



# „ICH BIN DER CHEF!“ WAR EINMAL

Führung braucht klare und  
wertschätzende Kommunikation.

VON CLAUDIA RIXECKER

Während meines Studiums habe ich für eine Zeitarbeitsfirma gearbeitet und wurde bei verschiedenen Unternehmen eingesetzt. Ich konnte beobachten, wie unterschiedlich Führung gelebt wurde. Da gab es den Abteilungsleiter, vor dem gestandenen Juristen die Knie schlotterten. Oder einen Vorgesetzten, der von seinem Büro aus die Arbeitsplätze der Mitarbeiter:innen überblicken (überwachen?) konnte und von dort aus Angst und Schrecken verbreitete. Besonders fiel der Einfluss solcher Chefs auf, wenn sie nicht da waren: Dann herrschte nämlich ein ungezwungenes, kollegiales Miteinander. War der Vorgesetzte zurück, wechselte die Stimmung sofort in Habachtstellung. Köpfe wurden eingezogen, alle hofften, dass sie von einer Zurechtweisung verschont würden. Zumal oft nicht klar war, warum das Damoklesschwert auf jemanden niedersauste. Verrückt.

Die kalkulatorischen Kosten waren hoch. Entweder kündigten Leute innerlich oder sie verließen das Unternehmen tatsächlich. Ausfälle durch Krankmeldungen waren nicht selten. Ich war jedes Mal froh, dass ich nur temporär eingesetzt war. Und dann gab es Führungskräfte, in deren Team alle an einem Strang zogen. Aus einer Aufgabe wurde ein gemeinsames Projekt. Es gab ein gemeinsames Ziel, das es galt, zusammen zu erreichen. Kündigungen? Nahe null, weder innerlich noch physisch.

Nach meinem Studium bin ich erneut unterschiedlichen Führungstypen begegnet, dieses Mal allerdings nicht

zeitlich begrenzt. Ich musste mich arrangieren, wenn mein Vorgesetzter nicht zu denjenigen gehörte, die ein Team zusammenschweißen. Das alles ist schon ein paar Jahre her, allerdings gibt es sie immer noch, die Choleriker, die Despoten, die Kontrollfreaks. Neu erscheinen mir die Wölfe im Schafspelz. Chefs, die Coaches engagieren, für Entspannungskurse während der Mittagspause sorgen oder die Anschaffung eines Dienstfahrrades finanziell unterstützen. Die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf großschreiben und die hauseigene Kantine in eine Free-Floating-Area mit wechselnden Themencountern verwandeln. Und bei denen die Mitarbeiter:innen trotzdem innerlich kündigen. Dabei habe ich noch nicht den Clash der Generationen berücksichtigt, also wenn beispielsweise Boomer auf Generation Z treffen.

Nach wie vor selten sind diejenigen, die statt Angst und Schrecken Teamgeist und Zusammenhalt verbreiten. Was ist ihr Geheimnis? Ethan Kross beschreibt in seinem Buch „Shift“ ein Experiment, das er mit Teilnehmer:innen seines Workshops zum Umgang mit Gefühlen in Teams durchgeführt hat, und welches verblüffend korrekt die von mir beschriebenen Cheftypen sowie deren Wirkung auf das Team beinhaltet. Kross bat um Freiwillige, die Gruppen leiten möchten. Diese Freiwilligen teilte er in zwei Typen auf: Die „Arschlöcher“ und die „Cheerleader“. Cheerleader sollten die Gruppen, die eine Aufgabe lösen mussten, anfeuern, sie unterstützen. „Arschlöcher“ sollten sich wie solche verhalten: keine Unterstützung, kein positives Feedback,

mit den Augen rollen, wenn jemand eine Frage stellt. Das Ergebnis: Die Gruppen, die von Cheerleadern geführt wurden, waren lebhaft, haben gelacht, Lösungen wurden diskutiert. Die anderen Gruppen waren still, Teilnehmer:innen ließen die Köpfe hängen, es gab keine Freude. Keine der Gruppen hat übrigens die Aufgabe gelöst. Ethan Kross wollte mit dieser Übung verdeutlichen, dass Gefühle ansteckend sein können. Wenn ich an meinen kurzzeitigen ehemaligen Vorgesetzten denke, der von seinem Büro aus die Mitarbeiter:innen überwachte, dann kann ich das bestätigen. Was „Cheerleader“ als Chefs bewirken, ist mir ebenfalls begegnet.

Wir brauchen also mehr Cheerleader in der Arbeitswelt, und zwar sofort. Die Arbeitswelt wandelt sich rasant. Wie sollte man da als Führungskraft agieren? Die Direktorin des Instituts für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen, *Heike Bruch*, benennt im Ausgabe 10/2025 von *brand eins* neun Thesen zu guter Führung in schwierigen Zeiten. Eine lautet: Autoritäre Führung? Lieber nicht. „In einer Ausnahmesituation gibt es neue Probleme. Und diese lassen sich in der Regel nur lösen, wenn man neu denkt und andere mitdenkt. Versucht man stattdessen von oben veraltete Ziele mit mehr Druck umzusetzen, sind am Ende viele erschöpft, aber die wirtschaftliche Leistung wird nicht besser.“ Eine weitere These: Wie sieht die Führung von morgen aus? Das fragen sich insbesondere junge Menschen am Beginn ihres Arbeitslebens. „Ich empfehle, moderne Führung gemeinsam mit jungen Menschen neu zu definieren. Was brauchen wir? Was müssen

# Wir alle wissen, wie es ist, wenn man sich gesehen fühlt. Und auch, wenn nicht.

wir ergänzen? Welche Aufgaben eignen sich für Shared Leadership, also lassen sich ins Team übertragen? Solche Fragen sollte das Topmanagement nicht allein beantworten, sondern unter der Beteiligung von jungen Menschen, den Führungskräften von morgen.“

„Führungskräfte werden künftig mit KI-Agenten und Mitarbeitenden eng verzahnt zusammenarbeiten. Dazu ist in der Führung die Kombination von bewährten Kompetenzen mit neuen Fähigkeiten entscheidend. Je mehr KI unseren Arbeitsalltag durchdringt, umso wichtiger werden die Führungskräfte. Denn sie machen den Unterschied – durch Kreativität und Weitblick, mehr Empathie und einiges mehr.“ Diese Aussage des ehemaligen Leistungsschwimmers *Michael Groß*, der heute Honorarprofessor für Organisation, Führung und digitale Transformation an der Goethe-Universität in Frankfurt am Main ist, bezieht in den Blick auf die Rolle von Vorgesetzten die Künstliche Intelligenz mit ein. Man könnte auch sagen: ohne KI

keine Zukunft der Arbeit. Gleichzeitig verweist *Michael Groß* auf die Fähigkeiten von Führungskräften, die von KI nicht übernommen werden können, und die somit wichtiger denn je sind: Kreativität, Weitblick, Empathie. Der Oxford-Ökonom *Carl Benedikt Frey*, Professor für die Zukunft der Arbeit, sieht das genauso: „Mit KI werden Routineaufgaben schneller automatisiert – umso wichtiger sind solide Grundlagen und das, was KI nicht ersetzt: gutes Urteilsvermögen, Kreativität und soziale Fähigkeiten.“ Die *Haufe Akademie* wirbt mit „Trends kennen, Zukunft können“ für ihre Weiterbildungen. Dort finden sich viele Angebote zu Data und KI. Aber auch Kurse wie „Diversity & Inclusion Manger:in“. *Simon Schnetzer*, Jugendforscher, Speaker und Futurist, wirbt für ein Generationen-Management.

Als Kommunikationstrainerin und Mediatorin wundere ich mich nicht, dass soziale Fähigkeiten bei der Arbeit der Zukunft eine wichtige Rolle spielen. So war klare und wertschätzende

Kommunikation, die dafür sorgt, dass Menschen Bedürfnisse erkennen, Vertrauen aufbauen und eine Beziehung herstellen, schon immer ein wesentlicher Bestandteil gelungener Teamarbeit, in Zeiten von KI umso mehr. Besonders Führungskräfte sollten über diese Fähigkeiten verfügen und zu Cheerleadern werden. Wir alle wissen, wie es ist, wenn man sich gesehen fühlt. Und auch, wenn nicht. Die Kinder und Jugendlichen, mit denen ich arbeite, haben zwar keine Chefs, aber sie haben Lehrkräfte, die eine Art Vorgesetzte sind. Fühlen Schüler:innen sich nicht gesehen, können noch so viele Botschaften gesendet werden, sie werden nicht ankommen. Andersherum wird eine Lehrkraft, die klar und wertschätzend kommuniziert, dafür sorgen, dass die Empfänger:innen bereit sind, das Gesendete zu empfangen. Mehr noch, Vertrauen entsteht, der Kitt, der soziale Gebilde zusammenhält. Und, wer weiß? Eventuell ist der heutige Schüler, die heutige Schülerin die Führungskraft von morgen. ■

## LITERATUR

Bruch, Heike: Neun Thesen zu guter Führung in schwierigen Zeiten. *brand eins*, Nr. 10, Oktober 2025, S. 14-20.

Frey, Carl Benedikt: Umso wichtiger wird, was KI nicht ersetzt. *Die Zeit*, Nr. 6, 5.2.2026, S. 20.

Groß, Michael: <https://www.michael-gross.net>

Kross, Ethan: *Shift. Managing Your Emotions – So They Don't Manage You*. Crown, New York 2025.

Schnetzer, Simon: <https://www.simon-schnetzer.co>



© Businessfotografie Frau Winkelmann

**Claudia Rixecker**

ist Diplom-Sozialwissenschaftlerin, Kommunikationstrainerin und Mediatorin.

Gemeinsam mit ihren Hunden stärkt sie das

Selbstvertrauen von Kindern und Jugendlichen, die in der Schule anecken oder untergehen.

Als Lehrbeauftragte an der Justus-Liebig-Universität Gießen vermittelt sie angehenden Lehrkräften die Bedeutung von Kommunikation im Unterricht.

[www.zweimitvier.de](http://www.zweimitvier.de)