

Synergie

FACHMAGAZIN FÜR DIGITALISIERUNG IN DER LEHRE | #03



agilität



Universität Hamburg

DER FORSCHUNG | DER LEHRE | DER BILDUNG

GET THE THINGS DONE

Agiles Projektmanagement
an Hochschulen

OER

Open Educational
Resources



38

OER

Open Education und Open Educational Resources – deutsche und europäische Policy im Überblick

Unterschiedlich gesetzte Schwerpunkte offenbaren unterschiedliche Prioritäten – zu begrüßen ist die politische Auseinandersetzung mit den Chancen digitaler Bildungsinhalte allemal.



28

AGILITÄT & DIGITALISIERUNG

Agile Prinzipien – was kann die Studiengangsentwicklung davon lernen?

Die Weiterentwicklung von Studiengängen ist ein didaktischer Kernprozess an Hochschulen. Ein agiles Vorgehen, das auf Feedback-Schleifen setzt, kann dabei interessante Impulse setzen.

INHALT #03

- 03 EDITORIAL
- 76 UNTERWEGS
- 81 IMPRESSUM
- 82 AUSSERDEM

AGILITÄT & DIGITALISIERUNG

- 8 **Agiles Projektmanagement an Hochschulen – get the things done**
Anke Hanft, Annika Maschwitz und Joachim Stöter
- 16 **Agilität und (Medien-)Didaktik – eine Frage der Haltung?**
Kerstin Mayrberger
- 20 **Scholarship of Teaching and Learning für eine agile digitale Hochschuldidaktik**
Anna Mucha und Christian Decker
- 24 **eduScrum**
Im Interview: Willy Wijnands
- 28 **Agile Prinzipien – was kann die Studiengangsentwicklung davon lernen?**
Tobias Seidl und Cornelia Vonhof
- 32 **Agilität als Antwort auf die Digitale Transformation**
Joël Krapf
- 34 **Geht digital nur agil?**
Tilo Böhmann

OER

- 38 **Open Education und Open Educational Resources – deutsche und europäische Policy im Überblick**
Caroline Surmann
- 44 **Die Informationsstelle OER – Information, Transfer und Vernetzung für OER**
Luca Mollenhauer,
Jan Neumann, Sonja Borski
und Ingo Bles
- 48 **Projekte der BMBF-Förderrichtlinie OERinfo 2017**
- 50 **Von Lizenzfragen zum Remix-Prinzip: Wie OERlabs zu Türöffnern für Medienbildung werden**
Matthias Andrasch,
Sandra Hofhues,
Constanze Reder und
Mandy Schiefner-Rohs
- 54 **Openness vor Ort**
Tobias Steiner
- 58 **Open Educational Resources in der Schule – Bildung in der digitalen Welt**
Martin Brause und
Manfred Schulz
- 62 **OER in die Schule!**
Dietmar Kück
- 66 **OER im Unterricht – kreative Lernprodukte mit Creative Commons**
Michael Busch
- 68 **Open Access bzw. Openness an der Universität Hamburg**
Stefan Thiemann
- 70 **Weniger ist mehr?**
Olaf Zawacki-Richter,
Carina Dolch und
Wolfgang Müskens

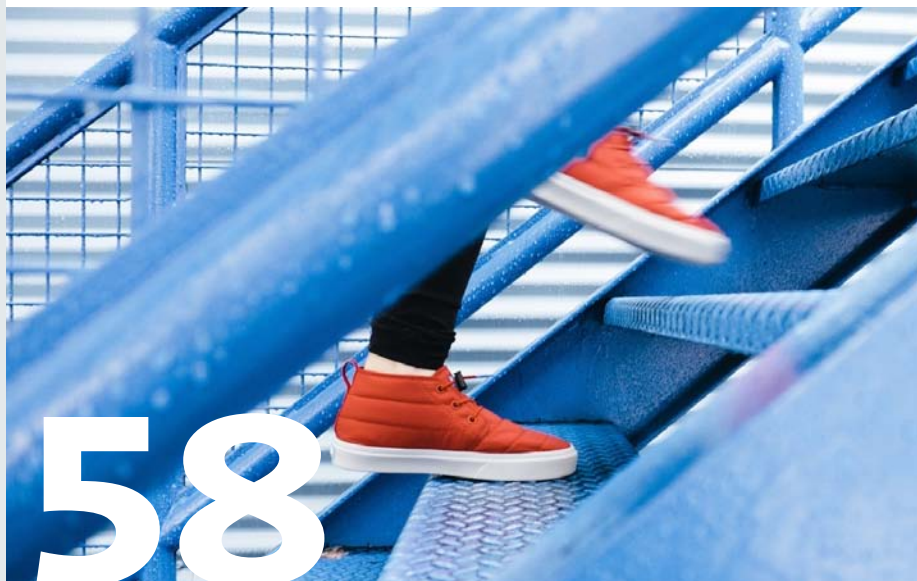


SCHWERPUNKTTHEMA

AGILITÄT & DIGITALISIERUNG

Agiles Projektmanagement an Hochschulen – get the things done

Mit einem auf die Besonderheiten von Hochschulen abgestimmten Vorgehen kann die nachhaltige Implementierung umfassender Reformen gelingen.



OER

Open Educational Resources in der Schule – Bildung in der digitalen Welt

Lernende werden durch die Nutzung mobiler Endgeräte informell und außerhalb der Schule geprägt. Welche Konsequenzen ergeben sich aus diesen Veränderungen beim Lehren und Lernen für OER?

Agilität als Antwort auf die Digitale Transformation

JOËL KRAPF

Die Digitale Transformation im Sinne der vierten industriellen Revolution ist nicht vergleichbar mit der Digitalisierung, welche die dritte industrielle Revolution charakterisierte (Bauer et al. 2014, S. 10). Auch wenn im Alltagsgebrauch die beiden Begriffe synonym verwendet werden, so bedeutet die Digitale Transformation im Gegensatz zur Digitalisierung eine höhere Veränderungsgeschwindigkeit, ein breiteres Veränderungsmaß sowie eine größere Veränderungswirkung (Vey et al. 2017, S. 2). Etwas verkürzt kann dies damit begründet werden, dass die Digitalisierung vor allem einen Wechsel von physischen zu digitalen Medien bedeutete, während mit der Digitalen Transformation eine breitflächige sowie tief gehende Automatisierung einhergeht (Krapf 2016b). Diese zunehmend verfeinerte Automatisierung ist ein Resultat verschiedener technologischer Entwicklungen:

des Internets der Dinge, das mittlerweile auch außerhalb von Fabriken Arbeitsabläufe selbstständig steuern lässt; des Cloud Computing, das alle Daten überall und zu jeder Zeit verfügbar macht; der Big-Data-Analyse, die die exponentiell zunehmende Datenmenge u. a. dazu nutzen will, die Welt bzw. das menschliche Verhalten besser zu verstehen; der künstlichen Intelligenz bzw. des Machine Learning, wodurch die Maschinen dieser Welt den menschlichen (kognitiven) Fähigkeiten immer ähnlicher werden; oder auch der Augmented bzw. Virtual Reality, womit unsere Realität bzw. die Wahrnehmung dieser zunehmend digitalisiert wird (Seufert et al. 2017).

Auswirkung der Digitalen Transformation auf Organisationen

Diese Entwicklungen in der technologischen Sphäre haben auf Organisationen wie erwähnt eine wohl noch nie beobachtete Veränderungsauswirkung. So verändert sich sowohl der Arbeitsplatz als auch der Arbeitsinhalt (Digital Workplace). Zudem hat die Wissensarbeiterin oder der Wissensarbeiter im klassischen Sinne wohl bald ausgedient, weil Wissen ubiquitär und auf Abruf vorhanden ist. Damit der Mensch komplementär zu den immer „klügeren“ Maschinen einen Mehrwert bieten kann, braucht er Kompetenzen, die eine reine Wissensanwendung übersteigen. Er wird sozusagen zur Kompetenzarbeiterin oder zum

Kompetenzarbeiter. Auch auf der Ebene der Organisation kommt es ebenfalls zu weitreichenden Veränderungen. Beispielsweise fokussieren moderne Geschäftsmodelle zunehmend bewusst die konkreten Bedürfnisse der Menschen, wodurch auch Produkthanbieter zum Dienstleister werden (*everything as a service*). Durch Trends wie Sharing Economy oder Crowdsourcing lösen sich bisher klare Organisationsgrenzen auf. Kunden, Lieferanten, Marktbegleiter werden stärker in die Leistungserstellung einbezogen, wodurch nicht mehr klar getrennt werden kann, was nun intern und was extern ist. Die wohl einzige Konstante in der Digitalen Transformation ist der steigende Innovations- und Veränderungsdruck in einer global eng vernetzten Welt (Netzwerkökonomie). Innovations- und Veränderungsdruck sind dabei per se noch keine sonderlich neue Beobachtung, da es diese seit Jahrzehnten gibt. Das Spezielle an der Netzwerkökonomie ist allerdings, dass durch die zunehmende globale Vernetzung die Komplexität erheblich gestiegen ist (Oestereich & Schröder 2017, S. 5).

Agilität als vielversprechender, aber noch zu konkretisierender Ansatz

Die Antwort auf die Digitale Transformation und deren immanenten Komplexitätsreichtum wird zunehmend im Schlagwort Agilität verortet (Cachelin 2017; Krapf 2016a). Agilität meint dabei abstrakt

DIGITALE TRANSFORMATION

Internet of Things Smart Factory, Smart Offices, Cyber-Physical-Systems (CPS)	Cloud Computing Alle Daten sind überall und zu jeder Zeit verfügbar	Big Data Analytics Auswertung umfangreicher Daten zum besseren Verständnis der Welt bzw. des menschlichen Verhaltens	Augmented / Virtual Reality Kreation einer alternativen Realität bzw. Digitalisierung der Wahrnehmung dieser Realität	Künstliche Intelligenz & Machine Learning Maschinen denken und lernen wie Menschen
---	---	--	---	--

NETZWERKÖKONOMIE

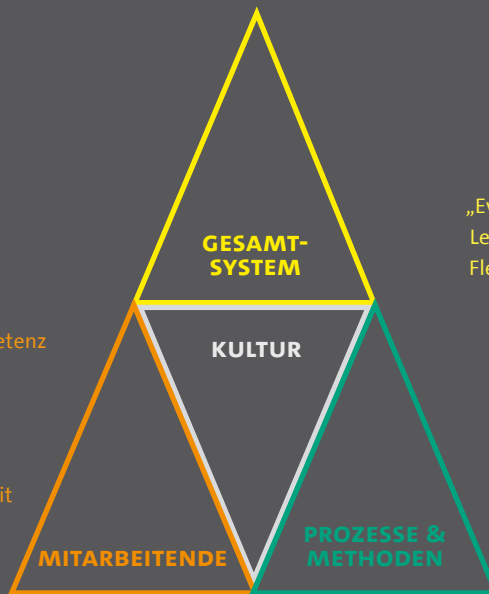
Innovations- und Veränderungsdruck Verkürzung der Lebenszyklen, Preisverfall, abnehmende Kundenloyalität	Auflösende Organisationsgrenzen Crowdsourcing, projektbasierte Arbeit, Integration von Kunden, Lieferanten oder Marktbegleitern in den Leistungserstellungsprozess	Disruption Geschäftsmodell (Everything as a Service) Durch den Fokus auf die Bedürfnisse der Kunden werden auch Produkthanbieter zu Dienstleistern	Veränderte Arbeitsumgebung (Digital Workplace) Zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten, weil es technisch möglich ist und der Arbeitsinhalt bzw. Arbeitsoutput zunehmend digital wird	Kompetenzarbeit anstatt Wissensarbeit Notwendigkeit elaborierter Handlungskompetenzen, um komplementär zu den Maschinen einen Mehrwert zu generieren
--	--	--	---	--

AGILITÄT ALS ANTWORT AUF DIE DIGITALE TRANSFORMATION

Agilität als Fähigkeit zum effizienten und effektiven Wandel, um mit der gesteigerten Komplexität, die einer digitalen und global eng vernetzten Netzwerkökonomie immanent ist, adäquat bzw. nachhaltig umgehen zu können.

Abbildung 1: Agilität als Antwort auf die Digitale Transformation.

Management 3.0
 Kybernetik
 Netzwerkorganisationen
 Kreisstrukturen
 Holacracy
 Duales Betriebssystem
 Outside-in-Strategie
 Purpose-Driven
 Feedback-/Reflexionskompetenz
 Commitment
 Transparenz
 Mut zum Experimentieren
 Gestaltungsfähigkeit
 Veränderungs-/Lernfähigkeit
 Kundenorientierung
 Positives Menschenbild
 Offenheit (für Neues)



Selbstorganisation
 Soziokratie
 Ganzheitlichkeit
 „Evolutionary Purpose“
 Lernende Organisation
 Flexible Anreizsysteme
 Scrumban
 Scrum
 Innovationssprints
 Kanban
 Design Thinking
 Iteratives Experimentieren

Kultur meint die kollektivierten Wahrnehmungs- und Handlungsmuster und vereint damit alle „agilen Praktiken“ (in) der Organisation. Damit ist Kultur das verbindende Element von Gesamtsystem, Mitarbeitenden und Arbeitsweisen...

Abbildung 2: Gestaltungsdimensionen zur Agilität.

definiert „die Fähigkeit eines Unternehmens (...), sich kontinuierlich an seine komplexe, turbulente und unsichere Umwelt anzupassen“ (Häusling & Fischer 2016, S. 30). Diese weit gefasste Definition macht es zwar einfach, in der Agilität die Antwort auf die Digitale Transformation zu sehen, allerdings wird damit weder der Begriff noch dessen konkrete Anwendung annähernd fassbar. Dies führt dazu, dass Agilität zu einem Schlagwort wird, worin scheinbar alle eine Lösung sehen, dabei jedoch unterschiedliche Dinge meinen. Projektmanager oder Spezialisten aus der IT-Branche sehen darin oft vor allem agile Arbeitsmethoden wie Scrum, Kanban oder Design Thinking, die durch iteratives Vorgehen Veränderungen rasch berücksichtigen können. Andere meinen mit Agilität vor allem die Fähigkeit der Mitarbeitenden, möglichst lern- und veränderungsfähig zu sein, und benennen dies nicht selten mit agilem Mindset. Und wiederum andere nehmen eine Systemperspektive ein, womit sie den Schwerpunkt auf die Agilität der Gesamtorganisation legen, die durch soziale Verdichtung erreicht werden soll, indem die innere Komplexität der äußeren angeglichen wird. Keine dieser Perspektiven ist falsch, aber keine ist wohl für sich allein ausreichend. Vielmehr geht es darum, kontextadäquate Stellschrauben zu finden, damit die Organisation und deren Mitglieder mit dem gesteigerten Innovations- und Veränderungsdruck zweckmäßig

umgehen können. Die abstrakte Definition zu Agilität liefert erste Denkpulse, wo sich solche Stellschrauben verorten lassen. Die mit dem Schlagwort der Agilität einhergehende Abstrahierung birgt aber auch die Gefahr, darin vorschnell eine Lösung zu finden, ohne die Vielschichtigkeit konkreter Interventionsmöglichkeiten bewusst zu reflektieren. An dieser Stelle fehlt leider der Raum, auf einzelne Aspekte vertieft einzugehen. Nichtsdestotrotz hilft es bereits zu verstehen, dass Agilität nicht nur eine iterative Arbeitsweise bedeutet; dass Agilität nicht nur ein agiles Mindset der Mitarbeitenden bedingt; dass Agilität nicht nur systeminterne Komplexität mittels sozialer Verdichtung benötigt. Je nach Organisationskontext braucht es verschiedenste Interventionen aus diesen unterschiedlichen Gestaltungsdimensionen. Als verbindendes Element kann dabei die Kultur verstanden werden, die im Sinne von kollektivierter Handlungs- und Wahrnehmungsmuster alle solchen „agilen Praktiken“ in der Organisation vereint (Krapf 2017).



Literatur

Bauer, W., Schlund, S., Marrenbach, D. & Ganschar, O. (2014). *Industrie 4.0 – Volkswirtschaftliches Potenzial für Deutschland. Studie*. Berlin: Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien.

Cachelin, J.L. (2017). *Potentialwirtschaft*. Verfügbar unter: <https://uhh.de/a9724> [23.03.2017].

Häusling, A. & Fischer, S. (2016). Mythos Agilität – oder Realität? *Personalmagazin* (04), S. 30–33.

Krapf, J. (2016a). *Agilitätskultur zur Bewältigung der Digitalen Transformation*. Verfügbar unter: <https://uhh.de/7n4rw> [30.06.2016].

Krapf, J. (2016b). *Kompetenzmanagement als Antwort auf die Digitalisierung*. Verfügbar unter: <https://uhh.de/5ud8c> [30.06.2016].

Krapf, J. (2017). *Was für eine Kultur braucht eine agile Organisation?* Verfügbar unter: <https://uhh.de/t9ogc> [06.04.2017].

Oestereich, B. & Schröder, C. (2017). *Das kollegial geführte Unternehmen. Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen* (1st ed.). München: Vahlen.

Seufert, S., Meier, C., Schneider, C., Schuchmann, D. & Krapf, J. (2017). Geschäftsmodelle für inner- und überbetriebliche Bildungsanbieter in einer zunehmend digitalisierten Welt. In J. Erpenbeck & W. Sauter (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzentwicklung im Netz. Bausteine einer neuen Lernwelt* (S. 429–448). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Vey, K., Fandel-Meyer, T., Zipp, J. & Schneider, C. (2017). Learning & Development in Time of Digital Transformation: Facilitating a Culture of Change and Innovation. *International Journal of Advanced Corporate Learning*.

JOËL KRAPF

Universität St. Gallen
 Personal- und Organisationsentwicklung
 Swiss Post
krapfjoel@gmail.com
www.joel-krapf.com

IMPRESSUM

Synergie. Fachmagazin für Digitalisierung in der Lehre
Ausgabe #03

Erscheinungsweise: semesterweise, ggf. Sonderausgaben

Erstausgabe: 21.06.2017

Download: www.synergie.uni-hamburg.de

Druckauflage: 15 000 Exemplare

Synergie (Print) ISSN 2509-3088

Synergie (Online) ISSN 2509-3096

Herausgeber: Universität Hamburg

Universitätskolleg (UK)

Schlüterstraße 51, 20146 Hamburg

Prof. Dr. Kerstin Mayrberger (KM)

Redaktion und Lektorat: Astrid Froese (AF),

Britta Handke-Gkouveris (BHG),

Martin Muschol (MM), Aileen Pinkert (AP)

redaktion.synergie@uni-hamburg.de

Gestaltungskonzept und Produktion:

blum design und kommunikation GmbH, Hamburg

Verwendete Schriftarten: TheSans UHH von LucasFonts,

CC Icons

Druck: laser-line Druckzentrum Berlin

Autorinnen und Autoren:

Matthias Andrasch, Ingo Blee, Tilo Böhm, Sonja Borski, Martin Brause, Michael Busch, Christian Decker, Carina Dolch, Anke Hanft, Sandra Hofhues, Joël Krapf, Dietmar Kück, Annika Maschwitz, Kerstin Mayrberger, Luca Mollenhauer, Anna Mucha, Wolfgang Müskens, Jan Neumann, Constanze Reder, Mandy Schiefner-Rohs, Manfred Schulz, Tobias Seidl, Tobias Steiner, Joachim Stöter, Caroline Surmann, Stefan Thiemann, Cornelia Vonhof, Susanne Weissman, Willy Wijnands, Olaf Zawacki-Richter

Lizenzbedingungen / Urheberrecht: Alle Inhalte dieser Ausgabe des Fachmagazins werden unter CC BY-NC-SA (siehe <https://de.creativecommons.org/was-ist-cc/>) veröffentlicht, sofern einzelne Beiträge nicht durch abweichende Lizenzbedingungen gekennzeichnet sind. Die Lizenzbedingungen gelten unabhängig von der Veröffentlichungsform (Druckausgabe, Online-Gesamtausgaben, Online-Einzelbeiträge, Podcasts).



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

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

BILDNACHWEISE

Alle Rechte liegen – sofern nicht anders angegeben – bei der Universität Hamburg. Das Copyright der Porträt-Bilder liegt bei den Autorinnen und Autoren. Cover: Pexels; S. 6–7 Pixabay; S. 8–15 blum design; S. 17 Grafik blum design; S. 28–29 © fotolia.com / Love the wind; S. 31 © Hochschule der Medien Stuttgart; S. 32–33 Grafik blum design; S. 36–37 Unsplash License; S. 38 © fotolia.com / sdecoret; S. 40–42 Illustration blum design; S. 45 Grafik blum design; S. 48–49 © Felix Link, Visuelle Kommunikation; S. 50–52 Pixabay; S. 53 © Marco Sensche, © Eleonora Kühne, © modus: medien + kommunikation GmbH, © Thomas Brenner; S. 54 SynLLOER / Christina Schwalbe; S. 55 Grafik blum design; S. 56 Tobias Steiner / SynLLOER; S. 58 Unsplash License; S. 63 Grafiken: blum design; S. 66–67 © iStockphoto.com / mediaphotos; S. 68 © iStockphoto.com / wildpixel; S. 69 Pixabay; S. 72–73 Grafiken blum design; S. 76–80 Illustration blum design.