

Hans Jürgen Arens • Michael vom Ende (Hrsg.)

# Führen durch Dienen

Perspektiven, Reflexionen und Erfahrungen  
zur Praxis von Servant Leadership







# **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](http://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

<b>Vorwort der Herausgeber</b> .....	<b>7</b>
<b>Teil I. Kernelemente der „Dienenden Führung“ – Hinführung und Praxis (Hans Jürgen Arens)</b> .....	<b>13</b>
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

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

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



# **Teil I. Kernelemente der „Dienenden Führung“ – Hinführung und Praxis**

Hans Jürgen Arens



## **1. Wie „Dienende Führung“ mein Leben und meine Arbeit revolutioniert**

Während meines Berufslebens habe ich sehr verschiedene Formen des Zusammenwirkens mit anderen Menschen und Gruppen erlebt. Stark geprägt haben mich die Jahre der Berufserfahrungen in verschiedenen Funktionen und in sehr verschiedenen Konstellationen im Bereich der Universität, der Wirtschaft aber auch des Ehrenamtes. Alle Tätigkeiten und Funktionen hatten mit sehr verschieden qualifizierten und motivierten Menschen zu tun, denen ich jeweils unter Aspekten von starken Strukturveränderungen begegnete. Zugegeben: Oft fanden beide Seiten Kollegen, Mitarbeiter, Mitglieder von Aufsichtsgremien und der Autor keine optimale Übereinkunft. Dies änderte sich nach einem Training für Coaching und Tätigkeiten als Coach in großen und mittelständischen Unternehmen verschiedener Branchen (Tunnelbohrmaschinen, Chemieunternehmen, Dampfturbinenbau, Versicherung, Kraftwerksbau, KFZ-, Transport-Unternehmen u. a.). Lösungen wurden gefunden durch Anwendung der „Mäeutik“, des gezielten Fragens an die jeweiligen Mitarbeiter, wie die gestellten Aufgaben zu einem positiven Ergebnis gebracht werden können. Hierbei zeigte sich, dass durch Akzeptanz der menschlichen und fachlichen Qualität der Mitarbeiter sehr erstaunliche, eigentlich unerwartete Lösungen erarbeitet wurden, die so bis dahin nicht gedacht und schon gar nicht realisiert worden waren. Die Mitarbeiter trugen mit entscheidender Motivation und nach Begreifen der Sinnhaftigkeit der Arbeit für die eigene Zukunft zu 90 % zu den Lösungen bei, die sie auch selbst dem oberen Management vortrugen. Darüber hinaus wurden auch Maßnahmen definiert, wie künftig vergleichbar schwierige Situationen erkannt werden können und entsprechend gegengesteuert werden kann.

Diese Erfahrungen sind durch die Teilnahme an der Masterclass 2017/2018 „Inspirieren en Dienen“, Vincent de Paul-Center Nijmegen (NL), insbesondere durch Prof. Dr. Tjeu van Knippenberg, getragen von niederländischer und US-amerikanischer Vinzenz-Organisationen, VdP University, Chicago, Sr. Dr. Patricia Bombard theoretisch untermauert, aktualisiert und bereichert worden. Dafür danke ich!

## **2. Perspektivenwechsel – Unternehmen im 21. Jahrhundert**

### **2.1 Der Mensch im Zentrum – aktuelle Erfordernisse**

R. Edward Freeman stellt mit der folgenden Feststellung über die Wirtschaft und Gesellschaft der Zukunft entscheidend die Weichen für die Gedankenführung dieses Buchteils:

„Wir müssen auf den Prüfstand stellen, wie wir Sinn, Werte, Ethik, Stakeholder definieren. Und wir müssen mit unseren Stakeholdern zusammenarbeiten: um

Werte zu schaffen für eine freie, demokratische Gesellschaft. Wenn wir das tun, wird Wirtschaft zu einem Hafen der Hoffnung. Wir können eine Nation von Unternehmern erschaffen und uns um die kümmern, die die Hoffnung verloren haben und aus der Gemeinschaft ausgeschlossen sind.

Unsere Generation kann die Wirtschaft zum Guten verändern. Sie muss.“<sup>1</sup>

Mit der Akzentuierung seiner Aufforderung auf Sinn, Werte, Ethik, Stakeholder hebt Freeman eindeutig die Bedeutung des Menschen hervor. Denn nur der Mensch kann Sinn erkennen, Werte akzeptieren und ethisch handeln. Weder Maschinen, noch Kapital, noch Boden oder sonstige Produktionsfaktoren sind in der Lage, dies zu leisten.

In diesen Chor der Meinungen über die Bedeutung von Menschen als Gestalter von Zusammenarbeit in Unternehmen, Sport, Ehrenamt u. Ä. stimmen immer mehr Menschen aus jeweils eigener Perspektive ihres Berufes, ihres sportlichen oder sonstigen Engagements ein. Es geht entscheidend um die Motivation von Menschen, die je nach Aufgabe und Zusammenhang von einem oder mehreren Menschen unterstützt werden, wie folgende Beispiele aus Wirtschaft und Sport deutlich machen:

- In **Unternehmen** wird menschliche Zusammenarbeit als entscheidender Erfolgsfaktor gewertet.<sup>2</sup>
- Innovationen werden von selbstorganisierten Teams kundenorientiert entwickelt.<sup>3</sup>
- Menschen haben ein kooperatives Betriebsklima nötig, um ein immer kleineres, spezielles Wissensfeld, das nur durch Zusammenarbeit möglichst optimal genutzt werden kann, durch bessere Informationsflüsse zu entwickeln und zu fördern.<sup>4</sup>
- Im **Fußballsport** wird die herausragende Bedeutung des Trainers Hennes Weisweiler für die Entwicklung von Fußballspielern, z. B. Günter Netzer, und des Vereins Borussia Mönchengladbach hervorgehoben<sup>5</sup>
- Die Fußballmannschaft des 1. FC Kaiserslautern, die 1997 in die 2. Bundesliga abstieg, schaffte unter dem Trainer Otto Rehagel in der folgenden Saison wieder den Aufstieg in die 1. Bundesliga und wurde 1998 Deutscher Fußballmeister, eine bisher singuläre Leistung eines Fußballtrainers.

---

1 Freeman, R. Edward, Was treibt den Kapitalismus an? In: Think: Act 07/2018, SINN, S. 82.

2 Vgl. Aichbauer, Stefan, Erben, Agnes, Gewinnen werden die, die zusammenarbeiten, in: h&z magazin, Herbst 2019, h&z Unternehmensberatungs AG, München, S. 9–13; Schubert, Christian, Der freundliche Angriff auf PSA und RENAULT, Toyota zeigt, wie sich im Hochlohnland Frankreich Autos rentabel bauen lassen: auf Mitarbeiter hören und Verschwendung bekämpfen, FAZ 5. 8. 2020, S. 18.

3 Vgl. Bös, Nadine, Die Manager schaffen sich ab, in FAZ, 9. 1. 2020, S. 21.

4 Vgl. Händeler, Erik, Die Geschichte der Zukunft, 9. Auflage, Moers, 2013, S. 240 ff.

5 Vgl. Eichler, Christian, „Er hat mich und Gladbach gemacht“, in FAZ, 30. 11. 2019, S. 36.

Es ließen sich viele weitere Beispiele anführen, die diese Einschätzungen unterstützen. Die breite Wirklichkeit sieht jedoch noch anders aus. Es muss hartnäckig wiederholt werden, dass der Mensch der allein entscheidende Faktor für den Wohlstand einer Nation ist<sup>6</sup> und nicht das Kapital, das bestenfalls menschliches produktives Handeln zeitweilig ermöglicht, jedoch per se keine Leistung erbringt. Und es kommt darauf an, wie die Menschen was in welcher Weise gemeinsam an Leistungen erbringen. Diese Prozesse der Zusammenarbeit von Menschen unterschiedlicher, komplementärer Fähigkeiten sind ethisch, sinnspendend und optimal zu gestalten, damit für die Gemeinschaft und für den einzelnen Mitwirkenden akzeptable und zufriedenstellende Ergebnisse erwirtschaftet werden können. Es kommt also auf wirkliche, passende Führung von Menschen an. Der Akzent auf dem Management von Unternehmensprozessen hat seine Zeit gehabt. Heute, angesichts veränderter „Manpower“-Verhältnisse, sich revolutionär verändernder Produktionsverhältnisse<sup>7</sup>, ist es höchste Zeit, angepasste Formen der Mitarbeiterführung umzusetzen. Arbeit wurde zum knappen Produktionsfaktor. Dauerhaft niedrige Zinsen signalisieren dagegen, dass Kapital umfangreich verfügbar ist und seinen Wert hat, allerdings aktuell einen nicht sehr hohen.

Veränderte Arbeitsbedingungen, veränderte Sozialstrukturen (Demografie, verändertes Mobilitätsverhalten und Herausforderungen im sozialen, familiären Umfeld) erfordern ebenfalls neue Formen der menschlichen und sozialen Rahmenbedingungen sowie ihrer aktiven Gestaltung.

Wichtiger wurde eine systematische Betrachtung und Analyse der Unternehmensführung, ihrer Ziele, Werte, Kommunikation und Vorbildfunktion.<sup>8</sup>

Dies soll mit den nachfolgenden Ausführungen versucht werden. Anregungen können allerdings keine für alle Zeit gültigen Regeln auführen. Diese sind immer wieder unter den Prämissen des Menschenbildes des „dienend Führenden“ und den jeweiligen Anforderungen des Tages neu zu ergründen und umzusetzen.

So können diese Darlegungen letztlich nur Hinweise auf gültige Meta-Regeln sein, wie die auch in Zukunft zu erwartenden dauerhaften Veränderungsprozesse in Wirtschaft und Gesellschaft durch qualifizierte Mitarbeit und Führung für alle Beteiligten optimal gestaltet werden können.

---

6 Vgl. Creutzburg, Dietrich, Personalmangel bremst Konjunktur, in FAZ, 3.2.2020, S. 15.

7 Vgl. Schnabel, Andreas, Dehner, Klaus, Mehr Mut zur Menschlichkeit, in FAZ, 30.12.2019, S. 16.

8 Vgl. Rüegg-Stürm, Johannes, Das neue St. Galler Management-Modell, 2. Auflage, Bern, Stuttgart, Wien 2003, S. 89 f.