

Erwartungsmanagement® - beziehungsorientierte Methoden und Werkzeuge der Mitarbeiter- und Teamführung.

Der Begriff. Wahrscheinlich ist ein beziehungsorientiertes, „mediatives“ oder auch „adaptives“ Vorgehen, eine der wirksamsten Techniken zur Motivation und Führung von Personen und Teams. Meine Erfahrung ist, dass dieses Vorgehen den Mitarbeitern, den Führungskräften und Teams, selbst in schwierigsten Situationen half, Störungen in ihren Vorhaben und Organisationen in kürzester Zeit zu erkennen und konstruktiv zu lösen. Im Ergebnis haben die Beteiligten regelmäßig ihre individuellen und kollektiven Erwartungen erfüllen und ihre Ziele erreichen können. Die Methoden und Techniken haben sich dabei in verschiedenen Verkaufs- und Verhandlungssituationen, wie auch bei der Bildung und Führung von Organisationen und Teams bewährt. Um diese Erfahrungen weiterzugeben, habe ich sie zusammengefasst und Erwartungs-Management® genannt.

Das Problem. Klassische und auch moderne, agile Managementsysteme dienen dem Ziel, in einem System, z.B. in einem Projekt oder in einer Organisation, zum Erreichen eines vereinbarten Ergebnisses einen stabilen, störungsfreien Ablauf der Prozesse zu gewährleisten (Bild1). Damit soll sichergestellt werden, dass das vereinbarte Ergebnis, in der vorgesehenen Zeit, mit den geplanten Aufwänden und Ressourcen erreicht werden kann.

Um ein Projekt steuern zu können, müssen die eingesetzten Management-/ Steuerungssysteme dazu über ein Modell verfügen, dass das zu steuernde System vollständig beschreibt. Während die technischen und administrativen Abläufe fast durchgängig ein deterministisches Systemverhalten zeigen, handeln die beteiligten Personen nur bedingt planbar. Andererseits ist es im Sinne der Lösung einer geplanten Aufgabe oft ausreichend, die Personen über die, zur Lösung dieser Aufgabe notwendigen Fähigkeiten zu beschreiben. „Stellen-“ oder „Aufgabenbeschreibung“ sind so der Rahmen für die Modelle, die die in einem System tätigen Personen auf ein vorhersehbares deterministisches Verhalten reduzieren. Damit ist das System im Rahmen des für die Sach- und Handlungsebene vereinbarten Modells (Organisation) steuerbar.

Gleichzeitig werden der Einzelne oder auch Gruppen und ihre Motivation (Eigenverhalten) als Person, als Mensch von der Aufgabe und dem System/ der Organisation entkoppelt und als Stelle oder Ressource verwaltet.

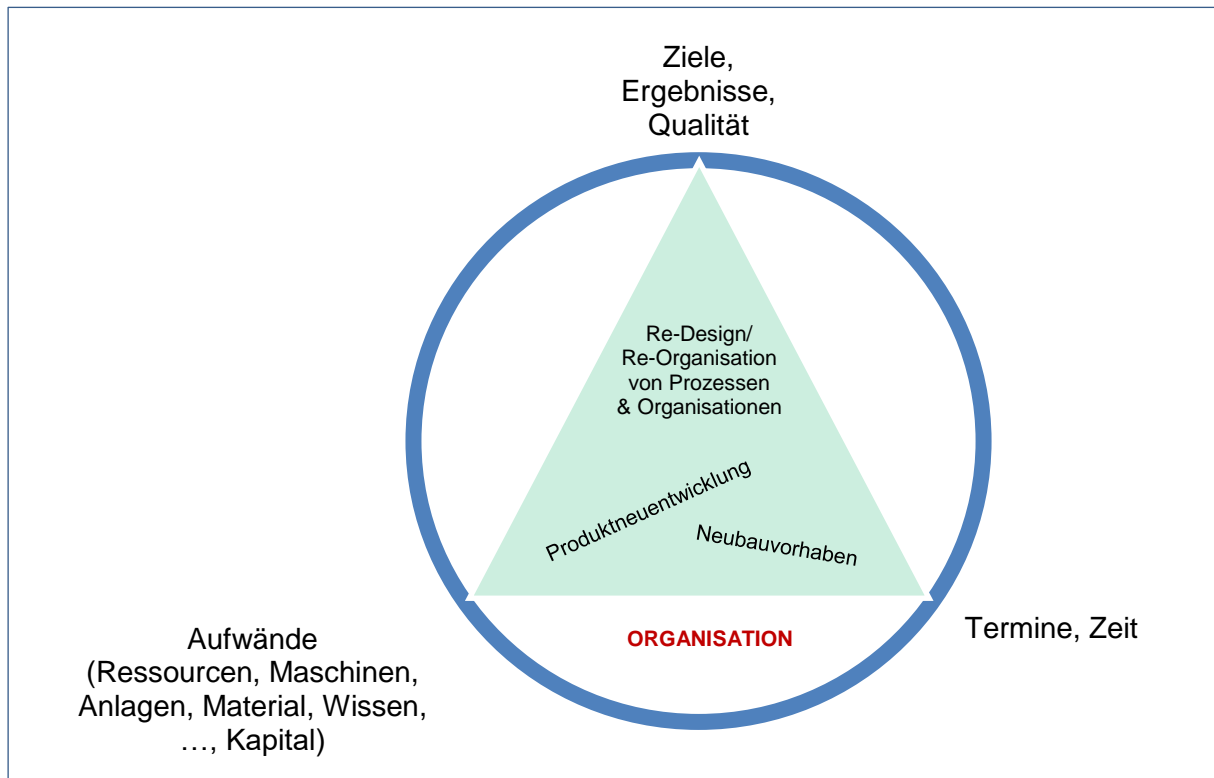


Bild 1: Organisationsaufgaben im prozess-/modellbasierten Projektmanagement

Über die Zeit und mit der Verfügbarkeit immer neuer Managementsysteme haben sich diese Managementmodelle verselbständigt. Heute wird das Prozessmodell oft mit dem System gleichgesetzt. Das heißt, daß allein das deterministische Modell - die Sachebene – das Handeln bestimmt. Mitarbeiter, Stakeholder, Personen werden in diesen Modellen durch spezifische Aufgaben, Fähigkeiten und Prozesse repräsentiert. Das reale System, das Projekt oder die Organisation, werden nach einem Modell ohne Zugang zur Motivations- und Beziehungsebene der Beteiligten gesteuert. Die Folgen sind bekannt. Trotz immer umfassenderer Modelle, trotz immer mächtigerer Managementwerkzeuge und immer neuen Methoden, scheitern Projekte, laufen Planungen aus dem Rahmen, werden Termine und Budgets überzogen und entstehen Verzögerungen, oft mit unkalkulierbaren Folgen.

Die Ursache. Im Gegensatz zu den deterministischen Modellen sind Unternehmen, Organisationen, Institutionen und so auch Projekte sozio-/ökonomische Systeme.

Das heißt, sie enthalten neben der ökonomischen, technisch-/administrativen Sachebene eine ausgeprägte, wenn auch unsichtbare und nur über das Handeln der Beteiligten wahrnehmbare, nicht-deterministische Motivations- und Beziehungsebene (Bild 2).

Die Prozesse auf dieser unsichtbaren Motivations- und Beziehungsebene beschreiben und bestimmen das Handeln, die Motivation und die Beziehungen der Beteiligten, und damit die tatsächliche Komplexität des realen Systems. Das heißt, Projekte und Teams sind letztlich nur so gut steuerbar, wie es gelingt, das Handeln der Beteiligten in der Sache mit ihrer eigenen Motivation und der Motivation der Anderen, im Gleichgewicht zu halten.

So erklärt sich, wie aus einer „Fliege ein Elefant“ werden kann; wie sich eine in der Sache kleine Störung über die Motivations- und Beziehungsebene vervielfacht, und aus einer „völlig anderen Richtung“ mit einer vielfachen Intensität, wieder auf die Sache wirkt. Mit anderen Worten: wenn es in einem Projekt oder Team „menschelt“, ist die Beziehungsebene gestört. Es besteht Kommunikations- und Handlungsbedarf. Nur betrifft dieser viel weniger die Sach-, als vielmehr die Motivations- und Beziehungsebene des Systems.

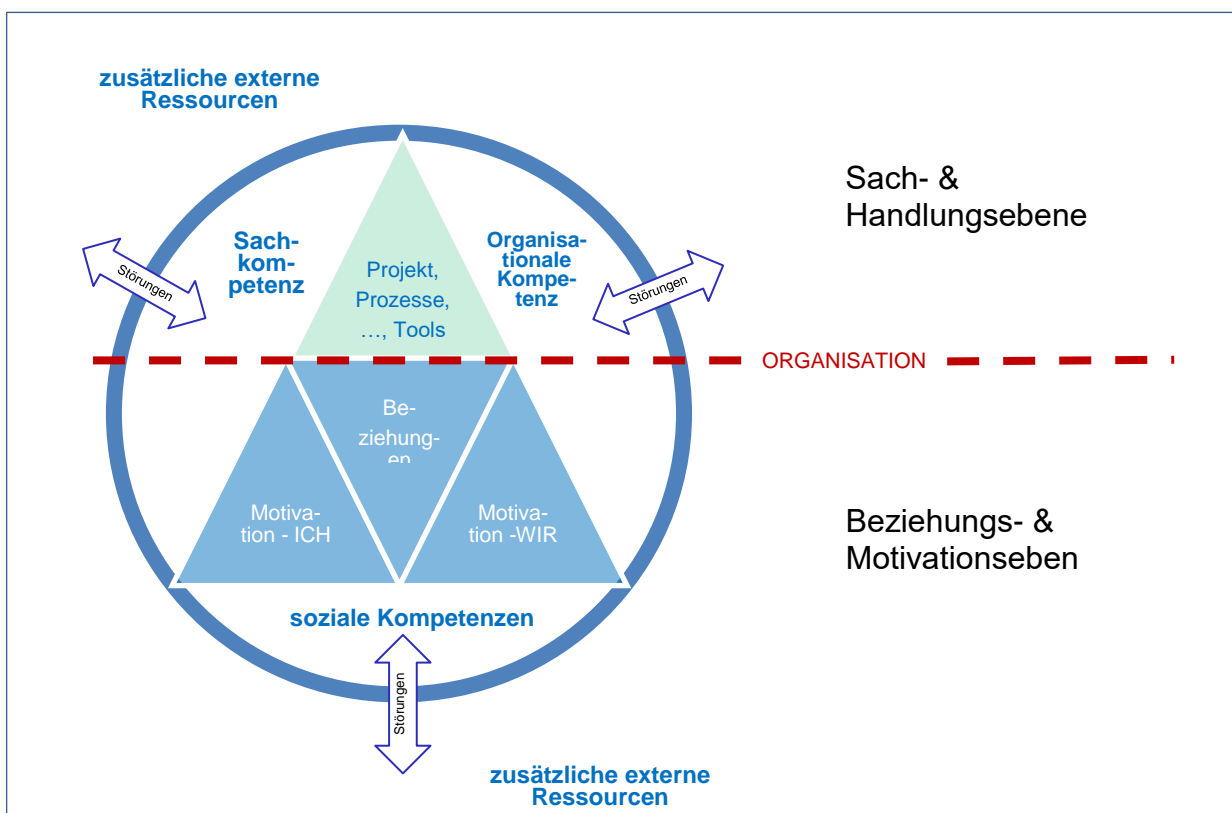


Bild 2: Organisationsaufgaben im systembasierten Projektmanagement

Die Lösung. Um solche Systeme steuern zu können, werden Modelle und Lösungen benötigt, die die Motivations- und Beziehungsebene einschließen. Diese erlauben den Managementsystemen, neben der Verwaltung der Ressourcen auch die Führung von Mitarbeitern, Gruppen und Teams zu unterstützen. Während zur Steuerung der technisch/ administrativen Sach- und Handlungsebene bereits eine Vielzahl von Werkzeugen existieren, fehlen diese zur Steuerung der Motivations- und Beziehungsebene fast vollständig (Bild3).

Hier setzt das Erwartungsmanagement[®] an. Es klärt die Beziehungsebene und ergänzt die bekannten Managementmethoden und Modelle – ohne diese ersetzen zu wollen. Die Methode bietet Führungskräften, Mitarbeitern und Teams erprobte Methoden und Werkzeuge, die sie unterstützen, Störungen und Blockaden auf der Beziehungsebene ihres Systems zu erkennen und diese schnell, nicht selten ad hoc und dauerhaft zu lösen.

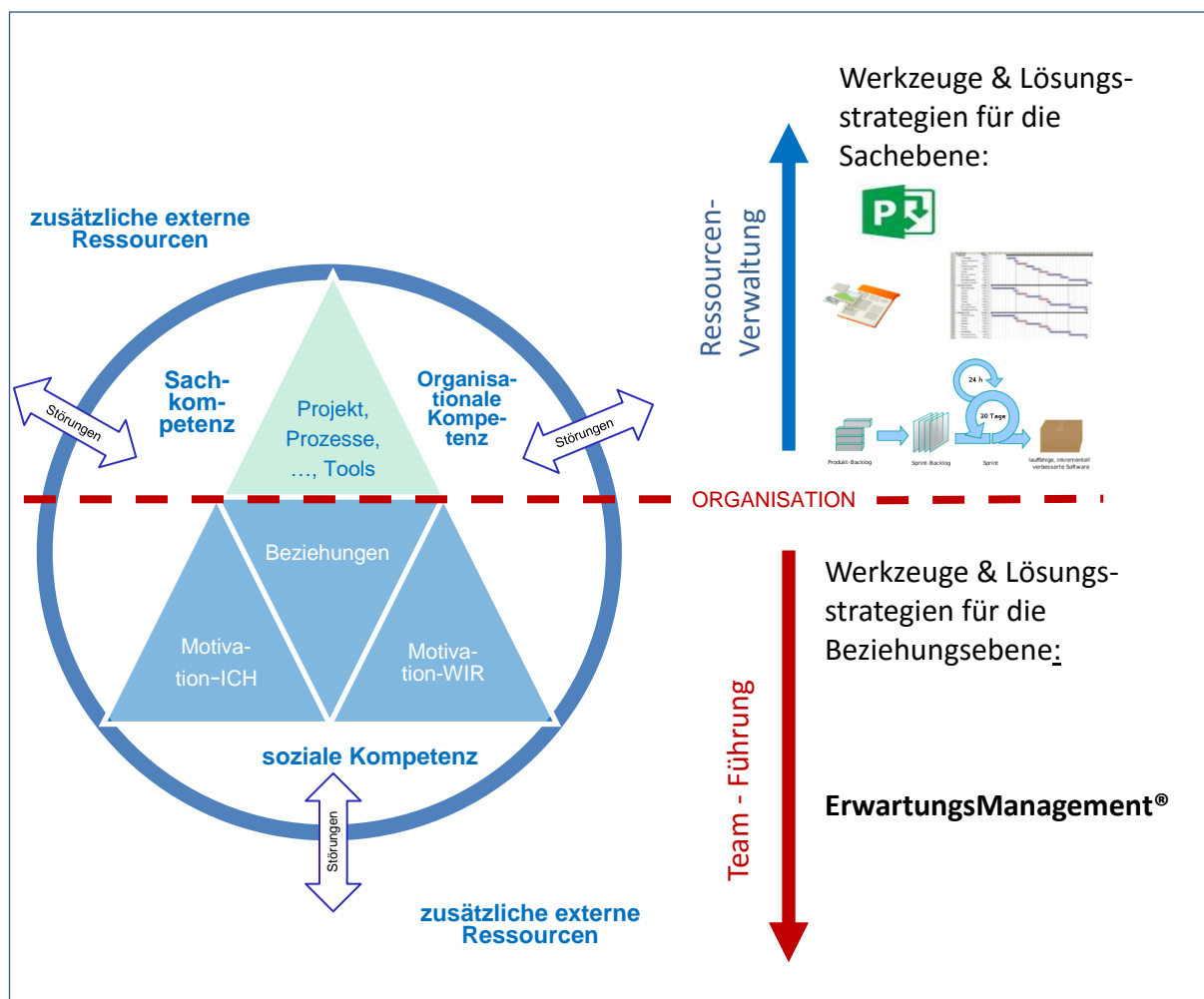


Bild 3: Erwartungsmanagement[®] - Werkzeuge für die Beziehungsebene

Ergebnisse und Anwendungsfelder. Die Ergebnisse verblüffen. Projekte, die über Monate blockiert waren, konnten innerhalb weniger Stunden wieder weitergeführt werden. Teams, die sich gegenseitig blockierten, begannen zu kooperieren. Hocheskalierte Streitigkeiten konnten innerhalb weniger Tage beendet und deren Ursachen ausgeräumt werden.

Typische Anwendungsbereiche der Methoden und Werkzeuge sind kommunikations-, also führungsintensive Aufgabenfelder. So wurden die bisher größten Erfolge auch im Team-, Projekt-/ Prozess-, Verkaufs- und Konfliktmanagement erreicht (Bild 4).

	klassisches Projekt- und Team-Management	adaptive Projekt- & Team-Führung (ErwartungsManagement®)
Zielerreichung durch:	Prozessfokussierung, Stabilität in Ablauf & Ressourcenverwaltung, deterministisch-/ökonom. Prozessmodelle;	Ergebnisfokussierung, Sicherheit im Umgang mit Instabilität und Veränderungen, sozio-/ökonom. Prozessmodell;
Kommunikationsmodelle und Methoden:	Verwaltung – Reduktion der Persönlichkeit (Eigenverhalten/ Motivation) von Teams & Personen auf definierte Zustände – Verwaltung als Ressource mit def. Stellen- und Funktionsbeschreibung;	Führung - Anpassung der Abläufe und Aufgaben bei Störungen im Projekt durch gezielte Nutzung des Eigenverhaltens der Beteiligten ¹⁾ , fokussierende Kommunikation über Sicherung der Ziele;
Kommunikations- und Steuerungsaufgaben:	Sicherung der Abläufe auf Sach- und Prozessebene, Ausschluss der Beziehungsebene (Organisation);	Sicherung der Motivations- und Beziehungsebene ⁴⁾ und Adaption der Abläufe auf der Sachebene;
Werkzeuge:	Managementsysteme zur Ressourcenverwaltung (Maschinen, Aufgaben, Stellen, Rollen, ..., Zeit);	Systeme zur Ressourcenverwaltung und Führungskompetenz für Teams/Personen (soziale Beziehung);
Interventionsbeginn und Interventionsdauer ²⁾	Verzögert - bei Wahrnehmung des Schadens als Wirkung einer Prozessstörung; durch Eskalation langwierige Klärung → Tage, Monate, Jahre;	Unmittelbar - bei Wahrnehmung der Prozessstörung; unmittelbare Klärung durch Vermeidung von Eskalation → Sekunden, Minuten, Stunden;
Ergebnisse (Beispiele):	Über 4 Jahre andauernder Teamkonflikt ... Über Monate strittiges und vom Abbruch bedrohtes IT-Projekt ... Wiederkehrende langwierige Prozessstörungen wird in 4 Stunden einvernehmlich ³⁾ gelöst; ... wird nach 20 min Intervention weitergeführt und erfolgreich abgeschlossen. ... werden durch 50 sec. präventive APTF vermieden ³⁾ .

Bild 4: Erwartungsmanagement® - Ergebnisse

Das Angebot. Wenn Sie die verschiedenen Methoden erlernen, selber nutzen und anwenden wollen, bieten wir Ihnen unsere direkte Unterstützung (Beratung und Intervention) oder auch eine Reihe spezieller Praxis-Workshops. Dabei lernen Sie, wie Sie in verschiedenen Management-, Verhandlungs- oder Verkaufssituationen sicher mit Störungen umgehen und alle Beteiligten souverän führen. Dabei können Sie eigene Fragestellungen einbringen und so während der Workshops aktuelle Aufgabenstellungen aus Ihrem (Arbeits-)Alltag lösen.

Für die Unternehmen, Organisationen oder Teams, die ihre Führungs- und Verhandlungsaufgaben effizienter lösen wollen, ohne die Methoden und Werkzeuge selber erlernen und anwenden zu müssen, bieten wir eine direkte Unterstützung bei der Lösung unterschiedlichster Führungs- und Verhandlungsaufgaben.

Kontakt:

Thomas Reich
Organisations-, Team- &
Personalentwicklung
Am Lederwerk 1
D - 07806 Neustadt an der Orla

Tel: +49-36481-84485
e-Mail: Reich.Thomas@otpe.de
URL: www.otpe.de