

Sozial- und Führungskompetenz

Den Blick fürs Wesentliche schärfen

SeitenWechsel ist eines der ungewöhnlichsten Weiterbildungsangebote für Führungskräfte. Die einwöchige Mitarbeit in einer sozialen Institution erweitert den Horizont von Kadermitarbeitenden und beeinflusst ihr Führungsverhalten nachhaltig.

Von Jacqueline Schärli

Ziel des Programms SeitenWechsel ist die Persönlichkeitsentwicklung. Im Mittelpunkt des Weiterbildungsangebots für Führungskräfte, das 1994 von der Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft (SGG) initiiert wurde, stehen Veränderungen im Umgang mit sich selbst oder mit anderen. In Gang gebracht werden diese durch einen einwöchigen Einsatz ausserhalb des gewohnten Arbeitsumfelds. Dabei kann schon die Wahl der sozialen Institution ein erster Schritt sein, die eigene «comfort zone» zu verlassen. Die Entscheidung, fünf Tage in einer Behindertenwerkstatt oder in einer Suchtklinik mitzuarbeiten, kostet manche Führungskräfte Mut. Belohnt wird dieser mit neuen Werkzeugen für die schwierigste Führungsaufgabe überhaupt: die Kommunikation mit Mitarbeitenden.

Führen ohne Geldanreize

Roger Bauer, beim Energiekonzern Alstom für 25 Mitarbeitende verantwortlich, hat sich aus Neugier für einen SeitenWechsel entschieden: «Ich lerne gern und wollte sehen, was es für Motivationsmöglichkeiten abseits von pekuniären Ansätzen gibt», sagt Bauer. Er verbrachte eine Woche im Landheim Brüttsellen, einem offenen Jugendheim für sogenannte dissoziale Männer im Alter von 15 bis 22 Jahren, die von der Jugendanwaltschaft, dem Jugendsekretariat oder der Invalidenversicherung eingewiesen werden. Auftrag des Landheims ist es, die Jugendlichen in ihrer Persönlichkeit zu fördern und ihnen eine Berufslehre zu ermöglichen.

Roger Bauer sah während der Einsatzwoche in die verschiedenen Werkstätten des Landheims hinein. Eine Station war die Schreinerei, wo es zuerst um die Zielset-



Ein Kadermitarbeiter bei einem SeitenWechsel in der Suchtklinik Südhang in Kirchlindach (BE).

zung seines Aufenthalts und um Tagesziele ging. Danach stellte der Leiter der Schreinerei den SeitenWechsler unter die Obhut eines Vierteljahrstiftes, der den Kadermitarbeiter mit sichtlicher Freude an seiner ungewohnten Rolle anleitete. Um mit den Jugendlichen ins Gespräch zu kommen, hat Bauer in den Pausen einfach Fragen gestellt: «Man muss viel fragen, darf dabei aber nicht zu direkt sein. Ich bin nicht der «Socializer», mir geht es immer um die Sache. Und doch musste ich einen Dreh finden, die Jugendlichen aus der Reserve zu locken. Eines meiner Ziele war ja, herauszufinden, wie man die Jugendlichen im Landheim motiviert. In der Küche sah ich die Schwierigkeiten bei diesem Unterfangen: Das Abwaschen ist keine Lieblingsbeschäftigung der Kochlehrlinge, und ich hatte bei manchen den

Eindruck, sie warteten nur darauf, dass der Tag vergeht.»

Politik der kleinen Schritte

Das Thema Motivation kam beim SeitenWechsel von Roger Bauer überraschenderweise nicht nur im Umgang mit den Jugendlichen, sondern auch im Austausch mit Sozialpädagogen zur Sprache: «Während die Mitarbeitenden in der Schreinerei und der Schlosserei des Landheims bei ihrer Arbeit sichtbare Ergebnisse erzielen, haben die Sozialpädagogen in der Wohngruppe nicht oft ein konkretes Erfolgserlebnis mit den Jugendlichen. Sie erzählten mir, dass sie sich darin üben, die kleinen Verbesserungen in den sozialen Fähigkeiten der Jugendlichen zu sehen und sich daran zu erfreuen. Daraus schöpfen sie die Kraft,



SeitenWechsel

SeitenWechsel ist eine ungewöhnliche und nachhaltige Persönlichkeitsentwicklung, die Mitarbeitende für soziale Themen sensibilisiert. Die Teilnehmer arbeiten fünf Tage am Stück in einer Suchtklinik, einem Pflegeheim, einer Psychiatrie, einer Behindertenwerkstatt oder einer anderen sozialen Institution. Ihr Einsatz ist zielorientiert und wird ausgewertet. Zielgruppe sind Führungskräfte jeden Alters. Die Teilnehmer erweitern soziale und kulturelle Stärken. Sie lernen von Profis den Umgang mit Stress und Ressourcenorientierung und entwickeln neue Coping-Strategien für unerwartete Situationen.

SeitenWechsel leistet einen Beitrag zum Employee Branding, indem die Loyalität und die Motivation der Mitarbeitenden sowie das Bewusstsein für Diversity gefördert werden. Die Schweizerische Gemeinnützige Gesellschaft (SGG) betreibt das Weiterbildungsprogramm seit 1994. Die bisher 4100 Teilnehmer aus der Schweiz und aus Deutschland stammen aus so namhaften Unternehmen wie Alstom, Post, Swisscom und UBS, in Deutschland aus Airbus, Axel Springer, BMW oder Otto Group. 34 Prozent aller ehemaligen Teilnehmer sind heute Leader, davon gehören 33 Prozent sogar zu den Top 15 der einflussreichsten Führungspersönlichkeiten der Schweizer Wirtschaft.

www.seitenwechsel.ch

mit den unvermeidlichen Enttäuschungen umzugehen», erzählt Bauer.

Und was hat der Einsatz Roger Bauer gebracht? In seinem Fazit spricht der Kadermitarbeiter das an, was in den Auswertungsworkshops von SeitenWechsel jedes Mal zur Sprache kommt: Die Kommunikation mit den Mitarbeitenden ist noch wichtiger als gedacht. «Mein Profit ist die vielleicht banale, aber bestechende Erkenntnis, dass ich die Nähe zum Mitarbeiter suchen muss – und zwar kontinuierlich und nicht nur sporadisch. Ich sehe, dass es einfacher wird, miteinander zu arbeiten, wenn man Vertrauen und Verständnis entwickelt, und zwar durchaus ein gegenseitiges. Das Wichtigste beim Zusammenarbeiten ist die Kommunikation. Ich werde Beruf und Privates immer noch trennen, aber ich gehe seit diesem Einsatz bewusster auf den Menschen und seine Bedürfnisse ein», so Bauer.

Vorurteile über Bord werfen

Wer am SeitenWechsel teilnimmt, sucht sich seinen Einsatzplatz im Rahmen eines zweistündigen Kick-off-Meetings aus. Am sogenannten «Markt», der meist in einem Sitzungszimmer des Unternehmens stattfindet, lernen die Teilnehmer die Vertreterinnen und Vertreter der Behindertenheime, Demenzkliniken, Reha-Zentren und Kinderheime kennen und können erste Vorurteile über Bord werfen. Individuell vereinbaren sie dort ihre Einsatzwoche; sie haben Zeit bis zum Auswertungsworkshop, den SeitenWechsel für jedes Unternehmen ein paar Monate nach dem «Markt» durchführt.

Wer seit Jahren im selben Unternehmen arbeitet, kennt die betrieblichen Weiterbildungsprogramme meist aus dem Effeff: «Wir sind gehalten, mindestens fünf Weiterbildungstage pro Jahr zu besuchen, und ich habe alle Führungs- und Kompetenzkurse schon gemacht. Als der SeitenWechsel ins Angebot kam, hat mich das sofort sehr angesprochen», sagt Jörg Hartmann. Der Beamte ist seit 25 Jahren Sektionsleiter beim Kanton Aargau, aktuell ist er zuständig für

die Grundlagen- und Kantonalplanung. Von den Institutionen, die Hartmann am «Markt» kennenlernte, sprach ihn das Tageshaus für Obdachlose in Basel am meisten an.

Strikter führen als im Berufsalltag

Jörg Hartmann zieht ein positives Fazit aus seinem Einsatz: «Jeder hat ja das Gefühl, er sei von seiner Führungsaufgabe sehr gefordert, und sieht sich als Zentrum. Es war eindrücklich zu erleben, dass im Tageshaus für Obdachlose Führungskompetenz auf eine ganz andere Art gefragt war als in meinem Berufsalltag. Etwas vom Wichtigsten in der Führung ist meiner Meinung nach, dass man sich selbst schonungslos beurteilt und seine eigenen Schwächen nicht auf Mitarbeiter überwälzt. Der SeitenWechsel hat mich speziell in diesem Bereich weitergebildet: Wie reagiere ich auf Herausforderungen zwischenmenschlicher Art?»

Hartmann erinnert sich an ein Schlüssel-Erlebnis bei seinem Einsatz: «Ich weiss noch genau, wie ich mich fühlte, als ich das erste Mal einem Obdachlosen die



Ein Kadermitarbeiter (nicht der im Text zitierte) und ein Obdachloser in der Gassenküche Basel.



Zigarette verweigern musste, weil er die erforderlichen 20 Rappen nicht dabei hatte. Als Privatperson hätte ich sie ihm natürlich gegeben, wie ich auch jenem alten Herrn den Koffer die Treppe hinaufgetragen hätte, der täglich gegen 11 Uhr im Tageshaus eine Dusche nahm. Aber ich sah ein, dass hier meine Führungskompetenz auf eine ganz andere Art gefragt war. Gebe ich einmal nach, kommt der Raucher täglich und will Gratiszigaretten und zieht andere mit sich. Trage ich den Koffer einmal nach oben, mache ich das fortan ebenfalls täglich. Ich musste hier klar und deutlich sein, mit mir und mit den Gästen. Diese Klarheit in der Führung hat mich beeindruckt: Führung im Tageshaus heisst präsent sein, ständig die Antennen draussen haben und das Gras wachsen hören. Deeskalieren und, wenn doch etwas ist, und harte Führungshaltung einnehmen: Dies geht, jenes geht nicht.»

«Mein Profit ist die vielleicht banale, für die Praxis aber entscheidende Erkenntnis, dass ich die Nähe zum Mitarbeiter suchen muss – und zwar kontinuierlich und nicht nur sporadisch.»

Roger Bauer, Group Lead GT Mechanical System bei Alstom

Hartmann verkaufte während seiner Einsatzwoche am Kiosk Getränke und Zigaretten – oder eben nicht –, half kochen und putzen. «Meine Wahrnehmung ist breiter geworden. Ich glaube, ich habe mehr Verständnis für Situationen gewonnen, in denen die Vorstellungen meiner Mitarbeitenden von den meinigen abweichen. Ich erlebte hautnah, dass meine eigene Sichtweise nicht allgemeingültig ist.» Diesen Herbst nimmt Hartmann zum zweiten Mal an einem SeitenWechsel teil, erneut im Gasthaus für Obdachlose.

Blut und Wasser geschwitzt

Das Weiterbildungsprogramm von SeitenWechsel ist massgeschneidert: Die Institution und der Wochenplan werden auf die Bedürfnisse der Teilnehmer abgestimmt. Ein «SeitenWechsler» definiert klare Ziele für die Woche und übersetzt das

Gelernte später mit anderen Teilnehmern im Auswertungs-Workshop in den eigenen Arbeitsalltag. Das Commitment für die Führungsrolle wird gestärkt. SeitenWechsel ist gewissermassen ein Auslandsaufenthalt im Inland: Man sieht, wie es andere machen, überprüft die eigenen Grundsätze und holt sich neue Anregungen. Dazu gehört auch der Sprung ins kalte Wasser, das Eintauchen in ein fremdes Milieu. Die Teilnehmer gewinnen als «Nebenwirkung» oft die Erkenntnis, dass der eigene soziale Status und der eigene Arbeitsplatz Privilegien sind.

Nach ihrem Einsatz treffen sich alle «SeitenWechsler» eines Unternehmens an einem Auswertungs-Workshop wieder. Diese Workshops sind regelrechte Fundgruben von Erfahrungen. Einmal erzählte ein Teilnehmer, wie er das Problem gelöst hatte, in einer Gassenküche mit einem Alkoholiker Kartoffeln zu schälen: Der Alkoholiker verbat sich empört das Nachschälen seiner nachlässig geschälten Kartoffeln. Der «SeitenWechsler» erzählte, er habe Blut und Wasser geschwitzt beim Versuch, erstens sauber geschälte Kartoffeln abzuliefern und zweitens den Alkoholiker das Gesicht wahren zu lassen. Er habe sich sehr an seine Arbeit mit Kunden und dem Team erinnert gefühlt. Seine geniale Lösung: Er richtete eine Produktionskette ein. Zuerst schälte der Alkoholiker, dann machte die Führungskraft den Finish. Als Symbol für dieses Fingerspitzengefühl liegt seither ein Kartoffelschäler an seinem Arbeitsplatz.

Nachhaltiger Praxisnutzen

Wie lässt sich in Zeiten von Personalknappheit und Globalisierungsdruck ein einwöchiger Einsatz im sozialen Bereich rechtfertigen? Die Auswertungs-Workshops zeigen immer wieder, dass die Teilnehmer von SeitenWechsel mit ganz neuen Ideen für ihre Teams an ihren Arbeitsplatz zurückkehren. Befragungen zeigen, dass 88 Prozent der Befragten den Nutzen als sehr hoch bewerten. Ein SeitenWechsel bringt dann den grössten Effekt, wenn er eine klare Zielsetzung hat und der Transfer des Gelernten in den Arbeitsalltag sorgfältig begleitet wird. Die Geschäftsleitung eines Unternehmens soll klare Aufträge und Erwartungen an den SeitenWechsel haben.

«Ich habe mehr Verständnis für Situationen gewonnen, in denen die Vorstellungen meiner Mitarbeitenden von den meinigen abweichen. Ich erlebte hautnah, dass meine eigene Sichtweise nicht allgemeingültig ist.»

Jörg Hartmann, Sektionsleiter Kanton Aargau

In einer Langzeitevaluation stellten fast alle 100 befragten Teilnehmer ein oder zwei Jahre nach dem Einsatz noch Auswirkungen des SeitenWechsels auf ihr Führungsverhalten fest. Das Geheimnis dieser überraschend nachhaltigen Wirkung: Ein SeitenWechsel macht Situationen konkret. Die Eins-zu-eins-Erfahrungen fordern stark. Die Teilnehmer kehren mit einem Gewinn an praktischem sozialem Wissen ins Unternehmen zurück. Sie haben mehr Spielräume, um ihre Sozialkompetenz anzuwenden und Verantwortung wahrzunehmen. Der SeitenWechsel vertieft ausserdem die Wahrnehmung der eigenen Rolle im unternehmerischen Alltag und die Bedeutung des Unternehmens für die Identität als Führungsperson.

Manchmal ergeben sich Synergieeffekte, die nicht voraussehbar sind: So war eine Personalleiterin von Manor Basel von ihrem SeitenWechsel im Luzerner Frauenhaus so beeindruckt, dass sie danach mit ihrer Marketingabteilung Papiertragtaschen mit Notfallnummern und dem Slogan «Häusliche Gewalt kommt bei uns nicht in die Tüte» drucken liess. Zudem wurden in Umziehkabinen und Toiletten Flyer zum Thema aufgelegt. Die mit geringem Budget umgesetzte Aktion stiess in der Schweiz auf mediales Interesse und war sogar in den Grenzgebieten in Frankreich und Deutschland ein Thema.



Autorin

Jacqueline Schärli, lic. phil. I, ist Programmleiterin von SeitenWechsel (www.seitenwechsel.ch) in Zürich.