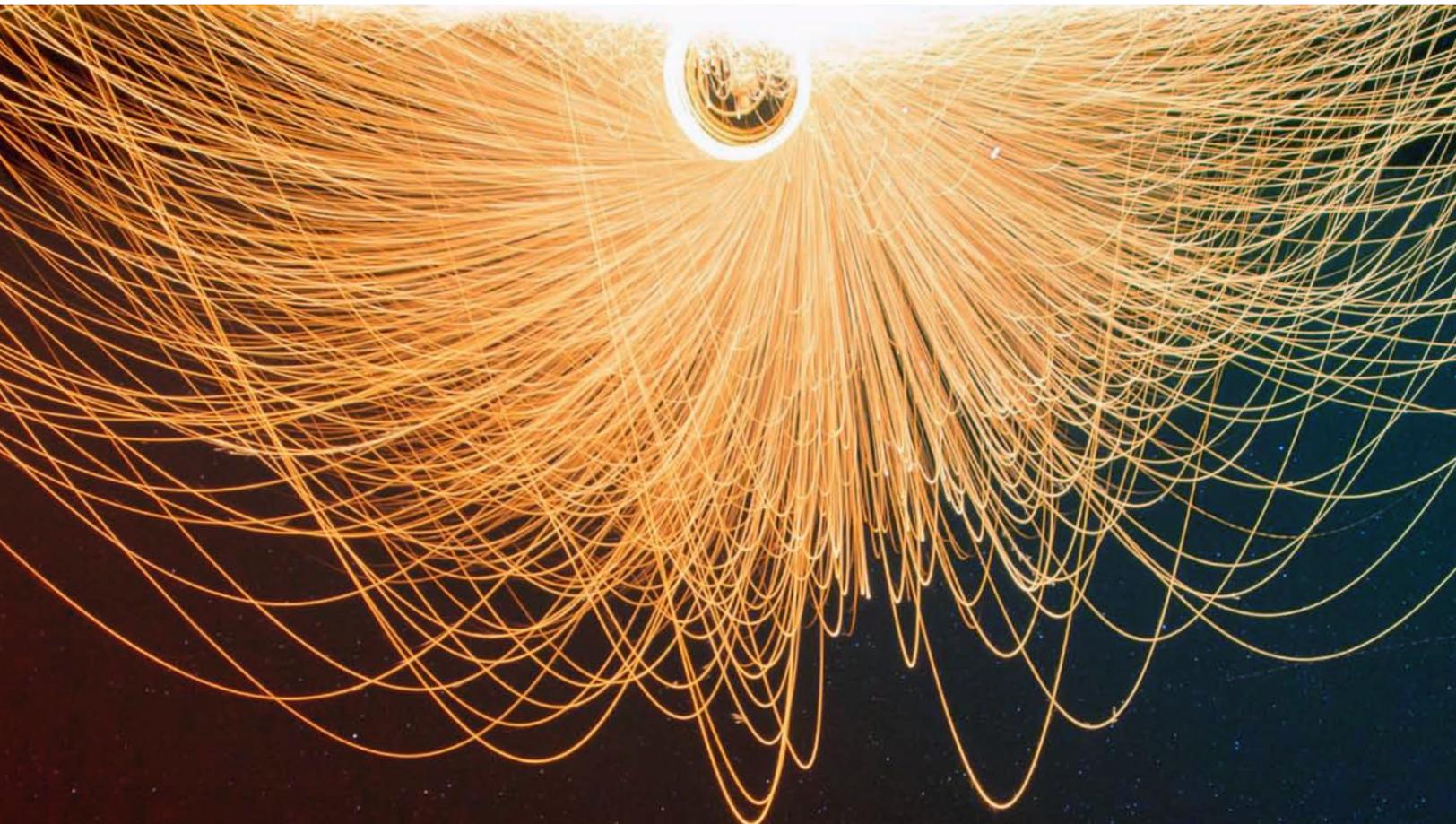




Universität Hamburg  
DER FORSCHUNG | DER LEHRE | DER BILDUNG

UNIVERSITÄTSKOLLEG



UNIVERSITÄTSKOLLEG-SCHRIFTEN ■ BAND 24

# SYNERGIE(N!)

Beiträge zum Qualitätspakt Lehre im Jahre 2017

Kerstin Mayrberger (Hrsg.)



UNIVERSITÄTSKOLLEG-SCHRIFTEN ■ BAND 24

# **SYNERGIE(N!)**

**Beiträge zum Qualitätspakt Lehre im Jahre 2017**

Kerstin Mayrberger (Hrsg.)



# AGILE LEHRENTWICKLUNG ALS BEITRAG ZUR ORGANISATIONSENTWICKLUNG DER HOCHSCHULE

## Ein Rückblick nach einem Jahr Erprobung

Prof. Dr. Kerstin Mayrberger  
(Universität Hamburg)

Dieser Beitrag ist selbst im Sinne eines agilen Prozesses entstanden, und die Mitstreitenden für dieses Thema, Markus Slobodeaniuk, Ulrike Helbig und Katharina Föste, trugen stetig Impulse bei, um im Rahmen der gebotenen Kürze einen Einblick in die agile Komponente des Modellversuchs Universitätskolleg 2.0 zu geben.

### Einleitung

Das Ringen um eine „gute Hochschullehre“ und deren Anerkennung (neben der Forschung) nimmt mit den Jahren immer andere Facetten an. Derzeit lässt sich durchaus feststellen, dass die Beschäftigung mit Lehre „höher im Kurs“ steht als noch in den letzten Jahren. Dafür ist sicherlich maßgeblich die Förderung des Bundes in Form des Qualitätspakts Lehre mit dem Ziel der Verbesserung der Studienbedingungen und der Lehrqualität an deutschen Hochschulen<sup>1</sup> verantwortlich. Auch der Wissenschaftsrat hat in den letzten Jahren in zwei Papieren Empfehlungen zur weiteren Ausgestaltung von Lehre unter den Bedingungen der Digitalisierung<sup>2,3</sup> gegeben. Ebenso gibt der Aktionsrat Bildung 2017 hierzu klare Vorstellungen zum Ausbau von Studienangeboten zu „Data Science“ bekannt<sup>4</sup>. Im Jahr 2018 nun ist die Hochschullehre – auch mit deutlichen Bezügen zur Digitalisierung von Lehren und Lernen – Gegenstand der Bundespolitik, und es zeichnet sich ab, dass der Hochschulpakt Lehre<sup>5</sup> in irgendeiner Form über 2020 hinaus (wettbewerbsorientiert) verlängert wird<sup>6</sup>.

Doch unbenommen der bildungspolitischen Großwetterlage und der mehr oder weniger umfangreichen Förderung der dafür vorgesehenen Ressourcen bleibt die stetige Entwicklung der Lehre entlang jeweils aktueller – zumeist idealer – Vorstellungen von einer „guten Hochschullehre“ oder Studienbedingungen, die den Studienerfolg unterstützen, das Tagesgeschäft derer an deutschen Hochschulen, die sich mit der Verbesserung von Studium, Lehre und Prüfungen in Lehre, Forschung, Administration und Dienstleistung befassen.

---

1 Siehe auch <http://www.qualitaetspakt-lehre.de/de/qualitat-von-hochschullehre-und-studienbedingungen-verbessern-1764.php> [06.03.2018].

2 Vgl. Seite 20 ff. in: Strategien für die Hochschullehre. Positionspapier. Wissenschaftsrat, Drs. 6190-17, April 2017. <https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/6190-17.pdf> [06.03.2018].

3 Vgl. Seite 25 f. in: Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Geistes- und Sozialwissenschaften sowie der Gesamtstrategie der Universität Hamburg. Wissenschaftsrat, Dr. 5936-17, Januar 2017. <https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/5936-17.pdf> [06.03.2018].

4 Vgl. „5.3 Lehren und Lernen in der digitalisierten Welt“, Seite 77 ff. in: Gutachten „Bildung 2030 – veränderte Welt. Fragen an die Bildungspolitik“, geänderte Fassung vom 16.05.2017. Aktionsrat Bildung. <http://www.aktionsrat-bildung.de/index.php?id=117> [06.03.2018].

5 Siehe auch <https://www.bmbf.de/de/hochschulpakt-2020-506.html> [06.03.2018].

6 Siehe Koalitionsvertrag vom 07.02.2018, Seite 32, Zeile 1339, 1347–1354, 1380–1387 und 1399–1405. [https://www.cdu.de/system/tdf/media/dokumente/koalitionsvertrag\\_2018.pdf?file=1](https://www.cdu.de/system/tdf/media/dokumente/koalitionsvertrag_2018.pdf?file=1) [06.03.2018] bzw. [https://www.spd.de/fileadmin/Dokumente/Koalitionsvertrag/Koalitionsvertrag\\_2018.pdf](https://www.spd.de/fileadmin/Dokumente/Koalitionsvertrag/Koalitionsvertrag_2018.pdf) [06.03.2018].

Charakteristisch für Lehrentwicklung ist es bis heute, dass diese projektbezogen und weniger systematisch verankert erfolgt. Eine Herausforderung ist hierbei, dass heute zumeist eine „nachhaltige“ Verankerung der Projektaktivitäten nach Auslaufen der temporären Förderung in den Bestandsstrukturen der Bildungsorganisation erwartet und gefordert wird.

Das heißt zugleich, dass bei größeren wie kleineren Projekten an der Hochschule dieselben Regeln und Mechanismen zum Tragen kommen wie beim üblichen Projektmanagement außerhalb der Hochschule auch. Und betrachtet man die Diskussion der letzten Jahre im Bereich der unternehmerischen Diskussion um ein zeitgemäßes und vor allem zielführendes Projektmanagement, so lässt sich – bei aller Kritik und zu reflektierender Nähe zu neoliberalen Ansätzen und zum Menschenbild – durchaus berechtigt fragen, weshalb Diskussionen zur Agilität von Projekten vor den Toren der Hochschulen haltmachen sollten.

Die Erkenntnis, dass „wasserfallartig“ gemachte Pläne – mit Laufzeiten über Monate oder Jahre und mit fixen Meilensteinen, um am Ende Produkte hervorzubringen, die in einem Projektantrag x Jahre zuvor erdacht wurden –, nicht zu den Ergebnissen führen, die man gerne und akzeptiert nachhaltig implementieren will, ist hinlänglich bekannt.

Genau diese Perspektive und der Blick „nach draußen“ bzw. in diesem Fall der beratende Blick von außen galt als Motor dafür, das Qualitätspakt Lehre-Projekt der Universität Hamburg<sup>7</sup> als sogenannten Modellversuch Universitätskolleg 2.0 in die zweite Förderphase zu schicken und ein agiles Vorgehen in der Projektentwicklung einzuplanen. Im ersten Jahr des Förderzeitraums (2017) wurde dieses Vorgehen auf weitere Projekte mit ähnlichem Charakter ausgedehnt, die ebenfalls in der zentralen Organisationseinheit Universitätskolleg verankert wurden. Dazu zählt das (Teil-)Projekt Hamburg Open Online University an der Universität Hamburg (HOOU@UHH) sowie das BMBF-Projekt SynLLOER. In diesem Beitrag wird der Fokus auf den Modellversuch Universitätskolleg 2.0 gelegt.

## Exkurs: Modellversuch Universitätskolleg 2.0

Das Universitätskolleg (vgl. <https://www.universitaetskolleg.de>) besteht seit Anfang 2012 und bildet die Verankerung für zwei aufeinanderfolgende Projekte aus Mitteln des Qualitätspakt Lehre des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF). „Als Bildungseinrichtung, Entwicklungs- und Experimentierlabor, Kommunikations-, Koordinations- und Kooperationsplattform und als Thinktank zur wissenschaftlichen Absicherung und kritischen Begleitung sollte das Universitätskolleg für alle den Übergang aus Schule und Beruf in die Universität betreffenden Aktivitäten, Maßnahmen und Initiativen wirken [...], um auf diese Weise zu einer grundlegenden und nachhaltigen Verbesserung von Lehre und Studium in einer Phase beizutragen, in der entscheidende Weichenstellungen für den Studienerfolg vorgenommen werden“ (vgl. Universitätskolleg 2017, S. 16). Von 2017 bis 2020 wird das BMBF-Projekt Modellversuch Universitätskolleg 2.0 mit fast 11 Mio. Euro in der zweiten Runde des Qualitätspakts Lehre weiter gefördert. Die über 40 zumeist dezentral angesiedelten und agierenden Teilprojekte wurden in einem partizipativen Prozess mit den Fakultäten auf eine

7 Siehe auch <https://www.universitaetskolleg.uni-hamburg.de/> [06.03.2018].

überschaubare Zahl von Maßnahmen reduziert, die sich nunmehr auf alle Übergangssituationen im Sinne kritischer Bildungspassagen im Studium beziehen (u. a. Selbsteinschätzung, Willkommenskultur, Schreibzentrum, Lehlabor und extracurriculares Kursangebot). Eine wichtige Erkenntnis aus dem Universitätskolleg 1.0 war vor allem, dass die hohe Disparität sowie die mangelnde Konsistenz der Angebote zu verhältnismäßig geringer Akzeptanz bei Studierenden und Lehrenden führten. Ebenso machten vielfältige individuelle Lösungsansätze eine hochschulweite Verstetigung nahezu unmöglich.

## Auswirkungen auf das Vorgehen im Universitätskolleg 2.0

Insofern ist für das Universitätskolleg 2.0 die Idee leitend, die erfolgreichen Ansätze aus der ersten Phase weiter auszuarbeiten und in der zweiten Phase nunmehr auf möglichst viele der acht Fakultäten wirksam auszuweiten. Dabei sollen alle relevanten Stakeholder möglichst stetig und zeitnah einbezogen werden, um deren (fach-)spezifischen Bedarfe in die Entwicklung der unterschiedlichen Angebote ebenso stetig und zeitnah einfließen zu lassen und damit idealerweise die spätere Akzeptanz der Maßnahmen zu erhöhen.

Dabei bezieht sich die Perspektive Modellversuch nicht nur auf die Struktur der Maßnahmen, wie diese modellartig in der laufenden Projektphase 2017 bis 2020 erprobt werden, sondern auch auf die Form der Entwicklung der Maßnahmen als Lehrprojekte.

Daher wird als Teil des Modellversuchs Universitätskolleg 2.0 unter nunmehr erweiterter Zielsetzung auch die Erprobung veränderter – in diesem Fall agiler – Organisationsprinzipien vorgenommen, die potenziell den Dynamiken der Bedarfe und damit einer nachhaltigeren Verankerung von Lehrentwicklungsmaßnahmen dienen, als es die bisherigen Erfahrungen zum Projektmanagement aus der Hochschule zeigen (Hanft et al. 2016, 2017).

In der Praxis wurden im ersten Jahr der Förderung (2017) dort, wo es strukturell passend erschien, Ansätze von agilem Projektmanagement eingeführt, erprobt, angepasst und justiert – in einigen Fällen auch wieder ausgesetzt, weil die Zeit noch nicht reif schien oder beteiligte Personen noch nicht bereit waren, in dieser agilen Form miteinander zu arbeiten.

## Exkurs: Agiles Projektmanagement

Die Arbeit im Team nach agilen Prinzipien ist ein schon lange bekanntes Vorgehen aus der Softwareentwicklung. Dabei meint agil ganz schlicht strukturiert flexibel, aktiv und anpassungsfähig zu bleiben – doch keinesfalls beliebig zu handeln! Der Ursprung von agil wird in der Formulierung eines „Agile Manifesto“ (vgl. <http://agilemanifesto.org/>) in 2001 gesehen, das für folgende Kernwerte plädiert:

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

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

Mittlerweile werden entsprechende Prinzipien und Ansätze in andere Organisationsbereiche und auf Themen übertragen, in denen Menschen gemeinsam prozessorientiert an Produkten im weitesten Sinne arbeiten und handelnd tätig werden. Die im agilen Manifest bestehende Einschränkung auf funktionierende Software wird dabei inzwischen zumeist durch nutzbare Produkte ersetzt. So sind für den Bildungsbereich bereits Ausführungen zu agilen Prinzipien für die Zusammenarbeit von Schülerinnen und Schülern (vgl. <http://agile-education.de/> oder <http://eduscrum.nl/>), didaktische Überlegungen zur Rolle von agilen Prinzipien für das Lernen und Lehren mit digitalen Medien an der Hochschule (Mayrberger 2017) sowie Folgerungen für eine erfolgreiche, handlungsorientierte Implementierung von Lehrentwicklungsvorhaben (Hanft et al. 2017) zu finden.

Agiles Projektmanagement ist durch gestaltbare Rahmen (Framework) gekennzeichnet und lässt somit unterschiedliches methodisches Vorgehen zu, basiert gleichzeitig jedoch auf festen Elementen, die Grundvoraussetzung sind, um komplexe Projekte steuern zu können. Zu diesen Elementen zählen beispielsweise die Orientierung am agilen Manifest mit Werten und Prinzipien, die Verwendung durchgängiger Zeitabschnitte (Timebox) für Planung und Umsetzung sowie ein inkrementelles und iteratives Vorgehen (Vigenschow 2015).

Agiles Projektmanagement entwickelt seine Vorteile erst bei komplexen Projekten, während komplizierte oder einfache Projekte auch mit klassischem Projektmanagement gut umgesetzt werden können. Komplexe Projekte zeichnen sich dadurch aus, dass sich die mit dem Projektergebnis eintretende Wirkung erst im Nachhinein relevanten Ursachen im Projektvorgehen zuordnen lässt, sich jedoch während oder zu Beginn des Projekts die Auswirkungen einzelner Aktivitäten auf das Gesamtsystem nicht vorhersagen lassen.

Greßer und Freisler (2017) führen zur Unterscheidung von einfachen bis komplexen Systemen die sogenannte Stacey-Matrix (ebd., S. 16) an (s. Abb. 1), die auch einzuordnen hilft, wann Prozesse derart unterkomplex sind und Anforderungen wie Wege klar sind, dass herkömmliche Methoden des Projektmanagements durchaus hinreichend sind.

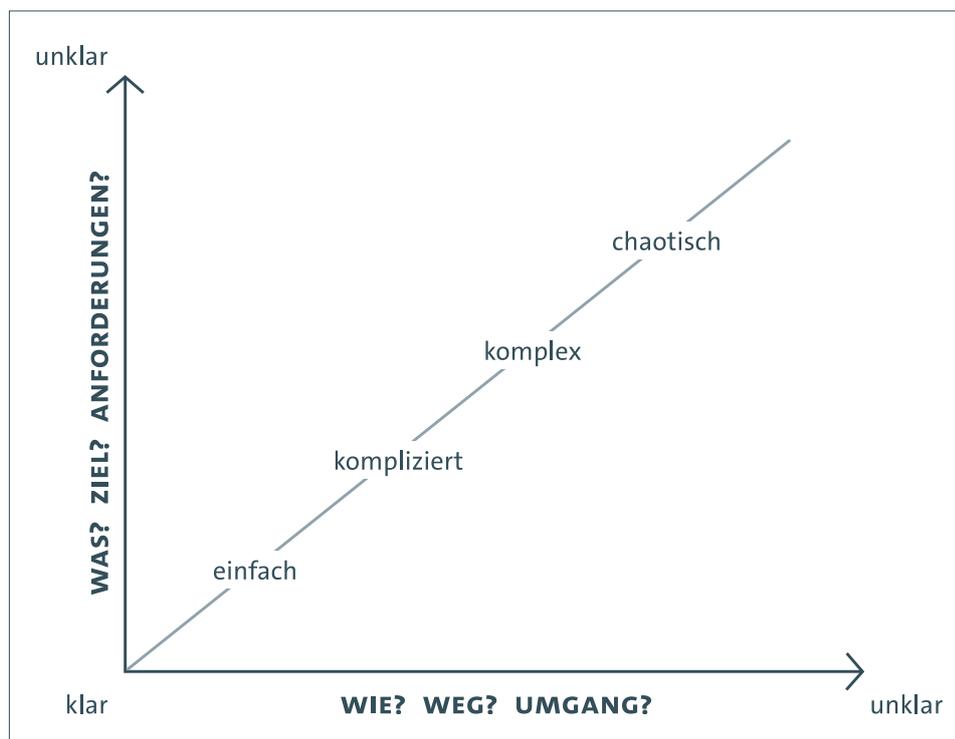


Abbildung 1: Die Stacey-Matrix (eigene Darstellung in Anlehnung an Dr. Kraus & Partner, Bruchsal)

Menschliche Verhaltensweisen in Gruppen (wie beispielsweise in Lehr-Lern-Situationen) stellen komplexe Systeme dar, daher bieten sich Entwicklungsprojekte für neue Lernangebote für agiles Projektmanagement an.

## Agilität im Projektumfeld

Mit Start der zweiten Förderphase (ab Januar 2017) wurden im Universitätskolleg 2.0 Projektstrukturen und Projektteam neu aufgestellt und die Ziele in neuen Maßnahmen gebündelt. Im Folgenden soll den Teams Cluster-Koordination und Redaktion sowie den studentischen Teams anhand der Maßnahme Selbsteinschätzung aufgezeigt werden, welche Formen agilen Projektmanagements erprobt wurden und welche Erfahrungen damit gemacht werden konnten. Eine ähnliche Darstellung<sup>8</sup> steht bereits im Journal „Gruppe. Interaktion. Organisation.“ zum Zeitpunkt August 2017 als Vergleich zur Verfügung.

8 Vgl. Mayrberger, K. & Slobodeaniuk, M. Gruppe. Interaktion. Organisation. (2017) 48: 211. Adaption agiler Prinzipien für den Hochschulkontext am Beispiel des Universitätskollegs der Universität Hamburg. <https://doi.org/10.1007/s11612-017-0376-4> [06.03.2018].

## Beispiel OSA

Die Maßnahme Selbsteinschätzung<sup>9</sup> im Modellversuch Universitätskolleg 2.0 konzentriert sich auf die Erstellung von Online-SelfAssessments für Lehr- und Studienangebote an der Universität Hamburg. In der ersten Förderphase (2012–2016) wurden entsprechende Angebote in vier Teilprojekten<sup>10</sup> an vier Fakultäten getrennt voneinander erarbeitet. Die technische Umsetzung wich stark voneinander ab, der Austausch zwischen den Projektmitarbeitenden gestaltete sich schwierig und zum Ende der Projektphase sahen sich die Fakultäten offenen Fragestellungen zur zukünftigen Wartung in Form von fachlichen Aktualisierungen und deren Pflege sowie der technischen Betreuung gegenüber. Mit dem Start der zweiten Förderphase wurden die verfügbaren Ressourcen deutlich reduziert, dafür jedoch in einem zentralen Team zusammengeführt. Dem Team und den beteiligten Fakultäten wurde der Vorschlag unterbreitet, die weitere Entwicklung der Online-SelfAssessments unter agilem Projektmanagement zu erarbeiten und die Maßnahme in der Methodik nach Scrum, einem der bekanntesten (und zugleich umfassend geregelten) Rahmenwerke für agile Projekte, zu organisieren.

## Exkurs: Scrum

Das Rahmenwerk Scrum wurde im Nachgang zum Agilen Manifest von Jeff Sutherland, Ken Schwaber und Mike Beedle für den Kontext der Softwareentwicklung publiziert (Schwaber et al. 2001; vgl. für Scrum als Bewegung ausführlicher Gloger 2016). In Anlehnung an den deutschsprachigen Scrum-Guide (Schwaber & Sutherland 2017) ist Scrum ein „Rahmenwerk, innerhalb dessen Menschen komplexe adaptive Aufgabenstellungen angehen können, und durch das sie in die Lage versetzt werden, produktiv und kreativ Produkte mit höchstmöglichem Wert auszuliefern“ (ebd., S. 3). Kernelement jeder Variante des agilen Projektmanagements ist dabei immer die Begrenzung des Planungs- und Steuerungsaufwands zum Projektvorgehen auf kurze Iterationen, in Scrum als „Sprints“ mit einer Dauer von maximal vier Wochen bezeichnet. Das Ergebnis jedes Sprints muss eine erweiterte Version des für den Kunden nutzbaren Projektzwischenenergebnisses, das „Inkrement“, sein. Durch die kurzen Zeiträume in der Realisierung und das gemeinsame Prüfen von Zwischenergebnissen mit dem Kunden bzw. den Stakeholdern erlaubt das agile Vorgehen eine frühzeitige Anpassung an veränderte Umgebungsanforderungen, die ansonsten das gesamte Projektergebnis gefährden könnten (vgl. Abb. 2).

9 Siehe auch <https://www.universitaetskolleg.uni-hamburg.de/universitaetskolleg-2-0/selbsteinschaetzung.html> [06.03.2018].

10 Vgl. Enderberichte der Teilprojekte in Band 7, 11 und 18 der Universitätskolleg-Schriften. Universität Hamburg, 2015/2016. ISSN 2196-520X.

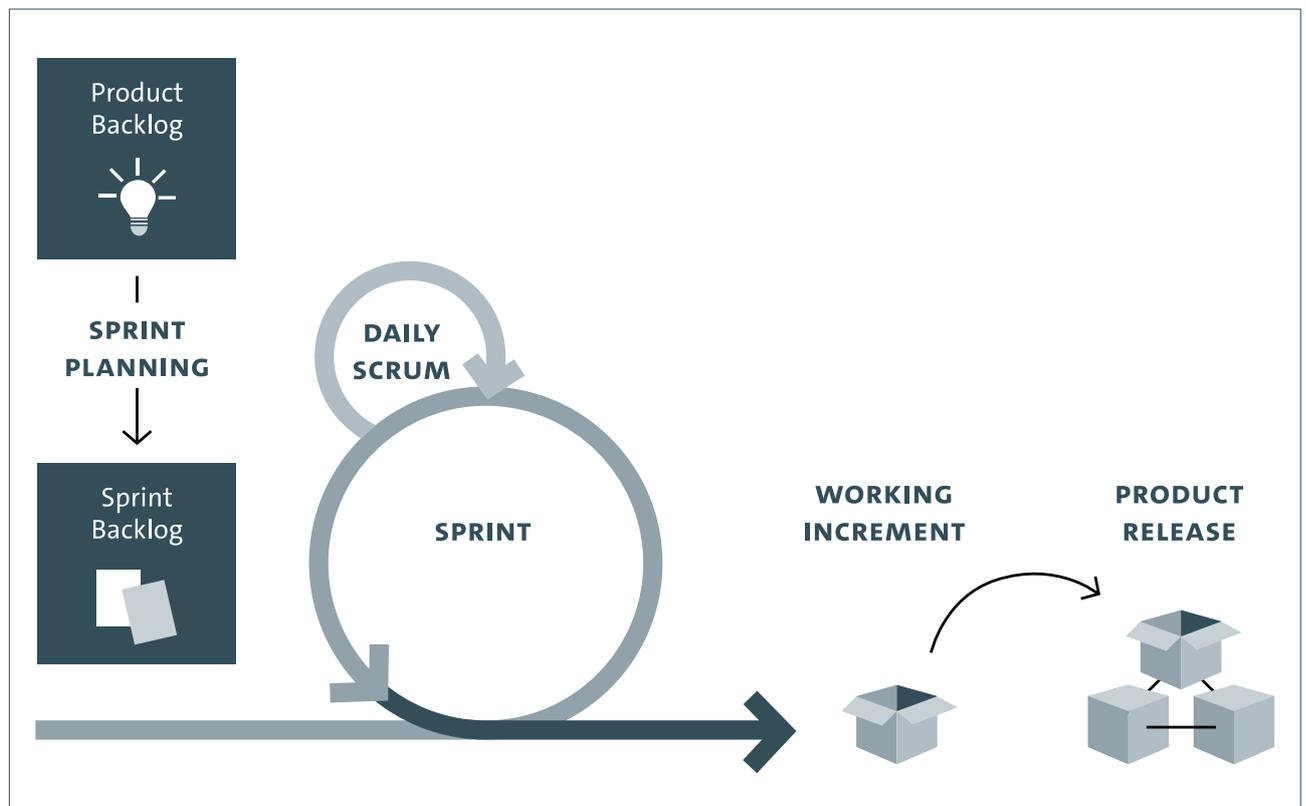


Abbildung 2: Scrum-Zyklus (eigene Darstellung in Anlehnung an scrum.org)

Das Rollenkonzept bei Scrum umfasst exakt nur drei Rollen, aus denen ein Scrum-Team besteht: das selbstorganisierte, cross-funktionale Entwicklungsteam bestehend aus drei bis neun Mitgliedern, einem Scrum-Master und einem Product Owner (vgl. Gloger 2016; Schwaber & Sutherland 2017).

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

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

**Der Scrum-Master** ist dafür verantwortlich, dass das Team ein Verständnis für Scrum aufbaut und Prozesse im Sinne des Rahmenwerks durchgeführt werden. Dazu gehört die Vorgabe von „time-boxed events“, wie das tägliche kurze „Daily Scrum“, das spätestens alle vier Wochen stattfindende „Sprint Planning“, das „Sprint Review“ (mit den Stakeholdern) sowie die „Sprint Retrospektive“. Er oder sie sorgt dafür, dass das Scrum-Team die Praktiken und Regeln von Scrum einhält und hält dem Entwicklungsteam den Rücken frei, in dem er oder sie versucht, „Impediments“, d. h. soziale, kommunikative, administrative oder organisatorische Hindernisse aller Art für das Team und mit dem Team zu lösen. Die Rolle des Scrum-Masters ist ein „Servant Leader“ für das Scrum-Team insgesamt. Entsprechend wirbt er auch für Verständnis für die Arbeitsweise nach Scrum nach außen hin, damit das Team in den geregelten Abläufen nicht gestört wird und hilft so dabei, dass das Team sich auf sich selbst und die Entwicklung einer optimalen Zusammenarbeit konzentrieren kann, was schließlich einem sehr guten Produkt im Sinne der Produktvision für das jeweilige Projekt niederschlagen sollte. Die folgende Tabelle (Greßer & Freisler 2017, S. 22) fasst die wesentlichen Stichworte des Rahmenwerks Scrum auf einen Blick zusammen.

**Das Scrum-Team** arbeitet in seinen drei Rollen im Idealfall selbstorganisiert und interdisziplinär und kann so die eigene Flexibilität, Kreativität und Produktivität optimieren. Dazu baut Scrum Referenzwerte auf, die die Grundidee dieses Rahmenwerks fassbar machen: „Wenn die Werte Selbstverpflichtung, Mut, Fokus, Offenheit und Respekt durch das Scrum-Team verkörpert und gelebt werden, werden die Scrum-Säulen Transparenz, Überprüfung und Anpassung lebendig und bauen bei allen Beteiligten Vertrauen zueinander auf.“ (Schwaber & Sutherland 2017, S. 4) Konkret bedeutet dies die Orientierung an drei Scrum-Prinzipien (Greßer & Freisler 2017, S. 23). Mit dem Ziel einer stetigen Verbesserung der Produkte und der Zusammenarbeit im Team sind die Auseinandersetzungen mit Lessons-Learned nicht optional, sondern regelmäßig im Prozess vorgesehen, und gemeinsame Maßnahmen sollen angegangen werden, wenn sie im Team für nötig befunden werden (Prinzip: Inspect and adapt). Hierbei wird dem Team für die Findung von Lösungen Priorität eingeräumt – Selbstorganisation wird gelebt und nicht gepredigt. Dabei sind die Moderationskompetenz und das Gespür für die richtigen Fragen des Scrum-Masters von wesentlicher Bedeutung, um einen Handlungsraum zu eröffnen, der Entscheidungsfindungen oder kreative Ideen ermöglicht (Prinzip: Ask the team). Die vertrauensvolle Zusammenarbeit im selbstorganisierten Team soll sich auch darin ausdrücken, sich möglichst früh mit Arbeitsergebnissen, die für den Auftraggeber bzw. die Auftraggeberin eine erste Relevanz haben können, mit eben diesen in den Dialog zu begeben. Die Implementierung von regelmäßigen Feedback-Schleifen dient dazu, dass das Team seine kostbare Arbeitszeit möglichst nah an den (sich möglicherweise auch stetig anpassenden Bedarfen) des Auftrags orientieren kann und damit das Produkt oder Ergebnis idealerweise auch sehr nah an den tatsächlichen Bedarfen fertiggestellt werden kann und eine Passung zum Einsatzzweck höchstmöglich gegeben ist (Prinzip: Deliver often and early).

Scrum-Rollen – klare Rollenaufteilungen		Prinzipien und Werte
<ul style="list-style-type: none"> <li>Product Owner, der Visionär: verantwortlich für das <b>Produkt</b> (Vision, Product Backlog, ROI)</li> <li>Scrum Master, der Change Agent: verantwortlich für die <b>Produktivität</b> (Laterale Führung, Trainer, Facilitator, Coach)</li> <li>Das Team, die Lieferanten: verantwortlich für die <b>Qualität</b> (Arbeiten autonom und selbstorganisiert, cross-funktional, dicht am User)</li> <li>Kunde, der Finanzierer: verantwortlich für das <b>Budget</b> (Anforderer, Executive Manager in der Organisation)</li> <li>User, der Anwender: verantwortlich für das <b>Feedback</b> (Mitarbeit, wesentliche Informationsquelle)</li> <li>Manager, der Bereitsteller: verantwortlich für das <b>Umfeld</b> (Bereitstellung von Ressourcen)</li> </ul>		<p><i>Prinzipien</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kontinuierliche Auslieferung (funktionierende Software) – wert- und kundenorientiert</li> <li>Selbstorganisierte Teams – Pull-Prinzip</li> <li>Crossfunktionale Zusammenarbeit – technische Exzellenz</li> <li>Kontinuierliches Feedback und Verbesserung</li> <li>Interaktive Entwicklung</li> <li>Timebox</li> </ul> <p><i>Werte</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Commitment</li> <li>Fokus</li> <li>Offenheit</li> <li>Respekt</li> <li>Mut</li> </ul>
Meetings – eine engmaschige Meeting-Struktur	Artefakte – Arbeitsergebnisse, Listen und Darstellungen	Agiles Manifest
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Estimation Meeting</b> gemeinsamer Wissensaufbau zum Produkt</li> <li><b>Sprint Planning Meeting I</b> Was wollen wir in diesem Sprint tun?</li> <li><b>Sprint Planning Meeting II</b> Wie wird was umgesetzt?</li> <li><b>Sprint Review</b> offizielle Abnahme des Sprints</li> <li><b>Sprint Retrospektive</b> Was lief gut, was noch nicht?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Impediment Backlog</b> die Fehlerliste</li> <li><b>Product Backlog</b> die Anforderungen, Bedingungen, Funktionalitäten, Stories</li> <li><b>Selected Product Backlog</b> priorisierte Liste</li> <li><b>Potentially Shippable Product Increment</b> potentiell benutzbar gelieferte Teile des Gesamtprodukts</li> <li><b>Sprint Backlog</b> die Aufgaben am Taskboard visualisiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individuen und Interaktion sind wichtiger als Werkzeuge und Prozesse</li> <li>funktionierende Software ist wichtiger als allumfängliche Dokumentation</li> <li>Zusammenarbeit mit dem Kunden ist wichtiger als Vertragsverhandlungen</li> <li>Reaktionen auf Veränderungen sind wichtiger als das Befolgen eines Plans</li> </ul>

Abbildung 3: „Scrum auf einen Blick“ (Quelle: Greßer & Freisler)

Das Team Selbsteinschätzung und die beteiligten Fakultäten nahmen diesen Vorschlag zur Einführung von Scrum an und starteten im Januar 2017 unter Begleitung der zuständigen Fachabteilung aus der Präsidialverwaltung der Universität mit Projektmanagement-Schulungen. Das Team sollte durch die Schulungen auf die eigene spätere Arbeitsweise vorbereitet werden, während die Schulungen für die Fakultäten eher einen informativen Charakter hatten, um zwischen Team und Fakultäten im späteren Projektverlauf ein einheitliches Wording herzustellen. Die Fakultäten fanden sich damit in der Rolle der Stakeholder wieder, das Team organisiert die Entwicklung in Abstimmung mit einer Kollegin bzw. einem Kollegen als Product Owner Proxy und einem Scrum-Master selbst. Als Sprintlänge wurden vier Wochen verabredet, die

Maßnahme startete mit der Aufgabe der Migration bestehender Ergebnisse aus der ersten Förderphase auf eine neue Umgebung und nahm dann die Erstellung eines neuen Online-SelfAssessments für eine Fakultät an, die bisher noch über kein OSA verfügte. Das Vorgehensmodell mit regelmäßigen Abstimmungstreffen mit Vertretungen der Fakultät, die ungestörte Entwicklungszeit im Team und die freie Gestaltung der Aufgabenumsetzung innerhalb eines klar definierten Rahmens ermöglichten die umfassende Anwendung des Scrum-Rahmenwerks und führten innerhalb weniger Monate zu einem fertigen neuen Online-SelfAssessment<sup>11</sup> auf einem technologisch modernen Stand<sup>12</sup>, das im Januar 2018 für die Öffentlichkeit freigegeben werden konnte.

## Erfahrungen aus der Anwendung von Scrum

Die technische Nähe in der Entwicklung eines Online-SelfAssessments (kurz: OSA) zu anderen Software-Produkten hat die unkomplizierte Adaption von Scrum für die Maßnahme Selbsteinschätzung genauso erleichtert wie die umfassende Bereitschaft aller Beteiligten, sich auf diese Veränderung einzulassen. Ein eindeutiges Produkt (das Online-SelfAssessment für einen Studiengang), die Akzeptanz der Rollen (Fakultäten als Stakeholder mit Produktwünschen und der Bereitschaft, Zwischenergebnisse kurzfristig zu kommentieren auf der einen Seite und das Scrum-Team in einer geschützten Umgebung einer abgeschlossenen Organisationseinheit auf der anderen Seite) sowie ein klarer Rahmen der Möglichkeiten der Selbstorganisation für das Entwicklungsteam (z. B. durch Infrastruktur- und Design-Vorgaben der Universität) stellten ideale Bedingungen dar, um die Vorteile agilen Vorgehens mit häufigem Austausch und schneller Anpassung von Ergebnissen ausschöpfen zu können. Im Ergebnis führt dies zu schnell verfügbaren Produkten, die direkt auf die Anforderungen der Stakeholder (Fakultäten) zugeschnitten sind und zukünftig Anpassungen in hoher Eigenregie der Fakultäten ermöglichen werden. Das Scrum-Team in der Maßnahme Selbsteinschätzung hat sich daher entschieden, das agile Projektmanagement nach Scrum beizubehalten und weitere Online-SelfAssessments unter diesem Rahmenwerk zu erstellen. Für die Leitung des Universitätskollegs stellt sich damit (weiterhin) die Herausforderung der Führung gegenüber diesem Team vordringlich als Aufgabe zur Sicherung eines vertrauensvollen und geschützten Arbeitsumfeldes anzusehen und in die interne Priorisierung der Umsetzung von Aufgabenstellung nicht direkt eingreifen zu können.

Neben der Maßnahme Selbsteinschätzung und Vertretungen der Fakultäten wurden zu Beginn der zweiten Förderphase auch die Teams Cluster-Koordination, Redaktion und im weiteren Jahresverlauf dann auch studentische Mitarbeitende in agilem Projektmanagement geschult. Neben dem Rahmenwerk Scrum gab es dabei auch Angebote entlang weiterer agiler Ansätze zu „Lean-Kanban“ und „Design Thinking“.

11 OSA der Fakultät BWL unter <https://bwl.check.uni-hamburg.de/> [06.03.2018].

12 Zum Beispiel mit <https://h5p.org/> in WordPress auf <https://www.wordpress.uni-hamburg.de/> [06.03.2018].

## Exkurs: „Lean-Kanban“

Häufig wird zusätzlich auf „Lean-Kanban“ zur Unterstützung von Scrum oder als eigenständige agile Methodik zurückgegriffen und mit sogenannten „Kanban-Boards“ gearbeitet. Die Methode Lean-Kanban ist ein hochflexibles und adaptierbares Steuerungsinstrument für die Wissensarbeit und deren zielgerichtete Prozesssteuerung und entwickelt sich im Idealfall evolutionär und in iterativen Schleifen mit dem Team. In diesem Prozess wird eine Balance zwischen gesundem Arbeitstempo, einem effizienten Arbeiten und keiner Verschwendung von Ressourcen angestrebt. Das Kanban-Board visualisiert transparent den Prozess und die sich im System befindlichen Arbeitsaufgaben. Das Board kann dabei von einer einfachen Dreispaltigkeit mit „To-do“, „Doing“ und „Done“ bis zu beliebig vielen Prozessschritten durch das Team ausgebaut werden. Kanban eignet sich besonders zum Einstieg in die agile Projektorganisation, da die Grundprinzipien und Kernpraktiken schnell erklärt und leicht verständlich sind, wobei das System dennoch mit den Anforderungen zu einer umfassenden Steuerungsmöglichkeit wachsen kann. Das erste Grundprinzip – „Beginne mit dem, was Du gerade tust“ – und die erste Kernpraktik – „Visualisiere“ – erscheinen zunächst wie Selbstverständlichkeiten, zeigen jedoch in der praktischen Anwendung im Arbeitsalltag bereits umfassende Veränderungen beim Verständnis der gelebten Prozesse auf. Eine Einführung in Kanban, seine neun Werte, die vier Grundprinzipien und sechs Kernpraktiken, ist beispielsweise bei Burrows (2015) zu finden.

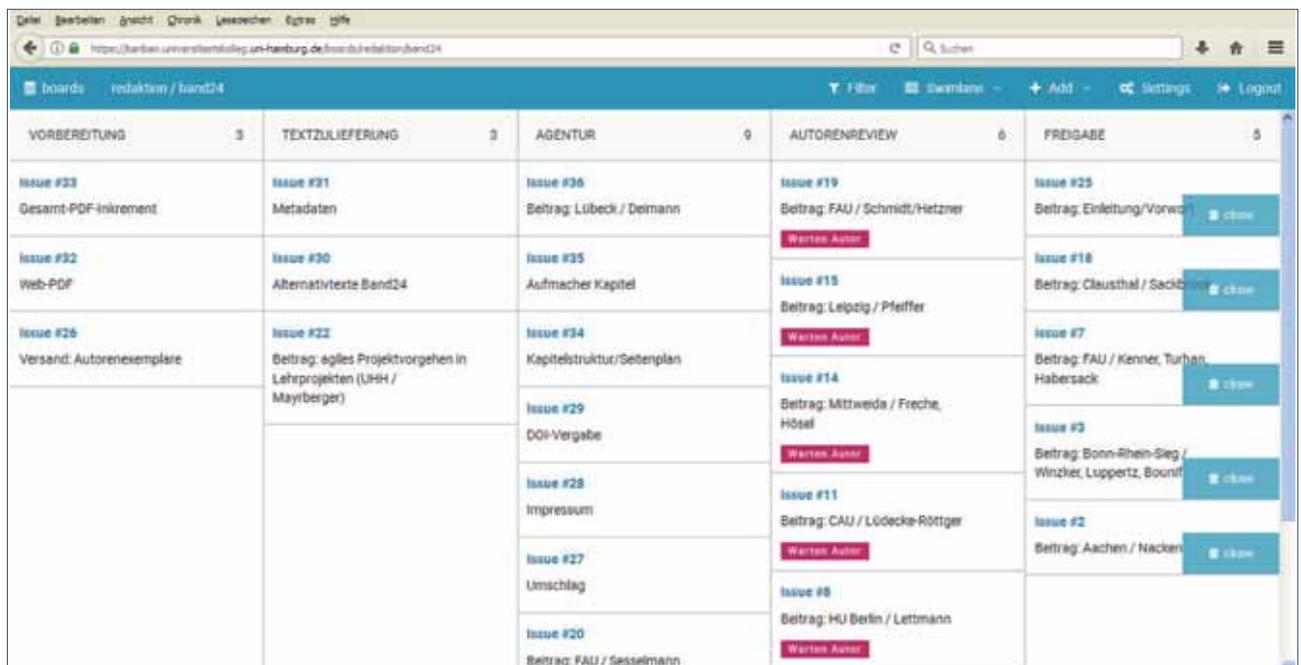


Abbildung 4: Screenshot eines Kanban-Boards zu einem Projekt des Universitätskollegs

## Exkurs: Selbstorganisation

Selbstorganisation ist nicht erst seit Aufkommen der Diskussion um das Social Web oder Web 2.0 vor mehr als zehn Jahren zu einem schillernden und verheißungsvollen Begriff avanciert. Selbstorganisation klingt immer erst einfach und kommt schnell in den Verdacht eines „laissez faire“, doch das Gegenteil ist der Fall. Selbstorganisation bedarf sowohl eines hohen Maßes an extern ermöglichter Selbstbestimmung sowie intern entwickelter (Selbst-)Regulationsfähigkeit. Aus didaktischer Sicht ist die Schaffung von Voraussetzungen für ein selbstbestimmtes Lernen und die Förderungen der entsprechenden selbstregulativen Fähigkeiten, eigenverantwortlich und zielgerichtet handeln zu können und zu wollen, bei den Lernenden eine anspruchsvolle Aufgabe. Zugleich ist aus der motivationspsychologischen Forschung zur Selbstbestimmung bekannt, dass eine Kombination aus Selbstwirksamkeitserfahrung, Kompetenzerleben und sozialer Eingebundenheit (Deci & Ryan 2000) für die intrinsische Motivation förderlich ist – auch bei externen Vorgaben. Entsprechend ist auch das Ziel der Förderung und Ermöglichung von zielgerichtetem, selbstorganisiertem Handeln in Teams eine Herausforderung, die klarer wie verlässlicher Strukturen und professioneller Absprachen bedarf, in deren Rahmen sich alle Beteiligten aufeinander und vor allem auf ihre Verantwortungsbereiche verlassen können. Dazu zählt insbesondere, den Gestaltungsraum verantwortungsvoll zu nutzen und diesen Raum aus Sicht der Leitung im wahrsten Sinne freizugeben. Auch Selbstorganisation braucht insofern eine spezifische Form der Führung (vgl. Gloger 2015), die sich im Kontext von agilem Projektmanagement im Wesentlichen durch folgende Prinzipien beschreiben lässt: Selbstorganisation braucht insofern förderliche Gelingensbedingungen auf Ebene der Organisation mit ihren Strukturen sowie auf Ebene der beteiligten Personen (im vorliegenden Fall, bei den Personen mit ihren unterschiedlichen Rollen, so man dem Rahmenmodell nach Scrum folgt). Dieses fängt an mit einer Führungskraft, die Orientierung gibt, Zusammenhänge aufzeigt und Rahmenbedingungen transparent macht. Dabei soll die nachfolgende Illustration aufzeigen, wie anspruchsvoll die Förderung von Selbstorganisation von Teams für die jeweilige Führungskraft oder Leitung ist, um das rechte Maß an Strukturen und Rahmung für die zugestandene Autonomie des Teams zu realisieren – wohl wissend, dass auch auf Seiten des Teams die schon beschriebenen Voraussetzungen entwickelt sind, die für die jeweilige Stufe benötigt werden (vgl. Greßer & Freisler 2017, S. 18)

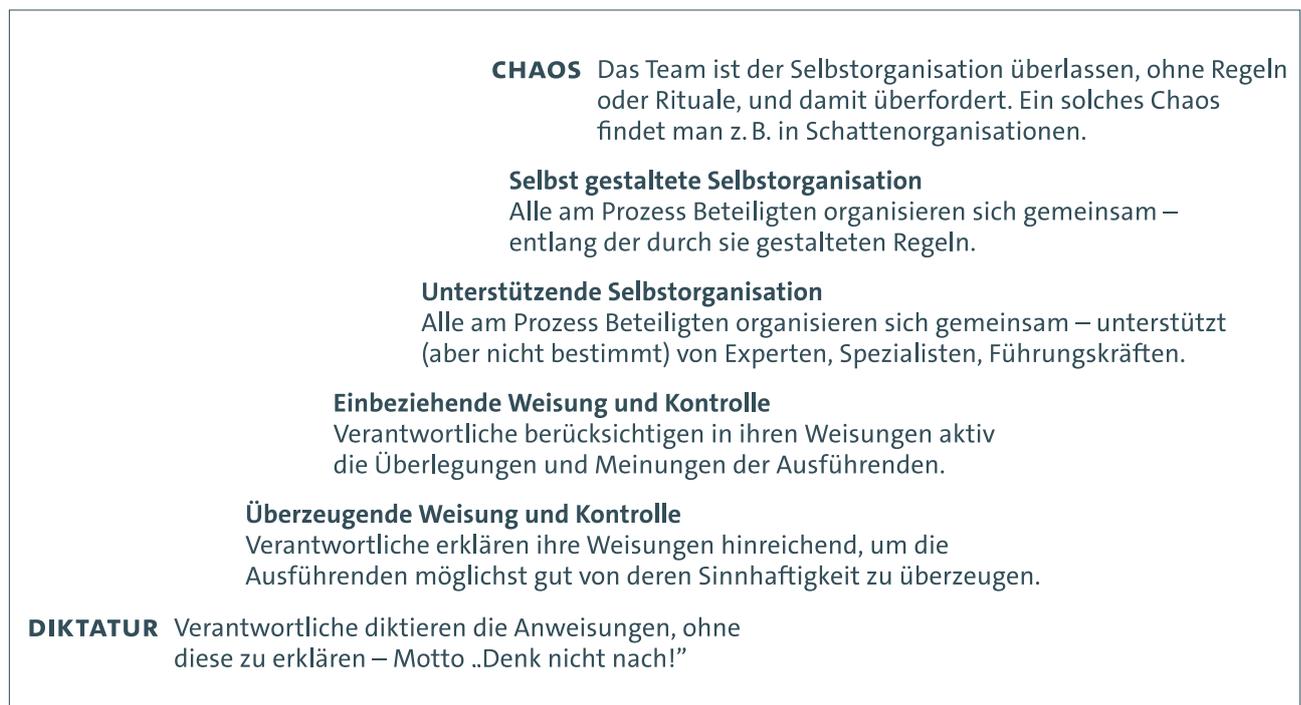


Abbildung 5: Das 4-Stufen Modell eines guten Betriebssystems (Darstellung basierend auf Greßer & Freisler 2017)

In dem vorliegenden Kontext geht es vor allem darum, Selbstorganisation vor dem Hintergrund seines systemtheoretischen Hintergrunds im Sinne Niklas Luhmanns (2011) zu begreifen und eine solche systemische Perspektive auf Teams und Organisationen in ihrer Ganzheitlichkeit beizubehalten, d. h. von Vernetzung und Dynamik (sozialer) Systeme statt von Statik und Kausalitäten auszugehen (vgl. Gloger 2015, S. 34).

## Erfahrungen aus der Anwendung von Kanban und Selbstorganisation

Die genannten Prinzipien wurden entsprechend und soweit möglich auch im Universitätskolleg 2.0 angewandt, erprobt und teilweise justiert und stellenweise gar durch traditionelle Prinzipien ersetzt. Das nachfolgende Beispiel des Redaktionsteams zeigt besonders eindrucksvoll auf, wie wichtig eine gute Balance im Sinne eines Zusammenspiels zwischen Strukturen und Personen ist, damit gute Produkte termingerecht entstehen können.

Das Redaktionsteam hatte schon vor dem Start des Universitätskollegs 2.0 (ähnlich wie das DevOp/IT-Team) einen Vorsprung, indem in diesem Rahmen bereits agile Prinzipien mit den beteiligten Personen vor allem am Projekt des Fachmagazins „Synergie“ erprobt wurden. Im Fall der Redaktion verständigte man sich im ersten Schritt auf eine agile Vorgehensweise wie das Aufsetzen eines Kanban-Boards von der Synergie-Ausgabe #1 zu einem einvernehmlich konsequenten Anwenden des Scrum-Rahmens ab Synergie-Ausgabe #2. Das Entwicklungsteam bestand aus Mitarbeitenden und Studierenden von Seiten der Universität sowie einer beteiligten Agentur. Die Rolle des Scrum-Masters war ebenso vergeben wie die Rolle des Product Owners, die

die Herausgeberin und wissenschaftliche Leitung innehat. Die Arbeit in einem cross-funktionalen Team mit unterschiedlichen Kompetenzen nach einem fest geregelten Rahmen wie im Exkurs zu Scrum beschrieben und einem Sprintzeitraum von 14 Tagen erlaubte es, den Produktionsprozess des Magazins zielgerichtet anzugehen.

Herausfordernde Rahmenbedingungen durch personelle Wechsel oder Teilverfügbarkeiten aufgrund des anstehenden Endes des Universitätskollegs 1.0 konnten so aufgegangen werden. Es zeigte sich für alle Beteiligten, dass ein regelmäßiger Austausch entlang von Aufgaben und deren Aufwandsschätzung auf Augenhöhe trotz eines anfänglich zeitlich relativ hohen Aufwands sehr viel Transparenz und Verständnis für die jeweiligen Tätigkeiten gebracht und damit die Zusammenarbeit verbessert hat. Auch ging ein Erkennen damit einher, warum beispielsweise die Agentur mindestens welche Zeiträume zur Gestaltung eines jeden Artikels oder des Titelblattdesigns benötigt und ein rechtzeitiges Übergeben von Seiten der Redaktion zwingend nötig ist. Umgekehrt konnte die Agentur stetig im Prozess nachvollziehen, worin kurzfristige Gründe für Planungsjustierungen lagen und entsprechend ihrerseits reagieren. Es entstand so ein erstes Produkt konsequent entlang des Rahmenwerks nach Scrum in Form der zweiten Ausgabe des Fachmagazins Synergie (siehe <http://synergie.blogs.uni-hamburg.de/>). Zum Ende des Projektzeitraums, also nach der Publikation des Magazins im November 2016, wurde gemeinsam in einer Retrospektive reflektiert, wie der Prozessverlauf empfunden wurde und ob und wie man es im nächsten Projekt anders machen könne. Die beteiligten Personen waren sich einig, dass Scrum als Rahmenwerk sehr gut für solche Prozesse taugt – zumal gerade im Team Redaktion besonders ab der Phase des Modellversuchs Universitätskolleg 2.0 auch weitere Produkte wie der UK-Bote, Schriftenbände oder Öffentlichkeitsarbeit für die einzelnen Maßnahmen neben dem regelmäßigen Erstellen eines Kommentierten Vorlesungsverzeichnisses aller extracurricularen Angebote des UK allesamt parallelen anstehen würden und sinnvoll zu organisieren wären. Die Projekte selbst blieben in sich zwar überschaubar, doch stieg die Komplexität durch Parallelität.

Der Start in die Modellversuchsphase im Redaktionsteam ging mit einem fast 100-prozentigen Wechsel der wissenschaftlichen Mitarbeitenden einher. Es zeigte sich, dass diese personelle Veränderung eine große Herausforderung für die gerade etablierten Prozesse darstellte. Die neuen Kolleginnen und Kollegen waren es bisher gewohnt, dass es eindeutige Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für Produkte gab (aber dann auch insgesamt mehr Personal für alle einzelnen Produkte) – eine gemeinsame Verantwortung für alle parallel entstehenden Produkte durch gemeinsames Arbeiten nach individuellen Kompetenzbereichen an allen parallelen Produkten in ihren jeweils komplexen Phasen war für sie neu. Nach dem ersten Quartal mit umfassender Schulung in den Bereichen Scrum und Kanban wurde das Projektmanagement einvernehmlich vom anspruchsvollen Scrum-Rahmenwerk auf ausgewählte Prinzipien agilen Projektmanagements um ein Kanban-Board herum justiert. In diesem Fall zeigte sich in besonderem Maße, welche bedeutsame Rolle die Personen neben den Strukturen für ein adäquates Prozessmanagement für komplexe Projekte als Indikatoren spielen.

Auch das nachfolgende Beispiel zur *Qualifizierung von Studierenden* in Ansätzen agilen Projektmanagements macht deutlich, dass ein wichtiger Faktor für das Gelingen agiler Prinzipien neben dem Können das Wollen ist. Dieses Wollen äußert sich in einer konstruktiven wie selbstverständlichen kritischen Haltung gegenüber diesen neuen Prinzipien, die jedoch ergebnisoffen ist und der Erfahrung und Praxis eine Möglichkeit gibt, sich in der Anwendung zu bewähren. Dies zeigte sich auch bei zahlreichen Studierenden, denen in der zweiten Jahreshälfte des ersten Förderjahrs (zeit-

lich verkürzte) Qualifizierungsangebote in agilem Projektmanagement angeboten wurden, damit sie entsprechend besser innerhalb der Maßnahmen (mit-)handeln und ein Verständnis für die veränderten Herangehensweisen aufbauen konnten. Zugleich sollten diese Angebote (vor allem zu Design-Thinking) sozusagen als Nebeneffekt auch einen näheren Einblick in die derzeitigen Welten und Bedarfe der Studierenden ermöglichen, damit der Modellversuch Universitätskolleg 2.0 nicht an der Realität vorbei entwickelt wird. Mit Methoden des Design-Thinkings wurde zum Beispiel die Fragestellung erprobt, was Studierende von einem Studium erwarten, dass sie gut auf die (nicht nur berufliche) Zukunft vorbereitet<sup>13</sup>.

## Qualität – was passiert, wenn die Produkte den Erwartungen entsprechen?

Selbstorganisation dient letztlich nicht einem Selbstzweck, sondern gelingenden Produkten, die auf Akzeptanz stoßen – dazu sollten alle Teammitglieder – so divers ein Team sein mag und sollte – in der Lage sein, ihren fachlichen und sozialen Beitrag zu leisten oder sich auf einen entsprechenden Entwicklungsweg zu begeben, der wiederum durch Strukturen und Personen unterstützt wird, soweit dies im Rahmen der Möglichkeiten ist.

Es ist augenscheinlich, dass es sich bei Projekten zur Lehrentwicklung zugleich immer auch um Veränderung und Wandel und damit um Veränderung von möglicherweise Routinen und als Folge zu Neuordnungen von Zuständigkeiten handelt. So sollen zum Ende auch einige übergreifende Lessons-Learned speziell aus dem Hochschulkontext im Sinne von nicht zu unterschätzenden Einflussfaktoren aufgezeigt werden, an die in den nächsten Jahren des Projekts konstruktiv angeknüpft werden kann. Allen voran sei an dieser Stelle betont, dass die Produkte, die funktionieren, auch mit den Erwartungen verbunden sind, dass diese nun nachhaltig verankert und damit auch entsprechende Strukturen geschaffen würden. Denn das lässt sich mit agilen Ansätzen schwer ignorieren: Sie sind produkt- und ergebnisorientiert – und darin manifestiert sich der motivationale Ansporn der Entwicklungsteams.

## Nachdenkliches zum Schluss

Wenngleich es in den vorherigen Ausführungen schon explizit oder zwischen den Zeilen exemplarisch deutlich wurde, zeigt sich vor allem eins: Es braucht einen langen Atem, und es braucht Mut, sich an Tore von Königreichen zu stellen und zu klopfen – und gar zu rütteln. Ebenso heißt eine suggerierte Offenheit von Teammitgliedern nicht immer auch, dass sie in der Lage sein werden, entsprechend zu handeln – zu tief sind habitualisierte Routinen und Weltbilder, die sich nicht innerhalb eines Jahres bewegen lassen, verankert. Stellenweise sind die Erfahrungen des ersten Jahres sicher wie ein Aufeinandertreffen von Denkwelten erlebt worden – gleichermaßen von allen Beteiligten im System – bei einigen schon nach wenigen Tagen, bei anderen nach mehreren Wochen – andere sind hochzufrieden mit den veränderten Arbeitsweisen.

---

<sup>13</sup> Vgl. <https://www.universitaetskolleg.uni-hamburg.de/universitaetskolleg-2-0/studentische-partizipation-in-nachhaltiger-lehre/aktuelles/design-thinking-workshops.html> sowie <https://www.universitaetskolleg.uni-hamburg.de/universitaetskolleg-2-0/studentische-partizipation-in-nachhaltiger-lehre/aktuelles/bericht-kanban-schulung.html> [06.03.2018].

Als Experimentierfeld und Kommunikationsplattform hat das Universitätskolleg das Potenzial, weiterhin den Rahmen für diese Art der Lehrentwicklung zu bieten und zu erproben.

Doch wie bei jedem Veränderungsprojekt, braucht es auch bei der Lehrentwicklung in akademischen Bildungsinstitutionen, um die es hier im Kern geht, Impulse, die Wellen auf dem als ruhig empfundenen Meer verursachen, sodass man lernt, diese Wellen beizeiten auch sicher in tiefen Gewässern zu nehmen – oder sich die bewährten Schwimmhilfen greift und im flachen Gewässer bleibt. Jeder hat da andere Perspektivvorlieben – auf diese Passung rechtzeitig zu achten, ist sicher eine zentrale Lessons-Learned in einem Modellversuch.

Dieser hier beschriebene Weg – so zeigen es eindrucksvoll die Beispiele zur Maßnahme Selbsteinschätzung ebenso wie teilweise die Erfahrungen zur Selbstorganisation – führt augenscheinlich eher zu einem Ziel und Produkt und kann für breitere Akzeptanz und Zufriedenheit bei allen Beteiligten im Team und den Stakeholdern führen und damit ein gewichtiges Argument sein, um erfolgreiche Maßnahmen schon in ihrer Entwicklungsphase nachhaltig zu verankern. Zentralisierung führt in diesem Fall dazu, dass Ressourcen gebündelt für die Sache, die fachlich dezentral aus den Fächern mitgesteuert wird, eingesetzt werden und eine stetige Verankerung klar kalkulierbar macht, wie hoch der jährliche Grad an Produktivität sein kann (beispielsweise auszudrücken, dass bei x Mitarbeiterstellen, die crossfunktional ausgerichtet sein sollten, damit sie sich parallel im Entwicklungsprozess selbst weiterentwickeln können, neben der Teamqualifizierung in der Lage sind, x Neuentwicklungen von OSA zu realisieren sind sowie y Migrationen etc.).

Dem liegt auch ein Verständnis zugrunde, dass einige Maßnahmen im Kontext der Lehrentwicklung zwar innerhalb ihrer selbst als Entwicklungsarbeit mit mehr oder weniger wissenschaftlichem Anspruch und Fundierung gelten können – doch in ihrer Ausbringung gegenüber den Stakeholdern ihren Wert in einer wichtigen, lehrbezogenen Dienstleistung haben. Nicht mehr – doch auch nicht weniger. Die Begeisterung einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewirkt ein Übriges – insbesondere, wenn sie signalisieren, beim Experimentieren mit agilem Projektmanagement auch etwas über sich selbst erfahren zu haben. Insofern: Würde wer danach fragen, ob dieses Vorgehen Modellcharakter hat. Ja, ich würde es als wissenschaftliche Leitung wieder so angehen – auch an anderer Stelle.

### **Fazit: Impulse geben ... abwarten ... sie wirken lassen ... im Sinne eines Fortschritts.**

Eine Teilvision des Modellversuchs Universitätskolleg 2.0 war es gewesen, auf der Ebene der agilen Lehrentwicklung nach diesem ersten Jahr die Prozesse und Maßnahmen rückblickend mit den Personen zu reflektieren und über die noch folgenden drei Jahre zusammenzuführen und – wo nötig – Anpassungen vorzunehmen. Das Universitätskolleg 2.0 kann als Modellversuch immer noch der Raum sein, um eine innovative Variante der Lehrentwicklung sozusagen als Kosmos innerhalb einer traditionell strukturierten Bildungsorganisation mit klaren Zuständigkeiten und festen Pfründen zu sein – eben ein Experimentierlabor und Kommunikationsraum über und für Lehre.

In den nächsten Jahren wird sich zeigen, ob einzelne Impulse bereits so nachhaltig verankert sind, dass nunmehr Personen diese forcieren und gegenüber Strukturveränderungen weitestgehend werden bewahren können. Eine sicherlich förderliche

Gelingensbedingung wird es hierbei sein, die (Rück-)Haltung zu bewahren und auszubauen und Neues (aus-)halten zu können.

Und um hier mit denselben Worten zu schließen, wie schon an anderer Stelle (Mayrberger 2017), soll wieder Gabriele Fischer bemüht werden, die im Editorial der Ausgabe 200 der Brand eins so treffend formulierte: „Und wir sollten wieder lernen, uns über den Fortschritt zu freuen: Auch wenn er bisweilen atemlos macht und nicht alles gelingt – ohne ihn bliebe alles, wie es ist. Wir sind überzeugt, dass es besser geht.“ (Fischer 2017)<sup>14</sup>, brand eins 5/2017, Editorial (<https://www.brandeins.de/archiv/2017/fortschritt/gabriele-fischer-editorial-fortschritt-200-ausgabe/>).

---

14 Gabriele Fischer 2017, brand eins 5/2017, Editorial, <https://www.brandeins.de/archiv/2017/fortschritt/gabriele-fischer-editorial-fortschritt-200-ausgabe/> [06.03.2018].

## Literatur

- Burrows, M. (2015). Kanban. Verstehen, einführen, anwenden. Heidelberg: dpunkt.verlag.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The ‹what› and ‹why› of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry* 11 (4), pp. 227–268.
- Gloger, B. (2016). Scrum. Produkte zuverlässig und schnell entwickeln. München: Carl Hanser Verlag.
- Glober, B. (2015). Selbstorganisation braucht Führung. München: Carl Hanser Verlag.
- Greßer, K. & Freisler, R. (2017). Agil und erfolgreich führen. Neue Leadership-Kompetenzen: Mit einem agilen Mindset und Methoden Ihre Führungspersönlichkeit entwickeln. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH.
- Hanft, A., Brinkmann, K., Kretschmer, S., Maschwitz, A. & Stöter, J. (2016). Organisation und Management von Weiterbildung und Lebenslangem Lernen an Hochschulen. Münster: Waxmann.
- Hanft, A., Maschwitz, A. & Stöter, J. (2017). Agiles Projektmanagement an Hochschulen – get the things done. In *Synergie – Fachmagazin für Digitalisierung in der Lehre*. 2017/03, S. 8–15. <https://synergie.blogs.uni-hamburg.de/ausgabe-03-beitrag-hanft-maschwitz-stoeter/> [06.03.2018].
- Luhmann, N. (2011). Einführung in die Systemtheorie. Hrsg. von Dirk Baecker. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Mayrberger, K. (2017). Agilität und (Medien-)Didaktik – eine Frage der Haltung? In *Synergie – Fachmagazin für Digitalisierung in der Lehre*. 2017/03, S. 16–19. <https://synergie.blogs.uni-hamburg.de/ausgabe-03-beitrag-mayrberger/> [06.03.2018].
- Schwaber, K. & Sutherland, J. (2017). Der Scrum Guide. Der gültige Leitfaden für Scrum: Die Spielregeln. <http://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-German.pdf> [06.03.2018].
- Schwaber, K., Sutherland, J. & Beedle, M. (2001). Agile Software Development with Scrum. Upper Saddle River.
- Universitätskolleg (2017). Gestern, heute, morgen. Das Universitätskolleg von 2012 bis 2016. *Universitätskolleg-Schriften* (Bd. 22). <https://www.universitaetskolleg.uni-hamburg.de/publikationen/schriftenreihe.html> [06.03.2018].
- Vigenschow, Uwe (2015). APM – Agiles Projektmanagement. Heidelberg: dpunkt.verlag.



Diesen Artikel finden Sie auch online unter:  
<https://uhh.de/uk-band024-agil> (PDF-Download)  
<https://doi.org/10.25592/issn2196-9345.024.006>

## Prof. Dr. Kerstin Mayrberger

Prof. Dr. phil. Kerstin Mayrberger studierte Lehramt und Erziehungswissenschaft an den Universitäten Lüneburg und Hamburg. Von 2009 bis 2011 war sie Juniorprofessorin für Medienpädagogik an der Universität Mainz, von 2011 bis 2014 Professorin für Mediendidaktik an der Universität Augsburg. Seit Oktober 2014 ist sie an der Universität Hamburg am Hamburger Zentrum für Universitäres Lehren und Lernen (HUL) Professorin für Lehren und Lernen an der Hochschule mit dem Schwerpunkt Mediendidaktik. Ebenfalls ist sie Beauftragte der Universität Hamburg für Digitalisierung von Lehren und Lernen (DLL) und Mitglied in der Lenkungsgruppe sowie strategischen Steuergruppe der Hamburg Open Online University (HOOU). Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich der Mediendidaktik, derzeit besonders beim Lernen und Lehren mit mobilen Endgeräten, beim partizipativen Lernen mit digitalen, vernetzten Medien (Partizipative Mediendidaktik), Open Education mit Open Educational Resources (OER) sowie bei Fragen der (medien-)pädagogischen Professionalität von Lehrenden.



Prof. Dr. Kerstin Mayrberger

### Kontaktdaten:

Universität Hamburg  
Universitätskolleg Digital  
Schlüterstraße 51, 20146 Hamburg  
kerstin.mayrberger@uni-hamburg.de

## IMPRESSUM

Universitätskolleg-Schriften Band 24  
 Synergie(n!)  
 Beiträge zum Qualitätspakt Lehre im Jahre 2017

### Herausgeber der Schriftenreihe

Prof. Dr. Dieter Lenzen, Präsident der Universität Hamburg  
 Prof. Dr. Susanne Rupp, Vizepräsidentin für Studium und Lehre

Universität Hamburg  
 Mittelweg 177  
 20148 Hamburg

### Herausgeberin des Bandes

Prof. Dr. Kerstin Mayrberger

### Redaktion

Ulrike Helbig, Martin Lohse  
 E-Mail: [redaktion.kolleg@uni-hamburg.de](mailto:redaktion.kolleg@uni-hamburg.de)

### Gestaltungskonzept, Layout und Satz

blum design und kommunikation GmbH, Hamburg

### Schrift

TheSans UHH von LucasFonts

### Druck

LASERLINE, Druckzentrum Berlin

### Download

<https://uhh.de/uk-band024> (PDF)  
<https://uhh.de/uk-band024-epub> (ePub)

### Urheberrecht

Mit Annahme des Manuskripts gehen das Recht zur Veröffentlichung sowie die Rechte zur Übersetzung, zur Vergabe von Nachdruckrechten, zur elektronischen Speicherung in Datenbanken, zur Herstellung von Sonderdrucken, Fotokopien und Mikrokopien an den Herausgeber über.

### Universitätskolleg-Schriften

Erscheinungstermin der Erstausgabe: 31.03.2018  
 Druckauflage 1. Ausgabe: 400  
 PDF-Download unter: [www.universitaetskolleg.uni-hamburg.de](http://www.universitaetskolleg.uni-hamburg.de)  
 ISSN: 2196-520X  
 ISSN: 2196-9345 (ePaper)



GEFÖRDERT VOM



Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des BMBF unter dem Förderkennzeichen 01PL17033 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Herausgebern und Autoren.





---

UNIVERSITÄTSKOLLEG

ISSN: 2196-520X  
ISSN: 2196-9345 (ePaper)

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

