

# 1 Ausgangssituation

Projektarbeit bestimmt immer stärker den Arbeitsalltag von Mitarbeiter\*innen deutscher Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Dabei steigen sowohl die Komplexität der Projekte als auch die Anforderungen externer Mittelgeber\*innen zusehends. Ob die Teilnahme an drittmittelfinanzierten Programmen in Forschung und Lehre, die Planung eigener Forschungsprojekte bis hin zu komplexen Aufgaben in Leitung und Verwaltung – viele Tätigkeiten sind nur in echten Projektstrukturen gut zu bewältigen, weil unterschiedliche Kompetenzen und Verantwortungsbereiche betroffen sind und diese zusammenarbeiten müssen. Unterschiedliche Ebenen und Hierarchien müssen einbezogen und partizipative Prozesse berücksichtigt werden. Hochschul- und wissenschaftsspezifische Umstände wie unklare Aufgabenzuordnungen von Mitarbeiter\*innen, Schnittstellenproblematiken sowie Abgrenzungsverhalten zwischen Leitung, Fakultäten und Verwaltung in Hochschulen erhöhen häufig zusätzlich die Anforderungen an Mitarbeiter\*innen, die mit Projekten befasst sind.

Es ist daher keine Überraschung, dass seitens der Personalentwicklung gemachte Qualifizierungsangebote im Feld des Projektmanagements sich einer i.d.R. sehr hohen Nachfrage erfreuen. Es existiert jedoch noch eine weitaus größere Gruppe an Hochschulangehörigen, die aufgrund ihrer zeitlichen Verpflichtungen an 1-2-tägigen Präsenzseminaren nicht teilnehmen können. Diese Personen werden von „klassischen“ Weiterbildungsangeboten derzeit nicht erreicht. Die Möglichkeiten der Digitalisierung bieten hier enorme Potenziale.

Inhalte und Struktur des 2019 erstmals durchgeführten Online-Coachingprogramms basieren auf über 10 Jahren Erfahrung in der Vermittlung von Projektmanagementkompetenzen, der Beratung von Projektleitenden und über 40 selbst durchgeführten Projekten im Hochschulkontext. Die äußerst positiven Rückmeldungen zum Programm basieren neben dem hohen Anwendungsbezug auch darauf, dass die Kompetenzen im Projektmanagement unter Würdigung der besonderen Bedingungen von Hochschulen und Wissenschaft erarbeitet werden und dass die Teilnehmenden über die Laufzeit des ganzen Programms in der Arbeit an ihren eigenen Projekten gecoacht werden.

## 2 Leistungsbeschreibung

### 2.1 Zielgruppe des Kurses

Das angebotene Onlineprogramm richtet sich an Mitarbeiter\*innen von Hochschulen sowie Nachwuchswissenschaftler\*innen, die sich mit Blick auf eine Karriere in Forschung, Wirtschaft oder in wissenschaftsnahen Tätigkeiten („3rd space“) weiterqualifizieren und professionalisieren wollen.

Voraussetzung für die Teilnahme ist, dass Teilnehmende derzeit in einem Projekt arbeiten oder ein eigenes Projekt oder einen Projektantrag planen.

### 2.2 Ergebnis des Kurses

Ziel des Online-Programms ist es,

- 1) dass die Teilnehmenden das theoretische Verständnis als auch das Handwerkszeug dafür erhalten, Projekte erfolgreich zu konzipieren, zu planen und durchzuführen.
- 2) Ein wesentliches Ziel ist darüber hinaus ein tieferes Verständnis für die Besonderheiten von Hochschulen als Organisationen sowie
- 3) die Erhöhung der Selbstwirksamkeit der Teilnehmenden mit Bezug auf ihre Rolle als Projektmanager:in. Die Stärkung der kommunikativen Klarheit und Verhandlungsfähigkeit sind Nebenziele des Kurses.

Die Teilnehmenden arbeiten im Laufe des Kurses an realen Projekten. Ergebnis der Teilnahme ist somit nicht nur die Erweiterung der Projektmanagementkompetenz - die Teilnehmenden werden zudem in ihren eigenen Projekten einen wesentlichen Entwicklungssprung nach vorne machen.

### 2.3 Didaktisches Konzept (Eckdaten)

Der **7-wöchige Onlinekurs** besteht aus einer Orientierungswoche, fünf Modulwochen sowie einer Woche Zeitpuffer zur Halbzeit ohne neue Inhalte. Die Struktur des Kurses verläuft **sukzessive und aufeinander aufbauend entlang der Phasen des Projektlebenszyklus:**



Abbildung 1: Die 4 Phasen des Projektlebenszyklus

Dabei werden die Inhalte der einzelnen Module werden durch die Teilnehmer\*innen jeweils unmittelbar auf die eigenen Projekte angewandt. Durch die richtigen Impulse und Hilfestellungen zur richtigen Zeit werden die Teilnehmenden optimal auf die Planung und Umsetzung ihrer Projekte vorbereitet.

Das didaktische Grundkonzept des Kurses besteht im mehrmaligen Durchlaufen der vier Phasen des Erfahrungslernens nach Kolb (1984).

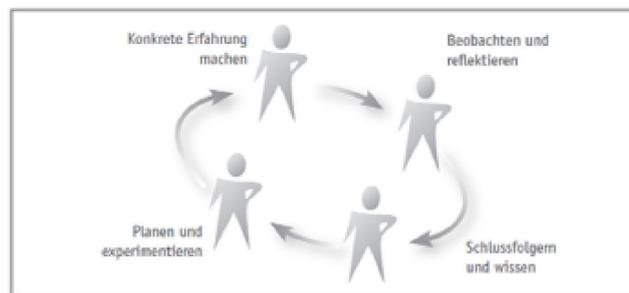


Abbildung 2: Lernzyklus des Erfahrungslernens aus Alke (2008)

Im Sinne dieses Konzepts werden die einzelnen Lektionen entlang der folgenden didaktischen Grundlogik strukturiert:



- 1) **Input:** In jedem einzelnen Modul werden Wissensinputs in Form von
  - **10-20 minütigen Lehrvideos** und
  - **aus- und weiterführenden Texten**gegeben. Da in jedem Modul verschiedene Medienformen zur Verfügung stehen, können die Teilnehmenden das für ihren persönlichen Präferenzen optimale Medium wählen.
- 2) **Verdauen und Anwenden:** Die gelernten Inhalte werden anschließend unmittelbar in die Anwendung gebracht: Dazu erhalten die Teilnehmenden **ein Arbeitsbuch mit Reflexionsfragen** und **Transferaufgaben** für jedes Modul. Diese unterstützen die Teilnehmenden bei der Anwendung des Gelernten auf Ihre Projekte.
- 3) **Nachbesprechen/Transfer:**
  - Der Transfer wird unterstützt durch die Bildung von **Erfolgsteams**. Erfolgsteams werden zu Beginn des Programms gebildet und bestehen aus je drei Teilnehmenden, die sich wöchentlich gegenseitig Feedback zu ihren Arbeitsergebnissen geben und sich zu den Inhalten austauschen. Durch diese “soziale Rahmung” wird die aktive Auseinandersetzung und die Verbindlichkeit der kontinuierlichen Arbeit im Kurs enorm erhöht.
  - Im **Online-Forum** des Kurses werden während des gesamten Programms die Inhalte diskutiert. So können jederzeit vertiefende Fragen gestellt und durch die anderen Teilnehmenden sowie den Referenten beantwortet werden.
  - Während des Kurses findet zuletzt eine kontinuierliche Lernbegleitung statt durch **wöchentlich stattfindende Live-Webinare** mit Dr. Lukas Bischof. In diesen findet eine kollegiale Projektberatung statt und es können alle während des Moduls auftretenden Fragen erörtert werden. Von jedem Webinar wird den Teilnehmenden eine Aufzeichnung zur Verfügung gestellt, sodass auch Personen, die während des Live-Termins nicht teilnehmen konnten, die Inhalte nachvollziehen können.

## 2.4 Inhalte und Struktur des Kurses

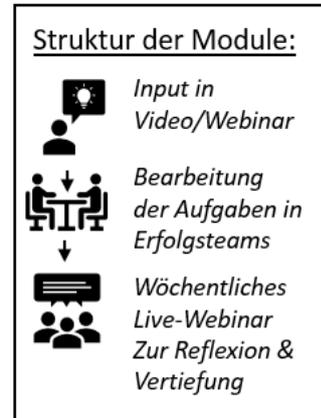
Das Programm orientiert sich am Lebenszyklus realistischer Projekte (*Initialisierung->Planung->Umsetzung->Abschluss*).

Das Programm beginnt mit einer **Orientierungswoche**, in der das Kurskonzept, der Aufbau, die Ziele sowie die Inhalte des Programms erläutert werden und sich die Teilnehmenden mit dem Forum sowie den Tools des Programms vertraut machen. Die von den Teilnehmenden

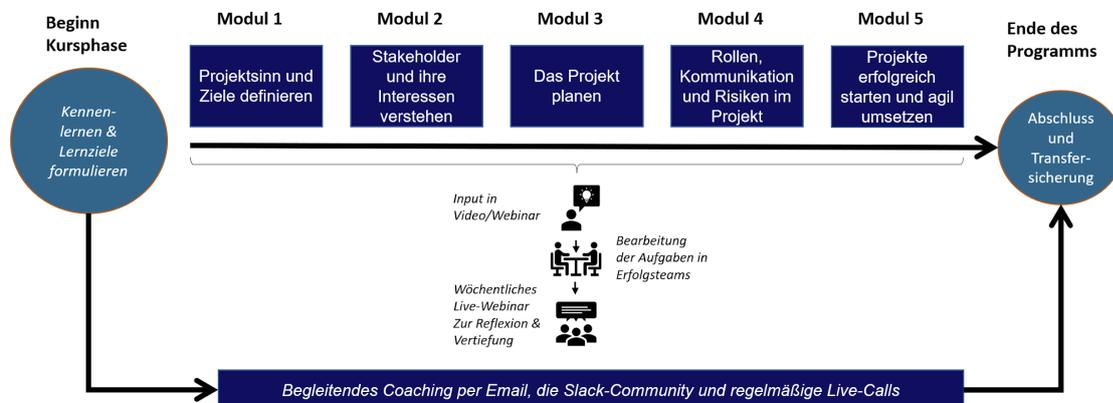
zu beherrschende Technik (z.B. für die Teilnahme an Webinaren) wird jeweils in kleinen Lernvideos Schritt für Schritt erläutert.

In einem **gemeinsamen Kick-Off Webinar** treffen sich alle Teilnehmenden, es können alle Fragen besprochen werden und es findet das erste Treffen der Erfolgsteams statt.

Im Rahmen der Modulwochen beginnt jedes Modul mit Inputs zum Thema in Form von **Videos und Skripten**. Die neuen Inhalte werden anschließend auf das eigene Projekt in Anwendung gebracht. Dies wird unterstützt durch ein **Arbeitsbuch mit Transferaufgaben, Vorlagen und Checklisten**. Die Erfolgsteams diskutieren die Inhalte der Woche und geben sich gegenseitig Feedback zu ihren Projekten. Die Woche endet mit dem wöchentlichen **Q&A Live-Call** mit dem Coach, in dem alle Fragen und konkrete Herausforderungen in der Anwendung diskutiert werden können.



Die folgende Übersicht stellt die Struktur des Programms dar:



Die folgenden Inhalte werden im Rahmen des Kurses behandelt:

Woche	Modulinhalte	Anwendung & Transfer	Zeit-investition
0 Orientierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die TN lernen die Tools der Zusammenarbeit durch eine <b>Selbstvorstellungsaufgabe</b> kennen. Außerdem füllen Sie ein <b>Self-Assesment zu ihren Projektmanagement-Kompetenzen</b> aus</li> <li>Im <b>Kick-Off Webinar</b> stellen sich die TN vor, teilen ihre Lernziele und bilden ihre Lernpartnerschaften ("Erfolgsteams")</li> </ul>	<p><i>TN stellen durch Selbstvorstellung unter Beweis, dass sie die Technik des Kurses gemeistert haben</i></p> <p><i>TN bilden Lernpartnerschaften</i></p>	2h
1 Ziele	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Projektziele definieren</b> mit dem Zielkreis und SMART-Kriterien</li> <li><b>Projektrahmenbedingungen</b> klären</li> <li><b>Kritische Erfolgs- und Risikofaktoren</b> klären</li> </ul>	<p><i>Aufgabe: Formulierung von Ziel des eigenen Projekts</i></p> <p><i>Feedback in Lernpartnerschaften und aus Forum</i></p> <p><i>Diskussion von Fragen in Webinar</i></p>	2-4h
2 Stakeholder	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Stakeholder</b> und ihre Interessen analysen</li> <li>Mit dem <b>Soziogramm</b> der Projektstakeholder Interessen und Beziehungen mappen</li> </ul>	<p><i>Aufgabe: Durchführung Stakeholderanalyse für das eigene Projekt</i></p> <p><i>Feedback in Lernpartnerschaften und aus Forum</i></p> <p><i>Diskussion von Fragen in Webinar</i></p>	2-4h
3 Projektplanung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vom Ziel zum <b>Projektstrukturplan</b></li> <li>Vom Projektstrukturplan zum <b>Gantt-Chart</b></li> <li>Vom Projektstrukturplan zum <b>Product Backlog</b></li> </ul>	<p><i>Aufgabe: Erstellung Projektplan</i></p> <p><i>Feedback in Lernpartnerschaften und aus Forum</i></p> <p><i>Diskussion von Fragen in Webinar</i></p>	4-6h
4 Pufferwoche	<p><b>Bonus-Inhalte:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Besonderheiten des Projektmanagements an Hochschulen</li> </ul>		1h
5 Rollen, Kommunikation und Risiken im Projekt	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Rollen im Projektteam</b></li> <li><b>Wirksam kommunizieren</b> in Projekten</li> <li><b>Storytelling</b> im Projekt</li> <li>Umgang mit <b>Projektrisiken</b></li> </ul>	<p><i>Aufgabe: Entwicklung Aufbauorganisation für das eigene Projekt; Entwicklung Kommunikationsplan und Risikomanagement</i></p> <p><i>Feedback in Lernpartnerschaften und aus Forum</i></p> <p><i>Diskussion von Fragen in Webinar</i></p>	3-8h
6 Projektumsetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Projekte erfolgreich beginnen</b></li> <li><b>Agiles Projektmanagement</b> am Beispiel SCRUM</li> <li>Hilfreiche <b>Routinen und Tools für die Projektumsetzung</b></li> <li><b>Projekte erfolgreich abschließen</b></li> </ul>	<p><i>Aufgabe: Projektantrag abschließen</i></p> <p><i>Feedback in Lernpartnerschaften und aus Forum</i></p> <p><i>Diskussion von Fragen in Webinar</i></p>	4-6h

Im Rahmen des Kurses lernen die Teilnehmer/innen eine Vielzahl an Instrumenten, Methoden und Softwaretools verschiedene Projektmanagementsoftwares für Planung, Task Management und Wissensmanagement und Kommunikation kennen, wie *MS Project*, „*projectlibre*“<sup>1</sup>, *TeamGantt*<sup>2</sup>, oder *Trello*<sup>3</sup>, *Asana*<sup>4</sup> und *Slack*<sup>5</sup>.

## 2.5 Berücksichtigung von Vorkenntnissen und Lernzielen der Teilnehmer\*innen

Bei Ihrer Anmeldung sowie ca. einen Monat vor Beginn des Kurses erstellen die angemeldeten Teilnehmer\*innen eine Selbstvorstellung, in der sie ihre Vorerfahrungen, einer Beschreibung ihres aktuellen oder geplanten Projekts sowie ihre Ziele für das Programm vorstellen. Im Orientierungswebinar zu Beginn sowie während des gesamten Programms werden die gemeinsamen Lernziele für den Kurs formuliert, deren Erreichen kontinuierlich reflektiert sowie am Ende evaluiert (Transfer).

Zu Beginn des Programms füllen die Teilnehmenden ein Self-Assesment zu ihren Projektmanagement-Kompetenzen aus. Dieses wird zu Ende des Kurses wiederholt, wodurch der Kompetenzgewinn sichtbar, messbar und für die Teilnehmenden erfahrbar wird.

## 2.6 Teilnahmevoraussetzungen

Voraussetzung für die Teilnahme sind

- a) Zugang zu einem Computer mit Internetanschluss. Eine eigene (integrierte) Webcam und ein Mikrofon für die aktive Teilnahme an Webinaren sind optional.
- b) Die Teilnehmenden können vom Programm profitieren, wenn sie ein eigenes Projekt(vorhaben) mitbringen. Mögliche Projekte können (inter-)disziplinäre Forschungsprojekte oder auch Organisationsprojekte sein (z.B. *Qualitätsmanagement, Gesundheitsmanagement, Entwicklung eines neuen Studiengangs, eine neue Institutswebseite, Einführung einer neuen Software oder Einführung neuer Prozesse*). Die einzige Voraussetzung ist, dass Projekte nicht gänzlich „in Einsamkeit und Freiheit“ bearbeitet werden (können) sondern der Zusammenarbeit mit anderen Personen bedürfen.

## 2.7 Mehrwerte des Online-Formats

- ✓ Der geplante Kurs ist kein reiner Selbstlernkurs. Die Teilnehmenden werden über die gesamte Dauer des Kurses durch ein Coaching aktiv begleitet.
- ✓ Die längere Dauer und die intensivere Betreuung als in einem vergleichbaren Präsenzseminar erhöhen den Transfer der Lerninhalte substantziell.

---

<sup>1</sup> <https://www.projectlibre.com/>

<sup>2</sup> <https://www.teamgantt.com/features>

<sup>3</sup> <https://trello.com/>

<sup>4</sup> <https://asana.com/>

<sup>5</sup> <http://slack.com/>

- ✓ Die begleitenden Aufgaben sowie das Onlineforum ermöglicht eine tiefere Diskussion jedes Einzelthemas, als dies in einem Präsenzseminar möglich wäre
- ✓ Die Lernenden können ihre Lernphasen flexibel entsprechend ihres Arbeitspensums aufteilen. So können auch Personen die Weiterbildung in Anspruch nehmen, die aus unterschiedlichen Gründen nicht an einem Präsenzseminar teilnehmen könnten (wie z.B. aufgrund ihrer Verpflichtungen in Forschung und Lehre).
- ✓ Der Onlinekurs bietet Personen die Möglichkeit einer Weiterqualifizierung, die an Präsenzkursen aufgrund ihres persönlichen Lernstils nicht teilnehmen möchten.
- ✓ Die Vernetzung der Teilnehmer\*innen untereinander in Erfolgsteams schafft einen nachhaltigen Mehrwert, der auch über die Dauer des Kurses Bestand haben wird.
- ✓ Bei einem Onlinekurs für die Hochschule keine Kosten für Reise und Übernachtung an

### 3 Leistungen

Die Leistungen umfassen die Konzeption, die Vorbereitung, die Durchführung als auch die Evaluation des Kurses durch den Referenten. Einen großen Anteil hat auch die Betreuung der Teilnehmenden über den Zeitverlauf des Kurses.

### 4 Der Referent und Coach



**Dr. Lukas Bischof** arbeitete von 2011 bis 2016 bei CHE Consult in Gütersloh und Berlin als Projektleiter und Experte für internationale Projektkoordination. Für Hochschulen, Stiftungen und die EU Kommission führte er über 70 nationale und internationale Projekte, Vorträge und Trainings durch.

Seit 2016 ist er als Hochschulberater und Trainer selbstständig, sowie Berater und Research Fellow des Institute of Education an der Higher School of Economics (Moskau).

Dr. Lukas Bischof studierte Psychologie (Diplom), Betriebswirtschaft, Spanisch und Hochschulmanagement an den Universitäten Freiburg, Granada und Kassel, mit weiteren Studienaufenthalten an der Freien Universität Berlin sowie verschiedenen Hochschulen der ehemaligen Sowjetunion. An der Universität Leipzig promovierte er zur Governance postsowjetischer Hochschulsysteme.

Dr. Lukas Bischof ist ein erfahrener Projektleiter. Er leitete und koordinierte eine Vielzahl an Veränderungsprojekten in Hochschulen, Studien für Stiftungen sowie Auftragsforschungsprojekte für die Europäische Kommission. Herr Bischof ist als Trainer zu verschiedenen hochschulnahen Themen tätig, unter anderem im CHE „Hochschulkurs – Fortbildung für das Wissenschaftsmanagement“ für die Themen „*Projektmanagement an Hochschulen*“, „*Macht &*

*Mikropolitik im Hochschulmanagement*“ sowie „*Change Management an Hochschulen*“. Zwischen 2013 und 2014 koordinierte er eine Arbeitsgruppe des Hochschulforums Digitalisierung und arbeitete zu den Potenzialen der Online-Lehre für Hochschulen.