

Flexibilität und Stressresistenz als Kerneigenschaften des Projektleiters identifiziert

Sie haben das Angebot die Position eines Projektleiters zu übernehmen? Haben Sie schon darüber nachgedacht Projekte für Dritte als Selbständiger durchzuführen? Dann sollten Sie sich vorab darüber im Klaren sein, ob die in einer durchgeführten Studie ermittelten, notwendigen Eigenschaften auf Sie zutreffen.

Was soll untersucht werden? – Aufbau der Studie.

In der empirischen Erhebung zum Thema „Eigenschaften von Projektleitern bei agilen Projekten“ war das Ziel die theoretisch besprochenen Eigenschaften in der Praxis zu bewerten und in diesem Zuge auch die Bedeutung von agilem Projektmanagement zu erheben. Ausgangspunkt der Studie war die Überlegung, dass sich in agilen Projekten andere Charakteristika und Eigenschaften der zuständigen Personen erfolgsbringend auswirken als im klassischen. Zentrale Fragestellungen waren demzufolge: Unterscheiden sich die Anforderungen zwischen klassischen Projektleitern und einem Project Master überhaupt? Welche Eigenschaften sollte ein Project Master haben und welche sind für einen klassischen Projektleiter wichtig? Welche Voraussetzungen sollte ein Project Master bereits mitbringen?

Ein Hauptgedanke dabei war, dass der Erfolg und das Potenzial agiler Projekte maßgeblich davon abhängt, wie Teilnehmer mit der agilen Situation umgehen können. Mit den veränderten Projektprozessen gehen auch neue Anforderungen an die teilnehmenden Personen einher. Die veränderte Situation führt auch zur Veränderung der Wichtigkeit von Eigenschaften.

Vorliegender Bericht sollte die Perspektive von Praktiker darstellen, deshalb setzt sich unsere Zielgruppe aus Personen zusammen, welche bereits praktische Projektmanagementenerfahrung besitzen und somit einen relevanten Zugang zu diesem Thema haben. So haben knapp zwei Drittel (64,7 %) bereits als Teammitglied an Projekten mitgewirkt und fast dieselbe Anzahl (66,7 %) haben auch Projektleitungserfahrung. Im Zuge der Studie wurde zusätzlich versucht, konkrete, qualitative Aussagen der Probanden zu ermitteln. Mittels aktiver Ansprache der Probanden wurde aus 181 Versendungen ein Rücklauf von 51 erreicht, was einer Responsequote von 28,2 % entspricht. Von den zwischen Mitte März und Anfang Mai 2014 befragten Personen, von denen 62,7% in Großunternehmen arbeiten, besitzen 82,4% ein Projektmanagement bzw. zumindest temporäre Projektgruppen.

Welche Ergebnisse weißt die Studie auf? –Projektmanagement in der Praxis

Die Ausprägung des Projektmanagements in den Unternehmen der befragten Personen zeigt einen Schwerpunkt der bedarfsgemäßen Einrichtung temporärer Projektgruppen (39,2 %) auf, während bei einem Fünftel (17,6 %) kein explizites Projektmanagement existiert. Dies kann aber auch auf keine bestimmte Unternehmensgröße reduziert werde. Etwa dieselbe Anzahl (19,6 %) kann jedoch auf eine eigene Projektmanagementabteilung zurückgreifen, dies kommt, wie zu erwarten, nur in Großunternehmen, also in Unternehmen mit mehr als 250 MitarbeiterInnen, vor.

Der Begriff *Agiles Projektmanagement* war mehr als der Hälfte (54,9 %) nicht bekannt. Allerdings gab ein Viertel (27,5 %) der Befragten an, zwar den Begriff des in der Umfrage beschriebenen, *agilen Projektmanagements* nicht zu kennen, aber eine Hybridform einzusetzen. Ein weiteres Viertel (27,5 %) gab an bereits die Form des agilen Projektmanagements anzuwenden. Dem gegenüber stehen 40 %, welche diese neue Erscheinungsform (noch) nicht implementiert haben. Eine Studie der Hochschule Koblenz unter Leitung von Prof. Dr. Ayelt Komus unterstützt dieses Ergebnis.¹

Wie wichtig ist der Mensch im Projekt? – Eigenschaften des Project Managers.

Es braucht situatives Projektmanagement, denn das sich potentiell ändernde Umfeld verlangt spezifische Anforderungen. Dies trifft sowohl bei klassischem als auch agilem Projektmanagement zu. Als Spitzenreiter wurden von den TeilnehmerInnen dabei die Eigenschaften *Flexibilität* und *Stressresistenz* genannt. Dies klingt aufgrund des agilen Umfeldes plausibel. Der Projektleiter muss ständig auf neue Anforderungen reagieren können, und situationsgerecht handeln. Diese andauernden, aneinander geketteten Änderungen bewirken eine Rastlosigkeit des Projektes, mit welcher der Projektleiter umgehen können muss.

Führung wird eingefordert

Auch die Fähigkeiten zur Teamleitung werden durch die Heraushebung der Eigenschaften *motivierend*, *konfliktfähig* und *kommunikativ* als wichtig eingeschätzt. Als Projektleiter muss das Umsetzungsteam auf Linie gebracht und gehalten werden. Auch wenn das Team sehr selbständig agiert, muss für die Abstimmung und Problemlösung zwischen den einzelnen Mitgliedern gesorgt werden. Der Projektleiter muss auf die häufigen Meetings im agilen Projektmanagement „regieren“ und mit seiner Motivationskraft und Charisma einen Teamspirit erzeugen. Außerdem muss die Beziehung zum Product Owner gepflegt werden um Informationsdivergenzen zu vermeiden welche zu zusätzlichen Transaktionskosten im Projekt führen.

Die *Zielorientierung* ist wichtig, da das „Big Picture“ durch die Konzentration auf die einzelnen User Stories leicht verloren gehen kann. Der Projektleiter muss sozusagen einen roten Faden spannen, um welchen das Umsetzungsteam teils autark agieren darf. Die Entscheidungsfähigkeit wird immer wieder während des Projektverlaufes notwendig sein, wenn diese durch den Auftraggeber, aufgrund der fehlenden Fachkompetenz, und auch vom Umsetzungsteam, aufgrund der Spezialisierung der Teammitglieder in einzelne Bereiche, nicht wahrgenommen werden kann. Generell sollen Entscheidungen laut theoretischen Ausführungen eher im Konsens getroffen werden. Die Praxis fordert jedoch anderes.

Als Voraussetzung für die Tätigkeit als Projektleiter wird vor allem die *Erfahrung* im gesamten Gebiet des Projektmanagements wichtig, wobei auch eine generelle *Fachausbildung* als essentiell angesehen wird. Auf der anderen Seite wird jedoch eine *spezifische Ausbildung* im Fach des agilen Projektmanagements von den Probanden als unwichtig angesehen. Besonders aber bei der Geschlechterfrage sind sich die Teilnehmer einig, dass diese nicht zu beachten ist.

¹ <http://www.komus.de/fileadmin/downloads/public/2012-07-Status-Quo-Agile-Studien-Hilights.pdf>

Zusammengefasst ergibt sich aus den bewerteten Eigenschaften eines (agilen) Projektmanagers durch die Probanden ein Bild, nachdem der Projektleiter sehr wohl die *Rolle eines Teamleiters* einnimmt und nicht lediglich einen Moderator und Koordinator darstellt. Die ebenfalls hoch eingestufte *Professionalität* legt auch die Wichtigkeit einer entsprechenden Eignung und Ausbildung dieser Position nahe.