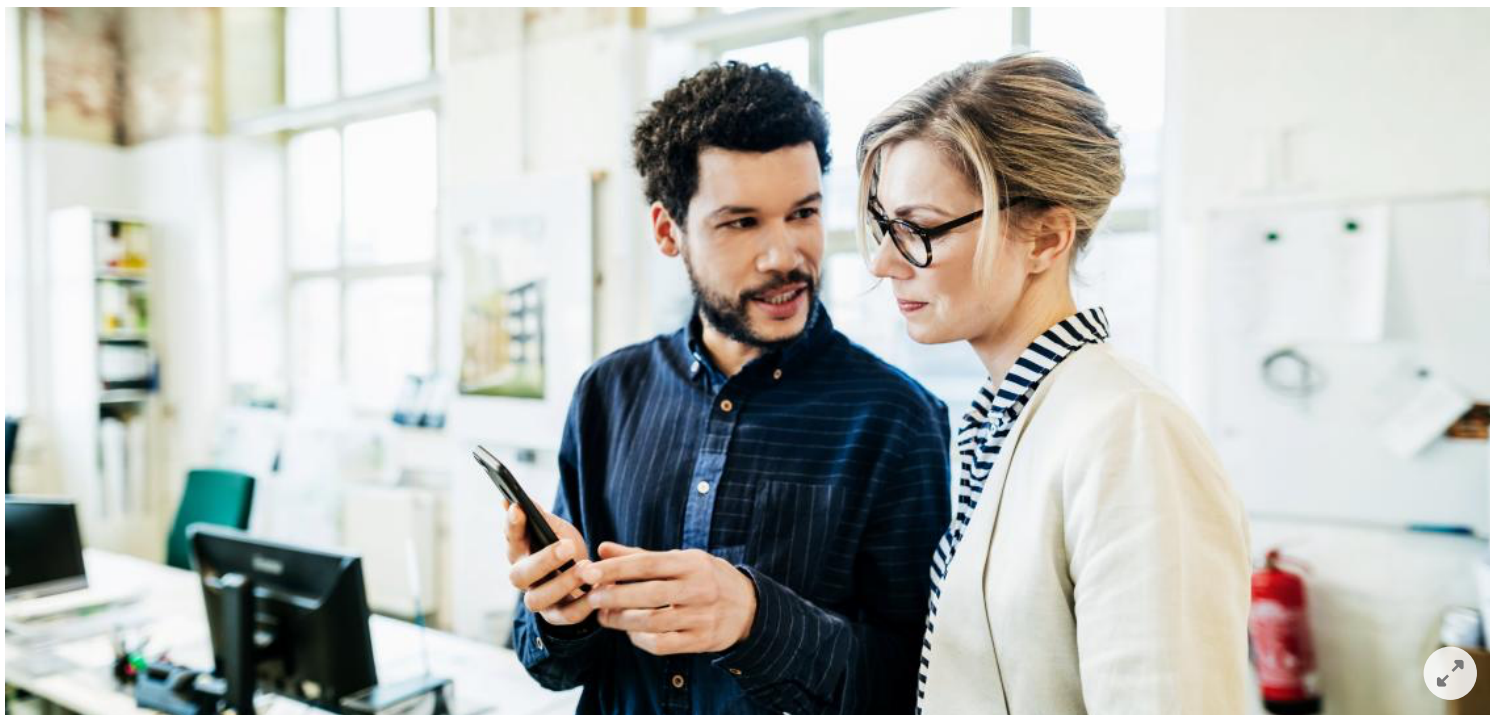


Heimliche Chefs in der Belegschaft? So sollten Vorgesetzte reagieren

Veröffentlicht am 20.12.2021 | Lesedauer: 6 Minuten

Von Sibylle Kallwitz



Es gibt vorteilhaftes und schädliches Cheffing – So finden Sie die richtige Balance

Quelle: Getty Images/Tom Werner

Nehmen Angestellte Einfluss auf Verhalten und Entscheidungen der Vorgesetzten, spricht man von Cheffing. Das kann gut gemeint, mitunter gar hilfreich sein. Doch es lauern auch Gefahren, die Chefs oft nicht im Blick haben. WELT erklärt, wann und wie Chefs gegensteuern sollten.

„Wenn mein Chef keine Entscheidung trifft, dann entscheide ich!“ Mit dieser Einstellung kam ein 35-jähriger Projektleiter zu Gudrun Happich, Führungskräfte-Coach und Inhaberin des Galileo Instituts für Human Excellence in Köln.

Denn das, was von ihm gut gemeint war – „Ich wollte nur meine Arbeit besonders gut machen“ – sorgte für Ärger auf beiden Seiten, erzählt die Beraterin: „Mein Klient hatte außerhalb seiner Befugnis gehandelt, ihm fehlten die wesentlichen Informationen für eine fundierte Entscheidung (</gesundheit/psychologie/plus205031094/Entscheidungen-treffen-So-ueberwinden-Sie-die-Qual-der-Wahl.html>) und sein Vorgesetzter wurde als entscheidungsschwach gerügt.“

Doch, was tun, wenn ein Weiterarbeiten ohne die Entscheidung nicht möglich ist? Happich riet ihm: „Erleichtern Sie es Ihrem Chef, sich zu entscheiden, indem Sie ihm eine stabile Entscheidungsgrundlage liefern: Um was genau geht es, welche Möglichkeiten gibt es, welche würden Sie warum empfehlen?“

Die Strategie dahinter lautet Cheffing. Gemeint ist das Führen von unten, das nicht mit dem Bottom-up-Führungsansatz (von unten nach oben) zu verwechseln ist. Bei Letzterem halten Führungskräfte (</wirtschaft/karriere/article207241087/Fuehrungskraefte-Sechs-Tipps-um-Ihren-Chef-erfolgreich-zu-fuehren.html>) ihr Team dazu an, selbstständig und eigenverantwortlich zu handeln. Beim Cheffing versuchen Mitarbeiter das Verhalten und Entscheidungen des Chefs zu beeinflussen. Sei es im direkten und offenen Dialog oder auf subtile Weise.

Das Interesse der Mitarbeiter, die Zügel in die Hand zu nehmen, scheint zu steigen. Es gibt zunehmend Seminarangebote und Bücher (</wirtschaft/karriere/bildung/plus235727832/Weihnachtsgeschenke-Die-besten-Buecher-fuer-Ihr-Kind-und-wie-Eltern-sie-finden.html>)

zu dem Thema. Auch Happich hat Veränderungen beobachtet. „Früher kamen die Chefs zu mir, um zu fragen, was zu tun ist, damit die Mitarbeiter machen, was man ihnen sagt“, so Happich.

Mit dem Einzug der modernen Arbeitswelt (New Work) habe sich das verändert: Nun habe sie es ebenso mit Arbeitnehmern zu tun, die wissen wollen, wie sie ihren Chef führen können. Im Kern gehe es dabei jedoch immer darum, etwas Bestimmtes zu bekommen oder etwas nicht machen zu müssen.

Negative Auswirkungen von Cheffing im Blick behalten

Eine Entwicklung, die Führungskräfte ernst nehmen sollten. Zwar ist Cheffing nicht per se schlecht, wie das im Ergebnis positive Beispiel des Projektleiters zeigt: Er bekam die benötigte Entscheidung, konnte erfolgreich arbeiten und sein Vorgesetzter war froh, sich nicht groß ins Thema einarbeiten zu müssen.

Allerdings geht Cheffing nicht immer mit für den Chef vorteilhaften Absichten einher. Friedemann W. Nerdinger, bis vor Kurzem Seniorprofessor für Wirtschafts- und Organisationspsychologie an der Universität Rostock, differenziert begrifflich zwischen „Führung von unten“, also: „Ein Mitarbeiter (</wirtschaft/karriere/article211895405/Mitarbeiter-Aus-diesen-5-Gruenden-kuendigen-richtig-gute-Mitarbeiter.html>) will den Vorgesetzten dazu bringen, die Ziele der Organisation besser zu erreichen.“ Und „Einfluss von unten“, der dazu diene, persönliche Ziele durchzusetzen.

Letztere nehmen Ulrich Grannemann zufolge zu. Der Gründer der Langenfelder Unternehmensberatung Leadion spricht vom individuellen Hedonismus, der die Unternehmensorientierung ablöse, wenn Chefs nicht führen. Und das verstärke sich gerade unter [Homeoffice-Bedingungen](/wirtschaft/article233721608/Deutsche-Fuehrungskraefte-sehen-Homeoffice-zwiespaeltig.html) (</wirtschaft/article233721608/Deutsche-Fuehrungskraefte-sehen-Homeoffice-zwiespaeltig.html>): „Die Mitarbeiter fahren unterhalb vom Radar viel länger und weiter in die falsche Richtung.“

Noch problematischer wird es, wenn die verfolgten Ziele destruktiv sind. Dass Mitarbeiter ihren Chef im bösen Sinne manipulieren wollen, höre er aber nur selten: „In der Regel wollen sie ihn nur beraten, ihm Aufgaben abnehmen und ihn entlasten“, sagt Grannemann.

Die Signalwirkung von Cheffing nicht unterschätzen

Dass es zur [Führungsverantwortung](/wirtschaft/karriere/article207782031/Karriereziel-Generation-Y-hat-keine-Lust-Chef-zu-sein.html) (</wirtschaft/karriere/article207782031/Karriereziel-Generation-Y-hat-keine-Lust-Chef-zu-sein.html>) gehört, gegen negative Cheffingversuche vorzugehen, die aus purem Egoismus oder reinem Geltungsdrang zulasten der Firmeninteressen erfolgen, ist klar. „Greifen Sie ein, bevor zu viel Porzellan zerschlagen ist. Machen Sie dem Mitarbeiter klar, was er getan hat, welche Bedeutung sein Handeln hat und dass es so nicht geht“, rät Jörg Felfe, Professor für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Universität Hamburg.

Und bei positiv motivierten Cheffingaktionen? Wenn jemand pflichtbewusst zugunsten einer gemeinsamen Sache handelt?

Zwar mag hier die Versuchung für den geführten [Chef](/wirtschaft/karriere/plus232980275/Diskriminierung-von-Frauen-Mein-Chef-hat-mich-zum-Abtreiben-ermuntert.html) (</wirtschaft/karriere/plus232980275/Diskriminierung-von-Frauen-Mein-Chef-hat-mich-zum-Abtreiben-ermuntert.html>) groß sein, sich entspannt zurückzulehnen. Aber: So nützlich das eigeninitiative Handeln auch ist – erfolgt es ohne Weisungsbefugnis, würde ihm sein Zuschauen schnell als Führungsschwäche ausgelegt, während der ungebremst führende Mitarbeiter womöglich inoffiziell in der Hierarchie aufsteigt.

Zudem gilt es, die Signalwirkung „Wenn der das darf, darf ich das auch“ zu vermeiden, so Felfe: „Damit der Cheffingversuch keinen Rattenschwanz im Team hinter sich herzieht, sollten Sie den Vorfall sofort ansprechen und transparent machen.“ Jedem müsse klar sein, dass Cheffing immer eine mit Risiken einhergehende Grenzverschiebung sei.

Den Blick für Cheffingaktionen schärfen

Geht es um den offensiven Umgang mit unerwünschten Führungsversuchen, sieht Felfe Nachholbedarf: „Vorgesetzte haben das Problemfeld

Cheffing, das schlecht zu fassen ist, noch zu wenig im Blick.“

Gerade weil es menschlich sei, dass Menschen nicht immer mit offenen Karten spielen, müssten Führungskräfte die soziale Kompetenz mitbringen, entsprechende Versuche zu durchschauen.

Dabei hilft es, die typischen Verhaltensmuster heimlich führender Mitarbeiter zu kennen. Nerdinger verweist auf die Forschung, die zahlreiche Einflusstaktiken nachgewiesen hat.

Am häufigsten erfolgreich sei der Versuch der „sachlichen Überzeugung“, gefolgt vom „freundlichen, einschmeichelnden Verhalten“ und die „Eitelkeit“ (</wirtschaft/article231367371/Auf-Poparazzi-sind-Selfies-tabu-alle-wollen-die-Anti-Instagram-App.html>) weckende Bitte um Beratung“. Hinzu kommen Maßnahmen wie Selbstpromotion, sich an höhere Instanzen wenden und Koalitionen bilden.

Wichtig sei zudem, genau hinzuschauen, sagt Happich: „Hören Sie nicht nur auf die Worte Ihrer Mitarbeiter, sondern achten Sie darauf, ob ihr Verhalten dazu passt.“

Allerdings trauen sich Führungskräfte, die einen Cheffingversuch erkennen, laut Felfe oft nicht, dagegen vorzugehen: „Sei es, weil sie sich in einem Abhängigkeitsverhältnis zum Mitarbeiter sehen, nicht wissen, was zu tun ist, oder konfliktscheu sind.“ Letzteres stellt auch Happich fest. Viele Vorgesetzte seien sehr harmoniebedürftig (</gesundheit/plus231831859/Streit-unter-Freunden-Wie-konfliktscheue-Menschen-streiten-lernen.html>), zu gutmütig, könnten schlecht Nein sagen und nicht konsequent durchgreifen.

Eine Frage der Prävention

Um den eigenmächtigen Rollentausch im Team möglichst zu verhindern, sollten Führungskräfte auf Prävention setzen. Indem sie die Weichen für eine produktive Zusammenarbeit und zufriedene Mitarbeiter stellen, stellen sie zugleich ihre Führungsqualitäten unter Beweis.

Grundvoraussetzung ist hier der selbstkritische Perspektivwechsel: Inwieweit könnte mein Führungsverhalten meine Leute dazu animieren, die Hierarchie auf den Kopf zu stellen?

Potenzielle Cheffingauslöser gibt es viele: Ein Mitarbeiter fühlt sich über- oder unterfordert, ungerecht behandelt; hält den Chef für zu wenig durchsetzungsstark, einen Kontrollfreak; ist unzufrieden mit den Rahmenbedingungen; Arbeitsabläufe oder Zuständigkeiten sind unklar.

Mit Blick auf Letzteres spielt für Grannemann das professionelle Aufgabenmanagement eine zentrale Rolle. Sein Negativbild: Viele Vorgesetzte stellen zu Beginn keine klaren Grenzen auf. Da so den Mitarbeitern ein konkreter Handlungsspielraum fehle, gingen sie eigeninitiativ vor und seien enttäuscht, wenn dem Chef das Ergebnis nicht passe.

Zwecks mehr Motivation (</wirtschaft/karriere/article223152404/Homeoffice-Wie-motiviert-ein-guter-Chef-seine-Mitarbeiter-von-Zuhause.html>) und Vertrauen empfiehlt er, den Arbeitsrahmen mit dem Team zu Beginn per „Feedforward“ exakt abzustecken: „Statt des klassischen Feedbacks werden die gegenseitigen Erwartungen genau geklärt und die Prioritäten ständig angepasst.“

Als weitere Präventionsmaßnahme schlägt Nerdinger vor, sich einfach öfter gezielt von unten führen zu lassen: „Je mehr sich Vorgesetzte den sachlichen Argumenten der Mitarbeiter öffnen, desto weniger werden sie problematische Einflusstaktiken anwenden.“

Auch Grannemann rät dazu, Mitarbeiter zu „Teilführungs Kräften“ zu machen. Dadurch seien diese auch selbst gefordert. Dazu gehöre, dem Chef ein beratendes Feedback zu geben und Cheffing als „aktives Holen von Handlungsspielräumen“ zu verstehen. Im Alltag sollten sie jeweils ergründen: „Wo kann ich selbst entscheiden, wo muss ich den Chef fragen?“

Geht es um die Cheffing begünstigende Situation im Homeoffice (</wirtschaft/karriere/article207894093/Homeoffice-Diese-Fehler-machen-Chefs-beim-Fuehren-von-zu-Hause.html>), stehen für Happich die Punkte Bindung und Vertrauen im Fokus. Entscheidend sei, die Mitarbeiter trotz der Entfernung als Team zusammenzuhalten. Und ihnen bewusst zu machen, dass der Vertrauensvorschuss auf Geben und Nehmen beruhe.

Letztlich aber müsse, von wo aus auch immer, die klare Botschaft lauten: „Chef ist Chef und bleibt Chef!“

„**Alles auf Aktien**“ ist der tägliche Börsen-Shot aus der WELT-Wirtschaftsredaktion. Jeden Morgen ab 7 Uhr mit den Finanzjournalisten von WELT. Für Börsen-Kenner und Einsteiger. Abonnieren Sie den Podcast bei **Spotify** (<https://eur01.safelinks.protection.outlook.com/?url=https%3A%2F%2Fopen.spotify.com%2Fepisode%2F4q4vQu3aepCjQaRoE4wLQL&data=04%7C01%7CDaniel.Mandler%40welt.de%7Cf6ad3a5d88c34f9cb03>)
Apple Podcast (<https://eur01.safelinks.protection.outlook.com/?url=https%3A%2F%2Fpodcasts.apple.com%2Fde%2Fpodcast%2Falles-auf-aktien%2Fid1549709271&data=04%7C01%7CDaniel.Mandler%40welt.de%7Cf6ad3a5d88c34f9cb03908d8c1426955%7Ca1e7a36c6a4847689d653f679c0f3b12>)
Amazon Music (<https://eur01.safelinks.protection.outlook.com/?url=https%3A%2F%2Fmusic.amazon.de%2Fpodcasts%2Fdf7f5b86-fe30-4754-bca8-ded5c7b904a3%2Falles-auf-Aktien&data=04%7C01%7CDaniel.Mandler%40welt.de%7Cf6ad3a5d88c34f9cb03908d8c1426955%7Ca1e7a36c6a4847689d653f679c0f3b12%7C0%7C6374>)
und Deezer (<https://eur01.safelinks.protection.outlook.com/?url=https%3A%2F%2Fwww.deezer.com%2Fus%2Fshow%2F2196062&data=04%7C01%7CDaniel.Mandler%40welt.de%7Cf6ad3a5d88c34f9cb03908d8c1426955%7>)
Oder direkt per RSS-Feed (<https://eur01.safelinks.protection.outlook.com/?url=https%3A%2F%2Fallesaufaktien.podigee.io%2F&data=04%7C01%7CDaniel.Mandler%40welt.de%7Cf6ad3a5d88c34f9cb03908d8c1426955%7Ca1e7a36>)

Die WELT als ePaper: Die vollständige Ausgabe steht Ihnen bereits am Vorabend zur Verfügung – so sind Sie immer hochaktuell informiert. Weitere Informationen: <http://epaper.welt.de>

Der Kurz-Link dieses Artikels lautet: <https://www.welt.de/235751128>