

Marcus Raitner

MANIFEST FÜR MENSCHLICHE FÜHRUNG

6 Thesen und 14 Prinzipien
für eine neue Führung im
Zeitalter der Digitalisierung

VAHLEN

Marcus Raitner

MANIFEST FÜR MENSCHLICHE FÜHRUNG

Marcus Raitner hat 2019 mit dem Manifest für menschliche Führung ein hervorragendes Leitbild für die Führung von Wissensarbeitern vorgelegt. Nun legt er dar, was für dieses Leitbild aus den Forderungen von Agilität, Digitalisierung und New Work nach Corona folgt. Ein Must read für Führungskräfte und solche, die es werden wollen.

RAINER JANSSEN, EHEM. CIO MUNICHRE, PARTNER ACENT

Das Manifest für menschliche Führung wird erwachsen! Ich war schon von der ersten Version begeistert. Aber jetzt hat das Manifest eine deutliche Überarbeitung und noch mehr Tiefe bekommen. Sogar neue Impulse für mich selbst: »Wer Verantwortung für andere übernimmt, muss auch verantwortlich mit den eigenen Kräften umgehen.«

FRANK BLOME, CEO PROJECTWIZARDS GMBH

Marcus Raitner entwirft ein Bild von Führungskultur, das nicht nur die Lebensumstände und das ganze Menschsein der Mitarbeitenden berücksichtigt. Wichtig ist ihm ebenso, dass Führungskräfte emotionale Intelligenz besitzen oder diese sich aneignen, um nicht den Blick für sich selbst zu verlieren. Effektive Führung hat genauso gut mit Selbstsorge zu tun.

CAWA YOUNOSI, EHEM. GLOBAL HEAD OF PEOPLE EXPERIENCE SAP
UND DEUTSCHLANDS HR INFLUENCER # 1

**MANIFEST FÜR
MENSCHLICHE
FÜHRUNG**
**6 THESEN UND 14 PRINZIPIEN
FÜR EINE NEUE FÜHRUNG IM
ZEITALTER DER DIGITALISIERUNG**

von Marcus Raitner

VERLAG FRANZ VAHLEN MÜNCHEN

Dr. Marcus Raitner ist überzeugt, dass Elefanten tanzen können. Darum begleitet er Unternehmen als Agile Coach auf ihrem Weg zu mehr Agilität. Er leitet heute bei der Allianz Consulting die Practice Area »Agile«, die mit ihren Agile Coaches die agile Transformation der Allianz Gruppe weltweit unterstützt. Über die Themen Führung, Digitalisierung, Neue Arbeit, Agilität und vieles mehr schreibt Marcus Raitner seit 2010 in seinem Blog.

vahlen.de

ISBN Print: 978 3 8006 7292 9
ISBN E-Book (ePDF): 978 3 8006 7293 6
ISBN E-Book (ePub): 978 3 8006 7294 3

© 2024 Verlag Franz Vahlen GmbH,
Wilhelmstr. 9, 80801 München
Druck und Bindung: Friedrich Pustet GmbH & Co. KG
Gutenbergstraße 8, 93051 Regensburg
Satz: Fotosatz Buck
Zweirkirchener Str. 7, 84036 Kumhausen
Produktion: Sieveking Agentur, München
Umschlag: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie



chbeck.de/nachhaltig

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Alle urheberrechtlichen Nutzungsrechte bleiben vorbehalten.
Der Verlag behält sich auch das Recht vor, Vervielfältigungen dieses
Werkes zum Zwecke des Text and Data Mining vorzunehmen.

Das verwendete Piktogramm in der Abbildung 5 stammt von *Surang*,
das Piktogramm in der Abbildung 6 stammt von *Freeepik*.

Für Marie, Ella und Valentin

INHALTSVERZEICHNIS

1	ANPASSUNGSSCHMERZEN	9
	Love it	9
	Leave it.....	11
	Change it.....	12
2	BEHARRLICH IM BEMÜHEN, BESCHIEDEN IN DER ERFOLGSERWARTUNG	15
	Ich habe einen Traum	16
	Führung zur Selbstführung	16
	Artgerechte Haltung von Wissensarbeitern	18
	Die Corona-Pandemie als New-Work-Turbo	20
	Führung auf Distanz	25
3	DAS MENSCHLICHE IM DIGITALEN	27
	Eine kurze Geschichte der Digitalisierung	28
	Hier bin ich Mensch, hier darf ich neugierig sein!	30
	Das Ganze und seine Teile	32
	Wenn die Methode zum Problem wird	36
	Die achte Art der Verschwendung	41
	Respekt für den Menschen	44
	Super Chicken	48
4	SECHS THESEN FÜR NEUE FÜHRUNG	51
	Manifest für menschliche Führung	53
	Humanpotenzial statt Humanressource	54
	Diversität und Dissens.....	56
	Führen mit Sinn und Vertrauen	58
	Netzwerk und Hierarchie.....	61
	Begegnung von Erwachsenen auf Augenhöhe	63
	Die Kunst der Beidhändigkeit	65

5	DIE 14 PRINZIPIEN HINTER DEM MANIFEST	69
	Der Mensch im Mittelpunkt	69
	Führung beginnt mit Selbstsorge	71
	Stärken stärken	74
	Beziehung statt Erziehung	77
	Kontext statt Kontrolle	79
	Gärtner statt Schachmeister	82
	Eigenverantwortung statt Gehorsam	85
	Weniger ist mehr	87
	Fragen statt Antworten	91
	Vertrauen ist das Fundament von Führung	95
	Sicherheit statt Angst	99
	Wer A sagt, muss nicht B sagen	103
	Integrität statt Charisma	107
	Störung der Komfortzone	109
6	AN DIE ARBEIT!	113
	Führen durch Vorbild	113
	Anstiftung zum Rebellentum	115
	Prioritäten setzen	118
	Dissonanz ertragen	122
	Sein Bestes geben	124
	ANHANG	131
	Leitfragen	131
	Grundaufbau Gruppenworkshop	133
	Aufbau für mittelgroße Gruppen	134
	Aufbau für große Gruppen	134
	ANMERKUNGEN	137
	LITERATURVERZEICHNIS	147
	ÜBER DEN AUTOR	155

1

ANPASSUNGSSCHMERZEN

*Ever tried. Ever failed. No matter.
Try again. Fail again. Fail better.*

SAMUEL BECKETT

Mehr als einmal wurde ich nach meinem Wechsel von unserem kleinen, aber feinen Start-up *esc Solutions* zur BMW Group IT gefragt, ob das wirklich mein Ernst sei. Und zugegebenermaßen fragte ich mich das auch mehr als einmal in den ersten Monaten nach dem Wechsel. Rückblickend waren diese Anpassungsschmerzen im Großkonzern entscheidend für mich und meine Rolle als Organisationsrebell sowie Hofnarr und sind letztlich der Grund für dieses Buch.

LOVE IT

Mitte 2010 startete ich als Senior Partner bei der *esc Solutions*, ein damals frisch gegründetes Start-up rund um das Thema IT-Projektmanagement mit allen Grauschattierungen zwischen klassisch und agil. Wir waren zu dritt, voller Tatendrang und Idealismus. Zwar wussten wir noch nicht genau, wofür wir stehen sollten und was wir konkret anbieten würden außer

unserer Arbeitskraft und Zeit, aber wir wussten genau, dass wir Arbeit ganz anders gestalten wollten, als wir sie bisher in der IT-Beratung erlebt hatten. Es war also mehr das »Weg von« und »Ganz anders« als das »Hin zu«, das uns einte. Jedenfalls empfand ich das so.

Wir hatten anfangs nicht mal ein Büro, und unsere einzige Richtlinie für so ziemlich alles hieß gesunder Menschenverstand. Im Wesentlichen hielten wir es mit dem Motto von Herb Kellerher: »We have a strategic plan. It's called doing things.« Und dabei hatten wir viel Spaß. Um uns als Firma zu positionieren, begann ich 2010, regelmäßig einen Blog zu schreiben. Dabei lernte ich andere »Freigeister« kennen. Zusammen gründeten wir 2011 in Dornbirn die PM Camp Bewegung, um den freien Austausch zum Projektmanagement jenseits der großen Verbände und Konferenzen in Form von Barcamps zu fördern. Während dieser Zeit entstand die Idee zu openPM, einem Wiki für freies Wissen rund um Projektmanagement, und vieles andere mehr. Und natürlich hatten wir auch Kunden und Aufträge.

Es lief.

Also wuchsen wir, und je mehr wir wurden, desto häufiger stellte sich die Frage nach unserer Identität jenseits des »Weg-von« und »Ganz-anders«: Warum arbeitet jemand bei uns und nicht woanders oder auf eigene Rechnung? Was macht uns im Kern aus und unterscheidet uns von anderen? Irgendwann erkannten wir im Führungsteam, zu dem ich mittlerweile als Geschäftsführer gehörte, dass wir darüber grundsätzlich unterschiedlicher Auffassung waren. So kam das Eine zum Anderen, und ich bekam (wieder einmal) ein attraktives Angebot als IT-Projektleiter in der BMW Group IT, wo ich seit 2005 mehr oder weniger ununterbrochen in verschiedenen Projekten arbeitete.

LEAVE IT

So ging ich den Weg, den so viele Berater gehen und wechselte auf die Kundenseite. Und ich fiel von einem Extrem ins andere. Auf maximale Freiheit (und wenn wir ehrlich sind, manchmal auch Chaos) folgte maximale Regulierung. Jedenfalls empfand ich das damals so. In meinem Anspruch, trotzdem (oder deswegen) etwas zu gestalten, stieß ich schnell an Grenzen. Als ich etwa einfach verschiedene Projektleiter von agilen Projekten zu einer »Community of Practice« einlud, war eine der ersten Fragen, welchen Auftrag ich denn dafür hätte.

Es war alles bestens geregelt.

Das war ich nicht gewohnt. Und mich störten dadurch Dinge, die anderen gar nicht mehr auffielen. Natürlich verstand ich den Sinn von Unterweisungen in Arbeitsschutz, aber ich hatte nicht promoviert, ein Haus gebaut, eine Familie gegründet, damit ich dann ständig wie ein Kind ermahnt werde, den Handlauf an den Treppen zu benutzen. Das Gegenteil von gut ist gut gemeint:

Ich fühlte mich überbehütet.

Den Grund für meine Unzufriedenheit suchte ich bei mir, weil es auf den ersten Blick schien, dass die meisten anderen recht zufrieden waren. Der Käfig war komfortabel, und es gab genug zu essen – aber er war mir zu eng. Der Konzern und ich passten also doch nicht zusammen, und ich war überzeugt, es wäre vermessen, für eine Veränderung der Strukturen zu kämpfen. Don Quichotte wollte ich nicht spielen. Aus den drei bekannten Lösungsmöglichkeiten »Love it, leave it, change it« blieb also nur die Flucht. Das führte zu einigen interessanten Gesprächen, die aber ergebnislos blieben – zum Glück, denn es wäre (wieder) eine Bewegung von etwas weg gewesen anstatt zu etwas Neuem hin.

CHANGE IT

Als Social Media affiner Mensch entdeckte ich recht bald das interne Enterprise Social Network. Und ich war auch damit unglücklich, weil es nur die Silos der Organisation nachbildete, wenige offene Gruppen hatte und darin kaum relevante Diskussion stattfanden. Zumindest erkannte ich dadurch den Wert von Working Out Loud (WOL)¹. Bis dahin hatte ich dieses Konzept komplett unterschätzt, weil ich es für selbstverständlich hielt, Ideen offen zu teilen und zu diskutieren.

Ich begann also, mich in die wenigen Diskussionen in den wenigen offenen Gruppen einzubringen, Dinge kritisch zu hinterfragen und eigene Diskussionen anzustoßen. Nach und nach lernte ich auf diesem Weg viele Gleichgesinnte kennen. Menschen, die wie ich die Arbeitsweise und Kultur verändern und zukunftsfähig gestalten wollten, allen voran die vielen Menschen im Connected Culture Club und der WOL-Bewegung.

Diese vielen engagierten Menschen, die in Graswurzelbewegungen für Veränderungen kämpften, machten mir wieder Hoffnung. Vielleicht war es doch nicht vermessen oder utopisch, eine Veränderung bewirken zu wollen. Noch mehr Hoffnung machte mir, dass viele dieser Bewegungen auch Unterstützung aus dem Topmanagement erhielten und nicht kleingehalten oder abgestoßen wurden. Don Quichotte wollte ich immer noch nicht sein, aber zunehmend erkannte ich den Wert von zivilem Ungehorsam, gepflegten Rebellentum und der Rolle des Hofnarren: Veränderung braucht Störung.

Das Thema »Agilität« gewann damals immer mehr an Bedeutung in der BMW Group IT und wurde schließlich ab 2017 zur Strategie 100% Agile. Und ich mittendrin! Denn mittlerweile hatte ich insbesondere rund um Agilität eine große Sichtbarkeit im Unternehmen (dank WOL und dank Führungskräften, die das förderten und mit Rebellen umgehen konnten) und darüber

hinaus (dank meines Blogs, in dem ich auch nach meinem Eintritt bei BMW weiterhin über das schrieb, was mich beschäftigte). Als Agile Transformation Agent und Hofnarr gab ich also dem Elefanten mit großer Leidenschaft über mehrere Jahre hinweg viele Tanzstunden.

In zahlreichen Vorträgen und Workshops innerhalb und außerhalb des Konzerns warb ich für die Agilität und unsere Transformation. Und ganz besonders warb ich für die meiner Meinung nach damit einhergehende und notwendige Transformation der Führungsrolle. Meine sechs Thesen zu neuer Führung im Zeitalter der Agilität und Digitalisierung hatte ich bereits 2018 in meinem Blog formuliert und ein Jahr später als Manifest für menschliche Führung auch in Buchform² veröffentlicht. Diese Zeit der Transformation von 2017 bis 2019 zähle ich bis heute zu den erfüllenderen Momenten meines Berufslebens.

Alles ist im Fluss, »patha rei«, schrieb Heraklit. Und so folgte auch auf dieses Hoch wieder ein Tief. Nach einigen Neubesetzungen im oberen Management von BMW war das Thema Agilität zwar immer noch gefragt, aber nicht mehr als stetig voranschreitende Transformation. Vielmehr war die agile Transformation der BMW Group IT in eine Phase der Konsolidierung, Operationalisierung und Industrialisierung eingetreten. Die Zeit der Pionierarbeit war damit vorbei. Deshalb brauchte es weniger Pioniere und dafür mehr Siedler und insbesondere Städtebauer, um es mit dem sehr passenden Modell von Simon Wardley³ auszudrücken. Ich bin aber Pionier aus Leidenschaft. Deshalb musste ich auch konsequent sein und eine neue berufliche Heimat finden, wo diese Kompetenz und Leidenschaft wieder besser zur Wirkung kommen konnte.

Nach einem kurzen Abstecher in die Halbleiterindustrie führte mich mein Weg zu Allianz Consulting, der Inhouse-Consulting Einheit der Allianz, wo ich nun die Ehre habe, ein multi-

nationales Team von Agile Coaches zu führen. Geblieben ist das Thema der agilen Transformation im Allgemeinen und die dafür notwendige Transformation der Führungsrolle im Besonderen, um die es in diesem Buch hauptsächlich gehen soll.

Was sich im Augenblick wie ein Scherbenhaufen anfühlt, fügt sich rückblickend in ein stimmiges Bild. Wie bei der traditionellen japanischen Reparaturmethode *Kintsugi*, wo zerbrochene Keramik mit einem Lack geklebt wird, in den Gold-, Silber oder Platinpulver gemischt wurde. Anstatt die Bruchstellen bestmöglich zu kaschieren, werden diese dadurch hervorgehoben. Der Makel wird als wichtiger Teil der Historie des Objekts betrachtet, und genau in dieser einzigartigen Unvollkommenheit wird die eigentliche Schönheit gesehen. In dem Sinne sind Brüche kein Makel, sondern das Scheitern ein wesentlicher Teil von mir, den ich nicht verstecken muss.

2

BEHARRLICH IM BEMÜHEN, BESCHEIDEN IN DER ERFOLGSERWARTUNG

*Eine Krise ist ein produktiver Zustand.
Man muss ihr nur den Beigeschmack
der Katastrophe nehmen.*

MAX FRISCH

Die Sehnsucht nach einer neuen Form der *wertschätzenden* und eben dadurch *wertschöpfenden* Zusammenarbeit von Menschen ist größer denn je. Die Industrialisierung und der Taylorismus haben die Menschen zum Mittel herabgewürdigt. Gefragt war damals nur die Arbeitskraft des ungelerten Arbeiters, und Henry Ford beschwerte sich einst sogar, dass er zu jedem Paar Hände auch immer ein Gehirn bekäme.

Im Zeitalter der Wissensarbeit haben sich die Rolle, die Qualifikation und auch die Ansprüche der Menschen in vielfältiger Weise differenziert. Unverändert blieb meist aber das Grundprinzip, Organisationen als Maschinen zu betrachten und Angestellte als Zahnrädchen darin einzusetzen.⁴ Der Mensch steht auch heute nicht im Mittelpunkt des Wirtschaftens, sondern ist immer noch Mittel. Punkt.

ICH HABE EINEN TRAUM

Ich habe diesen Traum von einer neuen und besseren Arbeitswelt.

Ich habe den Traum, dass eines Tages die Wirtschaft dem Menschen und dem Leben dient.

Ich habe den Traum, dass der Mensch Zweck des Wirtschaftens ist und nicht bloß Mittel.

Ich habe den Traum, dass wir die Menschen so behandeln, als wären sie, was sie sein sollten, und sie dabei unterstützen, dorthin zu gelangen.

Ich habe den Traum, dass wir den kläglich gescheiterten Versuch, Menschen mit Anreizen zu Leistung zu motivieren zu den anderen angestaubten Akten legen und stattdessen Strukturen bauen, die Menschen nicht derart demotivieren, dass sie dieser Anreize bedürfen, um Leistung zu zeigen.

Ich habe einen Traum, dass der Mensch nicht länger als Resource betrachtet, sondern dass die Entfaltung des individuellen Potenzials als entscheidender Wettbewerbsfaktor gesehen wird.

Ich habe diesen Traum jeden Tag.

Lasst uns gemeinsam träumen. Lasst uns Schritt für Schritt eine neue und bessere Arbeitswelt schaffen. Und lasst uns menschliche und menschenwürdige Organisationen für das Zeitalter der Digitalisierung bauen. »Beharrlich im Bemühen, bescheiden in der Erfolgserwartung«, wie das kluge Lebensmotto von Götz W. Werner, dem Gründer der Drogeriemarktkette dm, lautete.⁵

FÜHRUNG ZUR SELBSTFÜHRUNG

In einer Welt, in der es »normal ist, dass vieles anders ist und immer schneller anders wird«, wie der Wirtschaftspädagoge und Zeitforscher Karlheinz A. Geißler treffend feststellte⁶, steht auch und insbesondere die Rolle von Führung mindestens zur Dis-