

Wie Kapitäne auf rauer See: Warum weder Schule noch Wirtschaft darauf verzichten können, in den Aufbau einer mental starken Führungsmannschaft zu investieren.

Eurokrise und sich verändernde Märkte auf der einen Seite, G8 und die Einführung der Mittelschule auf der anderen Seite. Die Herausforderungen von Wirtschaft und Schule mögen unterschiedlicher nicht sein, die Anforderungen an ihre Führungskräfte stimmen im Jahr 2011 unlängst überein: Stabilität vermitteln in Zeiten der Unsicherheit, Vorbild sein bei steigendem Leistungsdruck, Flexibilität garantieren trotz überfülltem Terminkalender. Schaffen Führungskräfte nicht den Spagat zwischen Selbstmotivation und Personalführung, drohen Veränderungsprozesse an ihrer wichtigsten Stellschraube zu scheitern: Dem Menschen, der in jeder Führungskraft steckt.



Aus diesem Grund entscheiden sich immer mehr Unternehmen dafür, in den Aufbau einer mental starken Führungsmannschaft zu investieren: Zwei davon sind unsere Kunden Jörg Sternheimer, Mitglied des Managements der Neopost Deutschland GmbH und Bereichsleiter Personal, sowie Katharina Schlamp, Institutsrektorin an der Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung Dillingen, u.a. zuständig für die Weiterbildung von Schulleitern. Beide haben in den Jahren 2010/11 unser Programm „Brilliant Leadership“ als Maßnahme der Führungskräfteentwicklung in die (interne) Fortbildung aufgenommen.

Im Gespräch mit uns diskutierten sie am 19. Mai 2011 über das Ergebnis dieser Investition und darüber, was Führung heutzutage wirksam, glaubwürdig und stark macht – sei es im Büro oder im Lehrerzimmer.

Strasser & Strasser: Der Ruf nach „guter“ Führung wird von allen Seiten immer lauter – gleichzeitig steigen die Ansprüche, besonders an das mittlere Management. Was brauchen Führungskräfte Ihrer Meinung nach, um tatsächlich gute Arbeit zu machen?

Jörg Sternheimer: Bei uns reicht es nicht aus, das Geschäft und den Markt der Postbearbeitung zu verstehen, obwohl das natürlich Voraussetzung für unseren Erfolg ist. Wir brauchen Manager, die sich vom reinen Vorgesetzten zur *Führungskraft* entwickeln können, wobei die Betonung auf *Kraft* liegt: Auf dem Aufbau von innerer Stärke und Belastbarkeit. Das erfordert natürlich Arbeit an der eigenen Persönlichkeit – und das geht weit über reine Fachkenntnisse hinaus.

Katharina Schlamp: Diesen Gedanken kann ich nur unterstützen: Im Schulbereich ändert sich das Bild der Führungskraft gewaltig, muss es auch: Und zwar vom Schulleiter als reinen Verwalter zur Führungskraft, die Veränderungen aktiv anstoßen muss.

Strasser & Strasser: Warum ist aus Ihrer Sicht gerade der Aufbau von Veränderungskompetenzen so wichtig für die Führungsarbeit?

Jörg Sternheimer: Neopost agiert ganz klar in einem Nischenmarkt, der geprägt ist von einem Verdrängungswettbewerb und einem Technologiewandel. Wir sind zurzeit sehr stark gefordert, auf diese Marktveränderungen zu reagieren und uns für die Zukunft zu positionieren. Und dazu brauchen wir Führungskräfte, die fähig sind, sich und ihre

Mitarbeiter in diesen unruhigen Zeiten zu stabilisieren.

Katharina Schlamp: Wenn man so will, befinden sich die Schulen auch in einem Verdrängungswettbewerb: Die Schülerzahlen gehen stetig zurück und gerade kleinere Schulen bangen um ihre Existenz. Und da der Ruf nach der „eigenständigen Schule“ immer lauter wird, verlagern sich mehr und mehr Entscheidungsprozesse nach unten, sprich an die Schulleiter selbst. Und die müssen sich verstärkt für wettbewerbsfähige Qualität ihrer Schulen einsetzen und neben gutem Unterricht auch attraktive Zusatzangebote bieten.

Strasser & Strasser: Welche Gefahren bestehen aus Ihrer Sicht, wenn man Führungskräfte nicht beim Aufbau der notwendigen Führungskompetenzen unterstützt?

Katharina Schlamp: Auf persönlicher Ebene ist Gesundheit natürlich ein großes Thema: Die Anzahl von Burnout-Fällen hat in den letzten Jahren im gesamten Schulbereich stark zugenommen. Darin besteht ein hohes Risiko für den gesamten Schulbetrieb. Auf Ebene der Schule als Teil unseres Bildungswesens sehe ich die Gefahr, dass Schule ohne starke und flexible Führung nicht mehr wandlungsfähig ist – und somit nicht mehr die Schüler in dem Maß auf die Anforderungen der Gesellschaft vorbereiten kann, wie es notwendig ist. Und wie es auch gemäß ihrem gesellschaftlichen Auftrag zu erwarten wäre!

Jörg Sternheimer: Bei uns gab es auch vereinzelte Burnout-Fälle. Die „See“ von Neopost wurde rauer, als Anfang 2009 die allgemeine Wirtschaftskrise ausbrach. Der Druck stieg in dieser Zeit enorm an, der Ton wurde härter – und nicht jeder konnte damit von Anfang an gut umgehen. Also mussten wir von Seiten der Personalentwicklung etwas tun, damit unsere „Besatzung“ gesund im Unternehmen bleibt und sich persönlich sowie das „Schiff Neopost“ gut durch die stürmische See lenken konnte. Wir wussten, dass wir dabei ganz klar an der Persönlichkeit des Einzelnen ansetzen mussten und konnten damit auch kein Führungskräftetraining „von der Stange“ kaufen.

Strasser & Strasser: Sie haben mit Brilliant Leadership ein Programm eingeführt, das Bereitschaft und teilweise auch Mut zur Reflexion der eigenen Führungsarbeit fordert. Wie hat Ihre Führungsmannschaft auf diesen Ansatz reagiert?

Jörg Sternheimer: Zu Beginn gab es natürlich erst mal Skepsis. „Werden wir jetzt alle therapiert?“, schwebte als unausgesprochene Frage im Raum, als wir das Programm mit einem Kickoff gestartet haben und allen klar war, dass es hier um die eigene Person und damit auch um psychologische Aspekte gehen wird. Noch dazu haben wir die Teilnahme nicht frei gestellt, sondern sie zum obligatorischen Bestandteil der Führungskräfteentwicklung erklärt – jeder musste mitmachen, von der Geschäftsführung über das mittlere Management bis aktuell hin zu unseren Nachwuchsführungskräften. Im Laufe der Zeit haben sich die Teilnehmer aber mehr und mehr auf die Inhalte eingelassen, wobei sich folgende Erkenntnis durchgesetzt hat: „Tut gut und hilft mir.“

Katharina Schlamp: Skepsis und Bedenken konnte ich bei den Schulleitern eigentlich nicht feststellen – unser Seminar war in kürzester Zeit fünffach überbucht.



Vielleicht lag der Unterschied darin, dass es ein optionales Angebot war. Die Schulleiter, die es angenommen haben, wussten, dass sie fachlich soweit fit sind und als nächsten Entwicklungsschritt etwas brauchen, das in die Tiefe geht. Durch diese Erkenntnis konnte auch eine sehr aufgeschlossene Haltung entstehen, die für das Programm notwendig war. Mehr noch: Die Teilnehmer

**Brilliant Leadership
Programmsteckbrief:**

Zielgruppe: Mittleres Management, Nachwuchsführungskräfte, Potenzialträger

Durchführung: Inhouse

Grundlage: Die 8 Hebel der Veränderung®, bewährtes Strukturmodell für Führungsarbeit im Change Management

Dauer: 8-tägiges Programm (4 x 2-täg. Module über einen Zeitraum von 8 – 10 Monaten)

Transfer: Projektarbeit zwischen den Modulen

haben das Angebot von Seiten der Regierung als große Wertschätzung empfunden: „Das Ministerium tut was richtig Gutes für uns.“

Strasser & Strasser: Gab es weitere Herausforderungen für Sie?

Jörg Sternheimer: Wir sind natürlich in einem sehr kostenorientiertem Umfeld und mussten die Konzernmutter in Frankreich erst von der Investition überzeugen. Des Weiteren war uns natürlich auch klar, dass wir die Führungskräfte für acht Tage von Ihrem Arbeitsplatz abziehen – und auch noch von ihnen erwarten, dass sie zwischen den Modulen eigene Projekte ins Leben rufen. Schließlich sollten die Führungskräfte nicht nur passiv konsumieren, sondern Verantwortung für den Transfer der Inhalte übernehmen. Uns war also schon klar, dass wir hier stark investieren. Aber unser Geschäftsführer Nikolaus Scholz hat diesem Thema eine sehr hohe Priorität eingeräumt, so dass sich die Führungskräfte auf das Training voll einlassen konnten – was auch eine unserer Anforderungen war.

Katharina Schlamp: Wir standen im Rahmen der Überarbeitung unseres Führungskonzepts

vor der Herausforderung, ein Angebot für genau die Schulleiter zu schaffen, die schon länger im Schuldienst sind. Für diese erfahrene Zielgruppe sind ja auch ganz andere Lerninhalte relevant. Gerade in Zeiten, in denen sich auch im Schuldienst die Welt ständig ändert. Zur Zeit ist beispielsweise die Einführung der Mittelschule ein großes Thema. Wir mussten aber genau so wie Sie, Herr Sternheimer, um Gelder kämpfen – allerdings nicht in Paris, sondern im Kultusministerium, in dem wir auf Ebene der Ministerialdirektoren unser Konzept persönlich präsentiert haben. Und das mit Erfolg!

Strasser & Strasser: Was waren für Sie konkret die Erfolgsfaktoren bei der Einführung des Programms?

Jörg Sternheimer: Entscheidend war für uns, dass wir das Programm mit-gestalten durften und die Inhalte und Methoden somit konkret auf unsere Bedürfnisse zuschneiden konnten. Des Weiteren



haben wir zwei internen Personalreferenten die Ressourcen zur Verfügung gestellt, gemeinsam mit den externen Trainern jedes Modul durchzuführen. So wurde sichergestellt, dass im Training selbst die gleiche Sprache gesprochen wurde. Der wichtigste Erfolgsfaktor war aber aus meiner Sicht, dass wir es geschafft haben, eine nachhaltige Vernetzung der Führungskräfte über die Abteilungen hinweg zu

schaffen. Somit konnten wir teilweise vorherrschendes Silo-Denken regelrecht aufbrechen.

Katharina Schlamp: Auch bei uns hat sich das Co-Trainer-Konzept sehr gut bewährt. Als stärksten Erfolgsfaktor habe ich persönlich die eingesetzten Übungen wahrgenommen, die die Selbstreflexion angestoßen haben und oft zu zweit oder in Kleingruppen durchgeführt wurden. Dem Teilnehmerfeedback nach dienten diese Übungen stark der Selbstklärung, aber auch dem gegenseitigen Kennenlernen. Gerade die Schulleiter haben im Schulalltag nur wenig Möglichkeit, sich mit Gleichgesinnten auszutauschen, da sie je nach Schule auch räumlich weit voneinander entfernt sind. Und soweit ich das hier und da höre, ist der Kontakt auch nach dem Seminar aufrechterhalten worden.

Jörg Sternheimer: Weil Sie gerade das Thema „Austausch“ ansprechen. Wir haben auch beobachtet, dass sich die Teilnehmer während des Trainings untereinander in einem Maß geöffnet haben, wie es sonst bei uns nicht üblich ist. Erst dadurch konnte echtes Verständnis entstehen sowie neue Beziehungs- und Vertrauensebenen erschlossen werden.

Strasser & Strasser: Sie haben beide investiert, in die Stärkung der Führung und in Themen, die nicht unbedingt auf der Agenda eines klassischen Führungsseminars stehen. Woran merken Sie, dass sich diese Investition gelohnt hat?

Jörg Sternheimer: Ich könnte es mir ja jetzt leicht machen und sagen: Ja, klar hat sich unsere Führungskultur positiv verändert.

Die Neopost GmbH & Co. KG vereint im Bereich Post-bearbeitung ein mehr als 60-jähriges Know-how. Die Neopost GmbH & Co. KG ist eine 100-prozentige Tochtergesellschaft der Neopost S.A., Bagneux/ Frankreich, Europas führender und weltweit zweitgrößter Anbieter von Postbearbeitungssystemen und logistischen Lösungskonzepten. Weltweit arbeiten im Neopost-Konzern mehr als 5.000 Mitarbeiter in 14 Ländern und betreuen über 800.000 Kunden. Der Konzernumsatz betrug im Jahr 2008 rund 918,1 Mio. Euro.

Für diese Feststellung ist es noch zu früh. Wir starten jetzt erst mit der dritten und vierten Gruppe. Auch können wir den Erfolg des Programms noch nicht exakt in einer wirtschaftlichen Kennzahl abbilden. Dies anzugeben wäre unseriös.

Was sich allerdings jetzt schon zeigt, ist, wie sich einzelne Führungskräfte geändert haben: Ich sehe mehr Verantwortungsübernahme, stärker ressortübergreifendes Arbeiten, unkomplizierteres Miteinander in Projekten und einen offeneren Umgang mit Konflikten. Gleichzeitig treten einige Führungskräfte im absolut positiven Sinn selbstbewusster gegenüber der Geschäftsführung auf, weil sie sich mehr ihrer Stärken bewusst sind. Klar, es gibt immer auch Führungskräfte, die das Gelernte weniger gut adaptieren – und dadurch trennt sich ganz klar die Spreu vom Weizen. Insgesamt stellen wir in der Geschäftsführung aber hocheffektiv fest, dass das mittlere Management als Trägermasse gestärkt und an Neopost als Arbeitgeber gebunden wurde.

Katharina Schlamp: Bei uns herrscht oftmals auf allen Ebenen eine Kultur des Jammerns und des Klagens vor, die u.a. von den Verbänden gestärkt wird. Alle Veränderungen, die vom Kultus-

Die Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung Dillingen erfüllt - im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Unterricht und Kultus - im Wesentlichen folgende Aufgaben: BLINDTEXT, BLINDTEXT BLINDTEXT, BLINDTEXT BLINDTEXT

ministerium kommen, sind erstmal schlecht. Entscheidend ist dabei allerdings, wie der Schulleiter mit diesen Anforderungen umgeht: Stimmt er in das Jammern ein und lässt sich davon beeinflussen – oder sieht er diese Veränderungen als echte Chance, etwas bewegen zu können. Und stellt sich die Frage, wie er seine Kollegen mit auf diese Reise nimmt und sie motiviert, sich für eine veränderte Welt stark zu machen.

Aus meiner Sicht hat die intensive Auseinandersetzung mit den eigenen Ressourcen und Potenzialen die Schulleiter ein ganzes Stück weit (selbst)sicherer gemacht, Veränderungen proaktiv anzugehen – und das Ziel hinter den Mühen der Veränderungsarbeit zu sehen, für das es sich zu kämpfen lohnt.

Strasser & Strasser: Sie stehen ja jetzt beide vor einem zweiten Durchlauf bzw. sind schon mitten in der Durchführung. Gibt es etwas, das Sie jetzt anders machen werden?

Katharina Schlamp: Wir haben ja bei uns ein Online-Portal eingerichtet und damit ein Forum für den freiwilligen Austausch untereinander – gerade auch über Projekte, die zwischen den Modulen gemacht werden sollten. Obwohl die Idee zu Beginn gut

ankam, wurde das Portal nur wenig genutzt. Das werden wir beim nächsten Mal ändern und den Austausch zum obligatorischen Bestandteil der Seminarteilnahme erklären.

Jörg Sternheimer: Wir haben auch den Aspekt der Freiwilligkeit stark unterschätzt, gerade, was die Lern-Projekte zwischen den Modulen betraf. Die Teilnehmer hatten ja die Wahl, sich Aufgaben oder Projekte zu überlegen, in denen sie das Gelernte umsetzen konnten. Hier ist beim ersten Durchlauf noch zu wenig Konkretes entstanden. Wir haben das auch zu wenig eingefordert. Vielleicht waren wir da auch einfach zu optimistisch. Im zweiten Durchlauf werden wir hier noch mehr Verbindlichkeit schaffen und die Teilnehmer noch stärker von der Komfort- in die Lernzone bringen. Eine weitere wichtige Erkenntnis war, dass wir im Ma-



nagement Team zeitgleich mit den ersten beiden Gruppen das Programm hätten durchführen sollen. Wir holen das jetzt in einer 2-tägigen Kompaktversion nach, hätten jedoch noch mehr Begeisterung und Glaubwürdigkeit bei den Teilnehmern wecken können, wenn wir das zu Beginn getan hätten.

Strasser & Strasser: Schule und Wirtschaft, zwei ganz unterschiedlichen Branchen - und doch hatten Sie Beide heute

ein gemeinsames Thema: Führung. Was nehmen Sie aus der vergangenen Stunde von Ihrem Gesprächspartner für sich und Ihre Arbeit mit?

Katharina Schlamp: Herr Sternheimer, Ihre Gedanken haben mich sehr darin bestärkt, dass wir noch mehr systematische Fortbildung brauchen, die auf den Bedarf einzelner Schulen zugeschnitten ist und sie bei der



Erreichung ihrer Ziele unterstützt. Mich hat sehr beeindruckt, wie sehr Sie bei der Programmplanung von Brilliant Leadership auf die aktuelle Situation Ihrer Führungskräfte eingegangen sind – und auf die Ziele, die mittelfristig dadurch erreicht werden sollen.

Jörg Sternheimer: Als Vater von zwei Kindern bin ich sehr beeindruckt, welche Fortbildungsmöglichkeiten Sie, Frau Schlamp, den Schulleitern bieten, um sie in ihrer Rolle als Veränderungsmanager zu stärken. Es war unglaublich spannend zu hören, was alles im Hintergrund passiert. Viel mehr, als man annimmt.

Mir ist insgesamt noch einmal mehr bewusst geworden, wie wichtig es ist, dem mittleren Management „Tankstellen“ anzubieten. Im Alltag vergisst man schnell, dass diese Menschen gerade auch im Job Gelegenheiten brauchen, in denen sie so richtig auftanken können.