

# Einen Schritt voraus durch agiles Management? Entwicklung eines Lehr- und Lernkonzepts für Studierende der ökologischen Ernährungswirtschaft.

Matheis T V<sup>1</sup>

*Keywords: agiles Projektmanagement, Lehre, Managementfähigkeiten, agile Führung*

## Abstract

*Plan-driven project management can fail in times of disruptions in the supply chains of organic products, regulatory change, climate crisis impacting food production, and fast-paced digitalization. The new generation of supply chain managers and food project staff needs to be equipped with conducive skills and approaches to leadership, including more adaptive project management. This exploratory study covers a yearlong small student project in International Food Business and Consumer Studies. Participants apply elements of agile project management, focusing on intermediate results, team communication and iterative planning. The students' learning experience is documented using frequent team evaluation, learning journals and group discussions. Results of the ongoing project indicate that iterative planning including accomplished intermediate results may increase motivation and commitment. However, a shift in mindsets in academic teaching beyond the prevalent detailed and static project planning may be needed*

## Einleitung und Zielsetzung

„One Step Ahead – einen Schritt voraus“ wären wir als Unternehmer\*innen, Fachkräfte und Wissenschaftler\*innen der ökologischen Ernährungswirtschaft in den letzten Jahren gerne gewesen, als Lieferketten zusammenbrachen und Feldforschung durch Reise- und Kontaktbeschränkungen erheblich erschwert wurde. Um zukünftigen Pandemien und der Biodiversitäts- und Klimakrisen zu begegnen, müssen wir unsere Ernährungssysteme grundlegend verändern, wobei ökologischer Landbau und kooperative Wertschöpfung Lösungen bieten (Bisoffi et al. 2021). Die Frage der Kursänderung stellt sich auch für Inhalte und Methoden in der Hochschulbildung der Fachkräfte für die wachsende und im digitalen Wandel begriffene Bio-Branche. Für Arbeitgeber\*innen des ökologischen Sektors stehen Problemlösungskompetenz und Teamfähigkeit bei Mitarbeitenden hoch im Kurs (Briz et al. 2020). Wie können solche Fähigkeiten praktischer in der Lehre für angehende Fachkräfte von internationalen Unternehmen der ökologischen Ernährungswirtschaft verankert werden?

In der Lehre wurden vor allem Online-Formate und hybride Konzepte, wie „Blended Learning“, erprobt und evaluiert, beispielsweise im Bereich Management und Accounting der Ernährungswirtschaft (Tran und Herzig 2022a, Tran und Herzig 2022b). Wenig wissen wir darüber, wie Studierende der Ernährungswirtschaft passende Methoden der Projektplanung, bei zunehmender globaler Unsicherheit und sich schnell ändernden Rahmenbedingungen, anwendungsbezogen erlernen können. Im Joint

---

<sup>1</sup> Universität Kassel, Steinstraße 19, 37213, Witzenhausen, Deutschland, [t.matheis@uni-kassel.de](mailto:t.matheis@uni-kassel.de), <https://www.uni-kassel.de/fb11/agrar/fachgebiete/-/einrichtungen/management-in-der-internationalen-ernaehrungswirtschaft/team/promovierende-und-lehrassistentz/tanja-verena-matheis>

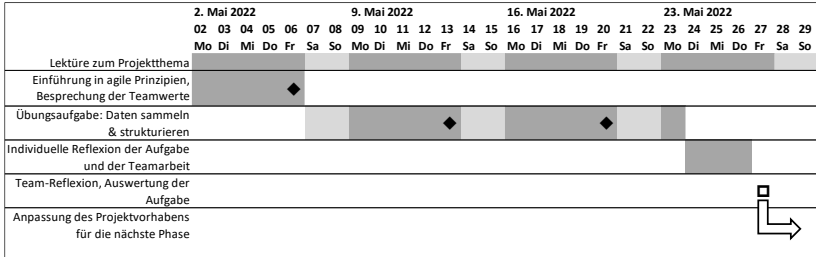
Degree Masterprogramm „International Food Business and Consumer Studies“ des Fachbereichs Ökologische Agrarwissenschaften, Universität Kassel, und der Hochschule Fulda erlernen Studierende in einer zweisemestrigen Projektarbeit Methoden des Projektmanagements. Im aktuellen Jahrgang widmet sich eine Projektgruppe Methoden des agilen Projektmanagements (APM), welches sich u.A. durch kurze iterative Arbeitsphasen mit anschließender Team-Evaluation („Retrospektive“), Interdisziplinarität, offene Kommunikation und ein hohes Maß an Selbstorganisation auszeichnet. Ziel ist es, die Studierenden an eine Planungskultur heranzuführen, die Kommunikations- und Lernprozesse und das Erreichen von Zwischenergebnissen in den Vordergrund stellt. Dabei erlaubt die agile Herangehensweise eine schnellere Anpassung an äußere Einflüsse verglichen mit traditionelleren Planungsmethoden. Doch welche Aspekte des agilen Projektmanagements sind auf ein studentisches Projekt im akademischen Kontext anwendbar? Welche Schlüsse lassen sich aus dem Anwendungsfall für ein allgemeineres Lehr- und Lernkonzept ziehen?

Der Praxisfall dient dazu, Lernprozesse in Bezug auf die Management-Methoden zu dokumentieren. Daher werden die Ergebnisse vor dem Hintergrund verschiedener Projektmanagement-Methodologien diskutiert (Thesing et al. 2021). Die vorläufigen Schlussfolgerungen des bis Februar 2023 laufenden Studienprojekts zeigen, wie agile Methoden in der universitären Lehre Anwendung finden und die Qualifikation von Fachkräften in der ökologischen Ernährungswirtschaft bereichern können.

## Methoden

Agile Methoden, so wie sie schon seit den 2000er Jahren in der Softwareentwicklung angewendet werden, stellen „Individuen und Interaktionen“ und „Reagieren auf Veränderung“ in den Vordergrund (Beck et al. 2001). Für Software-Produkte sind die Prinzipien und Umsetzung des agilen Managements hinreichend dokumentiert; in anderen Branchen wird zunehmend damit gearbeitet (Conforto et al. 2014). Wissenschaftliche Fallstudien zum agilem Projektmanagement sind rar, und vor allem in der Managementlehre zu finden (z.B. Konrad-Maerk et al. 2022, Chen et al. 2015). Es fehlt jedoch an Anhaltspunkten für die didaktische Gestaltung und Auswertung in der Lehre.

Die Prinzipien des APM selbst geben uns einen Rahmen für eine methodische Auswertung, insbesondere „iterative planning“ (Conforto et al. 2014, S. 24) und regelmäßige Anpassungsschleifen. Diese Prinzipien äußern sich in der Praxis durch mehrwöchige Arbeitsphasen, in denen in ständigem Austausch an einem Teilergebnis gearbeitet wird. Am Ende jeder Arbeitsphase steht eine Team-Evaluation, in der das Teilergebnis und die Zusammenarbeit bewertet werden. Auf Basis dieser Bewertung werden weitere Schritte geplant (vgl. Abb. 1). Das Forschungsprojekt wird in kleinere Teilaspekte, z.B. das Verfassen eines Online-Artikels zum Projektthema, gegliedert, mit denen man sich schrittweise dem Endprodukt, z.B. einem Bericht, nähert. Neben den Zwischenergebnissen für jede Phase erfolgt die Dokumentation der Lernprozesse durch Techniken kreativen Schreibens (Freewriting, Lerntagebücher), die schriftliche Zusammenfassungen der Team-Evaluation, Gruppendiskussionen und Einzelinterviews mit den Studierenden, so wie sie in ähnlicher Weise in der Managementlehre durchgeführt wurde (Tran und Herzog 2022b).



Team-Treffen ◆  
 Retrospektive = Abschluss einer Phase □ Quelle: eigene Darstellung

**Abbildung 1: Exemplarischer Plan für eine agile Projektphase im Studienprojekt**

### Ergebnisse

Obwohl die Ergebnisse vorläufig sind, zeigen die regelmäßigen Team-Evaluationen, dass wesentliche Elemente des APM der praktisch orientierten Lehre an den beteiligten Fachbereichen für Ernährungswissenschaften entsprechen, aber auch an strukturelle Grenzen stoßen. Von Studierenden werden eine selbstorganisierte Arbeitsweise und die Bearbeitung komplexer Fragestellungen der Ernährungswirtschaft gefordert. Je nach vorherigem Bildungsweg empfinden Studierende diese Arbeitsweise als ungewohnt. Daher widmeten sich die ersten Projektphasen der Teamarbeit auf Basis von gemeinsam formulierten Werten und offener Kommunikation, und Techniken des Aufgaben- und Zeitmanagements.

Die bewusst offene Planung kann Studierende verunsichern, da Projektmanagement häufig nicht anwendungsbezogen genug oder ausschließlich mit traditionelleren Verfahren mit detaillierter Vorausplanung gelehrt wird (vgl. Thesing et al. 2021). Das für das agile Arbeiten typische Formulieren, Priorisieren und Anpassen von Aufgaben, die unter den Teammitgliedern aufgeteilt werden sollen, kann eine große Hürde darstellen. Das Ansprechen von Schwierigkeiten sowie das Streben nach einer transparenten Aufgabenverteilung durch Team-Kommunikation wird als motivierend empfunden und fördert die Teilnahme und Verbindlichkeit der Teilnehmenden.

### Diskussion

Herausforderungen für die Anwendung von APM und seiner Vermittlung in der Lehre ergeben sich aus den Besonderheiten wissenschaftlichen Arbeitens und der noch fehlenden Fallstudien im Management des ökologischen Lebensmittelsektors. Während Transparenz bei APM erfordert, einzelne Aufgaben für ein Zwischenergebnis möglichst genau zu formulieren, sind notwendige Arbeitsschritte beim wissenschaftlichen Arbeiten häufig nicht leicht voneinander abgrenzbar. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn, wie im vorliegenden Studienprojekt, kein Produkt wie eine App oder ein Lebensmittel, sondern eine Forschungsfrage mit anschließender Feldstudie entwickelt wird (Conforto et al. 2014). Im APM wird auch das Ziel der Funktionalität des Endprodukts über die umfassende Dokumentation gestellt, was der wissenschaftlichen Arbeitsweise zunächst widersprechen kann (Beck et al. 2001). Andererseits ist der iterative Charakter des wissenschaftlichen Schreibens eine gute Voraussetzung für die Anwendung von APM. Die schrittweise Vorgehensweise erfordert eine intensive Begleitung der Studierenden und einen empathischen Führungsstil, um das Projekt sinnvoll einzugrenzen und bei Orientierungsverlust Hilfestellung zu geben (vgl. Konrad-

Maerk 2022). Wie Thesing et al. (2021) vorschlagen, sollten sich die Methoden des Projektmanagements an den Eigenschaften der Organisation und des Projektteams orientieren, wobei für die Lehre eine Kombination aus agilen und traditionellen Methoden sinnvoll erscheint.

## Schlussfolgerungen

Aspekte des APM können in Studienprojekten vermittelt werden, in denen mehrere kurze Arbeitsphasen aufeinander folgen und in denen Studierende in Ergänzung zu den Inhalten ihres Studiengangs thematisch freier agieren können. Es braucht Zeit, um die grundlegende Denkweise für diese Art von Management zu vermitteln. Die Ermittlung von geeigneten Erfolgsindikatoren für solche Projekte steht noch aus. Für die ökologische Ernährungswirtschaft ergibt sich bei zunehmenden Marktrisiken ein großes Potenzial für anpassungsfähiges Projektmanagement.

## Danksagung

Ich danke Varsha Jagtap, Asad Raza, und Adebayo Ahmed Faniyi für ihre Mitarbeit im Modul „Project Work“ (2022/23) sowie Michael Volkmar, Vikram Badhwar, Blessin Varkey, Sebastian Ickler, Dr. Annika Bergbauer und Krzysztof Wiatr für ihre inhaltlichen Anmerkungen zu Methoden des agilen Projektmanagements.

## Literatur

- Beck K, Beedle M, van Bennekum A, Cockburn A, Cunningham W, Fowler M, Grenning J, Highsmith J, Hunt A, Jeffries R, Kern J, Marick B, Martin R C, Mellor S, Schwaber K, Sutherland J & Thomas D (2001). Manifesto for Agile Software Development. Online verfügbar unter <https://agilemanifesto.org/>. [Zuletzt besucht: 17.08.2022].
- Bisoffi S, Ahrné L, Aschemann-Witzel J, Báldi A, Cuhls K, DeClerck F, Duncan J, Hansen H O, Hudson R L, Kohl J, Ruiz B, Siebielec G, Treyer S & Brunori G (2021). COVID-19 and Sustainable Food Systems: What Should We Learn Before the Next Emergency. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, 5, Artikel 650987.
- Briz T, Fragstein und Niemsdorff, P von, Radicetti E, Moscetti R, Uusitalo E, Iivonen S, Mynttinen R, Moudry J, Konvalina P, Kopecky M, Šrednicka-Tober D, Kazimierczak R, Talgre L, Matt D, Veromann E, Mancinelli R & Rembiałkowska E (2020). Knowledge and skills attractive for the employers of the organic sector: A survey across Europe. *Renewable Agriculture and Food Systems*, 35(6), 710–719.
- Chen R, Ravichandar R & Proctor D (2015). Managing the Transition to Agile Product Development ----Lessons from Cisco Systems. *Academy of Management Proceedings*, 2015(1), Artikel 11327.
- Conforto E C, Salum F, Amaral D C, Da Silva S L & Almeida L F M de (2014). Can Agile Project Management be Adopted by Industries Other than Software Development? *Project Management Journal*, 45(3), 21–34.
- Konrad-Maerk M, Gfrerer A & Hutter K (2022). From Transformational to Agile Leadership: What Future Skills it Takes to Act as Agile Leaders. *Academy of Management Proceedings*, 2022(1), Artikel 12343.
- Thesing T, Feldmann C & Burchardt M (2021). Agile versus Waterfall Project Management: Decision Model for Selecting the Appropriate Approach to a Project. *Procedia Computer Science*, 181, 746–756.
- Tran T T & Herzig C (2022a, 13. Januar). Blended case-based learning in a sustainability accounting course: An analysis of student perspectives. *British Accounting and Finance Association. BAFA Northern Area Group Annual Conference*.
- Tran T T & Herzig C (2022b, 11. Mai). Learning processes and barriers to experiential learning in accounting education: An exploratory case study. *NHH Norwegian School of Economics. 44th Annual Congress of the European Accounting Association*.