

Projektauftrag

Name des Projektes: Berufsfachschulen (BFS) 2020 / Phase Konzept
Art des Projekts: Direktionsprojekt

Auftraggeber: Christine Häsler

Auftragnehmer/ Projektleitung: Mittelschul- und Berufsbildungsamt /
Grossenbacher Simone PL

Stand: 13.1.2021	Version: Nr. 01	Status: in Arbeit
------------------	-----------------	-------------------

1 Ausgangslage

Die aktuelle Zuteilung von Berufen zu Schulen im Kanton Bern ist historisch gewachsen und für die Schulen nicht transparent. Jährlich findet v.a. in gewerblich-industriellen Berufen mit mehreren Standorten ein Kampf um Klassenbestände und Unterrichtspensen statt. Teilweise bestehen sehr kleine Fachgruppen, welche die anstehenden Herausforderungen der Berufsreformen zu wenig verteilen können. Die Flexibilität der Schulen und der Berufsschulorganisation des MBA ist stark eingeschränkt.

Hinzu kommt, dass gewisse Berufe und Schulen, v.a. im Raum Bern, stark wachsen. Bis 2030 steigen die Lernendenzahlen v.a. im Raum Bern um bis zu 15-20% an. Die grossen Schulen BFF Bern, WKS Bern und gibb sind bereits heute sehr gut ausgelastet, während andere Schulen in den Regionen einen wesentlichen Teil ihrer Berufe und Lernenden verloren haben und deshalb Raumreserven aufweisen.

In wichtigen Berufen stehen ab 2022 umfassende Veränderungen der Bildungsverordnungen an, welche eine optimale organisatorische Grösse erfordern. Dies betrifft insbesondere die Revision KV und Detailhandel sowie die MEM-Berufe.

Die Berner Berufsfachschulen verstehen sich als teilautonome Schulen mit wenig Anreiz zu Kooperation. Die Veränderung der Arbeitswelt, das Bevölkerungswachstum und die Digitalisierung werden eine stärkere Zusammenarbeit fordern und ermöglichen. Dies wird auch auf der politischen Ebene gefordert (Motion Hebeisen M187-2017).

Die Zweisprachigkeit des Kantons Bern hat v.a. im Raum Berner Jura, Biel-Bienne und Seeland bisher zu wenig genutztes Potenzial.

Dies sind die Hauptgründe, wieso das Projekt Berufsfachschulen 2020 ins Leben gerufen wurde.

Das Projekt Berufsfachschulen wurde im Januar 2019 mit einem Vorprojekt gestartet. Es folgte ab Juni 2019 die Projektphase I (Analyse). Die Phase I beinhaltete fünf Workshops zwischen dem MBA und den Schulleitungen sowie einen Austausch mit Bildungsdirektorin Christine Häsler. Aus den fünf Workshops resultierten:

1. Die Entwicklung von objektiven Kriterien zur Verteilung von Berufen
2. Die Entwicklung eines technischen Tools und eines Simulationstools
3. Mögliche Organisations- / Kooperationsmodelle

4. Ein erstes Ergebnis für eine Verteilung als technische Variante und die Möglichkeit auf einfache Weise weitere Varianten zu simulieren.

Diese vier Hauptkenntnisse wurden im Rahmen des fünften Workshops den Schulleitungen präsentiert und sie erhielten den Auftrag, aufgrund dieser Resultate mit ihren Schulräten das weitere, mögliche Vorgehen im Projekt Berufsfachschulen zu diskutieren und hierzu eine Stellungnahme an das MBA abzugeben. Die Mehrheit der Schulen sprach sich für eine gesamthafte Weiterverfolgung des Projektes aus. Auch die Anspruchsgruppen aus KMU Bern, Berufsbildungsrat und Vertretenden der Regionen befürworteten eine Weiterführung des Projektes. Anschliessend musste das Projekt aufgrund von COVID-19 unterbrochen werden.

Am 8. Juni 2020 wurde das Projekt Berufsfachschulen 2020 wieder aufgenommen und die Anspruchsgruppen wurden in einer schriftlichen Konsultation gebeten, ihre Meinung hinsichtlich Weiterführung des Projektes zu äussern. Es zeigte sich, dass sich die Mehrheit der Befragten eine vollumfängliche Weiterführung des Projektes wünscht. Daraufhin entschied die Bildungsdirektorin, diesem Wunsch entgegen zu kommen und das Projekt unter Einbezug weiterer wichtiger Stakeholder weiterzuführen. Darüber informierte das MBA die Rektorinnen und Rektoren am 26.10.2020.

Der vorliegende Projektauftrag bezieht sich auf die Phase Konzept, welche im November 2020 startet und voraussichtlich bis im Herbst 2021 dauert.

2 Zielsetzung des Projektes

In den Rückmeldungen zu den Ergebnissen der Phase I (Analyse) wurde deutlich, dass der Mehrwert, des Projekts BFS 2020 noch besser aufgezeigt werden soll. Dieser lässt sich wie folgt zusammenfassen:

Die Berner Berufsfachschulen sollen pädagogisch und fachlich gut positioniert die grossen Herausforderungen der Zukunft, mit grundlegenden Veränderungen der Arbeitswelt, der Digitalisierung und der zunehmenden Zahl der Lernenden meistern können.

Dazu sollen die Berufe optimal verteilt und die Kooperation unter den Schulen gefördert werden. Es muss gelingen, Berufsfelder mit genügend grossen Fachgruppen zu bilden (Kompetenzbereiche), die Schulen ressourcenschonend mit einer modernen fachlichen und digitalen Infrastruktur auszurüsten und den vorhandenen Schulraum in der Stadt und in den Regionen optimal auszulasten.

Von der neuen Verteilung sollen möglichst viele Berufsfachschulen, Lehrbetriebe und Organisationen der Arbeitswelt (OdA) profitieren können. Das System soll flexibel, agil und effizient sein und zukünftigen Anforderungen genügen sowie die Zusammenarbeit auf Ebene der Berufsfachschulen fördern.

Dabei gilt es folgende Unterziele zu erreichen.

1. Es soll eine Lösung für die Verteilung der 15 Berufe (so genannte blaue Berufe) mit zu vielen Schulstandorten im Kanton Bern gefunden werden.
2. Es soll eine Lösung für die Verteilung der Berufe Fachfrau Betriebsunterhalt und Dentalassistent erarbeitet werden.
3. Es wird eine Lösung für die regionale Verteilung der Fachfrau Betreuung EFZ, Fachrichtung Kinderbetreuung gefunden.
4. Die Standorte des Detailhandels / KV sollen reduziert werden und die organisatorischen Anforderungen der neuen Bildungsverordnungen sollen umgesetzt werden können.
5. Es wird eine Lösung in Bezug auf die ICT-/Mediamatik-Berufe gefunden, welche das Zusammenführen der Berufe in einer OdA und damit das Zusammenwachsen

dieses Berufsfeldes abbildet, die Erfahrungen des Projekts Informatik 4.0 berücksichtigt und die gestalterischen Kompetenzen der Berufsfachschule für Gestaltung Bern einbezieht.

6. Die Verteilung der Berufsmaturitäten (BM) wird entsprechend der Haupt- und Unterziele des Projekts BFS 2020 überprüft und als Folge ebenfalls angepasst.
7. Es werden pro Region für Berufe mit mehreren Standorten Organisationsmodelle aufgezeigt, welche eine verstärkte fachliche oder organisatorische Kooperation vorsehen.
8. Die Gesamtlösung stärkt den Bilinguisme.
9. Die finanziellen Auswirkungen der Realisierung können dargelegt werden.
10. Ein Abschlussbericht liegt vor.

Alle Ziele sollten bis Projektende erreicht werden.

3 Auftrag/Massnahmen

In der Phase Konzept soll weiterhin ein kooperativer Ansatz verfolgt werden, welcher die Schulleitungen sowie weitere Anspruchsgruppen (z.B. OdA, Regionenvertretungen) aktiv involviert. Im ersten Teil der Konzeptphase werden Interviews mit den betroffenen OdA (mit Auswirkungen auf Schulorte) geführt, welche in einem Bericht zusammengefasst werden.

Anhand konkreter Lösungsvorschläge, basierend auf den Ergebnissen der Analyse aus Phase I, den Ergebnissen aus den Interviews mit den betroffenen OdA, erteilt die Projektleitung den fünf Teilprojekten der Regionen des Kantons Bern den Auftrag, pro Region und mit Sicht auf den ganzen Kanton eine Lösung zu erarbeiten, welche die oben genannten Ziele erfüllt und die Rahmenbedingungen (unter 4) berücksichtigt.

Ergänzend werden fachliche Fragen, welche teilweise auch Schulen aus mehreren Regionen betreffen, in Arbeitspaketen bearbeitet werden müssen. Auch hier ist ergänzend zur regionalen Sicht der überregionale und kantonale Blick einzunehmen und entsprechend mit andern betroffenen Regionen abzusprechen.

4 Rahmenbedingungen / Koordinationen

Der von den Regionen erarbeitete Vorschlag muss die folgenden Rahmenbedingungen erfüllen:

- Profil der Region schärfen.
- Klare Kompetenzprofile der Schulen pro Region erstellen.
- Zusammenarbeit in der Region oder mit Partnerschulen (z.B. mit gleichen Berufen) fördern.
- +/- 5% Veränderung der Lernenden pro Region (statt pro Schule) einzuhalten.
- Berufe, bei welchen Infrastruktur eine grosse Rolle spielt, identifizieren.
- Die Infrastruktur resp. die Raumsituation als Kriterium bei der Verteilung berücksichtigen.
- Zukunftsszenarien pro Beruf aufzeigen.
- Weitere Auswirkungen der geplanten Lösung auf die Region darlegen.

Bildungsqualität halten und in den bestehenden Infrastrukturen die durch den demografischen Wandel zu erwartenden Mehrkosten möglichst kompensieren.

5 Risikoanalyse

Ein erstes Risiko stellt eine erneute Verschärfung der COVID-19 Situation dar. Dadurch wären die Schulleitungen stark im Operativen beschäftigt und hätten keine Ressourcen für dieses Projekt. Sollte eine solche Verschärfung eintreten, müsste eine erneute Verschiebung

des Projektes in Erwägung gezogen werden. Eine Verschiebung des Gesamtprojektes ist einerseits nicht anstrengenswert, da der bisherige, unbefriedigende Prozess der Verteilung der Berufe parallel zum Projekt weiterläuft. Andererseits ist diese auch aufgrund des Wechsels der Amtsleitung möglichst zu vermeiden.

Ein weiteres Risiko besteht darin, dass regionalpolitische anstatt sachliche Argumente im Vordergrund stehen und Partikularinteressen der einzelnen Schulen oder Berufsvertretungen durchgesetzt werden können. Ohne das Aufgeben von gewissen Berufen oder von Teilen davon in bestimmten Regionen ist das Projekt nicht umsetzbar. Diesem Risiko hat man durch aktiven Einbezug der Anspruchsgruppen von Beginn an versucht entgegenzuwirken. Zudem ist vorgesehen, in den Gesprächen mit den OdA und bei der Besetzung der Teilprojekte die Interessenbindungen offenzulegen.

Im Teilprojekt Region Seeland-Biel/Bienne-Jura bernois ist die Abstimmung Moutier (28. März 2021) zu berücksichtigen. Den Termin abzuwarten würde das ganze Projekt blockieren. Das Teilprojekt ist vernetzt und in Abhängigkeit mit den anderen Teilprojekten. Dringend anstehende Probleme könnten nicht gelöst werden. Der Auftrag an das Teilprojekt muss sein, Varianten aufzuzeigen. Es braucht eine sehr sorgfältige Kommunikation in diesem politisch sensiblen Bereich.

Lehrpersonen sind ihren Schulen emotional sehr verbunden. Zudem können sich Befürchtungen eines Stellenverlusts und zu längeren Arbeitswege ergeben. Präventiv sollte früh kommuniziert werden können, dass Lehrpersonen bei Wegfall der Pensen infolge Reorganisation schulübergreifend vermittelt werden, dass Flexibilität erwartet wird, dass die Bestimmungen der Reorganisation greifen und Massnahmen für Übergangslösungen (z.B. Wegentschädigungen gemäss Personalgesetz) geprüft werden.

Der Projektplan wird allgemein als «sehr sportlich» betrachtet, die Ressourcen der Projektleitung sind mit max. 10 – max. 20% knapp bemessen.

Weiter sind folgende Erfolgsfaktoren zu beachten: Die Ergebnisse der Analyse, welche als Rahmen und als konkrete Lösungsvorschläge des MBA, zuhanden der regionalen Teilprojekte dienen. Es ist zu vermeiden, dass die Teilprojekte «auf der grünen Wiese» planen oder die erarbeiteten Eckwerte negieren.

Erfolgsfördernd wirkt der Einbezug verschiedener Anspruchsgruppen, sowie die politische und wirtschaftliche Abstützung. Zudem ist die Zusicherung, dass es sich nicht um ein Sparprogramm handelt, wesentlich für die Veränderungsbereitschaft. Weiter ist der Gedanke des «Geben und Nehmens» i.S. einer Opfersymmetrie, gleiche Behandlung, zu verfolgen.

6 Meilensteinplanung

	Meilensteine	Bis wann	wer	Bemerkungen
1	Information Schulleitungen	Ende Okt.	Steuergruppe	Erledigt
2	Information div. Anspruchsgruppen	11.12.2020	Steuergruppe	Erledigt
3	Projektgefässe formieren (insbesondere Teilprojektgruppen pro Region sowie Delegierter im Projektteam pro Region)	28.2.2020	TP1-TP5	In Arbeit

4	Gespräche mit OdA führen	31.01.2021	MBA	In Arbeit
5	Kommunikationskonzept erstellen	28.2.2021	PL	
6	Abschlussbericht Gespräche OdA	28.2.2021	PL	Mit Unterstützung von thahabi & partner
7	Arbeitspakete definieren inkl. Auftragserteilung	28.2. 2021	PL	
8	Start Erarbeitung regionale Lösungen	1.3.2021	TP1-TP5	
10	Einreichung der regionalen Lösungen	30.4.2021	TP1-TP5	
11	Konsolidierung & Rückmeldung zu den regionalen Lösungen	31.5.2021	Projektteam / Steuergruppe	
12	1. Sounding Lehrpersonen (durch TP1-TP5) / Regionen / Schulleitungen	Mitte Juni 2021	TP1-TP5 / Steuergruppe	
13	Überarbeitung der regionalen Lösungen	30.06.2021	TP1-TP5	
14	Konsolidierung der regionalen Lösungen	31.8.2021	Projektteam / Steuergruppe	
15	2. Sounding Lehrpersonen (durch TP-TP5) / Regionen / Schulleitungen	Mitte September 2021	TP1-TP5 / Steuergruppe	
16	Abschluss Konzeptphase, Freigabe Planung Umsetzung	Ende Oktober 2021	Steuergruppe	

7 Projektorganisation



Kanton Bern
Canton de Berne

1

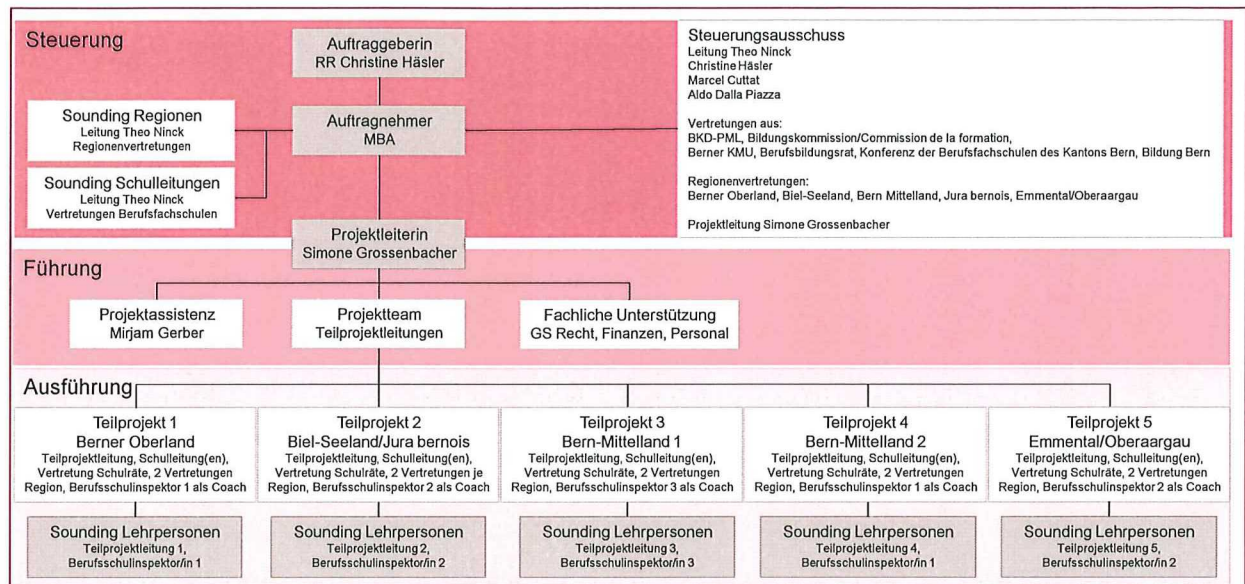


Abbildung 1: Projektorganisation BFS 2020 Phase Konzeption

Projektorganisation der Teilprojekte (TP)

Jede Region erhält den Auftrag, eine Teilprojektgruppe zu formieren. Die Regionen Biel-Seeland und Berner Jura sind in einem TP zusammengefasst. Die Region Bern wird in zwei TP geteilt. Die Zusammensetzung der TP muss den folgenden Anforderungen genügen:

- 1) Sie integriert alle betroffenen Rektorinnen und Rektoren. Diese dürfen sich durch eine Person aus der Schulleitung vertreten lassen. Nicht betroffene Schulleitungen werden durch die Region über das Teilprojekt informiert, müssen aber nicht Teil der Projektgruppe sein.
- 2) Die übrigen TP-Mitglieder darf die Region selbst bestimmen. Die Projektleitung schlägt eine nicht allzu grosse Anzahl an Personen vor.
- 3) In der Region Biel-Seeland und Berner Jura wird auf die angemessene zweisprachige Vertretung geachtet.
- 4) Die Leitung des TP wirkt im Projektteam mit. Die Regionen sind frei in der Bestimmung der Leitung. Es muss, v.a. in Konkurrenzsituationen unter den beteiligten regionalen Schulen, nicht eine Rektorin oder ein Rektor sein.
- 5) Die Regionen stellen sicher, dass die Leitung des TP über die notwendigen zeitlichen Ressourcen verfügt und bereit ist, im Projektteam die für den Kanton beste Lösung zu finden und nicht nur die regionalen Interessen zu vertreten.
- 6) Das MBA setzt wenn nötig externe, professionelle Teilprojektleitungen ein.

8 Rollen, Verantwortungen und Kompetenzen

Auftraggeber

Auftraggeber des vorliegenden Projektes ist die Bildungs- und Kulturdirektorin. Sie trägt die Gesamtverantwortung, die Konsequenzen von Entscheidungen und Rückweisungen und ist verantwortlich für die Sicherstellung der notwendigen Ressourcen.

Auftragnehmer

Auftragnehmer ist in diesem Falle die Steuergruppe unter der Leitung von Theo Ninck.
Die Steuergruppe:

- steuert und überwacht das Projekt.
- informiert die Regionen sowie die Schulleitungen regelmässig und ist dort auch Pulsmesser.
- ist Botschafter des Projektes gegenüber den Stakeholdern.
- ist verantwortlich für das Erreichen der Ziele des Projekts.
- ist verantwortlich für rechtzeitige Entscheidungsvorlagen an den Auftraggeber.
- stellt die Kommunikation mit dem Auftraggeber sicher.
- sorgt für die Auswahl der Projektleitung und gewährleistet die notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen.
- unterstützt die Projektleitung sowie das Projektteam.
- gibt die Zustimmung zu den einzelnen Entscheidungspunkten, insbesondere zu Abschluss und Freigabe der einzelnen Projektphasen.
- behandelt aussergewöhnliche, bereichsübergreifende Probleme, löst bereichsübergreifende Konflikte aller Art (sachliche, finanzielle, personelle, organisatorische, terminliche, sicherheitsrelevante).

Projektleitung

Die Projektleitung

- plant, führt und steuert alle Projektphasen vom Projektauftrag bis zum Projektabschluss.
- setzt Prioritäten und koordiniert alle anfallenden Projektarbeiten.
- führt das Projektteam, delegiert und kontrolliert Aufgaben.
- informiert über Projekthinhalte und Projektverlauf (im Rahmen der vom Auftraggeber freigegebenen Inhalte).
- vertritt Anträge des Projektteams gegenüber dem Auftraggeber.
- sorgt für die Umsetzung der Kommunikation.
- ist verantwortlich für den aktuellen Informationsstand des Auftraggebers, der Steuergruppe und des Projektteams.
- ist verantwortlich für das Projektcontrolling (Einhalten von Terminen, Kosten, Zielen) und das Risikomanagement.
- liefert die notwendigen Informationen an das Direktionscontrolling.
- ist verantwortlich für eine korrekte Projektdokumentation.

Die Projektleitung hat folgende Kompetenzen:

- Vorschlagsrecht für die Teamzusammensetzung
- Weisungsbefugnis gegenüber den Teammitgliedern und weiteren Projektmitarbeitenden
- Entscheid im Konfliktfall innerhalb des Projektteams
- Zugangsrecht zu allen projektrelevanten Informationen
- Bestimmen des Lösungsvorschlags und dessen Vorlage vor der Steuergruppe
- Verwaltung/Verfügung über genehmigte Projektressourcen

- Zugang zum Auftraggeber

Mitarbeitende im Projektteam

Die Projektmitarbeitenden unterstützen die Projektleitung bei der Prüfung und Bearbeitung der Lösungen aus den Regionen. In der Rolle als Mitglied im Projektteam setzen sie sich für die optimale Lösung für den Kanton ein und versuchen nicht, ihre Region übermässig zu bevorteilen. Sie bringen ihr Fachwissen ein und sind verantwortlich für die Bearbeitung der von der Projektleitung erteilten Aufträge in den Regionen. Sie beteiligen sich bei Bedarf und entsprechend ihrer fachlichen Kompetenzen an den inhaltlichen Arbeitspaketen. Es können bei Bedarf weitere Personen beigezogen werden (Ad-hoc-Arbeitsgruppen/Teilprojektgruppen). Das Projektteam wird von der Projektleitung geleitet.

Assistenz / externe Begleitung

Für die Projektassistenten wurde bereits eine Stelle von 60% gesprochen. Die Projektassistenten unterstützen das Projektteam, namentlich die Projektleitung. Sie unterstützen die Projektleitung im gesamten Projekt und behält die Meilensteine im Auge. Sie ist verantwortlich für die Vor- und Nachbereitung von Sitzungen sowie für die saubere Dokumentation des Projektes (inkl. Sicherstellung von Übersetzungen). Sie unterstützen die Projektleitung insbesondere in der Kommunikation und in der grafischen Aufbereitung der Projektergebnisse. In administrativen und organisatorischen Belangen ist sie die erste Ansprechperson für das Team.

9 Kosten

9.1 Projektkosten

Kostenart	11/12 2020	01-10 2021	Total
Personalkosten*			
Auftraggeber		5%	5%
Leitung Steuergruppe	10%	10%	20%
Leitung Projektteam	20%	20%	40%
Externe Projektassistenten	5'000.00		5'000.00
Interne Projektassistenten		60%	60%
Kosten für Teilprojektleitungen in Regionen		150'000.00	150'000.00
Sachkosten		5'000.00	5'000.00
Übersetzungskosten	5'000.00	10'000.00	15'000.00
Grafiker / Layout		2'000.00	2'000.00
Summe	10'000.00	167'000.00	177'000.00

* Personalkosten aufgrund projektbezogener Anstellungen

9.2 Folgekosten/Einsparungen

Nach Abschluss des Projektes entstehen pro Jahr Folgekosten/Einsparungen (Schätzung) von:

Mehraufwand	Einsparungen	Saldo	Bemerkungen/Begründungen
Für die Umsetzung ist mit einmaligen Kosten zu rechnen, die noch nicht abgeschätzt werden können.	Es ist mit einer optimierten Klassenbildung daraus wiederkehrenden Einsparungen zu rechnen, welche mit Hilfe der Kosten aus der demografischen Entwicklung zu kompensieren.		Für die Umsetzung ist ab 2022/23 mit Umzugs- und wenig Rück- und Umbaukosten (AGG) zu rechnen. Auch können in einem begrenzten Rahmen Kosten für punktuelle Personalmassnahmen (Wegentschädigung, Verpflichtungen aus Reorganisation) entstehen. Diese sind aktuell nicht einschätzbar. Aber mit demografischer Entwicklung ist damit zu rechnen, dass «alle wieder gebraucht» werden.

Die Höhe der Folgekosten und der Einsparungen werden in der Konzeptphase quantifiziert und als CHF-Betrag ermittelt.

10 Projektcontrolling/Reporting

Das Projektcontrolling erfolgt entlang den definierten Projektmeilensteinen. Die Projektleitung stellt sicher, dass zu jedem Meilenstein eine Kommunikation an die Steuergruppe sowie die Auftraggeberin erfolgt. In der Praxis kann durchaus ein Reporting zu mehreren Meilensteinen erfolgen.

11 Kommunikation

Die Meilensteine in Bezug auf die Kommunikation wurden als Projektmeilensteine festgehalten. Da es sich um ein Projekt handelt, welches kommunikativ intensiv begleitet werden muss, wird ein separates Kommunikationskonzept in Abstimmung mit FB Kommunikation erstellt.

12 Projektabschluss

Nach Abschluss des Projektes im Herbst 2021 wird ein Abschlussbericht erstellt. Dieser wird eine zusammenfassende, abschliessende Darstellung von Aufgaben und erzielten Ergebnissen, von Zeit-, Kosten- und Personalaufwand sowie gegebenenfalls von Hinweisen auf mögliche Anschlussprojekte enthalten.

13 Ausgabebewilligung

Aufgrund des aktuell bekannten Ressourcenaufwandes und der Tatsache, dieser primär durch Projektleitungen der Schulen und MBA-intern abgedeckt werden muss, kann davon ausgegangen werden, dass sich die Ausgaben für externen Support im Rahmen der Ausgabenkompetenz der Amtsleitung bewegen. Sobald der Aufwand in den Teilprojekten bekannt ist, werden hierzu die notwendigen Bewilligungen erteilt.

14 Antrag

Der/Die Unterzeichnenden beantragen, den Projektauftrag freizugeben.

Ort, Datum

Bern, 28.1.2021

Projektleiterin
Simone Grossenbacher



Auftragnehmer
Theo Ninck, Vorsteher MBA

**15 Freigabe**

Ort, Datum

Bern, 25.01.2021

Auftraggeberin



Christine Häsler,
Bildungsdirektorin

Verteiler:

- Mitglieder Steuergruppe
- Mitglieder Teilprojekte
- GL MBA
- GS Direktionscontrolling
- MBA F&C

Beilagen: Projektbericht Phase 1, Analyse

16 Änderungsmanagement

Alle Änderungen des Auftrags, die im Laufe der Projektbearbeitung notwendig werden, werden mit dem Auftraggeber besprochen und dokumentiert.

Kleine Änderungen werden in der nachstehenden Tabelle erfasst.

Inhalt, der geändert wird	Konsequenzen	Datum/Visum Antragsteller	Datum/Visum Auftraggeber