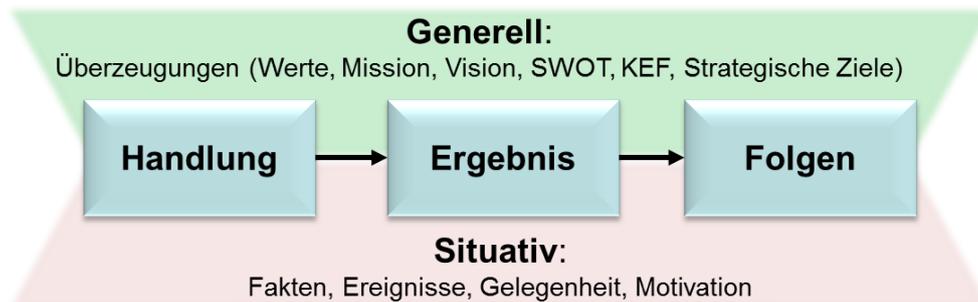


Modell der Erwartungen

Erwartungen sind qualitative Vorstellungen, die Individuen, Gruppen oder Organisationen bezüglich zukünftiger Handlungen, Ergebnisse und Folgen haben. Dabei kann es sich um generelle oder situative Erwartungen handeln. Formal existieren Erwartungen als Ausschreibungen, Anforderungen, Strategien und Zielvorgaben. Bei der formalen Aufbereitung gehen jedoch Teile verloren, werden generalisiert und verzerrt. Aus diesem Grund bietet das Modell der Erwartungen eine ideale Vorbereitung für die formalen Anforderungsspezifikationen.



Die Erwartungen der Beteiligten beeinflussen alle Phasen der täglichen Arbeit. Die Unterscheidung in einerseits langfristige, stark verankerte Überzeugungen wie z.B. Werte, Mission, Vision, SWOT (Stärken/ Schwächen und Chancen / Risiken), KEF (kritische Erfolgsfaktoren), strategische Ziele (generelle) und andererseits in kurzfristige, momentane Fakten, Ereignisse, Gelegenheiten und Motivationen (situative) beeinflussen die Vorbereitungs- und Reaktionszeit. Erfolg bedeutet, dass Erwartungen erfüllt oder sogar übererfüllt werden. Erwartungen werden für Handlungen, Ergebnisse und Folgen zum Ausdruck gebracht.

- **Handlung**
Handlungserwartungen sind Ideen, die beschreiben was zu **tun** ist, z. B. Verrichtung, Tätigkeit, Prozess, Vorgehen. Ergebnisse und Konsequenzen werden hierbei nicht berücksichtigt. Damit ist die Erwartung mit dem Tun erfüllt (z. B. Anwesenheit von 8:00-17:00). Die Kernfrage lautet: **Was soll getan werden?** Bei der Umsetzung entscheiden die Ausführenden das Ergebnis. Erwartungen sind durch den Tätigkeitsnachweis erfüllt.
- **Ergebnis**
Ergebniserwartungen sind Ideen, die beschreiben was zu **liefern** ist, z. B. Rohstoffe, Module, Produkte und Dienstleistungen in entsprechender Qualität. Dabei werden die notwendigen Handlungen und Folgen nicht berücksichtigt. Liegt das entsprechende Ergebnis vor, ist die Erwartung erfüllt (z. B. 100 Stück bis 16:00 Uhr abliefern). Die Kernfrage lautet: **Welches Ergebnis soll erzielt werden?** Bei der Umsetzungsplanung entscheiden die Ausführenden, welche Handlungen zu dem erwarteten Ergebnis führen. Erwartungen sind durch das Vorlegen des Ergebnisses erfüllt.
- **Folgen**
Folgen sind Ideen, die beschreiben was **bewirkt** werden soll, z. B. Folgeaktivitäten, Auswirkungen, Chancennutzung/ Risikovermeidung. Dabei werden die notwendigen Handlungen und Ergebnisse nicht unbedingt berücksichtigt. Die Erwartung ist erfüllt, wenn die gewünschten Konsequenzen eintreten (z. B. Umsatzzahlen steigen). Die Kernfrage lautet: **Was soll sich daraus ergeben?** Bei der Umsetzung entscheiden die Ausführenden, welche Handlungen und Ergebnisse realisiert werden müssen, um die erwarteten Konsequenzen zu erhalten. Erwartungen sind erfüllt durch den Nachweis der Veränderungen.

Diese Erwartungen können einzeln oder in beliebiger Kombination formuliert werden. So können Erwartungen aus Handlung und einem damit verknüpften Ergebnis bestehen. Die absolute Erwartung umfasst alle drei Aspekte. In der jeweiligen Konstellation sollten alle relevanten Erwartungsaspekte berücksichtigt werden. Generelle Erwartungen sollten eher allgemeine Erfüllung anstreben. Situative Erwartungen benötigen detaillierte Berichte und Nachweise. Im Gegensatz zur



Geführt ist nicht erkannt; erkannt ist nicht thematisiert; thematisiert ist nicht konzipiert; konzipiert ist nicht formuliert; formuliert ist nicht wahrgenommen; wahrgenommen ist nicht verstanden; verstanden ist nicht einverstanden; einverstanden ist nicht getan; getan ist nicht gekonnt.

Anforderungsspezifikation, die strukturiert dokumentiert wird, sind Erwartungen normalerweise nicht formalisiert. Es empfiehlt sich jedoch die schriftliche Aufbereitung der Erwartungen. Diese lassen sich indirekt aus Gesprächen mit den Erwartenden, aus jeglicher Art von Veröffentlichung ableiten oder einfach antizipieren. Im Einzelfall wird entschieden, ob die Erwartungen umfassend zu ermitteln sind oder die Beschränkung auf die erkannten Erwartungen ausreicht. Eine Übererfüllung von Erwartungen wird nicht honoriert, führt unter Umständen zum Konflikt mit anderen Erwartungen (z. B. Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten) und verschwendet schlussendlich Kapazitäten. Aus diesem Grund ist es von Vorteil Erwartungen stets zu hinterfragen und sich von den Stakeholdern eine Bestätigung zu holen.