



Schloss Lautrach

# LAUTRACHER compass

03 | Schwerpunkt: **Leadership**

Das Ende der Alphas

?!  


# Das Ende der Alphas?!

## Überlegungen zu einem neuen Verständnis von Leadership

von Gerhard Herb | Geschäftsführer

Unser Blick auf das Phänomen Führung verändert sich. Es gibt Stimmen, die das Ende der Alphas einläuten<sup>1</sup> und den Mythos vom heroischen CEO an der Unternehmensspitze für nicht mehr zeitgemäß erachten. Systemtheoretische Zugänge zum Thema Führung liefern uns neue Erkenntnisse und Einsichten über die Rolle von Führung in komplexen Umgebungen<sup>2</sup>. Neue Ansätze wie Shared Leadership oder agile Führung zeichnen ein neues Anforderungsprofil für Manager, das den gewandelten Gegebenheiten besser gerecht wird<sup>3</sup>. Praktische Unternehmensbeispiele zeigen auf, wie sich die Fähigkeiten der Mitarbeiter mit einer veränderten Führungs- und Beziehungskultur noch besser einbeziehen lassen<sup>4</sup>.

Die unsicheren gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen setzen das Thema Führung wieder ganz oben auf die Tagesordnung. In beiden Bereichen wird der Ruf nach starken Führungspersonlichkeiten wieder lauter. Sie versprechen den nötigen Halt und Orientierung. Gleichzeitig werden uns aber auch die negativen Kehrseiten dieser sogenannten Alphas immer deutlicher, lernen wir, was passiert, wenn ein zu großes Ego die vermeintlichen Stärken ins Gegenteil verkehrt.

Der Begriff Alpha ist der Verhaltensbiologie entnommen und bezeichnet dort das dominante Leittier einer Gruppe (Bsp. Silberrücken bei den Gorillas). Im Management wird damit eine Führungspersonlichkeit umschrieben, die sich durch folgende charakteristischen Eigenschaften auszeichnet: hoch erfolgs-, leistungs- und wettbewerbsorientiert, durchsetzungs- und willensstark, hartnäckig und entschlossen. Sind diese an sich herausragenden Stärken durch mangelnde persönliche Reife, anhaltenden Stress oder Ignoranz gegenüber Feedback zu einseitig entwickelt, kommen dahinter dysfunktionale Verhaltensweisen zum Vorschein. Dann wird aus Dominanz und Selbstbewusstsein die Arroganz der Macht, aus Leistungsorientierung krankhafter Ehrgeiz mit Überforderung des Umfeldes, aus Willenskraft nervende Rechthaberei, aus Entschlossenheit engstirnige Verbissenheit und aus Wettbewerbsgeist ein destruktives Feindbild. Die Folgen: Angstkultur, sinkende Motivation der Mitarbeiter, das kreative Potenzial liegt brach.

### Abschied vom Mythos des heroischen Managers?

Damit wir uns nicht missverstehen: Ohne Zweifel brauchen Gesellschaft und Wirtschaft zur Lösung großer Herausforderungen geeignete Führungspersönlichkeiten, die die Fähigkeit und Sensibilität haben, die anstehenden strategischen Aufgaben zu identifizieren, die nötigen Entscheidungen zu treffen und für deren konsequente Umsetzung zu sorgen. Allerdings stellen immer mehr Fachleute infrage, ob diese Führungsleistung heute noch von Einzelnen zu bewerkstelligen ist oder ob die Marktdynamik inzwischen nicht zu groß, Unternehmen nicht zu komplex und die Einflüsse der unterschiedlichsten Stakeholder nicht zu vielfältig sind, als dass die richtigen Antworten und Entscheidungen noch im Alleingang zu finden sind. Viele sehen daher die Heldendämmerung angesagt und mancher Berater spricht schon vom postheroischen Zeitalter.

Das mag plakativ überzeichnet sein, sollte uns aber nicht den Blick dafür verstellen, dass es an der Zeit ist, in Unternehmen eine neue Führungs- und Beziehungskultur zu etablieren, die den Grundbedürfnissen von Menschen nach Zugehörigkeit, Mitgestaltung, Vertrauen und individueller Entfaltung (mehr) gerecht wird und den Fokus vom Einzelkämpfertum auf das Mannschaftsspiel verlagert. Das Stiftungsunternehmen Bosch gilt als Vorreiter für diese neue Führungskultur. Dessen Arbeitsdirektor Christoph Kübel beschreibt diese in einem Interview folgendermaßen: »Wir schaffen eine Arbeitskultur, in der jeder Beschäftigte sein Know-how und seine Ideen bestmöglich einbringen kann. Die verbindenden Elemente aller Mitarbeiter sind unsere Unternehmenswerte (...). Grundsätzlich wollen wir eine Führung, die mit den Mitarbeitern brennt, gemeinsam erfolgreich zu sein, die sowohl Freiraum gibt als auch Hilfestellung leistet.«

### Die Zukunft von Führung – was sagt die Wissenschaft?

Der aktuelle wissenschaftliche Blick auf das Thema Führung ist stark beeinflusst von der neueren Systemtheorie nach Niklas Luhmann. Sie stellt nach Überzeugung vieler Experten das momentan überzeugendste Beschreibungs-konstrukt für besonders komplexe Verhältnisse dar, wie wir sie heute in Gesellschaft und Unternehmen vorfinden. Rudolf Wimmer, einer der profiliertesten Vertreter dieser Denktradition<sup>5</sup>, konstatiert, dass sich erfolgreiche Führung künftig vor allem durch einen angemessenen Umgang mit Komplexität auszeichnet. Dies erfordert von Führenden die Fähigkeit, sich auf Unsicherheit einzulassen, mit Überraschungen zu rechnen, sich von Planbarkeits- und Kontrollillusionen zu verabschieden und sich auf Versuchs- und Irrtumsprozesse einzulassen. Führung findet künftig mehr von außen nach innen statt, als von oben nach unten, und widmet sich der zentralen Frage: »Was kennzeichnet gerade unsere relevanten Umwelten und wie werden wir als Organisation antwortfähig?«

Prof. Felix C. Brodbeck<sup>7</sup>, bekannt durch die internationale GLOBE Studie, sieht die Zukunft des Führens im Konzept des Shared Leadership: »Das Team beziehungsweise Multi-Team-Systeme werden wichtiger als der eine Frontrunner. Wir müssen weg vom Individuum als dem Träger aller Führungsfunktionen hin zu Teams oder Gremien, die die verschiedenen Facetten der Führung gemeinsam übernehmen (...). Führungskräfte müssen heute mehr denn je kommunizieren können, kompromissfähig sowie in der Lage sein, geteilte Wissenssysteme zu kreieren. Man kann nicht mehr alles wissen, aber man muss wissen, von wem man das Entscheidende erfahren kann.«

### Anforderungen an den neuen Manager

Aus dem Gesagten wird deutlich, dass Führung weiterhin die Funktion hat, etwas in Bewegung zu setzen und Richtung zu geben, aber nicht mehr in autoritären Alleingängen, sondern mit vertrauens- und verantwortungsvollem Teamgeist. Damit wächst die Bedeutung von Fähigkeiten wie Gestaltung eines kooperativen Miteinanders, konstruktiver Umgang mit verschiedensten Menschen und Arbeitskulturen sowie das Anpassen des eigenen Führungsstils auf verschiedenste Kontexte. Anstatt der eher maskulinen Eigenschaften wie Individualismus, Kontrolle, Aggressivität, Dominanz, Durchsetzungskraft werden eher feminine Kompetenzen wichtiger wie Empathie, Dialog- und Kooperationsbereitschaft, gemeinsame Entscheidungsfindung, Unterstützung und Coaching. Das erfolgreiche Arbeiten in Führungsteams erfordert darüber hinaus eine hoch entwickelte Reflexions- und Feedbackkultur und die Bereitschaft zum selbstkritischen Dialog auf Augenhöhe.

Leadership 4.0. verlangt also den reifen Manager, der selbstbewusst genug ist, voranzugehen, ohne Ego-Allüren, sondern mit tiefer Reflexionsfähigkeit und einem guten Verständnis für alles Menschliche. Manager mit einer persönlichen Ambition, die den Gesamtsinnzusammenhang deutlich machen können und persönliche Bescheidenheit mit professioneller Willenskraft vereinen.

<sup>1</sup> Vgl. Kai W. Dierke, Anke Houben. Gemeinsam Spitze. Wie Führung im Top Team gelingt. Campus Verlag. 2013 | Helmut Geiselhart. Der heroische Manager hat ausgedient. WiWo online vom 08.11.2013

<sup>2</sup> Vgl. Rudolf Wimmer. Der wissenschaftliche Blick auf Führung: Traditionen, Entwicklungen, Erkenntnisse. Zeitschrift Supervision 2 | 2016

<sup>3</sup> Exemplarisch: Kerry Freitag, Matthias Freitag. Was versteht man unter agiler Führung? Zeitschrift Organisationsentwicklung 2 | 2016. Brigitte Winkler. Shared Leadership Ansätze nutzen. Organisationsentwicklung 2 | 2012

<sup>4</sup> Vgl. Sebastian Purps-Pardigol. Führen mit Hirn. Campus Verlag. 2015

<sup>5</sup> Für uns nicht der richtige Anreiz. Interview von Jan C. Weilbacher mit Bosch-Arbeitsdirektor Christoph Kübel, in: Zeitschrift Human Resources Manager vom 02.08.2016

<sup>6</sup> Vgl. Interview mit Rudolf Wimmer in: agora42 online vom 08.05.2016

<sup>7</sup> In der Personalführung gibt es keine Augenhöhe. Interview von Jan C. Weilbacher mit Professor Felix C. Brodbeck, LMU München, in: Zeitschrift Human Resources Manager vom 09.08.2016

# Boxenstopp für Spitzenteams oder die Logik des Gelingens im Kollektiv

von Dr. Oliver Ernst

Die Führung eines Unternehmens bedeutet heute zunehmend ein Navigieren unter hoher Unsicherheit und Komplexität. Diese Aufgabe ist von Führungsteams deutlich effektiver zu leisten. Damit wird Führen immer mehr zur Mannschaftsleistung und das Training des Zusammenspiels gewinnt an (strategischer) Bedeutung. Grund genug, dass sich die Führungsmannschaft regelmäßig zu einem Boxenstopp zurückzieht, um die Arbeitsfähigkeit zu erhöhen und die Beziehungen untereinander zu verbessern.

Das Zusammenspiel der obersten Führungsmannschaft verläuft unter herausfordernden Rahmenbedingungen. Das gemeinsame Ziel ist abstrakt und die Loyalität gehört häufig der eigenen Funktion, was dazu führt, dass der Blick fürs Ganze mitunter schnell verloren geht. Unsere Beraterische Praxis zeigt, dass sich auch obere Führungskräfte angesichts stetig steigender Komplexität auf erprobte Routinen verlassen. Wenn dann die individuellen und kollektiven Entscheidungs- und Verhaltensmuster nicht mehr infrage gestellt werden (dürfen), leidet die Qualität und das Führungsteam gerät mitunter in einen Teufelskreis von irrationalen Urteilen, Entscheidungen und Handlungen. Manager an der Unternehmensspitze, so unsere Beobachtung, sind auch nur Menschen, die individuell weit weniger rational handeln, als ihnen bewusst ist.

### Regelmäßiger Teamcheck – out of the box

Das bewusste Auftauchen aus dem operativen Tagesgeschäft ermöglicht neue Blickwinkel. Sich bewusst Zeit und Raum zu nehmen, schafft die Möglichkeit der Reflektion. Gemeinsam überprüfen wir als Berater mit den Führungskräften eingefahrene

Muster, Wirklichkeitskonstruktionen, typische Verhaltensweisen, systematische Wahrnehmungseinschränkungen, Konfliktstrukturen und psychische Grundannahmen, um zu neuen Formen des Gelingens zu kommen.

Sich urteilsfrei zu begegnen und die Fähigkeit der disziplinierten Reflexion in Aktion zu erlernen, schafft die Voraussetzung, um einen offenen Dialog zu etablieren (gemeinsamer Lernprozess). Wie habe ich bisher agiert und wie kann ich mich in Abstimmung mit meinen Teamkollegen und der Geschäftsleitung in Zukunft besser verhalten? Welche Urteile habe ich über mich und die anderen gefällt, die mir den Blick auf Gelingendes verstellen?

Gemeinsam eruieren wir, welche Emotionen sich in den jeweils einzelnen Teammitgliedern ereignen und welchen Einfluss sie auf den Umgang mit den anderen haben. Die inneren Dialoge der Teammitglieder werden explizit gemacht, um zu verstehen, wie sie die Zusammenarbeit des Teams bisher beeinträchtigt haben. Wir stellen eingeschlifene Routinen auf den Prüfstand und diskutieren sie hinsichtlich ihrer zukünftigen Tauglichkeit. Formen gemeinschaftlichen Handelns, Urteilens und Entscheidens werden gefunden, um die Zukunft des Unternehmens zu sichern. Es gilt, den Finger in die Wunde zu legen, aber ohne Schuldzuweisungen vorzunehmen.

Ein solcher Boxenstopp für Spitzenteams ermöglicht es, dysfunktionale Einstellungen, Urteile und Verhaltensweisen zu identifizieren, um neue Formen eines gemeinschaftlichen Gelingens zu erkennen und vor allem im Kollektiv zu etablieren, damit Spitzenteams auch wieder Spitzenleistungen im Sinne einer Mannschaft erbringen können.

## Zehn Fragen zum Nachdenken

eins. Welche Eigenschaften einer Führungskraft halte ich für zentral?

zwei. Wie hat sich mein Blick auf Führung in den letzten Jahren verändert?

drei. Ist Führung für mich Ausdruck von Macht oder Prestige?

vier. Sollten sich Führungskräfte (mehr) mit den individuellen Werten ihrer Mitarbeiter beschäftigen?

fünf. Entscheide ich als Leader weitgehend selbst oder gebe ich den Beteiligten genügend Raum zum Finden von gemeinsamen Entscheidungen?

sechs. Ist für mich eine hierarchiefreie Organisation denkbar?

sieben. Wäre ein Konzept wie »gewählte Führung auf Zeit« in unserer Organisation möglich oder nur eine Utopie?

acht. Zeichnet sich die Zusammenstellung unseres Top-Teams durch erfolgreiche Kollaboration aus oder durch die Komposition erfolgreicher Alpha-Manager?

neun. Spielen in unserer Organisation Konzepte wie agile Führung oder Shared Leadership (schon) eine Rolle und welche Erfahrung verbinde ich damit?

zehn. Sehe ich internes Coaching als ein adäquates Mittel, um die Gestaltungswelt meiner Mitarbeiter zu stärken?

## Die coachende Führungskraft – ein Idealkonstrukt zwischen Führendem und Mitarbeiter?

Interview mit Annette Fährmann

Der digitale Wandel birgt umfassende Veränderungen für Organisationen, herkömmliche Führungsmethoden werden zum Auslaufmodell. Ein neuer, zeitgemäßer Typus von Führungspersönlichkeit ist gefragt. Für viele ist dies die coachende Führungskraft.

*Frau Fährmann, was bedeutet »coachender Führungsstil« und welche Voraussetzungen sollte eine Führungskraft hierfür mitbringen?*

Eine hierarchisch denkende Führungskraft wird sich, mit einer Frage oder einem Anliegen eines Mitarbeiters konfrontiert, des Themas annehmen, mit Rat und Tat beiseite stehen und eine Entscheidung dazu treffen. Versteht sich die Führungskraft als Coach, wird sie diese Situation nutzen, um den Mitarbeiter durch prozessorientierte Fragen darin zu begleiten, die Situation selbstständig zu analysieren, zu beurteilen und zu handeln. Coaching wird hier als Aufforderung an die Mitarbeiter verstanden, immer eigenverantwortlicher und entscheidungsfreudiger zu agieren. Voraussetzung hierfür ist, dass die Führungskraft tatsächlich auch mit eigenverantwortlichen Mitarbeitern umgehen kann und will. Außerdem benötigt sie die Fähigkeit, prozessorientierte Gespräche zu führen und eine große Offenheit dafür, wie sich die Gespräche entwickeln.

INTERVIEW



*Ist das interne Coaching wirklich ein probates Mittel, um die Arbeitsleistung und die Zufriedenheit des Mitarbeiters zu steigern? Was aber, wenn die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter nicht stimmt? Oder der Mitarbeiter während des Coachingverlaufs dicht macht?*

Solange es probat ist, vom Mitarbeiter selbstständiges Denken zu erwarten, ist auch Coaching ein probates Mittel. Es hört dann auf angemessen zu sein, wenn die Führungskraft angebliches Coaching als Deckmantel dafür benutzt, ihre eigene Meinung dem anderen unterzuschieben. Manipulationstechniken sehen manchmal ähnlich aus wie Coaching, sind aber keines. Coaching funktioniert nur, wenn die Beziehung stimmt. »Dicht machen« ist dann auch ein Hinweis darauf, dass die Beziehung zumindest jetzt in diesem Moment nicht stimmt. Wie meist gilt auch hier: Beziehung klären hat Vorrang vor dem Coaching.

*Was kann die Führungskraft im Coachingprozess über ihre eigene Rolle und von ihrem Mitarbeiter lernen? Wo liegen die Grenzen des internen Coachings?*

Meist lernt die Führungskraft, dass sie entbehrlicher ist als gedacht. Das kann Freude machen, aber auch schmerzen. Ehemals Ratgeber und Entscheider und eigentlich unersetzlich, kann sich die coachende Führungskraft hierüber nicht mehr definieren. Sie tritt immer mehr in den Hintergrund, wird unscheinbarer und ihre Fachkompetenz wird immer weniger sichtbar. In der neuen Rolle kann Freude daraus entstehen, die eigenen Mitarbeiter über ihre Aufgaben hinaus wachsen zu sehen. Hier könnte bereits eine Grenze des Coachings durch die Führungskraft liegen. Häufiger liegen die Grenzen in der Kultur bzw. Struktur des Unternehmens, wenn diese Eigenverantwortung und umfangreiche Delegation eher verhindern als fördern.

*Kritiker behaupten, Coaching genauso wie Führung kann man auf die Schnelle nicht lernen. Ihr achttägiges Seminar »Coaching-Kompetenz für Führungskräfte« ist keine Ausbildung im klassischen Sinne. Welche konkreten Fähigkeiten und Umsetzungskompetenzen vermittelt Ihr Seminar?*

Ich schließe mich dem an. Coaching kann man nicht auf die Schnelle lernen. Aber man benötigt als intelligenter Mensch nicht viel Zeit, um seine Haltung und Einstellung in der eigenen Rolle als Führungskraft auf den Prüfstand zu stellen und neu zu überdenken. In meinen Augen erzeugt eine coachende Grundhaltung dann direkt bereits coachendes Verhalten. Da kann man gar nicht mehr soviel falsch machen. In unserer Ausbildung geht es nun nicht darum, die Führungskräfte mit Techniken und Methoden zu überfrachten, sondern die Grundprinzipien prozessorientierter Gesprächsführung zu trainieren. Vereinfacht gesagt üben wir intensiv und an konkreten Situationen das »Heraushören statt Hineininterpretieren«, das inhaltliche »Enthaltensam bleiben« und eine Gesprächsgrundstruktur sowie den Umgang mit Emotionen, insbesondere auch mit Sorgen und Ängsten. Dafür vermitteln wir psychologisches Grundwissen und ausgewählte wirkungsvolle Methoden des Coachings. Immer geht es uns darum, Coaching im Führungskontext zu betrachten. Das unterscheidet dieses Seminar deutlich von klassischen Coachingsausbildungen.

*(Interviewfragen von Christina Kral-Voigt, Kundenberatung und Salesmanagement)*

# Seminarempfehlungen

## Leadership

### Lautracher Leadership-Training mit Gerhard Herb

Start 1. Durchführung: 27. – 29.03.2017  
Start 2. Durchführung: 10. – 12.07.2017  
Start 3. Durchführung: 18. – 20.09.2017  
12 Tage (4 x 3 Tage)

### Führen ohne Chef zu sein Wie laterale Führung gelingt mit Dr. Ramona Zuehlke

1. Durchführung: 03. – 05.04.2017  
2. Durchführung: 26. – 28.06.2017  
3. Durchführung: 23. – 25.10.2017  
4. Durchführung: 04. – 06.12.2017

### Coaching-Kompetenz für Führungskräfte mit Annette Fährmann

Start 1. Durchführung: 18. – 20.05.2017  
Start 2. Durchführung: 18. – 20.09.2017  
8 Tage (1 x 3 Tage, 2 x 2,5 Tage)

### Kollegiales Führungs-Sparring Gemeinsam Rat halten mit Dr. Ramona Zuehlke

12. – 14.07.2017

### Führung in der digitalisierten Arbeitswelt mit Judith Bergner

09. – 10.11.2017

## Buchtipp

### Gemeinsame Spitze Wie Führung im Top-Team gelingt von Kai W. Dierke und Anke Houben

An der Spitze von Unternehmen stehen keine einsamen CEOs, sondern Top-Teams. Wie aber wird aus Alpha-Managern ein wirkungsvolles Top-Team? Die Autoren erläutern, welche Faktoren ein leitendes Team top machen und wie mit diesen Disziplinen die Führung als Teamleistung dauerhaft gelingt.

#### Impressum

Management Centrum  
Schloss Lautrach GmbH  
Schlossstr. 1 | 87763 Lautrach  
Tel. +49 (0) 8394 910 415  
seminare@schloss-lautrach.de  
www.schloss-lautrach.de

#### Redaktion

Gerhard Herb, Christina Kral-Voigt

**Konzept und Gestaltung**  
oup kommunikation

#### Foto

Oria Connolly

#### Druck

Druckerei Joh. Walch

Noch mehr Informationen und Tipps  
zum Thema Leadership:  
[leadership.schloss-lautrach.de](http://leadership.schloss-lautrach.de)

