

Hinterhuber / Pircher-Friedrich /
Reinhardt / Schnorrenberg (Hrsg.)

Servant Leadership

Prinzipien dienender Unternehmensführung

Servant Leadership

Prinzipien dienender Unternehmensführung

Herausgegeben von

Prof. Dr. Hans H. Hinterhuber,
Prof. Dr. Anna Maria Pircher-Friedrich,
Prof. Dr. Rüdiger Reinhardt,
Leonhard J. Schnorrenberg

Mit Beiträgen von

Dr. Günther Cologna, Pater Dr. Anselm Grün, Frank Hauser,
Prof. Dr. Hans H. Hinterhuber, Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Ervin Laszlo,
Prof. Dr. Anna Maria Pircher-Friedrich, Dr. Margit Raich,
Prof. Dr. Rüdiger Reinhardt, Prof. Dr. Heijo Rieckmann,
Mohammad Mohtsham Saeed, Leonhard J. Schnorrenberg,
Larry C. Spears, Dr. Reinhard K. Sprenger,
Prof. Dr. Heinz K. Stahl, Dr. Rainer Thiehoff, Dr. Hans Wielens,
Prof. Dr. Karl Zehetner, Dr. Peter Zinkann

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über dnb.ddb.de abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
[ESV.info/3 503 09785 6](http://ESV.info/3_503_09785_6)

ISBN-13: 978 3 503 09785 2

ISBN-10: 3 503 09785 6

ISSN 1612-0752

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2007
www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Bibliothek und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706

Druck und Bindung: Hubert & Co., Göttingen

Testimonials

„Gute Unternehmer sind auch Künstler und entwickeln durch ihre Leadership eine positive, emotionale Bindung zu ihren MitarbeiterInnen. Damit können sie sie nicht nur motivieren, sondern das immense Potenzial, das bereits in jedem Kind steckt, wiederbeleben. Sie sind ihren MitarbeiterInnen, aber auch der Allgemeinheit verpflichtet, und wollen dafür hinaus einen Beitrag zur Verbesserung der Welt leisten.“

Nicolas G. Hayek,

Präsident und Delegierter des Verwaltungsrates, The Swatch Group

„Erich Fromm thematisierte schon 1976 den Unterschied von „Haben und Sein“. Die heute dominierende Motivation der Führenden in Wirtschaft und Politik entspringt dem Haben (Wollen) und führt in eine Sinn-Entleerung. Dagegeben bringt „Dienen“ die Begriffe Leistung und Sinn in einen zukunftsweisenden Einklang.“

Dr. Bernd Kundrun,

Vorstandsvorstizender der Druck- und Verlaghaus Gruner + Jahr AG

„Dienen kommt vor dem Verdienen! Und es ist niemals der Zweck eines Unternehmens Gewinne zu machen; dies ist lediglich die Folge des Unternehmenszwecks. Erfolg erfolgt, wenn man sich selbst folgt. Menschen erfahren immer eine tiefe Befriedigung, wenn Sie Kunden/Gästen/Patienten einen Nutzen bieten, ihnen helfen, ihnen dienen. Wahre Herzlichkeit kostet kein Geld und ist immer frei von Gewinnstreben. Das Geld stimmt dann quasi automatisch ...“

Klaus Kobjoll, Schindlerhof GmbH

„Die Tage der kritischen, ermahnenden, richtenden Manager zugunsten von Mentoren, Vermittlern und Zuhörer sind vorbei. Servant Leadeship lernt Führenden, dass sie, um wirklich ‚groß‘ zu sein, anderen zu dienen haben und wie sie Menschen helfen können, ihre Ziele zu erreichen. In einer Welt, die dringend gute Führungsmodelle braucht, ist Servant Leadership ein großartiger Ausgangspunkt.“

Ken Blanchard,

Co-Autor von The One Minute Manager® und The Secret: What Great Leaders Know and Do

„Führen heißt für mich, die MitarbeiterInnen in die Lage versetzen, ihr maximales Leistungspotenzial zu erreichen. Dadurch dient man ihnen und auch den Kunden, für die sie Werte schaffen.“

Markus Langes-Swarovski,

CEO, D. Swarovski & Co

„Seit mehr als drei Jahrzehnte ist Robert Greenleaf’s Arbeit über Servant Leadership ein Leuchtfeuer der Vernunft inmitten des Nebels von Fragmentierung, Kurzzeitdenken und Eigeninteresse im Umgang mit allgemeiner und persönlicher Führung. Nach meiner Meinung wird Servant Leadership als das wichtigste Buch über Führung für dieses Zeitalter zurückbleiben. Wenn es aber mehr sein soll als nur ein Mantra für einen kleinen Liebhaberkreis, muß es kontinuierlich in verschiedene kulturelle Kontexte interpretiert werden und in Beziehung stehen mit den Herausforderungen der Gegenwart. Dies ist genau das, was das vorliegende Buch „Servant Leadership – Prinzipien dienender Unternehmensführung“ für die deutschsprachigen Leser leisten will.“

Peter Senge,

Senior Lecturer, MIT and Founding Chair, SoL
(Society for Organizational Learning)

„Nur was allen dient, dient letztlich auch einem/einer selbst! Nachhaltigkeit, dauerhafte Zukunftsfähigkeit möchte allen dienen, denn nicht-nachhaltige Entwicklungen dienen meist nur einer kleinen Schar. Doch gerade wenn es um das Führen eines Unternehmens geht, sind wir oft gezwungen „Diener mehrerer Herren“ zu sein: Kunden, Mitarbeiter, Aktionäre. Wie managt man/frau Nachhaltigkeit? Durch Servant Leadership?“

Dr. Alfred W. Strigl,

Geschäftsführer und stellvertretender Direktor am Österreichischen Institut für Nachhaltige Entwicklung, Universität für Bodenkultur Wien

Inhaltsverzeichnis

ERVIN LASZLO Geleitwort	1
HANS H. HINTERHUBER, ANNA MARIA PIRCHER-FRIEDRICH, RÜDIGER REINHARDT, LEONHARD J. SCHNORRENBURG Vorwort	11
LARRY C. SPEARS Grüßwort	13
 I. Grundlagen	
LEONHARD J. SCHNORRENBURG Servant Leadership – die Führungskultur für das 21. Jahrhundert	17
HANS H. HINTERHUBER und MOHTSHAM MUHAMMAD SAEED Führungsleistung als Dienst am Unternehmen – Wie Servant Leadership den Unternehmungswert steigern kann	41
PETER ZINKANN Notizen zu Servant Leadership	63
 II. Wettbewerbsvorteil durch Servant Leadership	
REINHARD K. SPRENGER Wer führt, ohne dass ihm die Menschen folgen, geht nur spazieren	69
FRANK HAUSER Great Place to Work [®] und Servant Leadership	79

RAINER THIEHOFF	
Wertschöpfung durch Wertschätzung – die Initiative Neue Qualität der Arbeit – Ermöglichendes Staatshandeln beim Übergang zur Wissensökonomie	87
HANS WIELENS	
Führen und Dienen	117
HEINZ K. STAHL	
Stationen auf dem Weg zum Servant Leadership	139
HANS H. HINTERHUBER und MOHTSHAM MUHAMMAD SAEED	
Dienen als Grundgedanke der Führung	155
KARL ZEHETNER	
Master of Leadership? Erfolgreiche Führung in privaten Hochschulen	181
 III. Denkanstöße	
ANSELM GRÜN	
Führen und Dienen im Lukasevangelium	203
ANNA MARIA PIRCHER-FRIEDRICH	
Sinn-voll Dienen – Sinn-spuren für sich und alle Prozessbeteiligten hinterlassen	217
MARGIT RAICH	
Die Philosophie von Ubuntu: Implikationen für das Servant Leadership	247
RÜDIGER REINHARDT	
Servant Leadership: Denkanstöße aus wirtschaftlicher und politischer Perspektive	257
HEIJO RIECKMANN	
Führen, Dienen, Autorität – Eine Reflexion des Themas „Servant Leadership“ aus existenzialpsychologischer und polit-theologischer Sicht	329
Autorenverzeichnis	369

Geleitwort

Servant Leadership als Lebenshaltung ist Erfolgsfaktor

Die Idee, dass eine Führungskraft über ihre Führungsrolle und ihren Dienst an der eigenen Firma hinaus gleichzeitig ein Diener der Gesellschaft ist, gewinnt im ersten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts generell an Akzeptanz, auch wenn sie noch nicht allgemein respektiert wird. Evident wird das in der Anerkennung der gesellschaftlichen Verantwortung (*Corporate Social Responsibility*, CSR) als Teil eines ethischen, und immer mehr auch erfolgreichen, Managements von Unternehmen. Beinahe alle größeren Firmen haben inzwischen Abteilungen, Vizepräsidenten oder Direktoren mit speziellen Zuständigkeiten für die Gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens. Es gibt zahlreiche Untersuchungen, die das tatsächliche Ausmaß der von Firmen praktizierten CSR messen; daneben lässt sich eine steigende Annäherung des Marktwerts von Unternehmen mit einem hohen Wert auf der CSR-Skala feststellen. Auch für Kunden und Geschäftspartner spielt CSR eine wachsende Rolle bei der Wahl jener, mit denen sie Geschäftsbeziehungen unterhalten wollen, und einige Verbraucherorganisationen gehen bereits soweit, dass sie den Boykott von Firmen empfehlen, die ihre Verantwortung für die Gesellschaft und die Umwelt vernachlässigen.

Der Aufschwung von CSR ist eine logische Entwicklung in der wachsenden Erkenntnis, dass Führungskräfte von ethisch handelnden und erfolgreichen Firmen mehr sind als bloß Geschäftsleute: Sie sind im tiefsten und weitest reichenden Sinn Diener der Gesellschaft. Die legendären Industriekapitäne der ersten Jahrzehnte des 20. Jahrhunderts sahen sich selbst als mehr als bloße Unternehmer; sie verstanden sich als Baumeister der Gesellschaft. Unter dem steigenden Konkurrenzdruck wurde dieses Zusatzelement im Selbstbild von Unternehmern in den Hintergrund gedrängt: Der Weltmarkt wurde zu einer Arena für einen verbissenen Wettkampf zwischen wenigen Konzernriesen um Marktanteile, während mittelgroße Firmen dazu gezwungen wurden, den *Global Players* als Zulieferer, Großhändler, Berater und Vollstrecker ihrer ausgelagerten Tätigkeiten zu dienen.

Trotzdem nehmen seit einigen Jahren immer mehr Geschäftsleute die Behauptung ernst, dass Marktanteile und Profit – die Standardkennzahlen für *Shareholder*

Value – als Unternehmensziele allein nicht ausreichen. Keine Firma, ganz gleich wie groß und mächtig sie auch sei, kann sich heute allein den Herausforderungen eines sich immer rapider verändernden und auf einem immer labileren Gleichgewicht ruhenden internationalen wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und ökologischen Umfelds stellen. Ein Beitrag zur Nachhaltigkeit des weiteren Umfelds ist genauso Aufgabe einer Firma wie die Profitmaximierung und die Berücksichtigung der unmittelbaren Interessen der Aktionäre. Dieses Zusatzelement ist nicht bloß Verzierung oder reine Äußerlichkeit; es ist auch mehr als Wohltätigkeit und Philanthropie. Es gehört zu den Kernaufgaben eines Unternehmens und ist ein Teil der Unternehmensstrategie, der in alle Tätigkeiten des Unternehmens, von der langfristigen Planung bis zu den Alltagsbeziehungen mit Kunden und Konsumenten, hineinwirken muss.

Es gibt Führungskräfte, die entschieden dafür eintreten, CSR als Leitmotiv in alle Unternehmensbereiche zu integrieren. Angeregt durch die Probleme und die Solidarität, die infolge des Hurrikans Katrina hervor traten, schilderte Lee Scott, CEO des amerikanischen Konzerns Wal-Mart in einer Rede vom 24. Oktober 2005 der Belegschaft jene Aktivitäten im Unternehmen, für die CSR eine maßgebliche Rolle spielt. Die Bandbreite der von Verantwortung betroffenen Handlungen umfasst die Umwelt und das gesellschaftliche Umfeld des Betriebes („Ein guter Hüter der Umwelt und der Gemeinschaft zu sein, in der wir operieren, steht nicht im Widerspruch zum Ziel, ein effizienter und gewinnbringender Betrieb zu sein. Nein, es ist ein und dasselbe“); die Müllvermeidung („Wenn man etwas wegwerfen muss, dann wollen wir es nicht!“); Produktauswahl („Unsere Kunden sollten auf keine Kompromisse eingehen müssen, wenn sie in unseren Läden einkaufen ... und sollten auch nicht über mehr Einkommen verfügen müssen, um sich Fisch, Baumwolle, Holz- oder Papierprodukte leisten zu können, die keine Gesundheitsrisiken für ihre Familie bergen oder umweltverträglich hergestellt wurden“); die Unternehmensverantwortung betrifft weiter die Gesundheitsvorsorge, die Lohnpolitik, das Engagement für die Lokalbevölkerung und die Diversität. In all diesen Bereichen, versicherte Scott, wird Wal-Mart mit Lieferanten, Partnern, auch Regierungen, Hilfsorganisationen und der Öffentlichkeit zusammenarbeiten, um Nachhaltigkeitsstandards zu verbessern. Wal-Mart wird die Geschäftsbeziehungen zu Zulieferbetrieben aufkündigen, die den eigenen ethischen Standards nicht entsprechen, wird sich gemeinsam mit anderen multinationalen Unternehmen bemühen, proaktivere Rahmenbedingungen für die Einforderung und Förderung positiver Geschäftspraktiken zu schaffen, sowie eine Koalition von Führungspersonlichkeiten aus Wirtschaft, Politik und Industrie anführen, um die neuen Standards und angegebene Technologien auch anzuwenden.

Scotts Conclusio hat Auswirkungen, die weit über seine eigene Firma hinausreichen: „Damit Wal-Mart weiter wachsen und erfolgreich sein kann, müssen wir in einer gesunden und erfolgreichen Welt operieren. Wir sind überzeugt, dass diese Initiativen und viele mehr, die noch folgen werden, aus uns einen konkurrenzfähigen

geren und innovativeren Betrieb machen werden, einer, der für seine Kunden einfach relevanter ist ... Für uns ist es im Grunde dasselbe, verantwortungsvolle Bürger und ein erfolgreiches Unternehmen zu sein“ (Scott, 2005).

Solche Behauptungen zeugen von einem neuen Bewusstsein über die Verantwortung von Unternehmen von Seiten von Führungskräften und sind getragen von der Auffassung, dass Verantwortung nicht erst im Jenseits belohnt wird, sondern schon hier und jetzt vom Markt. Diese Erkenntnis veranlasste Manfred Pohl, Gründer und CEO des Institute for Corporate Culture Affairs (ICCA) zur Aussage, „die Entscheidung, wie eine Firma ihrem Geschäft nachgeht und wo sie soziale Verantwortung übernimmt, ist genauso wichtig wie die Entscheidung über die Art des Geschäfts und über den Standort von Produktion und Absatz“ (Pohl, 2004).

CSR als Teil der grundlegenden Zielsetzung eines Unternehmens macht aus Führungskräften Diener der heutigen globalisierten und immer stärker von gegenseitiger Abhängigkeit geprägten Welt der Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt. Ihr Dienst ist nicht nur für die jeweilige Firma oder Branche von Bedeutung, sondern reicht sogar über die Geschäftswelt hinaus. Vielleicht ist er sogar eine Vorbedingung, um den frühzeitigen Kollaps unserer wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Systeme zu verhindern und sie auf den Pfad der Nachhaltigkeit zu bringen.

Warum die Neuorientierung unserer Systeme eine so dringende und lebenswichtige Notwendigkeit geworden ist, lässt sich anhand von Szenarien darstellen, die sich aus der Fortschreibung der gerade dominanten Trends ohne eine Kursänderung ergeben:

- Die aktuelle Entwicklung in der Verteilung von Macht und Reichtum auf der Erde führt in allen Teilen der Erde zu kritischen Frustrationspegeln. In armen wie in reichen Ländern nähert sich die Kluft zwischen den armen und marginalisierten Bevölkerungskreisen und den Reichen den Grenzen der Vertretbarkeit. Über 80% des weltweiten Bruttosozialprodukts gehört einer Milliarde von Erdbewohnern, die restlichen 20% müssen für 5,5 Milliarden Menschen reichen – und die Kluft wird sich weiter vergrößern, da die armen Länder 38 Milliarden Dollar im Jahr mehr ausgeben, als sie in Form von Entwicklungshilfe einnehmen.
- Die Weltbevölkerung wird mehr und mehr verstädtert, wobei die Lebensbedingungen in den Städten immer schlechter werden. Einer von drei Stadtbewohnern lebt heute in Slums, Barackenstädten, Favelas oder städtischen Ghettos, und dieser Anteil erreicht in den ärmsten Ländern bis zu 78%. Die Lebensbedingungen der rund 900 Millionen Menschen, die offiziell als Slumbewohner klassifiziert werden, sind nicht nur unter jeder Norm, sondern unter jeder Menschlichkeit und physisch, sozial und moralisch unzumutbar.
- Der Grad an Autarkie in der Lebensmittelversorgung hat im Großteil der Volkswirtschaften stark abgenommen, ebenso wie die international verfügbaren Lebensmittelreserven. Das birgt die Gefahr verbreiteter Hungersnöte, sollte es in Teilen der Welt zu Missernten kommen.

- Auch die Trinkwasserreserven nehmen kontinuierlich ab, mit mehr als der Hälfte der Erdbevölkerung, die keinen sicheren Zugang zu ausreichend und sauberem Trinkwasser hat. Dieser Anteil soll bis zur Mitte des Jahrhunderts gar auf zwei Drittel anwachsen.
- Das vitale Gleichgewicht in der Erdatmosphäre, in den Weltmeeren und Süßwassersystemen sowie im Erdboden ist vielerorts in Mitleidenschaft gezogen. Gewisse Prozesse verstärken sich von selbst und haben sich zum Teil schon verselbstständigt: Durch das Schmelzen der Polarkappen nimmt das Meer Wärme auf, was die Eisschmelze weiter vorantreibt. Der schmelzende Permafrost in Sibirien setzt in den darunter liegenden Torfschichten Methangas frei, das wiederum den Treibhauseffekt fördert. Dadurch schmilzt das Eis noch schneller und das führt zu noch mehr Methangas. So steigt der Wasserspiegel in den Weltmeeren und verändert sich das Klima, mit noch unbekanntem aber sicherlich gravierenden Konsequenzen für die Nahrung produzierende Landwirtschaft und die Bewohnbarkeit der vielen Küstengebiete auf der Erde.

In den reichen Ländern sind die Trends aber genauso wenig haltbar wie in den armen. In den USA, zum Beispiel,

- nehmen Armut und Hunger zu. Laut offiziellen Statistiken lebten im Jahr 2003 12,5% der amerikanischen Bevölkerung in Armut. 10 Millionen Haushalte – 31 Millionen Menschen, 12 Millionen davon Kinder – waren dem Risiko des Hungers oder der Unterernährung exponiert; 3,1 Millionen Haushalte, darunter 2 Millionen Kinder litten tatsächlich Hunger;
- das reichste Bevölkerungssegment wird reicher: Es gibt inzwischen mehr als 3 Millionen Millionäre allein in den Vereinigten Staaten. Aber selbst der Reichtum verleiht keine finanzielle Sicherheit: Laut einer Umfrage einer amerikanischen Privatbank fühlten sich 64% der reichsten Amerikaner, mit einem durchschnittlichen Vermögen von 38 Millionen Dollar, finanziell unsicher;
- ein spezifisch amerikanisches Problem ist die große Ungleichheit im Lebensstandard der weißen und der schwarzen Bevölkerung. Im Durchschnitt verfügt eine weiße Familie über ein Vermögen von \$80.000, eine schwarze Familie hingegen nur über \$6.000. Das ist eine wichtige Ursache für soziale Instabilität und könnte bei einer weiteren Verschärfung zu größeren Unruhen führen (Laszlo, 2006).

Eine Fortsetzung dieser und ähnlicher Trends würde Anlass zu unhaltbaren sozialen und folglich auch wirtschaftlichen und ökologischen Zuständen geben. Ob ein derart kritischer „Chaospunkt“ zuerst in der Wirtschaft, im Finanzsystem oder in der Umwelt auftreten wird, lässt sich schwer voraussagen. Das ist aber gar nicht so wichtig: Unsere Welt ist inzwischen so eng vernetzt, dass eine Krise in einem System unmittelbare Auswirkungen auch auf die anderen hätte.

Können solche Trends abgewendet oder gar umgewendet werden? Natürlich können sie das! Anhand von zwei Beispielen soll nun gezeigt werden, was getan

werden kann. Beide Beispiele beziehen sich auf den Umgang mit natürlichen Ressourcen.

Wir leben auf einem Planeten mit endlichen Ressourcen. Wir können nicht weiterhin vom „natürlichen Kapital“ zehren – wir müssen dazu übergehen, vom „natürlichen Einkommen“ zu leben. Das natürliche Kapital besteht aus den angehäuften Reichtümern der Erde, die genutzt und verbraucht werden, etwa beim Verbrennen von fossilen Treibstoffen. Ist dieses Kapital aufgebraucht, brechen die darauf bauenden ökonomischen Systeme zusammen – sie sind nicht aufrecht zu erhalten. Das natürliche Einkommen hingegen sind die schier unerschöpflichen Ressourcen der Natur – allen voran die Sonneneinstrahlung – und die wirksam und erfolgreich erneuerbaren und wieder verwendbaren biologischen und mineralischen Rohstoffe. Wirtschaftliche und soziale Systeme, die auf natürliches Einkommen anstatt auf natürliches Kapital bauen, sind intrinsisch nachhaltig.

Ein entsprechender Wandel muss auch in Bezug auf die Effizienz im Ressourcenverbrauch eintreten. Eine nachhaltige Strategie ist die Steigerung der Ressourcenproduktivität anstelle der Optimierung der Arbeitsproduktivität, die noch immer das Hauptziel und die größte Sorge zeitgenössischer Unternehmer ist. Dazu ist es erforderlich Produktionsprozesse und Konsumartikel zu konzipieren, die möglichst wenig nichterneuerbare Ressourcen verbrauchen, und den Anteil der zur Genüge vorhandenen oder billig und erfolgreich erneuerbaren Ressourcen zu maximieren.

Es gibt noch weitere Ansatzpunkte für verantwortungsvolle Geschäftspraktiken. Es folgt eine kurze Aufstellung:

Verantwortung für die Shareholder. Der Verantwortung eines Unternehmens für die eigenen *Shareholder* braucht nicht vernachlässigt zu werden, man muss nur den Begriff Verantwortung dehnen. Dazu ist es erforderlich, über die traditionellen Finanzziele hinauszugehen und für eine breitere und längerfristige Perspektive einzutreten, die auch das Design, das Marketing und die Investitionsmöglichkeiten beinhaltet. Das Top-Management des Unternehmens kann objektive und fundierte Informationen über die Voraussetzungen liefern, unter denen die Wachstums- und Gewinnchancen des Unternehmens auf nachhaltige Weise gesteigert und eine für alle Beteiligten günstige Win-Win-Situation für Partner, Kunden, Konsumenten und die Lokalbevölkerung geschaffen werden kann.

Verantwortung für die MitarbeiterInnen. Die Verantwortung für die eigenen Angestellten umfasst sowohl die materielle als auch die spirituelle Seite ihres Lebens. Auf der materiellen Seite gewährleistet eine verantwortungsbewusste Leadership einen fairen Lohn und faire Arbeitsbedingungen. Dazu gehört ein sicheres, gesundes und ästhetisches Arbeitsumfeld, das für die Arbeit förderlich ist und keinen unnötigen und ungesunden Stress verursacht. Die Sorge für das spirituelle und geistige Wohlbefinden der Angestellten reicht von Fragen der Ehrlichkeit und Verlässlichkeit bis hin zu anscheinend so abstrakten aber in der Praxis sehr relevanten Fragestellungen wie die nach der Sinnfindung bei der Arbeit und dem eigenen Beitrag an der menschlichen und gesellschaftlichen Mission des Unternehmens.

Verantwortung für Kunden und Auftraggeber. Verantwortung für Kunden und Auftraggeber heißt, deren Freiheit, eigene Entscheidungen zu treffen, zu respektieren, sie basiert aber auch auf der Erkenntnis, dass man freien, mündigen Individuen am besten mit Informationen dient, die ihnen die für sie beste Entscheidung ermöglichen. Die Konsumentenschutzgesetzgebung betont ganz klar, dass Konsumenten ein Recht auf neutrale Informationen haben – ein Recht auf freie Wahl, ein Recht auf die freie Äußerung ihrer Ansichten und darauf, dass diese Gehör finden. Werden diese Rechte respektiert, werden Kunden und Auftraggeber nicht dazu verführt, einen künstlichen Bedarf zu befriedigen, der durch ein auf kurzfristige Gewinne abzielendes Marketing geschaffen wurde, dann sind sie besser im Stande, echte Bedürfnisse und rationale Erwartungen zu befriedigen.

Verantwortung für das gesellschaftliche Umfeld. Die Verantwortung eines Unternehmens reicht über die unmittelbare Geschäftssphäre – *Shareholder*, Angestellte, Partner, Kunden und Auftraggeber – hinaus zu all den Menschen, deren Leben durch die Unternehmensaktivitäten berührt werden. Die Sorge um diese umfangreichere Gruppe von *Stakeholder* fügt der Mission des Unternehmens eine neue Dimension hinzu. Profite erzeugen ist nicht mehr der einzige Zweck, sondern wird zum Mittel, um ein anderes Ziel zu erreichen: ein guter Unternehmensbürger zu sein, ein produktives und positives Mitglied der Gemeinschaft, in der man lebt und arbeitet. Ein guter Unternehmensbürger sein heißt, mehr als nur an wohltätige Organisationen zu spenden. Rolf-E. Breuer, Vorsitzender des Aufsichtsrats der Deutschen Bank, meinte, ein guter Unternehmensbürger sein „ist viel mehr als nur ein guter Arbeitgeber zu sein – es bedeutet ein guter Gegenspieler für alle Bereiche der Gesellschaft zu sein ...“. Gute Unternehmensbürger nehmen Teil am Leben der Gesellschaft, interessieren sich für ihre Belange, verstehen ihre Probleme und gehen diese, so gut es das Unternehmen kann, an.

Verantwortung für die Umwelt. Die Verantwortung eines Unternehmens reicht sogar über die Geschäftssphäre und die soziale Sphäre hinaus in die Sphäre der Umwelt. Die Verantwortung für die Umwelt ist seit den späten 70iger Jahren Diskussionsthema. Aber wie schon beim Öko-Marketing wurde sie meist nur als Marketinginstrument eingesetzt. Eine echte Verantwortung für die Umwelt fußt auf ein Verständnis der ökologischen Prozesse, welche die Nachhaltigkeit oder eben die Nichtnachhaltigkeit in der Natur ausmachen. Dazu gehört auch das Engagement, vorwiegend – wenn wirtschaftlich und technisch machbar sogar ausschließlich – die Nachhaltigkeit fördernde oder steigernde Tätigkeiten zu unternehmen. Das heißt, die beiden zuvor aufgeführten Ziele – vom natürlichen Einkommen zu leben und die Produktivität des Ressourceneinsatzes zu optimieren – anzustreben und weitere, wie die Abgas- und Müllreduzierung, den Abbau der Biodiversität und die Einschränkung negativer Auswirkungen auf die Natur.

Die genannten Beispiele beziehen sich auf generelle Prinzipien. Es wird Aufgabe der neuen Führungskräfte aus der Wirtschaft sein, diese im Detail auszuarbeiten und anzuwenden. Die Frage ist berechtigt, warum nur Unternehmer und nicht

auch Politiker und andere Führungsfiguren in der Gesellschaft die Last der Verantwortung tragen sollen. In erster Linie Führungskräfte aus der Wirtschaft für die Schaffung eines Umfelds verantwortlich zu machen, in dem zum Scheitern führende Trends durch nachhaltige ersetzt werden, heißt nicht, dass nicht auch Politiker, NGOs, Bürgerorganisationen oder einfach besorgte Bürgerinnen und Bürger Verantwortung übernehmen müssen. Die Verantwortung von Unternehmern und Managern ist aber größer, weil ein Unternehmen schneller und wirksamer handeln kann. Unternehmer können sicher schneller agieren als Politiker, die von den Launen der Wähler abhängig sind, um gewählt und später wieder gewählt zu werden. Ihre Aktionen sind auch wirksamer als jene von Führungspersonlichkeiten aus der Zivilgesellschaft, die zwar meist engagiert und zukunftsorientiert sind, aber in einem viel kleineren Rahmen wirken und oft nicht über die entsprechenden Mittel verfügen.

Folgendes Szenario soll aufzeigen, wie eine Trendwende in Richtung Nachhaltigkeit aus den Reihen der Wirtschaft – auch nur einer Hand voll aufgeklärter Leader – lanciert werden könnte:

- Rund ein Dutzend Führungspersonlichkeiten aus globalen Unternehmen erkennen, dass die Verantwortung für die Gesellschaft zur grundlegenden Mission ihres Unternehmens gehört und beschließen, gemeinsam Wege zu finden, in ihrem Bestreben weiterzumachen, ohne einen unfairen Wettbewerb, branchenweites Misstrauen oder Unverständnis zu riskieren. Sie beschließen, verschiedene Elemente von CSR in die Kernstrategie ihrer Unternehmen aufzunehmen. Sie einigen sich, ihre Produktions- und Dienstleistungssparten nach den Prinzipien der Nachhaltigkeit auszurichten und diese auch ihren Beziehungen zu Angestellten, Partnern, Kunden, Konsumenten, zum lokalen Umfeld und die lebensstiftende Umwelt zugrunde zu legen. Wenn diese verantwortungsorientierten Praktiken ihre Gültigkeit bewiesen haben, wird es sich herausstellen, dass es sich dabei nicht bloß um Träumereien, sondern um die Blaupause für eine größere Loyalität seitens der Konsumenten, für gute Beziehungen zu seinen Nachbarn und größere Marktanteile handelt. Weitere Unternehmer werden sich anschließen und die nachhaltigen Geschäftspraktiken werden sich auf viele Branchen in der Wirtschaft ausbreiten.
- Bald wird die Nachfrage nach den leichter erhältlichen und erschwinglicheren sozial- und umweltverträglichen Produkten und Dienstleistungen anschwellen. Viele Geschäftsleute werden neue Marktnischen entdecken und diese mit innovativen Methoden, Technologien, Produkten und Dienstleistungen besetzen. Die Nachrichten- und Unterhaltungsmedien werden darin den Aufstieg einer neuen Kultur erkennen und herausfinden wollen, warum sich Leute diesem Trend anschließen. Sie werden über die besten Beispiele berichten und diese, zusammen mit den sozialen und kulturellen Innovationen, die ihn zugrunde liegen, einem breiten Publikum bekannt machen wollen.

- Nach wenigen Jahren werden Kulturen, die bislang am Rande der Gesellschaft standen – die Kultur des bewussten Konsums und einer natürlichen Lebensweise, die Kultur des Friedens und der Solidarität, die Kultur einer bewussten und gesunden Ernährung, des Recyclings und der Wiederverwendung von Rohstoffen – zum *Mainstream* gehören. Das untermauert die Unterstützung für weitere auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Geschäftsstrategien. Infolgedessen werden immer mehr Maßnahmen zum Schutz der Umwelt, zur Schaffung eines wirksamen Systems der Verteilung von Nahrung und Ressourcen, zur Entwicklung und Anwendung von erneuerbaren Energien und nachhaltigen Technologien im Transportwesen und in der Landwirtschaft ergriffen.
- Eine steigende Anzahl von Menschen finden Zugang zu Nahrung, Arbeit und Bildung. Auch die Anzahl derer, die Zugang zur Kommunikation mittels Internet haben, nimmt zu. Ihr Austausch untermauert von Verantwortung geprägte Initiativen und ebnet den Weg für weitere Bereiche, wo gegenseitige Interessen gemeinsam vorangetrieben werden können.
- Auf der Grundlage dieser Entwicklungen wird in der zweiten Hälfte des 21. Jahrhunderts in allen Kreisen der Gesellschaft eine größere Bereitschaft vorherrschen, Partnerschaften einzugehen und im Sinne des Gemeinwohls zusammenzuarbeiten. Nationales, internationales und interkulturelles Misstrauen, ethnische Konflikte, Rassendiskriminierung, wirtschaftliche Ungerechtigkeit und die Ungleichheit zwischen den Geschlechtern werden signifikant zurückgehen. Das Weltsystem wird nicht die Schwelle der Unhaltbarkeit erreichen, sondern viel friedlicher sein als die heutige Welt und besser im Stande, den gemeinsamen Interessen der Menschheit zu dienen.

Der wesentliche Unterschied zwischen den eben genannten Szenarien ist die Art der Ziele, die von der internationalen Geschäftswelt ergriffen werden. Im „Untergangsszenario“ halten Führungskräfte an der klassischen *Shareholder*-Philosophie fest, die besagt, dass das Management eines Unternehmens lediglich den *Shareholdern* verpflichtet ist, und diese einzig und allein daran interessiert sind, den Marktwert des Unternehmens zu steigern. Entsprechend reicht ihr Blick nicht über Fragen nach dem Profit und das Wachstum im jeweiligen Abrechnungszeitraum hinaus. Im „DurchbruchszENARIO“ akzeptieren Unternehmer die Tatsache, dass ein Unternehmen über die Verantwortung gegenüber den Shareholdern hinaus – aber durchaus in deren Sinne – eine weiter reichende Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und der Natur hat. Deshalb integrieren sie nachhaltige Praktiken in die gesamte Palette der Aktivitäten ihres Unternehmens.

Das heißt also, dass die Wirtschaft ihren Part spielen muss, wenn unsere heutigen weltweiten und auf einer heiklen Balance ruhenden wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und ökologischen Systeme nicht zusammenbrechen, sondern den Weg der nachhaltigen Entwicklung einschlagen sollen. Das ist eine besondere Aufgabe, eine Aufgabe von größter Verantwortung. Diese Verantwortung annehmen heißt, dass aus Führungskräften aus der Wirtschaft Diener der Gesellschaft werden: aus-

schlaggebende Diener, die mehr als andere dazu beitragen können eine Welt zu schaffen, in der wir alle leben können – und die wir guten Gewissens unseren Kindern überlassen können.

(Aus dem Englischen von Günther Cologna)

Literatur

Laszlo, E.: The Chaos Point: The World at the Crossroads. Charlottesville, VA, 2006.

Pohl, M.: Making Corporate Social Responsibility a Part of Companies' Culture. In Making Corporate Social Responsibility Part of Companies' Business. Frankfurt, 2004.

Scott, L.: Twenty First Century Leadership. Wal-Mart Corporation, 24. Oktober 2005.

Vorwort

Wer Leistung fordert, muss Sinn bieten. Leadership heißt, neue Möglichkeiten erschließen und Menschen inspirieren, sich engagiert für sinnvolle Ziele einzusetzen. Je größer die Summe von Leadership in einem Unternehmen ist, desto besser funktioniert es, desto mehr Nutzen hat jeder einzelne davon in Gestalt von Sicherheit und Karriere. Leadership ist in einer Welt der Unsicherheit und des Umbruchs einer der zentralen Erfolgsfaktoren für profitables Wachstum.

„Servant Leadership“ ist ein Begriff, der von Robert K. Greenleaf in seinem Aufsatz „The Servant As Leader (1977) geprägt wurde. Greenleaf, der frühere Director of Management Research von AT&T, mit einer 40 jährigen Berufserfahrung, wollte mit seiner Arbeit den Dialog über mehr Menschlichkeit und Effizienz in der Führung großer Organisationen anregen und gleichzeitig zum Aufbau einer besseren Gesellschaft beitragen. Er selbst sah sich als „lifelong student of organizations and how things get done“. Nach seinem Ausscheiden von AT&T gründete er das Center for Applied Ethics, das nach seinem Tod in „Greenleaf Center for Servant Leadership“ umbenannt wurde.

Greenleaf hat nie Servant Leadership definiert. Servant Leadership lässt sich jedoch als Wertschätzung von Individuen, als Entwicklung von Menschen, als authentisches Leben und Vorleben von Werten, als Aufbau einer Gemeinschaft, als Sorge um die Mitarbeiter umschreiben. Das Ziel ist eine Führung, die sich um das Wohl der Mitarbeiter und um das Wohl der Partner kümmert, denen das Unternehmen oder die Non-Profit-Einrichtung dient.

In den USA bekennen sich etwa ein Drittel der Fortune 100-Unternehmen zu Servant Leadership. Im deutschen Sprachraum ist der Begriff Servant Leadership nahezu unbekannt.

Der vorliegende Sammelband will diese Lücke schließen und Unternehmer und Führungskräfte einladen, durch einen Perspektivenwechsel ihre Unternehmen und Organisationen noch erfolgreicher in die Zukunft zu führen und gleichzeitig mehr Humanität und Sinngebung in die Welt der Arbeit hineinzutragen.

Im ersten Beitrag behandelt Leonhard J. Schnorrenberg nach einer einleitenden Reflexion zum Kontext „Führung“ die konzeptionellen Grundlagen „dienender Führung“.

Hans H. Hinterhuber und Mohtsham Muhammad Saeed zeigen in zwei Beiträgen auf, wie Servant Leadership den Unternehmenswert steigern kann, wenn Dienen als Grundgedanke der Führung zum Gemeingut aller Führungskräfte und Mitarbeiter gemacht wird.

Peter Zinkann stellt seine Gedanken zu den Begriffen „Führen und Dienen“ aus seinen Erfahrungen als langjähriger geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensgruppe Miele vor.

Reinhard K. Sprenger begründet anschaulich seine These, dass nur der erfolgreich führen kann, der seine Mitarbeiter zu Freunden gewinnt, sie unterstützt und zu ihrem Erfolg beiträgt.

Frank Hauser stellt den „Great Place to Work[®]“-Ansatz vor, der fragwürdig gewordene Rollen der Führungskräfte neu bestimmt.

Rainer Thiehoff überträgt die Idee der dienenden Führung auf das Handeln des Staates und seiner Institutionen in Bezug auf Unternehmenskultur und Gesundheit.

Hans Wielens und Heinz K. Stahl untersuchen in ihren Beiträgen den Zusammenhang zwischen Führung und Dienen und beschreiben Stationen auf dem Weg zum Servant Leadership.

Karl Zehetner schlägt einen Master of Leadership vor, nicht um Servant Leadership zu lehren, sondern um Servant Leadership zu lernen.

Anselm Grün vertritt die religiöse Dimension von Servant Leadership, indem er auf Führen und Dienen im Lukasevangelium hinweist.

Anna Maria Pircher-Friedrich geht von den Arbeiten Frankls aus und zeigt, wie Führungskräfte durch sinn-volles Dienen Sinn-Spuren für sich und alle strategischen Partner des Unternehmens hinterlassen kann.

Margit Raich bringt eine ganz neue Sicht von Servant Leadership ein, indem sie die Philosophie von Ubuntu als brauchbaren Ansatz zur Diskussion stellt.

Rüdiger Reinhardt bietet Denkanstöße aus wirtschaftlicher und politischer Perspektive an, die er von Servant Leadership ableitet.

Heijo Rieckmann schließt den Band mit einer Reflexion über Servant Leadership aus existenzialpsychologischer und polit-theologischer Sicht ab.

Die Herausgeber hoffen und wünschen, dass die im Band vorgestellten Best Practices von Servant Leadership von Unternehmen, Führungskräften, Unternehmensberatern, Studierenden und Kollegen gut aufgenommen und weiterentwickelt werden. Die Herausgeber danken den Autoren für ihre engagiert Mitarbeit. Die beteiligten Autoren wünschen sich mit dieser ersten deutschsprachigen Veröffentlichung über Servant Leadership, dass ein gemeinsamer reger Gedankenaustausch sowie praktische Initiativen auf den Weg gebracht werden. Unser besonderer Dank gilt Frau Mag. Sinah Kilian, die die Arbeit redaktionell betreut hat und Herrn Dr. Joachim Schmidt, der das Werk von Verlegerseite mitgestaltet hat.

LARRY C. SPEARS

Grußwort

Im Namen des stetig wachsenden internationalen Netzwerkes der Greenleaf Center freue ich mich sehr, Ihnen meine besten Grüße und Wünsche zum Erscheinen dieses Buches anbieten zu dürfen, das Sie in Ihren Händen halten. Es ist nach dem Erscheinen von Robert K. Greenleaf's klassischen Essay „The Servant as Leader“ im Jahre 1970 (2005 durch Leonhard Schnorrenberg vom Greenleaf Center Deutschland ins Deutsche übersetzt: „Führen ist dienen – dienen ist führen“) das erste deutschsprachige Werk über Servant Leadership. Die vorliegende Veröffentlichung trägt mit dazu bei, die Bekanntheit von Servant Leadership im deutschsprachigen Raum, in Europa und weltweit zu fördern.

Die ‚Servant-as-Leader‘ Philosophie ist kraftvoll. Sie ist zudem eine ganz und gar praktische Vorgehensweise für die Verbesserung aller Arten von Organisationen. Das Ergebnis ist für Individuen und für Organisationen gleichermaßen eine bessere, sorgsamere (weil dienende) Art und Weise im miteinander umgehen.

Herzliche Grüße an Sie alle.

I. Grundlagen

Servant Leadership – die Führungskultur für das 21. Jahrhundert

1. Einleitung
2. Zielsetzung des Beitrages – drei Fragen zur Selbstreflexion
3. Konzeptionelle Grundlagen von Servant Leadership
4. Dienen und Führen – ein Paradoxon, das befreit
5. Führung geben – Richtung weisen
6. Nachwort – Dienstleistung und dienende Führung
7. Die gute Nachricht
8. The Greenleaf Center for Servant Leadership

„Servant Leadership bedeutet für mich, im Dienen meiner selbst, anderer und der Gemeinschaft Lebenssinn und Glück zu finden und zu geben.“

„Der Tag ist nicht weit, an dem uns die ökonomischen Probleme nicht mehr vorrangig beschäftigen werden. Stattdessen werden wir uns in die Arena des Herzens begeben. Immer wieder werden wir uns unseren wirklichen Schwierigkeiten zuwenden, den Problemen des Lebens und der menschlichen Beziehungen, der Schöpfung, des Verhaltens und der Religion.“

(John Maynard Keynes)

1. Einleitung

Was den Urvater des Kapitalismus John Maynard Keynes dazu gebracht hat, gegen Ende seines Lebens von der Arena des Herzens zu sprechen, ist mir nicht bekannt. Zufall wird es nicht gewesen sein. So wie es auch kein Zufall ist, dass Sie dieses Buch in die Hand genommen und aufgeschlagen haben. Den Grund hierfür werden Sie entweder bereits kennen, hinterfragen oder erst zu einem späteren Zeitpunkt verstehen. Vielleicht suggeriert Ihnen Ihr automatischer Denkpilot spontan: „Schon wieder ein Buch über Führung/Leadership! Es gibt doch schon genug Managementliteratur über Führungs-Konzepte, -Modelle und -Prinzipien! Und dann noch so etwas Weltfremdes wie dienende Führung.“ Wenn Sie Ihrer inneren Führungskompetenz vertrauen, dann werden Sie achtsam mit dem umgehen, was Ihnen da ‚zu-fällt‘. Vertrauen Sie mehr Ihrem Denk-Piloten und lassen sich von tradierten Überzeugungen ‚führen‘, dann könnten Sie a) das Buch direkt zur Seite legen oder b) die automatische Steuerung auf manuell umstellen und interessiert weiterlesen. Ich ermutige Sie, dem letzteren zu folgen.

Ein Suchauftrag bei Google mit den Wörtern ‚Management‘, ‚Leadership‘ und ‚Führung‘ bestätigt auf den ersten Blick die spontane Denkpilot-Reaktion: ‚Management‘ bringt es auf 3.950.000.000 Einträge (in 0,2 Sekunden erfasst), ‚Leadership‘ auf 899.000.000 und ‚Führung‘ auf immerhin noch 21.000.000 Einträge (Stand 7. Juni 2006). Und täglich werden es mehr. In der Fachliteratur über ‚Business und Management‘ gibt es kein Thema, über das mehr veröffentlicht worden ist als über ‚Management/Leadership/Führung‘. Dabei geht es vielfach um die Frage, wie kann ich Menschen so führen, dass sie das tun, was ich von ihnen verlange, damit ich meine persönlichen Ziele und/oder Unternehmensziele sicherstellen kann.

Servant Leadership oder dienende Führung dreht die Frage um: Was kann ich für andere tun, damit sie sich persönlich weiterentwickeln und die gemeinschaftlichen Ziele erfolgreich realisieren können? Servant Leadership ist im Gegensatz zu ‚herrschenden‘ Management-by-Konzepten eine praktische Führungsphilosophie des kreativen Altruismus, wobei der Mensch Mittelpunkt *ist* und nicht Mittel. *Punkt*. Sie werden sich fragen, ob es überhaupt möglich ist, in dieser Form z. B. ein Unternehmen erfolgreich zu führen? Und – warum überhaupt Servant Leadership? Womit wir zur Zweckfrage dieses Buches, dieses Beitrages, kommen.

Welchen Zweck hat nun dieses Buch, dieser Beitrag?

Der Zweck ist, Servant Leadership – mit seinen sich scheinbar diametral gegenüberstehenden Begriffen Führen und Dienen – als intrinsisches Evolutionsparadigma zu verstehen und zu fokussieren auf die nachfolgenden ungelösten Fragestellungen:

- Wie können wir die Kluft zwischen Wachstum und Werte-/Sinnorientierung, zwischen Gewinn und Gewissen, überbrücken?
- Wie definieren wir Erfolg, der dienstbar sein will?
- Wie können wir respektvolle und vertrauensvolle Beziehungen aufbauen, die den Menschen ganzheitlich reich und glücklich machen?

*„Führung ist basiert auf dienender, transformeller Kraft
und nicht auf positioneller Macht.“*

(Peter F. Drucker)

Diese Fragen sind im Kontext ‚Führung‘ betrachtet ungewöhnlich und auf den ersten Blick idealistisch. Sie doch zu stellen bedarf einer Bewusstheit (heißt: sich selbst-beobachten), die über den engen Horizont der Gewinnmaximierung hinaus schaut und einen Sinn im Wirtschaften erkennt. Beim näheren Hinsehen entspricht gerade im schöpferischen Lebensraum Arbeit die Sinnfrage der Natur des Menschen; sie nährt und inspiriert uns, mit Freude das Beste zum Wohle des Unternehmens und der MitarbeiterInnen einzubringen. Brauchen wir dazu eine neue Bewusstheit im Umgang mit uns selbst, mit anderen, mit Führung, Erfolg, Gewinn, Glück? Und wenn ja, welche? In dem Artikel „Führungskrise in Deutschland“ (DIE ZEIT, 2003) berichtete DIE ZEIT u. a. über bahnbrechende Entwicklungen auf den weltweit führenden US-Business Schools auf dem Hintergrund, dass das Konzept Führung selbst in die Krise geraten ist. „In den neunziger Jahren waren alle auf den charismatischen Starmanager fixiert, und es hieß, Gier sei gut“ meint Prof. Michael Useem, Direktor des renommierten Wharton Center for Leadership and Change Management.¹ Er verweist auf das neue Führungskonzept, das bei Wharton den Studenten gepredigt wird, die bis zu 100.000 Dollar für ihren Master bezahlen: „Führer müssen heute vor allem eines sein: *humble* – bescheiden, demütig, Diener ihres Teams. Vom ‚Star-CEO‘, dem Chief Executive Officer, dem alle zu Füßen liegen, ist keine Rede mehr“ (DIE ZEIT, 2003). Die Wharton Business-School steht nicht allein mit ihrem Zeitgeist-Plädoyer für die neue Bescheidenheit. Auch Prof. Rakesh Khurana von der Harvard Business School² spricht von einer hoffnungslosen Überschätzung der umjubelten Spitzenmanager (Khurana, 2002). Umgekehrt, so schreibt James Collins, ehemals Stanford University Graduate

¹ Laut Rangliste der Financial Times seit 2004 die beste Business-School der Welt.

² Die Nummer zwei auf der Financial Times-Rangliste der weltbesten Business-Schulen.

School of Business³, in seinem Weltbestseller ‚Good To Great‘, zeichnen sich erfolgreiche Unternehmen durch Chefs aus, die bescheiden, eher introvertiert, aber willensstark sind. Demütig, bescheiden, Diener ihres Teams – den namhaften Business-Schools kann sicherlich keine Weltfremdheit nachgesagt werden, wenn ihre Absolventen von allen namhaften internationalen Konzernen, auch deutschen, umworben werden; viel eher die Weitsicht und den Mut, ‚dienende Führung‘ als Zeitgeist-Erfolgsfaktor für Wachstum und Gewinn zu vertreten.

Um uns von der wachsenden Bedeutung der ‚dienenden Führung‘ für den heutigen Zeitgeist bewusst zu werden, lassen sie uns zunächst nach dem themenrelevanten Kontext schauen und ihn kritisch konstruktiv reflektieren.

*„Die Qualität der Dienstleistung steht und fällt
mit der Bereitschaft zu dienen und zu leisten.“*

(Hans L. Merkle, 1979)

Große Strömungen des Wandels finden über die ganze Welt verbreitet statt. So eine bedeutende Strömung ist das Dienstleistungszeitalter. Zwei Drittel aller Erwerbstätigen sind im tertiären Sektor beschäftigt und tragen ca. 70% an der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung bei. Tendenz steigend. Dienstleistung bedeutet im Kern ‚Dienen‘ und ‚Leisten‘. Begriffe, die in unserer Zeit, wie der Unternehmer Hans L. Merkle bereits 1979 bemerkte, eine moralische Abwertung erfahren haben. Der Begriff ‚Dienen‘ scheint selbst fast wirklichkeitsfremd zu sein (Merkle, 2001). Die Qualität der Dienstleistung steht und fällt für Merkle mit der ‚Bereitschaft zu dienen und zu leisten.‘ Was Merkle mit Weitsicht konstatierte und Widerstand gegen leistete, ist seit Ende des vorigen Jahrhunderts in der (Übersee-) Ökonomie festzustellen: Es findet eine Verschiebung in der Überzeugung statt, dass die Qualität eines Produktes ausschlaggebend ist für die Quantität des Absatzes. Diese Verschiebung ist für das Kern-Verständnis und für die Qualität, dass ‚Dienste-leisten‘ in Essenz ‚dienen‘ heißt, von entscheidender Bedeutung. Die Ursache für den Paradigmenwechsel des Managementverständnisses über die Gesetzmäßigkeiten der freien Marktwirtschaft liegt einerseits in der euphorischen Haltung, mit der die reichen Unternehmen die Globalisierung vorantreiben und andererseits in der geistigen Verarmung einer Wirtschaft, die Reichtum und Macht als legale Mittel einer scheinbar heilsamen Demokratisierung der Welt verinnerlicht hat.

Durch diese Sichtweise sind Führungs- und Managementtheorien degeneriert zu chauvinistischen Heilsbotschaften der Elite-Illusionisten der ‚gleiches Recht für alle‘- Gesellschaft, die in der Realität dem Motto folgt: ‚mehr Rechte für den, der Geld hat‘. Fürsprecher dieses Gedankengutes verweisen auf die fulminante Entwicklung der westlichen Welt im Vergleich mit Dritte-Welt-Länder, die hoch verschuldet sind. Diese Logik weigert einzusehen, dass Freiheit inhärent mit Einheit

³ Die Nummer drei auf der Financial Times-Rangliste der weltbesten Business-Schulen.

verbunden ist und vice versa. Das weit verbreitete egozentrierte Freiheitsverständnis ‚ich bin frei zu tun, was ich will‘ findet dort seine Grenzen, wo die Freiheit des anderen einschränkt wird. So wie der Mensch eine Einheit von Denken, Fühlen, Handeln, von Körper, Seele und Geist ist, so ist auch seine Lebenspraxis untrennbar mit anderen verbunden. Alles, was wir tun in Gedanken, Worten und Taten hat Einfluss auf das Wohlbefinden anderer, der umso größer ist je mehr ‚Führung‘ wir ausüben. Wirkliche Freiheit erfahren wir im (vor-) urteilsfreien Verstehen anderer. Wer sagt: ‚Ich bin gut und der andere ist schlecht‘, sagt eigentlich, dass er mehr Rechte hat, um dabei zu gehören als ein anderer. Diese Selbst-Überschätzende-Moralität mangelt die Bewusstheit zum Verstehen der Menschen untereinander, dass es in einem anderen Menschen nichts gibt, was es auch in mir gibt (Fromm, 1992). Das Feindbild als Selbstbild.

„Es ist die hohe Bestimmung des Menschen, mehr zu dienen als zu herrschen oder sich sonst in irgendeiner Form zu erheben.“

(Albert Einstein)

Für materiell erfolgsorientierte Menschen dagegen ist Freiheit ein hohes Gut im Streben nach Macht und Reichtum. Erfolgreich sein wollen ist im Einklang mit gesellschaftlichen Erwartungen und Interessen des Arbeitgebers. Die Neigung zum ‚herrschen-wollen‘ über andere Systeme, Organisationen und Menschen ignoriert die Bestimmung (Lebensziel) des Menschen, für andere dienstbar sein zu sollen. Die meisten Menschen verbinden ‚für andere da sein zu sollen‘ mit dem Verlust ihrer Freiheit und Individualität. Die Sorge für die Interessen des eigenen Wohlstandes, die die Mitmenschlichkeit zu einer Spendenfrage reduziert, überschattet die intrinsische Lebensaufgabe des Dienens. Die Siegermentalität folgt dem Grundsatz: „Der Erfolg heiligt die Mittel.“ Geld und Glück sind zu einem festen Verbund verwachsen, der in sich hoffnungslos gespalten ist. Der Verbund Geld und Glück sucht Gegensätze zu vereinen, ohne innere Werte in acht zu nehmen. Die materiell orientierte Welt verfolgt immer mehr den Glauben, Getrennt-Sein (Konkurrenz) als Freiheit zu erfahren. Individualität wird gleichgesetzt mit ‚mehr sein zu wollen‘ (Eitelkeit) durch eine deutliche Absonderung von Mitmenschen, die anders sind. Die Qualität der Beziehung, die Kommunikation genannt wird, geht dabei verloren.

Kommunikation bedeutet im ureigensten Sinne, ‚etwas auf liebevolle Weise zu teilen‘ oder auch ‚sich gegenseitig dienstbar sein‘⁴. Diese Definition gibt eine ungekannte Sichtweise auf Erfolg wieder, die sehr freiheitsfeindlich zu sein scheint. Sie lautet:

Erfolg ist der Wille, zum Wohle anderer siegen zu wollen.

⁴ Das Verb kommunizieren leitet sich ab von lat. *communis*, allen gemeinsam, und weiter von lat. *cum*, zusammen, miteinander sowie lat. *munus*, Dienst, Liebesdienst, Aufgabe, Geschenk, Amt.

Diese Sicht auf Erfolg steht im Gegensatz zur herrschenden Lehrmeinung, dass Erfolg in hohem Maße eine Leistungsfrage ist, die sehr von der Einsatzbereitschaft und den Fähigkeiten des Individuums abhängig ist. Der hilfeschende Mensch hat in diesem Szenario keinen Platz. So betrachtet ist marktwirtschaftlicher Erfolg egozentrisch und inhuman.

„Ich habe nie gesehen, dass tüchtige Menschen undankbar gewesen wären.“

(Johann Wolfgang von Goethe)

Der Erfolg ist ein Erfolg des Denkens, dass Gewinnen erst glücklich macht, wenn es Verlierer gibt: die Siegerpose als Egohaltung, die ohne Verlierer nutzlos wäre. Erfolg dient aber den Menschen nur, wenn er dienstbar ist. Das ist die Quelle von Glück und Zufriedenheit. Dienstbarkeit führt zu Erfolg, weil die Seele sich reich fühlt im Geben von Gaben und Leistungen, die aus einer Fürsorgehaltung erwachsen sind und in dem Bewusstsein wurzelt, dass Gaben und Talente uns auch ‚gegeben‘ worden sind – ohne Bedingungen, ohne etwas dafür bezahlt zu haben. Ist hier nicht Dankbarkeit der Schlüssel zu wahrhaft großartigen Leistungen? Dienstleistung heißt, Fürsorge leisten zum Wohle anderer; eine Definition, die gegen die herrschende Meinung eingeht, dass Erfolg reich machen muss und Dienstleistung nicht mehr ist als eine Geschäftsstrategie, die Umsatz und Gewinn steigen lassen sollen zum Wohle des eigenen Geldbeutels. Einfach gesagt: Dienstleistung hat dem Geld zu dienen.

Gegen diese kopflastige Profitdenke spricht die Tatsache, dass Arbeit der Lebensqualität des Menschen einen Sinn gibt, die über die wirtschaftliche Bedeutung weit hinausgeht:

- Arbeit dient dem Menschen für seine ganzheitliche Entwicklung.
- Arbeit dient der Gemeinschaft, die sich der Verantwortung für die Schwachen der Gesellschaft bewusst ist.
- Arbeit dient der geistigen Evolution für ihre Dienstbarkeit, die Welt erfüllter und friedliebender werden zu lassen.

Diese Qualitäten der Arbeit fördern die eigentliche Berufung des Menschen, dienstbar am Glück des Mitmenschen und damit am eigenen Glück zu sein. Sinnkrisen entstehen dann, wenn soziale Prozesse gestört sind oder unterbunden werden. Individuelle Formen von Demotivation, die in Gleichgültigkeit bis hin zur Resignation und Leere führen, sind die Folge.

Die Sinnfrage als Lebensqualität ist hier für die Qualität der Dienstleistung von entscheidender Bedeutung. Sie ist geistiger Natur, frei von Vorgaben und interessiert in Menschen. Erst in der Verantwortung, siegen zu wollen zum Wohle anderer, erfahren wir Erfolg als Leistung, die ureigene Stärken freisetzt und zu einem Leistungsniveau führt, das durch reine Zielsetzungen, die nur fordern, nicht erreicht werden kann. ‚Dienste-leisten‘ heißt, für geistige Nahrung Sorge zu tragen, die ‚Leben im Menschen weckt‘ (Grün, 2001).

Das Gedankengut *Servant Leadership* ist zweifelsohne eine Strömung des herrschenden Wandels, den die meisten Menschen unbewusst wahrnehmen; ein Wandel, der die Kenntnis offen legt, dass die Liebe die Quelle allen Seins ist. Liebe? Liebe ist ein Wort, das offensichtlich überhaupt nicht zum modernen, rationalen Management passt. Dabei ist Liebe das Wesen des Lebens. Sie ist soziale Energie, schöpferische Kraft, „ist Handeln, ist Aktivität, ... eine Entscheidung, die uns verpflichtet und all das fordert, was Voraussetzung für jedes befriedigende menschliche Tun ist: Disziplin, Geduld und Ausdauer“ (Sprenger, 1995). Führung und Management sind soziale Prozesse und Beziehungen in reinsten Kultur! Ohne, dass wir andere annehmen und neben uns leben lassen, gibt es keinen sozialen Prozess, keine Sozialisation und damit keine Menschlichkeit (Gerken, 1991).

Servant Leadership, oder Liebe in Aktion, zeigt ganzheitliche Perspektiven auf, mit der die Rhetorik über die Notwendigkeit des wirtschaftlichen Wachstums als ‚entweder/oder‘-Dogma für den Fortschritt der Menschheit als Trugbild entmythologisiert wird. Es geht im Kern darum, sorgsame Beziehungen ‚her-zustellen‘ und im Miteinander Schöpferisches zum Wohle aller zu leisten. Der hier beschriebene Mittelweg zwischen Wachstum und Menschlichkeit dient der Einsicht, dass Erfolg und Glück homogene Qualitäten sind, die Leistung im Sinne von Geben einzigartig macht und damit frei vom egoistischen Freiheitsstreben des Einzelnen zulasten anderer.

Servant Leadership hat vor allem im Ursprungsland Amerika enormen Einfluss auf die letzten 35 Jahre genommen. Namhafte Managementinnovatoren wie Stephen Covey, Ken Blanchard, Max DePree und Peter Senge sagen einstimmig, dass *Servant Leadership* in seiner Bedeutung noch dramatisch zunehmen wird und sprechen einmütig von der Führungskultur des 21. Jahrhunderts.

2. Zielsetzung des Beitrages – drei Fragen zur Selbstreflexion

„Die Kernfrage unserer Lebensaufgabe ist:
Wozu diene ich (und nicht wozu herrsche ich)?“

Der vorliegende Beitrag behandelt die konzeptionellen Grundlagen ‚dienender Führung‘ und veranschaulicht sein inhärentes gesamtheitliches Mensch- und Weltbild.

Meine Hoffnung dabei gilt, dass ‚dienende Führung‘ nicht als Idealbild gesehen wird, dem es zu genügen gilt, sondern zu erfahren, dass der Mensch von Natur aus gut ist und es ‚nur‘ darauf ankommt, dies für uns selbst zu akzeptieren, zu ‚entwickeln‘ und in unserer Haltung gegenüber anderen zu demonstrieren. Das ist die gute Nachricht. Die richtige Nachricht ist: Das Wort ‚nur‘ verweist auf die Illusion von der Möglichkeit des mühelosen Lebens. Wir werden nicht durch das Lesen eines Buches zu dem, was wir anstreben, sondern erst im praktischen Tun dessen, was wir bewusst darüber erfahren haben. In unserem Kontext ist Dienen Liebe in Aktion.

Bevor wir uns auf den Weg machen und uns in das Thema vertiefen, sollen die folgenden drei Fragen (Hunter, 2004) Ihre Offenheit im weiteren Umgang mit dem Thema reflektieren helfen, sozusagen als Reisegepäck-Checkliste:

1. Engagieren Sie sich bereits oder haben Sie wirklich die Absicht, sich kontinuierlich für Ihre persönliche Entwicklung einzusetzen?
2. Können Sie mit (emotional schmerzhafter) Kritik umgehen, auch von Menschen, die in der Hierarchie ‚unter‘ Ihnen stehen?
3. Sind Sie bereit, notwendige Risiken einzugehen und nicht vermeidbare Leiden als Herausforderung zu verstehen?

*„Du brauchst nur dich selbst zu sein.
So wie du bist. Dann bist du ein Segen für andere.“*

(Anselm Grün)

Wie auch immer Sie antworten werden, Ihre Antworten setzen Sie in Bewegung. Und vertrauen Sie darauf, dass sich Ihnen auf der Reise angemessene Möglichkeiten andienen werden, die für Ihre ‚Entwicklung‘ zum *Servant Leader* förderlich sind. Das Gedankengut der ‚dienenden Führung‘ wird Sie herausfordern, ohne Sie jedoch zu überfordern, wie es die Neigung generalisierender Führungskonzepte und -modelle ist. Es fordert in Ihnen die Bereitschaft zum anders Denken, zum Wahrnehmen, zum Zuhören und Einfühlen heraus. Nehmen Sie die Herausforderung an, sich der ‚dienenden Führung‘ zu stellen? Oder neigen Sie eher weiter zur Überforderung, die Sie in Wirklichkeit als Mensch unterfordert?

*„Strebe nach allen Dingen, wonach du dich sehnst,
weil inniges Verlangen sie anzieht. Darum entscheide dich
... für Macht, für alle Macht, die du bewältigen kannst!
... für Erfolg, für jeden Erfolg, den du erreichen kannst!
... für Siege, für alle Siege, die du nur erringen kannst!
Aber entscheide dich nicht für Macht über andere,
sondern für Macht zusammen mit anderen.
Jedoch nicht für Erfolg, der zulasten anderer geht,
sondern als Mittel, um anderen beizustehen.
Aber nicht für Siege um jeden Preis, sondern für Siege,
die andere mitsiegen lässt, durch auch ihnen Vorteile zu geben.“*

(frei nach Walsh, 1995)

3. Konzeptionelle Grundlagen von Servant Leadership

3.1 Beginn und Herkunft

Der Begriff *Servant Leadership* wurde erstmals von dem Amerikaner Robert K. Greenleaf in seinem im Jahre 1970 erschienen Essay *The Servant as Leader* geprägt und eingeführt. Seitdem sind mehr als 500.000 Exemplare weltweit verkauft

und in mehrere Sprachen übersetzt worden.⁵ Greenleaf (1904-1990), geboren in Terre Haute, Indiana, ist der Nestor und im weiteren Sinne der Promotor des Führungsverständnisses der ‚dienenden Führung‘. In seiner ersten Karriere war er 40 Jahre lang mit AT&T verbunden, während der er sich im (Top-)Management mit den Themen Managementforschung, -entwicklung und -ausbildung beschäftigte. Daran schloss sich über einen Zeitraum von 25 Jahren eine zweite Karriere an als einflussreicher Berater und Gast-Professor für namhafte Unternehmen, Institutionen, Verbände und Universitäten, wie z. B. Massachusetts Institute of Technology, Harvard Business School, Ohio University, Dartmouth College, University for Virginia, Ford Foundation, R.K. Mellon Foundation, The Mead Corporation, The American Foundation for Management Research und Lilly Endowment Inc. Im Jahre 1964 gründete Greenleaf das Center for Applied Ethics, das im Jahre 1984 umbenannt wurde in The Robert K. Greenleaf Center for Servant-Leadership. Als lebenslanger Student, wie er sich selbst bezeichnete, kristallisierte er seine Wahrnehmungen und Erfahrungen unter dem Leitmotiv „The Servant as Leader“ in einer Reihe von Essays und Büchern heraus.⁶ Sein besonderes Anliegen galt dabei der Stimulans für ein neues Denken und Handeln zugunsten einer besseren, sprich mehr sorgsameren Gesellschaft.

Er inspirierte mit seinem Führungsverständnis die Arbeit vieler führender Managementwissenschaftler, -berater und Unternehmer, wie z. B. Peter Drucker, Stephen Covey, Peter Senge, Ken Blanchard, Max DePree, Margaret Wheatley, Warren Bennis, Peter Block u. a. m.

An dieser Stelle sei bereits erwähnt, dass die Führungsphilosophie der ‚dienenden Führung‘ nicht nur idealistisch und theoretisch ist, sondern auch oder gerade wirtschaftlich sehr erfolgreich ist. Im Ranking der renommierten „100 Best Companies to Work For“ – Liste, die jährlich vom Fortune Magazine veröffentlicht wird, sind seit Jahren mehr als ein Drittel *Servant Leadership* geführte Unternehmen vertreten! Bestgeführt heißt auch: überdurchschnittlich dauerhaft erfolgreich.

3.2 ‘Die Morgenlandfahrt’– die Inspiration zur ‚dienenden Führung‘

Die Idee zum Schreiben seines ersten Essays „The Servant as Leader“ kam Greenleaf beim Lesen der Dichtung „Die Morgenlandfahrt“ von Hermann Hesse. Die Erzählung handelt von einer ‚Reisegesellschaft‘, die sich auf einer geheimnisvollen Wallfahrt seelischen Erlebens befindet. Die Hauptfigur der Erzählung ist Leo, der als Begleiter zum einen ihr Diener ist und zum anderen durch seine außergewöhnliche Ausstrahlung zum seelisch-geistigen Wohlbefinden der Gruppe beiträgt. Alles verläuft so lange gut, bis Leo plötzlich unauffindbar verschwindet. Die Gruppe ge-

⁵ Die deutsche Übersetzung lautet: Robert K. Greenleaf, Führen ist Dienen – Dienen ist Führen, 2005, The Greenleaf Center of Servant Leadership, www.greenleafcenter.de.

⁶ In der Jubiläumsausgabe „Servant Leadership“, Paulist Press, sind die Essays von Robert Greenleaf zusammengefasst.

rät aus dem Gleichgewicht, zerfällt und die Reise wird abgebrochen. Ohne ihren Diener Leo kann die Gruppe nicht bestehen. Für Hesse ist das Thema der Morgenlandfahrt „die Vereinsamung des geistigen Menschen, ... die Not, sein persönliches Leben und Tun einem überpersönlichen Ganzen ... einzuordnen, die Sehnsucht nach Dienen, das Suchen nach Gemeinschaft, ... die Befreiung vom unfruchtbar einsamen Virtuositentum des Künstlers“ (Hesse, 1932).

Die Erzählung inspirierte Greenleaf tief und er kam zur Einsicht, dass große Führungspersönlichkeiten primär Diener sind und sich hierin das Geheimnis ihrer wahren Größe verbirgt. ‚Dienen‘ ist für Greenleaf keine Leitungsfunktion, die übertragen werden kann, sondern eine natürliche Lebenshaltung, von der man durchdrungen ist. Insofern kann sie auch nicht wieder genommen werden. Leo *war* Diener.

Dem interessierten Leser lege ich Hesses kleine Prosadichtung wärmstens ans Herz.

3.3 Servant Leadership – ein Führungsthema für alle

Als *Leadership* kann ‚dienende Führung‘ sehr leicht kategorisiert werden als Thema für Führungskräfte, die – technisch gesprochen – durch eine vertragliche Vereinbarung eine Führungsfunktion übertragen bekommen haben. *Servant Leadership* ist weit mehr als ein exklusives Thema für Menschen in Führungspositionen, auch wenn dieser Kreis besonders prädestiniert ist, sich mit diesem urmenschlichsten aller pragmatischen Leadership-Philosophien auseinander zu setzen. ‚Dienende Führung‘ richtet sich an alle Menschen, die mit Menschen zu tun haben. Und wer hat nicht mit anderen zu tun! Und da jeder Menschen von Natur aus einzigartig ist, so ist auch *Servant Leadership* in der Praxis eine einzigartige Ausprägung menschlichen Seins.

Wir alle dienen und führen. Auch die, die nur stillstehen und warten.

Führen und *Dienen* sind dem Menschen innewohnend. Sind sie unzertrennbar mit unserer Bestimmung verbunden, gemeinsam die Geschichte der Liebe zu schreiben, zu der alle religiösen und spirituellen Traditionen uns anregen, zurückzufinden sowie inspirieren, teilzunehmen an der Unendlichen Geschichte, die Hier und Jetzt heißt. Wir können nicht ‚Nicht-Führen‘ und nicht ‚Nicht-Dienen‘! Es geht nur darum, dass wir ihre Qualitäten richtig zum Nutzen des Ganzen einsetzen. So kann Macht positiv oder negativ genutzt werden; es hängt von uns ab, wie wir sie nutzen.

Lassen Sie uns gut realisieren, dass jeder Mensch ‚führt‘ und ‚folgt‘, in erster Linie sich selbst und durch sein Denken, Fühlen und Handeln immer auch Einfluss nimmt auf andere, was wir als eine Form von indirekter und direkter Führung verstehen können. „Auch die dienen, die nur stillstehen und warten“ (Greenleaf, 2005).

Führungsfragen für alle ...

- Wie führen wir selbst?
- Wie lassen wir uns führen?
- Wie reagieren wir auf Menschen, die uns kritisieren?
- Wie reagieren wir auf Menschen, die in einer Führungsposition sind?
- Welche Art von Führung wollen wir sehen und wo Grenzen setzen?

Führung ist eine Frage des Charakters in einem Beziehungsverhältnis, in dem immer ein energetischer Austausch stattfindet, der bewusst oder unbewusst Wirkung auf alle Beteiligten hat. So liegt es *nie* nur am Vorgesetzten, wenn ein schlechtes Arbeitsklima die Motivation und Leistungsbereitschaft untergräbt, wenn kein Vertrauensverhältnis mehr besteht, sondern auch *immer* am ‚Untergebenen‘. Um welches Problem es sich in einer Organisation auch handeln mag, die unterliegende Ursache ist der Mangel an Verbindung. Der zweitgrößte Büromöbelhersteller der Welt, Herman Miller Inc., spricht von ‚Vergebung‘ als Qualität, um Beziehungen einzugehen und zu pflegen. Für Herman Miller bedeutet Vergebung, das Anders-Sein des anderen zu respektieren (*inclusiveness*) sowie keine Schuldzuweisungen zu äußern, wenn Fehler gemacht werden, sondern Fehler zu honorieren, aus ihnen zu lernen und weiterzumachen (*respecting and encouraging risk*) (Herman Miller Inc., 2005).

3.4 Was ist Servant Leadership?

In allen seinen Veröffentlichungen erörtert Greenleaf die Notwendigkeit für eine ‚dienende Führungs‘-Kultur, die Mitarbeiter, Kunden, Kapitaleigner und die Gemeinschaft im engeren (z.B. Unternehmen) und im weiteren Sinne (Umwelt, Gesellschaft) einschließt. *Servant Leadership* ist eine praktische Führungs-Philosophie, in der Dienen im Sinne eines kreativen Altruismus der Ausgangspunkt ist – mit Verantwortung in der Welt zu sein und zum Wohlbefinden von Menschen und Gemeinschaften beizutragen. ‚Dienende Führung‘ ist kein Konzept, kein Prinzip, keine Technik, sondern eine Lebenshaltung, die sich auf alle Lebensbereiche erstreckt. Mit ihr wird die Vertrauensbasis gelegt für persönliches und professionelles Wachstum, effiziente Zusammenarbeit, (Eigen-) Verantwortlichkeit und Tatkraft.

Damit wird auch deutlich, dass ‚dienende Führung‘ keine Schnellreparatur-Methode ist, die in Organisationshandbüchern dokumentiert oder durch ISO-Zertifikate erworben werden kann. Sie ist wie das Leben selbst, ein in der Essenz persönlicher geistiger Reifeprozess, über den der ehemalige UN-Generalsekretär Dag Hammarskjöld in seinem spirituellen Tagebuch sagte: „Das Streben nach geistiger Reife ist die Basis für die Grundhaltung Dienstbarkeit und die Voraussetzung, um gute Weltbürger werden zu können“ (Hammarskjöld, 1965).

Servant Leadership beinhaltet im Wesentlichen ...

- Entwicklung zunehmender Dienstbarkeit und Engagement für das eigene Wachstum und das von anderen, die auf ihre Weise auch dienen und somit Verantwortung übernehmen für ihre eigenes Leben.
- Ganzheitliche Betrachtung der Qualitäten von Mensch, Arbeit und Gemeinschaftssinn.
- Spirituelles Verständnis von Identität, Mission, Vision und Umgebung.
- Entwicklung der Intuition und des Zuhörens zur Förderung von Zusammenarbeit sowie zu ethischen und moralischen Anwendung von Macht und Sozialenergie (Empowerment).

Sie werden in dem Gedankengut von Greenleaf vielleicht eine Ordnung und Veranschaulichung der eigenen nicht zur Geltung gekommenen Motive und Absichten erkennen, die an grundsätzliche Werte und Ideale appelliert. Darum ist ‚dienende Führung‘ im Wesen auch kein neues Phänomen oder gar das soundsovielte Konzept, sondern eine gegenwartsbezogene Neubewertung uralter Lebensregeln: geben, dienen, etwas füreinander bedeuten können.

*„Die meisten Führungskräfte (Manager) werden sich
in ihrem ganzen Leben nicht davon bewusst,
dass sie nur eine Person zu führen haben,
nämlich sich selbst.“*

(Peter F. Drucker)

3.5 Maßstäbe ‚dienender Führung‘

Greenleaf formulierte vier Kernfragen, mit der die Wirkungsweise der ‚dienenden Führung‘ beurteilt werden kann:

Die Kernfragen der dienenden Führung

- In welchem Umfang wachsen die Personen, denen gedient wird, als Menschen?
- Werden sie gesünder, weiser, freier und autonomer?
- Wollen sie selbst auch servant leader werden?
- Welche Effekte sind insbesondere für die weniger Privilegierten wahrnehmbar?

Die Kernfragen über die Effekte dienender Führung weisen auf die relationale Charakterebene von Führenden und Geführten. Es ist eine korrelative Beziehung, die frei ist von Abhängigkeiten. Abhängigkeit kann als ein gefühlsmäßiger Zustand des Sich-Anklammerns definiert werden, der aus der Überzeugung entsteht, dass man ohne eine bestimmte Sache oder einen bestimmten Menschen nicht glücklich sein

kann. Sie kennen die Geschichte von dem jungen Pfadfinder, der verpflichtet wurde, jeden Tag eine gute Tat zu verrichten und dabei eines Tages eine ältere Dame über die Straße ‚führt‘, obwohl sie gar nicht die Straße überqueren wollte.

Wir können aus dieser kleinen humorvollen Begebenheit lernen, dass nicht wir es sind, die ausmachen, ob unsere ‚dienende‘ Haltung zum Wohlsein des anderen sein soll und/oder gewesen ist, sondern der ‚Empfänger‘. Und: Wir können nicht durch Dritte zum Dienen verpflichtet werden! Während einer 30tägigen Retraite in Stille saß mir während der Essenszeiten eine ältere Ordensschwester gegenüber. Es war ihr anzusehen und zu fühlen, dass das Leben für sie derzeit eine Last war. Gegen Ende der Retraite fasste ich den Mut, die Stille zu durchbrechen und sie anzusprechen. Die unbeholfene Frage: „Schwester, wie geht es Ihnen?“ nutzte sie spontan, um über ihre Situation ausführlich zu sprechen. Sie erzählte mir, dass sie seit jungen Jahren in Afrika als Missionsschwester Menschen pflichtgetreu mit großem Einsatz versorgt, ohne jemals gefragt worden zu sein, ob sie das will, wie lange sie das noch tun will und wie sie sich dabei fühlt. Sie wurde zur Retraite gesandt, um zur inneren Einkehr zurückzufinden, die ihr Kraft geben soll, ihren Dienst weiter zu verrichten. Zum Abschluss unseres Gespräches weinte sie, dankte für den Kontakt und segnete mich. Das Gespräch hatte nur wenige Minuten gedauert, es war mehr ein Monolog, der für sie befreiend wirkte von der bedrückenden Stille. Diese Erfahrung war für mich ein Schlüsselerlebnis: Dienen hat immer zuerst mit der Frage zu tun:

„Was willst du, dass ich für dich tun soll?“

Sie zu stellen beginnt bei mir selbst wie die Fähigkeit, im Dienen anderer auch mir selbst Barmherzigkeit zuzugestehen, wenn ich sie brauche.

Greenleaf verweist an mehreren Stellen in seinen Ausführungen darauf hin, dass die Bedürftigen bestimmen sollen, welche Hilfe, wann und durch wen sie benötigen. Diese Sichtweise ist auch eine Erkenntnis von Hilfsorganisationen, die sich realisiert haben, dass Hilfe zur Selbsthilfe die effektivste Form der Dienstbarkeit für Bedürftige ist. Es geht nicht allein um Hilfestellung zur Sicherung der Grundbedürfnisse des Menschen, die in vielen Fällen dringend erforderlich ist und zum Überleben dringend geleistet werden muss, sondern auch und im besonderen um das Selbstwertgefühl und die Revitalisierung seiner Lebenskraft, um wieder ‚Führungs-Verantwortung‘ für sich selbst und andere nehmen und tragen zu können. Die Mikro-Kredit-Initiative ist hier ein sehr gutes, weil außerordentlich erfolgreiches, Beispiel. Bevor Kleinkredite vergeben werden, haben die Darlehnsnehmer einen ‚Marketingplan‘ auszuarbeiten.

‚Dienende Führung‘ agiert mit Achtsamkeit und Empathie, die bei uns selbst beginnen muss. Warum wollen wir dienen? Weil wir das geben wollen, was wir selbst dringend benötigen (Liebe, Zuneigung)? Weil wir es von uns selbst erwarten und/oder durch Dritte von uns erwartet wird (Menschen in sozialen, religiösen Be-

rufen leiden vielfach hierunter, weil sie nicht gelernt haben, sich selbst dienstbar zu sein)? Weil wir mehr ‚ver-dienen‘ wollen, als wir zu geben bereit sind? Weil es unsere natürliche Willenshaltung ist, siegen zu wollen, zum Wohle anderer (wobei die Frage zu stellen ist, welche Quelle uns die Kraft und Inspiration gibt, zu dienen).

Diese Fragen mögen verdeutlichen, dass wirkungsvolles Dienen die Fähigkeit zur Reflexion, Sinnsuche, Ehrlichkeit, Empathie, Authentizität, eigene Grenzen bewachen, Loslassen der Eigenbedürfnisse, voraussetzt, um einige Qualitäten zu benennen. Anderen zu Diensten zu sein ist schwer, wenn wir uns als Person unerfüllt fühlen. Und unerfüllt fühlen wir uns dann, wenn wir nicht gelernt haben, uns selbst zu dienen. Menschen, die sich selbst ‚be-dienen‘ bzw. ‚be-dienen‘ lassen, ‚ver-dienen‘ mit der Zeit die Einsicht, dass sie unfrei, innerlich einsam und unglücklich sind. Solange das ‚verdienen-wollen‘ darin besteht, ihre eigenen Interessen um jeden Preis einzufordern, das Recht des Stärkeren also, finden sie keinen Frieden mit sich selbst und anderen.

In dem Maße, in der wir unsere eigene Individualität entwickeln, entwickeln wir gleichzeitig eine größere Dienstbarkeit. Der beste Dienst, den wir anderen besorgen können ist, dafür zu sorgen, dass wir frei von Abhängigkeiten werden. Dann sind wir auch in ‚Kon-takt‘ mit anderen.

3.6 Die zehn Kernelemente dienender Führung

Der heutige Präsident und CEO des ‚The Robert K. Greenleaf Center for Servant-Leadership‘, Westfield, USA, Larry C. Spears, identifizierte nach langjährigen intensiven Servant Leadership Studien die folgenden zehn Kernelemente ‚dienender Führung‘, die er für die Entwicklung eines Servant Leaders als zentral betrachtet (Spears/Lawrence, 2002):

1. Aktiv Zuhören

Von Führungskräften wird Entscheidungs- und Kommunikationsfähigkeit erwartet. Doch ‚reden‘ zu können allein genügt nicht. Genauso wichtig ist es, aufmerksam zuzuhören, d. h. das Gesagte aktiv, (vor) urteilsfrei zu reflektieren und das Nicht-Gesagte, die oft unbewussten versendeten Botschaften, wahrzunehmen. Das ist viel einfacher gesagt als getan. Achten wir einmal darauf, wie häufig wir während des Zuhörens bereits damit beschäftigt sind, eine Abwehrhaltung einzunehmen, das Gesagte zu be-/verurteilen sowie eine passende Antwort vorzuformulieren. Und, können wir den Inhalt der Botschaft personenneutral zulassen? Zuhören ist der meist effektive Weg, um Vertrauen aufzubauen, damit sich gesunde Beziehungen entwickeln können. Wirkliches Zuhören gibt allen Beteiligten Kraft und Erfüllung. Wichtig dabei ist: Das Vermögen, um aufmerksam mit Interesse anderen zuzuhören, bedarf auch einer gewissen Art von Demut, die angibt, dass man nicht alles weiß und offen ist, von anderen lernen zu wollen. Zuhören heißt auch, Stille suchen und zulassen zu können. Manche empfinden Stille als peinlich, bedrückend oder haben Angst, die Kontrolle zu verlieren. Wir können uns alle Situationen erinnern,

in denen Momente von Stille ein Gespräch erst wertvoll gemacht haben. Greenleaf empfiehlt als Leitfaden, uns öfter die ursächliche Frage zu stellen: „Werden meine ausgesprochenen Gedanken besser sein als Stille?“ (Greenleaf, 2005). Für Greenleaf ist jemand, der automatisch auf alles mit Zuhören reagiert, ein von Natur aus veranlagter Diener. Aktives Zuhören, das auf Empathie beruht, kann man aus eigener Erfahrung lernen. *Counselling* ist z.B. ein ausgezeichnetes Modell, sich die Fertigkeiten und Methoden aktiven, empathischen Zuhörens anzueignen.

2. *Empathie*

MitarbeiterInnen sind mehr als ‚Human Resources‘, die es zu managen gilt (wäre es nicht treffender die Abkürzung HRM mit ‚Human Relation Management‘ zu bezeichnen?). „They’re Not Employees, They’re People“, lautet die Überschrift eines Artikels (Drucker, 2002) von Peter Drucker, in dem er auf die Verpflichtung der Unternehmen verweist, Führung als Menschenarbeit zu verstehen, die Wettbewerbsvorteile generiert. MitarbeiterInnen sind Menschen, die Verständnis und Wertschätzung brauchen, um sich entwickeln zu können. Menschen entwickeln sich schneller, wenn sie akzeptiert werden, wie sie sind (Bedürfnis nach Anerkennung, Zuneigung, Einfluss). Die erfolgreichsten Servant Leader sind jene, die gelernt haben, mit dem Herzen zu hören, was der andere sagt und ihn ermutigt auf Herzebene zu kommunizieren. Menschen, die empathisch sind in ihren Beziehungen mit anderen, bringen ihre Empathie oft in Taten zum Ausdruck. Das ist die aktive Form von Dienstbarkeit.

3. *Heilung*

Eine der größten Stärken eines Servant Leaders ist sein Vermögen, sich selbst und andere zu ‚heilen‘ von der „tiefen Angst, dass wir unermesslich machtvoll sind und nicht, dass wir unzulänglich sind. ... Wenn du dich klein machst, dient das der Welt nicht. ... Wir wurden geboren, um die Herrlichkeit Gottes zu verwirklichen, die in uns ist. Sie ist nicht nur in einigen von uns, sie ist in jedem Menschen. ... Wenn wir uns von unserer eigenen Angst befreit haben, wird unsere Gegenwart ohne unser Zutun andere befreien“ (Mandela, 1995). Wenn wir diese Gedanken in den Führungsalltag übersetzen, geht es darum, die Möglichkeiten und Fähigkeiten in den Menschen zur Entfaltung zu bringen sowie Beziehungskonflikte zu lösen. Der amerikanische Managementberater Lance Secretan spricht davon, dass die Führungskräfte ein ‚Heiligtum‘ schaffen sollen, eine kreative Unternehmenskultur, in der „Spontaneität, Dynamik, Spaß, Humor, Befreiung von Versagensängsten, Anreize, gegenseitiges Wohlwollen und kultivierte Umgangsformen“ das Klima prägen (Secretan, 1997).

4. *Bewusstsein*

Bewusstsein ist die Fähigkeit, die Aufmerksamkeit auf sich selbst und auf die Umgebung lenken zu können, um frühzeitig umfassende Informationen zu erhalten, die notwendig sind, rechtzeitig eingreifen zu können. Bewusstsein geht um alertes Wahrnehmen im Umgang mit Fragen wie: Was tue ich? Wie tue ich es? Warum tue ich es? Was erfahre ich im Augenblick des Tuns? Wie erfahre ich es? Wie erfahren andere mich? Dies sind Fragen, die uns helfen, unser Leben bewusst und damit der Mühe wert zu machen (Plato).

5. *Weitsicht und Intuition*

Weitblick ist für Greenleaf die zentrale Ethik von Führerschaft. Sie ist die Fähigkeit, in Gesamtzusammenhängen denken und fühlen zu können und auf die innere Führung (Intuition) zu vertrauen. In komplexen Situationen führen Weitsicht und Intuition dazu, Gelassenheit zu bewahren und Entwicklungen besser abschätzen zu können. Wenn wir lernen, unsere Intuition gezielt einzusetzen und bewusst auf sie zu hören, können wir bessere Entscheidungen treffen, kreative Lösungsmöglichkeiten finden und erfolgreicher im Berufs- und Privatleben sein. „Der innere Weitblick ist es, die den Führenden führt.“ Sich seiner Intuition nicht nur anzuvertrauen, sondern sie aktiv zu suchen und sich von ihr ‚führen‘ zu lassen, ist zum Teil eine Frage des Glaubens; der Glaube in ‚Etwas‘, das größer ist als wir selbst. Intuition und Verstand haben dasselbe Ziel, nämlich die ‚richtige‘ Entscheidung zu finden. Der Verstand trifft richtige Entscheidungen auf der Grundlage von Fakten und Erfahrungen. In Synergie mit der Intuition erkennen wir ‚richtige‘ Entscheidungen daran, dass sie einem übergeordneten Ganzen dienen. Vielleicht ist die einfachste Art und Weise, eine richtige Entscheidung festzustellen die Frage: Ist sie zum Segen von anderen, treffe ich eine Entscheidung aus Liebe oder Angst heraus?

6. *Überzeugungskraft auf Basis von Vertrauen*

Eine dienende Führungskraft überzeugt andere nicht durch Macht und Status, sondern durch Vorbild und Glaubwürdigkeit. Macht droht mit Konsequenzen, schürt Angst und motiviert mit dem Ziel, primär für sich selbst zu sorgen. Vertrauen dagegen ist der „Klebstoff, der Beziehungen zusammenhält und Sinnvolles entstehen lassen kann“ (Pircher-Friedrich, 2005). Führung auf Basis von Vertrauen inspiriert. Und wer inspiriert, sorgt primär für jemand anders. Vertrauen schafft auf allen Gebieten die Bedingungen schöpferischer Kreativität.

7. *Mut, Visionen zu konzeptualisieren*

Servant Leader haben die Fähigkeit, über die Grenzen des operativen Alltags hinaus zu blicken und ein Gefühl für das Ganze zu vermitteln. Sie stellen sich die Fragen: Habe ich Visionen und den Mut, diese zu realisieren? Vertraue ich auf meine Intuition, auch wenn andere meine Gedanken abbrechen? Wahre Visionen, die von innen heraus kommen, lassen sich nicht verstehen ohne eine Idee über den Sinn

unserer Lebens zu haben. Aus der persönlichen Vision müssen konkrete Ziele und Umsetzungsstrategien abgeleitet werden.

8. *Eigenverantwortung stimulieren und Gemeinschaft fördern*

Weil ein Unternehmen eine Gemeinschaft von Menschen ist, ist die Kernfrage hier: Wie können wir es erreichen, dass Menschen sich in ihrer Arbeit glücklicher fühlen als Bedingung für eine erfolgreiche, gesunde, heilmachende Organisation? Denn hinter Logos von Unternehmen verbergen sich Gemeinschaften von Menschen auf der Suche nach Glück. Die heilmachende Kraft von Organisationen nach innen und außen ist die schöpfende Kraft der Liebe von Menschen, die ihr verbunden sind. Liebe, die Menschen inspiriert uneigennützig zu geben; für das Wohlbefinden einer Organisation, einer Gesellschaft, die die Verbesserung ihrer zwischenmenschlichen Beziehungen ist. Eine solche Kultur stimuliert die dienende Eigenverantwortung, die mit Frage einhergeht: „Was habe ich zu geben?“

9. *Die Kunst der Kontemplation in der Aktion*

Es ist eine wirkliche Kunst, hektische Betriebsamkeit mit Phasen für Evaluation, Erneuerung und Besinnung abzuwechseln. Das Vorzeigebild des allzeit beschäftigten Managers, der zuerst kommt und zuletzt geht, ist noch in vielen Köpfen verankert. Aber oft verdeckt hektische Betriebsamkeit, dass man den roten Faden aus den Augen verloren hat. Achtsamkeit, in den Dingen, die wir tun, ist jedoch notwendig, um für uns Klarheit zu schaffen, damit wir Gelassenheit und Vertrauen für die Bewältigung des Führungsalltags ‚ent-wickeln‘ können. Der Begriff Kontemplation in Aktion⁷ besagt im Kern: „Tue alles, was du tust, mit voller Achtsamkeit“. Sie folgt dem Rhythmus Aktivität – Passivität – Aktivität. Die achtsame Lebenshaltung macht uns offen für die tiefere Dimension von Menschen, Situationen und Ereignissen. Sie führt aus der Oberflächlichkeit unseres Denkens, Fühlens und Handelns, die uns nicht weiterbringt als bis zum Tellerrand. Die Moderatorin einer politischen Talkshow stellte in einer Diskussionsrunde mit dem Thema Arbeitslosigkeit und Hartz IV, den Präsidenten eines Arbeitgeberverbandes, der auch Unternehmer ist, die direkte Frage, ob er von seinen kürzlich entlassenen Arbeitnehmern fünf mit Namen benennen könnte. Es entstand eine sehr peinliche Situation als durch Nachfragen deutlich wurde, dass er keine fünf Namen benennen konnte. Die entstandene Situation machte auch deutlich, dass vieles, was allgemein mit Vehemenz mental und emotional diskutiert und vertreten wird sofort verstummt, wenn das Thema auf den Punkt gebracht wird: Der konkrete Mensch. Die Kunst der Kontemplation in der Aktion führt zu einer tiefen Herzverbindung zu Menschen, zu Dingen, in allem, was wir tun.

⁷ Stammt aus der Tradition der Jesuiten.

10. *Dienende Führung beginnt mit dem Verlangen, sich selbst ändern zu wollen*
 Führung ist eine seriöse Einmischung in das Leben anderer. Es gilt zu verstehen und zu erkennen, dass unser Verhalten und unsere Entscheidungen auf das Leben anderer Einfluss nehmen und eine große Verantwortlichkeit bedeuten. Eine dienende Führungskraft ist in hohem Maße eigenverantwortlich und weiß, dass sie von anderen nichts verlangen kann, was sie nicht bereit ist, selbst zu geben. Führungsentwicklung ist immer zuerst Charakterentwicklung, die bei mir selbst beginnt. Peter F. Drucker formulierte das so: „Die meisten Führungskräfte (Manager) werden sich in ihrem ganzen Leben nicht davon bewusst, dass sie nur eine Person zu führen haben, nämlich sich selbst.“ In dem Maße, worin wir unsere eigene Individualität entwickeln, entwickeln wir gleichzeitig eine größere Dienstbarkeit nach anderen, weil wir wissen, dass der andere nicht so ist wie wir.

Diese zehn Kernelemente von Servant Leadership sind keinesfalls erschöpfend oder gar eine fest umrissene Verhaltensrichtlinie, die uns strukturiert zum Ziel bringt. Die persönliche Bedeutung, sowie das inhaltliche Verstehen können nicht losgelöst werden von der Individualität des Betrachters, genauso wie Führung nicht vom Charakter des Führenden losgelöst werden kann. Sie repräsentieren auch keine Methodik zur besseren Zielerreichung. Wenn Sie z. B. empathisch kommunizieren wollen, aber dabei fokussiert sind auf die Beherrschung der Technik sowie auf das Ziel, das Sie damit erreichen wollen und weniger auf den Herzkontakt, der etwas Neues entstehen lassen will, dann verhindern selbst gut gemeinte Bemühungen eine Atmosphäre von Vertrauen und Respekt. Stellen Sie sich vielmehr die Frage, was die Kernelemente zu Ihrer persönliche Entwicklung beitragen können. Fühlen Sie sich durch sie angesprochen? Erkennen Sie in ihnen persönliche Qualitäten bzw. Verlangen, diese entwickeln zu wollen? Vermissen Sie eine Eigenschaft? Wollen Sie überhaupt den Weg der dienenden Führung begehen, wenn ja, was brauchen Sie dazu?

4. Dienen und Führen – ein Paradoxon, das befreit

Die Begriffe Dienen und Führen verhalten sich zueinander wie die beiden Seiten einer Medaille. Charakteristisch dafür ist, dass die innere Seite auch die äußere ist und die äußere Seite auch die innere. Dieses Paradoxon führt uns zur Fragestellung: Sind führen und dienen ein und dasselbe? Die Antwort lautet einfach und kurz: Ja.

Dienen ‚führt‘ Menschen und inspiriert gleichermaßen zur selbstlosen Haltung, die frei macht von Abhängigkeiten des Egos. Führung ‚dient‘ dem Menschen, die Verantwortung nehmen zu können für eine lebenswerte Welt, frei von Macht und Habsucht.

Diese kreativen, altruistischen Dimensionen ‚dienender Führung‘ sind im Einklang mit Führungseigenschaften, die uralten Einsichten folgen:

1. Führung ist eine Frage des Charakters.
2. Führung ist eine geistige Reife innewohnend, die Menschen heilt von Eitelkeit und Konkurrenzstreben.

3. Führung ist eine Kommunikation der Empathie und des Dialoges.
4. Führung ist eine lebenslange Kunst, für die Schwachen und Bedürftigen der Gesellschaft Fürsorge zu tragen.
5. Führung ist eine interliberale Beziehungspflege.

Diese Interpretation von Führung beruht auf der synergetischen Kraft von Dienen und Führen. Es geht dabei um die Liebe zum Nächsten, die ‚Siegen-zum-Wohle-anderer‘- Mentalität, die Erfolg sogleich verwirft, wenn er nicht dienstbar ist. Beide Begriffe meinen im Kern dasselbe: Verantwortung tragen und Inspiration schenken, für eine bessere, sorgsamere Welt.

Das Gesetz des Gebens besagt: Danke für das, was du bekommen hast und gebe frei von Gedanken der Eitelkeit, mehr wert zu sein als andere. Dieses Gesetz ist Agape, die Liebe, die bedingungslos teilt und gibt, sich selbst vergisst und frei macht von Abhängigkeiten.

5. Führung geben – Richtung weisen

Führen ist im Kern eine geistige Aufgabe, die viel mit Begegnung zu tun hat, die um Intimität fragt und Geben als höchstes Gut beschaut. Dass Führung so gern erstrebt wird, hat mit Macht zu tun, die ihr innewohnend ist. Die verborgene Agenda der Macht geht über die persönliche Intension, mit ihr umzugehen. Dabei geht es um die inneren Werte eines Menschen und deren Entwicklung, die mindestens ebenso wichtig sind wie die sachliche Kompetenz und die persönliche Erfolgsbilanz. Bei der Benennung einer Führungskraft sind Erfolge aus der Vergangenheit kein Gradmesser für seine persönliche Führungseignung; erst recht nicht, wenn integrale Führungsqualitäten gewünscht sind. „Bei der Führungsauswahl muss – wenn die fassbaren Bedingungen der Qualifikation erfüllt sind – die Charakterfestigkeit vor der professionellen Perfektion stehen“ (Merkle, 2001) Die Macht ist eine unberechenbare Energie, die unerfahrene Führungskräfte meistens egozentrisch werden lassen. Der Lehre des Peter-Prinzips entsprechend, erklimmt die durchschnittliche Führungskraft die Karriereleiter bis zur Inkompetenz. Dieses Bild bestätigt die verantwortungslose Profilierungssucht im Umgang mit Macht. Die offensichtliche Anziehungskraft der Führungskraftposition ist auch verbunden mit Statusgefühligkeit und höherem Einkommen, die unabdingbar mit Befriedigung der Eitelkeit zutun haben, die ohne Machtmissbrauch nicht möglich wäre.

Eitelkeit ist die Haltung, besser sein zu wollen als andere, die Intoleranz gegenüber Andersdenkenden. Das Gegenstück ist die Dienstbarkeit, die, Kraft der Vergebung, das Anderssein verzeiht, Menschen friedlich gesinnt begegnet und gibt, was zur Verständigung beiträgt. Die Führung ist eine innere Konfrontation mit uns selbst, weil die Menschen, denen wir auf unseren einzigartigen Wegen zu Selbstfindung begegnen, Subpersönlichkeiten repräsentieren, die in uns angesprochen werden. Sie akzeptieren zu dürfen heißt, eine geistige Lehrmöglichkeit für uns zu dulden, die wir dankbar annehmen sollten.

Der Schluss trägt, Führung mit Weisungsbefugnis und Disziplinarrecht gleichzusetzen. Dies sind legitimierte Mittel der Autorität; eine Suggestion des Egos aus Angst vor Machtverlust.

Merkmale integrierer Führung

- Führung verbietet nicht, sondern schafft Freiräume für eigene Erfahrungen.
- Führung herrscht nicht, sondern dient.
- Führung urteilt nicht, sondern fragt um Einsicht.
- Führung leitet nicht, sondern orientiert sich.
- Führung dirigiert nicht, sondern erläutert.
- Führung belehrt nicht, sondern teilt Erfahrungen.
- Führung unterweist nicht, sondern informiert.
- Führung beleidigt nicht, sondern respektiert den Einzelnen so wie sie/er ist.
- Führung intrigiert nicht, sondern ist offen, fair und wahrhaft.

Diese Merkmale integrierer Führung geben einen kleinen Eindruck in die geistigen Qualitäten eines dienstbaren Führungsstils, der auf bilaterale Beziehungen wert legt. Führung in diesem Sinne versteht sich als Begleiter, der Menschen eigenverantwortlich ihren Weg suchen lässt, die visionäre Kraft ausstrahlt und Gefühle aktiviert, die Menschen in Bewegung setzen. Die Liebe zum Nächsten erinnert uns immer wieder an die Menschlichkeit, die Führung inne sein sollte, die Führung Richtungsweiser werden lässt für eine reiche Intimität freiheitlicher Beziehungen: Dienstbarkeit ist ihre Kern-Essenz.

6. Nachwort – Dienstleistung und dienende Führung

Eine empirische Qualitätsmanagementstudie weist aus, dass „von einem großen, innerlichen Drang gesprochen werden kann, der Menschen zur Qualitätsverbesserung inspiriert. Das Erfahren von Qualitätsmängeln bereitet Schmerzen aus der verinnerlichten Erkenntnis, dass Qualitätsarbeit dem Leben Freude und Zufriedenheit schenkt. Qualitätsverbesserung in dienstleistungsorientierten Unternehmen ist dabei primär eine Frage des Dienens“ (Vinkenburg, 1988). Der Aspekt des Dienens verlegt die Frage: „Wie kann die Qualität der Dienstleistung verbessert werden?“ auf zwei andere Fragen, die der Kulturphilosoph Norbert Elias so formulierte: „Wie können wir einander mehr vertrauen?“ und „Wie können wir einander mehr respektieren?“

Dienstleistung ist im engeren Sinne eine gelebte Form der Dienstbarkeit. Sie ist die Art und Weise, wie Dienstbarkeit konkret Gestalt bekommt. Das Dienstleistungsangebot orientiert sich dabei in erster Linie auf die Bedürfnisse der Menschen, die zu deren Glück beitragen. Dienstleistung umfasst dabei die Verantwortung für das eigene Personal und für Dritte. Die Menschenführung ist ein ungemein wichtiger Dienstleistungsaspekt im spirituellen Sinne. „Liebe deinen Nächsten wie dich selbst“, so lautet die heilende Regel; eine Regel, die mit viel

Skepsis und innerer Ablehnung begegnet wird, die mit großem Gelächter als weltfremd abgetan wird. Die Wirtschaft eignet sich nicht für Intimität, so wird gesagt. Helden, die auch über Leichen gehen können, die ihre Gefühle hinter einer Maske der Unbewegtheit verbergen, die Mut und Tatkraft zeigen, wo Weisheit und Gelassenheit am Platze wären, die Nichtigkeiten zum Selbstzweck machen, um sich anderen gegenüber beweisen zu wollen, die Freiheit mit Geld identifizieren und Einheit mit Kartellbildung zur Eigenbelangförderung. Alle Merkmale dieser Limerick-Betrachtung über die professionellen Eigenschaften einer Führungskraft, die mehr provozierend als einfühlsam sind, sind mit einem wahren Kern verbunden. Diese überzeichnete Darstellung gibt freilich Orientierungshilfe für die individualisierte Menschlichkeit einer Führungskraft, die in der Dienstleistungsphilosophie des „Liebe-deinen-Nächsten-wie-dich-selbst“ integriert ist. Die Qualität des Führens ist Dienen. Wer egozentrisch herrscht, führt mit Angst. Das ist die Realität in vielen Betrieben und Organisationen. Das Gegenteil ist: Wer dient führt. Im Dienen zeigt sich die Liebe zum Nächsten.

In seinem Buch „Schluss mit lustig“ appelliert Peter Hahne für einen Mentalitätswechsel in Deutschland. „Es hat keinen Sinn, etwas ‚Dienstleistung‘ zu nennen, was man im tiefsten Inneren angewidert ablehnt... Dienst ist eine uralte biblische Tugend, deren überraschende Aktualität uns herausfordern sollte, auch andere Werte wieder zu entdecken und in unser Handeln und damit in unsere Sprache aufzunehmen: Wagemut, Langmut, Demut, Barmherzigkeit ...“ (Hahne, 2005).

Nehmen wir die Herausforderung zur dienenden Führung an? Oder wollen wir weiter zur Überforderung neigen, die uns in Wirklichkeit als Mensch unterfordert?

Diese Fragen leiteten diesen Beitrag ein und schließen ihn auch versehen mit den besten Wünschen, Ihre unverwechselbare dienende ‚Berufung‘ zu finden.

7. Die gute Nachricht

„Das Himmelreich gleicht zwei Brüdern, die fröhlich und zufrieden lebten, bis sie beide von Gott zu Jüngern berufen wurden.

Der Ältere ging frohen Herzens auf die Berufung ein, obgleich er sich von seiner Familie losreißen musste und auch von dem Mädchen, das er liebte und heiraten wollte. Schließlich ging er fort in ein fernes Land, wo er sein Leben im Dienste der Ärmsten der Armen zubrachte. Als in jenem Land eine Christenverfolgung einsetzte, wurde er gefangen genommen, zu Unrecht beschuldigt, gefoltert und getötet.

Und der Herr sagte zu ihm: ‚Bravo, du bist ein guter und treuer Diener! Du hast mir Dienste im Werte von tausend Talenten geleistet. Ich werde dir nun zur Belohnung eine Milliarde geben, eine Milliarde Talente. Tritt ein in die Freude deines Herrn!‘

Die Antwort des jüngeren Bruders auf die Berufung war bei weitem nicht so hochherzig. Er beschloss, sie zu überhören, wie bisher weiterzumachen und das Mädchen, das er liebte, zu heiraten.

Er war lange Jahre glücklich verheiratet, sein Geschäft blühte, und er wurde reich und berühmt. Gelegentlich gab er einem Bettler eine kleine Gabe oder erwies seiner Frau und Kindern eine besondere Freundlichkeit. Gelegentlich schickte er auch einen kleinen Geldbetrag an seinen älteren Bruder im fernen Land. ‚Vielleicht hilft es dir bei deiner Arbeit für die armen Teufel dort‘, schrieb er.

Und als auch für ihn die Zeit zum Sterben kam, sagte der Herr zu ihm: ‚Bravo, guter und treuer Diener! Du hast mir Dienste im Werte von zehn Talenten geleistet. Ich werde dir eine Milliarde geben, eine Milliarde Talente als Belohnung. Tritt ein in die Freude deines Herrn!‘

Der ältere Bruder war überrascht, als er hörte, sein Bruder bekäme die gleiche Belohnung wie er. Aber er war zufrieden. Er sagte: ‚Herr, nun da ich weiß, was ich weiß, würde ich, sollte ich noch einmal geboren werden und mein Leben noch einmal leben, genau dasselbe für dich tun, was ich getan habe.‘

Das ist wirklich eine frohe Botschaft: ein großmütiger Herr, ein Jünger, der ihm dient aus reiner Freude am Dienen, wie sie nur Liebe geben kann“ (Mello de, 2004).

8. The Greenleaf Center for Servant Leadership

Das Greenleaf Center ist eine von Politik, Religion, Wissenschaft und Wirtschaft unabhängige internationale Non-Profit-Stiftung mit Sitz in Indianapolis, Indiana. Die Mission der Greenleaf Center weltweit ist die grundlegende Verbesserung der Sorgfalt und Qualität von Institutionen und Organisationen aller Art durch eine neue Art und Weise der Führung, der Strukturen und der Entscheidungsfindungen.

Das *Robert K. Greenleaf Center* hat sich als Aufgabe gestellt:

- Zur tieferen Einsicht in die ursprünglichen Ideen von Robert K. Greenleaf beizutragen und die Grundsätze von Servant Leadership durch Veröffentlichungen seiner Schriften zu pflegen und bekannt zu machen.
- Ein Treffpunkt zu sein für Individuen und Organisationen, wo Gedanken und Ideen über Servant Leadership ausgetauscht werden können.
- Neues Material gleich gesinnter Autoren zusammenzustellen und zu publizieren.
- Die Organisation von Vorträgen, Workshops, Konferenzen und Symposien zum Thema Servant Leadership.
- Zum Programm des Zentrums und der Stiftung gehören u. a.: Der Verkauf von Broschüren, Büchern und Videos über Servant Leadership, verfasst von Robert K. Greenleaf und anderen Autoren.
- Für weitere Informationen nehmen Sie bitte Kontakt auf mit:
 - The Robert K. Greenleaf Center for Servant Leadership, USA (Headquarter), www.greenleaf.org
 - The Greenleaf Center for Servant Leadership, Deutschland, www.greenleafcenter.de

Literatur

- Collins, J.: Good To Great. HarperCollins, 2001.
- DIE ZEIT: Führungskrise in Deutschland. Jänner 2003.
- Drucker P. F.: They're Not Employees, They're People. Harvard Business Review, Februar 2002.
- Fromm, E.: Gesellschaft und Seele. Beltz, 1992.
- Gerken, G.: Management by Love. ECON Verlag, 1991.
- Greenleaf, R. K.: Führen ist Dienen – Dienen ist Führen. The Greenleaf Center of Servant Leadership, 2005, www.greenleafcenter.de.
- Grün, A.: Mensch führen – Leben wecken. Vier-Türme GmbH, 2001.
- Hahne, P.: Schluss mit lustig. Das Ende der Spaßgesellschaft, Johannis-Verlag, 2005.
- Hammarskjöld, D.: Zeichen am Weg. Droemer/Knauer, München, 1965.
- Hermann Hesse 1932 in einem Prospekt des Fischer Verlages
- Herman Miller Inc.: The Basis Of Our Community – Things That Matter. 2005.
- Hesse, H.: Die Morgenlandfahrt. Fischer Verlag, hier: Suhrkamp Taschenbuch 750, 1932.
- Hinterhuber, H. J./Stahl, H.K.(Hrsg.): Erfolg durch Dienen? Expert Verlag, Esslingen, 2002.
- Hunter, J.C.: The World's Most Powerful Leadership Principle. How To Become A Servant Leader, Crown Business, 2004.
- Keynes J.M.: First Annual Report of the Arts Council. 1945–1946.
- Khurana, R.: Searching for the Corporate Savior. Princeton University Press, 2002.
- Mello de, A.: Wo das Glück zu finden ist. Weisheitsgeschichten für jeden Tag, Verlag Herder, 2004.
- Merkle, H. L.: Dienen und Führen. Kapitel Dienen und Führen, Anmerkungen zur Abwertung von Begriffen, Hohenheim Verlag, 2001.
- Nelson, M.: Antrittsrede. Zitat stammt von Marianne Williamson, 1995.
- Pircher-Friedrich, A.: Mit Sinn zum nachhaltigen Erfolg. Erich Schmidt Verlag, 2005.
- Richard K. Sprenger, Das Prinzip Selbstverantwortung, 1995, Campus Verlag.
- Secretan, L.: Soul-Management. Lichtenberg, 1997.
- Spears, L./Lawrence, M.: Focus on Leadership. John Wiley & Sons, 2002.
- Spears, L.: Servant Leadership, Paulist Press
- Sprenger, R. K.: Das Prinzip Selbstverantwortung. Campus Verlag, 1995.
- Vinkenburg, H.: Dienen en verdienen. Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1988.
- Eine ausführliche allgemeine Literaturübersicht über Servant Leadership finden Sie auf der Homepage: The Greenleaf Center for Servant Leadership, Deutschland, www.greenleafcenter.de

Autorenverzeichnis



Dr. Günther Cologna studierte Publizistik und Amerikanistik an der Universität Salzburg und Vergleichende Literaturwissenschaft an der Arizona State University. Er arbeitete als Übersetzer in Kyoto, Mailand und Bozen, Südtirol. Zu den bekanntesten seiner Übersetzungen zählt die deutsche Ausgabe der Autobiographie des Dalai Lama, *Das Buch der Freiheit* (Lübbe, 1990). Seit 1996 ist Günther Cologna am Südtiroler Forschungsinstitut Europäische Akademie Bozen tätig, wo er verantwortlich ist für das Weiterbildungsprogramm EURAC education. Er ist Vorsitzender der italienischen Tibetinitiative.

Kontakt: g.cologna@eurac.edu



Pater Dr. Anselm Grün, geboren in Junkershausen/Rhön, aufgewachsen in Lochham bei München. Abitur 1964 in Würzburg. 1964 Eintritt in die Benediktinerabtei Münsterschwarzach. 1965–1971 Studium der Philosophie und Theologie in St. Ottilien und Rom. 1974 Promotion in Theologie in der Ordenshochschule Sant' Anselmo in Rom mit der These „Erlösung durch das Kreuz. Karl Rahners Beitrag zu einem heutigen Erlösungsverständnis“. 1974–1976 Studium der Betriebswirtschaft in Nürnberg. Seit 1976 Cellerar der Abtei Münsterschwarzach mit 280 Angestellten und 20 Handwerksbetrieben. Seit 1991 geistlicher Begleiter im Recollectiohaus, einem Haus für Priester und Ordensleute in Krisensituationen. Autor von 180 Büchern, übersetzt in 30 Sprachen. Auflage weltweit etwa 14 Millionen. Außerdem Kursleiter und Vorträge über spirituelle Themen. Seit etwa 10 Jahren Vorträge und Kurse für Firmen über „Menschen Führen – Leben wecken“ und „Führen mit Werten“.

Kontakt: <http://www.abtei-muensterschwarzach.de>



Dipl. Kfm. Frank Hauser ist Leiter des Great Place to Work® Institute in Deutschland und Österreich sowie Bereichsleiter HR der psychonomics AG aus Köln. Er studierte Betriebswirtschaftslehre, Organisationspsychologie und Pädagogik an der Universität Köln. Seine Arbeitsgebiete sind Unternehmenskultur, Führung und Arbeitgeberattraktivität.

Kontakt: frank.hauser@psychonomics.de



O. Univ.-Prof., Dr. rer. oec. Hans H. Hinterhuber beeindruckt mit seinem großen internationalen wissenschaftlichen Renommee. Er habilitierte nach dem Studium des Erdölwesens an der Montanuniversität Leoben und der Wirtschaftswissenschaften in Venedig bereits mit 28 Jahren, übernahm dann eine Professur an der Katholischen Universität in Mailand, wechselte 1970 an die Technische Universität Graz und war von 1975 bis zu seiner Emeritierung 2006 Vorstand des Instituts für Unternehmensführung der Universität Innsbruck. Sein „praktische“ Karriere führte ihn 1963 zunächst zur AGIP Mineraria in San Donato Milanese, zuletzt zur ARAL Italiana, wo er als „dirigente d’azienda“ die Abteilung Versorgung und Verarbeitung leitete. Einen Ruf an die Katholische Universität in Mailand lehnte er ab. Die Mitgliedschaft in den Herausgebergremien zahlreicher wissenschaftlicher Zeitschriften zeugen von der Anerkennung, die Hinterhuber in der Fachwelt genießt. Seine mehr als ein Dutzend Bücher wurden in zahlreiche Sprachen übersetzt, u. a. auch ins Türkische und Koreanische. Letzte Buchpublikation: Leadership. Strategisches Denken systematisch schulen von Sokrates bis Jack Welch. 3. Aufl., Frankfurt am Main 2004. Aufsätze von ihm sind in angesehenen Zeitschriften wie „International Journal of Production Economics“, der „Harvard Business Review“ oder der „Long Range Planning“ erschienen. Hinterhuber ist unter anderem als Aufsichtsrat in mittelständischen Unternehmen tätig. Bei Professor Hinterhuber haben im Verlaufe von 40 Jahren mindestens 15.000 Leute Strategische Unternehmensführung gehört.

Kontakt: hans.hinterhuber@uibk.ac.at



Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Ervin Laszlo ist Autor oder Mitautor von sieben- undvierzig Büchern, die in insgesamt zwanzig Sprachen übersetzt wurden. Von weiteren dreißig Bänden, darunter eine vierbändige Enzyklopädie, ist er der Herausgeber. Er ist Gründer und Vorsitzender des Club of Budapest, Begründer und Direktor der General Evolution Research Group, Präsident der privaten Universität für Wirtschaft und Ethik, Mitglied der World Academy of Arts and Sciences, Mitglied der internationalen Akademie der Wissenschaftsphilosophie, Senator der Internationalen Medici-Akademie und Herausgeber der internationalen Zeitschrift World Futures: The Journal of General Evolution. Laszlo machte ein Doktorat an der Sorbonne und hat vier Ehrendoktorate von Universitäten in den USA, Kanada, Finnland und Ungarn. Ihm wurde der Japanische Friedenspreis, der Goi Award Tokyo (2002) sowie der Internationale One Mandir for Peace Preis (2005) verliehen. Er wurde 2004, und erneut 2005 zum Friedensnobelpreis vorgeschlagen.

Kontakt: office@clubofbudapest.org



Prof. Dr. Anna Maria Pircher-Friedrich ist Professorin und Bereichsleiterin für Human Resources Management am Management Center Innsbruck und coacht und trainiert Führungskräfte. Sie entwickelte ein ganzheitliches – sinnzentriertes, wissenschaftlich fundiertes und praxistaugliches Führungskonzept auf der Basis des systemischen Managementansatzes, des Konstruktivismus und der Logotherapie und Existenzanalyse nach Viktor Frankl. Sinnorientierte Führung ist Servant Leadership. Zahlreiche Publikationen u. a. Mit Sinn zum nachhaltigen Erfolg – Anleitung zur werte- und wertorientierten Führung, Erich Schmidt Verlag Berlin 2005.

Kontakt: pircher.friedrich@dnet.it



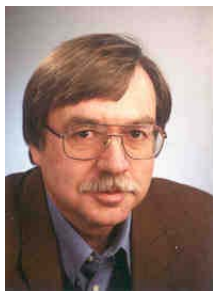
Dr. Margit Raich ist Universitätsassistentin und Habilitandin am Institut für Strategisches Management, Marketing und Tourismus der Universität Innsbruck tätig und beschäftigt sich im Rahmen ihrer Lehr- und Forschungstätigkeit mit Strategischer Unternehmensführung, Leadership und Organisationalem Lernen. Ihre Forschungsschwerpunkte finden vor allem auf Klein- und Mittelbetriebe sowie Nonprofit Organisationen Anwendung. Im Rahmen ihrer Studien gilt ihr besonderes Interesse dem Einsatz von qualitativen Forschungsmethoden, insbesondere der qualitativen Textanalyse GABEK (Ganzheitliche Bewältigung von Komplexität).

Kontakt: margit.raich@uibk.ac.at



Prof. Dr. Rüdiger Reinhardt ist gegenwärtig Leiter des Studiengangs für Berufstätige „Wirtschaft & Management“ am Management Center Innsbruck und Privatdozent an der TU Chemnitz. In seiner Forschung beschäftigt er sich schwerpunktmäßig mit Themen wie Wissensmanagement, Change Management, Führungskräfte- und Personalentwicklung und Intellectual Capital. In seiner Lehre behandelt er Inhalte wie Change Management, Personalmanagement, Führung, Forschungsmethoden und Wissensmanagement. Zudem unterstützt er aufgrund seiner langjährigen Erfahrungen als Unternehmensberater Unternehmen bei Veränderungsprozessen.

Kontakt: ruediger.reinhardt@mci.edu



O. Univ.-Prof. Dr. Heijo Rieckmann, geboren in Hildesheim, Deutschland Studium im Bereich der Soziologie, Psychologie und Betriebswirtschaft an den Universitäten Bochum und Mannheim. Fünf Jahre Managementfunktionen bei Procter & Gamble (Deutschland), im Bereich Organisationsentwicklung, Personal und systemischen Managements (SYMA). Anschließend sieben Jahre Assistent an der Universität Wuppertal im Bereich Wirtschaftswissenschaften/Organisationsentwicklung. Seit 1985 Ordinarius für Organisations-, Personal- und Managemententwicklung (OPM) an der Universität Klagenfurt/Österreich, Institut für Wirtschaftswissenschaften. Seit 1978 externer Unternehmensberater in Unternehmungen und Organisationen unterschiedlicher Größen, Branchen und Kulturkontexte.

Kontakt: heijo.riekmann@uni-klu.ac.at



Mohammad Mohtsham Saeed ist Forschungsassistent am Institut für Unternehmensführung der Universität Innsbruck. Sein Forschungsgebiet ist Strategisches Management in islamischen Ländern. Dabei untersucht er in seiner Dissertation, wie das westliche Strategische Leadership Modell an die sozialen, kulturellen, politischen und religiösen Rahmenbedingungen der islamischen Welt angepasst werden kann.

Kontakt: mohhtsham.saeed@uibk.ac.at



Dipl. Betriebswirt Leonhard J. Schnorrenberg (1953) ist Berater, Mentor und Counsellor sowie ehrenamtlicher Leiter der Stiftung The Greenleaf Center of Servant Leadership, Deutschland. Nach dem Studium der Betriebswirtschaft arbeitete er 20 Jahre lang in der Wirtschaft, davon 17 Jahre in verschiedenen Vertriebs- und Marketing-Führungspositionen eines multinationalen Unternehmens. Seit 1995 freiberuflich tätig in der Personal- und Organisationsentwicklung mit Schwerpunkte Marketing/Vertrieb und Management. Seit Beginn 2005 Leitung ‚The Greenleaf Center of Servant Leadership, Deutschland‘ mit Sitz in Düsseldorf.

Kontakt: l.j.schnorrenberg@greenleafcenter.de



Larry C. Spears ist seit 1990 Präsident & CEO des The Robert K. Greenleaf Center for Servant-Leadership (www.greenleaf.org). Im weiteren ist er: Managing Director des Greater Philadelphia Philosophy Consortium, eines kooperativen Interessenverbandes von 12 Colleges und Universitäten in der Philadelphia Region, verbunden als Mitglied des Führungsgremiums des Great Lakes Colleges Association's Philadelphia Center sowie des Quaker Magazins Friends Journal, langjähriges Mitglied der Association of Fundraising Professionals und Partner der World Business Academy.

Seit 1970 hat Larry Spears über 300 Artikel, Essays und Buchbesprechungen veröffentlicht und ist Redakteur und Mitherausgeber von neun Büchern über Servant Leadership. Als Gastsprecher besucht er regelmäßig Nordamerika, Europa, Australien und Asien. Unter seiner Leitung hat das Greenleaf Center eine fruchtbare internationale Entwicklung erlebt und Einfluss in vielen Organisationen, Unternehmen und Ausbildungsinstituten gewonnen.

Kontakt: <http://greenleaf.org/>



Dr. Reinhardt K. Sprenger lebt in Essen und Santa Fe, New Mexico Studium der Philosophie, Psychologie, Betriebswirtschaft, Geschichte und des Sports an der Ruhr-Universität Bochum und an der Freien Universität Berlin promoviert 1985 zum Doktor der Philosophie, Carl-Diem-Preis für die Dissertation „Nationale Identität und Modernisierung“, Lehrbeauftragter an den Universitäten Berlin, Bochum, Essen und Köln, Zweites Philologisches Staatsexamen, Wissenschaftlicher Referent beim Kultusminister des Landes Nordrhein-Westfalen, Leiter „Personalentwicklung und Training“ bei der 3M in Deutschland, Freier Vortragsredner, Trainer und Berater für Personalentwicklung; zu seinen Kunden zählen nahezu alle großen DAX-Unternehmen. Autor mehrerer Bücher und vieler Zeitschriften-Aufsätze. „Stimmen gegen den Stillstand“: Koreferat zu Bundespräsident Roman Herzogs Berliner Rede „Aufbruch ins 21. Jahrhundert“ (Hoffmann und Campe 1997), CD „EigenSinn“ – Songs zum Buch „Die Entscheidung liegt bei Dir“.

Kontakt: reinhard@sprenger.com



AO. Univ.-Prof., Dr. rer. soc. oec., Dipl.-Kfm., Ingenieur (Chemie) Heinz K. Stahl; war 24 Jahre lang in leitenden Positionen für den UNILEVER-Konzern in Österreich, Großbritannien, Australien, den Niederlanden und Deutschland tätig; Lehrtätigkeiten an den Universitäten Innsbruck, St. Gallen und Mannheim, aktuell an der Wirtschaftsuniversität Wien, der Montanuniversität Leoben und der Privatuniversität für Management in Wien; ist am Management Center Innsbruck (MCI) als Wissenschaftlicher Leiter und Referent in der Aus- und Weiterbildung von Führungskräften tätig; Forschungsschwerpunkt ist das verhaltenswissenschaftlich orientierte Management.

Kontakt: hks-research@utanet.at



Diplom Volkswirt, Organisationspsychologe, Dr. rer. pol. Rainer Thiehoff, Studium der Volks- und Betriebswirtschaftslehre sowie der Organisationspsychologie; Lehraufträge, Vorträge und Veröffentlichungen zu ökonomischen und organisationspsychologischen Fragen der Prävention, Balanced Scorecards von Sicherheit und Gesundheit sowie zum Management von Human Resources, Aufbau der Initiative Neue Qualität der Arbeit als Geschäftsführer; Leiter Öffentlichkeitsarbeit, Marketing der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Kontakt: thiehoff.rainer@baua.bund.de



Dr. Hans Wielens, verh., 4 Kinder, lehrt als Honorarprofessor an der Universität Münster. Im Berufsleben hat er führende Funktionen im Finanzwesen übernommen und war zuletzt Vorstandsvorsitzender der Deutsche Bank Bauspar AG in Frankfurt. Er ist Gründer und Leiter der Stiftung „Authentisch Führen“ – Zen-Akademie für Führungskräfte (www.authentisch-fuehren.de und www.zen-akademie.org). Zusammen mit seiner Frau hat er die unselbständige „Stiftung Handwerksmuseum“ gegründet und in diese die umfangreiche Sammlung von historischen Handwerkzeugen eingebracht. Sie ist Kern des ‚Haus des Handwerks‘ auf dem Piesberg in Osnabrück und wird vom Museum für Industriekultur verwaltet.

Kontakt: info@zen-akademie.org



Prof. Dr. Karl Zehetner hat nach seinem Studium des Wirtschaftsingenieurwesens an der TU Graz promoviert. Nach einigen Jahren Lehre und Forschung in Graz wechselte er 1995 in eine internationale Unternehmensberatung. Schwerpunkt seiner Tätigkeit waren Controlling, Wertsteigerungs- und Liquiditätsmanagement sowie Change Management. Er betreute Projekte in Deutschland, Österreich, Frankreich, Slowenien und Kanada in verschiedenen Branchen. Daneben lehrte er an der Wirtschaftsuniversität Wien, an der FH Wien und an der SAP Business School Vienna. Seit 2004 ist er Universitätsprofessor der PEF Privatuniversität für Management in Wien und Wissenschaftlicher Leiter der Executive MBA „Intra- and Entrepreneurship“ Programme. Er ist Autor zahlreicher Artikel und Mitherausgeber der Fachzeitschrift „Der Controlling Berater“, Freiburg i. Br.

Kontakt: karl.zehetner@pef.co.at



Dr. Peter Zinkann ist der Sohn von Kurt Christian Zinkann und Enkel des Firmengründers Reinhard Zinkann, der 1899 mit seinem Partner Carl Miele in Herzebrock in der Nähe von Gütersloh die Firma Miele gründete. Am 1. Januar 1957 trat Dr. Peter Zinkann in das Unternehmen ein. Dr. Peter Zinkann studierte an der Technischen Hochschule Darmstadt und der Handelshochschule St. Gallen. Er schloss als Dipl.-Ing. im Fach Maschinenbau ab und promovierte 1956 zum Dr. rer. pol. Seit 1958 ist Dr. Peter Zinkann mit Dr. phil. Karin, geb. Rohe verheiratet. Sein Sohn Dr. rer. oec. Reinhard Zinkann ist heute geschäftsführender Gesellschafter der Firma Miele & Cie. Dr. Peter Zinkann führte gemeinsam mit seinem Partner Rudolf Miele bis zu dessen Tod im August 2004 das Unternehmen, das zu 100 % im Besitz der Familien Miele und Zinkann ist. Es fertigt neben Haushaltsgroßgeräten wie Waschmaschinen, Trockner, Geschirrspüler, Herde, Backöfen, Kochfelder, Dampfgarer und Dunstabzugshauben auch Staubsauger sowie gewerbliche Geräte in den gleichen Kategorien und Küchen. Der Jahresumsatz ist 2,5 Mrd. Euro mit einem Auslandsanteil von 70 %. Miele unterhält ein weltweites Vertriebsnetz mit eigenen Gesellschaften in 36 Ländern und beschäftigt rund 15.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Am 31.12.2004 hat er sich aus der Geschäftsführung der Firma Miele & Cie. zurückgezogen.

Kontakt: karin.paepenmoeller@miele.de

■ **Servant Leadership – Führen und Dienen** – das klingt wie ein Widerspruch, weltfremd und ineffizient. Scheinbar! Denn dienende Führung, als eine Kultur des kreativen Altruismus, vereint Sinnverwirklichung mit Wirtschaftlichkeit auf pragmatische Art und Weise. Sie fördert das Engagement, „mitverantwortlich-in-der-Welt-zu-sein“ zum Wohle des Ganzen. Große Führungspersönlichkeiten sind zuallererst Diener. Servant Leader sind bescheiden, Diener ihres Teams. Das ist auch ihre authentische Kraft, die andere, das Unternehmen und sie selbst dauerhaft besonders erfolgreich wirken lässt.

In dem Ihnen vorliegenden Buch geben international namhafte Autoren ganz persönliche Einblicke in das Gedankengut der „Dienenden Führung“. Sie erfahren, warum es sich lohnt, sich seiner eigenen Menschlichkeit zu stellen, sorgsame Beziehungen aufzubauen und zu pflegen. Erfolg gibt dann Zufriedenheit, wenn der Mensch Mittelpunkt des Handels *ist* und nicht Mittel. *Punkt*.

„Seit mehr als drei Jahrzehnten ist Robert Greenleaf's Arbeit über Servant Leadership ein Leuchtfeuer der Vernunft inmitten des Nebels von Fragmentierung, Kurzzeitdenken und Eigeninteresse im Umgang mit allgemeiner und persönlicher Führung. Nach meiner Meinung wird Servant Leadership als das wichtigste Buch über Führung für dieses Zeitalter zurückbleiben.“

Peter Senge, Senior Lecturer, MIT and Founding Chair, SoL (Society for Organizational Learning)

ISBN 3-503-09785-6



€ (D)
59,00

www.ESV.info