

# Die zehn Kernelemente dienender Führung

Von Leonhard J. Schnorrenberg

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 Wettbe-

werbsvorteile 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 ‚entwickeln‘ können. Der Begriff Kontemplation in Aktion<sup>7</sup> 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.

## **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?