# Erwartungen klären – **Sicherheit gewinnen, souverän führen**

Eine praktische Anleitung für dein Klärungsgespräch nach oben. Rechne mit zwanzig Minuten Vorbereitung und einer Stunde Gespräch. Diese eine Übung kann deinen Führungsalltag nachhaltig verändern.

## Worum es geht

Viele Führungskräfte sind engagiert, kompetent und fleißig – und fühlen sich trotzdem unsicher, unter Druck oder „nie ganz richtig". Der Grund liegt oft nicht im Team und nicht an fehlender Kompetenz, sondern schlicht an **unklaren Erwartungen von oben**. Wenn nicht klar ist, was genau von dir erwartet wird, woran du gemessen wirst und wo dein Entscheidungsraum beginnt und endet, entstehen Stress, Aktionismus und innere Unruhe.

**Und das klärt sich nicht von selbst.** Eine Metaanalyse über 69 Studien zur Feedback-Suche (Anseel u. a. 2015) fand: Zwischen Unklarheit und Nachfragen besteht praktisch kein Zusammenhang. Unklarheit führt nicht dazu, dass man fragt – sie führt dazu, dass man rät. Dieses Gespräch braucht deshalb einen Termin.

**DAS IST ES NICHT**

- × Keine Beurteilung, kein Feedbackgespräch
- × Keine Bewertung der bisherigen Leistung
- × Kein Machtspiel, keine Rechtfertigung

**DAS IST ES**

- ✓ Orientierung für die Zukunft
- ✓ Führungsreife und Selbstverantwortung
- ✓ Professionelle Zusammenarbeit

## So gehst du vor

**Schritt 1 – allein:** Du erstellst deine Liste (unten). **Schritt 2 – getrennt:** Deine vorgesetzte Führung erstellt ihre Liste, ohne Abstimmung im Vorfeld (Seite 2 zum Weitergeben). **Schritt 3 – gemeinsam:** Ihr legt beide Listen nebeneinander und verdichtet sie auf fünf bis sieben Punkte (Seite 3).

TEIL A · DEINE SICHT

### Wann bin ich – aus meiner Sicht – eine gute Führungskraft?

Notiere 8–10 Punkte, schreibe ehrlich und konkret. Ordne sie anschließend nach Priorität: **1 = am wichtigsten.** Platz 1 ist das, was zuerst gilt, wenn zwei Dinge kollidieren.

| Priorität | Meine Erwartungen an mich als Führungskraft |
|---|---|
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |
| 4 | |
| 5 | |
| 6 | |
| 7 | |
| 8 | |
| 9 | |
| 10 | |

**NUR ZUR ORIENTIERUNG – NICHT ZUM ABSCHREIBEN**

*Verantwortung für Ergebnisse · klar entscheiden · Team entwickeln · Wirtschaftlichkeit im Blick · Gastgeberrolle vorleben*

# Erwartungsklärung – **eine kurze Orientierung für Vorgesetzte**

Diese Seite ist für Sie als vorgesetzte Führungskraft gedacht. Sie brauchen nichts vorzubereiten außer der Liste unten – etwa fünfzehn Minuten.

## Worum es bei dieser Übung geht

Die Übung dient dazu, Erwartungen zwischen Ihnen und Ihrer Führungskraft **klar, realistisch und verbindlich** abzustimmen. Sie ist **keine Beurteilung**, kein Feedbackgespräch im klassischen Sinn und keine Bewertung der bisherigen Leistung. Es geht ausschließlich um Orientierung für die Zukunft.

## Ihr Beitrag

TEIL B · IHRE SICHT

### Wann ist diese Führungskraft – aus Ihrer Sicht – eine gute Führungskraft?

Notieren Sie 8–10 Punkte, die Ihnen dabei besonders wichtig sind, und priorisieren Sie diese anschließend: **1 = am wichtigsten.** Bitte erstellen Sie diese Liste **unabhängig** von der Sicht Ihrer Führungskraft – ohne Abstimmung im Vorfeld. Nur so bleiben beide Sichtweisen authentisch, und nur so wird sichtbar, wo sie auseinandergehen.

| Priorität | Meine Erwartungen an diese Führungskraft |
|---|---|
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |
| 4 | |
| 5 | |
| 6 | |
| 7 | |
| 8 | |
| 9 | |
| 10 | |

**HALTUNG IM GESPRÄCH – ES GEHT NICHT UM**

- ✕ „richtig oder falsch"
- ✕ Rechtfertigung
- ✕ Detaildiskussionen

**SONDERN UM**

- ✓ Klarheit
- ✓ gemeinsame Orientierung
- ✓ realistische Erwartungen

## Ihr Nutzen

- Missverständnisse reduzieren sich
- Entscheidungen werden nachvollziehbarer
- Die Selbstständigkeit der Führungskraft steigt – Sie müssen weniger nachsteuern
- Es entsteht Verlässlichkeit im Alltag

Ziel ist eine gemeinsame, gültige Erwartungsliste – **kein Kompromiss aus Höflichkeit.**

# Teil C – der Abgleich im Gespräch

Beide Listen liegen nebeneinander. Ziel ist nicht, sie zu verteidigen – Ziel ist, sie zusammenzuführen.

## Besprecht gemeinsam

- Wo gibt es klare **Übereinstimmungen**?
- Wo unterscheiden sich die **Sichtweisen** – und warum?
- Was ist **entscheidend** für den Erfolg in dieser Rolle?

Der interessanteste Punkt ist fast immer der, den nur eine Seite aufgeschrieben hat. Nicht der Streitpunkt – der blinde Fleck.

**REGELN – NICHT**

- ✕ rechtfertigen
- ✕ verteidigen
- ✕ erklären, warum etwas schwierig ist

**SONDERN**

- ✓ zuhören · nachfragen
- ✓ klären
- ✓ schriftlich festhalten

## Unsere gemeinsame, gültige Erwartungsliste

Reduziert die beiden Listen auf **5–7 zentrale Punkte**, die ab jetzt als gemeinsame Orientierung gelten.

| Priorität | Unsere gemeinsame Erwartung |
|---|---|
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |
| 4 | |
| 5 | |
| 6 | |
| 7 | |

DATUM _____ NÄCHSTE ÜBERPRÜFUNG _____

NAME FÜHRUNGSKRAFT _____ NAME VORGESETZTE FÜHRUNG _____

*Optional: Unterschrift als Zeichen der Klarheit und Verbindlichkeit. Klingt förmlich – wirkt aber. Was festgehalten ist, wird in vier Wochen nicht anders erinnert.*

Klarheit ersetzt Druck. Erwartungsklärung ersetzt Vermutung. **Klarheit nach oben schafft Souveränität nach unten.**