



---

**Fokus Management und Führung**  
Band 3

# Servant Leadership

## Prinzipien dienender Führung in Unternehmen

Herausgegeben von

Heinz K. Stahl, Elena Linden, Hans H. Hinterhuber,  
Anna Maria Pircher-Friedrich

Mit Beiträgen von

Maximilian Blunck, Jacques Chlopyk, Ute Clement,  
Alexander Deseniss, Eva Martha Eckkrammer, Arno Fischbacher,  
Hans Rudi Fischer, Klaus Götz, Erwin Gollner, Pater Anselm Grün,  
Daniela Gufler, Peter M. Hejl, Annabelle Holschuh, Elena Linden,  
Wolfgang Mayrhofer, Alexandra Merkert, Alice Mortsch,  
Agnieszka Payerl, Anna Maria Pircher-Friedrich, Margit Raich,  
Marc Richter, Christof Rissbacher, Petra Ritter, Elena Rörup,  
Sonja Sackmann, Ulrich Schönbauer, Linda Schönbauer-Brousek,  
Reinhard K. Sprenger, Heinz K. Stahl, Martin A. Steinbereithner,  
Ingo Zettler

3., völlig neu bearbeitete Auflage

---

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**  
[ESV.info/978-3-503-21291-0](http://ESV.info/978-3-503-21291-0)

1. Aufl. 2007

(in der Reihe „Kolleg für Leadership und Management“)

2. Aufl. 2014

3. Aufl. 2023

Gedrucktes Werk: ISBN 978-3-503-21291-0

eBook: 978-3-503-21292-7

ISSN 2195-5050

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2023

[www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Satz: L101, Fürstenwalde  
Druck und Bindung: docupoint, Barleben

# Inhaltsverzeichnis

HEINZ K. STAHL   ELENA LINDEN Vorwort zur 3. Auflage .....	1
<b>I. Ideen und Anregungen aus verschiedenen Denkstätten</b>	
HEINZ K. STAHL   ELENA LINDEN Servant Leadership: Versuch einer Neufassung .....	5
HEINZ K. STAHL Performantes Führen – Leistung plus Wirkung .....	13
WOLFGANG MAYRHOFER   MARTIN A. STEINBEREITHNER Spiritualität als Baustein dienender Führung .....	29
ANSELM GRÜN „Die Mächtigen lassen sich Wohltäter nennen.“ Führen und Dienen im Lukasevangelium .....	39
MARGIT RAICH Die Philosophie von <i>Ubuntu</i> und Dienende Führung .....	47
HANS RUDI FISCHER   HEINZ K. STAHL Die Dialektik des Dienens und Führens .....	55
ANNA MARIA PIRCHER-FRIEDRICH Sinn-voll Dienen und Führen .....	67
ULRICH SCHÖNBAUER   LINDA SCHÖNBAUER-BROUSEK Community2Success: Die Organisation sinnstiftender Führung .....	77
HEINZ K. STAHL   HANS RUDI FISCHER Wir-Intentionalität und Führung. Die Kraft des Gemeinsamen .....	89
PETER M. HEJL   HEINZ K. STAHL Gedanken zum Dauerthema „Kommunikation“ .....	97
EVA MARTHA ECKKRAMMER Dienende Führung und die Wirkung der Sprache .....	107
ALEXANDRA MERKERT   KLAUS GÖTZ Humor und wirksame Führung .....	119
ALEXANDER DESENISS   HEINZ K. STAHL Wirksam Entscheiden .....	129

HEINZ K. STAHL	
Vertrauen oder Misstrauen – das ist hier die Frage . . . . .	141
HEINZ K. STAHL	
Wirkungsvolles Führen und die Frage der Gerechtigkeit . . . . .	151
 <b>II. Erfahrungen und Anwendungsbeispiele aus der Führungspraxis</b>	
REINHARD K. SPRENGER	
Wer führt, ohne dass ihm die Menschen folgen, geht nur spazieren . . . . .	165
MARC RICHTER	
Wozu führt Fragen? Wozu mit Fragen führen? . . . . .	175
DANIELA GUFLER	
Individualisierendes Führen anhand persönlicher Werte – Ein Erfahrungsbericht . . . . .	189
PETRA RITTER	
Individualisierendes Führen anhand persönlicher Arbeitsmotive – Ein Erfahrungsbericht . . . . .	197
MAXIMILIAN F. BLUNCK	
Individualisierendes Führen mit dem persönlichen Wirkungsprofil – Ein Erfahrungsbericht . . . . .	207
JACQUES CHLOPCZYK	
Wirksame Führungsarbeit mit Geschichten . . . . .	227
INGO ZETTLER   HEINZ K. STAHL	
Dienende Führung – Der D-Faktor als Warnsignal? . . . . .	237
UTE CLEMENT   ANABELLE HOLSCHUH	
Wirkung erzielen durch Diversität . . . . .	247
ELENA RÖRUP	
Interpretative Kompetenz durch die Vorbildwirkung von Führungskräften . .	257
SONJA SACKMANN	
Wirkungsvolles Führen bei fortschreitender Digitalisierung . . . . .	269
AGNIESZKA PAYERL	
Wirksame betriebliche Mitbestimmung – Betriebsratsvorsitzende als Dienende Führungskräfte . . . . .	279
ELENA LINDEN	
Dienen – Helfen – Unterstützen: Erfahrungen aus der Teamentwicklung . . .	291
ERWIN GOLLNER	
Gesund führen in der Praxis: Eine Anleitung zum Ausprobieren . . . . .	297

CHRISTOF RISSBACHER	
Dienendes Führen durch Mentoring .....	309
ARNO FISCHBACHER   ALICE MORTSCH   HEINZ K. STAHL	
Persönlichkeit wirkt! Ein Stimmcoach und eine Schauspieltrainerin im Gespräch .....	321
Autorinnen und Autoren .....	329
Stichwortverzeichnis .....	335

## Vorwort zur 3. Auflage

Es gehört zu den ermutigenden Momenten des Publizierens, wenn sich die adressierte Leserschaft spontan und durchdacht zu dem geschriebenen Wort äußert. Dies war nach der ersten Auflage dieses Buches der Fall, als Leserinnen und Leser unsere schlummernden Bedenken zerstreuten, die Idee des Servant Leadership könnte als vermeintliches „Gutmenschenkonzept“ an der harten Realität der Unternehmenspraxis scheitern. Im Gegenteil, Stimmen aus mutmaßlich „sperrigen“ Branchen, wie dem Baugewerbe oder der Logistik, sahen in der Verbindung von „Dienen“ und „Führen“ einen wohltuenden Gegensatz zur Maxime der Durchsetzung des eigenen Willens und der Maximierung des Eigennutzens.

Auch nach der zweiten Auflage meldeten sich Leserinnen und Leser mit Erfahrungen und Anregungen zu Wort. Diesen folgend haben wir uns für das vorliegende Buch zunächst vom missionarischen Geist der ersten beiden Auflagen befreit. Es sollte nicht gleich die ganze Welt am Wesen des Servant Leadership genesen. Wir möchten vielmehr gemeinsam mit unseren Autorinnen und Autoren zum Nachdenken und Probieren, zum Reflektieren und Experimentieren anregen. Dabei haben wir vor allem den deutschsprachigen Raum mit seiner kulturellen Vielfalt und Einheit im Blick. So haben wir denn auch die Nabelschnur zum Spears Center for Servant Leadership in Indianapolis gekappt. Damit war auch der Weg frei, „Servant Leadership“ weiterzuentwickeln, um mitteleuropäischen Charakteristika besser zu entsprechen.

Gleich zu Beginn dieses Bandes unternehmen wir als Mitherausgeber den Versuch, diese Weiterentwicklung zu skizzieren. Daraus ergeben sich höchst unterschiedliche Themenfelder, die wir in zwei Teilen zusammengefasst haben. In Teil I, „Ideen und Anregungen aus verschiedenen Denkstätten“, bringen Autorinnen und Autoren ihre vielfältigen Sichtweisen ein, die neben der theoretischen Fundierung immer auch praxisbezogen sind. Dafür danken wir ALEXANDER DESENISS, EVA MARTHA ECKKRAMMER, HANS RUDI FISCHER, KLAUS GÖTZ, ANSELM GRÜN, PETER M. HEJL, WOLFGANG MAYRHOFER, ALEXANDRA MERKERT, ANNA MARIA PIRCHER-FRIEDRICH, MARGIT RAICH, LINDA SCHÖNBAUER-BROUSEK, ULRICH SCHÖNBAUER und MARTIN A. STEINBEREITHNER.

Die Beiträge in Teil II, „Erfahrungen und Anwendungsbeispiele aus der Führungspraxis“, verzichten nicht auf eine theoretische Fundierung, betonen jedoch die Anwendungsmöglichkeiten in der Führungspraxis. Zu Dank verpflichtet fühlen wir uns hier MAXIMILIAN F. BLUNCK, JACQUES CHLOPCZYK, UTE CLEMENT, ARNO FISCHBACHER, ERWIN GOLLNER, DANIELA GUFLER, ANNABELLE HOLSCHUH, ALICE



MORTSCH, AGNIESZKA PAYERL, MARC RICHTER, CHRISTOF RISSBACHER, PETRA RITTER, ELENA RÖRUP, SONJA SACKMANN, REINHARD K. SPRENGER und INGO ZETTLER.

Was eine gendergerechte Sprache anlangt, haben wir es als Herausgeber den Autorinnen und Autoren überlassen, eine für sie passende Sprachform zu wählen. Unterschiedliche Formulierungen spiegeln daher nur die Vielfältigkeit der Autorenschaft wider.

Wir haben HANS H. HINTERHUBER und ANNA MARIA PIRCHER-FRIEDRICH, Mitherausgeber der zweiten Auflage, in die Herausgeberschaft dieses Bandes übernommen. Sie haben unser Projekt wohlwollend begleitet. Nicht zuletzt möchten wir dem Verlag, hier insbesondere Frau CLAUDIA SPLITTGERBER und Frau FRANZISKA JAY VON SELDENECK, für die wertvolle Unterstützung aufrichtig danken.