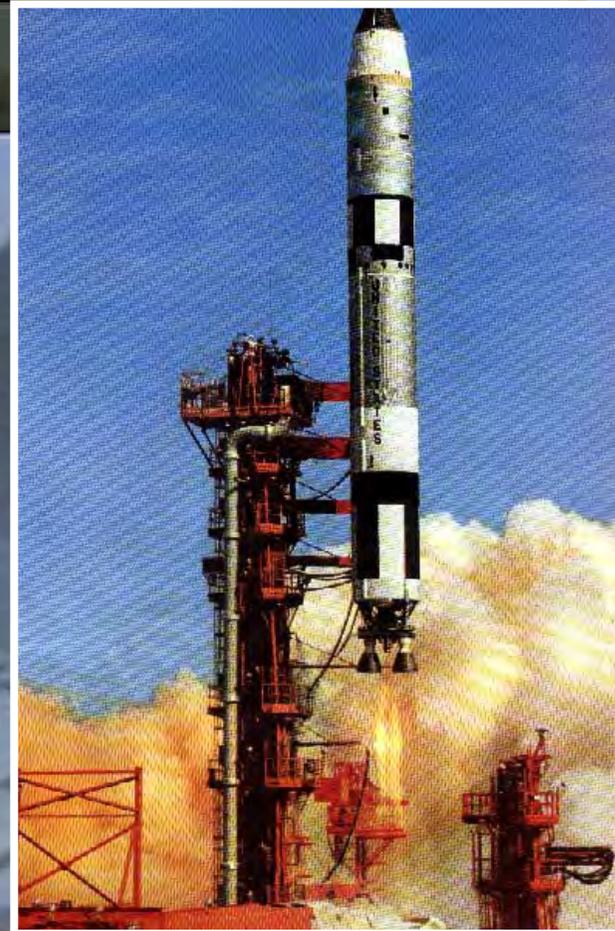
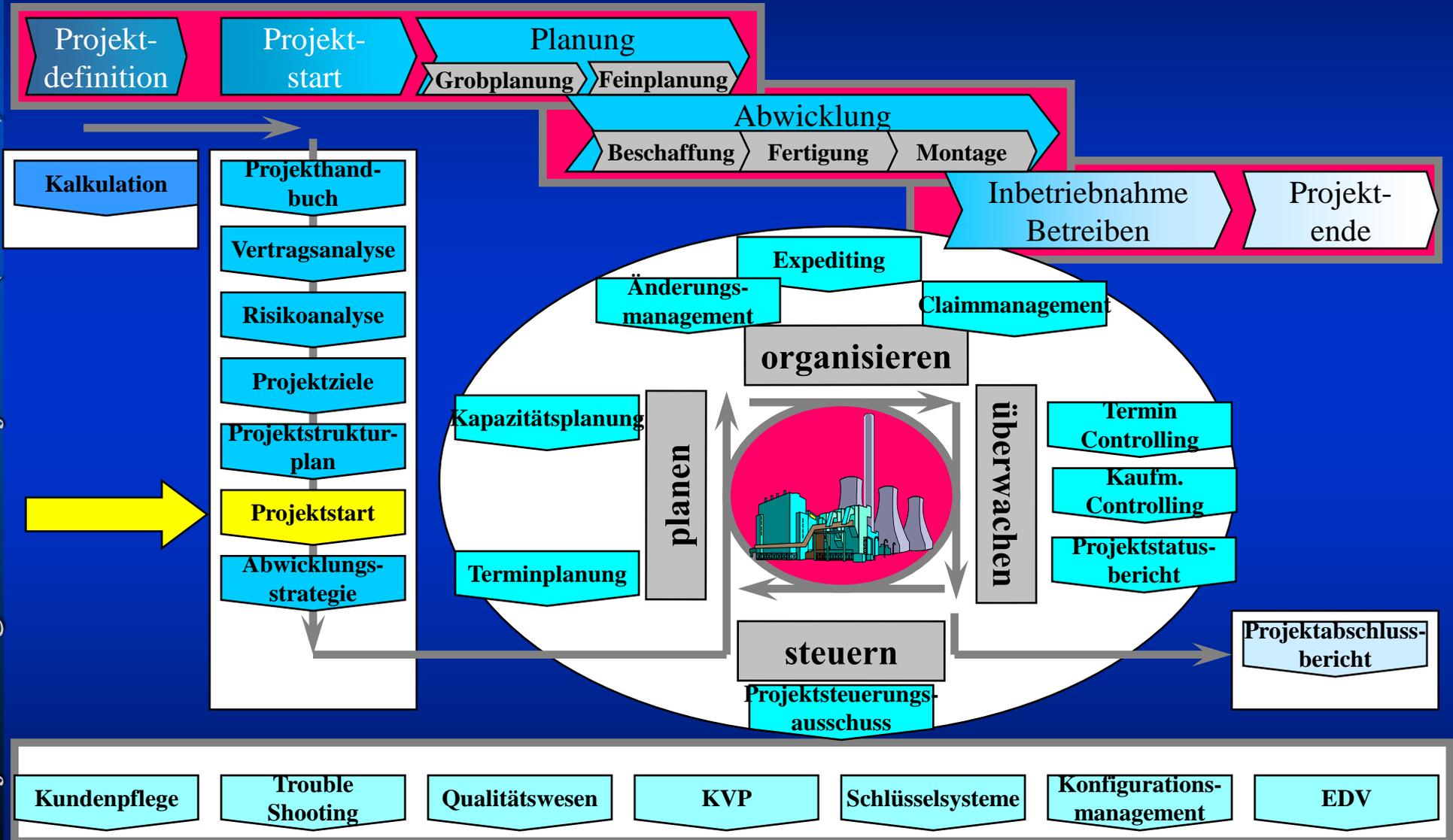


Inhalt

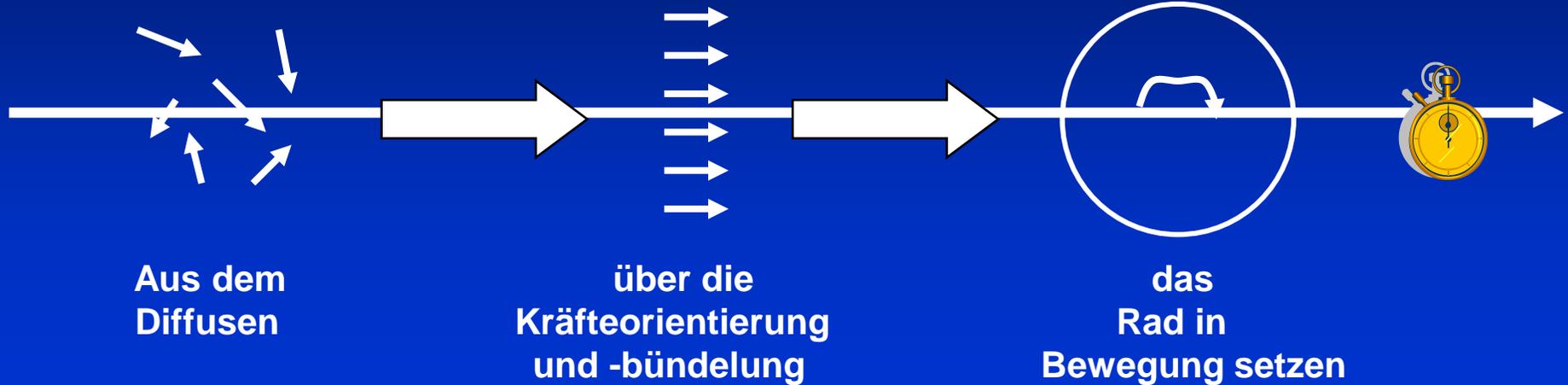
- 1 Das Element im Projektablauf
- 2 Definition des Elementes
- 3 Aufgabe des Projektstarts
- 4 Phasen des Projektstarts
- 5 Planung des Projektstarts
- 6 Probleme beim Start
- 7 Projektübergabegespräch
- 8 Kick-off Meeting
- 9 Moderation
- 10 Beispiele

Projektstart :
Starten kann man nur einmal





Die Teamaufgabe

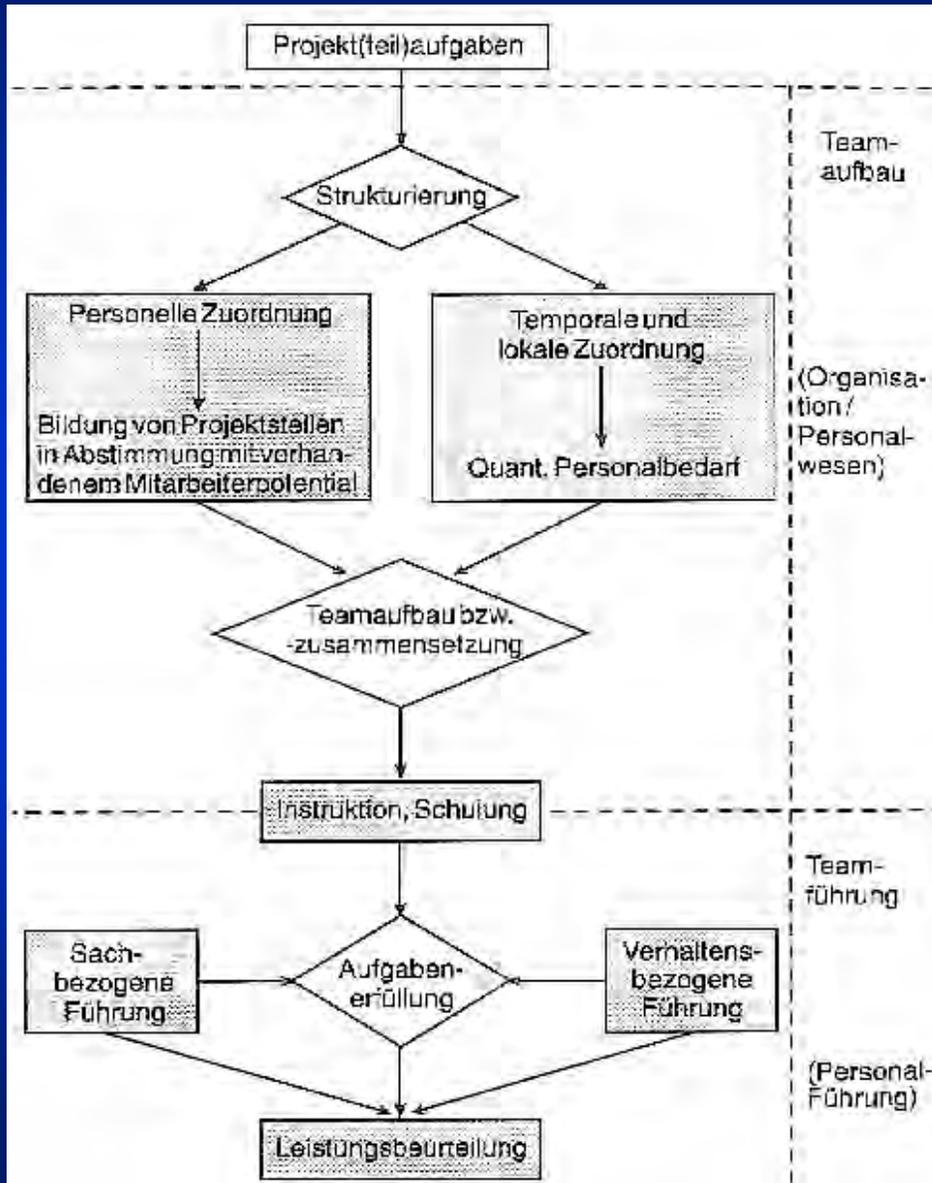


Die Führungsaufgabe

Wie kann am Projektanfang eine geeignete Projektführungsstrategie entwickelt werden um Akzeptanz und Effizienz im Projekt zu erreichen ?

Wie kann die Zusammenarbeit im Projektteam gesichert und die Führungsfunktion des Projektleiters hervorgehoben werden ?





Planung der Teamzusammensetzung

Abstimmung der Teamzusammensetzung

Vorbereitung des Kick-off

Kick-off

Führung des Projektteams



Planung des Projektstarts

Vorüberlegungen zum Projektziel

Sollvorgaben	Projektbeispiel
Ergebnissoll: Unternehmungs- bzw. Bereichsziele, zu deren Erreichung der Stelleninhaber beitragen soll	Konstruktion/Design eines PKW
Handlungssoll: Teilaufgaben und Maßnahmen, die zur Zielerreichung durchgeführt werden sollen	Einsatz von CAD zur Konstruktion eines PKW
Struktursoll: Organisatorische Regelungen, die bei der Aufgabenerfüllung beachtet werden sollen	Weisungen von X, Zusammenarbeit mit Y und Z

Herr K., hochmotiviert, darf über 32 Jahre Projektleitererfahrung berichten :

- Der Projektbeginn kann den gesamten späteren Ablauf entscheidend beeinflussen:
- Zunächst einmal wird „Politik“ gemacht, das heißt der Anfangstermin wird laufend verschoben. Dann wird plötzlich die Genehmigung erteilt und keiner ist richtig darauf vorbereitet. Der Endtermin bleibt jedoch derselbe, obwohl sich der Beginn verzögert hat. Unter den Betroffenen kommt die Frage auf: „Wie soll man das schaffen?“
 - Es bilden sich offene oder verdeckte Fronten. Dies kann so weit führen, daß der Projektleiter bei der Mitarbeitersuche aus den Fachabteilungen keine Unterstützung mehr erhält. Es werden ihm Mitarbeiter überlassen, die er für nicht qualifiziert genug erachtet.
 - Immer wieder muß der Projektleiter hören, daß er von den wirklichen Problemen überhaupt keine Ahnung habe.
 - Das laufende Projekt wird ständig untergraben, indem auf andere unglücklich verlaufene Projekte hingewiesen wird. Damit versuchen die „Gegner“ zu beweisen, wie wenig Chancen das neue Projekt hat.
 - Gerüchte! Sie sorgen für unnötige Verwirrungen. Eigentlich ist noch gar nichts sicher, aber es sind wilde Spekulationen im Hause im Umlauf.
 - Sehr schädlich sind auch unklar definierte Verantwortung und Befugnisse.
 - Häufig werden zu hohe Erwartungen an das Projekt gestellt.²³

Wie hat Herr K., hochmotiviert, es geschafft erfolgreich **mit** seinen Leuten Projekte abzuwickeln ?

Abwicklung 4.2.	Arbeitsanweisung Baustellenabwicklung	Stand:
--------------------	---------------------------------------	--------

Inhaltsverzeichnis

1. Aufgabenstellung und Geltungsbereich
2. Organisation und Verantwortungsbereiche
3. Informationsfluß und Berichtswesen
4. Vertragsdokumente
5. Arbeitsgemeinschaft / Nachunternehmer
Organisation und Verantwortungsbereiche
6. Montageunterlagen mit Angaben über Qualitätsforderungen
7. Arbeitssicherheit
8. Montagkonzeption und Terminplanung
9. Prüfprotokolle
10. Zeichnungsbefugnisse und Vollmachten
11. Vertrags- und Risikoanalyse
12. Mehr-, Minderkostenverfolgung und Fehlermeldungen
13. Audit
14. Zuständigkeit und Verteiler

Anlagen *lediglich Empfangsbestätigung durch Bauleiter; Dokumente unter entsprechender Rubrik des MPH ablegen!*

- A1 Projektorganigramm
- A2 Baustellenorganigramm
- A3 Organigramm der Kunden-/Consultorseite
- A4 Zusammenstellung von Vertragsdokumenten aus dem Kundenvertrag
- A5 Verträge mit Nachunternehmern und Konsortialpartnern
- A6 Montageunterlagen mit Angaben über Qualitätsforderungen
- A7 Montagkonzeption und Terminplanung
- A8 Vollmachten für die Baustellenabwicklung
- A9 Analyse Kundenvertrag, Risikoanalyse Kundenvertrag
- A10 Montageanweisung, Anzeige über die Stahlbaumontage



Wie sollte ein Projekt-Kick-off ablaufen?

Folgender Ablauf für einen Projekt-Kick-off hat sich als sinnvoll erwiesen:

1. Der Projektleiter eröffnet die Sitzung. Er stellt kurz sich selbst vor und informiert dabei auch über seine relevanten Erfahrungen aus der Vergangenheit.
2. Der Projektleiter stellt kurz das inhaltliche Projektziel vor.
3. Jedes Teammitglied stellt sich selbst kurz vor und schildert seine Erfahrungen, die es möglicherweise auch aus früheren ähnlichen Projekten einbringen kann. Außerdem kann jeder Teilnehmer seine Wünsche und Befürchtungen äußern, die zunächst kommentarlos aufgenommen werden.

4. Der Projektleiter informiert über weitere Details zum Projektauftrag und geht dabei auch auf die Wünsche und Befürchtungen der Teammitglieder ein. Dazu gehört auch die Information über Aufgaben und Befugnisse von Instanzen und Gremien aus der Projektorganisation (Entscheidungsgremien, Auftraggeber, etc.).
5. Gemeinsam werden die Spielregeln für die künftige Zusammenarbeit im Team festgelegt.
6. Die weitere Vorgehensweise wird vereinbart (nächster Termin, Tagesordnungspunkte etc.)

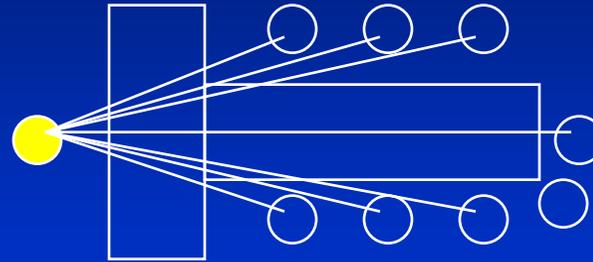
Die Sitzung dauert maximal 2 Stunden.

Was sollte man bei einem Projekt-Kick-off vermeiden?

- Vom Projektleiter diktierte Spielregeln für die Zusammenarbeit im Projektteam.
- Inhaltliche Diskussionen über die Vorgehensweise im Projekt. Dazu sollte ein eigener Planungs-Workshop stattfinden.
- Projektleiter, die sich selbst stark in den Vordergrund stellen und nicht auf die Wünsche und Fragen der Teammitglieder eingehen

1.	Begrüßung, Vorstellung
2.	Programm des Workshops, Regeln für die Zusammenarbeit
3.	Erwartungen der Teilnehmer an den Workshop
4.	Informationssammlung
5.	Ein Überblick über das vorgegebene Projektmanagement
6.	Projektziele
7.	Projektstrukturplan
8.	Teilprojekte
9.	Projektphasen, Meilensteine
10.	Projektorganisation
11.	Grobplanung
12.	Offene Punkte, Alternativen und Maßnahmen
13.	Präsentation vor dem Auftraggeber (Entscheider)
14.	Weiteres Vorgehen

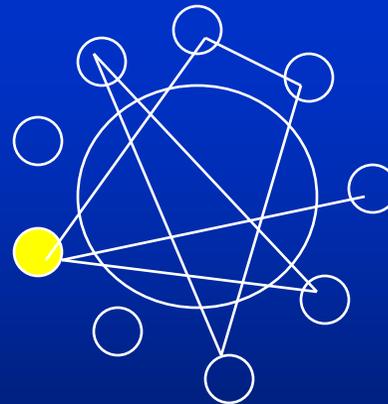
Vom Hören und Sagen



Der **Macher**

- bestimmt

zur Interaktion und Moderation



Der **Moderator**

- hält keine langen Vorträge
 - in Themenkreise strukturieren
 - Ergebnisse zusammenfassen
- animiert
 - Ideen in Fragen wandeln
 - motivieren
- organisiert
 - Vor- und Nachbereitung
- visualisiert
 - begleitend und vorbereitend
- regelt
 - die Spielregeln und überwacht sie

Der Projektleiter als Moderator

Aufgaben des Moderators und Moderationsspielregeln

Schlüsselfunktionen des Moderators

- P** präsentiere und kläre den Gesprächsrahmen und die Art der gewünschten Ergebnisse
- E** (er)kläre die Kriterien, an denen gemessen werden soll, ob das Meeting erfolgreich war
- G** gewinne die Zustimmung aller zu Rahmen und Kriterien
- A** aufmerksam beobachten, um Unstimmigkeiten frühzeitig zu erkennen
- S** sichere alle Ergebnisse durch Zusammenfassungen ab
 - am besten schriftlich
- U** untersuche selbst solche Argumente, die offensichtlich neben dem Thema liegen (Relevanzfrage)
- S** sammle alle Ergebnisse und mache sie sichtbar
 - und Vorschau auf nächstes Meeting

Moderationsspielregeln

1.  visualisieren schreiben Grafiken, Bilder
ein Bild sagt mehr als 1000 Worte
2.

Interaktion: das ermöglicht, daß sich jeder einbringen kann

 die Teilnehmer bitten, ihre Ideen, Infos etc. mit Filzstiften auf Moderationskarten aufzuschreiben was aufgeschrieben ist, kann nicht vergessen werden
3.  - kiss - keep it simple and straightforward
in Diskussionen: 30 Sekunden-Spielregel (es hört Ihnen sowieso niemand länger zu)
4.  zeigen Sie die rote Karte, wenn jemand zu lange redet oder anders stört (die rote Karte wirkt eleganter als eine abrupte Unterbrechung)
5.  stellen Sie Fragen hören Sie zu (man lernt durch Fragen und Zuhören)
6. **jeder ist Butler für alle**
helfen Sie mit aufzuräumen

Der Projektleiter als Moderator

Moderationsprobleme

Problem

Möglichkeiten

Monologe von Teilnehmern

- zur Selbstdarstellung
- zur Durchsetzung von Meinungen
- wegen Passivität anderer

- Karte mit Aufschrift 30 Sek hoch halten
- auffordern, die Aussage zu visualisieren
- anonyme Kartenabfrage zu den Äußerungen
- Aussagen durch die Gruppe bewerten lassen
- Transparenzfragen stellen
- Killerphrasen sammeln

Sachliche Meinungsunterschiede

- wegen unterschiedlichen Wissens
- wegen unterschiedlichen Informationsstandes

- Transparenz nach Lern- Informationsbedarf herstellen
- Bestandsaufnahme von Wissen und Informationen (evtl. in Kleingruppen)
- gemeinsame Strategieentwicklung für die Deckung des Lern- und Informationsbedarfs

- abwälzen, einmischen
- Prestigedenken
- Rechtfertigung
- Lokalpatriotismus
- falsche Informationen
- Vorurteile

- Transparenzfragen stellen
- Themen abfragen
- Pro- und Kontra-Diskussion
- Rollenspiele
- Utopiespiel
- Bewertungen
- Kleingruppen arbeiten lassen

persönliche Differenzen zwischen den Teilnehmern

- Zuordnung der Kontrahenten zu verschiedenen Gruppen
- Erweiterung des Diskussionskreises
- Wechsel der Kontaktpersonen

gegensätzliche Interessen

- Rollenspiel der Interessenvertreter
- Pro- und Kontra-Diskussion
- Interesse der Gruppe abfragen
- Interessenlage durch Kleingruppe darstellen lassen

Problem

Möglichkeiten

Desinteresse der Gruppe

- Interessenlage abfragen
- Gruppenmeinung über Situation und Verhalten abfragen
- den Rahmen noch einmal erklären
- provozierende Fragen stellen
- provozierende Äußerungen machen

Abhängigkeitsgefühle einzelner, hierarchische Selbstbestätigung anderer

- Offenlegung des Problems durch den Moderator
- Hilfe durch Dritte
- Bildung von Koalitionen
- Aufzeigen von Verhaltensweisen

Ablehnung des Moderators

- Diskussionsleitung auf andere Gruppenmitglieder übertragen
- Gruppe allein arbeiten lassen (wenn es gut geht, kann der Moderator ruhig nach Hause gehen)
- Neufestlegung der Spielregeln
- Pro- und Kontra-Diskussion über die Moderation

Der Projektleiter als Moderator

Checkliste für ein Meeting

- Sinn und Zweck des Meetings (Mission)
- Ziel des Meetings
- Übliche Themen / Schwerpunkte des Meetings
- Querverbindungen / Abhängigkeiten zu anderen Meetings
- Regelmäßige Mitglieder / Experten
- Besondere Spielregeln
- Rollenverteilung
- Zeiten und Dauern
- Protokollführung (Ablauf / Ergebnis / To do)



Bei regelmäßigen Meetings macht eine gemeinsam erarbeitete Meeting-Carta Sinn

Der Projektleiter als Moderator

Spielregeln für Meetings

1. **Vorbereitung:**
 - definierte Ziele
 - Design (Agenda)
 - wer muß dabei sein?
 - Moderator (muß nicht Chef sein) festlegen
 - Einladung 14 Tage vorher
 - Todsünde: wenn man unvorbereitet zum Meeting kommt
2. **Aufmerksam *hinhören und ausreden* lassen**
3. **3 Sekunden *Pause* und erst mal *nachfragen*...**
4. ***Kurz fassen***
(in einer Diskussion hört Ihnen niemand länger als 30 Sekunden zu)
5. **Keine Killerphrasen, sondern *konstruktiv bleiben* und das Thema des anderen *aufnehmen* und *weiterverfolgen***
6. ***Bei der Sache bleiben* (Machtposition?, Emotionen?)**
7. ***Visualisieren***
 - aufschreiben (Karten, Flipchart, Pinwand) - auf jeden Fall immer dann, wenn es Verständigungsprobleme gibt
 - Protokoll sichtbar führen (Flipchart etc. oder Overheadfolie), zur Zusammenfassung nach jedem Teilthema mit den Teilnehmern abchecken
8. ***Strukturiert diskutieren***
 - sammeln, strukturieren, Prioritäten setzen, gezielt diskutieren
 - vom Allgemeinen zum Besonderen
 - gegenwärtige Situation, idealer (zukünftiger) Zustand, Delta (= was fehlt?), Wege zum idealen Zustand
 - Themen immer abschließen
 - kein Meeting ohne Aktionsplan abschließen



9. ***Zeiten***
 - ein Thema: maximal 45 Minuten, dann Themenwechsel oder Wechsel der Arbeitstechnik
 - nach 45 Minuten 5 Minuten Pause
 - nach 90 Minuten 15 Minuten Pause
 - Zeiten setzen und einhalten (mehr BlaBla bringt nicht mehr)
10. ***der Moderator ist verantwortlich für***
 - Einhaltung der Spielregeln
 - Diskussionssteuerung durch Fragen und Zusammenfassungen
 - Visualisierung

Projektstart

Formular : Projektleitungskompetenz



Projektleitung			
Projekt:		Stand:	Version
Projektorgani- sationsform:			
	Name	Abt.	Tel.
Projektleiter:			
ernannt von:			
Aufgaben im Projekt:			
Verantwortung im Projekt:			
Kompetenzen (Befugnisse) im Projekt:			

Projektstart Formular : Projektorganigramm

Projektorganigramm		Stand:	Version
Projekt: Proj.-Nr.:			
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px auto; width: 80%;"> <p style="text-align: center;">Auftraggeber</p> <p>Name: _____ Tel.: _____</p> </div>			
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px auto; width: 80%;"> <p style="text-align: center;">Entscheidungsgremium</p> <p>Name: _____ Tel.: _____ Name: _____ Tel.: _____ Name: _____ Tel.: _____ Name: _____ Tel.: _____</p> </div>			
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p style="text-align: center;">PM-Service</p> <p>Name: _____ Tel.: _____</p> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p style="text-align: center;">Projektleiter</p> <p>Name: _____ Tel.: _____</p> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p style="text-align: center;">Stellvertreter PL</p> <p>Name: _____ Tel.: _____</p> </div>	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p style="text-align: center;">Teilprojektleiter</p> <p>Name: _____ Tel.: _____</p> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p style="text-align: center;">Teilprojektleiter</p> <p>Name: _____ Tel.: _____</p> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p style="text-align: center;">Teilprojektleiter</p> <p>Name: _____ Tel.: _____</p> </div>	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p style="text-align: center;">AP-Verantwortlicher</p> <p>Name: _____ Tel.: _____</p> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p style="text-align: center;">AP-Verantwortlicher</p> <p>Name: _____ Tel.: _____</p> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p style="text-align: center;">AP-Verantwortlicher</p> <p>Name: _____ Tel.: _____</p> </div>	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p style="text-align: center;">AP-Verantwortlicher</p> <p>Name: _____ Tel.: _____</p> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p style="text-align: center;">AP-Verantwortlicher</p> <p>Name: _____ Tel.: _____</p> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p style="text-align: center;">AP-Verantwortlicher</p> <p>Name: _____ Tel.: _____</p> </div>	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p style="text-align: center;">AP-Verantwortlicher</p> <p>Name: _____ Tel.: _____</p> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p style="text-align: center;">AP-Verantwortlicher</p> <p>Name: _____ Tel.: _____</p> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p style="text-align: center;">AP-Verantwortlicher</p> <p>Name: _____ Tel.: _____</p> </div>	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p style="text-align: center;">AP-Verantwortlicher</p> <p>Name: _____ Tel.: _____</p> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p style="text-align: center;">AP-Verantwortlicher</p> <p>Name: _____ Tel.: _____</p> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p style="text-align: center;">AP-Verantwortlicher</p> <p>Name: _____ Tel.: _____</p> </div>	

Projektbeteiligte				
Projekt: Proj.-Nr.:			Stand:	Version
	Name	Fa./Abt.	Tel.	
Auftraggeber				
Ansprechpartner für Projektleiter				
Mitglieder des Entscheidungsgremiums	
	
	
	
Ansprechpartner für Projektleiter				
Projektleiter				
Kernteammitglied A				
ernannt von				
Kernteammitglied B				
ernannt von				
Kernteammitglied C				
ernannt von				
Kernteammitglied D				
ernannt von				
Kernteammitglied E				
ernannt von				
Kernteammitglied F				
ernannt von				
Kernteammitglied G				
ernannt von				



Projektstart Formular : Besprechungstermine

Sitzungstermine				Projekt: Proj.-Nr.:		Stand:	Version	
mit wem?	Datum	Uhrzeit	Ort	Was?	vorbereiten		Wer?	Bis?
Auftraggeber								
Entscheidungsgremium								
Kernteam								



Projektstart

Formular : Informationsfluss

Informationsfluß		Projekt: Proj.-Nr.:			Stand:	Version
an wen?	AG	EG	wer? PL	KT	
AG	X					
EG	Was? Wann? Wie?	X				
PL			X			
KT				X		
.....						X

Abkürzungen:

AG = Auftraggeber; EG = Entscheidungsgremium; PL = Projektleiter; KT = Projektkernteam



Zitat

Beisammen sind wir, fanget an

Projektgruppe: Häbe, Hofstetter,
Kleinheinz

PMB-19,1,15 Projektziele, Abwicklungsstrategie, Projektstart

04.05.2001

EINLADUNG

Sehr geehrte Damen und Herren,

in meiner Funktion als Projektleiter des Bauvorhabens „Hochhaus Commerzbank“ darf ich Sie zu unserem ersten Sondierungsgespräch am 20.05.2001 einladen.

AGENDA:

Top 1: Begrüßung durch den PL Hr. Semmelschuh

Top 2: Bekanntgabe der Projektziele

- globale Ziele
- detaillierte Ziele

Top 3: Vorstellung der Abwicklungsstrategie für das Projekt

Top 4: Möglichkeit für alle Gesprächsteilnehmer, dem PL Fragen bezüglich der Projektziele und der Abwicklungsstrategie zu stellen

Top 5: Diskussion über die weitere Vorgehensweise

Mit freundlichen Grüßen

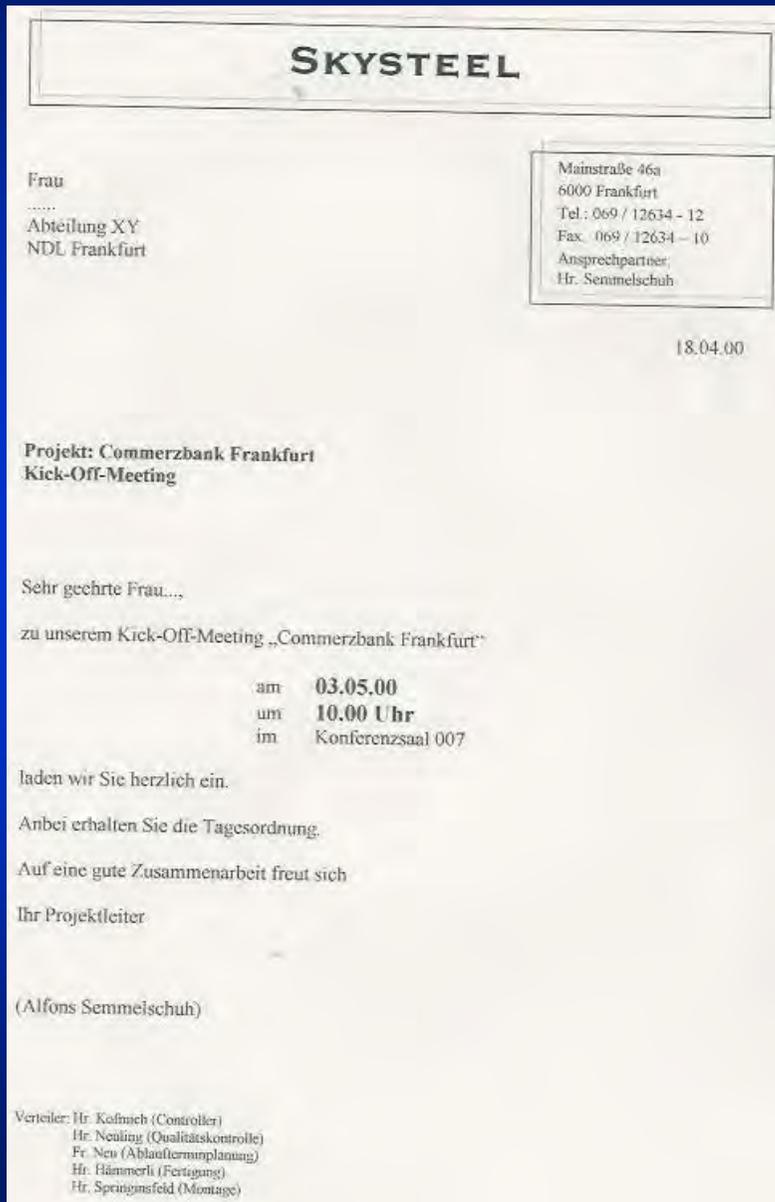
(Hr. Semmelschuh; PL)

Verteiler: Hr.(GF) 2-3-j
Hr. Kofmich (Controlling)
Hr. Strichli (techn. Büro)
Frl. Wickel (Einkauf)
Hr. Springinsfeld (Montage)

Anmerkung :

Wo und wann ?
Etwas umständlich.
Im wesentlichen i.O.





Anmerkung :

Dauer ?
Unterlagen ?
Themen ?

Wenn die kommen
brauch ich (nicht) zu
kommen.

SKYSTEEL

Projekt: Commerzbank Frankfurt

Kick-Off-Meeting am 03.05.2000

Tagesordnung

1. Begrüßung durch den Geschäftsführer Herrn Oberhaupt
2. Einführung / Vorstellung Projekt
3. Offene Diskussion
4. Wünsche / Anträge
5. Resümee

Anmerkung :

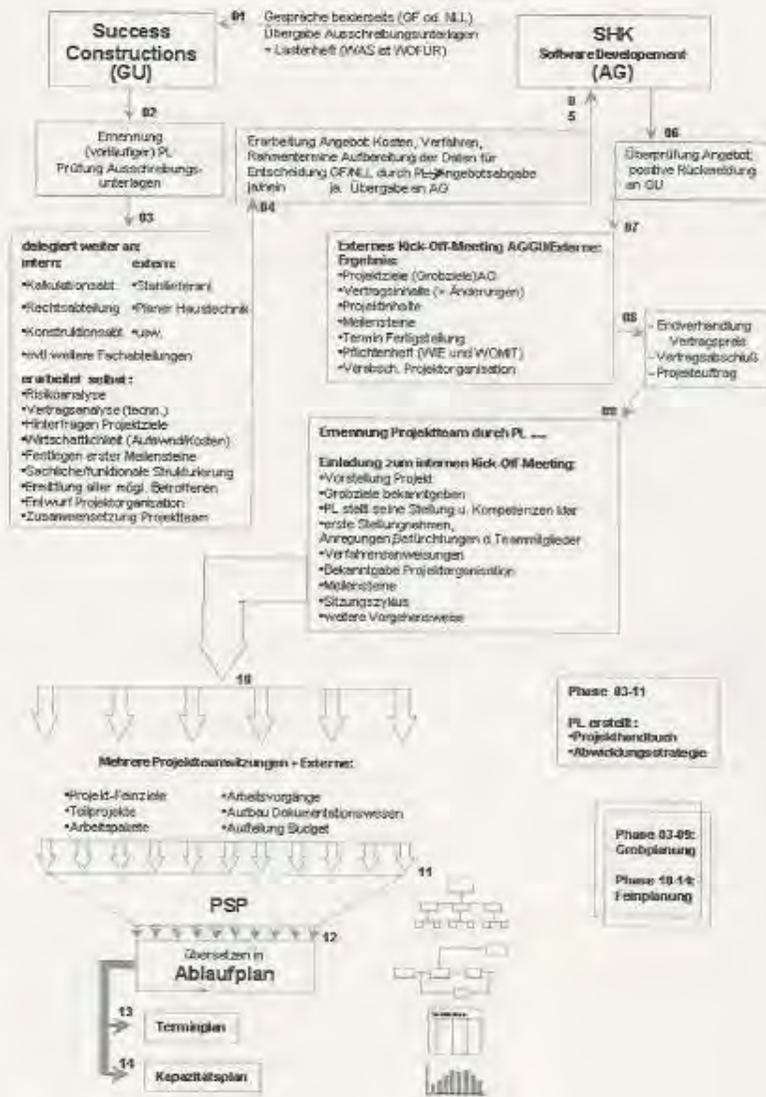
Wer lädt wen, warum
ein. ?

Leider findet man selbst
„draußen“ derartiges.





Überblick Projektstart



Ziele des Projektstarts

- Gesamtheitliche Betrachtung des Projektes:**
Möglichst viele Informationen von allen Projektbeteiligten zusammenzuziehen, um alle Aspekte berücksichtigen zu können
- Erarbeitung von genauen und einheitlichen Projektzielen:**
Allgemein verständliche und präzise Definitionen der zu erreichenden Ziele formulieren, um bei allen Projektbeteiligten Verständnis und Akzeptanz für die Ziele zu erlangen (Basis für die weitere Projektarbeit). Die Betonung liegt bei der Zielformulierung nicht im Detail, sondern in der Vollständigkeit.
- Entwicklung erster technischer Lösungen:**
Die frühzeitige Erarbeitung von ersten technischen Lösungen muß mit der Formulierung der Projektziele einhergehen, um mögliche Lösungswege auf die Projektziele abzustimmen.
- Festlegen der Organisation des Projektes und des Projektablaufes:**
Anhand der Projektziele können organisatorische Strukturen und der Projektablauf festgelegt werden. So fallen erste Entscheidungen über die Verantwortlichkeiten im Projekt, die Zusammensetzung des Projektteams, und über voraussichtliche Meilensteine.
- Erarbeitung einer ersten Planung des Projektes:**
Während des Projektstarts erfolgt die grobe Planung des ganzen Projektes und zugleich die detaillierte Planung der nächsten Projektphase.
- Schaffung von guten Voraussetzungen zur Zusammenarbeit:**
Die gute Zusammenarbeit aller Betroffenen (Projektteam und Projektumfeld) ist die Voraussetzung für eine erfolgreiche Projektarbeit. Es liegt am Projektleiter und am Management, im Rahmen des Projektstarts ihre Vorstellungen von Führung und effizienter Zusammenarbeit darzulegen.

Inhalt

- 1 To do

Projektstart :
Starten kann man nur einmal

