

# Der dienende Chef

Neue Zahlen von Suzanne Peterson und ihren Kollegen von der Arizona State University zeigen: Selbstverliebte Manager bringen's nicht. Erfolgreicher sind dienende Unternehmenslenker, die ihre Mitarbeiter, Kunden und ihr Unternehmen über alles stellen. Hingebungsvolles Führen ließ sich durch die Identifikation mit dem Unternehmen erklären und machte das Unternehmen viel rentabler. Die Schlussfolgerung lautet daher: Stellt mehr dienende Führungskräfte ein!

## 126 CEOs und der Mutter-Teresa-Faktor

Suzanne Peterson ist Assistenzprofessorin für Management an der Arizona State University. Sie forscht zu Führung und positivem Verhalten in Unternehmen. In ihrer aktuellen Studie, die sie mit Benjamin Galvin und Donald Lange in der Fachzeitschrift *Personnel Psychology* veröffentlicht hat, widmet sie sich der dienenden Führung.

Der Begriff der dienenden Führung - Servant-Leadership - stammt vom Manager Robert Greenleaf, der ihn 1977 als Gegenentwurf zur allseits grassierenden egoverliebten Führung verstand. Aber gibt es sie wirklich, die dienstbaren Chefs, die sich mit ihrem Mutter-Teresa-Faktor für ihre Mitarbeiter verschenken?

Suzanne Peterson hat das karitative Konstrukt auf die Füße gestellt und liefert zusammen mit ihren Kollegen handfeste Daten. Sie haben viermal innerhalb eines Jahres 126 Chief Executive Officers (CEOs), also Geschäftsführer oder Vorstandsvorsitzende, von kleineren und mittleren IT-Unternehmen befragt.

Ihre Forschungsfragen lauteten: Was sind die Ursachen von dienender Führung? Und was sind die Folgen? Dazu erfassten sie den Narzissmus der Chefs, also ihr selbstverliebtes, eigennütziges Streben, z.B.: „Ich weiß, dass ich gut bin, weil es mir jeder sagt.“ (S. 579). Sie prüften, ob die Unternehmenslenker ihre Firma selbst gegründet hatten oder nicht. Sie maßen die Identifikation der Geschäftsführer mit ihrem Unternehmen.

Als Erfolgsvariable diente die Unternehmensrentabilität, eine Kennzahl, die den Gewinn (und die Fremdkapitalzinsen) im Verhältnis zum eingesetzten Kapital ausweist und angibt, wie nutzbringend das Kapital angelegt wurde. Clever war, dass sie diesen Erfolgsmarker später als die anderen Variablen erfassten, womit Kausalschlüsse gerechtfertigt sind: Wenn eine Größe einer anderen vorausgeht und beide eng zusammenhängen, ist es wahrscheinlich, dass die zeitlich vorgelagerte die andere ursächlich beeinflusst.

### **Dienende Führung in natura**

Zurück zur dienenden Führung. Was verstehen die Autoren darunter und wie haben sie sie gemessen? Von dienender Führung sprechen sie, wenn der Chef sich persönlich für sein Unternehmen verantwortlich fühlt, wenn er die Bedürfnisse seiner Mitarbeiter, der Kunden und der Stakeholder über seine eigenen Interessen stellt und er nicht ständig im Mittelpunkt stehen muss. Verhalten, das einen dienenden Chef auszeichnet:

- er ist gerecht
- er denkt zuerst an seine Mitarbeiter
- er fragt nach den Bedürfnissen der anderen
- er hilft seinen Mitarbeitern, sich beruflich weiterzuentwickeln
- er beteiligt andere an seinen Entscheidungen
- er schafft einen Mehrwert für eine größere Gruppe
- er versteht, was er tut
- er hilft seinen Mitarbeitern

Diese Aspekte wurden mit einer Skala gemessen, die 16 Fragen enthielt. Sie wurde sicherheitshalber aber nicht dem CEO selbst vorgelegt, sondern seinem Finanzchef, der ihn hinsichtlich dienender Führung einschätzen musste. Mit dieser Fremdbewertung wurde vermieden, dass sich die Chefs allzu sehr beweihräucherten. Eine Aussage, zu der die Finanzchefs ihr Votum abgaben, lautete z.B. (S. 579): „Der CEO ist mehr am Erfolg des Unternehmens interessiert als an seinem eigenen.“

## **Dienende Chefs sind ein Gewinn**

Die Ergebnisse zeigen, dass es drei ursächliche Faktoren für dienende Führung gab: Narzissmus, Gründungsstatus und Identifikation mit dem Unternehmen. Und dass die CEO-Dienstbarkeit mit dem Unternehmenserfolg zusammenhing.

**Narzissmus.** Der Narzissmus eines Geschäftsführers hemmte dessen dienende Führung: Je narzisstischer, desto weniger ergeben.

**Gründungsstatus.** Wenn der CEO das Unternehmen selbst gegründet hatte, diente er ihm mehr als einer, der eingestellt wurde.

**Identifikation mit dem Unternehmen.** Das war der erklärende Faktor oder die vermittelnde Variable zwischen Narzissmus und Gründungsstatus auf der einen und dienender Führung auf der anderen Seite. Geringer Narzissmus und eigene Gründung banden den CEO stärker ans Unternehmen. Deshalb engagierte er sich besonders und diente dem Unternehmen. Anders ausgedrückt: Die Identifikation mit der Firma war das entscheidende Schmiermittel für die Selbstlosigkeit.

**Unternehmenserfolg.** Schließlich zeigte sich, dass der dienende Führungsstil die Unternehmensrentabilität entscheidend beeinflusste. Je hingebungsvoller ein Chef war, desto besser wurde mit dem Unternehmenskapital gewirtschaftet, und das immerhin fast ein halbes Jahr später.

## **Mutter Teresa statt Paris Hilton**

Die Schlussfolgerung der Autoren lautet daher: Stellt mehr dienende Führungskräfte ein! Top-Leader und Unternehmenslenker sollten beziehungsorientiert führen, ihre Mitarbeiter, Kunden, Stakeholder über alles stellen und sich für ihr Unternehmen einsetzen.

Top-Führungskräfte müssen im Auswahlverfahren danach gefragt werden, ob sie sich stark mit dem Unternehmen identifizieren und gerne für ihre Mitarbeiter da sind. Wenn sie arrogant wirken oder immer nur ihre eigenen Verdienste betonen, sollte man Abstand nehmen.

Ein dienender Chef ist das Beste, was einem Unternehmen passieren kann. Er ist der Kontrapunkt im Ego-Zeitalter, kein Selbstdarsteller, sondern Garant für rentable Prozesse. Und auch Mitarbeiter wünschen sich wohl eher Mutter Teresa als Abteilungsleiterin statt Paris Hilton.

aus: [Wirtschaftspsychologie-aktuell.de](http://Wirtschaftspsychologie-aktuell.de), 30. August 2012