

Führung braucht Klarheit – Kommunizieren Sie Ihre Erwartungen

von Lisa Wolff

Kurzübersicht

- o Frustration ist fast immer die Folge von enttäuschten Erwartungen.
- o Zielklarheit und Erwartungsklarheit sind nicht das Gleiche.
- o Als Führungskraft sind Sie Vorbild Ihrer Mitarbeiter und müssen Ihre Erwartungen, Werte und Normen auch vorleben.



Frustration ist fast immer die Folge von enttäuschten Erwartungen. Erwartungen, die sich durch die Verarbeitung eigener Erfahrungen, beobachteter Vorbilder und aufgenommenen Erzählungen gebildet haben. Diese Erwartungen projiziert man in unterschiedlichen Situationen auf sein Gegenüber – auch auf seine Mitarbeiter. Sicherlich haben Sie auch schon die Erfahrung gemacht, dass Sie eine Aufgabe an Ihren Mitarbeiter delegiert haben, ein sehr klares Bild des Ergebnisses hatten und bei der Präsentation des Resultates eine gewisse Unzufriedenheit und Enttäuschung verspürt haben, weil dieses deutlich hinter Ihren eigenen Erwartungen lag. Wenn Sie jetzt ein konkretes Beispiel vor Augen haben, fragen Sie sich einmal, ob es tatsächlich die Schuld des Mitarbeiters war. Haben Sie Ihre Erwartungen im Vorfeld ausreichend kommuniziert?

Zielklarheit und Erwartungsklarheit sind nicht das Gleiche. Ihre eigenen Mitarbeiter sollten genau wissen, was Sie als Führungskraft wollen. Wenn Sie von Anfang an kommunizieren, was Ihnen wichtig ist, können sich Ihre Mitarbeiter zielgerichteter verhalten. Hierbei hilft es noch einmal, zwischen Erwartungen und Zielen zu unterscheiden. Der wesentliche Unterscheid ist, dass es sich bei Erwartungen nicht um gegenseitig akzeptierte Vereinbarungen handelt, sondern um einseitig von der Führung formulierte Zielkorridore, die dem Mitarbeiter Orientierung in seinem Tun geben sollten. Häufig sind die Ziele klar formuliert, aber die damit verbundenen Erwartungen nicht.

Erklären Sie Ihre Erwartungen. Da die Erwartungen häufig implizit sind, ist es als Führungskraft wichtig, den Mitarbeitern nicht nur die eigene Erwartungshaltung zu nennen, sondern auch die Hintergründe zu erläutern. Um sicherzugehen, dass dem Mitarbeiter klar geworden ist, was Sie von ihm erwarten, fragen Sie einfach nach. Lassen Sie ihn in seinen eigenen Worten wiedergeben, was er verstanden hat und was er glaubt, was Sie erwarten. Auf diese Weise beugen Sie ungewollten Enttäuschungen frühzeitig vor. Lassen Sie aber auch Ihren Mitarbeiter von seinen Erwartungen an Sie berichten. Der Abgleich der gegenseitigen Erwartungen ist wichtig, um gemeinsam Spielregeln in der Zusammenarbeit festzulegen.

Als Führungskraft sind Sie Vorbild Ihrer Mitarbeiter. Sobald Sie etwas von Ihren Mitarbeitern erwarten, an das Sie sich selbst nicht halten, werden Sie als Führungskraft unglaubwürdig und Ihre Erwartungen werden als unfair und empfunden. Wenn Sie aber Ihre Erwartungen zum Maßstab Ihrer Entscheidungen und Beurteilungen machen und sie selbst leben, wirken Sie als Führungskraft transparent, glaubwürdig und werden verstanden.

Fangen Sie bei sich selber an. Prüfen Sie, welche Einstellungen und Werte Sie antreiben und welche davon förderlich und welche für weiteres Wachstum hinderlich sind. Im nächsten Schritt können Sie überlegen, warum Sie diese Einstellung verinnerlicht haben – wofür es gut ist – und welche Einstellung für die Zukunft gut vertretbar und zielführend ist. Hier liegt ein Anfang für weiteres Wachstum und die persönliche Entwicklung