

Andrea Rutishauser

«Führung ist Kommunikation»

Andrea Rutishauser begleitet als Partnerin und Geschäftsführerin des Beratungs- und Weiterbildungsinstituts BWI Führungspersonen, Projektleitende und Teams in beruflichen Entwicklungs- und Veränderungsprozessen. Im Gespräch erklärt sie, weshalb gute Führung über Fachkompetenz hinausgeht, warum Selbstführung und Reflexion entscheidend sind und weshalb Kommunikation gerade dann zur zentralen Führungsaufgabe wird, wenn es schwierig wird.

Interview **Walter Nogueira** Bild **zVg**

Frau Rutishauser, Sie haben selbst über viele Jahre in Führungspositionen gearbeitet, bevor Sie begonnen haben, Führungskräfte und Teams zu begleiten. Was hat Ihren Blick auf Führung in dieser Zeit verändert?

Als ich zu arbeiten begann, war Führung noch stark direktiv geprägt. Hierarchie wurde selbstverständlicher gelebt. Die Chefetage sagte, was richtig ist, und das wurde gemacht. Damals musste man sich für solche Positionen stark beweisen und seine Sporen erstmals abverdienen. Entsprechend sachorientiert war auch mein erster Zugang zu Führung: Es ging darum, Aufgaben zu verteilen, Ressourcen einzusetzen und Resultate zu erzielen.

Verändert hat sich mein Blick vor allem durch internationale und laterale Führungsrollen ohne klassische Positionsmacht. Die Menschen hatten eigene Aufgaben, eigene Vorgesetzte und eigene Prioritäten. Ich konnte nicht davon ausgehen, dass alle das, was ich wichtig fand, genauso wichtig fanden. Später lernte ich in Coaching-Ausbildungen, nicht nur auf die einzelne Person zu schauen, sondern auch auf das System, in dem die Menschen handeln. Das hat meinen Führungsstil stark verändert: weg von reiner Sachorientierung, hin zu einem Zusammenspiel von Mensch, Aufgabe und Organisation.

Welche Rolle spielt Kommunikation heute in Ihrer Arbeit mit Führungskräften und Teams und was macht aus Ihrer Sicht gute Kommunikation aus?

Führung ist Kommunikation. Wenn in einer Organisation etwas nicht funktioniert, ist meistens irgendwo die Kommunikation abgebrochen. Das ist eine Beobachtung, die sich in meiner Arbeit immer wieder bestätigt. Alles, was eine Führungsperson tut, ist mit Kommunikation verbunden. Sie muss Orientierung geben, Entscheidungen erklären, Abwägungen sichtbar machen und ein gemeinsames Verständnis schaffen.

Gute Kommunikation bedeutet nicht einfach, viel zu reden. Es geht um Klarheit, Zuhören, Einordnung und um die Fähigkeit, auch Schwieriges anzusprechen. Heute ist das anspruchsvoller geworden. Wir arbeiten über viele Kanäle wie E-Mail, Teams, Chats, Messenger und Remotemeetings. Führungspersonen müssen ihre Antennen stärker ausfahren. Führung bedeutet auch, Nein zu sagen, schlechte Leistung anzusprechen oder schwierige Entscheidungen zu vertreten. Das kann man menschlich tun, aber man darf nicht den Anspruch haben, von allen geliebt zu werden.

Viele Menschen steigen in Führungsrollen auf, weil sie fachlich überzeugen. Was gelingt in diesem Übergang oft gut und was wird häufig unterschätzt?

Der Übergang passiert häufig unbewusst. Jemand wird befördert, weil er oder sie fachlich stark ist und Vertrauen genießt. Die Person steht dann plötzlich in einer Führungsrolle, verfügt oft aber kaum über Werkzeuge. Viele machen dann einfach so weiter, wie sie es gewohnt sind. Dabei verändert sich ihre Aufgabe jedoch grundlegend.

Ein grosser Teil der Führungsarbeit ist nicht mehr Facharbeit, sondern Arbeit am System: Beziehungen aufbauen, Konflikte klären, Kommunikation gestalten und Zusammenarbeit organisieren. Natürlich braucht es weiterhin fachliches Verständnis, aber wer sich ausschliesslich darüber identifiziert, kann in der Führung schnell in Schwierigkeiten geraten. Fachlich starke Personen neigen dazu, in Führungsrollen oft zu nahe am Detail zu bleiben. Dadurch kann Mikromanagement entstehen, das Mitarbeitenden wenig Raum für Eigenverantwortung und Entwicklung lässt.

Wer vor der Führungsrolle selbst Teil des Teams war, unterschätzt häufig auch, wie stark sich die Beziehung zu den Mitarbeitenden verändert. Nähe, Distanz und Erwartungen verschieben sich. Es ist wichtig, diesen Rollenwechsel bewusst anzusprechen und gemeinsam zu klären, was sich dadurch verändert.



«

Je stärker sich die Arbeitswelt, Technologien und Organisationen verändern, desto entscheidender wird das, was nicht einfach automatisiert werden kann: Erfahrung, Urteilsvermögen, Intuition und persönliche Entwicklung.

– Andrea Rutishauser

In Ihrer Arbeit geht es immer wieder um Selbstführung. Was bedeutet Selbstführung im Berufsalltag konkret?

Selbstführung ist kein Tool, das man einmal lernt und dann besitzt. Sie ist ein Prozess. Ich spreche deshalb lieber von Führungspersonen als von Führungskräften, weil immer eine Person in der Führungsrolle steht. Diese Person bringt ihre Geschichte, Muster und Reaktionen mit.

Im Kern geht es darum, sich selbst besser zu kennen. Worauf reagiere ich besonders stark? Was löst bei mir etwas aus? Hat das wirklich mit der anderen Person zu tun oder mehr mit mir selbst? Selbstführung bedeutet auch, Person und Rolle unterscheiden zu können. Als Mensch kann ich empathisch und nahbar sein. In meiner Führungsrolle habe ich trotzdem Verantwortung für Team und Leistung. Manchmal muss ich harte Entscheidungen treffen, auch wenn mir das persönlich schwerfällt.

Dazu gehört, sich Zeit für Reflexion zu nehmen: Mit wem habe ich schon lange nicht mehr

gesprochen? Was habe ich übersehen? Oft spürt man sehr früh, wenn etwas nicht stimmt. Selbstführung heisst dann auch, dieser Intuition nachzugehen.

Sie arbeiten systemisch und betrachten Menschen nicht isoliert, sondern in ihrem beruflichen Umfeld. Wie verändert dieser Blick Ihr Coaching im Vergleich zu einer rein persönlichen Begleitung?

Eine Führungsperson kommt nie in einen neutralen Raum. Wenn jemand ein Team übernimmt, gibt es bereits Beziehungen, frühere Erfahrungen, Konflikte, Erwartungen und unausgesprochene Regeln. Deshalb schaue ich im Coaching nicht nur auf die einzelne Person, sondern auch auf das Umfeld: Welche Dynamiken, Erwartungen und Vorbehalte bestehen bereits?

Viele unterschätzen, dass sie selbst Teil dieses Systems sind. Eine Führungsperson ist kein Neutrum. Alle beobachten sehr genau, mit wem sie spricht, wem sie zuhört, wann sie Ja sagt, wann sie Nein sagt, ob sie konsistent ist

und ob man sie einschätzen kann. Wer führt, beeinflusst das System vom ersten Tag an.

Karriereschritte werden oft mit mehr Verantwortung und Entscheidungsmacht verbunden. Wo unterschätzen Führungskräfte die inneren Anforderungen, die mit einem solchen Schritt einhergehen?

Viele unterschätzen die Wirkung, die sie plötzlich haben. Mit einer neuen Rolle verändern sich nicht nur Aufgaben, sondern auch Wahrnehmungen. Was oft zu kurz kommt, ist die Offenheit am Anfang. Viele meinen, sie müssten in den ersten Tagen möglichst schnell zeigen, was sie verändern wollen. Natürlich braucht es Orientierung, doch am Anfang zählt vor allem das Zuhören. Was ist hier los? Was brauchen die Menschen? Was funktioniert bereits? Wer zu schnell bewertet, übersieht wichtige Zusammenhänge. Ebenso wichtig ist die Frage nach dem Zweck: Wofür gibt es uns eigentlich und was leisten wir wirklich?

Konflikte gehören zu Organisationen dazu, werden aber häufig zu spät oder gar nicht angesprochen. Woran erkennt eine Führungsperson, dass ein Konflikt nicht einfach ausgesessen werden darf?

Kein Konflikt darf ausgesessen werden. Wenn Menschen Informationen zurückhalten, sich Lager bilden oder die Leistung des Teams leidet, muss die Führung handeln. Viele Konflikte entstehen dort, wo die Führung ihre Aufgabe nicht wahrnimmt: wenn Entscheidungen fehlen, Verantwortlichkeiten unklar bleiben oder schwierige Themen nicht angesprochen werden.

Low Performance ist ein gutes Beispiel. Solche Gespräche werden häufig aufgeschoben, obwohl sie für das Team zentral sind. Je länger Unklarheiten bestehen, desto stärker wirken sie in die Zusammenarbeit hinein: Erwartungen verschwimmen, Spannungen nehmen zu und das Vertrauen im Team kann darunter leiden. Führung bedeutet deshalb auch, schwierige Themen rechtzeitig, klar und menschlich anzusprechen.

Sie betonen in Ihrer Arbeit Sicherheit, Vertrauen und klare Verantwortung. Wie schafft eine Führungskraft ein Umfeld, in dem Mitarbeitende Verantwortung übernehmen, ohne sich allein gelassen zu fühlen?

Verantwortung beginnt mit Orientierung. Mitarbeitende müssen wissen, wohin ein Team gemeinsam geht, was von ihnen erwartet wird, wo sie eigene Entscheidungen treffen können und auf welche Unterstützung sie zählen dürfen. Verantwortung entsteht nicht dadurch, dass man einfach sagt: Macht mal. Sie entsteht, wenn Rahmen, Ziele, Rollen und Erwartungen verständlich sind.

Gleichzeitig braucht es eine Führungsperson, die ansprechbar bleibt und den Austausch sucht. Vertrauen entsteht, wenn Menschen Fragen stellen, Fehler ansprechen und Unsicherheiten zeigen dürfen. Sicherheit bedeutet dabei nicht, dass alles angenehm ist. Es heisst, auch schwierige Themen offen ansprechen zu können, wenn sie für die Zusammenarbeit, die Leistung oder das gemeinsame Ziel wichtig sind.

Wenn Sie auf die kommenden Jahre blicken: Welche Fähigkeiten werden Führungskräfte besonders brauchen, um nicht nur Karriere zu machen, sondern langfristig wirksam, glaubwürdig und gesund zu bleiben?

Ich glaube, dass gerade die menschlichen Fähigkeiten wichtiger werden. Je stärker sich die Arbeitswelt, Technologien und Organisationen verändern, desto entscheidender wird das, was nicht einfach automatisiert werden kann: Erfahrung, Urteilsvermögen, Intuition und persönliche Entwicklung. Führungspersonen brauchen die Fähigkeit, ehrlich und offen zu kommunizieren und wirklich verstehen zu wollen, was das Gegenüber meint.

Dazu kommt Selbstreflexion: die eigenen Muster, Grenzen, Auslöser und blinden Flecken wahrnehmen zu können. Genau darin liegt für mich eine zentrale Zukunftskompetenz: in der Verbindung von Kommunikation, Reflexion, Erfahrung und Menschlichkeit.