



---

**Fokus Management und Führung**  
Band 3

# Servant Leadership

## Prinzipien dienender Führung in Unternehmen

Herausgegeben von

Leonhard J. Schnorrenberg, Heinz K. Stahl,  
Hans H. Hinterhuber, Anna Maria Pircher-Friedrich

Mit Beiträgen von

Günther Cologna, John Croft, Dirk van Dierendonck,  
Hans Rudi Fischer, Karl Gamper, Pater Anselm Grün,  
Hans H. Hinterhuber, Ilona Koglin, Katharina Lange, Ervin Laszlo,  
Peter Paschek, Claudia Peus, Anna Maria Pircher-Friedrich,  
Armin Pircher Verdorfer, Margit Raich, Muhammad Mohtsham Saeed,  
Leonhard J. Schnorrenberg, Larry C. Spears, Reinhard K. Sprenger,  
Heinz K. Stahl, Peter Steinkellner, Götz W. Werner, Hans Wielens,  
Karl Zehetner, Peter Zinkann

2., neu bearbeitete Auflage

---

ERICH SCHMIDT VERLAG

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

**Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter**  
[ESV.info/978-3-503-15641-2](http://ESV.info/978-3-503-15641-2)

1. Aufl. 2007  
(in der Reihe „Kolleg für Leadership und Management“)  
2. Aufl. 2014

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 15641 2  
eBook: 978 3 503 15642 9

ISSN 2195-5050

Alle Rechte vorbehalten  
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2014  
[www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen  
der Deutschen Nationalbibliothek 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

Satz: Acrema-Team Wallenwein, Leimen  
Druck und Bindung: Hubert & Co., Göttingen

# Inhaltsverzeichnis

ERVIN LAZLO Geleitwort Servant Leadership als Lebenshaltung ist Erfolgsfaktor .....	1
LEONHARD J. SCHNORRENBURG   HEINZ K. STAHL   HEINZ H. HINTERHUBER   ANNA MARIA PIRCHER-FRIEDRICH Vorwort zur 2. Auflage .....	11
HANS H. HINTERHUBER   ANNA MARIA PIRCHER-FRIEDRICH   RÜDIGER REINHARDT   LEONHARD J. SCHNORRENBURG Vorwort zur 1. Auflage .....	13
LARRY C. SPEARS Grüßwort .....	15
<b>I. Grundlagen des Servant Leadership</b>	
LEONHARD J. SCHNORRENBURG Eine unendliche Geschichte über die Kunst des Führens im Dienste des Menschen .....	19
HEINZ K. STAHL Stationen auf dem Weg zur „Dienenden Führung“ .....	51
HANS H. HINTERHUBER   MUHAMMAD MOHTSHAM SAEED „Dienen“ als Grundgedanke der Führung .....	67
ARMIN PIRCHER VERDORFER   DIRK VAN DIERENDONCK   CLAUDIA PEUS Servant Leadership aus wissenschaftlicher Sicht: Erfahrungen mit dem Servant Leadership Survey (SLS) .....	93
HANS RUDI FISCHER   HEINZ K. STAHL „Dienen“ als Weg zum balancierten Führen .....	113

## II. Servant Leadership in der Praxis

LARRY C. SPEARS	
Die Erfolgsstory Servant Leadership in der Praxis .....	137
REINHARD K. SPRENGER	
Wer führt, ohne dass ihm die Menschen folgen, geht nur spazieren .....	145
HEINZ K. STAHL	
Servant Leadership@work: Stimmen aus der Praxis .....	155
HANS H. HINTERHUBER   MUHAMMAD MOHTSHAM SAEED	
Führungsleistung als Dienst am Unternehmen – Wie Servant Leadership den Unternehmenswert steigern kann .....	173
KARL ZEHETNER   PETER STEINKELLNER	
Servant Financial Leadership – Ein Plädoyer für die „Unsichtbare Hand“ .....	193
KATHARINA LANGE	
Pina Bausch – Führen des kollektiven Genius .....	211
JOHN CROFT   ILONA KOGLIN	
Träumen, Planen, Handeln, Feiern: Dragon Dreaming trifft Servant Leadership .....	227
GÖTZ W. WERNER	
Mein Kollege ist mein bester Kunde .....	241

## III. Servant Leadership weiter gedacht

ANNA MARIA PIRCHER-FRIEDRICH	
Sinn-voll Dienen heißt, Spuren der Erfüllung zu hinterlassen .....	255
PETER ZINKANN	
Wie ein Unternehmer die „Dienende Führung“ sieht .....	285
HANS WIELENS	
Führen und Dienen – Vom „homo oeconomicus“ zum „homo oeconomicus integralis“ .....	289

MARGIT RAICH	
Was die Philosophie von <i>Ubuntu</i> für Servant Leadership bedeutet .....	311
PETER PASCHEK	
Ein Freund auf Spurensuche: Was Peter Drucker zu Servant Leadership sagen würde .....	321
ANSELM GRÜN	
„Die Mächtigen lassen sich Wohltäter nennen.“ – Führen und Dienen im Lukasevangelium .....	329
<b>IV. Reflexionen über Servant Leadership</b>	
LEONHARD J. SCHNORRENBURG	
Dem Wesen „Dienender Führung“ auf der Spur .....	345
KARL GAMPER im Dialog mit LEONHARD J. SCHNORRENBURG	
Ein schöpferischer Dialog – Wirtschaft in NeuLand und Dienende Führung zwischen Vision und Wirklichkeit .....	351
Einladung zum Dialog und Austausch .....	373
Autorenverzeichnis .....	375
Zitateverzeichnis .....	383
Stichwortverzeichnis .....	393

ERVIN LASZLO

## 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 Gleich-



gewicht 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 Führungspersönlichkeiten aus Wirtschaft, Politik und Industrie anführen, um die neuen Standards und angegebene Technologien auch anzuwenden.

SCOTT'S 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 konkurrenzfähigeren 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 Prozent des weltweiten Bruttosozialprodukts gehört einer Milliarde von Erdbewohnern, die restlichen 20 Prozent 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 Prozent. 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

sauberen 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 Prozent 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 Prozent 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, Ex-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 Verant-

wortung 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 Lebens-

- weise, 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: ausschlaggebende 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 zur 2. Auflage

Wenn es tatsächlich stimmte, dass *Dienende Führung* so gar nicht in die harte Welt der Wirtschaft passt, so dürfte es eine Neuauflage dieses Buches nicht geben. Offensichtlich war PETER F. DRUCKER (wieder einmal) weitsichtig genug, als er formulierte: „Wirtschaft findet in der Gesellschaft statt und eine globale Wirtschaft in einer globalen Gesellschaft. Management hat eine gesellschaftliche Funktion, ist eine berufliche Aufgabe, deren Kern weder Reichtum noch Rang ist, sondern die Verantwortung bildet, über allem wissentlich keinen gesellschaftlichen Schaden anzurichten.“ Management (das ja „Führung“ immer als wesentliche Funktion mit einschließt) legitimiert sich vor allem über Glaubwürdigkeit – ein zerbrechliches Gut, das noch dazu immer knapper wird.

Die vorliegende 2. Auflage ist das Produkt eines scheinbaren Widerspruchs: Auf der einen Seite die angstmachenden Kontingenzerfahrungen der heutigen Führungskräfte („Morgen kann alles schon wieder ganz anders sein“), auf der anderen Seite die Erkenntnis des aufeinander Angewiesenseins derselben Führungskräfte („Ohne Mitarbeiter keine Führung“). Dieser Band bietet Einblicke in die Vielfalt und in den Reichtum dienender Führungsverhalten. Alle Autoren haben die Prinzipien der *Dienenden Führung* als eine Lebenshaltung verinnerlicht, die nicht sofort nach Konzepten, Modellen oder Techniken fragt. „Das Herz hat seine Gründe, die der Verstand nicht kennt“, meinte zutreffend BLAISE PASCAL. Es war nicht so sehr eine fachliche Herausforderung, die uns Autoren zu einer Zusammenarbeit inspirierte, sondern die persönliche Überzeugung, dass Führen eine dienende Aufgabe ist, um ein Unternehmen in den Dienst am Menschen und seiner Umwelt zu stellen.

Dem Verlag, insbesondere Frau CLAUDIA SPLITTGERBER und Herrn CHRISTOPH LANDGRAF, sind die Herausgeber sehr zu Dank verpflichtet, sieben Jahre nach der Erstveröffentlichung eine Neuauflage zu initiieren.

Eine besondere Anerkennung für ihre geleisteten Beiträge sprechen wir denjenigen Autoren von Herzen aus, die an der Neuauflage nicht mehr beteiligt sind – FRANK HAUSER, RÜDIGER REINHARD, HEIJO RIECKMANN (+) und RAINER THIEHOFF. Sie bleiben mit dem Gesamtwerk verbunden.

Den vielen neu hinzugekommenen Autoren sagen wir ein „Herzliches Willkommen“ und danken freundschaftlich für Ihre vertiefenden Einsichten – JOHN CROFT, DIRK VAN DIERENDONCK, KARL GAMPER, HANS RUDI FISCHER, ILONA KOGLIN, KATHARINA LANGE, PETER PASCHEK, CLAUDIA PEUS, ARMIN PIRCHER VERDORFER, PETER STEINKELLNER und GÖTZ W. WERNER. Im Teilen ihrer

Gedanken lassen sie uns an ihrer persönlichen Bestimmung teilhaben. Ein großes Geschenk.

Denjenigen Autoren, die sich bereitgefunden haben, ihre Beiträge zu überarbeiten, neue Themen in sich reifen zu lassen und sie zu veröffentlichen, gebührt unsere freundschaftliche Anerkennung – GÜNTHER COLOGNA, ANSELM GRÜN, ERVIN LASZLO, MARGIT RAICH, MUHAMMED MOTHSHAM SAEED, LARRY C. SPEARS, REINHARD K. SPRENGER, HANS WIELENS, KARL ZEHETNER, PETER ZINKANN. Mit ihrem Engagement tragen sie nachhaltig zur Verwirklichung *Dienender Führung* bei.

## Vorwort zur 1. Auflage

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 Sinnggebung in die Welt der Arbeit hineinzutragen.

Im ersten Beitrag behandelt LEONHARD J. SCHNORRENBURG 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<sup>®</sup>“-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 sinnvolles 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.

HEJO 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 engagierte 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

Ich freue mich, meine Glückwünsche zur Veröffentlichung der überarbeiteten Neuausgabe dieses Buches übermitteln zu können. Die erste Auflage hat ein beachtliches Interesse für das Thema Servant Leadership geweckt, was schließlich zu dieser Neuauflage geführt hat. LEONHARD SCHNORRENBURG und seine Mitherausgeber/Autoren haben viel dazu beigetragen, das Bewusstsein über und die Praxis von Servant Leadership zu fördern. Als Folge ihrer Vision, ihres Einsatzes und ihrer Energie hat sich Servant Leadership im deutschsprachigen Raum gut etabliert.

Zusätzlich zu diesem Buch liegt in deutscher Sprache unter dem Titel *Führen ist Dienen – Dienen ist Führen* auch die Übersetzung von ROBERT GREENLEAFs klassischem Essay *The Servant as Leader* vor, die ich den LeserInnen ans Herz lege.

Die „Servant-as-Leader“ Philosophie ist überaus kraftvoll. Außerdem bietet sie einen ganz und gar praktischen Ansatz für Individuen und Organisationen und führt bei beiden zum selben Ergebnis: zu einer besseren, fürsorglicheren Art, anderen zu dienen und sie zu führen.

Herzliche Grüße an Sie alle!

LARRY C. SPEARS  
Vorsitzender und CEO  
The Spears Center for Servant Leadership  
Indianapolis, USA