

Aus- und Weiterbildung II

Auch Führungspersonen haben nie ausgelernt

Was passiert, wenn die fachlich stärksten Personen in Führungspositionen befördert werden, ohne je gelernt zu haben, ein Team zu steuern? An diesem Punkt entscheidet sich, ob ein KMU sich weiterentwickelt, Innovationen hervorbringt und gesund wächst oder ob es stagniert und wertvolle Potenziale ungenutzt bleiben.

› Andrea Rutishauser

Weiterbildung in Führung ist kein Nice-to-have. Wer führt, muss kontinuierlich lernen. Das bestätigen fast 90 Prozent der Schweizer KMU (SVEB 2024). Auch europaweit zeigt sich derselbe Trend: Praxisnahe Führungskräfteentwicklung stärkt Innovationskraft und Mitarbeiterbindung (Cedefop 2020).

Führung kann man lernen

Dennoch werden in vielen KMU nach wie vor Mitarbeitende in Führungsrollen befördert, weil sie fachlich überzeugen. Was kurzfristig logisch erscheint, ist langfristig riskant. Denn wer führt, braucht mehr als Fachkompetenz: Haltung, Reflexionsfähigkeit, kommunikative Stärke und ein solides Führungsverständnis sind alle zentral. Führung ist nicht nur eine weitere Sprosse auf der Karriereleiter, sondern eine anspruchsvolle Aufgabe, die Weiterentwicklung auf allen Ebenen verlangt.

Die Vorstellung, dass Führung eine natürliche Begabung sei, hält sich hartnäckig. Dabei ist Führung vor allem eines: ein Handwerk, das erlernt, geübt und kontinuierlich reflektiert werden muss. Den-

noch wird genau diese Erkenntnis in vielen KMU ignoriert. Die oben erwähnte Studie des Schweizerischen Verbands für Weiterbildung (SVEB) zeigt, dass sich ein Drittel der Schweizer KMU meist wegen fehlender finanzieller und zeitlicher Ressourcen oder mangels passender An-

gebote daran gehindert sieht, mehr in Weiterbildung zu investieren. Die Folge: Personen mit hoher Fachkompetenz stehen plötzlich vor komplexen zwischenmenschlichen Herausforderungen, für die sie nicht vorbereitet sind.

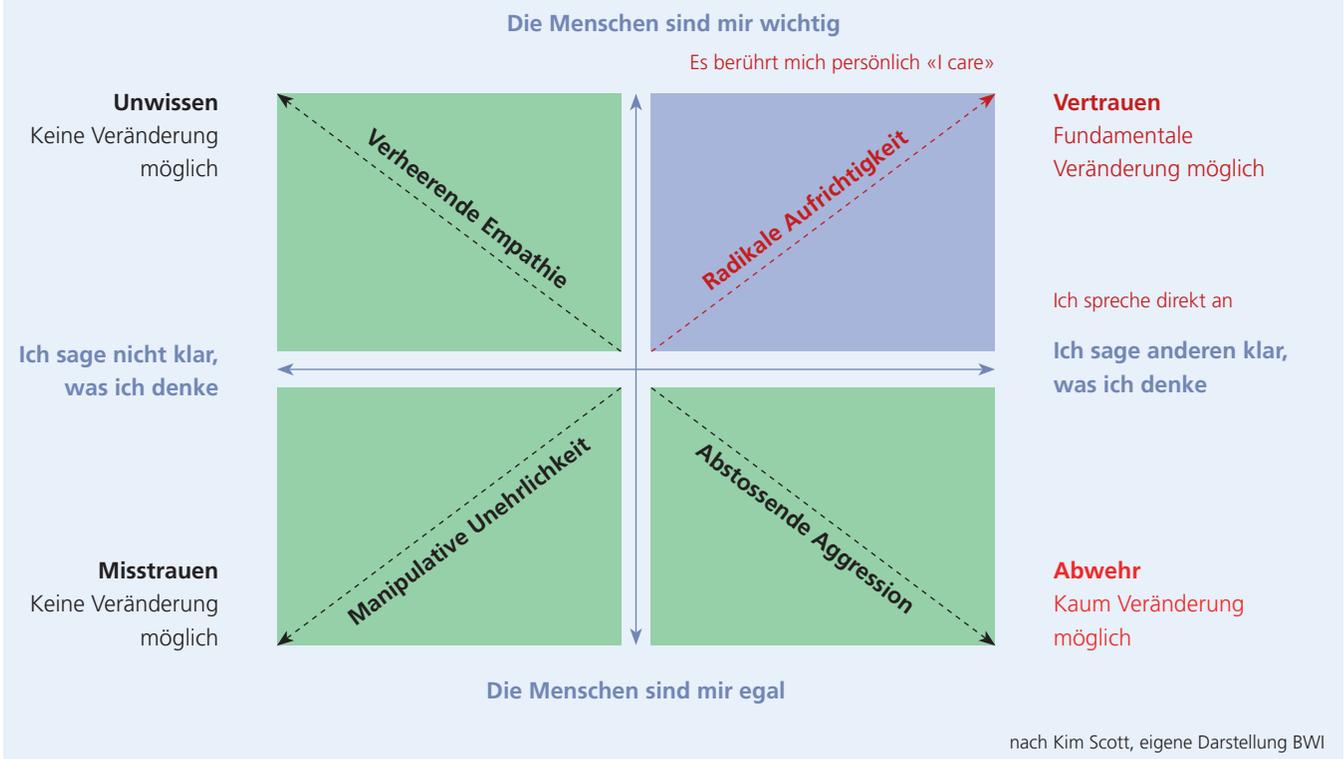
Grundlagen wirksamer Führung

Drei grundlegende Voraussetzungen bilden das Fundament wirksamer Führung: Freude an der Kommunikation, echtes Interesse an Menschen (man muss Menschen mögen) und ein solides Führungswissen. Wer diese drei Elemente nicht mitbringt oder entwickelt, wird langfristig an der Führungsaufgabe scheitern. Nicht aus Mangel an Motivation, sondern weil zentrale Kompetenzen fehlen. Diese Grundlagen lassen sich nicht nebenbei aneignen, sondern erfordern gezielte Weiterbildung. Es ist wie beim Segeln: Wer würde sich einem Kapitän anvertrauen, der das Segelhandwerk nicht beherrscht, besonders wenn ein Sturm aufzieht? Genauso ist es mit Führung in Zeiten des Wandels: Ohne grundlegendes Führungswissen fehlt die Orientierung und sichere Steuerung, wenn es unübersichtlich wird.

kurz & bündig

- › Für eine Führungsposition braucht es mehr als Intuition: Es braucht Ausbildung, Erfahrung, Reflexion und den Willen, sich laufend weiterzuentwickeln.
- › Drei grundlegende Voraussetzungen bilden das Fundament wirksamer Führung: Freude an der Kommunikation, echtes Interesse an Menschen (man muss Menschen mögen) und ein solides Führungswissen.
- › Eine der wichtigsten Aufgaben jeder Führungsperson ist der Umgang mit Spannungen im Team. Konflikte sind kein Scheitern, sondern ein natürlicher Bestandteil jeder Zusammenarbeit.

Abb. 1: Das Konzept «Radikale Aufrichtigkeit»



Fachprofi und Führungsperson

Oft starten neue Führungspersonen ohne ein klares Bild ihrer künftigen Rolle. Besonders in KMU bleibt die Führungsperson oft auch fachlich eingebunden. Das gehört zur Realität kleinerer Betriebe. Doch mit der Übernahme der Führungsverantwortung verschiebt sich der Schwerpunkt: Die Zeit, die früher der Facharbeit gewidmet war, muss zunehmend der Führung des Teams, der Kommunikation und der Entwicklung von Mitarbeitenden weichen. Dieser Rollenwechsel braucht gezielte Vorbereitung und Begleitung. Ein Praxisbeispiel: Die Bäckerei Müller, ein 40-köpfiges Familienunternehmen, reduzierte die fachliche Einsatzzeit ihrer neuen Produktionsleiterin um die Hälfte und führte tägliche Kurz-Check-ins mit dem Team ein. Innerhalb von drei Monaten stiegen Qualität und Motivation messbar.

Bevor jemand eine Führungsrolle übernimmt, braucht es ein klärendes Ge-

spräch – offen, ehrlich und auf Augenhöhe. Dabei werden zentrale Fragen besprochen: Willst du wirklich führen? Bist du bereit, Verantwortung zu übernehmen, Vorbild zu sein und dich selbst regelmässig zu reflektieren? Weisst du, dass Führung Kommunikation bedeutet, und zwar jeden Tag, in alle Richtungen? Dass Transparenz und Vertrauen nicht durch Titel entstehen, sondern durch Haltung und konsequentes Vorleben? Auch die Frage nach der eigenen Motivation ist sehr wichtig: Woher beziehst du deinen Selbstwert? Aus deiner eigenen Leistung oder aus dem Erfolg deines Teams? Identifizierst du dich mit deinem Fachwissen oder der Entwicklung deiner Teammitglieder?

Mythen und ihre Folgen

In vielen Köpfen halten sich veraltete Vorstellungen davon, was eine Führungsperson zu sein hat. Führungspersonen dürfen keine Fehler machen. Sie müssen

immer eine Antwort haben. Empathie sei Schwäche. Schweigen bedeute Zustimmung. Solche Glaubenssätze wirken wie unsichtbare Stolpersteine. Sie führen zu Führungsstilen, die entweder autoritär oder konfliktscheu sind. Beides schadet der Zusammenarbeit.

Ein besonders hartnäckiger Irrglaube betrifft das Vertrauen: Es entstehe erst, wenn es sich jemand durch Leistung verdient hat. Dieses Denken führt in der Praxis zu zurückhaltender Delegation, ständiger Kontrolle und einer Kultur des Misstrauens. Wer Vertrauen nur gegen Beweis gewährt, signalisiert seinen Mitarbeitenden: Ich traue dir (noch) nicht. Das hemmt Eigenverantwortung und unterbindet Entwicklung.

Moderne Führung beginnt umgekehrt, mit einem Vertrauensvorschuss. Führungspersonen, die Verantwortung übergeben, zeigen damit: Ich halte dich für kompetent. Ich bin bereit, mit dir zu lernen. Dieses Grundvertrauen schafft Raum

Abb. 2: Checkliste: Führungsbereitschaft

- › Habe ich Freude daran, mit Menschen zu arbeiten und sie in ihrer Entwicklung zu unterstützen?
- › Bin ich bereit, Verantwortung zu übernehmen, auch für Fehler und Konflikte im Team?
- › Kann ich meinen Selbstwert von der Leistung meines Teams ableiten und nicht nur von meiner Facharbeit?
- › Bin ich offen für Feedback zu meinem Führungsverhalten, auch wenn es kritisch ist?
- › Kann ich aktiv zuhören, andere Perspektiven einnehmen und offen kommunizieren?
- › Habe ich das Bedürfnis, mich als Führungsperson weiterzuentwickeln?
- › Bin ich in der Lage, Kontrolle abzugeben und Vertrauen zu schenken?
- › Weiss ich, wofür ich als Führungsperson stehen will, welche Werte und welches Führungsbild mich leiten?
- › Schaffe ich regelmässig Raum für Selbstreflexion, auch im Alltag?
- › Verstehe ich Führung als Beitrag zur Teamleistung und nicht als Machtposition?

für Initiative, kreative Lösungen und Motivation. Wer Vertrauen schenkt, fördert nicht nur Leistung, sondern auch Loyalität. Vertrauen ist damit nicht das Ergebnis gelungener Führung. Es ist ihr Ausgangspunkt.

Konflikte früh erkennen

Eine der wichtigsten Aufgaben jeder Führungsperson ist der Umgang mit Spannungen im Team. Konflikte sind kein Scheitern, sondern ein natürlicher Bestandteil jeder Zusammenarbeit. Entscheidend ist, wie damit umgegangen wird. Eine gute Führungsperson erkennt Konflikte frühzeitig, spricht sie an, bevor sie eskalieren, und schafft ein Klima, in dem Unstimmigkeiten offen thematisiert werden können.

Das gelingt nicht von selbst. Viele Menschen meiden Konflikte, weil sie Angst vor Konfrontation oder Ablehnung haben. Doch wer Konflikte ignoriert, riskiert unterschwellige Spannungen, Vertrauensverlust und schwindende Motivation. Führungspersonen müssen lernen, Konflikte als Chance zu sehen: für Klärung, Weiterentwicklung und Beziehungspflege. Das Konzept der «radical candor» (radikale Aufrichtigkeit) kann dabei eine

hilfreiche Orientierung bieten. Es fordert eine direkte Ansprache von Problemen, verbunden mit echter persönlicher Wertschätzung. Nur in diesem Spannungsfeld entsteht eine Gesprächskultur, die sowohl fordernd als auch förderlich ist.

Beispiel: In einem Software-Sprint sprach ein Entwickler offen an, dass eine Entscheidung seiner Führungsperson das Release verzögert. Die Führungsperson hörte aufmerksam zu, bedankte sich für die Offenheit, erläuterte ihre Überlegungen und erarbeitete gemeinsam mit dem Team eine angepasste Lösung. Das war ein sichtbarer Beleg dafür, dass Kritik erwünscht ist. Wer nur nett sein will, schweigt oft aus falschem Taktgefühl. Wer unreflektiert alles ausspricht, wirkt verletzend. Gute Führung vereint beides: Klarheit und Empathie.

Voneinander lernen

Führungspersonen, die moderne Führungsprinzipien leben, verlassen sich nicht allein auf ihre Wahrnehmung oder die offiziellen Rückmeldungen in Zielvereinbarungen. Sie holen aktiv Feedback von ihren Teammitgliedern ein, nicht als Pflichtübung, sondern als festen Bestandteil ihrer Arbeit. Fragen wie

«Wie hätte ich dich besser unterstützen können?» oder «Was brauchst du mehr von mir?» öffnen den Raum für echte Dialoge. Diese Haltung signalisiert Interesse und stärkt das gegenseitige Vertrauen.

Dabei zeigt sich gute Führung auch in der Bereitschaft, von anderen zu lernen, unabhängig von Alter oder Funktion. Gerade die jüngere Generation bringt neue Perspektiven, technologische Selbstverständlichkeit und andere Erwartungshaltungen mit. Wer als Führungsperson zuhört, anstatt zu belehren, ermöglicht wechselseitiges Lernen auf Augenhöhe. So wird Feedback nicht nur zum Instrument der Steuerung, sondern zur Basis für kollektives Wachstum.

Gute Führung bindet

Der häufigste Kündigungsgrund in Unternehmen ist nicht das Gehalt oder die Arbeitslast. Es ist die direkte Führungsperson. Eine Schweizer Studie aus dem Jahr 2014 zeigt, dass 62 Prozent der Mitarbeitenden schon einmal wegen ihrer Führungskraft gekündigt haben. Knapp 78 Prozent sind zudem der Meinung, dass die vorgesetzte Person massgeblichen Einfluss auf ihr Wohlbefinden im Job hat. Auch die Studie von Neumann Zanetti & Partner bestätigt: Die Beziehung zur eigenen Führungsperson ist der häufigste Kündigungsgrund für Arbeitnehmende.

Trotz dieser klaren Zahlen wird die Rolle der Führungsperson im Zusammenhang mit Kündigungen selten offen angesprochen. Genauso verhält es sich mit dem Bleibegrund: Menschen bleiben wegen der Menschen in ihrem Team. Und ob dieses Team gut funktioniert, hängt entscheidend von der Führungsperson ab. Sie schafft den Rahmen, in dem Zusammenarbeit gelingt oder scheitert. Eine wirksame Führungsperson erkennt, dass auch Spannungen dazugehören. Denn echte Teamleistung entsteht dort, wo ernsthaft gearbeitet, offen diskutiert und gemeinsam gelacht werden kann.

Selbstreflexion als Fundament

Gute Führung beginnt bei sich selbst. Wer nicht weiss, was die eigenen Beweggründe sind, wie das eigene Verhalten wirkt und welche Werte im Team wichtig sind, führt reaktiv statt bewusst. Selbstreflexion ist daher kein Luxus, sondern Notwendigkeit. Es geht darum, sich regelmässig aus dem Tagesgeschäft zurückzunehmen, innezuhalten und das eigene Führungsverhalten zu hinterfragen. Nicht aus Unsicherheit, sondern aus Verantwortungsbewusstsein.

Fragen wie «Was will ich mit meinem Team wirklich erreichen?» oder «Was können meine Mitarbeitenden von mir erwarten?» helfen, den eigenen Führungsstil zu schärfen. Wer reflektiert führt, bleibt klar, auch wenn es ungemütlich wird.

Fazit

Eine Führungsposition kann kein Selbstzweck und keine Belohnung für langjährige Betriebszugehörigkeit sein. Sie ist

eine Dienstleistung am Team und am Unternehmen. Wer sich dafür entscheidet, übernimmt Verantwortung gegenüber anderen und sich selbst. Und dafür braucht es mehr als Intuition: Es braucht Ausbildung, Erfahrung, Reflexion und den Willen, sich laufend weiterzuentwickeln. Eine Analyse der Harvard Business Review (2016) zeigt, dass die Entwicklung

von Führungspersonen nur dann Wirkung entfaltet, wenn sie in den Arbeitsalltag integriert und durch die Geschäftsleitung unterstützt wird. Punktuelle Trainings hingegen bleiben meist wirkungslos. Deshalb sollte Führungsausbildung als Lernreise mit regelmässigen Reflexionsschleifen geplant werden. Denn auch Führungspersonen haben nie ausgelernt. «



Porträt



Andrea Rutishauser

Partnerin, Geschäftsführerin und Trainerin, BWI AG

Das Zürcher Beratungs- und Weiterbildungsinstitut BWI AG begleitet Menschen und Organisationen auf dem Weg zu mehr Leistungsstärke und Resilienz. Über zwanzig erfahrene Trainer und Beraterinnen unterstützen Führungspersonen, Teams und Unternehmen in den Bereichen Führung, Zusammenarbeit, Projekte, Change und Resilienz.



Kontakt

andrea.rutishauser@bwi.ch
www.bwi.ch