

«SeitenWechsel» – Begegnung mit andern und mit sich selbst

Existenzielle Erfahrungen machen

Manager tauchen für eine Woche in eine weniger privilegierte Welt ein. Wie erfahren sie den Seitenwechsel – und was bringt dieser dem Unternehmen? Bankmanager, die in einem Zentrum für Asylsuchende waren, erzählen.

Seinen Wochenplan hatte Steffen Henrich, Managing Director bei der UBS, schon im Voraus erhalten. Er las: «Eintritt zirka 11 Uhr: Infos, Material, Zuweisung Bett.» Henrich, 36 Jahre alt, verheiratet, wohnhaft in Herrliberg, zog an einem Dienstag in der Neckermühle im Toggenburg ein. Der Banker ist hergekommen, um während fünf Tagen so zu leben wie ein Asylbewerber, der erst vor Kurzem in der Schweiz angekommen ist: im Mehrbettzimmer mit Fremden, 8.50 Franken pro Tag für Essen; Körperpflege, Holz spalten, Nähen, Deutsch-Unterricht, Fussball spielen und anderes, Langeweile. Der Seitenwechsel ist bei der Grossbank UBS seit über fünfzehn Jahren Bestandteil der Führungsausbildung. Rund zwanzig UBS-Manager wechseln jährlich die Seite, arbeiten für eine Woche in einem Altersheim, einer Psychiatrischen Klinik, im Gefängnis, mit schwer erziehbaren Jugendlichen oder Frauen, die Opfer häuslicher Gewalt geworden sind. Auch Steffen Henrich hatte mehrere Optionen und musste sich entscheiden. In lockerer Freizeitkleidung sitzt er an seinem letzten Seitenwechsel-Tag auf der Terrasse seines auserkorenen Einsatzortes und sagt: «Ich suchte den grösstmöglichen Kontrast. In meiner Welt ist Geld grund-

sätzlich nicht das Problem, aber Zeit – die ist immer knapp. Im Asylzentrum ist es genau umgekehrt: Geld haben die Bewohner so gut wie keines, dafür aber Zeit, zuviel davon.»

Zwanzig Nationen auf engstem Raum

Im Toggenburg erwacht gerade der Frühling, die Sonne taucht den grossen Garten der Neckermühle in sanftes Licht. «Ein Paradiesgarten» ist man versucht zu sagen, aber Paradies ist kaum der richtige Begriff für einen Ort, an dem achtzig Flüchtlinge aus zwanzig Nationen für unbestimmte Zeit im Ungewissen um ihre Zukunft bangen.

Mit den 8.50 Franken täglich muss nun auch Steffen Henrich haushalten. «Ich komme aus bodenständigen Verhältnissen», sagt der gelernte Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, «aber mit diesem Betrag jeden Tag das Essen zu bestreiten – das ist eine Leistung.» Als eine Herausforderung erlebt er die Nächte: «Ich teile das Zimmer mit sieben anderen Männern. Die Matratze ist schmal, der Raum eng, Intimsphäre gibt es keine. Und dann muss man auch noch Kompromisse finden, etwa bei der Frage, ob das Fenster in der Nacht zu schliessen sei oder nicht.»

Nicht in allen sozialen Institutionen, die im Projekt Seitenwechsel der Schweizerischen

Das Projekt «SeitenWechsel»

Wer Einblick erhält in andere Realitäten und Welten, weitet seinen Horizont und verbessert seine soziale Kompetenz. Davon profitieren letztlich alle: die «Seitenwechsler», die Mitarbeiter, der Arbeitgeber, die Gesellschaft – das ist der Ansatz, der dieser Bildungsinitiative zugrunde liegt. Der «SeitenWechsel» ist ein Projekt der Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft (GGG), die unter anderem auch Pro Familia, Pro Juventute und die Berghilfe gegründet hat. Rund 160 soziale Institutionen machen beim Seitenwechsel mit. Neben den beiden Grossbanken UBS und Credit Suisse unterstützen weitere grosse Unternehmen die Initiative, so etwa der Migros-Genossenschafts-Bund, Swisscom, Swiss Re, die Schweizerische Post, Manor und Schindler Aufzüge. (eb)





Seitenwechsler Steffen Henrich: «Die Erfahrung relativiert Vieles und hilft, auch bei der Arbeit die Dinge gelassener und überlegter anzugehen. Das nützt im Umgang mit den Mitarbeitenden.»

Gemeinnützigen Gesellschaft (SGG) mitmachen, wechseln die Manager so radikal die Seite – an den meisten Orten helfen sie dem Personal, werden also für eine Woche zu Betreuenden. Dass auch diese Einsätze in jeder Hinsicht persönlichkeitsbildend sind, schildern die zahlreichen Erfahrungsberichte, die im Buch «Seitenwechsel – Lernen in anderen Arbeitswelten» und in den Medien schon erschienen sind. Da ist von Grenzerfahrung, persönlichem Wachstum, Relativierung eigener Probleme, verbesserter Kommunikationsfähigkeit und viel von Dankbarkeit zu lesen. Es scheint, als sei der Seitenwechsel ein reines Gutmenschen-Programm – ist dem so? «Nein», sagt Annik Kapila von Human Resources bei der UBS: «Im Rahmen der Leadership-Ausbildung von ausgewählten UBS-Führungskräften erachten wir den Seitenwechsel als sehr wertvoll, da er die Teilnehmer dazu herausfordert, sich mit dem eigenen Führungsstil, den eigenen Werten, Verantwortung und mit gesellschaftlichen Fragen auseinanderzusetzen.»

Radikaler Perspektivenwechsel

Für Steffen Henrich ist klar, dass ihn der Seitenwechsel zuallererst persönlich weiterbringt. «Das ist die beste Weiterbildung

im Bereich «Soft Skills». Bei der Frage, was der Seitenwechsel für das berufliche Umfeld bringe, überlegt er und meint schliesslich: «Dass diese Erfahrung so vieles relativiert, hilft, auch bei der Arbeit die Dinge gelassener und überlegter anzugehen. Das nützt im zwischenmenschlichen Bereich, im Umgang mit den Mitarbeitenden.»

Die Idee, die dem Seitenwechsel zugrunde liegt, ist diese: Ein radikaler Perspektivenwechsel schafft und schärft die grundlegenden Führungskompetenzen, zu denen ganz zentral die soziale Kompetenz gehört. Sich in einer völlig fremden Realität und mit komplett anderen Problemstellungen zu rechtfinden zu müssen – das sorgt für Irritation und Überraschungen, so die Initianten, und somit zu wertvollen, persönlichkeitsbildenden Erfahrungen, die für jedes Unternehmen einen Mehrwert schaffen.

Die andere lautet: Der Einsatz in einer sozialen Institution räumt Vorurteile aus dem Weg, schärft das Bewusstsein für soziale Fragen und für die Verantwortung, mit unterschiedlichsten Menschen zusammenzuarbeiten.

Das sieht auch Markus Gmünder so, der das Zentrum für Asylsuchende in Necker leitet. Er antwortet auf die Frage, was der Institution die Besuche der Manager bringen: «Zum Asylwesen gibt es ja interne Diskussionen. Meine Hoffnung ist, dass diejenigen, die bei uns waren, ihre Erfahrungen einbringen. Dass sie in Diskussionen sagen, wie es wirklich ist. Veränderungen im Denken fangen immer unten an.»

Gelassenheit in der Teamführung

Sind diese Erwartungen berechtigt? Und wie nachhaltig ist der Seitenwechsel über-

«Das Programm «Seitenwechsel» fordert die Teilnehmer heraus, sich mit dem eigenen Führungsstil, den eigenen Werten, Verantwortung und mit gesellschaftlichen Fragen auseinanderzusetzen.»

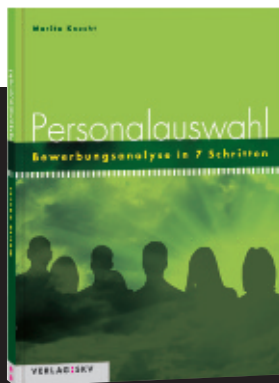
RÉSUMÉ

«Transfaire» – une expérience hors du commun

Chez UBS, «Transfaire» fait partie de la formation des cadres depuis plus de quinze ans. Chaque année, une vingtaine d'entre eux se retroussent les manches, travaillent pendant une semaine dans un home pour personnes âgées, une clinique psychiatrique, une prison, avec des enfants difficiles ou avec des femmes victimes de violence conjugale. L'idée à la base de «Transfaire» est la suivante: un changement complet de perspective crée une capacité de diriger au cœur de laquelle on trouve les compétences sociales. Les organisateurs pensent que lorsqu'il faut s'orienter dans une réalité inconnue, qu'on est confronté à des problèmes tout différents, cela crée stimulation et surprises, et permet d'assembler des expériences précieuses, qui seront bénéfiques pour l'entreprise. Autre considération: le travail dans une institution sociale contribue à éliminer des préjugés, accroît la conscience citoyenne, et permet de comprendre la nécessité de travailler avec les individus les plus divers.

Comment est perçu le programme «Transfaire»? Une enquête auprès de dirigeants de l'UBS qui ont passé du temps au centre pour réfugiés de Neckermühle et ont vécu comme les demandeurs d'asile permet de tirer un certain nombre de conclusions. Tous ont considéré que l'expérience était positive. Quant à son utilité dans la vie courante, les avis divergent. Le banquier Steffen Heinrich, directeur administratif de l'UBS, a vécu pendant cinq jours la vie d'un demandeur d'asile tout juste arrivé en Suisse: partager le dortoir avec des inconnus, recevoir 8.50 francs par jour pour manger, pratiquer une hygiène rudimentaire, couper du bois, coudre, suivre les cours d'allemand, jouer au football, s'ennuyer. Lorsqu'on lui demande ce que cela lui a amené professionnellement parlant, il répond: «Cette expérience relativise bien des choses, et aide entre autres à aborder le travail en étant moins crispé, plus réfléchi. Cela aide dans les échanges avec les autres, et notamment dans les rapports avec les collaborateurs.

haupt? Eine Umfrage unter UBS-Managern, die ebenfalls in der Neckermühle in die Rolle des Asylsuchenden geschlüpft sind, lässt verschiedene Interpretationen zu. Alle waren sofort bereit, über den Seitenwechsel zu sprechen und alle äusserten sich durchwegs positiv. Die Meinungen zur Auswirkung im Berufsalltag gehen auseinander. Andreas Greil, 40, Senior Product Manager im Bereich Lending, machte seinen Seitenwechsel vor zwei Jahren. Er sagt: «Ich war schon zuvor teamorientiert und kollegial – insofern hat mich der Seitenwechsel nicht speziell weitergebracht. Aber ich musste gewisse Klischee-Vorstellungen zum Asylwesen revidieren – das wirkt bis heute nach. Auch zu erfahren, wie Menschen, die selber fast nichts haben, dieses Wenige noch mit einem teilen – das hat mich nachhaltig beeindruckt. Wie diese Frau, die sah, dass ich ständig Spaghetti ass und sonst nichts und mir dann von ihrem Essen anbot; das ist ein Erlebnis, das ich nicht vergessen werde. Der Seitenwechsel hat mich demütiger gemacht. Man relativiert gewisse Probleme. Das wiederum wirkt sich bestimmt auf die Arbeit aus.»



Bewerbungsanalyse in 7 Schritten

Das Fach- und Lehrbuch richtet sich an Linienvorgesetzte, die sich mit dem Thema «Bewerbungen lesen» auseinandersetzen wollen, sowie an angehende Fachleute aus dem Human-Resources-Bereich oder Personalfachleute. Dozenten kann es als Lehrbuch unterstützend nützlich sein. In 7 Schritten werden alle wichtigen Aufgaben aufgezeigt, die bei

der Anstellung eines neuen Mitarbeiters oder einer neuen Mitarbeiterin zu beachten sind. Das Fachbuch kann als Leitfaden durch den Prozess einer Anstellung oder als Nachschlagewerk für einzelne Themen genutzt werden. Verschiedene Checklisten zum Buch stehen auf der Webseite des Verlags zur Verfügung.

Marita Knecht

Personalauswahl – Bewerbungsanalyse in 7 Schritten

1. Auflage 2010

128 Seiten

CHF 34.–

ISBN 978-3-286-51461-4

www.verlagskv.ch

VERLAG SKV

Thomas Frank, ebenfalls 40 Jahre alt, Projektleiter Investment Products&Services, war vor vier Jahren als Seitenwechsler in der Neckermühle. Er sagt: «Es bleibt eine Wertschätzung für das, was man hat, denn dort hat man nichts, man fängt bei null an. Politisch hat mich die Woche nicht verändert, ich war schon zuvor offen gegenüber Ausländern. Dennoch kann ich den Seitenwechsel jedem empfehlen – insbesondere an Orten, wo die Möglichkeit besteht, sich selber tatsächlich in die Rolle des anderen zu begeben, sei es im Asylzentrum oder in einem Gefängnis.»

Als Dritter hat sich René Schnyder rückblickend Gedanken zum Seitenwechsel gemacht. Der 36-Jährige war vor zwei Jahren in der Neckermühle, er wollte eine Extrem-erfahrung machen, sich «durchschütteln» lassen. Seine Erlebnisse: eine Stunde im Coop rumirren, um die paar Franken möglichst ergiebig zu investieren, trotzdem hungrig zu Bett gehen, hinter den namenlosen Asylsuchenden Menschen entdecken, die alle eine Geschichte haben. «Ich hatte nicht den Anspruch, geläutert zu werden», sagt Schnyder, «ich wollte an Lebenserfah-



Wer Einblick erhält in andere Realitäten und Welten, weitet seinen Horizont und verbessert seine soziale Kompetenz. Davon profitieren letztlich alle: die «SeitenWechsler», der Arbeitgeber, die Mitarbeiter.

rung gewinnen – und so war es dann auch. Heute bin ich entspannter, wenn etwas schief läuft.»

Einen Monat nach seinem Einsatz in der

Neckermühle schreibt Steffen Henrich in einer E-Mail: «Der Alltag hat mich schnell wieder eingeholt. Die grossartigen Erfahrungen bleiben.»
Esther Banz

www.esl.ch

Sprachaufenthalte für Führungskräfte und Berufstätige

Treiben Sie Ihre Karriere voran!

Ein Maximum an Fortschritten innerhalb kürzester Zeit!



E·S·L
SPRACHAUFENTHALTE

Basel | Bern | Luzern
St. Gallen | Zürich | Widnau
0848 50 10 50 (zum Ortstarif)

Pour DRH et futur-e DRH

Formation
continue



Hes·so
Haute Ecole Spécialisée
de Suisse occidentale
Fachhochschule Westschweiz

Master of Advanced Studies - MAS

Human Capital Management

- Formation en emploi à raison de 3 jours par mois
- Programme innovant donnant des clés pour la conception et la mise en œuvre de structures et de processus HCM intégrés et évolutifs
- Possibilité d'effectuer un unique CAS
- En partenariat avec les Hautes Ecoles zurichoises (ZHAW) et tessinoises (SUPSI)

2^e volée

Prochain CAS: **Acteurs et Systèmes**

Début: **22 septembre 2011**

Consultez: **www.mas-hcm.ch**

heig-vd

Haute Ecole d'Ingénierie et de Gestion
du Canton de Vaud

www.mas-hcm.ch