

**Silke KIRBERG¹, Alexandra EßER-LÜGHAUSEN,
Nadine GARRIDO MIRA, Frederike KÖNIGS, Laura MARKERT,
David PETERS & Sylvia RUSCHIN (Mönchengladbach)**

Agiles Arbeiten im strategischen Handlungsfeld Lehrentwicklung an der Hochschule Niederrhein

Zusammenfassung

„Agilität“ ist ein für Unternehmen bekannter, in Hochschulen neuer Ansatz der kollaborativen Zusammenarbeit bei der zeitkritischen Entwicklung von Projekten. Der Werkstattbericht reflektiert das Zusammenfinden verschiedener lateral agierender Arbeitsbereiche zu einem „Team Lehrentwicklung“ und die Integration der jeweiligen Perspektiven für die Gestaltung des strategischen Hochschulentwicklungsplans in einem agilen Sprint. Die für diesen Zweck angewandten agilen Methoden beförderten nachhaltig die Zusammenarbeit der Akteur*innen und die Qualität der entwickelten Gestaltungsprinzipien im disruptiven Szenario des digitalen Semesters, das durch die Covid-19-Pandemie ausgelöst wurde.

Schlüsselwörter

Lehrentwicklung, Hochschulentwicklungsplan, Agile Methoden, Strategieentwicklung, Disruption

¹ E-Mail: silke.kirberg@hs-niederrhein.de



Agile work in the strategic field of teaching development at the Niederrhein University of Applied Sciences

Abstract

“Agility” is an approach to collaboration in time-critical project development which is common in business but relatively new to universities. This workshop report explores the harmonisation of different laterally acting work areas to form a “Teaching Development Team” and the subsequent integration of the various perspectives into the design of the strategic university development plan in the form of an agile sprint. The agile methods applied for this purpose sustainably facilitate collaboration between the different actors and in turn the quality of the resulting design principles in the context of the challenging digital semester triggered by the Covid 19 pandemic.

Keywords

teaching development, university development plan, agile methods, strategy development, disruption

1 „Team Lehrentwicklung“ als Third Space für die strategische Hochschulentwicklung

Mit dem Begriff „Lehrentwicklung“ werden institutionelle Maßnahmen und Instrumente sowie Strategien und Konzepte verstanden, die innovative Lehrprojekte fördern, zur reflexiven Weiterentwicklung von Lehre und Studium anregen und die Professionalisierung der Lehrkompetenz auf unterschiedlichen Handlungsebenen stärken. An der Hochschule Niederrhein (<https://www.hs-niederrhein.de/angebote-fuer-lehrende/>) sind dies u. a.

- interne Lehrpreise und Ausschreibungen zur Förderung von Lehrprojekten,
- die Unterstützung von Lehrenden für erfolgreiche Anträge in externen Lehrförderprogrammen,

- kollegiale Austauschformate für Lehrende,
- strukturiertes Neuberufenen-Programm zum Ankommen in der Lehre,
- zuverlässige Strukturen und Qualifizierungsangebote in den Bereichen Evaluation, Qualitätsmanagement, Digitalisierung und Didaktik sowie
- strategische Beratung des Vizepräsidenten für Studium und Lehre.

Im Fokus dieses Werkstattberichts steht die Reflexion darüber, wie sich ein lateral agierender Verbund von leitenden Mitarbeiter*innen zu einem Team des so genannten „Third Space“ formt und die oben genannten Instrumente der Lehrentwicklung einsetzt.

Dieser Verbund wurde vom Vizepräsidenten für Studium und Lehre mit der Intention initiiert, die entscheidungsorientierte Zusammenarbeit der Arbeitsbereiche Evaluation, Qualitätsmanagement, E-Learning, Mediendidaktik und Hochschuldidaktik zu ermöglichen und die Übertragung von Verantwortlichkeit auf diesen Personenkreis zu stärken. Die einzelnen Akteur*innen bringen unterschiedliche Wissensschätze und Erfahrungen in der Gestaltung der Organisation Hochschule im Allgemeinen und der Hochschule Niederrhein im Besonderen ein (SCHMIDT, 2007).

Organisationseinheiten, die zwischen Wissenschaft und Administration agieren, werden als „Third Space“ bezeichnet (WHITCHURCH, 2008). Sie weisen streitbare und sich annähernde Entwicklungsphasen auf, die zu einem professionellen Auftreten mit den Vorteilen der Pluralität und vielfältiger Perspektiven führen können (WHITCHURCH, 2010). Für den Entwicklungsprozess des „Teams Lehrentwicklung“ und der Entwicklung von Gestaltungsprinzipien für den Hochschulentwicklungsplan der Hochschule Niederrhein wurden erstmalig agile Methoden eingesetzt und mit externer Begleitung einer auf agile Methoden spezialisierten Beratungsagentur in einem *agilen Sprint* angewendet. Die Vorbereitung des strategisch wichtigen „Hochschulentwicklungsplans“ ist eines der erfolgreich bewältigten Sprintziele.

2 Agilität als Fortbildungs- und Coachingkonzept

Als „Team Lehrentwicklung“ sehen wir uns verpflichtet, uns kontinuierlich auf komplexe und dynamische Anforderungen der Hochschule und politische sowie gesellschaftliche Veränderungen einzustellen, um Instrumente der Lehrentwicklung zu überdenken, weiter zu entwickeln und proaktiv Angebote zu schaffen. Dem liegt das Prinzip der *Agilität* als handlungsleitendes Fundament zugrunde, da Agilität die Fähigkeit von Menschen oder Organisationen beschreibt, sich immer wieder neu an ihre komplexe und unsichere Umwelt anzupassen und schnell und effektiv auf Veränderungen der Arbeitswelt zu reagieren und sich weiterzuentwickeln (BEEDLE, VAN BENNEKUM & COCKBURN, 2001).

Agilität als Prinzip der Zusammenarbeit steht für iteratives Vorgehen, Führung auf Augenhöhe, Orientierung auf das zu entwickelnde Projekt, interdisziplinäre Teamarbeit sowie Selbstverantwortung. Hinter agilen Prozessen und Methoden stecken Werte, Haltungen und Prinzipien der Zusammenarbeit, die wir uns als „Team Lehrentwicklung“ zueigen machen wollen.

In einer entsprechenden Fortbildung lernten wir agile Methoden, wie z. B. Scrum (MAXIMINI, 2018), kennen und setzten diese in der durch externe Coaches angeleiteten und begleiteten Erarbeitung konkreter Inhalte ein.

2.1 Begriffe und Arbeitsweisen im Sprint

Die Erarbeitung konkreter Inhalte findet in einem sogenannten *Sprint* statt, einer für unsere Zwecke aus der agilen Methode Scrum abgeleiteten Form der fokussierten Zusammenarbeit mit klarem Zeitfenster (SCHWABER & SUTHERLAND, 2017). Ein *Backlog* dient während des Sprints als Aufgabensammlung, die abgearbeitet werden soll. Zusätzlich unterstützen verschiedene Meeting-Routinen die Zusammenarbeit während des Sprints. Dazu gehört das *Daily-Standup* als tägliches Statusmeeting für das Team, um sich zu informieren und auf eventuelle Hürden im Projektverlauf hinzuweisen. Bei der *Review* wird das Ergebnis aus dem Sprint vor-

gestellt und Feedback von Stakeholdern eingeholt. In der abschließenden *Retrospektive* reflektiert das Team die gemeinsame Arbeitsweise und entwickelt Verbesserungen für die zukünftige Zusammenarbeit.

Der Sprint wurde ausführlich mit der detaillierten Klärung einer *Roadmap* mit Meilensteinen für das Pilotprojekt Hochschulentwicklungsplan vorbereitet und Arbeitsfelder wurden für die gemeinsame Teamstrategie entwickelt sowie priorisiert. Im Fokus des für zehn Tage geplanten Sprints stand das hierarchiefreie und selbstorganisierte Arbeiten mit neuen Routinen (SCHWABER & SUTHERLAND, 2017):

- Das tägliche, auf 15 Minuten begrenzte Standup zur gegenseitigen Information zu Ergebnissen des Vortags, Feedback und der eigenen Tagesplanung (im Stehen; in Präsenz, telefonisch oder online).
- Die Projektsteuerung mit der Abarbeitung von Aufgaben, die im Backlog mit dem Tool „Trello“ dokumentiert wurden.
- Die transparente, thematisch sortierte Kommunikation mit dem Tool „Slack“ – zur Vermeidung von E-Mails und für eine prägnantere Darstellung.

Zur Überprüfung der Arbeitsergebnisse wurden die Sprintziele als Review der Hochschulleitung präsentiert und der Arbeitsprozess des Teams in der Retrospektive reflektiert (BAECKER, 2017, S. 26).

2.2 Planungsgrundsätze für den Hochschulentwicklungsplan als Sprintziel

Die intensiven Auseinandersetzungen führten zu den zwei Sprintzielen

- (1) Bildung eines lateralen Verbunds autonomer Akteur*innen: Entwicklung eines Selbstverständnisses als Team Lehrentwicklung, in dem gemeinsam verantwortliche Entscheidungen in zu etablierenden Formaten getroffen werden.
- (2) Erarbeitung von Planungsgrundsätzen für den Hochschulentwicklungsplan.

Der Hochschulentwicklungsplan ist das gesetzlich verankerte Instrument für die strategische Fünfjahres-Planung des Rektorats oder Präsidiums (§ 16 Abs. 1a Hochschulgesetz NRW), dass an der Hochschule Niederrhein in einem „Gegenstromverfahren“ mit lebendiger Beteiligung der Hochschulöffentlichkeit stattfindet. In verschiedenen Formaten, wie Workshops und digitaler Beteiligung, werden die Stakeholder (Präsidium, Dekan*innen, Lehrende, Studierende, Verwaltung, Hochschulrat, Senat) zur Diskussion der Planungsgrundsätze eingeladen und entwickeln operative Maßnahmen zu deren Umsetzung.

Das Verfassen und Begründen der Planungsgrundsätze für den Bereich „Studium und Lehre“ im Hochschulentwicklungsplan ist für das „Team Lehrentwicklung“ eine Chance zur hochschulpolitischen Gestaltung (ZAHIR, 2010) der Lehrentwicklung, die über einzelne Instrumente weit hinausreicht.

3 Learnings: agil für *die* Lehrentwicklung

Im Review, also der Ergebnispräsentation (MAXIMINI, 2018, S. 51ff), wurden die Sprintziele der Hochschulleitung vorgestellt und kritisch geprüft, inwieweit die für Agilität wichtige Orientierung an den Bedarfen getroffen wurde. Während eines Sprints gibt die ansonsten unbeteiligte Rolle *Product Owner* immer wieder kritisches Feedback und gleicht die Ergebnisse mit Visionen und Bedarfen ab. In unserem Sprint konnte diese Rolle nicht von einer Person besetzt werden, die am Arbeitsprozess nicht beteiligt war. Die Rolle wurde deshalb aus dem Team heraus gestaltet. Trotz des Fehlens eines kritischen Abstands ist es gelungen, insbesondere mit dem Sprintziel „Planungsgrundsätze für den Hochschulentwicklungsplan“ die Erwartungen zu übertreffen. Die Perspektiven der einzelnen Arbeitsbereiche kombinierten sich zielführend weil komplementär zu übergeordneten Themen für den Hochschulentwicklungsplan.

Als besonders wichtige Voraussetzungen für die Methodik des agilen Arbeitens, die zur strategischen Gestaltung von Lehrentwicklung als Teil der Hochschulent-

wicklung genutzt wurde, ist die verbindliche Definition von zeitlichen Präsenzräumen (analog oder digital):

- Die Idee, in einem Sprint ganztägig bis zu vier Wochen lang ausschließlich an der Umsetzung eines Projektes arbeiten zu können, ist reizvoll. Realistischer ist es jedoch, dass parallel diverse andere berufliche und familiäre Aufgaben weiterlaufen und die Herausforderung darin besteht, in einem zusammenhängenden Zeitraum möglichst viele Stunden für die gleichzeitige Teamarbeit einschließlich des morgendlichen Standups verbindlich zu blocken.
- Ein Präsenzraum ist hilfreich für Dokumentationen mit Post-its, Flipcharts u. Ä., mit denen während des gesamten Sprints gearbeitet wird. Das digitale Sommersemester 2020 hat uns jedoch gelehrt, wie unmittelbar darauf durch die ausgeweitete Nutzung digitaler Tools verzichtet werden kann.

Als besondere Herausforderungen des agilen Arbeitens in einem lateral zusammengestellten Team haben sich folgende dargestellt:

- Agiles Projektmanagement erfordert relativ lange organisatorische und konzeptionelle Abstimmungen im Vorfeld. Dies gilt insbesondere auch dann, wenn das Team sich neu zusammensetzt.
- Es treffen ggf. sehr unterschiedliche Arbeitsweisen aufeinander (von Pareto bis Perfektion), die sich dann produktiv ergänzen können, wenn sie bewusst bei der Planung berücksichtigt bzw. eingesetzt werden. Ein grundlegendes Verständnis für die Verschiedenheit ist dabei grundlegend.
- Die Adaption agiler Arbeitstechniken bringt es mit sich, die eigenen etablierten und bewährten Arbeitsweisen (in Teilen) loszulassen. Dadurch entsteht zunächst ein konzeptioneller, organisatorischer und psychischer Mehraufwand, der insbesondere in ohnehin sehr zeitkritischen Arbeitsphasen zu einer erhöhten Anspannung führen kann. Ein begleitendes Coaching durch externe Trainer*innen kann dabei ein stabilisierendes Korrektiv sein.
- Agiles Projektmanagement im Team erfordert einen längeren Vorlauf, damit die notwendigen Sprints und Daily-Standups in die sonstigen täglichen

und zumeist nicht agilen Tätigkeiten eingeplant werden können. Denn anders als im agilen Projektmanagement in Unternehmen müssen parallel weiterhin wichtige und zeitkritische Themen bearbeitet werden können.

Dem Resümee von BAECKER (2017, S. 26), „Sprints mobilisieren in einem unter Umständen hoch konfliktreichen, aber streng fallgebundenen Modus alle Ressourcen, die in einer Organisation mobilisiert werden können [...]“, möchten wir uns anschließen: Die intensive Arbeit zur Vorbereitung und Durchführung des Sprints hat zu nachhaltig guten Ergebnissen geführt, von denen die Mitglieder des übergeordneten Verbunds „Teams Lehrentwicklung“ profitieren und die sie methodisch in ihren jeweiligen Teams / Arbeitsbereichen adaptieren konnten. Die agile Zusammenarbeit im Sprint führte darüber hinaus zu einer hohen Produktivität, zu planbaren Zeitfenstern sowie einer strukturierten Arbeitsweise. Insbesondere durch das iterative Vorgehen entstand ein Produkt, das durch alle Beteiligten hoch akzeptiert ist.

Um in einem Sprint erfolgreich zusammenzuarbeiten, sind jedoch ein regelmäßiger Austausch und ein hoher Informationsfluss unbedingt erforderlich. Feste Kommunikationsroutinen und die Einigung auf eingegrenzte Kommunikationstools sind dabei im Prozess hilfreich.

Lassen sich alle Beteiligten auf die Besonderheiten der agilen Arbeitsweise ein, so schult und fördert diese die Akteur*innen

- in der Weiterentwicklung einer flexiblen Haltung;
- in der Zusammenarbeit und beim Einlassen auf unterschiedliche Arbeitsweisen;
- darin, Konflikte untereinander im Hinblick auf ein gemeinsames übergeordnetes Ziel zu lösen;
- darin, für andere Teammitglieder einzuspringen, da man ein gemeinsames Ziel verfolgt und die Art der Zusammenarbeit dazu führt, dass Themenbereiche gemeinsam ausgearbeitet und gemeinsam verantwortet werden (im Gegensatz zu klassischem Expertenwissen);

- Verantwortung an Teammitglieder abzugeben zugunsten eines ergebnisorientierten Arbeitens mit hohem Synergiepotential.

Die Arbeitsweisen haben wesentlich dazu beigetragen, dass die einzelnen Akteur*innen zu einem strategischen Team zusammengewachsen sind.

Die den Sprint begleitende Trainerin und Expertin für agile Methoden erinnerte in ihrer Rolle als *Scrum Master* (MAXIMINI, 2018, S. 183ff) an die Einhaltung von Arbeitsprinzipien. Der gemeinsam erarbeitete Rahmen für den neuen Verbund, der z. B. Entscheidungswege oder Meetingformen umfasst, führt zu verlässlichen Routinen, die sich gerade auch im disruptiven Sommersemester 2020 bewährt haben.

Die tiefgreifenden gesellschaftlichen Veränderungen, die mit der Covid-19-Pandemie ausgelöst wurden, erreichten die Hochschulen und damit die Lehre umgehend. Bei der Bewältigung der plötzlichen Anforderungen des digitalen Sommersemester 2020 erwiesen sich die erarbeiteten agilen Ressourcen als wertvolle Kompetenzen, auf die ohne Reibungsverluste zurückgegriffen werden konnte.

Die verschiedenen Perspektiven im „Team Lehrentwicklung“ konnten bei der Ad-hoc-Umstellung auf eine vollständig digitalisierte Lehre systematisch und im gegenseitigen Austausch produktiv eingebracht werden. Das Team Lehrentwicklung konnte seinen Verbund stärken. Da zu jeder Person in diesem Verbund wiederum ein anderer Arbeitsbereich gehört, konnten weitere Beschäftigte aus dem Ressort Studium und Lehre mitgenommen und agile Methoden multipliziert werden.

Kritisch ist immer wieder zu hinterfragen, inwieweit die täglichen Tätigkeiten an den Bedarfen der Hochschule orientiert sind und ab welcher Größe von neuen Projekten Ressourcen für einen vorbereiteten und zeitlich geplanten Sprint sinnvoll sind. In jedem Arbeitsbereich gibt es Anlässe zur Reflexion und Neugestaltung von Workshops, strukturellen Maßnahmen u. Ä. als Instrumente der Lehrentwicklung.

4 Ausblick

Mit dem „Team Lehrentwicklung“ wurde kein Zentrum für Lehrentwicklung als Teil hochschulentwickelnder Maßnahmen gebildet (HOFHUES et al., 2019), sondern ein strategischer Verbund ansonsten autonom agierender Arbeitsbereiche initiiert. Im Verbund der verschiedenen Akteur*innen mit ihren jeweiligen Perspektiven werden Instrumente zur Lehrentwicklung identifiziert, konzipiert und verantwortlich eingesetzt.

Agile Methoden haben sich für uns als hilfreich für die Steuerung von Prozessen der Lehrentwicklung auf verschiedenen Handlungsebenen in der Hochschule gezeigt.

Die Retrospektive als fester Bestandteil des agilen Arbeitens erinnert daran, dass die Tätigkeiten des so genannten Third Space wissenschaftlich reflektiert und erforscht werden sollten (SALDEN, 2013). Die Entstehung dieses Werkstattberichtes wiederum hat uns die Gelegenheit gegeben, die Arbeit mit agilen Methoden und die Entwicklung einer stärker agilen Arbeitsweise retrospektiv wissenschaftlich-reflexiv in den Blick zu nehmen und vor dem Hintergrund der Besonderheiten der Organisation Hochschule kritisch zu bewerten.

5 Literaturverzeichnis

Baecker, D. (2017). Agilität in der Hochschule. *Die Hochschule: Journal für Wissenschaft und Bildung*, 26(1), 19-28.

Beedle, M., van Bennekum, A. & Cockburn, A. (2001). *Manifest für Agile Softwareentwicklung*. <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>, Stand vom 20. Juni 2020.

Gesetz über die Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen (2020). https://recht.nrw.de/lmi/owa/br_text_anzeigen?v_id=10000000000000000654#FN1, Stand vom 20. Juni 2020.

Hofhues, S., Pensel & S., Möller, F. (2019) Begrenzte Hochschulentwicklung. Das Beispiel digitaler Lerninfrastrukturen. In B. Getto, P. Hintze & M. Kerres (Hrsg.), *Digitalisierung und Hochschulentwicklung* (S. 49-59). Münster, New York: Waxmann.

Maximini, D. (2018). *Scrum – Einführung in der Unternehmenspraxis. Von starren Strukturen zu agilen Kulturen* (2. Aufl.). Berlin: Springer.

Salden, P. (2013). Der „Third Space“ als Handlungsfeld in Hochschulen: Konzept und Perspektive. In M. Barnat, S. Hofhues, A. Kenneweg, M. Merkt, P. Salden & D. Urban (Hrsg.), *Junge Hochschul- und Mediendidaktik* (S. 27-36). <http://www.hochschullehre.org/?p=402>, Stand vom 20. Juni 2020.

Schmidt, B. (2007). Personalentwicklung an der Hochschule. Zehn Wege in ein unentdecktes Land. *Die Hochschule: Zeitschrift für Wissenschaft und Bildung*, 16(2), 125-153.

Schwaber, K. & Sutherland, J. (2017). *Der Scrum Guide*. <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-German.pdf>, Stand vom 20. Juni 2020.

Withchurch, C. (2008). Shifting Identities and Blurring Boundaries: The Emergence of “Third Space” Professionals in UK Higher Education. *Higher Education Quarterly*, 62(4), 377-396.

Withchurch, C. (2010). Optimising the Potential of Third Space Professionals in Higher Education. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 5(4), 9-22. <https://www.zfhe.at/index.php/zfhe/article/view/10>, Stand vom 20. Juni 2020.

Zahir, A. (2010). Third Space Professionals as Policy Actors. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 5(4), 46-62. <https://www.zfhe.at/index.php/zfhe/article/view/25>, Stand vom 20. Juni 2020.

Autor*innen



Silke KIRBERG || HS Niederrhein || Reinarzstr. 49,
D-47805 Krefeld

www.hs-niederrhein.de/angebote-fuer-lehrende

silke.kirberg@hs-niederrhein.de



Alexandra EßER-LÜGGHAUSEN || HS Niederrhein ||
Reinarzstr. 49, D-47805 Krefeld

www.hs-niederrhein.de/angebote-fuer-lehrende

alexandra.esser-lueghausen@hs-niederrhein.de



Dr. Nadine GARRIDO MIRA || HS Niederrhein ||
Reinarzstr. 49, D-47805 Krefeld

www.hs-niederrhein.de/angebote-fuer-lehrende

nadine.garrido-mira@hs-niederrhein.de



Frederike KÖNIGS || HS Niederrhein ||
Reinarzstr. 49, D-47805 Krefeld

www.hs-niederrhein.de/angebote-fuer-lehrende

frederike.koenigs@hs-niederrhein.de



Laura MARKERT || openmjnd GmbH ||
Uferstr. 6, D-13357 Berlin

<https://www.openmjnd.com>

markert@openmjnd.com



David PETERS || HS Niederrhein ||
Reinarzstr. 49, D-47805 Krefeld

www.hs-niederrhein.de/angebote-fuer-lehrende

david.peters@hs-niederrhein.de



Dr. Sylvia RUSCHIN || HS Niederrhein ||
Reinarzstr. 49, D-47805 Krefeld

www.hs-niederrhein.de/angebote-fuer-lehrende

sylvia.ruschin@hs-niederrhein.de