

## **Top Management Support ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für Ihre Projekte**

*Jedes Projekt braucht einmal Hilfe – wie halten Sie es damit ?*

**Die Unterstützung durch das Top Management ist einer der wichtigsten Faktoren für den Projekterfolg. Mit verhältnismäßig geringem Aufwand in diesem Bereich steigen die Erfolgchancen für das Projekt deutlich an und die Gefahr einer Überschreitung des Projekt-Budgets nimmt im Gegenzug erheblich ab. Die Vereinbarung klarer Regeln, die Etablierung einer offenen und von Vertrauen geprägten Zusammenarbeit zwischen dem Projektteam und dem verantwortlichen Top Manager sowie die umfassende und zeitnahe Information aller Beteiligten sind die wesentlichen Elemente dieser Unterstützung.**

In der Ausgabe 2001 des Chaos-Reports, einer Studienreihe der Standish-Group, wird unter anderem festgestellt, dass die Erfolgsquote von Projekten von 16% im Jahr 1994 auf nun immerhin 28% in 2001 angestiegen ist<sup>1</sup>. Diese Veränderung zum Positiven war laut Standish Group vor allem der intensiveren Beachtung der wichtigsten Erfolgsfaktoren zuzuschreiben. An deren Spitze steht mit einer Gewichtung von 18% die Unterstützung durch das Top Management. Andere wesentliche Elemente sind die Einbeziehung der Benutzer, die Erfahrung der Projektmanager, die klaren wirtschaftlichen Ziele, der begrenzte inhaltliche Umfang und der Einsatz von Standard Software.

Die Bedeutung des Faktors „Unterstützung durch das Top Management“ hat bis zum Jahr 2001 gegenüber 1994 signifikant zugenommen. In Anbetracht der erheblichen Ressourcen, die für Projekte aufgewendet werden müssen sowie der Verluste beim Scheitern eines Projektes, bieten sich hier hervorragende Möglichkeiten, die Erfolgsquote der Projekte zu verbessern und dadurch auch Kosten zu senken.

### ***Was bedeutet eigentlich die Unterstützung durch das Top Management ?***

Unter dem Begriff „Unterstützung durch das Top Management“ oder auch „Top Management Support“ wird eine ganze Reihe von Aufgaben und Verantwortungen zusammengefasst.

Für jedes Projekt gibt es eine als Sponsor bezeichnete Person, die als Auftraggeber und Ansprechpartner für den Projektmanager zur Verfügung steht und das Projekt in der Organisation verantwortet. Je nach Bedeutung des Projektes gehört diese Person der

---

<sup>1</sup> „The Criteria for Success“, *Software Magazine*, Ausgabe Februar / März 2001. Autoren: Jim Johnson, Karen D. Boucher, Kyle Connors, and James Robinson. Basiert auf „Extreme Chaos 2001“, Standish Group

Führungsebene des Unternehmens an. Projekte, deren Auswirkungen auch Veränderungen in der Unternehmensorganisation zur Folge haben, müssen in der Führungsebene verankert werden.

Der Sponsor sollte das Projekt von der Entstehung bis zum Abschluss betreuen. Für den Projektmanager ist er die Schnittstelle in die Führungsebene des Unternehmens. Er muss für den Projektmanager jederzeit erreichbar und ansprechbar sein. Außerdem sollte er regelmäßig persönlich beim Team in Erscheinung treten. Er unterstützt und fördert das Projekt – vergleichbar einem Mentor – auch in schwierigen Zeiten.

Der Sponsor ist zuständig für die Ausrichtung „seines“ Projektes im Hinblick auf die Unternehmensstrategie. Hierzu muss er die Projektziele sehr gut kennen und diese im Vorstand des Unternehmens auch selbst vertreten. Darüber hinaus muss er die notwendigen Ressourcen aus dem eigenen Bereich zur Verfügung stellen, bzw. in anderen Bereichen deren Bereitstellung durchsetzen. Die Unterstützung des Projektmanagers vor allem in den kritischen Aufgabengebieten Änderungs-Management, Risiko- und Qualitätsmanagement ist von elementarer Bedeutung.

Sponsoren haben auch eine sehr wichtige Funktion bei der Eskalation von kritischen Themen. Projektmanager können und sollen sich nicht endlos in internen und externen Konflikten aufreiben. In jedem Projekt treten Situationen auf, in denen die Entscheidungsbefugnis des Projektmanagers nicht mehr ausreicht. Dann muss der Sponsor mit seinen Einflussmöglichkeiten ins Spiel kommen.

### ***Was sollte das Projekt für den Top Management Support tun ?***

Sponsoren müssen und wollen besonders gut informiert sein. Wissen ist Macht – dieser alte Spruch bestätigt sich im Projektumfeld ganz besonders. Regelmäßige Besprechungen sichern in diesem Sinne die umfassende Information. Hier sollte der aktuelle Status des Projekts mit allen guten und schlechten Entwicklungen präsentiert und diskutiert werden. Die Information des Sponsors auch über kritische Themen stärkt das Vertrauen in das Projektteam.

Bereits vor dem eigentlichen Projektstart muss der Sponsor über die Anforderungen informiert und in die Planungen eingebunden werden. Ansonsten besteht die Gefahr, dass das Projekt nicht in die Strategie des Unternehmens passt. Und nur auf der Grundlage vollständiger Informationen kann er es z.B. vor unsinnigen oder überladenen Anforderungen schützen und auf der Führungsebene vertreten.

**Was sollten sowohl Projekt als auch Sponsor besser vermeiden ?**

Eigentlich ist die Basis der guten Zusammenarbeit recht einfach: Das Verhältnis sollte von Offenheit und gegenseitigem Vertrauen geprägt sein. Wenn diese Grundlage fehlt, steigt die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns stark an.

Probleme in der Zusammenarbeit ergeben sich häufig bei Änderungswünschen, die im Projektverlauf entstehen. Die frühzeitige klare Abstimmung über einen formalen Prozess für das Management von Änderungen und dessen Einhaltung ist daher unerlässlich.

Die Information von Personen außerhalb des Projektes kann erhebliches Sprengpotenzial entwickeln. Im Hinblick auf die oben erwähnte Grundregel des gegenseitigen Vertrauens müssen alle Informationen, die aus dem Projekt an Dritte herausgegeben werden, dem Sponsor bereits bekannt sein.

Die klare und saubere gegenseitige Abgrenzung von Befugnissen ist eine der wichtigsten Aufgaben, die gleich zu Beginn eines Projektes erledigt werden sollte. Dies vermeidet z.B., dass der Projektmanager sich Kompetenzen anmaßt, die der Sponsor ihm zu diesem Zeitpunkt eher nicht gewähren will. Auf diese Weise kann auch der möglichen Tendenz des Sponsors begegnet werden, sich in Entscheidungen einzumischen, die eigentlich in den Kompetenzbereich des Projektmanagers gehören (Mikromanagement). Genauso gehört dazu auch die frühzeitige Abstimmung der gegenseitigen Erwartungen. Die Teilnahme des Sponsors an einem so genannten Teamnorming-Workshop, in dessen Verlauf das gesamte Projektteam die jeweiligen Rollen, Anforderungen und Erwartungen an die Teammitglieder klärt, ist zu empfehlen.

**Zusammenfassend ist festzuhalten:**

Der Sponsor hat einige eindeutige Aufgaben, die dazu dienen, das Projekt zu schützen und zu fördern:

- Klare Festlegung der Projektziele und Ausrichtung dieser Ziele an den strategischen Vorgaben
- Vertretung des Projekts und seiner Ziele in der Führungsebene des Unternehmens
- Änderungen von Projektzielen nur zuzulassen, wenn der formale Änderungsprozess genutzt wird
- Sichtbare Unterstützung des Projektmanagers
- Als Eskalations-Stufe zur Verfügung stehen

Der Projektmanager und sein Team haben in Bezug auf den Sponsor ebenfalls wichtige Aufgaben:

- Frühzeitige und eindeutige Klärung der jeweiligen Erwartungen und Anforderungen, sowie Sicherung ihrer Erfüllung
- Vollständige und frühzeitige Information – auch über unangenehme Entwicklungen.
- Kompetente Umsetzung der für das Projekt vereinbarten Aufgaben und damit Rechtfertigung des ins Team gesetzten Vertrauens.

***Consilium Consulting Cantzler kann Sie in Ihren Aufgaben als Projektponsor unterstützen***

In Ihrer Rolle als Sponsor stehen wir Ihnen für einen freien und kompetenten Meinungsaustausch zur Verfügung. Als unbeteiligte externe Ratgeber und vertrauenswürdige Diskussionspartner können wir relevante Anregungen einbringen oder vorhandene Ideen konstruktiv und offen weiter entwickeln.

Ihre Projektteams können wir durch Teamcoaching zu „echten“ Teams entwickeln. Dazu gehört, die Ziele und Aufgaben für alle Teammitglieder klar herauszuarbeiten, die Beziehungen zwischen den Teammitgliedern vertrauensvoll zu gestalten, den Umgang mit Konflikten innerhalb des Teams zu verbessern, Kommunikationsregeln gemeinsam zu erarbeiten, die Zeit- und Ressourcenplanung des Teams zu optimieren sowie Projektrisiken zu erkennen und sie transparent zu machen.

Testen Sie uns. Wir werden Sie überzeugen !