

# Manifest für menschliche Führung

Raitner

2024

ISBN 978-3-8006-7292-9

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](https://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Marcus Raitner  
MANIFEST FÜR MENSCHLICHE FÜHRUNG

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

**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

beck-shop.de  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

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

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Produktion: Sieveking Agentur, München

Umschlag: Ralph Zimmermann – Bureau Paraplui



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 *Freepik*.

*Für Marie, Ella und Valentin*

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG



**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>ANPASSUNGSSCHMERZEN</b> .....	<b>9</b>
	Love it .....	9
	Leave it.....	11
	Change it.....	12
<b>2</b>	<b>BEHARRLICH IM BEMÜHEN, BESCHIEDEN IN DER ERFOLGSERWARTUNG</b> .....	<b>15</b>
	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
<b>3</b>	<b>DAS MENSCHLICHE IM DIGITALEN</b> .....	<b>27</b>
	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
<b>4</b>	<b>SECHS THESEN FÜR NEUE FÜHRUNG</b> .....	<b>51</b>
	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



<b>5</b>	<b>DIE 14 PRINZIPIEN HINTER DEM MANIFEST</b>	<b>69</b>
	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
<b>6</b>	<b>AN DIE ARBEIT!</b>	<b>113</b>
	Führen durch Vorbild	113
	Anstiftung zum Rebellentum	115
	Prioritäten setzen	118
	Dissonanz ertragen	122
	Sein Bestes geben	124
	<b>ANHANG</b>	<b>131</b>
	Leitfragen	131
	Grundaufbau Gruppenworkshop	133
	Aufbau für mittelgroße Gruppen	134
	Aufbau für große Gruppen	134
	<b>ANMERKUNGEN</b>	<b>137</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>147</b>
	<b>ÜBER DEN AUTOR</b>	<b>155</b>