

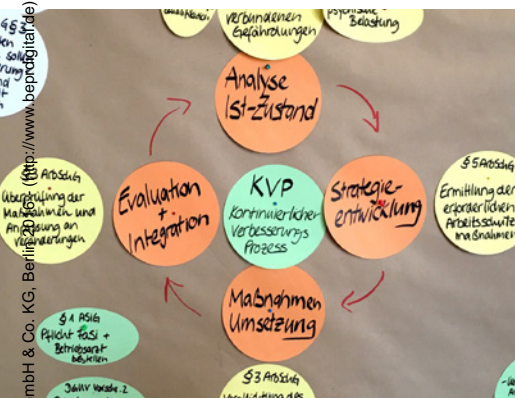
12.16

Betriebliche Prävention

128. Jahrgang
Dezember 2016
Seiten 493–548
A 8833

www.BEPRdigital.de

Arbeit | Gesundheit | Unfallversicherung



Schwerpunkt
**Betriebliches
Gesundheitsmanagement**



Foto: fotolia.com/© Monkey Business

Matthias Burisch und Sabine Poetsch

Für gesunde Belegschaften: Alter Wein in alten Schläuchen – Führung als Dienstleistung

Steckt Führung in Deutschland in der Krise?

Man könnte schon auf den Gedanken kommen. Seit 2001 ermittelt Gallup Deutschland seinen *Engagement-Index*. Rund zwei Drittel der Befragten ordnet das Institut dabei regelmäßig unter „Innere Kündigung“ ein – wobei unzulängliche Führung als wesentlicher Grund aufgeführt wird.

Wie kommt's? Viele Manager können nicht führen, wollen es aber auch gar nicht, so eine wichtige These auf dem Jahreskongress der Deutschen Gesellschaft für Personalführung 2010: „Die wirklichen Bedürfnisse und Fähigkeiten eines Großteils der talentierten Mitarbeiter laufen gar nicht auf eine Führungs- oder Managementaufgabe hinaus.“ Und: „Führungskräfte, die keine Führungspersönlichkeiten sind, brennen aus.“ Damit sind die Risiken für unterstellte Mitarbeiter noch nicht einmal benannt.

Aber eben: Bis hinauf zum Vorstand werden ja Chefs von höheren Chefs geführt. Spricht man mit Vorgesetzten über ihre Verantwortung für die ihnen Unterstellten, erntet man oft Augenrollen und die Aussage: „Wenn Sie wüssten, wie *ich* geführt werde!“ Das Burnout-Phänomen, das in den letzten Jahren ein überwältigendes Medieninteresse fand,

hat oft auch mit Führungsmängeln zu tun, selbst wenn es verfehlt wäre, diesen Faktor als einzigen zu betrachten. Dies schon darum, weil Burnout-Prozesse zu einem beträchtlichen Teil im Privatleben ihren Ausgangspunkt finden (Burisch 2014, 2015). Dennoch hat Ulrike Stijljanow (2012, S. 123) recht, wenn sie schreibt:

„Zahlreiche Studien zeigen, dass die Mitarbeiterführung mit dem psychischen Befinden und der körperlichen Gesundheit der Mitarbeiter zusammenhängt und darüber hinaus auch die Arbeitszufriedenheit und Arbeitsfähigkeit beeinflussen kann.“

Möglicherweise werden aus diesen Zusammenhängen, die ja kein Geheimwissen darstellen, in Deutschland besonders selten Schlüsse gezogen. Noch einmal Stijljanow (2012, S. 124):

„Deutsche Beschäftigte schätzen ihre Vorgesetzten auch als weniger unterstützend ein als Beschäftigte in anderen EU-Ländern – das zeigen die Ergebnisse der Europäischen Erhebung über die Arbeitsbedingungen EWCS 2010 ... So gaben 47 Prozent der befragten Beschäftigten in Deutschland an, immer oder meistens Hilfe und Unterstützung von ihrem

Vorgesetzten zu erfahren – 13 Prozent weniger als im EU-27-Durchschnitt. Der Anteil derjenigen, die Angaben, immer oder häufig bei der Festlegung ihrer Arbeitsziele einbezogen zu werden ..., ist in Deutschland (38 Prozent) ebenfalls geringer als im EU-27-Durchschnitt (47 Prozent).“

Jedenfalls bietet es sich an, bei der Mitarbeiterführung anzusetzen, will man für psychische und körperliche Gesundheit bessere Rahmenbedingungen schaffen.

Wohl als Reaktion auf Krisensymptome wie die oben angesprochenen wurde mit Unterstützung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales im Herbst 2012 das *Forum Gute Führung (FGF)* gegründet (www.forum-gute-fuehrung.de). Als eine der ersten Aktionen wurden mehrere Hundert Führungskräfte in Tiefeninterviews nach ihren Vorstellungen von „Führung der Zukunft“ und „Führung der Vergangenheit“ befragt; die Ergebnisse wurden mit aufwendiger Methodik aggregiert.

Viele Fragen, wenig Antworten

Interessanter Weise dominieren auch in der positiv konnotierten Werte-Landschaft des FGF eher technokratische Stichworte wie „Rahmenklärung“, „Diskursqualität“, „Durchsetzung“, „Ergebnisoffenheit“ oder „Kostendisziplin“. Immerhin, auch von „Authentizität“, „Partnerschaft“, „Wertschätzung“ und „Sinnfindung“ ist die Rede. Aber warum und wozu? In den Materialien des FGF werden viele Fragen gestellt, Diskurse angeregt; es wagt sich aber kaum jemand mit Antworten hervor. Wir tun das einfach mal, wohl wissend, dass wir „alten Wein“ bewerben, ohne ihn auch nur in neue Schläuche umfüllen zu wollen. Wer sind wir, die wir uns hier zu Wort melden?

Der Erstautor hat schon vor zwanzig Jahren für ein deutsches Großunternehmen einen Workshop mit dem Titel „Führung als Dienstleistung“ konzipiert. Bezeichnender Weise ging der niemals in Serie, er kam wohl zu früh. Die Coautorin hat in ihrer langjährigen Berufstätigkeit Führungserfahrung sowohl aktiv als auch passiv gesammelt. Positiv herausragend waren diese Erfahrungen stets dann, wenn Vorgesetzte sich nicht übermäßig wichtig nahmen, sondern glaubwürdig ausstrahlten, dass ihnen das große Ganze inklusive der Menschen mehr am Herzen lag als die Marke des Dienstwagens.

Vielleicht überlegen auch Sie, liebe Leserin, lieber Leser, einmal, ob Ihnen eine Führungsperson in ausnehmend guter Erinnerung geblieben ist. Und wenn ja, woran das lag. In jedem Fall können Sie sich glücklich schätzen, wenn Ihnen überhaupt ein wirklich guter Chef oder Chefin begegnet ist. Dies passiert den meisten Menschen nicht.

Immer mehr Unternehmen reagieren auf die Krise und entwickeln neue Leitbilder oder passen ihre Image- und Mitarbeiterbroschüren neu gesetzten Werten an. Begriffe wie *ökologisch*, *nachhaltig*, *gesellschaftlich*, *verantwortlich* fehlen fast nirgendwo. Schaut man genauer hin, entpuppen sich diese guten Absichten jedoch überwiegend als Worthülsen, die nicht mit (unternehmerischem) Leben gefüllt sind. Dies reicht nicht. Und die Gesellschaft verliert hier zunehmend die Geduld.

Ein radikaler Vorschlag: Stellen wir die Pyramide auf den Kopf!

Angeregt zu unseren Überlegungen wurden wir durch ein 2013 in Deutschland erschienen Buch (Original 2010): *Zuerst der Mitarbeiter, dann der Kunde*. Mutet schon das einigermaßen radikal an, so setzt der Autor, der höchst erfolgreiche indische IT-Unternehmer Vineet Nayar, mit seinem Untertitel noch einen drauf: *Stellen Sie das konventionelle Management auf den Kopf!* Revolutionär ist das in zweierlei Hinsicht: Zum einen wird Führungskräften aller Ebenen Bescheidenheit und Achtung für die Mitarbeiter nahegelegt. Zum anderen wird das nun schon einige Jahre alte Mantra „Die Kunden zuerst!“ zu den Akten gelegt. (Um Missverständnisse zu vermeiden: Die Maxime „Zuerst der Mitarbeiter, dann der Kunde“ richtet sich an die Vorgesetzten, nicht an den Außendienst!)

Im vorliegenden Diskussionsbeitrag geht es uns um das erstere Thema: *Eine grundlegend veränderte Vorstellung von Führung*. Dahinter steckt eine Geschichte.

Eine kurze Geschichte der Führung: Oszillation zwischen Theorie X und Theorie Y

Tritt man ein wenig zurück, dann pendeln die Führungstheorien und -philosophien des zwanzigsten Jahrhunderts bis heute zwischen dem, was Douglas McGregor (1960) „Theory X“ und „Theory Y“ nannte.

Die „Theory X“, die im *Scientific Management* Frederick W. Taylors von vor etwa 100 Jahren ihre konsequenteste Ausformung fand, besagt in etwa: Der Mensch ist dumm, faul und gefräßig und nur auf seinen eigenen Vorteil bedacht. Aufgabe seiner Vorgesetzten ist es darum, ihn mit Zuckerbrot und Peitsche, mal mehr das eine, mal das andere, vor den Karren des Unternehmens zu spannen und dort nicht nur zu höchsten Anstrengungen, nein, mittlerweile zu *Höchstleistungen* anzuspornen – und diese minutiös zu kontrollieren.

Das Kontrastprogramm, „Theory Y“, das später zur *Human-Relations-Bewegung* führte, liest sich in einer heutigen Formulierung des Unternehmers Götz Werner (2013, S. 103) wie folgt:

„Menschen, die wissen, warum und wozu ihre Arbeit gebraucht wird, sind zu echter Leistung bereit und in der Lage. Je mehr sie vom Sinn ihrer Arbeit überzeugt sind, desto mehr engagieren sie sich. ... Die Forschung hat gezeigt, dass Menschen sich weniger Gedanken um ihren Lohn machen als um das Wohlbefinden ihrer unmittelbaren Mitmenschen.“

Peter F. Drucker, auf den sich bis heute Management-Gurus wie Fredmund Malik berufen, bewunderte die Erfolge des *Scientific Management* und schätzte die Ideen der *Human-Relations-Denker*. Was er als Integration vorschlug – *Management by Objectives (MBO)*; „Führen mit Zielen“) – ist bis heute *Mainstream* der Führungsliteratur. Und da er selbst, vor sechzig Jahren, selbstverständlich nicht alle späteren Entwicklungen vorhersehen konnte, sind ihm auch die heutigen Perversionen seines Gedankenguts nicht anzulasten. Ein wenig davon hat er immerhin geahnt:

Schwerpunkt

i Die Autoren



Matthias Burisch war Hochschul-
lehrer am Fachbereich Psycholo-
gie der Universität Hamburg.
Er gründete 2008 das Burnout-
Institut Norddeutschland (www.burnout-institut.eu).



Sabine Poetsch studierte Betriebs-
wirtschaft. Nach Tätigkeit in meh-
reren internationalen Konzernen
lebt und arbeitet sie seit 2010 als
Coach in Hamburg (www.ein-gutes-leben-fuehren.de).

„Mit der neuen Möglichkeit, geeignete Maßstäbe zu bekommen, haben wir auch die Möglichkeit der Selbstkontrolle; und wenn man sie so nutzt, werden sich gewaltige Fortschritte in der Durchschlagskraft und Wirksamkeit des Managements ergeben. Wird die neue Möglichkeit jedoch zu einer Kontrolle der Manager von oben mißbraucht, dann wird die neue Technik unermeßlichen Schaden anrichten, indem sie das Management verdirbt und seine Leistungsfähigkeit schwer beeinträchtigt.“ (Drucker 1956, S. 166; Hervorhebung von uns).

MbO ist unbestritten die Führungstheorie der Gegenwart in Deutschland. Kann aber „transaktional“ (eher nach Muster X) oder „transformational“ (eher nach Muster Y) praktiziert werden. Es erscheint uns plausibel, dass der menschlich anspruchlose transaktionale Stil — Gerhard Westermayer (2014) spricht von „authentischer Gleichgültigkeit“ — vor allem den eingangs erwähnten Führungskräften liegt, die ihren Mitarbeitern nur „vor-gesetzt“ worden sind, eigentlich aber gar nicht führen wollen. Ebenso plausibel scheint uns, dass er Unzufriedenheit und Krankenstand deutlich steigert.

Bevor wir auf den *transformationalen* Stil zurückkommen, springen wir gleich zur radikalsten uns bekannten Alternative: *Servant-Leadership*. Diese Führungs-, ja Lebensphilosophie entdeckten wir etwa gleichzeitig mit Nayars Buch in den Schriften Robert K. Greenleafs (z. B. 2003). Seine fundamentale Botschaft: **Wer führen will, sollte in erster Linie dienen wollen.** Starker Tobak, nicht wahr?

Greenleaf (1904-1990) war bis 1964 leitender Personalentwickler bei AT&T, dem damals größten Unternehmen der Welt. Nach seiner freiwilligen Frühpensionierung begann er 1964 ein „zweites Leben“, in dem er schrieb, lehrte und beriet, von Einzelpersonen und kleinen Projekten bis zu Weltunternehmen und Universitäten. Ob seiner persönlichen Zurückhaltung ist er nicht einmal in den USA allgemein bekannt. Seine ersten Veröffentlichungen stammen aus den 70er Jahren. Schon diese Chronologie macht klar, dass es sich bei *Servant-Leadership* nicht um etwas Neues im Sinne von „Brandneuer Import aus USA!“ handeln kann. Gut so.

Die Essenz von *Servant-Leadership* scheint uns das Folgende zu sein: **Arbeit und Führung als Dienstleistung an einem höheren Zweck.** „Die Welt ein bisschen besser verlassen, als man sie vorgefunden

hat“, nannte Robert Greenleaf diese Idee. „Selbstverwirklichung“ nicht nur als Selbstzweck begreifen, sondern sie in den Dienst einer guten Sache stellen. Anderen behilflich sein, ihrerseits diese Philosophie zu leben. Das klingt nach religiösen Maximen, und in der Tat ist das Prinzip *Servant-Leadership* Teil aller großen Weltreligionen. Man muss aber keineswegs gläubig sein, um es zu akzeptieren. Übrigens haben Rivkin, Diestel & Schmidt (2014) kürzlich positive Zusammenhänge zwischen diesem Führungsstil und vermindertem Burnout-Level bei deutschen Arbeitnehmern aufweisen können.

Servant-Leadership – wie geht das?

Ein paar Grundüberzeugungen für die Mitarbeiterführung könnten, ungefähr, so lauten:

- ▶ Führen heißt Dienen.
- ▶ Jeder Mensch hat und braucht seinen Wert.
- ▶ Dafür will er mindestens eine Basis-Achtung.
- ▶ Bekommt er die, ist er oft (nicht immer) auch zu viel Mehr bereit. Er kann über sich selbst hinauswachsen.
- ▶ Die meisten (nicht alle) möchten alles aus sich machen, was in ihnen steckt. Führung kann dabei unterstützen.

Denkt man an die zwei Drittel Innerlich Gekündigten der Gallup-Befragungen, erkennt man ein riesiges ungenutztes Potential. Freilich: Das Anzapfen dieses Potentials darf *nicht primäres* Ziel sein! McGee-Cooper & Trammell (2013, p. 18) zitieren aus einem Interview mit Herb Kelleher, dem Gründer der Billig-Fluglinie *Southwest Airlines*:

„Die eigenen Mitarbeiter kommen zuerst. Das steht außer Frage. Wenn die Mitarbeiter zufrieden und glücklich sind, engagiert und von ihrer Arbeit inspiriert, dann machen sie auch die Kunden glücklich, und die kommen dann wieder. Das macht dann auch die Aktionäre glücklich. Denken Sie an Kundendienst. Der Profit ist ein Nebenergebnis.“

Wahrscheinlich ist die Einstellungs-Komponente von *Servant-Leadership*, also die durchgehende Orientierung am Gemeinwohl, am Wohl der Organisation und dem der Mitarbeiter, wichtiger als spezifische Verhaltensweisen; schon gar nicht geht es hier um *Führungstechniken*.

Will man die Frage *Wie geht das?* beantworten, muss man auch konstatieren, dass weder Greenleaf selbst noch die Autoren, die sich direkt auf ihn beziehen, besonders präzise und widerspruchsfreie Handlungsanweisungen hinterlassen haben. Es besteht also Auslegungsspielraum.

Immerhin, es gibt mittlerweile eine Handvoll Fragebögen in englischer Sprache, und deren Skalenbenennungen mögen vielleicht am besten eine etwas genauere Vorstellung von dem vermitteln, was einen *Servant Leader* auszeichnet. Das neueste dieser Instrumente, der *Servant Leadership Survey*, wurde von van Dierendonck & Nuijten (2011) in den Niederlanden entwickelt und von Pircher Verdorfer & Peus (2014) ins Deutsche übertragen. Bei Pircher Verdorfer, van Dierendonck & Peus (2014) findet man auch deutsche Benennungen der acht Skalen aus 30 Items, die uns aber so missverständlich scheinen, dass wir sie teilweise durch eigene Übersetzungen ersetzt haben:

- ▶ Ermutigen, Fördern, Freiraum geben (*Empowerment*)
- ▶ Verantwortung übertragen und einfordern (*Accountability*)
- ▶ Sich selbst zurücknehmen (*Standing back*)
- ▶ Offenheit für Kritik (*Humility*)
- ▶ Authentizität (*Authenticity*)
- ▶ Mut (*Courage*)
- ▶ Nichts nachtragen (*Forgiveness*)
- ▶ Gemeinwohl-Orientierung (*Stewardship*)

Viel genauer und vollständiger wollen wir an dieser Stelle gar nicht werden. Wir befürchten ohnehin, dass Trainings-

Literatur

- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance: Beyond expectations*. N.Y.: Free Press.
- Burisch, M. (2014). *Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung*. Heidelberg: Springer.
- Burisch, M. (2015). *Dr. Burischs Burnout-Kur – für alle Fälle*. Heidelberg: Springer.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. N.Y.: Harper & Row.
- Burns, J.M. & Sorenson, G. (2006). Foreword. In: B.M. Bass & R.E. Riggio, *Transformational Leadership*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum (2nd ed.).
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row (dt.: *Die Praxis des Management*. Düsseldorf: Econ).
- Graham, J.W. (1991). Servant-Leadership in organizations: Inspirational and moral. *Leadership Quarterly*, 2, 105–119.
- Greenleaf, R.K. (2003). *The servant-leader within. A transformative path*. N.Y. and Mahwah, N.J.: Paulist Press.
- Groth, A. (2014). *Der Chef, den ich nie vergessen werde*. Frankfurt/M.: Campus.
- Hurrelmann, K. & Albrecht, E. (2014). *Die heimlichen Revolutionäre. Wie die Generation Y unsere Welt verändert*. Weinheim: Beltz.
- Lohmann-Haislah, A. (2012). *Stressreport Deutschland 2012*. Dortmund, Berlin, Dresden: BAuA.
- McGee-Cooper, A. & Trammell, D. (2013). *The essentials of servant-leadership: Principles in practice*. Download von <http://amca.com/amca/wp-content/uploads/The-Essentials-of-Servant-Leadership-Final.pdf>
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. N.Y.: McGraw-Hill (dt.: *Der Mensch im Unternehmen*. Berlin: Econ 1973).
- Nayar, V. (2010). *Employees first, customers second*. Boston: Harvard University Press (dt.: *Zuerst der Mitarbeiter, dann der Kunde*. Weinheim: Wiley VCR 2013).
- Pircher Verdorfer, A. & Peus, C. (2014). The measurement of servant leadership. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 58, 1–16.
- Pircher Verdorfer, A., van Dierendonck, D. & Peus, C. (2014). Servant Leadership aus wissenschaftlicher Sicht: Erfahrungen mit dem Servant Leadership Survey (SLS). In: L.J. Schnorrenberg, H.K. Stahl, H.H. Hinterhuber & A.M. Pircher-Friedrich (Hg.). *Servant Leadership: Prinzipien dienender Führung in Unternehmen*. Berlin: Erich Schmidt Verlag 2014².
- Rivkin, W., Diestel, S. & Schmidt, K.-H. (2014). The positive relationship between servant leadership and employees' psychological health: A multi-method approach. *Zeitschrift für Personalforschung*, 28, 1–21.
- Stiljanow, U. (2012). *Führung und Gesundheit*. In: Lohmann-Haislah (2012).
- van Dierendonck, D. & Nuijten, I. (2011). The servant-leadership survey (SLS): Development and validation of a multidimensional measure. *J. of Business and Psychology*, 26, 249–267.
- Werner, G. (2013). *Womit ich nie gerechnet habe*. Berlin: Econ.
- Westermayer, G. (2014). Gesundheitsförderndes Führungsverhalten. *Journal Gesundheitsförderung für Akteurinnen und Akteure aus Politik, Wissenschaft und Praxis*, 2, 16–19.

kurse, die Oberflächenpolitik für Untergrundsveränderung verkaufen sollen, als *Servant-Leadership* im deutschsprachigen Raum reüssieren werden. Der leitende Betriebsarzt eines internationalen Großkonzerns hat die Sache einmal in einem einzigen Wort zusammengefasst. Auf die Frage, wie sich denn Führungskräfte zu ihren Mitarbeitern verhalten sollten, antwortete er: „Anständig!“. Das sagt schon eine Menge.

Ist das überhaupt etwas Neues?

Wie schon gesagt: Nein. *Transformationale Führung* und *Servant-Leadership* haben deutlich mehr Gemeinsamkeiten als Unterschiede. Erstere (Bass 1985) ist wesentlich umfangreicher beforscht und dürfte in deutschsprachigen Landen auch sehr viel bekannter sein.

Der Gießener Professor Waldemar Pelz (2014; www.fuehrungskompetenzen.com) hat vor kurzem eine verdienstvolle Übersicht zur *Transformationalen Führung* ins Netz gestellt, die auch die deutsche Adaptation eines amerikanischen Fragebogens beinhaltet.

Dieses Instrument besteht aus sechs Skalen, mit den Benennungen:

- ▶ Vorbildfunktion (*Personality*)
- ▶ Ziele und Perspektiven (*Inspiration*)
- ▶ Lernfähigkeit und Unterstützung (*Stimulation*)
- ▶ Kommunikation und Fairness (*Consideration*)
- ▶ Ergebnisorientierung (*Enabling*)
- ▶ Unternehmerische Haltung (*Innovation*)

Das klingt doch für gestandene Unternehmer und Führungskräfte schon wesentlich magenschonender, nicht wahr? Es fehlen, jedenfalls auf den ersten Blick, sperrige Forderungen wie „Offenheit für Kritik“ oder „Authentizität“ und andere, die man sich als Vorgesetzter nicht auch noch zumuten möchte. Das Leben ist hart genug.

Auf den zweiten Blick gibt es, wie gesagt, viele inhaltliche Überlappungen. Warum bevorzugen wir dennoch *Servant-Leadership* als Führungsphilosophie?

Dreierlei fehlt uns an der Transformationalen Führung: Zum ersten eine gewisse ethische Unterfütterung. Graham (1991) bringt diesen Unterschied auf den Punkt durch ein Zitat von Bass, in dem dieser konzediert, auch Hitler sei ein transformationaler Führer gewesen. Was zählt, ist nur die Wirkung auf die Geführten. Die Philosophie ist wertfrei. Erst Mitte der Neunziger wurde „*The Hitler Problem*“ dadurch gelöst, dass Bass für derartige *bad guys* nunmehr das Etikett „pseudotransformational“ vorschlug (Burns & Sorenson, 2006). Zweitens, und das hängt mit dem ersten Punkt zusammen, geht es primär um die Interessen der Organisation (oder des *Leaders*); diese unterliegen keiner Legitimationsprüfung. Die Weiterentwicklung der Geführten („Wachstum“) ist Mittel zum Zweck, sozusagen ein taktisches Ziel. Und drittens dürfte die Betonung von Charisma, die „heroische“ Komponente, viele Führungskräfte abschrecken, die sich derlei realistischerweise gar nicht erst zutrauen. (In dem Fragebogen von Pelz, der sich von Interviews mit deutschen Mittelständlern leiten ließ, fehlt diese Komponente denn auch.)

Schwerpunkt

Das Tabu des Dienens

Für die Akzeptanz des Denkmodells *Servant-Leadership* in Deutschland wird – leider – die Wortwahl ausschlaggebend sein, weniger was dahinter steht. Schon denjenigen, der Führung übernimmt, „Führer“ zu nennen, wird hierzulande wohl noch für Jahrzehnte unmöglich bleiben; nennen wir ihn oder sie besser *Leader*. Und fast noch schwieriger wird es mit der „dienenden“ Ausrichtung. Das ist in englischsprachigen Ländern nicht viel anders. Immerhin gibt es dort aber den *public servant*, was nicht viel mehr als Beamter heißt. Deutschland hatte zwar den Alten Fritz, der sich für den Ersten Diener seines Staates erklärte, wir haben hier aber auch noch die Nebenbedeutung des „Bücklings“, der zur katzbuckelnden Konnotation von Dienen beiträgt. Alexander Groth (2014) schlägt den Terminus *We-care-Leader* vor, aber das scheint uns nun wirklich nicht gebrauchstauglich. *Gemeinwohl-orientierte* oder *uneigennütige Führung* wäre wahrscheinlich die präziseste, aber auch eine umständliche Übersetzung. Wir haben uns statt eines Eindeutschungsversuchs für *Servant Leader* und *Servant-Leadership* entschieden. In einer Branche, die Anglizismen liebt wie kaum eine andere, sollte das der Weg des geringsten Widerstandes sein.

Nahe liegende Einwände

Unsere bisherigen Gespräche mit Unternehmern oder Leitenden endeten nicht selten in einer Fundamentalskepsis: Für so was habe ich die falschen Mitarbeiter! Und natürlich müssen All-Aussagen der Art „edel ist (bzw. sei) der Mensch, hilfreich und gut“ immer relativiert werden: Es gibt So‘ne und Solche. Viel spricht aber auch dafür, dass hier eine *self-fulfilling prophecy* am Werke ist: Wer als Vorgesetzter auf Misstrauen, Abwertung und Kontrolle setzt, wird tendenziell Mitarbeiter bekommen, die seine Einstellung rechtfertigen. Wer auf Vertrauen, Achtung und Selbstverantwortung setzt, auch. Und klar, ein bisschen muss man auch darauf achten, *wen* man anheuert.

Warum wir, trotz allem, in *Servant-Leadership* die Zukunft sehen

Welche Herausforderungen an ihre Vorgesetzten die jetzt ins Berufsleben drängenden, geburtenschwachen Jahrgänge („Generation Y“) mit sich bringen werden, darüber wird zur Zeit viel spekuliert. Hurrelmann & Albrecht (2014), die sich immerhin auf Ergebnisse von empirischen Studien, u. a. der Shell-Jugendstudien, stützen können, schreiben:

„Die Ypsiloner stellen nicht nur an sich hohe Ansprüche, sondern auch an ihre Chefs. Sie wünschen sich Vorgesetzte, die sich für ihre Arbeit interessieren und ihnen, ..., möglichst viele Rückmeldungen geben. Chefs sollen aber auch selbst mit Spaß und Leidenschaft in ihrem Job arbeiten und professionell ein Team leiten können. Der Chef wird so eher zu einer Art Coach als zum klassischen Vorgesetzten. Von ihren Eltern, Lehrern und Ausbildern sind sie in dieser Hinsicht verwöhnt worden. Nun erwarten sie diese zugewandte, fördernde und zugleich Autonomie und Mitsprache gewährende Haltung auch von den Bossen. Sie kennen es nicht anders, aber sie glauben auch, das stehe ihnen zu. Zumal sie ja ihrerseits auch mit Spaß und Einsatz bei der Arbeit sind“ (Hurrelmann & Albrecht 2014, S. 77).

Auch wenn Sie, liebe Leserin, lieber Leser, der Generation X oder einer noch früheren, angehören sollten: Wollen dergleichen denn nicht auch Sie, wir alle? Haben aber gelernt, uns nach der Decke zu strecken, weil das Leben halt kein Ponyhof ist und Lehrjahre keine Herrenjahre sind? Im selben Maße, wie die immer noch weit verbreitete Angst vor der Arbeitslosigkeit schwindet, werden auch ältere Arbeitnehmer, die bestqualifizierten voran, ähnliche Forderungen artikulieren. Der beginnende Fach- und Führungskräftemangel wird ein Umdenken bei den Unternehmen erzwingen. *Servant-Leadership* scheint uns die meistversprechende Antwort.

Ein zweiter Grund für unsere Prognose liegt in den offen zutage liegenden Krisen der Gegenwart. Ganze Branchen haben ihr öffentliches Ansehen bis auf weiteres verspielt; die Einrichtung einer Stelle für *Corporate Social Responsibility* oder ein paar Seminare zu „Business-Ethik“ werden es nicht richten. Die auseinandergehende Schere zwischen den Einkommen der Best- und der Schlechtestgestellten beginnt in Deutschland politische Gärwirkungen zu befördern. Der Verbrauch und die Vergiftung von Umwelt ist zwar längst im öffentlichen Bewusstsein angekommen, wird aber nicht gestoppt. Dasselbe gilt für Ungerechtigkeiten in den Beziehungen zwischen wirtschaftlich hoch- und unterentwickelten Regionen. Nur ein paar Schlagworte, die illustrieren sollen, dass die ethische Komponente von *Servant-Leadership* zwar nicht neu, aber höchst aktuell ist.

Der dritte Grund liegt in der richtungweisenden Funktion von *Servant-Leadership*. Vielleicht vermag nicht *jeder*, hier seine Antwort auf die Sinnfrage zu finden. Es könnten aber Viele sein.

Ist das nun die Antwort auf alle Fragen der Gegenwart?

Wir sind nicht vermessen genug, das auch nur zu denken. Aber wir sind uns sicher, dass eine gelungene Führung von morgen einer kompletten Einstellungsänderung bedarf. Diese wird auch vor der eigenen Lebensführung nicht halt machen. Und dies wird seine Zeit benötigen ... Dieser Artikel möchte nicht mehr, als eine Generalrichtung aufzeigen, in der sich Führung verändern muss, wollen Organisationen langfristig überleben. Zum Wohle Aller.

Wir haben Appelle in drei Richtungen:

- ▶ Wer sich angesprochen fühlt: Traut euch zu führen!
- ▶ An die Management-Schulen: Fördert dieses Gedanken-gut!
- ▶ An die Unternehmen: Sucht nach den wahren Dienstleistern und stellt sie als Führungspersönlichkeiten ein!

Kontakt

E-Mail: burisch@uni-hamburg.de