ZNL TransferZentrum für Neurowissenschaften und Lernen

Newsletter Nr. 37 – Juli 2020

Schwerpunkt: „In MEDIAs res: Ein Konzept für dezentrales betriebliches Lernen“

Editorial

Dr. Petra Arndt & Joana Jungclaus
ZNL TransferZentrum für Neurowissenschaften und Lernen, Universität Ulm

Liebe Leserinnen und Leser des ZNL-Newsletter,

der Ausbruch der COVID-19-Pandemie hat gezeigt: Wenn es nötig ist, dann wird vieles möglich, was bis dahin zumindest nicht ganz einfach erschien. Im Zuge der Ausgangsbeschränkungen haben viele Unternehmen, Schulen, Universitäten, Kliniken, Dienstleister usw. neue kreative Lösungen gefunden, um ihren Betrieb aufrecht erhalten zu können. Mitunter wurden von heute auf morgen Möglichkeiten geschaffen, Rahmenbedingungen verändert und neue Wege beschritten. So konnten große und unerwartete Herausforderungen bewältigt werden.

Gelungen sind die Anpassungen und Neuentwicklungen zum Umgang mit der neuen Situation besonders dort gut, wo erstens das Ziel klar war – auch wenn ein Weg dorthin gesucht werden musste – zweitens Freiraum vorhanden war, sodass die Arbeitsteams kreativ Neues entwickeln konnten und drittens Strukturen existierten, die es den Teams ermöglichten, zwischen Phasen gemeinsamer Entwicklung möglicher Lösungen und dem Testen dieser Lösungen in der Anwendung zu wechseln (https://blog.iao.fraunhofer.de/das-team-als-krisenmanager-veraenderungsprozesse-in-der-corona-krise-gestalten/). Dadurch konnten erste Anpassungen an die großen Herausforderungen schnell gefunden und dann schrittweise optimiert werden.

Herausforderungen in Unternehmen und Organisationen sind natürlich nicht neu, sondern ein ständiger Begleiter der Entwicklung – auch wenn die corona-bedingten Ausgangsbeschränkungen und Kontaktregelungen in ihrem Umfang und ihren Folgen sicherlich eine Ausnahmesituation darstellen.

Dabei sind die oben aufgezeigten Eckpunkte – Zielklarheit, Freiraum zur Lösungssuche und Erprobung sowie unterstützende Strukturen zur Arbeit in Teams – entscheidend, auch bei weniger schwerwiegenden Herausforderungen. Ziele, Freiraum und Strukturen sind wichtig für das Lernen – sei es auf Ebene einer ganzen Organisation oder auf der Ebene der Weiterentwicklung einzelner Mitarbeiter.

Genau ein solcher Weg wurde mit dem Projekt *in MEDIAs res* beschritten. Das ZNL hat gemeinsam mit dem Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO und vier Unternehmenspartnern ein Lernkonzept für die Weiterentwicklung von Mitarbeitenden durch Lernen im Team entwickelt, erprobt und optimiert: das agile Sprintlernen. Zentrales Merkmal des Sprintlernens ist, dass die Gestaltung der

Lernprozesse ein Lernen auf einer hohen Kompetenzstufe unterstützt und zugleich die Eigenverantwortung der Lernenden und ihre Selbstlernkompetenz fördert. Es geht darum, dass Mitarbeitende sogenannte prozessuale Handlungskompetenzen aufbauen. Das heißt, dass sie das neue Wissen in unterschiedlichsten Situationen anwenden können, eigene Entscheidungen sicher treffen können und auch das „warum" und den „Prozess dahinter" verstehen. Die Organisation lernt dabei quasi „automatisch" mit. Das ist anspruchsvoller als „Kochen nach Rezept" – die sogenannte funktionale Kompetenzstufe, bei der das Wissen nur in bekannten Situationen angewandt, aber nicht flexibel und eigenverantwortlich eingesetzt werden kann. Die Organisation lernt beim Sprintlernen quasi „automatisch" mit. Wie der Projektname *in MEDIAs res* – mitten in die Dinge hinein – bereits aussagt, ist der Lernprozess zudem sehr eng mit dem Arbeitskontext und den aktuellen Arbeitsanforderungen verbunden. Das Sprintlernen kann für unterschiedliche Lernthemen und Arbeitsanforderungen angewandt werden. Bei jeder Umsetzung werden eine Reihe von Prinzipien berücksichtigt – u.a. klare Zielvorgaben, unterstützende Strukturen und die Kombination von Teamphasen und selbstorganisierten Lernphasen.

Im Artikel „Sprintlernen – ein erfolgreiches Forschungsprojekt endet" beschreiben Agnes Bauer und Joana Jungclaus, wie das Lernen im Projekt *in MEDIAs res* abläuft und stellen an 15 Erprobungen mit ca. 150 Beteiligten aus den vier Partnerunternehmen die Vielfalt des Sprintlernens in Zahlen und ausgewählten Beispielen vor.

Die Sichtweise der Praxispartner, auf das entwickelte Lernkonzept, wird in einem Interview mit Frau Anja Serra, Director Finance & Human Resources der MARVECS GmbH Ulm, deutlich – denn „Ohne Praxispartner geht es nicht".

Über die Besonderheiten des Projekts *in MEDIAs res* und zukünftige Schwerpunkte im Förderprogramm Digitale Medien in der beruflichen Bildung spricht Daniela Bickler, wissenschaftliche Referentin beim DLR Projektträger, im Interview „Ein Blick hinter die Kulissen".

Das Projekt *in MEDIAs res* endete am 29. Februar 2020: kurz vor Beginn der Ausgangsbeschränkungen. Wie sehr die im Projekt entwickelte und erprobte Vorgehensweise durch die Pandemie an zusätzlicher Aktualität gewinnen würde, war bei Projektende nicht abzusehen gewesen. Die aktuellen Entwicklungen erfordern vielfältige neue Formen der Weiterbildung und -qualifizierung in Organisationen.

An dieser Stelle möchten wir uns bei allen Beteiligten bedanken. In erster Linie gilt unser Dank den Unternehmenspartnern, ohne die das Projekt *in MEDIAs res* nicht möglich gewesen wäre: Die ANDREAS STIHL AG & Co. KG (Waiblingen), die BBBank eG (Karlsruhe), die eXXcellent solutions GmbH (Ulm) und die MARVECS GmbH (Ulm). Wir danken allen Mitarbeitenden, Lernenden, Experten und Sprintbegleitern, die uns intensive Einblicke in ihre Lern- und Arbeitsprozesse gewährt haben. Ihnen ist es zu verdanken, dass das Sprintlernen eine so gute Passung zu den tatsächlichen Erfordernissen in den Unternehmen erlangt hat.

Dem Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) danken wir für die Projektfinanzierung, ohne die eine solche Arbeit natürlich völlig unmöglich ist. Ebenso möchten wir uns beim Projektträger DLR für die ausgezeichnete Betreuung und Begleitung während der Projektlaufzeit bedanken. Unser ganz besonderer und persönlicher Dank gilt unseren Partnern beim Fraunhofer IAO für die gute und erfolgreiche Zusammenarbeit, die weit über dieses Projekt hinausgeht.

Unseren Newsletter-Leserinnen und -Lesern danken wir für ihr Interesse und wünschen eine unterhaltsame Lektüre.

Petra Arndt & Joana Jungclaus

Sprintlernen – ein erfolgreiches Forschungsprojekt endet

Agnes Bauer & Joana Jungclaus, ZNL TransferZentrum für Neurowissenschaften und Lernen, Universität Ulm

Nach drei Jahren endete im Februar das von BMBF (Bundesministerium für Bildung Forschung) und ESF (Europäischer Sozialfonds) geförderte Projekt in MEDIAs res. Die beiden Forschungspartner ZNL und Fraunhofer IAO sowie vier Unternehmenspartner haben nach zahlreichen Erprobungen und Lernetappen die Ziellinie überquert. Ein Grund zu Feiern – wie auch zum Bilanz ziehen.

Sprintlernen – was ist das?

Vielleicht haben manche Leser*innen noch den Artikel „Softwareschulung im neuen Kleid“ (https://www.znl-ulm.de/Newsletter/Archiv/2018/2018.html#NL32-5) im Kopf. Für alle anderen ein knapper Überblick zur Lernform Sprintlernen, die wir im Projekt entwickelt, erprobt und evaluiert haben:

1. Sprintlernen zielt ganz allgemein auf Kompetenzerwerb für die Arbeit und in der Arbeit. Als Lernform, die in erster Linie einen Rahmen gibt, kann Sprintlernen für unterschiedliche Lernthemen und -zielgruppen immer wieder neu ausgestaltet werden.
2. Sprintlernen wird in Teams mit meist 4-6 Mitarbeitenden gelernt.
3. Sprintlernen heißt so, weil es das Lernen „portioniert“ und die Aufgaben auf einzelne Etappen verteilt sind – auf sogenannte Sprints. Ein Sprint beginnt mit einem Planungstreffen und endet mit einer Reflexion von Ergebnis und Prozess. Dazwischen gestalten die Lernenden ihren Lernprozess selbst; so, dass er zu ihnen und zu ihrer Arbeit passt. Zu dieser Struktur hat uns die agile Projektmanagementmethode Scrum inspiriert.
4. Dadurch kann das Lernen in der Arbeit kontinuierlich stattfinden – Themen entstehen aus dem Bedarf, werden erweitert, ergänzt oder auch wieder gekürzt.
5. Beim Sprintlernen lernen Mitarbeitende in Teams, begleitet von einem Sprintbegleiter, der den Lernprozess im Blick hat und in der Weiterentwicklung des selbstgesteuerten Lernprozesses unterstützt und von einem Fachexperten, der die Ergebnisse abnimmt und mit seinem Fachwissen selbst als „Lernquelle“ dient.

6. Charakteristisch für das Sprintlernen ist außerdem, dass das Lernen immer direkt auf die Arbeit bezogen ist, Kompetenzen kommen direkt zur Anwendung. Gewinnbringend für die Lernenden ist insbesondere die Mischung aus Struktur und Autonomie: das Lernteam hat einerseits immer wieder feste Termine und verbindliche Lernziele, andererseits ist der Weg zur Zielerreichung freigestellt.

Sprintlernen in der Praxis – zwei Einblicke

Die Projektgeschichte maßgeblich mitgeschrieben haben natürlich unsere vier Unternehmenspartner: ANDREAS STIHL AG & Co. KG (Waiblingen), BBBank eG (Karlsruhe), eXXcellent solutions GmbH (Ulm) und MARVECS GmbH (Ulm). Die folgenden Einblicke in die Zusammenarbeit mit der BBBank und mit eXXcellent solutions sollen das Sprintlernen und den Weg seiner Entwicklung greifbar machen [*].

Der erste prototypische Durchlauf der Lernform fand mit Mitarbeiterinnen und Führungskräften aus dem zentralen Aus- und Weiterbildungsbereich der **BBBank** statt – und das bereits nur drei Monate nach Projektbeginn. Durch das wertvolle Feedback des Lernteams konnten wir das Sprintlernen und einige zentrale Instrumente (wie z.B. die Aufbereitung der Lernaufgaben) schnell deutlich weiterentwickeln. Im Anschluss bildeten wir zwei Mitarbeiterinnen der Personalentwicklung zu Sprintbegleiterinnen aus. Sie begleiteten später ihre Auszubildenden im Sprintlernen zu den Themen Girokonto und Wertpapiere – allerdings unter speziellen Rahmenbedingungen: Die BBBank ist bundesweit tätig. Somit sind auch die Auszubildenden in ganz Deutschland in den Bereichen und Filialen verteilt. Daher wurden alle Meetings als Online-Meetings durchgeführt. Eine besondere Herausforderung, die von allen Beteiligten gemeistert wurde und das Lernen gut unterstützte, als es in die simulierten Kundengespräche ging.

Der IT-Dienstleister **eXXcellent solutions** erprobte das Sprintlernen zunächst für dual Studierende in Ulm. Diese erarbeiten sich immer zu Beginn ihres Studiums – meist in ihrer ersten Praxisphase – ein anwendungsorientiertes Basiswissen zur Programmiersprache JAVA. Bislang passierte das ohne Sprintlernen und an einem Fachbuch orientiert. In der ersten Erprobung bei eXXcellent solutions wählten wir nun dieses Thema, um das Sprintlernen im IT-Kontext zu erproben. Besonders spannend für uns als Forschende war, dass die Entwickler bei eXXcellent solutions in ihrem beruflichen Alltag bereits agile Methoden für das Projektmanagement nutzten und einige Mitarbeitende sogar als Scrum-Master ausgebildet sind. Es zeigte sich, dass die erste Erprobung zwar mit Vorbereitungsaufwand verbunden war - insbesondere für die Formulierung guter JAVA-Lernaufgaben für das Sprintlernen. Da Sprintlernen bedarfsorientiert gestaltet wird, gibt es kein Curriculum. Zugleich stellen die Lernaufgaben den Kontextbezug zur Arbeit her und unterstützen die Selbststeuerung der Lernenden durch Akzeptanzkriterien – gute Lernaufgaben zu formulieren bringt also Aufwand mit sich, der sich aber bezahlt macht. Das JAVA-Lernen hatte außerdem einen großen Umfang: die Aufgaben umfassten die Hälfte jeder Arbeitswoche – und das über drei Monate. Dabei gaben die Sprintlern-Aufgaben nun eine gute Orientierung, für die Lernenden wie den Fachexperten. So wusste das Unternehmen genauer, wo ihre Studierenden stehen. Letztlich war der Umfang des Gelernten im Vergleich zu früher geringer, jedoch wurden die Kenntnisse deutlich tiefer erworben. Mittlerweile hat eXXcellent solutions das Sprintlernen komplett in seine DNA integriert: duale Studierende erwerben ihre JAVA-Kenntnisse nur noch in der Lernform Sprintlernen.

Mit einem gänzlich anderen Thema setzte eXXcellent solutions das Sprintlernen im weiteren Projektverlauf für ein gemischtes Lernteam ein: erfahrene und frischgebackene Entwickler, eine Mitarbeiterin aus dem Marketing und duale Studierende von drei Standorten. Da sich eXXcellent solutions eines steten Wachstums erfreut, ist das Unternehmen mittlerweile mit bald 200 Mitarbeitenden an fünf Standorten vertreten. Eine Frage, die die Geschäftsführung umtreibt, ist dabei: was macht uns aus Sicht der Mitarbeitenden als Unternehmen aus? Daher wurde Sprintlernen schließlich zur

standortübergreifenden Auseinandersetzung mit zentralen Unternehmenswerten eingesetzt. Mit dem Thema betraten alle Beteiligten Neuland: für die Forschenden (eignet sich Sprintlernen für so etwas?), für Sprintbegleiter und Fachexpertin von eXXcellent solutions (wie sehen passende Aufgaben und die Ergebnisabnahme aus?) und natürlich für die Lernenden (wie gehe ich damit um, wenn es bei den Aufgaben kein richtig oder falsch gibt?). Über die drei Sprints lief das Sprintlernen immer runder, die Aufgaben wurden immer besser angenommen, die Kommunikation über Standorte hinweg intensiver. Die Ergebnisse flossen letztlich in den weiteren Prozess der Geschäftsführung ein.

Sprintlernen in Zahlen

Im Laufe der Erprobungen haben wir das Sprintlernen permanent weiterentwickelt – und da Forschung ein ergebnisoffener Prozess ist – insbesondere aus Fehlern viel für und über das Sprintlernen gelernt. Beispielsweise stellten sich manche Lernthemen im Nachhinein als ungeeignet heraus: wenn das Ziel darin besteht, das notwendige Wissen zur Abarbeitung eines Auftrags nach einem streng festgelegten Schema zu erwerben und keine umfassende Handlungskompetenz angestrebt wird, raten wir mittlerweile klar vom Sprintlernen ab. Insgesamt wurden im Projekt 19 begleitete Erprobungen durchgeführt. Abzüglich jener Erprobungen, bei denen sich beispielsweise das gewählte Thema als ungeeignet erwies oder bei denen zentrale Elemente des Sprintlernens nicht umgesetzt wurden, bleiben stolze 15 Erprobungen, die unsere Anforderungen an konzeptgemäßes Sprintlernen erfüllen.

Die Bilanz allein dieser 15 Erprobungen liest sich folgendermaßen:

- 107 Lernende in 22 Lernteams lernten
- 3.677 Lernstunden verteilt auf 59 Sprints

In ihrem Lernen wurden sie begleitet von insgesamt

- 22 unternehmenseigenen Fachexperten und
- 11 unternehmenseigenen, im Projekt ausgebildeten Sprintbegleitern [**]

Und hier noch das kleine aber feine „Guiness-Buch des Sprintlernens“:

- In der umfangreichsten Erprobung lernten die Lernenden 200 Stunden, in der kleinsten Erprobung nur 10 Stunden.
- Sprintlernen kann in Vollzeit durchgeführt werden mit bis zu 2,5 Arbeitswochen „nur“ lernen, ebenso lässt sich Sprintlernen fast nebenbei mit einer Lernstunde pro Arbeitswoche durchführen.
- Die längsten Sprints dauerten über vier Wochen, die kürzesten ½ Arbeitstag.
- Die Erprobung mit den meisten Sprints umfasste sechs Sprints, die kürzeste zwei.

Darin zeigt sich, wie erfolgreich und produktiv das Projekt in MEDIAs res verlief! Mit der neu entwickelten Lernform fanden die Forschungspartner eine Antwort auf die aktuellen Herausforderungen in der Arbeit: schon während des Forschungsprojekts entstand großer Nutzen für die beteiligten Praxispartner. An dieser Stelle ein großes Dankeschön an alle Unternehmen, unsere direkten Ansprechpartner und alle an Erprobungen direkt beteiligten Personen: so viel Engagement und Offenheit ist nicht selbstverständlich –

und ist gleichzeitig genau das, was wir brauchen, um gute angewandte Forschung zu betreiben! Weitere Einblicke dazu finden sich auch in den folgenden Artikeln dieses Newsletters: einmal direkt aus der Perspektive eines Umsetzungspartners und aus Sicht des Projektträgers, der das Projekt inhaltlich und administrativ betreut hat.

Wie es mit dem Sprintlernen jetzt weitergeht

Neben den bereits erschienenen Veröffentlichungen werden weitere Arbeiten zum Sprintlernen veröffentlicht:

- Joana Jungclaus aus dem Forscherteam beleuchtet in ihrem Dissertationsvorhaben die theoretischen und empirischen Hintergründe des Sprintlernens und wie diese aus Sicht der Lernenden erlebt werden sowie welchen Nutzen das Sprintlernen im Sinne lernender Organisationen entfaltet.
- Gemeinsam mit unseren Berliner Forscherkollegen arbeiten wir an einem Herausgeberband zum agilen Lernen in Unternehmen. Der Band soll sieben unterschiedliche Fallbeispiele enthalten und spezielle Aspekte zum agilen Lernen beleuchten wie beispielsweise die Qualifizierung von Sprintbegleitern oder die Anforderungen an Organisationen bei der Umsetzung agiler Lernformen. Dieser Band soll noch 2020 bei Springer Vieweg erscheinen.

Bei sogenannten Anwendertagen laden wir Unternehmensvertreter dazu ein, das Sprintlernen selbst zu erleben. Nach einem ersten sehr erfolgreichen Anwendertag in Stuttgart, führen wir im Oktober einen zweiten Anwendertag in Ulm durch.

Wir sind gespannt darauf, welche Lernherausforderungen wir zukünftig mit dem Sprintlernen noch meistern werden!

[*] Mehr zum Sprintlernen bei STIHL finden Sie im ZNL Newsletter 32 aus dem Jahr 2018.

[**] Für einzelne Lernthemen übernahmen darüber hinaus die Forscherinnen aus dem Forscherteam die Rollen als externe Fachexpertin bzw. externe Sprintbegleiterin.

Interview mit Anja Serra – ohne Praxispartner geht es nicht

Angewandte Forschung ohne Praxispartner? Völlig undenkbar! Leider werden die Praxispartner in wissenschaftlichen Artikeln, in denen Wissenschaftler ihre Ergebnisse kommunizieren, meist kaum sichtbar. Zeit das zu ändern – denn für Unternehmen eröffnet die Beteiligung an Forschungsprojekten die Chance, gemeinsam mit Forschungspartnern innovative Lösungen für bisher ungelöste Probleme oder ausstehende Projekte zu erarbeiten.

Dieser Artikel rückt einen unserer vier Praxispartner aus dem Projekt in MEDIAs res, in dem das agile Sprintlernen entwickelt wurde, in den Fokus: MARVECS steht für Marketing, Vertrieb, Consulting und Services. Seit über 20 Jahren ist das Unternehmen einer der größten Anbieter von Außendienstlösungen und Vertriebsspezialist für die Healthcare-Branche. Getreu dem Motto „sMARt in die Zukunft“ – setzt MARVECS auf agile Methoden und realisiert Vertriebserfolge für seine Kunden. MARVECS ging mit dem Sprintlernen unterschiedliche, stets abteilungsübergreifende Themen an. Bei zwei Erprobungen stand im

Kern die Frage, wie sich der aktuelle Arbeitsprozess und eine neu eingeführte Software zueinander verhalten und was entsprechend neu gelernt werden muss.

Unsere Interviewpartnerin, Anja Serra, arbeitet als Director Finance & Human Resources bei MARVECS und war im Projekt in MEDIAs res an zwei Erprobungen des agilen Sprintlernens persönlich beteiligt.

ZNL: Frau Serra – Sie haben Wirtschaftswissenschaften studiert und über 20 Jahre in einem Pharmaunternehmen im Bereich Reporting und Tax gearbeitet. Anfang 2019 sind Sie bei MARVECS eingestiegen und mittlerweile als Director Finance & Human Resources tätig. Was darf ich mir darunter vorstellen?

Frau Serra: Ich bin hier bei MARVECS für den kompletten Finanz- und Personalbereich verantwortlich. Dazu gehören neben klassischen Controlling- und Buchhaltungsaufgaben, die Lohn- und Gehaltsabrechnung, das Vertragswesen, Arbeitsrecht, Personalentwicklung und die Begleitung bzw. Einführung von neuen Projekten und Methoden, wie z.B. Sprintlernen.

ZNL: Welche Rolle spielt Digitalisierung dabei für Ihre Arbeit und für MARVECS?

Frau Serra: Wir erleben gerade eine umfassende Transformation: weg von einer Aufbauorganisation hin zur Ablauforganisation. Das heißt, wir denken in Prozessen, erfinden diese zum Teil neu und verbessern sie fortlaufend. Das wird durch digitale Werkzeuge deutlich vereinfacht und unterstützt und die Prozesse werden dadurch immer effizienter.

ZNL: Das bedeutet dann auch, dass Ihre Mitarbeiter umdenken und sich entsprechend qualifizieren müssen, oder?

Frau Serra: Ja genau, wir alle befinden uns gerade in einem intensiven Lernprozess. Das Sprintlernen passt dazu sehr gut, da es die richtigen Voraussetzungen mitbringt und die perfekte Unterstützung bietet.

ZNL: In wenigen Sätzen – was macht Sprintlernen für Sie aus?

Frau Serra: Definitiv Agilität! Sprintlernen bedeutet für mich, dass wir im Lernen flexibel und schnell sind. Neue Herausforderungen können wir rasch bearbeiten, ohne uns schon in der Planung zu verzetteln. Dabei haben wir unser Ziel immer im Fokus und können Abläufe bei Bedarf sofort anpassen. Wenn wir merken, dass die Richtung so nicht ganz stimmt, passen wir unseren nächsten Schritt dementsprechend an. So setzen wir unsere Vorhaben bei MARVECS dynamisch und clever um und behalten dabei unsere Vision immer Auge.

ZNL: Ein guter Punkt. In der heutigen Arbeitswelt – geprägt von Komplexität und Veränderung – ist es nicht immer leicht, den Überblick zu behalten.

Frau Serra: Richtig, das ist es nicht. Genau hier unterstützt das Sprintlernen. Durch das Abarbeiten der Lernaufgaben in kurzen überschaubaren Abschnitten, kommt der Lernende nicht so schnell in die Überforderung.

Außerdem machen die Akzeptanzkriterien die Anforderungen klar. Jeder weiß also genau, was er zu tun hat und trägt dafür auch Verantwortung. Dadurch können Teams auch komplexe Themen in kleinen Arbeitspaketen schnell, strukturiert, agil sowie zielorientiert und selbstständig erarbeiten.

ZNL: An einer Umsetzung waren Sie selbst als Teilnehmerin in einem Lernteam beteiligt. Wie erging es Ihnen dabei?

Frau Serra: Ich würde es jederzeit wieder machen! Mich hat dieses Sprintlernen fachlich, in vergleichsweise kurzer Zeit, sehr viel weitergebracht. Dadurch, dass die Methodik an einem praktischen

Thema erprobt und so sofort anwendbar wurde, war das Lernen lebhaft und verständlich und brachte bald Erfolge, die zusätzlich motiviert haben. Auch die Teamarbeit empfand ich als sehr gelungen und der Input für die tägliche Arbeit sowie zukünftige Projekte war enorm.

ZNL: Wie haben Sie darüber hinaus die Zusammenarbeit mit dem ZNL erlebt?

Frau Serra: Das ZNL hat uns engmaschig und kompetent begleitet und es standen immer fachkundige Ansprechpartner zur konkreten Umsetzung des Sprintlernens zur Verfügung, sodass wir Fragen jederzeit klären konnten und die Inhalte rasch verstanden.

Besonders positiv und wichtig fand ich, dass wir zu einer starken Reflexion angeregt wurden und eine feste Struktur erhielten. Beides hat mein Team und mich bei der Umsetzung der Methodik prima unterstützt.

ZNL: Inwiefern hat die Reflexion dabei geholfen?

Frau Serra: Insbesondere für die Ausbildung zum Sprintbegleiter fand ich die Reflexion wirklich wichtig. Der Fokus rutscht im Alltag zu schnell auf die Sachthemen und damit weg vom Lernprozess. Diesen für mich immer wieder zu hinterfragen und nachzubereiten, war ein wertvoller Schritt zur Weiterentwicklung.

ZNL: Wie geht es mit dem Sprintlernen bei MARVECS jetzt weiter? Mit dem Projektende endet ja auch die intensive Begleitung durch die Forschungsinstitute.

Frau Serra: An der Methode bleiben wir auf jeden Fall dran, da sie auf viele Themen angewandt werden kann und den Wissenstransfer unterstützt. Wir können von der gesammelten fachlichen und persönlichen Erfahrung profitieren, die wir durch das Projekt und den Austausch mit anderen Projektteilnehmern gewonnen haben. Im Moment setzen wir das Sprintlernen auch für laufende Umstrukturierungs- und Lernprozesse ein. Das bringt uns deutlich voran auch wenn wir merken, dass uns die Komplexität dort ohne externe Begleitung manchmal noch etwas schwerfällt. Das Lernen geht für uns also auf jeden Fall weiter.

ZNL: Und wie würden Sie Neulingen – also neuen Firmen, die das Sprintlernen noch nicht kennen – empfehlen, ins Sprintlernen einzusteigen? Für wen ist es geeignet?

Frau Serra: Mmh, über diese Frage habe ich im Vorfeld länger nachgedacht. Grundsätzlich würde ich das Sprintlernen jedem empfehlen. Allerdings sollte man eine gewisse Affinität dazu haben, neue Dinge auszuprobieren und sich darauf einzulassen. Ich denke, Neueinsteiger sollten eher mit einfachen Themen beginnen und sich auf eine konkrete Sache konzentrieren, die sie erreichen wollen. Ein Beispiel wäre die Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Außerdem halte ich besonders am Anfang externe Unterstützung für wichtig, zumindest solange bis Sprintbegleiter und Fachexperten fit in ihren Rollen sind und sich die Struktur etabliert hat. Sonst stirbt die Methode und das wäre schade. Und es braucht einen Treiber im Unternehmen - wie bei allen Change Projekten. Das muss aus meiner Sicht jemand aus dem Management sein, sonst tut man sich wohl eher schwer.

ZNL: Vielen Dank für die engagierte Mitwirkung im Projekt und das angenehme Interview.

Interview mit Daniela Bickler, DLR Projektträger – ein Blick hinter die Kulissen

Das Projekt in MEDIAs res, in dem wir das agile Sprintlernen erfolgreich entwickeln und bei vier Praxispartnern erproben konnten, wurde aus Forschungsgeldern des BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) sowie des ESF (Europäischen Sozialfonds) finanziert.

Im Interesse aller Steuerzahler begleiten sogenannte Projektträger die Verwendung dieser öffentlichen Fördergelder inhaltlich und administrativ. Diese Aufgabe nahm für unser Projekt der DLR-PT (Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt Projektträger) in Bonn wahr. Und damit ist nicht wenig Verantwortung verbunden: allein im Programm „Digitale Medien in der beruflichen Bildung“ betreute der DLR-PT zwischen 2012 und 2019 knapp 500 Vorhaben mit einem Gesamtvolumen von ca. 125 Millionen Euro (Wer dazu mehr wissen möchte, findet hier den aktuellen Geschäftsbericht - https://www.dlr.de/pt/Portaldata/45/Resources/a_dokumente/service/GB_2019.pdf und weitere Informationen zum DLR Projektträger unter https://www.dlr.de/pt/desktopdefault.aspx/tabid-9191/17170_read-41486/).

Der DLR-PT engagiert sich seit bereits seit über vier Jahrzehnten als Dienstleister für einen starken Forschungs-, Bildungs- und Innovationsstandort Deutschland. Dabei betreut er im Auftrag von Bundesministerien, der Europäischen Kommission, Bundesländern sowie Wissenschaftsorganisationen, Stiftungen und Verbänden mehr als 10.600 Vorhaben und etwa 1,5 Milliarden Euro Forschungsgelder. Wohlgemerkt in einem Geschäftsjahr.

Im Interview beschreibt Daniela Bickler, die das Projekt in MEDIAs res seitens des DLR Projektträgers inhaltlich betreut hat, wie sie zum Thema „Digitale Medien in der beruflichen Bildung“ kam, was das Projekt in MEDIAs res aus ihrer Sicht auszeichnet und welche Schwerpunkte wir zukünftig im Förderprogramm „Digitale Medien in der beruflichen Bildung“ erwarten dürfen.

ZNL: Frau Bickler – als Diplom-Pädagogin haben Sie in verschiedenen Kontexten gearbeitet, jetzt betreuen Sie Förderprojekte. Wie kam das?

Frau Bickler: Tatsächlich hatte ich beruflich immer „irgendwie mit Medien“ zu tun – zunächst verstärkt mit Blick auf Schulentwicklung und mittlerweile in der beruflichen Bildung. Dabei zieht sich mein roter Faden tatsächlich von den Büchern über Fernsehen und Werbung bis hin zu den digitalen Medien. So habe ich bspw. Blended Learningkurse entwickelt, die die Kooperation von Kita und Grundschule stärkten. In einem Wirtschaftsunternehmen habe ich im Bereich Corporate Responsibilty Workshops umgesetzt, in denen Mitarbeitende lernbehinderte Personen bei der Nutzung ihres Handys unterstützten und ihnen so ein bisschen mehr Selbständigkeit ermöglichten. Mein persönliches Highlight war der Aufbau und Leitung der internationalen Initiative Teachtoday (s.a. www.teachtoday.de). Hier geht es um die Medienkompetenzförderung von Kindern und Jugendlichen.

ZNL: Jetzt beim DLR-PT ist Ihre Perspektive eine andere.

Frau Bickler: Heute setze ich Projekte nicht mehr selbst um, sondern begleite im Auftrag des BMBF Verbünde, die in den neun Förderrichtlinien des Programms „Digitale Medien in der beruflichen Bildung“ gefördert werden. Das Spektrum reicht von Projekten zur Medienkompetenzförderung über Verbünde, die praxisnahe Lehr- und Lernkonzepte in virtuellen und erweiterten Realitäten entwickeln bis hin zu Ansätzen für bestimmte Zielgruppen wie beispielsweise Auszubildende oder für bestimmte Bereiche wie beispielsweise Inklusion oder Medizin- und Gesundheitsberufe.

Allen Projekten gemeinsam ist, dass es im Kern um die Verbesserung der Qualität der beruflichen Aus- und Weiterbildung geht und zwar im Zusammenspiel von beruflicher Praxis, Bildungspartnern, und Forschung und Wissenschaft.

ZNL: Das beschreibt auch sehr gut, wie wir bei in MEDIAs res vorgegangen sind: als Forschungseinrichtungen haben wir eine innovative Lernform entwickelt, die durch unsere Unternehmenspartner sofort angewendet wurde.

Frau Bickler: Und zwar sehr erfolgreich, denn durch die Digitalisierung ändert sich das Arbeiten. Und anderes Arbeiten bedeutet anderes Lernen. Das agile Sprintlernen ist eine Lernform, die sehr nah am Arbeitsprozess dran ist und eine gute Mischung aus Struktur und Freiheitsgraden hat.

ZNL: Beim arbeitsprozessorientierten Lernen wie im agilen Sprintlernen stellt sich ja mitunter die Frage, warum es lernen heißt und nicht arbeiten?

Frau Bickler: Dazu hatte ich im Projekt in MEDIAs res ein echtes Aha-Erlebnis. Die Erprobung in einem Unternehmen wurde abgebrochen, weil die Vorstellungen nicht zur Methode passten. Das Unternehmen wollte in erster Linie schnelle Ergebnisse für den Auftraggeber erzielen ohne dabei den Kompetenzerwerb der Mitarbeitenden zu berücksichtigen – Sprintlernen zielt aber neben arbeitsbezogenen Ergebnissen auch darauf, dass sich die Inhalte wirklich gut verankern. Das dauert etwas länger, hat dafür aber einen deutlichen Mehrwert für den Kompetenzaufbau im Unternehmen.

ZNL: Bei unseren Konsortialmeetings erhielten Sie ja auch direkt Einblick in die Erprobungen unserer Unternehmenspartner. Was war dabei ihr persönliches Highlight?

Frau Bickler: Ein Unternehmen ging sehr offen, aber auch mit einem hohen Qualitätsanspruch in das Projekt. Sie hatten erkannt, dass durch eine reine Vermittlung von Wissen – wie bisher in den Softwareschulungen üblich – bei den Mitarbeitenden nicht genügend Fachkompetenz aufgebaut wurde, um selbständig arbeiten zu können. Der Betreuungsaufwand durch den Hauptstandort wuchs immer mehr an und war nicht mehr leistbar. Durch den Einsatz des Sprintlernens veränderte sich die Lernkultur in dem Unternehmen: Beteiligte unterschiedlicher Standorte haben sich den Arbeitsprozess miteinander erarbeitet. Entstanden ist letztlich ein kooperatives Miteinander, in dem die Mitarbeitenden nicht einen Dozenten als Experten wahrnehmen, sondern die Lerngruppe. Jetzt verständigen sich die Standorte direkt miteinander, finden gemeinsam Lösungen und beanspruchen die Experten des Hauptstandorts weniger. Das hat mich sehr beeindruckt. Sprintlernen kann also eine Möglichkeit sein, die Lernkultur in Organisationen so zu verändern, dass Unternehmen die Herausforderung „Digitalisierung“ bewältigen können.

ZNL: Das geförderte Projekt ist nun abgeschlossen. Was müsste jetzt aus Ihrer Perspektive noch geschehen?

Frau Bickler: Auch wenn die Methode des agilen Sprintlernens mich überzeugt, es bleibt für mich die zentrale Frage, wie kann ein kleines oder mittelständisches Unternehmen davon profitieren und Sprintlernen bei sich einführen? Eine Schlüsselfunktion hat sicher der Sprintbegleiter, der Lernaufgaben in guter Qualität ausgestaltet und den Prozess begleitet kann. Von interessierten Unternehmen wurde genau diese Frage gestellt: Wo kriegen wir einen kompetenten Sprintbegleiter her? Eine wichtige Frage, wenn es darum geht die Ergebnisse von in MEDIAs res in die Breite zu tragen.

ZNL: An dieser Stelle setzt das Förderprogramm auch aktuell seine Schwerpunkte: Wissenstransfer und die nachhaltige Verwertung von Projektergebnissen. Worauf dürfen wir uns freuen?

Frau Bickler: Unter anderem veranstalten wir im Rahmen der diesjährigen e-Qualification (Anmerkung: eine Konferenz für den Informations- und Erfahrungsaustausch zum Einsatz digitaler Medien in der beruflichen Bildung des Förderprogramms – Link: https://www.qualifizierungdigital.de/de/equalification-

30.php) einen Ideenwettbewerb. Die Projekte bringen ihre Ansätze für einen gelungenen Ergebnistransfer ein und erstellen Maßnahmenpläne für ein weiteres, gemeinsames Vorgehen, dass natürlich auch über die Grenzen des Förderprogramms hinausgehen und weitere Akteure einbeziehen soll. in MEDIAs res veranstaltete im Februar in Stuttgart einen Anwendertag. Hier konnten verschiedene Unternehmensvertreter das Sprintlernen direkt erleben. Ein spannendes Vorgehen für den Ergebnistransfer, das sicher auch für andere Projekte interessant ist.

ZNL: Da wird es Sie freuen zu hören, dass wir im Oktober einen zweiten Anwendertag in Ulm durchführen werden. Frau Bickler – ich danke Ihnen herzlich für die tolle Begleitung im Projekt und dieses aufschlussreiche Interview!

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung
ESF Europäischer Sozialfonds für Deutschland
EUROPÄISCHE UNION
Zusammen. Zukunft. Gestalten.