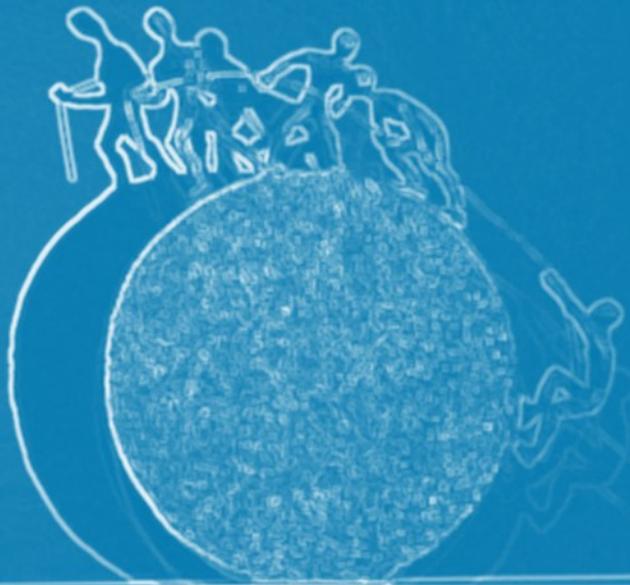


Erich R. Unkrig

## Zeitgemäße Führung

Inspirations by ILOS

April 2025



Wir alle haben WAHRSCHEINLICH unterschiedliche Vorstellungen davon, wie gute Führung aussieht – je nach Erfahrung, Kontext oder persönlicher Überzeugung. In der Führungsforschung und -praxis lassen sich verschiedene Modelle unterscheiden, von denen sich jedes durch besondere Schwerpunkte und Prinzipien auszeichnet:

- **Charismatische Führung** lebt von der Ausstrahlung und Überzeugungskraft der Führungspersönlichkeit. Durch Inspiration, klare Visionen und emotionale Bindung motivieren charismatische Führungskräfte ihre Teams und schaffen eine mitreißende Dynamik.
- **Transaktionale Führung** stellt den Austausch in den Vordergrund – klare Ziele, definierte Leistungen, konkrete Belohnungen. Es geht um eine effiziente, zielgerichtete Zusammenarbeit, basierend auf einem Prinzip von Geben und Nehmen.
- **Transformationale Führung** zielt auf tiefgreifende Veränderungen ab – in Menschen, in Organisationen, in Denkweisen. Mitarbeitende werden inspiriert, über sich hinauszuwachsen, und in ihrer Entwicklung unterstützt, um eine gemeinsame Vision zu verwirklichen.
- **Dienende Führung** stellt das Wohlergehen der Mitarbeitenden in den Mittelpunkt. Führung bedeutet hier, zu fördern statt zu fordern, zuzuhören statt zu dominieren, Vertrauen zu schenken und Selbstverantwortung zu ermöglichen.

- **Situative Führung** fordert „Flexibilität ist Trumpf!“. Abhängig von Situation, Team und Kontext wird jeweils der Führungsstil gewählt, der am besten passt und ist in der Realität oft eine Kombination aus verschiedenen Ansätzen.

## TRANSFORMATIONALE VS. DIENENDE FÜHRUNG

### TRANSFORMATIONALE FÜHRUNG

Die transformationale Führung markiert einen Wandel: Weg von rein hierarchischen Modellen, hin zu dynamischen, prozessorientierten Ansätzen. Sie bleibt zwar führerzentriert, öffnet jedoch neue Perspektiven durch ihr vierdimensionales Modell.

#### Idealisierter Einfluss

Transformationale Führungskräfte leben vor, was sie fordern – mit Integrität, moralischer Verantwortung und einem tiefen Sinn für Ethik. Sie denken strategisch, handeln wertebasiert und sind in der Lage, andere durch Vorbildwirkung zu inspirieren.

**Beispiel:** Elon Musk (**Tesla**, **SpaceX**) wird häufig als transformationale Führungspersonlichkeit genannt. Er verfolgt visionäre Ziele – etwa die Besiedlung des Mars oder den Übergang zur Elektromobilität – und inspiriert seine Mitarbeitenden durch Innovationskraft, Risikobereitschaft und kompromissloses Engagement. Auch wenn er spätestens seit der Kooperation mit Donald Trump sehr umstritten ist, orientieren sich viele an seiner Klarheit der Vision und seinem kompromisslosen Zielstreben.

#### Inspirierende Motivation

Werte wie Vertrauen, Aufrichtigkeit und Sinnstiftung prägen ihre Führung. Sie motivieren nicht durch Druck, sondern durch Sinn, Vision und das „Warum“ hinter dem Handeln – und erzeugen damit nachhaltige Bindung.

**Beispiel:** Der **Microsoft**-CEO Satya Nadella hat seit seiner Ernennung eine neue Unternehmenskultur eingeführt, die auf Empathie, Sinnorientierung und Innovationsfreude beruht. Unter seiner Führung wandelte sich Microsoft von einem konkurrenzfixierten zu einem kollaborativen, lernenden Unternehmen – mit deutlich gesteigerter Mitarbeitermotivation.

#### Intellektuelle Stimulierung

Kreativität, kritisches Denken und Innovationsfreude werden gezielt gefördert. Mitarbeitende sind nicht nur Ausführende, sondern Mitgestaltende – bereit, Risiken einzugehen und neue Wege zu denken.

**Beispiel:** In Design-Thinking-orientierten Unternehmen wie **IDEO** oder in Innovationsabteilungen großer Konzerne (bspw. **Google**) werden Mitarbeitende ausdrücklich dazu ermutigt, Bestehendes zu hinterfragen, neue Denkwege zu gehen und kreative Lösungen zu entwickeln – unabhängig von Hierarchien.

## Individuelle Unterstützung

Jede/r Einzelne zählt. Führung bedeutet hier, auf individuelle Bedürfnisse einzugehen, Entwicklungspotenziale zu erkennen und gezielt zu fördern – durch echtes Interesse, aktives Zuhören und gezielte Beteiligung.

**Beispiel:** Führungskräfte in agilen Organisationen wie **Spotify** arbeiten oft mit sogenannten „People Leads“. Diese fokussieren sich gezielt auf das persönliche Wachstum ihrer Teammitglieder – durch regelmäßige Entwicklungsgespräche, individuelle Lernpfade und Coaching.

## DIENENDE FÜHRUNG

Die dienende Führung verfolgt ein anderes Prinzip: Führung als Dienst am Menschen. Sie ist weniger sichtbar, dafür umso wirkungsvoller in ihrer Haltung – empathisch, unterstützend, menschenzentriert.

## Individuelle Perspektive

Dienende Führung beginnt beim aktiven Zuhören und ehrlichem Interesse. Sie basiert auf Vertrauen, Bescheidenheit und der Bereitschaft, Verantwortung nicht nur zu delegieren, sondern auch selbst zu tragen – besonders in Krisen oder bei Misserfolgen.

**Beispiel:** In vielen gemeinnützigen Organisationen, bspw. der **Caritas** oder in sozialen Start-ups, praktizieren Führungskräfte ein dienendes Führungsverständnis. Sie hören aktiv zu, begleiten Mitarbeitende durch persönliche und berufliche Krisen, nehmen sich selbst zurück und übernehmen Verantwortung für das Gelingen im Team.

## Kulturelle Perspektive

Der Fokus liegt auf Entwicklung, Lernbereitschaft und gemeinsamem Wachstum. Die Führungskraft wird zum Kulturträger, der Werte lebt und weitergibt, Visionen gemeinsam entwickelt und Veränderungen als Chance begreift.

**Beispiel:** Der Outdoor-Bekleidungshersteller **Patagonia** ist bekannt für seine wertebasierte Unternehmenskultur. Entscheidungen werden unter ökologischen und sozialen Gesichtspunkten getroffen mit dem Ziel, Mitarbeitende, Umwelt und Gesellschaft gleichermaßen zu fördern. Führungskräfte sehen sich dort als Teil eines Lernsystems, nicht als Kontrollinstanz.

## Entscheidungsperspektive

Entscheidungen werden nicht egozentriert, sondern mit Blick auf das Wohl der Mitarbeitenden getroffen. Der persönliche Erfolg tritt zugunsten kollektiver Entwicklung in den Hintergrund.

**Beispiel:** In holokratisch organisierten Unternehmen wie dem niederländischen **Pflegenetzwerk Buurtzorg** treffen Teams viele Entscheidungen selbstorganisiert. Die Führungskräfte verstehen sich als „Servant Leaders“, die lediglich die Rahmenbedingungen für selbstständiges Arbeiten schaffen und dadurch hohe Zufriedenheit und Effizienz erzielen.

### Organisationsperspektive

Eine dienende Führungskraft strebt nicht bloß nach Effizienz, sondern nach Entfaltung. Mitarbeitende sollen sich einbringen, Verantwortung übernehmen und ihr Potenzial in einer wertschätzenden Kultur entfalten können – getragen von Vertrauen, Freiraum und Sinn.

**Beispiel:** Handelsunternehmen wie **dm-Drogeriemarkt** setzen seit Jahrzehnten auf einen dienenden Führungsstil und betrachten Mitarbeitende als Mitunternehmer. Sie können mitgestalten, Verantwortung übernehmen und sich weiterentwickeln. Das zeigt sich bspw. in einer niedrigen ungeplanten Fluktuation und hohen Mitarbeiterbindung.

### TRANSFORMATIONALE UND DIENENDE FÜHRUNG – EIN VERGLEICH

Beide Führungsstile – der transformationale und der dienende – verfolgen das Ziel, Menschen zu stärken und Organisationen nachhaltig zu gestalten. Doch während die transformationale Führung stark visionär und leistungsorientiert auftritt, legt die dienende Führung ihren Schwerpunkt auf Empathie, Beziehung und persönliche Reifung. Gemeinsam zeigen sie: Erfolgreiche Führung beginnt mit einem tiefen Verständnis für Menschen und dem Mut, ihnen zu vertrauen.

Kriterium	Transformationale Führung	Dienende Führung
<b>Zielsetzung</b>	Verwirklichung einer Vision, Fokus auf organisatorische Entwicklung	Entwicklung der Mitarbeitenden, Fokus auf individuelle Entfaltung
<b>Beziehung zu Mitarbeitenden</b>	Inspirierend, visionär, richtungsweisend	Unterstützend, empathisch, dienend
<b>Machtverhältnis</b>	Hierarchisch – Führungskraft als Vorbild	Dezentralisiert – Führungskraft als Unterstützer
<b>Wertefokus</b>	Moralisches Handeln im Sinne des Gemeinwohls	Menschlichkeit, Demut, Fürsorge
<b>Innovation &amp; Kreativität</b>	Hoch – fördert neue Ideen und intellektuelle Herausforderungen	Mittel – fördert Entwicklung, aber vorsichtiger in Risikobereitschaft
<b>Entscheidungsfindung</b>	Visionär und strategisch, basiert auf langfristigen Zielen	Kollektiv und partizipativ, orientiert an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden
<b>Risikobereitschaft</b>	Hoch – bereit, Prozesse zu hinterfragen und radikal zu verändern	Geringer – eher schrittweise und bedacht, auf Nachhaltigkeit bedacht
<b>Führungsstil</b>	Inspirierend, visionär, zielorientiert	Unterstützend, fördernd, mitfühlend
<b>Motivation der Mitarbeitenden</b>	Durch Vorbildwirkung, geteilte Vision, hohe Erwartungshaltung	Durch Vertrauen, Förderung, Beteiligung und Sinnstiftung
<b>Messung des Erfolgs</b>	Organisationsleistung, Innovationsgrad, Zielerreichung	Entwicklung und Zufriedenheit der Mitarbeitenden, Beziehungsqualität

