

Das vielfältige Bildungsangebot im Projektmanagement – eine Orientierungshilfe

von Dr. Peter Duwe

Wer sich im Projektmanagement weiterqualifizieren möchte und eine entsprechende Ausbildung sucht, findet ein kaum zu überschauendes Angebot vor: Beratungshäuser, Bildungseinrichtungen und Hochschulen konkurrieren mit anderen Schulungsanbietern. Außerdem gibt es eine Reihe von Projektmanagement-Zertifizierungen. Die Ausbildungen folgen unterschiedlichen didaktischen Modellen, und die Qualität der Angebote ist nicht immer nachprüfbar.

Im Folgenden wird Einzelpersonen und Unternehmen ein Überblick über den Projektmanagement-Bildungsmarkt gegeben und gezeigt, wie sie ein Angebot finden können, das ihren individuellen Anforderungen entspricht.



Dr. Peter Duwe

Berater, Trainer und Coach bei der CSP AG in St. Gallen/CH, Schwerpunkt: Coaching von Projektleitern großer und internationaler Projekte im IT-Umfeld.

Kontakt: peter.duwe@web.de

Mehr Informationen unter: www.projektmagazin.de/autoren/

Die Suche nach der "richtigen" Ausbildung

Klaus W. ist Mitarbeiter des Personalreferats und u.a. für die Aus- und Weiterbildungsprogramme zuständig. Nachdem in den vergangenen Jahren Projektmanagement für das Unternehmen immer wichtiger geworden ist, soll nun eine einheitliche Projektmanagement-Ausbildung für die betreffenden Mitarbeiter angeboten werden. Ziel ist es, Projektmanagement als strategische, einheitliche Arbeits- und Organisationsform im Unternehmen zu etablieren. Frohen Mutes beginnt Klaus W. seine Recherche im Internet und findet unter dem Stichwort "Projektmanagement Ausbildung" sofort knapp 2 Millionen deutschsprachige Einträge ...

Viele unterschiedliche Anbieter

Auf dem Projektmanagement-Ausbildungsmarkt tummeln sich viele unterschiedliche Anbieter. Die meisten sind private PM-Beratungsfirmen, von denen manche ausschließlich Ausbildungen durchführen und andere zusätzlich weitere Dienstleistungen anbieten. Daneben gibt es reine Schulungsanbieter unterschiedlicher Größe, die oft neben Projektmanagement auch andere Fachbereiche in ihrem Portfolio haben. In den vergangenen Jahren sind außerdem immer mehr Universitäten und Fachhochschulen mit Nachdiplom-Studiengängen auf den Markt gekommen.

So unterschiedlich wie die Anbieter sind auch ihre Ausbildungen: Die Palette reicht vom eintägigen Kurs über mehrtägige Seminare, e-Learning und Workshops bis hin zum mehrjährigen Nachdiplom-Studiengang mit Master-Abschluss. Einige Organisationen bzw. Unternehmen bieten ausschließlich "Standardseminare" an, auf deren Inhalt, Ablauf und Termin die Teilnehmer wenig oder keinen Einfluss haben. Andere werben

	Offenes Standardseminar	Individuelles Seminar
Vorteile	Inhomogene Gruppe: Impulse von außen, Austausch mit Personen aus anderen Abteilungen, Unternehmen oder Branchen möglich (Erfahrungsaustausch). Auch für Organisationen mit wenigen Projektleitern wirtschaftlich (Einzelanmeldung). Standardisierung ermöglicht Vergleich.	Homogene Gruppe: Teilnehmer haben ähnliche Interessen, den gleichen organisatorischen Hintergrund usw. Gruppengröße, Curriculum, Termin, Umfang und Seminarkonzept sind individuell verhandelbar. Seminarleiter kann sehr gut auf Bedürfnisse der beauftragenden Organisation eingehen.
Nachteile	Inhomogene Gruppe: Leistungs-/Wissensunterschiede. Gruppengröße, Curriculum, Termin, Umfang und Seminarkonzept sind vom Anbieter festgelegt. Kurs fällt bei zu wenig Anmeldungen aus.	Homogene Gruppe: Keine Impulse von außen (außer über Seminarleiter). Nur für Gruppen ab ca. 10 Personen wirtschaftlich.

Tabelle 1: Vor- und Nachteile offener und individueller Seminare.

damit, dass sie den Inhalt und die Dauer des Seminars individuell auf den Teilnehmerkreis ausrichten. Die Standardseminare werden in der Regel öffentlich ausgeschrieben und sind allen Interessierten zugänglich. Individuelle Seminare werden meist nur für einen geschlossenen Teilnehmerkreis (z.B. für eine Firma) angeboten und können von Dritten nicht besucht werden. Die Vor- und Nachteile offener und individueller Seminare sind in Tabelle 1 dargestellt.

Projektmanagement-Zertifizierungen

Auch hinsichtlich Niveau und Qualität unterscheiden sich die Angebote erheblich, doch das merkt der Kunde in der Regel erst während oder nach Abschluss einer Ausbildungsmaßnahme. Bei den Kunden besteht ein Bedarf nach Qualitätsmerkmalen für "gute" PM-Ausbildungen. In der Folge sind in den vergangenen Jahren Lehrgänge, die zu einer international anerkannten Projektmanagement-Zertifizierung führen, in den Blickpunkt gerückt. Immer mehr Fachkräfte möchten sich zertifizieren lassen, und eine zunehmende Zahl von Ausbildungsinstituten haben entsprechende Lehrgänge konzipiert. International agierende Fachverbände vergeben die Zertifizierungen; sie definieren den Lehrplan und die Zertifizierungsrichtlinien. Auf dem deutschsprachigen Markt sind vor allem die International Project Management Association (IPMA) sowie das Project Management Institute (PMI) präsent. Seit einigen Jahren gibt es hier auch PRINCE2-Zertifikate, ihre Zahl ist jedoch noch gering. Die eigentliche Durchführung der Zertifizierungen organisieren nationale, durch den jeweiligen Fachverband akkreditierte Zertifizierungsstellen (siehe hierzu z.B. Rathmann, Projekt Magazin, 20/2005 und 05/2006).

Unabhängig vom Anbieter gibt ein Zertifikat sowohl dem Einzelnen als auch dem Unternehmen die Gewissheit, dass eine Projektmanagement-Fachkraft einen festgelegten Lehrplan und eine Vorgehensweise in einer bestimmten Tiefe durchdrungen und verstanden hat. Die Projektmanagement-Fachkraft belegt durch das Zertifikat, dass sie über eine standardisierte Kompetenz verfügt. Ein Unternehmen stellt sicher, dass alle zertifizierten Projektmanagement-Fachkräfte auf dieselben Methoden und Vorgehensweisen zurückgreifen und eine gemeinsame Sprache sprechen. Damit kann das Unternehmen eine gewisse Prozessreife (z.B. im Sinne des CMMI Modells) nachweisen, und bei der Abwicklung von Projekten eine hohe Effizienz erreichen. In der Praxis legen sich Unternehmen und Projektmanagement-Fachkräfte meist auf eines der beiden Zertifizierungssysteme (IPMA oder PMI) fest.

Ausbildungskonzepte im Überblick

Unternehmensvertreter, die eine firmenspezifische Projektmanagement-Ausbildung beauftragen wollen, müssen klären, welches Ausbildungskonzept für ihre Zwecke geeignet ist. Sie haben die Auswahl zwischen verschiedenen Ausbildungsformen, und die meisten Schulungsanbieter bevorzugen ein bestimmtes Vorgehen.

Klassische Seminarform

Bei der klassischen Seminarform erfolgt der Großteil der Wissensvermittlung durch Frontalunterricht. Außerdem können Aufgaben gestellt werden, die in Einzel- oder Gruppenarbeit zu lösen sind, oder Rollenspiele durchgeführt werden. Ich persönlich bin kein Freund eines umfangreichen Frontalunterrichts, da meiner Erfahrung nach der Lerneffekt begrenzt ist. Das bestätigt auch die Forschung: Je abwechslungsreicher der Unterricht gestaltet wird und je mehr Sinne angesprochen werden, desto größer ist der Lernerfolg. Insbesondere aktive Übungsphasen wirken sich positiv aus.

Selbststudium

Beim Selbststudium erarbeiten sich die Teilnehmer ausgewählte Literatur. Sie haben dabei den Vorteil, dass sie sich ihre Zeit frei einteilen und den Stoff selbst auswählen können. Allerdings erfolgt in der Regel keine Überprüfung des Lernerfolgs. Es gibt Menschen, die mit dem Selbststudium sehr gut zurecht kommen, anderen fällt diese Art zu lernen extrem schwer. Für letztere ist ein Präsenzseminar mit Erfolgskontrollen besser geeignet.

E-Learning

E-Learning bezeichnet interaktive Programme, mit denen man sich allein und bei individueller Zeiteinteilung ein Wissensgebiet erarbeiten kann. Es ist also eine Art Selbststudium am PC. Hierbei wird der Lernstoff zunächst präsentiert und erläutert und anschließend in Form von Verständnis- und Transferaufgaben abgefragt. Im Gegensatz zum Selbststudium mittels Literatur ist also eine Überprüfung des Lernstoffes vorgesehen. Gute Produkte zeichnen sich dadurch aus, dass sie einem pädagogischen Konzept (z.B. PADUA) folgen.

Hierdurch wird das Vorgehen in den einzelnen Lektionen auf eine lerntheoretische Grundlage gestellt, wodurch der Lernerfolg sichergestellt werden soll. Viele Produkte berücksichtigen jedoch (noch) kein solches Modell, sondern wurden von pädagogisch nicht geschulten Personen entworfen. E-Learning-Produkte erfordern meist eine Internetverbindung zum Anbieter (dann können auch Freitext-Antworten durch einen Betreuer korrigiert werden). Es gibt aber auch Produkte in CD-Form, die individuell verwendet werden können. Meine Erfahrungen mit e-Learning sind teilweise schlecht (bei langsamen, langweilig geschriebenen und vielleicht sogar fehlerbehafteten Angeboten), teilweise aber auch sehr gut. Der Spaß und der Lernerfolg ist stark abhängig von der Qualität und Reife des verwendeten Produkts sowie der Bereitschaft der einzelnen Person, sich auf diese Lernform einzulassen.

Projektsimulation

Sinn einer Projektsimulation ist es, ausgewählte Aspekte eines Projekts oder alle seine Phasen im Schnelldurchgang zu "erleben". Dabei werden bestimmte Kompetenzen wie z.B. die Gestaltung eines Projektstarts, die Projektsteuerung mittels EVA oder das persönliche Führungsverhalten vermittelt (Erfahrungslernen). Projektsimulationen sind sinnvoll, wenn die Person bereits über eine theoretische Wissensbasis verfügt, die nun mit praktischer Erfahrung angereichert werden soll. In meiner Referententätigkeit erfahre ich Simulationen immer als sehr intensive, dichte und anregende Lernphasen. Sie erfordern jedoch eine gute Nachbereitung im Plenum.

Blended Learning

Beim Blended Learning werden die oben genannten Konzepte zu einem Unterrichtskonzept verbunden: Im Selbststudium erarbeiten sich die Teilnehmer (evtl. in einer E-Learning-Umgebung) das theoretische Wissen. In Präsenzseminaren werden Rollenspiele und Simulationen durchgeführt sowie Präsenzaufgaben gelöst, um das Wissen in der Anwendung zu erleben. Durch die Vorbereitung im Selbststudium können Unterschiede in der Lerngeschwindigkeit ausgeglichen werden, und man kann in sechs Tagen Blended Learning einen vergleichbaren Lerneffekt erhalten wie in einem einfachen Präsenzseminar von 10 bis 12 Tagen Dauer. Ich habe mit Blended Learning sehr gute praktische Erfahrungen gemacht. Diese Lernform ist abwechslungsreich, außerdem hält sich die Präsenzzeit (und damit die Fehlzeit am Arbeitsplatz) in Grenzen.

Coaching und Mentoring

Die individuellsten Formen der Aus- und Weiterbildung sind Coaching und Mentoring. Hierbei begleitet ein Coach oder Mentor eine Person oder eine kleine Gruppe. Coaching bietet sich an, wenn die Coachee bereits über den größten Teil des benötigten Wissens verfügen und das Wissen nun in einem konkreten Projekt angewendet werden soll (siehe hierzu z.B. Duwe, Projekt Magazin 09/2006).

Beim Mentoring werden Nachwuchskräfte für eine gewisse Zeit von einem erfahrenen und etablierten Projektleiter begleitet. Ziel ist, dass sich die neuen Mitarbeiter in Unternehmen schnell und gut zurechtfinden.

	Seminar	Selbststudium	e-Learning	Simulation	Blended Learning	Coaching / Mentoring	Workshop
Standard-Curriculum	++	++	++	++	++	-	+
Individuelles Kurrikulum	+	-	--	--	+	++	++
Anforderung an Vorkenntnisse	Indiv.	gering	gering	mittel	Gering	mittel	Mittel
Lernkontrolle	+	--	+	++	+	+	0
Berücksichtigung von Unternehmensspezifika	+	-	--	--	+	++	++
Praxisnähe	-	--	--	+	+	++	++
Eignung zur Wissensvermittlung	+	+	+	+	++	0	+
Erlebnislernen	0	--	--	++	+	0	0
Eignung zur Unterstützung bei der praktischen Umsetzung	--	--	--	--	0	++	+
Ausprägung: ++ sehr stark, + stark, 0 mittel, - gering, -- nicht vorhanden							

Tabelle 2: Überblick über Lernkonzepte.

Im Rahmen einer Projektmanagementausbildung bietet sich Mentoring an, wenn ein Unternehmen über ein ausgefeiltes Projektmanagement-System verfügt, in das sich die Nachwuchskräfte einarbeiten sollen. Auch hier ist ein gutes Basiswissen über Projektmanagement unerlässlich.

Mit beiden Formen habe ich sehr gute Erfahrungen gemacht – speziell wenn sie als Ergänzung zu öffentlichen Standardseminaren oder zu firmeninternen Ausbildungen angeboten wurden.

Workshops

Workshops sind insbesondere dafür geeignet, um Erfahrungen auszutauschen, aus dem Praxiswissen Standards zu entwickeln, vorhandene Standards zu überarbeiten oder zu ergänzen. Ein Workshop sollte z.B. durchgeführt werden, wenn die PM-Mitarbeitenden im Anschluss an eine Standard-Ausbildung (basierend auf dem Curriculum eines der Projektmanagement-Verbände) in Anlehnung an die Standards ein Projektmanagement-Handbuch für ihr Unternehmen erstellen sollen.

Das Projektmanagement-Handbuch

Vor fünfzehn Jahren konnten viele Unternehmen sich noch weiter entwickeln, indem sie Projektmanagement-Ausbildungen "von der Stange" kauften. Das systematische Projektmanagement war damals in vielen Unternehmen noch nicht etabliert. Heute haben die meisten Unternehmen, für die Projektarbeit eine Rolle spielt, bereits eine eigene Vorgehensweise für die Abwicklung von Projekten erstellt und setzen diese ein. Diese Vorgehensweise berücksichtigt die Eigenarten des Unternehmens, der Branche, der Produkte und der Produktlebenszyklen, der regulatorischen Randbedingungen etc. Oft sind diese Vorgehensweisen in einem Projektmanagement-Handbuch und in Vorlagen niedergelegt, teilweise sind sie an das Projektmanagement-System eines der großen Fachverbände angelehnt. Aber sie sind eben nur daran angelehnt, viele ihrer Elemente sind anders.

Aus meiner Praxis als Referent weiß ich, dass es für Ausbildungsteilnehmer sehr verwirrend ist, wenn ihnen im Seminar ein IPMA- oder PMI-Standard vorgestellt wird, der ihren vertrauten Vorgehensweisen widerspricht – und sei es nur, dass die Zuordnung einer Tätigkeit zu einer Phase im Standardphasenmodell unterschiedlich ist. Daher fordern immer mehr Unternehmen, dass ihr Projektmanagement-Handbuch in die Projektmanagement-Aus- oder -Weiterbildung einfließt. Das kann jedoch zu Zielkonflikten führen – z.B. wenn die Teilnehmer eine Zertifizierung anstreben. Einerseits soll die generische Wissensbasis des Fachverbands gelehrt werden, andererseits sind die praxisrelevanten Inhalte und Vorgehensweisen des Projektmanagement-Handbuchs zu vermitteln. Als Referent habe ich eine Reihe von Ausbildungsmaßnahmen geleitet, in denen dieser Zielkonflikt bestand. In diesem Spannungsfeld kann gut und erfolgreich gelernt und gearbeitet werden, es ist aber immer wieder erforderlich, die Abweichungen zu besprechen und zu begründen. Dafür muss Zeit eingeplant werden.

Die Erfolgsfaktoren sind weich

Ob eine Projektmanagement-Fachkraft Projekte erfolgreich durchführt, hängt nicht in erster Linie davon ab, ob sie zertifiziert ist oder eine bestimmte Ausbildung abgeschlossen hat. Die Forschung zeigt, dass der Projekterfolg entscheidend von so genannten weichen Faktoren abhängt: Es kommt darauf an, wie gut ein Projektleiter es versteht, die Unterstützung von Stakeholdern und Top Management zu gewinnen und zu behalten, wie er sich im Netzwerk des Unternehmens bewegt und positioniert, welches Team er für das Projekt gewinnen kann und wie er es führt und wie er die (vertragliche und persönliche) Beziehung zu Lieferanten und Kunden gestaltet. Zu diesen Aspekten des Projektmanagements werden in den gängigen Ausbildungen zwar Werkzeuge vermittelt, der Erfolg hängt jedoch von ihrer geschickten Anwendung ab. Frei nach dem Motto: Gute Turnschuhe sind hilfreich, aber laufen muss man selbst können. Ziel der Ausbildung von Projektmanagement-Fachkräften ist es nicht, sich Zertifikate an die Wand hängen zu können, sondern Projekte erfolgreich zum Abschluss zu bringen.

Empfehlungen zur Auswahl einer Projektmanagement-Ausbildung

Welcher Anbieter und welches Konzept für eine Projektmanagement-Ausbildung für eine Person oder ein Unternehmen geeignet ist, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Aus meiner Erfahrung heraus möchte ich Ihnen die folgenden Leitfragen für die Auswahl eines Angebots geben:

- **Welches Ziel will das Unternehmen mit der Ausbildung erreichen?** Wenn Projektmanagement für Ihr Unternehmen von strategischer Bedeutung ist, benötigen Sie umfassend ausgebildete Fachkräfte; wenn Sie nur hin und wieder ein Projekt durchführen, genügt vielleicht eine "pragmatische" und wesentlich kürzere Ausbildung. Wollen Sie nach außen gegenüber Kunden oder Mitbewerbern Projektmanagement-Kompetenz demonstrieren, ist möglicherweise eine Ausbildung mit Zertifikat sinnvoll.
- **Welches Ziel möchten Sie als Person mit der Ausbildung erreichen?** Wollen Sie als Pragmatiker Ihre Projekte "besser" managen, genügt möglicherweise ein Seminar im Umfang weniger Tage. Wollen Sie Ihren Marktwert erhöhen oder sich im Unternehmen für eine Projektmanagement-Fachkarriere positionieren, kann es hilfreich sein, eine Zertifizierung anzustreben.
- **Welchen Stand hat das Projektmanagement-System Ihres Unternehmens?** Auf welchem Standard-Modell (z.B. IPMA, PMI, PRINCE2) baut es auf? Inwiefern soll dieses Projektmanagement-System Bestandteil der Ausbildung sein? Hiervon hängt ab, ob Sie eine Standardausbildung oder ein individuell auf Sie zugeschnittenes Seminar bevorzugen. Soll das Projektmanagement-System im Rahmen der Maßnahme auch noch weiterentwickelt werden? Dann müssen auch die entsprechenden Workshops einkalkuliert werden.
- **Welche Vorbildung / welchen Wissensstand haben die Auszubildenden?** Davon hängt ab, ob Einsteigerseminare oder fortgeschrittene Ausbildungen gewählt werden sollten. Sind die Auszubildenden eine homogene Gruppe, können alle von derselben Ausbildung profitieren. Stark inhomogene Gruppen stellen extreme Anforderungen an die Trainer, wenn alle Teilnehmer profitieren sollen.
- **Soll eine Projektmanagement-Grundausbildung erfolgen oder sollen Spezialthemen (z.B. Risikomanagement) geschult werden?** Grundausbildungen können sehr gut in günstigen, offenen Standard-Seminaren erfolgen, während Spezialthemen (insbesondere unter Berücksichtigung von Firmenspezifika) besser in Workshops erarbeitet werden.
- **Welchen Stellenwert hat der Austausch mit Projektmanagement-Praktizierenden aus anderen Unternehmen?** Wenn Ihre Fachkräfte sich durch die Praxis in anderen Unternehmen inspirieren lassen und nicht "im eigenen Saft schmoren" sollen, sind offene Ausbildungen empfehlenswert. Wenn es Ihr Ziel ist, die Projektleiter im eigenen Unternehmen zu vernetzen, bieten sich geschlossenen Gruppen an.
- **Welches Budget (in Geldeinheiten sowie Arbeitstagen pro auszubildender Person) steht zur Verfügung?** Ist das Budget kompatibel zu den gesetzten Zielen? Mit 2.000 Euro und vier Tagen beispielsweise werden Sie keine Zertifizierung erreichen können.
- **Soll es sich um eine einmalige Maßnahme handeln, oder soll sie wiederholt angeboten werden?** Die Aussicht auf mehrere Durchführungen kann Anbieter zu Preisnachlässen bewegen - insbesondere für geschlossene, individuell zusammengestellte Seminare.
- **Welchen Stellenwert hat eine Projektmanagement-Zertifizierung für Sie / Ihr Unternehmen?** Hat sie einen hohen Stellenwert, müssen Sie Wert darauf legen, dass die Ausbildung zur Vorbereitung der anvisierten Zertifizierungsprüfung geeignet ist. Die Trainer sollten mindestens auf der angestrebten Stufe (z.B. PMP oder IPMA Level B) zertifiziert sein, und das Bildungsunternehmen sollte Referenzen erfolgreich zertifizierter Absolventen nennen können.
- **Wie stellen Sie sicher, dass die gelernten Inhalte auch im täglichen Handeln der Projektmanagement-Fachkräfte wirksam werden?** Das Ziel einer Ausbildung ist die Umsetzung des Gelernten in der täglichen Arbeit. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, um das zu unterstützen, z.B. einen Follow Up-Tag einige Monate nach Abschluss des eigentlichen Ausbildungsblocks, ein Coaching für die Teilnehmer (durchgeführt von den Trainern selbst oder von anderen Fachcoaches), Mentoring (durch erfahrene Projektmanagement-Fachkräfte aus dem eigenen Unternehmen) oder die Einrichtung von regelmäßigen Workshops zum Erfahrungsaustausch.
- **"Versteht" das Management, was Projekte aus Sicht der Unternehmensführung bedeuten, wie sie zu verstehen sind und wie sie gesteuert werden?** Um Projektmanagement im Unternehmen wirkungsvoll gestalten zu können, benötigt man nicht nur die entsprechenden Fachkräfte. Auch das Umfeld muss verstehen, was die Fachkräfte tun. Und das Management muss projektorientiertes Handeln nicht nur nachvollziehen, sondern auch unterstützen können. Daher kann es sinnvoll sein, auch das Manage-

ment in einem speziellen Seminar für die Arbeit mit Projekten im Unternehmen auszubilden. Einige ganzheitlich denkende Schulungsanbieter haben entsprechende Seminarkonzepte bereits umgesetzt.

- **Verstehen die Mitarbeiter, was von ihnen erwartet wird, wenn sie in einem Projekt mitarbeiten sollen?** Sind sie auf die andere Arbeits- und Führungsweise vorbereitet? Auch die Mitarbeiter, die als Teammitglieder an Projekten beteiligt sind, sollten eine Vorstellung davon haben, wie sich Projekt- und Linienarbeit voneinander unterscheiden. Hierfür kann ein spezifisch auf die Mitarbeiter ausgerichtetes Seminar sehr hilfreich sein. Es gibt Anbieter, die solche Seminare bereits im Portfolio haben.
- **Vertrauen Sie dem Ausbildungsanbieter?** Diese Fragen sollten Sie sich stellen, wenn Sie eine Ausbildung und einen Anbieter gefunden haben.

Insbesondere die letzte Frage wirft viele weitere Fragen auf: Wie erkennt man, ob man einem Anbieter vertrauen kann und ob er die angebotene Leistung auch in der erwünschten Qualität und Zuverlässigkeit liefern wird? Auch hier können ein paar Abklärungen helfen:

- Wie groß ist das anbietende Unternehmen?
Kleine Anbieter und Einzelpersonen können leicht ausfallen, z.B. wenn sie keinen Ersatz für einen kranken Trainer stellen können. Große Schulungsanbieter sind manchmal weniger flexibel.
- Welchen Anteil seines Umsatzes macht der Anbieter mit Ausbildungen (z.B. wenn das Unternehmen Ausbildungs- und Beratungsleistungen anbietet)?
Wenn nur ein geringer Anteil des Umsatzes mit Ausbildung erwirtschaftet wird, spricht das zwar für den Praxishintergrund der Ausbilder, jedoch auch für eine mangelnde Praxis als Dozent.
- Seit wann bietet das Unternehmen gleichwertige Ausbildungen an? Wagt es sich gerade zum ersten Mal an ein Thema heran?
- Wer sind die Ausbilder und Trainer? Wie lange sind sie bereits im Unternehmen? Wie sind sie fachlich und pädagogisch qualifiziert? Sind sie selbst zertifiziert? Welche Berufspraxis bringen sie mit?

! Bestehen Sie darauf, die Trainer vor Vertragsabschluss in einem persönlichen Gespräch kennen zu lernen. Auf diese Weise können Sie persönlich nach ihren Qualifikationen fragen und erhalten im Gespräch einen Eindruck von ihrer Persönlichkeit. Außerdem sollten Sie sich Referenzen nennen lassen und diese nach ihren Erfahrungen befragen.

Qualitätssicherung in der Aus- und Weiterbildung

Die Schulungsanbieter sind zunehmend bestrebt, die Qualität ihrer Leistungen durch Zertifikate nachzuweisen. Diese Zertifikate belegen in der Regel die Einhaltung einer bestimmten Verfahrensgestaltung, eine interne Qualitätssicherung sowie ggf. die (pädagogische) Qualifikation des Personals. In der Schweiz ist das "Schweizerische Zertifikat für Qualität in Weiterbildungseinrichtungen" eduQua inzwischen Standard. Derzeit können über 800 schweizerische Bildungsanbieter dieses Zertifikat nachweisen. In Deutschland bietet die "CERTQUA - Gesellschaft der Deutschen Wirtschaft zur Förderung und Zertifizierung von Qualitätssicherungssystemen in der Beruflichen Bildung mbH" die Möglichkeit, ihr Qualitätsmanagementsystem nach DIN EN ISO 9000 ff. zu zertifizieren. Das ist anscheinend aber nicht ausreichend, denn in einigen Bundesländern haben sich eigene Verbände gebildet, die für mehr Transparenz und Orientierung im Weiterbildungsmarkt sorgen wollen und hierzu Zertifikate vergeben, z.B. der Verband Weiterbildung Hessen e.V. oder das Prüfsiegel Weiterbildung Hamburg. Ein Gütesiegel speziell für Projektmanagement-Ausbilder vergibt die GPM: "Zertifizierter PM-Trainer (GPM)".

Da der Zertifikatsmarkt recht unübersichtlich ist, sollte man den Gütesiegeln bei der Auswahl eines Anbieters nicht das höchste Gewicht beimessen. Sie sind ein Hinweis darauf, wie der Bildungsanbieter intern arbeitet, sie garantieren aber nicht unbedingt eine gute (d.h. auf bestimmte Bedürfnisse zugeschnittene) Ausbildung. Mein bestes Projektmanagement-Seminar habe ich bei einem Einzelanbieter ohne jegliches Zertifikat besucht.

Die Praxis

Klaus W. hat anhand der oben aufgeführten Fragenliste herausgearbeitet, dass das Unternehmen sein Ziel (Projektmanagement als strategische, einheitliche Arbeits- und Organisationsform im Unternehmen zu etablieren) kaum erreichen wird, wenn es sich auf eine Projektmanagement-Ausbildung für die Projektleiter

beschränkt. Insgesamt sind 30 Personen im Unternehmen mit PM-Aufgaben betraut. Von diesen haben vier eine abgeschlossene IPMA-Ausbildung (zwei davon mit Zertifikat), zwei eine PMI-Ausbildung und eine Person eine PRINCE2-Ausbildung. Ein Projektleiter hat gar einen Nachdiplom-Studiengang absolviert, doch gerade dieser Projektleiter glänzt nicht durch praktische Projekterfolge. Die Projektleiter haben zwischen einem Jahr und fünfzehn Jahren praktischer Projektleitungserfahrung. Es existiert ein rudimentäres Projektmanagement-Handbuch und Ansätze eines Portfoliomanagements, das im Rahmen der strategischen Ausrichtung des Projektmanagements dringend gestärkt werden müsste. Um dieser Ausgangssituation gerecht zu werden, erarbeitet Klaus W. mit einem Projektmanagement-Ausbildungsanbieter folgendes Ausbildungskonzept:

- Zunächst sollen im Rahmen einer Basis-Ausbildung alle Projektmanagement-Praktizierenden auf einen Wissensstand gebracht werden und eine gemeinsame "Projektmanagement-Sprache" erlernen - unabhängig von ihrer Vorbildung.
- Diese gemeinsame Sprache basiert auf der Sprache eines der Projektmanagement-Fachverbände. Dieser wird durch die Projektmanagement-Fachkräfte ausgewählt und festgelegt.
- Die Ausbildung selbst wird nach dem Blended Learning Ansatz aufgebaut, um mit möglichst wenig Tagen Präsenzseminar einen möglichst grossen Lernerfolg erzielen zu können. Der Ausbildungsanbieter verfügt über erprobte Standardliteratur, an Hand derer die Teilnehmer die Präsenzblöcke vorbereiten. An den sechs Präsenztagen werden offene Fragen geklärt und die Anwendung des Wissens anhand von Fallbeispielen, Rollenspielen und Simulationen geübt. Hier fliessen dann auch die Spezifika des unternehmenseigenen Projektmanagement-Handbuches ein.
- Im Anschluss an die Ausbildung sollen die Teilnehmer die Möglichkeit erhalten, eine Zertifizierung zu erlangen. Dies dient auch als Anreiz, um sich mit dem System des Fachverbands auseinander zu setzen. Die Vorbereitung der Zertifizierung wird bei Bedarf durch einen externen Coach begleitet. Der Schulungsanbieter hat bereits eine Reihe von Kandidaten erfolgreich für die Zertifizierung beim entsprechenden Fachverband ausgebildet.
- Während der Projektmanagement-Basisausbildung soll auch das Top-Management des Unternehmens im Rahmen eines halbtägigen Seminars lernen, was Projektmanagement als strategisches Instrument für die Unternehmung bedeutet, wie die innere Logik von Projekten funktioniert und wie sie aus Sicht des Unternehmens gesteuert werden können.
- In einem zweiten Schritt im kommenden Jahr sollen dann die Mitarbeiter des Unternehmens in eintägigen Seminaren auf ihre Rolle als Projektmitarbeiter vorbereitet werden.
- Die Umsetzung des Erlernen in der täglichen Arbeit kann individuell durch den Einsatz externer Coaches unterstützt werden. Erfahrene Projektleiter werden als Mentoren für Nachwuchskräfte eingesetzt. Die Mentoren werden wiederum durch einen erfahrenen externen Coach begleitet.
- Im Rahmen von jeweils halbtägigen Workshops wird im Anschluss an die Basisausbildung das Projektmanagement-Handbuch des Unternehmens erarbeitet. Hierbei sind alle Projektmanagement-Praktizierenden beteiligt. Der erste Workshop soll noch durch einen externen Moderator begleitet werden, danach arbeitet die Gruppe eigenverantwortlich.
- Spezielle Themen werden bei Bedarf in Spezialseminaren mit internen Spezialisten oder gegebenenfalls mit externen Trainern vertieft.
- Über eine Serie von öffentlichen, d.h. für alle Mitarbeiter zugänglichen Vortragsveranstaltungen (z.B. eine Stunde über Mittag oder am Abend) wird im Gesamtunternehmen die Aufmerksamkeit für das Thema Projektmanagement geweckt und aufrecht gehalten. Hier können sowohl externe Experten als auch Projektmanagement-Fachkräfte des Unternehmens über interessante Projektmanagement-Themen referieren.
- Der ausgewählte Ausbildungsanbieter kann bereits eine Reihe von vergleichbaren Ausbildungsprojekten nachweisen. Er verfügt über die für das Blended Learning Konzept erforderliche Literatur und kann Referenzen von erfolgreich zertifizierten Ausbildungsteilnehmer nennen. Die Trainer sind sowohl in der Ausbildung als auch in der Praxis aktiv, und einer verfügt über eine solide Coaching-Ausbildung. Zudem ist der in der Schweiz ansässige Anbieter eduQua-zertifiziert.

Klaus W. hat das Glück, dass das Thema Projektmanagement für den Erfolg des Unternehmens extrem hohe Bedeutung hat, und dass dem Management dieser Umstand bewusst ist. Daher hat er die Mittel zur Verfügung, um sein Vorhaben umzusetzen - was nicht selbstverständlich ist.

Fazit

Möchte ein Unternehmen seine Projektmanagement-Mitarbeiter weiterqualifizieren, stellt sich oft heraus, dass allein ein Seminar nicht ausreicht, um das angestrebte Ziel zu erreichen: Projekte erfolgreich und mit Profit für das Unternehmen zum Abschluss zu bringen und das Unternehmen damit strategisch zu stärken. Damit Qualifizierungsmaßnahmen den erhofften Nutzen bringen, lohnt es sich,

- das Ziel der Ausbildungsmaßnahme klar zu benennen,
- den Kontext zu analysieren, in dem die Projektmanagement-Fachkräfte arbeiten sollen,
- zu überlegen, was die Projektmanagement-Fachkräfte benötigen, um das Gelernte wirksam umsetzen zu können
- und zu überlegen, was die übrige Organisation braucht, um mit den neu qualifizierten Projektmanagement-Fachkräften zusammenarbeiten zu können.

Auf dieser Basis kann aus der Vielzahl der Ausbildungsangebote das Maßnahmenpaket ausgesucht werden, das für die jeweilige Organisation am besten geeignet ist.

Literatur und Links

- Duwe, Peter: Unterstützung in stürmischen Zeiten. Systemisches Coaching in der Praxis, Projekt Magazin 9/2006
- Frick, Andreas; Frick & Partner Unternehmensberatung: Trends im Projektmanagement - Neue Herausforderungen, neue Methoden und neue Wege in der Qualifizierung, Frick & Partner Unternehmensberatung, Bochum
- Rathmann, Nicolai: Zertifizierungen im Projektmanagement - Teil 3. PMI oder GPM/IPMA? Hilfestellung bei der Auswahl, Projekt Magazin 5/2006
- Rathmann, Nicolai: Zertifizierungen im Projektmanagement - Teil 2. PMI und GPM/IPMA im Vergleich, Projekt Magazin 5/2006
- Rathmann, Nicolai: Zertifizierungen im Projektmanagement - Teil 1. Zertifizierungsanbieter und ihre Programme, Projekt Magazin 20/2005
- PM-Fachverbände <http://www.projektmagazin.de/webweiser/organisationenDACH.html>
- Gesellschaft der Deutschen Wirtschaft zur Förderung und Zertifizierung von Qualitätssicherungssystemen in der Beruflichen Bildung mbH (CerTqua) www.certqua.de
- Schweizerisches Qualitätszertifikat für Weiterbildungsinstitutionen (eduQua) www.eduqua.ch

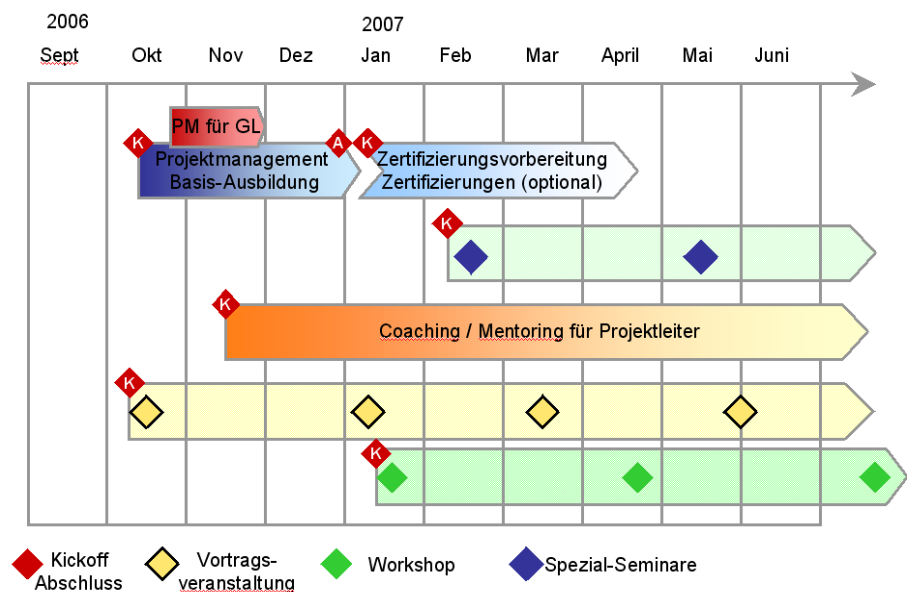


Bild 1: Qualifizierungskonzept –PM-Qualifizierungsmaßnahmen während der Projektabwicklung.

Mehr zu diesem Thema in der Rubrik Dienstleister

[Fach- und Berufsverbände](#) ►

[Schulungsanbieter](#) ►