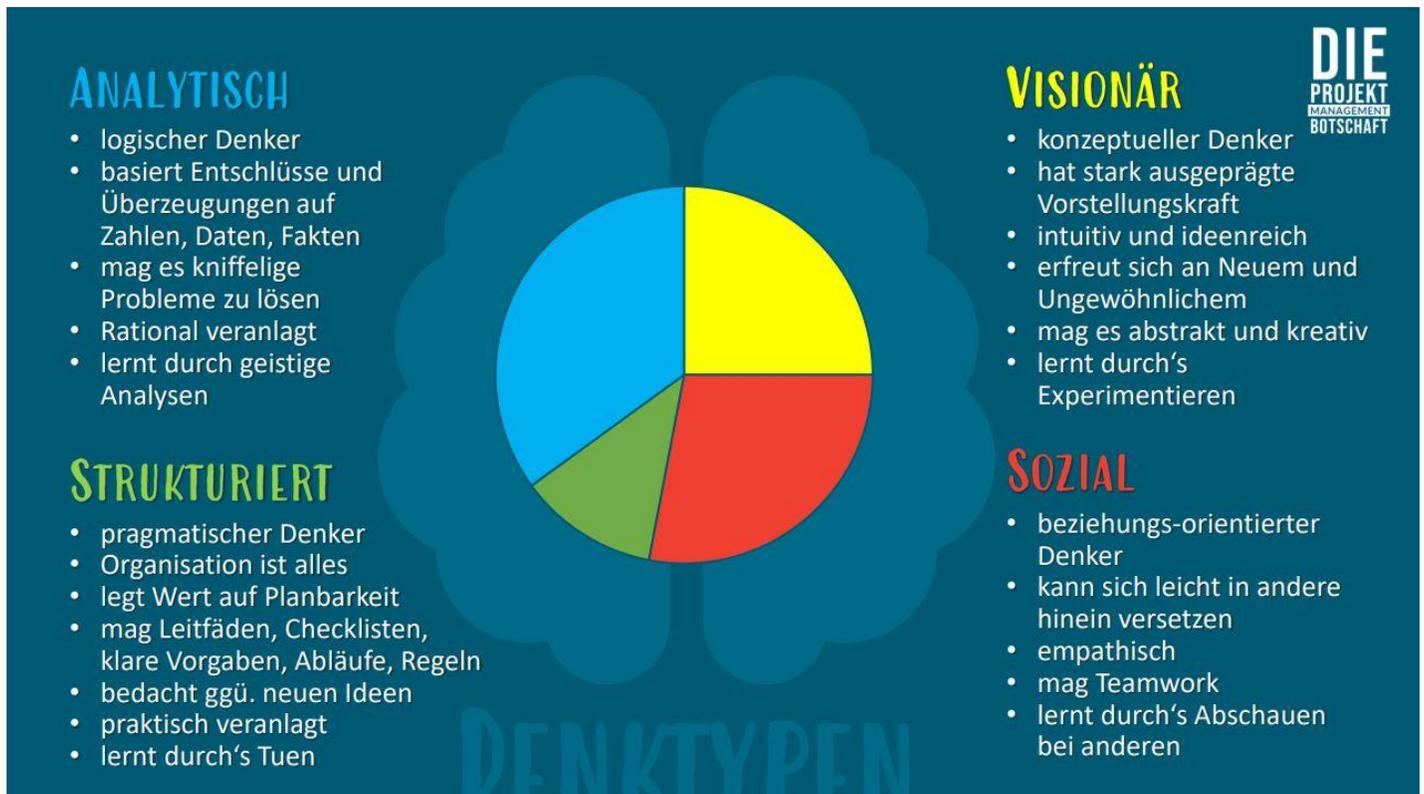


## Podcast-Folge #2

# Projektmanagement Kick-Off durchführen: Die besten Tipps und Empfehlungen

Vorlagen und Downloads:



Infografik zu den vier Denktypen hier herunterladen: [https://pm-botschaft.com/wp-content/uploads/2022/08/02\\_Die-4-Denktypen.pdf](https://pm-botschaft.com/wp-content/uploads/2022/08/02_Die-4-Denktypen.pdf)

Skript:

## #2 Projekt KickOff Teil 2 – Wie du einen richtig guten Projekt KickOff durchführst

Ich will, dass dir ein **richtig gutes Projekt KickOff Meeting** gelingt. Daher schauen wir in dieser Folge auf folgende Kernfragen:

1. Wie **holst du alle dort ab**, wo sie heute stehen?
2. Wie baust du **Vertrauen** auf? Sodass deine Teammitglieder und deine Stakeholder überzeugt sind, dass du die Dinge im Griff hast (Spoiler: So baust du deine Leadership, also Führungs-Skills aus)?
3. Und wie geht es dann **weiter**?

Wie genau führst du deinen Projekt KickOff durch?

Wer von euch [Teil 1 zur Vorbereitung des KickOffs](#) gehört hat, hält gerade seine persönliche **Checkliste** in den Händen. Deine Agenda steht vielleicht auch schon, die Einladung ist raus. Und die fleißigen unter euch haben auch schon die (Powerpoint-)Präsentation im Kasten.

- Nun habe ich in Teil 1 ja beschrieben, dass und warum es DEN EINEN Kickoff nicht gibt.
- Doch eine Sache gibt es, und das ist die gute Nachricht, in der sich alle KickOffs gleichen: **Es sitzen Menschen am Tisch**. Und das ist mein Spezialgebiet.

Diese beiden Tatsachen kannst du dir zu nutzen machen. Schnapp dir also gleich wieder **Zettel und Stift**, denn jetzt geht es ohne Umschweife zur Sache.

- Ich habe mich recht ausführlich in den letzten Jahren mit verschiedenen **Persönlichkeitsmodellen** beschäftigt. Und auf den Prüfstand gestellt hinsichtlich deren **Nutzen** im Kontext von **Projekten**.
- Besonders sticht dabei das Modell unterschiedlicher Denkweisen namens [Emergenetics](#) heraus. Es ist im deutschsprachigen Raum nicht so sehr verbreiten, wie im englischsprachigen Raum. Besonders in Nordamerika kommt es viel zum Einsatz.
- Ähnlich dazu ist das **HBDI** (Herrmann Brain Dominance Instrument oder auch [Vier-Quadranten-Modell des Gehirns](#)). Ich habe euch hier im Text beide Modelle verlinkt.
- Das HBDI-Modell ist deshalb so griffig und relevant, weil es der Grundfrage nachgeht, wie sich Menschen in Situationen verhalten, in denen sie vor ein gänzlich neues Problem gestellt werden – Also wie Person also auf eine **neue Herausforderung** reagieren.
- Per **Definition** handelt es sich ja stets dann um ein Projekt, wenn es etwas Neues zum Gegenstand hat, dessen zeitlicher Rahmen klar begrenzt und verfügbare Ressourcen limitiert sind. Der Neuigkeitscharakter ist extrem wichtig, sonst würden wir nicht von einem Projekt sprechen. Weil es sich andernfalls ja um eine sich wiederholende Tätigkeit handeln würde.

## Wie würdest du ein neues Projekt anpacken?

Wie verhalten sich nun Menschen in solchen Situationen? Ich sollte lieber fragen: Wie verhältst du dich, wenn du dich einer kniffligen Aufgabe gegenüber siehst?

1. **Suchst du dir jemanden** von dem/der du weißt, dass er/sie die Antwort hat? Oder mit dem/der du dich zusammentun kannst, um das Problem nicht gänzlich alleine bewältigen zu müssen und so mitunter schneller zur Lösung zu gelangen? Ich habe bei mir selbst gemerkt, dass es mich weiterbringt, wenn ich mich mit jemandem über das Thema unterhalte.
2. Oder liegt es dir eher, die **Dinge selbst ergründen** zu wollen und du suchst dir alle **Zahlen, Daten, Fakten** zusammen und analysierst die Situation erst einmal in Ruhe?

3. Oder bist du eher jemand, der **gleich anpackt** und sich mit Analysen nicht lange aufhält? Du gehst einfach mal die ersten paar Schritte und dann siehst du schon, wo das hinführt?
4. Vielleicht willst du im Grunde nur verstanden haben, wo die Reise hin geht und was der **Sinn und Zweck** von allem ist? Das reicht dir als Basis und dann kann es für dich schon losgehen?

Nicht verwunderlich ist, wenn du ggf. zu mehreren der vier Ansätze „ja“ sagst. Denn Anteile davon tragen wir alle in uns. **Doch welchen Ansatz würdest du als aller erstes verfolgen?** Wissend, dass du die anderen Möglichkeiten später ja immer noch hast. Alle vier auf einmal geht ja eh nicht.

## Emergenetics: Der perfekte Ansatz für einen erfolgreichen Projekt KickOff

Und genau hier setzt [Emergenetics](#) an. Es zeigt buchstäblich auf, dass **mehrere Wege nach Rom** führen. Denn keiner der Ansätze ist mehr oder weniger falsch als der andere. Die Frage ist, **womit du dich sicher und wohl fühlst**, um ins Handeln zu kommen. Um überzeugt zu sein, dass du hast, was es braucht, um das Projekt anzugehen.

Und genau da sind wir Menschen eben verschieden. Blöd, möchte man meinen ...

... doch, wenn es lediglich **vier Grundtypen** gibt. Na dann kannst du dich doch darauf einstellen, auch wenn du persönlich womöglich eine klare Präferenz hast, wie man das Problem angehen sollte.

Und darin liegt die **Gefahr**. Dass du ausgehend von dir und deiner Denk-Präferenz alle gleichbehandelst, über einen Kamm scherst und ¾ der Leute damit leider abhängst. Oder eben nicht dort abholst, wo sie stehen.

## Emergenetics Modell: Die vier Denktypen für jede KickOff Präsentation auf einen Blick

Gehen wir die **vier Emergenetics-Typen** systematisch durch und werfen einen genauen Blick auf deren **Denkmuster**. **Zettel und Stift** kommen jetzt zum Einsatz: Mal gerne die **Umrisse eines großen Gehirns** auf dein Blatt Papier und dann teilst du es jeweils mit einer senkrechten und waagerechten Linie in der Mitte. So ergeben sich **vier Quadranten**. Hier verlinke ich dir die [Vorlage](#) dazu.

**1. Der strukturierten Typ.** Den notierst du unten links.

- Diese Person denkt pragmatisch.
- Organisation ist ihr Ding.
- Planbarkeit hat für sie einen hohen Wert.
- Die Person mag Leitfäden, Checklisten, Regeln, Vorgaben, Abläufe.
- Neue Ideen beäugt sie erst einmal von allen Seiten.
- Sie ist praktisch veranlagt.
- Learning by Doing.

## 2. Der analytische Typ. Den zeichnest du oben links ein.

- Er/sie denkt logisch.
- Entschlüsse und Überzeugungen basieren bei ihm/ihr auf Daten, Zahlen, Fakten.
- Er/sie mag es, knifflig Probleme zu lösen.
- Rationalität ist ein hoher Wert bei ihm/ihr.
- Er/Sie lernt durch geistige Analysen.

## 3. Der visionäre Typ. Den platzieren wir im Schaubild oben rechts

- Diese Person denkt konzeptionell.
- Er/sie hat eine stark ausgeprägte Vorstellungskraft.
- Intuition und viele Ideen prägen das Denken.
- Er/sie erfreut sich an Neuem und Ungewöhnlichem.
- Dinge dürfen gerne abstrakt und kreativ sein.
- Er/sie lernt durchs Experimentieren.

## 4. Der soziale Typ. Den trägst du ganz unten rechts ein.

- Diese Person denkt stark beziehungsorientiert.
- Er/sie kann sich leicht in andere hineinversetzen.
- Er/sie ist empathisch.
- Teamwork ist für diese Person angenehm.
- Er/sie lernt durchs Abschauen bei anderen bzw. bei der Zusammenarbeit mit ihnen.

Früher nahm man mal an, dass die Denktypen tatsächlich der linken wie rechten Gehirnhälfte zugeordnet werden können. Diese Annahme wurde in der Wissenschaft stark kritisiert und heute ist man dank umfassender Studien schlauer. Zumindest dahingehend, dass es so einfach nicht ist.

## Was heißt das nun für dein KickOff Event?

1. **Der strukturierte Typ** ... wird sich freuen, dass du einen Zeitplan dabei hast, ihr über klare Rollen und Verantwortlichkeiten sprechen werdet und nicht nahe stehende Aufgaben und Reviews für gänzlich neue Umfänge angesetzt werden. Organisation ist für diesen Typen alles – darin findet er/sie Orientierung.
2. **Der analytische Typ** ... hier bringst du einfach Zahlen, Daten und Fakten mit. Damit er/sie die Logik erkennt, die Zusammenhänge begreifen kann und die Abhängigkeiten sieht. Plane gerne ein bisschen Zeit zum Puzzeln und Durchdenken ein, das wird dir dieser Typ auf jeden Fall danken.

3. **Der visionäre Typ** ... für ihn/sie hast du die Ziele und das Big Picture dabei. Du erläuterst mindestens kurz den Sinn und Zweck des gesamten Projektes und räumst am besten Zeit dafür ein, dass sich diese Leute mit ihren eigenen Ideen und Vorstellungen einbringen können. Häufig sind sie ziemlich kreativ und haben intuitiv gute Beiträge für den KickOff.
4. **Der soziale Typ** ... er/sie braucht ein Gespür dafür, wie das Team jetzt zusammenarbeitet. Ihr solltest also auch über das Thema Kollaborationsstruktur sprechen. Und achte bitte – gerade für diesen Typen – auf die Vibes im Meeting. Denn dieser Typ hat ja extrem feine Sensoren. Mit einer guten Stimmung im KickOff sorgst du bei dem Typen auf jeden Fall für Vertrauen und Sicherheit.

Gehen wir noch etwas tiefer in die **Psychologie** hinein, dann wird noch Weiteres deutlich. Denn was passiert hier eigentlich? **DU baust eine Verbindung zu den Kollegen und Kolleginnen am Tisch auf.** Du sagst mit anderen Worten zu ihnen: „Ich nehme dich und deine Sichtweise und **Bedürfnisse** ernst.“

## Im Projekt KickOff geht vor allem auch darum, Vertrauen aufzubauen

Das wiederum ist eine unglaublich wichtige Komponente der **Formel, wie man [Vertrauen](#) aufbaut.** Denn stell es dir anderes herum vor. Du sitzt mit am Tisch – jemand anderes ist Projektleiter:in. Deine Sichtweise wird von ihm oder ihr nicht berücksichtigt, oder es wird gar über deine Sichtweise drüber gebügelt. Wie hoch wird dein Vertrauen in diese Person sein?

Um anderen zu vertrauen und damit dir andere vertrauen, gilt es, sich auch für die Belange anderer zu interessieren, ihnen Raum und Gehör zu geben und sich für die Anliegen einzusetzen. Beides stellst du unter Beweis, wenn du die hier beschriebenen Denktypen aktiv berücksichtigst.

Der Vollständigkeit halber: Die anderen **Variablen der Formel für Vertrauen** sind:

1. **Kompetenz** (fachliche sowie persönliche und soziale)
2. **Integrität**, also Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit und dass du zu deinem Wort stehst
3. **Nähe.** Je näher man sich steht, also je besser man sich kennt, desto eher entsteht eine vertrauensvolle Beziehung.

... ich schlage aber vor, du führst dir [Folge #18](#) zu Gemüte, wenn du dich dem Thema **Vertrauensaufbau** genauer widmen möchtest.

- Wichtig ist, dass du mitnimmst: Wenn dir die Menschen, dein Projektteam, deine Stakeholder vertrauen, macht dich das zu einer Führungspersönlichkeit. Wenn du diese sein möchtest, dann nimm dir also diese **vier Denktypen zu Herzen** und gehe offen damit um, dass es mehrere Wege gibt, ein neues Problem anzugehen.
- Und bemühe dieses Wissen gerne auch zu **anderer Gelegenheit:**  
Andere Meetings oder Präsentationen, Feedback- oder Performancegespräche, ... wann immer du vor einer für dich (oder andere) neuen Herausforderung oder einem Problem stehst.

- Und im Prinzip ist das ja nahezu jede Aufgabe, die nicht routinemäßig zu erledigen ist. Da gelten, ob der einstudierten Repetitivität, häufig andere Muster, die nicht so nahe an deinem Naturell dran liegen müssen. Das müssen sie nicht, weil sie als **Standard Operation Procedure** (oder kurz SOP) festgeschrieben wurden oder es schlichtweg nur einen vordefinierten Weg geben soll, die Aufgabe zu erledigen. Mitunter ohne das Big Picture zu kennen, oder die Person, die damit weiterarbeiten soll, oder auf welcher Datenbasis das ganze fußt.  
Das ist dann mitunter nebensächlich, weil es nur ums Doing geht.
- Und so leuchtet auch schnell ein, warum Projekt- und Teamarbeit ein anderes Kaliber von Tätigkeiten sind. Sie sind schlichtweg komplexer und mehrdeutiger und **DEN EINEN goldenen Weg gibt es nicht**. Vielleicht ist das nicht unbedingt die beste Nachricht für Perfektionisten. Doch ich verspreche auch dazu eine extra Podcast-Folge.

## Das Schlüsselwort im Projekt KickOff Event lautet „GEMEINSAM“

An der Stelle könnte ich dir noch unzählige Tipps und Tricks zur Moderation geben oder welche Materialien du am besten verwendest, oder wie interaktiv du das KickOff veranstaltest.

Doch das führt an dieser Stelle schlichtweg ins Unendliche.

Was ist also jetzt wichtig?

- Orientiere dich an den **vier Grundtypen**.
- Wisse um deine **eigene Präferenz** die Dinge zu sehen und anzugehen und spiele deine Karten offen.
- Dann kann das **Team** mit einsteigen und ihr könnt **gemeinsam** tolle Gespräche führen und hervorragende Ergebnisse erzielen.

Schließlich bist du nicht alleine und alle werden erkennen, wo sie sich wie einbringen können / sollten / müssten, um das Projekt zum Erfolg zu führen. Auf so viel **Eigenverantwortung** kannst du bauen.

Das steckt in uns Menschen: Wenn wir erst einmal richtig angetriggert wurden, ist die **intrinsische Motivation** geweckt. Wenn sich in der Richtung gar nix tun sollte, frage, warum das so ist. Was fehlt? Was ist los? **Fragen sind eine tolle Art zu führen!**

**Kernbotschaft:**

**Der Projekt KickOff ist nicht DEIN KickOff, sondern EUER KickOff – ist also keine Soloshow. Im Gegenteil! Binde alle Beteiligten so ein, dass sie sich angesprochen und abgeholt fühlen. Binde sie so ein, dass ihre intrinsische Motivation geweckt wird. Denn nach dem KickOff wollt ihr das Projekt zusammen rocken und voranbringen.**

## Wie dokumentiere ich unseren Projekt KickOff?

Du fragst dich: Wie könntest du **Beschlüsse und Vereinbarungen**, die im KickOff gefasst werden, am besten **dokumentieren**?

Grundsätzlich bin ich kein Fan von Besprechungsprotokollen, weil sie die Autonomie und Eigenorganisationsfähigkeiten von Teams untergraben.

In meinen Augen sollte etwas persönlich und in Anwesenheit aller Vereinbartes im Anschluss auch eigenständig umgesetzt werden. Denn welchen Grund gibt es, sich an etwas Beschlossenes fortan nicht zu halten?

**Wenn etwas unklar ist oder fehlt, sitzen wir im KickOff doch genau dazu zusammen. Dann gehört das dort auf den Tisch. Daher gehe ich davon aus, dass am Ende des KickOff Meetings alles klar und verständlich ist.**

Achte jedoch darauf, dass die **Projektunterlagen** genau das später auch widerspiegeln. Dass z.B. der [Zeitplan](#) die entsprechenden Aktivitäten und Deadlines und vereinbarten Verantwortlichkeiten enthält und wichtige Entscheidungen schriftlich in einem Register aufgelistet sind. Ich nenne das **Decision Log** und es kommt bei mir mit in den Zeit- und Aktivitätenplan. Dazu gibt es sogar eine eigene Podcast-Folge: [Folge #11 Deine Vorlage und Checkliste für die Projektmanagement Zeitplanung](#).

Jetzt sagte ich grundsätzlich: **Im KickOff ist die Sachlage sehr komplex**, weil so viele verschiedene Dinge auf den Tisch kommen. Und zudem werden hier die Weichen auf Erfolg gestellt. Daher mache ich die zentralen Beschlüsse und **Vereinbarungen noch im Meeting stets für alle transparent**.

**Ideen, wie du deinen KickOff sauber dokumentierst:**

1. Das kannst du z.B. **direkt in den PPT-Folien** machen, die du über den Beamer oder Bildschirm teilst. Wenn du deinen Bildschirm erweiterst und nicht duplizierst, erlaubt es dir, an der PPT-Präsentation während du präsentierst Änderungen vorzunehmen. Also mach einfach eine extra Box auf die Seite, für die der Kontext wichtig ist, und kommentier direkt rein.
2. Du kannst auch ein **Flipchart** nehmen und dort alles gut sichtbar für alle notieren.
3. Manche Firmen gehen so weit, dass es für jedes Meeting vorab eine **Pre-read** geben muss. Bei Amazon sagt man ist das so. Dann haben ja alle ihr Handout dabei und du musst keine Präsentation auf den Bildschirm werfen. Stattdessen kannst du eine **Mindmap** aufmachen.

Noch ein paar Tipps:

- Wichtig ist, dass es **für alle gut sichtbar** ist, was genau dokumentiert wird, damit sie ggf. korrigierend eingreifen können, wenn es doch anders gemeint war.
- Was ich **vermeiden** will, ist, dass du dir handschriftlich auf ein Blatt, das niemand sehen kann, im Meeting Notizen machst... die du dann im Nachhinein aufwendig in einer **Fleißarbeit** abtippst und als lange E-Mail oder Protokoll verschickst. Wenn es überhaupt gelesen wird, steckt darin mit so hoher Wahrscheinlichkeit ein Fehler oder Missverständnis oder dir kommt erst dann plötzlich eine wichtige Frage. Sogas gehört **alles ins KickOff selbst**.

- Wenn das im Meeting nicht alles parallel geht ... Präsentieren, moderieren, offene Fragen beantworten und Beschlüsse dokumentieren. Dann ernenne **jemandem im Team, dich dabei zu unterstützen**. Stimmt euch vorher ab und rockt das KickOff Meeting gemeinsam. Bitte nicht erst im Meeting jemanden darum. Etwas Vorbereitung sollte man auch dieser Person zugestehen.

Nun weißt du, wie es dir gelingt, im KickOff alle dort abzuholen, wo sie stehen. Und wie du Vertrauen aufbaust.

## Next Steps: Wie geht es nach dem KickOff weiter?

Im Normalfall habt ihr **im KickOff ja erste Schritte und Aktivitäten** vereinbart. Dann würde ich also sagen, jetzt geht es richtig los. Jetzt wird es Zeit, Ergebnisse und Mehrwert zu erzeugen. Nun nehmt ihr die eigentliche Arbeit an den Inhalten des Projekts auf – ihr startet mit der **Durchführung**.

Und wir widmen uns im Podcast den nächsten Themen, die nun anstehen:

1. [Anforderungen strukturieren](#)
2. [Änderungen](#) nachverfolgen
3. [Stakeholder managen](#)
4. Den [Team Spirit](#) fördern
5. Sich selbst und andere [motivieren](#)
6. [Führen](#) ohne disziplinarische Verantwortung
7. Details zu all den Dokumenten auf der KickOff Checkliste und wie du diese aktuell hältst ... uvm.

Dazu hören oder lesen wir uns in einer der nächsten Folgen. Ich freue mich schon!

An der Stelle sage ich meinen Dank und spreche das Angebot aus, dass du auf mich zukommen kannst. Schreib mir bei LinkedIn oder via E-Mail an [chris@pm-botschaft.com](mailto:chris@pm-botschaft.com) oder finde mich per Suchmaschine. Du kannst auch gleich ein Telefonat mit mir vereinbaren, das dir zeitlich gut in die Agenda passt. Dann unterhalten wir uns über deine täglichen Herausforderungen im Projekt und sehen gemeinsam, wie sich diese am besten angehen lassen.

Danke fürs Dabeisein und auf zur Brillanz!

Chris



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

Website: [www.pm-botschaft.com](http://www.pm-botschaft.com)

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

E-Mail: [chris@pm-botschaft.com](mailto: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/)