



## Wo Chefs ihr Herz **ENTDECKEN** können

Das Projekt SeitenWechsel ermöglicht Führungskräften einen Wandel der Perspektive und die Weiterentwicklung ihrer sozialen Kompetenzen



MAURICIO BUSTAMANTE

*Hindernisse überwinden: Menschen mit Behinderung müssen häufig gegen Hürden und Berührungsängste ankämpfen*

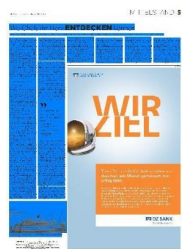
Vom Medienunternehmen in die Drogenhilfe, aus der Elektronikfirma in den Jugendknast. Einfach mal eine Woche lang eintauchen in eine andere Welt. Neue Situationen erleben, ungewöhnliche Erfahrungen machen, Grenzen austesten. Einen Seitenwechsel wagen, der frische Impulse für das Berufsleben und die persönliche Entwicklung bringt. Das wollte auch Gunther Thiele, Marketingleiter bei der Gegenbauer Holding in Berlin. Er entschied sich für eine Woche in der Justizvollzugsanstalt Kiefheider Weg des Offenen Vollzugs Berlin. „Auch wenn wir sie vielfach nicht sehen, sind Menschen in Haftanstalten dennoch Teil unserer Gesellschaft. Der Weg zurück in die Sichtbarkeit und Teilhabe führt über Integration, Verständnis und die gezielte Förderung von Fähigkeiten und sozialer

Kompetenz“, sagt Thiele.

VON MARIE-THÉRÈSE NERCESSIAN

Für Führungskräfte aus Wirtschaft und Verwaltung gibt es ein eigenes Programm zur Weiterentwicklung der sozialen Kompetenzen: SeitenWechsel. Seit 2000 wird es in Deutschland durch die „Patriotische Gesellschaft von 1765“ mit Sitz in Hamburg angeboten, die nach eigenen Angaben älteste zivilgesellschaftlich engagierte Organisation im deutschsprachigen Raum. Entwickelt wurde SeitenWechsel von der Schweizerischen „Gemeinnützigen Gesellschaft“, einer Schwestergesellschaft der „Patriotischen Gesellschaft“.

„Wir sind bundesweit und branchenübergreifend tätig, vom Mittelstand bis zum Konzern“, sagt Oliver Hirsch, Programmleiter von SeitenWechsel Berlin.



In Deutschland gibt es inzwischen sechs Standorte. „In Hamburg und Bremen sind wir sehr stark vertreten, da sind die Großunternehmen schon seit 20 Jahren an Bord und wir haben relativ viele Firmen, die einzelne Führungskräfte in das Programm schicken“, erläutert Hirsch. „Berlin ist erst seit acht Jahren dabei, hier kommen auch mal zahlreiche Führungskräfte aus einem Unternehmen.“

Die Idee dahinter ist einfach, aber wirkungsvoll. Ohne ihre Führungsrolle und den Einsatz ihrer Fachkompetenz arbeiten die Teilnehmer eine Woche lang in einer sozialen Institution mit und machen so prägende Erfahrungen für ihre Arbeit – ganz außerhalb ihrer persönlichen Komfortzone. Ob Nachwuchsführungskraft, Projektleiter oder erfahrene Führungskräfte – SeitenWechsel soll der persönlichen Entwicklung dienen, die soziale Kompetenz stärken und zusätzliche Fähigkeiten zur modernen Teamführung vermitteln.

Oliver Hirsch, ausgebildeter Coach im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung, hat vor 15 Jahren bei der Hospitation in einer Einrichtung für Straßenkinder in Rumänien selbst erlebt, wie bereichernd ein radikaler Perspektivwechsel für die Führungskultur in Unternehmen sein kann: „Ich war damals als Volkswirt im Risikomanagement bei einer internationalen Großbank tätig, habe europäische Projekte zum ‚Inclusive Entrepreneurship‘ koordiniert und war als Expat in Rumänien.“

Seinen ganz eigenen Seitenwechsel verdankt Hirsch einem Zufall. „Auf dem Rückflug von Wien nach Bukarest habe ich einen Architekten kennengelernt, der für ein Straßenkinder-Projekt gearbeitet hat, das von einem Jesuitenpater ins Leben gerufen wurde. Natürlich passieren manchmal Dinge, auf die man sich nicht emotional vorbereiten kann. So hatte mir keiner gesagt, dass einige der Kids ansteckende Krankheiten hat-

ten. Ich habe das erst am Abend erfahren, die Nacht über gegrübelt, wie ich den Kindern begegnen soll und sie dann am nächsten Tag genauso in die Arme geschlossen habe wie am Vortag.“ Bei SeitenWechsel allerdings würden die Teilnehmer im Falle von ansteckenden Krankheiten und über möglicherweise sinnvolle Impfungen im Vorfeld informiert.

Rund 5500 Menschen haben die SeitenWechsel-Woche bislang durchlaufen, zwei Drittel davon Männer, so Hirsch. „Wir gehen auf die Unternehmen zu und empfehlen den SeitenWechsel als Führungskräfte-Entwicklungsformat. Im besten Fall nutzen Unternehmen den SeitenWechsel, um über ihre Führungskräfte gezielt und systematisch erfolgskritische Kompetenzen für ihren Transformationsprozess auszubilden.“

Eine SeitenWechsel-Woche kostet 2500 Euro. „In den meisten Fällen finanzieren das die Unternehmen aus ihrem Personalentwicklungsbudget, mancher zahlt das aber auch aus eigener Tasche.“ 700 Euro davon gebe SeitenWechsel als Aufwandsentschädigung an die Lernorte, d.h. die sozialen Einrichtungen, weiter. „So finanzieren wir das gesamte nicht gewinnorientierte Programm.“

”

WIR BEREITEN DIE  
FÜHRUNGSKRÄFTE  
BESTMÖGLICH AUF  
IHRE ERFAHRUNG  
VOR UND  
WERTEN DIESE  
GEMEINSAM AUS



**OLIVER HIRSCH**, Coach für  
Personalentwicklung

Die Führungskräfte der teilnehmenden Unternehmen können sich für die SeitenWechsel-Woche bewerben; wenn sie grünes Licht von ihrem Arbeitgeber bekommen, besuchen sie zunächst einen Informationstag und am Tag darauf dann den „Markttag“. Jeder SeitenWechsel beginnt mit einem solchen Markttag. Dort stellen sich die sozialen Institutionen vor und alle wichtigen Fragen werden geklärt. Die Teilnahme ist kostenpflichtig und setzt eine verbindliche Anmeldung zu einem SeitenWechsel voraus. In Berlin etwa finden drei bis viermal im Jahr Markttag statt. „Das ist wie eine Art Speeddating, wo die Interessenten mindestens jeweils eine Einrichtung aus unseren acht Bereichen, angefangen bei der Jugendhilfe über Drogenhilfe bis hin zu den Hospizen, kennenlernen können. Die künftigen Hospitanten gehen von Tisch zu Tisch, lassen sich beraten und informieren, und am Ende des Tages findet jeder einen Einsatzort“, beschreibt Hirsch das Prozedere.

Das Angebot an Sozialeinrichtungen ist bunt gemischt. „Die Jugendstrafanstalt in Berlin ist ganz neu dabei oder eine Einrichtung, die sich nur um Frauen bemüht, deren Leben aktuell durch ihre Drogensucht aus der Bahn geworfen ist“, sagt Hirsch. „Die Mischung ist so divers, da ist für jeden etwas dabei.“ Es sind Einrichtungen der Suchthilfe, der Wohnungslosenhilfe, aus dem Strafvollzug und der Straffälligenhilfe, der Kinder- und Jugendhilfe, der Behindertenhilfe und der Psychiatrie dabei sowie Hospize und Palliativstationen.

„Der SeitenWechsel ist ja keine Simulation, sondern Erfahrungslernen im echten Leben, daher bereiten wir die

Führungskräfte bestmöglich auf ihre Erfahrung vor und werten diese auch gemeinsam aus, um die Nachhaltigkeit zu gewährleisten“, sagt Hirsch. „Die Führungskräfte kommen alle in Situationen, die sie aus ihrer Komfortzone herausbringen. Es gibt weder Manual noch Leitfaden, ich muss tief in mich gehen und in mein Herz schauen und überlegen, wie gehe ich mit der Person um, die mir gegenübersteht, und die gerade irgend etwas nicht schafft, traurig, verletzt, orientierungslos ist.“

Die Teilnehmer müssen sich eigener Empathie und Resonanzfähigkeit öffnen und Qualitäten in sich freisetzen, die möglicherweise durch den Führungsalltag, durch Zeitdruck und Stress

verloren gegangen sind. In den Sozialeinrichtungen können sie die Menschlichkeit, die Schwerpunkt der Arbeit ist, hautnah miterleben.

Die Resonanz nach dem Einsatz sei auf beiden Seiten durchweg positiv. „Viele sagen hinterher: Das ist das Beste, was ich jemals als Entwicklungs- oder Schulungsmaßnahme erlebt habe.“ Oftmals ist es eine Horizonterweiterung mit Langzeitwirkung. „Die Leute erinnern sich daran noch nach zehn Jahren lebendig und können auch Einzelheiten wiedergeben“, hat Hirsch erlebt. „Mein Eindruck ist, dass die Teilnehmer im Anschluss an ihre Hospitanz die Dinge weniger ernst, aber nicht weniger wichtig nehmen. Sie werden durch die Erfahrung sehr stark mit dem Wesentlichen konfrontiert und berührbarer für bestimmte Themen und ihre Mitarbeitenden.“

JVA-Hospitant Gunther Thiele sagt: „Ich habe in meiner SeitenWechsel-Woche gelernt, dass es jeder einzelne Mensch Wert ist, um ihn zu kämpfen. Eine Erfahrung, die mich weit über diese Woche hinaus geprägt hat.“