

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

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 Qualitäts- management	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>Ije.il 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