



Sabrina Lange

Erwartungs- management in Projekten

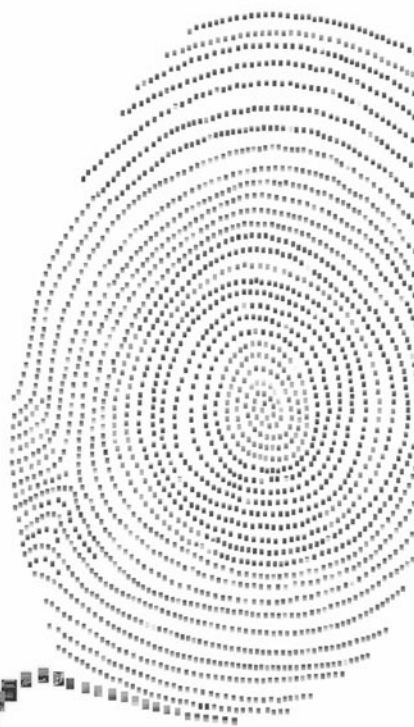
Erfolgreiche Methoden und Fallbeispiele –
nicht nur für IT-Projekte

Erwartungsmanagement in Projekten

Lizenz zum Wissen.

Sichern Sie sich umfassendes Technikwissen mit Sofortzugriff auf tausende Fachbücher und Fachzeitschriften aus den Bereichen: Automobiltechnik, Maschinenbau, Energie + Umwelt, E-Technik, Informatik + IT und Bauwesen.

Exklusiv für Leser von Springer-Fachbüchern: Testen Sie Springer für Professionals 30 Tage unverbindlich. Nutzen Sie dazu im Bestellverlauf Ihren persönlichen Aktionscode **C0005406** auf www.springerprofessional.de/buchaktion/



**Jetzt
30 Tage
testen!**

Springer für Professionals.
Digitale Fachbibliothek. Themen-Scout. Knowledge-Manager.

-  Zugriff auf tausende von Fachbüchern und Fachzeitschriften
-  Selektion, Komprimierung und Verknüpfung relevanter Themen durch Fachredaktionen
-  Tools zur persönlichen Wissensorganisation und Vernetzung

www.entschieden-intelligenter.de

Springer für Professionals

 Springer

Sabrina Lange

Erwartungsmanagement in Projekten

Erfolgreiche Methoden und Fallbeispiele –
nicht nur für IT-Projekte

Sabrina Lange
Zühlke Engineering AG
Schlieren, Schweiz

ISBN 978-3-658-15614-5 ISBN 978-3-658-15615-2 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-15615-2

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Vieweg

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Vieweg ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Strasse 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Geleitworte

Erwartungen umgeben uns in allen Projekt- und Alltagssituationen. Mir hat es sehr gefallen, die Diskussion dazu in einer realistischen, lebens- wie auch projektnahen Aufarbeitung wieder zu finden – und das alles unterhaltsam geschrieben. In jedem Alter, in jeder Situation ist man mit Erwartungen konfrontiert. Sich – gerade in kritischen Situationen – diese bewusst zu machen, zu reflektieren und mit etwas Abstand zu analysieren bringt eine Ruhe hinein, die für lösungsorientierte Entscheidungen genutzt werden kann. Ich habe einiges an „Remindern“, neuen Erkenntnissen und Tipps für die Praxis mitgenommen, vielen Dank dafür. Und ja, ich habe mehr als einmal die Lektüre beiseitegelegt, um kurz mich oder vergangene Situationen zu reflektieren. Genau darum geht es doch eigentlich.

Nadja Ulrich, Advanced Data Scientist

Ein wirklich wichtiges und spannendes Thema im Projektmanagement wird von Sabrina Lange aufgegriffen und gekonnt analysiert. Erwartungen im Projektmanagement werden vielfach unterschätzt, so sind diese doch vielschichtig und für den Projekterfolg ein essenzieller Bestandteil. Entsprechend wichtig ist es für den Projektmanager aber auch für jeden einzelnen Projekt Mitarbeiter sich erstens dieser Erwartungen bewusst zu werden und zweitens diese bestmöglich mit den Projektzielen zu assoziieren. Mit diesem Buch hat es Sabrina Lange geschafft, die Erwartungen im Projektmanagement von verschiedenen Seiten zu durchleuchten und diese verständlich und strukturiert aufzuzeigen. Dank interessanten Vergleichen und Referenzen, welche man nicht in einem Projektmanagement-Buch erwarten würde, liest sich das Buch wie ein guter Roman und motiviert zudem, sich mit weiteren Themen und Lektüren auseinander zu setzen.

Eine echte Hilfe für jeden Projektleiter und Projektmitarbeiter, die sich schon mal mit der Frage „was wird denn nun von mir erwartet“ konfrontiert sahen.

Theo Tinner, Senior Project Manager

Die Abhandlung trifft den Kern der heutigen Herausforderungen. Die Komplexität der Projekte und die immer schneller sich ändernden Märkte, bedingt durch Wünsche unserer Kunden, ist Tatsache. Begleitend dazu führt die Digitalisierung zu einer weiteren Dimension unseres Wirtschaftslebens. Dieses Buch beschreibt Situationen aus der Praxis und mögliche Hilfestellungen und Lösungen. Eine erfrischende Lektüre in verdaubaren Einheiten. Klasse – das Buch ist gelungen.

Karl Klein, Geschäftsführer

Ein Projekt ist erfolgreich, wenn es „in scope“, „in time“ und „in budget“ abgeschlossen wird – doch sind diese drei Messlatten im Grunde nichts anderes als schriftliche festgehaltene Erwartungen? Überraschend breit abgestützt und auf humorvolle Art führt Sabrina Lange zum Kern des Erwartungsmanagements. Die amüsanten Geschichten der fiktiven Projektleiterin Monika rufen eigene Situationen in Erinnerung, über die man aus Distanz nur schmunzeln kann. Ein sehr gut geeignetes Buch, um Erwartungen zu reflektieren und bewusster wahrzunehmen.

Martin Habicht, Senior Project Manager

Motivation

Als ich mich mit Komplexität im Projektmanagement beschäftigt habe, bin ich immer wieder auf das Thema „Erwartungen“ gestoßen. Damals habe ich mein erstes Buch verfasst und kam dabei mit unterschiedlichen Erwartungen in Berührung. Mein Umfeld stellte Erwartungen an mich – als Fachperson, Kollegin und Autorin. Das Buch sollte spannend zu lesen sein, neue Erkenntnisse vermitteln und Lösungen für aktuelle Fragestellungen in den unterschiedlichen Projekten liefern. Ich stellte Erwartungen an den Verlag, umgekehrt hatte der Verlag Erwartungen an mich.

Auch als wir im Team Diskussionen zu dem Thema Komplexität geführt haben, sind wir immer wieder in den Bereich „Erwartungsmanagement“ abgedriftet. Auf diese Art und Weise wurde ich sensibilisiert für Erwartungen. Und wie es so ist, wenn man sich mit einem Thema beschäftigt, traten ab dem Moment viele Situationen und Momente in den Vordergrund, die mit meinen eigenen oder fremden Erwartungen zu tun hatten. Ich wurde mir plötzlich meiner Erwartungen im privaten Umfeld oder an Kollegen bewusst. So hatte ich bei gewissen Familienmitgliedern die Erwartung, dass ich von ihnen aktiv über Neuigkeiten informiert werde. Schließlich bin ich ja die (Schwieger-) Tochter. Bei der Arbeit hatte ich aufgrund der Position eines Kollegen implizit eine Erwartung an sein Verhalten und ärgerte mich dann, wenn meine Erwartung nicht erfüllt wurde. *„In so einer Position sollte man meinen, dass jemand von sich aus...“*. Mir fielen Erwartungen auf, die andere Mitarbeiter gegenseitig aneinander hatten, ohne dass sie ihre Erwartungen mitteilten. Dadurch kam natürlich Unzufriedenheit auf, weil die nicht ausgesprochenen Erwartungen meistens auch nicht erfüllt wurden. Das alles hat mich dazu bewogen, mich intensiver mit dem Thema „Erwartungen im Projektmanagement“ zu beschäftigen.

Die Aktualität des Themas „Erwartungen“ und der damit verbundene Einfluss auf den Projekterfolg liegen auf der Hand und sind aktueller denn je. In einer Analyse, die die Gründe des Scheiterns von Projekten untersucht, wird auf Platz acht ein „unzureichendes Erwartungsmanagement“ genannt. (Symonds, 2011). Ein weiteres Argument, sich mit dem Thema zu beschäftigen, liefert Thomas Algermissen:

„Ein Umfeld, welches von latenten, impliziten Erwartungen geprägt ist, führt zu einem permanent ablaufenden „Hintergrundprozess“ zur Entschlüsselung der Erwartungen des anderen. Dies zieht viel Energie ab und erzeugt einen Zustand der Unsicherheit. Darüber

hinaus geht viel Energie verloren in der Erfüllung von Erwartungen, die niemals bestanden haben.“ (Algermissen, 2013)

Besonders in der heutigen Gesellschaft, in der die wertvollste Ressource die eigene Zeit ist, müssen wir versuchen, diese sinnvoll einzusetzen. Angesichts der hohen Burn-out-Rate, der wir heute begegnen, ist es extrem wichtig, dass wir unsere Energie und knappe Zeit möglichst effizient einsetzen. Für mich ist eines der unbefriedigtsten Gefühle, wenn ich auf meine getane Arbeit zurückschaue und denke: „Das hättest du dir sparen und besser etwas Sinnvolleres machen können“. Dr. Claude Heini hat bestimmt Recht, wenn er sagt: „Erwartungen sind Annahmen darüber, worauf andere warten“ (Heini, 2014). Umso mehr muss ich immer wieder für mich prüfen, ob die Erwartungen, die ich zu erfüllen versuche, real sind, oder ob ich diese konstruiert habe. Wartet wirklich jemand darauf, dass ich so agiere oder rede ich mir das nur ein.

Sicher fallen mir die Erwartungen, die andere an mich haben, am schnellsten auf. Besonders dann, wenn ich spüre, dass ich sie nicht erfüllen kann und es zu unangenehmen Gesprächen kommt. Geht es Ihnen nicht auch manchmal so, dass Sie denken: „*Was erwartet mein Chef eigentlich tatsächlich von mir? Wieder habe ich nicht das geliefert, was er wollte. Woher hätte ich denn auch wissen sollen, dass...*“. Erwartungen gehen aber noch weiter als nur das, was mein Chef gerne hätte und ich (nicht immer genauso) liefere. Erwartungen betreffen in erster Linie das Verhalten von mir und meinen Mitmenschen. Aus diesem Verhalten resultieren Ergebnisse. Jeder hat eine gewisse Vorstellung (Erwartung) davon, wie ein Ergebnis aussehen soll, wie vorgegangen werden soll oder wie sich ein Kollege in einer gewissen Situation zu verhalten hat. Somit zieht sich das Thema so stark durch das komplette Projekt und den Projektalltag, dass Aussagen im Raum stehen könnten wie: „Wenn der Projektleiter die verschiedenen Erwartungen innerhalb seines Projektes im Griff hat, hat er automatisch weniger Konflikte.“ Eine gewagte These, der ich gerne auf den Grund gehen möchte, um zu schauen, wie viel Wahrheit in der Aussage tatsächlich steckt.

Welche Kraft in Erwartungen steckt, wusste schon Charles Dickens, als er seinen Roman „Große Erwartungen“ schrieb (Dickens, 1861). In dem Roman geht es darum, dass der Glaube und die Erwartungen anderer aus einem Waisenjungen einen Gentleman werden lassen. Also lassen Sie uns große Erwartungen haben, wenn wir uns mit dem Thema beschäftigen, auf das wir viele gute Ansätze für unseren Projektalltag finden und diese auch anwenden können. So werden wir zum einen Konflikte reduzieren und zum anderen unsere Energien besser nutzen können.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	1
1.1 Für wen ist dieses Buch gedacht?	1
1.2 Die Idee	1
1.3 Der Aufbau	2
1.4 Ganzheitliches Erwartungsmanagement	3
1.5 Warum spielen Erwartungen im Projektalltag eine Rolle	4
Literatur	5
2 Terminologie	7
2.1 Begriffsdefinition	7
2.2 Das Zusammenspiel der Begriffe	11
Literatur	14
3 Erwartung, was ist das	17
3.1 Selbstwirksamkeitserwartung	18
3.2 Ergebniserwartung	19
3.3 Instrumentalitätserwartung	19
3.4 Kontrollüberzeugung	20
3.5 Attribution	20
3.6 Optimismus – Pessimismus – Realismus	21
3.6.1 Optimismus	21
3.6.2 Pessimismus	22
3.6.3 Realismus	22
3.6.4 Selbsterfüllende Prophezeiung	23
Literatur	23
4 Erwartungen im Projektmanagement	25
4.1 Vier Dimensionen	26
4.2 Meine Erwartungen an mich	27
4.2.1 Arten von Erwartungen	29
4.2.2 Merkmale und Wirkungen	31

4.2.3	Umgang und Methoden.....	33
4.2.4	Konsequenzen	35
4.3	Meine Erwartungen an andere	37
4.3.1	Arten von Erwartungen	39
4.3.2	Merkmale und Wirkungen	41
4.3.3	Umgang und Methoden.....	43
4.3.4	Konsequenzen	45
4.4	Erwartungen anderer an mich	47
4.4.1	Arten von Erwartungen	49
4.4.2	Merkmale und Wirkungen	51
4.4.3	Umgang und Methoden.....	53
4.4.4	Konsequenzen	55
4.5	Erwartungen anderer an andere.....	58
4.5.1	Arten von Erwartungen	59
4.5.2	Merkmale und Wirkungen	63
4.5.3	Konsequenzen	66
4.6	Das Finale.....	69
	Literatur.....	69
5	Ursprung der Erwartungen	71
5.1	Gehirn.....	72
5.2	Wahrnehmung	74
5.3	Prägung	77
5.4	Attributionstheorie nach Harold Kelley	79
	Literatur.....	81
6	Umgang mit Erwartungen im Alltag.....	83
6.1	Das Erwartungs-Karussell.....	83
6.2	Neun Tipps zum Umgang mit eigenen Erwartungen	87
6.2.1	Bewusst korrigieren.....	87
6.2.2	Konditionierung und Priming.....	88
6.2.3	Attributionstheorie nach Kelley	88
6.2.4	Emotionen	89
6.2.5	Selbsterfüllende Prophezeiung.....	89
6.2.6	Placeboeffekt.....	90
6.2.7	Realität akzeptieren.....	90
6.2.8	Du bist du	91
6.2.9	Muss das denn sein?.....	91
6.3	Neun Tipps zum Umgang mit fremden Erwartungen	92
6.3.1	Der stete Tropfen höhlt den Stein	92
6.3.2	Konditionierung und Priming.....	92
6.3.3	Emotionen	93
6.3.4	Selbsterfüllende Prophezeiung.....	93

6.3.5 Stereotypen.....	94
6.3.6 Strukturen und Gewohnheiten.....	94
6.3.7 Mit dem zweiten Auge sieht man besser.....	95
6.3.8 Du bist du	95
6.3.9 Prioritäten setzen	96
Literatur.....	97
7 Zusammenfassung.....	99
8 Fazit	103
Nachwort	105
Sachverzeichnis	107

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1	Erwartungen im Projektalltag – Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit.....	13
Abb. 3.1	Hierarchie von Erwartungen (in Anlehnung an Schwarzer 1996, S. 13)	18
Abb. 4.1	Vier Dimensionen der Erwartung	26
Abb. 4.2	Meine Erwartungen an mich.....	37
Abb. 4.3	Erwartungsgap	42
Abb. 4.4	Meine Erwartungen an andere	46
Abb. 4.5	Teambildungsphasenmodells nach Bruce Tuckman	52
Abb. 4.6	Eisbergmodell	54
Abb. 4.7	Erwartung anderer an mich.....	57
Abb. 4.8	How projects really work (http://projectcartoon.com/) – wie Projekte wirklich funktionieren (Die Grafik steht unter der creative commons (cc) Lizenz (CC BY 3.0) zur Verfügung.)	60
Abb. 4.9	Erwartungslandkarte	64
Abb. 4.10	PCDA Modell nach Deming.....	67
Abb. 4.11	Erwartung anderer an andere	68
Abb. 5.1	Attributionstheorie nach Harold Kelley	79
Abb. 6.1	Das Erwartungs-Karussell	87
Abb. 7.1	Tipps zum Umgang mit Erwartungen.....	101