



## Fruchtbarer Austausch zwischen sehr unterschiedlichen Führungswelten

Seit Ende August läuft das Programm «Leaders in Exchange», ein Erfahrungsaustausch zwischen Führungspersonen aus Schulen und der Privatwirtschaft. Wendelin Schäfer (Schule Embrach, rechts) und Maurus Huber (Swiss Life, links) haben sich auf das Projekt eingelassen und bilden eines von zwölf Tandems. Bereits in den ersten drei Monaten wurden ihre Erwartungen klar übertroffen.

Auf den ersten Blick haben ein grosser Versicherungskonzern und eine Dorfschule im Zürcher Unterland kaum Berührungspunkte. Für die Führungsarbeit in den beiden Organisationen stellen sich unterschiedliche Herausforderungen. Doch gerade diese Unterschiede sind es, die den Austausch zwischen Wendelin Schäfer (Schulleiter und Leiter Bildung in Embrach) und Maurus Huber (Stv. Direktor bei Swiss Life) so fruchtbar machen. Zusammengefunden haben die beiden über das «Leaders in Exchange»-Programm, das der Zürcher Schulleitungsverband und economiessuisse diesen Sommer lanciert haben.

«Ich bin ein grosser Fan solcher Programme», erklärt Huber. Man werde jeweils mit völlig anderen Erfahrungen und Konzepten konfrontiert. Dazu zählt beispielsweise die unterschiedliche Führungsspanne: Während Schäfer zusammen mit einem Führungstrio rund 160 Personen vom Schülerlotsen bis zu den Lehrkräften betreut, stellt Huber bei Swiss Life eine deutlich geringere Führungsspanne fest. In der Diskussion spannend sind dabei die unterschiedlichen Anforderungen im Führungsalltag.

## Hilfreicher Blick von aussen

Personalführung ist denn auch eines der Themen, zu denen sich die beiden bereits intensiv ausgetauscht haben. «In der Schule investieren wir enorm viel in die Betreuung und Unterstützung der Kinder. Wenn aber ein Mitarbeiter ein Problem hat oder mit einer schwierigen Aufgabe konfrontiert wird, haben wir wenig anzubieten», hat Schäfer festgestellt. Ein kritischer Blick von aussen habe da sehr geholfen. Aktuell klärt er beispielsweise mit der Schulpflege ab, ob sich eine extern begleitete Intervention einrichten lässt.

Im Austausch sind die beiden auf zahlreiche Themen gestossen, so dass sie sich bewusst einschränken mussten. Neben dem Bereich Social Care vertieften sie sich in Fragen der Budgetierung und des Kostenmanagements. «Es ist wie eine Tischdecke, an der wir von zwei Seiten her zupfen. Wo sich etwas bewegt, da schauen wir genauer hin», schildert Huber das Vorgehen.

## Zwischenmenschliche Ebene muss stimmen

Der Austausch zwischen den beiden findet in unterschiedlichsten Formen statt: online, telefonisch, vor Ort oder bei einem Mittagessen. Schon jetzt zeichnet sich ab, dass die sechs Monate, über die sich der Programmzyklus erstreckt, zu kurz sind für alle noch offenen Punkte. Beide sind davon überzeugt, dass sie den direkten Austausch danach fortsetzen werden, denn ihre Erwartungen wurden bisher klar übertroffen.

Selbstverständlich sei das allerdings nicht. Vor Programmbeginn habe man aus einer kleinen Auswahl möglicher Partner aussuchen können. «Wir haben uns schon beim ersten Telefon gefunden», erinnert sich Huber. Neben der zwischenmenschlichen Ebene sei aber auch wichtig, dass beide Seiten einen gewissen Erfahrungsschatz mitbringen, ergänzt Schäfer. In ihrem Fall habe beides bestens gepasst, und so einen für beide Seiten nützlichen Austausch ermöglicht.

Dossierpolitik: Gut geführte Schulen für eine gute Bildung

Leaders in Exchange