
Menschlichkeit in der Führung – die Schlüsselkompetenz der Zukunft

Wer als Führungskraft Herausforderungen erfolgreich begegnen will, muss Menschen bewegen können. Madeleine Zbinden zeigt in ihrem Buch auf, welche Qualitäten entscheidend sind, um als Führungskraft menschlich und wirksam zu sein, Mitarbeitende nachhaltig zu begeistern und die Organisation erfolgreich voranzubringen.

Madeleine Zbinden, Sie haben vor kurzem ein Buch mit dem Titel «Menschlichkeit in der Führung» veröffentlicht. Was bedeutet für Sie «Menschlichkeit» im Businesskontext?

Nicht diejenige Person mit der besten Fachkompetenz und den besten Management-Tools ist die erfolgreichste Führungskraft, sondern diejenige Person, die sich die positive Menschenführung auf die Fahne geschrieben hat – denn Führen bedeutet im Kern, Menschen zu bewegen, zu begeistern und zu motivieren.

Unternehmen sind durch und durch menschliche Systeme: Sie bringen Menschen zusammen, um gemeinsam ein Ziel zu erreichen und einen Auftrag für andere



Madeleine Zbinden

Menschen zu erfüllen. Solange Organisationen nicht ausschliesslich mit Maschinen, Robotern und Computern funktionieren, haben wir es bei aller Digitalisierung immer noch mit Menschen aus Fleisch und Blut zu tun, die sehr unterschiedliche Bedürfnisse und Erwartungen haben und sehr individuell und teilweise unberechenbar auf Unsicherheit, Veränderungen und Druck reagieren. Meiner Ansicht nach reicht es deshalb nicht aus, sich allein auf ein modernes Organisationsverständnis, agilere Strukturen und Prozesse zu verlassen. Es braucht gleichzeitig eine tiefgreifende Veränderung hin zu einer menschlichen Unternehmenskultur, die einen Beziehungsrahmen schafft, in dem Menschen intrinsisch motiviert und glücklich sind.

Um Menschen und Organisationen zu verstehen und erfolgreich zu führen, ist es zudem unerlässlich, sich mit den wichtigsten Erkenntnissen aus Wissenschaftsbereichen der Systemtheorie, der Gehirnforschung sowie der Positiven Psychologie auseinanderzusetzen.

Welche Kompetenzen sind für einen menschlichen Führungsstil wichtig?

Ein traditionelles Führungsverständnis und altgediente Führungsinstrumente greifen nicht mehr. Rigide Vorgaben, unnötige Kontrolle und Misstrauen sind in einer modernen, menschlichen Arbeitswelt nicht mehr dienlich. Führungskräfte sind gefordert, ihr verstaubtes Menschenbild umzukrempeln und ein Umfeld zu schaffen, in dem die Mitarbeitenden die Möglichkeit haben, sich selbst zu steuern und täglich zu lernen.

Menschliche Führung lässt sich nicht auf Knopfdruck erreichen. Sie setzt Persönlichkeit, Selbstkompetenz, Konsequenz und Kontinuität voraus. Sehr wichtig ist zudem Vertrauen – in sich selbst und in andere. Vertrauen verpflichtet und bindet. Vertrauen ist keine Stetigkeitserwartung, sondern eine bewusste Entscheidung, die jede

Führungskraft trifft. Je unruhiger und agiler Arbeitsverhältnisse werden, desto wichtiger wird Vertrauen, das die Menschen im Unternehmen zusammenarbeiten lässt und zusammenhält. In unserer heutigen digitalisierten und vernetzten Arbeitswelt werden Kooperation und Kollaboration immer wichtiger. Das setzt Vertrauen und ein «Wir-Gefühl» voraus. Vertrauen ist das Band, das alles zusammenhält. Es ist das unerlässliche «Schmieröl» einer Organisation.

Wie kann eine Führungskraft «menschlicher» werden?

Ich empfehle Führungskräften als erstes, folgender Tatsache ins Auge zu blicken: Sie beeinflusst durch das eigene Verhalten tagtäglich andere Menschen. Wer sich dessen bewusst ist, wird erkennen, welche Verantwortung mit der Führungsrolle und dem eigenen Verhalten einhergeht. Das eigene Führungsverhalten hat großen Einfluss auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden – sowohl am Arbeitsplatz als auch im Privatleben.

Eine Führungsperson sollte zuerst sich selbst – also den innersten Kern als Mensch und Führungskraft – ergründen, reflektieren und weiterentwickeln. Wer lernt, sich selbst besser zu verstehen, kann auch andere Menschen besser verstehen. Selbstreflexion ist das Fundament und der Schlüssel für eine erfolgreiche und menschliche Führung. Wer menschlich führen und auch menschlich behandelt werden möchte, muss bereit sein, seine Fassade abzulegen und Persönlichkeit zu zeigen. Oder zumindest, hinter die eigene Fassade zu blicken. Dazu findet sich in meinem Buch eine Toolbox mit vielen wertvollen Reflektionsübungen. Damit zu beginnen, ist ein sehr nachhaltiger Schritt in Richtung menschlicher Führung.

Wie passt es ins Bild einer souveränen und zielorientierten Führungskraft, die mühsam errichtete Fassade abzulegen, Emotionen offen zu zeigen oder gar eigene Fehler einzugestehen?

Unsere Bilder von erfolgreichen Führungskräften sind heute noch geprägt von Heldengeschichten. Medien und Gesellschaft haben im Verlauf der Jahre dieses Bild von Stärke und Unversehrtheit bedient. Und oftmals ertappen wir uns selbst dabei, dass sich dieses Bild in unseren Köpfen eingebrannt hat: Emotionen und Schwächen zeigen, Fehler machen und verlieren sei etwas für Feiglinge!

Parallel dazu blüht eine Fake-Führungskultur auf, in der in gutgemeinten Achtsamkeits- und Empathie-Workshops ein neues Führungsverständnis vermittelt werden soll, um bei den Mitarbeitenden mehr Begeisterung und Commitment für Veränderungen zu entfachen. Doch auch dieser Selbstbetrug geht langfristig nicht mehr auf. Es ist an der Zeit zu erkennen, dass echtes Leadership nur dort stattfindet, wo Vision, Werte und Identität nachhaltig und nah an den Menschen verhandelt, vermittelt und gelebt werden.

Die Führungskompetenz der Zukunft umfasst neben der fachlichen Expertise herausragende persönliche Integrität, Empathie und ethische Standfestigkeit.

Was hat Sie persönlich motiviert, dieses Buch zu schreiben? Was denken Sie, wird in zehn Jahren noch von Ihrem Buch in Erinnerung sein?

Menschlichkeit in der Führung ist der Schlüsselfaktor des gemeinsamen Gelingens in der Zukunft: Ich möchte Führungskräfte dazu einladen und inspirieren, über das Thema Menschlichkeit in der Führung mit seinen verschiedenen Facetten nachzudenken und eine neue, differenzierte Perspektive einzunehmen. Mein Buch soll Führungskräften auf allen Managementstufen als Inspirationsquelle, praktischer Wegweiser und hilfreicher Ratgeber dienen.

Ich bin überzeugt, dass Menschlichkeit in der Führung in zehn Jahren für Führungskräfte selbstverständlich sein wird und dass mein Buch wesentlich zu dieser Erkenntnis beitragen wird.

Herzlichen Dank für das Gespräch!

Bettina Kriegel



Die Autorin

Madeleine Zbinden ist Expertin für Organisationsberatung, Coach und erfahrene Fach- und Führungsverantwortliche verschiedener Branchen und Unternehmen im In- und Ausland. In ihrer Arbeit verbindet sie ihre Erfahrung aus zahlreichen Veränderungsprojekten mit interdisziplinären Kompetenzen aus Betriebswirtschaft, Psychologie und Pädagogik. Sie begleitet als Sparringspartnerin, Macherin und Impulsgeberin Menschen und Organisationen mit Leidenschaft durch Veränderungsprozesse.

www.zbinden.coach