eindeutiger, sondern ein umstrittener Begriff. Aus erziehungswissenschaftlicher Perspektive kann Bildung als Subjektivierung durch die Transformation von Lebensorientierungen verstanden werden. Dafür ist ein Verständnis von Bildung erforderlich, das auch informelle Vorgänge umschließt und sich nicht vordergründig in institutionellen Umgebungen ereignet. Für ein solches Verständnis von Bildung lassen sich zunächst grundsätzlich Bildungsorte von Bildungsprozessen differenzieren.



OECD (Hrsg.): Bildung auf einen Blick 2024. OECD-Indikatoren. Bielefeld (wbv Publikation) 2024. 510 Seiten, 69,00 €. ISBN 9783763977734

Die jährlich erscheinende OECD-Studie „Bildung auf einen Blick“ informiert über den Zustand der Bildungssysteme in den 38 OECD-Mitgliedsländern sowie in einigen Beitritts- und Partnerländern. Die internationalen Daten, die in über 100 Diagrammen und Tabellen aufbereitet sind, umfassen den gesamten Bildungsverlauf, vom Kindergarten über Schule bis zu Hochschule und Aus- und Weiterbildung.

Die internationalen Daten, die in über 100 Diagrammen und Tabellen aufbereitet sind, umfassen den gesamten Bildungsverlauf, vom Kindergarten über Schule bis zu Hochschule und Aus- und Weiterbildung.

Sie vergleichen Entwicklungen der Strukturen, Leistungsfähigkeit und Finanzen der beteiligten Länder.

Die Ausgabe 2024 legt den Schwerpunkt auf Chancengerechtigkeit und untersucht, inwiefern Bildungswege und Arbeitsmarktergebnisse durch Dimensionen wie Geschlecht, sozioökonomischer Status, Geburtsland und regionale Lage beeinflusst werden. Die Studie beleuchtet die Rolle von Faktoren, die für gleiche Bildungschancen wichtig sind, etwa frühkindliche Erziehung oder die Finanzierung der Bildung.

Der Anteil junger Erwachsener ohne Beschäftigung oder Ausbildungsplatz ist seit 2016 leicht zurückgegangen. Zugleich ist die Beschäftigungsquote bei den 25- bis 34-Jährigen ohne Abschluss im Sekundarbereich II geringfügig gestiegen. Allerdings sind Frauen am Arbeitsmarkt nach wie vor benachteiligt, obwohl Mädchen bei den meisten Bildungskennzahlen besser abschneiden als Jungen. Junge Frauen ohne Abschluss im Sekundarbereich II sind davon besonders betroffen.

Die Vereinten Nationen wollen bis 2030 eine „inklusive, gleichberechtigte und hochwertige Bildung“ gewährleisten. Die Studie zeigt, wo Fortschritte erreicht wurden, zum Beispiel beim Anteil derjenigen, die nicht an Bildung beteiligt sind. Allerdings hängen die Bildungschancen stark vom sozio-ökonomischen Status und von der regionalen Herkunft der Schülerinnen und Schüler ab. Wer aus einer Familie mit geringem Einkommen oder mit Migrationshintergrund kommt, hat es in wichtigen Fächern wie Mathematik besonders schwer.

„Bildung auf einen Blick 2024“ ist die deutsche Ausgabe der OECD-Studie „Education at a Glance 2024“. Die digitale Ausgabe steht unter anderem bei wbv Media im Open Access zur Verfügung, die gedruckte Ausgabe ist bei wbv.de/shop sowie im Buchhandel erhältlich.

„Bildung auf einen Blick – OECD-Indikatoren“ ist eine der wichtigsten und umfangreichsten Bildungszeitstudien. Die jährlich erscheinende Publikation bietet Informationen zu den Strukturen, der Finanzierung und Leistungsfähigkeit der Bildungssysteme in den 38 OECD-Ländern und weiteren Partnerländern. Mehr als 100 Abbildungen und Tabellen liefern zentrale Informationen zu allen Bereichen der Bildung. Diese und viele weitere statistische Daten sind in der OECD-Bildungsdatenbank online verfügbar.

Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) ist ein Zusammenschluss von 38 Ländern. Seit mehr als 60 Jahren ist die OECD weltweit eine der größten Quellen für wirtschaftliche und soziale Statistiken.

Lizenziert für Michael Krohn, michael.krohn@bnw.de, 7. Februar 2025



Peter O. Chott/Werner Sprick: Lernen lernen – neu mit KI. Methodenkompetenz in der (Grund-)Schule zukunftsorientiert fördern. Bielefeld (wbv Publikation) 2024. 199 Seiten, 20,00 €. ISBN 9783834022653

Die Förderung von Methodenkompetenz und selbstständigem Lernen hat in der

Pädagogik eine lange Tradition, die bis ins frühe 20. Jahrhundert zurückreicht. Heute wird dieses Konzept unter Begriffen wie „Methodenkompetenz“ oder „Lernen lernen“ diskutiert. Während die Bedeutung dieser Fähigkeiten schon früh erkannt wurde, hat sich die systematische Förderung in der Grundschule erst in den letzten zwei Jahrzehnten etabliert. Heute wird die Förderung von Methodenkompetenz als essenzieller Bestandteil der schulischen Bildung angesehen. Das vorgestellte „Lernen-lernen-Projekt“ bietet einen praxisorientierten Ansatz zur Förderung von Methodenkompetenz in der Grundschule. Es basiert auf fundierten theoretischen Grundlagen und lässt sich flexibel auf die Mittelschule übertragen. Als Ergänzung zum Buch werden Internetquellen bereitgestellt, die weiterführende Informationen, Unterrichtsmaterialien und praktische Hilfen zu spezifischen „Lernen-lernen-Themen“ bieten. Durch die Kombination von theoretischen Grundlagen, praktischen Umsetzungsvorschlägen und ergänzenden Online-Ressourcen bietet dieses Konzept eine umfassende Basis für die Förderung von Methodenkompetenz im Grundschulbereich und darüber hinaus.



Marvin Giehl/Ruprecht Mattig (Hrsg.): Bildung als (De-)Zentrierung – (De-)Zentrierung der Bildung. Weinheim (Beltz Juventa) 2024. 168 Seiten, 38,00 €. ISBN 978-3-7799-7881-7

Die genuin pädagogische Denkfigur der (De-)Zentrierung ist in unterschiedlichen Varianten in der Erziehungswissenschaft

zu finden und ruht auf einem relativ feststehenden, westlichen wissenschafts- und erkenntnistheoretischen Fundament. Die Beiträge des Bands reflektieren dieses Verständnis von Bildung als (De-)Zentrierung und diskutieren Möglichkeiten, das Bildungsdenken selbst progressiv und produktiv zu dezentrieren. Durch die interdisziplinäre Ausrichtung kommen dabei verschiedene aktuell diskutierte Themen, wie Global Citizenship Education, Well-Being, Posthumanismus und die Mensch-Tier-Beziehung, in den Blick.



Uwe Hirschfeld/Ulf Liedke/Michael Winkler (Hrsg.): Verstehen und Verantwortung in Organisationen und Bildungsprozessen. Weinheim (Beltz Juventa) 2024. 358 Seiten, 48,00 €. ISBN 978-3-7799-8100-8

Die Beiträge des Bandes untersuchen mit unterschiedlichen Zugängen und in

verschiedenen Praxisbereichen zwei zentrale Haltungen und Perspektiven. Dabei zielt „Verstehen“ auf sozial- und geisteswissenschaftliche Analysen, mit denen wichtige gesellschaftliche Tendenzen erfasst, in ihrer Dynamik erschlossen und in ihren Kontexten reflektiert werden. „Verantwortung“ greift Kritik- und Veränderungspotentiale auf und thematisiert Handlungsstrategien.

Der Fokus der Publikation konzentriert sich dabei auf Organisationen – vor allem des Non-Profit-Bereiches – und Bildungsprozesse.



Christine Steiner/Alexander Kanamüller/Ronald Langner/Tabea Schlimbach (Hrsg.): Gemeinsam für bessere Bildung?! Zivilgesellschaftliche Akteure in kommunalen Bildungslandschaften. Weinheim (Beltz Juventa) 2024. 202 Seiten, 44,00 €. ISBN 978-3-7799-7473-4

Der Sammelband, herausgegeben von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern des Deutschen Jugendinstituts, wendet sich gleichermaßen an Wissenschaft und Fachpraxis. Er greift die Diskrepanz auf zwischen der großen Akzeptanz und den weitreichenden Erwartungen der an Bildungslandschaften Beteiligten und der bisher randständigen Position der organisierten Zivilgesellschaft in Bildungspolitik und -praxis, aber auch in der empirischen Forschung zu kommunalen Bildungslandschaften. In insgesamt 11 Beiträgen präsentiert er in erster Linie empirische Befunde und Praxiseinsichten zur Zusammenarbeit zwischen zivilgesellschaftlichen Organisationen, Bildungseinrichtungen und kommunaler Politik und Verwaltung.



Christian Melzig/Barbara Hemkes (Hrsg.): Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung im Transfer. Verbreitung, Verstetigung und Transferforschung als Kern der Modellversuche 2020-2022. Reihe BIBB Fachbeiträge zur beruflichen Bildung. Opladen (Verlag Barbara Budrich) 2024. 209 Seiten, 39,90 €. ISBN 978-3-8474-2857-2

Der Förderschwerpunkt „Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung im Transfer für Ausbildungspersonal 2020-2022“ (BBNE-Transfer) hatte das Ziel, ausgewählte Ergebnisse vorheriger Modellversuche zur BBNE „vom Projekt zur Struktur“ zu bringen und dabei Wissen und Erkenntnisse zum Transfer zu generieren. Dazu wurde erstmalig ein eigenes Transferprogramm ins Leben gerufen, in dessen Rahmen die vorhandenen Erkenntnisse und Ergebnisse aus früheren Modellversuchen weiterentwickelt wurden, um nachhaltigkeitsbezogene Qualifizierungen des ausbildenden Personals dauerhaft bei unterschiedlichen Bildungsinstitutionen zu etablieren. In den Projekten wurden unter anderem die chemische Industrie, kaufmännische Berufe, das Bäckerhandwerk, die Altenpflege oder die Milchwirtschaft einbezogen sowie auch branchenunabhängige Ansätze verfolgt. Gleichzeitig sollten wissenschaftliche Erkenntnisse über Transferbedingungen und Transfermodelle für BBNE generiert werden, die insbesondere für nachfolgende Projekte und Programme wichtige Hinweise liefern können. Dieser Band stellt die Ergebnisse der Transfermodellversuche sowie der Transferforschung dar und reflektiert diese aus unterschiedlichen Perspektiven.



Detlef Kühlenkamp: Förderungsstrukturen der Weiterbildung. Rechtliche Regelungen – Finanzierungen – Realitäten. Reihe: Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung, Band: 43. Bielefeld (wbv Publikation) 2024. 188 Seiten, 42,00 €. ISBN 9783763977482

Dieses Buch schafft Transparenz über die finanzielle Förderung der Weiterbildung als organisiertes Lernen in der Bundesrepublik Deutschland auf der Grundlage rechtlicher Regelungen. Es beschreibt die Förderungsmöglichkeiten auf vier Ebenen, der kommunalen, der landespolitischen, der bundespolitischen und der europapolitischen, innerhalb der rechtlichen Rahmenbedin-

gungen von den 1960er-Jahren bis in die Gegenwart. Die Publikation vermittelt ein vertieftes Verständnis der historischen Entwicklungslinien der Förderungsregelungen sowie der ihnen zugrunde liegenden politischen Intentionen und Hintergründe. Die erkenntnisleitende Fragestellung lautet: Auf welche Weise fördern die öffentlichen Hände in der Bundesrepublik Deutschland die Weiterbildung als organisiertes Lernen zugunsten der Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen?



Stefanie Gandt/Tobias Schmohl/ Benjamin Zinger/Christina Zitzmann (Hrsg.): Co-kreatives Lernen und Lehren. Hochschulbildung im Zeitalter der Disruption. Reihe: TeachingXchange, Band: 7. Bielefeld (wbv Publikation), 2024. 216 Seiten, 54,90 €. ISBN 9783763976218

Der Sammelband befasst sich mit der Konzeption und der Umsetzung co-kreativer Lernansätze als Antwort auf die vielschichtigen und disruptiven Entwicklungen in der Hochschulbildung, die durch den raschen technologischen und sozio-ökonomischen Wandel hervorgerufen werden.

Ausgangspunkt sind die Annahmen, dass Bildungskonzepte neu gedacht werden müssen und dass Lernprozesse sozial konstruiert sind. Das Konzept des co-kreativen Lernens und Lehrens stellt daher die aktive Beteiligung und Mitgestaltung in den Vordergrund. Es steht für einen Bildungsansatz, bei dem Lernende und Lehrende gemeinsam am Austausch von Wissen arbeiten und Lernprozesse gestalten.

Die Beiträge zeigen die Bandbreite der Strategien kollaborativen Lernens und Lehrens, die von curricularen Innovationen über transformative Lehrmethoden bis hin zur aktiven Beteiligung der Studierenden am Bildungsprozess reichen.

Öffentliche Bildungsausgaben 2023: um 4,4 Prozent gestiegen

Bund, Länder und Gemeinden gaben mehr für Bildung aus

Die öffentlichen Bildungsausgaben in Deutschland erreichten im Jahr 2023 nominal 190 Milliarden Euro. Dies entspricht gegenüber dem Jahr 2022 einem Anstieg von 4,4 Prozent.

Nach Angaben des Statistischen Bundesamts investierten die öffentlichen Haushalte durchschnittlich 2.200 Euro je Einwohnerin und Einwohner in Bildung, bei den unter 30-Jährigen waren es 7.200 Euro. Dennoch sank der Anteil der Bildungsausgaben am Bruttoinlandsprodukt (BIP) von 4,6 Prozent im Jahr 2022 auf 4,5 Prozent im Jahr 2023.

Knapp die Hälfte der öffentlichen Bildungsausgaben (90 Milliarden Euro beziehungsweise 49 Prozent) floss 2023 in den Schulbereich. Weitere 24 Prozent beziehungsweise 44 Milliarden

den Euro wurden in die Kindertagesbetreuung investiert. Die Hochschulen erhielten 36 Milliarden Euro (20 Prozent). Die restlichen 15 Milliarden Euro verteilten sich auf die Förderung der Bildungsbeteiligung (9 Milliarden Euro beziehungsweise 5 Prozent), die Jugend- und Jugendverbandsarbeit (3 Milliarden Euro beziehungsweise 2 Prozent) und das sonstige Bildungswesen (3 Milliarden Euro beziehungsweise 1 Prozent).

Zum Bildungsfinanzbericht: https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Bildungsfinanzen-Ausbildungsfoerderung/Publikationen/Downloads-Bildungsfinanzen/bildungsfinanzbericht-1023206237004.pdf?__blob=publicationFile

PIAAC 2023

Deutschland liegt über dem OECD-Durchschnitt

Die OECD hat Ende 2024 die Ergebnisse der Studie PIAAC 2023 veröffentlicht, welche die Grundkompetenzen Erwachsener in den Bereichen Lesen, Mathematik und adaptives Problemlösen untersucht. In allen getesteten Bereichen liegt Deutschland über dem OECD-Durchschnitt.

Dennoch: Trotz überdurchschnittlicher Ergebnisse weist die Studie auch auf Schwächen hin: So erreichten 22 Prozent der deutschen Erwachsenen im Lesen nur die niedrigste Kompetenzstufe, während lediglich 14 Prozent die höchste Kompetenzstufe erreichen. Ähnliche Unterschiede zeigen sich in Mathematik und beim Problemlösen.

Außerdem machen sich Alters- und Generationenunterschiede stark bemerkbar: Jüngere Erwachsene zwischen 16 und 24 Jahren schneiden deutlich besser ab als die Altersgruppe der 55- bis 65-Jährigen. Der Unterschied in der Lesekompetenz beträgt 20 Punkte. Darüber hinaus schneiden junge

Erwachsene im Jahr 2023 besser ab als ihre Altersgenossen im Jahr 2012, während ältere Generationen einen Leistungsrückgang verzeichnen.

Erwachsene mit Migrationshintergrund weisen geringere Kompetenzen auf; nach Berücksichtigung soziodemografischer Faktoren reduziert sich der Unterschied in der Lesekompetenz von 75 auf 37 Punkte.

Der Bericht zeigt einen klaren Zusammenhang von hohen Kompetenzen und Arbeitsmarkt. So erhöhen sich die Beschäftigungschancen ebenso wie die Löhne signifikant. Kompetenzen beeinflussen auch das individuelle Wohlbefinden und das bürgerschaftliche Engagement. Erwachsene mit hohen Kompetenzen geben häufiger eine hohe Lebenszufriedenheit, einen guten Gesundheitszustand und freiwilliges Engagement an.

Zum PIAAC Gesamtbericht: www.waxmann.com/index.php?elD=download&buchnr=4965

Förderrichtlinie des Programms „Nachhaltig im Beruf – zukunftsorientiert ausbilden (NIB)“

Berufsbildung bringt betriebliche Transformationsprozesse voran

Mit der Ende 2024 veröffentlichten Förderrichtlinie des Programms „Nachhaltig im Beruf – zukunftsorientiert ausbilden (NIB)“ stellt das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) Fördermittel zur Entwicklung, Erprobung und Umsetzung entsprechender Berufsbildungsmaßnahmen bereit.

Diese zweite Förderrichtlinie von NIB möchte die Umsetzung der sozial-ökologischen Transformation in Betrieben mit Hilfe innovativer Qualifizierungsansätze vorantreiben. Im Zentrum stehen dabei die Transformationsbereiche Energiewende und die Kreislaufwirtschaft.

Weitere Informationen unter: www.nachhaltig-im-beruf.de

Lizenziert für Michael Krohn, michael.krohn@bnw.de, 7. Februar 2025

Kulturelle Bildung gestalten

Von Februar bis Mai 2025 bietet die Arbeitsstelle „Kulturelle Bildung NRW“ in Kooperation mit der „Akademie der Kulturellen Bildung des Bundes und des Landes NRW“ in Remscheid eine Fortbildung zum Thema „Die Fäden in der Hand. Kulturelle Bildung auf kommunaler Ebene kooperativ gestalten“ an.

Mitarbeiter:innen aus Kommunalverwaltungen der Ressorts Jugend, Bildung oder Kultur sollen in den Workshops von- und miteinander lernen, wie sie in ihren Kommunen Kulturelle Bildung systematisch und beteiligungsorientiert weiterentwickeln können. Teilnehmende erfahren, wie sie ressortübergreifende Netzwerke stärken und so mehr kulturelle Teilhabe ermöglichen.

Die praxisorientierte Fortbildung ist in vier Module aufgeteilt:

1. Kulturelle Bildung braucht Vernetzung! Inhalte und Strukturen Kultureller Bildung in Kommune und Land, 17. bis 18. Februar 2025, 11.00 bis 15.00 Uhr
2. Partner in der Bildungslandschaft: Kulturelle Bildung in Jugend, Kultur, Kita und Schule, 12. März 2025, 10.00 bis 13.00 Uhr (online)
3. Schritt für Schritt zum Gesamtkonzept: Partizipative Prozesse und Methoden I, 10. bis 11. April 2025, 11.00 bis 15.00 Uhr
4. Schritt für Schritt zum Gesamtkonzept: Partizipative Prozesse und Methoden II, 21. bis 22. Mai 2025, 11.00 bis 15.00 Uhr

Hier finden Sie den Programmflyer:

https://www.kulturellebildung-nrw.de/wp-content/uploads/2024/08/2025_02_Info_Fortbildung.pdf

Demokratie für alle

Von Freitag, 21. März bis Sonntag, 23. März 2025, in der Zeit von 18:00 (erster Tag) bis 13:00 (letzter Tag) bietet die Friedrich-Ebert-Stiftung in Bad Malente ein Seminar zum Thema „Mitbestimmen, mitgestalten: Demokratie für alle“ an.

Eine Demokratie ist stark, wenn sich mündige Bürgerinnen und Bürger als Teil der Gesellschaft begreifen und einbringen. Aber die Demokratie scheint in der Krise. Viele beklagen Intransparenz in der Politik. Andere glauben, sie hätten keinen Einfluss auf politischen Entscheidungen. Woran liegt das? Wie kann man dem entgegenwirken?

Auf dem Seminar soll geklärt werden, was Demokratie überhaupt ist. Denn wie wir über Demokratie denken, prägt nicht nur das politische System, sondern auch andere gesellschaftliche Bereiche: etwa die Wirtschaft oder Medien.

DigiTell Abschlusskonferenz

Am 3. und 4. April 2025 findet die Abschlusskonferenz des „Digital Teaching an Learning Lab“ (DigiTeLL) statt.

Die Konferenz möchte einen Austausch zum breiten Feld der Lehre und Digitalisierung an Hochschulen ermöglichen. Dabei steht die Veranstaltung ganz im Zeichen der Präsentation und kritischen Reflexion innovativer digitaler Lehr- und Lernkonzepte – Learning Designs – in der Hochschullehre. Diese Learning Designs zielen darauf ab, Lernziele, Lehrmethoden und Prüfungsformen im Sinne des Constructive Alignment aufeinander abzustimmen, wobei zentrale Themen wie Barrierefreiheit, Diversity und Inklusion stets berücksichtigt werden. Open Educational Resources (OER) spielen dabei eine wesentliche Rolle für die Verbreitung und gemeinsame Nutzung dieser Learning Designs. Die Teilnahme ist kostenfrei. Um frühzeitige Anmeldung wird gebeten.

Weitere Infos unter: <https://digitell.uni-frankfurt.de/>

#ebcamp 2025

Am 5. und 6. Mai 2025 lädt die Konferenz der Erwachsenenbildung Österreichs (KEBÖ) in Kooperation mit dem Bundesinstitut für Erwachsenenbildung (bifeb) zu einem Barcamp rund um Digitalisierung in der Erwachsenenbildung ein.

Zwei Tage lang geht es um die Fragen, die die Erwachsenenbildung in der Theorie und in der Praxis rund um das Thema der Digitalisierung bewegen. Das Barcamp öffnet einen Raum zur (kritischen) Auseinandersetzung mit den Facetten und den Ausprägungen der Digitalisierung in der Erwachsenenbildung.

Es ist eine spannende Gelegenheit, sich in diesem breiten Feld auszutauschen, vertiefende Gespräche zu führen, nützliche und sinnvolle Beispiele aus der Praxis kennenzulernen, sich zu vernetzen und schließlich das eigene Handlungsfeld und Wissen zu erweitern.

Die Teilnahme ist kostenlos! Eingeladen sind alle Erwachsenenbildner:innen sowie Interessierte.

Weitere Infos unter: <https://www.bifeb.at/wissenszentrum/ebcamp>

Lizenziert für Michael Krohn, michael.krohn@bnw.de, 7. Februar 2025

Vorschau

Heft 2/2025: Film und Bildung

In diesem Heft sind unter anderem Beiträge zu folgenden Themen vorgesehen:
Interview mit Dennis Lim, Art Director and Curator New York Film Festival 2024 •
Film als Lernmedium • Script und Film • Film verstehen • Filmvermittlung –
Evaluation • Videos auf Instagram, Facebook, YouTube • Documentary Films
and Learning • Kompetenzvermittlung in der Filmwirtschaft • Latente Botschaften
in Spielfilmen und Videos

Heft 3/2025: Postwachstum – Lernend die Zukunft neu erfinden?

Heft 4/2025: Selbstgesteuertes Lernen

Heft 5/2025: Aufklärung

Weiterbildung – Zeitschrift für Grundlagen, Praxis und Trends, vormals GdWZ (Grundlagen der Weiterbildung). Titeländerung seit Juni 2005.

www.weiterbildung-zeitschrift.de

Herausgeberinnen und Herausgeber: Dr. Ulrich Althaus, Forsthaus Thiergarten, 55496 Argenthal (Hunsrück), Telefon: 06764/301213, E-Mail: althaus@hrquadrat.de; Prof. Dr. Wolfgang Beywl, Pädagogische Hochschule FHNW, Campus Brugg-Windisch, Bahnhofstraße 6, CH-5210 Windisch, Telefon: 0041/56/2028038, E-Mail: wolfgang.beywl@fhnw.ch (Redaktion Schweiz); Prof. Dr. Rudolf Egger (Chefredaktion, V.i.S.d.P.), Karl-Franzens-Universität Graz, Merangasse 70, A-8010 Graz, Telefon: 0043/316/380-2541, E-Mail: rudolf.egger@uni-graz.at (Redaktion Österreich); Prof. Dr. Janne Fengler (Chefredaktion, V.i.S.d.P.), Université du Luxembourg, Maison Sciences Humaines, 11, Porte des Sciences, L-4366 Esch-sur-Alzette, Telefon: +352 46 66 44 5409, E-Mail: janne.fengler@uni.lu; Prof. Dr. Nele Graf, Professorin für Personal und Organisation, Leiterin des CompetenceCentre for Innovations & Quality in Leadership & Learning (CILL), Hochschule für angewandtes Management GmbH, Berlin, Partnerin/Geschäftsführerin Lernhacks GmbH, Drachenfelsstraße 4, 53604 Bad Honnef, Tel.: 0170/20 50 245, E-Mail: nele.graf@lernhacks.de; Prof. Dr. Arnim Kaiser, Universität der Bundeswehr München, E-Mail: arnim.kaiser@unibw-muenchen.de (Gründungsmitglied); Stephanie Wössner, freiberufliche Referentin und Beraterin für zukunftsorientiertes Lernen mit den Schwerpunkten Extended Reality, Gamebased Learning und KI, hauptberuflich Leiterin der Stabsstelle Zukunft des Lernens am Landesmedienzentrum Baden-Württemberg, E-Mail: steffi@steffi-woessner.de, Internet: www.steffi-woessner.de

Ehemalige Herausgeber: Prof. Dr. Marc Ant, Hochschule Bonn-Rhein-Sieg; RA Jörg E. Feuchthofen, Oberursel; Rainer Güttler, Berlin (Gründungsmitglied); Prof. Dr. Michael Jagenlauf, Lüneburg (Gründungsmitglied); Prof. Dr. Karl Kalcsics, Graz; Prof. Dr. Karl Weber, Zürich; Prof. Dr. Martin Wiedemair (†)

Redaktion: Renate Schmid, Telefon: 0431/2899 10 83, E-Mail: rschmid@mehrfach.net; Dr. Stefanie Schönbach-Fuleda (Arbeitshilfen), Blanke-neser Kirchweg 2b, 22587 Hamburg, Telefon: 0151/21254751, E-Mail: info@fuleda-karriere.de; Doris Hirschmann und Renate Tilgner (Medien- dienst), Deutscher Bildungsserver, Telefon: 069/24708-319, Telefax: 069/24708-328, E-Mail: hirschmann@dipf.de und tilgner@dipf.de

Partner im Netzwerk: Prof. Dr. Jean-Marie Barbier, Leiter des „Zentrums für Forschung in der Weiterbildung (CRF)“ am Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), Paris; Prof. Dr. Dieter Frey, Leiter des LMU-Center for Leadership and People Management, ehemals Inhaber des Lehrstuhls für Sozialpsychologie am Department für Psychologie der LMU München; Prof. Dr. W. John Morgan, PhD, FRSA., UNESCO Chair of the Political Economy of Education, Director, Centre for Comparative Educational Research, School of Education, University of Nottingham, Honorary Professor, School of Sciences, Cardiff University, Wales

Wichtige Information für Autorinnen und Autoren: Die Beiträge zum Themenschwerpunkt der jeweiligen Hefte durchlaufen ein wissenschaftliches Peer-Review-Verfahren (double-blind). Das heißt, nach Eingang der Beiträge werden diese durch die Redaktion geprüft und in den Peer-Review-Prozess gegeben. Dieses Verfahren dauert mindestens zwei Monate. Weitere Infos dazu unter: www.weiterbildung-zeitschrift.de

Verlag (einschl. Abonnementverwaltung) und Anzeigen: ZIEL-Verlag – Eine Marke der Zentrum für interdisziplinäres erfahrungsorientiertes Lernen GmbH, Zeuggasse 7-9, D-86150 Augsburg, Telefon: 0821/42099-77, E-Mail: weiterbildung@ziel.org, Geschäftsführer: Alex Ferstl, Michael Rehm, Eingetragen beim Amtsgericht Augsburg HRB 16859

Erscheinungsweise: 6-mal jährlich, 35. Jahrgang 2024

Bezugspreis: Jährlich 192,50 €, Studierendenabonnement 84,50 €, jeweils inkl. MwSt. und inkl. Versandkosten innerhalb Deutschlands (Auslandsbezug 200,60 € bzw. 92,60 €). Einzelpreis 32,00 € zzgl. Versandkosten. Das Jahresabonnement verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn es nicht bis spätestens zwei Monate vor Ablauf des einjährigen Bezugszeitraums gekündigt wird.

ISSN 1861-0501

Druckerei und Lieferanschrift für Beilagen: ACmedienhaus GmbH, Ostring 13, D-65205 Wiesbaden-Nordenstadt

Layout, Satz und Grafik: FRIENDS Menschen Marken Medien www.friends.ag

Fotos: Von den Autoren und Autorinnen (außer anders gekennzeichnet). Titelbild: istock – portishead1

Copyright: ZIEL-Verlag – Eine Marke der Zentrum für interdisziplinäres erfahrungsorientiertes Lernen GmbH

How to get started?

Agiles Lernen ist ein vielseitiges Konzept, das sowohl agile Didaktik – also die Gestaltung von Lehr-Lernprozessen – als auch agiles Lernen im Sinne eigenverantwortlicher, selbstorganisierter und iterativer Lernprozesse umfasst. Es bietet flexible und dynamische Ansätze, die sowohl individuelle Lernziele als auch kollaborative Lernprojekte fördern. Dabei reicht das Spektrum von Methoden wie Barcamps, Liberating Structures und Retrospektiven, die die Reflexion und punktuell den offenen Lernprozess unterstützen, bis hin zu strukturierten Prozessen und Konzepten wie Sprintlernen und Learning Circles mit offenen und dynamischen Lernzielen, in die auch die erstgenannten Methoden integriert werden können.

Der Einstieg in agiles Lernen sollte in kleinen Schritten erfolgen, um erste Erfolge sichtbar zu

machen und die Grundlage für eine nachhaltige Lernkultur zu schaffen. Wesentlich ist dabei, die agilen Werte wie Kollaboration, Selbst- und Mitverantwortung, Offenheit und Mut zur Veränderung in den Lernprozess zu integrieren. Diese Werte fördern nicht nur die persönliche Entwicklung der Lernenden, sondern stärken auch das Team und die Lernkultur insgesamt.

Die folgenden praktischen Beispiele – Retrospektiven und Lean Coffee – illustrieren, wie Aspekte agilen Lernens in der Praxis umgesetzt werden können. Beide Ansätze helfen, die Prinzipien des agilen Lernens kennenzulernen und zu erproben, während sie zugleich die Reflexion, Zusammenarbeit und Eigenverantwortung der Lernenden unterstützen. Mit solchen Formaten legen Sie den Grundstein für Lernprozesse, die flexibel, adaptiv und zukunftsorientiert sind.

Retrospektiven: Lernprozesse reflektieren und kontinuierlich entwickeln

Retrospektiven sind eine Methode, um **kontinuierliche Verbesserung** zu fördern, indem man regelmäßig auf Prozesse, Erfolge und Herausforderungen zurückblickt. Sie bieten Raum, um:

- Erfolge zu feiern und positive Aspekte bewusst zu machen,
- Probleme und Hindernisse zu identifizieren,
- Lernprozesse zu optimieren und neue Ideen für die Zukunft zu entwickeln,
- Teamzusammenhalt zu stärken, indem offener Austausch gefördert wird.

Im Kontext des agilen Lernens helfen Retrospektiven, Lernprozesse iterativ zu reflektieren und anzupassen. Sie unterstützen dabei, Lernen als dynamischen und anpassungsfähigen Prozess zu begreifen.

Wann und wo kann man Retrospektiven einsetzen?

- **Nach einer Lernphase oder einem Projekt:**
Zum Abschluss eines Lern-Sprints oder eines bestimmten Zeitraums.
- **Regelmäßig:**
Zum Beispiel wöchentlich oder monatlich, um den kontinuierlichen Fortschritt zu überprüfen.
- **Bei besonderen Anlässen:**
Nach einem Meilenstein oder wenn spezifische Herausforderungen aufgetreten sind.

Wie führt man Retrospektiven durch?

Ein strukturierter Ablauf sorgt für Fokus und Effektivität:

1. Rahmen setzen (5-10 Minuten)

- Begrüßung und Zielklärung: „Wir reflektieren heute, um unseren Lernprozess zu verbessern.“
- Regeln definieren, z.B.: Respekt, keine Schuldzuweisungen, konstruktives Feedback.
- Optional: Einstieg mit einem kurzen „Check-in“ (z.B. eine Runde, wie sich jeder:r fühlt).

2. Daten sammeln (10-15 Minuten)

- Was lief gut? Was hat funktioniert?
- Was lief nicht gut? Was waren Hindernisse?
- Nutzung verschiedener Analogien und Methoden, wie Mad/Sad/Glad, Seestern, Segelschiff etc.

3. Erkenntnisse gewinnen (15-20 Minuten): Gruppieren der gesammelten Punkte und gemeinsame Analyse

4. Maßnahmen definieren (10 Minuten): Festlegen konkreter Maßnahmen und Verantwortlichkeiten für den nächsten Lernzyklus

5. Abschluss und Ausblick (5 Minuten)

- Zusammenfassung der Ergebnisse.
- Positiver Ausblick: „Welche Chancen sehen wir für die nächste Phase?“
- Optional: Feedback zur Retrospektive selbst einholen.

Tipps für erfolgreiche Retrospektiven

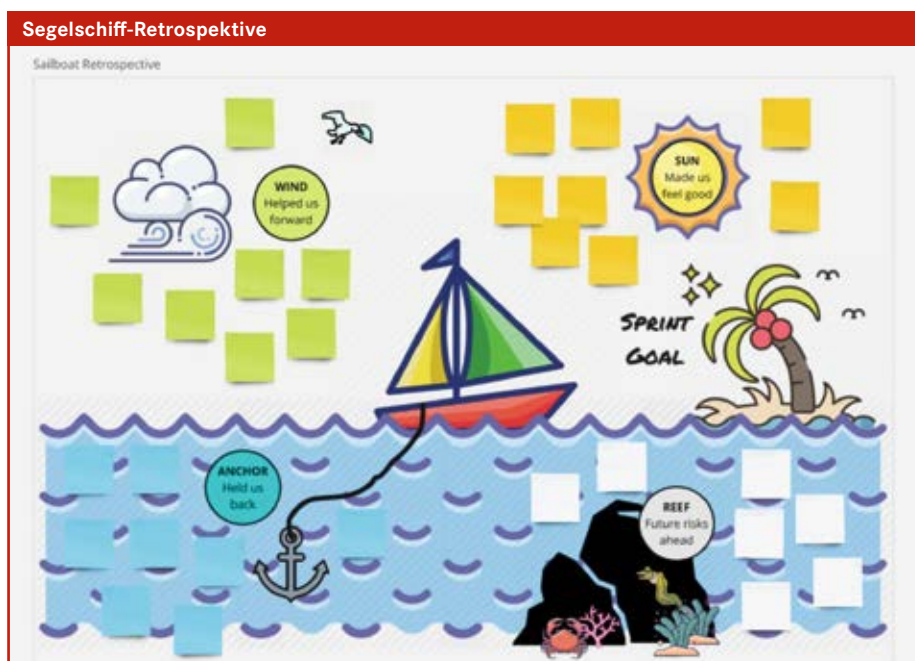
- **Atmosphäre schaffen:** Eine offene, vertrauensvolle Umgebung ist essenziell.
- **Kreative Methoden einbauen:** Abwechslung bei den Retrospektiven anbieten, um auch unterschiedliche Schwerpunkte zu setzen.
- **Kompakt halten:** Eine Retrospektive sollte maximal 60 Minuten dauern, es sei denn, sie behandelt einen längeren Zeitraum.
- **Kontinuität wahren:** Regelmäßige Retrospektiven schaffen eine Kultur der Reflexion und Verbesserung.

Beispiel: Retrospektive im agilen Lernen

Ein Team von Mitarbeitenden hat in einem zweiwöchigen Sprint an einem Weiterbildungsprojekt gearbeitet. Am Ende:

- Sie reflektieren, welche Lernmethoden effektiv waren („positiv“).
- Sie diskutieren Hindernisse, z.B. mangelnde Zeit für Lernphasen („negativ“).
- Gemeinsam beschließen sie, beim nächsten Sprint mehr Zeit für Peer-Learning einzuplanen („Maßnahme“).

Retrospektiven machen agiles Lernen nicht nur effektiver, sondern fördern auch eine Haltung der Offenheit und Anpassungsfähigkeit.



Quelle:
Vorlage bei Miro

Lizenziert für Michael Krohn, michael.krohn@bnw.de, 7. Februar 2025

Lean Coffee: In einem kurzen, strukturierten Austauschformat Lösungen für Akutes finden

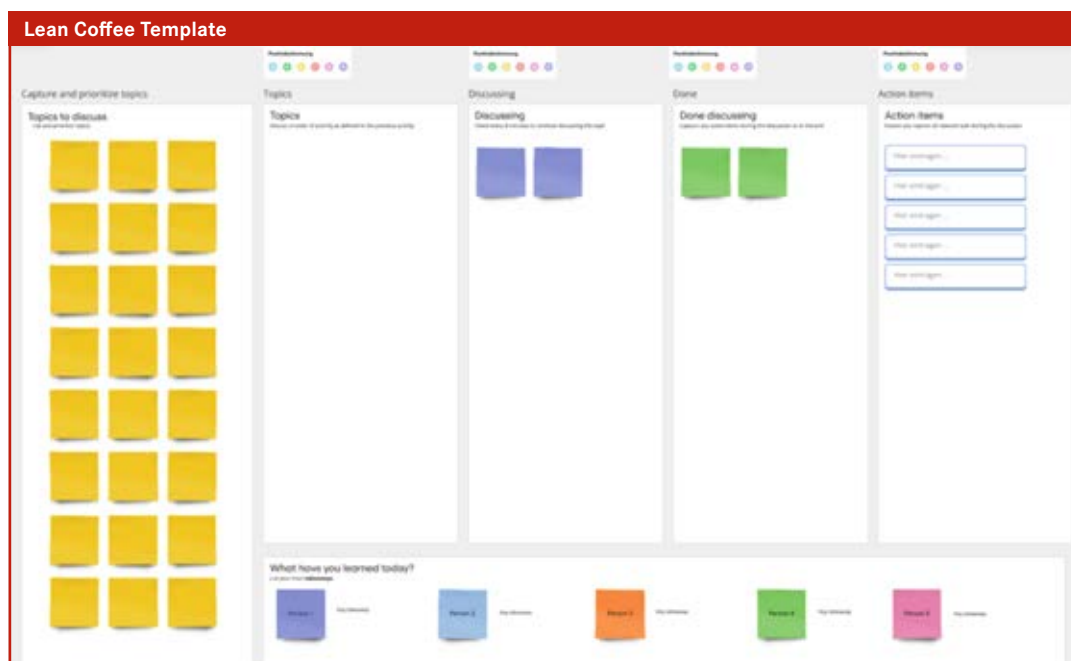
Lean Coffee ist ein **strukturiertes, aber informelles Meeting-Format**, das einen effektiven Austausch ohne eine vorher festgelegte Agenda ermöglicht. Der Fokus liegt darauf, Themen dynamisch zu priorisieren und im Team ergebnisorientiert zu bearbeiten. Im Kontext des **agilen Lernens** eignet sich Lean Coffee hervorragend, um:

- Themen aus dem Lern- oder Arbeitsalltag zu diskutieren.
- Erfahrungen und Ideen auszutauschen.
- Herausforderungen zu reflektieren und pragmatische Lösungen zu finden.

Lean Coffee hilft dabei, **zeitlich effizient und zielgerichtet** Wissen, Perspektiven und Feedback im Team zu teilen.

Wann und wo kann man Lean Coffee einsetzen?

- **Zur Themenfindung und Priorisierung:**
Wenn viele Ideen oder Probleme im Raum stehen, aber unklar ist, wo der Fokus liegen sollte.
- **Regelmäßig:**
Als wiederkehrendes Format für Teams, um Lern- oder Arbeitsprozesse zu diskutieren.
- **Situativ:**
Bei Bedarf, z.B. wenn ein spezifisches Thema oder eine Herausforderung besprochen werden soll.



Quelle:
Vorlage Miro

Lizenziert für Michael Krohn, michael.krohn@bnw.de, 7. Februar 2025

Wie führt man Lean Coffee durch?

Lean Coffee basiert auf einer klaren Struktur, ist jedoch flexibel und dynamisch. Ein typischer Ablauf könnte so aussehen:

1. Vorbereitung (5 Minuten)

► Rahmen setzen:

- Begrüßen Sie die Teilnehmenden und erklären Sie den Ablauf: „Wir sammeln Themen, priorisieren sie gemeinsam und diskutieren sie fokussiert.“
- Stellen Sie die benötigten Materialien bereit:
 - Post-its oder digitale Tools (z.B. Miro, Trello, MURAL)
 - Timer oder eine Uhr.

2. Themen sammeln und priorisieren (10-15 Minuten)

► Themen sammeln:

- Jede:r Teilnehmende schreibt Themen oder Fragen auf Post-its (eine Idee pro Post-it) und klebt sie auf ein Board oder eine Wand.
- Beispiele: „Wie kann ich KI für mein Lernen nutzen?“ oder „Wie schaffe ich es, das Lernen in meinen Arbeitsalltag zu integrieren?“

► Themen vorstellen:

- Jede:r erklärt kurz die eigenen Themenvorschläge.

► Priorisierung:

- Alle stimmen über die Wichtigkeit der Themen über Punktevergabe ab.

3. Diskussion in Time-Boxen (30-40 Minuten)

► Erste Diskussion starten:

- Das meistgewählte Thema wird als Erstes besprochen.
- Die Diskussion wird auf eine feste Zeit (z. B. 5-8 Minuten) begrenzt.
- Am Ende jeder Time-Box entscheidet die Gruppe: „Sollen wir das Thema weiter diskutieren oder zum nächsten wechseln?“

► Themen nacheinander bearbeiten:

- Die Gruppe arbeitet die priorisierten Themen in der festgelegten Reihenfolge ab.

4. Abschluss und Ausblick (5-10 Minuten)

► Zusammenfassung:

- Sammeln Sie die wichtigsten Erkenntnisse oder Ergebnisse aus den Diskussionen.

► Nächste Schritte:

- Notieren Sie konkrete Maßnahmen oder To-dos, falls notwendig.

► Feedback zur Session:

- Kurz und knackig: „Was lief gut? Was könnten wir beim nächsten Mal besser machen?“

Gängige Regeln für Lean Coffee

1. **Jede Stimme zählt:** Jede:r darf Themen vorschlagen, und alle stimmen über die Prioritäten ab.
2. **Zeit ist begrenzt:** Diskussionen sind auf kurze Time-Boxen beschränkt, um den Fokus zu wahren.
3. **Flexibilität:** Die Gruppe entscheidet am Ende jeder Time-Box, ob das Thema weiter diskutiert wird oder ob man zum nächsten übergeht.
4. **Ergebnisorientierung:** Ziel ist es, Ideen, Erkenntnisse oder Maßnahmen zu entwickeln – Diskussionen sollten nicht ins Leere laufen.
5. **Offenheit und Respekt:** Unterschiedliche Meinungen und Perspektiven sind willkommen und werden wertgeschätzt.

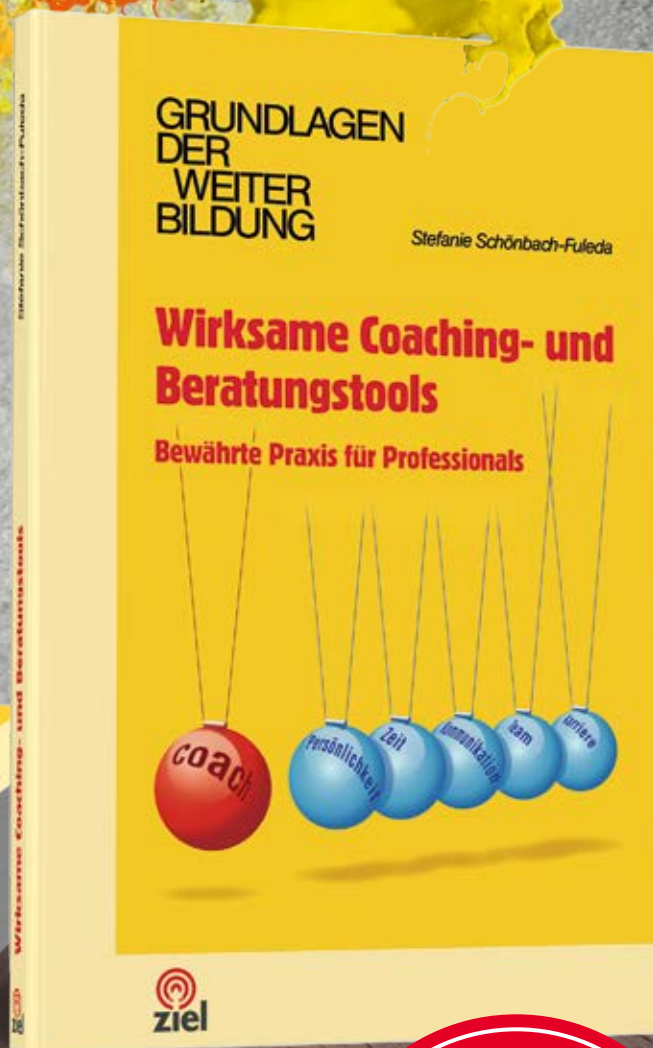
Beispiel: Lean Coffee im agilen Lernen

Ein Team trifft sich, um die bisherigen Erfahrungen mit agilen Lernmethoden zu reflektieren:

- Themen wie „Wie können wir unsere Lernzeit besser strukturieren?“ oder „Welche Tools haben sich bewährt?“ werden gesammelt und priorisiert.
- Während der Diskussion beschließt die Gruppe, ein neues Tool für Feedback auszuprobieren und feste Lern-Sprints einzuführen.
- Am Ende der Session werden Maßnahmen festgelegt und alle Teilnehmenden wissen, wie es weitergeht.

Fazit

Lean Coffee ist eine einfache, aber effektive Methode, um in kurzer Zeit fokussierte Diskussionen zu führen und konkrete Ergebnisse zu erzielen. Im Kontext des agilen Lernens fördert es den Austausch, die Priorisierung von Themen und die Entwicklung praxisnaher Lösungen. Durch die offene, dynamische Struktur wird sichergestellt, dass die Diskussionen relevant, effizient und wertvoll bleiben.



STANDARDS
für die
Erwachsenen- und
Weiterbildung

Wirksame Coaching- und Beratungstools

Carl Rogers, Paul Watzlawick, Virginia Satir, Friedemann Schulz von Thun, Marshall B. Rosenberg, Steve de Shazer, Ruth Cohn, Jon Kabat-Zinn und Weitere entwickelten zentrale Ansätze und Modelle, die sich in Coaching- und Beratungsprozessen bewährt haben. Dieses Buch stellt sie erstmalig zusammengefasst vor. Es vermittelt breites Praxiswissen durch zahlreiche Tools – kompakt und verständlich.

Stefanie Schönbach-Fuleda

Wirksame Coaching- und Beratungstools

Bewährte Praxis für Professionals

276 Seiten, zahlreiche Tabellen und Übungen,
34,90 Euro

BESTELLUNGEN UND INFORMATIONEN
www.ziel-verlag.de

BESUCHEN SIE UNSERE WEBSITE!

Mehr Titel und Themen auf www.ziel-verlag.de

**ZIEL –
die Experten**
für handlungs-
orientiertes
Lernen



SimpleThings – einfach (und) wirkungsvoll. Das langersehnte Buch für alle, die mit minimalem Materialaufwand maximale Lern- und Erfahrungschancen schaffen möchten. Lassen Sie sich überraschen, welche Möglichkeiten Alltagsmaterialien bieten!

2. komplett überarbeitete Auflage!

Format 20 x 24 cm, 192 Seiten, Softcover, zahlreiche Abbildungen, über 60 erlebnisorientierte Übungen, Aktivitäten und Lernprojekte
19,80 Euro

Auch als eBook erhältlich

Jule Hildmann

Schatzkiste der Simple Things

Eine Sammlung erlebnisorientierter Lernprojekte mit Alltagsmaterial

In Zusammenarbeit mit Claudia Seuffert

Illustrationen von Claudia Herbig

BESTELLUNGEN UND INFORMATIONEN
www.ziel-verlag.de

