ST. PÖLTEN UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

Hybrides Projektmanagement

BMD23

Petrovic Jovana, Romic Antonio
Stand: 08. Oktober 2025

Danksagung

Wir möchten uns an dieser Stelle herzlich bedanken.

Ein besonderer Dank geht an Frau Mag. Dr. Irmgard Wetzstein von der Fachhochschule St. Pölten, die uns als Lehrveranstaltungsleiterin nicht nur mit ihrem Fachwissen unterstützt hat, sondern uns auch durch adäquate Rückmeldungen und kritische Anregungen dazu bewegte, unser Thema weiterzudenken und unsere Arbeit zu verfeinern. Ihre klare Erwartungshaltung und zugleich große Begeisterung über das gewählte Thema waren entscheidend für unsere Weiterentwicklung.

Selbstverständlich möchten wir auch unseren Interviewpartner:innen einen großen Dank aussprechen, die sich Zeit genommen und offen über ihre Erfahrungen geäußert haben. Unsere Arbeit wurde durch Ihre Nähe zur Praxis und Offenheit um entscheidende Perspektiven bereichert.

Die erwähnten Persönlichkeiten sind: Sebastian Karl, Principle von Leitwerk Consulting (München); Michael Pany, CEO von milestone p.o.e.; Aleksandar Stankovic, Projekt- und Gruppenleiter bei STRABAG Wien; Ulrike Huber, Geschäftsführerin von itonic Agility Advisors und Eva Möseneder, Senior Advisor ebenfalls von itonic Agility Advisors.

Diese Arbeit wäre ohne Ihre Einblicke nicht das, was sie heute ist – eine spannende Verknüpfung zwischen Theorie und gelebter Praxis.

Vielen Dank!

Abstract

Die vorliegende Seminararbeit untersucht die Implementierung sowohl klassischer als auch agiler Projektmanagementmethoden in Form eines hybriden Konzepts. Das Interesse an der Forschung ergibt sich aus den stetig zunehmenden Herausforderungen und Dynamiken in gegenwärtigen Projektumfeldern, die sowohl einen planbaren als auch einen flexiblen Ansatz erfordern. Um die Synergie dieser beiden Herangehensweisen zu ermöglichen, wird im beruflichen Alltag hybrides Projektmanagement angewendet. Diese Arbeit hat die zentrale Fragestellung, wie hybride Methoden im Alltag umgesetzt werden, welche Herausforderungen damit verbunden sind und welche Faktoren zu einem erfolgreichen Einsatz beitragen.

Um die Forschungsfrage adäquat zu beantworten, wurde ein qualitativer Forschungsansatz herangezogen in Form von Experteninterviews. Mehrere Personen, welche die Position als Projektleiter diverser Bau und IT-Unternehmen innehalten, wurden in Form von semistrukturierten Experteninterview befragt und deren aussagen systematisch ausgewertet, transkribiert und den entsprechenden Forschungsfragen zugeteilt.

Die Untersuchung verdeutlicht, dass hybrides Projektmanagement dann besonders wirksam ist, wenn ein klassisch strukturiertes Fundament mit gezielt eingesetzten flexiblen Ansätzen kombiniert wird. Konkrete Erfolgsfaktoren wie eine eindeutige Kommunikation, Aus und-Fortbildungen sowie projekt- und branchenspezifische Methodenanpassung sind hierfür unabdingbar. Die Auswertung lässt darauf schließen, dass der Einsatz von hybriden Methoden unabhängig von Branche oder Projekt zielführend ist, sofern im Vorhinein eine Anpassung an die Umfeldbedingungen erfolgt. Das Bauwesens ist bezeichnend für ein ausgewogenes Verhältnis zwischen planbaren und agilen Methoden, während die IT-Branche fast ausschließlich mit modernen Ansätzen des Projektmanagements operiert.

Aus den Ergebnissen dieser Arbeit wird deutlich, dass es sich beim hybriden Projektmanagement nicht nur um ein vorübergehendes Phänomen handelt vielmehr aber um eine langfristig wirksame Lösung auf die Notwendigkeiten des Projektmanagements. In Anbetracht der zunehmenden Relevanz von Digitalisierung, steigenden Anforderungen von Kund:innen, Nachhaltigkeit und Modularisierung wird hybrides Projektmanagement auch künftig an Signifikanz gewinnen.

Inhaltsverzeichnis

1 EINLEITUNG 5

2 HYBRIDES PROJEKTMANAGEMENT IM THEORETISCHEN UND PRAKTISCHEN KONTEXT 6

2.1 AKTUELLER FORSCHUNGSSTAND 8
2.2 THEORETISCHE FUNDIERUNG 9
2.2.1 SYSTEMTHEORETISCHE PERSPEKTIVE 11
2.2.2 SITUATIVER FÜHRUNGSANSATZ 12
2.2.3 KOMPLEXITÄTSTHEORIE UND VUKA-KONTEXT 12
2.2.4 KONTINGENZTHEORIE 13
2.3 METHODISCHE VORGEHENSWEISE 13
2.3.1 BEGRÜNDUNG DER VORGEHENSWEISE 13
2.3.2 GÜTEKRITERIEN QUALITATIVER FORSCHUNG 14
2.3.3 FORSCHUNGSETHIK 14
2.3.4 INTERVIEWLEITFADEN ALS ERHEBUNGSINSTRUMENT 14
2.3.5 CODIERVERFAHREN ALS ANALYSEINSTRUMENT 15

3 ERGEBNISPRÄSENTATION UND BEANTWORTUNG DER FORSCHUNGSFRAGEN 15

3.1 HERAUSFORDERUNGEN 16
3.2 VORTEILE 18
3.3 EINFLUSSFAKTOREN FÜR DIE ERFOLGREICHE IMPLEMENTIERUNG HYBRIDER METHODEN 20
3.4 BEST PRACTICES UND LEARNINGS 21

4 ZUSAMMENFASSUNG 25

5 LITERATURVERZEICHNIS 27

6 ANHANG 29

1 Einleitung

In einer zunehmend dynamischen und von Digitalisierung getriebener Arbeitsumgebung sehen sich viele Unternehmen mit Projektanforderungen konfrontiert, die ein enormes Maß an Flexibilität und Effizienz, zur selben Zeit aber auch Planbarkeit, Struktur und Sicherheit erfordern. Das stellt eine Vielzahl an Organisationen vor neue Herausforderungen. Weder klassische Methoden (Wasserfall etc.) noch rein agile Projektmanagementansätze (Beispiel) bieten jeweils allein ausreichende Lösungen für die steigenden Anforderungen (Peipe, 2022; Kuster et al., 2022). Aus diesem Grund gewinnt hybrides Projektmanagement – also die gezielte Kombination beider Methoden – immer mehr an Bedeutung. Aus dieser zunehmenden Bedeutung resultiert die Notwendigkeit, eine kohärente Verbindung zwischen der strukturierten Planbarkeit klassischer Ansätze und der dynamischen Anpassungsfähigkeit agiler Methoden herzustellen (Stainer, 2020; PMI, 2021). Hybride Methoden kombinieren bewusst die genannten Elemente beider Praktiken, um projektspezifisch jeweils passende Methoden einzusetzen. Zunehmende Projektkomplexität, die wachsende Bedeutung interdisziplinärer Teams sowie die Möglichkeit flexibel zu agieren machen hybride Ansätze für viele Organisationen zu einer attraktiven, wenn auch anspruchsvollen Lösung (Weihs & Harreither, 2023; Albrecht & Albrecht, 2021).

Obwohl hybride Projektmanagementmethoden zunehmend praktisch relevant werden, haben sie weiterhin einen schlechten Ruf. Es existiert keine eindeutige Definition, die erklärt, was genau der Begriff „hybrides Projektmanagement“ bedeutet. Dies wiederum trägt zur Fehlentwicklung von Projekten bei, was auf die falsche Verwendung der Begriffe „klassisch“, „agil“ und „hybrid“ zurückzuführen ist (Kuster et al., 2022). Darüber hinaus fehlen in der Literatur konkrete, empirisch gestützte Erkenntnisse darüber, wie Organisationen hybride Ansätze tatsächlich umsetzen, welche Schwierigkeiten sie dabei erleben und unter welchen Bedingungen die Kombination beider Methoden erfolgreich angewendet werden kann (Dittman & Zaeri, 2023). Das führt zu dem Forschungs- und Erkenntnisinteresse, das diese Arbeit verfolgt:

Die Arbeit zielt darauf ab, die Implementierung hybrider Ansätze in der Praxis sowie die dabei auftretenden Herausforderungen zu untersuchen. Außerdem sollen bewährte Verfahren ausfindig gemacht und zentrale Erfolgsfaktoren abgeleitet werden, die zu einer effektiven

Implementierung und Nutzung hybrider Ansätze beitragen. Obwohl die Arbeit keinen spezifischen branchenbezogenen Fokus hat, werden exemplarisch Erkenntnisse von Projektverantwortlichen aus der Informationstechnologie und der Bauindustrie herangezogen, um verschiedene Anwendungskontexte hybrider Methoden zu verdeutlichen.

2 Hybrides Projektmanagement im theoretischen und praktischen Kontext

Hybrides Projektmanagement beschreibt die gezielte Kombination klassischer Methoden einerseits sowie agiler Methoden andererseits. Zu den „klassischen“ Methoden zählen unter anderem das Wasserfallmodell. Methoden wie Scrum oder Kanban gehören den agilen Methoden an Ziel ist es die Vorteile beider Welten – Planbarkeit und Flexibilität zu vereinen, um den steigenden Anforderungen in komplexen Umgebungen besser gerecht zu werden. Im Zuge der steigenden Komplexität in Organisationen, was auf die Digitalisierung sowie die Globalisierung und die sich schnell ändernden Kundenanforderungen zurückzuführen ist, hat sich hybrides Projektmanagement sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis als vielversprechender Ansatz etabliert (Albrecht & Albrecht, 2021; Project Management Institute, 2017, 2024; Schwaber & Sutherland, 2020; Stainer, 2020; Tanzeem et al., o. J.).

Um die theoretische Verankerung hybrider Modelle nachvollziehen zu können, erscheint es zunächst sinnvoll, die zentralen Merkmale klassischer sowie agiler Projektmanagementansätze gegenüberzustellen. Die folgende Tabelle bietet eine strukturierte Vergleichsübersicht, auf deren Basis die hybride Integration beider Methodiken diskutiert wird (Project Management Institute, 2017).

Unterscheidungs-merkmal	Klassisches Projektmanagement	Agiles Projektmanagement
Hauptcharakteristika	Wasserfall-System Sequenzierung WBS (Work-Breakdown-Structure)	Sprints (Scrum) Daily Meeting Verteilung der Arbeitsaufgaben über Kanban
Vorteile	Klare Übersicht von Abhängigkeiten Systematischer Ansatz Klare Rollen & Verantwortlichkeiten (auch bei Übergabe) Prozessschritte einfacher zu errechnen Budget und Arbeitskraft-Allokation einfacher Prozessstabilität	Projekt-Entwicklungszeit kurz Große Projekttransparenz Probleme werden schneller angezeigt Flexibles Eingreifen an jeder Stelle möglich Motivierend durch transparente Beteiligung aller Hoher Kommunikationsfluss
Nachteile	Ressourcenverknappung einzelner Arbeitspakete führt zur Verzögerung Kritische Pfade haben keine Alternativen Routinen führen zur Monotonie (Attraktivitätsminderung) Fehler werden zu spät entdeckt – kein lernender Organismus	Permanente Änderungen stören Gesamtablauf Nächste Schritte oft nicht vorhersagbar, unübersichtlich Experten und Teammitglieder mit Erfahrung gebraucht Ständiges Updaten erfordert hohe Disziplin und Commitment
Anwendung	Großangelegte Projekte Langfristige Planung Komplexe Projekte Involvierung vieler Stakeholder	Kleine, überschaubare Projekte Spontanität erforderlich Spezifische Fragestellung Experten und wenige Parteien

Tabelle 1: Gegenüberstellung der Hauptmerkmale von klassischem und agilem Projektmanagement, eigene Darstellung basierend auf Albrecht & Albrecht, 2021.

2.1 Aktueller Forschungsstand

In den letzten Jahren hat die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit hybriden Ansätzen stark zugenommen. Vor allem im Kontext von Arbeitswelt 4.0, VUKA-Umfeldern und digitaler Transformation sind hybride Methoden nicht mehr wegzudenken. Der Trend hat sich weg von einer strikten Trennung zwischen klassischen und agilen Methoden hin zu einer Kombination entwickelt, bei welcher der Fokus auf einem situativen und kontextsensitiven Methodeneinsatz liegt (Kuster et al., 2022; Huemann & Turner, 2022). Es zeigt sich, dass Projekte zunehmend scheitern, sofern rein agile oder rein klassische Methoden verwendet werden (Agbejule & Lehtineva, 2022). Regulatorische Anforderungen sowie die Notwendigkeit planbarer als auch adaptiver Strukturen und die heterogene Zusammensetzung von Projektteams verlangen die Herausbildung hybrider Vorgehensmodelle und Methoden. Festzuhalten ist, dass genannte Modelle in der Praxis meist evolutionär und empirisch fundiert entstehen, ohne ein theoretisch kohärentes Fundament (Dr. Dittman & Mehrschad Zaeri, 2023; Federal Ministry of Labour and Social Affairs Germany, 2017; Gate, 2025; Project Management Institute, 2024; Weihs & Harreither, 2023).

Zeitgleich heben viele Studien eine fehlende Standardisierung hybrider Herangehensweisen hervor. Während erprobte Handbücher hybride Ansätze legitimieren und unter anderem explizit zur „Tailoring“-Praxis auffordern, mangelt es an einer empirischen Systematisierung oder einheitlichen Taxonomie hybrider Modelle (PMI, 2024). Es wird unterstrichen, dass Unternehmen sich hybrider Methoden oft intuitiv und situativ bedienen, wobei methodische Klarheit sowie Standardisierung fehlen (Huemann & Turner, 2024; Ikuabe et al., 2024; Peipe, 2022; Prof. Dr. Dechange, 2020; Project Management Institute, 2017, 2024; Schwaber & Sutherland, 2020).

Ausgehend von diesen Entwicklungen sowie den identifizierten theoretischen und praktischen Unschärfen ergeben sich folgende, konkrete Forschungsfragen:

Welche spezifischen Herausforderungen und Vorteile ergeben sich aus der Anwendung hybrider Projektmanagementmethoden?

Diese Frage untersucht, welche praktischen Herausforderungen Unternehmen bei der Einführung hybrider Projektmanagementmethoden erleben. Dazu zählen Fragen wie die Integration von klassischen und agilen Ansätzen erfolgt, die Schulung von MitarbeiterInnen, die Anpassung der Unternehmenskultur und die gegebenenfalls benötigten Anpassungen.

Gleichzeitig sollen die Vorteile dieser Methoden herausgearbeitet werden, insbesondere die Flexibilität, die Verbesserung der Zusammenarbeit und die Effizienzsteigerung durch die Kombination der besten Elemente klassischer und agiler Ansätze.

Welche Faktoren beeinflussen die erfolgreiche Implementierung hybrider Projektmanagementmethoden?

Diese Frage konzentriert sich auf die Schlüsselfaktoren, die den Erfolg oder Misserfolg der Einführung hybrider Methoden beeinflussen. Dazu gehören organisatorische Faktoren wie Führung und Management, die Unternehmenskultur, die Erfahrung und Ausbildung der MitarbeiterInnen sowie technologische Voraussetzungen. Ein wichtiger Aspekt hierbei ist auch, wie Unternehmen den Übergang von rein klassischen oder agilen Methoden zu hybriden Ansätzen gestalten.

Welche Best Practices zur Einführung hybrider Methoden lassen sich ableiten?

Hier wird untersucht, welche Best Practices aus bestehenden Praxisberichten identifiziert, werden können. Dabei wird der Fokus auf Unternehmen gelegt, die bereits hybride Methoden implementiert haben. Es wird analysiert, welche Vorgehensweisen besonders erfolgreich waren und welche Learnings daraus geschlussfolgert werden konnten.

2.2 Theoretische Fundierung

Hybrides Projektmanagement lässt sich als Antwort auf die zunehmende Komplexität, Dynamik und Interdisziplinarität in Projekten verstehen. Es zeigt sich, dass klassisch lineare Projektvorgehen häufig an Grenzen stoßen, sofern Projekte mit hoher Unsicherheit, vermehrt wechselnden Anforderungen oder einer Vielzahl an beteiligten Stakeholdern durchgeführt werden. Zumal in gegenwärtiger Arbeitswelt 4.0 insbesondere technologischen Entwicklungen, Automatisierungen sowie künstlicher Intelligenz beachtliche Gewichtung zugesprochen wird, steigen die Erwartungen an Flexibilität und Kundenorientierung erheblich. Reine klassische Modelle können diesen Anforderungen überwiegend nicht mehr gerecht werden, während rein agile Strukturen oftmals an regulatorischen Vorgaben oder struktureller Starrheit scheitern (Albrecht & Albrecht, 2021). Der bestehende wissenschaftliche Diskurs unterstreicht, dass hybrides Projektmanagement insbesondere dort erfolgreich ist, wo es gelingt, die Prinzipien nicht ausschließlich parallel anzuwenden, sondern diese bewusst

entlang eines Projektverlaufs zu integrieren. Das ist primär dann relevant, wenn unterschiedliche Projektteams innerhalb einer Organisation beziehungsweise eines Projekts diametral arbeiten. Ebenso wird hervorgehoben, dass hybrides Projektmanagement ein aktiver Prozess ist. Dabei genügt es nicht, Methoden lediglich nebeneinanderzustellen. Vielmehr ist es notwendig den Methodeneinsatz gezielt auf Projektziel, Umfeld, Teamstruktur sowie Organisationsreife abzustimmen (Adebayo & Lassi, 2022; Eberspächer et al., 2021; Gate, 2025, 2025; Kuster et al., 2022; Prakash & Siegel, 2022; Project Management Institute, 2024; Schröder et al., 2019).

Auch in der praktischen Anwendung ist hybrides Projektmanagement zunehmend verbreitet, allerdings meist noch unkoordiniert. Aktuelle Anschauungen kritisieren, dass in zahlreichen Organisationen hybride Modelle meist intuitiv als strategisch angewandt werden. Oftmals fehlt ein globales Verständnis, wie klassische und agile Elemente methodisch fundiert verbunden werden können. Dabei stellt eine bewusste sowie reflektierte Herangehensweise den idealen Ausgangspunkt dar, um Widersprüche oder methodische Inkonsistenzen zu vermeiden. Hybrides Projektmanagement sollte als strukturiertes Design verstanden werden, welches definierten Regeln folgt, etwa zu welcher Zeit und unter welchen Gegebenheiten eine Projektphase auf klassische Elemente wie den Meilensteinplan zurückgreift und zu welchem Zeitpunkt Iteration mit Kundinnen Feedback eingeführt werden soll (Dr. Dittman & Mehrschad Zaeri, 2023).

Diese Herangehensweise wird durch die Bezeichnung des hybriden Projektmanagements als eine Form des „Tailoring“, also der kontextabhängigen Anpassung unterstrichen. Zudem wird betont, dass sich moderne Projekte primär durch Individualität auszeichnen, weswegen es erforderlich ist, Methoden gezielt an Projektbedingungen anzugleichen. Somit wird hybrides Projektmanagement nicht als Ausnahme, sondern als zukünftiger Standard verstanden, welcher verdeutlicht, dass ProjektmanagerInnen nicht nur methodische Kenntnisse, sondern auch ein tiefgreifendes Verständnis der jeweiligen Projektumgebung sowie Organisationskultur aufweisen müssen (Project Management Institute, 2017, 2024).

Wie bereits in der Praxis erläutert wurde, sind hybride Vorgehensweisen besonders erfolgreich, wenn die angewandten Methoden nicht dogmatisch verfolgt, sondern vielmehr pragmatisch gewählt werden. So können zum Exempel klassische Werkzeuge wie ein Gantt-Diagramm parallel zu agilen Boards wie Kanban genutzt werden, je nachdem ob es um Ressourcenplanung oder operative Aufgabenverfolgung geht. Solch ein paralleles

Nebeneinander erfordert jedoch klare Kommunikations- und Schnittstelleprozesse, um Missdeutungen zu vermeiden (Prof. Dr. Dechange, 2020).

Weiters ist bereits bekannt, dass die Akzeptanz des Projektteams der eingesetzten Methoden ebenso maßgeblich für den Erfolg hybrider Modelle ist. Scheint der Methodeneinsatz nachvollziehbar und sinnvoll und wird die Vorgehensweise konsensual mit den realen Herausforderungen des Projekts erlebt, so steigt auch die Akzeptanz. Das unterstreicht die Notwendigkeit, hybride Modelle nicht als starres Regelwerk, sondern vielmehr als flexibles Rahmenwerk zu verstehen, welches kontinuierlich reflektiert und adaptiert wird (Peipe, 2022; Stainer, 2020; Weihs & Harreither, 2023).

Hybrides Projektmanagement ist in seiner Fähigkeit theoretisch fundiert, um auf Anforderungen moderner Projektumwelten zu reagieren. Anstelle einer „Mitte“ zwischen klassischen und agilen Elementen, liegt der Fokus auf bewusster sowie kontextsensibler Kombination von Steuerungsmechanismen. Diese ermöglichen sowohl Stabilität als auch Flexibilität. Somit werden in der Praxis Faktoren wie Planungssicherheit und Kundennähe, Struktur und Innovation sowie Kontrolle und Selbstorganisation keinesfalls als Gegensätze verstanden. Vielmehr verweisen die exemplarisch genannten Aspekte, ohne Anspruch auf Vollständigkeit, auf gleichzeitige Anforderungen, denen hybride Modelle gerecht werden können, sofern sie professionell konzipiert, theoretisch reflektiert und operativ integriert werden.

Hybrides Projektmanagement integriert nicht nur operative Instrumente klassischer und agiler Ansätze, sondern stützt sich auch auf verschiedene grundlegende theoretische Konzepte, wobei die nachfolgende Darstellung exemplarisch zu verstehen ist und keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt.

2.2.1 **Systemtheoretische Perspektive**

Im Rahmen der Systemtheorie wird ein Projekt als ein sozio-technisches System begriffen, welches in ständiger Wechselwirkung mit seiner Umwelt steht. Dabei fungiert das hybride Projektmanagement als Steuerungsmodell, welches die Dynamiken antizipiert und flexible Anpassungen ermöglicht. Die Zentraler Bestandteil dieser Perspektive ist die Fähigkeit, auf externe Impulse, wie etwa regulatorische Anforderungen adaptiv sowie flexibel zu reagieren. Hybrides Projektmanagement wird als offenes und dynamisches System verstanden, welches

emergente Komplexität nicht unterdrückt, sondern gezielt durch modulare und rekursive Steuerungselemente verarbeitet. Dieses Verständnis legt den Fokus auf kontinuierliches Lernen, Feedbackschleifen und iterative Entscheidungsprozesse im Projektverlauf (Dr. Dittman & Mehrschad Zaeri, 2023; Stainer, 2020; Weihs & Harreither, 2023).

2.2.2 **Situativer Führungsansatz**

In enger Anlehnung an die situative Führungstheorie lässt sich hybrides Projektmanagement als ein methodisches Steuerungsmodell begreifen, welches seinen Einsatz kontextbezogen und situativ optimiert. Je nach Projektphase, Projektteam- und Stakeholder-Konstellation, oder technologischer Unsicherheit variieren die eingesetzten Methoden. Während bei hoher Unsicherheit agile Methoden wie Scrum überwiegen, werden in stabilen Phasen vorrangig Elemente des klassischen Projektmanagements wie ein Meilensteinplan angewandt. Die Integration und Kombination beider Ansätze und der jeweiligen Methoden erfolgt demnach nicht nach einem starren Muster, sondern unter Berücksichtigung individueller Parameter, was ein hohes Maß an methodischer Reflexionsfähigkeit seitens der Projektleitung erfordert (Federal Ministry of Labour and Social Affairs Germany, 2017; Gate, 2025; Kuster et al., 2022; Project Management Institute, 2024).

2.2.3 **Komplexitätstheorie und VUKA-Kontext**

Zunehmende Volatilität, Unsicherheit, Komplexität sowie Ambiguität (kurz VUKA) moderner Projektumwelten stellt konventionelle Managementansätze vor erhebliche Herausforderungen. Hybride Modelle bieten in genannten Situationen und Projektumwelten entscheidende Vorteile. Einerseits die Aufrechterhaltung planbarer Strukturen, andererseits die flexible Reaktion auf disruptive Veränderungen. Die zunehmende wirtschaftliche Dynamik, vorangetrieben durch die Digitalisierung, fordert einen integrativen Projektansatz, welcher es ermöglicht, klassische Stabilität mit agiler Anpassungsfähigkeit zu vereinen. Hybrides Projektmanagement wird folglich, im Rahmen dieser Theorie als evolutionäre Antwort auf systemisch gesteigerte Unsicherheit verstanden (Albrecht & Albrecht, 2021; Federal Ministry of Labour and Social Affairs Germany, 2017; Gate, 2025; Project Management Institute, 2024).

2.2.4 Kontingenztheorie

Die Kontingenztheorie bildet einen weiteren zentralen theoretischen Bezugsrahmen. Dabei wird davon ausgegangen, dass es keinen universell optimalen Führungs- oder Managementstil gibt. Vielmehr ist Effektivität vom situativen Kontext abhängig. Auf das Projektmanagement übertragen bedeutet dies, dass die Wahl zwischen agilen, klassischen oder hybriden Vorgehensweisen keinesfalls ideologisch, sondern pragmatisch auf Basis situativer Passungen zu erfolgen hat. Diesem Gedanken wird Rechnung getragen, indem der Fokus auf die Notwendigkeit der Individualisierung von Prozessen gelegt und die Bedeutung kontextsensitiver Entscheidungen betont wird (Federal Ministry of Labour and Social Affairs Germany, 2017; Gate, 2025; Project Management Institute, 2024).

2.3 Methodische Vorgehensweise

2.3.1 Begründung der Vorgehensweise

Die vorliegende Untersuchung verfolgt das Ziel, ein praxisnahes Verständnis für die Umsetzung hybrider Projektmanagementmethoden zu entwickeln. Aufgrund der Vielschichtigkeit des Themas sowie der starken Kontextabhängigkeit der Anwendung hybrider Ansätze wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt. Dieses eignet sich besonders, um individuelle Sichtweisen, implizite Erfolgsfaktoren und organisationale Rahmenbedingungen differenziert zu erfassen (Ikuabe et al., 2024).

Kern der empirischen Datenerhebung bilden halbstrukturierte Experteninterviews mit ausgewählten Fachpersonen aus der Praxis. Die Interviewpartner:innen wurden gezielt auf Basis ihrer fachlichen Qualifikation und Branchenerfahrung gewählt. Unter ihnen befinden sich beispielsweise Führungskräfte und Projektverantwortliche aus Unternehmen wie STRABAG, milestone p.o.e., Leitwerk Consulting oder itonic Agility Advisors. Ziel dieser Auswahl ist es, unterschiedliche Perspektiven auf die Integration hybrider Methoden – insbesondere aus Bauwesen, IT und Unternehmensberatung – miteinander zu vergleichen. Ergänzend dazu erfolgt eine strukturierte Sekundäranalyse wissenschaftlicher Fachliteratur, Fallstudien und Praxisberichte, um zentrale Muster und theoretisch belegte Erfolgsfaktoren hybrider Projektmanagementansätze in den Auswertungsprozess zu integrieren (Straçusser, 2015).

2.3.2 Gütekriterien qualitativer Forschung

Zur Sicherstellung der Qualität der erhobenen Daten wurden unter anderem folgende Gütekriterien berücksichtigt:

Validität: Durch präzise formulierte Fragen, die auf die Forschungsfragen ausgerichtet sind, wurde sichergestellt, dass die Daten die subjektiven Erfahrungen der interviewten Personen widerspiegeln. Die offene Gesprächsführung ermöglichte es, individuelle Sichtweisen in ihrer Vollständigkeit abzubilden.

Reliabilität: Die Interviews wurden anhand eines halbstrukturierten Interviewleitfadens durchgeführt und dokumentiert. Anschließend wurden die Transkripte sorgfältig überprüft, um die Konsistenz in der Analyse zu sichern.

Objektivität: Die Transkripte wurden durch zwei Codierer analysiert, um die Intercoder-Reliabilität zu erhöhen. Die Dokumentation aller Analyseschritte sorgt für Nachvollziehbarkeit.

Transparenz: Alle Phasen der Erhebung und Analyse sind dokumentiert. Das verwendete Leitfaden- und Kodierschema befindet sich im Anhang, um die Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten (Misoch, 2019).

2.3.3 Forschungsethik

Die ethische Verantwortung gegenüber den teilnehmenden Personen wurde ebenfalls berücksichtigt. Vor jedem Interview wurden die Teilnehmer:innen umfassend über Ziel, Ablauf und Verwendung der erhobenen Daten informiert. Die Teilnahme erfolgte ausschließlich freiwillig, eine mündliche Einwilligung wurde seitens beider Parteien akzeptiert. Auf finanzielle oder anderweitige Anreize wurde bewusst verzichtet, um eine authentische und unbeeinflusste Teilnahme zu gewährleisten (Misoch, 2019).

2.3.4 Interviewleitfaden als Erhebungsinstrument

Als zentrales Erhebungsinstrument diente ein halbstrukturierter Interviewleitfaden, der sich unmittelbar aus den Forschungsfragen ableitet. Der Leitfaden umfasst fünf thematische Blöcke: Einführung und Motivation, Umsetzung und Erfahrungen, Bewertung und Lessons Learned, branchenspezifische Besonderheiten sowie Zukunftsperspektiven. Er wurde in

einem Pretest hinsichtlich Verständlichkeit, thematischer Passung und Interviewführung überprüft und auf Grundlage des erhaltenen Feedbacks angepasst. Der Leitfaden ist vollständig im Anhang dieser Arbeit dokumentiert (vgl. Anhang 1).

2.3.5 Codierverfahren als Analyseinstrument

Die geführten Interviews wurden mit der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2022) ausgewertet. Ein induktives Vorgehen wurde gewählt, bei dem die Kategorien schrittweise aus dem transkribierten Material entwickelt wurden. Die Interviews wurden mehrmals durchgelesen, relevante Textpassagen herausgefiltert und offenen Codes zugeordnet. Im weiteren Verlauf wurden inhaltlich verwandte Codes zusammengefasst und systematisch weiterentwickelt, um übergeordnete Kategorien zu bilden. Die Kategoriensystematik wurde schrittweise überarbeitet, um auch unerwartete Inhalte sinnvoll darzustellen. Die Analyse wurde dabei manuell und mit sorgfältiger Dokumentation durchgeführt, was eine transparente und nachvollziehbare Auswertung gewährleistet. Ein exemplarisches Codierschema, das methodisch auf Mayring (2022) und Misoch (2019) basiert, ist im Anhang dieser Arbeit zu finden (vgl. Anhang 2).

3 Ergebnispräsentation und Beantwortung der Forschungsfragen

Im Folgenden werden zentrale Erkenntnisse aus den geführten Interviews systematisch und strukturiert entlang der im theoretischen Abschnitt aufgeführten Forschungsfragen präsentiert. Ziel ist es, die aus der qualitativen Forschung gewonnen Perspektiven und Erfahrungen in Bezug auf hybride Projektmanagementmethoden differenziert darzustellen und zu vergleichen. Die Auswertung folgt dabei einer strukturierten inhaltlichen Gliederung entlang der Forschungsfragen, wobei jede Frage durch konkrete sowie faktische Aussagen der Interviewpartner:innen gestützt und kontextualisiert wird. Dies ermöglicht sowohl eine theoriegeleitete als auch simultan eine praxisnahe Reflexion über Gelingensbedingungen, Herausforderungen sowie Potenziale hybrider Projektmanagementansätze.

Die Ergebnisse der Interviews geben Aufschluss darüber, vor welchen Herausforderungen Organisationen bei der Integration hybrider Modelle stehen, welche Vorteile aus der Anwendung genannter Modelle resultieren, in welchen Situationen hybride Methoden besonders sinnvoll erscheinen, welche Aspekte und Faktoren deren erfolgreiche Implementierung begünstigen und welche branchen- sowie projektspezifische Differenzen zu beachten sind. Zudem werden identifizierte Best Practices dokumentiert, um mögliche Implikationen für künftige Anwendungen aufzuzeigen. Die folgenden Ausführungen basieren auf den Beobachtungen und Einschätzungen der befragten Expert:innen und bieten ein differenziertes Bild darüber, unter welchen Bedingungen hybride Methoden als besonders effektiv oder herausfordernd erlebt werden. (vgl. persönliche Kommunikation mit Karl Sebastian, 06. Mai 2025; Pany Michael, 09. Mai 2025; Stankovic Aleksandar, 14. Mai 2025; Huber Ulrike und Möseneder Eva, 19. Mai 2025)

3.1 Herausforderungen

Zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage wurden die Interviewpartner: innen gebeten ihre praktischen Erfahrungen mit der Anwendung hybrider Projektmanagementmethoden darzulegen. Im Mittelpunkt standen dabei sowohl die wahrgenommenen Herausforderungen als auch konkrete Vorteile, welche sich durch die Kombination klassischer und agiler Ansätze ergeben.

Zunächst muss, laut Sebastian Karl, verstanden werden, worum es sich bei hybridem Projektmanagement handelt. Die Verschmelzung agiler und klassischer Elemente war laut ihm schon immer existent, jedoch musste dieses Modell eingangs benannt werden und um es benennen zu können, musste es zuvor begriffen werden. Obgleich praxisrelevant, blieb die gegenständliche Thematik zwar nicht unbeachtet, jedoch war sie in gängigen etablierten Lehrwerken nur mangelnd verankert. Ulrike Huber, CEO und Gründerin von itonic Agility Advisors, sowie Eva Möseneder, Senior Advisor im selben Unternehmen, betonen, dass über lange Zeit strikt nach Vorgaben des agilen Manifests gearbeitet wurde. Dabei wurde häufig übersehen, dass eine situationsabhängige Anpassung notwendig ist. Insbesondere die bewusste Entscheidung darüber, inwieweit ein agiler oder klassischer Ansatz gewählt wird, um eine ideale Verschmelzung zu einer hybriden Arbeitsweise zu konzipieren, sollte stets im Einklang mit dem jeweiligen Projektkontext und den Rahmenbedingungen getroffen werden.

Darauf zurückzuführen ist vermutlich ebenso die additionale Persuasionsarbeit, mit welcher sich zahlreiche Projektleiter:innen sowie Projektmanager:innen im Zuge der Implementierung hybrider Projektmethoden konfrontiert sahen.

Laut Sebastian Karl, Principle bei Leitwerk Consulting in München (DE), darf zudem nicht außer Acht gelassen werden, dass die Umstrukturierung auf ein hybrides Projektmodell erheblichen zeitlichen Aufwand in Anspruch nimmt, da diese auf bestehende, sich teils über Jahre fortlaufende Prozesse sowie Projektlandschaften trifft.

Aleksandar Stankovic, Projekt- und Gruppenleiter bei STRABAG Wien, unterstreicht diese Aussage mit dem Hinweis, dass der Umstieg auf hybride Projektmanagementmethoden nicht mit einem festen Stichtag, etwa dem 1.1. eines Jahres vollzogen werden konnte. Die eingesetzten Methodiken erfüllten die hohen Erwartungen zunächst nicht. Intern ging man davon aus, durch die Umstrukturierung schneller zu werden. Tatsächlich verlangsamten sich viele Prozesse zunächst, bevor eine Effizienzsteigerung erkennbar war. Dies lag unter anderem daran, dass bestimmte Modelle wie Building Information Modelling (BIM) und Lean Construction zu diesem Zeitpunkt noch nicht vollständig ausgereift waren. Die interne Umstrukturierung erfolge daher parallel zur Weiterentwicklung dieser Modelle, was zusätzliche Entwicklungsarbeit erforderte und ein hohes Maß an unternehmerischem Mut verlangte.

Eine weitere objektive Grundlage besteht darin, dass in bestimmten Unternehmensbereichen, etwa im Finanzwesen, hybrides Arbeiten nur eingeschränkt möglich ist, da beispielsweise Finanzberichte fristgerecht erstellt und eingereicht werden müssen.

Zudem ist zu berücksichtigen, dass der Implementierungsprozess hybrider Methodiken auf eine sogenannte Change Resistance bei Mitarbeitenden stoßen könnte, da diese häufig seit Langem in klassischen Strukturen arbeiten und die Notwendigkeit einer Umstrukturierung nicht unmittelbar erkennen oder nachvollziehen können, erklärt Sebastian Karl. Oftmals ist genannte Veränderungsresistenz mit zusätzlichem Weiterbildungsbedarf verbunden, insbesondere wenn, wie im Fall der Baubranche, neue Ansätze wie Building Information Modelling (BIM) implementiert werden sollen, so Aleksandar Stankovic. Er betont zudem, dass die zusätzliche Überzeugungsarbeit nicht nur intern, sondern auch gegenüber externen Unternehmenspartner:innen erforderlich war. So mussten diesen zunächst die Vorteile der neuen Methodik vermittelt werden, um Akzeptanz und Mitwirkung zu fördern.

Ein weiterer kritischer Aspekt ist das Fehlende umfassende Verständnis, sowohl klassischer als auch agiler Ansätze, was die erfolgreiche Umsetzung hybrider Projektmethoden erschwert. Infolgedessen gestaltet sich die Zusammenführung beider Ansätze als komplex, was den Implementierungsprozess genannter Methodik zusätzlich verzögern könnte, beschreibt Sebastian Karl. Ferner ist nicht zu vernachlässigen, dass beide Welten differenzierte Ansätze verfolgen. Laut Michael Pany, CEO von milestone p.o.e. ag, liegt eine der zentralen Herausforderungen darin, die Denkweisen beider Dimensionen miteinander zu vereinen. Während im Wasserfallmodell der Fokus auf der planvollen Allokation von Ressourcen, insbesondere Zeit, Budget und Personal zur Zielerreichung liegt, steht im agilen Denken zwar ebenfalls das Ziel im Zentrum, jedoch mit dem Anspruch flexibel auf zeitliche und personelle Ressourcen reagieren zu können.

Ein weiterer Faktor ist das Fehlen eines klar strukturierten Methodenkatalogs sowie dezidierten Instrumentarien zur praktischen Anwendung hybrider Ansätze, so Sebastian Karl. Diese Feststellung wird auch von Ulrike Huber und Eva Möseneder bestätigt, die hervorheben, dass es bislang an einem zentralen Tool fehlt, auf welchem der Fokus im Rahmen des hybriden Projektmanagements gerichtet werden kann. Herausfordernd gestaltet sich zudem die Sicherstellung von Transparenz, insbesondere dann, wenn externe Dienstleister:innen eingebunden werden, die mit abweichenden oder untereinander nicht kompatiblen Tools arbeiten.

3.2 **Vorteile**

Zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage wurden die Interviewpartner:innen gebeten, ihre praktischen Erfahrungen mit den Vorteilen hybrider Projektmanagementmethoden zu schildern. Im Zentrum standen dabei konkrete Nutzenaspekte, welche sich aus der Kombination klassischer und agiler Ansätze ergeben.

Trotz der zahlreichen zuvor genannten Herausforderungen bieten hybride Ansätze eine Vielzahl an bedeutenden Stärken. So betont Sebastian Karl, dass durch eine gekonnte Anwendung der Methodiken beider Dimensionen gezielt Elemente kombiniert werden können und so eine flexible Anpassung an projektspezifisch Anforderungen, vereint mit Planbarkeit und Reaktionsfähigkeit zu gewähren. Zudem ermöglicht der hybride Ansatz die parallele Nutzung klassischer und agiler Instrumente sowie Tools um die Projektbetreuung so effizient

und effektiv wie möglich zu gestalten. Michael Pany bekräftigt diese Aussage mit dem Hinweis, dass aus der Kombination beider Welten eine höchst effiziente sowie praxisorientierte Struktur entstehen kann. Dazu muss zunächst verstanden werden, dass Akteure des klassischen Projektmanagements in Arbeitspaketen betrachten und handeln. Die Fortschrittsmessung erfolgt in schrittweisen kleinen Etappen, während Projektmanager:innen mit agilem Hintergrund, insbesondere im Scrum Kontext, in Iterationen, also Sprints denken. Durch die Kombination beider Ansätze und der gezielten Zuordnung geeigneter Sprints zu definierten Arbeitspaketen, entsteht eine effiziente Gesamtarchitektur. Diese ermöglicht sowohl einen klaren Gesamtüberblick als auch Transparenz im Detail, da nachvollziehbar bleibt, welche Inhalte in welchem Sprint bearbeitet wurden. Ulrike Huber und Eva Möseneder untermauern diese Argumentation mit dem Standpunkt, dass die Vielzahl an Methoden zahlreiche Kombinationsmöglichkeiten eröffnen, um maximale Flexibilität und Effizienz im Projektmanagement zu ermöglichen. Zudem entsteht eine flexible Form der Zusammenarbeit, die weitgehend unabhängig vom methodischen Hintergrund der Beteiligten funktioniert.

Ebenso nennenswert ist der langfristige Wettbewerbsvorteil durch die Implementierung hybrider Methoden für Organisationen in Projektumwelten geprägt von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität, kurz VUCA. Die genannte Methodik bietet Flexibilität, welche unabdingbar für langfristige Stabilität und nachhaltigen Erfolg sind. Zeitgleich bietet die Kombinationen klassischen und agilen Denkens eine Fallback-Struktur, die in kritischen Situationen Handlungssicherheit ermöglicht.

Ein weiterer Vorteil der Implementierung hybrider Ansätze besteht darin, dass Mitarbeitende mehr Handlungsspielraum erhalten. Das wiederum führt zu höherer Arbeitsgeschwindigkeit und einer Maximierung der Effizienz. Infolgedessen können Produkte oder Dienstleistungen schneller und zielgerichteter am Markt platziert werden. Dies stellt einen entscheidenden Erfolgsfaktor in zeitkritischen Branchen dar, in welchen das Prinzip „Time to Market“ maßgeblich ist, betont Michael Pany.

Hybrides Projektmanagement ist nach Aussage von Aleksandar Stankovic ein unverzichtbarer Bestandteil der heutigen Projektpraxis. Angesichts der fortschreitenden Digitalisierung und Automatisierung lasse sich insbesondere in der Bauindustrie – etwa bei Großprojekten – eine effiziente Umsetzung ohne hybride Ansätze kaum noch realisieren. Die gezielte Verbindung klassischer Strukturen mit agilen Elementen erweise sich hier als Antwort auf die steigende Komplexität und Dynamik moderner Projektumgebungen.

3.3 Einflussfaktoren für die erfolgreiche Implementierung hybrider Methoden

Um die folgende Forschungsfrage zu beantworten, wurden die Interviewpartner:innen dazu aufgefordert, Faktoren zu benennen, welche aus ihrer Sicht die erfolgreiche Implementierung hybrider Projektmanagementmethoden beeinflussen können.

Für eine erfolgreiche Implementierung hybrider Methoden ist es essenziell, ein grundlegendes Verständnis dafür zu schaffen, dass es sich um einen Veränderungsprozess handelt. Ausschlaggebend ist dabei die Bereitschaft zur Veränderung sowohl der Mitarbeitenden als auch des Managements. Die genannten Akteure bilden den Schlüssel zum Erfolg, so Sebastian Karl.

Teammitgliedern muss in jedem Fall die Möglichkeit zur Selbstbestimmten Arbeit gewährleistet werden. Voraussetzungen dafür sind jedoch die Vereinbarkeit mit der bestehenden Organisationskultur, sowie die Abstimmung mit Vorgesetzten, um den nötigen Handlungsspielraum überhaupt erst zu schaffen. In der Praxis kann es dabei zu Unsicherheiten kommen. Vor allem dann, wenn Rollen und Verantwortlichkeiten nicht klar definiert sind. Selbstbestimmung wirkt in diesem Kontext als ambivalenter Faktor. Während einige Mitarbeitende den erweiterten Handlungsspielraum positiv wahrnehmen, empfinden andere in als Belastung, was innerhalb des Teams zu Spannungen führen kann. Gerade aus diesem Grund gewinnt der Grundsatz „People before Processes“ an Bedeutung, denn der Erfolg hybrider Projektmanagementmethoden hängt maßgeblich von Engagement der beteiligten Personen ab, nicht allein von der Prozesslogik, schildert Michael Pany. Zudem stellt sich auch die Frage, inwieweit Mitarbeitende über Kenntnisse und Erfahrungen in beiden Methodikwelten, klassisch und agil, verfügen, insbesondere im Hinblick auf Ausbildung und berufliche Praxis, betont Sebastian Karl.

Ebenso entscheidend für eine erfolgreiche Umsetzung hybrider Methoden ist die zugrunde liegenden Prozesse klar zu definieren. Während etablierte Ansätze wie das Wasserfallmodell, Scrum oder andere agile Methoden klar prozessual konkretisiert sind, fehlt bei hybriden Modellen häufig die festgeschriebene, prozessbezogene Struktur. Umso wichtiger ist es, diese Struktur bewusst zu gestalten, um Orientierung und Verbindlichkeit zu schaffen. Gleichzeitig muss das Verständnis entwickelt werden, dass hybrides Projektmanagement nicht auf starre Lehrbuchlogik zurückzuführen ist. Vielmehr lebt es von Anpassungsfähigkeit und situativer Flexibilität, schildert Sebastian Karl.

Nachdem der Faktor Mensch sowie die theoretischen Einflussfaktoren für eine erfolgreiche Implementierung hybrider Projektmanagementmethoden behandelt wurden, rückt als weiterer zentraler Aspekt die Organisation selbst in den Fokus. Dabei muss zwingend beachtet werden, welches Ziel verfolgt wird. Weiters ist relevant wie hoch der gewünschte Anteil hybrider Methodenanwendung ist und ob diese mit der etablierten Arbeitsweise, beispielsweise der Orientierung an Sprints, vereinbar ist. Infolgedessen stellt sich die Frage, was für die Organisation überhaupt tragfähig ist. Hybride Ansätze sollen keinesfalls gegen die Struktur und Kultur eines Unternehmens erzwungen werden, wenn dies dem Gesamtsystem potenziell schadet, erläutern Michael Pany, Ulrike Huber und Eva Möseneder.

Anknüpfend daran ist zu berücksichtigen, ob bereits langjährige Projekte bestehen, die aktuell noch in Ausführung sind. In solchen Fällen muss in diesem Vorgehen weiterhin nach dem bisherigen System gearbeitet werden. Resultierend daraus müssen Projektteams häufig parallel in mehreren Projekten mit unterschiedlichen methodischen Ansätzen agieren. Während laufende Projekte dem klassischen Vorgehen folgen, kommen in neu gestarteten Projekten bereits hybride Methoden zum Einsatz, schildert Aleksandar Stankovic.

Ergänzend dazu ist es erforderlich auch externe Einflüsse zu berücksichtigen, insbesondere wie sich der Markt entwickelt und welche Projektmanagementansätze in Partnernetzwerken etabliert sind, beschrieben Ulrike Huber und Eva Möseneder. Zudem sind Unternehmen mit zusätzlichen außerbetrieblichen Faktoren wie Kund:innenerwartungen, Partner:innen-netzwerken, Preisentwicklungen, Krisen wie die COVID-19 Pandemie oder durch Abhängigkeiten innerhalb globaler Lieferketten konfrontiert, ergänzt Aleksandar Stankovic.

3.4 Best Practices und Learnings

Aufbauend auf den vorangegangenen Forschungsfragen die sich mit den Einflussfaktoren einer erfolgreichen Implementierung hybrider Projektmanagementmethoden, sowie den Stärken und Herausforderungen dieser befasst haben, richtet sich der Fokus im Folgenden auf konkrete Learnings und Best Practices. Es werden erprobte Vorgehensweisen aus den geführten Interviews abgeleitet, welche als praxisnahe Orientierung dienen können. Der Fokus liegt sowohl auf positiven Erfahrungen als auch auf den Herausforderungen aus welchen wertvolle Handlungsempfehlungen für zukünftige Implementierungsprozesse gewonnen werden können.

Ein besonders häufig genannt Erfolgsfaktor ist die frühzeitige sowie transparente Kommunikation Mitarbeitende müssen offen und rechtzeitig darüber informiert werden dass ein hybrider Ansatz verfolgt wird nur so kann Vertrauen geschaffen und Akzeptanz für den Veränderungsprozess erzielt werden wichtig ist dabei, dass Akteure nicht nur informiert, sondern auch aktiv einbezogen werden, insbesondere in den frühen Phasen des Wandels, erklärt Sebastian Karl. Darüber hinaus wurde betont wie bedeutend die Möglichkeit zur Mitgestaltung ist. Mitarbeitende sollen aktiv definieren können was hybrides Projektmanagement im eigenen organisatorischen Kontext bedeutet und welche Elemente konkret angewendet werden. Statt einer standardisierten Methode nach dem Lehrbuch sollte der Ansatz individuell angepasst werden. Als besonders wirkungsvoll erwies es sich, das hybride Vorgehen nicht unter einem allgemeinen Begriff zuführen, sondern als organisationsspezifisches Modell etwa unter dem Namen „Projektmanagement Unternehmen XY“. Diese Individualisierung stärkt die Identifikation und steigert die emotionale Bindung anders neue vorgehen deutlich, ergänzt Sebastian Karl.

Ein weiterer zentraler Aspekt betrifft den sensiblen Umgang mit unterschiedlichen Denkweisen innerhalb der Organisation. Mitarbeitende mit stark agilem Hintergrund empfinden die Integration klassischer Elemente oft als Rückschritt. Für sie bedarf es mehr Überzeugungsarbeit, während klassisch geprägte Personen die Integration von agilen Ansätzen häufig als Fortschritt wahrnehmen. Dieser Unterschied erfordert eine differenzierte sowie zielgruppenorientierte Kommunikation und Begleitung durch den Implementierungsprozess. Infolge geschilderter Erfahrungen lassen sich zunächst drei zentrale Empfehlungen formulieren. Zum einen sollte die Einführung hybrider Methoden als echter, realer Change Prozess verstanden werden und nicht als methodisches Add-on. Weiters ist es notwendig einen organisationsspezifischen balancierten Ansatz zu entwickeln, anstatt sich an vorgefertigten Standards zu orientieren. Darüber hinaus ist hervorzuheben, dass Transparenz als zentraler Faktor für Akzeptanz und nachhaltigen Erfolg gilt. Nur durch Offenheit, Einbindung sowie klare Kommunikation kann hybrides Projektmanagement langfristig wirksam in der Organisation verankert werden, erklärt Sebastian Karl.

Ein weiteres zentrales Element für die erfolgreiche Implementierung hybrider Projektmanagementmethoden ist die gezielte Schulung der Mitarbeitenden. Dabei geht es nicht nur um die Vermittlung von Methodenwissen, sondern insbesondere um das Schaffen eines grundlegenden Verständnisses für den Mehrwert hybrider Ansätze. Solange

Mitarbeitende den Nutzen nicht nachvollziehen können, ist ihre Bereitschaft zur aktiven Mitgestaltung eingeschränkt. Um dem vorzubeugen, empfehlen sich strukturierte Start-Workshops zu Beginn eines Projekts. Diese dienen nicht nur der Wissensvermittlung, etwa zu den Unterschieden zwischen Scrum, Agilität und dem Wasserfallmodell, sondern schaffen auch ein gemeinsames Verständnis für die jeweiligen Denk- sowie Arbeitsweisen. Somit können potenzielle Missverständnisse und spätere Konflikte frühzeitig adressiert und vermieden werden. Der präventive Nutzen solcher Workshops ist nicht zu unterschätzen, denn einerseits können fehlende Klarheit und Kommunikation zu Verzögerungen während der Implementierung sowie während des Projekts, andererseits zu höheren Kosten führen. Die Investition von ein bis zwei Tagen in einen fundierten Start-Workshop kann somit langfristig einen deutlichen Mehrwert erzielen, schildert Michael Pany.

Darüber hinaus steht der Mensch im Zentrum des Veränderungsprozesses. Gänzlich im Sinne des Grundsatzes „People bevor Processes“ ist es essenziell Mitarbeitende nicht nur fachlich einzubinden, sondern auch menschlich zu verstehen und wertzuschätzen. Wer die Perspektiven, Sorgen und Bedürfnisse der Beteiligten ernst nimmt, schafft die Voraussetzung dafür, dass sich notwendige Anpassungen an neue Strukturen und Abläufe oftmals weitgehend eigenständig ergeben. Wird dieser menschliche Aspekt hingegen vernachlässigt, scheitern selbst hochgradig strukturierte Prozesse an mangelnder Akzeptanz und unzureichendem Engagement. Der nachhaltige Erfolg durch die Implementierung hybrider Projektmanagementmethoden hängt somit maßgeblich davon ab, ob es gelingt die Akteure hinter den Rollen aktiv und respektvoll in den Wandel einzubinden, ergänzt Michael Pany.

Weiters stellt die Auswahl eines passenden Software- und Methodenmixes, welcher die Anforderungen aller Fachbereiche innerhalb der Organisation abdeckt, einen zentralen Aspekt dar. Nur wenn ein solcher integrativer Ansatz gelingt, kann die notwendige Flexibilität innerhalb des Unternehmens gewährleistet werden. Zudem wurde angemerkt, dass der Implementierungsprozess strukturierter hätte gestaltet werden können. Gleichzeitig wurde jedoch betont, dass die Einführung hybrider Methoden stark durch Marktanforderungen und Kund:innenbedürfnisse beeinflusst wurde, was eine exakte Planbarkeit erschwerte. Der Übergang gestaltete sich entsprechend abweichend vom Idealverlauf, ein Umstand der angesichts der Einführung eines völlig neuen Vorgehens jedoch als erwartet wurde. Ein besonders positiver Effekt ging von generationsübergreifend zusammengesetzten Teams aus. Junge Fachkräfte zeigten sich besonders offen gegenüber dem hybriden Ansatz und konnten

durch ihre Begeisterung auch langjährige Beschäftigte überzeugen. Diese generationsübergreifende Dynamik wurde als wichtiger Impulsgeber für die interne Akzeptanz und Umsetzung gewertet, erklärt Aleksandar Stankovic.

Aus den geschilderten Erfahrungen leitet sich weiters die Empfehlung ab, bei der Einführung hybrider Projektmanagementmethoden schrittweise und methodisch fokussiert vorzugehen. Ein einmaliger, umfassender Rollout kann überfordernd wirken und Widerstände bei den Mitwirkenden hervorrufen. Stattdessen sollten einzelne Elemente schrittweise eingeführt werden, um gezielt. Akzeptanz und Verständnis aufzubauen. Auch künftig wird der Fokus weiterhin auf einer ausgewogenen Balance zwischen Flexibilität und Sicherheit liegen. Besonders dieser Dualismus verdeutlich die Attraktivität des hybriden Ansatzes, da dieser in der Lage ist genannte Anforderungen miteinander zu vereinen. Angesichts dessen werden hybride Projektmanagementmethoden auch künftig einen klaren Schwerpunkt in der Weiterentwicklung zentraler projektbezogener Steuerung bilden, ergänzt Aleksandar Stankovic.

Weiters wird festgehalten, dass es unabdingbar ist der Teamstruktur im Vorfeld ausreichend Aufmerksamkeit zu widmen. Eine differenzierte Auseinandersetzung mit Teamkonstellationen und Rollenverteilungen ist essenziell, um spätere Spannungen und Ineffizienzen zu vermeiden. Besonders im Zuge von standortübergreifenden Rollouts wird betont, dass Workshops eine zentrale Rolle. spielen. Diese sind nicht auf die Vermittlung von Inhalten beschränkt. Vielmehr erweisen sie sich als ideal um die Kommunikation zu fördern und das Gemeinschaftsgefühl über organisatorische Grenzen hinweg zu stärken. Damit verbunden ist auch die gezielte Auseinandersetzung mit den Erwartungen, Bedürfnissen und potenziellen Vorbehalten der Beteiligten. Dabei gilt es die Erwartungshaltung im Vorfeld konkret zu präzisieren und gemeinsam ein klares Zielbild zu definieren, anstatt sich ausschließlich an bestehenden Standards oder Schemata zu orientieren. Jede Organisation sollte festlegen, welches Setup und welche Methodenkombination tatsächlich der eigenen Struktur und Kultur dienlich sind, schildern Ulrike Huber und Eva Möseneder.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt ist die Durchführung strukturierter Lessons Learned im Anschluss an die erfolgreiche Implementierung. Das bewusste Reflektieren dokumentierter Erfahrungen, Daten und Rückmeldungen bietet die ideale Grundlage, um daraus fundierte Verbesserungen für zukünftige Vorgehen abzuleiten. Darüber hinaus wurde ersichtlich, dass Flexibilität und Offenheit einen zentralen Aspekt darstellen. Eine innovationsbereite Haltung

erlaubt es, laufend zu evaluieren welche Maßnahmen tatsächlich wirkungsvoll sind und wo Optimierungspotenzial erkennbar ist In diesem Zusammenhang ist auch die Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses von hybridem Projektmanagement zentral. Es bedarf klarer Kommunikation und der Förderung eines fundierten Verständnisses dafür, was hybride Methoden tatsächlich inhaltlich umfassen. Insbesondere da die Implementierung kein kurzfristiger Schritt, sondern ein langfristiger Prozess ist, welcher Zeit und Bewusstsein erfordert. Ein wesentlicher Leitgedanke, welcher sich dabei besonders bewährt hat, lautet „Start from where you are“. Bestehende Organisationsstrukturen sollten keinesfalls übergangen werden. Vielmehr sollten die vorhandenen Gegebenheiten weiterentwickelt werden. Zwar nimmt dieser Ansatz mehr Zeit in Anspruch, erweist sich jedoch langfristig als nachhaltiger und erfolgreicher, ergänzen Ulrike Huber und Eva Möseneder.

4 Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit zeigt deutlich, dass hybrides Projektmanagement keine temporäre Modeerscheinung, sondern eine nachhaltige Antwort auf die gestiegenen Anforderungen in komplexen und dynamischen Projektumfeldern darstellt. Besonders überraschend war die Feststellung, dass der hybride Ansatz in der Praxis bereits weit verbreitet ist – allerdings häufig ohne theoretisch fundierte Struktur. Die Interviewpartner:innen schilderten hybride Methoden als notwendige Reaktion auf technologische, organisatorische und marktbedingte Veränderungen. Dabei kristallisierten sich beispielsweise BIM und Lean-Methodik als besonders relevante Instrumente in der Bauindustrie heraus. Diese ermöglichen sowohl eine präzisere Planung als auch eine höhere Kundenzentrierung.

Die Ergebnisse bestätigen zentrale theoretische Annahmen des wissenschaftlichen Diskurses. Besonders anschlussfähig zeigen sich die Aussagen der interviewten Personen an die Konzepte der Kontingenztheorie (Project Management Institute, 2021) sowie des situativen Führungsansatzes (Kuster et al., 2022), die beide betonen, dass Methodenwahl und Steuerung nicht starr, sondern kontextabhängig erfolgen müssen. Ebenso wird die Systemtheorie durch die Aussagen gestützt, da hybride Modelle als adaptive Systeme beschrieben werden, die kontinuierlich auf Umweltimpulse reagieren müssen (Dittman & Zaeri, 2023).

Die Forschungsergebnisse machen deutlich: Erfolgreiches hybrides Projektmanagement erfordert mehr als bloßes Kombinieren klassischer und agiler Methoden. Primär ist ein reflektiertes Verfahren nötig welches menschliche Aspekte (z.B. Schulung oder Akzeptanz) und technologische Voraussetzungen (z.B. IT- Infrastruktur) gemeinsam berücksichtigt und verbindet. Daraus lässt sich schließen, dass hybrides Projektmanagement kontinuierlich weiterentwickelt und aktiv gestaltet werden muss da es kein statisches Konzept, sondern ein lernendes System ist.

Das bedeutet im weiteren Sinne, dass Unternehmen ihre Projektkultur reflektieren sollten. Es wäre besser, hybride Methoden als den Standard für Organisationen mit Zukunft zu betrachten, anstatt sie als Ausnahme zu sehen. Die Ergebnisse zeigen ebenfalls, dass hybride Ansätze einen entscheidenden Teil der digitalen Transformation ausmachen, insbesondere in Feldern mit hohem Koordinations- und Innovationsbedarf wie der IT oder dem Bauwesen (Albrecht & Albrecht, 2021; Peipe, 2022).

Das bietet verschiedene zukünftige Forschungsansätze: Erstens könnte es hilfreich sein, hybride Modelle in kleineren oder nicht-technologiegetriebenen Unternehmen zu untersuchen, um ihre Übertragbarkeit zu bewerten. Zweitens wäre es notwendig, empirisch fundierte Frameworks zu entwickeln, die Unternehmen bei der strukturierten Implementierung hybrider Methoden unterstützen. Drittens könnten quantitative Erhebungen durchgeführt werden, um die Wirksamkeit hybrider Ansätze zu ermitteln.

Insgesamt zeigt die Arbeit, dass hybrides Projektmanagement nicht nur ein methodischer Brückenschlag ist, sondern ein strategisches Steuerungsinstrument für moderne Projekte.

5 Literaturverzeichnis

Adebayo, A., & Lassi, L. (2022, Mai 17). The relationship between traditional project management, agile project management and teamwork quality on project success.

Albrecht, A., & Albrecht, E. (2021). Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO). In Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO) (Bd. 52). Springer.

Dr. Dittman, K., & Mehrschad Zaeri, E. (2023). Hybrides Projektdesign—Modernes Projektmanagement abseits vom Königreich (1.). Haufe.

Eberspächer, M., Hahn, B., & Warweitzky, R. H. (2021). Es gibt kein „agiles Projektmanagement“. PROJEKTMANAGEMENT AKTUELL, November 2021, 46–50.

Federal Ministry of Labour and Social Affairs Germany. (2017, März). Re-Imagining Work—Work 4.0.

Gate, B. (2025, März). The Future of Project Management: Integrating AI with Hybrid Methodologies. 8.

Huemann, M., & Turner, R. (2024). The Handbook of Project Management (6.). Routledge.

Ikuabe, M., Aigbavboa, C., Ngcobo, N., & Seyi Segun, S. (2024). Towards a Hybrid Project Management for Construction Delivery. 6.

Kuster, J., Bachmann, C., Hubmann, M., Lippmann, R., & Schneider, P. (2022). Handbuch Projektmanagement (5.). Springer Gabler.

Mayring, P. (2022). Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken (13., überarb. Aufl.). Weinheim: Beltz.

Misoch, S. (2019). Qualitative Interviews (2. Aufl.). De Gruyter Oldenbourg.

Peipe, S. (2022). Crashkurs Projektmanagement—Grundlagen für alle Projektphasen. In Crashkurs Projektmanagement—Grundlagen für alle Projektphasen (9. Auflage, S. 181).

Prakash, G., & Siegel, M. (2022, März 22). Seven success factors to close the Agile achievement gap. https://www.pwc.com.au/digitalpulse/seven-factors-enterprise-agile.html

Prof. Dr. Dechange, A. (2020). Projektmanagement schnell erfasst. Springer.

Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) (7th ed.). Project Management Institute.

Project Management Institute. (2017). Agile Practice Guide. Project Management Institute.

Project Management Institute. (2024). Pulse of the Profession 2024—The Future of Project Work: Moving Past Office-Centric Models. https://www.pinnaclemanagement.com/hubfs/Pinnacle%20Approved%20Docs/Tools%20%26%20Assets/PMI%20Pulse%20of%20the%20Profession%202024%20Report.pdf

Schröder, M., Steinhorst, U., & Winter, M. (2019). Hybrides Projektmanagement – Einbindung agiler Arbeitsweisen im Rahmen der fortschreitenden Digitalisierung. In Hybrides Projektmanagement – Einbindung agiler Arbeitsweisen im Rahmen der fortschreitenden Digitalisierung (S. 829–844).

Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020, November). Der Scrum Guide—Der gültige Leitfaden für Scrum: Die Spielregeln.

Stainer, L. (2020). Study of the Agile methods efficiency to mitigate the risk of project failure: The case of consulting firms (S. 146) [Studienbericht]. Louvain School of Management.

Tanzeem, A., Chetan Sasidhar, R., Subrahmanyasarma, C., Sai Manoj, Y., & Ashok Kumar Pamidi, V. (o. J.). Hybrid Project Management: Combining Agile and Traditional Approaches. 13. Juni 2018.

Weihs, P., & Harreither, D. (2023). How agile are companies in Austria? (S. 41). PWC.

6 Anhang

Anhang 1: halbstandardisierter Interviewleitfaden

(Hinweis: Die Fragen wurden halbstrukturiert formuliert und je nach Interviewverlauf angepasst)

1. **Einleitungsphase**

    a. Erläuterung des Gesprächszwecks
    b. Vertraulichkeit und Einverständnis einholen, ein vertrauliches Setting schaffen

2. **Fragenblock 1 – Einführung und Motivation**

    a. Erläutern Sie bitte in welchem Bereich Sie genau tätig sind, wie lange und wie Sie dazu gekommen sind.
    b. Warum haben Sie sich für hybrides Projektmanagement entschieden?
    c. Gab es eine bestimmte Problematik oder Herausforderung, die Sie durch die Einführung eines hybriden Ansatzes adressieren wollten?
    d. Welche Vorteile haben Sie in der Kombination von klassischen und agilen Methoden im Vergleich zu der Zeit vor der Implementierung hybriden Projektmanagements gesehen?
    e. Welche Ziele haben Sie mit der Implementierung hybrider Methoden verfolget?
    f. Welche konkreten Resultate haben Sie sich erhofft?
    g. Wurden hybride Methoden aufgrund einer internen Anforderung oder externen Drucks eingeführt?
    h. War der Anlass für die Einführung hybrider Methoden mehr intern (z. B. organisatorische Flexibilität) oder eher durch externe Faktoren (z. B. Marktveränderungen, Wettbewerbsdruck)?
    i. Wie wurde die Entscheidung getroffen, hybride Methoden zu implementieren?
    j. War der Entscheidungsprozess zentralisiert (d.h. durch das Management), oder gab es auch Input von Projektteams und Mitarbeitern?

3. Fragenblock 2 – Umsetzung und Erfahrungen

a. Wie wurde die hybride Methode konkret eingeführt?
b. Gab es einen schrittweisen Implementierungsplan oder war es ein einmaliger Rollout?
c. Welche Rahmenbedingungen mussten geschaffen werden, damit die hybride Methode überhaupt erfolgreich integriert werden konnte?
d. Welche speziellen Herausforderungen traten während der Implementierung auf?
e. Gab es Widerstände oder Ängste, insbesondere bei den MitarbeiterInnen, die an traditionellen Methoden gewöhnt waren?
f. Hatten Sie Schwierigkeiten bei der Auswahl und Kombination von agilen und klassischen Methoden?
g. Auf Basis welcher Faktoren wurde die Entscheidung getroffen wann agil & wann klassisch gearbeitet werden soll?
h. Wie haben sich diese Herausforderungen auf das Projektmanagement auswirkt?
i. Welche operativen oder strukturellen Anpassungen waren notwendig, um diese Herausforderungen zu überwinden?
j. Welche Faktoren haben Ihrer Meinung nach maßgeblich zum Erfolg beigetragen?
k. Gab es unterstützende Maßnahmen oder Initiativen, die die Einführung hybrider Methoden erleichterten, z. B. Schulungen oder der Einsatz spezieller Tools?
l. Wurden spezielle Tools oder Technologien verwendet, um den hybriden Ansatz zu unterstützen?
m. Falls ja, welche waren das und wie haben diese Tools den Umstellungsprozess erleichtert?
n. Gab es branchenspezifische Anpassungen, die vorgenommen wurden, um hybride Methoden erfolgreicher umzusetzen?
o. Welche besonderen Anforderungen aus Ihrer Branche haben die Anwendung hybrider Methoden beeinflusst (z. B. in der IT vs. Bauwesen)?

4. Fragenblock 3 – Bewertung und Lessons Learned

a. Wie bewerten Sie die Umsetzung rückblickend?
b. Was hat gut funktioniert, was weniger? Gab es unerwartete Ergebnisse, die Sie jetzt anders bewerten?
c. Was würden Sie bei der nächsten Implementierung anders machen?
d. Welche Learnings können Sie aus der Implementierung ziehen? Welche Schritte wären sinnvoll, um den Erfolg in zukünftigen Projekten zu erhöhen?
e. Welche positiven oder negativen Effekte haben Sie festgestellt?
f. Hatten Sie eine Verbesserung der Teamdynamik, eine erhöhte Produktivität oder andere messbare Ergebnisse?
g. Welche Best Practices haben sich aus Ihrer Erfahrung herauskristallisiert?
h. Können Sie konkrete Beispiele für erfolgreiche Umsetzungen hybrider Methoden nennen, die als Best Practices dienen können?
i. Welche Fehler oder Herausforderungen sollten Unternehmen vermeiden, wenn sie hybrides Projektmanagement einführen wollen?
j. Welche Hindernisse haben Sie während der Einführung überwunden, und wie haben Sie diese bewältigt?
k. Gab es Unterschiede in der Umsetzung hybrider Methoden zwischen unterschiedlichen Projektarten?
l. Hat sich die Umsetzung hybrider Methoden je nach Art des Projektes (z. B. interne Projekte vs. Kundenprojekte) unterschieden?

5. Fragenblock 4 – Branchenspezifische Besonderheiten

(Frage explizit an jene Partner die überschneidend in beiden Branchen tätig sind oder Projekte in beiden Branchen geleitet/betreut haben)

a. Haben Sie Unterschiede in der Anwendung hybrider Methoden zwischen der IT- und Bauindustrie bemerkt?
b. Welche branchenspezifischen Unterschiede mussten Sie bei der Umsetzung hybrider Methoden berücksichtigen? Wie haben Sie diese Unterschiede adressiert?

c. Inwiefern unterscheiden sich die kulturellen Anforderungen oder Teamstrukturen in verschiedenen Branchen bei der Einführung hybrider Methoden?
d. Gibt es branchenspezifische Unterschiede in der Akzeptanz von hybriden Ansätzen? Wie beeinflusst das das Projektmanagement?
e. Welche besonderen Anforderungen stellt Ihre Branche an das Projektmanagement, die durch hybride Methoden besser abgedeckt werden können?
f. Welche spezifischen Herausforderungen im Bauwesen oder in der IT haben Sie mit hybriden Methoden besser lösen können?

6. Fragenblock 5 – Zukunft und Ausblick

a. Welche langfristigen Vorteile erwarten Sie von hybriden Projektmanagementmethoden?
b. Haben Sie das Gefühl, dass der hybride Ansatz für Ihr Unternehmen ein langfristiger Wettbewerbsvorteil sein könnte?
c. Sehen Sie eine Zukunft für den hybriden Ansatz in Ihrem Unternehmen, aber auch branchenübergreifend?
d. Ist es vorstellbar, dass Ihr Unternehmen den hybriden Ansatz weiter ausbaut, oder gibt es Überlegungen, wieder mehr auf traditionelle oder agile Methoden zurückzugreifen?
e. Sehen Sie die Möglichkeit, dass der hybride Ansatz in Zukunft vermehrt auch im Zuge von Projekten in anderen Branchen implementiert wird? Falls ja, welche Branchen könnten das Ihrer Meinung nach sein?
f. Welche Entwicklung oder Trends sehen Sie in der Zukunft des hybriden Projektmanagements?
g. Wie könnte sich hybrides Projektmanagement in Ihrer Branche in den kommenden Jahren weiterentwickeln?
h. Wie könnte die Einführung hybrider Methoden in anderen Unternehmen oder Branchen verbessert werden?
i. Welche Empfehlungen würden Sie Unternehmen oder Organisationen geben, die darüber nachdenken, hybride Projektmanagementansätze zu implementieren?

7. **Abschluss**

   a. Gibt es noch etwas, dass Sie ergänzen möchten?
   b. Haben Sie zusätzliche Gedanken, die wir in diesem Interview noch nicht angesprochen haben, die aber für das Thema der Untersuchung wichtig sein könnten?

8. **Danksagung und weitere Schritte**

   a. „Vielen Dank für Ihre Zeit und Ihre wertvollen Informationen. Die Ergebnisse dieses Interviews werden sorgfältig verarbeitet und in unsere Analyse einfließen.“

Anhang 2: Codierschema nach Mayring:

Kategorie	**Definition/ Beschreibung**	**Beispiel (in-vivo oder paraphrasiert)**
Implementierung hybrider Methoden	Beschreibt die konkrete Einführung hybrider Projektmanagementmethoden, etwa durch Phasenmodelle oder schrittweise Umstellung.	„Es war ein schrittweiser Prozess, weil bestehende Projekte noch nach alten Methoden liefen.“
Technologische Voraussetzungen	Bezieht sich auf notwendige technische Mittel und Infrastruktur zur Anwendung hybrider Methoden.	„Unsere Mitarbeiter haben neue Rechner gebraucht wegen der 3D-Modellierung.“
Widerstände und Herausforderungen	Umfasst Probleme, die bei der Einführung hybrider Methoden auftreten, etwa durch Umgewöhnung oder	„Die ältere Generation musste komplett umlernen.“

	mangelnde Reife der Tools.	
Vorteile hybrider Ansätze	Hervorhebung positiver Effekte durch hybride Methoden wie Effizienz, Flexibilität, Modernität.	„Ohne hybrides Projektmanagement funktioniert die Bauindustrie nicht mehr.“
Branchenbesonderheiten	Spezifische Gegebenheiten, die sich aus der jeweiligen Branche ergeben und Einfluss auf das Projektmanagement haben.	„Die Bauindustrie ist konservativer als die IT.“
Erfolgsfaktoren	Faktoren, die zur erfolgreichen Implementierung beitragen wie Schulungen, Softwarewahl, Unterstützung durch Management.	„Wir haben alle geschult und früh eine einheitliche Software eingeführt.“

Tabelle 2: Codierschema zur qualitativen Inhaltsanalyse der Experteninterviews, eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring (2022) und Misoch (2019)