



4 Gründe für ein Kick-off-Meeting und 3 Tipps, wie es zum Erfolg wird

Weshalb macht man eigentlich ein Kick-off?

Immer wieder höre ich: „Da sitzen viele Mitarbeiter lange beieinander, investieren ihre Zeit und könnten eigentlich stattdessen produktiv arbeiten“. Tja, so kann man es sehen. Ich sehe es anders: Ohne Miteinander & ohne gemeinsame Verständnis- und Arbeitsbasis kann kein Projekt und keine Aufgabe gute Ergebnisse erzielen!

Warum sollten Unternehmen die Kosten und den Aufwand eines Kick-off-Meetings auf sich nehmen? Ohne Zweifel trägt das Kick-off dazu bei, den Beteiligten die Projekt-Ziele, Rahmenbedingungen und die Art und Weise der Zusammenarbeit zu verdeutlichen. Solche rein praktisch-organisatorischen Erwartungen sind berechtigt, jedoch greifen sie zu kurz. Kick-off-Meetings können mehr leisten. Für jeden Projektleiter haben sie weitreichendere Bedeutung, denn sie legen hier den Grundstein für ihre Führung und die Zusammenarbeit mit dem Team. Zudem haben Mitarbeiter zumeist Fragen, die sie selten offen stellen. Auf gute Antworten kommt es jedoch an, denn mit ihnen steht und fällt ihre Motivation.

Weshalb Sie an einem Kick-off-Meeting festhalten sollten:

Mitarbeiter wollen zum Beispiel wissen:

- **Wie wichtig ist das Projekt für das Unternehmen: Hat sich während der Laufzeit etwas verändert? Positionieren sich die Verantwortlichen nach wie vor klar zum Projekt?**

In diesem Punkt äußert sich ein einfaches, menschliches Anliegen: Jeder will sich für eine Aufgabe von Bedeutung engagieren. Niemand reitet freiwillig ein totes Pferd. Die Tatsache, dass es eine Veranstaltung gibt, ihre Ausstattung und die Energie, mit der sich die Verantwortlichen zum Projekt bekennen, setzen Signale.

- **Wo steht der Mitarbeiter innerhalb des Teams und des Projekts: Hat er den Projektleiter, sich und seine Kollegen richtig eingeschätzt?**

Die Bedeutung dieses Aspekts steigt, je weniger die Möglichkeit zum persönlichen Kontakt besteht. Viele Projekt-Mitarbeiter sind über weite Strecken auf sich allein gestellt – gerade in Projektteams, die auf unterschiedliche Standorte, Unternehmen oder gar Länder verteilt sind. Ein Wort wie „Isolation“ beschreibt die Situation häufig zutreffend und ist keinesfalls übertrieben. Die Gefahr besteht, dass sich Mitarbeiter um sich selbst drehen und den Bezug zum Team verlieren.

Ein Kick-off-Meeting ist für alle Projektbeteiligten die Gelegenheit, sich im Projekt und im Team zu verorten. Mitarbeiter und Führungskräfte haben die Gelegenheit, Erwartungen, Qualitätsansprüche, Meinungen, Haltungen oder geglaubte Selbstverständlichkeiten zu klären und mögliche „Fehlbilder“ zu korrigieren.

- **Wie tickt das Team: Was hält mein Team zusammen? Worauf kommt es an?**

Dieser Punkt spricht das Thema Werte an. In der Praxis kommt er dann zum Tragen, wenn Mitarbeiter zum Beispiel entscheiden müssen, ob sie einen Kollegen unterstützen – und dabei ihren Termin reißen – oder besser damit fahren, ihre eigenen Aufgaben fertig zu stellen. Ist Hilfsbereitschaft eine wichtige und honorierte Eigenschaft im Team oder nicht?

Werte und Kultur entstehen zum großen Teil in der Zusammenarbeit – das ist wahr. Führungskräfte sollten jedoch nicht ihre Vorbildfunktion und ihren Einfluss auf ihr Team unterschätzen. Mit ihrem Auftreten und Verhalten prägen sie wesentlich, was im Team zählt.

- **Mit wem können die Mitarbeiter und Führungskräfte wie reden?**

Das hat jeder schon einmal erlebt: Ändert sich der Kontext, in dem man sich begegnet, entdeckt man an den Kollegen bisher unbekannte Seiten. Ganz unerwartet ergeben sich neue, persönliche Verbindungen zwischen den Beteiligten und der Tonfall verändert sich. Dies rechtzeitig zu erkennen und damit umzugehen, erweitert die Handlungsmöglichkeiten.

Damit das Kick-off-Meeting gelingt

Ein gutes Meeting muss nicht aufwändig sein. Ein Projektmanager hat einmal davon geschwärmt, wie hervorragend sich ein schlichter Grillabend auf die Teamentwicklung auswirkt. Grillen im Winter ist nicht jedermanns Sache, aber vielleicht finden Sie andere Szenarien, in denen sich die Projektbeteiligten ungezwungen begegnen können.

Achten Sie jedoch auf jeden Fall darauf

- **... dass Sie die „richtigen“ Mitarbeiter am Tisch haben.**

Teilnehmer sind alle, die mit dem Projekt zu tun haben bzw. an ihm mitarbeiten.

Und: Kein Kick off sollte ohne Auftraggeber starten, der das Projekt positionieren und so den Projektleiter stärken sollte.

- **... dass die klassischen Eckpunkte eines Kick-off-Meetings ihren Platz finden.**

Die Vorstellung des Projektes, die Abstimmung der Projektorganisation und Projektstruktur sind fester Bestandteil eines jeden Kick-off-Meetings.

Weitere unbedingt zugehörige Punkte sind: Klarheit über Projektziele und Phasen. Die Kommunikation des übergeordneten Zusammenhangs, in dem das Projekt steht. Das Vorgehen und die Methoden. Die Vorstellung neuer Mitglieder. Dazu Zeitpläne und Meilensteine.

- **... dass die Kommunikation keine Einbahnstraße wird.**

Ein Kick-off-Meeting sollte immer Raum für einen aktiven Part für alle Teilnehmer vorsehen. Spielregeln beispielsweise haben eine wesentlich bessere Akzeptanz, wenn sie mit allen aktiv vereinbart und nicht vom Projektleiter per Power Point-Chart "verordnet" wurden. Zudem werden durch eine solche aktive Phase der Teamentwicklungsprozess und das Miteinander aktiv gestützt.

- **... dass die Verantwortlichen als Menschen zu Menschen sprechen.**

Phrasen von „gesteigerter Effizienz“ und „besser genutzten Synergien“ sollten sich Führungskräfte und Projektleiter lieber sparen. Sie wurden zu oft missbraucht und erreichen niemanden mehr. Zugleich bleiben sie abstrakt, weshalb sie einfach nicht haften. Bilder und Metaphern sind die bessere Wahl: Das Gehirn „liebt“ eine bildhafte und konkrete Sprache.

Ein Projektleiter, der seine Mitarbeiter zu „mehr Engagement“ aufruft, wird wenig erreichen. Damit etwas anders wird, müssen die Mitarbeiter wissen, wer was wann mit welchen Mitteln und in welcher Qualität liefern soll. Konkret zu werden, ist das Geheimnis für mehr Wirkung. Zahlen, Daten und Fakten haften besser als sprachliche Nebelbomben.

- **... dass Sie Ihr Kick off gut vorbereiten.**

Hier schlagen Sie als Projektleiter die ersten Pfosten für Ihre Führungsaufgabe ein. Bereiten Sie sich entsprechend gut vor: Versenden Sie eine Agenda vorab, bereiten Sie Ihre Charts vor – aber denken Sie auch darüber nach, wie Sie diese präsentieren werden und wie Sie mit möglichen Rückfragen und Gegenargumenten umgehen. Tipp aus der Praxis: Stimmen Sie kritische Themen vorab mit den Meinungsmachern ab.