

# Die Rolle des Top-Managements in der Projektarbeit: Anspruch und Wirklichkeit

von Daniela Dollinger

Die Frage, ob das Top-Management bei der Durchführung von Projekten seine Pflicht erfüllt, wird immer wieder heftig diskutiert. Viele Projektleiter fühlen sich im Stich gelassen und beklagen die mangelnde Unterstützung. Im Folgenden habe ich meine Erfahrungen und Erkenntnisse zu diesem Thema zusammengefasst. Ich erläutere die Rolle des Top-Managements in der Projektarbeit und die Probleme, die sich ergeben, wenn das Management seine Aufgaben nicht erfüllt. Darüber hinaus zeige ich Möglichkeiten auf, das Management in die Pflicht zu nehmen und zu einem größeren Engagement im Projekt zu bewegen.



**Daniela Dollinger**

Dipl.-Betriebswirtin (BA), Gründerin des Beratungsunternehmens TEAM FACTORY in München, langjährige Erfahrung als Projektleiterin in internationalen Großprojekten.

Kontakt: [info@team-factory.de](mailto:info@team-factory.de)

Mehr Informationen unter: [www.projektmagazin.de/autoren/](http://www.projektmagazin.de/autoren/)

## Bedeutung des Top-Managements für den Projekterfolg

Das Engagement des Top-Managements hat massiven Einfluss auf den Erfolg von Projekten. Nach einer Umfrage der Akademie für Führungskräfte aus dem Jahr 2002 sehen 64,5% der befragten Führungskräfte die Unterstützung "von oben" als wichtig bzw. besonders wichtig an. Bei ERP-Implementierungsprojekten ist sie sogar Erfolgsfaktor Nummer eins! Dies belegen die Studien von Nah, Zuckweiler & Lau (2003) und Somers & Nelson (2001).

Meine persönlichen Erfahrungen haben gezeigt, dass das Top-Management seine Aufgaben in der Projektarbeit häufig vernachlässigt: Vor einigen Jahren leitete ich ein strategisches Projekt für ein globales Unternehmen. Auf Basis der Ergebnisse sollten die IT-Projekte für die folgenden fünf Jahre definiert werden. 50 externe Berater und zehn Kundenmitarbeiter waren an dem Projekt beteiligt. Das Projekt wurde im Wesentlichen ohne die Beteiligung des Top-Managements durchgeführt. Unser Auftraggeber nahm trotz Einladung nur selten an den Meetings teil. Häufig erschien er selbst dann nicht, wenn Zwischenergebnisse präsentiert wurden. Hinweise auf Probleme wurden abgetan. Die Folgen für das Projekt waren katastrophal: Die Ergebnisse wurden nie in die Praxis umgesetzt. Das Projekt war umsonst durchgeführt worden.

## Die Aufgaben des Top-Managements in Projekten

### Vision, Ziele, Budget und Ressourcen

Welche Funktionen muss das Top-Management in der Projektarbeit erfüllen? Bevor das Projekt startet, hat das Top-Management zwei wichtige Aufgaben:

- Definition von Vision und Zielen
- Budget und Ressourcen zur Verfügung stellen

Es ist Aufgabe des Managements, dem Team vor Projektstart Vision und Ziele des Projekts zu vermitteln. Die Mitarbeiter benötigen dies als Arbeitsgrundlage für das Projekt. In acht von zehn meiner Projekte erfüllte das Management diese Aufgabe nicht. In der Folge kam es zu ständigen Änderungen des Projektumfangs. Um dies zu vermeiden, sollte der Projektleiter eine schriftliche Bestätigung der Vision und der Ziele einfordern.

Nach Projektstart treten andere Aufgaben in den Vordergrund:

- Persönliche Verpflichtung und Unterstützung
- Rolle des Sponsors aktiv leben

### Persönliche Unterstützung

Unter persönlicher Unterstützung durch das Top-Management ist persönliches Engagement außerhalb des festgelegten Projektrahmens zu verstehen (z.B. öffentlicher Vortrag auf Messen, Hinweise auf die Bedeu-

tung des Projekts bei Mitarbeiterversammlungen oder ein Interview in der Mitarbeiterzeitschrift). Dies führt dazu, dass das Projekt unternehmensintern und –extern sichtbarer wird. Vorstandsmitglieder oder Geschäftsbereiche, aber auch Kunden werden auf diese Weise auf das Projekt aufmerksam und messen ihm Bedeutung bei. Dadurch erhöht sich die Chance, dass die für den Projekterfolg entscheidenden Mitarbeiter zur Verfügung stehen. Keine Fach- oder IT Abteilung stellt kompetente Know-how-Träger gerne frei – schon gar nicht für vermeintlich unbedeutende Projekte.

Auch auf die Projektmitarbeiter wirkt sich das Engagement des Top-Managements positiv aus: Wenn die Mitarbeiter spüren, dass ihre Arbeit als wichtig angesehen wird, fühlen sie sich dem Projekt stärker verpflichtet und bringen sich stärker ein.

## Rolle des Sponsors

Die Rolle des Sponsors sollte sich nicht beschränken auf eine Box im Organisations-Chart oder eine symbolische Anwesenheit beim Kick-off Meeting. Es gibt immer wieder Hindernisse, für deren Überwindung das Team und der Projektleiter die Unterstützung "von oben" brauchen. Projekte, in deren Rahmen Geschäftsprozesse neu strukturiert werden, haben häufig mit Akzeptanzproblemen zu kämpfen. Organisationen oder Fachabteilungen wehren sich gegen Neues und Ungewohntes. Eine frühzeitige und offene Kommunikation von Seiten des Managements (u.a. durch E-Mails, Vorträge und Newsletter) sowie eine zeitnahe Einbindung der Endkunden sind für die Akzeptanz und somit das Gelingen des Projekts unabdingbar. Das Management übernimmt somit eine wichtige Funktion bei der Vermarktung des Projekts.

## Welche Management-Ebene steht in der Pflicht?

Strategische Projekte oder Reorganisationen von Unternehmen benötigen die Unterstützung des obersten Managements. Bei kleineren Projekten, die z.B. die Verbesserung von Prozessen zum Ziel haben, reicht häufig die Unterstützung der Fachabteilungsleiter. Welche Management-Ebene in die Pflicht genommen wird, hängt von der Art und der Priorität des Projekts und seinen Auswirkungen auf das Unternehmen ab. Grundsätzlich sollten die Personen in das Projekt einbezogen werden, die bei Hindernissen oder Eskalationen über Handlungsvollmacht verfügen.

## Auswirkungen mangelnder Unterstützung durch das Top-Management

### Motivation des Teams

Ein Projekt ist kein Selbstzweck. Ein Projekt verfolgt ein vom Auftraggeber festgelegtes Ziel. Sobald der Auftraggeber (das Management) das Interesse am Projekt verliert oder nicht aktiv zum Ausdruck bringt, beginnt das Team an Sinn und Zweck des Projekts zu zweifeln. In der Folge sinkt die Motivation.

### Motivation des Projektleiters

Der Projektleiter hat keine einfache Aufgabe. Er ist verantwortlich für Planung, Ressourcen, Budget, Kommunikation, Meilensteine und Ergebnisse. Darüber hinaus ist er Trainer, Zuhörer, Vermittler, Kommunikator, Konfliktlöser, Motivator und Händchenhalter. Auch der beste Projektleiter benötigt gelegentlich Zuspruch und Motivation. Vom eigenen Team kann er dies nicht erwarten. Hier muss deshalb das Management einspringen und dem Projektleiter hin und wieder den Rücken stärken – zumindest in kritischen Momenten. Meist reicht ein kurzes Gespräch am Telefon oder unter vier Augen. Erfolgt dieser Zuspruch nicht und ist der Projektleiter demotiviert, gefährdet dies in der Regel den Projekterfolg.

### Fehlende Einbindung der Fachabteilungen

Wie bereits erwähnt, ist die interne Vermarktung des Projekts sehr wichtig. Erhält das Projekt im Unternehmen nicht genügend Beachtung, wird die Einbindung von Fachabteilungen zur dauerhaften Herausforderung für den Projektleiter und verzögert den Projektfortschritt. Wenn Bedeutung und Auswirkungen des Projekts nicht an die Fachabteilungen kommuniziert wurden, wird sich z.B. der Leiter Finanzen fragen, weshalb er mit den "IT-Heinies" in sinnlosen Projektmeetings seine wertvolle Zeit vergeuden soll. Vielleicht zweifelt er auch am erfolgreichen Abschluss des Projekts, weil er aus Erfahrung weiß, dass fünf von sechs Projekten nicht umgesetzt werden. Oder er boykottiert die Aktivitäten aus Unsicherheit.

Diesen Problemen kann das Management vorbeugen, indem es die Fachabteilungen vom Sinn und Mehrwert des Projekts überzeugt, indem es beispielsweise Vorträge hält oder persönliche Gespräche mit den Abteilungsleitern führt. Auf diese Weise fühlen sich die Abteilungen in das Projekt eingebunden und sind eher bereit, den Projektleiter zu unterstützen und mit ihm zusammen zu arbeiten.

Die Einbindung der Fachabteilungen beschleunigt nicht nur die Projektabwicklung, sondern fördert auch praxisnahe Projektergebnisse. Die Projektergebnisse sind nur umsetzbar, wenn die Fachabteilungen ihre Erfahrungen und Bedürfnisse einbringen können. Der Kunde des Projekts ist meist die Fachabteilung und als solcher unmittelbar von den Ergebnissen betroffen. Wird der Endkunde nicht einbezogen und nicht auf die Veränderungen vorbereitet, kann das Projekt nur scheitern.

## Das Gesamtergebnis wird zu spät oder zu teuer erreicht oder nicht akzeptiert

Alle genannten Punkte stellen eine Gefahr für das Gesamtprojekt dar: Entweder wird die Zeitvorgabe überschritten oder das Budget. Es kann auch vorkommen, dass praxisnahe Ergebnisse vorliegen, ihre Umsetzung aber an Akzeptanzproblemen scheitert.

Meine Erfahrung zeigt, dass bei wiederholten Verzögerungen oder Scheitern von Projekten der Ruf einer Abteilung, eines Firmenteils oder eines gesamten Unternehmens irreparablen Schaden nehmen kann. Der Glaube an die Leistungsfähigkeit eines Teams oder Unternehmens geht verloren.

## Was kann der Projektleiter tun?

Bei mangelnder Unterstützung sollte der Projektleiter das Management in die Pflicht nehmen. Dafür stehen ihm verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung, von denen ich im Folgenden einige vorstelle. In jedem Fall ist es wichtig, dass der Projektleiter die Einbindung managet und bewusst plant.

## Strukturiertes und regelmäßiges Reporting

Ein strukturiertes und regelmäßiges Reporting ist für jeden Projektleiter unentbehrlich. Das Reporting hilft sowohl bei der Kommunikation im Team, als auch bei der Kommunikation nach außen. Für das Reporting an das Management sollten knappe Zusammenfassungen des Gesamtprojekts sowie für jeden wichtigen Projektbereich erstellt werden. Der Leser sollte auf einen Blick erkennen können, wie weit das Projekt fortgeschritten ist, welche wichtigen Aufgaben bereits erledigt sind bzw. anstehen und welche Probleme und Risiken es gibt. In welchen zeitlichen Abständen das Management informiert wird (wöchentlich oder monatlich), hängt von Bedeutung und Größe des Projekts sowie vom Projektverlauf ab. In kritischen Phasen kann ein täglicher Austausch mit dem Management sinnvoll sein.

## Aktives Risikomanagement

Ein gutes Instrument, um das Management frühzeitig auf Schwierigkeiten oder drohendes Scheitern hinzuweisen, ist aktives Risikomanagement. Hierbei identifiziert das Projektteam alle relevanten Risiken und bestimmt ihre Eintrittswahrscheinlichkeiten. Dabei sollte auch dargelegt werden, welche Auswirkungen auf die Arbeit der Projektmitarbeiter und auf den Projekterfolg ggf. damit verbunden sind. Jedes Management ist dankbar für Vorschläge, wie Risiken frühzeitig minimiert bzw. abgefangen werden können. Um Tom DeMarco (Bärentango) zu zitieren: "Risikomanagement ist Projektmanagement für Erwachsene".

## Anwesenheit bei Meetings einfordern

Das Top-Management sollte zu jedem wichtigen Meeting (z.B. Kick-Off, Meeting des Lenkungsausschusses) eingeladen werden. Der Lenkungsausschuss sollte regelmäßig tagen und über die Zwischenergebnisse informiert werden. Hilfreich ist ein persönliches Gespräch vorab. Machen Sie am Telefon deutlich, wie wichtig die Teilnahme des Managements ist. Sie können beispielsweise damit argumentieren, dass Entscheidungen anstehen, die für den weiteren Projektfortschritt von Bedeutung sind.

## Team-Events einplanen

Bei größeren Projekten mit einer Laufzeit von mehr als drei Monaten sollte neben dem Kick-Off Meeting in regelmäßigen Abständen ein Team-Event durchgeführt werden. Das stärkt den Zusammenhalt der Mitar-

beiter. Die Art des Events orientiert sich am Projektbudget. Unabhängig davon, ob das Team zum Golfen nach Mallorca fliegt oder am Projektstandort einen Billardabend veranstaltet, sollte der Projektleiter darauf achten, dass neben den Projekthaltungen der Spaßfaktor nicht zu kurz kommt. Laden Sie als Projektleiter das Top-Management zu diesen Events ein und bitten Sie es darum, einen aktiven Part zu übernehmen. Denkbar ist ein Vortrag zur aktuellen Situation des Unternehmens oder eine Diskussion über die Umsetzung der Projektergebnisse. Auf diese Weise wird das Management für die Mitarbeiter sichtbar und spürbar, was sich positiv auf die Motivation auswirkt. Das Management hat bei solchen Events die Gelegenheit, sich aus erster Hand über den Projektverlauf zu informieren.

## Offene Kommunikation

Ein weiteres Kriterium für erfolgreiche Projektarbeit ist eine gute Kommunikation. Meiner Erfahrung nach erkennt man gute Kommunikation daran, dass alle Projektmitarbeiter zeitnah Zugang zu allen wesentlichen Informationen haben. Darüber hinaus werden wichtige Informationen und ein regelmäßiger Status aktiv an das Team weitergegeben (z.B. durch Gespräche, in Meetings oder E-Mails). Das Reporting für das Team sollte ausführlicher und detaillierter sein als das Reporting für das Management.

Kommunikation muss Transparenz schaffen. Dafür ist es notwendig, offen zu kommunizieren, also rechtzeitig und ehrlich! Zu späte oder unehrliche Kommunikation rächt sich immer. Das Vertrauen in die Projektleitung und das Management sinkt oder geht verloren. Das führt dazu, dass auch die Mitarbeiter sich bedeckt halten und wichtige Informationen den Projektleiter möglicherweise nicht erreichen.

## Grenzen des Projektleiters

Die Vorschläge zur Einbindung des Managements lassen sich beliebig ergänzen. Viele Projektleiter haben ihre eigene Methode entwickelt, um das Management zur Beteiligung am Projekt zu bewegen. Prinzipiell gilt: Es gibt keinen Königsweg. Das Vorgehen hängt von verschiedenen Faktoren ab, z.B. von der jeweiligen Situation und der Kultur im Unternehmen.

Ob eine Einbindung des Managements gelingt, hängt nicht allein vom Projektleiter ab. Auch wenn er alle beschriebenen Maßnahmen durchführt, ist das noch keine Garantie für den Erfolg. Es gibt Ereignisse, welche die Einbindung des Top-Managements erschweren bzw. unmöglich machen und auf die der Projektleiter nur geringen oder gar keinen Einfluss hat:

- Wechsel von Vorstand, Projektponsor oder anderen wichtigen Managern
- Verschiebung von Prioritäten im Unternehmen
- Reorganisation ganzer Unternehmensteile (führt dazu, dass Mitarbeiter und Abteilungen verunsichert sind und neue Orientierung brauchen)
- Sich anbahnender Verkauf von Unternehmensteilen, ohne dass eine Stellungnahmen von offizieller Seite vorliegt. (Die Priorität von Projekten kann sich dadurch verschieben, ohne dass das kommuniziert wird)
- Negative Stimmung oder Blockadehaltung in Fachabteilungen oder bei Managern, die im Zuge der Projektergebnisse von Veränderungen betroffen sein können
- "Wir-haben-alles-im-Griff"-Mentalität (führt zu Pseudo-Sicherheit und eventuell zur Unterschätzung von Risiken)
- Mitarbeiter, die von Umstrukturierungen betroffen sind, streuen bewusst falsche Gerüchte

Das eingangs erwähnte strategische Projekt aus meiner Projektmanagement-Praxis scheiterte ebenfalls an den externen Gegebenheiten. Der Grund, warum die Ergebnisse nicht umgesetzt wurden, war die Reorganisation ganzer Unternehmensbereiche. Die neuen Verantwortlichen waren während der Projektabwicklung mit anderen Problemen beschäftigt und für uns "unnahbar". Als wir unsere Ergebnisse vorlegten, hatten sich die Prioritäten verlagert.

Wenn der Projektleiter trotz aller Bemühungen feststellt, dass das Top-Management seine Berichte, Hinweise und Risikowarnungen ignoriert, sollte er sich überlegen, ob er das Projekt weiterhin leiten möchte. Ein Projekt zu führen, das keine Unterstützung durch das Management erhält, ist eine Kraft raubende und undankbare Aufgabe. Scheitert das Projekt, wird das Management im ungünstigsten Fall den Projektleiter

dafür verantwortlich machen. Um zu entscheiden, ob eine Fortsetzung der Projektleitung sinnvoll ist, empfehle ich ein persönliches Risikomanagement durchzuführen.

## Appell an das Top-Management

Liebes Top-Management, Ihre Mitarbeiter und Projektleiter setzen sich dafür ein, ein Projekt erfolgreich abzuwickeln. Doch sie stoßen bei ihrer Arbeit an Grenzen. Wir wissen, dass auch Sie als Manager nicht alle Barrieren von heute auf morgen aus dem Weg räumen können. Aber machen Sie sich bewusst, dass Sie sehr großen Einfluss auf den Projekterfolg haben: Sie können die Projektmitarbeiter motivieren. Mit kleinen Dingen können Sie viel erreichen! Nehmen Sie an wichtigen Meetings teil, rufen Sie die Projektverantwortlichen spontan an und erkundigen Sie sich nach dem Stand der Dinge. Nehmen Sie die Probleme, die an Sie herangetragen werden, ernst. Und das Wichtigste: Treffen Sie zeitnahe Entscheidungen. Auf diese Weise demonstrieren Sie, dass Sie hinter Ihren Mitarbeitern und dem Projekt stehen und fördern die Identifikation der Beschäftigten mit ihrer Arbeit und dem Unternehmen.

Mehr zu diesem Thema in  
der Rubrik Dienstleister

[PM-Coaching](#) ➔

Identifikation ist wichtig. Mitarbeiter, die sich nicht mehr mit ihrem Unternehmen identifizieren, bringen sich nicht voll ein oder suchen sich eine neue Stelle. Dies belegt u.a. eine Studie von Gallup aus dem Jahr 2004. "Nur 13% der deutschen Mitarbeiter sind emotional an ihre Unternehmen gebunden, 69% machen Dienst nach Vorschrift und 18% haben bereits innerlich gekündigt".

Die Anforderungen an Sie als Manager sind enorm. Aber die Investition in die Mitarbeitermotivation lohnt sich. Erfolgreich durchgeführte Projekte sind auch Ihr Erfolg. Langfristig sichern Sie mit Ihrem Engagement in der Projektarbeit Ihre Zukunft und die Zukunft Ihres Unternehmens!