

EIN GEGENSEITIGES GEBEN UND NEHMEN

Dass Vertrauen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern eine wichtige Basis für den Erfolg eines Unternehmens darstellt, ist bekannt. Wie aber können Führungspersonen für Vertrauen sorgen? Eine Zusammenschau der zu stellenden Fragen.

In unserer komplexen Arbeitswelt sind Chefs immer stärker vom Wissen, der Erfahrung und dem Mitdenken der Mitarbeiter abhängig. Wir können gar nicht mehr alles überblicken, kontrollieren und korrigieren.

Eine Kultur des Vertrauens ist daher die Basis für gemeinsame Exzellenz.

Gerade in der modernen Arbeitswelt, in der detailliertes Fachwissen in unterschiedlichsten Bereichen notwendig ist, besteht auch eine große Abhängigkeit der Führungskraft von ihren Mitarbeitern. Man ist gegenseitig aufeinander angewiesen. Denken Sie nur an ein Operationsteam im Krankenhaus: Der Chirurg ist abhängig von der Achtsamkeit und Perfektion des Anästhesisten und des OP-Teams. Auch wenn er der Leiter der Operation ist, so muss er seinen Mitarbeitern vertrauen. Ähnlich ist es bei dem Werksleiter eines Chemiewerkes: Er kann nicht alle Werte ständig selbst kontrollieren. Er muss darauf vertrauen, dass auch der diensthabende Schichtführer alles verantwortungsbewusst kontrolliert und bei Fehlermeldungen rechtzeitig die richtigen Schritte in Gang setzt statt wegzuschauen. So wie ein Bankdirektor sich auf die Auswertungen seiner Analysten und ein Projektleiter sich auf die Pläne seiner Ingenieure verlassen können muss. Jede Führungskraft ist von ihrem Team abhängig. Sie sitzen gemeinsam im Boot und wenn Fehler passieren, so nützt es nichts zu sagen: Das Loch ist auf Deiner Seite, der Fehler liegt bei Dir und hat nichts mit mir zu tun. Die demütige Führungskraft ist sich dessen bewusst.

Ganz besonders stark zeigt sich eine „Vertrauenskultur“, wenn die Führungskraft einen Fehler macht: Gibt es eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern, so unterstützen die Mitarbeiter den Vorgesetzten. Macht er einen Fehler, zeigt er Schwäche, so weisen die Mitarbeiter ihn darauf hin und helfen bei der Korrektur. Ist die Vertrauensbasis zwischen dem Vorgesetzten und den Mitarbeitern gestört, so suchen die Mitarbeiter die Fehler und Schwächen des Vorgesetzten, machen sich – öffentlich oder hinter vorgehaltener Hand – darüber lustig und lassen den Vorgesetzten „dumm sterben“. Oder sie trauen sich nicht, auf den Fehler hinzuweisen – schließlich ist er ja der Chef – und schauen schweigend zu, wie er in den Abgrund läuft.

In einer Vertrauenskultur handeln Führungskräfte so, dass ihre Mitarbeiter gute Gründe haben, zu vertrauen und sich auf die Führung zu verlassen. Sie zeigen aber auch, dass sie die Fähigkeiten des Mitarbeiters anerkennen und ihm bei der Vereinbarung der Ziele zutrauen, diese in eigener Verantwortung zu erreichen.

Eine Vertrauenskultur zwischen Führungskraft und Mitarbeitern besteht aus zwei Seiten: Vertrauen erhalten und Vertrauen geben.

1. Vertrauen ermöglichen und erhalten:

Vertrauen baut immer auf Vertrauenswürdigkeit auf. Diese entsteht aus konkreten Erfahrungen im Alltag. Es ist jene zwischenmenschliche Nähe, die erst aufkommt, wenn Mitarbeiter nicht nur als „Funktionsträger“ sondern als Menschen gesehen werden. Woraus schließen Mitarbeiter, dass sie mir als Führungskraft vertrauen können, dass ich „vertrauens-würdig“ bin?

- Man kann sich auf mein Wort verlassen. Ich halte Versprechen.
- Ich stehe zu meinen Mitarbeitern, auch wenn sie Fehler machen, und stelle sie nicht vor Kunden, Kollegen oder dem Management bloß.
- Ich gestehe auch selbst Fehler ein.

- Man kann mir auch Kritisches sagen, ohne Angst vor Repressalien oder Strafen zu haben.
- Ich zeige ehrliches Interesse am Mitarbeiter als Mensch, seinen Ideen und seinen Meinungen (siehe auch: Wertschätzung).

2. Vertrauen schenken – anderen etwas zutrauen oder anvertrauen

Wenn Vertrauenswürdigkeit gegeben ist, dann kann auch die Kontrolle „zurückgefahren“ werden. Wenn ich jemandem vertraue, einem Mitarbeiter etwas zu-traue, so hat er mir Gründe für meine Sicherheit gegeben – sonst wäre das „blindes Vertrauen“.

Als Führungskraft zeige ich Vertrauen, indem ich:

- Mitarbeiter zu eigenständigem Handeln ermutige,
- Mitarbeitern Aufgaben zur selbständigen Erledigung delegiere,
- ihnen etwas zutraue, Vertrauen in ihre Fähigkeiten zeige,
- nicht ständig alles nachkontrolliere,
- Rahmen vorgebe, innerhalb denen die Mitarbeiter entscheiden können,
- Möglichkeiten zur Selbständigkeit eröffne und zeige,
- Ihnen herausfordernde Aufgaben anvertraue.

Wenn ich einem Mitarbeiter wenig vertraue, dann frage ich mich:

- Was waren die Gründe, die dazu geführt haben?
- Habe ich diese beim Mitarbeiter thematisiert?
- Hat er noch eine Chance, sich mein Vertrauen wieder zu verdienen?
(Wenn nicht, dann sollte ich mich von ihm trennen.)

Fragen Sie sich doch selbst einmal, ob Sie Ihren Mitarbeitern gute Gründe bieten zu vertrauen und ob Sie wirklich das Gefühl haben Ihre Mitarbeiter vertrauen Ihnen.

Nächste Woche werde ich vor allem jene Kommunikationsform beschreiben, die das Entstehen einer Vertrauenskultur stark unterstützt – den Dialog.

VOM FÜHREN DURCH SAGEN ZUM FÜHREN DURCH FRAGEN

Kommandieren, kontrollieren, korrigieren – das ist angemessen, um Wissen für neue Aufgaben zu vermitteln. Wer eine Vertrauens- und Zutruenskultur aufbauen möchte, sollte allerdings zum Führen durch Fragen wechseln.

Kennen Sie die drei „K’s“ des Militärs? Sie lauten: kommandieren – kontrollieren – korrigieren. Viele Jahre dienten Sie als Maxime für effiziente Führung. Sie zeugen von einem Führungsverständnis, das davon ausgeht dass man als Führungskraft Mitarbeitern nichts zutrauen kann, als Chef alles besser kann und weiß und ständig nach dem Rechten schauen muss. Man kann diesen Stil auch als „Führen durch Sagen“ bezeichnen.

Es gibt durchaus Situationen, wo er angebracht ist: Wenn der Mitarbeiter eine Aufgabe noch nicht kennt und der Vorgesetzte das notwendige Wissen und den Überblick hat, dann ist Instruktion notwendig und angesagt. Sie zeichnet sich durch klare Aufgabenbeschreibungen, die Vorgabe von Standards, viel Information, regelmäßige Rückmeldungen und enge Grenzen im Handlungsspielraum des Mitarbeiters aus.

Wichtig ist allerdings, dass wir dieses „Führen durch Sagen“ auf die Einarbeitung in neue Aufgaben begrenzen. Oder lassen Sie sich gerne Dinge von anderen sagen, die sie ohnehin - und vielleicht sogar besser - wissen?

Wenn wir auch danach ständig jede Frage beantworten und alle fachlichen Probleme lösen, sind wir als Chef vielleicht gefragte Experten und machen uns zum bequemen „Auskunftsbüro“. Denkschlaue Mitarbeiter werden damit aber langfristig immer unselbständiger und engagierte beginnen zu resignieren und sich zurückzuziehen. Wir nähren das Misstrauen in die Kompetenz der Mitarbeiter und schwächen gleichzeitig deren Selbstvertrauen. Das Ergebnis ist dann der überlastete Vorgesetzte, der darüber klagt „von lauter unselbständigen Idioten umgeben“ zu sein. Wenn wir eine Vertrauens- und Zutruenskultur aufbauen wollen, so erfordert das sich vom ständigen Sagen zu lösen und in ein „Führen durch Fragen“ zu wechseln:

Durch Fragen die Selbstlösungskompetenz aufbauen:

Vielleicht haben Sie auch schon erlebt, dass ein Mitarbeiter mit einem Problem, das er selbst lösen könnte, zu Ihnen gekommen ist. Auf die Frage: „Was würdest du vorschlagen?“ konnte er sofort eine gut überlegte Lösung anbieten. Er kam einfach zu Ihnen, um sich abzusichern. Er brauchte nur noch Bestärkung und Zutrauen. Wenn Sie dann statt zu fragen einfach eine Lösung vorgeben, sorgen Sie für Frust: Entweder wird der Mitarbeiter in Zukunft nicht mehr mitdenken und auch banale Fragen von Ihnen lösen lassen. Dann delegiert er die Verantwortung an den Chef. Oder er vermeidet in Zukunft, Probleme mit Ihnen zu besprechen, weil er nicht wieder Gefahr laufen will, dass Sie ihm dann ein anders Vorgehen anordnen, als er selbst im Kopf hatte. Durch geschickte Coachingfragen ermutigen wir die Mitarbeiter Ideen zu entwickeln und ersparen ihnen Belehrungen über Dinge, die sie ohnehin selbst wissen. Wir stärken das Selbstvertrauen – einen wichtigen Baustein der Vertrauenskultur. Wir entlasten uns damit aber auch als Vorgesetzte, wenn wir den Glaubenssatz loslassen, dass wir als Führungskraft immer selbst für die Lösung verantwortlich sind und eine solche auch sofort parat haben sollten.

Durch Fragen meinen Blick weiten:

Das Bild der Führungskraft, die alles sieht und weiß ist in unserer komplexen Welt nicht mehr haltbar. Achtsames Fragen hilft, mehr über Umstände zu erfahren und verhindert vorschnelles Be- und Aburteilen: Bevor ich ein Verhalten oder eine Vorgehensweise des Mitarbeiters korrigiere, weil ich es anders kenne oder anders machen würde, sollte ich fragen, was dazu geführt hat. Warum hat sich der Mitarbeiter dafür entschieden? Vielleicht hat der Mitarbeiter ja Dinge berücksichtigt, die ich nicht weiß. Vielleicht haben ihn Rahmenbedingungen, die ich nicht kenne, dazu gebracht. Wer nur rasch vorbeikommt, um Anweisungen zu erteilen oder zu korrigieren – Führen durch Sagen – kann bald einmal ungerecht austeilen.

Durch Fragen Vertrauen aufbauen:

Achtsames Fragen ist ein erstes Investment in den Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung zu unseren Mitarbeitern: Wir zeigen Interesse am Mitarbeiter als Mensch – beruflich und privat. Wir erfragen seine alltäglichen Ärgernisse und Verbesserungsideen in der Arbeit. Wir hören seine Erwartungen an unsere Führungsarbeit. Wir fragen was wir anders tun sollten, um die gemeinsamen Ziele zu erreichen.

Diese Art zu fragen erfordert Mut und die Fähigkeit, sich auf einen offenen Dialog einzulassen und Feedback entgegenzunehmen. Außerdem brauchen wir Zeit, um uns mit dem Mitarbeiter zu beschäftigen. Wir müssen ansprechbar und präsent sein. Wir müssen auch einmal Stille aushalten und dürfen nicht ungeduldig werden, wenn nicht sofort „wie aus der Pistole geschossen“ eine Antwort kommt.

Diese gemeinsame Zeit und das absichtslose, bescheidene Hinterfragen sind starke Zeichen von Wertschätzung: Beide Partner erleben im Gespräch, dass sie gefragt sind, dass auch Fehler und Bedenken ruhig besprochen werden können. Die Führungskraft kann den Mitarbeiter ermuntern, unterstützen und gute Leistungen, Entwicklungsschritte und Ideen anerkennen. So kann langsam Vertrauen entstehen.

Im nächste Beitrag werde ich darstellen, welche 3 K's Sie zum Aufbau einer Vertrauenskultur pflegen sollten.

WARUM DIE MÜHEN DES OFFENEN DIALOGES LOHNEN

Kontakt, Kommunikation und Klarheit: Die drei Säulen einer Vertrauenskultur. Mails beim Meeting checken, Floskeln austauschen, die Zeit mit „Höflichsprich“ rumkriegen und Zwist im Team einfach ignorieren sind dafür zweckdienlich.

Der Weg zur Vertrauenskultur führt über die Art, wie wir Beziehungen im Team und zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten gestalten. Er basiert auf 3 K's: Kontakt, Kommunikation und Klarheit.

Kontakt:

In vielen Meetings erlebt man lange Monologe, gegenseitiges Unterbrechen, ständige Ablenkungen. Schnell werden mal „nebenbei“ Mails gecheckt, Nachrichten getippt. Alle schauen auf den Monitor, aber es herrscht kein Blickkontakt. Die Teilnehmer sind zwar körperlich anwesend, aber nicht in Kontakt – weder mit sich noch mit den anderen.

Ohne Kontakt entsteht aber kein Vertrauen. Es lohnt sich daher, bewusst Rahmenbedingungen zu schaffen, die Kontakt fördern. Dazu gehört eine gute Vorbereitung: Ein störungsfreier Raum, eine dialogfördernde Sitzordnung (vielleicht sogar ohne Tische), inhaltliche Vorbereitung und eine persönliche „Einstimmung“. Dabei helfen Fragen wie: „Was will ich erreichen? Worum geht es mir – eigentlich?“ oder „Was wünsche ich von den anderen Beteiligten und wie geht es mir mit Ihnen?“

Wenn Menschen sich treffen, um gemeinsam etwas zu besprechen, brauchen sie auch etwas Zeit, um sich aufeinander einzustimmen und wirklich in Kontakt zu kommen. Smalltalk, um gedanklich „anzukommen“, ein erster Austausch über die Erwartungen an das Ergebnis und Absprachen für die Zusammenarbeit geben den Teilnehmern Halt, Sicherheit und eine gemeinsame Orientierung.

Damit wir dann in Kontakt bleiben, brauchen wir Präsenz und Selbstkontakt, Interesse am anderen, Tiefe mit der wir an den Themen „dranbleiben“ und einen offenen Dialog statt Monologe.

Auch der Abschluss einer Begegnung sollte von respektvollem Kontakt geprägt sein: Wenn ich sehe, wie manche Gruppen auseinandergehen, kommt mir oft das Bild eines Hühnerhaufens in den Sinn, auf dem alle fluchtartig und hektisch gackernd den Platz verlassen. Eine saubere Verabschiedung ist ein Zeichen für einen respektvollen Umgang miteinander.

Der Sozialpsychologe George C. Homans hat erforscht, dass die Sympathie unter Menschen mit der Anzahl Ihrer Kontakte steigt – vereinfacht gesagt: „Kontakt schafft Beziehung“. Beziehungen pflegen und Vertrauen aufbauen bedeutet auch den Kontakt – manchmal auch über die Ferne oder längeren Zeitraum ohne Treffen – aufrecht zu erhalten. Das gilt auch für Teams, aber auch für das berufliches Netzwerk mit Arbeitskollegen, Geschäftspartnern und Kunden.

Kommunikation

„Wie geht es Ihnen?“ – „Danke gut“. „Wie läuft das Projekt?“ – „Alles bestens.“ Der Austausch von rituellen Floskeln charakterisiert viele formale organisationale Besprechungen. Das Vertrauen, offen darüber zu sprechen, was einen bewegt, fehlt im Alltag. Aus Angst vor Konsequenzen werden vielerorts Bedenken, Probleme und widersprüchliche Meinungen ausgegrenzt. Die Mitarbeiter sagen wie brave Schüler in der Schule, was von ihnen erwartet wird. Es scheint, als ob offene Kommunikation – wenn überhaupt – nur auf Teamworkshops mit externen Moderatoren stattfinden dürfe. Wenn wir wollen, dass die wirkliche Meinung vor allem in Anwesenheit des Vorgesetzten auch ausgesprochen wird und etwas Neues entsteht, so müssen wir mit dem „Höflichsprich“ aufräumen und uns aus der kommunikativen Komfortzone herausbewegen. Das bedeutet respektvoll zuhören, Worte nicht als Vernichtungswaffe gegen andere benutzen. Eine Kommunikation des Vertrauens zeigt sich, wenn wir mit Ich-Botschaften persönlich werden, mutig Standpunkte beziehen und sagen, was uns bewegt.

Klarheit

Zahlreiche Konflikte in Teams entstehen, weil nicht klar ist, wer was von wem erwartet oder weil Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen unklar definiert sind. Durch offene Kommunikation entsteht auch Klarheit in den Beziehungen. Dabei muss ich mir selbst einmal meine Ziele, meine Anliegen und meine Erwartungen an andere bewusst machen. Daraus ergibt sich die Frage, welches mutige Gespräch wir schon lange führen sollten, das uns in unserer Zusammenarbeit oder Exzellenz weiter brächte. Sie kann uns dazu bringen, die wirklich wichtigen und klärenden Gespräche zu führen. Gespräche beispielsweise, die verborgene Spannungen zu Tage fördern und die neue Energie freisetzen, wenn sich diese Spannungen auflösen. Gespräche, die ein neues, gemeinsames Verständnis der Realität erzeugen. Gespräche, die neue Ideen und Optionen generieren. Diese kurze Frage kann zu einem der wichtigsten Werkzeuge einer jeden Führungskraft werden.

Wenn wir Beziehungen mit Kontakt, Kommunikation und Klarheit gestalten, so legen wir damit die Basis für eine Vertrauenskultur. Diese gelingt aber nicht durch Formulierung eines Leitbildes und wohlgemeinte Appelle. Offene Begegnung und Vertrauen entstehen durch wiederholte „Beweise“ im Alltag über einen längeren Zeitraum.

ZUTRAUEN UND EINBINDEN ALS VERTRAUENSBEWeis

Die Chefs denken und entscheiden, die Mitarbeiter führen dann mehr oder minder gerne die Anweisungen aus. Strategie ist ja schließlich Chefsache, oder? Weit gefehlt! Zu den Fragen der Zukunftsgestaltung in einer Vertrauenskultur.

Geht es um die Gestaltung der zukünftigen Entwicklung des Unternehmens, so sind viele Manager davon überzeugt, Strategie sei einzig und allein Chefsache.

Wenn es dazu Fragen gibt, so importiert man Expertenwissen, das Zahlen, Daten und Fakten für die strategische Marschrichtung aufbereitet. Von den unteren Führungsebenen und den Mitarbeitern erwartet man die brave Umsetzung der getroffenen Entscheidungen. Durch diesen Denkansatz entsteht eine Trennung von Denken als Aufgabe des Managements – Handeln und Umsetzen durch andere. Zweifelsohne: Der „Blick von außen“ und eine systematische Analyse von Zahlen, Daten, Fakten kann als Basis für Zukunftsentscheidungen wichtig sein. Und es gibt noch immer den ätzenden Spruch: „Mit Fröschen kann man nicht über die Austrocknung von Sümpfen diskutieren.“ Aber geht es denn bei Entscheidungen immer nur um Austrocknung von Sümpfen? Und werden externe Experten nicht oft geholt um nach wochenlangen Recherchen in allen Abteilungen klipp und klar zusammenstellen, was ohnehin längst bekannt ist? Diese Vorgehensweise ist sowohl Ausdruck wie auch Verstärker für starkes gegenseitiges Misstrauen in Unternehmen:

Das Management unterschätzt die Fähigkeiten der Mitarbeiter, mit ihrer Erfahrung etwas beitragen zu können und traut ihnen strategisch nichts zu. Sie sollen ausführen.

Die Mitarbeiter erleben auf der anderen Seite, dass sie mit ihrem Einblick in das Alltagsgeschäft, in die Kundensituation, in die Prozesse gar nicht gefragt sind. Das kränkt und führt zu Misstrauen: In die Führung, in die eventuell extern zugezogenen Berater und letztendlich in die getroffenen Entscheidungen und Lösungen, die dann umgesetzt werden sollen.

In einer Vertrauenskultur geht man bei der Zukunftsgestaltung anders vor:

Zutrauen:

Die Analyse der Ausgangssituation ist eine gemeinschaftliche Auseinandersetzung. Gerade für Führungskräfte, die an der Basis arbeiten, ist es ein wichtiger Lernprozess, einmal aus dem „Hamsterrad des Operativen“ auszusteigen. Wenn Mitarbeiter regelmäßig gezielte Beobachtungs- und Analyseaufgaben lösen, weitet sich ihr Blick und ihr Prozessverständnis. Wenn Sie in „Learning Journeys“ und Interviews erheben, wie sich ihr Umfeld entwickelt, werden sie hellhörig für Trends und Marktchancen. Wenn sie sich gemeinsam einmal über Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren der Organisation Gedanken machen, werden sie befähigt, kritisch zu reflektieren und Lösungsansätze zu entwickeln. Das sind praktische Maßnahmen zur Mitarbeiterentwicklung und – befähigung. Das fördert das Selbstbewusstsein und das Selbstvertrauen. Organisationen mit einer Vertrauenskultur setzen auf die kollektive Intelligenz und Wahrnehmung zur Analyse der Ausgangssituation. Sie vertrauen und trauen ihren Mitarbeitern etwas zu. Sie befähigen sie, kritisch zu reflektieren. Wenn Ihre Mitarbeiter anfangen bei Sitzungen über Ziele, Grundhaltungen und Entwicklungschancen und nicht nur über Alltagsprobleme zu reden, sind Sie einen Schritt weiter.

Mutige Dialoge

Wenn es um die Einschätzung von Stärken und Schwächen geht, wenn „heilige Kühe“ geschlachtet, Lieblingsideen des Vorstands oder riskante Projekte behandelt werden, so kann und darf es in einer Vertrauenskultur auch zu heißen Meinungsverschiedenheiten kommen. Die gemeinsame Auseinandersetzung mit Zukunftsfragen fordert alle Beteiligten in ihrer Kommunikations- und Konfliktfähigkeit. Feiges Abnicken, Selbstdarstellung und politische Spielchen verhindern das Entstehen wirklich guter Lösungen. Das verlangt von uns, gegenteilige Sichtweisen einander zuzumuten. Wir müssen lernen, persönlich Stellung zu beziehen, einander wirklich zuzuhören, respektvoll auf Argumente einzugehen und die „Anliegen dahinter“ zu verstehen. Wir sind gefordert, keine faulen Kompromisse zu schließen, radikal zu hinterfragen und dranzubleiben,

damit Neues entstehen kann. Oft erleben Teams dann einen magischen Moment, an dem plötzlich ein Durchbruch gelingt: Eine Idee öffnet sich, eine Lösung entsteht, die für alle stimmig ist. Die Energie für die gemeinsame Umsetzung ist sofort spürbar.

Offenheit für das Ergebnis

Die Entscheidung, Strategieentwicklung als gemeinsame Arbeit mit dem Team anzugehen, fordert Führungskräfte vor allem in ihrem Grundvertrauen: Eine Strategiekonferenz, bei der auch Mitarbeiter um ihre Meinung gefragt sind, ist kein Prozess, bei dem von vorneherein klar ist, was herauskommt. Es ist der Wunsch vieler Manager „alles im Griff“ zu haben. Einwände oder neue Ideen aus dem Mitarbeiterkreis lassen sich aber nicht immer vorhersagen oder in eine gewünschte Richtung steuern. Die Führungskraft muss daher darauf vertrauen, dass was immer auch kommt, das Richtige ist und seinen Sinn hat. Sie muss sich bewusst sein, dass eine strategische Entscheidung, die auf viel Widerstand stößt, ohnehin nicht mit Energie umgesetzt wird, solange man sich nicht mit den Einwänden auseinandersetzt und Mitarbeiter einbezieht. Das bedeutet nicht „Basisdemokratie“. Die letzte Entscheidung liegt noch immer bei der Führung. Immer wieder erlebe ich aber, dass ein Dialog mit dem Team sinnvolle und realistische Ergänzungen zu einem präsentierten Zukunftsbild bewirkt. Ein solcher Prozess erfordert vom Topmanagement Offenheit für das Ergebnis.

Die Umsetzung einer Strategie, die im Dialog entwickelt und behandelt wurde, muss nicht mit Druck eingefordert werden. Das gemeinsame Entwickeln ist eine hohe gemeinsame Führungsleistung und bereits der erste Schritt des Umsetzungsprozesses. Die Nebenwirkung: Die Vertrauensbasis und die Kompetenz aller ist dadurch gestiegen.