

Auftragsklärung mit dem Kontextmodell



Gefördert durch



Auftragsklärung mit dem Kontextmodell

- Am Beginn eines Beratungsprojektes ist die Klärung des Auftrags zwischen der/die Auftragnehmer/in und dem Auftraggeber/in notwendig. Dies kann in Form eines einleitenden Gesprächs oder eines Workshops vor Ort unter Einbeziehung von betrieblichen Akteuren (Geschäftsführung, Personalverantwortliche, Werksleitung, Betriebsräte, etc.) durchgeführt werden.
- Im Rahmen dieses Gesprächs wird gemeinsam festgelegt,
 - Was
 - Wann
 - Mit wem
 - In welcher Art und Weiseim Rahmen des Beratungsprozesses bearbeitet wird. Gleichzeitig ist der Kontext zu klären (Umfeld, Hintergrund, Voraussetzungen und Bedingungen, etc.), so dass das Vorhaben optimal in das betriebliche Geschehen eingebunden werden kann.
- Da die Festlegungen oftmals einen komplexen Hintergrund haben und zudem unterschiedliche Sichtweisen durch die einbezogenen Akteure einfließen, ist eine Verständigung darüber wichtig. Es muss ein Commitment und ein Konsens hergestellt werden, welche Probleme und welche Ausgangssituation vorliegen, welche Einflussfaktoren und Bedingungen zu beachten sind und welche Ergebnisse erreicht werden sollen, um das Beratungsprojekt zielorientiert und effizient zum Erfolg zu führen.

Auftragsklärung mit dem Kontextmodell

- Als hilfreicher Strukturierungsansatz im Rahmen der Auftragsklärung dient das **Kontextmodell** nach Mayrshofer und Kröger (2001)*, welches von anderen Autoren zum Teil modifiziert und erweitert dargestellt wurde.
- Durch die Strukturierung in unterschiedliche Einheiten wie Ausgangssituation, Projektaufgaben, Ergebnisse, Nutzen, etc. können Informationen über notwendige Zusammenhänge hergestellt werden. Darüber hinaus kann möglicherweise auftretenden Problemen und Konflikten im Vorhinein begegnet werden.
- Am besten werden die einzelnen Felder schrittweise auf einem Flipchart oder einer Pinnwand gemeinsam erarbeitet. Dabei ist es sinnvoll der nummerierten Reihenfolge der Fragen zu folgen, denn sie bestimmen den Ablauf (von der Projektaufgabe zu den notwendigen Aktivitäten....).
- Im Rahmen der SPILL-Projekte wurde die folgende Struktur bei den Auftragsklärungen eingesetzt:

(*Daniela Mayrshofer/, Hubertus A. Kröger: Prozesskompetenz in der Projektarbeit: Ein Handbuch mit vielen Praxisbeispielen für Projektleiter, Prozessbegleiter und Berater, 2001.)



Auftragsklärung mit dem Kontextmodell

Fragestellungen:

0. Projekt:

Was ist unser Projekt ? Was genau wollen wir tun? (ggf. Arbeitstitel); es sollte hier darauf geachtet werden, dass ein Verb hinzugefügt wird (z. B. Mitarbeitergespräche einführen), da hierdurch die eigentliche Projektaufgabe genauer beschrieben und die Aufgabe sich von anderen Dingen klarer abgrenzen lässt.

1. Ziele:

Was soll erreicht werden? Was ist der strategische Nutzen? Was ist nicht unser Ziel?

Ziele sollten dabei SMART formuliert werden:

- S – spezifisch = Ziele müssen eindeutig definiert sein
- M – messbar = Ziele müssen messbar sein
- A – akzeptiert = Ziele müssen von den Empfängern akzeptiert werden
- R – realistisch = Ziele müssen möglich sein
- T – terminierbar = Zielerreichung muss klar terminiert sein,

Auftragsklärung mit dem Kontextmodell

Fragestellungen:

2. Ergebnis:

Welche konkreten messbaren Ergebnisse werden erwartet? (Kosten, Zeit, Qualität); Was soll am Ende herauskommen oder anders sein? (z. B. Pilotmaßnahme zur Einführung strukturierter Mitarbeitergespräche in Abteilung Einkauf mit 25 Mitarbeiter/innen durchgeführt und evaluiert). Als Hilfestellung bei der Formulierung gilt die Faustregel, dass man das II. Partizip verwendet (z. B. ..eingeführt, aufgebaut, verändert, etc.), denn oftmals fällt es den Beteiligten erfahrungsgemäß sonst schwer, zwischen den Zielen und Ergebnissen zu differenzieren.

3. Funktion/ Abteilung/ Person:

Für wen soll welches Ergebnis erreicht werden? In welcher Form, Qualität, Quantität?

4. Restriktionen:

Welche Bedingungen und Einflüsse müssen wir beachten, die die Projektarbeit einschränken und behindern (z. B. begrenzte Ressourcen (Zeit, Geld, Personal, etc.) oder sie ggf. auch fördern ?

Auftragsklärung mit dem Kontextmodell

Fragestellungen:

5. Input:

Was haben wir schon? Worauf können wir bauen?

Was brauchen wir noch, um anfangen zu können?

6. Funktion/ Abteilung/ Person

Von wem haben wir schon Input?

Von wem bekommen wir die Dinge (z. B. Informationen, Daten, Ressourcen, etc.), um anfangen zu können?

7. Projekt – eigene Schritte: Vorgehen planen

In welche groben Aufgabenpakete oder Schritte lässt sich der Arbeitsprozess gliedern?

Was müssen wir konkret tun, um die gewünschten Ergebnisse zu erreichen?

Auftragsklärung mit dem Kontextmodell

Tipps und Hinweise:

- Die Arbeit mit dem Kontextmodell erfordert einige Übung, denn die Abgrenzung der Einheiten (z. B. Unterscheidung zwischen Zielen und Ergebnissen) sowie der Grad der Genauigkeit (wie detailliert soll das Modell ausgeführt werden?) sind nicht einfach umzusetzen. Hier sollte ein guter Mittelweg gefunden werden, d.h. die Komplexität nicht unnötig erhöhen und sich auf das Wesentliche konzentrieren. Mehr wie 5-6 Festlegungen zu jeder Einheit sollten nicht definiert werden, da das Modell sonst nicht mehr hilfreich ist.
- Die Komplexität des Prozesses und die Konsensfindung der betrieblichen Akteure ist oft mühselig und auch konfliktbeladen. Wichtig ist dabei, den Klärungsprozess beharrlich „durchzuziehen“ und die notwendigen Fragen zu stellen, denn an dieser Stelle wird einer der wichtigsten Grundsteine für den Projekterfolg gelegt!!