



Schon am ersten Tag in Ihrer Antrittsrede verkündete die neue Geschäftsführerin Ihre großen Zukunftsvisionen. Sie sah das brachliegende Potenzial des Unternehmens und hatte großartige Ideen, wie der Gewinn um das 10-fache gesteigert werden könnte. Sie untermalte Ihre Botschaften mit eingängigen Sprüchen, um die Begeisterung ihrer Mitarbeiter anzustacheln. Und sie brachte externe Berater mit ins Unternehmen, die gleich damit beginnen sollten, alte Prozesse zu verschlanken und die anstehenden Veränderungen erfolgreich umzusetzen.

Tja - oberflächlich hatte sie alles richtig gemacht und hatte die volle Verantwortung für das Wohlergehen des Unternehmen übernommen. Aber leider lies sie dabei etwas unberücksichtigt - etwas Unabdingbares, wenn sie wirklich Erfolg haben wollte: Sie vergaß den so wichtigen Beziehungs- und Vertrauensaufbau zu Ihrem Team. Und genau dieser Mangel an Vertrauen führte zum Scheitern ihrer Vorhaben.

Vertrauen aufbauen und halten zu können ist sozusagen die Kernkompetenz der Führungskraft. Sie ist der Katalysator, der Innovationen antreibt, der Klebstoff, der

Stefan Brandt Diplom Psychologe

In Führung gehen – Führungskräfteentwicklung für Einsteiger

Hellbrookstr. 59 | 22305 Hamburg

Tel.: 040/61169907 | news@stefanbrandt.de | www.stefanbrandt.de

in Veränderungsprozessen alles zusammenhält und das Gleitmittel, das eine Organisation trotz manchmal holpriger Veränderungsprozesse geschmeidig weiterarbeiten lässt.

Aber Vertrauen ist nicht einfach so da - im Gegenteil: Es will erarbeitet werden.

Diese 10 einfachen Schritte sind ein guter Start, wenn Sie als neue Führungskraft in einem Team das Vertrauen Ihrer Mitarbeiter gewinnen wollen.

1. Halten sie sich mit großen Ankündigungen zurück.

Wahrscheinlich starten Sie mit vielen Ideen und großen Zielen in Ihren neuen Job – vielleicht sind Sie auch gerade deswegen für die neue Position ausgewählt worden. Herzlichen Glückwunsch! Aber bevor Sie diese Ziele im Team kommunizieren, investieren Sie zuerst in die Beziehung zum neuen Team. Für einige Teammitglieder sind Sie noch ein ganz unbeschriebenes Blatt, einige sind sicher froh, dass Sie da sind und andere machen sich gerade deswegen Sorgen. Seien Sie zunächst bescheiden, halten Sie sich zurück, üben Sie sich in Geduld und bauen Sie so Vertrauen zu Ihrem Team auf. Haben Sie das Vertrauen Ihrer Mitarbeiter gewonnen, werden sie viel offener und wohlwollender auf Ihre Ideen und Ziele reagieren und gemeinsam mit Ihnen umsetzen wollen.

2. Stellen Sie offene Fragen. Widerstehen Sie der Versuchung, Befehle oder Anweisungen zu geben.

Machen Sie auch keine kritischen Bemerkungen zu bestehenden Prozessen. Eine offene Frage wie „Mögen Sie mir erklären, warum dieser Prozess genau so gestaltet wurde?“ baut mehr Vertrauen auf als „Dieser Prozess ist doch sinnlos. Warum machen Sie das?“. Aus dem ersten Satz spricht eine Neugier und Lernbereitschaft, der zweite Satz klingt be- und abwertend. Sie werden von Ihrem Team viel mehr erfahren, wenn Sie wertschätzende, offene Fragen stellen.

Stefan Brandt Diplom Psychologe

In Führung gehen – Führungskräfteentwicklung für Einsteiger

Hellbrookstr. 59 | 22305 Hamburg

Tel.: 040/61169907 | news@stefanbrandt.de | www.stefanbrandt.de

3. Fragen Sie Ihre Leute nach ihren Ideen.

Mit großer Sicherheit haben Sie eine Menge kluger Menschen in Ihrem neuen Team, die sich in ihrem Job sehr gut auskennen. Und wahrscheinlich wissen die ganz genau, wie die Arbeit noch besser laufen könnte, wo Schwierigkeiten liegen und wie das Unternehmen oder die Organisation noch erfolgreicher arbeiten könnte. Also: fragen Sie! Erwarten Sie nicht von sich, selber all diese guten Ideen und Lösungsvorschläge haben zu müssen. Wenn Sie sich auf Veränderungswünsche des Teams konzentrieren und diese umsetzen, gewinnen Sie dessen Vertrauen und volle Unterstützung. Beziehen Sie Ihr Team deshalb in die Planung und Umsetzung von Veränderungsprozessen mit ein, wo immer es geht.

4. Verstehen Sie Ihre neue Rolle zunächst als Lernender.

Vertrauen bauen Sie viel schneller auf, wenn Sie in diesem Prozess eher als Lernender denn als Besserwisser oder Alleskönner auftreten. Welche Haltung strahlen Lerner aus? Sie sind bescheiden, weil sie wissen, dass Sie auch nicht alles wissen und auf andere angewiesen sind. Sie sind neuen Ideen gegenüber offen, nehmen Rat an und freuen sich, wenn andere Ihre Expertise mit ihnen teilen. Genau diese Haltung sollten Sie einnehmen, wenn Sie ein neues Team übernehmen.

5. Nehmen Sie sich Zeit für Veränderungen.

Fast jede Führungskraft, mit der ich es zu tun habe, möchte Veränderungen blitzschnell umsetzen. Meine Erfahrung zeigt aber, dass Veränderungsprozesse viel länger dauern, als man zunächst denkt - vor allem, wenn die Belegschaft nicht mit im Boot sitzt. Planen Sie also realistisch. Je besser Sie das Team kennt und je mehr Ihre Mitarbeiter Ihnen vertrauen, um so schneller und leichter werden Sie Ihre Pläne umsetzen können. Sind sie am Anfang zu forsich und wollen Sie schnelle Ergebnisse, wird Ihr Team Widerstand leisten und eher gegen als mit Ihnen arbeiten.

6. Respektieren Sie die Kultur.

Jede Organisation und jedes Team hat seine spezifische Kultur. Und als Neuling im Team wollen sie diese kennen lernen und ein Teil davon werden. Vermeiden Sie deshalb unbedingt, das neue Team oder Ihr Unternehmen mit Ihrem alten zu vergleichen. Wenn Sie immer wieder über Ihr altes Unternehmen betonen und Dinge sagen wie „im alten Team haben wir es aber so gemacht“ oder „wir sollten es so machen, wie in unserer alten Firma“, wird Ihr neues Team Ihre Loyalität anzweifeln. Wenn Sie das Wörtchen „wir“ benutzen, denkt Ihr neues Team zu Recht, dass sie noch immer Teil der alten Kultur sind. Ist dem nicht so, hören sie auch auf, darüber zu sprechen. Wollen Sie auf die Vergangenheit Bezug nehmen, sprechen Sie von sich: „ICH habe die Erfahrung gemacht, dass es auf diese Weise besser läuft“.

7. Seien Sie nett.

OK - es klingt ein wenig überholt, dass ich das nun extra betone. Aber - Sie wären erstaunt, wie viele Führungskräfte genau an diesem Punkt scheitern. Seien Sie einfach nett. Sagen Sie bitte und danke. Lächeln Sie Ihre Leute an. Fragen Sie, wie es ihnen geht und gehen Sie in Kontakt. Mit diesen einfachen Verhaltensweisen bauen Sie Vertrauen auf.

8. Entwickeln Sie einen Blick dafür, wenn Ihre Leute etwas gut machen und erfolgreich sind.

In meinen Trainings frage ich meine Teilnehmergruppen oft „Mal ganz ehrlich: Wer von Ihnen hat es so richtig satt, von Vorgesetzten gelobt zu werden?“ Es hat sich noch niemand gemeldet. Merkwürdig. Doch in Wahrheit können wir Menschen nämlich gar nicht genug Anerkennung und Wertschätzung für unsere Arbeitsleistung bekommen. Und wenn wir sie kommt, sind wir richtig motiviert. Damit ist es der fast erfolgreichste Weg, wenn Sie Vertrauen aufbauen möchten. Und es kostet Sie als Führungskraft noch nicht einmal etwas - außer Ihre Zeit und Aufmerksamkeit.

9. Lachen Sie über sich selbst.

Humor ist ein tolles Mittel gegen die alltägliche Stressdosis im Unternehmen. Zur rechten Zeit eine angemessene Portion Humor, hebt die Stimmung und die Laune im Team und baut Anspannung ab. Führungskräfte, die humorvoll sind, und dabei sogar auch noch über sich selber lachen können, schaffen es noch leichter, Vertrauen aufzubauen. Wir Menschen trauen denen, die wir mögen und die uns nahe sind. Und Humor hilft dabei, Barrieren abzubauen und uns gegenseitig besser kennen zu lernen.

10. Geben Sie Vorschuss.

Jemand muss den ersten Schritt machen. Vertrauen entwickelt sich nur, wenn einer anfängt und bereit ist, dem anderen Vertrauen zu schenken. Ohne Gegenleistung zu erwarten. Aus meiner Sicht ist das der Job der Führungskraft. Damit senden Sie ein starkes Signal an Ihr Team und erhöhen die Bereitschaft des Teams, im Gegenzug auch IHNEN Vertrauen zu schenken.

Das sind meine 10 wichtigsten Wege, wie Sie das Vertrauen Ihrer neuen Mitarbeiter gewinnen können. Oben habe ich geschrieben, sie seien „leicht“. Das möchte ich noch mal relativieren. Einige Wege werden Ihnen leichter und andere wirklich schwer fallen. Das hängt von Ihrer Persönlichkeit, Ihren bisherigen Lebenserfahrungen und auch von Ihrer Vorstellung ab, was die Rolle einer Führungskraft ist. Gleichwohl: Alle Wege sind äußerst wirkungsvoll. Alles was Sie brauchen, ist das Wissen um die Wichtigkeit des Vertrauens als Kernkompetenz und die Umsetzung des ein- oder anderen Tipps.

Sie werden sehen, wie schnell Sie das Vertrauen Ihrer neuen Mitarbeiter gewinnen werden.

Haben Sie auch noch einen Tipp oder eine Idee, wie Vertrauen in einem neuen Team aufgebaut werden kann? Ich freue mich über Ihre Kommentare.

Möchten Sie gerne mehr Artikel von mir lesen und informiert werden, wenn neue Artikel erscheinen? Tragen Sie sich einfach in meinen Verteiler ein:

www.stefanbrandt.de/newsletter



Stefan Brandt Diplom Psychologe

In Führung gehen – Führungskräfteentwicklung für Einsteiger

Hellbrookstr. 59 | 22305 Hamburg

Tel.: 040/61169907 | news@stefanbrandt.de | www.stefanbrandt.de