

## Partners in Leadership – Führungskompetenz durch Austausch

### Partners in Leadership – Veranstaltung am 26. Juni 2013 in Zürich

Teilnehmende des Programms *Partners in Leadership Schweiz* werteten gemeinsam die Pilotphase aus – Anschließendes Netzwerktreffen mit Impulsen von Prof. Dr. Theo Wehner von der ETH Zürich und Dr. Gian-Claudio Gentile von der Hochschule Luzern.

Am 26. Juni 2013 fand bei der IBM Schweiz AG in Zürich das zweite Netzwerktreffen im Rahmen des Programms *Partners in Leadership* im Kanton Zürich statt. Bei *Partners in Leadership* arbeiten Führungskräfte aus Schule und Wirtschaft in Partnerschaften gemeinsam in monatlichen Treffen an den Themen Führungskompetenz und Leitungshandeln. So entstehen innovative Ansätze, neue Lösungsmodelle und Erfahrungs- und Reflexionsräume, die die Schulen und auch die Unternehmen in ihrer Arbeit voranbringen. Am Nachmittag trafen sich die teilnehmenden Schulleitungen und Führungskräfte zu einem Evaluationstreffen, in dem sie die Pilotphase auswerteten und bisherige Erfahrungen austauschten, bevor sie dann am Abend mit weiteren Interessierten aus Schule, Wirtschaft und Wissenschaft zusammen kamen.

Im Rahmen des Evaluationstreffens stellte sich heraus, dass alle Teilnehmenden das Programm und den Erfahrungsaustausch mit ihrer Partnerin oder ihrem Partner als sehr bereichernd empfinden. Die Partnerschaften bearbeiteten Themen wie Personal- und Kompetenzentwicklung, Selbst- und Zeitmanagement oder Öffentlichkeitsarbeit. Sie beschäftigten sich mit der Effizienz und Effektivität ihrer jeweiligen Organisationen oder verglichen ihre individuellen Führungsstile. Die Herausforderungen, vor denen die junge Generation der Schülerinnen und Schüler heute steht, wurden ebenso diskutiert wie die Frage, wie eigentlich eine Schule für das 21. Jahrhundert aussehen sollte.

Die Erkenntnisse, die alle *Partners in Leadership* im Rahmen ihres Engagements gewonnen haben, sind ebenso vielfältig, wie die Wahl der Themen. So be-

kamen alle einen tieferen Einblick in die Organisation und die Arbeitswelt des jeweils anderen. Spannend waren für die Führungskräfte aus Schule und Wirtschaft die Unterschiedlichkeit der Systeme und die Erkenntnis, dass sich bestimmte Führungsthemen aus der Unternehmenswelt nicht auf die Schulen übertragen lassen. „Im Unternehmen kann unabhängiger entschieden werden“, so eine Führungskraft von IBM. Eine Schulleitung einer Primarschule stellte zudem fest, dass seiner Partnerin „die zeitlichen Ressourcen zur Verfügung stehen, um sich mit Personalthemen zu befassen. Wo hingehen ich jedes Mal um Zeit kämpfen muss, um mich solchen Fragestellungen zu widmen.“



Prof. Dr. Theo Wehner, Dr. Gian-Claudio Gentile, Dr. Alain Gut, Silke Ramelow, Heike Henfling, Moritz Stutz, Edith Handschin

Die Freiheit der Themenwahl sowie den Freiraum in der Gestaltung der Partnerschaften schätzen alle Teilnehmenden sehr. „Für mich als Führungskraft ist *Partners in Leadership* eine intensive Fortbildung, deren Ergebnis jedoch ungewiss ist. Ich stehe nicht unter dem Druck, ein vorher festgelegtes Ergebnis zu erzielen, sondern kann mit meiner Partnerin oder meinem Partner den Prozess selbst gestalten. Das ist das Besondere an *Partners in Leadership*.“ Mit diesen Worten brachte ein teilnehmender Schulleiter aus Zürich seine Erfahrungen aus seinem Engagement auf den Punkt. „Hätte ich auf ein bestimmtes Ergebnis hinarbeiten sollen, so hätte ich nicht teilgenommen“, bestätigte ein Kollege aus einer Sekundarschule. Neben diesem bedeutsamen Gesichtspunkt sprach ein Schulleiter einer Primarschule ebenso die

Innovationskraft des Programms an und fügte hinzu: „Bisher kannte ich nur Angebote, die zweckgebunden und fremdbestimmt waren. Hier ist es ganz anders.“

So konnte die Frage, ob das in Deutschland bereits etablierte Programm auch erfolgreich auf die Schweiz übertragen werden kann, eindeutig positiv beantwortet werden. Es herrschte große Einigkeit unter den Teilnehmenden: Das Engagement im Rahmen von *Partners in Leadership* hat sich für alle Seiten gelohnt und die bestehenden Partnerschaften sollen weiter geführt werden. Einig waren sich auch alle darin, dass für eine gute Partnerschaft und einen wertschätzenden Austausch ein Vertrauensverhältnis aufgebaut werden muss und das braucht seine Zeit.

Dr. Alain Gut, Director Public Sector, IBM Schweiz AG, fasste die Herausforderung, vor der Schulleitende heute stehen, unter dem Stichwort „Schulleitende als Manager“ zusammen. Die Erwartungen, die an Schulleitende gestellt werden, gleichen zwar denen, die auch ein Manager erfüllen muss. Jedoch wird die Schulleitung häufig nicht in ihrer Rolle als Führungskraft akzeptiert. Vor diesem Hintergrund kann ein Austausch mit einer erfahrenen Führungskraft aus einem anderen Umfeld sehr bereichernd und unterstützend für Schulleitende sein. Aus diesem Grund bietet die Pädagogische Hochschule Zürich *Partners in Leadership* gezielt als Angebot für erfahrene Schulleitungen an.

Aber auch für die Führungskräfte aus der Wirtschaft ist eine Teilnahme in vielfacher Hinsicht lohnend. Bezeichnend ist an dieser Stelle die Erkenntnis einer teilnehmenden Führungskraft von IBM Schweiz, dass Unternehmen und Schulen oft vor den gleichen Herausforderungen stehen, sich aber unterschiedlicher Lösungsansätze bedienen. Hier bietet sich ein bisher nur wenig genutztes Lernfeld. Dieser Blick über den Tellerrand hinaus und der damit einhergehende Einblick in die Organisation Schule bzw. eines Unternehmens ist es, der *Partners in Leadership* so gewinnbringend für beide Seiten macht.



Prof. Dr. Theo Wehner

Jacqueline Spühler, Corporate Citizenship & Corporate Affairs Manager von IBM Schweiz AG und Dr. Alain Gut begrüßten als Gastgeber die Teilnehmenden der öffentlichen Abendveranstaltung. Schwerpunkte bei diesem zweiten Netzwerktreffen in Zürich waren das Thema Corporate Volunteering (freiwilliges Engagement von Mitarbeitenden aus Unternehmen) und die Frage, warum sich Führungskräfte aus Unternehmen im Rahmen von *Partners in Leadership* engagieren. Prof. Dr. phil. Theo Wehner, Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie und Leiter des Zentrums für Organisations- und Arbeitswissenschaften, ETH Zürich und Dr. Gian-Claudio Gentile, Dozent und Projektleiter, Hochschule Luzern – Soziale Arbeit, forschen zu diesem Thema\* und inspirierten die Gäste durch ihre Impulse.

Beide betonten, dass Engagement oder wie Prof. Dr. Wehner es nennt „frei-gemeinnützige Arbeit“ nur dann sinnstiftend für die Engagierten sein kann, wenn Autonomie und Selbstbestimmtheit die leitenden Faktoren sind. Dies gilt insbesondere für das Corporate Volunteering, das die Basis für das Programm *Partners in Leadership* bildet. Konkret bedeutet dies, dass Sinnstiftung für die Engagierten nur dann einsetzt, wenn die Nutzenerwartung unspezifisch bleibt. Die Motivation für Engagement wird heute nicht mehr durch einen spezifischen Bedarf oder einen Mangel erzeugt, sondern durch den Wunsch nach persönlicher Sinnstiftung und individueller Weiterentwicklung.

\*Prof. Dr. Theo Wehner und Dr. Gian Gentile: *Corporate Volunteering: Unternehmen im Spannungsfeld von Effizienz und Ethik*, Gabler Verlag: Auflage: 2012



Dies brachte eine Führungskraft der KPMG auf den Punkt, indem sie sagte: „Ich habe bewusst nach einer Engagementform gesucht, die für mich, in meiner Situation, sinnvoll war. Ich wollte mich außerhalb meines täglichen Umfelds engagieren und inspirieren



Prof. Dr. Alois Suter und Prof. Dr. Theo Wehner

lassen.“ Diese Erkenntnis findet in der Diskussion um Corporate Volunteering bisher viel zu wenig Aufmerksamkeit und sollte entschieden stärker in den Vordergrund gerückt werden. Vor diesem Hintergrund wird das Spannungsfeld zwischen selbst- und fremdbestimmtem Engagement deutlich. Hier stehen insbesondere die Unternehmen, die das Engagement

ihrer Mitarbeitenden unterstützen vor dem Dilemma, den Wunsch nach Autonomie der Mitarbeitenden mit dem Anspruch von Nutzen und Messbarkeit zu verknüpfen und eine gewinnbringende Situation für beide Seiten zu schaffen.



Heike Henfling, Elvira Pfammatter, Trudi Müller-Blau

Ein ganz herzlicher Dank gilt der IBM Schweiz AG und insbesondere dem unermüdlichen Engagement im Bildungsbereich von Jacqueline Spühler und Dr. Alain Gut, die die Räumlichkeiten für das Netzwerktreffen zur Verfügung stellten und die allesamt zufriedenen Teilnehmenden zum abschließenden Apéro riche einluden.