

Agil und informell lernen – Bedarfsorientierte Kommunikations- und Kollaborationsstrukturen

Benjamin HÖHNE¹, Jörg LONGMUSS²

¹ Fernstudieninstitut, Beuth Hochschule für Technik Berlin
Luxemburger Straße 10, 13353 Berlin

² Sustainum - Institut für zukunftsfähiges Wirtschaften
Kreuzbergstraße 37/38, 10965 Berlin

Kurzfassung: Ein agiles Lernprojekt wird üblicherweise neben der regulären Arbeit durchgeführt und steht daher immer unter einem hohen Ressourcendruck. Um diesen Ressourcendruck nicht durch weitere Koordinations- und Kommunikationsverluste zu erhöhen, sollte im Vorfeld des Lernprojektes eine funktionale, zuverlässige und möglichst niedrigschwellige Kommunikations- und Kollaborationsstruktur implementiert werden. Eine bedarfsorientierte Begleitung des selbstgesteuerten Lernens kann zudem wirksam durch die Bereitstellung von Selbstlernmaterialien gestützt werden, welche die Teammitglieder in der Bearbeitung der neuartigen Projektaufgaben anleiten. Nach einer kurzen Vorstellung des Lernkonzepts soll auf zwei Methoden zur Unterstützung der Lernprojekte konkreter eingegangen werden: Das Lernkartenformat und eine Variante der Kanban-Methode.

Schlüsselwörter: Agiles Lernen, selbstgesteuertes Lernen, Lernkarten, Kanban, E-Learning

1. Überblick: Das Konzept „Agiles Lernen“

Bei diesem Konzept werden im Unternehmen benötigte Kompetenzen erworben – in der Bearbeitung von realen Problemen aus ihrem eigenen Arbeitsgebiet. Dies bedeutet, dass

1. zunächst die neuen Kompetenzen, die für die MA relevant sind oder absehbar relevant werden („**Lernthemen**“) genau bestimmt werden, dann
2. aktuelle Fragestellungen aus der betrieblichen Praxis, in denen diese Kompetenzen benötigt werden („**Lernanlässe**“), identifiziert werden und schließlich
3. aus diesem Bereich Lernprojekte exemplarisch mit fachlicher und didaktischer Unterstützung („**Coaches**“) bearbeitet werden.

Dieses Lernen direkt an und in der realen Praxis hat mehrere Vorteile:

- Die Teilnehmenden lernen genau das, was sie für ihre Arbeit benötigen.
- Das Gelernte ist direkt im Alltag anwendbar, es wird nicht „auf Vorrat“ gelernt.
- Das Lernthema wird zugänglicher für die Teilnehmenden.
- Die Bearbeitung betrieblicher Aufgaben ist ressourcenschonend und die Teilnehmenden bleiben im Arbeitsprozess.

Die Anbahnung und Durchführung der Agilen Lernprojekte kann prototypisch in folgende Phasen unterteilt werden:

1.1 Orientierungsphase

In der Orientierungsphase werden die notwendigen Analysen durchgeführt und Absprachen getroffen, die für die Eingrenzung des Lernfeldes nötig sind. Nach dieser Phase können die strategischen Entwicklungsfelder benannt, wichtige Stakeholder eingebunden und relevante Zielgruppen auf Mitarbeitenden-Ebene identifiziert werden.

1.2 Prototyping-Phase

In der Prototyping-Phase werden in einem Fast-Track Lernprojekt (2 Etappen) agile Methoden für die Arbeitsorganisation und das selbstgesteuerte Lernen erprobt. Für ein solches Fast-Track-Projekt eignen sich vor allem kleinere, zeitlich überschaubare Projekte. Nach dieser Phase hat das Team eine ergebnisorientierte Arbeitsweise erprobt, die sich die agilen Methoden zu Nutze macht und erste Erfahrungen damit gesammelt wie Arbeits- und Lernebene in einem solchen Projekt verbunden werden können.

1.3 Verstetigungsphase

In der Verstetigungsphase wird ein umfangreicheres Lernprojekt implementiert, was die Kompetenzziele der Orientierungsphase aufgreift. Insgesamt sollte das Lernprojekt mindestens 4 Etappen umfassen, um ein ausreichendes Spektrum an neuen Fertigkeiten erproben zu können. Auf Basis des Prototypings können im Vorfeld des Lernprojektes noch Änderungen im IT-Unterstützungssystem und der Teamzusammensetzung vorgenommen werden. Nach dieser Phase wird eine Evaluation der Lernergebnisse vorgenommen und eine Entscheidung über die Verstetigung der Agilen Lernmethode in den Regelprozess der Personalentwicklung getroffen.

2. Arbeitsorganisation

Ein agiles Lernprojekt wird üblicherweise neben der regulären Arbeit durchgeführt und steht daher immer unter einem hohen Ressourcendruck. Um diesen Ressourcendruck nicht durch weitere Koordinations- und Kommunikationsverluste zu erhöhen, ist es wichtig im Vorfeld des Lernprojektes eine funktionale, zuverlässige und möglichst niedrigschwellige Kommunikations- und Kollaborationsstruktur zu implementieren (siehe Tabelle 1).

Tabelle 1: Übersicht der wichtigsten Bedarfe und möglichen Lösungen für die Kommunikations- und Kollaborationsstruktur in einem agilen Lernprojekt.

Bedarf	Lösungsoptionen
<p>Bereitstellung von Lernmaterial</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Geeignet für ein Lernen in kleinen Zeitetappen ▪ Möglichst handlungs- und ergebnisbezogen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Firmeneigene Lernplattform <ul style="list-style-type: none"> ○ Stark abhängig von der Qualität und dem Format der Lernmaterialien ▪ Externe Lernplattform (bspw. Agile Learning Academy) <ul style="list-style-type: none"> ○ Lernkarten-Format für handlungs- und ergebnisbezogene Selbstlernmaterialien
<p>Kommunikationskanal</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ E-Mail und firmeneigene Gruppenlaufwer-

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Niedrigschwellig, also bekannt und leicht einsetzbar ▪ Dateiaustausch und im besten Fall kollaborative Arbeit an Dateien 	<p>ke/Sharepoint</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Verteiler der E-mailkommunikation fehleranfällig ○ Sharepoint und Gruppenlaufwerke schwer für Externe und Benachrichtigungsfunktion häufig nicht vorhanden oder ungenügend ▪ Digitales Kanban-Board (i.d.F. Kanboard) und ggf. Messenger (Slack, Telegram, etc.) <ul style="list-style-type: none"> ○ Kanboard erlaubt Kommentarfunktion und Dateipupload aufgabenbezogen ○ Benachrichtigungen ebenfalls individuell einstellbar
<p>Aufgabenkoordination</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Leicht einsehbare Übersicht über die verschiedenen Aufgaben, den Status der Bearbeitung und die Verantwortlichen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analoges Kanban an der Metaplanwand (Pull-Prinzip) <ul style="list-style-type: none"> ○ Möglichst rollbar und in einem frei zugänglichen Raum für alle Teammitglieder ○ Sollte leicht zu aktualisieren sein und regelmäßig vom Team registriert werden (Stand-Ups) ▪ Kanboard (Push-Prinzip) <ul style="list-style-type: none"> ○ Für alle zugänglich und mit Benachrichtigungsfunktion bei Änderungen ○ Erlaubt Kommentare und Dateipupload
<p>Raum für Arbeitstreffen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mit Möglichkeit zur Kleingruppenarbeit ▪ Moderationsmaterial ▪ Ruhe von Alltagsanforderungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bei einem firmeninternen Team <ul style="list-style-type: none"> ○ Meetingraum, in dem auch Material verbleiben kann ▪ Bei einem firmenübergreifenden Team <ul style="list-style-type: none"> ○ für alle leicht erreichbarer Ort ○ wenn nicht möglich, mehr virtuelle Meetings
<p>Virtueller Raum für Arbeitstreffen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zuverlässig und ohne hohen technischen Wartungsaufwand ▪ Möglichkeit Präsentationen zu übertragen ▪ Videokonferenz mit ausreichender Auflösung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adobe Connect, Zoom, Skype for Business (Lync), GoToMeeting, Appear.in ▪ Bisher keine Lösung sowohl technisch zuverlässig und vom Funktionsumfang zufriedenstellend

2.1 Lernkarten

Um ein agiles Lernprojekt bedarfsorientiert zu begleiten und das selbstgesteuerte Lernen zu stärken, ist es sinnvoll Selbstlernmaterialien zur Verfügung zu stellen, welche die Teammitgliedern in der Bearbeitung der neuartigen Projektaufgaben unterstützen. Zunächst sind dafür folgende Fragen zu klären:

- Welche Inhalte sollen im Rahmen der Kompetenzentwicklung vermittelt werden?
- Welche dieser Inhalte sind im Unternehmen vorhanden. In welcher Form sind sie verfügbar?
- Zu welchen Inhalten gibt es interne Fachleute, die sie vermitteln können? In welchem Umfang stehen diese Fachleute zur Verfügung?
- Welche Inhalte müssen von Externen vermittelt werden?
- Wie werden die Inhalte dem Team zugänglich gemacht?

Um ein möglichst ergebnisorientiertes Lernen zu ermöglichen, sollten die Selbstlernmaterialien im besten Fall folgenden Anforderungen genügen:

- **Leichte Orientierung** über den Inhalt und die möglichen Ergebnisse nach der Beschäftigung mit dem Material

- Bearbeitung in einem **überschaubaren Zeitrahmen** (ca. 30 Minuten)
- **Lösungsorientierung** → Nach der Bearbeitung bin ich der Lösung meiner Arbeitsaufgabe bereits einen konkreten Schritt näher

Für diesen Zweck wurde ein neuartiges Format entwickelt, welches explizit für den Einsatz in agilen Lernprojekten geeignet ist. Das Lernkarten-Format hat eine einheitliche Struktur und kann als E-Learning-Paket in verschiedene Lernmanagementplattformen eingebunden werden. Die Charakteristika einer Lernkarte sind folgende:

- Schnelle Orientierung durch **Übersichtsansicht**
 - Zwei bis vier arbeitsrelevante **Anlässe** (z.B. „Moderation einer Kleingruppe“), bei denen die Bearbeitung der Karte hilfreiche Ergebnisse liefern kann
 - Zwei bis vier konkrete **Ergebnisse** (z.B. „Kann einen Zeitplan für einen Arbeitsmeeting erstellen“), die nach Bearbeitung der Karte direkt zur Verfügung stehen (Download eines konkreten Ergebnisdokuments)
- **Lösungsorientierter Inhalt**
 - Wird in Abhängigkeit von den Anlässen und Ergebnissen zusammengestellt
 - Fokus auf direkt einsetzbare Methoden und Tools, theoretische Hintergründe als Verweis auf weiterführende Literatur
 - Passung der Inhalte und der Darstellungsform (Grafiken, Videos, Präsentationen, etc.)
- **Transfer-Checkliste**
 - Konkrete Checkliste, die den Bearbeitenden im Transfer der Inhalte auf den eigenen Arbeitskontext begleitet
 - Möglichkeit des Downloads des eigenen Transferdokuments

Auf der Seite <https://academy.agile-learning.eu> sind einige beispielhafte Lernkarten hinterlegt, die diesen Anforderungen entsprechen und für agile Lernprojekte eingesetzt werden können.

2.2 Kanban/Kanboard

Kanban (jap. Karte) ist eine Möglichkeit, die Arbeit an komplexen Aufgaben in kleinere Tasks aufzuteilen und zu visualisieren. Das Prinzip eignet sich vor allem für agile (Lern)Projekte, da zu Beginn des Projektes der nicht alle Aufgaben bereits bekannt sind und sich Priorisierungen häufig ändern können. Ein Kanban-Board besteht in seiner einfachsten Form aus drei Spalten, in denen die Arbeitspakete organisiert werden (To Do, Doing, Done). Für die Organisation eines agilen Lernprojekts hat es sich etabliert mit vier Spalten zu arbeiten (To Do, In Progress, Check, Done) und den To Dos direkt Verantwortliche zuzuordnen. Die Check-Spalte wird eingeführt um im Arbeitsprozess signalisieren zu können, dass die Aufgabe aus Sicht des Teams abgeschlossen ist. Wenn das Ergebnis im Review-Meeting abgenommen wurde, kann die Karte auf Done verschoben werden.

Wenn mit einem analogen Kanban-Board gearbeitet wird, sollte dafür Sorge getragen werden, dass dieses allen Teammitgliedern leicht zugänglich ist und dass die Aktualisierung des Boards regelmäßig vorgenommen wird. Wenn man den Status der Aufgaben nicht „im Vorbeigehen“ sehen kann, sollten regelmäßige Stand-Up-Meetings zwischen den Teammitgliedern durchgeführt werden (ca. 15 Minuten) um alle Beteiligten über den Status der Bearbeitung zu informieren. Ein analoges Kan-

kanban-Board folgt damit einem Pull-Prinzip, da die Teammitglieder eigenständig dafür sorgen müssen, dass sie über Statusänderungen informiert bleiben.

Eine Alternative zum analogen Kanban ist die Einführung eines digitalen Kanban-Boards. Der Vorteil eines digitalen Kanboards ist die Möglichkeit eine automatisierte Benachrichtigung bei einem Statuswechsel von Aufgaben zu implementieren, Kommentare zum Status zu erlauben oder Zwischenstände in Form von Dokumenten zu den Karten hochzuladen. Für diesen Zweck eignen sich zum Beispiel Tools wie Jira oder Trello.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Arbeit interdisziplinär analysieren – bewerten – gestalten

65. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

Professur Arbeitswissenschaft
Institut für Technische Logistik und Arbeitssysteme
Technische Universität Dresden

Institut für Arbeit und Gesundheit
Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung

27. Februar – 1. März 2019

GfA-Press

Bericht zum 65. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 27. Februar – 1. März 2019

**Professur Arbeitswissenschaft, Institut für Technische Logistik und Arbeitssysteme,
Technische Universität Dresden;
Institut für Arbeit und Gesundheit, Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung, Dresden**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
Dortmund: GfA-Press, 2019
ISBN 978-3-936804-25-6

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

Schriftleitung: Matthias Jäger

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Konferenzband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Konferenzband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Screen design und Umsetzung

© 2019 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de