

Führung beginnt bei einem selbst

Ein frisch beförderter CFO verliert sich in Details und bremst damit nicht nur sich selbst, sondern auch sein Team aus. Was ihm fehlt, sind Selbstreflexion, Vertrauen und die Fähigkeit, loszulassen – zentrale Bausteine erfolgreicher Führung.



Autorin

Andrea Rutishauser ist Partnerin und Geschäftsführerin beim BWI. Als Trainerin und Beraterin liegt ihr Schwerpunkt auf den Themen Führungsentwicklung, Strategie, Team- und Einzelcoaching, Konfliktmanagement und Mediation im betrieblichen Kontext.

VON ANDREA RUTISHAUSER

Ein erfahrener Controlling-Leiter wird zum Landes-CFO befördert und tritt seine neue Rolle scheinbar nahtlos an. Sein Team und die Unternehmensleitung schätzen ihn, doch sein starker Fokus auf Details bleibt. In Besprechungen kennt er jede Zahl, gibt präzise Anweisungen und bleibt ganz der Experte, der er war. Eine vertraute, aber riskante Konstellation – denn hier zeigt sich das sogenannte «Peter Principle»: Eine Person wird so lange befördert, bis sie ansteht. Im hier beschriebenen Fall: Ein Fachmann oder eine Fachfrau in einer Führungsrolle, die neue Fähigkeiten und einen anderen Ansatz erfordert.

Der Preis des Kontrollzwangs

Der CFO kann nicht zum Sparringspartner der CEO werden. Statt grössere Aufgaben zu übernehmen, verliert er sich in Details und behindert damit wichtige Entscheidungen, die das Unternehmen voranbringen könnten. Er leidet unter dem ständigen Druck, alles im Griff zu haben und jedes Detail zu kennen – und merkt dabei nicht, wie ihm die Zeit für das Wesentliche entgleitet.

Das Verhalten des neuen CFO beginnt, das Team zunehmend zu lähmen. Mitarbeitende fühlen sich bevormundet, ihre Entwicklungsmöglichkeiten bleiben auf der Strecke, und einige verabschieden sich innerlich – oder sogar tatsächlich. Innovation und frische

«Feedback kann unangenehm sein, doch langfristig ist es bereichernd.»

Ideen? Fehlanzeige. Das Team gerät in eine Spirale des Stillstands, in der vorwiegend Ja-Sager willkommen sind, die «im Sinne des Chefs» handeln.



Ideen? Fehlanzeige. Das Team gerät in eine Spirale des Stillstands, in der vorwiegend Ja-Sager willkommen sind, die «im Sinne des Chefs» handeln.

Stärke durch Selbstreflexion

Hier zeigt sich ein tieferliegendes Problem – weniger ein inhaltliches, sondern eines der inneren Haltung. Der neue CFO glaubt, die Herausforderungen liessen sich durch intensivere Anstrengung und «mehr vom Selben» meistern. Doch nötig wäre ein Schritt zurück und ein reflektierter Blick auf die neue Rolle: Welche bisherigen Arbeitsweisen bringen mein Team und mich tatsächlich weiter? Welche nicht mehr? Wo sollte ich tief eintauchen, und wo ist es klüger, loszulassen? Wie baue ich Vertrauen zu meinem Team neu auf?

Hier berühren wir das Herzstück jeder Führung: Der Schlüssel zur Führung anderer liegt in der bewussten Selbstkenntnis und Selbstführung. Nur wer sich selbst führt, kann ein Team inspirierend leiten – und damit echte Entwicklung und Innovation ermöglichen.

Die Macht der Selbstbefragung

Um in der neuen Position erfolgreich zu sein, sollte sich jede Führungsperson regelmässig die entscheidenden Fragen stellen: Was ist mir wirklich wichtig? Was prägt



© FAHRIBAABDULLAH14 / PIXABAY.COM

Nur wer sich selbst führt, kann auch ein Team inspirierend leiten.

meine Identität? Wo verhalte ich mich unbewusst so, dass es meinem Team oder dem Unternehmen schadet?

Diese Selbstbefragung ist ein fortlaufender Prozess. Eine gute Führungsperson muss bereit sein, jedes Ereignis neugierig zu hinterfragen. Warum ärgert oder frustriert mich das? Warum hält es mich zurück? Auch die positiven Momente verdienen Beachtung: Was ist mir diesmal besonders gut gelungen, und was habe ich anders gemacht? Letztlich wächst die Persönlichkeit – als Mensch und Führungsperson – durch Selbstreflexion.

Unentbehrlich: Der Blick von aussen

Regelmässiges Feedback hilft, «blinde Flecken» zu erkennen. Wie nehmen mich Kolleg:innen, Vorgesetzte oder meine Teammitglieder wahr? Was denken Kund:innen und Geschäftspartner:innen? Offenheit für Feedback ist entscheidend für persönliche Entwicklung – und fördert das Wachstum von Team und Organisation.

Ja, Feedback kann unangenehm sein, doch langfristig ist es bereichernd: Fehler anzunehmen und sich verletzlich zu zeigen gehört zu authentischer Führung. Menschlichkeit ist keine Schwäche, sondern eine Stärke. Mit der Zeit wird offenes Feedback zur Normalität. So entsteht ein Klima, in

dem alle erkennen: Niemand ist unfehlbar, und das Lernen voneinander ist der Schlüssel zum gemeinsamen Fortschritt.

Vertrauen in sich und das Team

Selbstvertrauen ist ein zentrales Thema für jede Führungsperson – und es sind nicht immer die lauten Persönlichkeiten,

die es besitzen. Selbstvertrauen heisst: «Ich vertraue mir selbst» – ein Prozess, der auf Selbstbewusstsein basiert. Es bedeutet, den eigenen Einschätzungen zu vertrauen und sich zuzutrauen, Entscheidungen zu treffen, die Bestand haben. Dafür ist es wichtig, die eigenen «Trigger», Werte und Stärken zu kennen.

Wer sich selbst vertraut, kann auch anderen Vertrauen schenken und ihnen Verantwortung übertragen. Psychologische Sicherheit ist die Basis, damit Teams offen kommunizieren und gemeinsam lernen können – ein Prozess, der auf einem stabilen Fundament aus Vertrauen ruht.

Stärke durch Grenzen

Letztlich heisst es auch, die eigenen Grenzen zu erkennen und zu akzeptieren, wenn etwas zu viel wird. Viele spüren das intuitiv, doch es braucht Ehrlichkeit, sich einzugestehen, dass eine Situation überfordernd ist. Oft ist dies mit dem Selbstbild verknüpft – dem Glauben, allem gewachsen sein zu müssen. Dieser Schritt erfordert Mut, denn es bedeutet, alte Überzeugungen loszulassen und sich zu erlauben, Hilfe anzunehmen oder Aufgaben abzugeben. Indem wir unsere Grenzen respektieren, stärken wir nicht nur uns selbst, sondern schaffen auch eine gesunde Basis für unser Umfeld.



CAS Advanced Leadership

Das CAS Advanced Leadership für wirkungsorientierte Transformation von der Fachhochschule Graubünden und dem Zürcher Beratungs- und Weiterbildungsinstitut BWI richtet sich an Führungskräfte, die ihre Selbstmanagement-Fähigkeiten vertiefen möchten. Der berufsbegleitende Lehrgang vermittelt praxisnahe Methoden zur Selbstreflexion und -führung. Die Teilnehmenden lernen, ihre Führungskompetenzen gezielt weiterzuentwickeln. Weitere Informationen: www.bwi.ch

