

Servant Leadership

Wertschätzende Führung auf Augenhöhe



Business-Bereich

Management

Personal

Führung

Erfolg & Karriere

Kommunikation

Marketing & Vertrieb

Finanzen

IT & Office

Sofort-Nutzen

Sie erfahren:

- was einen Servant Leader ausmacht
- wie Sie die Prinzipien eines Servant Leaders anwenden
- was die Merkmale einer dienenden Kultur sind
- welche Anforderungen an einen Servant Leader gestellt werden
- wie Sie die dienende Führung in Ihre Führungspraxis umsetzen

Sie können:

- Ihre Verantwortung als Führungskraft besser erfüllen
- ethisch wirksames Führungsverhalten praktizieren
- die zehn Prinzipien der dienenden Führung anwenden
- mit dienenden Führung sich zu einer besseren Führungskraft entwickeln
- mit sechs konkreten Schritten eine dienende Führungsrolle einnehmen

Autor



Dr. Matthias Hettl

Dr. Matthias Hettl, Managementexperte, Bestsellerautor und Speaker, erhielt nach international ausgelegtem Studium in den USA und Frankreich ein Diplom in Betriebswirtschaft und nach weiterem Studium der Volkswirtschaft ein Diplom in Volkswirtschaft (Abschluss jeweils mit Prädikatsexamen).

Im Anschluss an seine Doktorandenzeit war er erst Assistent der Geschäftsführung und danach in verschiedenen Managementpositionen mit Führungs- und Budgetverantwortung tätig. Er arbeitete als Consultant bei den Vereinten Nationen in New York und war zudem als Aufsichtsrat tätig.

Seit 1995 ist er Geschäftsführer des Management Instituts Hettl Consult in Rohr bei Nürnberg. Als Managementberater und Top Executive Coach ist er vorwiegend für Aufsichtsräte, Vorstände,

Geschäftsführer und Führungskräfte tätig. Seine Schwerpunkte sind Leadership Skills und Managementkompetenzen. Die europaweite Zusammenarbeit mit Marktführern, einer Vielzahl von DAX-Unternehmen, mittelständischen «Hidden Champions» und namhaften internationalen Unternehmen haben ihm den Ruf des praxisorientierten Leadership- und Managementexperten eingebracht. Er ist unter anderem Mitglied in renommierten Vereinigungen wie dem Young Global Leaders Forum und dem United Nations Global Compact.

Matthias Hettl vertrat mehrere Jahre eine Professur für Management und Personalführung, hatte zudem eine Reihe von Lehraufträgen an renommierten Hochschulen. Er ist Verfasser von über 50 Fachbüchern, Hörbüchern, DVDs und Videotrainings sowie als Verfasser von über 150 Fachartikeln in Deutschland, Österreich und der Schweiz bekannt und hat damit bisher über 500 000 Menschen erreicht. Zudem ist er Autor der monatlich erscheinenden Bestseller und Führungskräfte-Magazine «Führung kompakt» und «Business Coaching».

Als seit 2005 mehrfach ausgezeichnete «Excellent Speaker» und «Excellent Trainer» gehört er zu den bedeutendsten Referenten und Speakern im deutschen Sprachraum und ist gefragter Redner bei den Topseminar- und Kongressveranstaltungen in Europa, Asien und in den USA. Mit seinem dynamischen Vortragsstil, seiner mitreissenden Rhetorik und eindrucksvollen Beispielen begeisterte er seine Zuhörer mit Tipps, die eins zu eins in die Praxis umsetzbar sind. Seine Veranstaltungen werden seit Jahren regelmässig mit Bestnoten bewertet.

Kontakt: www.Hettl-Consult.de

Impressum

WEKA Business Dossier

Servant Leadership – Wertschätzende Führung auf Augenhöhe

Projektleitung: Annika Küderli
Satz: Dimitri Gabriel
Korrektur: Margit Bachfischer M.A. Bobingen, margit.bachfischer@web.de

WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77
8048 Zürich
Tel. 044 434 88 34
Fax 044 434 89 99

info@weka.ch
www.weka.ch
www.weka-library.ch

1. Auflage 2023

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:
ISBN: 978-3-297-02277-1

© WEKA Business Media AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und der Verbreitung sowie der Übersetzung, sind vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden. Wenn möglich verwenden wir immer geschlechtsneutrale Bezeichnungen. Aus Platzgründen oder aufgrund einer besseren Lesbarkeit verwenden wir bei Texten nur eine Schreibweise.

Inhaltsverzeichnis

Prolog	4
1. Ausgangssituation und Herausforderungen	5
1.1 Servant Leadership als Führungsverständnis.....	6
1.2 Was Sie erwartet	7
2. Grundlagen zu Servant Leadership	9
2.1 Prinzipien der dienenden Führung	9
2.2 Relevanz und Bedeutung der dienenden Führung.....	10
3. Das Konzept der dienenden Führung	12
3.1 Merkmale einer dienenden Führungskultur.....	12
3.2 Abgrenzung zu anderen Führungskonzepten.....	13
3.3 Dienen und Führen – ein Widerspruch.....	14
3.4 «Servant Leadership» als Führungsverständnis.....	15
3.5 Massstäbe von «Servant Leadership».....	16
4. Anforderungen an einen «Servant Leader»	18
5. Die zehn Kernelemente «dienender Führung»	21
5.1 Aktives Zuhören.....	21
5.2 Einfühlungsvermögen – Empathie.....	21
5.3 Seelenheilung.....	22
5.4 Bewusstsein.....	22
5.5 Voraussicht, Weitsicht und Intuition.....	23
5.6 Überzeugungskraft auf Basis von Vertrauen.....	23
5.7 Mut und visionäres Denken	24
5.8 Stewardship – Eigenverantwortung stimulieren – Gemeinschaft fördern	24
5.9 Engagement in Weiterentwicklung der Teammitglieder und Achtsamkeit	25
5.10 Gemeinschaftssinn und das Verlangen, sich selbst ändern zu wollen	25
6. Umsetzung dienender Führung in der Führungspraxis	27
6.1 Gehen Sie mit gutem Beispiel voran	27
6.2 Zeigen Sie Ihrem Team, warum die Arbeit wichtig ist.....	27
6.3 Animieren Sie Ihre Teammitglieder zum Teamwork	28
6.4 Helfen Sie Ihren Teammitgliedern, sich weiterzubilden und zu entwickeln.....	28
6.5 Nehmen Sie auch die privaten Themen Ihrer Teammitglieder ernst	28
6.6 Bitten Sie regelmässig um Feedback	29
7. Vor- und Nachteile von Servant Leadership	30
Epilog	32
Literaturverzeichnis	33

Prolog

In einer Welt, die von Wettbewerb und Hierarchie geprägt ist, erhebt sich das Konzept der Servant Leadership wie ein leuchtender Stern am Firmament der Führungskultur. Es hat die Art und Weise, wie Menschen führen und geleitet werden, grundlegend verändert. Mit einem Fokus auf Empathie, Dienst an anderen und der Förderung des Gemeinwohls hat Servant Leadership eine tiefe Wirkung auf Organisationen, Teams und Einzelpersonen.

Die Idee der Servant Leadership ist nicht neu. Bereits vor Jahrhunderten wurden Weisheitslehren und Philosophien formuliert, die die Bedeutung von dienender Führung betonten. Dennoch hat es bis vor Kurzem gedauert, bis diese Konzeption in der modernen Arbeitswelt ihre volle Blüte entfalten konnte. Servant Leadership erkennt an, dass erfolgreiche Führung nicht auf Macht und Kontrolle beruht, sondern auf dem Verständnis der Bedürfnisse und Ziele der Menschen, die man führt.

Ein Servant Leader ist ein Wegweiser, der seine Vision mit anderen teilt, um sie zu inspirieren und zu motivieren. Anstatt Befehle zu erteilen, hört er aktiv zu und unterstützt seine Mitarbeiter dabei, ihr volles Potenzial zu entfalten. Der Servant Leader zeigt aufrichtiges Interesse an den Menschen, die er führt, und fördert ihre persönliche und berufliche Entwicklung. Durch Empathie und Verständnis schafft er eine Kultur des Vertrauens und der Offenheit, in der Innovation und Kreativität gedeihen können.

Die Auswirkungen von Servant Leadership auf Organisationen sind weitreichend. Mitarbeiter, die von einem Servant Leader geführt werden, erleben ein höheres Mass an Arbeitszufriedenheit und Engagement. Sie fühlen sich wertgeschätzt und unterstützt, was zu einer verbesserten Leistung und einer geringeren Fluktuation führt. Darüber hinaus fördert Servant Leadership eine Kultur des Teamworks und der Zusammenarbeit, in der Menschen ihr Wissen und ihre Fähigkeiten teilen, um gemeinsam herausragende Ergebnisse zu erzielen.

Servant Leadership ist auch ein wirksames Werkzeug, um organisatorische Ziele zu erreichen. Indem der Fokus auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter gelegt wird, entsteht eine starke Bindung zwischen Führungskräften und ihren Teams. Diese Bindung schafft eine Grundlage für höhere Leistung, da die Mitarbeiter bereit sind, über sich hinauszuwachsen, um die Ziele der Organisation zu erreichen. Die gemeinsame Vision und der gemeinsame Zweck vereinen die Menschen und schaffen eine starke Identifikation mit der Organisation.

Eine der bemerkenswertesten Eigenschaften der Servant Leadership ist ihre Nachhaltigkeit. Indem sie auf Vertrauen, Respekt und Kooperation aufbaut, legt sie den Grundstein für langfristigen Erfolg. Servant Leader schaffen so eine Kultur des Lernens und der kontinuierlichen Verbesserung. Sie fördern eine offene Kommunikation und ermutigen ihre Mitarbeiter, Risiken einzugehen und aus Fehlern zu lernen. Und um genau dieses Konzept der Servant Leadership geht es in diesem Business Dossier.

1. Ausgangssituation und Herausforderungen

Wenn Sie sich die aktuelle politische Weltlage ansehen, stellen Sie schnell fest, dass wir uns in fundamentalen Veränderungen befinden. Das «Abklingen» der COVID-19-Pandemie, rein wirtschaftlich betrachtet, mit ihren maximalen Verwerfungen in den Beschaffungsmärkten, die weltweite Energie- und Rohstoffkrise aufgrund des Kriegs in der Ukraine, das zunehmende Bewusstsein der Endlichkeit natürlicher Ressourcen und die zwischenzeitlich allseits wahrnehmbare Klimakrise, u. a. mit steigenden Temperaturen, haben maximale Auswirkungen auf Unternehmen.

Damit verbunden sind ein anderes Verständnis und Bewusstsein mit Blick auf das Thema Arbeit zwischen den Generationen der Babyboomer (ca. geboren ab 1945 bis 1965), der Generation X (ca. geboren ab 1966 bis 1980), der Generation Y (ca. geboren ab 1980 bis 1995) und der Generation Z (ca. geboren ab 1995 bis 2010). Auf der Seite der Gen Z wird zunehmend ein sinn- und wertorientiertes Arbeiten mit entsprechender Work-Life-Balance und einer Tendenz zur Viertagewoche gefordert, auf der anderen Seite befinden sich Arbeitnehmer der Babyboomer-Generation mit einem teilweise grundlegend anderen Verständnis von Arbeit, welche zudem relativ zeitnah in den verdienten Ruhestand gehen.

Mitarbeitende sind längst nicht mehr ausschliesslich an monetären Entlohnungen interessiert, sondern wollen mit ihrem Schaffen auch vermehrt einen positiven Einfluss auf die Umwelt haben. Sie arbeiten also nicht nur zum Selbstzweck, sondern verfolgen in ihrem Beruf ein übergeordnetes Ziel.

Corporate Purpose & CSR

Diese Entwicklung zeigt, in welche Richtung sich das Arbeitsleben entwickelt: Die Zukunft der Arbeit ist wertorientierter, umweltbewusster und deutlich fordernder für Sie als Führungskraft. In der Folge müssen sich alle Unternehmen mit ihrem Corporate Purpose beschäftigen. Um als zukunftsorientierter Arbeitgeber wahrgenommen zu werden, ist es für Sie daher essenziell, den Zweck von Corporate Purpose zu verstehen und anschliessend konkrete Massnahmen zu implementieren, um diesen auch tatsächlich in Ihrem Unternehmen zu etablieren und vorzuleben.

Die Idee, dass eine Führungskraft über ihre Führungsrolle und ihren Dienst an der eigenen Firma hinaus gleichzeitig ein Diener der Gesellschaft ist, gewinnt aktuell an Akzeptanz und Bedeutung. Evident und klar wird das in der Anerkennung der gesellschaftlichen Verantwortung (Corporate Social Responsibility – CSR) als Teil eines ethischen, und immer mehr auch erfolgreichen, Managements von Unternehmen.

Die Bedeutung, welche dem Bereich CSR inzwischen zukommt, lässt sich auch durch die gesetzliche Vorgabe zur Erstellung eines verpflichtenden CSR-Berichts erkennen. So müssen grössere Unternehmen im Rahmen der CSR-Berichtspflicht neben ihren Lage- und Konzernlageberichten ihre Berichte erweitern und über Umweltbelange, Arbeitnehmerbelange, Sozialbelange, Achtung von Menschenrechten und Bekämpfung der Korruption und Bestechung berichten. Betroffen von der Berichtspflicht sind fast ausschliesslich Unternehmen, insbesondere Aktiengesellschaften (AG) und

1. Ausgangssituation und Herausforderungen

Kommanditgesellschaften auf Aktien (KGaA), Kreditinstitute und Versicherungsunternehmen, welche im Jahresdurchschnitt mehr als 500 Arbeitnehmer beschäftigen.

Daher haben nahezu alle grösseren Unternehmen inzwischen Abteilungen, Vizepräsidenten oder Direktoren mit speziellen Zuständigkeiten für CSR, für die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens. Zudem lässt sich das auch in konkreten Zahlen ausdrücken. Der Global Leadership Forecast 2018 zeigt, dass «Purpose Driven Unternehmen» finanziell um 42% besser abschneiden als ihre Mitbewerber. Auch die grosse Purpose-Studie (2020) von Kienbaum zeigte, dass die Einführung eines Purpose zur Steigerung der Gesamtperformance, der Vertriebsleistung, der Produktivität und der Neukundenquote führte.

Diener des Unternehmens und der Gesellschaft

Führungskräfte von sinngetriebenen, ethisch handelnden und erfolgreichen Firmen sind mehr als blosser Manager. Sie sind im tiefsten und weitestreichenden Sinn «Diener der Gesellschaft». Die legendären Industriekapitäne der ersten Jahrzehnte des 20. Jahrhunderts sahen sich selbst mehr als reine Unternehmer. Sie verstanden sich in der damaligen Zeit des wirtschaftlichen Aufschwungs als Baumeister der Gesellschaft.

Bei den aktuellen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen erkennen seit einigen Jahren Unternehmer, dass Marktanteile und Profit allein, die beiden Standardkennzahlen für Shareholder Value, als Unternehmensziele allein nicht ausreichen. Ein Beitrag zur Nachhaltigkeit des weiteren unternehmerischen Umfelds ist genauso Aufgabe einer Firma wie die Gewinnoptimierung und die Berücksichtigung der unmittelbaren Interessen der Aktionäre.

Das heisst, dass nachhaltige und «purposegetriebene» Unternehmen gerade in der aktuellen Zeit eine besondere Verantwortung haben. Diese Verantwortung anzunehmen und ihr gerecht zu werden heisst, dass Führungskräfte mehr im Verständnis eines «Dienenden» im Unternehmen und insbesondere als Diener der Gesellschaft agieren.

Im Unternehmen ist dies die Haltung eines «Servant Leaders» oder einer «dienenden Führungskraft». Diese Haltung von Führungskräften orientiert sich an den Bedürfnissen und Interessen von Mitarbeitenden. Als einer der Ersten prägte Robert K. Greenleaf den Begriff «Servant Leadership» 1970 in einem Essay «The Servant As Leader». Und genau darum geht es in diesem Business Dossier. Wie Sie als Servant Leader eine bessere Führungskraft sind.

1.1 Servant Leadership als Führungsverständnis

Servant Leadership ist ein Führungsverständnis, das auf den Grundsätzen der Dienstleistung und der Empathie basiert. Es geht darum, die Bedürfnisse der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu verstehen, ihnen zu helfen, ihre Fähigkeiten und Potenziale zu entwickeln, und sie bei der Erreichung ihrer Ziele zu unterstützen.

Der Servant Leader stellt sich in den Dienst der Mitarbeitenden und bietet Unterstützung und Ressourcen, um deren persönliches und berufliches Wachstum und deren Entwicklung zu fördern. Der Fokus liegt auf dem Wohlergehen der Mitarbeitenden und dadurch idealerweise auf der Maximierung von Gewinnen oder dem Erreichen der individuellen Ziele.