Heinrich Keßler

Bildungsprozess-Bezugsrahmen.

Es geht um die Themen, die mit den entscheidenden Personen zu klären, zu entscheiden, festzulegen und zu vereinbaren sind, damit im Bildungsprozess jene Bildung geschehen kann, die geschehen darf, soll oder muss. Üblicherweise sind bereits die dazu erforderlichen Klärungen ein Lernprozess des Organisationslernens.

Die Inhalte des Dokuments dienten als Vorlagen für Gesprächsvorbereitungen, Beratungen und Verhandlungen mit den entscheidenden Personen von Unternehmen, Organisationseinheiten, Bildungsbereichen, Beratungsunternehmen, Bildungseinrichtungen, Bildungsveranstaltern und Bildungsmaklern sowie für Akquisitionen.

Das Originaldokument des Autors aus dem Jahre 1991 wurde am 05.07.2017 aktualisiert in die jetzige Form gebracht.

Autor:

Heinrich Keßler
Hornisgrindestraße 1
D-77767 Appenweier

Internet: https://www.2000ff.de

Bildungsprozess – Bezugsrahmen

Kapitel 1 Gliederung der Dokumentation der Prozessbeschreibung

Kapitel 1:	Gliederung der Dokumentation der Prozessbeschreitung		2
Kapitel 2:	Phasen des Bildungsprozesses		3
	Beschreibung der Phase 1: Kontaktphase		4
Kapitel 3:	Module des Bildungs-Gesamtprozesses		11
Kapitel 4:	Begründung des Bezugsrahmens		13
	Modul 01.0.	Ideen der Gesamtkonzeption	13
	Modul 02.0.	Ziele der Gesamtkonzeption	15
	Modul 03.0.	Auftraggeber	19
	Modul 04.0	Kontrakt	2211
	Modul 05.0.	Auftragnehmer	28
	Modul 06.0	Planung und Organisation	30
	Modul 07.0	Organisationsform: Struktur und Aufbau	32
	Modul 08.0	Ablauforganisation	36

Heinrich Keßler, Hornisgrindestraße 1, D-77767 Appenweier
Telefon: ++49 (0) 7805 910860
Email: hcs@2000ff.de Internet: https://www.2000ff.de

Kapitel 2 Phasen des Bildungsprozesses

(Chronologischer Ablauf)

	Phasen:	*Identifizierbares Phasenende:*
01.0.	Kontaktphase	> Fortsetzung Kontaktphase Ja? -> Phase 02.0. (Bedarfsmeldung, Grobabschätzung)
02.0.	Implementierung - Projektkontrakt -	Projektgruppe ist installiert (Vereinbarungen über Vorgehen)
03.0.	Bedarfsanalyse	Bedarf ist quantitativ und Qualitativ erhoben
04.0.	Auftragsklärung und Lösungsangebot	Entscheidungsvorlage mit operationalisierten Zielen
05.0.	Entscheidungen und Vereinbarungen	Entscheidung: Abbruch: Fortsetzung mit 01.0. Entscheidung: Freigabe (Start): Fortsetzung mit 06.0.
06.0.	Planung und Organisation	Ablauf ist nur durch STOP-Intervention verhinderbar.
07.0.	Durchführung	Veranstaltungen / Veranstaltungsende
08.0.	Umsetzung in die tägliche Praxis	Verhaltensänderungen Strukturänderungen
09.0.	Erfolgskontrolle	Grad der Zielerreichung ist Transparent (Bildungscontrolling)
10.0.	Abschluss	Auflösung der Strukturen und Beziehungen
11.0.	Weiteres Vorgehen	Neuer Projektkontrakt (Phase 02.0.)

Beschreibung der Phase 1: Kontaktphase

Die Kontaktphase ist die Phase, in welcher der latente Kontakt zwischen Angehörigen unterschiedlicher Organisationen oder Organisationseinheiten zu einem konkreten, unmittelbaren Kontakt entwickelt wird.

In der Kontaktphase wird der erste Handlungsrahmen sowohl für Verhalten als auch für Inhalte definiert. Dieser Rahmen determiniert zunächst die folgenden Handlungen, langfristig verändern die Handlungen ihrerseits jedoch wiederum den Rahmen.

Die Kontaktphase beginnt mit der Entscheidung eines der beiden sozialen Akteure, mit der anderen Seite Kontakt aufzunehmen. Sie endet erst, wenn ein gemeinsamer Handlungsrahmen für weitere Projektschritte definiert wurde. Anders ausgedrückt heißt dies: Solange keine Bildungsbereitschaft besteht oder kein mehr oder weniger konkreter Bildungsbedarf identifiziert wurde, besteht kein Handlungsrahmen; die Kontaktphase dauert in diesem Falle weiter an.

Viele Projekte scheitern daran, dass in weiterführende Projektschritte eingetreten wird ohne Klarheit geschaffen zu haben über den Handlungsrahmen, sowohl auf der Sach- als auch auf der Beziehungsebene. Diesbezügliche "Nacharbeiten" sind, - wenn überhaupt - ,meist nur unter erheblichem Mehraufwand an Zeit und Energie möglich.

I. Ideen zur Kontaktphase

Unter strategischen Entwicklungsaspekten geht es vornehmlich darum, die zwischen Berater und Klient erforderliche Vertrauensbasis zu schaffen, auszuloten und gegebenenfalls tragfähig zu machen.

Insbesondere ist zu klären, ob das mögliche Beratungsangebot mit der potentiellen Klienten-Nachfrage in Übereinstimmung gebracht werden kann und umgekehrt. Angebot und Nachfrage sind dabei im allgemeinsten Sinne zu verstehen, d.h. angesprochen sind sowohl Rollennachfragen- und -angebote, Sachfragen und Sachkompetenz, Beziehungsangebote und -nachfragen, Methodennachfragen und -angebote usw. Dabei klären die möglichen künftigen Partner, ob und inwieweit sie ihre jeweiligen Wertideen durch gemeinsames Tun realisieren können bzw. auch nicht.

Da Berater und Klient in der Regel aus unterschiedlichen (Teil-) Unternehmenskulturen kommen, kommt der Kontaktphase die wesentliche Aufgabe zu, frühzeitig Verständnis für die jeweils andere Kultur zu schaffen. Hierfür ist es notwendig, dass Berater und Klient ihre jeweils auftragsrelevanten Grundverständnisse (z.B. für Organisationsentwicklung) einander gegenseitig erkennbar machen und gegebenenfalls auf Verträglichkeit prüfen. Ob und wie dies im Einzelfall geschieht, ist ein Ausdruck der Unternehmens- und Beratungskultur. Meisthaben die Kontaktpersonen im Vorfeld Vorurteile übereinander gebildet, die sie in der Kontaktphase überprüfen, bestätigen, festigen oder korrigieren können.
Daneben geht es in der Kontaktphase auch darum, die Sinngrundlagen für ein eventuelles gemeinsames Vorgehen zu schaffen. Eine herausragende Rolle unter

diesen bereichsbezogenen Aspekten nimmt vor allem die Sensibilisierung für die vorhandenen Macht- und Ohnmachtsstrukturen ein. Aus den ersten Erörterungen kann eine gemeinsame Bildungsidee entwickelt werden, die gleichsam die Werte und Normen der bestehenden Bildungskultur transportiert.

Die Messgrößen für die Einschätzung der Kompetenz sind in der Kontaktphase üblicherweise verdeckt und bleiben es auch. Dies führt zu dem für diese Phase typischen Dilemma: Auf der einen Seite ist die Frage nach der Kompetenz des Beraters ein zentrales Thema in dieser Phase, auf der anderen Seite fehlen jedoch gerade Möglichkeiten, diese Kompetenz VOR einer tatsächlichen Zusammenarbeit zu erkennen. Da der Klient ersatzweise aus dem Verhalten und dem Vorgehen in der Kontaktphase auf die Kompetenz des Beraters schließt, wird die Kontaktphase zur Visitenkarte des Beraters.

Für alle Beteiligten ergibt die Notwendigkeit, das eigene Profil aufzuzeigen und damit den anderen Personen Klarheit über die eigene Person und die eigenen Ziele (individueller, personenbezogener Aspekt) zu vermitteln (zumindest darüber, wie man gerne gesehen werden möchte). Alle Akteure haben hier die Gelegenheit, die eigenen Werte und Normen zu kommunizieren, davon wird in der Regel auch ausreichend Gebrauch gemacht. Dabei wird bereits ein Gefühl entwickelt, inwieweit man eine Kooperation für die Realisierung eigener Ziele nutzbar machen kann. Wirtschaftlichkeitsaspekte bzw. -Betrachtungen sind zu diesem Zeitpunkt individuell. Beide Seiten schätzen ex ante ihren Aufwand und Ertrag einer möglichen Kooperation ab.

Die Kontaktphase besteht somit schwerpunktmäßig aus Interaktionen. Dabei kann man folgende Interaktionsebenen unterscheiden:

a) offene (offensichtliche) Interaktion

   Die Menschen empfinden sich sympathisch oder weniger oder nicht. Die Regeln für den Ablauf der Interaktionen entsprechen den Regeln des alltäglichen Umgangs miteinander: Höflichkeit und Alltagsrituale werden eingesetzt, um Sympathie und Antipathie auszudrücken und "unausgesprochen“ zu markieren. Markiert werden ebenso die Grenzen, eigene Ansprüche und Rollenerwartungen an den jeweils anderen. Es ist menschlich, dass hier das Feld für Imponier-und Schaugehabe genutzt wird.

   Mit zunehmendem Kontakt werden die Alltagsrituale und Regeln des Umgangs miteinander ersetzt durch selbstgewählte, die als gemeinsame Symbole auch eingeübt werden.

b) verdeckte (geheime) Interaktion

   Hier werden Beziehungsverträge geschlossen, Tabuzonen werden subliminal (unauffällig) vereinbart. Der gesamte Diskurs zwischen den Akteuren vollzieht sich vornehmlich auf symbolischer Ebene, sowohl auf der persönlichen wie auch auf der Institutionalen Dimension. Zu letzteren gehören die

Wahrnehmung der Interessen der Organisationen, zu deren Vertretung die einzelnen Akteure legitimiert sind.

Typische Themen, die in dieser Phase (noch) nicht besprechbar sind, betreffen vor allem die Verantwortlichkeiten für die Konsequenzen eines beabsichtigten Projektes und die tatsächlichen Entscheidungskriterien.

Die Kontaktphase ist der Marktplatz der Ideen, die miteinander konkurrieren, sich aber auch ergänzen und paaren oder zu neuen Ideen kumulieren können. Zunächst muss jeder entscheiden, ob die jeweiligen Partner für die eigenen Interessen als geeignete, geschäftsfähige Partner in Frage kommen.

Unter Managements-Gesichtspunkten sollten in der Kontaktphase bereits erste Arbeits-Vereinbarungen getroffen werden.

II. Ziele der Kontaktphase

Das Ziel der Kontaktphase besteht darin, eine Vorstellung aller Partner darüber zu entwickeln, was passieren kann, wenn man sich aufeinander einlässt oder die gestellte Aufgabe bzw. Idee gemeinsam angeht.

Wichtig dabei ist, dass in dieser Phase all das gesagt wird, was nur in dieser Phase gesagt werden kann.

Der Berater hat hier die Gelegenheit, die bereichsbezogenen Wünsche (des Bildungsbereiches, des Bildungsanbieters oder Bildungsmaklers) zu erfahren und selbst die Gelegenheit, seine Bildungsphilosophie in den gemeinsamen Prozess einzusteuern. Auch geht es hier darum, den für die weiteren Schritte notwendigen Auftraggeber zu identifizieren.

Ist dies geschehen, so können die ersten groben Rahmenbedingungen des Projekts definiert werden. Dabei geht es insbesondere um eine erste Aufteilung der Verantwortung, die Globalabschätzung des Gesamtprojekts (wer sind die Betroffenen/Beteiligten, welcher Kosten- und Zeitaufwand ist dafür vorzusehen ...), das Festlegen von gegenseitig gewährten Freiräumen sowie das Ausloten der Grobziele und Ressourcen-Ideen. Zu diesem Zeitpunkt hat der Berater vor allem die Aufgabe, den Klienten mit eventuell geäußerten unrealistischen Erwartungen bezüglich der Ergebnis- / Ressourcen-Verhältnisse zu konfrontieren. Auch müssen an dieser Stelle die Grenzen sowohl des Berater- als auch des Klientelsystems verdeutlicht werden. Insbesondere haben die Partner hier die Gelegenheit, nicht annehmbare Rollen und zugewiesene Verantwortlichkeiten zurückzuweisen.

Aus Sicht des Beraters scheint es besonders wichtig zu sein, klienteltypische Lösungsmodelle sowie die Veränderungs- und Lernbereitschaft des Klienten genauer anzuschauen. Wichtig erscheint, die vom Klienten zukünftig abzufordernden Beiträge bereits an dieser Stelle abzufordern und zu klären, wer diese zu erbringen voraussichtlich in der Lage ist Um später Klarheit zu haben,

erweist es sich als sinnvoll, bereits an dieser Stelle die Regeln für den Abbruch des Projektes zu definieren.

Der Berater selbst, hat bis jetzt bereits so viel Informationen über das Projekt eingeholt, dass er überprüfen kann, ob und in welchem Umfange er die für weitere Begleitung des Projektes notwendige Eignung und Kompetenz besitzt. Er muss an dieser Stelle die Entscheidung treffen, welche weiteren Kompetenzen er eventuell zukauft.

Insgesamt verfolgt die Kontaktphase auch das übergeordnete Ziel, Verbindlichkeit zwischen den Partnern und Commitment (Klarheit, was man voneinander und miteinander will und zu erwarten hat) zu schaffen.

Unter Prozessgesichtspunkten dient die Kontaktphase nach einer ersten Kontaktaufnahme vor allem einem ersten Informationsaustausch. Erste Vorstellungen über die Symptom- und Problemträger und Zielgruppen werden entwickelt, der Berater kann versuchen, die vom Klienten angebotene Problemsicht in einer ersten Näherung zu verstehen. Interessant erweist sich in diesem Zusammenhang die Frage, was der Klient tun würde, wenn kein Projekt zustande käme.

Konkret können an diesem Punkt des Beratungsprozesses erste Spielregeln entwickelt, Kostenträgerschaft und Kostenverantwortung geklärt, Betroffene und Beteiligte identifiziert und Vorstellungen über einen Zustand NACH Projektbeendigung hergestellt werden.

Erwähnt werden müssen in dieser Phase auch eventuell vorliegende Beziehungsstörungen aus der Vergangenheit mit dem Ziel, für den Projektstart eine unbelastete Beziehung zwischen den Parteien herzustellen.

Die Kontaktphase kann als antizipiertes Modell des Gesamtprojekts verstanden werden, die ein ebenfalls-gedankliches Probehandeln für die Beteiligten ohne Risiko erlaubt. Schwerpunkte in diesem Probehandeln sind typischerweise Ziele, mögliche Entwicklungsrichtungen und Prioritäten des Projektes festzulegen, sowie erste Überlegungen zu den vertraglichen Konditionen als Basis für den später zu spezifizierenden Kontrakt anzustellen.

III. Auftraggeber

Der Auftraggeber für die Kontaktphase und damit deren Initiator ist diejenige Person, die sich entschließt, Kontakt zum jeweiligen Partner aufzunehmen und dies selbst tut oder tun lässt.

Kommt ein erstes Gespräch zustande, ist zunächst hier zu klären, wer die "eigentlichen" Auftraggeber bzw. Drahtzieher des möglichen Projektes sind. Besonders wichtig ist deshalb zu klären, ob die jeweiligen Gesprächspartner in eigener Sache sprechen, ob und wenn ja, welche Aufträge ihnen übertragen

wurden und welchen eventuellen Zwängen /Erwartungshaltungen Dritter sie ausgesetzt sind.

Die Partner erwarten zu diesem Zeitpunkt in der Regel von der anderen Seite eine schnelle und widerspruchslose Akzeptanz der eigenen Vorstellungen oder Erwartungen, ac hoc geschaffene bzw. "einfache" Lösungsvorschläge werden ins Feld geführt. Häufig findet man in diesem Zusammenhang auch das Gegensätzliche, nämlich: das Problemfeld wird übermäßig verkompliziert.

Dabei erfolgt ein permanenter Wechsel der Argumentation auf Beziehungs- und Sachebene: Eine sachliche Problemstellung bringt die Parteien zusammen. Diese müssen sich aber zunächst auf der persönlichen Ebene finden, um dann einen gemeinsamen Schritt auf der Sachebene zu ermöglichen.

Die Partner sind in der Regel bemüht, die Leistungsbereitschaft des anderen zu stimulieren und zu erhöhen, um dadurch ihre eigenen Beiträge möglichst klein zu halten. Geeignete Mittel hierzu sind die Methoden der Macht und des Einflusses, aber auch die Abwertung der eigenen Kompetenzen zur Lösung der eigenen Aufgaben.

Der Auftraggeber sollte sich bewusst sein, dass die möglichen Auftragnehmer nicht von vornherein disponiert sind, seinen Auftrag in der von ihm vorgestellten Art und Weise zu erbringen. Wenn in der Kontaktphase dennoch Verbissenheit und Machtdemonstrationen eingesetzt werden, provoziert dies nur Widerstand des jeweiligen Partners mit entsprechenden Auswirkungen auf den späteren Kontrakt und das weitere Vorgehen.

Typischerweise verschieben die Nachfrager für Bildung ein persönliches Problem auf die kollektive Ebene. Beispielsweise können eigene Akzeptanzprobleme zu "schlechtem Betriebsklima" umgedeutet, welches dann in einem Projekt zu verbessern sei. Konfrontation mit Begründungen, die auf einer tieferen Ebene der Person liegen, führen dabei nicht selten zu narzisstischen Kränkungen, oft deshalb, weil die eigentliche Ursache vom Betroffenen nicht anerkannt, bzw. tabuisiert oder verdrängt wurde.

Die Kontaktphase mit dem Auftraggeber muss zu Regelungen führen, wie man sich zu verhalten habe, wenn in der Folge erkannt werden würde, dass der Auftraggeber selbst das Problem oder Teil der zu lösenden Probleme ist.

Der Kontrakt in der Kontaktphase ist ein "Minimal"-Kontrakt, der sich vor allem auf die Phasen 2-5, und dies nur in einer groben Näherung bezieht. Diese Kontrahierungsphase ist zwar in der Regel zeitaufwendig, kostet jedoch ansonsten noch fast kein Geld.

Der Schwerpunkt des Kontraktes liegt auf der Definition des zulässigen Grades der gegenseitigen Offenheit. Mittels Kontrakt wird auch die Erlaubnis gegeben, sich auf dem Feld des Klienten in den festgelegten Grenzen und mit den festgelegten Mitteln und der vereinbarten Art und Weise zu bewegen. Für eine

möglichst umfassende Analyse ist eine weitestgehende Nichtbegrenzung des Analysefeldes und der auf diesem Feld möglichen Bewegungen und Wahrnehmungen günstig, wenn auch aufwendig. Dem entgegensteht steht das Anliegen des Klienten, zu fokussieren, zu zentrieren und einzuengen.

Inhaltlich handelt es sich in der Kontaktphase um einen Kreativitäts- als um einen Arbeitskontrakt. Man kann auch von einem (Er-)Öffnungskontrakt sprechen, der Kreativität und Wahrnehmungen ermöglichen, Erkenntnisse fördern sowie Wahrgenommenes und Erkanntes benennbar und besprechbar machen soll. Dabei muss insbesondere der Umgang mit sensiblen Daten und Informationen geregelt werden.

Wesentliche Punkte des Kontraktes sind, die vorläufigen Meilensteine, die sich aus der Vereinbarung über die vorläufige Projekt-Grobstruktur ergeben. Im Hinblick auf Vereinbarungen bezüglich der Zusammenarbeit sind zunächst vor allem Zeit- und Kostenbudgets für die folgende Entwurfsphase zu vereinbaren. In der Kontaktphase fallen die Entscheidungen auf der Beziehungsebene, ob eine künftige Sacharbeit miteinander angegangen wird oder nicht. Auf der Sachebene bezieht sich der Kontrakt dann im Wesentlichen auf das zur-Verfügungstellen von Initialdaten/Informationen. Häufig erweist es sich als günstig und sinnvoll, den Kontrakt in der 'Kontaktphase durch den Austausch von symbolischen, höchstpersönlichen "Geschenken" auf der Beziehungsebene zu besiegeln, ob ein Kontrakt zustande kommt oder nicht.

IV. Der Auftragnehmer in der Kontaktphase

Der Auftragnehmer geht in der Kontaktphase die Verpflichtung ein, dem Auftraggeber zu den Erfahrungen zu verhelfen, für die ein Kontrakt geschlossen wird. Er ist somit Modell und Garant für das, was in späteren weiterführenden Aufträgen auf den Auftraggeber zukommen kann.

Der Auftragnehmer muss die Vorgeschichte kennen, sich gegebenenfalls informieren und in sein Konzept integrieren.

V. Kontrakt in Kontaktphase

Der Kontrakt in der Kontaktphase ist ein "Minimal“-Kontrakt, der sich vor allem auf die Phasen 2-5, und dies nur in einer groben Näherung bezieht. Diese Kontrahierungsphase ist zwar in der Regel zeitaufwendig, kostet jedoch ansonsten noch fast kein Geld.

Der Schwerpunkt des Kontraktes liegt auf der Definition des zulässigen Grades der gegenseitigen Offenheit. Mittels Kontrakt wird auch die Erlaubnis gegeben, sich auf dem Feld des Klienten in den festgelegten Grenzen und mit den festgelegten Mitteln und der vereinbarten Art und Weise zu bewegen. Für eine möglichst umfassende Analyse ist eine weitestgehende Nichtbegrenzung des Analysefeldes und der auf diesem Feld möglichen Bewegungen und

Wahrnehmungen günstig, wenn auch aufwendig. Dem entgegensteht steht das Anliegen des Klienten, zu fokussieren, zu zentrieren und einzuengen.

Inhaltlich handelt es sich in der Kontaktphase um einen Kreativitäts- als um einen Arbeitskontrakt. Man kann auch von einem (Er-)Öffnungskontrakt sprechen, der Kreativität und Wahrnehmungen ermöglichen, Erkenntnisse fördern sowie Wahrgenommenes und Erkanntes benennbar und besprechbar machen soll. Dabei muß insbesondere der Umgang mit sensiblen Daten und Informationen geregelt werden.

Wesentliche Punkte des Kontraktes sind, die vorläufigen Meilensteine, die sich aus der Vereinbarung über die vorläufige Projekt-Grobstruktur ergeben. Im Hinblick auf Vereinbarungen bezüglich der Zusammenarbeit sind zunächst vor allem Zeit- und Kostenbudgets für die folgende Entwurfsphase zu vereinbaren. In der Kontaktphase fallen die Entscheidungen auf der Beziehungsebene, ob eine künftige Sacharbeit miteinander angegangen wird oder nicht. Auf der Sachebene bezieht sich der Kontrakt dann im Wesentlichen auf das Zur-Verfügungstellen von Initialdaten/Informationen.

Häufig erweist es sich als günstig und sinnvoll, den Kontrakt in der Kontaktphase durch den Austausch von symbolischen, höchstpersönlichen Geschenken auf der Beziehungsebene zu besiegeln, ob ein Kontrakt zustande kommt oder nicht

VI. Der Auftragnehmer in der Kontaktphase

Der Auftragnehmer geht in der Kontaktphase die Verpflichtung ein, dem Auftraggeber zu den Erfahrungen zu verhelfen, für die ein Kontrakt geschlossen wird. Er ist somit Modell und Garant für das, was in späteren weiterführenden Aufträgen auf den Auftraggeber zukommen kann.

Der Auftragnehmer muss die Vorgeschichte kennen, sich gegebenenfalls informieren und in sein Konzept integrieren.

Kapitel 3 Module des Bildungs-Gesamt-Prozesses und dessen Teil-Phasen

01.0. Idee
- 01.01. Bedeutung
- 01.02. Leitbild/Philosophie
- 01.03. Leitgedanken

02.0. Ziele
- 02.01. Nutzen

03.0. Auftraggeber

04.0. Kontrakt
- 04.01. Ziele
- 04.02. Inhalte
- 04.03. Zeiten
- 04.04. Kosten
- 04.05. Ressourcen
- 04.06. Kontrolle
- 04.07. Kostenträger

05.0. Auftragnehmer
- 05.01. Rollen
- 05.02. Betroffene
- 05.03. Beteiligte
- 05.04. Spielregeln

06.0. Hauptschwierigkeiten
- 06.01. typische Knackpunkte
- 06.02. typische Konflikte
- 06.03.

07.0. Organisationsform Aufbaustruktur
- 07.01. Funktionen und Aufgaben
  - 07.01.1. Pflichten
  - 07.01.2. Kompetenzen
  - 07.01.3. Arbeitspakete
- 07.02. Struktur
  - 07.02.1. Schnittstellen
  - 07.02.2. Abhängigkeiten
- 07.03. Verantwortungen
  - 07.03.1. Zuständigkeiten
  - 07.03.2. Weisungsrechte
  - 07.03.3. Interventionen
  - 07.03.4. Anpassungsmanagement

08.0. Ablauforganisation

- 08.01. Subzyklen
  - 08.01.1. Arbeitspakete
    - 08.01.1.1. Inhalte
    - 08.01.1.2. Leitung
    - 08.01.1.3. Impulsgeber/Initiator
    - 08.01.1.4. Orte
  - 08.01.2. Meilensteintermine
- 08.02. Berichtswesen
  - 08.02.1. Informationsrechte
  - 08.02.2. Informationspflichten
  - 08.02.3. Dokumentation
  - 08.02.4. Termine
  - 08.02.5. Abschluss der Phase
    - 08.02.5.1. Rückkoppelung an Auftraggeber /Impulsgeber / Initiator
- 08.03. Aktivitäten
  - 08.03.1. Ausführende
  - 08.03.2. Impulsnehmer
  - 08.03.3. Methoden/Werkzeuge
  - 08.03.4. Termine

Kapitel 4 Begründung des Bezugsrahmens

Modul 01.0. Ideen der Gesamtkonzeption

I. Strategischer Entwicklungsaspekte

- holistischer Ansatz - PE und OE verbinden - Selbstorganisation fördern
- evolutionsfreudige Organisation
- Flexibilität, Anpassung an Veränderungen der Ziele

II. Unternehmenskulturaspekte

- Fördern des unternehmerischen Denkens und Handelns in der Bildungsarbeit
- Ergebnisverantwortung ermöglichen
- Ermöglichen von Bildungscontrolling
- größere Klarheit über Ziele, Ergebnisse
- qualifiziertere Mitarbeiter

III. Managementaspekte

- Steuerbarkeit
- strategische und tatsächliche Verknüpfung mit
- langfristigen Zielen
- mittelfristigen Zielen - kurzfristigen Zielen
- Transparenz der Bildungsstruktur
- Rollenklarheit

IV. Wirtschaftlichkeitsaspekte

- Ökonomie von Zeit, Kosten, Aufwand nutzbar machen
- Verantwortlicherer Umgang mit Ressourcen
- Kostentransparenz schaffen - Nutzung der Vorkompetenzen - Rationalisierung der Bildungsarbeit
- Verkürzung der Qualifizierung (Zeiten, Wege)
- Den Unternehmensbezug und die Qualität der Bildungsarbeit erhöhen

V. Bereichsbezogene Aspekte

- Selbstverpflichtung der FB für Bildung steigt - Partizipation praktizieren
- Integration des Bereiches
- Ausweitung und Nutzung der Handlungsspielräume - Verbesserung der Beurteilbarkeit von externen Bildungsangeboten
- Reduktion von diffusen Suchprozessen nach notwendigen Inputs
- gezieltere Suche nach geeigneten Experten

VI. Bereichsbezogene Aspekte

- Kooperative Selbstqualifizierung
- Arbeitsfeldnähe und integriertes Lernen
- Verbindlichkeit erhöhen
- Identifikation mit Wegen und Zielen
- Erhöhung der Sinnhaftigkeit der Arbeit
- Bedarfsgerechtere Arbeitsweise

VII. Bildungskultur-Aspekte

- Vom Trainer zum Consulter
- Vom Kursorganisator zum Bildungsmakler
- Vom Bildungsmakler zum Bildungsmanager

Modul 02.0. Ziele der Gesamtkonzeption

Ziel der Gesamtkonzeption ist, Bildung als Mittel zur Erreichung der Unternehmensziele zu gestalten.

Dazu sind ganzheitliche Lehr- und Lernformen erforderlich. Dies setzt voraus, dass die Fachgebiete miteinander lebendig vernetzt sind, und unternehmerisches Denken und Handeln auf allen Ebenen verkörpert wird.

Für die Realisation der Unternehmensziele sind zuverlässige Steuerungskonzepte erforderlich. Die Bildungsphilosophie selbst stellt aufgrund ihres normativen Charakters ein wirkungsvolles Steuerungsinstrument dar.

Zunächst ist es wichtig, die vorhandenen Strukturen zu nutzen und in der Folge proaktiv an Veränderungen anzupassen. Ein wichtiger Schritt ist hierbei die Weiterentwicklung der Infrastruktur des Bildungswesens, damit dieses die notwendigen Aufgaben effizient leisten kann.

Modul 0.2. Ziele der Gesamtkonzeption - Teilziele -

I. Bildung als Mittel zur Erreichung der Unternehmensziele gestalten

- Bildungsarbeit ist ein Mittel zur Realisierung des finalen Unternehmens
- zwecks.
- Das Unternehmen verfügt über ausreichen qualifizierte Mitarbeiter zur Realisierung seiner Aufgaben.
- Die Verantwortung für den Grad der Qualifizierung liegt beim
- Fachbereich.

II. Ganzheitliche Lehr- und Lernformen fördern

- Fachgebiets- und fachbegriffsübergreifende Qualifizierung und experimentelle Lernformen werden gefördert.
- Experimentierfreude wird belohnt.
- Unkonventionelles Denken wird gefordert und gefördert.
- Fehler sind als Lernchancen zulässig.
- Lernen am Arbeitsplatz bzw. in der Nähe des Arbeitsplatzes hat Vorrang vor Labor-Settings.
- Die Selbstqualifikation hat Vorrang vor Fremdqualifikation.
- Lernen, sich qualifizieren ist Teil der Alltagskultur/Alltagsarbeit.

III. Lebendige Vernetzung der Fachgebiete zur Realisation der Unternehmensziele

- Die Steuerungsimpulse der einzelnen Fachgebiete sind aufeinander
- abgestimmt.

- Bildungswesen, Personalentwicklung und Fachbereiche pflegen regelmäßig Kommunikation zu Entwicklungsthemen.
- Die Aktivitäten der Personalentwicklung und Organisationsentwicklung
- sind organisatorisch verknüpft.
- Die Bildungsarbeit ist ein wesentlicher Baustein des Personalmarketings.
- Die lang-, mittel- und kurzfristigen Ziele bauen sachlogisch aufeinander auf und sind in ihren Wechselbeziehungen transparent.

IV. Inkorperieren von unternehmerischem Denken und Handeln auf allen Ebenen

- Die Weitergabe von Wissen/Informationen ist Bringschuld. (Pflicht der Vorgesetzten/Experten).
- Die Nicht-Ausnutzung von übertragenen Kompetenzen wird bestraft.
- Jeder ist verpflichtet, das "NEUE" aktiv in sein Arbeitsfeld zu integrieren (Erfahrungen, Wissen, Können).
- Vorhandenes Privatwissen wird zu öffentlichem Wissen des Unternehmens.
- Unsicherheiten werden ertragen und führen nicht zu Angstinterventionen.

V. Es gibt zuverlässige Steuerungskonzepte für die Realisierung der Unternehmensziele

- Die Bildungsphilosophie ist veröffentlicht und im Führungsinstrumentarium verankert.
    a) Die Betroffenen werden frühzeitig beteiligt.
    b) Die Beteiligten werden betroffen gemacht.
- Jeder Fach- und Funktionsbereich hat kompetente Bildungsbeauftragte.
- Die Rollen und Zuständigkeiten sind definiert und akzeptiert.
- Für die Steuerung gibt es funktionierende Informations- und Kommunikationsnetze.
    a) Besprechungen werden mit Feedbackrunden abgeschlossen.
- Bei Entscheidungen werden Kosten-(Aufwands)/Nutzenüberlegungen berücksichtigt.
- Die Verantwortlichen für die Ergebnisse sind klar festgelegt.
- Ziele und Ergebnisse sind transparent und nachvollziehbar.
- Die Räume (Zeiten und Orte) für Selbstqualifizierung sind in den Zielvereinbarungen festgelegt.
- Der Beitrag der Bildungsarbeit zum Unternehmensergebnis ist nachprüfbar.
    a) Bildungscontrolling stellt die Transparenz über Kosten/Nutzen usw. her.
    b) Die Kosten der Bildung werden offengelegt und stehen bei Entscheidungen zur Verfügung.
    c) Die Kosten werden bei Buchungen dem anmeldenden Bereich belastet.

VI. Unternehmenszieladäquate Bildungsphilosophie

- Die Bildungsarbeit orientiert sich am Stand der Technik
- (fachlich, sozialtechnisch, medien-didaktisch).
- Alle haben das Lernen gelernt.

a) Bedarfsgerechte Bildungsarbeit

1. Die Bildungsmaßnahmen sind zielgruppenadäquat, bedarfs- und. zeitgerecht.
2. Die Bildungsarbeit ist rationell organisiert.
3. Vorhandene interne Ressourcen (z.B. fachliche Kompetenzen) werden genutzt.
4. Externe Kompetenzen werden zu fairen Preisen eingekauft.
5. Zusammenarbeit mit hochqualifizierten Partnern.
6. Durch Klarheit über die konkreten Bildungsbedarfe wird die Beurteilbarkeit von Trainings- und Beratungsangeboten erleichtert.

b) Verursachergerechte Verrechnung *

1. Träger der Bildungskosten ist der nutzende Bereich.

2. Die Vermengung von Bildungsmaßnahmen mit Motivations- und Incentives-Maßnahmen ist beendet.

    a. Maßnahmen zur Integration werden als solche organisiert.
    b. Für den entfallenen Seminartourismus werden gezielte Incentives-Maßnahmen organisiert.

c) Transfer des Gelernten in die Alltagspraxis ist erwünscht. *

a. Teilnehmer werden auf die Bildungsmaßnahmen vorbereitet.

b. Nach den Bildungsmaßnahmen werden mit den Teilnehmern und den Fachbereichen Vereinbarungen über die Implementierung getroffen.

c. Die Beratungsleistungen -Consulting- des Bildungswesens sind dokumentiert.

VII. Nutzung der vorhandenen. Strukturen und proaktive Veränderungen

- Die Organisation passt sich an die inneren und äußeren Veränderungen fortlaufend an und verfügt dazu über passende Instrumente.
- Das Unternehmen sammelt Frühwarnsignale/Indikatoren für Veränderungen systematisch und wertet sie aus für Handlungsimpulse.
- Strukturveränderungen sind erlaubt.
- Strukturbeschreibungen (z.B. Stellenbeschreibungen) sind ersetzt durch Funktions- und Aufgabenbeschreibungen.

VIII. Unternehmenszieladäquate Infrastruktur des Bildungswesens

- Das Bildungswesen stellt die Infrastruktur für das Bildungsmanagement der Gesamtunternehmung.
- Das Bildungswesen ist Makler von Nachfragen und Angeboten.
- Das Bildungswesen verfügt über ausreichend qualifizierte Consulter.
- Das Bildungswesen ist "Profitcenter", d.h. die Kosten und deren
- Deckung sind geklärt.

Modul 0.3. Auftraggeber

Der Auftraggeber ist die Person, die bereit und in der Lage ist, den Auftrag und seine Konsequenzen gegenüber dem übergeordneten System zu verantworten und den Vertretern dieses übergeordneten Systems Rechenschaft über seinen Auftrag abzulegen.

Dazu muss er für die Ziele, Inhalte, Kosten und Folgen des Auftrages hinreichend kennen und ausreichend legitimiert und mächtig sein, den Auftrag durchzusetzen.

Zu unterscheiden vom verantwortlichen Auftraggeber ist der *Impulsgeber*. Als Anreger bzw. Interessent für einen Auftrag übernimmt er üblicherweise keine Verantwortung. Impulsgeber und Auftraggeber sind meistens verschiedene Personen.

Schlüsselfragen zum Auftraggeber

- Wer trägt die Verantwortung für:
    - Nutzen/Kosten?
    - Informationsrechte?
    - Informationspflichten?
    - Kontrolle?

- Wem gegenüber ist der Auftraggeber rechenschaftspflichtig?
    - Welche Folgen hat die Zielerreichung für den Auftraggeber?
    - Folgen der Nicht-Erreichung der Ziele?

- Welche Rollen übernimmt der Auftraggeber?
    - Handlungsrahmen
    - Aufträge des Auftraggebers/Aufgaben
    - Welche Aufträge hat der Auftraggeber zu erfüllen?
    - Welche Aufgaben hat der Auftraggeber zu erfüllen?
    - Wer legitimiert den Auftraggeber zum Auftrag?
    - Welche Aufträge kann der Auftraggeber erteilen (Kontrahierungsfähigkeit)

- Kompetenz zur Bereitstellung von Ressourcen
    - Auf welche Unterstützungen kann der Auftraggeber setzen?
    - Welchen Einfluss hat der Auftraggeber auf die benötigten Ressourcen?

- Hierarchie
    - Legitimation der Macht des Auftraggebers
    - Inhalte der Macht
    - Vollmachten
    - Sanktionsrechte
- Entscheider
    - Überziele?
    - Meta-Auftraggeber?
    - Vollmachten
    - Sanktionsrechte
- Promotor für Auftrag
- Impulsgeber für Auftrag
- Weisungsbefugnisse
    - Zugriffsrechte/Zugriffsmöglichkeiten
- Vertretung des Auftraggebers
- Erhalt der Kontinuität der Funktion "Auftraggeber" während der gesamten Laufzeit des Auftrages
- Persönliche Merkmale:
    - Ist selbst ein Mitarbeiter
    - Risikobereitschaft

Persönliche Merkmale/Eigenschaften des Auftraggebers:

- Persönlichkeit
    - Führungsverständnis
    - Organisationsverständnis
    - Rollenflexibilität
    - Delegationsfähigkeit
    - Delegationswilligkeit

- Offenheit für Bildungsfragen

- Wahrnehmungsfähigkeit

- Welche eigenen Ziele werden verfolgt?

    - Ist der Auftrag der "Auftrag" oder etwas anderes?
    - offene und verdeckte Absichten?
    - Interesse, berechtigtes Interesse
    - "Will etwas"

- eigene Betroffenheit

- Verankerung des Auftraggebers in der Organisationseinheit

- Politische Rahmenbedingungen

    - "Sachzwänge"

- Umfeldbedingungen

    - Handlungszwänge
    - Abhängigkeiten des Auftraggebers

Modul 0.4. Kontrakt

Mittels Kontrakten werden die Projektziele konkret vereinbart und die hierzu erforderlichen Schritte und Maßnahmen verbindlich festgelegt.

Ein Kontrakt liegt nur vor, wenn und insoweit die Vertragspartner sich über die Vertragsinhalte geeinigt haben Wesen des Kontraktes ist die Verlässlichkeit eines jeden Vertragspartners darauf, dass andere Vertragspartner die vereinbarten Beiträge/Leistungen in den vereinbarten Formen, Arten und Weisen, Zeiten, Mengen und Qualitäten erbringen.

Bildungs- und Entwicklungsmaßnahmen setzen immer einen entsprechenden Kontrakt voraus

I. Vertragsebenen

Der Kontrakt umfasst stets folgende Ebenen

a) die Sach- bzw. Inhaltsebene

Auf dieser Ebene sind die Aufgaben, Ressourcen, Zeiten, Meilensteine, Kosten, Berichtswesen und die Verantwortlichkeiten, Weisungsrechte, Verfügungsrechte zu klaren Darüber hinaus sind Vereinbarungen über das weitere Vorgehen zu treffen

b) die Beziehungsebene

Auf dieser Ebene geht es vornehmlich darum, ein ausreichendes Vertrauen unter den Vertragspartnern zu schaffen. Der Grad des hier geschaffenen Vertrauens ist die Grundlage für alle weiteren Kooperationsschritte.

Der Vertrag auf Beziehungsebene wird meist stillschweigend geschlossen Dabei spielen die individuellen und die gemeinsamen Vergangenheiten und gegenseitigen Sympathie- und Antipathie-Wahrnehmungen eine zentrale Rolle.

c) die juristische Ebene

Auf dieser Ebene werden diejenigen Vertragselemente geregelt, die in einem öffentlichen Sinne justitiabel sind, z.B. Verträge mit Referenten/Trainern, Hotels, Bildungshäusern.

Geregelt werden hier insbesondere die Finanzierung, die Leistungen und die Gegenleistungen, die Rechte bei Nichterfüllung oder Schlechterfüllung des Vertrages, der Schadenersatz, die Gerichtsbarkeit.

Bei firmeninternen Vertragspartnern sind analoge Regelungen zweckmäßig.

Der Beziehungsvertrag ersetzt nicht den juristischen Vertrag und/oder den Sach- bzw. Inhaltsvertrag Ebenso ersparen die sachlichen und juristischen Klärungen nicht die Schaffung eines gegenseitigen tragfähigen Vertrauens auf der Beziehungsebene

II. Vertragsarten

Auf der juristischen Ebene ist zu klären, ob ein Werkvertrag oder ein Dienst-, leistungsvertrag geschlossen wird/wurde.

Beim Werkvertrag ist der Vertragsnehmer verantwortlich für den Eintritt eines bestimmten vorgegebenen und vereinbarten Ergebnisses (z.B. der Wasserhahn tropft nicht mehr). Beim Dienstleistungsvertrag ist der Vertragsnehmer für die Erbringung der vereinbarten Dienstleistung verantwortlich, nicht jedoch für deren Erfolg (z.B. Behandlung durch Arzt braucht nicht zu heilen)

Vertrage bezüglich Entwicklung können paradoxerweise auch zum Ziel haben, dass keine Veränderungen eintreten, der Jetzt-Zustand vielmehr verfestigt wird Hier kann eine Vertragspathologie vorliegen

III. Funktion des Vertrages

Der Vertrag definiert das Projekt.

Der Vertrag ist andererseits ein Mittel zum Zwecke der Erreichung der Projektziele. Er bildet die Schnittstelle zwischen Denken und Handeln. Erst durch den Vertrag wird das Handeln legitimiert, ebenso die Auftragsvergabe an Dritte

Eine wesentliche Funktion dabei ist die Festlegung von Verantwortlichkeiten, Rechten und Pflichten und die Ermöglichung späterer Durchsetzung von Interessen. Die Festlegungen bilden auch eine Messlatte, an welcher die Grade der Zielerreichung und/oder Abweichungen festgestellt werden können.

Der Vertrag zwingt zur Klarheit zwischen den Projektpartnern und tragt somit wesentlich zur Definition des Projektes und dessen Erfolg bei Die hierfür notwendigen Klärungsprozesse werden oftmals von den Beteiligten als unbequem erlebt.

IV. Grenzen des Vertrages

Es sollte den Partner klar sein, dass nicht alles im Vorfeld geregelt und vereinbart werden kann und muss Daraus ergeben sich Freiraume, die bewusst genutzt und gestaltet werden können. Auf die für die Handlungsfähigkeit notwendigen Regelungen sollte aber niemals verzichtet werden.

Der Vertrag definiert die Bandbreite der möglichen Entwicklungen und muss deshalb diesbezüglich sehr sorgfältig durchdacht sein.

Die aus dem Vertrag resultierenden tatsachlichen Ergebnisse sind in ihrer Qualität davon abhängig, welche Qualität die Einigungen der Vertragspartner hatten und inwieweit die Erfüllbarkeit der vereinbarten Leistungen durch die Vertragspartner tatsachlich gegeben war.

V. Inhalts- und Prozessaspekte des Vertrages

Auf jeder der unter I. genannten Vertragsebenen kann man zwischen einem Inhaltsaspekt (WAS ist vereinbart'?) und einem Prozessaspekt (WIE kommt die Vereinbarung zustande?) unterscheiden. Darais ergibt sich folgende Schema

	INHALTSSAPEKT (WAS?)	PROZESSASPEKT (WIE?)
JURISTISCHE EBENE	Leistung und Gegenleistung Regelungen bei Unerfüllbar-keit Rechte bei Schlecht- und oder Nichterfüllung Finanzierung/Kostenträger Messgrößen für Erfolg	Verhandlungsmacht Genehmigungspflicht Betroffene Dokumentation Form
BEZIENUNGS-EBENE	Aufklärungspflicht Verbindlichkeit "Kleingedrucktes Selbstbild der Kontrahenten Absicherung Sicherheit Tragfähigkeit Vertrauenskontrakt / Misstrauenskontrakt Werte Rollen	Verhandlungsposition Markieren der Einigungen Hintermänner Rückendeckung Machtherkunft Taktieren oder kontrahieren Rollenangebote Rollennachfrage Selbstdarstellung Abhängigkeiten Macht
SACH- UND INHALTSEBENE	Arbeitspakete eindeutig definiert nach Ergebnissen Schnittstellen Verantwortlichkeiten Klärung von Voraussetzungen Rahmenbedingungen Zeiten/Termine Kosten Ressourcen/Mittel Restriktionen Modifizierungsregeln Überprüfungsvereinbarungen Dokumentation Berichtswesen	Markierungen des Kontraktes Form des Kontraktes (mündlich …) Meilensteine Zeitleiste Rechenschaft Überprüfung Vergabe Subauftrage Schnittstellen Rückwärtsplanung vom Zielen zu realer Ausgangs-lage, Klärungsprozess, sachlogische Vorwärts planung

VI. Pflege des Auftrages

- Betreuung des Auftragnehmers durch den Auftraggeber
- Pflichten zur Information
- Informationspflichten des Auftraggebers - Informationspflichten des Auftragnehmers
- Notwendige Abstimmungen
- Berichtswesen

VII. Regelungen für Ausnahmefälle

- Informationspflichten bei Gefährdung des Auftrages - durch Auftraggeber durch Auftragnehmer
- Verhaltensregeln bei Störungen des Auftrages
- Verhaltensregeln bei Zweifeln und Unklarheiten
- Klärung der Vertretungsfrage bei Ausfall
- des Auftragsgebers
- des Auftragnehmers
- Regelungen bei Wegfall des Auftraggebers - Regelungen bei Wegfall des Auftragnehmers

VIII. Rückgabe und Beendigung des Auftrages

- Entlassung aus Auftragnehmerschaft bei Erfüllung des Auftrages
    - Markierungen
- Vorzeitige Beendigung des Auftrages
    - durch den Auftraggeber
        - Voraussetzungen
        - Konsequenzen
    - durch den Auftragnehmer
        - Voraussetzungen
        - Konsequenzen

- Grundsatzfragen:

- Vorgeschichte
- Politische Rahmenbedingungen
- Umfeldbedingungen
- Wie kommt der Auftrag zustande?
- Steht der Auftrag im Einklang mit der Philosophie des Bildungswesens?
- Ist der Auftrag der "Auftrag" oder etwas anderes?

- Zum Inhalt des Kontraktes

1. Schlüsselfragen zur juristischen Ebene des Kontraktes
    a. Sind die Vertragspartner für die zu kontrahierenden Inhalte kontrahierungsfähig?
        i. Was sind die Gegenstande des Kontraktes?
        ii. Art des Vertrages?
    b. Wer definiert die Kontrahierungsfähigkeit?
    c. Wie ist die Kontrahierungsfähigkeit belegt?
    d. Was wurde entschieden?
    e. Welche Verpflichtungen ergeben sich für wen daraus?
    f. Wie wird der Kontrakt dokumentiert?
    g. Wird der Fortschritt der Kontrakterfüllung belegt und dokumentiert?
    h. Rechte bei Nicht- oder Schlechterfüllung
    i. Regelung bei Unmöglichkeit der Leistung
    j. Kostenträgerschaft
    k. Besteht eine Kontrahierungspflicht?
    l. Besteht die Möglichkeit, eine Kontrahierung abzulehnen? - Wer überprüft/überwacht die Einhaltung des Kontraktes?

2. Schlüsselfragen zur Beziehungsebene des Kontraktes?
    a. Worüber sind die Kontrahierenden sich wirklich einig?
    b. Rollen der Kontrahierenden?
    c. Wer hat die Vertragspartner warum bestimmt?
    d. Ist die Transparenz des Verhaltens und die Überprüfbarkeit des Handels akzeptiert?
    e. Ist wirklich verzichtet worden auf das, was nicht vereinbart wurde?
    f. Welche Rolle spielt die Macht bei der Kontrahierung?

3. Schlüsselfragen zur Sachebene
    a. Sind die Vereinbarungen mit dem Ziel vereinbar? - Wer ist für was verantwortlich?
    b. Welche Weisungsrechte bestehen?
    c. Welche Weisungspflichten existieren?
    d. Welche Verfügungsrechte existieren?

e. Wie ist die Zugriffsmöglichkeit auf Ressourcen zur Kontrakterfüllung?
f. Ist der Kontrakt durch die Kontrahenten erfüllbar? - Was ist die Quelle der Kontrahierungsfähigkeit?
g. Wer kann für was kontrahieren?
h. Wen verpflichtet der Kontrakt?
    i. Mit wem wird der Kontrakt geschlossen?
i. Wie kam der Auftrag zustande?
j. Sind die Mindestkriterien eines Auftrages erfüllt? (Ergebnis, Termin, Kosten, Ressourcen, Menge, Qualität usw.)

- Kontrollfragen:

  - Gibt es Anzeichen, dass nur ein Scheinkontrakt vorliegt?

    - Wurden Verträge zu Lasten Dritter geschlossen?
    - Wie sind diese Dritten einbezogen?

  - Gibt es Anzeichen für Vertragspathologien?

    - Nicht-Änderungs-Verträge?
    - Symbiose-Verträge?
    - Scheitere-Verträge?
    - Einverständnis, das Ziel zu boykottieren oder nicht erreichen zu wollen, zu sollen?
    - Alibivertrag?
    - Nicht-Berücksichtigung von Schlüsseleinflüssen und Abhängigkeiten?

Modul 0.5. Auftragnehmer

:

Auftragnehmer ist derjenige, der den Auftrag durch:

-

- ausdrückliche eigene Erklärung
- Vertrag
- schlüssiges Handeln.

Mit der Annahme eines Auftrages sind meist auch Möglichkeiten geschaffen, eigene persönliche Interessen mit dem Auftrag zu verbinden. Andererseits ist es notwendig, den angenommenen Auftrag in die bestehenden Arbeitsbeziehungen einzugliedern Daraus können, Konflikte und Klärungsnotwendigkeiten entstehen. Diese zu lösen bzw. zu leisten ist Sache des Auftragnehmers.

I. Probleme bei Delegation von Aufträgen

Wenn ein Auftrag delegiert wird, ist nicht ohne weiteres klar, inwieweit der Auftragnehmer sich tatsächlich für die Auftragserfüllung verpflichtet fühlt bzw. inwieweit er tatsächlich verpflichtbar ist. Häufig bestehen Standardhypothesen darüber, wer was zu tun habe bzw. wer für was zuständig sei. Im Einzelfall werden im Delegationsfalle in der Regel die Hypothesen nicht durch saubere Rollenklärungen ersetzt.

Dies hat zur Folge, dass auch keine Klarheit darüber besteht, wer letztendlich für die Arbeitsfähigkeit des "Auftragnehmers" und die zu erbringenden Arbeitsergebnissen verantwortlich ist. Üblicherweise sind die Bereitstellung von Projektressourcen für delegierte Aufgaben schwierig.

Bei delegierten Aufgaben wird oft nicht ausreichend gewürdigt, dass Dritte von dem zu erbringen Arbeitsergebnis abhängig sind.

II. Arbeitsorganisation des Auftragnehmers

Die Verantwortung für eine effiziente Organisation der Arbeitsabläufe obliegt dem Auftragnehmer.

Schlüsselfragen zum Auftragnehmer:

Klärungsbedarfe bei der Auftragsannahme:

- Auf welche Vorleistungen ist der Auftragnehmer angewiesen?
- Welche Abhängigkeiten bestehen?
- Klärungsbedarfe für Freiräume für den Auftrag mit der Linie?
- Welche Informationen sind notwendig?
    - Wie erhält der Auftragnehmer die Informationen?
- Ist der Auftrag klar definiert?
- Gibt es nicht klar definierte "Nebenaufträge" (Erwartungen)?
- Welchen Handlungsspielraum hat der Auftragnehmer?
    - Wodurch ist dieser begrenzt?
    - Was darf der Auftragnehmer auf keinen Fall?
- Wie könnte sich der Auftragnehmer aus seiner Verantwortung frei zeichnen?
    - Warnsignale hierfür?
    - Was ist deshalb noch zu klären?

Arbeitsorganisation des Auftragnehmers

- Welche Kooperationen sind für den Auftrag notwendig? - Verflechtung mit der Linie?
    - Verflechtung mit der eigenen Arbeitsgruppe?
    - Beziehungen/Verflechtung mit der Projektgruppe?
- Entspricht der Zeitplan dem Auftrag und den erforderlichen Kooperationen?
- Sind die notwendigen Zeiten verfügbar?
- Welche Ressourcen stehen zur Verfügung? -Arbeitsmittel?
    - Werkzeuge?
    - Methoden?

Wahrnehmung eigener Interessen beim Auftrag: - Motivation zum Auftrag?

- Spielräume?
- Wie ist es möglich, eigene Impulse zu setzen?
    - Eigene Verbesserungsvorschläge?
- Konsequenzen und Perspektiven für den Auftragnehmer?

Modul 06.0 Planung und Organisation

In jeder Projektphase muss mit phasentypischen Schwierigkeiten gerechnet werden Häufig geht es dabei immer wieder um folgende Probleme

1. Sach-logische Planung der Aufgaben
2. Verantwortung für die Aufgaben
3. Qualitätssicherung für die Aufgabenerfüllung
4. Fortlaufende Standortbestimmung
5. Persönliche Verhaltensmuster
6. Soziodynamik
7. Einfluss des Nicht-Kommunizierbaren

Schlüsselfragen zu 1. Sach-logische Planung der Aufgaben

- Wurde die komplexe Aufgabe in machbare Schritte aufgegliedert?
- Wurde der Aufwand für die Aufgabe realistisch eingeschätzt?
- Wurden die Widerstände realistisch eingeschätzt?
- Was geschieht, wenn erkennbar ist, dass eine Aufgabe durch einen Partner nicht erfüllbar ist
- Gibt es eine Tendenz zu "verkürzten" Lösungen, indem der Bezugsrahmen oder die Aufgabe uminterpretiert wird?
- Gibt es eine Tendenz zu Detaillösungen, die nicht (mehr) in den Gesamtkontext hineinpassen?
- Wie wurden die Aufgaben in die Alltagssituation fest integriert?
- Wie wurden dabei die anderen Prioritäten verarbeitet?
- Wie werden neue Erkenntnisse integriert?
- Wurden die erforderlichen Unterkontrakte geschlossen?
- Wie wurde der Zugriff auf Ressourcen sichergestellt?

Schlüsselfragen zu 2. Verantwortung für die Aufgaben

- Worüber gibt es Kompetenzstreitigkeiten2
- Werden Entscheidungen verschleppt?
- Wenn ja, wie und durch wen?
- Welche "Spiele" werden gespielt"
- Profilierung statt Aufgabenerfüllung?
- Wird die Verantwortung aufgabengerecht wahrgenommen?
    - durch wen?

Schlüsselfragen zu 3. Qualitätssicherung für die Aufgabenerfüllung

- Auf welchem Niveau ist die Aufgabenerfüllung zu erwarten"
    - Aufgabenerfüllung auf dem gerade noch erträglichen Niveau oder auf dem möglichen oder wünschenswerten Niveau?
- Wird die Kreativität durch Druck und/oder Angst reduziert?

Schlüsselfragen zu 4. Fortlaufende Standortbestimmung

- Sind die Aufgabenträger fähig und bereit zur Selbstkritik?
- Wie wird am Kontrakt festgehalten?
- Werden Teilaufgaben beendet und losgelassen?

Schlüsselfragen zu 5. Persönliche Verhaltensmuster

- Welche Art von Erfolgsorientierung hat der Aufgabenträger?
    - Erfolgsorientierung? (Freude am Erfolg)
    - Misserfolgsorientierung? (Freude am Misserfolg)
    - Misserfolgvermeidungsorientierung? (weder/noch)
- Wird nach zu großer Sicherheit gestrebt?
- Gegen welches "NEUE" besteht Widerstand, weil das "NEUE" noch nicht bewahrt ist?
- Gibt es Tendenzen, "bewährte" Vergangenheitslösungen fortzuschreiben, obwohl die Rahmenbedingungen sich geändert haben?

Schlüsselfragen zu 6. Soziodynamik

- Wie ist die Bereitschaft zur Arbeit auf der Beziehungsebene?
- Welche Abhängigkeiten und Konflikte bestehen bei den Beziehungen?
- Gibt Hemmungen, über die Probleme offen zu kommunizieren?

Schlüsselfragen zu 7. Einflusss des Nicht-Kommunizierbaren (Blinde Flecken)

- Gibt es Anzeichen, dass die eigentlichen Wunsche und Bedürfnisse nicht kommuniziert werden?
- Welche Wünsche wurden von vornherein als nicht erfüllbar eingeschätzt, "zurechtgebogen", und damit nicht entsprechend geäußert?

Modul 0.7. Organisationsform: Struktur und Aufbau

Die Organisationstruktur hat die Funktion, die Anpassungen bzw. Abgrenzungen zur Linie zu regeln und festzuschreiben sowie Freiräume zu schaffen, innerhalb derer sich die Projektarbeit ereignen kann (Schaffung der Form, damit Inhalte möglich werden)

Die Aufbauorganisation hat sicherzustellen, dass die Rahmenbedingungen geschaffen werden, damit die jeweilige Aufgabe in die vorhandenen Strukturen implementiert werden kann Die Aufbauorganisation hat folgende Merkmale

I. Grundsätzliche Rahmenorganisation

   Hier sind die Organe für die Aufgabenerfüllung sowie deren Zusammenwirken im Organisationsgesamt festzulegen.

II. Personalstruktur

   Die Personalstruktur legt die Anzahl der Mitarbeiter und deren geforderte Qualifikationen fest.

III. Sachmittel

   Hier wird festgelegt, welche Sachmittel (Ressourcen) für die Aufgabe zur Verfügung stehen.

IV. Funktionen

   Für die konkrete Aufgabenerfüllung werden die Funktionen und deren Träger festgelegt.

V. Zeitstruktur

   Die Zeitstruktur legt den zeitlichen Rahmen für die Aufgabenerfüllung fest und ist somit ein wesentlicher Rahmen für die Abläufe.

Schlüsselfragen zu Organisationsform: Struktur und Aufbau

- Grundsätzliche Fragen
    - Wie ist die Anpassung an die Linie organisiert?
    - Wie ist die Abgrenzung zur Linie erfolgt?
    - Wie sind die Linie und die Aufgabe vernetzt?

- Grundsätzliche Rahmenorganisation
    - Welche Organe sind gebildet?
        - Wie sind sie zusammengesetzt?
        - Sind alle relevanten Betroffenen vertreten?
        - Was ist die wirkliche Funktion der Organe?
    - Welche Entscheidungsinstanzen sind gebildet?
        - Wie sind die Entscheidungsinstanzen vernetzt?
    - Wer hat wem Rechenschaft worüber abzulegen?
        - Form
        - Zeitpunkte
    - In welcher Form ist die Schlichtung organisiert?
        - Schlichtung zwischen Linie und Organen?
        - Schlichtung innerhalb und zwischen den Organen?
        - Sachliche Schlichtungen?
    - Wo weicht die informale Struktur von der formalen Struktur ab?
    - Wie sind die Vertretungen geregelt?
    - Wer kann welche Vollmachten erteilen?
        - Welche Vollmachten sind erteilt worden?
        - Sind die Vollmachten aufgabenadäquat?
    - Wer kann wem Weisungen erteilen?
    - Wer muss wem Weisungen erteilen?
    - Welche hierarchische Struktur der Verantwortungen ist gegeben?
        - Ist diese Struktur der Verantwortlichkeiten aufgabenadäquat?
    - Wie sind die Verfügungsrechte bezüglich Ressourcen über die Organisationsmitglieder verteilt?
        - Sind die Verfügungsrechte aufgabenadäquat?
    - Welche Informationswege bestehen?
        - Sind die Informationswege aufgabenadäquat?
    - Welche Funktionen sind erforderlich und wer ist dafür zuständig?

- Personalstruktur
    - Wie viele Mitarbeiter sind festgelegt?
    - Welche Qualifikationsstruktur benötigen die Mitarbeiter?

- Sachmittel

    - Welche Sachmittel stehen zur Verfügung?
    - Wie werden Informationen verarbeitet?
    - Wie werden Informationen aufbereitet?
    - Wie werden Informationen an wen weitergegeben?
    - Wie wird dokumentiert?

- Funktionen

    - Wer hat die Leitung?
    - Wer hat über wen die disziplinarische Gewalt?
    - Wer ist wem unter- bzw. übergeordnet?
    - Wer ist wofür unterschriftsberechtigt?
    - Wer ist zuständig, die Aufgabe gegenüber der Linie durchzusetzen?
    - Wer kann bzw. muss welche Entscheidungen treffen?
    - Wer ist wofür zuständig?
    - Wer ist für die Koordinationen zuständig?
    - Wer ist für die erforderlichen Abstimmungen zuständig?
    - Wer kann welche Verträge mit wem schließen?
    - Wer bearbeitet die Schnittstellen?
    - Wer definiert die Spielregeln?
    - Wer überwacht die Einhaltung der Spielregeln?
    - Wer organisiert die Organisation?
    - Wer sorgt für die notwendigen Anpassungen der Organisation?' - Wer informiert wen wann worüber in welcher Form?
    - Wer ist zuständig für das Berichtswesen?
    - Wer darf bzw. kann bzw. muss in welchen Fällen intervenieren?
    - Wer legt fest, dass eine Aufgabe wiederholt werden muss?
    - Wer legt die Meilensteintermine fest?
    - Wer verteilt die Aufgaben für die Meilensteine?
    - Wer organisiert die Meilensteintermine?
    - Wer budgetiert die Kosten'?
    - Wer erfasst die Kosten?
    - Wer überwacht die Kosten'?
    - Wer ist für das kaufmännische Controlling zuständig?
    - Wer ist für das technische Controlling zuständig?
    - Wer genehmigt die erforderlichen Zeiten?
    - Wer legt die Arbeitsorte fest?
    - Wer läd wozu ein?
    - Wer bildet die Anlaufstelle/Poststelle?
    - Wer legt fest, welche Experten benötigt werden?
    - Wer verpflichtet die Experten?
    - Wer definiert den Start?
    - Wer definiert das Ende?
    - Wer löst wie nicht mehr benötigte Strukturen auf?

- Zeitstruktur
    - Innerhalb welcher Zeit ist welches Meilensteinergebnis zu erreichen?
    - Nach welchen Zeitintervallen ist der Stand der Aufgaben jeweils zu überprüfen?
    - Wer ist dafür zuständig?
    - Auf der Basis welchen Arbeitszeitmodells werden die Aufgaben ermöglicht? (Voll-/Teilzeit, ...)

Modul 0.8. Ablauforganisation

Durch die Ablauforganisation soll die Steuerung der Aufgaben ermöglicht werden und die Steuerbarkeit der Ereignisse während des Ablaufs zeitlich sichergestellt werden. Nicht alle Prozesselemente und Ereignisse sind jedoch tatsächlich planbar und steuerbar. Die Sie Imponderabilien (Unwägbarkeiten des Alltags) sind nicht planbar: Sie sind zu steuern, wenn sie auftreten.

Die Ablauforganisation hat deshalb zwei unabhängige Funktionen:

1. soll sie die effiziente Steuerung der PLANBAREN Prozesselemente bzw. Ereignisse ermöglichen;
2. soll sie den ebenfalls effizienten Umgang mit UNPLANBAREN Prozesseinflüssen und Ereignissen zulassen, z.B. durch ein Krisenmanagement.

Ist das System "übersteuert", führt dies nicht unbedingt zu effizienten Systemleistungen, da hier meist zu wenig Raum für situationsadäquaten Umgang mit nicht vorhersehbaren Ereignissen übrigbleibt.

I. Planbare Elemente des Ablaufes

Hierunter werden alle Elemente verstanden, die a priori mit hoher Sicherheit festgelegt werden können.

II. Unplanbaren Elemente des Ablaufes

Nicht planbar sind z.B. alle Prozessphänomene, Verhaltensweisen und Sinngebungen. Diese entstehen vielmehr aus der gemeinsamen Geschichte heraus und auch aus den Reaktionen von vor- und nachgelagerten Faktoren.

III. Einflussfaktoren auf den Ablauf

Der Ablauf vollzieht sich nicht in einem isolierten Raum, sondern ist von vielfachen externen Einflüssen abhängig. Extern in diesem Sinne sind sowohl Einflüsse, die aus der Mutterorganisation (den Gründern, der Holding, den Gesellschaftern) kommen, als auch Einflüsse aus deren Umsystemen. Es kann sich dabei um förderliche und hinderliche Einflüsse handeln.

Die externen Einflüsse bedingen einen großen Teil der unplanbaren Elemente des Ablaufes.

IV. Situatives Management

Um auf Unplanbares sinnvoll im Sinne der Ziele reagieren zu können, muss die Ablauforganisation Raum für situatives Management vorsehen.

Schlüsselfragen zur Ablauforganisation

- Grundsätzliche Fragen:
    - Wie ist die Ablauforganisation organisiert?
    - Wie wird der Ablauf gesteuert?
    - Liegt Obersteuerung/Untersteuerung vor?
    - Erscheint die Steuerbarkeit des Ablaufes gesichert?

- Planbare Elemente des Ablaufes
    - Wie ist sichergestellt, dass die Übersicht über den Stand des Ablaufes erhalten bleibt?
        - Netzplan?
    - Sind die Arbeitsschritte klar und überschaubar?
    - Führen die einzelnen Arbeitsschritte zu einem Arbeitspaket?
    - Sind die Termine der Arbeitsschritte und Arbeitspakete aufeinander abgestimmt?
        - Sind die Termine realistisch einhaltbar?
        - Sind die Arbeitsschritte, Arbeitsabläufe und Termine in die Struktur eingepasst?
    - Wie ist die Aufgabenverteilung geregelt und akzeptiert?
    - Welche Räume und Zeiten sind für die Beziehungspflegen eingeplant?
    - Welche Räume und Zeiten sind für die Systempflege eingeplant? - Welche Wartungszeiten sind eingeplant?
    - Wie und wann werden welche Informationen beschafft bzw. zur Verfügung gestellt?
    - Mit welchen Methoden werden die Aufgaben erledigt?
    - Welche Standardroutinen sind zu erwarten?
        - Wie sind diese organisiert?
    - Wie erfolgen die Freigaben der jeweils nächsten Schritte?
        - Durch wen?
    - Wie werden erledigte Schritte beendet?
        - Durch wen?
    - Wer ist für den Gesamtablauf verantwortlich?

- Unpianbare Elemente des Ablaufes
    - Welche Sinngebungen sind im System entstanden?
    - Wie ist die aktuelle Energieverteilung?
    - Was motiviert die Leute?
    - Wie ist die Fluktuation?
    - Wie ist der Verschleiß?
    - Welche Störungen treten (immer wieder) auf?
    - Welche "Spielchen" sind beobachtbar?

    - Wofür werden die bereitgestellten Zeiten tatsächlich verwenden?
    - Welcher Eigenrhythmus hat der Ablauf?

- Wesentliche Einflussfaktoren auf den Ablauf

    - Welche Störfaktoren wirken?
    - Welche Huckepack-Aufgaben und -Interessen beeinflussen den Ablauf?
    - Welche Faktoren im Umfeld fördern bzw. behindern den Ablauf?
    - Wer übt welchen Druck auf wen aus?
    - Wie ändert sich der Energieeinsatz?
    - Wie wird die Verantwortung wahrgenommen?
    - Welche Wartezeiten sind zu berücksichtigen?

- Situatives Management

    - Wie wird das Krisenmanagement gehandhabt?
    - Welche Muster für den Umgang mit Nicht-Geregeltem gibt es?
    - Wie bzw. wodurch ist die Aufgabe zu stören oder zu gefährden?
    - Welche Interessenskonflikte sind zu lösen?
    - Welche wiederkehrenden Muster von Ereignisse sind festzustellen?