



Erich R. Unkrig

SERVANT LEADERSHIP

Inspirations by ILOS - November 2020

Servant Leadership (im folgenden „dienende Führung“) ist zwar in der Führungsliteratur seit langem bekannt, hat jedoch erst in unserem Jahrhundert Aufmerksamkeit geweckt. Wie bei anderen Führungsthemen ist das zunehmende Interesse an der „dienenden Führung“ eine Reaktion auf Unternehmens-, Management- und Führungsskandale und das damit einhergehende schwindende Vertrauen in Führungskräfte (vor allem zu solchen in den oberen Ebenen von Unternehmen und Institutionen). Die in der dienenden Führung hervorgehobenen Werte bestehen in erster Linie darin, Mitarbeitende ganzheitlich zu unterstützen und zu fördern sowie ein Vertrauens- und Kooperationsverhältnis zu fördern. Eine solche Führung zielt darauf ab, Mitarbeitende darin zu unterstützen, gemeinsame Ziele zu erreichen. Folgende Maximen bilden den Rahmen dafür:

Die dienende Führungskraft sieht sich selbst grundsätzlich in der Rolle eines/r Dienende.

Sie handelt in erster Linie nicht, um Anerkennung, Geld oder Status zu erlangen bzw. zu demonstrieren; sie handelt vielmehr um der Tätigkeit willen und hat das Bedürfnis, den Mitarbeitenden zu „dienen“. Auf dieser Basis entscheidet sie sich bewusst dafür, führen zu wollen. Damit unterscheidet sie sich deutlich von Personen, die ihren Führungsanspruch aus dem Wunsch nach Macht ableiten oder die darin vordringlich den eigenen materiellen Nutzen sehen.

Der Unterschied zu anderen Führungskonzepten besteht in der Qualität des Dienens.

Die entscheidende Qualität liegt in der Erfüllung der Bedürfnisse und der berechtigten Erwartungen anderer Menschen. Wesentliche Kriterien für den Erfolg sind dabei Antworten auf Fragen wie: Werden meine Mitarbeitenden durch diese Art der Führung selbständiger, verantwortungsbewusster, entwickeln sie sich weiter und werden sie ggf. selbst zu „Dienern“ an einem gemeinsamen Ganzen? Profitieren meine Mitarbeitenden von dieser Art der Führung?“

Dienende Führung ist die Konzentration auf Verbesserung und Entwicklung im Verantwortungsbereich.

Während sich Führung hier und da durch Konzentration von Macht in einer Person und in einer Hierarchie zeigt, teilt die dienende Führungskraft ihre Macht angemessen, stellt dabei die Mitarbeitenden in den Vordergrund und hilft ihnen dabei, immer besser zu werden, sich zu entwickeln und so gut wie möglich zu handeln und Ergebnisse zu erzielen.

Dienende Führung befähigt die Mitarbeitenden, ohne sie zu dominieren.

Vertrauen entsteht, wenn Führung fair, ehrlich und offen ist, wenn die Führungskraft in ihrem Handeln und Verhalten zu den eigenen Werten und Worten steht und wenn sie den Mitarbeitenden vertraut.

Folgende **PRINZIPIEN** kennzeichnen einen dienenden Führungsstil:

(1) Zuhören

Führung basiert auf kommunikativen Fähigkeiten und auf der Bereitschaft, Entscheidungen zu treffen. Dienende Führungskräfte hören ihrem Gegenüber aufmerksam zu. Das versetzt sie in die Lage, den Willen von Einzelnen als auch den eines Teams wahrzunehmen, zum Thema zu machen, die Inhalte zu klären und auf dieser Grundlage angemessen zu entscheiden.

(2) Empathie

Empathische Führungskräfte versetzen sich in die Lage ihres Gegenübers, um sie zu verstehen und sie als Persönlichkeit zu akzeptieren und wertzuschätzen. Sie unterstellen den Mitarbeitenden zunächst immer gute Absichten und lehnen sie menschlich auch dann nicht ab, wenn sie deren Verhalten oder Leistung als unzureichend ansehen. Situativ passend unterstützen sie Mitarbeitende darin, mit ihren Emotionen umzugehen und fungieren ggf. als Vermittler in einem Konflikt.

(3) Selbstbewusstsein und Achtsamkeit

Selbstbewusstsein wie auch Achtsamkeit für andere macht die dienende Führungskraft stark. Es fördert die Entwicklung von Kompetenzen und Fähigkeiten. Vor allem erleichtert es den positiven Umgang mit Fehlern und trägt so dazu bei, aus Fehlern zu lernen.

(4) Überzeugungskraft

Professionelle Führung braucht vor allem Überzeugungskraft und eher selten eine qua Hierarchie oder Position gegebene Autorität in Entscheidungsprozessen. Insofern bemühen sich dienende Führungskräfte darum, andere zu überzeugen, anstatt etwas zu erzwingen. Sie fokussieren sich in ihrem Verantwortungsbereich, wo immer möglich, auf die Schaffung von Konsens und Commitment.

(5) Konzeptualisierung

Die Fähigkeit, ein Problem, einen Prozess oder ein System aus einer konzeptualisierenden Perspektive zu betrachten erfordert, über die alltäglichen Routinen und Realitäten hinauszudenken. Dienende Führungskräfte sind darum bemüht, ein Gleichgewicht zwischen Konzeptualisierung und dem Offensichtlichen zu finden.

(6) Zukunftsorientierung

Die Fähigkeit, nach vorn zu schauen und vorauszudenken ist eine Fähigkeit, die es dienenden Führungskräften ermöglicht, Erfahrungen aus der Vergangenheit mit den Geschehnissen der Gegenwart zu verknüpfen, um so ggf. wahrscheinliche Folgen einer Entscheidung in der Zukunft zu erkennen und zu berücksichtigen.

(7) Engagement für Lernen und Entwicklung

Dienende Führung berücksichtigt, dass Mitarbeitende grundsätzlich mehr wissen und können als was sie am Arbeitsplatz und im Unternehmen einbringen können. Um diese Ressourcen zu aktivieren und für den gemeinsamen Erfolg zu nutzen, fühlen sich dienende Führungskräfte der Weiterentwicklung der Mitarbeitenden verpflichtet.

(8) Aufbau von Netzwerken

Dienende Führungskräfte sind sich bewusst, dass die Entwicklung von diversifizierten, oft international oder gar global tätigen Organisationen die Wahrnehmung von Gemeinschaft verändert und beim Einzelnen ein Gefühl von persönlichem Verlust verursachen kann. Sie streben daher in ihrem Verantwortungsbereich danach, ein Gefühl von Gemeinschaft zu schaffen bzw. aufrechtzuerhalten.

Wenn Sie, liebe Leser, mit den Faktoren der Resilienz vertraut sind, dann haben Sie gesehen, dass die Prinzipien einer dienenden Führung eben diese weitestgehend ansprechen.

Mehr dazu in: <https://www.springer.com/de/book/9783658284916>