

Führung / Kommunikation

Neue Führungsleitbilder und wie sie Unternehmen wertorientierter machen. Dienende Führung – ein Witz, oder, Frau Büchse?

„Unterwürfig, zögernd, zaghaft: Der Begriff der Demut ist in der Wirtschaft verloren gegangen, weil er negativ besetzt ist. Dabei ist die Demut gerade eine der Tugenden, die Führungskräfte am meisten brauchen. Denn führen heißt: dienen“. (Anselm Grün, Benediktinermönch und Managementberater)



Cordula Büchse, Foto Tidenhub

Nur wenige von Ihnen werden mit dieser Aussage auf Anhieb übereinstimmen. Gerade die Begriffe ‚Unterwürfigkeit‘, ‚Zögerlichkeit‘ und ‚Zaghaftheit‘ beschreiben doch eher das Gegenteil von dem, was man sich aktuell unter einer gestandenen Managerin oder einem gestandenen Manager vorstellt. Ein Ansatz, der in den USA der 70er Jahre Furore machte und von erfolgreichen Unternehmen umgesetzt wurde, gewinnt langsam auch in Deutschland an Bedeutung: Es geht um das Prinzip des „Servant Leadership“, entwickelt von dem Amerikaner Robert K. Greenleaf 1970.

Servant Leadership beschreibt eine grundsätzliche Haltung von Führungskräften. Es geht darum, sich in den Dienst der Gesellschaft zu stellen, in deren Kontext das Unternehmen agiert. Die Führungskraft ist bestrebt, Sinnvolles zu tun, einen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten und verschreibt sich weniger der Profitmaximierung und der Rendite. Für die eigentlich Handelnden eines Unternehmens, die Mitarbeiter_innen, sollen nach diesem Ansatz Rahmenbedingungen geschaffen werden, die es ihnen ermöglichen, sich bestmöglich zu entfalten. Die dienende Führungskraft trägt somit Sorge dafür, dass individuelle Persönlichkeitsentwicklung und Teamentwicklung stattfinden kann.

Die Haltung, um die es dabei geht, ist, sich als Person zurückzunehmen, Bescheidenheit als Wert zu leben und dem Wohlergehen anderer dienlich sein zu wollen. Es ist eine bewusste Abwendung von egozentrischen und narzistischen Persönlichkeitsstrukturen, die gerade in höheren Führungsebenen häufig anzutreffen sind und unter denen nicht nur die Mitarbeiter_innen, sondern langfristig auch die Firmen selbst leiden.

Sich als Person zurückzunehmen

Wie kann man sich nun das Prinzip der dienenden

Führung konkret vorstellen?

Der amerikanische Organisationsforscher Larry C. Spears beschreibt 10 Kompetenzen, die ausgeprägt sein müssen, damit sich die Haltung der dienenden Führungskraft entwickeln kann:

- Zuhören – es kommt nicht darauf an, dass die Führungskraft Entscheidungen trifft und An-sagen macht, sondern dass sie ihren Mitarbei-ter_innen zuhört und sie dabei zu unterstützt, ihre Bedürfnisse und Ideen zu verbalisieren. Dazu gehört echtes Interesse am Gegenüber.
- Empathie – sich in die Gefühls- und Vorstel-lungswelt des Anderen versetzen können und auch bei augenscheinlich schwierigem Verhal-ten von guten Absichten auszugehen.
- Heilen – es gibt den aufrichtigen Wunsch, für gute Beziehungen zu sorgen. Sowohl interper-sonell, also zwischen den Menschen, als auch intrapersonell, also die Beziehung der Men-schen zu sich selbst betreffend.
- Bewusstheit – sich der eigenen inneren Antrie-be, Stimmungen, Gefühle bewusst sein, und Bewusstheit über die Gesamtheit der Einfluss-größen, die eine Situation oder ein Verhalten bedingen.
- Überzeugung – die hierarchische Position muss nicht zu Hilfe genommen werden, um Ent-scheidungen durchzusetzen, sondern die Füh-rungskraft ist in der Lage, ihr Gegenüber mit-zunehmen.
- Visionär sein – der Mut, auch groß zu träumen und der Wille, Träume lebendig werden zu las-sen. Probleme werden nicht singulär betrach-tet, sondern in ihrem Gesamtzusammenhang um langfristige Lösungen zu finden.
- Weitsicht – die Fähigkeit, aus der Vergangen-heit zu lernen, die Gegenwart realistisch zu betrachten und für die Zukunft Konsequenzen abzuleiten. Eine gute Intuition ist hier hilfreich.
- Verantwortung – für die Ressourcen, die einge-setzt werden. Sei es die Arbeitskraft der Beleg-schaft oder materielle Ressourcen. Es geht beim unternehmerischen Handeln immer um den Nutzen der Gesellschaft.
- Fördern – es geht um mehr, als nur die Fähigkei-ten der Mitarbeiter_innen in Bezug zu ihrem Arbeitsplatz zu fördern. Hier ist gemeint, die Menschen dabei zu unterstützen, ihre natürli-chen Stärken zur Entfaltung zu bringen.
- Gemeinschaft fördern – gerade in Organisatio-nen können Menschen als soziale Wesen ihre Stärken in der Gemeinschaft zum Ausdruck bringen. Dafür setzt sich die Führungskraft ein und sorgt für ein gutes Miteinander.

Es geht also nicht nur um das Dienen. Führung, wenn auch an zweiter Stelle genannt, ist ebenso wichtig und entscheidend. Das Zusammenspiel dieser gegensätzlichen Begriffe umreißt das gesamte Spannungsfeld, in dem die hier genannten Kompetenzen zum Tragen kommen.

Unternehmen, die das Konzept der Dienenden Führung konsequent einsetzen, und ihre Führungskräfte entsprechend aussuchen und entwickeln profitieren langfristig von besseren Kundenbeziehungen und in-spirierten Mitarbeiter_innen. Besonders wohnungswirtschaftliche Unternehmen, die sich seit jeher ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst sind, finden in dem Konzept der Dienenden Führung einen mo-dernen Ansatz, der ihnen wichtige Anhaltspunkte für ihre Führungskräfteentwicklung geben kann.

Cordola Büchse

Zum Weiterlesen:

- Robert K. Greenleaf: *The Servant as Leader*. Neuau-flage. The Robert K Green-leaf Center, 1991
- Mathias Hartmann: „Ser-vant Leadership“ – Ethisch verantwortliche Führung für das 21. Jahrhundert. In: *forum wirtschaftsethik online-zeitschrift des dnwe Ausgabe 2/2014*
- Leonhard J. Schnorrenberg et. al.: *Servant Leadership: Prinzipien dienender Führung in Unternehmen (Fokus Man-agement und Führung, Band 3)*, 2014
- Larry C. Spears: *The Jour-nal of Virtues & Leadership*, Vol. 1 Iss. 1, 2010, 25-30.

cb@tidenhub-beratung.de
0178-6832830
www.tidenhub-beratung.de



6.

WÜRZBURGER SCHIMMELPILZ FORUM

Freitag, 11. und
Samstag, 12. März 2016
B. Neumann Residenz-
gaststätten, Würzburg

Neueste wissenschaftlich-technische Erkenntnisse -
aktuelle Nachweismethoden - innovative Sanierungstechniken!



Jetzt anmelden und
Frühbucherpreis sichern!

249 € zzgl. MwSt.
(statt 299 €)

FEUCHTIGKEIT
IN FUSSBODEN-
KONSTRUKTIONEN
UND DEREN FOLGEN