

Projektmanagement on demand: PM Audio Tutorial – Dein Einstieg ins Projektmanagement mit Chris Schiebel

Titel/Thema: Projekt KickOff / Wie dir ein guter Projekt KickOff gelingt – Teil 1: Deine Checkliste zur Vorbereitung

Kernfragen (darum geht es heute): Wie gelingt dir ein richtig guter Projekt KickOff?

1. Teil1: und was ist dafür alles vorzubereiten?

Start/Einleitung des Themas: Das Thema dieser Folge ist wie bereits im Intro angekündigt der Projekt KickOff und wie dir ein guter Projekt KickOff gelingt. Hier, in Teil 1, geht es um die Vorbereitung. Die gute Nachricht ist: wenn du am Ende der Folge angekommen bist, hältst du deine persönliche Checkliste in den Händen, mit der du in die Vorbereitung starten kannst. Schnapp dir also schon mal Zettel und Stift.

Story:

- Bevor wir sagen können, was genau alles vorzubereiten ist, lohnt es sich einen Blick auf das Ziel, den Sinn und Zweck eines Projekt KickOffs zu werfen:
 1. Soll alle Beteiligten informieren
 1. Das sind Leute, die einen Einfluss auf oder/und ein Interesse am Ausgang deines Projektes haben
 2. Insbesondere soll er einen Überblick geben,
 3. worum es geht im Projekt (was sind also die Ziele, was soll erreicht werden)
 4. Was sind die Rahmenbedingungen
 1. Wer ist beteiligt
 2. Wann startet das Projekt offiziell, bis wann soll es fertig sein
 3. ...soweit mal ganz grob
 5. Markiert den Start einer neuen Phase
 1. Ab hier ist etwas Signifikantes anders als vorher
 2. Darin unterscheidet sich der KickOff auch sicher vom regulären Meeting
- Darüber sind wir uns noch alle einig. Ab dann wird es aber knifflig.
- *„Denn DEN EINEN KickOff nicht es gibt – Warum ist das so?“*
- Aus 2 Gründen: #1, es spielt eine Rolle WANN der KickOff ist und #2, es spielt eine essentielle Rolle ob es ein interner oder externer KickOff ist
- Gehen wir beides systematisch durch:
 1. Punkt 1: Es ist sehr wichtig zu wissen WANN, der KickOff stattfindet
 1. Ganz am Anfang möchtest du da vielleicht rein rufen – und das ist auch gut UND richtig so
 2. Doch was heißt das? Was ist der Anfang?
 - i.d.R. gibt es eine Art Projektanlauf- oder auch Initialisierungsphase
 - hier bahnt sich das Projekt an
 - das kann eine Ausschreibungsphase sein in der du das Angebot an den Kunden formulierst
 - oder eine Ideen-Findungsphase in der das Thema erstmals auf den Tisch kommt
 - hier findet meist eine erste, grobe Bewertung statt, ob es sich lohnt das Projekt anzugehen und wenn ja, was ungefähr zu tun wäre
 - charakteristisch ist, dass es defacto noch keinen Projektleiter gibt
 - was am Ende dieser Phase vorliegen muss ist ein Projektauftrag
 - von dort leiten sich dann auch die Ziele ab
 - es existiert ein grober Zeitrahmen, eine grobe Budgetvorgabe
 - doch wer tatsächlich an dem Projekt arbeiten wird ist meist noch gänzlich unklar
 - Zu diesem Zeitpunkt gibt es lediglich eine Art Absichtserklärung oder Auftrag
 - i.d.R. ist das der erste sinnvolle Zeitpunkt, zu dem das KickOff stattfindet

- Am Tisch sitzen wahrscheinlich recht wenige Leute – denn so viele waren ja noch gar nicht involviert
 - und so viel gibt es ja im Grunde auch noch gar nicht zu präsentieren und zu besprechen.
 - Was sich an eine solche Anlaufphase oder Initialisierung anschließt ist die 1. Planungsphase
 - Da sieht die Situation schon ganz anders aus
 - Das Team wird zusammengestellt, je nach benötigter Expertise und Verfügbarkeit
 - Das inkludiert auch den Projektleiter oder die Projektleiterin, respektive den verantwortlichen Product Owner (über Rollen werden wir uns in einer anderen Folge unterhalten – hier ist wichtig zu verstehen, dass es wen braucht, der/die den Hut auf hat und das Projekt verantwortet)
 - Nun wird die Absicht, das zeitliche und monetäre Ziel in detaillierte Ergebnisse und Zeitpläne und Budgets heruntergebrochen
 - Mit dem Team zusammen ist man auch schon in der Lage eine erste Risikobetrachtung durchzuführen, uvm.
 - Charakteristisch ist, dass die eigentliche Arbeit noch nicht begonnen hat, sondern ihr das Projekt vorausplant, euch überlegt wie ihr vorgeht, was es braucht und was euch potenziell in die Quere kommen kann
 - Und da merkt ihr schon, diese Phase existiert in ihrer Reinheit sehr selten – sehr viel häufiger wird einfach schon mal angefangen zu arbeiten und die Pläne entwickeln sich parallel
 - Doch nehmen wir mal an es gibt eine echte Planungsphase bevor die Arbeit aufgenommen wird
 - Findet der KickOff am Ende dieser Phase statt so
 - Sind deutlich mehr Leute zum KickOff einzuladen
 - Nämlich die, die wir gemein hin als Stakeholder bezeichnen
 - Ich wiederhole noch einmal: Das sind Leute, die einen Einfluss auf oder/und ein Interesse am Ausgang deines Projektes haben
 - Und es gibt ja auch deutlich mehr zu präsentieren und zu besprechen
 - Betrachten wir nur rein den zeitlichen Verlauf eines Projektes und versuchen das WANN zu definieren, also den Zeitpunkt im Projekt an dem du stehst, so gibt es noch folgende Sonderfälle:
 - Du kommst in ein Projekt, dass schon lange läuft und übernimmst die Projektleitung
 - Dann kann es sein, dass du einen KickOff veranstaltest, um vorzustellen, was ab nun anders laufen wird und was es dafür braucht
 - Hier braucht es vor allem den Vorher-Nachher-Vergleich, um alle dort abzuholen wo sie stehen und dahin mitzunehmen wo ihr nun hin wollt
 - Ein weiterer Sonderfall: Der Krisenfall ist eingetreten. Und es muss sofort agiert werden, für große Planungen und Vorbesprechungen ist nahezu keine Zeit. Dann ist ein KickOff da, um sicherzustellen dass alle wissen worum es geht und was nun von wem zu tun ist. Kein Vorgeplänkel. Hier werden (sofern vorhanden) Havarie-Pläne vorgestellt, die bereits in der Schublade waren und nun in Kraft treten. Womöglich wurden diese vorher schon einmal simuliert und das Team ist keinesfalls zufällig oder nach Verfügbarkeit zusammen gewürfelt. Hier sitzt nur am Tisch, wer eine tragende Rolle und Funktion übernimmt. Und alle sind schon ziemlich gut im Bild.
3. Das heißt also Schlussfolgerung Nr. 1: Mach dir bewusst / finde heraus in welcher Phase des Projektes du stehst.
- Der Teilnehmerkreis
 - Die Inhalte sowie der Umfang

- Und auch die Intention können dahingehend sehr variieren
- Das war einer von 2 Gründen, warum es DEN EINEN KickOff nicht gibt.
 1. Grund #2 ist, ob es sich um einen internen oder externen KickOff handelt
 1. Warum ist das so entscheidend - Gehen wir beides systematisch durch:
 - Was unterscheidet den internen vom externen KickOff
 - Intern: ohne Kunden
 - Extern: mit Kunden
 - Manchmal ist es schwer den Kunden von anderen Rollen im Projekt zu unterscheiden
 - Für dich könnte dein Chef der Kunde sein, weil er dich mit dem Projekt betraut hat
 - Für ich könnte die Geschäftsführung der Kunde sein, weil diese das Projekt beauftragt hat und unterschieden hat, dass dies nun hohe Priorität genießt
 - Doch worauf ich hinaus will ist, dass der Kunde die Person oder Personengruppe ist für die ihr das Projekt macht. Entwickelt ihr ein neues Produkt, dann ist es der Konsument oder auch Nutzer genannt, des Produkts wenn es fertig ist.
 - Der Kunde hat also den Nutzen, wegen ihm oder ihr macht wurde das Projekt initiiert.
 - So, jetzt wissen wir für wen wir das alles machen, wer der Kunde ist
 - Entscheidend für den KickOff ist nun, handelt es sich um eine interne Abstimmung ohne den Kunden oder eine externe Abstimmung mit dem Kunden
 - Im internen KickOff sitzen dir meist vertraute Gesichter gegenüber oder zumindest Leute deines eigenen Unternehmens. Hier kannst du sicher offener sprechen als würde der Kunde mit am Tisch sitzen
 - Und damit meine ich nicht ihr sollt Geheimnisse vor dem Kunden haben, nein. Doch manche Dinge sind firmen-Interna und vertraulich zu behandeln. Du darfst schlichtweg nicht alles teilen. Und vielleicht ist das auch gar nicht inhaltlich relevant für den Kunden.
 - Ist der Kunde jedoch anwesend, kann es sein dass dieser auch sein Team mit in den Termin bringt. Es entsteht ein gänzlich anderes Setup
 - Und sicher hat der Kunde einen gehörigen Einfluss auf die Agenda
 - Und du wirst die Agenda womöglich auch anders gestalten wollen.
 - Wir reden an der Stelle noch nicht im Detail über zielgruppen-spezifische Kommunikation, doch du weißt worauf ich hinaus will.
 - Der Kunde steht woanders als dein internes Team, also musst du ihn auch woanders abholen, bevor ihr auf die gemeinsame Reise gehen könnt, also ins Projekt startet
 - Für den Kunden steht häufig da WAS viel mehr im Vordergrund als das WIE genau – dafür seit ihr ja die Experten. Häufig genügt dem Kunden da ein grober Überblick statt einer methodisch akribischen Abhandlung Schritt für Schritt.
 2. Der Kunde ist also die 2te Größe neben dem Zeitpunkt im Projekt, den es zu berücksichtigen gilt, bevor du in die detaillierte Vorbereitung gehst.
 3. Wir könnten so weit gehen und sagen, dass ein Externer KickOff ja auch extern ist, wenn Lieferanten oder Partner mit am Tisch sitzen. Da gilt ja dasselbe Thema rund um Vertraulichkeit.
 4. Meiner Erfahrung nach hast du dahingehend recht was die Vertraulichkeit angeht. Oft wird das aber über ein NDA (Non Disclosure Agreement oder zu Deutsch Vertraulichkeitsvereinbarung) gelöst damit ihr offen alles austauschen könnt. So gesehen wollt ihr Partner und Lieferanten am liebsten behandeln wie euer eigenes Team. Tendenziell ist das also die Kategorie interner KickOff, um es nicht weiter zu verkomplizieren.
- Wenn dich also jemand bittet, einen Kickoff zu veranstalten möchtest du 2 Dinge wissen und wenn du sie nicht weißt willst du sie bei deinem Auftraggeber (meist ja der Chef) erfragen:

1. Wo im Projekt stehst du – zeitlich betrachtet – also wie weit ist das Projekt vorangeschritten, in welcher Phase befindest du dich?
 2. Ist es ein interner KickOff (mit dem Kunden) oder ein Externer KickOff (ohne den Kunden)
- Super, jetzt wo wir wissen, wofür der KickOff da ist und welche Ausprägungen es geben kann, können wir uns auf die Inhalte konzentrieren.
- Das gehen wir jetzt einfach wie eine Checkliste durch, und du notierst dir, was es braucht und wie viel Zeit auf der Agenda eingeräumt wird
1. Und **Agenda** ist schon das erste Stichwort
 - Das perfekte Übersichtsdokument ist die Agenda
 - Es zeigt allen, worum es im KickOff gehen wird
 - Und ist sicher etwas, dass in die Einladung hinein gehört
 - Daraus können alle Teilnehmenden Ablauf und Struktur des KickOffs ableiten
 - Im Prinzip ist die Agenda also eine Art Themenliste, die in einer logischen Reihenfolge besprochen werden möchte
 - Damit ist die Agenda die Zusammenfassung von all dem, was ab jetzt folgen wird – die muss hinterher stehen!
 2. Und die Agenda ist ganz sicher an den **Zielen** des KickOffs ausgerichtet
 1. Du willst dir also ganz klar überlegen, was am Ende des KickOffs erreicht sein soll
 2. Und damit startest du – überlege dir genau die Antworten zu folgenden Fragen:
 - Worüber willst du informieren?
 - Minimum-Set:
 - Wo steht ihr heute?
 - Wo wollt ihr hin?
 - Um was zu erreichen?
 - Was ist also notwendig, damit am Ende alle einen möglichst guten Überblick haben und wissen was zu tun ist?
 - Wer sitzt am Tisch und was wissen sie über das Projekt – wo musst du sie abholen?
 - Welche Informationen fehlen noch und müssen die Teilnehmenden vor, während oder nach dem KickOff bereitstellen?
 - Gibt es ungeklärte Fragen, die es im zu diskutieren gilt?
 - Muss etwas von den Teilnehmenden im KickOff entschieden werden, bevor es weiter gehen kann?
 - Sind alle eingeladen, die es braucht oder dringend direkt informiert und eingebunden werden müssen?

Zettel und Stift

3. Wenn du diese Fragen für dich beantwortet hast. Geht es an die Dokumente und Inhalte, die du vorbereiten möchtest.
4. Ab hier solltest du nun spätestens Zettel und Stift zur Hand haben.
5. Über vieles haben wir bereits gesprochen. Bringen wir es in eine saubere Form. Das ist deine Checkliste. Und wir gehen bewusst **vom Groben ins Detail**:
 1. Das Ziel des Projektes ...muss ausformuliert, greifbar und klar sein
 - Wenigstens soweit es bekannt ist
 - Hier macht sich deine gedankliche Vorbereitung bezahlt: Wo steht ihr heute, wo wollt ihr hin und warum
 - Fehlt noch etwas, ist der aktuelle Informations-Stand deine Diskussionsgrundlage für Fragen und Feedback
 2. Der Zeitplan (egal wie grob – du erinnerst dich, es kommt darauf an, wo im Projekt du stehst)

3. Das Team-Setup

- Wer ist wie eingebunden und hat welche Rolle oder Funktion im Projekt
- Wenn nicht bekannt, klärt das im KickOff, spätestens aber bevor ihr richtig los legt.
- Alles andere provoziert Chaos

4. Der Budgetäre Rahmen als Kennzahl oder eine Kostenstruktur, wenn es einen gibt

- Häufig meint das auch die Ressourcenplanung – wie viel Stunden/Tage sind wofür vorgesehen – damit Kapazitäten geplant und gebockt werden können

5. Erfolgskritische Elemente

- Welche Risiken gibt es
- Was sind die Prioritäten, woran wird als erstes gearbeitet
- Gibt es einen kritischen Pfad, auf dem wenn es zu Verspätungen kommt, das gesamte Projekt verzögert wird (bspw. lange Lieferzeiten von Lieferanten)

6. Der Kommunikationsplan

- Wann, wie oft trifft sich wer, um sich gegenseitig auf dem Laufenden zu halten und abzustimmen (bspw. regelmäßige Team-/ oder Kundenmeetings)
- Wann finden Reviews statt, um den Fortschritt des Produktes zu begutachten
- Gibt es Retrospektiven oder Lessons Learned in dem das Team aktiv darauf schaut, wie gut die Zusammenarbeit funktioniert und was sie besser machen könnten
- Wie werden wichtige aber nicht so eng angebundene Stakeholder informiert, bspw. um Projekte zu steuern, die an eures andocken (das kann der Betriebsrat sein, das kann wie bei Stuttgart 21 die Öffentlichkeit sein, das kann der Kunde sein, wenn er nicht aktiv in die tatsächliche Arbeit involviert ist)

7. Details zur Lösung bzw. zum Lösungsansatz

- Wie wird vorgegangen
- Worauf fußt das Projekt: ggf. gibt es technische Zeichnungen oder Rezepturen oder Code auf dem ihr aufsetzt
- Empfehlung: Bringt diesen Punkt auf der Agenda erst jetzt, nicht am Anfang außer es ist explizit gefordert. Denn in Details zur Lösung verliert man sich sehr gerne und der KickOff ist eine Informations- und Abstimmungsveranstaltung, kein Lösungsworkshop.
 - Empfehlung: solche Diskussionen sowieso nur soweit führen bis verstanden ist worum es geht und dann in das Protokoll, dass dort gesondert eine Abstimmung erfolgen muss
- Wdh.: Geht vom Groben (Ziel, ins Detail: Lösung)

8. Administratives

- Wo werden Unterlagen abgelegt
- Über welche Plattform wird in erster Linie kommuniziert (eMail, Chat/Slack, ...)
- Welche Vorlagen werden verwendet (bspw. für Statusberichte, Reports, ...)
- Haben alle alles, was sie benötigen (Zugriffsrechte auf Daten, Mobiltelefone wenn sie für das Projekt unterwegs sind) – sind alle arbeitsfähig?
- Wie werden offene Aktivitäten erfasst (im Zeitplan, jeder für sich, zentrales Liste offener Punkte, ...) und wie wird damit gearbeitet (Admin oder alle selbst verantwortlich für ihre Pakete)
- Wo werden Anforderungen, Entscheidungen, Risiken, Änderungen erfasst
- (Wie) werden Zeiten zurück gemeldet/auf das Projekt gebucht
- ...die Liste kann lang sein

9. Tipp: Plane bewusst einen oder mehrere Slots ein für Q&A

- Ein KickOff ist kein Monolog, du führst lediglich die Anwesenden durch die Agenda und stellst transparent die Ist-Situation, das Ziel und den Weg (sofern bekannt) dar

- Und alles das ergibt deine Agenda, die du an alle Teilnehmenden verschickst
- Das gießt du auch in eine saubere Präsentation, an der ihre euch dann im KickOff entlang hangelt

- Jetzt könntest du sagen: „Oh Mann, warum auch noch eine Powerpoint?“
- Doch es ist besonders beim KickOff sehr wichtig, auf formelle Korrektheit zu achten – kein Larifari hier.
- Ihr wollt hinterher ein genaues Bild haben und professionell ist es auch im Anschluss ein detailliertes Protokoll zu verschicken und zwar
 - Von dem, was gezeigt wurde und
 - von dem was besprochen und beschlossen wurde
 - Macht euch die Arbeit leicht und habt das mit der Präsentation quasi schon vorher fertig
 - Sodass ihr im oder nach dem Meeting nur die neuen Punkte und Beschlüsse ergänzen braucht

Kernbotschaft: Achtung Kernbotschaft:

- Das KickOff wird eure Baseline (eure Absprungbasis), von hier startet ihr los. Mit dem hier Besprochenen wird später verglichen ob ihr auf Kurs seit.
- Und eine gute Struktur und Vorbereitung beweist nicht zuletzt, dass ihr euren Job beherrscht und das Projekt im Griff habt

Fokus: So, nun hast du eine schöne Checkliste, von 9 Punkten, weißt dass du darauf acht geben muss WANN im Projekt der KickOff stattfindet und ob es ein interner oder externe Veranstaltung ist.

Du weißt zudem, wofür der KickOff überhaupt da ist und was nun vorzubereiten ist.

Die Checklist findest du übrigens in den Shownotes. Copy/Paste uns es ist deine ;) ...nimm sie gerne mit in dein Projekt und ziehe sie als Orientierungshilfe heran.

Was du jetzt noch nicht weißt ist, wie lange welcher Punkt auf der Agenda dauern soll. Hier will ich dir folgende 2 Herangehensweisen mit auf dem Weg geben

1. Entweder du kannst es selbst definieren. Dann bestimmst du es anhand der Inhalte mit der du die Punkte auf der Checkliste füllst. Die Größe des Projekts und die Anzahl der Teilnehmer werden hier definitiv der entscheidende Faktor sein. Denn je mehr es zu besprechen gibt und je mehr Teilnehmende am KickOff einen Beitrag abgeben sollen oder wollen, desto mehr Zeit braucht es. KickOffs, die den ganzen Tag dauern sind bei großen Projekten keine Seltenheit.
Da du die Fakten ja knackig präsentieren willst und Diskussionen nicht ausfransen sollen, sei dennoch nicht zu großzügig mit der Zeit. Das sichert dir und dem Team einen hohen Fokus. Lager Nebendiskussionen lieber von vorn herein aus. Gerade wenn die Runde groß ist, ist es für die meisten Zeitverschwendung, wenn sich zu einem Randthema 2 Personen austauschen, dass aber ins Große Ganze für den Rest nicht einzahl. Diese Form des Austausches kann individuell im Nachgang oder in Pause erfolgen.
2. Die Alternative dazu ist, das bereits alles terminiert oder in der Form vorgegeben ist, dass der Zeitrahmen fix ist. Sagen wir 2 Stunden. Dann muss eben alles dort hinein passen. Tut es das aus deiner Sicht definitiv nicht, geh nach Priorität vor. Was wiederum von den Teilnehmenden und dem Grad der Klarheit über Ausgangslage, Anforderungen und Ziele abhängt. Lieber teilst du Informationen im Nachhinein mit dem Protokoll, die gegeben sind und allgemein bekannt sein sollten und wo daher kein Diskussionsbedarf herrschen sollte (bspw. die Lieferanten sind gesetzt und die technischen Zeichnungen bereits freigegeben). Zieh lieber die Themen vor, die eines Austauschs bedürfen (ganz häufig sind das die Anforderungen, die Zuständigkeiten und Deadlines). So stellst du sicher, dass von vorn herein klar ist, worüber und worüber nicht im vorab abgesteckten Zeitrahmen gesprochen werden wird.

Um den Kreis zum Beginn der Folge zu schließen: Es könnte noch eine wesentliche Frage geben, die dir im Kopf herum schwebt: Wenn du alleine entscheiden sollst, wann der KickOff denn nun stattfindet, wann sollte er denn dann am besten stattfinden?

Meine Daumenregel an dich: Je eher desto besser. Man kann gar nicht früh genug Klarheit über all diese Punkte auf deiner

Agenda haben. Bewusst wissen, was man weiß und was man nicht weiß ist entscheidend und die eigenen blinden Flecke mit dem Wissen des Teams zu füllen ist schlichtweg Gold wert. Das lässt dich nicht dumm aussehen sondern zeigt allen, dass du weißt was du tust, weißt wie du sowas moderierst und dich traust zu fragen, wenn du etwas nicht weißt. Das stiftet Vertrauen und dafür hast du ja ein ganzes Team. Projekte sind keine One-Man-Show.

Abschluss

Nun wirst du vielleicht sagen „bor Chris, so viel Aufwand“. Doch du wirst es mir, nein dir selber, danken. Danach hast nämlich vor allem auch du einen Rundumblick über das Projekt und weißt noch was fehlt. Damit bist du mindestens einen Schritt voraus. Die Checkliste und die Vorbereitung auf den KickOff werden dir Sicherheit geben, dass dir nix durch die Lappen geht. Und ab dann ist es oft nur noch die eigentliche Arbeit im Projekt und das ab-und-an Aktualisieren der Projektunterlagen womit du dich beschäftigen musst. Genau hier stellst du also die Weichen auf Erfolg!

Wie es weiter geht

Ich wünsche dir ein gutes Gelingen ab hier. Und bevor du in den tatsächlichen KickOff gehst, hör dir unbedingt noch Teil 2 an. Was im KickOff selbst zu beachten ist.

Solltest du nicht warten wollen, bis hier nun Stück für Stück die Folgen erscheinen, die für dich relevant sind. Dann kannst du dich auch gerne direkt mit mir in Verbindung setzen und wir schauen gemeinsam wobei ich dich unterstützen kann. Such mich einfach auf LinkedIn oder schreib mir eine Email an chris@pm-botschaft.com.

Danke fürs Zuhören und auf bald. Keep on rockin'!
Chris



Wenn du mehr erfahren willst oder dich direkt mit mir in Verbindung setzen möchtest:

Website: www.pm-botschaft.com

LinkedIn: [Chris Schiebel](https://www.linkedin.com/in/schiebelchris/)

E-Mail: chris@pm-botschaft.com

Und mich würde es riesig freuen, wenn du ein paar Sterne in deiner Lieblings Podcast App da lässt oder eine Review/Rezension schreibst:

auf Google: <https://pm-botschaft.com/google-review>

auf LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/schiebelchris/>

Weiterverwendung der Inhalte des Skripts gestattet

Lizenz: [Attribution-ShareAlike 4.0 International \(CC BY-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)