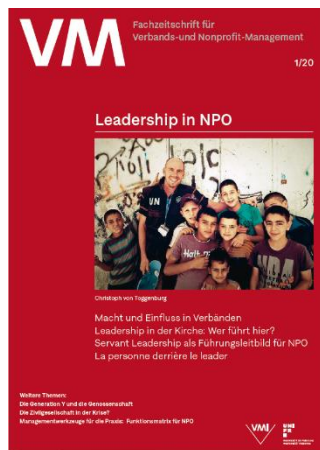


# Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 1/20

Markus Gmür und Bernhard Lang

## **Servant Leadership als Führungsleitbild für NPO**

Verbands-Management, 46. Jahrgang, Ausgabe 1 (2020), S. 6-15.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)  
Universität Freiburg/CH ([www.vmi.ch](http://www.vmi.ch))  
Redaktion: Luisa Wagenhöfer  
Layout: Luisa Wagenhöfer / Paulusdruckerei, Freiburg/CH  
Fotomaterial: Thema «Kompass»: istockphoto.com  
ISBN: 978-3-909437-57-3  
ISSN: 1424-9189  
Kontakt: [info@vmi.ch](mailto:info@vmi.ch)

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



**UNI  
FR**  
UNIVERSITÉ DE FRIBOURG  
UNIVERSITÄT FREIBURG

# Servant Leadership als Führungsleitbild für NPO

Markus Gmür und Bernhard Lang

**Servant Leadership (Dienende Führung) ist ein Konzept der Mitarbeiterführung, das in den letzten Jahren in der internationalen Forschung zunehmend Aufmerksamkeit gefunden hat. Es beschreibt ein Führungsverhalten, das sich durch eine Fokussierung auf persönliche Förderung und Wertschätzung, Gemeinschaftsbildung und eine Unterordnung der Führungskraft und ihrer persönlichen Interessen unter die Organisations- und Teamziele kennzeichnet. Damit grenzt es sich von Ansätzen ab, in denen allein die Führungskraft und ihre Wirkung im Mittelpunkt steht. Gerade für Verbände und andere Nonprofit-Organisationen erscheint das Konzept attraktiv und erfolgversprechend. Bislang gibt es nur wenige empirische Untersuchungen zum Erfolg eines solchen Führungsverhaltens in Organisationen des Dritten Sektors. Eine Befragung von Vorstandsmitgliedern in Tessiner Studentenvereinen an Schweizer Hochschulen bietet Anhaltspunkte dafür, dass sich ein Dienender Führungsstil positiv auf die Aufgabenwahrnehmung und das Engagement der Mitglieder im Vorstandsgremium auswirkt.**

Eine zentrale Frage, welche die Führungsforschung seit ihren Anfängen und bis heute beschäftigt, ist die nach der relativen Bedeutung von Führenden und Geführten in der Führungsbeziehung. Ausgangspunkt ist die Annahme, dass es allein Merkmale der

Führungskraft (Eigenschaften oder Verhaltensweisen) seien, die ihren Erfolg in der Ausübung der Führungsaufgabe erklärten.<sup>1</sup> Im Zuge der gesellschaftlichen Demokratisierung nach dem Zweiten Weltkrieg verlagert sich in der Führungsforschung der Fokus auf die Geführten. Deren Motivation und Befähigung zur selbstverantwortlichen Aufgabenerfüllung rückt nun ins Zentrum des Interesses. Führungserfolg wurde durch ein Führungsverhalten erklärt, das die Leistungspotenziale der Mitarbeitenden entfaltet. Die bisher selbstverständliche Akzeptanz der Führungskraft und ihrer persönlichen Ansprüche ist damit auch in Frage gestellt.

Der Fokus verschiebt sich gegen Ende des 20. Jahrhunderts erneut, als sich der Ansatz der Transformationalen Führung als vorherrschendes Paradigma durchsetzt.<sup>2</sup> In dieser Perspektive kommt der Führungskraft und ihrer Fähigkeit, die Geführten kraft visionärer Eingabe und ihrer inspirierenden und wertschätzenden Vermittlung wieder eine zentrale Rolle zu. Mit der transaktionalen Führung wird ihr eine Vorstellung gegenübergestellt, wonach sich Führungskraft durchsetzt, wenn sie den Mitarbeitenden Freiräume lässt und auf ein intaktes Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht achtet. Die beiden Herangehensweisen an die Führungsaufgabe, die idealerweise komplementär praktiziert werden sollten, unterscheiden sich nicht nur in der Stellung, welche die Führungsperson gegenüber ihren Geführten einnimmt, sondern

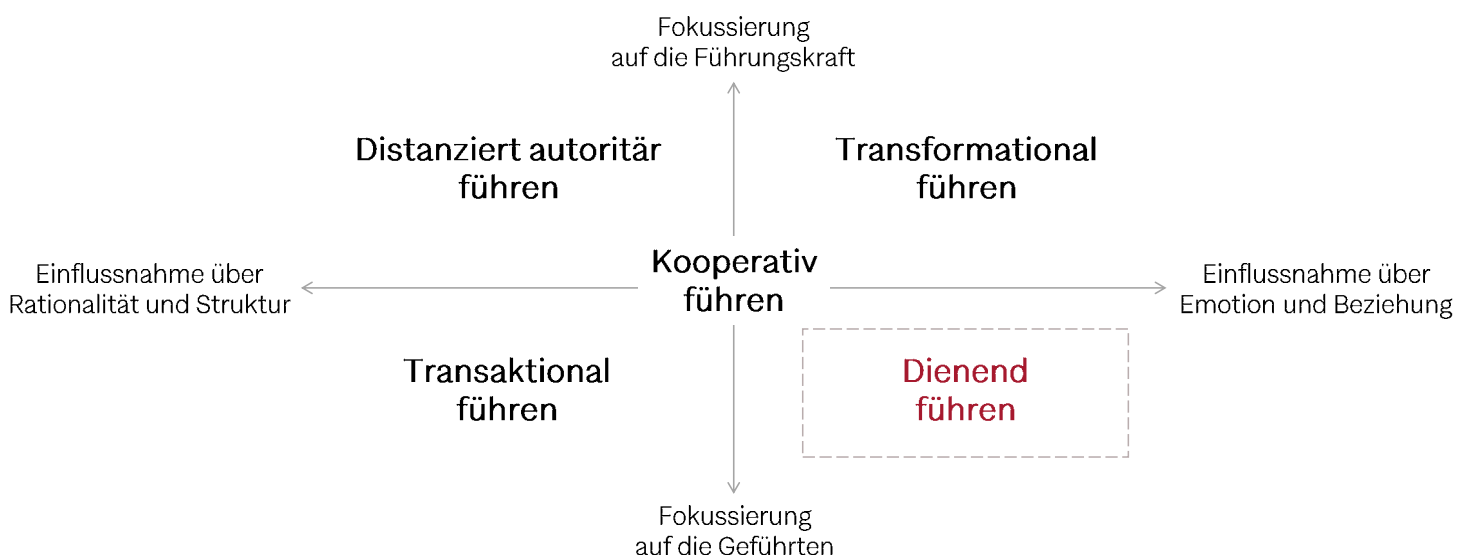
auch in den Kommunikationskanälen. Während die Transaktionale Führung eine Tauschbeziehung rationaler Partner annimmt, adressiert die Transformationale Führung die Bedürfnisse der Geführten nach Sicherheit, Gemeinschaft oder Anerkennung und deren emotionalen Charakter. Das Potenzial dieser Bedürfnisse für die individuelle Leistungs- und Entwicklungsbereitschaft muss die Führungskraft erkennen und auf die Verfolgung der Organisationsziele lenken. Der damit verbundene Kraftakt wird mit einer herausragenden Stellung der Führungskraft und einer impliziten Erlaubnis zum Ausleben der eigenen Bedürfnisse belohnt. Das ist solange akzeptabel, wie die Ziele und die Reputation der Organisation nicht gefährdet werden, was ein latentes Risiko charismatischer Herrschaft darstellt.

An diesem Risiko setzt etwa zeitgleich der Ansatz des Servant Leadership, also der Dienenden Führung an: Aufgrund ihrer herausgehobenen Position und dem damit verbundenen Leistungs- und Erfolgsstress laufen Führungskräfte Gefahr, ihren eigenen Einfluss auf ein Team- oder Organisationsergebnis zu überschätzen und

übersteigerte Belohnungserwartungen zu entwickeln. Dadurch können sie im Extremfall (Hybris) die Organisation überfordern und in ihrer weiteren Entwicklung gefährden. Um dem entgegenzuwirken, muss sich die Führungskraft immer wieder in Erinnerung rufen, dass sie wie ihre Geführten im Dienst einer Organisation oder einer Leitidee steht und dass ihre eigenen Beiträge zum Organisationserfolg allenfalls marginal wichtiger sind als diejenigen ihrer Geführten. Um deren Beiträge hoch zu halten, soll sie sich darauf konzentrieren, die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit ihrer Mitarbeitenden zu fördern; dies erreicht sie am ehesten auf transformationale Weise durch Inspiration, Stütze und Wertschätzung, wobei sie selbst eher umsichtig als dominierend agieren soll (vgl. Abbildung).

Die Veröffentlichung von Greenleaf (1977) gilt als das wichtigste Grundlagenwerk für die Idee des Servant Leadership, und bis heute beziehen sich die meisten Autoren auf diese Veröffentlichung. Die empirische Führungsforschung hat sich diesem Ansatz erst kurz vor der Jahrtausendwende zugewandt, und erst in den

Abbildung : Einordnung und Abgrenzung der Dienenden Führung



letzten Jahren gewinnt diese Perspektive eine allerdings rasch zunehmende Aufmerksamkeit, zuletzt auch in der NPO-Forschung. Die heute anzutreffenden Definitionen von Servant Leadership weisen eine beträchtliche Vielfalt auf, enthalten aber in der Regel die meisten der folgenden Elemente:<sup>3</sup>

- **Bescheidenheit:** Die Führungskraft ordnet ihre eigenen Interessen den Zielen der Organisation oder Arbeitsgruppe bzw. moralischen Grundsätzen unter. Dadurch versuchen sie als Vorbilder zu wirken und die Gemeinschaftsbildung zu fördern.
- **Empathie:** Die Führungskraft geht auf Bedürfnisse und Emotionen der Geführten ein und berücksichtigt diese in ihrem Bemühen um Problemlösung und Weiterentwicklung.
- **Förderung:** Die Führungskraft engagiert sich für die Geführten und versucht Hindernisse, die einer Weiterentwicklung entgegenstehen, aus dem Weg zu räumen. Änderungswiderständen wird mit verständnisvoller Überzeugung begegnet.
- **Ganzheitliches Denken:** Die Führungskraft reflektiert in ihren Entscheidungen und Anstößen den Gesamtzusammenhang und berücksichtigt mittel- und langfristige Effekte.

Dienendes Führungsverhalten wird generell positiv bewertet. Kritische Einwände richteten sich lange Zeit darauf, dass für das Konzept kaum bewährte Messskalen und nur wenige empirische Studien zur Ausprägung und zu den Effekten von Servant Leadership vorlagen.<sup>4</sup> Diese Kritik ist inzwischen obsolet, nachdem seit der Jahrtausendwende zahlreiche Studien veröffentlicht und ihre Ergebnisse in gleich drei Meta-Analysen konsolidiert wurden.<sup>5</sup>

## Die Messung von Dienender Führung

Ausgehend von Greenleaf (1977) wurden in den letzten 20 Jahren mehrere Messinstrumente zur Erfassung von Servant Leadership entwickelt und in empirischen Studien angewandt. Eva et al. (2019) identifizieren in ihrem Literaturüberblick gleich 16 verschiedene Instrumente, von denen sie drei als ausreichend validiert qualifizieren:

- Sendjaya et al. (2008) stellen in ihrem Ansatz auf Grundlage einer australischen Befragung eine spirituelle Einstellung in den Mittelpunkt und ermitteln sechs Faktoren mit 35 Items. Die meisten dieser Faktoren stehen für die Bereitschaft, sich in den Dienst anderer Personen, der Organisation bzw. einer übergeordneten Moral zu stellen. Dazu kommt im sechsten Faktor ein transformationales Führungsverhalten (z. B. Positive Einflussnahme, Förderung der Persönlichkeitsentwicklung).<sup>6</sup>
- Liden et al. (2008) identifizieren in ihrem zeitgleich in den USA entwickelten Ansatz sieben Faktoren, die durch insgesamt 28 Items repräsentiert sind. Drei Faktoren beschreiben eine menschenfreundliche Grundhaltung (z. B. Sensibilität für die Anliegen anderer und Engagement für die Gemeinschaft), drei weitere die Förderung der Mitarbeitenden (z. B. Eröffnung von Freiräumen und Ermutigung) und ein letzter Faktor das Bemühen um eine reflektierte und ganzheitliche Organisationsentwicklung.<sup>7</sup>
- Van Dierendonck et al. (2011, 2017) schlagen einen Ansatz mit acht Faktoren und 30 Items vor, den sie in einer international validierten Folgestudie auf fünf Faktoren mit 18 Items komprimieren. In dieser letzten Version stehen die fünf Faktoren für Bescheidenheit, persönliche Zurück-

haltung und Authentizität der Führungskraft, auf einer ganzheitlichen und langfristigen Perspektive in Entscheidungssituationen, sowie auf einem unterstützenden und mobilisierenden Führungsverhalten. Diese Konzeption von dienender Führung ist inhaltlich zwischen den beiden vorangegangenen Ansätzen anzuschließen. Sie beruht auf Befragungsdaten von europäischen Organisationen<sup>8</sup> sowohl aus dem Profit- als auch dem Nonprofit- und Öffentlichen Sektor.

### **Empirische Befunde zum Zusammenhang zwischen Servant Leadership und Führungserfolg im NPO-Sektor**

Seit der ersten Untersuchung zum Zusammenhang zwischen Servant Leadership und Führungserfolg, veröffentlicht im Jahr 2008, sind international bisher rund 80 empirische Studien publiziert worden.<sup>9</sup> Sie finden fast ausnahmslos positive Effekte und zeigen, dass verschiedene Merkmale der Arbeitssituation, der Führungskraft oder der Mitarbeitenden die positiven Effekte noch verstärken. Nur wenige Studien wurden bisher im Nonprofit-Sektor durchgeführt, die allerdings zu ähnlich positiven Befunden gelangten, wie sie sich im Profit-Sektor herauskristallisiert haben. Als erste untersuchten Schneider & George (2011) den Effekt von Servant Leadership in US-amerikanischen Vereinen auf die Zufriedenheit und das Commitment der Mitglieder und konnten einen signifikant positiven Zusammenhang finden. Die Studie von McAuley (2019) in ehrenamtlichen Leitungsgremien von US-amerikanischen Kulturorganisationen ergab ebenfalls einen signifikant positiven Effekt auf das Vertrauen der übrigen Gremienmitglieder in ihre Leitung. Zum selben Schluss kamen Allen et al. (2018) in einer anderen US-amerikani-

schen Studie einer weitverzweigten NPO, hier allerdings im Angestelltenbereich. Sie zeigen darüber hinaus, dass der positive Effekt verstärkt wird, wenn die Mitarbeitenden strukturell in die Lage versetzt werden, ihre Aufgaben selbstständig zu bewältigen, indem sie über alle dafür notwendigen Informationen, weitere Ressourcen und persönliche Freiräume verfügen. Schliesslich finden Newman et al. (2018) für australische Sozialunternehmen positive Zusammenhänge mit dem organisationalen Commitment der Mitarbeitenden, nicht aber mit deren Innovationsorientierung. Kritische Befunde sind bislang rar. Nur Palumbo (2016) berichtet in seiner Fallstudie einer Entwicklungsorganisation in Tansania, dass neben den erwarteten positiven Effekten auch Nebeneffekte zu beobachten waren: Die Mitarbeitenden verliessen sich zunehmend auf die dienende Führungskraft und waren nicht bereit, Eigeninitiative zu übernehmen, wenn die Führungskraft keine Problemlösungen anbot. Einzig in der Meta-Analyse von Kiker et al. (2019) wurde bislang gezielt nach Unterschieden im Sektorvergleich geforscht.<sup>10</sup> Die Autoren kommen hier zum Ergebnis, dass die Effekte für Arbeitszufriedenheit, Commitment, kollegiales Verhalten und Vertrauen in die Organisation in NPO schwächer sind. Sie vermuten, dass eine Dienende Führung im Profit-Sektor stärker mit vorherrschenden Führungsvorstellungen kontrastiert und von den Mitarbeitenden als positiv bewertete Abweichung wahrgenommen wird.<sup>12</sup>

### **Führungsstil und Engagement in den Leitungsgremien von Tessiner Studierendenvereinigungen**

In welchem Zusammenhang steht der Führungsstil von Präsidentinnen und Präsidenten in ehrenamtlichen Gre-

mien von Studierendenvereinigungen mit dem Engagement der übrigen Gremienmitglieder? Diese Frage wurde am Beispiel von 11 Tessiner Studierendenvereinen im Frühsommer 2019 untersucht.<sup>12</sup> Diese Kultur- und Freizeitorganisationen vereinigen Studierende aus dem italienischsprachigen Landesteil an Hochschulen der deutschen oder französischen Schweiz. Sie organisieren gemeinsame Reisen, Konferenzen, Firmenbesuche und gesellige Zusammenkünfte. Zum Zeitpunkt der Befragung hatten die Vereine zwischen 30 und 600 Mitglieder (Median = 120) und wurden von Vorstandsgremien mit durchschnittlich acht bis neun Mitgliedern geleitet. Die Vorstandsmitglieder erhalten keine Vergütung, können aber kostenlos an den Veranstaltungen teilnehmen und bekommen in der Regel Konferenzessen bezahlt.

Die Befragung erfolgte in zwei Phasen: In einem ersten Schritt wurden leitfadengestützte Gespräche mit den elf Präsidentinnen und Präsidenten über die Organisation, die gegenwärtigen Herausforderungen sowie die Strukturen und Routinen in den jeweiligen Leitungsgremien geführt. Im zweiten Schritt wurden alle 83 Vorstandsmitglieder (ohne Präsidium) eingeladen, an einer Online-Befragung über ihr eigenes Engagement und das wahrgenommene Führungsverhalten im Gremium teilzunehmen. 66 Mitglieder erklärten sich dazu einverstanden und 48 Mitglieder füllten einen Fragebogen aus, von denen schliesslich 43 verwertbar waren; das entspricht einer Teilnahmequote von 52 %. Die Befragungen fanden stets in italienischer Sprache statt. Die Befragungsteilnehmer waren durchschnittlich seit zweieinhalb Jahren Vereinsmitglieder und gehörten seit eineinhalb Jahren dem Vorstandsgremium an. Die Maxi-

malwerte betrugen fünf bzw. vier Jahre.

Der Online-Fragebogen erfasst in einem ersten Schritt die Dienende Führung mit 14 Items nach Liden et al. (2008). Darauf folgten sieben Items zum Aufgabenbewusstsein nach Hackman & Oldham (1975)<sup>13</sup> sowie vier Items zum organisationalen (affektiven und normativen) Commitment nach Allen & Meyer (1990). Zusätzlich wurde das persönliche Engagement mit sieben Items nach Gmür & Graf (2015) zur Bereitschaft, sich zukünftig für den Verein und mit weiteren vier Items in der Rekrutierung von neuen Mitgliedern für das Vorstandsgremium zu engagieren. Diese Variablen wurden als Erfolgskriterien der Führung herangezogen. Zusätzlich wurde die Mobilisierungskraft des Vereins anhand der (dokumentierten) durchschnittlichen Anwesenheit bei Vorstandssitzungen und der Teilnahmequote an der Online-Befragung gemessen.<sup>14</sup>

Die Analysen der statistischen Zusammenhänge wurden sowohl auf individueller Ebene (Beispielfrage: Wie hängt der wahrgenommene Führungsstil des Präsidenten bzw. der Präsidentin mit dem persönlichen Commitment und Engagement zusammen?), als auch auf Vereinsebene (Beispielfrage: Wie hängt der Führungsstil im Leitungsgremium mit dem durchschnittlichen Commitment oder Engagement der übrigen Vorstandsmitglieder zusammen?) geprüft. Für jeden Verein wurden der Führungsstil des Präsidiums sowie Aufgabenbewusstsein, Commitment und Engagement als Mittelwerte aus den Antworten der betreffenden Vorstandsmitglieder errechnet.<sup>15</sup>

Tabelle 1 gibt einen Überblick zu den Konstrukten und ihrer Ausprägung bei den befragten Vorstandsmitgliedern bzw. in ihren Vereinen. Die Mittelwerte



liegen auf einer Skala von 1 (sehr niedrig) bis 7 (sehr hoch) meistens im oberen Bereich, was für Gremien von freiwillig Engagierten auch nicht überrascht. Trotzdem gibt es in den Antworten genügend Streubreite für eine statistische Analyse von Zusammenhängen, ablesbar an Range und Standardabweichung.

### Analyseergebnisse für die Vorstandsmitglieder und Vereine

Die Auswertung der individuellen Fragebögen ergibt statistisch signifikante Zusammenhänge, die in Tabelle 2 zusammengefasst sind<sup>16</sup>: Über alle Vereine hinweg zeigen Vorstandsmitglieder, die das Führungsverhalten ihres Präsidenten oder ihrer Präsidentin als ausgeprägt dienend einschätzen, ein überdurchschnittliches Aufgabenbewusstsein ( $r = +.40$ ) und eine ebenso überdurchschnittliche Bereitschaft, sich zukünftig für den Verein in verschiedenen Bereichen zu engagieren ( $r = +.54$ ), wenn auch nicht unbe-

dingt im Bemühen um die Rekrutierung von neuen Vorstandsmitgliedern ( $r = +.20$ , n.s.). Der Zusammenhang mit dem individuellen Commitment ist hingegen viel schwächer ( $r = +.13$ ) und insignifikant. Wie sehr ein Vorstandsmitglied sich mit seinem Verein verbunden fühlt, wird offensichtlich viel weniger durch die Zusammenarbeit im Vorstandsgremium beeinflusst.

Diese Zusammenhänge bestätigen sich auch auf Vereinsebene. Wegen der geringen Anzahl von 10 Vereinen sind hier Signifikanztests nicht sinnvoll möglich: Die Korrelationen zwischen dem Führungsstil einerseits und dem mittleren Aufgabenbewusstsein sowie der mittleren Bereitschaft zum Engagement sind sehr hoch ( $r = +.77$  bzw.  $+ .82$ ), für das mittlere Commitment der Vorstandsmitglieder hingegen wieder deutlich geringer. Es gibt ausserdem Anhaltspunkte dafür, dass sich das Führungsverhalten auch auf die Mobilisierungskraft auswirkt: In den Vereinen mit einer ausgeprägt

Tabelle 1: Konstrukte und deskriptive Befunde

| Vorstandsmitglieder (N = 43)                            |           |                     |                    |                                 |
|---|-----------|---------------------|--------------------|---------------------------------|
| Konstrukt   | $\bar{x}$ | Range (Min. – Max.) | Standardabweichung | Cronbach alpha (der Konstrukte) |
| Individuell wahrgenommene Dienende Führung Präsident/in | 5.0       | 1.3 – 6.6           | 1.0                | .93 (14 Items)                  |
| Individuelles Aufgabenbewusstsein                       | 5.5       | 3.9 – 7.0           | 0.7                | .73 ( 7 Items)                  |
| Individuelles Commitment                                | 5.4       | 2.8 – 7.0           | 1.0                | .67 ( 4 Items)                  |
| Individuelles Engagement allgemein                      | 4.8       | 1.0 – 7.0           | 1.4                | .90 ( 7 Items)                  |
| Individuelles Engagement für Rekrutierung               | 5.0       | 2.5 – 7.0           | 1.3                | .69 ( 4 items)                  |

| Vereine (N = 10)   |        |                     |   |
|--|--------|---------------------|---|
| Konstrukt  | Median | Range (Min. – Max.) | Mittlere Standardabweichung der Teilnehmerantworten |
| Mittlere Wahrnehmung (Median) der Dienenden Führung Präsident/in | 5.2    | 3.5 – 5.8           | 0.6   |
| Mittleres Aufgabenbewusstsein                                    | 5.4    | 4.4 – 6.4           | 0.6   |
| Mittleres Commitment   | 5.5    | 4.8 – 5.8           | 0.9   |
| Mittleres Engagement allgemein                                   | 5.1    | 3.1 – 6.1           | 0.9   |
| Mittleres Engagement für Rekrutierung                            | 5.0    | 4.4 – 5.9           | 1.0   |
| Teilnahmequote Online-Befragung                                  | 51 %   | 20 – 88 %           | -   |
| Teilnahmequote an Sitzungen                                      | 85 %   | 61 – 100 %          | -   |

Tabelle 2: Individuelle und organisationale Effekte von Dienender Führung

|  | Auswirkungen auf die einzelnen Mitglieder   | Auswirkungen auf die Organisation  |
|--|---|--|
| <b>Signifikante</b> positive Zusammenhänge       | <b>Aufgabenbewusstsein</b><br>(Verantwortung, Sinnhaftigkeit und Ergebnisse der Tätigkeit)<br><br><b>Bereitschaft zu zukünftigem Engagement</b> | <b>Mobilisierungskraft</b> im Leitungsgremium<br><br>(Teilnahme an der Befragung und eingeschränkt auch die Anwesenheit an Vorstandssitzungen) |
| <b>Nicht signifikante</b> positive Zusammenhänge | Affektives und normatives Commitment zur Organisation   | <b>Geringere Probleme in der Rekrutierung</b> von neuen Mitgliedern  |
| <b>Keine</b> Zusammenhänge                       | <b>Bereitschaft zum Engagement in der Rekrutierung</b> neuer Mitglieder für den Vorstand  |  |

dienenden Führung war der Anteil der Vorstandsmitglieder, die sich an der Befragung beteiligten<sup>17</sup>, deutlich höher als dort, wo die Führung als eher wenig dienend beschrieben wurde ( $r = + .48$ ). In die gleiche Richtung deutet die Teilnahmerate an den Vorstandssitzungen in den Vereinen, wenn dieser Zusammenhang auch weniger eindeutig ausgefallen ist.<sup>18</sup>

Eine weitere Auffälligkeit zeigte sich, als die Befragungsergebnisse zum Führungsverhalten mit den vorgängigen Interviews der Präsidentinnen und Präsidenten verglichen wurden. Dort hatte rund ein Drittel angegeben, dass sie erhebliche Probleme bei der Rekrutierung neuer Vorstandsmitglieder hätten; ein weiteres Drittel gab an, dass moderate Probleme beständen, und das letzte Drittel verneinte solche Schwierigkeiten ganz. In den vier Vereinen der ersten Gruppe betrug der mittlere Skalenwert für die Dienende Führung 3.5, in der mittleren Gruppe und in der letzten Gruppe hingegen 5.2

bzw. 5.3. Es ist also nicht auszuschliessen, dass die Attraktivität eines Vorstandsamts unter einem nicht entsprechend dienenden und damit mitarbeiterorientierten Führungsstil leidet.

Die Grösse des Vereins oder des Vorstandsgremiums (jeweils gemessen an der Mitgliederzahl) spielten für die Einstellungen der Vorstandsmitglieder eine untergeordnete Rolle. Allerdings zeigt sich, dass in den grösseren Vereinen die Präsidentinnen und Präsidenten eher mit einem Dienenden Führungsstil beschrieben wurden als in den kleineren. Möglicherweise wirkt sich die wahrgenommene Verantwortung der Führungsaufgabe in grösseren Organisationen auf das Verhalten an der Spitze aus. Eine andere Erklärung, die sich aber mit den vorliegenden Daten nicht prüfen lässt, wäre, dass an die Spitze grösserer Vereine gewählt wird, wer eine Dienende Einstellung zur Leitungsaufgabe signalisiert.





# Zusammenfassung und Ausblick

---

Der Ansatz der Dienenden Führung ist ein Konzept, das in den letzten Jahren in der Forschung zunehmend beachtet und empirisch erforscht wurde. Ursprünglich inspiriert wurde es durch organisationale Kontexte, in denen sich der Einzelne als Teil einer übergeordneten Gemeinschaft und Werteordnung begreift und in seiner Individualität darin ein- und unterordnet (insbesondere religiöse und andere spirituelle Gemeinschaften). Davon ausgehend hat es sich bis in die Erwerbswirtschaft hinein ausgebreitet. Es bietet einen Gegenentwurf zu den bisher vorherrschenden Führungsleitbildern, in denen die Führungskraft als Impulsgeberin im Mittelpunkt steht.

In die überwiegend positiven Befunde zu den Effekten eines solchen Führungsverhaltens in den unterschiedlichsten organisationalen Settings reiht sich auch eine Stichprobe von Schweizer Studierendenvereinen ein. Es handelt sich um einen spezifischen Organisationstyp mit sehr jungen Mitgliedern, die zudem nur eine relativ kurze Zeit in einer Vorstandsfunktion tätig sind. Das setzt der Übertragbarkeit der Befunde auf andere Vereine und Verbände Grenzen. Die Studie bildet aber einen Ausgangspunkt für weitere Untersuchungen in Organisationen des Dritten Sektors.

Mit Blick auf den wissenschaftlichen Forschungsstand auf internationaler Ebene drängen sich vier Fragen auf, die bisher allenfalls am Rande behandelt wurden: Erstens sollte vertieft untersucht werden, wie sich die Ausgangsbedingungen und Wirkungen einer Dienenden Führung in Nonprofit-Organisationen von denjenigen in Wirtschaftsbetrieben mit ihrer ausgeprägten Leistungs- und Ertragsorientierung unterscheiden. Bislang wird angenommen, dass eine ausgeprägte Dienende Führung im erwerbswirtschaftlichen Sektor (noch) die Ausnahme darstellt, in den Organisationen des Dritten Sektors hingegen weiterverbreitet ist. Direkt vergleichend wurde das

bislang noch kaum geprüft. Ein solches Untersuchungsergebnis hätte aber weitreichende Folgen für die praktischen Gestaltungsempfehlungen, beispielsweise in der Führungsausbildung. Zweitens sollte untersucht werden, wie stark eine Dienende Führung durch kulturelle Unterschiede beeinflusst und in ihren Wirkungen auf Menschen und Organisationen moderiert wird. Dafür bietet sich die multikulturelle Schweiz mit ihren deutsch-, französisch- und italienischsprachigen Landesteilen, die sich führungs- und kooperationskulturell deutlich unterscheiden,<sup>19</sup> aber strukturell vergleichbare Organisationspopulationen aufweisen, besonders an. Drittens stellt sich die Frage, ob eine dienende Führung in jeder Entwicklungsphase einer Organisation gleichermassen wahrscheinlich bzw. förderlich ist. Ist eine solche Führung in Gründungs- und Krisenphasen im selben Masse günstig wie in Organisationen, die eine gleichmässige oder konsolidierende Entwicklung durchlaufen? Schliesslich sollte viertens den möglichen negativen Effekten einer Dienenden Führung vermehrt Aufmerksamkeit geschenkt werden. Die vorherrschende Euphorie und kritiklose Herangehensweise gegenüber diesem Führungsansatz ist auffallend. Sie wird dadurch begünstigt, dass in der Messung des Führungsverhaltens und seiner Effekte in den meisten Studien zu wenig auf voneinander unabhängige Datenquellen geachtet wird. Mit dieser weit verbreiteten Schwäche des «mono method bias» sind auch weite Teile der hier vorgestellten Studie belastet. Die Ursachen dafür liegen einerseits in dem generell schwierigen Datenzugang in der Organisationsforschung und andererseits in der problematischen Erfolgsmessung im NPO-Kontext. Das ist sicher eine der grössten Herausforderungen, um in diesem Bereich zu zuverlässigen Ergebnissen und überzeugenden Praxisempfehlungen zu gelangen. Bis dahin gilt gerade in der Auseinandersetzung mit spirituell begründeten Rezepten für ein besseres Management der verzweifelte Ausspruch von Goethes Protagonisten Heinrich Faust: «Die Botschaft hör´ ich wohl, allein mir fehlt der Glaube.»

# Fussnoten

- 1 Vgl. dazu überblicksartig und zuspitzend Gmür & Aeschbacher (2017).
- 2 In der Forschung dominiert dabei der MLQ-Ansatz auf den Grundlagen von Bass (1985).
- 3 Vgl. dazu Spears (1998), Ronquillo (2011), Eva et al. (2019).
- 4 Vgl. Ronquillo (2011), S. 347.
- 5 Vgl. Hoch et al. (2018), Kiper et al. (2019), Eva et al. (2019).
- 6 Ein auf 6 Items verkürztes Instrument validieren Sendjaya et al. (2019).
- 7 Ein auf 7 Items verkürztes Instrument validieren Liden et al. (2015).
- 8 Die Daten wurden in vergleichbaren Stichproben erhoben in den Niederlanden, Deutschland, Finnland, Island, Italien, Spanien, Portugal und der Türkei.
- 9 Vgl. dazu den Literaturüberblick von Eva et al. (2019), insbesondere die tabellarischen Übersichten auf S. 119-121.
- 10 Das gilt auch für die niederländische Studie (Van Dierendonck & Nuijten 2011), obwohl diese explizit mit mehreren Stichproben aus allen drei Sektoren arbeitet.
- 11 Vgl. Kiker et al. (2019), S. 191.
- 12 Detailliertere Informationen zum Studiendesign und zu den Untersuchungsergebnissen finden sich bei Lang (2019).
- 13 Daraus Items zu den folgenden Teildimensionen: Wahrgenommene Sinnhaftigkeit der Arbeit, Kenntnis der Arbeitsergebnisse und Verantwortung.
- 14 Die Teilnahmequote als organisationales Erfolgsmass verwendet auch Tannenbaum (1961) in seiner Untersuchung über den Zusammenhang zwischen der Machtverteilung und der zielerreichung in Interessenverbänden.
- 15 Ausgeklammert wurde ein einziger der 11 Vereine, bei dem nur ein einziges Mitglied an der Befragung teilnahm.
- 16 Pearson Korrelationskoeffizienten  $r$  mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 5 %.
- 17 Darauf wurden sie von ihren Präsidien nach dem individuellen Interview aufmerksam gemacht.
- 18 Die Robustheit aller Zusammenhänge wurde dadurch geprüft, indem sie nur für die acht Vereine berechnet wurden, in denen mindestens drei Mitglieder an der Befragung teilgenommen hatten.
- 19 Vgl. dazu Gmür (2013) und Thomi & Gmür (2015).

# Literatur

Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organisation. *Journal of Occupational Psychology* 63(1), S. 1-18.

Allen, S., Winston, B. E., Tatone, G. R. & Crowson, H. M. (2018). Exploring a Model of Servant Leadership, Empowerment, and Commitment in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership* 29(1), S. 123-140.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press.

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D. & Liden, R. C. (2018). Servant Leadership: A Systematic Review and Call for Future Research. *Leadership Quarterly* 30(1), S. 111-132.

Gmür, M. (2013): Chancen kultureller Diversifizierung für Verbände. *Verbands-Management* 39(3), S. 17-25.

Gmür, M. & Aeschbacher, R. (2017). Size Matters: Personenmerkmale und Führungsaufgabe. In: *Verbands-Management* 43(1), S. 14-20.

Gmür, M. & Graf, S. (2015). Formale Organisation und Engagement im Verein. *Verbands-Management* 41(1), S. 44-54.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Indianapolis: Paulist Press.

Hackman, J. & Oldham, G. (1975). Development of a Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology* 60(2), S. 159-170.

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), S. 501-529.

Kiker, D. S., Scully Callahan, J. & Kiker, M. B. (2019). Exploring the Boundaries of Servant Leadership: A Meta-Analysis of the Main and Moderating Effects of Servant Leadership on Behavioral and Affective Outcomes. *Journal of Managerial Issues* 31(2), S. 172-197.

Lang, B. (2019). *Förderung des ehrenamtlichen Engagements: Eine Organisations- und Individuumsanalyse*. Master Thesis, Universität Freiburg/CH.

Liden, R. C., Wayne, S. J.; Zhao, H. & Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-level Assessment. *Leadership Quarterly* 19(2), S. 161-177.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J. & Liao, C. (2015). Servant Leadership: Validation of a Short form of the SL-28. *Leadership Quarterly* 26(2), S. 254-269.

McAuley, C. (2019). Relationships Matter: *Ideas for Transforming the Nonprofit Boardroom. Performance Improvement* 58(4): S. 13-20.

Newman, A., Neesham, C., Manville, G. & Tse, H. H. M. (2018). Examining the Influence of Servant and Entrepreneurial Leadership on the Work Outcomes of Employees in Social Enterprises. *International Journal of Human Resource Management* 29(20), S. 2905-2926.

Palumbo, R. (2016). Challenging Servant Leadership in the Nonprofit Sector: The Side Effects of Servant Leadership. *Journal of Nonprofit Education and Leadership* 6(2), S. 81-98.

Ronquillo, J. C. (2011). Servant, Transformational, and Transactional Leadership. In: Agard, K. A. (Hrsg.). *Leadership in Nonprofit Organizations. A Reference Handbook*. Thousand Oaks, Sage, S. 345-353.

Schneider, S. K. & George, W. M. (2011). Servant Leadership versus Transformational Leadership in Voluntary Service Organizations. *Leadership and Organization Development Journal* 32(1), S. 60-77.

Sendjaya, S., Eva, N., Butar-Butar, I., Robin, M. & Castel, S. (2019). Validation of a Short Form of the Servant Leadership Behavior Scale. *Journal of Business Ethics* 156(4), S. 941-956.

Sendjaya, S., Sarros, J. C. & Santora J. C. (2008). Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations. *Journal of Management Studies* 45(2), S. 402-424.

Spears, L. C. (1998). Tracing the Growing Impact of Servant Leadership. In: Ders. (Hrsg.). *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit and Servant-Leadership*. New York: John Wiley, S. 1-12.

Tannenbaum, A. S. (1961). Control and Effectiveness in a Voluntary Organization. *American Journal of Sociology* 67(1), S. 33-46.

Thomi, E. & Gmür, M. (2015): Wie Schweizer Verbände den Röstigraben überbrücken. *Verbands-Management* 41(3), S. 20-27.

Van Dierendonck, D. & Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business and Psychology* 26(3), S. 249-267.

Van Dierendonck, D., Sousa, M., Gunnarssdóttir, S., Bobbio, A., Hakanen, J., Pircher Verdorfer, A., Duyan, E. C. & Rodriguez-Carvajal, R. (2017). The Cross-Cultural Invariance of the Servant Leadership Survey: A Comparative Study across Eight Countries. *Administrative Sciences* 7(2), S. 8 (11 Seiten).

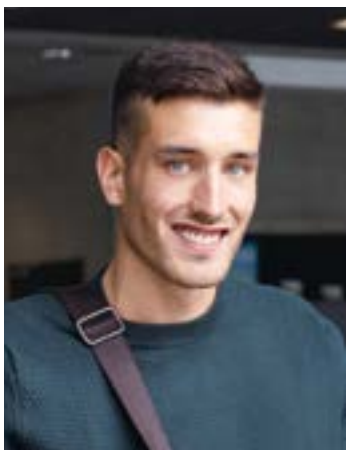
## Die Autoren

---



### **Markus Gmür / [markus.gmuer@vmi.ch](mailto:markus.gmuer@vmi.ch)**

Prof. Dr. Markus Gmür ist seit Oktober 2008 Direktor Forschung des Instituts für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI), Inhaber des Lehrstuhls für NPO-Management sowie akademischer Leiter des Executive MBA für NPO-Management an der Universität Freiburg/CH. Von 2015 bis 2019 war er ausserdem Vize-Rektor der Universität Freiburg/CH für die Bereiche Weiterbildung, Alumni und Fundraising.



### **Bernhard Lang / [bernhard.lang@vmi.ch](mailto:bernhard.lang@vmi.ch)**

Bernhard Lang ist Doktorand am Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI) und forscht zum Thema Mitarbeiterführung. Zuvor hat er Psychologie im Bachelor und Management im Master an der Universität Freiburg/CH studiert. Er ist Mitgründer und Präsident des Tessiner Studenten Dachverbandes Laureandi Illustri D'Oltalpe (LIDO)