

# Die Kunst der menschenwürdigen Führung

*Für den agilen Coach und Berater Dr. Marcus Raitner bedeutet Führung, andere erfolgreich zu machen. Wir haben mit ihm über Leitsätze im Umgang mit Mitarbeitern gesprochen.*

Von Sinah Titzmann

Herr Dr. Raitner, in Ihrem Manifest für menschliche Führung stellen Sie in Anlehnung an das Agile Manifest sechs Thesen auf. Können Sie uns diese beschreiben?

Ja, klar. Die erste lautet: „Entfaltung menschlichen Potenzials mehr als Einsatz menschlicher Ressourcen.“ Hier geht es darum, was die Aufgabe eines Chefs gegenüber seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist: ihr **Potenzial 01** zu erkennen und zur Entfaltung zu bringen, sie erfolgreich zu machen. Es kann nicht Aufgabe des Chefs sein, nur irgendwelche Stellen zu besetzen. Um die Zahnräder am Laufen zu halten, ist das zu wenig. Deswegen ist das eine These, die mir ganz wichtig ist. Wenn wir über Selbstorganisation und gute Entscheidungen im Hinblick auf agiles Arbeiten reden, dann brauchen wir **Diversität 02**, und darum heißt die zweite These: „Diversität und Dissens mehr als Konformität und Konsens.“ Das muss man als Chef aushalten können, denn es ist ganz wichtig, dass Mitarbeiter auch widersprechen. Die dritte These lautet: „Führen mit Sinn und Vertrauen mehr als Anweisung und Kontrolle.“ Ich bin davon überzeugt, dass Füh-

rung eine sinnstiftende Tätigkeit ist. Ich nutze hier gerne das Bild eines **Gärtners 03**. Als Führungskraft bin ich mehr ein Gärtner, der Rahmenbedingungen für gutes Wachstum schafft, als ein Schachmeister, der die Figuren bewegt. Das sind unterschiedliche Führungsverständnisse. Die vierte These lautet: „**Anführer 04** hervorbringen mehr als Anhänger anführen.“ Hier bringt die englische Übersetzung den Sinn noch besser hervor: „Growing leaders over leading followers.“ Als Führungskraft darf ich meine Mitarbeiter nicht kleinmachen oder gar kleinhalten. Im Gegenteil, ich sollte eigentlich jeden zu Führung animieren und zur Führungskraft machen, wenn derjenige diesen Weg gehen möchte. Die am schwierigsten zu erklärende These lautet: „Beiträge zu Netzwerken mehr als Positionen in Hierarchien.“ Für eine Führungskraft sind heute mehr Fähigkeiten nötig, als nur die Karriereleiter möglichst weit hochzuklettern. Die Hierarchie ist ohne Frage eine angemessene Organisationsform, um das heutige und bekannte Geschäft effizient zu organisieren. Wenn es aber darum geht, adäquat auf den immer höher ▶



01

**Blühend: Potenzial zur Entfaltung bringen.**



02

**Einzigartig: Diversität bewusst einsetzen und fördern.**



03

**Urbar: Rahmenbedingungen schaffen und Vertrauen säen.**



04

**Stärkend: Zum Führen animieren und motivieren.**



05

**Vernetzt: Gemeinsam Veränderungen und Neuerungen anstoßen.**



06

**Mutig: Aufbrechen und etwas Neues wagen.**

werdenden Veränderungsdruck in immer kürzerer Zeit zu reagieren, stoßen Hierarchie und klassische Change-Programme an Grenzen. Sich ein **Netzwerk 05** in einem Unternehmen aufzubauen, es zu pflegen und darin seine Beiträge zu leisten, ist eine ganz wesentliche Aufgabe von Führung, um Organisationen in Zeiten des Wandels zukunftsfähig zu gestalten.

Und die letzte These ist sozusagen die Anforderung an die Kunst der Beidhändigkeit. Sie lautet: „Mutig **das Neue 06** erkunden mehr als effizient das Bekannte ausschöpfen.“ Es gehört auch immer Mut dazu, etwas Neues auszuprobieren und anders zu denken.

**Neben diesen Thesen steht, wie auch der Titel Ihres Manifests schon sagt, menschliche Führung im Fokus. Was bedeutet diese für Sie? Oder auch, was bedeutet sie nicht?**

Tatsächlich habe ich lange überlegt, wie der Titel lauten soll. Ich war erst bei den Themen Agilität, agile Führung und Ähnliches. Das trifft es aber nicht ganz. Im Englischen gibt es die Wörter „human“ und „humane“, und Letzteres trifft hier den eigentlichen Sinn, denn es geht nicht nur um menschliche, sondern vor allem auch um menschenwürdige Führung. Das ist auch eine Anspielung auf das großartige Buch von Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*. Er schreibt beispielsweise, dass Menschen, solange sie sich in der richtigen Umgebung befinden, automatisch motiviert sind. Hier kommen wir wieder auf das Beispiel mit dem Garten zurück. Es ist relativ sinnlos, im Garten neben einer Tomate zu stehen und diese mit zusätzlichen Düngergaben zu mehr Wachstum bringen zu wollen, wenn die Umgebung für das Anbauen von Tomaten einfach nicht passt. Die Tomate wird nie wachsen. Und genau darum geht es mir auch. Eine menschenwürdige Wirtschaft zu schaffen, in der der Mensch nicht nur Ressource oder Mittel ist, sondern Zweck des Wirtschaftens. Bodo Janssen beziehungsweise Anselm Grün haben in diesem Rahmen auch einen sehr treffenden Begriff geprägt. Sie betrachten Unternehmen als Werkstätten für gelingendes Leben. Unternehmen sollten also in erster Linie nicht dafür da sein, Profit abzuwerfen oder den Menschen irgendwie und irgendwelche Arbeit zu verschaffen. Unternehmen sollten vielmehr den Auftrag haben, Leben zu entfalten, Hoffnung in den Mitarbeitern zu wecken, sich bestmöglich entfalten zu können. Hier verbirgt sich die soziale Ver-

antwortung eines Unternehmens. Viele Unternehmen haben dies noch nicht verinnerlicht, sie denken noch immer vor allem wirtschaftlich. Und in eben diesem Spannungsfeld bewegen wir uns hier.

**Haben Sie denn selbst schon einmal unmenschliche Führung oder Beispiele, wie es gar nicht laufen sollte, erlebt?**

Ich glaube, das hat fast jeder schon. Mich frustriert es einfach, wenn ich sehe, wie viel ungenutztes Potenzial in den Menschen steckt, gerade in großen Konzernen. Ich kenne zahlreiche Menschen, die machen einfach ihren Job, ihren Dienst nach Vorschrift, leiten aber in ihrer Freizeit Vereine oder den Krisenstab vom Roten Kreuz. Und wir schaffen es nicht, uns diese Leidenschaften der Mitarbeiter im Unternehmen zunutze zu machen. Das ist eine enorme Verschwendung und das macht mich traurig. Denn genau darum geht es mir. Diese Stärken zu erkennen und zu fördern und letztendlich zur Entfaltung zu bringen.

**In unserer schnelllebigen Zeit steht die Rolle der Führung zur Diskussion. Für Sie ist menschliche Führung keine Frage der Position, sondern eine Frage der Haltung. Welche Haltung ist hier genau nötig?**

Eine Führungskraft muss sich immer die Frage stellen, mit welcher Grundphilosophie sie an ihre Führungsrolle herangehen möchte. Geht es eher darum, was die Organisation mir bieten kann oder was ich der Organisation bieten kann? Meiner Meinung nach ist es das, was ich für andere tun kann, nicht, was andere für mich tun können. Und ich glaube, dieser Ansatz ist heute der angebrachtere – lassen Sie ihn uns den dienenden Ansatz nennen. So hat zum Beispiel der CEO von Google, Sundar Pichai, einmal gesagt, dass Führung bedeutet, andere erfolgreich zu machen. Das ist eine schöne Haltung. Das sollte die Grundphilosophie einer jeden Führungskraft sein, welche aber auch das richtige Menschenbild voraussetzt. Und das passt gut zu dem, was ich in Bezug auf das Buch von Douglas McGregor gesagt habe – man braucht eben dieses Menschenbild, das eine grundsätzliche Motivation voraussetzt.

**Dennoch sind viele Unternehmen nach wie vor hierarchisch organisiert. Welchen Tipp geben Sie angehenden Führungskräften, die mit dieser Art der neuen Führung, der menschlichen und vielleicht auch emotionaleren Führung, Schwierigkeiten haben?**

**BUCHTIPP**  
**Das Manifest für menschliche Führung von Dr. Marcus Raitner wurde erstmals 2018 in Form der sechs Thesen im Blog seiner Website [www.fuehrung-erfahren.de](http://www.fuehrung-erfahren.de) veröffentlicht. Es ist in gedruckter und ausführlicher Form als Taschenbuch erhältlich. (ISBN 9781093473254)**



**ZUR PERSON**

**Dr. Marcus Raitner, promovierter Informatiker, bezeichnet sich selbst als „Agiler Coach, Hofnarr, Organisationsrebell, Kulturingenieur, Berater, Trainer und Speaker“. Er begleitet Unternehmen auf ihrer Reise zu menschlicher Lebendigkeit und mehr Agilität. Weitere Infos: [fuehrung-erfahren.de](http://fuehrung-erfahren.de)**



Ich erlebe viele Führungskräfte, die unter der Diskrepanz zwischen innerer Haltung und äußeren Erwartungen leiden. An jede Führungskraft werden Ansprüche von außen herangetragen, die nicht zwangsläufig auch ihre Ansprüche sind. Was ich beispielsweise sehr oft erlebe, ist die Meinung, dass eine Führungskraft sich in sämtlichen Bereichen auskennen muss. Dass man als Chef quasi der beste Mitarbeiter ist, alles im Detail wissen muss und immer und über alles auskunftsfähig ist. Das funktioniert so aber nicht. Gerade im Hinblick auf Führung auf Augenhöhe und Potenzialentwicklung der Mitarbeiter. Ein Team setzt sich im besten Fall aus Experten zu sämtlichen The-

men zusammen, sodass die Mitarbeiter in ihren Themen besser Bescheid wissen als der Chef, und das ist auch richtig und gut so. Dieses Verständnis müssen angehende wie bestehende Führungskräfte verinnerlichen. Das ist eine Gratwanderung für Führungskräfte. Auf der einen Seite muss ich es verstehen, ein Team zu führen und mein Verständnis von Führung in die Mannschaft bringen. Auf der anderen Seite muss ich aber auch verstehen, wie die Organisation in Summe funktioniert. Das ist extrem schwierig, eine extrem herausfordernde Haltung. Da ist es noch einfacher, eine eigene Firma zu gründen, da kann man es dann so machen, wie man es für richtig hält. ■