

## Sünden im Projekt

# Fehlstart: Der halbherzige Kick-off

von Klaus Schuster

Ich bin seit über drei Jahrzehnten im Projektmanagement-Business tätig, und immer wieder mache ich die Erfahrung, dass Top-Manager Projekte beauftragen – und sie dann selbst sabotieren. In den meisten Fällen geschieht das unabsichtlich, z.B. weil die Manager zu sehr mit ihrem Tagesgeschäft beschäftigt sind, um sich ausreichend um die Projekte zu kümmern. Manchen Managern fehlt Projektmanagement-Kompetenz, sie fühlen sich im laufenden Geschäft wohler. Vor allem aber unterschätzen viele Top-Manager die Bedeutung, die sie als Auftraggeber für den Erfolg des Projekts haben: "Das Projekt? Dafür hab ich doch meinen Projektleiter."



**Klaus Schuster**

Gründer und Eigentümer von Klaus Schuster Management Consulting, Kolumnist, Vorstandsmitglied der slowenischen Managervereinigung "Zdruzenje Manager"

Kontakt: [klaus@schuster.si](mailto:klaus@schuster.si)

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

Es gibt viele Möglichkeiten, das Scheitern eines Projekts zu fördern. Eine davon ist, den Kick-off falsch durchzuführen. Im Folgenden beschreibe ich anhand von Beispielen aus der Praxis, welche Fehler viele Vorstände – aber auch Projektleiter und andere Führungskräfte – beim Kick-off begehen. Außerdem zeige ich, worauf man achten muss, damit ein Kick-off gelingt. Die Empfehlungen mögen manchen Lesern banal erscheinen. Tatsache ist aber, dass sie in der Praxis oft nicht umgesetzt werden.

## Beispiel: Das Kostensparprojekt

Der Aufsichtsrat eines Unternehmens der Kunststoffindustrie war mit der Cost/Income-Ratio unzufrieden und beauftragte ein junges Vorstandsmitglied, ein ehrgeiziges Kostensparprojekt durchzuführen. Der junge Vorstand machte sich umgehend an die Arbeit: Er bestellte ein Beraterteam ein und konzipierte mit diesem zusammen ein Projekt, das viele Millionen einsparen sollte. Als das Projekt nach zehn Monaten beendet war, resümierte der Chef-Controller: "Wir haben die Projektziele so ungefähr erreicht. Zufrieden können wir trotzdem nicht sein. Es wären noch viel höhere Einsparungen möglich gewesen. Insgesamt haben wir nur ungefähr 60% der Kostensenkungspotenziale aktiviert, deshalb wird unsere C/I-Ratio bald schon wieder so schlecht sein wie vor zehn Monaten." Der Finanzvorstand drückte es drastischer aus: "In Zeiten der globalen Konkurrenz, in denen schon ein Prozentpunkt über Sein und Nichtsein entscheiden kann, können wir uns keine Projektteams leisten, die bloß Dienst nach Vorschrift machen."

Mit diesem Vorwurf traf er den Kern des Problems: Die Teammitglieder hatten während des Projekts keine Eigeninitiative gezeigt, sondern nur die Kostenaufgaben erledigt, die ihnen die externen Berater übertragen hatten. Kostensenkungspotenziale, die sie darüber hinaus entdeckten (eben weil sie sich als Interne besser in ihrem Unternehmen auskennen als jeder Berater), ließen sie links liegen. Die Teammitglieder handelten also streng nach dem Motto: "Wir machen nur, was aufgetragen ist. Alles andere geht uns nichts an."

Die Stimmung im Projekt war schlecht, die Erfolgsorientierung gering – und zwar von Anfang an. Das Problem wurde bereits während des Kick-offs sichtbar, also noch bevor das Projekt überhaupt startete. Das erweiterte Projektteam bestand aus etwa 50 Führungskräften: Bereichsleiter, Abteilungsleiter, Gruppenleiter und Stabstellenleiter. Nach dem Kick-off sagte ein Bereichsleiter: "Ich habe soeben ein großes Einsparpotenzial entdeckt: diesen ganzen Kick-off." Eine Abteilungsleiterin meinte: "Diese Party war die reinste Alibi-Veranstaltung. Der Vorstand hätte uns einfach eine seiner Dienstanweisungen schicken sollen, dann hätten wir wieder das Übliche eingespart, anstatt diesen ganzen Zinnober hier zu veranstalten."

Eigentlich sollte ein Kick-off die Motivation fördern. Dieser Kick-off motivierte nicht. Im Gegenteil: Er demotivierte und trieb das Team in den Dienst nach Vorschrift. Damit war die Durchsetzungsstärke des jungen Vorstands in Zweifel gezogen, sein Ruf beschädigt. Was war geschehen?

## Kick-off: Ärger statt Motivation

Der junge Vorstand, der für das Kosteneinsparungsprojekt verantwortlich war, machte den ersten Fehler, als er den Veranstaltungsort auswählte: Der Kick-off fand nicht im Stammsitz des Unternehmens statt, sondern extern in einem edlen Business-Gebäude aus Glas und Chrom. Die Teammitglieder reagierten ärgerlich: "Wir sollen sparen und *die* mieten das Kongresszentrum! Wie passt denn das zusammen?" Dann sickerte auch noch durch, dass die zwei eingeladenen Referenten für ihre einstündigen Vorträge jeweils 9.000 Euro kassierten. Auch das sorgte für Empörung.

Auf dem Kick-off selbst trat der junge Vorstand ans Mikrofon und verkündete mit dem Temperament einer Schlaftablette das "Go". Seinem Vortrag fehlten Begeisterung und Commitment. Eine Bereichsleiterin kommentierte: "Der hat das so verlesen wie das Düsseldorfer Telefonbuch. Als hätte ihm seine Sekretärin die Ansprache zwei Minuten vorher auf den Tisch gelegt. Wenn sogar er als Auftraggeber kein Engagement zeigt – warum sollten wir es? Wir haben auch ohne das Projekt genug Arbeit."

## Kein Einzelfall: Fehler beim Kick-off

Der Fauxpas des jungen Vorstands ist kein Einzelfall. Meiner Erfahrung nach gibt es viele Kick-offs, die aufgrund eines unglücklichen Auftritts von Topmanagern, Vorständen oder Projektleitern misslingen und dem Projekt mehr schaden als nutzen. Die betreffenden Verantwortlichen torpedieren das Projekt freilich nicht absichtlich, sie begehen "nur" einen Managementfehler: Sie haken mit dem Kick-off einen Punkt auf ihrer To-do-Liste ab, anstatt ihn bewusst als Motivationsinstrument einzusetzen.

## Kick-off nicht nur als Pflichtübung sehen

Als der junge Vorstand nach dem misslungenen Projekt zu mir ins Coaching kam, sagte ich ihm auf den Kopf zu: "Sie dachten: Machen wir mal ein Event, dann fliegt die Kuh. Richtig?" Er nickte nur. Er hatte den Kick-off veranstaltet, weil man das halt machen muss. Kurz gesagt: Er meinte es nicht ehrlich. Er wollte mit dem Kick-off nicht das Projekt bestmöglich anschieben. Er wollte sich damit lediglich seiner Verantwortung für das Projekt entledigen. Das Event sollte ihm ein Alibi verschaffen: Seht her, ich habe einen Kick-off gemacht. Damit habe ich meine Schuldigkeit getan und nichts mehr mit dem Projekt zu tun. Jetzt liegt es am Projektleiter und dem Projektteam.

### Wofür das Alibi?

Der junge Vorstand hatte sein Amt mit dem Ziel angetreten, das Unternehmen langfristig auf gesunde Beine zu stellen. Er wollte das Vertriebsnetzwerk ausbauen und die Kundenzahl stark erhöhen. Das alles sind langfristige Ziele. Dann kam allerdings der Aufsichtsrat und wollte kurzfristige Erfolge sehen. Diese lassen sich nur über Einsparungen erzielen. Also startete der Vorstand das Kosteneinsparungsprojekt, damit sein Aufsichtsrat "Ruhe gab". Er startete es mit großer Geste: einem teuren Kick-off. Nachdem er auf diese Weise dem Aufsichtsrat seine Aktivität und sein Engagement demonstriert hatte, konnte er sich still und leise wieder seinen langfristigen Zielen widmen.

Das Vorgehen des jungen Vorstands mag verständlich sein, aber es schadet dem Projekt immens. Auch wenn das Kosteneinsparungsprojekt ihn von Aufgaben abhält, die er für wichtiger hält und die ihm mehr Freude machen, darf er das Projekt nicht vernachlässigen. Er hat gegenüber dem Aufsichtsrat die Verantwortung für das Projekt übernommen, also sollte er es – schon im eigenen Interesse – ernst nehmen und so gut wie möglich unterstützen. Dazu gehört auch, den Kick-off überlegt und mit Engagement durchzuführen.



Die Verantwortlichen, die auf dem Kick-off Ansprachen halten – seien es Vorstände, Projektleiter oder andere Führungskräfte – müssen den Kick-off ernst nehmen und seine Bedeutung für das Projekt kennen. Ein Kick-off ist nicht nur eine Pflichtübung. Hier soll die Wichtigkeit des Projekts vermittelt und die Motivation des Teams gefördert werden. Ein Kick-off "just for show" wirkt kontraproduktiv: Statt Motivation erzeugt man damit Frust und Demotivation.

## Wertekonflikt zwischen Projekt und Kick-off vermeiden

Viele Top-Manager und Projektleiter, die einen Kick-off an die Wand gefahren haben, fragen mich: "Was muss ich anders machen?" Meiner Ansicht nach ist das die falsche Frage. Vielmehr muss es heißen: "Was muss ich anderes *denken*?" Kick-offs misslingen immer dann, wenn der Verantwortliche glaubt: "Kick-off muss sein, also machen wir halt einen." Der richtige Gedanke ist: "Wie kann ich meinem Projektteam den besten Start ermöglichen?" Als ich diese Frage dem jungen Vorstand stellte, fasste er sich an den Kopf: "Der Kick-off muss zum Projekt passen. Wir können nicht in den teuren Kongresspalast gehen, wenn es um Kostensenkung geht."

Damit hat er einen wesentlichen Punkt genannt: Ein Kick-off muss zum Projekt passen. Die Werte, die mit dem Projekt verfolgt werden, müssen sich im Kick-off wiederfinden, sie dürfen ihnen nicht entgegenstehen. Die Botschaft, die sich mit der Wahl des luxuriösen Kongresszentrums und der Verpflichtung teurer Referenten verknüpfte, lautete: "Wir sind wer! Wir können uns was leisten!" Es war eine Demonstration von Macht und Geld. Der zentrale Wert des Projekts war jedoch ein ganz anderer, nämlich Sparsamkeit, und damit auch Bescheidenheit. Ein solcher Wertekonflikt kann den Kick-off – und letztendlich das Projekt – sabotieren.

Der junge Vorstand lernte aus seinen Fehlern: Ein zweites Projekt sollte die Produktionskosten senken. Den Kick-off für dieses Nachfolgeprojekt hielt er in einer im Umbau befindlichen Produktionshalle ab. 50 Teammitglieder saßen zwischen Zementsäcken und Schubkarren.



Der Kick-off muss zum Projektziel passen. Er sollte die Werte des Projekts widerspiegeln. Ein solcher Wert kann z.B. sein: Kostenbewusstsein, Effizienz, Innovation, Strategieumsetzung, Risikoreduktion, Marktpositionsstärkung, Renditestеigerung, Qualitätsführerschaft, Vernetzungsoptimierung.

## Der Redner muss es ernst meinen

Auf dem Kick-off für das Nachfolgeprojekt verlas der junge Vorstand nicht einfach einen vorgefertigten Text. Stattdessen redete er frei und mit deutlichem Engagement für die Sache. Eine seiner zentralen Aussagen war: "Wenn diese Halle in die Produktion geht, möchte ich, dass hier die Produktionskosten 30% unter den bisherigen Kosten liegen! Und wenn ich selber hier runterkommen muss, um den Maschinenführern den Schweiß von der Stirn zu tupfen!"

Die Ansprache war nicht pulitzerpreisverdächtig, aber sie war ehrlich gemeint und erzielte deshalb eine positive Wirkung. Jeder in der Halle erkannte: Heute meint er es ernst. Dieser Ernst ist für den Kick-off entscheidend. Den Teilnehmern wird der so genannte "Sense of Urgency" vermittelt. Anders gesagt: Nur wenn es dem Redner wirklich ernst ist mit dem Projekt und wenn er seine Aussagen ehrlich meint, werden auch die Teilnehmer des Kick-off dem Projekt Bedeutung beimessen und seine Dringlichkeit verstehen und akzeptieren. Merken sie, dass Top-Management und Projektverantwortliche das Projektziel engagiert und ernsthaft verfolgen, werden auch sie sich mit Engagement einbringen.



Der Redner sollte sein Commitment und Engagement glaubhaft vermitteln. Voraussetzung ist, dass er tatsächlich Commitment empfindet und nicht nur die anderen, sondern auch sich selbst in der Pflicht sieht, zum Erfolg des Projekts beizutragen.

## Nicht jeder Top-Manager kann begeistern

Nicht jeder Top-Manager ist ein guter Redner und Motivator. In den Unternehmen wissen die Projektleiter meist sehr genau, welcher Top-Manager oder Vorstand bei einer Kick-off-Rede lediglich vom Blatt liest und welcher wirklich begeistern kann. Deshalb machen Projektleiter auch oft erschrocken drei Kreuze, wenn sie erfahren, wer bei ihrem Kick-off "Valium austeilt", wie ein Praktiker das einmal nannte.

Wenn Top-Manager ihre Zuhörer langweilen, dann nicht, weil sie das beabsichtigen, sondern weil sie es nicht besser können. Ein Projektleiter kann Abhilfe schaffen, indem er dem Vorstand bzw. der Führungskraft eine kurze, maßgeschneiderte Rede auf den Schreibtisch legt. Der Projektleiter kann diese Rede entweder selbst verfassen oder einen Texter aus der Abteilung Marketing oder Öffentlichkeitsarbeit darum

bitten. Dieses Vorgehen funktioniert in neun von zehn Fällen sehr gut. Falls der Top-Manager ablehnend reagiert, hilft die Kontrapunkt-Technik: auf einen schwachen Redner einen starken folgen lassen.

In einem mittelständischen Pharma-Unternehmen ist es ausgerechnet der Entwicklungsvorstand, der bei vielen Kick-offs für Langeweile sorgt. Deshalb laden die verantwortlichen Projektleiter oft den Marketing- oder den Produktionsvorstand ein. Der zweite Vorstand tritt direkt nach dem Entwicklungsvorstand ans Pult. Die einschläfernde Rede des Entwicklungschefs ist bald vergessen; der Auftritt seines begeisternden Vorstandskollegen wirkt dagegen noch lange nach.

## Sense of Urgency

Das nötige Gefühl für die Dringlichkeit eines Projekts wird im Wesentlichen durch das spürbare Commitment des Anstoßenden erzeugt. Wirkungsvoll unterstützt wird es durch ein plastisches Sinnbild der Dringlichkeit. Bei einem Kostensenkungsprojekt eines Kfz-Zulieferers verwendete der Produktionsleiter dafür einmal zwei Autositze. Er stellte die Autositze nebeneinander in die Produktionshalle, versammelte seine Montageleute um sich und sagte: "Links ist der Chinese. Rechts sind wir. Wenn wir nicht in sechs Monaten bei gleicher Qualität so kostengünstig sind wie der linke, können wir uns alle einen neuen Job suchen." Dann trat er den eigenen Sitz um und sagte: "Wir stellen ihn wieder auf! Wir haben sechs Monate Zeit!" Von nun an hatten die Mitarbeiter die Autositze als Mahnmal vor Augen. Nach sechs Monaten wurde der Autositz in einer Zeremonie mit viel Freibier feierlich wieder aufgestellt: Das Projektteam hatte 27% der Kosten eingespart. Bei der Wahl des plastischen Sinnbilds ist Phantasie gefragt. Der Logistikchef eines anderen Industrieunternehmens beispielsweise zersägte ein altes Lagerregal, um ein Intralogistik-Projekt anzukicken – auch ein gutes Symbol.



Der Sense of Urgency kann durch ein plastisches Sinnbild verstärkt werden. Symbolisch wird dem Team auf diese Weise die Dringlichkeit und das Ziel des Projekts vor Augen geführt.

## Ranghohe Vertreter sollen Ansprache halten

Ein noch junger, aber sehr erfahrener Projektleiter eines Medienunternehmens verblüfft seine Projektteams oft damit, dass er selbst für nur mittelgroße Projekte hochrangige Führungskräfte als Kick-off-Redner gewinnt: Vorstandsmitglieder, Aufsichtsräte oder sogar die "graue Eminenz" des Unternehmens. Diese "Cameo-Appearances" (amerik.: Schmuckstück-Auftritte) wirken sich sehr positiv auf das Team aus. Das erkennt man beispielsweise, wenn man die Gespräche der Teammitglieder in der Kaffeepause hört: "Irre! Der X macht sich für unser Projekt stark. Hättest du das gedacht?" Die Mitarbeiter sind positiv überrascht und fühlen sich motiviert, sich zu beweisen und mit Engagement in das Projekt einzubringen.



Je ranghöher der Anstoßende, desto besser für das Projekt. Denn so wird den Projektmitgliedern vermittelt, dass das Top-Management hinter dem Projekt steht. Projektverantwortliche sollten deshalb versuchen, einen wortgewandten und begeisterungsfähigen Top-Manager als Kick-off-Redner zu verpflichten. Eine gute Vernetzung und Kontakte in die Unternehmensspitze sind dabei hilfreich und sollten – falls vorhanden – genutzt werden. Es kann sehr mühsam sein, Top-Manager für den Kick-off zu gewinnen. Probieren sollte man es dennoch, denn der Aufwand lohnt sich.

## Ende statt Anfang

Zurück zu unserem jungen Vorstand aus dem Eingangsbeispiel: Beim ersten Kosteneinsparungsprojekt hatte er den Kick-off als Projektstart begriffen. Im Vorfeld hatte er mit dem Beraterteam die Grobplanung erarbeitet, auf dem Kick-off verteilte er die anstehenden Aufgaben an die Teammitglieder. Für die Teammitglieder war dieses Vorgehen frustrierend. Sie hatten sich nicht an der Grobplanung beteiligen und keine eigenen Ideen einbringen dürfen. Sie waren nur die Ausführenden. In der Folge identifizierten sie sich nicht mit den Aufgaben und waren nicht motiviert.

Beim Nachfolgeprojekt bestellte der junge Vorstand wieder seine Berater. Doch mit am Tisch saßen dieses Mal auch zwölf der 50 Teammitglieder. Dies waren die Meinungsführer, Kollegen mit Kostenkompetenz und Projekterfahrung. Damit Berater und Teammitglieder gleichermaßen Gehör fanden, engagierte der

Vorstand einen externen Moderator. So konnten die "Zwölf Apostel", wie sie bald hießen, ihre Ideen einbringen. Diese Ideen wurden beim Kick-off präsentiert, sie kamen aus den Reihen des Teams und wurden deshalb sehr viel engagierter verfolgt.



Der Kick-off sollte nicht als Projektstart begriffen werden. Stattdessen sollte er das Ende einer Mobilisations-, Partizipations- und Planungsphase bilden. Auf dem Kick-off wirkt es motivationsfördernd, wenn nicht nur die Top-Führungskräfte zu den Teilnehmern sprechen, sondern auch zwei oder drei Teammitglieder.

## Einwände der Teammitglieder thematisieren

Was ist die übliche Reaktion auf ein Projekt? Richtig: "Nicht schon wieder ein Projekt!" Für diese ablehnende Haltung gibt es viele Gründe. Die Mitarbeiter

- haben keine Zeit
- fühlen sich überfordert
- sehen keine Notwendigkeit für das Projekt
- haben Versagensängste
- usw.

Teammitglieder haben gegen das Projekt zu Beginn meist Einwände – insbesondere wenn sie mit ihren Linientätigkeiten oder anderen Projektarbeiten bereits ausgelastet sind. Damit das Projekt gelingen kann, ist es wichtig, diese Einwände aufzugreifen und zu entkräften. Das lernt jeder kleine Verkäufer im ersten Verkaufstraining. Doch viele hoch bezahlte Vorstände kennen die Bedeutung der Einwandsbehandlung offenbar nicht oder wenden sie zumindest nicht an. Sie gehen davon aus, dass die Teammitglieder bis in die Haarspitzen motiviert sind und überhaupt keine Einwände haben, weil sie für ihre Arbeit ja schließlich bezahlt werden. Das ist eine gefährliche Fehleinschätzung.

Wer möchte, dass Menschen ihn auf ein Projekt begleiten, muss sie dort abholen, wo sie stehen. Er muss die Themen ansprechen, die sie bewegen: ihre Bedenken, Sorgen, Ängste, Zweifel und Nöte. Die Vorstände, Topmanager und Projektleiter, die das beherzigen, lösen in der Regel einen großen Motivationsschub aus. Von diesem kann ein Projekt oft bis zum Abschluss zehren.

Meist reicht es schon aus, dass die Teammitglieder merken: Die "da oben" kennen unsere Situation. Die wissen, was wir für Probleme haben. Ein Vorstand sprach einmal zu seinen versammelten Entwicklern: "Ich weiß, dass viele von euch sagen: 'Das ist das letzte Projekt, das wir brauchen.' Das sage ich auch. Ich habe – genau wie ihr – schon genug zu tun. Aber glaubt ihr, ich würde hier vor euch stehen, wenn ich nicht absolut überzeugt wäre, dass es die Mühe wert ist?" Die Entwickler spürten: Der versteht uns. Der weiß, wie wenig Zeit wir haben. Allein die Tatsache, dass der Vorstand ihre Lage kannte und ihre Einwände gelten ließ, empfanden sie als motivierend: Wer mich versteht, für den engagiere ich mich.



Auf dem Kick-off müssen die Projektverantwortlichen und Top-Manager den Dialog mit den Teammitgliedern suchen, ihre Zweifel, Einwände und Ängste bezüglich des Projekts thematisieren und entkräften.

Um seine Mitarbeiter auf diese Art anzusprechen und zu erreichen, muss man sie gut kennen. Top-Manager, die den Kontakt zur Basis verloren haben, können diese Aufgabe nicht bewältigen. Das ist vielleicht auch der Grund, weshalb viele von ihnen dieses einfache Werkzeug nicht verwenden.

### Wenn der Kontakt zur Basis fehlt

Wenn ein basisferner Top-Manager auf einem Kick-off sprechen wird, kann der Projektleiter ihn briefen. Viele meiner Coachees glauben es nicht, aber auch Top-Manager sind für Briefings offen. (Es versucht nur so selten jemand, ihnen eines zu geben). Der Projektleiter kann dem Top-Manager vor dem Kick-off die Sorgen und Einwände der Mitarbeiter (schriftlich!) nahe bringen und ihm darlegen, mit welchen Argumenten und Botschaften er darauf eingehen kann.

Falls der Top-Manager kein Briefing möchte, kann man auch hier auf die Kontrapunkt-Technik zurückgreifen. So handhaben es auch die Projektverantwortlichen in einem Lebensmittelkonzern: Großprojekte stößt hier generell der etwas basisentrückte Firmengründer an, der alle Bedenken und Zweifel seiner Projektteams großzügig übergeht. Ihm folgt am Rednerpult sofort der kaufmännische Leiter, der einen exzellenten Draht zur Basis hat und alle Einwände mustergültig aufgreift und verständnisvoll behandelt. Dieser "Doppelpack" funktioniert seit Jahren sehr gut.

### Alles zu trivial?

Es gibt Menschen, die finden die hier aufgeführten Empfehlungen trivial und sagen mir das auch. Die Empfehlungen sind tatsächlich trivial, trotzdem werden sie in der Praxis oft nicht umgesetzt. Ich erlebe immer wieder Kick-offs, die eine wahre Motivationswelle auslösen. Nichts an diesen Events ist kompliziert, vieles trivial. Entscheidend ist allein, dass die Verantwortlichen das Triviale in die Tat umsetzen. Denn das wird mit Erfolg belohnt.