



„Die Zeiten der Alphamänner sind vorbei“

Dominik Schneider war rund 15 Jahre in Führungspositionen bei Unilever, Coca-Cola und L'Oréal tätig. Mittlerweile ist er selbstständiger Berater und spricht in Unternehmen und mit Privatpersonen darüber, wie Männer aus tradierten Rollenmustern ausbrechen können.

Interview: Anna Friedrich
Fotografie: Felix Brüggemann

Dominik Schneider arbeitete im Marketing, bis er sich vor drei Jahren mit seiner Beratungsfirma Beyond Alpha selbstständig machte

Sind Sie selbst ein Alphamann?

Ich würde mich nicht als typischen Alphamann bezeichnen, trotzdem habe auch ich seit Beginn meiner Karriere versucht, mich so zu verhalten, wie andere es von mir erwartet haben. Oft kamen Sätze wie: Du musst härter werden. Du musst dir im Meeting einen höheren Redeanteil nehmen. Ich wollte den Anforderungen gerecht werden, obwohl es mir nicht guttat. Irgendwann habe ich mich gefragt, ▶

was ich da eigentlich tue. Doch es ist gar nicht so leicht, aus lange antrainierten Rollen auszubrechen.

Männer hatten lange den Luxus, mit diesem Verhalten erfolgreich zu sein. Die Zeiten der Alphamänner sind aber vorbei. Jetzt sind neue Qualitäten gefragt: Gute Führungskräfte zeichnen sich nicht mehr durch Durchsetzungsmacht und Disziplin aus, sondern durch Empathie, Mitgefühl und Selbstreflexion. Führung ist weicher geworden. Was früher vielleicht als Schwäche galt, ist heute gefragt.

Das klingt sehr schwarz-weiß.

Meine Beobachtungen formuliere ich bewusst zugespitzt, um die Diskrepanz zu verdeutlichen. In meinen Vorträgen spreche ich von Alphamännern als einer Art fiktiver Schablone, in die sich Männer hineinzupressen versuchen. Viele denken, sie müssten so sein, weil es von ihnen erwartet wird. Ich spreche mit vielen Chefs, die sich nie trauen würden, sich mal verletzlich zu zeigen, zum Beispiel indem sie sagen, dass es ihnen nicht gut geht. Sie scheuen sich davor, andere um Unterstützung zu bitten und Hilfe anzunehmen.

Wie bringt man Männer dazu?

Der erste Schritt ist, dass Männer den Gedanken zulassen, dass auch sie von Alpharollenmustern geprägt sein können. Das fällt vielen schwer. Sie denken eher: Ach, das betrifft mich nicht. Doch wer eine Woche lang beobachtet, welche Handlungsmuster und Glaubenssätze in ihm stecken, wird überrascht sein, wenn er feststellt: Ich mache jeden Tag Überstunden. Im Meeting spreche ich immer zuerst. Ich habe auf alles eine Antwort.

Einige leben diese Rolle mit vollem Elan, sie gehen darin auf und fühlen sich wohl damit. Andere belastet sie. In diesen Fällen spreche ich von limitierenden Alpharollenmustern.

Was hat Sie in dieser Rolle belastet? Immerhin haben Sie etwa 15 Jahre in verschiedenen Führungspositionen ausgehalten.
Ich habe den Druck gespürt, immer alles wissen zu müssen. In Besprechungen haben alle zu mir geschaut und auf meine Antwort gewartet. Irgendwann habe ich einfach mal gesagt: Ich weiß es nicht – und die Spezialisten am Tisch gefragt, was sie meinen. Das war für mich unglaublich befreidend, weil ich gemerkt habe, dass ich nicht, wie ich befürchtet hatte, meine eigene Kompetenz untergrabe. Stattdessen war das Signal ans Team: Ich schätze das Wissen der anderen.

Wie sollten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihrem Vorgesetzten umgehen, der sich wie ein Alphatier aufführt?

Das ist eine schwierige Frage. In vielen Firmen ist allein schon aufgrund des Machtgefüges nahezu ausgeschlossen, dass der Unterstellte seinen Vorgesetzten darauf hinweist. Da hilft in vielen Fällen nur, bei sich zu bleiben, sich nicht unter Druck setzen zu lassen. Zusätzlich kann es hilfreich sein, sich mit Beschäftigten auf gleicher Ebene auszutauschen, um zu bemerken, dass es nicht nur einem selbst so geht. Mitarbeiterbefragungen oder Führungskräftebewertungen können ein gutes Mittel sein, um anonym Feedback zu geben und Veränderungen anzuregen.

Das heißt also: Wenn mein Chef nicht weiß, was er falsch macht, ändert sich nichts.

Ja, das stimmt auf der einen Seite: Teilweise ist ein Chef sich seiner Wirkung gar nicht bewusst. Auf der anderen Seite gibt es Möglichkeiten, in diesen Teufelskreis einzutreten. Einer meiner Klienten beispielsweise hielt sich für sehr nahbar. Dann hat ihm mal jemand gesteckt, dass die Leute Angst haben, zu ihm ins Meeting zu kommen. Das hat ihn überrascht, was bei ihm einen Reflexionsprozess ausgelöst hat und zu einer Veränderung in der Feedbackkultur führte.

Wie sollten Führungskräfte mit Feedback umgehen?

Es ist Aufgabe guter Führung, zu vermitteln, dass man an ehrlichem Feedback interessiert ist. Wer Feedback einfordert, muss aber auch damit leben können, was er zu hören bekommt. Er wird sofort an seiner Reaktion gemessen. Wer eher verteidigend reagiert, verschließt die Tür zu einer offenen Kommunikationskultur. Das beste Feedback auf Kritik ist, danke zu sagen – für das Vertrauen und den Mut, den die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufbringen.

Gibt es auch Alphafrauen?

Ja, es gibt Frauen, die sich in die Schablone männlicher Rollenmuster pressen. Frauen sind in einem Wirtschaftssystem sozialisiert worden, das von Männern für Männer entwickelt wurde. Das ist dann aber kein Geschlechter-Rollenproblem wie bei den Männern, sondern ein systemisches. Sie bekommen schnell mit, welche Verhaltensweisen es braucht, um erfolgreich zu sein. Deshalb ist es so wichtig zu erkennen, dass Machtgehebe uns nicht weiterbringt und keine gute Führungskraft ausmacht – unabhängig vom Geschlecht. –