

Vermittlung von Projektmanagement-Kompetenzen im Studium

von Claudia Stöhler

Der Bildungsauftrag der Hochschulen, wie er vom Akkreditierungsrat 2013 festgelegt wurde, fordert von allen Lehrenden eine exzellente Ausbildung zukünftiger Fach- und Führungskräfte. Hochschulen sollen ihre Studierenden zu wissenschaftlicher oder künstlerischer Befähigung führen, sie befähigen eine qualifizierte Erwerbstätigkeit aufzunehmen, zum gesellschaftlichen Engagement anleiten und schließlich zu ihrer Persönlichkeitsentwicklung beitragen.

Studiengänge sollen zur Erfüllung dieses Bildungsauftrags einem roten Faden kompetenzorientierter Modularisierung folgen, die inhaltlich auf das Berufsfeld der jeweiligen Fachrichtung vorbereiten. In der Studiengangskonzeption ist daher eine zeitliche Reihenfolge der einzelnen Module vorzusehen, die mit einer Entwicklung des Kompetenzniveaus einhergeht (Reis und Ruschin, 2007, S.6-7).

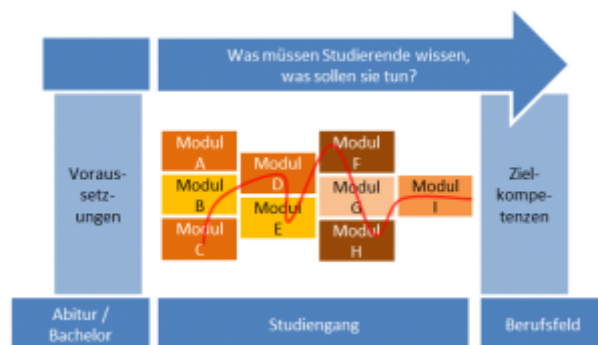


Abbildung 1 Quelle: Stöhler, Förster, Brehm, 2018 nach Reis und Ruschin, 2007

So lassen sich Ausgangskompetenzen annehmen und Zielkompetenzen definieren. Es ist nun Aufgabe des Lehrenden, aufgrund dessen passende Lehrkonzepte zur Anhebung des Kompetenzniveaus auszuwählen und so auszugestalten, so dass diese Entwicklung begünstigt wird.

Ein Blick in die Stellenportale, wie Stepstone.de zeigt, dass Kenntnisse im Projektmanagement als Kernkompetenz, nicht nur den projektgetriebenen Branchen wie Bauwesen oder Informatik, von Studienabgängern erwartet werden. Derzeit sind rund 13.000 offene Stellen im Projektmanagement dort gelistet. Studien zur Projektstätigkeit in Deutschland, wie beispielsweise von der GPM e.V. aus 2015 „Makroökonomische Vermessung der Projektstätigkeit in Deutschland“, die sie über alle Wirtschaftsbereiche hinweg auf 34,7 Prozent beziffert, zeigen ebenfalls einen Bedarf an gut ausgebildeten Absolventen mit PM-Kompetenzen.

Was sind PM-Kompetenzen?

Die von der International Project Management Association (IPMA) entwickelte Individual Competence Baseline (ICB®, 2017) stellt die Handlungskompetenz der am Projekt beteiligten Personen im Mittelpunkt. Im Dezember 2016 erfolgte die deutsche Veröffentlichung von ICB® 4.0, in der drei Kompetenzbereiche unterschieden werden, die wiederum aus 28 Elementen bestehen:

-In den Bereich der Kontext-Kompetenzen fallen alle Methoden, Werkzeuge und Techniken, durch die ein Einzelner mit seiner Umgebung interagieren kann. Ferner gehören in den Bereich auch die Grundüberlegungen, die Menschen, Organisation und Gesellschaften motiviert, Projekte, Programme oder Portfolios auf den Weg zu bringen.

-Zu den persönlichen und sozialen Kompetenzen gehören alle Attribute, die ein Einzelner benötigt, um erfolgreich an Projekten, Programmen oder Portfolios mitzuarbeiten oder diese zu leiten

-Alle Methoden, Werkzeuge und Techniken, die in Projekten, Programmen und Portfolios eingesetzt werden, um diese erfolgreich zu verwirklichen, werden in den technischen Kompetenzen zusammengefasst.

Kombiniert man diese Anforderungen mit dem Kompetenzbegriff, wie er an den Hochschulen verstanden wird, der einerseits in hohem Maße von Anforderungen akademischer Berufsfelder

ausgehen sollte, nämlich dem Umgang mit komplexen und neuartigen Problemstellungen, Orientierung am Fach und an praktisch konkreten Problemstellungen. Andererseits aber auch an den Anforderungen an ein wissenschaftlich fundiertes Handeln mit der Fähigkeit zur Reflexion und systematisches, methodenkritisches sowie theorie- und erkenntnisgeleitetes Herantreten an Situationen, so ergibt sich ein klares Bild zum Lehrinhalt und der adäquaten Lehrmethode.

Wie können PM-Kompetenzen effektiv vermittelt werden?

Für die Vermittlung von PM-Kompetenzen, die handlungsorientiert sind, eignen sich Projektarbeiten, Fallstudien und Planspiele besonders gut (Stöhler, 2017). Lernen kann nur dann effektiv sein, wenn das vermittelte abstrakte Wissen an konkrete individuelle Erfahrungen geknüpft wird (John Dewey). Was liegt hier näher als Erfahrungssituationen bei der Vermittlung von Projektmanagement Kompetenzen zu schaffen.

Projektarbeiten im Studienablauf legen einen Schwerpunkt auf die praxisnahe Vermittlung von PM-Kompetenzen, um Fachkenntnisse und -Kompetenzen aufzubauen und die Teamfähigkeit der Studierenden zu stärken. Häufig sind im Curriculum der Studiengänge Projektarbeiten zu finden, die mit anderen Lehrveranstaltungen verschränkt sind. Hier kann von einem Kanon gesprochen werden (Stöhler, Förster, Brehm, 2018). Eine Promotion, zur Projektmethode in der universitären Ausbildung, an der Universität Dortmund in dem Bereich Bauingenieurwesen, erbringt den Nachweis der Wirksamkeit von Projektarbeit für die bessere Berufspraxis von Bauingenieuren (Junge, 2009).

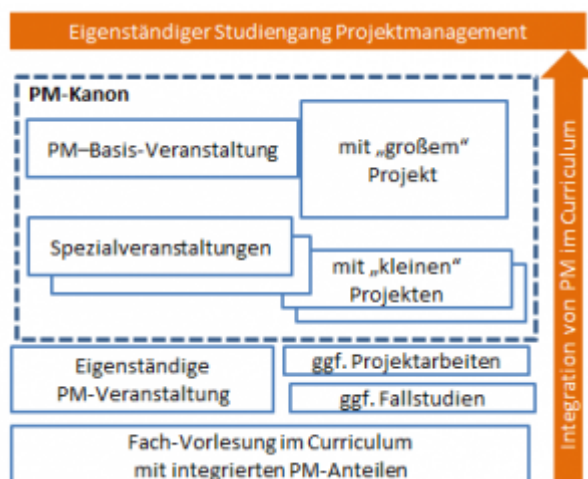


Abbildung 2 Quelle: Stöhler,2017

Als eigenständiges Gebiet ist Projektmanagement an Universitäten nur mit wenigen Professuren präsent (z.B. Kassel, Bremen), obwohl gerade hier besonders viele (Forschungs-)Projekte stattfinden. An den Hochschulen für angewandte Wissenschaften besteht eine deutlich größere Verbreitung (Stöhler 2017).

Beispiel: Kick-Off zur Projektarbeit an der Hochschule Augsburg

An der Hochschule Augsburg sind Projektarbeiten fester Bestandteil in fast allen Studiengängen, sowohl als didaktische Methode zur Vermittlung von Fachkenntnissen im jeweiligen Fachgebiet, als auch zum Aufbau von professionellen PM-Kompetenzen. PM- Vorlesungen und Seminare zu verschiedenen Themenschwerpunkten werden angeboten und darüber hinaus gibt es zwei berufsbegleitenden Masterstudiengänge mit PM-Schwerpunkt. Die Hochschule legt mit ihrer Mission der „gefragten Persönlichkeiten“ großen Wert auf die Persönlichkeitsentwicklung ihrer Studierenden (Hochschule Augsburg 2018). In der Fakultät für Informatik startet beispielsweise das viermonatige semesterbegleitende Projekt für alle Studierenden mit einem dreitägigen Kick-Off. Die Projekte werden vermehrt in einem Projekt-Coaching-Ansatz begleitet und enden mit einer großen Projekt-Messe zum Semesterabschluss, auf der rund zwanzig Projektarbeiten präsentiert und diskutiert werden. Stöhler, Förster und Brehm haben dies in einer ausführlichen Fallstudie in ihrem Buch „Projektmanagement lehren- Studentische Projekte erfolgreich konzipieren und durchführen“ beschrieben, auf die an dieser

Stelle verwiesen sei (2018).

Initiiert und konzipiert wurde das Kick-Off- Seminar 2007 gemeinsam von Prof. Dr. Nik Klever, Studiendekan der Fakultät für Informatik, und Prof. Dr. Werner Michl, lange Jahre Leiter des "Zentrums für Hochschuldidaktik" und Experte für erlebnis- und handlungsorientiertes Lernen. Seither wird es kontinuierlich weiterentwickelt und in Form eines Camps im Bayerischen Wald gemeinsam mit erlebnistage e.V. durchgeführt (www.erlebnistage.de).

Im Sommersemester findet das Kick-Off Mitte März, vor Beginn der Vorlesungszeit, statt. So können sich die achtköpfigen Projektgruppen beim gemeinsamen Durchlauf des Programms kennenlernen und somit eine Basis für ihre Zusammenarbeit legen. Die Veranstaltung ist für die Studierenden kostenfrei und verpflichtend. Für die Teilnahme erhalten sie ein Zertifikat, welches sie häufig für Bewerbungen einsetzen. Dies zeigt den Stellenwert, den die Studierenden dieser Veranstaltung zumessen. Das Camp wird von erfahrenen Erlebnispädagogen und Master-Studierenden der Erlebnispädagogik durchgeführt, Professoren und Dozenten der Hochschule Augsburg begleiten.

Das Camp hat feste Regeln und fordert diese auch ein, so gibt es Küchendienste, Alkohol nur nach Feierabend und keine nächtlichen Besuche in den unverschlossenen Gemeinschaftsschlafräumen. Pünktliches Erscheinen, auch zu den gemeinsam eingenommenen Mahlzeiten, sind Teil der Disziplin. Manch Studierende stellt es vor die Herausforderung einige Tage ohne Handy und Internet verbringen zu müssen. Die Abgeschiedenheit der Hütte im Bayerischen Wald, schafft Zeit und Raum sich auf die Themen des Seminars und die Personen im eigenem Team und Semester einzulassen.

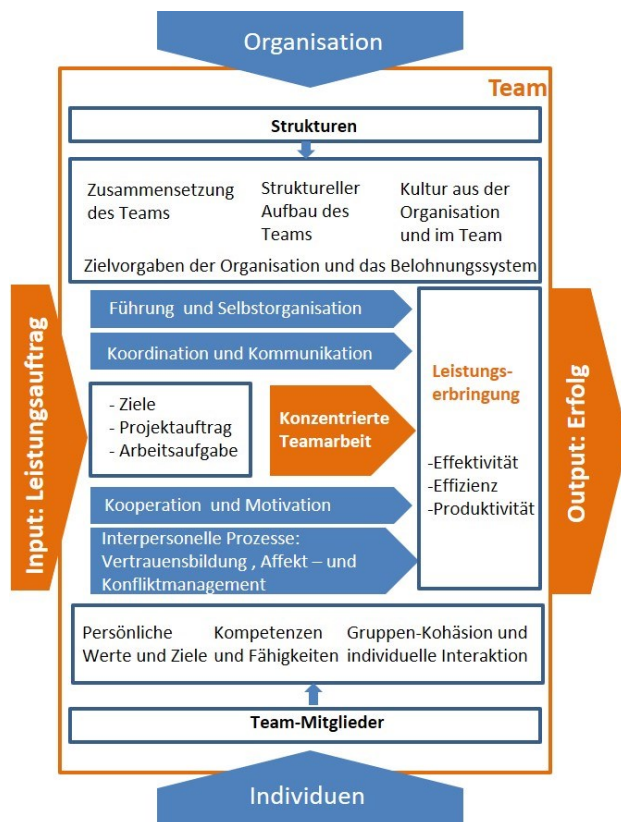
Inhalte der handlungsorientierten Veranstaltung sind: Zielfindung, Rollen im Team, Teamentwicklung und Umgang mit Konflikten, Kommunikation mit Moderation und Präsentation, sowie Planung und Durchführung eines Projekts. Somit werden Grundlagen für eine erfolgreiche Projektarbeit sowohl in der Theorie vermittelt, als auch durch eine Vielzahl an praktischen Übungen unmittelbar erfahrbar gemacht. Abbildung 3 zeigt die Struktur der Veranstaltung, die in kleineren Gruppen in Workshops durchlaufen werden.

SO	MO	DI
Begrüßung	Frühstück	Frühstück
Mittagessen	Kommunikation	Projektplanung
Seminareröffnung	Mittagessen	Seminarabschluss
Kaffeepause	Projekt-simulation	
Teamphasen	Abendessen	Abreise
Abendessen		
opt. Nachtwanderung		

Abbildung 3: Quelle Stöhler 2016

Die „Projektsimulation“ ist eine praktische Aufgabe, die im Team innerhalb von sechs Stunden bewältigt werden muss. Die Zusammenarbeit wird somit geübt und die bisher im Seminar erworbenen Kenntnisse sollten Anwendung finden. Das Team baut beispielsweise eine Brücke über einen Bach oder eine Murbahn über mehrere Stockwerke im Treppenhaus des Gebäudes. Die gestellten Aufgaben variieren und hängen auch von den Wetterbedingungen ab. Die Betreuer im Camp beobachten dabei genau, welche Prozesse im Team ablaufen, wie es plant, kommuniziert und welche Rollen die

Einzelnen einnehmen. Der Verlauf und ihre Beobachtungen werden dokumentiert und nach der abschließenden Reflexion diskutiert. Dies ist für viele Studierende die erste professionelle Reflexionserfahrung und hat oft großen Nachhall. Die Master-Studierenden von erlebnistage e.V. haben ihrerseits durch die rund 60 Teilnehmer im Camp viele „Studienobjekte“ und die Möglichkeit



Erfahrungen in ihrem Berufsfeld zu sammeln. Sie werden im Camp von den Profis angeleitet und betreut.

Abbildung 4 Quelle: Stöhler, Förster, Brehm, 2018

Alle Abläufe eines realen Projekts werden durch die Simulation erlebt und es lassen sich viele Rückschlüsse ziehen. Kombiniert mit einer Team-Analyse mittels Teamrollentest (z.B. nach Belbin) können die Rollen im Team systematisch besetzt (z.B. Projektleitung) und für das Team geeignete Vorgehensweisen gewählt werden. Regeln der Zusammenarbeit, zur Koordination und Kommunikation für die Projektarbeit können auf das Team abgestimmt werden, so dass nun eine Basis für eine effiziente und effektive Projektleistung durch konzentrierte Teamarbeit vorhanden ist.

Im Block „Projektplanung“ erstellen die Teams eine erste Planung ihres Projekts. Hierfür kann ein Projekt-Canvas eingesetzt werden (z.B. www.overthefence.com), um das Ziel und die Vorgehensweise zu beschreiben, Rahmenbedingungen abzuklären und sich der Chancen und Risiken ihrer Aufgabe bewusst zu werden. Abschließend nehmen sie einen Projektstrukturplan mit Arbeitspaketen und Zuständigkeiten sowie einen ersten Projektplan in Form eines zeitlichen Gantt-Diagramms mit nach Hause.

Im Verlauf des Semesterprojekts können die Projekt-Betreuer der Hochschule immer wieder auf die Erfahrungen und Erkenntnisse des Kick-Offs hinweisen, um das Team zu selbständigen Problemlösungsmöglichkeiten zu leiten. Am wertvollsten ist es sicher für die Studierenden selbst, die oft persönliche Weiterentwicklungen aus der Veranstaltung ziehen und in ihr Projekt einbringen. Das Gesamtkonzept ist förderlich für die Zusammenarbeit in der Fakultät, denn alle Professoren, Mitarbeiter und Dozenten sind mit ihren Projektgruppen involviert. Eine ungewöhnliche Konstellation im sonst eher individuellem Hochschulalltag. Insgesamt unterstützt das Gesamtkonzept der Projektarbeit an der

Fakultät Informatik in vorbildlicher Weise die Mission der Hochschule zur Ausbildung gefragter Persönlichkeiten für die Region.

Literatur

Akkreditierungsrat: Regeln für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung, 2013. Online verfügbar unter http://www.akkreditierungsrat.de/fileadmin/Seiteninhalte/AR/Beschluesse/AR_Regeln_Studiengaenge_aktuell.pdf - Abruf 13.11.2017

GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V., Studie: Makroökonomische Vermessung der Projektstätigkeit in Deutschland, 2015

Hochschule Augsburg <https://www.hs-augsburg.de/gP-gefragte-Persoenlichkeiten.html> - Abruf 30.5.2018

ICB Individual Competence Baseline: Schriften der IPMA, 1. aktualisierte Auflage, 2017.

Junge, H., Projektstudium zur Förderung beruflicher Handlungskompetenzen in der Ingenieurausbildung. Universität Dortmund, Dissertation, 2009.

Reis, O., Ruschin, S., (2007): Kompetenzorientiertes Prüfen als zentrales Element gelungener Modularisierung. Journal Hochschuldidaktik 18, 6–9.

Stöhler C., Förster C., Brehm. L., Projektmanagement lehren – Studentische Projekte erfolgreich konzipieren und durchführen, Springer Gabler, Wiesbaden, 2018

Stöhler C., Wie reagieren Hochschulen auf die Nachfrage von Absolventen mit Projektmanagement-Kompetenzen?, in: Die neue Hochschule (DNH), Fachzeitung des Berufsverbands der Professorinnen und Professoren an deutschen Fachhochschulen, Ausgabe 6/2017, S.22-25

Stöhler C., Projektmanagement im Studium -vom Projektauftrag bis zur Abschlusspräsentation, Springer Gabler, Wiesbaden, Lehrbuch 2. Aufl. 2016

Autorin:

Dipl.-Ing. Dipl.Wirtschafts.-Ing Claudia Stöhler ist Dozentin für Projektmanagement sowie Logistik und betriebliche Informationssysteme an den Hochschulen für angewandte Wissenschaften in Augsburg und Ulm. Dort betreut sie seit 2011 studentische Projektarbeiten und publiziert zu Lehrmethoden im Projektmanagement. Seit 2014 gehört sie zum Leitungsteam der D A CH-weiten Fachgruppe „Projektmanagement an Hochschulen“, sowie seit 2018 ist sie Mitglied im Ausschuss für Facharbeit der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (GPM)

Kontakt: www.projekt-toolbox.de Stoehler@mail.hs-ulm.de