

Modul 2, Leitfaden 3: Erwartungsmanagement

Mit einem Wechsel in der Führungsposition werden von allen Seiten Hoffnungen und Wünsche, aber auch Befürchtungen und Ängste verknüpft. Bereits in der Anfangsphase, wenn Sie sich eigentlich erst einmal nur in Ihrer neuen Rolle zurechtfinden wollen, werden Sie mit den unterschiedlichsten Haltungen und Erwartungen konfrontiert sein. Für Sie als neue Führungskraft ist es wichtig, diese Erwartungen zu kennen und geschickt mit ihnen umzugehen.

Beginnen wir ganz vorne: **Was sind eigentlich Erwartungen?**

Erwartungen sind...

- ... Wünsche, Anregungen, Hinweise, Vorschläge, Hoffnungen, Bedürfnisse
- ... Informationen über die Sicht- und Denkweise von Personen in Ihrem Umfeld
- ... Ansichten, an Hand derer Sie gemessen und beurteilt werden

Erwartungen sind **NICHT**...

- ... Aufgaben, die Sie erledigen müssen!!!

Es ist wichtig, dass Sie die Erwartungen Ihres Umfeldes kennen, denn nur so können Sie sich auf sie einstellen und geschickt agieren. Außerdem helfen die Erwartungen Ihnen, zu erkennen, auf welcher Basis andere Sie beurteilen werden.

Nehmen Sie die geäußerten Erwartungen als Input, der Ihnen hilft, sich Ihr eigenes Bild davon zu machen, welche Ziele und Aufgaben Priorität haben und wie Sie sich und die Arbeit Ihres Teams ausrichten wollen.

Begehen Sie nicht den Fehler, Erwartungen ungeprüft zu erfüllen. Das funktioniert auch schon deshalb nicht, weil Erwartungen ...

- ... in ihrer Vielzahl oftmals widersprüchlich sind und
- ... zunächst nur einseitige Ansprüche an Sie darstellen – Sie tun, die Anderen (er-)warten.

Also:

1. Fragen Sie *offensiv* in die verschiedenen Richtungen nach den Erwartungen.
Fragen Sie Vorgesetzte, Mitarbeiter, Kollegen und Kunden. Betrachten Sie die geäußerten Erwartungen als *Anregungen* und *Sichtweisen* für die Gestaltung Ihrer eigenen Strategie.
2. Differenzieren Sie die Erwartungen durch Fragen.
Fragen Sie nach der genauen Bedeutung der Erwartung, nach der Dringlichkeit und danach, mit wem die Erwartungen geteilt werden.
3. Legen Sie sich noch nicht fest.
Momentan sind Sie noch damit beschäftigt, sich ein umfassendes eigenes Bild zu machen. Lassen Sie sich also genügend Zeit, zunächst einmal Ihre eigenen Vorstellungen zu entwickeln.
4. Erkunden Sie in Gesprächen die Erwartungen, die zu gemeinsamen Aufgaben entwickelt werden können und verhandeln Sie die Aufgaben. (Mehr zu den Verhandlungsgesprächen in einem späteren Modul.)

Ein anderer wichtiger Aspekt im Erwartungsmanagement ist, dass manche Erwartungen explizit formuliert werden, während andere unausgesprochen bleiben.

In den folgenden Übersichten habe ich die typischen ausgesprochenen oder auch unausgesprochenen Erwartungen der verschiedenen Player in Ihrem Umfeld aufgeführt. Das soll Ihnen helfen, sich der Erwartungen bewusst zu werden und bestimmte Themen eventuell von sich aus zu klären, die ansonsten nicht explizit auf den Tisch kommen. Wie schon gesagt, nicht alle Erwartungen sind erfüllbar, manche nicht einmal realistisch. Gehen Sie bewusst vor und klären Sie für sich, mit welchen Erwartungen Sie wie umgehen sollten.

Markieren Sie die Erwartungen, die aus Ihrer Sicht für Ihr Umfeld besonders relevant sind:

Erwartungen Ihrer Führungskraft / des Managements:

- Identifizieren Sie sich mit den Zielen des Unternehmens und unseren Produkten/Dienstleistungen!
- Kennen Sie die Wünsche der Kunden und erfüllen Sie sie, aber achten Sie auch auf die Wirtschaftlichkeit!
- Unterstützen Sie die Zusammenarbeit über Abteilungs- und Bereichsgrenzen hinweg!
- Leben Sie die Firmenphilosophie nach innen und außen vor!
- Verbessern Sie das Image Ihres Teams/Bereichs!
- Erreichen Sie die Ziele, aber seien Sie sparsam mit den Ressourcen!
- Sorgen Sie für Aufbruchstimmung!
- Denken Sie unternehmerisch!
- Werden Sie schnell leistungsfähig!
- Sorgen Sie für eine Leistungssteigerung im Team!
- Verhalten Sie sich mir/uns gegenüber loyal, übergehen Sie mich/uns nicht!
- Entlasten Sie mich!
- Unterstützen Sie mich in meiner Position!
- Machen Sie es möglichst so, wie ich es machen würde!
- Machen Sie mir keine Konkurrenz!
- Informieren Sie mich bei Schwierigkeiten in der Einarbeitung, aber nehmen Sie Rücksicht auf meine Zeit!

Erwartungen der Mitarbeiter / des Teams:

- Lösen Sie meine/unsere Probleme (ohne dass ich mir viel dafür tun müssen)!
- Lassen Sie möglichst alles beim Alten! ODER auch: Bringen Sie Veränderung!
- Nehmen Sie mich als Person wahr, interessieren Sie sich für mich und meine Arbeit, gehen Sie auf mich ein!
- Geben Sie mir Anerkennung, Unterstützung, Feedback, Anleitung, Entwicklungsmöglichkeiten!
- Haben Sie Verständnis für meine Schwächen!
- Seien Sie gerecht (aber gehen Sie vor allem auf mich ein)!
- Geben Sie uns möglichst viele Informationen!

- Sorgen Sie für eine gerechte Aufgabenverteilung!
- Behalten Sie wichtige Regelungen (z.B. Arbeitszeit) und unsere lieb gewonnenen Gewohnheiten bei (z.B. Geburtstagsfeiern)!
- Vertreten Sie das Team klar nach außen, setzen Sie sich durch, schirmen Sie uns ab!
- Seien Sie Chef, aber beziehen Sie uns ein!
- Verbessern Sie unseren Teamzusammenhalt!
- Sagen Sie uns möglichst bald, was Sie ändern wollen!
- Machen Sie mich/uns erfolgreich!
- Halten Sie sich an Vereinbarungen, die mit dem Vorgänger getroffen wurden (z.B. Urlaub, Gehalt, Entwicklungsmaßnahmen)!
- Übernehmen Sie die Führung, aber spielen Sie sich nicht auf!

Erwartungen der Kollegen:

- Interessieren Sie sich für meinen Verantwortungsbereich!
- Respektieren Sie meine/unsere Leistung!
- Bringen Sie neue Ideen, ohne unsere Arbeit abzuwerten!
- Bringen Sie keine Veränderungen für meinen Bereich!
- Arbeiten Sie mit uns zusammen, geben Sie Informationen weiter!
- Informieren Sie sich über unsere Spielregeln!
- Verhalten Sie sich solidarisch und kollegial, fallen Sie uns nicht in den Rücken!
- Gefährden Sie nicht mein Standing!
- Respektieren Sie meine/unsere längere größere Erfahrung!
- Stellen Sie nicht unsere bisherige Arbeit und Vorgehensweisen infrage!

Erwartungen interner und externer Kunden sowie anderer Schnittstellenpartner:

- Stellen Sie sicher, dass das Geschäft möglichst reibungslos weiterläuft!
- Zeigen Sie uns Wertschätzung, indem Sie frühzeitig Kontakt zu uns aufnehmen!
- Interessieren Sie sich für unsere Bedürfnisse und Ziele!
- Behalten Sie alles Positive bei und stellen Sie Probleme ab!
- Bringen Sie uns Verbesserungen!

Quelle: angelehnt an Fischer, Neu auf dem Chefsessel; Hofbauer/Kauer, Einstieg in die Führungsrolle