

Agil lernen und lehren: All | Erfahrungsbericht und Reflexion

Dr. Christa Weßel | <http://christa-wessel.de/>

Frankfurt am Main, Februar 2015

Zusammenfassung: Die Ausbildung von Studierenden an Hochschulen soll praxisnahe, fundiert und aktuell sein. Zahlreiche Hochschulen engagieren externe Lehrbeauftragte. Für externe Lehrbeauftragte ist ihre Arbeit als Dozenten in der Regel eine Nebentätigkeit. Dies hat sowohl finanzielle als auch zeitliche Gründe. Wie können nun freiberufliche Hochschuldozenten „ihren“ Studierenden qualitativ hochwertiges Lernen ermöglichen?

Die hier vorgestellten Erfahrungen sammelte die Autorin in einer teilnehmenden Beobachtung als externe Lehrbeauftragte vom Herbst 2009 bis Herbst 2014. Das Feld bildeten dreizehn Lernveranstaltungen an drei Hochschulen. Die Ausgangsbedingungen bestanden aus motivierten Studierenden, kooperativen Hochschulverwaltungen, eLearning-Plattformen und Methodensicherheit der Dozentin didaktisch, technisch und im agilen Projektmanagement.

Agile Methoden stammen ursprünglich aus der Softwareentwicklung. Mittlerweile haben sie breite Anerkennung als Managementmethode erlangt. Die Anwendung Agiler Philosophien und Methoden hat zum einen großen Anklang im schulischen Lernen gefunden. Zum anderen ist seit einigen Jahren die Ausbreitung vor allem in Studiengängen mit einem Informatikhintergrund zu beobachten. *Agiles Lernen und Lehren* lässt sich auch in Studiengängen wie Gesundheitswissenschaften und dem Thema Strategisches Management wenden. Für beide – Studierende und Lehrende – entwickelt sich eine win-win-Situation.

Schlüsselwörter: Blended Learning, Kompetenzorientiertes Lernen, Agile Methoden, Selbststeuerung, Integratives Konzept, teilnehmende Beobachtung, Feldstudie

Artikel zum Poster auf der Fachtagung "Selbstgesteuert, kompetenzorientiert und offen?! Aktuelle Studien-, Unterstützungs- und Beratungsstrukturen auf dem Prüfstand" DISC Distance and Independent Studies Center - TU Kaiserslautern 24. bis 25.02.2015 - <http://www.disc.uni-kl.de/fachtagung2015/>
Publikation im Tagungsband: Arnold R u.a. (Hg). Selbstgesteuert, kompetenzorientiert und offen?! Aktuelle Studien-, Unterstützungs- und Beratungsstrukturen auf dem Prüfstand. Hohengehren, Schneider Verlag - Veröffentlichung Tagungsband: voraussichtlich Sommer 2015.

Inhalt

Hintergrund.....	2
Philosophie und Herangehensweise.....	2
Agile Methoden.....	5
Lernen und Lehren mit Agilen Methoden.....	8
Beispiel.....	9
Ergebnisse.....	10
Kritische Würdigung: Agil Lehren.....	11
Die Lernenden.....	12
Quellen.....	13

Hintergrund

Die Ausbildung von Studierenden an Hochschulen soll praxisnahe, fundiert und aktuell sein (Biggs; Schön). Zahlreiche Hochschulen engagieren externe Lehrbeauftragte, um zum einen bei wachsenden Studierendenzahlen die Lehrveranstaltungen abdecken zu können und zum anderen einen engen Kontakt zu Unternehmen und Institutionen aus der freien Wirtschaft und dem öffentlichen Dienst zu pflegen. Für externe Lehrbeauftragte ist ihre Arbeit als Dozenten in der Regel eine Nebentätigkeit. Dies hat sowohl finanzielle als auch zeitliche Gründe.

Wie können nun freiberufliche Hochschuldozenten „ihren“ Studierenden qualitativ hochwertiges Lernen ermöglichen?

Die hier vorgestellten Erfahrungen sammelte die Autorin in einer teilnehmenden Beobachtung als externe Lehrbeauftragte vom Herbst 2009 bis Herbst 2014. Das Feld bildeten dreizehn Lernveranstaltungen an drei Hochschulen. Die Arbeit vor, in und nach den Lernveranstaltungen sollte und musste zügig und qualitativ hochwertig erfolgen.

Philosophie und Herangehensweise

Das Vorgehen ist studierenden-zentriert (Braband/Andersen, Biggs). Daher ist hier die Rede von Lernveranstaltung.

Die Ausgangsbedingungen bestanden aus motivierten Studierenden, kooperativen Hochschulverwaltungen, eLearning-Plattformen und Methodensicherheit der

Dozentin didaktisch, technisch und im agilen Projektmanagement.

„Der Student kennt die Lösung“ ist angelehnt an „Der Klient kennt die Lösung“ und den Action Research nach Kurt Lewin. Die ganzheitlichen Ansätze des kompetenzorientierten und organisationalen Lernen (Senge) führen zu Synergien im Lernprozess der Studierenden und der Dozentin - auch sie lernt (Weßel/Spreckelsen).

Das Fall-orientierte Lernen erfolgt unter anderem durch die Anfertigung einer Seminararbeit in Kleingruppen von zwei bis drei Studierenden. Die Erarbeitung startet mit dem ersten Tag der Lernveranstaltung und endet mit dem Review der Dozentin am letzten Tag der Lernveranstaltung.

Das darin genutzte Blended Learning ist eine Kombination aus Präsenzveranstaltung, Selbststudium und interaktiver Nutzung einer eLearning-Plattform (Weßel/Wolff).

Agile Methoden stammen ursprünglich aus der Softwareentwicklung (Beck). Mittlerweile haben sie breite Anerkennung als Managementmethode erlangt. Auch im Lernen und Lehren gewinnen sie seit einigen Jahren an Bedeutung (Agile Learning Center; Babbs/Njorberg; Kreuz et al; Layman et al).

Auf Lernen und Lehren lassen sich die Grundsätze Agiler Methoden wie folgt anwenden: Fokussiere dich als Lehrende auf die Studierenden, als Lernende auf das Lernen, auf die Erstellung hochwertiger Lehre und Leistungsnachweise, schätze (Mit)Studierende und Lehrende, arbeite kooperativ, flexibel und zügig in kurzen Zyklen – und behalte dabei das Ganze im Auge.

Die Datensammlung erfolgte (und erfolgt weiterhin) formativ im Verlauf der Semester und summativ zum Ende des Semesters:

- Art und Umfang der Lernveranstaltung
- Art und Ergebnisse der Leistungsnachweise
- Arbeitsaufwand Studierende: Präsenz und Eigenstudium
- Arbeitsaufwand Dozentin: Vorbereitung, Präsenzunterricht, Nachbereitung und Kommunikation mit den Studierenden zwischen den einzelnen Terminen, Reviews der Leistungsnachweise, Verwaltungsaufwand (Vertrag, Abrechnung) – nicht enthalten sind Reisezeiten
- Evaluation zur Zufriedenheit der Studierenden mit Struktur, Prozess und Ergebnissen der Lernveranstaltung (Donabedian)

Setting und Umsetzung

Neben ihrer Arbeit als Coach und Organisationsberaterin lehrt die Autorin als externe Lehrbeauftragte. Sie führt eine, manchmal auch zwei Lernveranstaltungen pro Semester durch. Die Daten stammen aus dreizehn Lernveranstaltungen an drei Hochschulen über einen Zeitraum von fünf Jahren (Oktober 2009 bis Oktober 2014):

Master Medieninformatik (Fachhochschule)

- Human Factors in Informatics: 1

Bachelor Wirtschaftsinformatik (Duale Hochschule)

- Consulting: 8
- Wissenschaftliches Arbeiten: 2

Master Public Health / Gesundheitswissenschaften (Fachhochschule)

- Strategisches Management: 2

Die Anzahl der Studierenden lag zwischen 12 und 32. Es fanden ein bis zwei Termine pro Woche mit jeweils vier bis fünf Unterrichtseinheiten im Verlauf von sechs bis zehn Wochen statt. Es handelte sich also um 20 bis 45 Unterrichtseinheiten pro Lernveranstaltung.

Die Studierenden lernen Fall-orientiert. In elf Veranstaltungen fertigten sie eine Seminararbeit als Kleingruppe von zwei bis maximal drei Studierenden an. In vier Lernveranstaltungen kamen Klausuren, bzw. Testate hinzu. In den Lernveranstaltungen Wissenschaftliches Arbeiten bestand der Leistungsnachweis aus einem Exposé und einem Projektplan für eine anstehende Projekt-, bzw. Bachelorarbeit.

Einmal in der Woche stellten die Gruppen den Stand ihrer Arbeiten und ihre offenen Fragen vor. Das Forum, also Mitstudierende und Dozentin stellten ihrerseits Fragen und gaben Feedback.

Auf der eLearning-Plattform hinterlegte die Dozentin jeweils am Folgetag die Dokumentationen der Lernveranstaltung. Diese bestand vor allem aus Fotos der im Präsenzunterricht angefertigten Poster und anderen Visualisierungen und den im Präsenzunterricht bearbeiteten Aufgaben.

Die Studierenden hinterlegten auf der Lernplattform ihre Arbeitsergebnisse: Aufgaben, Seminararbeiten, Exposés und Projektpläne.

Zwischen den Lernveranstaltungen tauschten sich Studierende und Dozentin zu auftretenden Fragen im Forum der eLearning-Plattform aus.

Eine Woche vor der letzten Lernveranstaltung luden die Studierenden ihre Seminararbeiten auf die eLearning-Plattform.

Zum letzten Veranstaltungstermin erhielten die Studierenden neben ihrer Note ein qualifiziertes Feedback in Gestalt eines Reviews ihrer Arbeit von der Dozentin.

Die Lernveranstaltung schloss mit einer summativen Evaluation, die aus zwei Teilen bestand:

- Fragebogen der Hochschule mit quantitativen und qualitativen Aussagen.
- Qualitative Evaluation mittels Reflexionsmethoden, wie sie auch in der Organisationsentwicklung zur Anwendung kommen, beispielsweise Headlining und Film-Design (Weßel).

Damit war die Lernveranstaltung sowohl für die Studierenden als auch für die Dozentin am letzten Tag der Veranstaltung abgeschlossen.

Agile Methoden

Dozentin und Studierende arbeiteten mit Methoden des agilen Projektmanagements. Das Folgende ist entnommen aus „Basiswissen Consulting“, Abschnitt 19.3 (Weßel)

Agile Methoden finden mittlerweile weit über die Software-Entwicklung hinaus als Management-Instrument Anwendung. Ihren Namen bekamen sie von einer Gruppe Informatiker und Menschen anderer Professionen, die sich an einem Wochenende in den Bergen neben dem Skifahren auch mit ihrer Arbeitsphilosophie und ihren Herangehensweisen in der Software-Entwicklung beschäftigten. Ergebnis war unter anderem das Agile Manifest, das vier zentrale Werte und zwölf Prinzipien enthält (im Folgenden: eigene Übersetzung). Das Original des Manifests und die Schilderung der historischen Entwicklung lohnen einen Besuch von <http://agilemanifesto.org/>.

Werte der Agilen Methoden

- Individuen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Tools
- Funktionierende Software ist wichtiger als umfassende Dokumentation
- Zusammenarbeit mit Kunden ist wichtiger als Vertragsverhandlungen
- Reaktion auf Änderungen ist wichtiger als einen Plan zu befolgen

Die Autoren betonen, dass die Aspekte die weniger wichtig sind, trotzdem natürlich von Bedeutung sind.

Prinzipien der Agilen Methoden

1. Kundenzufriedenheit, funktionierende Software im gesamten Verlauf
2. Änderungen sind willkommen und eine Chance
3. Auslieferung funktionierender Software in kurzen Abständen (Wochen)
4. kontinuierliche Zusammenarbeit von Entwickler und Kunde
5. die Menschen sind der Erfolgsfaktor, also brauchen sie gute Arbeitsbedingungen, Unterstützung und Vertrauen
6. Austausch täglich im direkten Gespräch
7. Funktionsfähige Software [Produkt, Dienstleistung] ist das entscheidende Kriterium für den Fortschritt der Arbeit
8. nachhaltige Entwicklung und konstantes Arbeitstempo von allen Beteiligten (auch Kunde)
9. stets nach dem Besten streben
10. weniger ist mehr: vermeide überflüssige Arbeit
11. sich selbst organisierende Team erzielen die besten Resultate
12. regelmäßige Reflexion ist die Basis für kontinuierliche Verbesserung

Die Grundsätze des Agilen Manifests haben die Autoren und viele andere Experten in der Softwareentwicklung verbreitet und daraus Methoden wie Scrum entwickelt. Ganz neu sind diese Gedanken nicht. Natürlich baut auch das Agile Manifest auf die Erfahrungen und Erkenntnisse anderer auf (Larman/Basili). Scrum ist eine der bekanntesten Agilen Methoden.

Agile Methoden legen Wert auf eine gute Projektkultur. Ziel ist die Erstellung eines arbeitsfähigen Produkts zum Nutzen des Kunden am Ende eines jeden – möglichst kurzen – Entwicklungszyklus. Kreativität, Motivation, Eigenständigkeit, Verantwortung und kontinuierliche Weiterbildung der Entwickler sind entscheidende Faktoren für den Erfolg des Projekts. Der Austausch untereinander spielt eine zentrale Rolle. Institutionalisiert wird diese Kommunikation unter anderem durch Reviews. Agile Methoden sind auch für andere Bereiche ein hervorragendes Managementinstrument.

Vorgehen

Sowohl die Werte als auch die Prinzipien der Agilen Methoden können hilfreiche Checklisten und Anregungen in der Reflexion der eigenen Arbeit und der Arbeit mit Klienten und Kollegen sein. Die einleitende Frage kann lauten: Tun wir die richtigen Dinge (Effektivität) richtig (Effizienz)?

So können Sie Agile Methoden im Projektmanagement, in der Personal- und

Teamentwicklung und für Prozessbeschreibungen, -Kalkulationen, -Design und -Verbesserungen, die Entwicklung von Aus- und Weiterbildungscurricula, das Verfassen von umfangreichen Dokumentation oder Büchern und stufenweise Evaluationen einsetzen, um nur einige Beispiele zu nennen.

Agile Methoden zeichnen sich durch ihre kurzen Arbeits- und Entwicklungszyklen und ihre kurzen Distanzen in der Kommunikation und damit in Hierarchien und Beziehungen zu internen und externen Kunden und Partnern aus.

Als grobe Regel lässt sich sagen: Nach zwei bis sechs Wochen gibt es jeweils ein tragfähiges Ergebnis, sei es zum Beispiel eine Software, die der Kunde unmittelbar einsetzen kann, oder ein beschriebener und kalkulierter Geschäftsprozess.

Teams bestehen aus sechs bis acht Menschen. Größere Projekte werden aus mehreren Teilschritten und von mehreren Teams durchgeführt. Die Koordination solcher größeren Projekte ist eine besondere Herausforderung in der Anwendung Agiler Methoden.

Der Begriff Scrum kommt aus dem Rugby. Es dient dem erneuten Start des Spiels nach einem Regelverstoß oder nachdem der Ball in Aus geraten ist. Dabei stehen sich Teile beider Mannschaften eng gegenüber. In abgewandelter Form gibt es solche Aufstellungen in der Arbeit vieler Teams und Gruppen.

Die Gruppe stellt sich im Kreis auf. Manchmal legen die Mitglieder die Hände auf die Schultern der Nachbarn und beugen sich vor. Dadurch entsteht ein nach außen geschlossener Kreis und somit ein geschützter Raum. Sie sprechen ihren nächsten Spielzug ab und feuern einander an. Damit wollen sie den Teamgeist, ihre Zuversicht und auch ihren Spaß am Spiel und somit ihren Erfolg steigern. Diese Art der Besprechung hat der Scrum seinen Namen gegeben.

Im Prinzip sind alle Meetings in Scrum Reviews, da sie unter anderem darauf abzielen, die Bedürfnisse des Kunden und der Mitarbeiter zu (er)kennen und auf sie zeitnahe zu reagieren.

Zahlreiche Autoren beschreiben Scrum ausführlich und anschaulich (Davies/Sedley; Scherer). Folgende Beteiligte (Rollen), Produkte (Artefakte) und Treffen sind Teil von Scrum:

- Rollen: Scrum-Master (Moderator), Product-Owner (spricht für den Nutzer), Team (Entwickler).
- Artefakte: Vision, Product-Backlog (Anforderungen), Sprint-Backlog (Aufgaben), Burndown-Chart (erledigt), Impediment-Backlog (Hindernisse), Produkt-Inkrement (Software).

- Treffen: Release Planning, Sprint (Iteration-) Planning, Daily Stand-up Meeting, Sprint Review, Sprint Retrospective.

Lernen und Lehren mit Agilen Methoden

Auch im Lernen und Lehren gewinnen Agile Methoden seit einigen Jahren an Bedeutung (Agile Learning Center; Babbs/Njorberg; Kreuz et al; Layman et al).

Die Grundsätze Agiler Methoden lassen sich wie folgt auf Lernen und Lehren anwenden: Fokussiere dich als Lehrende auf die Studierenden, als Lernende auf das Lernen, auf die Erstellung hochwertiger Lehre und Leistungsnachweise, schätze (Mit)Studierende und Lehrende, arbeite kooperativ, flexibel und zügig in kurzen Zyklen – und behalte dabei das Ganze im Auge.

In den hier vorgestellten Lernveranstaltungen gingen die Dozentin und die Studierenden folgendermaßen vor.

Produkte: Leistungsnachweise – vor allem Seminararbeiten – und Aufgaben

Rollen:

- Lehrende: Moderator und Kunde (Leser der Arbeiten)
- Studierende:
 - a) Entwicklerteam
 - b) Kunde: Leser der Arbeiten der anderen

Artefakte:

- Vision: Beschreibung des Leistungsnachweises
- Product-Backlog (Anforderungen): Lernziele
- Sprint-Backlog (Aufgaben): Meilensteine; einmal pro Woche Bericht zum Stand der Dinge
- Burndown-Chart (erledigt): Stand der Dinge in der Dokumentation
- Impediment-Backlog (Hindernisse): mündlich: Bericht zum Stand der Dinge
- Produkt-Inkrement (Software): die wachsende Seminararbeit

Treffen: in der Lernveranstaltung

- Release Planning: Tag 1 – Philosophie, Vorgehen, Gruppen, Themen
- Sprint (Iteration-) Planning: 1x/Woche: Bericht und Planung der Folgewoche in den Kleingruppen und im Forum*
- Daily Stand-up Meeting: Check-in** zu Beginn jedes Termins
- Sprint Review: siehe Sprint Planning: 1x/Woche: Bericht = Reflexion
- Sprint Retrospective: als übergreifende Retrospektive: Evaluation am letzten Tag

* Mit Forum ist der Austausch aller Studierender und der Dozentin zu einem Thema oder zum Stand der Dinge in den Seminararbeiten gemeint.

** „Check-in/Check-out“ ist eine Reflexionsmethode und erinnert an die Stand-up Meetings aus Scrum (Weßel). Studierende und Dozentin stellen sich in einem Kreis auf. Unter anderem aus diesem Grund sollten Seminarräume stets *mobiles* Mobiliar haben: Studierende und Lehrende brauchen Frei-Raum. Die Dozentin stellt eine Frage oder sagt einen Satz, den die Studierenden ergänzen sollen.

Der Einstieg, „Check-in“, ermöglicht den Studierenden, wieder in die gemeinsame Arbeit zu finden. Für Lehrende ist es wichtig, zu erfahren, wie es den Studierenden geht, und was sie derzeit beschäftigt, auch außerhalb der Lernveranstaltung, beispielsweise Terminprobleme im Studium. In der systemischen Organisationsberatung dient dieses gemeinsame Einsteigen dem sogenannten „Vergemeinschaften“: die Beteiligten wissen, was „läuft“ (einiges davon).

Der Ausstieg, „Check-out“, bildet den Abschluss eines Seminartages. Dieses Loslassen ist Phase 5 der Gruppendynamik nach Tuckman und sollte keinesfalls in der Arbeit von Gruppen und Teams fehlen. Die Studierenden reflektieren, was am jeweiligen Termin passiert ist, und können nach vorne zum nächsten Treffen und Arbeitsschritt schauen. Die Dozentin erfährt, wie es den Studierenden geht, wie die Lehrveranstaltung gelaufen ist und was sie in Zukunft besser machen kann.

Beispiel

Das Beispiel aus einer Lernveranstaltung zum Thema Consulting zeigt die Meilensteine für die Seminararbeiten und die Fragen und Aussagen zum Check-in und zum Check-out

Tabelle 1: Meilensteine der Seminararbeit & Check-in/Check-out

Tag	Meilenstein	Check-in	Check-out
Di	1 Gruppen	- Arbeit im Raum -	Was nehme ich mit? Was lasse ich hier?
Do	2	<i>Shakespeare and Steve*</i>	
Di	3 Thema + Fallbeispiel	Wenn ich das nächste Mal ins Theater gehe ...	Was ich noch zu sagen hätte ...

Tag	Meilenstein	Check-in	Check-out
Di	4 Literatur	Heute morgen um 8 Uhr habe ich ... gemacht, gedacht, gefühlt	Übermorgen um 18 Uhr werde ich ... machen, denken, fühlen
Do	5	Jetzt: 3 Worte	Jetzt: 3 Worte
Di	6 Lösungsvorschläge	Mein Ziel für heute: für die Gruppe, für mich	Ziele erreicht?
Di	7 Fazit + "letzte" Fragen	Sprechen über sich als Vorgesetzter oder Kollege: Fach-, Methoden- und Soziale Kompetenz bislang	Sprechen über sich als Vorgesetzter oder Kollege: Leistung und Ergebnis; Zeitmanagement bislang
Do	8	Frühnachrichten - Reporter vor Ort	Abendnachrichten - Kommentar
Mo	ABGABE		
Do	9 Review	Jetzt: Musikstück	Jetzt: Film und Sie darin

* „Shakespeare and Steve“ am zweiten Tag ist das Kurzformat eines Workshops, den ich zusammen mit einer Regisseurin für Oper und Sprechtheater zum Thema Leadership durchführe.

Ergebnisse

Alle Studierenden in den dreizehn Lernveranstaltungen erbrachten die Leistungsnachweise pünktlich und erfolgreich zum verabredeten Termin. Die Bewertung mit den Reviews erfolgte ebenfalls in allen Fällen zum Termin. Die Noten lagen zwischen 1,0 und 3,0 und waren selten schlechter.

Der Bologna-Ansatz sieht für die Studierenden 1 bis 1,5 Stunden Eigenstudium je Unterrichtseinheit vor. Der Arbeitsaufwand der Studierenden lag in diesem Bereich.

Der Arbeitsaufwand der Dozentin umfasste den Präsenzunterricht plus 0,5 Stunden Vor- und Nachbereitung und Kommunikation mit den Studierenden je Unterrichtseinheit inklusive Reviews der Seminararbeiten.

Die formative Evaluation im Verlauf der Semester jeweils am Beginn und am Ende der Lernveranstaltungstermine als Check-in und Check-out ermöglichte der

Dozentin, Fragen zu klären und unmittelbar auf Verbesserungswünsche und Vorschläge der Studierenden einzugehen.

Die Struktur-, Prozess- und Ergebnis-Zufriedenheit der Studierenden und der Dozentin war – mit Schwankungen – hoch. Dies bezieht sich sowohl auf ihre Selbststeuerung als auch auf ihre fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen.

Beispiele (Online-Evaluation „Strategisches Management“, Hochschule Fulda):

„manchmal waren Inhalte mir auf Grund der Zeit zu oberflächlich und es fehlte in der Veranstaltung die Zeit das gehörte auch mitzuschreiben.“

„die abwechslungsreiche Art und Weise der Seminargestaltung: ein sehr guter Mix aus Lehre, Kreativtechniken, Interaktivität und problemorientiertem Lernen.“

„Ich finde es sehr gut, dass das in der LV erlernte in der Seminararbeit praktische Anwendung findet und man sich dann genauer damit auseinandersetzen kann und merkt, an welchen Stellen noch Verständnislücken sind. Außerdem hat mir die didaktische und methodische Gestaltung der LV sehr gut gefallen und maßgeblich dazu beigetragen eine lernförderliche Atmosphäre zu schaffen.“

Kritische Würdigung: Agil Lehren

Pro Unterrichtsstunde Präsenzunterricht investierte die Dozentin ungefähr 0,5 weitere Zeitstunden für die Vor- und Nachbereitung und Kommunikation mit den Studierenden je Unterrichtseinheit inklusive der Reviews der Leitungsnachweise.

Dieses hohe Tempo konnte und kann sie auf Grund ihrer Erfahrung als Lehrende und durch ein strukturiertes Vorgehen halten. Vor allem ermöglichen engagierte Studierende diese Art des Lernens und Lehrens.

Pro Unterrichtseinheit liegt das Honorar für freie Lehrbeauftragte an deutschen Hochschulen bei ungefähr 35 Euro. Bei 45 Minuten Präsenzunterricht plus 30 Minuten weiterer Arbeiten entspricht das Honorar einem Stundenlohn von 28 Euro brutto. Honorare von Lehrenden, Trainern und Coaches in der freien Wirtschaft bewegen sich in einem deutlich höherem Rahmen. Festangestellte Dozenten und Professoren haben – neben einem höherem Stundenlohn – Vorteile beispielsweise im Krankheitsfall und in ihren Sozialversicherungen.

Dozenten, die als externe Lehrbeauftragte zu den beschriebenen Bedingungen an Hochschulen lehren, haben unterschiedliche Motive (Weßel/Wolff). Manche streben eine Hochschulprofessur an und müssen Lehrerfahrung nachweisen. Für manche ist

es ihre Haupteinnahmequelle – dann müssen sie sehr viel lehren. Manchen ist es bewusst, dass sie durch Lehren lernen. Sie können die Lehre zum Anlass nehmen, fachlich auf einem aktuellen Stand zu bleiben. Außerdem können sie sicher sein, dass sie das Thema verstanden haben, wenn sie es erfolgreich anderen vermitteln konnten.

Freie Dozenten können Themen, Ort und Zeit – in meinen Augen – deutlich freier wählen als festangestellte Lehrende. Ich persönlich nutze dies, um eine Balance herzustellen aus Praxis (Coaching und Beratung), Schreiben (Reflexion und Berichten) und Lehre (Lernen durch Lehren). Diese drei Teile beeinflussen und stärken sich gegenseitig.

Schließlich gibt es noch das Motiv des „passing forward“. Passing forward bedeutet, andere mit seinem Wissen und seinen Handlungen zu unterstützen, ohne nach einem Nutzen, einer Bezahlung oder einer Wiedergutmachung zu fragen oder sie anzunehmen. Bernard Moitessier (1925 – 1994), einer der bemerkenswertesten Einhandsegler des zwanzigsten Jahrhunderts, sagte dazu ungefähr: „Ich habe das Wissen und das Können, ich nehme mir die Zeit, und irgendwann wirst du etwas an andere weiter geben. Mir ist das oft genug selbst passiert.“ Und er hat das große Vergnügen zu sehen, wie etwas wieder funktioniert, oder wie jemand lernt und weiter kommt. Moitessier war sich dieses beiderseitigen Nutzens bewusst.

Allerdings sollten Hochschulen und die Finanzierer von Hochschulen das Honorar für externe Lehrbeauftragte deutlich anheben und an der Qualität ihrer Lehre entscheiden, ob die externen Lehrbeauftragten weitere Lehraufträge erhalten. Dazu ist es erforderlich, flächendeckend in einer Hochschule eine hochwertige Evaluation der Lehre durch Studierende und Kolleginnen und Kollegen aufzubauen. Erfolgreiche Beispiele gibt es hierzu (RWTH Aachen, Hochschule Fulda).

Außerdem müssen auch externe Lehrbeauftragte die Möglichkeit haben, ihre theoretischen Kenntnisse und ihre praktische Umsetzung in Weiterbildungen zu vertiefen und zu verbessern. Hierzu gibt es ebenfalls Beispiele (Deutscher Bildungsserver, ZHP). Dann können mehr Menschen, die in ihrer Arbeit eine Balance zwischen Praxis und Lehre herstellen wollen, Zeit und Engagement für eine gute Lehre aufbringen.

Die Lernenden

Der hier vorgestellte Ansatz *Agil lernen und lehren – All* folgt den Konzepten des kompetenzorientierten und Studierenden-zentrierten Lernens und Lehrens.

In der Konzeption der Lernveranstaltung ist darauf zu achten, Lernziele, Lernerfolg und Lernmethoden aufeinander abzustimmen. John Biggs nennt dies das „constructive alignment“. Sich selbst als Lernender zu verstehen und mit den Studierenden die Lernveranstaltung zu entwickeln und durchzuführen, entspricht der von Peter Senge in der Organisationsentwicklung vorgestellten Philosophie der Führungskraft, die Diener, Lehrer und Entwickler sein soll. Um Lehren zu können, muss eine Führungskraft selbst kontinuierlich lernen.

Fall-orientiertes Lernen erhöht das Engagement der Studierenden. Die Arbeit in Kleingruppen und die wöchentliche Vorstellung des Standes ihrer Arbeit erhöhen die Verantwortung und die Selbststeuerung der Studierenden (Babb/Norbjerg; Biggs; Layman et al; Schön). Das fortlaufende, regelmäßige Feedback der Mitstudierenden und der Lehrenden unterstützt die Studierenden im Ausbau ihrer fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen (Weßel/Spreckelsen).

Die Gestaltung der Lernveranstaltung als Blended Learning unter Nutzung der von der Hochschule vorgehaltenen eLearning-Plattform ermöglicht eine Ressourcen schonende Dokumentation der Lernfortschritte und der Leistungsnachweise und den kontinuierlichen Austausch der Studierenden und der Lehrenden auch zwischen den Präsenzterminen. Die Studierenden und die Lehrenden unterstützen einander und lernen voneinander (Weßel/Wolff).

Die Anwendung Agiler Philosophien und Methoden hat zum einen großen Anklang im schulischen Lernen gefunden (Agile Learning Center). Zum anderen ist seit einigen Jahren die Ausbreitung vor allem in Studiengängen mit einem Informatikhintergrund zu beobachten (Babbs/Njorberg; Kreuz et al; Layman et al). *Agiles Lernen und Lehren* lässt sich - wie hier gezeigt - auch in Studiengängen wie Gesundheitswissenschaften und dem Thema Strategisches Management wenden. Für beide - Studierende und Lehrende - entwickelt sich eine win-win-Situation.

Quellen

URLs zuletzt geprüft am 17.02.2015.

Agile Learning Center (2015). New York City. <http://nyc.agilelearningcenters.org/> [very good presentation of "The Agile Roots" and "The Agile Cycle of Learning"] (17.02.2015)

Babb JS, Norbjerg J. (2010) A Model for Reflective Learning in Small Shop Agile Development. In: MolkaDanielsen J, Nicolajsen HW, Persson JS (eds). Information Systems Research Seminar in Scandinavia Nr. 1 (2010): IRIS 33 - pp 23-38. ISSN 1891-9863 - <http://tapironline.no/last-ned/410> (17.02.2015)

Beck K et al. (2001) Manifesto for Agile Software Development - The Manifesto -

- Principles - History. - <http://agilemanifesto.org/> (17.02.2015)
- Biggs J, Tang C (2011) Teaching for Quality Learning at University (Society for Research Into Higher Education). 4 edition. Maidenhead: Open University Press.
- Brabrand C, Andersen J. (2006) "Teaching Teaching & Understanding Understanding" 19 minute award-winning short-film (DVD) about Constructive Alignment. Aarhus University Press, University of Aarhus, Denmark - <http://www.daimi.au.dk/~brabrand/short-film/> (17.02.2015)
- Davies R, Sedley L. (2010) Agiles Coaching. Praxis-Handbuch für ScrumMaster, Teamleiter und Projektmanager in der agilen Software-Entwicklung. Frechen, mitp (en 2009).
- Deutscher Bildungsserver (2015). Didaktik in der Hochschullehre - Weiterbildung. Programme. - <http://www.bildungsserver.de/Didaktik-in-der-Hochschullehre-Weiterbildung.-Programme-1749.html> (17.02.2015)
- Donabedian, Avedis (1966). Evaluating the Quality of Medical Care. Milbank Memorial Fund Quarterly 1966; 44: 166-203. Nachdruck in: White, Kerr L. et al. (Hg.) (1992). Health Services Research: An Anthology. Washington, D.C.: Pan American Health Organization, 345-365.
- Hochschule Fulda (2015). Evaluation. - <http://www.hs-fulda.de/index.php?id=8818> (17.02.2015)
- Kreuz D, Schacht S, Lanquillon C (2013-2015). Agiles Studieren. Erfahrungsberichte zu einer alternativen Lernmethode. Blog. - <http://agiles-studieren.de/> (17.02.2015)
- Larman C, Basili VR (2003). Iterative and Incremental Development: A Brief History. IEEE Computer, June 2003: 47-56. - <http://ftp.rta.nato.int/public//PubFullText/RTO/TR/RTO-TR-IST-026///TR-IST-026-ANN-E.pdf> (17.02.2015)
- Layman L, Cornwell T, Williams L (2006). Personality Types, Learning Styles, and an Agile Approach to Software Engineering Education. SIGCSE'06, March 1-5, 2006, Houston, Texas, USA. - http://collaboration.csc.ncsu.edu/laurie/Papers/SIGCSE_2006.pdf (17.02.2015)
- Lewin K (1953). Die Lösung sozialer Konflikte: Ausgewählte Abhandlungen über Gruppendynamik. Hrsg. von Gertrud Weiss Lewin. Übertr.: H. A. Frenzel. Mit e. Vorw. von Max Horkheimer u.e. Einl. von Gordon W. Allport. Bad Nauheim: Christian-Verlag.
- Lewin K (1963). Feldtheorie in den Sozialwissenschaften: Ausgewählte theoretische Schriften. Hrsg. von Dorwin Cartwright. Ins Dt. übertr. u. mit e. Verz. d. Schriften Lewins vers. von A. Lang u. W. Lohr. Bern; Stuttgart: Huber (en.: Field Theory in Social Science. 1947)
- Moitessier B (1971). La Longue Route. Paris, Arthaud. (deutsch: Der verschenkte Sieg. Bielefeld, Delius Klasing 2003).
- RWTH Aachen University (2015). Studentische Lehrveranstaltungsbeurteilung - <http://www.rwth-aachen.de/cms/root/Studium/Lehre/Lehre/Qualitaetsmanagement-Instrumente/~bjom/Studentische-Lehrveranstaltungsbeurteilung/> (17.02.2015)
- Scherer J (2015). Scrum Fibel. <http://scrum-fibel.de/> (17.02.2015)
- Schön DA (1973). Beyond the Stable State. New York, Norton.
- Schön DA (1983). The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action. New York, Basic Books.

Senge PM (2006). The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization. Revised edition. London, Doubleday. - (1st edition 1990). - deutsch: Senge PM. Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart, Schäffer-Poeschel 2011.

Tuckman B (1965). Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin 1965; 63 (6): 384-399. - <http://openvce.net/sites/default/files/Tuckman1965DevelopmentalSequence.pdf> (17.02.2015)

Tuckman BW, Jensen MAC (1977). Stages of small group development revisited. Group and Organizational Studies 1977; 2 (4): 419- 427. <http://digilib.bc.edu/reserves/py241/glen/py24105.pdf> (17.02.2015)

Weßel C. Basiswissen Consulting. Der Elch auf dem Tisch und andere Beratungskonzepte. mitp Verlag 2013.

Weßel C, Spreckelsen C (2009). Continued Multidisciplinary Project-Based Learning – Implementation in Health Informatics. Methods Inf Med. 2009; 48 (6): 558-563. - <http://methods.schattauer.de/en/contents/archivestandard/issue/1003/manuscript/11533.html> (17.02.2015)

Weßel C, Wolff F (2012). Wie kann eine Hochschule Lehrende im Blended Learning unterstützen? Eine explorative Studie im Studiengang Wirtschaftsinformatik. In: Beverungen J (Hg). Studium Duale. Journal der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Mannheim zu Dualer Lehre und Kooperativer Forschung. Band 17. Mannheim. DHBW Mannheim 2012: 169-172. - http://www.christa-wessel.de/app/download/9501046321/wessel2012_blavl_paper_sd.pdf?t=1416162831 (17.02.2015)

Zentrum für Hochschuldidaktik und Personalentwicklung, ZHP (2015). Auftrag. Aufgaben. Duale Hochschule Baden-Württemberg. Heidenheim - <http://www.dhbw-heidenheim.de/Unser-Auftrag.594.0.html> (17.02.2015)

Autorin:

Dr. Christa Weßel MPH, Ärztin und Gesundheitswissenschaftlerin, arbeitet als Coach, Dozentin und Autorin mit Menschen in IT- und anderen Unternehmen, im Gesundheitswesen und an Hochschulen. Ihre Themen sind: Wandel im Gesundheitswesen; Sozioinformatik; Lebenslanges und Organisationales Lernen; Coaching & Consulting.

Mehr: <http://christa-wessel.de/> | mail[at]christa-wessel[dot]de