



Über das BWI

Das Zürcher Beratungs- und Weiterbildungsinstitut BWI AG ist die richtige Anlaufstelle für Team-, Projekt- und Selbstführung. Der Fokus liegt darauf, Kompetenzen zu vermitteln, die im Führungsalltag wirklich nützlich sind. Ziel ist es, die Kursteilnehmenden sowohl beruflich als auch persönlich voranzubringen und ihnen zu helfen, leistungsstark zu sein, ohne auszubrennen. Und das tun die Trainerinnen und Trainer vom BWI mit vollem Einsatz – mit Verstand, Herz und Hand. www.bwi.ch



*Andrea Rutishauser

Andrea Rutishauser ist Partnerin und Geschäftsführerin beim Zürcher Beratungs- und Weiterbildungsinstitut BWI. Als Trainerin und Beraterin liegt ihr Schwerpunkt auf den Themen Führungsentwicklung, Strategie, Coaching und Konfliktmanagement. Im praxisorientierten Seminar «Leadership für neue Führungskräfte» unterstützt das BWI neue Führungspersonen dabei, den Rollenwechsel von der Fach- zur Führungsperson erfolgreich zu meistern.



Plötzlich Chef:in – so gelingt der Rollenwechsel

Sophie ist eine brillante Softwareentwicklerin. Kein Wunder, dass sie zur Teamleiterin befördert wird. Doch schnell merkt sie: Fachwissen allein reicht nicht aus. Es geht nicht mehr um ihre eigene Leistung, sondern darum, ein Team erfolgreich zu führen.

VON ANDREA RUTISHAUSER*

Viele neue Führungspersonen haben Mühe mit dem Rollenwechsel. Sie sind es gewohnt, sich über ihr Fachwissen zu definieren – doch plötzlich stehen Kommunikation, Organisation und Teamdynamik im Fokus. Rund zwei Drittel ihrer Aufgaben drehen sich nun um Menschen und Prozesse – die fachliche Arbeit tritt in den Hintergrund. Ein Perspektivenwechsel ist nötig: weg vom «Ich», hin zum «Wir».

Arbeit im System vs. Arbeit am System

Effektive Führung basiert auf drei Ebenen:

1. **Inhalt:** Klare Anforderungen, Produktivität, Kosten, Entscheidungen
2. **Beziehung:** Zusammenarbeit, Vertrauen, Kommunikation, Konfliktmanagement
3. **Organisation:** Tools, Meetings, Feiern von Erfolgen

Viele neue Führungspersonen geraten in eine Falle: Sie versuchen weiterhin, fachlich alles selbst zu lösen. Doch als Führungsperson verschiebt sich der Fokus.

- **Arbeit im System:** Operative Aufgaben, unmittelbare Wertschöpfung
- **Arbeit am System:** Verbesserung von Prozessen, Zusammenarbeit und Teamstrukturen

Es geht nicht mehr darum, nur inhaltlich und outputbezogen zu arbeiten, sondern darum, die optimalen Rahmenbedingungen fürs eigene Team zu schaffen. Kommunikationsformate müssen etabliert, Entscheidungswege definiert und eine konstruktive Fehlerkultur gefördert werden.

Führung braucht Mut zum Loslassen

Ein häufiger Fehler neuer Führungspersonen: Sie wollen die Kontrolle behalten. Doch wer alles selbst entscheidet, nimmt dem Team die Verantwortung weg. Eine Führungsperson muss klar definieren:

1. Wann will ich informiert sein?
2. Welche Entscheidungen werden von mir getroffen?
3. Wo hat das Team volle Entscheidungsfreiheit?

Diese Transparenz stärkt das Team. Die Mitarbeitenden übernehmen mehr Verantwortung, bringen eigene Ideen ein und entwickeln sich weiter.

Fazit: Erfolgreiche Führung braucht Zeit

Der Wechsel von der Fach- zur Führungsperson erfordert einen grundlegenden Perspektivwechsel. Wer sich von der bisherigen Expertenrolle löst, klare Strukturen schafft und Vertrauen abgibt, stärkt Eigenverantwortung und Zusammenarbeit im Team. Andernfalls drohen unselbstständige Mitarbeitende, die Entscheidungen nach oben delegieren.



Drei Ebenen der Zusammenarbeit und Arbeiten im/am System, Adaption BWI