

Dank cleverem Erwartungsmanagement zu Rollenklarheit und souveräner Führung

Aline Janphet, B.Sc. FHO Business Administration / Betriebl. Mentorin mit Eidg. FA

Wir alle bewegen uns täglich in verschiedenen Rollen. Damit einher gehen Erwartungen an uns, die explizit formuliert oder diffus und unausgesprochen sein können. Oftmals sind Erwartungen, insbesondere solche an uns selbst, dann eine grosse Herausforderung, wenn sie nicht reflektiert und damit unsichtbar sind. Auch an Personen in Führungsrollen sind die Erwartungen vielfältig; ob von Vorgesetzten, Mitarbeitenden oder anderen Stakeholdern. Der vorliegende Artikel beleuchtet Herausforderungen, die entstehen, wenn Erwartungen unreflektiert bleiben, und zeigt Wege für ein cleveres Erwartungsmanagement und mehr Rollenklarheit auf.

Führungskräfte, gerade auf Stufe Team- oder Abteilungsleitung, bewegen sich in einer herausfordernden Rolle: Einerseits müssen sie die strategischen Vorgaben ihrer Vorgesetzten umsetzen, andererseits im direkten Kontakt mit dem Team präsent, ansprechbar und motivierend sein. Beide Seiten tragen unterschiedliche Erwartungen an die Führungsperson heran. Doch: Wie präzise sind diese Erwartungen formuliert? Und wie viele davon speisen sich aus den Ansprüchen und Interpretationen der Führungskraft selbst oder aus unklarer Kommunikation?

Herausforderungen für Führungskräfte der mittleren Führungsebene

Die mittlere Führungsebene sitzt also zwischen den Stühlen: Von oben werden Loyalität, Umsetzungskompetenz und strategisches Denken gefordert, das Team wiederum erwartet Nahbarkeit, Orientierung und faire Entscheidungen. Täglich übersetzen, vermitteln, steuern und stabilisieren Teamleiterinnen und Abteilungsleiter und bewegen sich dabei stets im Spannungsfeld zwischen Erwartungen, die zuweilen widersprüchlich oder nur teilweise klar ausgesprochen sind.

Gerade unausgesprochene Erwartungen können zur Herausforderung werden, weil jeder Mensch eine eigene Wahrnehmung und Interpretation seiner Umwelt hat. Diese Wahrnehmung ist geprägt von subjektiven Faktoren wie Erfahrungen, Werten und Rollenbildern. So werden viele Führungskräfte eine bestimmte Vorstellung davon haben, «wie eine gute Führungskraft» zu sein hat. Diese Definition von «guter Führungskraft» ist aber höchst subjektiv, selten faktenbasiert und damit von Führungskraft zu Führungskraft verschieden. Ein einheitliches Verständnis fehlt.

Das Rollen-Puzzle: Woher stammt das eigene Führungsbild?

Unsere Vorstellungen von Führung nähren sich aus vielen Quellen: Erlebnisse mit früheren Vorgesetzten, Fachliteratur, Weiterbildungen, Social-Media-Impulse, organisationale Erwartungen – und nicht zuletzt aus tief verankerten inneren Überzeugungen wie «Ich muss alles im Griff haben» oder «Unsicherheit darf niemand bemerken».

Aus diesen Fragmenten wird ein persönliches Rollenbild zusammengesetzt wie ein Puzzle. Häufig passt dieses Rollenbild jedoch nicht vollständig zu den tatsächlichen Rahmenbedingungen, zum eigenen Führungsstil oder zur Unternehmenskultur. Dennoch versuchen wir diesem «Puzzle» aus

äusseren und inneren Ansprüchen zu entsprechen. Das Problem: Wir verhalten uns damit wie der sprichwörtliche «Esel hinter der Möhre»: Wir jagen einem Ideal nach, das wir nicht erreichen können und oftmals auch gar nicht müssen. Die Folge können Frustration, Erschöpfung oder innerer Rückzug sein.

Wenn Erwartungen diffus bleiben

Explizite Erwartungen bieten Orientierung, sie ermöglichen Abgrenzung und erleichtern das Setzen von Prioritäten. Schwieriger sind implizite Erwartungen: Sie sind nicht klar formuliert, sondern schwingen unausgesprochen mit. Beispielsweise, wenn die Führungskraft der Meinung ist, jede E-Mail sofort beantworten zu müssen, ohne eine Priorisierung vorzunehmen. Oder wenn die Teamleitung annimmt, dass sämtliche Probleme im Team bewältigt werden müssen, unabhängig von den tatsächlichen Zuständigkeiten.

Je diffuser die Erwartungen sind und, daraus abgeleitet, unsere Vorstellung davon, wie etwas «zu sein hat», desto grösser ist die eigene Unsicherheit. Dann wird häufig die eigene Interpretation zur vermeintlichen Wahrheit.

Die folgenden Impulse können zu reflektiertem Erwartungsmanagement in Bezug auf die Führungsrolle beitragen:

1. Erwartungen sichtbar machen

Regelmässig klären: Was ist tatsächlich gefordert – und welche Haltung oder Leistung wird lediglich von mir vermutet? Realistische Anforderungen und subjektive Interpretation gilt es bewusst zu unterscheiden. Bei Unklarheiten ist gezieltes Nachfragen wirkungsvoller als stilles Interpretieren.

2. Eigene Ansprüche reflektieren

Innere Antreiber identifizieren: «Keine Schwäche zeigen», «Allen gerecht werden müssen»; solche Glaubenssätze sind oft älter als die aktuelle Position und nicht immer förderlich für eine wirksame Führung. Diese Antreiber für sich sichtbar machen, hinterfragen und dann bewusst entscheiden, an welchen man festhalten möchte, kann viel zu innerer Klarheit beitragen.

3. Zwischen Rolle und Person unterscheiden

Führungskräfte vermischen häufig persönliche Werte und Perfektionsansprüche mit den Anforderungen an ihre Rolle. Eine bewusste Trennung hilft, Überforderung zu vermeiden und die Erwartungen realistisch an den tatsächlichen Verantwortungsbereich anzupassen.

4. Erwartungen transparent kommunizieren

Viele Spannungen im Team entstehen durch unausgesprochene oder missverständliche Erwartungen. Ein offener Dialog, etwa in Form eines gegenseitigen Erwartungsaustauschs, schafft Klarheit, stärkt Vertrauen und fördert eine gemeinsame Verantwortungskultur.

5. Das Führungsbild bewusst aktualisieren

Welche Form von Führung passt zu meiner Persönlichkeit, zum Team und zum Kontext?
Welche Stärken soll und will ich als Führungskraft gezielt einsetzen? Welche Erwartungen darf ich hingegen bewusst loslassen? Ein tragfähiges Rollenbild ist stets in Entwicklung und sollte regelmässig hinterfragt werden.

Fazit

Führung «in der Zwischenebene» ist komplex – und gerade deshalb lohnt es sich, Rollenklarheit als strategisches Fundament zu verstehen. Wer externe Erwartungen abholt und die eigenen hinterfragt, wer klar kommuniziert und bewusst gestaltet, kann auch zwischen den Stühlen sicher agieren.

Klarheit in der Rolle schafft Klarheit im Handeln: Für die eigene Arbeit, für das Team und die gesamte Organisation. Nicht jede Erwartung muss erfüllt werden. Die Kunst liegt darin, bewusst zu entscheiden, welchen Erwartungen man folgt und welche man getrost loslassen darf.