



# Unternehmertum Südwestfalen

Das regionale Fachmagazin für  
Unternehmertum, Wirtschaft & Wissenschaft

## DOSSIER PERSONAL

### MENSCHEN

ZU TISCH MIT ...  
ARNDT G. KIRCHHOFF

KÖPFE DER WIRTSCHAFT:  
GODEHARD PÖTTKER

SERIE FRAUENPOWER:  
DR. NADINE UEBE-EMDEN

MACHER DES MONATS:  
STEPHAN SCHNEIDER

UNTERNEHMER IM PORTRÄT:  
CHRISTOPHER MENNEKES

### MEHRWERTE

UNTERNEHMENSKULTUR UND  
UNTERNEHMENSFÜHRUNG

5 TIPPS IN 5 MINUTEN:  
EFFEKTIVE MEETINGS

CROWDFUNDING:  
DIE ALTERNATIVE ZUR  
KLASSISCHEN FINANZIERUNG

## TITELPORTRÄT

# ECOTEC: ENERGIEKRISE MEISTERN



Markus Schnier, Inhaber  
und Gründer von ecotec,  
berät große Energie-  
verbraucher seit 1996.

# Menschlichkeit ist die Führungskompetenz der Zukunft

➤ 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. Nach mehr als 30 Jahren Tätigkeit in der Businesswelt und mehr als 15 Jahren Beratung und Coaching von Führungskräften hat sie ihre vielfältigen Erfahrungen in dem Fachbuch „Menschlichkeit in der Führung“ zusammengetragen

Interview: Monika Werthebach



Sie setzt auf Menschlichkeit in der Führung: Madeleine Zbinden ist davon überzeugt, dass Organisationen eine auf Vertrauen basierende Führungskultur brauchen.

Frau Zbinden, Sie haben vor kurzem ein Buch mit dem Titel „Menschlichkeit in der Führung“ veröffentlicht. Was bedeutet für Sie „Menschlichkeit“ im Businesskontext?

**Madeleine Zbinden:** Unternehmen sind durch und durch menschliche Systeme: Sie bringen Menschen zusammen, um gemeinsam ein Ziel zu erreichen und einen Auftrag für ande-

re 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 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 deshalb unerlässlich, sich mit den wichtigsten Erkenntnissen aus den Wissenschaftsbereichen der Systemtheorie, der Gehirnforschung sowie der Positiven Psychologie auseinanderzusetzen.

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. Organisationen brauchen Führungskräfte, die eine auf Vertrauen und Empowerment basierende Kultur pflegen.

**Welche Kompetenzen sind für einen menschlichen Führungsstil wichtig und welche schnell umzusetzenden Tipps geben Sie Führungskräften für die ersten Schritte in Richtung Menschlichkeit im Business?**

**Madeleine Zbinden:** Menschliche Führung lässt sich nicht auf Knopfdruck erreichen. Sie setzt Persönlichkeit, Selbstkompetenz, Konsequenz und Kontinuität voraus. Ganz wichtig ist 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.

## Buchtip: Menschlichkeit in der Führung



Wer als Führungskraft den Herausforderungen unserer Zeit erfolgreich begegnen möchte, braucht engagierte und motivierte Mitarbeitende. Führen bedeutet im Kern, Menschen zu bewegen, zu begeistern und zu motivieren. Deshalb ist es so wichtig, mehr Menschlichkeit in die Führung bringen. Das Buch dient Führungskräften auf allen Managementstufen als Inspirationsquelle, praktischer Wegweiser und hilfreicher Ratgeber. Es zeigt auf, welche Führungsqualitäten entscheidend und welche konkreten Handlungen gefragt sind, um als Führungskraft wirksam und handlungsfähig zu bleiben, Mitarbeitende nachhaltig zu begeistern und die Organisation erfolgreich voranzubringen. Erfahrungsbasiert und analytisch wird aufgezeigt, warum Menschlichkeit in der Führung ein essenzieller Baustein für erfolgreiche Organisationen ist. Eine Toolbox mit zahlreichen Übungen und Reflexionsfragen unterstützt die erfolgreiche Umsetzung im Führungsalltag.

„Menschlichkeit in der Führung“ von Madeleine Zbinden, SpringerGabler Verlag, 286 Seiten, Taschenbuch, 49,99 Euro, ISBN 978-3662648957

Als ersten wesentlichen Schritt empfehle ich Führungskräften, 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

„Mit der Entwicklung der Selbstkompetenz zu beginnen, ist ein sehr nachhaltiger Schritt in Richtung menschliche Führung.“

Madeleine Zbinden

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 zeitleben. Oder zumindest, hinter die eigene Fassade zu blicken. Dazu findet sich in meinem Buch eine Toolbox mit vielen wertvollen Reflexionsübungen. Mit der Entwicklung der Selbstkompetenz 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?**

**Madeleine Zbinden:** 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 eingebraunt 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.

Ich glaube, 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. 