

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

Führen durch Dienen

Perspektiven, Reflexionen und Erfahrungen zur Praxis von Servant Leadership

Herausgegeben von

Dr. Hans Jürgen Arens

und

Michael vom Ende

Mit Beiträgen von

Dr. Hans Jürgen Arens

Prof. Dr. Harald Bolsinger

Prof. Dr. Thomas Dienberg

Dr. Daniela Eberspächer-Roth

Prof. Dr. Dr. Ulrich Hemel

Prof. Dr. Katrin Keller

Prof. Dr. Tjeu van Knippenberg

Nicolai Müller

Prof. Dr. Dr. Elmar Nass

Dr. Joachim F. Reuter

Johannes Sasse

Christiane Underberg

Markus Warode

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter

<http://ESV.info/978-3-503-19571-8>

ISBN 978-3-503-19571-8 (gedrucktes Werk)

ISBN 978-3-503-19572-5 (eBook)

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2021

www.ESV.info

Druck: docupoint, Barleben



Wolfgang Peter, Emmerich, 2020, Illustration zu: „Die Morgenlandfahrt“ von Hermann Hesse

Vorwort der Herausgeber

Leitung und Führung geschieht überall dort, wo Menschen für andere Menschen, für Arbeitsabläufe Verantwortung haben oder eine Aufgabe sowohl in Unternehmen, Organisationen und im Ehrenamt übernehmen. Die Prinzipien dafür gelten für alle Formen des Umgangs von Menschen miteinander.

Über diese Aufgabe gibt es einen erheblichen Informationsbedarf, was eigentlich Führung ausmacht, wie ein Mensch diesen Anforderungen gerecht und wie Führung im Alltag praktiziert werden soll. Dies gilt für alle Berufszweige und Tätigkeitsfelder. Im Bildungsbereich – in Berufsschulen, Fach- und Hochschulen – kommen diese Themen fast nie vor. Absolventen werden ohne spezifische Einübung in die Aufgabe der Führung, des Umgangs mit Menschen auf den Berufsweg gebracht. Dieses Manko erfuhren auch die Herausgeber. Der Umgang mit Menschen mit sehr unterschiedlichen Erfahrungs- und Bildungserlebnissen verursacht vielfaches Unverständnis, erschwert den Zugang zu Menschen und die Motivation für das Mittragen von erforderlichen Veränderungen.

Im Blick auf die Wirtschaft gilt: Wer dienend führt, ist wirtschaftlich erfolgreicher. Wer dienend führt, schafft eine breitere Zufriedenheit und wirtschaftet nachhaltiger. Wer dienend führt, hebt die Zufriedenheit von Mitarbeitenden und Kunden. Führen durch Dienen?

Die Pandemie durch das Corona-Virus im Jahr 2020 hat mit Macht viele Fragen an die Oberfläche gespült, die sich schon seit Längerem formen und auf eine Beantwortung drängen: Wie sieht das Wirtschaften im 21. Jahrhundert aus, wie die Menschenführung in Betrieben und Organisationen? Wie sehen neue Modelle des Leitens in flacher werdenden Hierarchien aus, ohne die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens in Gefahr zu bringen? Welche Rolle spielt der Mensch als Faktor in der Wertschöpfungskette? Wem ist Unternehmensführung verantwortlich – dem Profit, dem Gemeinwohl, der Nachhaltigkeit? Vor allem der Kapitalrendite, den an Mensch und Umwelt orientierten Unternehmenszielen, den Menschen als Ideengeber und Leistungsträgern? Die aktuelle massive Verunsicherung ist die Chance, neu, nachhaltig und verantwortungsvoll über neue Wege nachzudenken. Sind Sie bereit dafür?

Das Thema der „Servant Leadership“ (Dienende Führung), das durch R. K. Greenleaf, den Personalverantwortlichen einer großen amerikanischen Firma, erstmals für Praktiker formuliert wurde, ist durch das kleine Werk von Hermann Hesse „Die Morgenlandfahrt“ inspiriert worden. Hier fand Greenleaf eine poetisch gestaltete Geschichte, die erzählt, wie und unter welchen Bedingungen eine Gruppe von wandernden Menschen zeitweilig positiv miteinander lebt – und unter welchen Bedingungen die Gruppe auseinanderfällt. Die Suche nach dem Initiator der gelingenden Gruppenverhältnisse sowie dessen Auffinden und seine Lebenseinstellung sind der Kern der Geschichte. Sie wird auch in

diesem Buch detailliert dargestellt und gibt entscheidende Hinweise für „Dienende Führung“.

Über seine nachfolgenden Bücher und zahlreichen Publikationen zum Inhalt und zur Praxis der Servant Leadership hat Greenleaf in amerikanischen Unternehmen, Wohlfahrtsorganisationen und kirchlichen Institutionen einen anhaltenden, positiven Einfluss gewonnen. In Deutschland wurden die Gedanken Greenleafs noch nicht in ganzer Breite und Tiefe aufgenommen. In Unternehmen und Organisationen hat „Dienende Führung“ noch ein erhebliches Entwicklungspotenzial. Sie ist zu wenig bekannt und ihre Wirkungskraft wird kaum erkannt. Gerade in schwierigen Phasen von Unternehmen und Organisationen kann mit „Dienender Führung“ ein bedeutender Beitrag zu persönlichen, unternehmensbezogenen und gesellschaftlichen Verbesserungen und zur Lösung aktueller Aufgaben geleistet werden. Die Entwicklung einer, praktikablen Vision von „Dienender Führung“ ist zu leisten. Begeisterung kann so durch Kenntnis geweckt, Lösungen können gefunden werden.

Die Wirkungen von COVID-19 auf Wirtschaft und Gesellschaft machen deutlich, dass ein Zurück in den „status quo ante“, in die Zeit vor und ohne COVID-19, unrealistisch ist. Die Neigung zu bequemer Bürgerlichkeit ohne Veränderungen ist zu überwinden, die Ausschöpfung brachliegender menschlicher Potenziale durch „Dienende Führung“ geboten. Dies schafft neue Ressourcen und ermöglicht neue Entwicklungen. Es lohnt sich!

Dieses Buch will Funktionsweisen und Bedingungen des Führens von Menschen beschreiben und zielt auf Umsetzung dieser Erkenntnis.

An dieser Stelle ist allen Beteiligten am Entstehen dieses Praxishandbuches zu danken, vor allem den Co-Autorinnen und -Autoren. Durch deren Beiträge wird deutlich, wie „Führen durch Dienen“ in verschiedenen Unternehmen und gesellschaftlichen Konstellationen wertvoll sein kann. Dem Erich Schmidt Verlag sei für die Aufnahme unseres Werkes in das Verlagsprogramm gedankt.

Wir hoffen, mit diesem Buch und seinen Gedanken zur „Dienenden Führung“ dazu beizutragen, diese stärker in die Praxis einzubringen. Es geht letztlich um das Tun. Hier werden nur mögliche Wege zum Erfolg beschrieben. Das gelingende Werk ist jedoch das eigentliche Ziel.

Wir wünschen Ihnen, dass Sie vor allem inspiriert werden durch die vielfältigen praxisbezogenen und praktischen Überlegungen und Beispiele. Unsere Wirtschaft und Gesellschaft brauchen Mutige, die auf neuen Wegen vorangehen. Mutige wie Sie!

Emmerich/Würzburg, im Dezember 2020

Hans Jürgen Arens
Michael vom Ende

Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeber	7
Teil I. Kernelemente der „Dienenden Führung“ – Hinführung und Praxis (Hans Jürgen Arens)	13
1. Wie „Dienende Führung“ mein Leben und meine Arbeit revolutioniert	15
2. Perspektivenwechsel – Unternehmen im 21. Jahrhundert	15
2.1 Der Mensch im Zentrum – aktuelle Erfordernisse	15
2.2 Abschied vom „Homo oeconomicus“	18
3. Die Stärke des „Dienens“	19
4. Kernelemente der „Servant Leadership“, der „Dienenden Führung“	20
4.1 Robert K. Greenleaf	21
4.2 Kouzes/Posner – aktuelle Herausforderungen an das Konzept der „Leadership“	24
5. Praxis der „Servant Leadership“ – Schritte zur Realisierung	26
5.1 Modelle zur Vorgehensweise, „Dienende Führung“ in einer Organisation einzuführen	26
5.2 Gestalte den Veränderungsprozess nach Kouzes/Posner und Greenleaf	39
5.3 Prüfung der eigenen Position zur „Dienenden Führung“	43
6. Führung – Achtsamkeit für die Mitarbeiter – Hirtenprinzip	47
7. Anerkennung der menschlichen Grenzen – die Macht des Bösen, der Negation	51
8. Verbindlichkeit der Verantwortung - Mitarbeiter und Qualitätsmanagement	53
8.1 Rahmenbedingungen für „Dienende Führung“ in heutigen Unternehmen	53
8.2 „Softskills“ – soziale Kompetenz und methodische Kenntnisse	55
9. Erfolgsmodell mitarbeiterorientierte Führung	55
9.1 The Servant Leadership Survey	55
9.2 Beobachtete Wirkungspotenziale und Handlungsfelder von „Dienender Führung“	56
9.3 Erfahrungen aus Unternehmen	57
9.4 Führungs-AUDIT– Chance zur Neuorientierung im Unternehmen	59
10. Praxisperspektiven	61
10.1 Merkmale zeitgemäßer Führung	61
10.2 Erkennen von Mitarbeiter-Potenzialen	63
10.3 Selbsterkenntnis – Menschenkenntnis – Führung	65
10.4 Beispiele von Führungsaufgaben	66
11. Fazit – und Schlüssel zum Verständnis der Morgenlandfahrt von Hermann Hesse	68

Teil II. „Dienende Führung“ – Perspektiven aus Unternehmen und Organisationen	73
12. Bilder vom Menschen als Schlüsselfaktoren gelingender Führung (<i>Ulrich Hemel</i>)	75
12.1 Führung als soziale Dienstleistung	75
12.2 Führung im Kontext eines Unternehmens	76
12.3 Führung und Bilder vom Menschen	77
12.4 Kommunikation als Königsweg guter Führung	78
12.5 Gelingende Führung: eine christliche Perspektive auf Servant Leadership	79
13. Lebensgeschichte und Identitätsentwicklung von Menschen (<i>Tjeu van Knippenberg</i>)	81
13.1 Prinzipien von Vinzenz von Paul zur Dienenden Führung	81
13.2 Führung, Identität und Lebensgeschichte	83
13.3 Struktur der Lebensgeschichte	84
13.4 Den richtigen Ort finden in Zeit und Raum	85
14. Menschenbilder und Verantwortlichkeit (<i>Joachim Reuter</i>)	93
15. Achtsamkeit und Dienende Führung (<i>Thomas Dienberg</i>)	97
15.1 Achtsamkeit und Servant Leadership – Einführung und Begriffsbestimmung	97
15.2 Stress, Achtsamkeit und Zeit	98
15.3 Die Tradition: Achtsamkeit und Führung	100
15.4 Die Praxis: Achtsamkeit in der Führung	103
15.5 Leitsätze der achtsamen und Dienenden Leitung	105
16. Veränderung – die Königsdisziplin für Führungskräfte (<i>Daniela Eberspächer-Roth</i>)	107
16.1 Daumen drauf: Die Situation richtig wahrnehmen	107
16.2 Zeigefinger: Die Gründe von unerwünschtem Verhalten zeigen	108
16.3 Mittelfinger: Die Folgen erkennen	108
16.4 Ringfinger: das Ziel, Versprechen oder die Zukunftsperspektive	109
16.5 Zupackende Handfläche: der Aktionsplan	109
16.6 Der wichtige kleine Finger: den Erfolg wertschätzen	109
17. Führung in BeWEGung – fördernd · gestaltend · sinnstiftend – Ein Praxisbeispiel (<i>Christiane Underberg, Katrin Keller</i>)	111
17.1 Führung in BeWEGung – eine Hinführung	111
17.2 WEGweiser	111
17.3 Von der Kultur zur Strategie	115
18. Anerkennung der menschlichen Grenzen und die dunkle Seite der Macht (<i>Thomas Dienberg</i>)	117
18.1 Dienende Führung und dark leadership	119
18.2 Ein altes Prinzip neu entdeckt: Die Unterscheidung der Geister	120
18.3 Dienende Führung, dark leadership und die Demut	123

19. Dienend führen in selbstverwalteten Organisationen – Ausgewählte Erfahrungen in der Fakultätsentwicklung als Servant Leader auf Zeit (<i>Harald Bolsinger</i>)	125
19.1 Führungskontext: Allgemeines zu Hochschule und Fakultät	125
19.2 Ausgewählte Erfahrungen und Empfehlungen	130
20. Dienende Führung für eine dienende Kirche (<i>Elmar Nass</i>)	139
20.1 Dienende Führung für eine dienende Kirche	139
20.2 Dienende Befähigung moralischer Personen	139
20.3 Dienende Personalverantwortung	140
20.4 Dienende Kommunikationskultur	142
20.5 Dienende Motivationskultur	144
20.6 Im Dienst von Mensch und Evangelium	145
21. Mut – über die Notwendigkeit eines Wertes, der zunehmend in Gefahr gerät (<i>Nicolai Müller</i>)	147
22. Performance durch Mitarbeiterorientierung – Servant Leadership im Alltag (<i>Johannes Sasse</i>)	151
23. Auf die Haltung kommt es an! – Grundzüge eines Führungskonzeptes für die Praxis (<i>Markus Warode</i>)	155
23.1 Was spricht für eine mitarbeiterorientierte Führung?	155
23.2 Die gute Seite der Führung	156
23.3 Grundzüge eines werteorientierten Führungskonzeptes	157
24. Dienende Führung in CARITAS und DIAKONIE – christlich begründeter Dienst (<i>Hans Jürgen Arens</i>)	159
24.1 Christlich begründeter Dienst	159
24.2 Innere Struktur organisierter Caritas	160
24.3 Führungsqualifikation für „Dienende Führung“	160
24.4 Aktualität „Dienender Führung“ für eine menschliche Gesellschaft	161
Literaturverzeichnis	163
Autorenverzeichnis	169