

Link: <https://www.computerwoche.de/a/so-fuehren-sie-von-unten,3548941>

Cheffing

So führen Sie von unten

Datum: 29.03.2021
Autor(en): Gudrun Happich

Das C-Level spielt im digitalen Wandel eine Schlüsselrolle - Stichwort Cheffing. Lesen Sie, wie Sie als Bindeglied zwischen Topmanagement und Mitarbeitern führen.

Welchen Einfluss hat die **digitale Transformation**¹ auf moderne Führung? Und was muss man als C-Level Führungskraft beachten, um seine und die Unternehmensziele zu erreichen? Die Antworten auf diese Fragen gehen direkt mit dem Thema Cheffing einher - dem Führen des Topmanagements von unten. Denn der digitale Wandel erfordert gelebtes **Change Management**² und das kann nur gelingen, wenn Topmanager und Geschäftsführung mit im Boot sitzen.



Digitaler Wandel ohne Mitarbeiter ist kein Wandel. C-Level-Führungskräfte müssen deshalb die Initiative ergreifen und visionär als Motivatoren an der Spitze des Change-Prozesses voranschreiten.

Foto: Denys Yelmanov - shutterstock.com

Für **C-Level-Führungskräfte**³ ist genau das eine der größten Herausforderungen der Transformation. Sie sind in den Unternehmen für die Umsetzung der Digitalisierung verantwortlich. Themen wie **Industrie 4.0**⁴ und Arbeit 4.0 liegen auf den Schreibtischen. Aber ohne erfolgreiches Cheffing ist diese Aufgabe nicht zu lösen. Für C-Level-Manager gibt es daher nur eine Möglichkeit: Die Top-Entscheider müssen vom ersten Schritt auf dem Weg der digitalen Transformation für das Thema gewonnen werden. Mehr noch muss die Geschäftsführung vorangehen - geführt von unten. Um Cheffing erfolgreich zu bestreiten, ist es entscheidend, die Spielregeln zu verstehen und zu lernen - sie zu spielen. Taktisch ist dabei extrem wichtig: dem Topmanagement muss dabei geholfen werden, die größten Fehler zu vermeiden, die selbst erfahrene Führungskräfte bei der Transformation machen.

Führungskompetenzen - die Top 3

Während eines Digitalisierungsprozesses gilt es zunächst die Frage zu beantworten, wie ein Unternehmen so aufgestellt werden kann, dass es den Anforderungen einer neuen Generation von Mitarbeitern ebenso wie der durch Digitalisierung und Globalisierung gestalteten **VUKA**⁵-Welt gewachsen ist. Die Beantwortung dieser Frage bedarf eines Umdenkens im Leadership-Team. Der Hintergrund: **New Work**⁶ und Arbeitswelt 4.0 beschreiben als zentrale Begriffe der digitalen Transformation zwei Dinge. Auf der einen Seite **Führungsgilität**⁷ mit flachen Hierarchien, Selbstorganisation, demokratischer Führungskultur und dezentralen Entscheidungen. Auf der anderen Seite die mit dem digitalen Wandel einhergehende Individualität mit kreativen Freiräumen und Mitarbeiterbeteiligung bei Strategieentscheidungen. Darauf muss Führung reagieren und Aufgabe des C-Level-Managements ist es, die Topmanager durch geschicktes Cheffing davon zu überzeugen. Aber Vorsicht: Themen wie Machtverlust und neue Hierarchien spielen hier eine große Rolle und müssen beim Führen von unten bedacht werden.

Lesetipp: VUKA und Agilität - Wie Führungskräfte hybride Kulturen managen⁸

Die **Metastudie 2019 Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter**⁹ des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) bestätigt, dass die Anforderungen an die Führungskräfte durch die digitale Transformation komplexer werden. Sie basiert auf 61 Studien und Umfragen zum Thema Führung und Leadership zwischen 2012 und 2018. Eine der Aussagen daraus ist, dass trotz aller **Digitalisierung**¹⁰ die die Beziehung von Mensch zu Mensch das Wichtigste bleibt. Insgesamt werden 86 Führungskompetenzen als relevant aufgeführt. Die Top 3:

1. Kommunikationsfähigkeit (57 Prozent)
2. Veränderungsfähigkeit (39 Prozent)
3. Wertschätzung (33 Prozent)

Als Zwischenfazit ergibt sich: Wer den digitalen Wandel gestalten will, muss

- Change-Management können,
- das Führen von unten selbst beherrschen oder (als Topmanager) zulassen,
- kommunizieren können und
- Mensch bleiben.

Change Management ist mehr als Mitarbeiter führen

Bei aller Veränderungsfähigkeit und Zwischenmenschlichkeit gilt es, im Rahmen der digitalen Transformation, Folgendes zu hinterfragen: Wie ist der Spagat zwischen der Erwartungshaltung der **Mitarbeiter**¹¹ und den Anforderungen der Unternehmensspitze zu schaffen? Die Angestellten müssen durch den digitalen Wandel geführt werden. Das **Topmanagement**¹² und die Geschäftsführung erwarten, den **Change-Prozess**¹³ voranzutreiben, obwohl häufig die erforderlichen Strukturen nicht vorhanden sind und eine C-Level-Mentalität nach dem Motto "Mach mal!" vorherrscht.

In dieser Position zwischen Mitarbeitern und Topmanagement dürfen **Führungskräfte**¹⁴ nicht vergessen, dass der digitale Wandel ein fortlaufender Prozess der Veränderung ist. Entsprechend benötigt der Veränderungsprozess Zeit. Change-Management gelingt nicht von heute auf morgen und auch nicht, indem das **Leadership**¹⁵-Team die Veränderung einfach beschließt. Digitaler Wandel ist **Teamwork**¹⁶ und die Veränderung funktioniert dann am besten, wenn es klappt, die Menschen auf allen Ebenen des Unternehmens mitzunehmen - bis hin zum Führen der Topmanager und Geschäftsführer durch das C-Level-Management.

[Hinweis auf Bildergalerie: **11 Tipps für besseres Change Management**] ^{gal1}

Erfolgreiches Cheffing in der digitalen Transformation

Cheffing ist der Fachbegriff für das "Führen von unten". Aber was verbirgt sich dahinter? Im Gegensatz zum Führen nach unten, also der Mitarbeiterführung, geht es beim Führen nach oben. darum, im Sinne eines gemeinsamen (Unternehmens)-Ziels auf den Chef einzuwirken. Beim Cheffing wird also das Topmanagement positiv beeinflusst, bestimmte Entscheidungen zu treffen oder sich auf neue Verhaltensweisen einzulassen und diese idealerweise zu seinen eigenen zu machen. Wichtig beim Führen von unten ist, dass es nicht um persönliche Ziele geht, sondern darum bessere Ergebnisse insgesamt im Unternehmen zu erzielen, von denen alle profitieren.

Häufig lassen sich beim Cheffing zwei grundsätzliche Konstellationen unterscheiden:

1. Eine Führungskraft muss ihren Chef zu einer Entscheidung veranlassen, um bei der täglichen Arbeit voranzukommen.
2. Das C-Level hat den Auftrag erhalten Change durchzuführen, hat ein Konzept und benötigt die Unterstützung der Geschäftsführung und/oder des Vorstands.

In beiden Fällen besteht die Kunst des Führens von unten darin, den Chef davon zu überzeugen, dass er etwas ändern muss, um das gemeinsame Unternehmensziel zu erreichen.

Digitalisierung: Die besondere Herausforderung für das C-Level

Als langjähriger Executive Coach für Geschäftsführer, Vorstände, C-Levels und erfahrene Führungskräfte habe ich die Erfahrung gemacht, dass aktuell nahezu jede Führungskraft auf C-Level-Ebene vor der Herausforderung der **Führung**¹⁷ im Rahmen der digitalen Transformation steht. Die Auswertung von mehr als 100 persönlichen Interviews als **Sparringspartnerin**¹⁸ in Unternehmen der Größe 200 bis 5000 Mitarbeiter in Deutschland, Österreich und der Schweiz hat ergeben, dass die Führung im digitalen Wandel auf vier Ebenen entscheidend ist:

- **Den eigenen Chef führen:** Topmanagement und Geschäftsführung müssen nicht nur für Change Management begeistert werden, sie müssen die Transformation auch vorleben. Ohne erfolgreiches Cheffing wird Digitalisierung nicht gelingen.
- **Mitarbeiter führen:** Führen bedeutet in diesem Fall, die Mitarbeiter durch **Teambuilding**¹⁹ und individuelle Gespräche über Ziele und Herausforderungen des digitalen Wandels mitzunehmen. Change Management klappt am besten, wenn alle beteiligt sind.
- **C-Level-Führungskräfte führen: Veränderungsprozesse**²⁰ im Führungsteam auf gleicher Ebene anstoßen und gezielt Impulse im Rahmen der Transformation setzen. Die richtigen Botschaften absenden und glaubwürdig bleiben - im Leadership-Team.
- **Sich selbst führen:** Das heißt zu lernen, sich durchaus auch selbst führen zu lassen, um Zusammenhänge zu erkennen, kritische Situationen professionell zu lösen und Spielregeln der Unternehmenspolitik zu beherrschen. Nur, wer sich nicht in **Mikropolitik**²¹ verliert, kann das nächste Level erreichen und den digitalen Wandel gestalten.

Cheffing als Change-Faktor

Die Praxis bestätigt also, dass das **Cheffing**²² ein wichtiger Faktor der digitalen Transformation ist. Digitaler Wandel kann nur gelingen, wenn die Top-Entscheider mitziehen, kurz: Transformation ist Chefsache. 60 bis 80 Prozent aller Change-Projekte scheitern, weil die Unternehmensspitze nicht vorangeht. Wie also nehme ich ganz konkret Einfluss auf meinen Vorgesetzten, auf seine Entscheidungen und sein Verhalten - ohne zu manipulieren - damit in diesem Fall die digitale Transformation im Unternehmen vorangeht?

Ein Manager in einem meiner Führungskräfte-Coachings zeichnete beispielsweise einmal das Bild eines Busses, der alle Mitarbeiter zum Change-Management-Crashkurs bringt und wenn alles gelaufen ist, kommt der Bus wieder und fertig. Jeder, der einen Change-Prozess begleitet hat, sollte wissen, dass das in der Praxis nicht funktioniert. Ob man will oder nicht, alle Mitarbeiter orientieren sich am Chef. Lebt der nicht vor, was er von den Beschäftigten fordert, bleibt der Wandel aus. Ebenso wenn es nicht gelingt, den Chef von unten durch den Prozess der digitalen Transformation zu führen.

Lesetipp: Chefs in der Pflicht - "Ein Vorbild zu sein ist eine schwierige Verpflichtung"²³

In einem anderen Gespräch aus der Praxis berichtete ein Prokurist, der in einem internationalen Unternehmen tätig ist, dass er vor einer Vorstandssitzung eine Entscheidung gegen sein Projekt befürchtete. Das wäre richtungsweisend, weil gleichbedeutend mit dem Aus seiner Change-Idee gewesen. Die Aufgabe im Führungskräfte-Coaching lautete also: "Wie kann ein Gespräch oder Vortrag so gelenkt werden, dass die Entscheidung im eigenen Sinn fällt?" Wie kann also erfolgreich Cheffing betrieben werden?

Die Lösung war, dass sich mein Klient nicht auf rein fachliche Argumente und Informationen stützt. Denn ganz oben in der Hierarchie gelten andere Spielregeln als im mittleren Management. Das trifft auch im Change-Management und der digitalen Transformation zu. Chefs werden auf Entscheider Ebene anders geführt als Mitarbeiter im **Team**²⁴. Denn vielmehr als nur um sachlich korrekte Entscheidungen geht es oft darum, auch als Gewinner der unternehmenspolitischen Spielchen hervorzugehen - ein wichtiger Aspekt auch beim Führen von unten. Denn beim Topmanagement darf eine Idee keinesfalls so ankommen, dass aufgezwungene Entscheidungen getroffen werden. Vielmehr muss es Ziel sein, dass die Geschäftsführung das Ergebnis zu ihrem eigenen macht. Nur dann ist es Cheffing mit Win-Win-Charakter.

Für den Prokuristen entwickelten wir daher eine Strategie, die dies berücksichtigte - mit dem Ziel, genau die zwei Vorstandsmitglieder für die Transformation zu gewinnen, auf deren Wort der Vorstandsvorsitzende besonders vertraute. Mit diesen beiden Verbündeten wollten wir das Thema für uns entscheiden. Das Cheffing ist in diesem Fall gleichzeitig ein Beispiel für **Führung**²⁵ auf gleicher Ebene.

Über die Allianz hinaus wählte mein Klient seine Argumentation so, dass sie der wertbasierten Philosophie des Vorsitzenden entsprach und unterstrich die Bedeutung der Mitarbeiterpotenziale für den nachhaltigen Unternehmenserfolg und die Transformation. Diese Vorgehensweise war erfolgreich, auch weil er die sich selbst auferlegte Cheffing-Checkliste verinnerlicht hatte:

- **Zielklärung:** Was möchte ich genau? Diese Frage gilt es sich immer erst selbst zu beantworten, bevor man dem Chef ein Anliegen vorbringt.
- **Situation beiderseits berücksichtigen:** Wer sich in sein Gegenüber versetzen kann, wird Argumente gezielter einsetzen. Welche Bedürfnisse hat mein Chef und wie kann ich diese erfüllen, ohne von meinem Ziel abzuweichen.
- **Hierarchieunterschied beachten:** Vertrauen ja, aber nicht die **Augenhöhe**²⁶ missachten, Chef bleibt Chef. Wenn der Vorgesetzte aber nicht mehr um seine Anerkennung kämpfen muss, wird er eher zuhören, kompromissbereit sein und sich von unten führen lassen.

Change Management auf Augenhöhe

Andere Regeln als für das **Spiel um Macht**²⁷ auf Führungsebene gelten bei der Mitarbeiterführung, also dem klassischen Führen von oben. Das Team wird eine ehrliche und offene Kommunikation zur Transformation immer hoch anrechnen. Meine Erfahrung als Executive Coach zeigt, dass C-Level-Führungskräfte sich eher weiterentwickeln, wenn sie die Menschen mitnehmen. Je erfolgreicher sie sich selbst entwickeln, desto besser sind die Mitarbeiter abzuholen, zu entwickeln und zu begeistern. Und je besser sie sich auf die Zukunft vorbereiten, die eigene Entwicklung vorantreiben und das Potenzial der Mitarbeiter steigern, umso leichter ist der Weg der digitalen Transformation. Nicht zu vergessen, dass mit erfolgreicher Mitarbeiterführung das Vertrauen in die eigene Stärke wächst und damit auch in das Führen können - auch von unten.

An dieser Stelle noch einmal zurück zur **IT**²⁸ als wichtige Triebfeder des digitalen Wandels. In Führungskräfte-Coachings lernte ich viele **CIO**²⁹s, **CTO**³⁰s oder **CDO**³¹s kennen, die zur Gestaltung der Transformation eingestellt wurden. Auf meine Frage, was sie dazu am dringendsten benötigen, erhielt ich meist eine der drei folgenden Aussagen:

1. "Ich brauche nur eine bessere Struktur, dann läuft die Transformation schon."
2. "Wenn die Prozesse besser sind, dann klappt der digitale Wandel von selbst."
3. "Mit dem richtigen Tool (**Scrum**³², **Kanban**³³, etc.) machen die Mitarbeiter automatisch, was sie sollen."

Dem möchte ich entgegenhalten, dass digitaler Wandel ohne Mitarbeiter kein Wandel ist. Gleiches gilt auch für die Transformation. Es geht also nicht nur um erfolgreiches Cheffing, sondern auch um zielgerichtete Mitarbeiterführung. Nehmen Sie die Mannschaft ebenso wie das Topmanagement und ihren **Chef**³⁴ mit auf die Reise durch den digitalen Wandel. Ansonsten kann bei Veränderung und Transformation manch einer auf der Strecke bleiben.

[Hinweis auf Bildergalerie: **11 Tipps für besseres Change Management**] ^{gal2}

Fehler, die Sie vermeiden sollten

- Übertragen Sie alte **Lösungen**³⁵ nicht auf die neue Umgebung. Aussagen, wie "wir haben das immer so gelöst", kommen schnell besserwieserisch statt wissend an. Stellen Sie lieber die richtigen Fragen und nähern sich den Mitarbeitern als Mensch nicht als Führungskraft.
- Vergessen Sie die Mikropolitik im Unternehmen nicht. Wichtig zu wissen ist aber, dass auf oberster Führungsebene andere Spielregeln gelten. Dessen sollten Sie sich bewusst sein. Denn wer die Regeln missachtet, der droht das Spiel um Leadership und Führung zu verlieren.

Meine Top 10 der größten Fehler, die Leistungsträger, High Performer, erfahrene Führungskräfte und Macher an der Unternehmensspitze machen, wenn sie den digitalen Wandel und moderne Führung gestalten wollen, können Sie als **kostenloses E-Book**³⁶ herunterladen. (pg/fm)

Links im Artikel:

¹ <https://www.computerwoche.de/k/digitalisierung,3533>

² <https://www.computerwoche.de/a/kritisches-denken-basis-fuer-change,3547791>

³ <https://www.computerwoche.de/a/das-ziel-ist-c-level,3630175>

⁴ <https://www.computerwoche.de/k/industrie-4-0,3500>

⁵ <https://de.wikipedia.org/wiki/VUCA>

⁶ <https://www.computerwoche.de/a/die-groessten-huerden-fuer-die-zukunft-der-arbeit,3548542>

⁷ <https://www.cio.de/a/10-schritte-auf-dem-weg-zu-moderner-fuehrung,2968441>

⁸ <https://www.computerwoche.de/a/wie-fuehrungskraefte-hybride-kulturen-managen,3548444>

⁹ <https://www.hrperformance-online.de/blog/detail/sCategory/209/blogArticle/3087>

¹⁰ <https://www.computerwoche.de/k/digitalisierung,3533>

¹¹ <https://www.computerwoche.de/a/was-fuer-mitarbeiter-zaehlt,3548207>

¹² <https://www.cio.de/a/wie-cios-beim-topmanagement-punkten,3601362>

- 13 <https://www.computerwoche.de/a/wie-emotionen-change-prozesse-beeinflussen,3548694>
- 14 <https://www.computerwoche.de/a/wie-fuehrungskraefte-hybride-kulturen-managen,3548444>
- 15 <https://www.computerwoche.de/a/was-die-digitalisierung-mit-uns-menschen-macht,3544795>
- 16 <https://www.computerwoche.de/a/wenn-kollegen-gift-fuers-teamwork-sind,3316012>
- 17 <https://www.computerwoche.de/a/die-7-gewohnheiten-des-agilen-managers,3545994>
- 18 <https://www.computerwoche.de/a/fuehrungskraefte-brauchen-sparringspartner,3548439>
- 19 <https://www.computerwoche.de/a/der-star-ist-das-team,3549449>
- 20 <https://www.computerwoche.de/a/digitalisierung-funktioniert-nicht-top-down,3548662>
- 21 <https://de.wikipedia.org/wiki/Mikropolitik>
- 22 https://de.wikipedia.org/wiki/F%C3%BChren_von_unten
- 23 <https://www.computerwoche.de/a/ein-vorbild-zu-sein-ist-eine-schwierige-verpflichtung,2500914>
- 24 <https://www.computerwoche.de/a/den-team-erfolg-wuerdigen,3548529>
- 25 <https://www.computerwoche.de/a/wie-sie-durch-die-corona-krise-fuehren,3548824>
- 26 <https://www.computerwoche.de/a/cios-wollen-ansprache-auf-augenhoehe,3596828>
- 27 <https://www.cio.de/a/machtspiele-im-management-erkennen-und-umgehen,3590416>
- 28 <https://www.computerwoche.de/a/wie-ihre-it-kompetenter-wird,3549015>
- 29 <https://www.cio.de/>
- 30 <https://www.computerwoche.de/a/so-migrierte-oxfam-in-die-azure-cloud,3548763>
- 31 <https://www.computerwoche.de/a/was-einen-chief-digital-officer-auszeichnet,3331787>
- 32 <https://www.computerwoche.de/a/scrum-entfesselt-kreativitaet,3609722,5>
- 33 <https://www.computerwoche.de/a/so-loesen-sie-agile-konflikte,3548504>
- 34 <https://www.computerwoche.de/a/die-groessten-anfaengerfehler-als-chef,3544238>
- 35 <https://www.computerwoche.de/a/agile-ist-nicht-immer-eine-loesung,3547676>
- 36 <https://www.galileo-institut.de/ebook/>

Bildergalerien im Artikel:

gal1 [11 Tipps für besseres Change Management](#) gal2 [11 Tipps für besseres Change Management](#)

IDG Business Media GmbH

Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Vervielfältigung oder Weiterverbreitung in jedem Medium in Teilen oder als Ganzes bedarf der schriftlichen Zustimmung der IDG Business Media GmbH. dpa-Texte und Bilder sind urheberrechtlich geschützt und dürfen weder reproduziert noch wiederverwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Für den Fall, dass auf dieser Webseite unzutreffende Informationen veröffentlicht oder in Programmen oder Datenbanken Fehler enthalten sein sollten, kommt eine Haftung nur bei grober Fahrlässigkeit des Verlages oder seiner Mitarbeiter in Betracht. Die Redaktion übernimmt keine Haftung für unverlangt eingesandte Manuskripte, Fotos und Illustrationen. Für Inhalte externer Seiten, auf die von dieser Webseite aus gelinkt wird, übernimmt die IDG Business Media GmbH keine Verantwortung.