

Neuer Consulting-Case - die 10 wichtigsten Schritte für den Projektstart

Consulting ist Projektarbeit. Als logische Konsequenz darf sich der Consultant regelmäßig in ein bereits laufendes oder frisch initiiertes Beratungsprojekt einfinden. Häufig erwarten ihn dann neben der eigentlichen Aufgabe ein ganz neues Personenumfeld mit eigener Arbeitsweise, IT-Werkzeugen und Zusammenarbeitskultur. Im Beitrag erfährst Du auf welche Aufgaben ich mich bei einem Projektstart besonders konzentriere und welche Hilfsmittel ich dabei nutze.

Consultant = Projektarbeiter

Als Consultant hältst Du es wie die Fußballspieler: nach dem Projekt ist vor dem Projekt. So starte ich durchschnittlich im Halbjahresrhythmus mit einem neuen Projekt. Oft wechselt der Kunde, damit auch die Aufgabenstellung und der Einsatzort. Gelegentlich komme ich auch in ein laufendes Projekt hinzu in denen die Strukturen bereits stehen. Welche konkreten Aufgaben ich beim Projektstart verfolge und mir damit rasch einen positive Ruf verdiene fasse ich für Dich nachfolgend zusammen.

Die 10 wichtigsten Schritte für den erfolgreichen Projektstart

1. Projektakteure identifizieren

Wenig überraschend, aber wichtig: Consulting = People Business. Consultants arbeiten mit Menschen für Menschen (bzw. an Menschen ;)). In den ersten Tagen sollten wichtige Projektteilnehmer und -stakeholder identifiziert werden. Ich nutze dazu eine kleine Excel-Kontaktabelle in der ich den vollständigen Namen, die Abteilung sowie die Rolle einer Person festhalte. Später kann diese Tabelle mit weiteren Facetten (z.B. Einfluss auf das Projekt, Interessen, Motivation) ergänzt werden, eignet sich damit perfekt für eine [Stakeholderanalyse](#).

2. Zugriff auf Arbeitsmittel verschaffen

Die ersten Projektstage nutze ich um Zutritt bzw. Zugriff zu den erforderlichen Arbeitsmitteln zu erhalten. Das betrifft materielle Dinge (z.B. Schlüssel, Zugangskarten und Ausweise für Räume, Gebäude oder Betriebsstätten) gleichermaßen wie immaterielle (z.B. IT-Systemzugriff, Druckerzugriff, W-LAN Zugang, Dokumentenvorlagen). Meist erstreckt sich dieser Vorgang über mehrere Tage und erfordert die Erledigung von (nicht unerheblichen) Papierkram.

3. Projektstruktur aufnehmen

Neben den Projektakteuren beschäftige ich mich zu Beginn meines Einsatzes mit der Projektstruktur. Dabei erfasse ich zum Beispiel das Berichtswesen inkl. Statusberichte, die Meeting- und Sitzungskultur (Intervalle, Teilnehmer, Ziele, Priorität), die offiziellen und weniger offiziellen Kommunikationswege sowie genutzte Projekt- und Meilensteinpläne. Auch Parallelprojekte, Schnittstellen zu anderen Abteilungen oder externe Abhängigkeiten werden von mir registriert. Der Schritt hilft, die eigene Arbeit besser in das Gesamtvorhaben einordnen zu können.

4. Wissen tanken

Speziell bei neuen Themen reserviere ich viel Zeit für die fachliche Einarbeitung. Schließlich will man bereits nach einigen Arbeitstagen mit dem Kunden auf Augenhöhe diskutieren und Vorschläge unterbreiten können. Ich empfehle den Ansprechpartner nach den für das Projekt wichtigsten fünf Dokumenten (z.B. Fachkonzept, Präsentation Lenkungskreis) zu bitten und diese anschließend zu sichten. Offene Fragen balanciere ich dann anschließend wieder zurück zu den Ansprechpartnern.

5. Abkürzungsverzeichnis erstellen

Unternehmen lieben Abkürzungen. Sei es um das Kommunikationstempo zu erhöhen, besonders professionell zu klingen oder einfach nur um Fachfremden das Leben schwerer zu machen. Dumm nur, das man zu Beginn im Beratungsprojekt der Fachfremde ist. Komme ich in ein neues Projekt dessen Inhalt und Umfeld mir weniger geläufig sind, erstelle und pflege ich ein kleines Abkürzungsverzeichnis. In diesem notiere ich die aufgeschnappten Abkürzungen, die vollständigen Begriffe und kurzen Erklärungen. Kurios aber durchaus üblich: oft gewöhnen sich interne Kollegen so stark an eine Abkürzung, dass ihnen dafür das Langwort nicht mehr einfällt.

6. Persönlich vorstellen

Wechseln wir doch einmal die Perspektive. Angenommen ich bin seit 6 Monaten in einem Projekt und kenne alle Kollegen und Aufgaben. Plötzlich stößt ein externer Consultant zum Team. Ich frage mich, warum gerade dieser mir bei meinen Aufgaben helfen kann. Spricht der Neue mich hingegen gleich am ersten Tag an, stellt sich vor, erklärt seine Rolle und den Mehrwert den er für das Projekt stiftet ist es viel einfacher mit diesem Externen zusammenzuarbeiten.

7. Abläufe beobachten

Nicht unterschätzen sollte man meiner Meinung nach die Aufgabe des aktiven Beobachtens. Wie ist die Stimmung im Projekt? Wer redet mit wem worüber, welche Personen gehen sich an der Kaffeemaschine aus dem Weg? Mit welcher Motivation und Intensität sind die Kollegen bei der Arbeit? Wie hoch ist der Stresspegel? Gibt es eine „Hidden-Agenda“? In den Handlungen, Mimiken, Gesten und Zwischentönen lese ich sehr viel über das Projekt und seine handelnden Personen heraus.

8. Fragen stellen

Eng gekoppelt an das Beobachten ist das Formulieren von Fragen. Diese sollten jedoch nicht beliebig über Alles und an jeden gestellt werden. In der Qualität einer Frage erfährt man sehr viel über den Fragenden, seinen Wissensstand, Zielen, Interessen, usw.. Daher behutsam offene Fragen stellen die das Interesse am Projekt (und am Gefragten) signalisieren. Ich selbst sammle häufig meine Fragen, stelle diese dann gebündelt in einer ruhigen Minute an den richtigen Adressaten. Das Positive dabei: häufig sind die Fragen auch Denkanstöße für die Projektteilnehmer, erlauben diesen ihre festgetretenen Gedankengänge zu verlassen.

9. Beraterrolle präzisieren

Nach einigen Tagen im Beratungsprojekt trete ich fast immer einen Schritt zurück und schätze meine Rolle im Vorhaben ein. Ich überprüfe, was der Kunde möchte, was er tatsächlich benötigt, mit welcher Rolle ich beauftragt wurde und welche Aufgaben ich besser übernehmen bzw. lassen sollte. Dieses geschärfte Verständnis bringe ich mit meinem Vorgesetzten im Gespräch in Einklang.

10. Umfeld auskundschaften

Ist an das neue Beratungsprojekt ein Standortwechsel gekoppelt, stellt sich dem Consultant eine weitere Aufgabe: die Erkundung der Welt außerhalb der direkten Office-Mauern. Das beginnt bei der Kaffeemaschine im Büro, den

Süßigkeitenautomaten im Keller sowie den verfügbaren Mittagsangeboten und reicht bis zum optimalen Reiseweg zum Kunden, komfortabelsten Hotels in der Stadt und angesagtesten Freizeitmöglichkeiten nach Feierabend.

Fazit

Als Neuer im Projekt sollte man sich nicht ausschließlich nur auf die inhaltliche Arbeit stürzen (siehe [Webtipp](#)). Ein Consultant verdingt sich in Unternehmen. Diese meist sehr großen Organisationen bestehen aus vielen Menschen, inkl. Beziehungen, Vorlieben und Abneigungen. Es gilt nun sich in dieses soziale Struktur zeitweilig und möglichst reibungsfrei einzufügen, ohne dabei den an den Kunden versprochenen Mehrwert aus den Augen zu verlieren.