DIE ZEIT

ZEIT Spezial Mein Job, mein Leben

6,95 EURO Österreich, Luxemburg 7,80 € — Schweiz 10,50 sfr

Heft 2/2015

ZEIT Spezial

NEU!

MEIN JOB MEIN Leben

JETZT REICHT'S
Wie kleine Veränderungen helfen, bei der Arbeit glücklicher zu sein

DAS WIRD SCHON
Immer mehr Menschen machen ihr Hobby zum Beruf

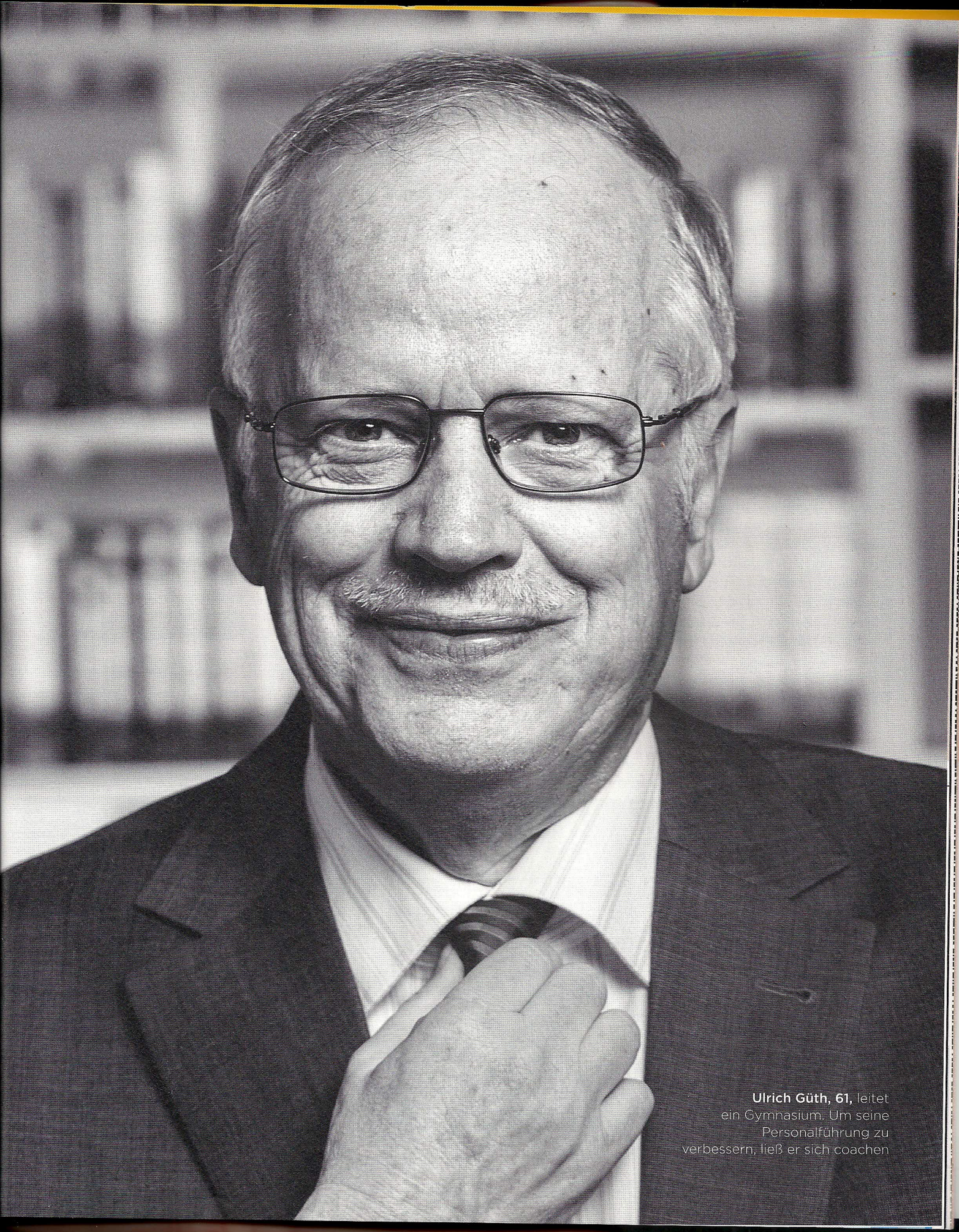
AUF GEHT'S
Warum sich eine Weiterbildung lohnt und wie man die passende findet

»Ein Schulleiter ist einsamer als ein Firmenchef«

Lässt sich ein Gymnasium wie ein Industriebetrieb führen? Ein Gespräch mit dem Rektor Ulrich Güth und dem Manager Johannes Sandbrink

Interview: **Jan Guldner**

Foto: **Frank Beer**



Ulrich Güth, 61, leitet ein Gymnasium. Um seine Personalführung zu verbessern, ließ er sich coachen

Die erste Frage: »Wissen Sie eigentlich, was das Kollegium wirklich über Sie denkt?«

Schulleiter übernehmen mehr und mehr Verantwortung. Sie entscheiden über Budget, Personal und auch über die Vermarktung der Schule. Herr Güth, wie viel Manager steckt in Ihnen?

Ulrich Güth: Eine ganze Menge, würde ich sagen. Meine Schule, das Gymnasium Lindlar, ist ein mittelständischer Betrieb mit 66 Kollegen und 750 Schülern. Und ich bin der Leiter.

Viele Firmenchefs studieren jahrelang die Feinheiten der Organisationsplanung und der Mitarbeiterführung. Wo haben Sie das Managen gelernt?

Güth: Jedenfalls nicht im Studium. Als Schulleiter genießt man auch sonst keine besondere Ausbildung in Personalführung oder anderen Verwaltungsdisziplinen. Ich habe mir all das im Beruf selbst beigebracht.

Über das Projekt »Schulleitungscoaching durch SeniorExperten NRW« haben Sie in Johannes Sandbrink einen erfahrenen Manager als externen Berater gefunden. Wann hatten Sie das Gefühl, dass Ihr selbst erworbenes Managementwissen nicht mehr ausreicht?

Güth: Das wurde mir nach einer Meinungsumfrage an unserer Schule unter Lehrern, Schülern und Eltern bewusst. Da kamen einige Schwächen zur Sprache, die in meiner Person und meiner Art zu führen begründet lagen. Deshalb habe ich mich um ein Coaching bemüht. Ich wollte mich verbessern.

Herr Sandbrink, Sie waren lange Zeit leitender Ingenieur in einem Chemiewerk und beraten heute ehrenamtlich Schulleiter. Was war Ihre erste Tat in der Arbeit mit Herrn Güth?

Johannes Sandbrink: Ich habe ihn sehr gelobt dafür, dass er sich externe Hilfe geholt hat. In Unternehmen ist es selbstverständlich, Berater zu engagieren, egal, ob in technischen oder persönlichen Fragen. Unter Schulleitern betrachtet man das noch als Schwäche.

Wie sind Sie beim Coaching vorgegangen?

Sandbrink: Ich wollte zunächst, dass Herr Güth weiß, wo er steht. Deshalb war eine meiner ersten Fragen: Wissen Sie eigentlich, was das Kollegium wirklich über Sie denkt? In der Industrie ist eine solche Vorgesetztenbeurteilung selbstverständlich. Ich habe Herrn Güth einen Fragebogen als Muster gegeben, mit dem ich früher selbst beurteilt wurde. Den hat er für sich angepasst und dem Kollegium gegeben.

Und wie haben Sie dabei abgeschnitten, Herr Güth?

Güth: Das Ergebnis war okay, aber nicht gut. Mir wurden ein paar Stärken attestiert, aber auch ganz klare Schwächen.

Die richtigen Wegbegleiter für Ihre Karriere im Projektmanagement!

QUALIFIZIERUNG

SEMINARE und **WORKSHOPS** zur Wissensvermittlung und Wissensvertiefung rund um Projektmanagement-Themen

QUALIFIZIERUNGSLEHRGÄNGE, zur Vorbereitung auf IPMA® Zertifizierungen, z.B. Senior Projektmanager (GPM)/IPMA Level B®

Alle Lehrgänge und Seminare finden deutschlandweit statt und werden von erfahrenen sowie fachkundigen Referenten und Trainern geleitet.

Sie finden Ihr persönliches Weiterbildungsangebot unter:

www.gpm-ipma.de/qualifizierung

Wir freuen uns auf Sie!

GPM
GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.

Die erste Veränderung: »Meine Tür ist so gut wie immer auf. Man braucht keinen Termin«

Sandbrink: Es gab deutliche Botschaften aus dem Kollegium an den Schulleiter.

Was waren die Kritikpunkte?

Sandbrink: Fehlende Transparenz in den Entscheidungen, schwach ausgeprägte Delegation von Aufgaben, zu wenig Schwerpunktsetzung in der Förderung sozialer Kompetenz bei Schülern und vor allem eine zu große Distanz zu den Lehrerinnen und Lehrern im Kollegium.

Güth: Ich habe anfangs bewusst ein eher unpersönliches Verhältnis zum Kollegium gepflegt. Heute weiß ich: Ich war zu steif, zu starr, zu formal.

Die Urteile Ihrer Kollegen waren recht deutlich. Wie sind Sie damit umgegangen?

Güth: Das Ergebnis wurde erst einmal nicht dem Kollegium mitgeteilt. Ich habe kommuniziert, dass die Botschaften klar angekommen sind und dass ich daran arbeiten werde. Ich wollte zeigen, dass ich mich selbst infrage stelle, mich verbessern will und nicht nur von oben herab mosere.

Sandbrink: In einem Unternehmen wäre das Ergebnis unter Beteiligung aller diskutiert worden, um Verbesserungsvorschläge zu machen. Das war hier nicht der Fall. Aber ich kenne auch keinen Schulleiter, der überhaupt bereit gewesen wäre, sich einem solchen Feedback zu stellen. Das war für mich die Schlüsselstelle im Coaching. Ich bekam vom Kollegium immer wieder bestätigt, dass dadurch eine Entwicklung in Gang gekommen ist.

Was haben Sie als Erstes geändert?

Güth: Ich habe dafür gesorgt, dass ich immer erreichbar bin. Meine Tür ist so gut wie immer auf. Man braucht keinen Termin bei mir. Von Zeit zu Zeit machen wir jetzt ein Arbeitsfrühstück, um mit den Kollegen ungezwungener ins Gespräch zu kommen. Wir haben auch regelmäßige Besprechungen in größerem Kreis angesetzt, um meine Entscheidungen besser zu vermitteln. Und ich erledige einen großen Teil meiner Mitteilungen per Mail, so bleibt in den Konferenzen Zeit für die wichtigen Dinge.

Das heißt, Sie, Herr Sandbrink, haben der Schule also eine Art Verwaltungsreform verordnet. Danach haben Sie zusammen an Herrn Güths Mitarbeiterführung gearbeitet. Wie lief das ab?

Sandbrink: Ich habe seine Kommunikation mit den Lehrern beobachtet. Besonders an ein schwieriges Gespräch erinnere ich mich noch gut. Es ging um die Frage, ob eine Lehrkraft auf Lebenszeit verbeamtet werden würde oder nicht.

Güth: In diesem Gespräch haben wir über ihre Defizite gesprochen und überlegt, wie wir das auch mit meiner Unterstützung verbessern können.

Weiterkommen im Job.
Willkommen bei casc.

www.unibw.de/casc

© Production Perig / fotolia.com

Die Universität der Bundeswehr München ist eine moderne Campusuniversität in der Innovationsregion München. Am campus advanced studies center (casc), dem Weiterbildungsinstitut der Universität, werden u. a. folgende berufsbegleitende Masterstudiengänge angeboten:

> International Security Studies (M.A.)
> MBA Public Management
> Personalentwicklung (M. A.)
> Systems Engineering (M. Sc.)

Die Studiengänge kombinieren Forschungsstärke und lösungsorientierte Wissensvermittlung. Durch ein ausgedehntes Unternehmensnetzwerk können Sie bereits während des Studiums Ihrer Karriere den richten Kick geben! Informieren Sie sich unter: www.unibw.de/casc

der Bundeswehr
Universität München

»Ich hatte zehn, elf Jahre lang außer meiner Frau niemanden, mit dem ich über meine Arbeit wirklich reden konnte. Die Gespräche mit Herrn Sandbrink haben mich befreit«

Und was haben Sie entschieden?
Güth: Ich habe der Schulaufsicht vorgeschlagen, die Probezeit zu verlängern, damit die Lehrkraft an sich arbeiten konnte.
Was hielten Sie von dieser Entscheidung, Herr Sandbrink?
Sandbrink: Ich hatte Zweifel, ob die Unterstützungsmaßnahmen zum gewünschten Erfolg führen würden. Ich habe aber die Begründung von Herrn Güth nachvollziehen können.
Hätten Sie in Ihrer Zeit als Führungskraft in der Wirtschaft anders reagiert?
Sandbrink: Ich bin überhaupt nicht dafür, jeden rauszuwerfen, der nicht perfekt funktioniert. Ich finde es auch gut, dass in einem ersten Schritt Kollegen gefördert werden, um die Anforderungen erfüllen zu können. Aber in meinem Betrieb hätte jemand, der danach seiner Arbeit immer noch nicht gewachsen ist, zumindest eine Gehaltsreduzierung oder eine Versetzung auf einen anderen Posten hinnehmen müssen. Als Führungskraft hätte ich schauen müssen, welchen Job diese Person hätte machen können. Im Schulsystem ist so etwas kaum möglich, das musste ich erst verstehen.
Güth: Ich hatte in dem Fall keine Handhabe. Personalführung ist mir als Schulleiter enorm wichtig. Aber ich habe eben nicht die Möglichkeiten wie in der freien Wirtschaft. Wer nicht gerade einen silbernen Löffel aus dem Schulbesitz klaut, kann kaum entlassen werden.
Wenn Sie selbst in einem schwierigen Fall kaum eine Möglichkeit zum Eingreifen haben, wie können Sie dann Ihr Kollegium überhaupt führen?
Güth: Das wesentliche Personalführungssystem ist die Unterrichtsverteilung: Wo stecke ich welchen Kollegen möglichst optimal hin. Effizienter Ressourceneinsatz, ähnlich wie in der Produktionsplanung. Und ich versuche, viel über Gespräche zu erreichen. Wenn ich es schaffe, Lehrer zu motivieren, sind sie eher bereit, mal eine Stunde mehr zu übernehmen oder eine Zusatzaufgabe zu erledigen. Anordnen kann ich das außerhalb ihrer jeweiligen Stundenvorgaben nicht.
Sandbrink: Eine sehr weiche Art der Führung. An Schulen besteht die Kunst darin, sein Personal auch dann zum Mitziehen zu motivieren, wenn das Stundenkontingent erschöpft ist. Das gelingt Herrn Güth.
Wie können Sie überhaupt Ihren eigenen Managementerfolg messen?
Sandbrink: In einem Unternehmen gibt es dafür eine sehr direkte Rückmeldung: Umsatz- und Gewinnzahlen sowie Qualität. In der Schule ist die Qualitätsmessung dagegen viel schwieriger.
Güth: Wir haben hier im Oberbergischen Kreis einen starken Wettbewerb um die Schüler. Die Eltern wissen die Qualität der Schulen sehr genau einzuschätzen. Als Schulleiter muss ich den Eltern einen guten Grund geben, ihr Kind an meiner Schule anzumelden. Wenn wir da gut abschneiden, bestätigt das unsere Arbeit.
Der freie Markt macht also auch vor einem Gymnasium nicht halt. Die Eltern und Schüler sind die Kunden, um die Sie werben müssen.
Güth: Ja, wenn die Schülerzahlen sinken, müssen wir mehr tun, um auf uns aufmerksam zu machen. Wir veranstalten Entdeckertage, Tage der offenen Tür, drucken Flyer, haben eine aktuelle Homepage. Ich muss mich auf Veranstaltungen sehen lassen, um Öffentlichkeit herzustellen. Allerdings ist die entscheidende Währung in meinem Geschäft die Qualität der Bildung. Der Druck auf uns ist größer geworden, und wir müssen uns anpassen.
Wenn es Herrn Sandbrink nicht gegeben hätte, mit wem hätten Sie dann über die Anforderungen und den steigenden Druck gesprochen?
Güth: Das schulische System ist da recht hierarchisch, Sie können nicht einfach mit Kollegen über Personalentscheidungen sprechen. Es gibt unter den Lehrern eine große Solidarität. Ein Schulleiter ist einsamer als ein Firmenchef.
Sandbrink: Da haben Sie recht. Schulleiter grenzen sich auch untereinander viel mehr ab. Sie haben auf ihrer eigenen Hierarchieebene keinen wirklichen Ansprechpartner.
Güth: Ich hatte zehn, elf Jahre lang außer meiner Frau niemanden, mit dem ich über die Arbeit wirklich reden konnte. Deshalb war es für mich wichtig, in Herrn Sandbrink einen Partner zu haben, mit dem ich offen sprechen konnte. Das hat mich befreit.

Ulrich Güth, 61, ist Schulleiter am Gymnasium Lindlar im Bergischen Land. Vier Jahre hat ihn der Ingenieur **Johannes Sandbrink, 69,** früher Werksleiter bei Bayer, gecoacht