

Adaptives Projekt- & Prozessmanagement.

Neben der hohen fachlichen Kompetenz der Stakeholder, aller an einem Projekt beteiligten Akteure, einer guten Planung und Steuerung der Projektabläufe hängt der Projekterfolg maßgeblich davon ab, wie gut es ihnen gelingt – in ihrem agilen oder traditionellen Umfeld – mit verschiedenen Störungen, Widerständen und Konflikten umzugehen.

Das Problem. Um diese Aufgabe zu lösen, gehen die bekannten Managementsysteme in ihren Modellen davon aus, dass die Motivation der Stakeholder durch ihr Commitment zu dem Projekt und ihr „Mindset“ stabil ist. Die Idee: Die Motivation ist im Projekt durch die Zugehörigkeit, durch die Organisation, die Regeln und Verträge hinreichend regelbar. „Hier wird nicht mehr diskutiert. Das haben wir so entschieden.“ - und die Stakeholder handeln danach weiter im Sinne der Zielsetzung. Oft ein fataler Irrtum. So führen z.B. Terminverschiebungen, Preiskorrekturen, Änderungswünsche und andere Anforderungen bei den Stakeholdern oft zu emotionalen Impulsen. Zunächst vielleicht nur zu Ärger und Frust, später zu Wut, dann vielleicht zu Widerstand. Die Impulse sind Ausdruck der Verletzung ihrer Grundmotivation. Werden die Stakeholder z.B. mit dem Hinweis: „Das wird nicht diskutiert!“ allein gelassen oder zurückgewiesen, verstärken sich die Verletzungen in ihrer Wahrnehmung. Letztlich unterlaufen sie dann, als „Kostentreiber“ und/oder „Zeitdiebe“, die bestehenden Planungen und Strategien.

Die Alternative. Erfahrene Projektleiter wissen, dass sich die Motivation der Stakeholder oft „von sich aus“ ändert. Die externen Einflüsse sind dabei der Auslöser für die oft unkalkulierbaren Veränderung in ihrer Motivation. Die tatsächliche Ursache der Veränderungen ist die Verletzung der „eigentlichen“ inneren Motivation, ihrer Grundmotivation. So führt z.B. die Zurückweisung mit dem Hinweis: „Das haben wir so beschlossen. Das wird nicht diskutiert!“, verbunden mit der Forderung des Managements nach mehr Eigenständigkeit in den Teams, bei einzelnen Mitarbeitern oder Teams zu einem Verlust an Orientierung, Sicherheit und Vertrauen zur eigenen Position, gegenüber dem Management und dem Projekt. Erfolgreiche Projektleiter etablieren deshalb, unabhängig von den verwendeten Methoden, in ihren Projekten und Teams, eine **erfolgsfördernde Kultur** [1].

Der Kern dieser erfolgsfördernden Kultur besteht darin, die Motivation aller Akteure an ihrer Grundmotivation, einem für sie sinnstiftenden Handeln auszurichten. Die Idee: Nimmt man die Stakeholder als Persönlichkeiten wahr, mit eigenen Zielen und einer individuellen Grundmotivation, kann man sie im Sinne der Zielerreichung im Projekt, temporär, auch gegen ihre Grundmotivation, zu einem bestimmten ergebnisorientierten Handelns motivieren. Für die Projektleiter ergibt sich so die Möglichkeit, die Motivation der Stakeholder unabhängig von den Prozessen zu beobachten und zu steuern. Wir nennen es deshalb: **adaptives Management**.



Anders als bisher, „schlagen“ Veränderungen aus dem Umfeld so nicht direkt, unkontrolliert auf die Motivation der Stakeholder „durch“. Emotionale Impulse, die solche Situationen sonst eskalieren, können als Indikatoren für einen Klärungsbedarf in der Motivation genutzt werden. Konflikte die sonst zu einem Streit, vielleicht zu einer juristischen Auseinandersetzung führen, können ad hoc, oft in wenigen Minuten gelöst werden.

Die Ergebnisse überzeugen. Dort, wo in anderen Projekten bei Störungen zunächst die Funktion der Prozesse, das Erreichen der Ergebnisse und dann, in der Folge die Motivation der Teams gesichert wird, wird in [adaptiv geführten Projekten](#) zunächst die Motivation der Stakeholder gegenüber der Abweichung sichergestellt und dann die technisch geeignetste Lösung gesucht. Während in adaptiven Strukturen so die technische Lösung oft im „ersten Anlauf“, ohne Widerstand, nicht selten mit sehr viel Engagement der Stakeholder gefunden und umgesetzt werden kann, erfordern traditionelle Projektstrukturen erhebliche Aufwände, um die zunächst die Widerstände der Stakeholder gegen die Veränderung und den jeweiligen Lösungsvorschlag zu überwinden.

Das adaptive Management wirkt so vor allem präventiv. Es ist team- und motivationsfördernd. Gleichzeitig fordert und fördert es Konfliktfähigkeit der Stakeholder. Damit verringert es die Aufwände und Kosten um den Faktor, der sonst zusätzlich zur Reorganisation der Projekte und Prozesse notwendig wird, wenn eine einfache Störung eskaliert. Ein Faktor, der nicht selten zwischen dem 4 – 6-fachen der geplanten Projektkosten und Termine liegt.

ErwartungsManagement® Grundmodell des adaptiven Projektmanagements

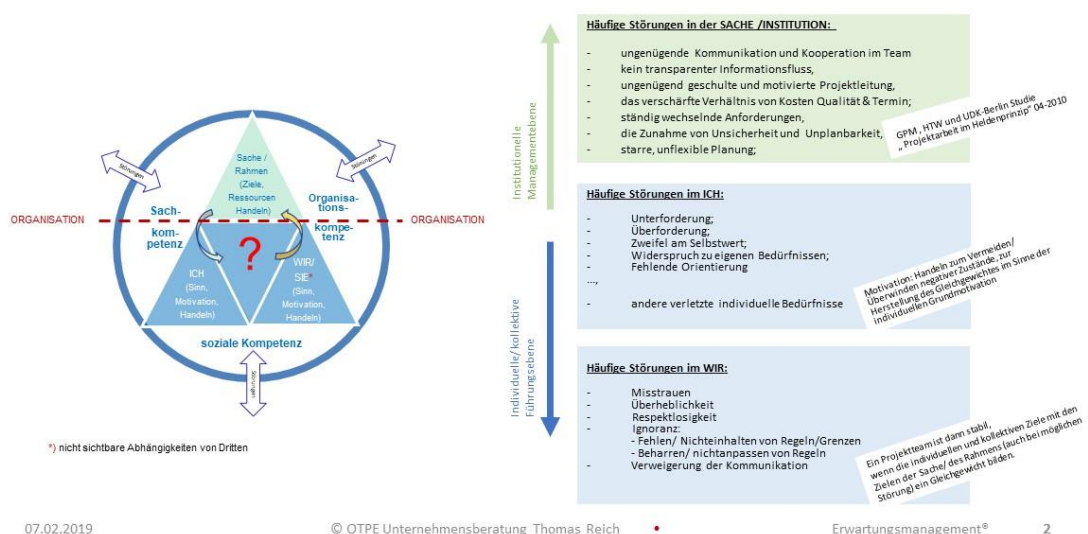


Bild: Adaptives Projektmanagement Grundmodell

Das Angebot. Das adaptive Management ist nichts grundsätzlich Neues. Es gibt viele Kollegen, die als Projektmanager sehr erfolgreich sind.

Ihr Erfolg besteht vor allem darin, dass sie ihre Projekte je nach Situation, planerisch dominiert nach dem Wasserfallmodell umsetzen oder funktionell dominiert mit agilen Methoden – und dabei von je her, den Stakeholdern, ihren verschiedenen Persönlichkeiten und Beziehungen ein hohes Maß an Wertschätzung und Respekt einräumen und so auf Ihre Art – adaptiv arbeiten. Gern zeigen wir Ihnen, wie Sie so z.B. mit dem Erwartungsmanagement® bestehende, agile und auch klassische Managementsysteme, zu einem adaptiven Managementsystem ergänzen können.

Literatur:

[1] Kotter, Heskett „Corporate Culture and Performance“ 1992, Free Press

