

# Der Chefin zeigen, wo's langgeht

DERSTANDARD, KARRIERENSTANDARD / März 2024

von **Melanie Raidl**

„Melanie Raidl hat mit mir über den Begriff Cheffing gesprochen. Führen von „Unten“. Doch betreutes Arbeiten ist nicht erwachsene, verantwortungsvolle, Zusammenarbeit. Weder von „oben nach unten“ noch von „unten nach oben“. Top down und Bottom up sind dasselbe Muster. Patriarchal und vordemokratisch. Wir sollten dieses „Oben-Unten“ überwinden. In Demokratien gibt es keinen Menschen über Menschen oder Menschen unter Führungskräften. Das gilt auch in Unternehmen. Wir sollten dieses veraltete Verständnis von Zusammenarbeit und Führung durch Cheffing nicht fördern, sondern uns darum kümmern, gemeinsame Führungsarbeit anders, besser zu gestalten. Statt mündige, erwachsene Menschen zu befähigen, ihren Chef positiv zu beeinflussen, brauchen wir Bedingungen, in denen Menschen auf echter Augenhöhe, gleichrangig, partnerschaftlich zusammenarbeiten und Führung nicht an auserwählten Menschen haftet. Zeitgemäße Führungskonzepte orientieren sich am Können, an den Expertisen, an kollaborativer Zusammenarbeit, an gemeinsamer Führungsarbeit. Man führt gemeinsam das Business, die Arbeit führt. Jeder und jede kann, soll, muss sich einbringen, gestalten und wirksam sein, entkoppelt vom Oben-Unten.“ Elisabeth Sechser

## Zum Onlineartikel

[www.derstandard.at/story/300000211905/cheffing-warum-fuehrung-von-unten-jetzt-beliebt-ist](http://www.derstandard.at/story/300000211905/cheffing-warum-fuehrung-von-unten-jetzt-beliebt-ist)

## Der Chefin zeigen, wo's langgeht

Angestellte, die Einfluss auf die Führung ihrer Vorgesetzten nehmen wollen, haben meist einen positiven Wandel am Arbeitsplatz als Ziel. Das Konzept, genannt „Cheffing“, kann aber auch veraltete Strukturen festigen.

Melanie Raidl

Das alles Bestimmende, tonangebende, vielleicht sogar autoritäre Bild der Führungskraft in einem Unternehmen verblasst in der Arbeitswelt immer mehr. Heute heißt es, Führungskräfte sollen sich empathisch und zugänglich zeigen, auf Augenhöhe kommunizieren, die Stärken der einzelnen Mitarbeitenden fördern.

Was sich viele Beschäftigte wünschen, wird aber noch nicht überall gelebt. Zahlreiche Organisationen sind nach wie vor hierarchisch geordnet, in vielen Teams, in Ressorts und Abteilungen hat nur der Chef oder die Chefin das Sagen. Sie delegieren Aufgaben, geben genaue Abläufe vor oder blockieren vielleicht sogar neue Ideen.

Dem entgegen tritt in der Arbeitswelt das sogenannte Cheffing. Der Begriff bedeutet nichts anderes als das Führen von unten nach oben, also dass Mitarbeitende Einfluss auf ihre Entscheidungsträgerinnen und -träger nehmen.

Gründe dafür kann es zahlreiche geben: Die Teamleiterin ist nur noch gestresst, weil sie alles am liebsten selbst erledigt, was wiederum die Stimmung am Arbeitsplatz negativ beeinflusst. Der Abteilungsleiter will die Arbeitszeitregelung nicht lockern und kein Homeoffice genehmigen, sein Team kann sich dadurch nicht entfalten. Oder die CEO treibt einen kulturellen Wandel in der Firma nicht voran.

### Vorgaben ändern

Und da kommen die Handlungsempfehlungen „von unten“ ins Spiel. Mitarbeitende machen Vorschläge für neue Abläufe, plädieren für mehr Kommunikation oder wollen Vorgaben ändern. Erhofft wird sich dadurch eine bessere Zusammenarbeit, eine entlastete Führungskraft oder effizientere Prozesse im Team.

Ein Beispiel wäre: Die Mitarbeitenden eines Teams wünschen sich klarere Kommunikation und planen deswegen wiederkehrende Termine, bei denen sie die Aufgaben im Detail besprechen wollen. Vieles



Mitarbeitende, die ihre Vorgesetzten „führen“ wollen, wünschen sich meist positive Veränderungen.

Angestellte dazu veranlassen, auf die Führungskraft einwirken zu wollen. Elisabeth Sechser, Organisationsentwicklerin und Coach für New Work, sieht allerdings den Begriff „Cheffing“ kritisch. Denn es zeige sich schon durch das Wort eine Art Pseudoermächtigung.

Eigentlich füttere der Ausdruck nur das Prinzip der Hierarchie, obwohl man in der Arbeitswelt schon viel weiter sein könnte, sagt die Unternehmensberaterin. Das eine bedinge das andere, in dem Fall: die Einflussnahme auf den Chef: die starre Hierarchie. „Es sollte besser

hinterfragt werden, wie wir Führung verstehen“, sagt Sechser. „Häufig fixiert man sich in der Arbeitswelt auf einzelne Führungskräfte, dabei sollte eigentlich das ganze Team führen.“

Keine Organisation brauche das „Cheffing“, wenn es eine partnerschaftliche Zusammenarbeit gebe, in der sich jede Person mit ihren Stärken einbringe und sich genauso verantwortlich für das Miteinander und das Produkt sehe wie die Kolleginnen und Kollegen.

Ganz neu ist der Begriff „Cheffing“ außerdem nicht, und er ist

auch nicht erst mit der „New Work“-Bewegung aufgekommen. Bereits im Jahr 2005 gab es ein Buch im deutschsprachigen Raum über das Konzept, Cheffing – Führung von unten. Darin beschreiben die Autoren, wie dieser Einfluss auf die Führungskraft im Alltag aussehen kann.

### Klarheit bei Aufgaben

Mitarbeitende sollten am besten immer wieder nachfragen und darauf drängen, völlige Klarheit über eine Aufgabe zu haben. Sie sollten auch sich selbst überprüfen und die

eigene Qualität gegenchecken, bevor der Chef oder die Chefin die Leistung kontrolliere.

Wenn Angestellte aktiv an einer effizienten Kommunikation mitwirken und sich in Kritikfähigkeit üben würden, wäre das auch schon eine Art Führung von unten und würde zu einer allgemeinen Verbesserung des Unternehmens beitragen.

„Häufig fixiert man sich in der Arbeitswelt auf Führungskräfte, dabei sollte das ganze Team führen.“

Elisabeth Sechser,  
Organisationsentwicklerin

In einigen Karriereeratsberatern wird noch dazu betont, dass „Cheffing“ nicht mit „Bossing“ zu verwechseln sei. Unter Zweitem versteht man meist Mobbing durch den Chef oder die Chefin. Cheffing hingegen sollte einen positiven Effekt zum Ziel haben.

### Egoistische Motive

Denn manche könnten auch aus egoistischen Gründen Einfluss auf die Führung der Führungskraft nehmen wollen, um allein ihre eigenen Interessen zu verwirklichen. Kommt eine Führungsperson außerdem drauf, dass sie beeinflusst wird, könnte es ebenfalls zu Konflikten kommen.

Zu einer solchen Situation müsse es gar nicht kommen, sagt Organisationsexpertin Sechser. Firmen sollten vorantreiben, dass sich alle Mitarbeitenden bestmöglich einbringen und verwirklichen können. Das könne aber schwierig werden, wenn Führung nicht als gemeinsamer Prozess gesehen wird, sondern allein an auserwählten Menschen haften.

Elisabeth Sechser

[www.sichtart.at/presse](http://www.sichtart.at/presse)