

## ZusammenBauen: Fachliche Kompetenz noch wirksamer werden lassen

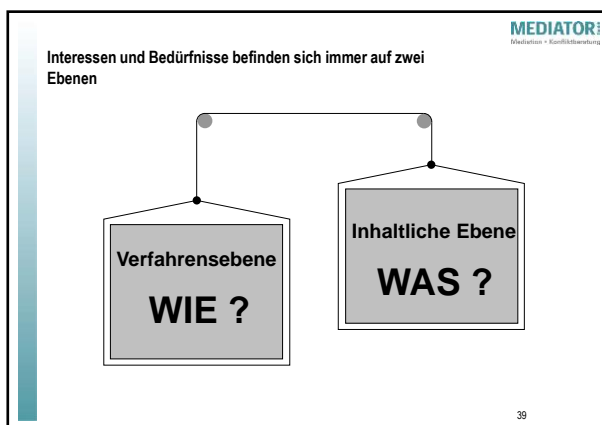
### Kick-Off-Meeting zum Gestalten der Zusammenarbeit

#### Ein ProjektTeam entsteht: Ziele und zentrale Themen eines Arbeitsbündnisses

##### Das WIE vor dem WAS

In Planungs- und Bauprojekten geht es neben der inhaltlichen Ebene des WAS (Was soll geregelt, verändert, entwickelt oder neu gestaltet werden?) immer auch um die Art und Weise der Kommunikation, um das WIE

(Wie wollen die Beteiligten miteinander arbeiten und miteinander umgehen? Wie können alle Beteiligten den Planungs- und Bauprozess gut gemeinsam bestreiten?).



Die WAS-Ebene beschäftigt sich mit dem konkreten Gesprächs- oder Konfliktgegenstand, die WIE-Ebene konzentriert sich darauf, wie die Auseinandersetzung bzw. das Gespräch betrieben wird und wie die jeweiligen Beteiligten miteinander umgehen. Es gibt zahlreiche Beispiele dafür, dass Planungs- und Bauprojekte in stürmisches Wetter geraten sind bzw. vielfältige Konflikte heraufbeschworen wurden, weil die WIE-Ebene nur unzureichend beachtet worden ist.

Das gilt für das einzelne Gespräch wie für die gesamte Zusammenarbeit im Projektverlauf insgesamt. Daher kann es für die Qualität des Ergebnisses wie für das Zusammenarbeiten in kleinen und großen Projektteams enorm hilfreich sein, ein gemeinsames Verständnis über die jeweiligen Erwartungen wie über die Formen des Zusammenwirkens herzustellen.

## Zeitpunkte für ein Kick-Off-Meeting

- **Zu Beginn der gemeinsamen Projektarbeit:** Idealerweise findet ein Kick-Off zum WIE frühzeitig statt, um so direkt eine gute, sichere, verlässliche und vertrauensvolle Basis für die gemeinsame Arbeit zu schaffen.  
*Beispiel aus der Praxis: Im Rahmen eines großen Bauprojektes hat sich der Bauherr für ein von uns extern moderiertes und begleitetes Kick-Off zum WIE eingesetzt. Viele der sehr erfahrenen Projektbeteiligten waren zunächst skeptisch hinsichtlich der Notwendigkeit dieser Maßnahme und waren anschließend sehr überrascht, wie wegweisend dieses Kick-Off für den weiteren Projektverlauf war. Es hat sich im WIE-Meeting rasch herausgestellt, dass die Beteiligten aufgrund ihrer bisherigen Erfahrungen und Erlebnisse mitunter völlig unterschiedliche Vorstellungen und Erwartungen sowohl über die jeweiligen Aufgaben und Leistungen der anderen hatten, als auch über Informationswege und Entscheidungsabläufe.*
- **Permanent während der gemeinsamen Projektarbeit:** In Planungs- und Bauprojekten, die über einen längeren Zeitraum gehen, in denen es viele personelle Wechsel oder vielfältige Zuständigkeiten gibt oder in denen zahlreiche herausfordernde und knifflige Projektsituationen zu bewältigen sind, bietet es sich an, in regelmäßigen Abständen das WIE des Zusammenarbeitens zu reflektieren und ggf. anzupassen.  
*Beispiel aus der Praxis: Im Rahmen eines längeren Planungsprozesses wurden wir gebeten, kontinuierlich für alle Beteiligten eine WIE-Sitzung zu organisieren und zu leiten, da sich herausgestellt hat, wie unterstützend solche regelmäßigen Treffen waren, um die vielen und immer wieder dazustößenden neuen Projektbeteiligten in das gute Zusammenarbeiten einzufügen. Obwohl diese Treffen immer sehr harmonisch, konstruktiv und ohne nennenswerte Konfliktsituationen abliefen, empfand sie dennoch keiner der Beteiligten als überflüssig oder zeitraubend, sondern als stärkend und motivierend.*
- **In herausfordernden Momenten während der gemeinsamen Projektarbeit:** Die wachsende Komplexität und Dynamik vieler Projektabläufe fördert unserer Erfahrung nach ebenso eine Zunahme von Missverständnissen und Unzufriedenheiten bis hin zu offen ausgetragenen Konflikten, wobei ein einfaches „Weiter so“ dem Projekterfolg nicht zuträglich wäre. Ein Kick-Off zum WIE in solchen Situationen bietet die Chance für einen entscheidenden Kick im Team, um wieder in ein gutes Miteinander-Fahrwasser zu gelangen.  
*Beispiel aus der Praxis: In der Schlussphase einer komplexen Altbausanierung drohten die Differenzen und Auseinandersetzungen zwischen den Projektbeteiligten solche Formen anzunehmen, dass die Fertigstellung gefährdet war. Die Projektsteuerin organisierte daher einen halbtägigen Workshop zum Gestalten einer effektiven wie effizienten Zusammenarbeit unter dem Titel: „Wie bekommen wir das Projekt erfolgreich gestemmt?“, welchen wir geleitet haben. Die Herausarbeitung der jeweiligen Interessen und Bedürfnisse hatte nach Aussagen vieler Projektbeteiligter einen erheblichen positiven Einfluss auf die Fertigstellung des Projekts und insbesondere auf die Art und Weise der weiteren Zusammenarbeit.*

## Zentrale Ziele und Themen eines Kick-Offs

- Zielklarheit zu entwickeln: „Haben alle Beteiligten das gleiche Verständnis, und rufen sie alle in die gleiche Richtung?“
- Gegenseitige Erwartungen sichtbar zu machen, abzugleichen und zu klären: „Welche Vorstellungen, Sichtweisen und Erwartungen bestehen bei jedem einzelnen hinsichtlich der jeweiligen Leistungen und des Umgangs miteinander?“
- Rahmenbedingungen zu erkunden: „Was ist unbedingt zu beachten und zu berücksichtigen?“
- Teilnehmer\*innenkreis zu klären: „Wer fehlt noch? Wer sollte mit im Boot sitzen?“
- Weiteren Projektablauf zu strukturieren: „Wie kann ein sinnvolles Vorgehen für alle Beteiligten aussehen?“
- Gegenseitiges Vertrauen stärken und Motivation für ein konstruktives Miteinander zu fördern:  
„Was braucht es, damit alle Beteiligten engagiert dabei sind?“
- Übernahme von Verantwortlichkeiten durch das gesamte Team für das Projekt zu erkennen: „Wie kann und wird sich jede\*r verantwortlich einbringen?“

Arbeitsbündnis zu schließen: „Wie möchten wir in diesem Projekt miteinander arbeiten?“

➡ Mögliche Themen, die in einem Arbeitsbündnis geregelt werden können:

Umgang miteinander | Klärung von Rollen und Funktionen | Umgang mit Veränderungen | Umgang mit Informationen | Gestaltung von Informationswegen und Kommunikationsabläufen | Entscheidungswege und Entscheidungskompetenzen | Umgang mit Meinungsverschiedenheiten, Kontroversen und Konflikten | Umgang mit Vertraulichkeit und Öffentlichkeit | Umgang mit neuen Ideen und Vorschlägen | ...