

## UMSETZUNGSHILFE Nr. 33

### Führen mit Erwartungen



Januar 2026

Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

#### Ihre Umsetzungshilfe kompakt:

##### Führen mit Erwartungen in sechs Schritten:

1. Machen Sie sich den Unterschied zwischen Zielen und Erwartungen bewusst
2. Finden Sie Ihre eigenen Erwartungen heraus
3. Strukturieren Sie Ihre Erwartungen nach inhaltlichen Schwerpunkten
4. Besprechen Sie Ihre Erwartungen offen mit Ihren Mitarbeitern
5. Seien Sie Vorbild – leben Sie Ihre Erwartungen vor
6. Handeln Sie konsequent und verlässlich

„Zehn Prozent Produktivitätssteigerung“ forderte der Chef im vergangenen Jahr von Nörzig. Zwölf Prozent hatte er gemeinsam mit seinem Team erreicht! Das Jahresgespräch mit seinem Chef musste ein Erfolg werden. Wie hoch würde die Gehaltssteigerung wohl ausfallen? Der Tisch beim Lieblingsitaliener war bestellt. Seine Partnerin würde sich freuen, - im letzten Jahr hatte sie häufig abends allein gegessen. Heute konnte sich Nörzig endlich dafür bedanken.

Doch Nörzig hatte die Rechnung ohne seinen Chef gemacht. Der erinnerte ihn an den durch sein Team verursachten Seriendefekt. Ein wichtiger Kunde war verärgert, was helfen da zwölf Prozent Produktivitätssteigerung? Der Chef wollte Produktivitätssteigerung und (!) Qualität. Die Lektion musste Nörzig schmerzlich erfahren. Zum Italiener ging es trotzdem, nur Freude kam nicht auf.

Ein Jahr später: Nörzig steigt wieder die Treppe zum Büro des Chefs hinauf. Wieder bringt er zwölf Prozent Produktivitätssteigerung mit, allerdings im Vergleich zum Vorjahr ohne Kundenbe-anstandung. Da wird der Chef Augen machen. Doch erneut kam es anders.

Der Betriebsrat hatte sich über Nörzig beschwert. Einige seiner Mitarbeiter fühlten sich ungerichtet behandelt. Der Chef erklärte Nörzig eindringlich: „Ich möchte nicht, dass sich deine Mitarbeiter beschweren. Die Zufriedenheit unserer Mitarbeiter ist mir wichtig.“ Die Zielerfüllung schien dem Chef zweitrangig. Nörzig hatte zwar die Ziele erreicht, aber die **Erwartungen** seines Chefs nicht erfüllt.

Nörzig musste auf die harte Tour lernen, dass viele Berufslaufbahnen nicht an untererfüllten Zielen scheitern, sondern an nicht erfüllten Erwartungen. Dem Chef ging es offensichtlich mehr um das „wie“ als um das „was“. Dabei hätte Nörzig die Erwartungen gerne erfüllt, wenn er sie denn gekannt hätte.

**Das Problem:** In der Praxis bleiben Erwartungen häufig unausgesprochen. Da Vorgesetzte in der Regel ihren Mitarbeitern die Erwartungen oft nicht explizit darstellen, müssen sich die Mitarbeiter im Laufe der Zusammenarbeit diese selbst erschließen. Wie bei Nörzig sind dazu mehrere Iterationsschleifen und manche blutige Nasen erforderlich. Häufig geben sogar leistungsorientierte Mitarbeiter entnervt auf und verlassen das Unternehmen. Oder genauer: Sie verlassen ihren Chef.

Machen Sie es besser. Nutzen Sie die folgenden sechs Umsetzungshilfen, um mehr Wirkung durch Ihre Mitarbeiter zu erzielen.

### 1. Machen Sie sich den Unterschied zwischen Zielen und Erwartungen bewusst

Ziele und Erwartungen sind grundlegend verschieden. Während Ziele das „WAS“ beschreiben, also **Zahlen, Daten und Fakten**, beschreiben Erwartungen das „WIE“, also konkretes **Verhalten**. Bei Nörzig war das Ziel Produktivitätssteigerung von mehr als zehn Prozent im Jahr, ohne Anstieg der Kundenreklamationen. Die Erwartung des Chefs war, dass Nörzig sich so verhält, dass es keine Beschwerden über ihn gibt. Da Nörzig diese Erwartung nicht erfüllte, war er in den Augen seines Chefs kein guter Mitarbeiter.

Nur wer die Erwartungen seines Chefs kennt, kann diese erfüllen. MERKE:

**Jeder Mitarbeiter ist nur so gut, wie er die Erwartungen des Vorgesetzten erfüllt.**

### 2. Finden Sie Ihre eigenen Erwartungen heraus

Nehmen Sie sich ein leeres Blatt Papier und schreiben Sie konkretes Verhalten auf, das Sie sich von Ihren Mitarbeitern wünschen.

- Wie sollen sich meine Mitarbeiter konkret verhalten?
- Warum sollen sich meine Mitarbeiter so verhalten?
- Ist es fair, dieses Verhalten zu erwarten?

Häufig fällt Ihnen die Formulierung der Erwartungen leichter, wenn Sie sich eine andere Frage stellen: „Wann habe ich mich das letzte Mal über einen Mitarbeiter geärgert?“ Immer wenn Sie sich über jemanden ärgern, hat er in der Regel eine Ihrer Erwartungen enttäuscht. Das Herausfinden der Erwartungen über diesen Umweg, geht schneller und ist deutlich präziser.

### 3. Ordnen Sie Ihre Erwartungen nach inhaltlichen Schwerpunkten

Sortieren Sie Ihre Erwartungen nach klaren inhaltlichen Schwerpunkten. Für die Fertigung hat sich die Struktur: Sicherheit, Qualität, Produktivität und Mitarbeiterverhalten bewährt.

Beispiel: Wie sollen sich die Mitarbeiter verhalten, wenn eine andere Person gegen eine Sicherheitsregel verstößt?

Erwartung: Jeder Mitarbeiter, sprich andere Personen auf ein Fehlverhalten in der Arbeitssicherheit an.

#### Warum sollen sich Ihre Mitarbeiter so verhalten?

Weil jedes Fehlverhalten in der Arbeitssicherheit zu einem schweren Unfall führen kann.

#### Ist es fair, dieses Verhalten zu erwarten?

Fragen Sie Ihre Mitarbeiter, von wem sie bei Fehlverhalten lieber angesprochen werden: vom Vorgesetzten, der disziplinarische Maßnahmen ergreifen kann, oder vom Kollegen? Der Kollege eskaliert nicht. Also ist es fair, dass jeder jeden anspricht.

### 4. Besprechen Sie Ihre Erwartungen offen mit Ihren Mitarbeitern

Besprechen Sie Ihre Erwartungen offen mit Ihren Mitarbeitern. Erläutern Sie dabei auch die Gründe für Ihre Erwartungen. Und fragen Sie Ihre Mitarbeiter ob Ihre Erwartungen fair sind. Wenn die Antwort „Nein“ lautet, dann überprüfen Sie Ihre Erwartungen. Nachvollziehbare Erwartungen lassen sich erklären und sind fair. Der Abgleich der Erwartungen mit Ihren Mitarbeitern ist somit keine Einbahnstraße, sondern eine Chance, gemeinsame Spielregeln für die künftige Zusammenarbeit festzulegen. Nur wer mitwirken kann, ist am Ende auch wirklich überzeugt.

Die Methode dafür ist das „Nicht-Technisches-Training“, ein Training, bei dem nicht über Technik oder Organisation gesprochen wird, sondern allein darüber, **wie** Sie mit Ihren Mitarbeitern zusammenarbeiten wollen – es lohnt sich.

### 5. Seien Sie Vorbild – leben Sie Ihre Erwartungen vor

Ihre Mitarbeiter werden Erwartungen nur als sinnvoll und nachvollziehbar empfinden, wenn Sie sich selbst an die vereinbarten Spielregeln halten. Wenn Sie von Ihren Mitarbeitern das Tragen von Sicherheitsschuhen erwarten, dann tun Sie das ebenfalls.

### 6. Handeln Sie konsequent und verlässlich

Machen Sie Ihre Erwartungen zum Maßstab für Ihre Entscheidungen und Beurteilungen.

Dadurch empfinden Ihre Mitarbeiter Ihre Führung als nachvollziehbar und transparent. Wenn Sie

beispielsweise von Ihrem Vertrieb erwarten, dass er Rentabilität vor Umsatz stellt, dann befördern Sie bei der nächsten Gelegenheit nicht den umsatzstärksten Vertriebsmitarbeiter zum neuen Regionalleiter. Wen Sie befördern sollten, wenn Sie Ihre eigenen Erwartungen ernst nehmen, müssen wir Ihnen an dieser Stelle nicht weiter erläutern, oder?

Viel Erfolg bei der Umsetzung.

Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

### **Möchten Sie Führung verbessern?**

- Erfolgreich Gespräche führen?
- Krankheitsbedingte Fehlzeiten reduzieren?
- Arbeitsunfälle vermeiden?

Nutzen Sie **Ihre offenen Seminare!** Wir kommen auch zu einer Inhouse-Schulung in Ihr Unternehmen! Schicken Sie eine E-Mail an: [kontakt@briegert-hochgeschurtz.com](mailto:kontakt@briegert-hochgeschurtz.com) oder besuchen Sie unsere Homepage für weitere Informationen: [www.briegert-hochgeschurtz.com](http://www.briegert-hochgeschurtz.com).

#### **Impressum:**

**Autoren:** Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

**Herausgeber:** Briegert + Hochgeschurtz Partnerschaft, Klara-Siebert-Str. 3, D-76137 Karlsruhe

**Verantwortlich:** Enrico Briegert

**Kontakt:** [kontakt@briegert-hochgeschurtz.com](mailto:kontakt@briegert-hochgeschurtz.com)

**Info:** [www.briegert-hochgeschurtz.com](http://www.briegert-hochgeschurtz.com)