

Wider die alltägliche Routine

Veränderung braucht Ziele

Wenn Veränderungsprozesse gelingen sollen, brauchen die Mitarbeiter schnelle Erfolgsergebnisse – und die Geschäftsleitung eine klare Linie, sagt Sebastian Schiegl, Geschäftsführer der gleichnamigen Korntaler Agentur für Change Management/Design. Jens Gieseler fragte nach.

Herr Schiegl, warum müssen sich Unternehmen permanent verändern?

Für Unternehmen ist der technologische Fortschritt immens. Vergleichen Sie einen Computer von heute mit einem von vor fünf Jahren. Auf das Management kommen unter dem Stichwort Globalisierung wachsende Anforderungen zu: Kundenanforderungen, Flexibilität, Vernetzung.

Mitarbeiter und Management tun sich schwer.

Es geht nicht bloß um Veränderung – ob der Bleistift rechts oder oben auf dem Schreibtisch liegt. Es geht um Verbesserung. Und das beinhaltet zunächst das Eingeständnis, dass ein Unternehmen, eine Abteilung oder ein Mitarbeiter nicht auf dem Stand ist, den sie haben könnten. Das sagt keiner gerne über sich und sein Arbeitsumfeld.

Wie viel Psychologie steckt hinter Verbesserungsprozessen?

Das ist nicht zu unterschätzen. Schließlich lässt der Mensch liebgewonnene Routinen schwer los. Jeder einzelne Mitarbeiter muss das Gefühl bekommen: dieses Changemanagement bringt mir was. Es werden endlich Lösungen umgesetzt. Dabei gibt es drei entscheidende Botschaften seitens des Managements: Maßnahmen umsetzen, Verbindlichkeit schaffen – und Vorbildfunktion.

Was bedeutet das konkret?

Entscheidung treffen und zeitnah umsetzen. Wenn Mitarbeiter dauernd hören: „Gute Idee, liefern Sie mehr Infos!“ und es passiert nichts, verlieren sie jegliche Lust zur Mitarbeit. Verbindlichkeit schaffen heißt, konsequent durchzugreifen. Hält das Management die klare Linie nicht durch, ist das für Mitarbeiter ein Signal: „So ernst meinen die es nicht.“ Changemanagement muss transparent sein, so entsteht Verbindlichkeit. Ein Beispiel: die Geschäftsführung bietet Kommunikationsplattformen an, auf denen Mitarbeiter ihre Fortschritte präsentieren können. Beispielsweise zeigt immer ein anderes Team, wie es bisher gearbeitet hat, wie es heute arbeitet und wie sich Produktionszahlen oder Dienstleistung verändert haben. Das ganze Team ist anwesend, nicht nur der Abteilungsleiter.



Alle Jahre wird der Betrieb reorganisiert. . .

Oft ziehen Unternehmen Veränderungen nicht bis zum Ende durch. Vielleicht führt nicht die erste und nicht die zweite Veränderung zu einer Verbesserung. Es ist Aufgabe der Führungskräfte dran zu bleiben und ihren Mitarbeitern klarzumachen: wir wollen Verbesserung und wir bleiben konsequent. Das ist gelebte Vorbildfunktion.

Welche Konsequenzen hat das für Mitarbeiter?

Sie werden stärker gefordert: Leistung ist erwünscht. Deshalb sollten für alle Teams Zielvorgaben entwickelt werden. Das kann zu Erfolg und Misserfolg führen. Wir haben in einem Betrieb mit 400 Mitarbeitern die „Gurke des Monats“ vergeben. Denn die Arbeitsgruppe war über Monate nachlässig. Das ist denen kein zweites Mal passiert. Umgekehrt muss es für Erfolge dann Anerkennungen oder Prämien geben.

Jeder ein selbstverantwortlicher Unternehmer?

Es kann nicht nur Häuptlinge geben. Aber jeder Mitarbeiter soll für seine Aufgaben Verantwortung übernehmen.

Werthers Leiden in Silicon Valley

Wer für ein paar Jahre als Lehrer an eine deutsche Auslandsschule geht, versteht sich auch als Botschafter seines Landes

Die Ankunft in Hongkong war atemberaubend. „Vom ersten Moment an wurde ich überschwemmt von Eindrücken“, erinnert sich Marco Hausig an den Sommer 2007. Er bezog 40 Quadratmeter im 55. Stock eines Hochhauses im Stadtteil Kennedy Town. Dann kam der neue Arbeitsalltag. Hausig unterrichtet als sogenannte Ortslehrkraft an der German-Swiss International School Hongkong (GSIS). Seine Fächer: Latein und Französisch. „Anfangs brummte mir nach jedem Tag der Kopf: Ich unterrichte beispielsweise sieben Stunden in sechs, da eine Unterrichtsstunde hier 40 Minuten hat.“ Seiner Heimat Wolfsburg in Niedersachsen hat der 33-Jährige für einige Jahre den Rücken gekehrt. „Ich wollte als Lehrer irgendwohin, wo es anders als in Europa ist – und an einen sicheren Ort“, sagt er. Die Wahl fiel auf Hongkong. Einen Nachteil freilich machte er rasch aus: „Die Luftverschmutzung! Es ist immer diesig, an manchen Tagen stinkt es.“

Die Erfahrungen machen es wett: internationale Klassen, ein deutsch-englisches Kollegium, kulturell anregende Unterrichtserfahrungen, aber auch üppig ausgestattete Klassenräume mit DVD, Beamer, CD und elektronischer Tafel. „Im Klassenzimmer greife ich auf meine persönliche Festplatte im System zu und werfe sämtliche Inhalte einfach an die Wand“, erzählt Hausig. Seine Klassen bestehen von einem (!) bis zu 24 Schülern verschiedener Nationalitäten.

Als kulturelle Botschafter Deutschlands sieht der Bund seine Auslandsschulen, zu deren Ehemaligen zahlreiche Wissenschaftler, Künstler und Politiker zählen, wie etwa Richard von Weizsäcker. Als Privatschulen von einem Schulverein getragen, bieten sie weltweit deutsche Abschlüsse an. Derzeit fördert der Bund 117 Auslandsschulen in über 60 Ländern, dazu etwa 440 deutschsprachige Abteilungen an staatlichen Schulen im Ausland. Das Auswärtige Amt will die Zahl der Auslandsschulen und deutschsprachigen Abteilungen aber noch in diesem Jahr auf 1000 erhöhen. Denn Auslandsschulen dienen der schulischen Versorgung der deutscher Kinder in anderen Ländern (weltweit sind es rund 17 000), der Förderung der deutschen Sprache – aber natürlich ebenso der Begegnung mit dem Gastland und seiner Kultur. Denn auch rund 53 000 ausländische Kinder werden an deutschen Schulen ausgebildet, von Kobe über Toulouse bis Manila.

Deutsche Schulen genießen noch immer hohes Ansehen

Die erforderlichen Lehrkräfte vermittelt die Zentralstelle für das Auslandsschulwesen (ZfA) des Bundesverwaltungsamts. „Die Bewerbungen von interessierten und für den Auslandseinsatz besonders geeigneten Lehrern werden in einem Stellenpool gesammelt, auf den die Schulleiter der Deutschen Auslandsschulen bei ihrer Stellenbesetzung zurückgreifen können“, erklärt Reiner Ries, Referent bei der ZfA. Die Grundvoraussetzungen für eine Entsendung sind das 1. und 2. Staatsexamen sowie die Lehrbefähigung für die Sekundarstufe II – und ein abgeschlossenes, engagiertes Wesen. Ein vermittelter Lehrer ist im Gastland entweder als Auslandsdienstlehrkraft (verbeamtet und mit fester Beschäftigung im deutschen Schuldienst), als Bundesprogrammlehrkraft (nach dem 2. Staatsexamen) oder als Ortskraft tätig. Letzteres sind etwa Lehrer mit deutschen Staatsexamina, Erzieher und Bewerber anderer Berufsgruppen. „Ortskräfte bewerben sich meist direkt bei den Auslandsschulen um ausgeschriebene Stellen“, so Ries. „Derzeit sind rund 1180 durch uns vermittelte Lehrer an deutschen Schulen weltweit.“ Hinzu kommen 5721 Ortskräfte. Die entsandten Lehrer, im Schnitt 45 Jahre alt, werden, sofern in Festanstellung, freigestellt. Sie kehren Deutschland meist mit Familie den Rücken. Rechnet sich der Auslandseinsatz? „Bei meiner Entscheidung fürs Ausland spielte das Geld keine große Rolle“, sagt Marco Hausig in Hongkong. „Ich wäre ohnehin gegangen.“ Sein Gehalt

Sekretärin in der Schweiz

In der Schweiz verdienen Sekretärinnen und Bürokräfte mit ein bis zwei Jahren Berufserfahrung besonders gut. Ihr durchschnittliches Bruttojahresgehalt liegt bei rund 50 400 Euro. In Deutschland müssen sie mit 38 600 Euro auskommen, damit liegt die Bundesrepublik auf Platz zwei der Gehaltsliste. Das ergab eine Studie des Frankfurter Beratungsunternehmens Mercer zur Vergütung von Sekretariats- und Bürokräften in 15 europäischen Ländern. Sekretärinnen der Geschäftsleitung verdienen in der Schweiz rund 69 600 Euro, in Deutschland 49 000 Euro. Mit fortschreitender Karriere erhöht sich auch der Bonus. Während er in Deutschland durchschnittlich ein Prozent beträgt, steigt er bei Schweizer Geschäftsleitungssekretärinnen auf sechs Prozent. dpa



Deutsche Auslandsschulen werden von Kindern der unterschiedlichsten Nationalitäten besucht.

Foto: Ute Grabowsky

als Ortskraft entspricht dem ortsüblichen Tarif. Flüge in die Heimat übernimmt seine Schule nicht, gewährt ihm aber einen Mietzuschuss. „Die Mieten können hier alle zwei Jahre bis zu 60 Prozent steigen. Viele Kollegen müssen alle zwei Jahre umziehen.“

Auslandsdienstlehrkräfte erhalten ihr Gehalt nach dem deutschen Besoldungsrecht, dazu eine Auslandszulage. Bundesprogrammlehrkräfte werden nach Ortskriterien von ihrer Schule bezahlt, erhalten zudem Bundesmittel aus Deutschland. Ortskräfte sind nach Landesrecht an einer Schule angestellt und bekommen ein entsprechendes Gehalt. Manche können das individuell aushandeln, ebenso Zuschläge.

„Wir würden unter anderem gern Musterdienstverträge für die vielen Ortskräfte durchsetzen“, sagt Wolfgang Gotterbarm, Vorsitzender der Arbeitsgruppe Auslandslehrer/innen (AGAL) beim Hauptvorstand der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW). Er selbst war jahrelang als Schulleiter in Kairo und Montréal. „Denn ob eine Schule einer Ortskraft auch Wohnung, Auto oder Heimatflüge stellt, dazu gibt es keinerlei Richtlinien. Für einen exzellenten Physiklehrer sollten Schulen allerdings auch entsprechend viel tun.“

Schule und Weiterbildung

heute auf den nächsten 2 Seiten

Entscheidend für das Leben jenseits deutscher Grenzen sind noch immer Entwicklungschancen und Perspektiven, die Lehrer in zwei bis maximal sechs Jahren Auslandsaufenthalt erwerben können. Kaum jemand verlässt sein Gastland vorzeitig: „Im

Schnitt bleiben Auslandslehrer 4,5 Jahre im Land“, sagt Ries vom ZfA.

Karlheinz Wecht blieb acht. „Ich kehrte 1992 aus Lima in Peru zurück, wo ich stellvertretender Schulleiter der Deutschen Schule war“, sagt der Vorsitzende des Bundesverbands deutscher Lehrer im Ausland (VDLIA). „In meiner Freizeit habe ich ein Entwicklungshilfeprojekt in den Elendsvierteln von Lima geleitet.“ Deutsche Lehrer verstünden sich auch als Botschafter ihres Landes. „Sie tragen mit ihrem Engagement dazu bei, unsere Kultur nach außen zu vermitteln.“ Die Schulen genießen wegen ihres Bildungsniveaus ein hohes Ansehen in der Welt. Dass etwa die Deutsche Schule Helsinki die drittbeste finnische Schule im Pisa-Ranking gewesen sei, habe die Öffentlichkeit kaum wahrgenommen, bedauert Wecht. Das Fächerspektrum der deutschen Lehrer ist breit gestreut. Derzeit besonders gefragt sind die Fächer Mathematik und Physik, Informatik, Deutsch, Sprachen und Beifächer wie Geschichte oder Musik.

In Silicon Valley (USA) wurde die German International School of Silicon Valley (GISSV), eine von deutscher und amerikanischer Seite anerkannte deutsche Auslandsschule, im Jahr 2000 gegründet. Hier erhalten deutsche, amerikanische und internationale Schüler ein bilinguales Bildungsprogramm vom Kindergarten bis zum Abitur. „Auch hier diskutieren die Schüler, ob Lotte den Werther liebt oder Hamlet die Ophelia – sie können aber ihr Fachwissen auf muttersprachlichem Niveau in zwei Sprachen anwenden“, sagt Schulleiterin Maja Oelschlägel. Ziel sei es, die Schüler auf eine erfolgreiche Rückkehr nach Deutschland, Österreich, in die Schweiz – oder zum Verbleib in den USA – vorzubereiten. Daran wirkt Veronika

Huisken mit. „Ich kann in meiner täglichen Arbeit viel bewegen“, sagt die 30jährige Grundschullehrerin. „In der Unterrichtsgestaltung etwa habe ich bei der Umsetzung der Bildungspläne und Standards viele Freiheiten.“ Neue Schüler kommen an die GISSV auch mitten im Schuljahr. „Für sie entscheiden wir dann individuell, was sie an Zusatz-

www.careers4engineers.de

Topjobs für Ingenieure!

26. April 2008, Messe Stuttgart am Killesberg

careers4engineers automotive

Der Karriere-Event für Automobil-Ingenieure

angeboten benötigen.“ Huisken, die vorher an einer Schule in Rottweil unterrichtete, lehrt Deutsch, Mathe, Heimat- und Sachkunde, Musik und Ethik.

Auch in der Fremde gebe es den Berufsalltag, sagt sie. „Aber die vielen neuen Erlebnisse und Erfahrungen sind eine persönliche und berufliche Bereicherung, die ich nicht missen möchte.“ Judith Schallenberg

www.auslandsschulwesen.de

Minijobs für Frührentner

Auch für Frührentner kommen künftig als Hinzuverdienst Minijobs infrage, ohne dass dadurch Rentenabzüge entstehen können. Bisher konnten Rentner unter 65 nur 355 Euro im Monat abzugsfrei hinzuverdienen. Daher hatten die sogenannten Minijobs mit einem Verdienst von 400 Euro Abzüge zur Folge. Ein neues Gesetz ändert dies ab sofort rückwirkend zum 1. Januar dieses Jahres. Darauf weist die Deutsche Rentenversicherung in Berlin hin. Die Vereinheitlichung vermeide Renten Kürzungen und bedeute eine nicht unerhebliche Verwaltungsvereinfachung. Aufwendige Prüfungen und Rückforderungen entfielen damit. dpa

Redaktion: Gisela Fechner