

Hochschulentwicklung mit Klebezetteln

Methoden des agilen Projektmanagements zur besseren Hochschulkommunikation

JOCHEN T. WEISSENRIEDER, FRANZISKA PREISS

Zusammenfassung

Hochschulentwickler:innen kennen folgendes Problem: Wie leitet und verankert man Hochschulentwicklungsprojekte, ohne Gefahr zu laufen, dass diese im Spannungsfeld von zentraler Bestimmung und fakultätsspezifischer Autonomie an Effizienz verlieren? Um dieses bekannte Dilemma zu umgehen, hat das hochschuldidaktische Team der Hochschule Ravensburg Weingarten (RWU) die Empfehlungen von Hanft et al. (2016) umgesetzt und weiterentwickelt. Dabei ist ein dreiteiliges Konzept entstanden, bestehend aus einer besonderen Organisationsform (Scrum), der Verwendung eines angepassten Projektmanagement-Ansatzes sowie flankierendem Coworking. Der Beitrag schildert neben der theoretischen Konzeption des Ansatzes empirische Erkenntnisse aus den ersten beiden Jahren der Umsetzung.

Gliederung

1	Herausforderungen des Projektmanagements an Hochschulen	149
2	Agiles Projektmanagement und Scrum	151
3	Scrum im Hochschulkontext	152
4	Scrum an der Hochschule Ravensburg-Weingarten	152
5	Das Korrespondierenden-Netzwerk an der RWU	153
6	Die Variante von Scrum	153
7	Coworking – der Didaktik-Dienstag	155
8	Erfahrungen aus den Teaminterviews	155
9	Fazit und Ausblick	156
	Literatur	157
	Autor und Autorin	158

1 Herausforderungen des Projektmanagements an Hochschulen

Viele hochschuldidaktische Entwicklungen in Deutschland werden von Projektteams vorangetrieben, auf Zeit eingerichtet und durch Drittmittel finanziert (Reinmann, 2017). So ist es auch der Fall der im Rahmen des *Fonds für erfolgreichen Studierens*

(FeST-BW) vom Ministerium für Wissenschaft und Kunst Baden-Württemberg (MWK) geförderten sieben Teilprojekte der Hochschule Ravensburg Weingarten (RWU). In den heterogenen Teilprojekten werden Maßnahmen für unterschiedliche Zielgruppen (Studieninteressierte, Studierende, Lehrende) und Ebenen (Lehr-Lern-Angebote, Fortbildungen, Studiengangentwicklung, zentrale Infrastruktur) gemeinsam durch die jeweilige Fakultät und die zentrale Hochschuldidaktik umgesetzt. Ziele der Maßnahmen sind unter anderem die Förderung fakultätsübergreifender Lehre, Inhalte für das Probe-Online-Studium zu erstellen oder den Studienstart zu begleiten und zu erleichtern. Diese Form der Hochschulentwicklung entspricht den vier Merkmalen von Projekten nach Meyer und Reher (2020): Zeitlich befristet, einmaliger Kontext, interdisziplinäre Zusammenarbeit (z. B. von Didaktikerinnen und Didaktikern sowie Fachleuten) und neuartige, fortschreitende Entwicklung.

Allerdings haben diese Entwicklungsprojekte andere Rahmenbedingungen als Forschungsprojekte oder Projekte im wirtschaftlichen Kontext (Hanft et al., 2016). Forschungsprojekte streben ein finales Ergebnis an, das dann für sich selbst steht – hochschuldidaktische Projekte sind dann erfolgreich, wenn sie mit ihrem eigentlichen Ziel auch die tragenden Strukturen geändert haben, damit die Veränderung nachhaltig bestehen bleiben kann. Hochschuldidaktische Projekte zeichnen sich zudem durch ein Spannungsfeld zwischen zentraler Steuerung und dezentraler Autonomie aus (Hanft et al., 2016, S. 80). Diese autonome Struktur von Fachbereichen oder Fakultäten unterscheidet sich von klassisch hierarchischen Organisationen der Wirtschaft (Hanft et al., 2016, S. 80).

Offensichtlich stehen hochschuldidaktische Projekte vor besonderen Herausforderungen. Diese untersuchten Hanft et al. in der veröffentlichten Teilstudie zur Begleitforschung zum Bund-Länder-Wettbewerb *Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen* (Hanft et al., 2016). Hierin identifizierten sie in sechs Fallstudien Erfolgsfaktoren und Hemmnisse einer nachhaltigen Verankerung neuer Strukturen an Hochschulen.

Bedeutsam waren nach Hanft et al. (2016, S. 91) Aspekte beim Aufbau der Projektstrukturen. Da verschiedene Bereiche involviert sind, können die Projektstrukturen nicht an bestehende vertikale Strukturen der Hochschule anknüpfen, sondern müssen sich über verschiedene Bereiche horizontal erstrecken. Wichtig ist dabei oftmals die Frage, wo die Mitarbeitenden verortet sind. Die dezentrale Verortung der Mitarbeitenden führt zu erhöhtem Koordinationsaufwand, geringerer Identifikation mit dem Projekt und teilweise divergierenden Zielen zwischen Zentrale und dezentralen Teilprojekten (Hanft et al., 2016, S. 91). Die Fakultäten, die viel Autonomie gewohnt sind (Rabe, 2012, S. 26), widersetzen sich zum Teil einer zentralen Steuerung, da dezentrale Stellen das Einfordern von Ergebnissen mitunter als anmaßend empfinden (Hanft et al., 2016, S. 96). Zentrale Projektorganisation führt entsprechend häufig zu geringer Akzeptanz in den Fakultäten. Die Phase des Strukturaufbaus kann dadurch nochmals erschwert werden.

Als weiteren wichtigen Aspekt im hochschuldidaktischen Projektmanagement beschreiben Hanft et al. (2016) die projektinterne und hochschulweite Kommunikation. Intern gilt es, früh ein Wir-Gefühl aufzubauen, sich an gemeinsamen Zielen zu

orientieren und über viele Absprachen Doppelarbeit zu vermeiden. Dezentrale Strukturen, späte Rekrutierung und begrenzte räumliche Gegebenheiten behindern diese Phase zusätzlich. Hochschulintern sind eine gute Vernetzung der Projektleitung sowie eine intensive, positiv konnotierte Kommunikation für einen Projekterfolg förderlich. Es gilt nicht nur, Projektbeteiligte eng einzubinden, sondern das Projekt muss von Beginn an ein Netzwerk mit peripheren Stakeholdern aufbauen. Angesichts der besonderen Herausforderungen fordern Hanft et al. (2016), „die Loslösung vom klassischen Verständnis des Projektmanagementverlaufs, das den Anforderungen und Kulturen von Hochschulen nur unzureichend gerecht wird“ (Hanft et al., 2016, S. 102). Wir sehen in Scrum – einem aus dem Bereich der Softwareentwicklung stammenden agilen Projektmanagement-Ansatz – eine Steuerungsmöglichkeit, die den Anforderungen besser gerecht wird.

2 Agiles Projektmanagement und Scrum

Agiles Projektmanagement entstand in der Softwareentwicklung. Im Manifesto for Agile Software Development (Beck et al., 2001) hielten die Verfasser:innen vier zentrale Prinzipien agiler Software-Entwicklung fest: Individuen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge, funktionierende Software ist wichtiger als umfassende Dokumentation, Zusammenarbeit mit dem Kunden ist wichtiger als Vertragsverhandlung und das Reagieren auf Veränderung ist wichtiger als das Befolgen eines Plans. Das Manifest wurde viel diskutiert und Erweiterungen bzw. Änderungen der Definition sind vielfach vorgeschlagen worden (Laanti et al., 2013). Doch über den Kern des agilen Projektmanagements ist man sich weitestgehend einig: Ein ergebnisorientiertes Management, das flexibel auf veränderte Rahmenbedingungen eingeht.

Das von Hanft et al. (2016; 2017) vorgeschlagene Scrum ist ein von Sutherland und Schwaber (2013) ausformulierter Ansatz des agilen Projektmanagements. In Scrum folgen klar definierte Rollen einem iterativen Prozess, für den das Endergebnis flexibel im Prozess angepasst werden kann. Die zentralen Rollen sind neben der Kundin (Customer) und dem Team der Productowner sowie die Scrummanagerin, die sich die Aufgaben im klassischen Projektmanagement teilen. Der Productowner definiert und priorisiert Arbeitspakete, die Scrummanagerin strukturiert den Prozess der Kollaboration und baut individuelle und teaminterne Arbeitshemmnisse ab.

Während im klassischen Projektmanagement der gesamte Projektverlauf geplant und zentral von der Projektmanagerin kalkuliert wird, findet dies im Scrum immer gemeinsam mit dem Projektteam für den nächsten Planungszeitraum statt. Dieser Planungszeitraum, Sprint genannt, hat eine von der Arbeitsweise des Teams abhängige, feststehende Zeitdauer. Jeder Sprint stellt den nächsten Planungshorizont dar, für den der Productowner anhand zuvor festgelegter Kriterien (sogenannte Definitions of Done) mit der Kundin Arbeitsergebnisse plant und dokumentiert (Sprint-Backlog). Während des Sprints trifft sich das Projektteam täglich für 15 Minuten (Daily), wobei jedes Teammitglied sich eins der Arbeitspakete zuordnet, Erledigtes

abhakt und auftretende Fragen klärt. Für das Ende des Sprints sind ebenfalls klare Routinen zur Reflexion mit der Kundin (Sprint-Review) und im Team (Sprint-Retrospektive) definiert.

3 Scrum im Hochschulkontext

Scrum hat längst über die Softwareentwicklung hinaus andere Branchen erreicht (Preußig, 2020), und zwar so erfolgreich, dass *agil* als Modewort (Barenkamp et al., 2019; Preußig, 2020) deklariert wird.

Wie sich die Ansätze in der Lehre (z. B. Čukić et al., 2020; Scherer et al., 2019) oder Lehrevaluation (Lehner & Volk, 2018) einsetzen lassen, wurde bereits vielfach beschrieben. Für den Einsatz von Scrum im Kontext Hochschuldidaktik stellten Hanft et al. (2016; 2017) fest, dass sich Hochschulen bereits erfolgreich Strategien des Scrums bedienen. Gerade dann, wenn Flexibilität in der Planung vorherrscht und eine enge Einbindung von Stakeholderinnen und Stakeholdern in allen Phasen des Projekts vorliegt, erzielen die Projekte Erfolge. Aber die Hochschulen gingen diesen Strategien zufällig nach, keine der untersuchten Hochschulen hatte sich systematisch der Methoden des Scrums bedient (Hanft et al., 2017, S. 14).

Mayrberger und Slobodeaniuk (2017) hingegen beschreiben ihre ersten Erfahrungen in der Umsetzung eines systematischen Scrum-Ansatzes. Der Erfahrungsbericht fokussiert auf die Prozesse, die im Team stattfanden. Die Beschränkung auf wenige Baustellen sei ebenso neu wie wirksam für das Team gewesen wie auch der Fokus auf Produktbeschreibung anstelle von Tätigkeitsbeschreibungen. Die selbstreflektorischen Prozessschritte in den reflexiven Routinen des Scrums halfen dem Team, „emotionale Störfaktoren“ (Mayrberger & Slobodeaniuk, 2017, S. 4) auszuräumen.

Nicht thematisiert oder konkretisiert ist in beiden Texten, wie die Stakeholderinnen und Stakeholder in den Prozess eingebunden werden und inwieweit dies zu einer zielführenderen Kommunikation mit den dezentralen Einheiten führen kann. Diesem Desiderat widmet sich der folgende Erfahrungsbericht.

4 Scrum an der Hochschule Ravensburg-Weingarten

Scrum wurde in der zweiten Förderphase des Programms *Fonds erfolgreiches Studieren in Baden-Württemberg* (FEST-BW) (2019–2020) an der RWU (Hochschule Ravensburg-Weingarten) eingesetzt. Erfahrungen aus der ersten Förderphase (2017–2018) zeigten ähnliche Probleme wie die von Hanft et al. (2016) beschriebenen: Die Koordination und Steuerung von dezentralen Mitarbeitenden war schwierig und Synergie-Effekte konnten unzureichend genutzt werden. Die Gesamtheit der Projekt-Mitarbeitenden nahm sich nicht als Team wahr und agierte eher losgelöst. Im Rahmen von FEST-BW wurden an der RWU sechs sehr heterogene Teilprojekte realisiert, die alle von den Fakultäten identifizierten Probleme adressierten. Den im Antragsprozess zentral ent-

wickelten Maßnahmen begegneten die Fakultäten bisweilen skeptisch, in Teilen ablehnend oder auch desinteressiert. Da die Maßnahmen im Zuge des Projekts gemeinsam durch zentrale Koordinierung und spezifische Fakultät ausgestaltet werden sollten, ist eine Ursache der mangelnden Akzeptanz trotz hohem Mitbestimmungsgrad in der durch organisationale Einbettung strukturierten Kommunikation zu suchen. Um hier entgegenzuwirken, entwickelte das Team bereits vor Beginn der zweiten Förderphase eine eigene Projektorganisation, die im Wesentlichen aus drei Komponenten bestand:

1. Organisations-Struktur: Das Korrespondierenden-Netzwerk
2. Projektmanagement-Ansatz: Eine Variante von Scrum
3. Team-Building-Ansatz: Coworking

5 Das Korrespondierenden-Netzwerk an der RWU

Da auch an der RWU das Spannungsfeld zwischen zentraler Organisations-Einheit und dezentral angesiedelten Mitarbeitenden nicht aufgelöst werden kann, wurde es zunächst als solches ins Konzept integriert. An jeder der vier Fakultäten der RWU wurden dezentral tätige Mitarbeitende angesiedelt. Diese eindeutige Verortung der Mitarbeitenden in den Fakultäten sollte für Nähe zwischen Mitarbeitenden und Fakultäten sorgen. So war es explizit gewünscht, dass die Mitarbeitenden Aufgaben und Funktionen innerhalb der Fakultät übernehmen – eine Tatsache, die ohnehin geschehen würde –, die somit Teil des Konzepts wurde. Diese Mitarbeitenden erhielten den neuen Titel Korrespondentinnen und Korrespondenten der Hochschuldidaktik. Denn sie waren in ihren Fakultäten Ansprechpersonen und Sprachrohr der Fakultäten, außerdem wurde die Kommunikation zu einer der wichtigsten Zusatzaufgabe (die Umsetzung der Teilprojekte blieb selbstverständlich die Hauptaufgabe). Zusätzlich gab es ein zentrales Team sowie Projekt- und Forschungscoordination. Das Korrespondierenden-Netzwerk und das zentrale Team arbeiteten zunächst als getrennte Teams, während die Koordinatorinnen und Koordinatoren in beiden Teams vertreten waren.

Mit dieser Organisationsstruktur verfolgte die RWU die Strategie, Commitment bei den Fakultäten zu erzeugen und den Kommunikationsfluss zwischen Fakultät, getrennt agierenden Projektteams und Koordination zu erhöhen.

6 Die Variante von Scrum

Als Sprint-Zeitraum wählte das Gesamtteam einen Monat. Anstatt täglicher (Dailys) wurden wöchentliche Treffen (Weeklys) in beiden Teams vereinbart. Für die einzelnen Maßnahmen wurde in der gemeinsamen Semestervorbereitung ein nur grober Semesterplan angelegt. Die Korrespondentinnen und Korrespondenten übernahmen für die fakultätsspezifischen Maßnahmen die Rolle des Product-Owners. Für jeden Sprint explizierten die Ansprechpersonen die Planung mit anstehenden Arbeitspake-

ten in Form von Zielbeschreibungen und zu erarbeitenden Artefakten, in denen sich das jeweilige Ziel manifestierte. Als Artefakte konnten verschriftlichte Konzepte, Einträge in Modulhandbüchern oder Ähnliches dienen. Mit Artefakten kann das Projekt auf personenunabhängige und damit nachhaltige Strukturveränderungen hinwirken. Für die Planung und die bewusst kurz gehaltenen Teamtreffen kamen ein Kanban-Board und die im Titel des Beitrags erwähnten Klebezettel zum Einsatz. Die auf diesen Klebezetteln formulierten Aufgabenpakete wanderten in den Weeklys vom Backlog zu den Spalten *Heute*, *diese Woche*, *in Warteschlange* bis zu *Erledigt*.

Das Weekly fand zu einem festen Zeitpunkt in der Woche statt, am sogenannten Didaktik-Dienstag. Um den Fokus tatsächlich auf erreichte Projektziele zu legen, wurde neben einem Plakat mit den drei Satzanfängen, „Erledigt ist...“, „Erledigt wird...“ und „Ich brauche noch...“, eine große Stoppuhr eingesetzt. Ein Projektkoordinator fungierte als Scrum-Master und moderierte den Prozess.

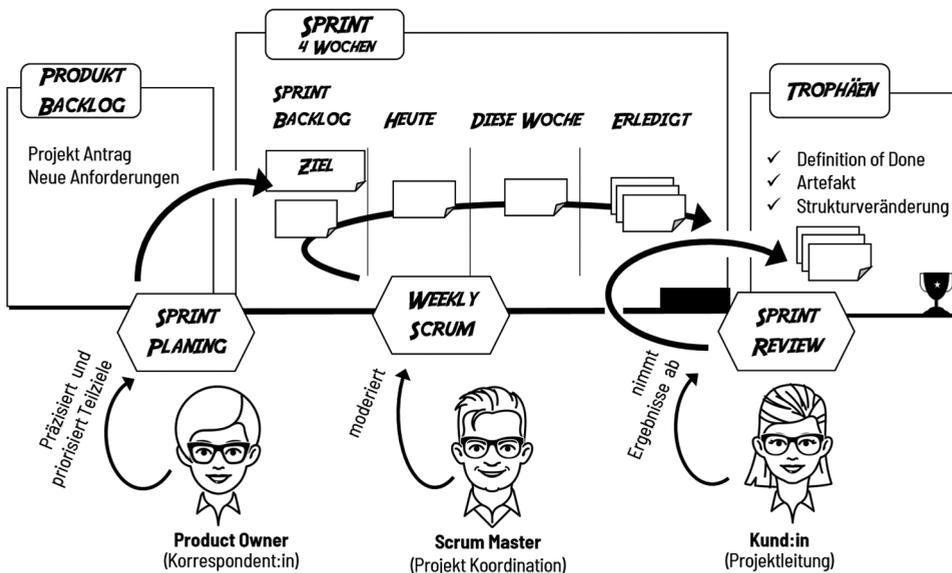


Abbildung 1: Scrum-Variante an der RWU – Wanderung der Klebezettel

Die monatlich stattfindenden Reflexionsroutinen führten beide Teams gemeinsam durch. Hier fungierten die Projektleitung und andere involvierte Lehrende als Kundinnen im Sinne des Scrum-Ansatzes. Die aus der Hochschulleitung stammende Projektleitung konnte dabei oftmals wichtige Anregungen geben und sie brachte eine erweiterte Sichtweise in die Projekte ein. Gleichzeitig erhielt die Projektleitung in kurzer Zeit einen strukturierten Überblick über Erreichtes und Geplantes. Mit Scrum verfolgte die RWU das Ziel, eine enge (wenngleich zeitlich wenig anspruchsvolle) Abstimmung über das gesamte Projekt und über die Grenze der beiden Teams zu erzielen.

7 Coworking – der Didaktik-Dienstag

Um aus dem Korrespondierenden-Netzwerk ein Team mit starkem Zusammenhalt zu formen, wurden weitere Strukturen etabliert. Während das Weekly möglichst kurz gehalten wurde, nutzten alle Beteiligten den ganzen Vormittag am Didaktik-Dienstag gemeinsam. Ziel des Didaktik-Dienstags war es, die Teamstrukturen zu stärken und Gelegenheit für Informationsaustausch auf anderen Ebenen zu schaffen.

Bereits vor dem Weekly waren alle Teammitglieder angehalten, beim *Offenen Anfang* gemeinsam in den Tag zu starten. Die Projektkoordination wollte persönliche Befindlichkeiten aus dem Meeting heraushalten, doch sind diese informellen Absprachen extrem wichtig für den Zusammenhalt im Team. Der Offene Anfang begann ca. 30 Minuten vor dem Weekly bei einer Tasse Kaffee und in gelöster Atmosphäre.

Im Anschluss an das Weekly fand die sogenannte Coworking-Phase statt. Die Teammitglieder arbeiteten gleichzeitig vor Ort entweder an ihren individuellen Maßnahmen oder nutzten die Zeit z. B. für gemeinsame Brainstorming-Sessions und Absprachen.

8 Erfahrungen aus den Teaminterviews

Nach einem Jahr, in dem die RWU in diesen Strukturen arbeitete, führte der Scrum-Master Leitfaden-Interviews mit allen neun Teammitgliedern durch. Ziel der Interviews war es, Rückmeldung zum bisherigen Vorgehen zu erheben und so Hinweise auf eine Weiterentwicklung zu identifizieren.

Akzeptanz und Verständnis: Die Teammitglieder äußerten hohe Akzeptanz für das Gesamtkonzept. Die Implementations-Phase sowie die vielen Veränderungen in den ersten Monaten empfanden die meisten Befragten als sehr fordernd. Noch nicht alle Teammitglieder gaben an, das Vorgehen wirklich verstanden oder gar verinnerlicht zu haben. Diesen Eindruck bestätigten andere, die angaben, dass noch nicht alle Vorträge wirkliche Produktbeschreibungen, sondern weiterhin Tätigkeitsbeschreibungen seien. Die Rolle der Projektleitung als Kundin bzw. Kunde würde, so die Wahrnehmung der meisten Befragten, noch nicht ganz im Sinne des Teams ausgespielt. Dennoch wurden die Informationen aus anderen Bereichen der Hochschule als hoch relevant eingestuft. Den künstlich erzeugten Zeitdruck beschrieben die Teammitglieder gleichzeitig als nervig und unterstützend. Teammitglieder schilderten, wie der Zeitdruck sie dazu brachte, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Insbesondere in den ersten Wochen hatten viele Korrespondentinnen und Korrespondenten noch das Gefühl, kontrolliert zu werden und sich daher rechtfertigen zu müssen. Dies wurde nach der Anfangsphase anders bewertet.

Diese ambivalente Haltung konnte gegenüber verschiedenen Strukturen festgestellt werden. Warm-Ups (Auflockerungsübungen vor Arbeitseinheiten), Vorgaben für die Berichte im Weekly, Trennung von Informellem und Arbeitsphasen sowie die gesamte Coworking-Phase werden von den Teammitgliedern als Bevormundung und

äußerer, störender Zwang beschrieben. Gleichzeitig nehmen alle Teammitglieder die positiven Effekte dieser Maßnahmen wahr und können diese auch den Maßnahmen zuschreiben.

Bewertung auf Meta-Niveau: Insgesamt sahen alle Teammitglieder, bis auf eine befragte Person, einen hohen Zusammenhalt im Team, den sie auch dem Rahmen des Weeklys zuschrieben. Das Teammitglied mit dem geringsten Zugehörigkeitsgefühl empfand die sozialen Zusätze als ineffizient.

Eine flankierende Befragung von Lehrpersonen der Hochschule bestätigte die Befunde. Einerseits konstatierten die Lehrenden der RWU dem Team der Hochschuldidaktik einen hohen Zusammenhalt, andererseits bewerteten sie die Kommunikation über die Korrespondentinnen und Korrespondenten als umfassend. Sie befürworteten ebenso, dass sie mit den Korrespondentinnen und Korrespondenten eine direkte Ansprechperson in der Fakultät hätten.

9 Fazit und Ausblick

Projektstrukturen und Projektmanagement für hochschuldidaktische Entwicklungsprojekte arbeiten unter besonderen Rahmenbedingungen. Dennoch wird diesen Aspekten in der Projektkonzeption weithin wenig Beachtung geschenkt, was den Projektstart oftmals erschwert. Zudem entsprechen klassische Projektmanagement-Methoden nicht dem Wesen der Institution Hochschule. Im agilen Projektmanagement-Ansatz Scrum sahen bereits Projekte anderer Hochschulen eine Möglichkeit, die Zusammenarbeit oder Kommunikation zu stärken. Die RWU bettete Scrum in ein umfassendes, dreiteiliges Konzept zur Projektorganisation ein. Bei aller Ambivalenz bezüglich der einzelnen Aktivitäten und formalen Abläufe scheint die Anwendung dieser Methode das Kernziel erreicht zu haben: Alle bis auf ein Teammitglied akzeptierten das Gesamtkonzept und fühlten sich dem Team verbunden. Die Binnensicht wurde zudem durch eine Lehrendenbefragung bestätigt, in der der überwiegende Teil der befragten Lehrenden das dezentral agierende Team der Hochschuldidaktik als eine Einheit bewerteten. Damit kann dies ein Ansatz sein, quer zu den losen Strukturen der Hochschulen ein Team zu etablieren, das das Spannungsfeld zwischen autonomer Fakultät und zentraler Steuerung überwindet. Anpassungen der Methode Scrum sind dafür notwendig und diese Arbeitsweisen sind nicht für alle Mitarbeitenden gewinnbringend. Für die Zukunft muss überlegt werden, wie auch solche Mitarbeitende in den Prozess eingebunden werden können und sich gut informiert und wohl fühlen. Die Teaminterviews ergaben auch, dass, obwohl positive Effekte auf Strukturen zurückzuführen sind, die Teammitglieder weiterhin Widerstände beim Einhalten der Strukturen verspüren. Allein stetige Wiederholung reicht aus Sicht der RWU nicht aus, um diese Widerstände mittelfristig abzubauen. Zwei sich ergänzende Strategien erscheinen der RWU als sinnvoll. Zum einen muss weiterhin die Kommunikation über die Ziele der Maßnahmen kontinuierlich aufrechterhalten werden: Die Ziele werden bei jeder Durchführung erwähnt. Zur Unterstützung dieses Prozesses

sollen zudem alle Teammitglieder lernen, die verschiedenen Perspektiven einzunehmen. Insbesondere die Rolle des Scrum-Masters während der Weeklys wird ab sofort im Wechsel eingenommen. Dadurch identifizieren sich die Teammitglieder mehr mit den Prozessen, da sie darin mehr Verantwortung tragen. Der zweite Teil der Strategie ist eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Einzelmaßnahmen auf Grundlage der Sprint-Retrospektiven. Wenn die Teammitglieder ihren Einfluss auf die Gestaltung der Prozesse spüren, werden sie diese eher zu ihren eigenen machen.

Literatur

- Barenkamp, M., Thomas, O. & Zarvic, N. (2019). „Agile“ – Nur ein Buzzword? *Wirtschaftsinformatik & Management*, 11(4), 224–237.
- Beck, K., Beedle, M., Van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M. & Kern, J. (2001). *Manifesto for agile software development*. Abgerufen am 03. Juni 2021 von <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>
- Čukić, P., Pinkernell, G., Werft, W. & Luther, A. (2020). Mathematikvorlesungen für Maschinenbau-Studierende als Projektmanagement. *die hochschullehre*, 2020(6), 119–136.
- Hanft, A., Maschwitz, A. & Stöter, J. (2017). Agiles Projektmanagement an Hochschulen – get the things done. *Synergie*, 2017(3), 8–15. <https://synergie.blogs.uni-hamburg.de/ausgabe-03-beitrag-hanft-maschwitz-stoeter/>
- Hanft, A., Brinkmann, K., Kretschmer, S., Maschwitz, A. & Stöter, J. (2016). *Organisation und Management von Weiterbildung und Lebenslangem Lernen an Hochschulen*. Münster: Waxmann.
- Laanti, M., Similä, J. & Abrahamsson, P. (2013). Definitions of Agile Software Development and Agility. In F. McCaffery, R. O'Connor & R. Messnarz (Hrsg.), *Systems, Software and Services Process Improvement* (S. 247–258). Berlin: Springer.
- Lehner, M. & Volk, B. (2018). Agiles Evaluationskonzept zur evidenzorientierten Qualitätsentwicklung in der Hochschullehre. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 13(1), 253–273.
- Mayrberger, K. & Slobodeaniuk, M. (2017). Adaption agiler Prinzipien für den Hochschulkontext am Beispiel des Universitätskollegs der Universität Hamburg. Gruppe. Interaktion. Organisation. *Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 48(3), 211–216.
- Meyer, H. & Reher, H. J. (2020). *Projektmanagement*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Preußig, J. (2020). *Agiles Projektmanagement: Agilität und Scrum im klassischen Projektumfeld* (Vol. 10248). Stuttgart: Haufe-Lexware.
- Rabe, H. (2012). Steuerung in Hochschulen. *Hochschulmanagement*. 2012(1), 26–32.
- Reinmann, G. (2017, 9. März). *Vom Eigensinn der Hochschuldidaktik* [Redemanuskript, Keynote auf der dghd 2017 an der TH Köln]. <https://gabi-reinmann.de/wp-content/uploads/2017/03/Vom-Eigensinn-der-Hochschuldidaktik.pdf>

Scherer, L., Czarniecki, M. & Christ, O. (2019). Agile Hochschulbildung für eine agile Arbeitswelt. In A. Uhl & S. Loretan (Hrsg.), *Digitalisierung in der Praxis* (S. 277–293). Wiesbaden: Springer Vieweg.

Sutherland, J. & Schwaber, K. (2013). *The Scrum guide. The definitive guide to Scrum: The rules of the game*. <https://www.Scrum.org/resources/Scrum-guide>

Autor und Autorin

Jochen T. Weißenrieder ist Referent für Hochschuldidaktik an der Hochschule Ravensburg-Weingarten und koordiniert dort seit 2017 verschiedene Projekte des *Fonds erfolgreich Studieren* (FeST-BW) des Ministeriums für Wissenschaft und Kunst, Baden-Württemberg. Kontakt: jochen.weissenrieder@rwu.de

Franziska Preiß (M. A.) ist Referentin für Lehr- & Lernforschung an der Hochschule Ravensburg-Weingarten und koordiniert seit 2019 die Forschung in verschiedenen Projekten des *Fonds erfolgreich Studieren* (FeST-BW), Baden-Württemberg. Kontakt: franziska.preiss@rwu.de