

## PROJEKTMANAGEMENT

# Ohne Kick-off-Meeting kein Erfolg

Projekte gelten allgemein als risikobehaftete Vorhaben. Wenn sie scheitern, scheitern sie in der Regel an Menschen und nicht – wie oft vermutet – an der Technik. Diese Erkenntnis hat jedoch auch ein positives Gegenstück: Projekterfolg erreicht man mit Menschen! Mit Menschen im Team. Aber ein Team muss zuerst gebildet werden.



So wie Sie ein Projekt starten, liegen Sie im Rennen.

Foto: Bilderbox.de

TEXT HANSPETER KNECHTLI

Man sollte meinen, dass ein Projektteam alles tut, damit sein Projekt vorankommt. Das tut es aber leider nicht. Jedenfalls nicht automatisch. Häufig hört man den Satz: «Jeder hat das Projektteam, das er verdient.» Viele Projektleiter gehen ganz selbstverständlich davon aus, dass in ihrem Projektteam alle Teammitglieder an einem Strang und erst noch in die gleiche Richtung ziehen. Sie sind oft völlig überrascht und reagieren verärgert, wenn sie das Gegenteil erleben. Einige Projektmitglieder

- verstehen noch nicht einmal den Projektplan;
- verfolgen Eigen- oder Abteilungs-, statt die Projektziele;
- arbeiten nicht mit den Kolleginnen und Kollegen zusammen;
- verhalten sich passiv, stellen sich quer und murren;
- halten Zusagen nicht ein und denken nicht mit;
- tragen ihre Konflikte nicht aus, sondern delegieren sie unverfroren an den Projektleiter;
- wissen nicht, wen sie informieren müssen und von wem sie welche Informationen bekommen;
- kündigen nicht an, wenn sie ein Arbeitspaket nicht termingerecht abschliessen können.

Diese Aufzählung ist nur eine kleine Auswahl hindernder Teamphänomene. Ihnen fallen aus Ihrer Praxis bestimmt noch weitere Beispiele ein. Da kommt einiges zusammen, nicht wahr?

Ein Projektteam ist zunächst kein Team, sondern lediglich eine Gruppe von Menschen, die zusammenarbeiten sollen, es aber noch nicht können. Das heisst: Die Teamentwicklung zählt zu den Aufgaben eines Projektleiters, ob er dies nun will oder nicht.

## Am Anfang steht das Kick-off-Meeting

Existenziell für die Entwicklung des Projektteams ist der gemeinsame Start ins Projekt mit einem Kick-off-Meeting. Viele Projekte werden begonnen, ohne dass sich das Projektteam jemals zusammengesetzt hat, um die grundlegendsten Dinge in Bezug auf die bevorstehenden Aufgaben zu besprechen. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Teammitglieder sich schon lange kennen, weil sie im selben Unternehmen arbeiten. Die erste teambildende Massnahme ist das Kick-off-Meeting: Ohne Kick-off-Meeting kein Team!

Natürlich kann man das Projektstart-Meeting auch weglassen. Das hat aber dann zur Folge, dass manche Teammitglieder nicht einmal wissen, was genau die Ziele des Projekts sind. Denn jeder geht davon aus, dass seine eigene Zielinterpretation die richtige ist. Dieser Fehler wird oft erst mitten im Projekt entdeckt, wenn man feststellt, dass in unterschiedliche Richtungen gearbeitet wurde. Es ist schwierig, die dadurch verlorene Zeit wieder wettzumachen.

Fehlt das Kick-off-Meeting, so klein und informell es auch ausfallen möge, dann wurden die Projektziele niemals explizit ausdiskutiert und demzufolge auch nicht von sämtlichen Teammitgliedern richtig verstanden. Damit fehlt

auch die innere Verpflichtung, gemeinsam das Projektziel zu erreichen. Doch wie gestalten Sie als Projektleiter dieses wichtige Treffen? Im Fokus stehen das gegenseitige Kennenlernen und eine Darstellung des Projekts und seiner Ziele in groben Zügen. Wenn es Ihnen gelingt, für eine offene Atmosphäre zu sorgen, schaffen Sie die beste Voraussetzung für ein motiviertes Team. Versuchen Sie, das Kick-off-Meeting entsprechend locker und kreativ zu gestalten, bieten Sie einen Raum für Ideen.

## Präsentation des Projektziels

- Laden Sie das gesamte Team sowie den Auftraggeber ein. Es zahlt sich aus, wenn letzterer die Relevanz dieses Projekts kurz in seinen Worten vorträgt.
- Der Projektleiter schildert Relevanz und Ziele des Projektes so nachvollziehbar, dass sie alle verstehen und auch akzeptieren.

## Vorstellung der einzelnen Teammitglieder und deren Rollen

- Stellen Sie jedes Teammitglied mit der ihm zugeordneten Rolle im Projekt vor. Zeigen Sie dabei auf, dass das Teammitglied nicht einfach zufällig für diese Aufgaben ausgewählt wurde, sondern dies aufgrund seiner spezifischen Fähigkeiten geschehen ist.
- Anschliessend stellt sich jedes Teammitglied selbst vor und sagt ein paar Worte zum Projekt, insbesondere seine persönlichen Erwartungen an dieses Projekt und die Zusammenarbeit im Team.

- Als sinnvoll kann sich zudem erweisen, jedes Teammitglied seine Sichtweise der Frage vorzutragen zu lassen: «Warum ist unser Projekt relevant für unser Unternehmen?» Wird diese Artikulation nicht vorgenommen, tritt der Regelfall ein: Einzelne Teammitglieder wissen gar nicht, wozu das Projekt gut sein soll. («Ja, ja, irgendwann wird es schon nützen.») Mit dieser Einstellung wird ein Teammitglied weder motiviert sein noch starkes Engagement zeigen.

## Festlegen von Regeln zur Zusammenarbeit

- Thematisieren Sie auch die Frage: Wie gehen wir miteinander um, wenn mal etwas nicht klappt? Welches sind unsere gemeinsam aufgestellten und schriftlich dokumentierten Spielregeln der Zusammenarbeit. Einigen Sie sich von Anfang an auf die Regeln der Zusammenarbeit. Kommunizieren Sie ihre eigenen Erwartungen und lassen Sie diese im Team diskutieren, bis alle Beteiligten sich damit einverstanden erklären können.
- Lassen Sie die Teammitglieder die Spielregeln unterschreiben.

## Herstellen eines gemeinsamen Informationsstands

- Das zweite Ziel des Meetings ist, dass danach alle Beteiligten auf dem gleichen Informationsstand sind. Geben Sie aber noch keine Detailinfos über das Projekt weiter und bearbeiten Sie in dieser Sitzung noch keine konkreten Aufgaben, überladen Sie die Sitzung nicht.

## Umfang und Dauer des Kick-off-Meetings

- In Besprechungen lässt die Aufmerksamkeit meist nach zwei Stunden deutlich nach. Planen Sie das Meeting daher eher kürzer oder machen Sie eine Pause.

In einem Kick-off-Meeting werden nicht nur Projektziele und -inhalte besprochen, sondern auch die Weichen für eine erfolgreiche Teamentwicklung gestellt. Der Projektleitung kommt hier eine ganz besondere Rolle als Moderatorin zu. Sie hat die Aufgabe, das Team zu formen, die Kommunikation und den Kontakt zu fördern und eindeutige Verantwortlichkeiten, Rollen und Informationsstrukturen festzulegen.

## Mitsprache bei der Teamzusammensetzung

Um die vorgängig dargestellten Gestaltungsmassnahmen für die Teambildung zu unterstützen, ist es für den Projektleiter von Vorteil, wenn er sich bereits bei der Zusammenstellung des Teams mit einbringen kann:

- Vereinbaren Sie mit dem Auftraggeber, dass Sie bei der Auswahl Ihres Teams Mitsprache- oder noch besser Entscheidungsbefugnis haben;
- Legen Sie zumindest für Schlüsselpersonen (auch für den Projektleiter) Vertreter fest, die im Urlaub sowie im Notfall einspringen können, falls es der finanzielle Rahmen des Projekts (Budget) zulässt;
- Behalten Sie sich die Möglichkeit vor, Mitarbeiter aus der Projektverantwortung zu nehmen, wenn es nötig sein sollte. Bauen Sie dabei allenfalls auch eine Rücktrittsmöglichkeit für den Mitarbeiter ein.

## Konklusion

Wer aus einer Gruppe fachkompetenter Individualisten ein erfolgreiches Team machen möchte, kommt um das Kick-off-Meeting nicht herum. Es muss weder teuer noch zeitaufwändig sein, sondern lediglich die oben erwähnten Erfordernisse erfüllen. Tut es das, wird aus einer wenig effizienten und stark desorientierten Arbeitsgruppe ein schlagkräftiges und hoch motiviertes Projektteam – ein Power-team! Investieren Sie genügend Zeit in die Vorbereitung des Kick-off-Meetings. Sie haben keine zweite Chance für einen guten ersten Eindruck als Projektleiter!

## DER AUTOR



Hanspeter Knechtli ist Dozent und Leiter der Weiterbildung des Instituts für

Wirtschaftsinformatik der Hochschule für Wirtschaft FHNW. Er leitet das Weiterbildungsseminar «Projektmanagement» und ist in diversen anderen Weiterbildungsprodukten sowie in der Ausbildung im Bachelor Studiengang Betriebsökonomie der Hochschule für Wirtschaft in Basel tätig. Im Auftrag von Unternehmen und Organisationen führt er auch firmeninterne Projektmanagement-Seminare durch. hanspeter.knechtli@fhnw.ch