



## „Serve your Followers“ – wie Servant Leader zu erfolgreicher Führungskultur beitragen

Mit Servant Leadership tragen Sie dazu bei, Mitarbeiter langfristig an Ihr Unternehmen zu binden und deren Leistung zu steigern, indem Sie gleichermaßen die Bedürfnisse sowie Belange Ihrer Mitarbeiter priorisieren und eine zukunftsweisende Richtung und Vision vorgeben.

Um auch künftig Fachpersonal gewinnen und nachhaltig binden zu können, sollten Unternehmen die Wünsche nachrückender Generationen von Beschäftigten bezüglich der Gestaltung der Arbeitswelt – und insbesondere Führungskultur – von morgen ernst nehmen. [1]. Die Sozialisation nachfolgender Generationen legt nahe, dass Verhaltensweisen überzeugen können, welche die Gesellschaft und die Belange der Menschen in den Mittelpunkt stellen. Sollten auch Sie als Führungskraft sich stärker von dieser Idee leiten lassen? Der Gedanke erinnert an den von Robert K. Greenleaf (1904-1990) geprägten Begriff *Servant Leadership* [2].

„The Servant-Leader is servant first“  
(Robert K. Greenleaf, 1970)

Eine aktuelle **Definition von Servant Leadership** beinhaltet die folgenden drei Aspekte [3]:

1. Das Motiv der Führungskraft ist der Dienst an Anderen anstelle eigennütziger Ziele.
2. Die Führungskraft priorisiert kontinuierlich Interessen und Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter.
3. Das Denken und Handeln der Führungskraft orientieren sich am Wohl aller Stakeholder der Organisation sowie der Gesellschaft.

Wie lässt sich dies mit typischen Anforderungen an Führungskräfte vereinbaren? Eine Antwort liefert das folgende Beispiel, in dem die Haltung eines *Servant Leader* anschaulich auf eine Situation des täglichen Lebens übertragen wird.

### Servant Leader als Gastgeber

Sie sind Gastgeber einer Veranstaltung. Einerseits geben Sie den Rahmen vor und erwarten von Ihren Gästen, bestimmte Regeln einzuhalten. Andererseits nehmen Sie die Bedürfnisse Ihrer Gäste ernst und versuchen, die Veranstaltung so zu gestalten, dass sich alle wohlfühlen. Nur wenn beide Punkte gegeben sind, sind alle Beteiligten mit der Veranstaltung zufrieden.

Das Beispiel zeigt, dass sich die Notwendigkeit zu dienen und Motivation zu führen nicht gegenseitig ausschließen [4]. Im Gegenteil: *Servant Leader* erfüllen beide Punkte, was eine wechselseitige Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter im Sinne der **Leader-Member-Exchange Theory** ermöglicht. Die Führungskraft stellt das Wohl und die Erfüllung der persönlichen Ambitionen ihrer Mitarbeiter sicher,

wodurch Mitarbeiter Vertrauen in die Führungskraft sowie die organisationale Gerechtigkeit in ihrem Unternehmen gewinnen [5]. Dies wirkt sich wiederum positiv auf verschiedene leistungsbezogene Variablen aus – sowohl auf Ebene des individuellen Teammitglieds als auch auf Ebene des Teams als Ganzes [5].

Erfahren Sie im Folgenden, welche positiven Auswirkungen *Servant Leadership* hat und wie bzw. unter welchen Voraussetzungen sich dieser Führungsstil praktisch anwenden lässt:

## Was Sie mit *Servant Leadership* erreichen können

In *Metaanalysen* konnte bestätigt werden, dass *Servant Leadership* wünschenswerte Verhaltensweisen und Einstellungen bei Mitarbeitern fördert [5, 6]. Sie erfahren nachfolgend, welche Auswirkungen *Servant Leadership* genau haben kann, über welche Mechanismen diese hervorgerufen werden und inwiefern sich *Servant Leadership* diesbezüglich von anderen Führungsstilen unterscheidet.

### 1. Die Leistung Ihrer Mitarbeiter steigern

Zum einen trägt *Servant Leadership* dazu bei, dass Mitarbeiter zugewiesene Arbeitsaufgaben besser erfüllen und kontraproduktives Verhalten reduziert wird. Zum anderen können die Kreativität der Mitarbeiter und deren **Voice-Verhalten**, worunter man das Äußern von Veränderungsideen und Verbesserungsvorschlägen bzgl. der Arbeitsweise im Unternehmen versteht, erhöht werden [5, 6]. Auf diese Weise können Sie durch *Servant Leadership* die Leistung Ihrer Mitarbeiter steigern und sogar Verhaltensweisen fördern, die über eine reine Aufgabenerfüllung hinausgehen.

#### Auswirkungen auf das Verhalten Ihrer Mitarbeiter [5, 6]

1. Förderung zusätzlicher, freiwilliger Verhaltensweisen, die sich positiv auf die Funktionsfähigkeit der Organisation auswirken (**Organizational Citizenship Behaviour**)
2. Steigerung der Kreativität
3. Steigerung des **Voice-Verhaltens**
4. Verbesserung der Aufgabenerfüllung
5. Reduktion kontraproduktiven Verhaltens

### 2. Ihre Mitarbeiter langfristig binden

Des Weiteren deuten Forschungsergebnisse darauf hin, dass *Servant Leadership* möglicherweise nicht nur das Engagement und den Arbeitseinsatz von

Mitarbeitern, sondern auch deren Identifikation und Loyalität zum Unternehmen positiv beeinflussen könnte. Auch die Zufriedenheit von Mitarbeitern kann durch *Servant Leadership* gesteigert werden. Auf diese Weise leisten Sie als *Servant Leader* einen Beitrag, Mitarbeiter langfristig an Ihr Unternehmen zu binden [6].

#### Auswirkungen auf die Einstellung Ihrer Mitarbeiter [6]

1. Stärkung der Identifikation mit und Loyalität gegenüber dem Unternehmen
2. Verbesserung von Arbeitseinsatz und Engagement
3. Steigerung der Arbeitszufriedenheit

### Über welche Mechanismen gelingt es *Servant Leader*, diese wünschenswerten Verhaltensweisen und Einstellungen bei Mitarbeitern auszulösen?

Drei Mechanismen können erklären, wie diese wünschenswerten Verhaltensweisen und Einstellungen durch *Servant Leadership* bei Mitarbeitern hervorgerufen werden können [5]. Zunächst kommt es darauf an, qualitativ hochwertige, wechselseitige Beziehungen zu den Mitarbeitern im Sinne der **Leader-Member-Exchange Theory** zu etablieren. Daneben sollten Sie als *Servant Leader* sicherstellen, dass Ihre Mitarbeiter Vertrauen in Sie als Führungskraft sowie das Unternehmen entwickeln [5]. Zuletzt ist es förderlich, wenn Mitarbeiter durch *Servant Leadership* auch die gesamte organisationale Entscheidungsfindung als gerecht und fair erleben [5].

## Wie Sie *Servant Leadership* praktisch anwenden

Die Erfolge, die Sie mit *Servant Leadership* erzielen können, haben Sie überzeugt? Jetzt fragen Sie sich, welche konkreten Verhaltensweisen *Servant Leader* kennzeichnen und wie Sie das Konzept als Führungskraft anwenden können? Die folgenden Punkte liefern praktische Anhaltspunkte für Ihren Alltag [4]:

### 1. Nehmen Sie die Perspektive Ihrer Mitarbeiter ernst und seien Sie empathisch

Hören Sie aktiv zu und vermitteln Sie allen Mitarbeitern das Gefühl, akzeptiert zu sein. Kommunizieren Sie umfassend und direkt. Nehmen Sie sich Zeit, die Perspektive Ihrer Mitarbeiter zu erfragen und versuchen Sie, deren Probleme zu verstehen. Sprechen Sie Ihren Mitarbeitern volles Vertrauen aus und verzeihen Sie Fehler.

## 2. Ermächtigen Sie Ihre Mitarbeiter und fordern Sie deren Beiträge ein

Erkennen Sie die Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter an und ermutigen Sie diese zu Proaktivität. Schaffen Sie ein Bewusstsein dafür, was es noch zu lernen gilt und unterstützen Sie die persönliche Weiterentwicklung Ihrer Mitarbeiter. Unterstützen Sie ihre Mitarbeiter bei der Erfüllung von Arbeitsaufgaben. Feiern Sie die Erfolge anderer, anstatt sich selbst in den Vordergrund zu rücken. Versuchen Sie, regelmäßig alle Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse einzubinden. Stehen Sie dennoch für unbeliebte Entscheidungen ein, die Sie getroffen haben.

## 3. Seien Sie ein nahbares Vorbild für Mitarbeiter

Leben und demonstrieren Sie Respekt, Ehrlichkeit und Integrität im zwischenmenschlichen Umgang, indem Sie beispielsweise eigene Fehler offen eingestehen. Fördern Sie gegenseitige Unterstützung sowie Vernetzung und zeigen Sie, wie stolz Sie auf Ihr Team sind. Berücksichtigen Sie in Ihrer Arbeit auch gesellschaftliche Interessen, indem Sie bei unternehmerischen Entscheidungen z.B. Umweltthemen einbeziehen. Äußern Sie Ihre Gedanken und halten Sie Vereinbarungen ein.

## 4. Haben Sie das große Ganze im Blick

Definieren Sie Verantwortlichkeiten im Team entsprechend der Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter. Stellen Sie sicher, dass jeder weiß, was erwartet wird. Weisen Sie auf bestehende Beschränkungen bzw. Vorgaben und Belange des Unternehmens hin. Fordern Sie innovative Herangehensweisen aller Mitarbeiter aktiv ein.

## Wann *Servant Leadership* zu Ihnen passen könnte

Sie wollen wissen ob und warum *Servant Leadership* auch in Ihrem individuellen Unternehmenskontext der passende Führungsansatz sein könnte? Es gibt keine Hinweise darauf, dass der Erfolg von *Servant Leadership* durch die Unternehmensumgebung bzw. -struktur, bestimmte organisationale Richtlinien oder Abläufe beeinflusst wird [3, 6].

### Vielfältige Unternehmenskontexte und Branchen

Dass *Servant Leadership* wünschenswerte Verhaltensweisen und Einstellungen bei Mitarbeitern fördert, konnte bereits in vielfältigen organisationalen Kontexten und Branchen gezeigt werden [5]. Neben Unternehmen der freien Wirtschaft könnte *Servant Leadership* daher auch für kirchliche und karitative Organisationen oder staatliche Behörden interessant sein [7]. Hier kann *Servant Leadership* zu einem gelingenden Spagat zwischen wohlütigem bzw.

gemeinnützigem Auftrag und optimaler Wirtschaftlichkeit beitragen [7]. Es sollte jedoch angemerkt sein, dass *Servant Leadership* speziell in diesen Kontexten noch nicht umfassend erforscht ist [8].

### Disziplin und langfristige Ausrichtung

*Servant Leadership* in Ihrem Unternehmen zu etablieren kann mehrere Jahre in Anspruch nehmen. Der Führungsansatz ist daher besonders geeignet, wenn Ihr Unternehmen für langfristiges Wachstum entsprechend Zeit einräumt [3]. Gleichzeitig sollte Ihnen als Führungskraft bewusst sein, dass es Disziplin erfordert, *Servant Leadership* in Ihrem Team zu etablieren, beginnend mit Ihnen selbst als Vorbild. Bringen Sie eine grundsätzlich prosozial motivierte, verantwortungsbewusste Haltung mit? Haben Sie für sich selbst reflektiert, welche moralischen Prinzipien Sie authentisch verkörpern wollen? Möchten Sie *Servant Leadership* bewusst praktizieren und langfristig leben? Wenn ja, bieten Führungskräfte trainings zu *Servant Leadership* eine Hilfestellung. Hier wird beispielsweise vermittelt, wie Sie die Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter priorisieren und Ihr Team zur Zusammenarbeit motivieren [3].

### Besondere Erfolge bei langjährigen Mitarbeitern

Bezogen auf die Förderung zusätzlicher freiwilliger Verhaltensweisen, die sich positiv auf die Funktionsfähigkeit der Organisation auswirken (**Organizational Citizenship Behaviour**), als auch die Steigerung der individuellen Aufgabenerfüllung der Mitarbeiter hat eine **Metaanalyse** [6] Folgendes bestätigt: *Servant Leadership* vermag diese Ergebnisse umso besser hervorzurufen, je länger Mitarbeiter im Unternehmen beschäftigt sind. Gerade bei langjährigen Mitarbeitern scheint *Servant Leadership* demnach geeignet, wünschenswertes Verhalten auszulösen.

## Fazit

Durch *Servant Leadership* können Sie wünschenswerte Verhaltensweisen und Einstellungen Ihrer Mitarbeiter fördern. Dies wirkt sich positiv auf verschiedene leistungsbezogene Maße aus und kann dazu beitragen, Mitarbeiter langfristig ans Unternehmen zu binden. Als *Servant Leader* sind Sie ein empathisches Vorbild und nehmen die Perspektive Ihrer Mitarbeiter ernst. Gleichzeitig fordern Sie deren Beiträge aktiv ein und geben eine klare Richtung und Vision vor. Forschungsergebnisse deuten darauf hin, dass Sie mit *Servant Leadership* in unterschiedlichen Unternehmenskontexten zu einer Organisationskultur des Vertrauens sowie der Gerechtigkeit beitragen und verschiedenste positive Verhaltensweisen Ihrer Mitarbeiter fördern können.

### Glossar

**Leader-Member-Exchange Theory:** Setzt Fokus auf die Austauschbeziehung zwischen Führungskraft und jedem einzelnen Mitarbeiter sowie den Auswirkungen dieser Beziehungsqualität auf z.B. die Leistung der Mitarbeiter. Es findet ein Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter statt, der von Eigenschaften des Mitarbeiters und der Führungskraft, aber auch von deren Beziehung geprägt wird.

**Organizational Citizenship Behaviour:** Individuelles, freiwilliges Arbeitsverhalten gegenüber Kollegium, Gesellschaft und Kunden, das sich positiv auf die Funktionsfähigkeit des Unternehmens auswirkt und in formalen Anreizen nicht explizit berücksichtigt wird bzw. über das formale Anreizsystem hinaus geht.

**Voice-Verhalten:** Mitarbeiter äußern arbeitsbezogene Ideen, Meinungen und Vorschläge gegenüber Vorgesetzten und Kollegen, um die Arbeitsweise im Unternehmen zu verbessern oder unangenehme Zustände zu verändern. Dies kann problemorientiert (auf bestehende Probleme hinweisen) oder lösungsorientiert sein (neue Möglichkeiten und Chancen aufzeigen).

**Metaanalyse:** Quantitative Zusammenfassung der Ergebnisse einer Vielzahl an Primärstudien mit der gleichen Fragestellung zu einem Gesamtergebnis, um die Aussagekraft im Vergleich zu Einzelstudien zu erhöhen.

### Literatur

- [1] Klaffke, M. (2021). Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Beschäftigten-Generationen. In: Klaffke, M. (Hrsg.), *Generationen-Management* (S. 79-131). Springer Gabler, Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-34787-1\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-34787-1_3)
- [2] Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Publishing Center.
- [3] Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D. & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- [4] van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- [5] Lee, A., Lyubovnikova, J., Tian, A. W., & Knight, C. (2020). Servant leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, moderation, and mediation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(1), 1-44. <https://doi.org/10.1111/joop.12265>
- [6] Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H. & Wu, D. (2018). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- [7] Langhof, J. G. & Guldenberg, S. (2020). Servant Leadership: A systematic literature review—toward a model of antecedents and outcomes. *Zeitschrift für Personalforschung*, 34(1), 32–68. <https://doi.org/10.1177/2397002219869903>
- [8] Parris, D. L. & Peachey, J. W. (2013). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377–393. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1322-6>

## Autorin

Simone Hinkofer, Studiengang M.Sc. in Psychologie: Wirtschafts-, Organisations- und Sozialpsychologie

## Herausgeber

Prof. Dr. Felix C. Brodbeck  
Ludwig-Maximilians-Universität München  
Department Psychologie  
Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie  
München, Deutschland

ISSN 2366-0813

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

### Bildnachweise:

Logos: Ludwig-Maximilians-Universität München  
Titelgrafik: © sasint - pixabay.com

Wenn Sie diese Arbeit zitieren, verwenden Sie bitte folgenden Quellennachweis:

Hinkofer, S. (2022). „Serve your Followers“ – wie Servant Leader zu erfolgreicher Führungskultur beitragen. In F. C. Brodbeck (Hrsg.), *Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie*, (39). Ludwig-Maximilians-Universität München. <http://www.evidenzbasiertesmanagement.de>.



EVIDENZBASIERTE WIRTSCHAFTSPSYCHOLOGIE

*Die Reihe „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ bietet Praktikern wissenschaftlich fundierte Hilfestellungen in Form von Dossiers zu zahlreichen praktischen Fragestellungen in den Bereichen Personal, Führung und Organisation.*

*Evidenzbasiert, aktuell und mit hohem Praxisbezug.*

*Die Dossiers wurden von Studierenden des MSc WOS der LMU München im Rahmen des Seminars „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ erstellt. Jedes Manuskript wird von zwei Reviewern des Lehrstuhls begutachtet. Es ist unser Ziel, die relevante wissenschaftliche Forschung, die es zu vielen praktischen Fragestellungen in den oben genannten Bereichen gibt, für Praktiker verständlich aufzubereiten und mit sorgfältig ausgewählten theoretischen und empirischen Quellennachweisen zu unterlegen. Sollten sich Fehler oder zweifelhafte Belege eingeschlichen haben, so bitten wir um Rückmeldung an die Redaktion (siehe Kontakt). Auch freuen wir uns über Ihre Anregungen und Kommentare zu dieser Reihe.*

### Kontakt:

Prof. Dr. Felix C. Brodbeck  
Ludwig-Maximilians-Universität München  
Department Psychologie  
Lehrstuhl Wirtschafts- und Organisationspsychologie  
Leopoldstraße 13  
80802 München

[brodbeck@psy.lmu.de](mailto:brodbeck@psy.lmu.de)  
[www.evidenzbasiertesmanagement.de](http://www.evidenzbasiertesmanagement.de)

