

Servant Leadership

Die Führungskraft als Diener?

Servant Leadership heißt ein Führungskonzept, das die Mitarbeiter und ihre Bedürfnisse in den Mittelpunkt stellt und die Führungskraft – ein wenig überschwänglich – zu ihrem Diener erklärt. Begründet wurde dieser Ansatz (es ist eher ein Prinzip als eine Theorie) von dem ehemaligen AT&T-Manager Robert Greenleaf in den 70er-Jahren. Servant Leadership erwartet von einer Führungskraft die kompromisslose Orientierung am Wohl der Organisation und ihrer Individuen. Der Ansatz trägt unverkennbar US-amerikanische Züge, meinen unsere Autoren und fragen nach der Übertragbarkeit auf westeuropäische Verhältnisse.



Markus Krost, Diplom-Psychologe, ist freiberuflicher Trainer und Berater in Berlin.



Prof. Dr. Boris Kaehler ist Professor für Personalmanagement an der Technischen Hochschule Wildau und Trainer mit Schwerpunkt Führung.

Während die wenigsten europäischen Personalmanager je von Servant Leadership gehört haben dürften, ist dieser Ansatz in US-amerikanischen Unternehmen recht verbreitet. Mehr als ein Drittel der Fortune-100-Firmen ist Mitglied oder Kunde des Greenleaf Center for Servant Leadership in Indianapolis, und mindestens drei dieser Firmen – Southwest Airlines, TD Industries und Synovus Financial Corporation – stellen das Prinzip demonstrativ ins Zentrum ihres Führungsverständnisses (Ruschmann 2002, 124 f.). Unter den prominenten US-Führungspersonlichkeiten beruft sich zum Beispiel Colleen C. Barrett, ehemalige Präsidentin der Fluggesellschaft Southwest Airlines, explizit auf den Ansatz.¹ Seit einiger Zeit häufen sich auch in Europa die Publikationen zum Servant Leadership (Trompenaars /

Voerman 2009; Hinterhuber et al. 2006; Jennings / Stahl-Wert 2004).

Nach Greenleaf (1970, 2002) beginnt Servant Leadership mit dem Bedürfnis des Leaders, zunächst einen eigenen Beitrag zum Wohl einer Organisation oder anderer Individuen zu leisten, und endet mit dem Vertrauen, das die Geführten daraufhin in die Führung dieser Person setzen – um ihr sodann freiwillig zu folgen.

Überzeugend daran ist: Wie alle anderen Unternehmensfunktionen sind natürlich auch Führungspositionen nicht als Selbstzweck geschaffen, sondern definieren sich ausschließlich nach ihrer Bedeutung für andere – in diesem Fall eben vor allem die geführten Mitarbeiter. Insbesondere Peter F. Drucker (2007; ähnlich Malik 2006, 98 ff.) hat immer wieder darauf hingewiesen, dass effek-

Ursprünge der Servant-Leadership-Bewegung reichen bis in die 70er-Jahre zurück. Neu und progressiv an der Idee war und ist der Ansatz, Führung sowohl an den Zielen des Unternehmens als auch an den Bedürfnissen der Geführten auszurichten. Foto: Servicemitarbeiterin Laura Millican betreut Kunden von Southwest Airlines am Check-in-Automaten.



tives Management auf allen Organisations-ebenen eine Konzentration des Managers auf die eigenen Beiträge – und nicht auf die eigene Person und Position – erfordert. Entsprechend muss sich das Handeln der Führungskraft an den Bedürfnissen der geführten Mitarbeiter orientieren.

Freilich ist der Servant-Leadership-Ansatz sehr stark durch das christliche Selbstverständnis geprägt, das viele amerikanische Personalmanager² in ihren Beruf einbringen. Der CEO des Greenleaf Center for Servant Leadership, Kent Keith, erklärt: „A servant-leader loves people and wants to help them. The mission of a ser-

vant-leader is, therefore, to identify the needs of others and try to satisfy those needs.“ (zit. nach Trompenaars / Voerman 2009, 8). So sehr eine solche Haltung, falls sie denn wirklich durchgehalten wird, zu bewundern ist – nicht jeder Manager wird dem folgen können oder wollen. Kaum eine nichtkirchliche Organisation in Europa würde so weit gehen, allen ihren Führungskräften ein solches Rollenbild zu verordnen.

Doch selbst wer begeistert auf dem Pfad des dienenden Chefs voranschreiten möchte, wird Schwierigkeiten haben, dem in der Literatur proklamierten Zielverhalten

(meist beschrieben als Zielpersönlichkeit) nahezukommen. Zu grotesk werden in fast allen einschlägigen Veröffentlichungen zum Thema die positiven Eigenschaften der dienenden Führungskraft übersteigert. Der Servant Leader ist auf natürliche Art bescheiden, agiert stets besonnen und lässt in allen Lebenslagen Humor, Leidenschaft und Sachverstand walten, womit er immer und überall exzellente Ergebnisse erreicht. Sieht man einmal davon ab, dass natürlich auch andere Führungskonzepte ähnliche Wunschbilder zeichnen (und den Nachweis des Gelingens üblicherweise schuldig bleiben), erscheint die Idee, alle Führungs-

kräfte sollten sich an derartigen Idealen orientieren, vielen Pragmatikern schlicht als abwegig.

Unterm Strich ist festzuhalten, dass das Servant-Leadership-Konzept einen wichtigen Perspektivwechsel hin zum Dienst der Führungskraft an den Mitarbeitern anbietet, indes eingebunden in einen Ansatz, der hierzulande für die wenigsten Menschen in Führungsverantwortung gangbar sein dürfte.

Führen als Dienstleistung

An dieser Stelle soll ein anderer Ansatz vorgeschlagen werden: Führen als Dienstleistung. Im Mittelpunkt stehen hierbei die Aufgaben, die eine Führungskraft berufsmäßig für andere zu erfüllen hat. Wie jede andere Dienstleistung besteht schließlich auch Personalführung aus einem Bündel von Einzelaufgaben. Allerdings sind hierbei zunächst zwei Zielrichtungen zu unterscheiden. Zum einen ist die Führungskraft Dienstleister jedes einzelnen Mitarbeiters. In dieser Funktion unterstützt sie dessen Arbeit, zum Beispiel durch die Definition der angestrebten Arbeitsziele oder durch die Zuteilung der benötigten Ressourcen und Informationen. Solchermaßen fördert sie nachhaltig seine individuelle Leistung und Produktivität. Zum anderen ist die Führungskraft Dienstleister der eigenen Organisation und der Gesamtheit der zugeordneten Mitarbeiter. In dieser Funktion sorgt sie unter anderem für ein angemessenes Mitarbeiterportfolio (durch Einstellung, Einsatz, Entwicklung und ggf. Trennung von Mitarbeitern) und für die Einhaltung von Regeln.

Betrachtet man die tatsächlichen Führungsprozesse in Organisationen, so ist man vom Führen als Dienstleistung in den allermeisten Fällen weit entfernt. Üblicherweise erhält ein Mitarbeiter zum Beispiel alle Aufgaben, die sein Vorgesetzter gerade loswerden muss, genau die Arbeitsressourcen, die die entsprechenden Richtlinien vorsehen, und nur die Informationen, die die Geschäftsleitung für angemessen hält – und zwar ohne Berücksichtigung (oder auch nur Erhebung) seiner konkreten (Arbeits-)Bedürfnisse.

Um Missverständnissen vorzubeugen: Dienstleistende Führung bedeutet keine Unterordnung der Führungskraft unter ihre Mitarbeiter. Noch weniger beinhaltet sie einen Verzicht auf notwendige, für die Mitarbeiter jedoch unangenehme Maßnahmen, denn diese sind Teil der Dienstleistung gegenüber der Organisation. In diesen beiden Punkten unterscheidet sich das Management jedoch wiederum in keiner Weise von anderen Dienstleistungsberufen, die ganz selbstverständlich sowohl gegenüber ihrem Kunden als auch gegenüber ihrer Organisation zur Erfüllung ganz konkreter Aufgaben verpflichtet sind.

Sicherlich ist das Selbstverständnis der Führungskraft als Dienstleister noch keine Garantie für professionelles und effektives Personalmanagement. Es ist jedoch nicht übertrieben, es als notwendige Voraussetzung hierfür und als Leitschnur aller Bemühungen um eine Professionalisierung von Führungsprozessen zu bezeichnen. Angesichts der immensen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedeutung der Mitarbeiterführung ist ein entsprechender Bewusstseinswandel – bei Führungskräften ebenso wie bei den für die Gestaltung von Führung verantwortlichen Stellen – dringend überfällig. In Deutschland nehmen erste Unternehmen bereits für sich in Anspruch, nach dem Prinzip „Führen als Dienstleistung“³ zu arbeiten – viele werden folgen.

Summary

Managers as Servants?

Servant Leadership is the name of a management concept that focuses on the employee and assigns the manager, in a somewhat exuberant way, to be the employee's servant or service provider. This approach (it is more a principle than a theory) was developed by a former AT&T Manager, Robert Greenleaf, during the seventies. Servant Leadership expects, above all, that a manager contribute to the welfare of the organization and its individual members. The authors feel that this approach is characterized by unmistakable US American traits and analyze its transferability to the western European business environment.

Anmerkungen

- 1 Vgl. www.youtube.com/watch?v=6TgR95vnM0c; vgl. auch Haruka Nishimatsu, ehem. Präsident von Japan Airlines: www.youtube.com/watch?v=r8ATOARgLO8
- 2 Unter ihnen der weltweit mit Abstand einflussreichste HR-Experte, Dave Ulrich, der von 2003 bis 2005 als Hochschullehrer pausierte, um der Canada Montreal Mission for the Church of Jesus Christ of Latter-day Saints als Präsident vorzustehen (www.thinkers50.com/biographies/31/2009).
- 3 Vgl. z. B. www.esg.de/unternehmen/leitbild

Literatur

- Drucker, P. F. (2007): Was ist Management? Das Beste aus 50 Jahren, 5. Aufl., Berlin
- Greenleaf, R. (2002): Servant Leadership – A journey into the nature of legitimate power and greatness, Chicago
- Hinterhuber, H. H. et al. (Hg.) (2006): Servant Leadership – Prinzipien dienender Unternehmensführung, Berlin
- Jennings, K. / Stahl-Wert, J. (2004): Serving Leaders – Führen heißt dienen, Offenbach
- Malik, F. (2006): Führen Leisten Leben, Frankfurt/M.
- Ruschman, N. L. (2002): Servant-Leadership and the best companies to work for in America, in: L. C. Spears / M. Lawrence (Eds.): Focus on leadership: Servant-Leadership for the twenty-first century New York, 123-140
- Trompenaars, F. / Voerman, E. (2009): Servant-Leadership across cultures, Oxford