

# Humble Leadership

## Mit Moral und Anstand zu einer besseren Organisation

*Dietrich von der Oelsnitz*

In Zeiten des Fachkräftemangels und veränderter Führungserwartungen der jungen Generation hat der allmächtige Vorgesetzte, der seine Mitarbeitenden top-down führt, ausgedient. Spitzenmanager stehen heutzutage auch charakterlich im Fokus. Die persönliche Glaubwürdigkeit und ethische Grundsätze sind inzwischen wichtige Führungseigenschaften. Der Beitrag zeigt die Merkmale einer integren Führungskraft auf.

Ein bei Oracle tätiger Manager beschrieb seinen selbstverliebten Chef Larry Ellison einmal so: »Der Unterschied zwischen Gott und Larry besteht darin, dass Gott nicht glaubt, er wäre Larry«. Ist es also Zufall, dass auch aktuell in nicht wenigen Vorstandsetagen nach wie vor Gier und Machthunger die persönliche oder geschäftliche Moral zu übertrumpfen scheinen? Erinnern wir uns nur an den spektakulären Skandal um die Insolvenz des Münchner Zahlungsdienstleisters Wirecard, dessen Wert in kürzester Zeit unter den Augen der Aufsichtsbehörde verpufft ist. Schlanke 20 Milliarden Euro Anlegergeld haben sich in Luft aufgelöst und so ganz nebenbei die größte Firmenpleite der Nachkriegsgeschichte verursacht. Ob der derzeit inhaftierte Gründer Markus Braun von den diversen Luftbuchungen gewusst hat, muss noch vor Gericht geklärt werden. Die staatliche Finanzaufsicht hat dabei nicht nur jahrelang weggesehen, sondern ausländische Investigativjournalisten sogar mit einer Klage überzogen. Was bleibt, ist ein für den Finanzplatz Deutschland menetekelhaftes Desaster mit zugleich hohem Symbolwert.

Typische Kennzeichen derart geprägter Personen sind übertriebene Risikofreude, die Neigung zur Außendarstellung und Selbstüberschätzung sowie, leider, ein partiell ausbeuterischer Egoismus. Aber seien wir ehrlich: Das sind Managereigenschaften, die in einer Zeit, in der unser globales Wirtschaftssystem geprägt ist durch aggressive Markterweiterungen und radikalen technologischen Wandel, durchaus nützlich sein können – und in Bewerbergesprächen zum Teil sogar aktiv abgefragt bzw. eingefordert werden. Aber allmählich wird eine Gegenbewegung sichtbar.

### Ein neues Denken

Ausgehend von den USA zieht möglicherweise auch in Europa bald ein neues Führungsethos ein: **Humble Leadership**. Angesichts des sich dramatisch verschärfenden Fachkräftemangels – der zugleich auf radikal veränderte Führungserwartungen der jungen Arbeitnehmergeneration trifft – treten wir un-

weigerlich in eine neue Zeit ein. Die heutigen Beschäftigten der sogenannten Generationen Y und Z erwarten bekanntlich eine deutlich stärkere Rückbindung an den Sinngehalt ihres beruflichen Tuns. Herausfordernde Probleme und spannende Projekte sind wichtiger als formale Titel oder Bürozuschnitte. Der vom US-Coaching-Anbieter Better Up erstellte »Meaning and Purpose at Work Report«, der über 2.000 Amerikaner aus 26 Branchen befragt hat, ergab z. B., dass neun von zehn Befragten »money« gegen »meaning« eintauschen würden – und dabei durchschnittlich bereit waren, 23% ihres zukünftigen Gehalts zu opfern.<sup>1</sup> Dies entspräche immerhin ca. 20.000 US-Dollar im Jahr!

Wieder einmal zeigt sich: Mehr Gehalt zu bekommen ist für die meisten schön, aber letztlich kein intrinsischer Motor. In diesem Sinne wünschen sich immer mehr Beschäftigte flachere Hierarchien, freie Ortswahl und selbstbestimmtes Arbeiten mit Zeitautonomie. Und sie erwarten eben auch eine andere Führungshaltung, in der Peer Groups und sogenannte **Matrixteams** den herkömmlichen Amtsträger ersetzen.

**Führungskräfte erhalten ihren realen Wert nur noch durch die Qualität ihrer Beziehungen zur Workforce.**

#### Humble Leadership

(leise, bescheidene Führung) beschreibt eine dienende Führungskraft, die ihre Hauptaufgabe darin sieht, den Mitarbeitenden beim Ausprobieren und Wachsen zu helfen und sie dabei materiell und emotional zu unterstützen.

#### Matrixteam

Die Matrixorganisation ist ein Mehrliniensystem, in dem verschiedene Aspekte, z. B. Produkt und Region, organisatorisch gleichrangig verankert werden. Die Teams bilden die Matrixschnittstelle und erhalten daher Anweisungen von zwei übergeordneten Leitungsstellen.

Zusammengefasst bedeutet das: Führungskräfte erhalten ihren realen Wert nur noch durch die Qualität ihrer Beziehungen zur Workforce. Sie müssen noch stärker zum helfend-unterstützenden Coach werden und zudem in der Lage sein, zu den ihnen Anvertrauten eine persönlich hochwertige Beziehung aufzubauen. Dafür brauchen die Vorgesetzten der Zukunft ein besonderes Mindset. Hierzu zählen: Aufrichtigkeit, der Wille, sich zurückzunehmen und nicht alles vorzugeben, die Bereitschaft, autonome Leistungen ihrer Arbeitsgruppe anzuerkennen, sowie nicht zuletzt die Fähigkeit, zu lernen und besser zuzuhören. Demütige Führer stehen zu ihren Schwächen – und zu ihrem besonderen Status als Vorgesetzte, leiten daraus aber keine Sonderrechte ab (wie z. B. einen größeren Firmenwagen oder besondere Boni). Führungskräfte, die nicht radikal umdenken oder diesen persönlicheren Ansatz nicht hinbekommen, werden mit hoher Wahrscheinlichkeit scheitern.

### Merkmale einer integren Führungskraft

Eine dienende oder gar demütige Führung führt diesen Gedanken praxeologisch konsequent weiter. Hauptmerkmale einer demütigen Grundhaltung sind *Bescheidenheit* (Humility), *Offenheit* (Openness) und *Ehrlichkeit* (Honesty).<sup>2</sup> Humble Leader können in der zweiten Reihe stehen und anderen den Vortritt lassen: Sie streben nach Leistung, nicht nach Status. Und sie sind ehrlich, und zwar in beide Richtungen: ehrlich zu anderen Menschen (Untergebenen, Kunden, Investoren) und ehrlich zu sich selbst.

### Wissen um die eigenen Fehler

Überdies sind Humble Leader stark geprägt durch ihr Wissen um die eigene Fehlerhaftigkeit (Fallibility). Normalerweise tendieren Führungspersonen noch stärker als gewöhnliche Mitarbeitende dazu, ihre Fehler zu verstecken oder zu leugnen. Sie fürchten um ihre Autorität. Für einen Humble Leader ist die Einsicht in eigene Fehler und Schwächen der Normalfall; jedenfalls nichts, was man vor anderen zwingend verbergen muss, sondern im Gegenteil etwas, das man konstruktiv für sein zukünftig verbessertes Handeln nutzen kann. Wahre Bescheidenheit benennt offen ihre Irrtümer und Grenzen.

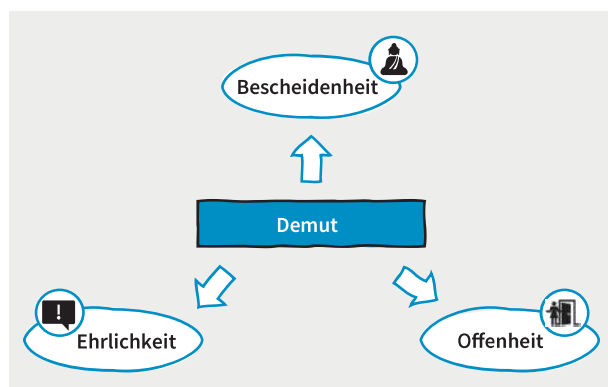


Abb. 1 Marksteine einer demütigen Grundhaltung

Crossman und Doshi haben empirisch bestätigt, dass das Eingeständnis des eigenen Nichtwissens oder Nichtkönnens in einem kollegialen Umfeld sehr wohl eine Stärke sein kann – es erzeugt nämlich in besonderem Maße Authentizität und Vertrauen.<sup>3</sup> Wie Smith und Kouchaki herausgefunden haben, wirkt sich diese Einsicht sowohl auf *personaler* als auch auf *gesamtunternehmerischer* Ebene aus.<sup>4</sup> Die entsprechenden Unternehmen sind dadurch nicht nur verständnisvoller bei Fehlern oder Minderleistungen ihrer Mitarbeitenden, sondern letztlich auch anständiger in ihren strategischen Entscheidungen.

**Hauptmerkmale einer integren Führungskraft sind Bescheidenheit, Offenheit und Ehrlichkeit.**

### Negativbeispiele

Als Negativbeispiel auf Unternehmensebene nennen Smith und Kouchaki die moralisch falsche Haltung der Ford Motor Company angesichts mehrerer tödlicher Unfälle mit ihrem Modell Pinto. Das Unternehmen wusste aus diversen Unfällen, dass der Kleinwagen rasch in Flammen aufging, wenn er am Heck getroffen wurde, entschied sich aber aus reinen Kostenüberlegungen dafür, den Pinto nicht zurückzurufen oder gar grundlegend zu überarbeiten.

Ein ganz ähnliches Verhalten hat den japanischen Autozulieferer Takata erst vor den US-Senat und dann ins Firmen-Aus gebracht. Takata war Spezialist für Insassenschutzsysteme in Pkws und verschwieg gegenüber seinen Kunden (in Deutschland unter anderem BMW, Porsche und Daimler), dass sich einige Airbags während der Fahrt ohne konkreten Anlass ausgelöst hatten – mit vielfacher Todesfolge. Der Grund: Airbags funktionieren nach dem Prinzip geplanter »kleiner« Explosionen. Die hierfür notwendigen Sprengstoffplättchen aus Ammoniumnitrat sind sehr empfindlich und müssen unbedingt dauerhaft trocken gelagert werden. Aufgrund von Stromausfällen unter anderem in einem mexikanischen Werk unterblieb dies. Die globale Autoindustrie hatte daraufhin die größte Rückrufaktion aller Zeiten zu bewältigen; allein Daimler musste in den folgenden Jahren über sieben Millionen Lastwagen, Vans und Pkw zurückrufen. Im Januar 2017 einigten sich Takata und die US-Justizbehörden auf eine Strafzahlung in Höhe von umgerechnet etwa 940 Millionen Euro. Das Unternehmen gestand kriminelle Vergehen ein, gegen drei Manager wurde Strafanzeige gestellt. 2017 meldete Takata Insolvenz an; lediglich eine mit der vollständigen Abwicklung des Unternehmens beschäftigte Stiftung existiert heute noch.

### Vertrauensbildung

Ein weiterer Baustein nicht toxischer Führung ist die Fähigkeit zur Vertrauensbildung. Die direkten und indirekten Effekte vertrauensvoller Beziehungen am Arbeitsplatz – verkörpert z. B. durch einen betont partizipativen Führungsstil – sind hinreichend nachgewiesen.<sup>5</sup> Allerdings darf Demut auf die Kollegen und Mitarbeitende natürlich nicht vorgespielt wirken (sogenanntes humble-bragging); andernfalls wird Vertrauen auch schnell wieder verspielt. Außerdem: Wer Vertrauen aufbauen

will, muss transparent sein. Die Karriere-Website Glassdoor hat 2018 ermittelt, dass satte 90% aller Jobsuchenden der Meinung sind, es sei wichtig, einen Arbeitgeber zu finden, der Transparenz und Offenheit praktiziert.<sup>6</sup> Man darf annehmen, dass das nicht nur die Mitarbeitenden so sehen, sondern auch die Kunden und Geschäftspartner eines Unternehmens. Denn Transparenz erzeugt – neben dem Eingeständnis des eigenen Nichtwissens – wiederum Vertrauenswürdigkeit. Und das ist nicht nur in geschäftlichen Beziehungen ein großer Trumpf.

**Ein weiterer Baustein von Humble Leadership ist die Fähigkeit zur Vertrauensbildung.**

### Die eigenen Grenzen erkennen

Wer als Leader seine eigenen Grenzen anerkennt, weiß letztlich, dass er die anderen braucht. Einen Humble Leader macht das nicht kleiner, sondern größer. Dies wusste bereits der wichtigste Lehrmeister der Chinesen: »Widerspruch war dem Meister willkommen, trug er doch zur Klärung bei. Dies galt auch für Einwände gegen sein eigenes Verhalten. Konfuzius schätzte sich glücklich, wurden seine Fehler erkannt, und ein Schüler stellte fest: »Die Mängel des Edlen gleichen den Verfinsterungen von Sonne und Mond. Jeder sieht seinen Fehler, und wenn er ihn korrigiert, blicken alle zu ihm empor.«<sup>7</sup>

Narzisstische Chefs tun sich mit einer solchen Einsicht erfahrungsgemäß schwerer; sie klammern sich an ihre Allmacht und sind – gut zu beobachten auch in politischen Parteien – häufig argwöhnisch gegenüber Newcomern. Diese könnten schließlich potenzielle Konkurrenten sein. Sie müssen dem oder der »Neuen«, wenn sie in ihrem Verantwortungsbereich zu populär werden, daher doppelt Aufmerksamkeit schenken. Das kostet natürlich Energie und Kraft. Diese Energie sollte besser in zwei der vornehmsten Führungsaufgaben fließen: nämlich in die systematische Entwicklung weiterer Leader im Unternehmen sowie in die Suche nach einem fähigen Nachfolger. Dies ist der beste Dienst, den man als loyale Führungskraft seinem Arbeitgeber erweisen kann!

### Gute Vorbilder und Gründe für Jobwechsel

Als Beispiele von Leadern, die letztlich den Wert einer solch demütig-zurückgenommenen Einstellung erkannt haben, gelten unter anderem Mary Kay Ash (Gründerin von Mary Kay Inc.), Konosuke Masushita (Technics/Panasonic) oder Herb Kelleher (Vorstand von Southwest Airlines). In Deutschland kommen Unternehmer wie Claus Hipp, der jüngst verstorbene Götz Werner oder der norddeutsche Hoteleigner Bodo Janssen infrage. Janssen hat die Freizeitkette Upstalsboom nach dem Motto »Wertschöpfung durch Wertschätzung« umgebaut. Er hat in vielen seiner Häuser und Ferienanlagen holokratische Strukturen mit selbstbestimmten Teams eingeführt und versteht sein Unternehmen als Plattform dafür, dass sich Menschen psychisch, physisch und sozial wohlfühlen.<sup>8</sup>

Ganz in diesem Sinne ermittelte 2018 eine großangelegte Studie des US-Personalvermittlers Randstad, dass 60% der kündigenden Mitarbeitenden ihren Arbeitgeber vor allem des-

halb gewechselt hatten, weil sie ihren direkten Chef nicht mochten.<sup>9</sup> Ein ähnliches Resultat erbrachte bereits eine Gallup-Studie mit über 7.000 Befragten in den USA: Danach wechselte jeder Zweite den Job, weil er oder sie im Laufe der eigenen Karriere weg von dem eigenen Vorgesetzten wollte, um damit das eigene Leben zu verbessern.<sup>10</sup> Da kann man sich gut vorstellen, was geschieht, wenn der »alte« Leadertyp auf die heutige Arbeitnehmergeneration trifft. Die soeben genannten Vorstände sind dagegen echte Wegbegleiter und Wegbereiter ihrer Mitarbeitenden. Idealerweise fallen bei ihnen Führungsethik und Führungseffizienz zusammen.

### Hindernisse auf dem Weg zu einer ethischeren Arbeitswelt

Es wurde eingangs schon über die neue Beziehung zwischen Vorgesetzten und Experten gesprochen. Der wichtigste Anspruch von New-Work-Konzepten besteht wohl darin, dass die berufliche Arbeit den Menschen endlich von überflüssigen Zwängen befreit und darüber hinaus mit Arbeits- und Lebenssinn erfüllt. Die Frage ist allerdings, warum sich ein solches Führungsverhalten nicht längst durchgesetzt hat.

Nun, »Demut« ist leicht hingeschrieben – aber schwer im Stress und Erfolgsdruck des Alltags umgesetzt. Und Narzissten wie Charismatiker gelangen ja auch oftmals erst durch genau diese, der Demut entgegengesetzte persönliche Prägung in höhere und höchste Positionen. Außerdem: Ein Humble Leader allein genügt nicht, wenn die Kultur eines Teams oder einer ganzen Organisation dem entgegensteht. Peter Drucker hat diese überragende Bedeutung der Unternehmenskultur einmal so formuliert: »Culture eats strategy for breakfast.« Die Unternehmenskultur beschreibt das kollektive Fühlen und Handeln der Menschen in einem Unternehmen – und damit letzten Endes die tatsächlich in ihm gelebten Werte und Normen. Wir müssen daher noch größer denken und von einer bescheidenen und ehrlichen Führung zu einer bescheidenen und ehrlichen Organisation kommen.

#### Impulse für die Praxis

- Das überkommene Verständnis von Führung, in der Führer führen und Folger folgen, ist im 21. Jahrhundert unangebracht oder schlichtweg irrig. Das Machtverhältnis zwischen Unternehmen und exzellentem Fachpersonal verschiebt sich immer stärker zugunsten Letzterer.
- Gute Leader taktieren nicht hinter den Kulissen, sondern agieren auf offener Bühne: Sie sagen, was sie meinen (Offenheit), und meinen, was sie sagen (Ehrlichkeit). Sie führen mit Haltung, d. h. wertebasiert.
- In den exzellenten Organisationen zeigen sich Moral und Anstand als alltägliche Erscheinung und nicht als besondere Glanztat.
- Das Rückgrat einer integren Organisation ist ihre Kultur. Ein wesentliches Ziel von Humble Leadership besteht darin, diese im vorgenannten Sinne systematisch auszubilden.

Um eine wirkliche Änderung herbeizuführen, führt der Weg von Humble Leadership weiter zum großen Ganzen: zu einer bescheidenen und ehrlichen Organisation.

Dabei drängt sich ein kritischer Seitenblick zum Thema »neue Möglichkeiten und neue Gefahren« von New Work auf. Vor dem Hintergrund der stark verbesserten Möglichkeiten zur Überwachung und analytischen Durchdringung der Arbeitnehmererschaft erkennt man eine Parallele zu dem, was in vielen Medien auf politischer Ebene gerade heiß als Überwachungskapitalismus debattiert wird. Eine Entsprechung findet sich leider auch in diversen Wirtschaftsorganisationen wieder.

Spezielle Firmen liefern seit längerem die Soft- und Hardware für eine Art der »Optimierung«, die unter anderem unter dem Stichwort People Analytics vorstättengeht. »Wir unterstützen Sie bei Analyse und Optimierung von HR-Prozessen« – so oder so ähnlich liest man es auf den Startseiten von Unternehmen wie Kienbaum, Humanyze oder Analytics System. SAP macht inzwischen auch mit. »Predictive Analytics« heißen diese Programme, mit deren Hilfe sich sogar das zukünftige Verhalten des Personals voraussagen lässt. Auf diese Weise lassen sich Anreizsysteme optimieren, die richtigen Personen für eine Einstellung oder Beförderung finden (Talent Analytics, Workforce Analytics), eine bessere Teamstimmung erzeugen und insgesamt das betriebliche Geschehen optimieren. Auch hier hinein wirkt die künstliche Intelligenz.

Die Multikonzerne Nestlé und Unilever gehören ebenso zu den Anwendern wie das in Hannover ansässige Versicherungsunternehmen Talanx. Nun wird auch hier aus der Stimmhöhe oder dem Sprechtempo eines Menschen darauf geschlossen, wie engagiert (oder gelangweilt) dieser am Bürotisch sitzt, wie gut jemand im Team jemand anderen leiden kann und wer am motiviertesten auf die nächste Beförderung hinarbeitet. Die Performance wird nebenbei miterfasst. Zuspätkommen und Zurußgehen natürlich auch, ebenso wie jeder einzelne Mausklick am PC. In der Folge werden vorhandene Leistungsreserven aufgedeckt. Arbeitsstress und Konkurrenzdruck steigen; Bummelei war einmal. Humanyze z. B. hat einen Betriebsausweis mit je zwei Mikrofonen entwickelt, der nicht nur die aktuelle Gemütslage des Mitarbeitenden analysiert, sondern gleich noch praktischerweise ein ganztägiges Bewegungsprofil miterstellt. Die Software von Veriato aus Florida kann sogar registrieren, wie sich im Tagesverlauf der Tonfall in E-Mails ändert.<sup>11</sup>

Wir brauchen also nicht nach China zu schauen, um die Umrisse der schönen neuen Arbeitswelt erkennen zu können.<sup>12</sup> Mobiles Arbeiten, Big Data und das allgegenwärtige Tracking sind schon lange keine Ausnahmeerscheinungen mehr. Die permanente Kontrolle am Arbeitsplatz offenbar auch nicht. Das ist nichts weniger als das Ende der Vertrauensorganisation.

## Fazit

Unserer Idee von »Humble Leadership« kommt letztlich das Konzept der dienenden Führung (Servant Leadership) am nächsten. Es unterscheidet sich von allen anderen wertegetragenen Führungskonzepten – z. B. Ethical Leadership oder Authentic Leadership – dadurch, dass es als einziges eine wirkliche Identität des helfenden Dienens entwickelt hat. Dieses Führungsprinzip verkörpert letzten Endes einen »other-centered service« und stellt somit konsequent auf die Bedürfnisse eben nicht des bestimmenden Subjekts ab (des Vorgesetzten), sondern allein auf die Geführten.

Im Ergebnis werden die Mitarbeitenden als wertvolle Ressource anerkannt, deren Fähigkeiten eben nicht nur genutzt, sondern auch systematisch gefördert werden. Die Basis für eine entsprechende Umorientierung wird in der Entwicklungstheorie von Erwachsenen gesehen, die in späteren Lebensphasen oft eine gemeinnütziger Orientierung entwickeln.<sup>13</sup> In diesem Sinn muss in der Praxis noch wesentlich genauer zwischen einer »Motivation to lead« und einer »Motivation to serve« unterschieden werden.

Eine demütige Organisation stellt letztlich einen Wert an sich dar und muss nicht utilitaristisch begründet werden. Sie ist aber unter bestimmten Bedingungen durchaus eine strategische Ressource. Wenn eine Ressource im Wettbewerb einen Unterschied machen soll, dann muss sie möglichst selten sein. Zunächst ist ein moderates Ehrlichkeits- und Bescheidenheitslevel durchaus normal und stellt damit weder einen echten Vorteil im Kampf um Kunden und Marktanteile dar noch einen echten Nachteil. Aber ein sehr hoher Grad an Aufrichtigkeit und Demut – sichtbar unter anderem im operativen Führungsstil, beim Umgang mit Leistungsschwächeren oder auch in einer überdurchschnittlich hohen Zahl aufrichtiger Leader – ist eben rar und damit ein echter Wettbewerbsvorteil, gerade in Zeiten zunehmenden gesellschaftlichen Argwohns gegenüber (multinationalen) Unternehmen sowie wachsender Regulierungswut vonseiten der Staaten.

Leider sind »demütige« Organisationen und Humble Leader aber oft noch Wunschdenken. Die jährlich aktualisierte US-Studie »The State of Moral Leadership in Business« des Forschungsinstituts LRN für 2020 belegt diese Einschätzung. Danach meinten nur 7% der 1.500 befragten US-Arbeitnehmer, dass ihr direkter Vorgesetzter durchgängig moralisch agieren würde. Hingegen bekannten 86% der Beschäftigten ein dringendes Bedürfnis nach »Moral Leadership«.<sup>14</sup> Ich frage Sie: Wäre das Ergebnis einer solchen Umfrage in Deutschland ein anderes?

## Anmerkungen zu den Begriffskästen

Humble Leadership – Cable, D.: How Humble Leadership Really Works.

In: Harvard Business Review, 23.04.2018, (<https://hbr.org>), <https://tinyurl.com/26w3maww> (letzter Zugriff: 11.08.2022).

Matrixteam – Vahs, D.: Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch, Stuttgart 2009, S. 114.

### Zusammenfassung

Der Beitrag beleuchtet das mittlerweile stark veränderte Machtverhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden und sieht in einer noch stärker ethisch fundierten Führungskonzeption (»Humble Leadership«) einen entscheidenden Hebel zu mehr Anstand und Moral in der Business-Welt. Persönliche Glaub- und Vertrauenswürdigkeit – kurz: Integrität – wird zu einer erfolgsentscheidenden Führungseigenschaft. Diese zeigt sich unter anderem in maximaler Transparenz sowie in dem ehrlichen Eingeständnis des eigenen Nichtwissens. Demütiges Führen ist dienendes Führen!

### Abstract

This article focuses on the changed relationship between superiors and employees and identifies a more ethically based leadership concept (»humble leadership«) as a key for more decency and morality in the business world. Personal credibility and trustworthiness – short: integrity – is becoming a decisive leadership trait for success. This is reflected in maximum transparency and the honest admission of personal limits.

### Anmerkungen

- 1 Vgl. Achor et al.: 9 Out of 10 People are Willing to Earn Less Money to Do More Meaningful Work. In: Harvard Business Review, 09.11.2018, (<https://hbr.org>), <https://tinyurl.com/2p9yktx8> (letzter Zugriff: 11.08.2022).
- 2 Vgl. von der Oelsnitz, D.: Demut. Leise Führung für eine laute Zeit, München 2022, S. 73 ff.
- 3 Vgl. Crossman, J./Doshi, V.: When Not Knowing is a Virtue. In: Journal of Business Ethics, 131. Jg., 2015, H.1, S. 1–8.
- 4 Vgl. Smith, I./Kouchaki, M.: Moral Humility: In Life and at Work. In: Research in Organizational Behavior, 88. Jg., 2018, S. 77–94.
- 5 Vgl. Cheonga, M. et al.: A Review of the Effectiveness of Empowering Leadership. In: The Leadership Quarterly, 30. Jg., 2019, H.1, S. 34–58.
- 6 Glassdoor: Glassdoor Study Reveals What Job Seekers Are Really Looking for, 25.07.2018, <https://www.glassdoor.com/employees/blog/salary-benefits-survey/> (letzter Zugriff: 11.08.2022).
- 7 Zitiert aus Zott, V.: Konfuzius, Hamburg 2000, S. 66.
- 8 Vgl. unter anderem das Interview mit Bodo Janssen in der Fachzeitschrift Personalführung, 2021, H. 11, S. 46 f.
- 9 Vgl. Randstad USA Annual Report 2018.
- 10 »To get away from their managers in order to improve their overall quality of life«. In: Morgan, J.: The Future Leader, Hoboken 2020,

S. 12 bzw. Harter, J./Adkins, A.: Employees Want a Lot More From Their Managers. In: Gallup, 08.04.2015, ([www.gallup.com](http://www.gallup.com)), <https://tinyurl.com/5n94syme> (letzter Zugriff: 11.08.2022).

- 11 Vgl. von der Oelsnitz, D., a. a. O., S. 329.
- 12 Vgl. auch Stampfl, N.: Dataveillance. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 91. Jg., 2021, H.1, S. 37–40.
- 13 Vgl. hierzu genauer Sun, P.: The Motivation to Serve as a Corner Stone of Servant Leadership. In: van Dierendonck, D./Patterson, K. (Hrsg.): Practicing Servant Leadership, Cham, CH 2018, S. 64 ff. Zentral ist hier das Konzept der persönlichen Identität.
- 14 Vgl. The State of Moral Leadership in Business Report 2020. LRN (Dov Seidman), <https://thehowinstitute.org/the-state-of-moral-leadership-in-business-2020/> (letzter Zugriff: 11.08.2022).



**Prof. Dr. Dietrich von der Oelsnitz**  
Leiter des Instituts für Unternehmensführung und Organisation,  
Technische Universität Braunschweig  
[d.oelsnitz@tu-braunschweig.de](mailto:d.oelsnitz@tu-braunschweig.de)