



Auftragsklärung – Typische Struktur der Auftragsklärung

Quelle: nach Brigitte Winkler, Werkzeugkiste für Change Manager und Berater, 1. Auftragsklärung und Kontraktgestaltung, Organisationsentwicklung, Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, 4, 2004

1. Kontaktaufnahme zwischen Auftraggeber und Berater

Checkliste 1: Fragen für die erste Kontaktphase:

Situations- und Problemdefinition:

- Gibt es einen spezifischen Anlass für das geplante Veränderungsvorhaben?
- Gibt es spezifische Herausforderungen, die es erforderlich machen, sich intensiv mit den vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeitenden und Kompetenzentwicklungs- und Qualifizierungserfordernissen auseinanderzusetzen?
- Was sind mögliche Hintergründe der aktuellen Situation?
- Welche Betroffenen und Beteiligten tragen direkt oder indirekt zur Situation bei?
- Was wurde bisher getan, um das Problem zu lösen? Mit welchem Effekt?

Angedachte Lösungen und Vorgehensweisen des Auftraggebers

- Welche Lösungen und Vorgehensweisen wurden bereits diskutiert und geplant?

Erwartungen an den Berater

- Was ist der Anlass für die Einbeziehung eines Beraters?
- Welche Erwartungen und Wünsche hat das Klientensystem an den Berater?
- Welche Leistungen/Interventionen werden erwartet?

Auftraggeber

- Wer ist der Klient? Der Kontaktpartner, eine Abteilung, bestimmte Personengruppe oder die ganze Organisation?
- Mit wem müssen Vereinbarungen/ Kontrakte geschlossen werden?

Zeitplanung des Projekts

- Wie ist die zeitliche Planung des Projektes: voraussichtlicher Projektbeginn
- und Projektende.

Finanzieller Rahmen

- Welches Budget steht für das Projekt zur Verfügung?

Nächste Schritte

- Wann und wo soll ein Ziel- und Kontraktgespräch stattfinden? Wer sollte daran teilnehmen?

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds



2. Persönliche(s) Kontaktgespräch(e) zur vertieften Auftragsklärung

Checkliste 2: Fragen zur vertieften Auftragsklärung:

Situations- und Problemdefinition aus Sicht des Managements:

- Wie kommt es dazu, dass die Problemlage so ist, wie sie ist?
- Was sind wichtige Hintergründe der Situation?

Präferierte Lösungen und Vorgehensweisen des Auftraggebers

- Welche Lösungen präferieren der Auftraggeber oder verschiedene Interessensgruppen?

Analyse wichtiger Stakeholder oder «Energieträger» des Vorhabens

- Wer oder was hat in der Vergangenheit aus welchem Grund die Situation positiv oder negativ beeinflusst?
- Wer oder was könnte die Situation in Zukunft wesentlich beeinflussen?
- Wer sind die Energieträger, die das Veränderungsvorhaben vorantreiben wollen?
- Gibt es Personen, die dem Veränderungsvorhaben skeptisch gegenüberstehen?
- Warum? Was sind deren Interessen und Motive? Wie könnte man diese für das Vorhaben gewinnen?

Rolle und Einfluss des Auftraggebers

- Welche Rolle und welchen Einfluss hat der Auftraggeber bei dem geplanten Projekt?
- Ist der Auftraggeber selbst von dem Veränderungsprojekt betroffen? Wenn ja, welche Konsequenzen hat dies für das weitere Vorgehen?
- Wer sind weitere wichtige Entscheidungsträger für das Projekt? Wie stehen diese zu dem Vorhaben? Wie sollen diese weiter miteinbezogen werden?

Zielzustand und messbare Erfolgskriterien

- Woran kann der Auftraggeber erkennen, dass die Interventionen bzw. das Projekt erfolgreich sind? Was sollte sich wie verändern?
- Wie könnte man den Erfolg messen? Welche Kriterien könnte man zur Beurteilung des Erfolgs des Projekts heranziehen?

Beteiligungsgrad und Information der Betroffenen

- Wer ist von den Auswirkungen der Maßnahme, dem Projekt oder der geplanten Intervention direkt oder auch indirekt betroffen?
- Wer muss wie und wann an dem Projekt oder Vorhaben beteiligt oder darüber informiert werden?

Möglichkeiten für eine Diagnosephase

- Wie könnte man einen Überblick über mögliche Ursachen und Problemhintergründe aus der Perspektive aller Beteiligten gewinnen?



- Welche Methoden und Möglichkeiten bieten sich dazu an (Interviews, Diskussionsgruppen, Workshops, Befragungen, etc.)? Für welche Methoden ist der Klient offen?
- Wie könnte man die daraus resultierende Diagnose allen Beteiligten zur Verfügung stellen, so dass von diesen weitere Schritte zur Lösung abgeleitet werden können?

Konkrete Zeitplanung des Projekts

- Wann ist der richtige Zeitpunkt für den Start des Projektes?
- Was muss bis zu bestimmten Terminen oder Meilensteinen geleistet werden?

Projektorganisation und – kontrolle

- Wer ist der verantwortliche Ansprechpartner im Unternehmen?
- Wie soll eine kontinuierliche Information gestaltet werden?
- Wie soll der Projektfortschritt kontrolliert werden?

Umgang mit und Einbeziehung von bestehenden gesetzlichen Mitbestimmungsorganen

- Wie steht die Mitarbeitervertretung zu den geplanten Veränderungsvorhaben?
- Wie ist die bisherige Zusammenarbeit?
- Welche Vorstellungen bestehen beim Auftraggeber bezüglich der Information und eventuelle Beteiligung der Mitarbeitervertretung?

Finanzieller Rahmen

- Wie sind die Konditionen des Beraters bei einzelnen Interventionen und Prozessschritten?
- Wie ist die derzeit geschätzte Gesamtkalkulation des Aufwandes?
- Ist der Auftraggeber bereit, diesem finanziellen Rahmen zuzustimmen?

Die ersten konkreten Schritte und die Terminplanung

- Wie sehen die nächsten Prozessschritte aus? Wie ist deren zeitliche Planung?
- Welche Vorbereitungsarbeiten sind dazu nötig? Wer macht was, bis wann?
- Wie ist die weitere Kommunikation zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer geplant?

3. Während oder im Nachgang der Gespräche: Gemeinsame Grundsätze der Betrachtungs- und Vorgehensweise überprüfen

Fragen zur Klärung der Auftragsannahme:

- Sind die Erwartungen an den Berater bzw. Bildungsdienstleister eindeutig geklärt?
- Ist die Bereitschaft beim Klienten zu erkennen, seine eigenen Verantwortlichkeiten bei der Umsetzung des Projektes zu erfüllen?
- Welche Interventionsmöglichkeiten sind sinnvoll? Ist ein Qualifizierungsprogramm zielführend? Oder ist ein umfangreicherer Organisationsentwicklungsprozess die richtige Antwort auf das bestehende Problem oder sollten andere Interventionsmöglichkeiten (wie beispielsweise Personalabbau, Neubesetzung von Stellen) diskutiert werden?



4. Angebotserstellung

Checkliste: Wesentliche Inhalte eines mündlichen oder schriftlichen Kontraktes

Ziele des Vorhabens

- Die Ergebniserwartung und die Ziele des Gesamtprojektes sind klar skizziert.

Rolle, Aufgaben und Leistungen des Beraters bzw. Bildungsdienstleisters

- Hier wird differenziert, welches die weiteren Beratungsleistungen sind, z.B. im Rahmen einer gründlicheren Diagnosephase, und welche Leistungen im Rahmen des Qualifizierungsprogramms erbracht werden.

Rolle und Aufgaben des Auftraggebers

- Die Rolle und Aufgaben des Auftraggebers im Gesamtprojekt sind abgesteckt. Es wird deutlich, wie der Auftraggeber das Projekt konkret unterstützt und zum Erfolg des Gesamtvorhabens beiträgt.

Vorgehensweise und Interventionen

- Eine gemeinsam getragene Projektskizze und Optionen für die nächsten Schritte sind erarbeitet. Die Vorgehensweise bei den ersten Interventionen, z.B. Gestaltung der Diagnosephase, ist festgelegt.

Zeitplanung

- Die Zeitpunkte und Termine, an denen Beratungsleistungen voraussichtlich erbracht werden, sind abgestimmt. Das Qualifizierungsprogramm ist detailliert beschrieben und terminiert.

Konkrete Vereinbarungen zur weiteren Zusammenarbeit und Vorgehensweise

- Die Frequenz und Qualität der Kommunikation zwischen dem Auftraggeber und dem Berater während dem weiteren Projektverlauf und auch bei akut auftretenden Schwierigkeiten ist festgelegt.
- Die Unterstützungsleistungen, die zu bestimmten Zeiten von bestimmten Personen in der Organisation erbracht werden müssen (z.B. bei der Organisation von Veranstaltungen) sind definiert.
- Bei Datenerhebungen durch den Berater werden spezielle Absprachen zur Vertraulichkeit der Daten vereinbart.

Konditionen

- Die Kosten der Beratungsleistung und des Qualifizierungsprogramms sind so differenziert, wie möglich, vom Berater aufgeführt.

5. Der Kunde nimmt das Angebot an – oder möchte einige Punkte noch genauer mit dem Berater bzw. Bildungsdienstleister ‚nachverhandeln‘.



Auftragsklärung – Typische Struktur der Auftragsklärung

Inhalt: Check- und Fragenliste zur Auftragsklärung von AoG-Angeboten

Thema: #AoG #Arbeitsorientierte Grundbildung #Grundbildung #Unternehmen #Auftragsklärung
#Checklist #Fragenkatalog

Zielgruppe: Unternehmen, Beraterinnen und Berater, Trainerinnen und Trainer



Dieses Werk ist lizenziert unter einer
Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz

Weitere Informationen unter: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

Der gesamte Lizenztext ist zu finden unter:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.de>

Die Urheber des Werks sollen wie folgt genannt werden: Lernende Region – Netzwerk Köln e.V. und
bbb Büro für berufliche Bildungsplanung R. Klein & Partner GbR.

Nach Brigitte Winkler, Werkzeugkiste für Change Manager und Berater, 1. Auftragsklärung und
Kontraktgestaltung, Organisationsentwicklung, Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change
Management, 4, 2004