

Von einer anderen Seite betrachtet

Einen alternativen Weg für eine Managementausbildung beschreitet Programm «SeitenWechsel»



Weshalb nicht einmal die Aktentasche weglegen und an einem ungewohnten Ort zupacken, zuhören? So können neue Erfahrungen gewonnen werden. Foto Stefanie Sudek

Führungskräfte müssen sich weiterentwickeln, um den steigenden Anforderungen gewachsen zu sein. «Out of the box-Denken» (das Denken jenseits von etablierten Lösungen), sowie Kreativität im Lösen von komplexen Problemen ist eine wesentliche Anforderung für Führungskräfte, die an Bedeutung zunimmt. Kritischer Erfolgsfaktor wird dabei immer mehr die Kombination von exzellentem Fachwissen mit überzeugenden Kompetenzen im Umgang mit den Mitarbeitenden.

Von Herbert Kumbartzki*

Charakteristisch ist die häufig gehörte Aussage: «Eingestellt wegen Fachkompetenz und Entlassen wegen fehlender Sozialkompetenz». Die praktische Personalarbeit in den Unternehmen untermauert diese Feststellung. Reines Fachwissen, falls es in den Unternehmen nicht vorhan-

den ist, wird durch externe Qualifikationen aufgebaut oder durch neue Mitarbeiter rekrutiert. Weitaus schwieriger ist die Lücke zu füllen, wenn Führungskompetenz als kritischer Erfolgsfaktor gesucht wird.

Gutes Führungsverhalten spiegelt sich in hoher Sozialkompetenz wider. Sozialkompetenz, ein vielschichtiger Begriff, der neben Empathie auch viel mit Kommunikation, Verständnis und Selbstreflexion zu tun hat, kann weder verordnet noch schnell in einem Kurs erlernt werden. Obwohl die Weiterbildungsindustrie für Führungskräfte boomt, sind kritische Nachfragen angebracht. Führungsschulungen, die ihren Schwerpunkt in die kognitive Vermittlung von Wissen oder ins Erlernen von Führungstechniken legen, helfen meist nicht weiter, wenn es darum geht, die Sozialkompetenz kritisch zu hinterfragen bzw. zu fördern. Andererseits helfen auch «guruhafte» Auftritte von Managementtrainern nur sehr beschränkt weiter. Neben einem unterhaltensamen Auftritt und einer gesalzenen Rechnung verpuffen die Lerninhalte meistens im Arbeitsalltag.

Einen alternativen Weg für eine Managementausbildung beschreitet das Programm «SeitenWechsel». Die Idee ist bestechend. Manager werden für eine Woche aus ihrem gewohnten Umfeld herausgenommen und absolvieren eine Art Praktikum in einer sozialen Institution ihrer Wahl. Sie werden in dieser Woche von Fachleuten betreut und beraten.

Erprobt – und empfohlen

Das Programm «SeitenWechsel» geht auf die frühen 90er-Jahre zurück und wurde von der Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft (SGG) lanciert. Mittlerweile haben mehr als 3000 Führungskräfte dieses Programm durchlaufen, und die Teilnehmer empfehlen es durchwegs zur Nachahmung. Namhafte Firmen wie UBS, Schindler, ABB haben das Programm als Bestandteil in ihre innerbetriebliche Führungsausbildung integriert.

Wie wird ein «SeitenWechsel» organisiert? Potenzielle Teilnehmer können sich bei der Institution «SeitenWechsel» melden. Sie organisiert daraufhin eine Art

«Marktplatz» der sozialen Institutionen, die einen Einsatz anbieten. Der Teilnehmer kann sich eine Institution aussuchen, in welcher er einen einwöchigen Einsatz absolvieren möchte; Kinderheime, Suchtkliniken, Gefängnisse, Psychiatrien etc.

Nutzen und Erkenntnisse

Der Teilnehmer wird dann vor Ort von den Fachspezialisten betreut. Die persönlichen Erlebnisberichte der Teilnehmer sind aufschlussreich. Der eigene Nutzen aus dem Einsatz wird durchwegs als hoch bezeichnet, wobei der Nutzen für die Unternehmung, in welcher der Teilnehmende arbeitet, eher geringer betrachtet wird. Der indirekte Nutzen für die Unternehmung ist aber nicht zu unterschätzen.

Mitarbeitende, die positive Lerneffekte erzielt haben, sind motiviert. Kernaussagen der Teilnehmer sind: «Ich habe einen neuen Bezug zur Zeit»; «Es muss nicht immer alles sofort geschehen»; «Die Offenheit und die persönlichen Gespräche haben mich beeindruckt»; «Ich nehme mir mehr Zeit für meine Mitarbeitenden».

Gespräche mit «SeitenWechslern», die ihren Einsatz bereits vor Jahren absolviert haben, zeigen, dass die Erlebnisse aus dieser Zeit meist noch sehr lebhaft vorhanden sind und deutliche Spuren hinterlassen haben. Obwohl der Arbeitsalltag den Transfer der Erkenntnisse erschwert bzw. sogar verunmöglicht, ist eine persönliche Veränderung der Einstellung meist festzustellen. In diesem Sinne kann ein «SeitenWechsel» nachhaltige Impulse für eine Managementausbildung liefern.

Vergleicht man die persönlichen Erlebnisberichte der «SeitenWechsler» mit neueren lerntheoretischen Erkenntnissen der Neurowissenschaften, so fallen folgende Parallelen auf:

Das Denken und Lernen des Menschen bildet im Gehirn feste «Bahnen». Je häufiger man den selben Weg wählt, umso mehr verfestigen sich die Bahnen und lassen mit der Zeit keine anderen Wege mehr offen. Die Konfrontation mit einem vollkommen anderen Umfeld, wie es bei einem «SeitenWechsel» stattfindet, unterstützt den Impuls, feste Bahnen zu verlassen und neue Wege und Lösungen zu suchen. Mehrmalige Erlebnisse des

Beschreitens von neuen Wegen haben «Katalysatoreffekte».

Die neue Flexibilität wird zu einem Verhaltensparadigma. Es ist genau die «Out of the box»-Mentalität, die im Führungsalltag so dringend gesucht wird. Des Weiteren hat sich gezeigt, dass Lernformen, die Emotionen integrieren, in ihrer Wirkung nachhaltiger sind. Der Mensch verfügt über ein emotionales Erfahrungsgedächtnis, das er sehr schnell, meist intuitiv, bei Entscheidungsprozessen einsetzt. Entscheidungen, die volkstümlich bezeichnet «aus dem Bauch» getroffen werden, haben ihren Hintergrund im emotionalen Erfahrungsgedächtnis. Emotionale Erfahrungen im Lernprozess, wie sie bei einem «SeitenWechsel» gemacht werden, haben nachhaltige Auswirkungen.

Bedingt umsetzbar

Zum Schluss sei auf einen weit verbreiteten Schwachpunkt bei Weiterbildungen hingewiesen: Auch die Teilnehmer des «SeitenWechsels», obwohl sie für sich persönlich wichtige und nachhaltige Erfahrungen machen konnten, können diese Erkenntnisse nur sehr bedingt in ihren Arbeitsalltag integrieren. Die mangelnde Transfereffizienz, die Bezeichnung für das Verpuffen von Weiterbildungsmaßnahmen, ist ein entscheidender Schwachpunkt aller Weiterbildungsmaßnahmen.

Weiterbildungsmaßnahmen sind meist nur unzureichend in den Arbeitsalltag der Unternehmungen integriert. Idealerweise sollte ein Kandidat vor einer Weiterbildung in einem Führungsgespräch klare Ziele und Aufgaben erhalten. Nach der Weiterbildung sollte er durch gezielte Projektarbeit, begleitet von einem Mentor, das Gelernte anwenden. Ein weiteres Führungsgespräch in einem Jahr sollte den erreichten Stand reflektieren.

Die vielen «Sollten» machen deutlich, dass die betriebliche Wirklichkeit noch anders aussieht. Zu viele Ausbildungen haben kein festes betriebliches Ziel, sind im Alltag nicht integriert und werden als Belohnung für gute Leistung verstanden. Trotz aller Einschränkungen: Der «SeitenWechsel» bietet eine interessante Alternative in der Palette der Weiterbildungsprogramme.



Brigitte Michel geniesst es zu sehen, wie sich das Gesicht der Stadt verändert.

Was ist Ihre Berufsbezeichnung?

Brigitte Michel: Ich arbeite im Schichtbetrieb bei den BVB als Strassenbahnführerin.

Wie sieht Ihr Arbeitstag aus?

Das ist unterschiedlich, wir haben Früh-, Mittel- und Spätdienste. Ein Frühdienst kann zum Beispiel um 04.26 Uhr im Depot Wiesenplatz anfangen. Vor der Ausfahrt muss der Tramzug fahrber gemacht werden, das heisst, in erster Priorität müssen alle Sicherheitseinrichtungen auf ihre Funktion geprüft werden. Weiteren gehören auch eine äussere und innere Fahrzeugkontrolle zu den Aufgaben. Für diese Arbeit haben wir 16 Minuten Zeit. Um 04.42 Uhr gehts auf die vorgegebene Route. Der erster Teil endet dann um 08.52 Uhr, dann werde ich abgelöst. In der Pause eine Stärkung und schon geht es um 09.40 Uhr weiter. Feierabend ist dann um 13.10 Uhr. Ich bin immer froh, wenn alles gut gegangen ist ohne Unfall oder andere Vorfälle, welche unangenehm sein können.

Was bedeutet Ihnen Arbeit?

Die Abwechslung ist für mich sehr wichtig und macht diesen Beruf sehr interessant. Man sieht das Leben und die Stadt wie sie sich verändert. Wir sind ein grosses Team und doch bin ich ein bisschen auch mein eigener Chef.

Was machen Sie in Ihrer Freizeit?

Die Fasnacht ist mein liebstes Hobby. Ich habe etwas spät das Piccolospielen gelernt. Auch kann ich da mein zweites Hobby, die Handarbeit, ideal kombinieren und kreativ meine Ideen verwirklichen. Sport ist wichtig, also fahre ich ab und zu Velo.

Was ist Ihr grösstes Problem?

Wie respektlos und brutal die Menschen heute sind, man liest und hört es fast täglich.

Was ist Ihr grösster Wunsch?

Weniger Hektik, und dass die Menschen mehr Rücksicht aufeinander nehmen und bewusster leben.

Was würden Sie gerne in Ihrem Leben ändern?

Ich bin mit meinem Leben sehr zufrieden.

Was erwarten Sie von der Zukunft?

Dass ich mit meinem Mann weiterhin so harmonisch weiterleben kann und gesund bleibe.

Interview: Lukas Müller

> www.bvb-basel.ch

Unter dem Titel «Jobprofil» stellen sich bekannte und weniger bekannte Arbeitnehmer der Region Basel den (mehr oder weniger) gleichen Fragen der Stellentant-Redaktion.

IMPRESSUM

Stellentant – eine Beilage der Basler Zeitung, der Volksstimme und der Neuen Fricktaler Zeitung

Verantwortlich: Matthias Geering, Chefredaktor, Basler Zeitung
Harry Zaugg, Leiter Werbemarkt, Basler Zeitung
Verlag, Druck: Basler Zeitung, CH-4002 Basel
Basler Zeitung Medien Werbe AG

Stellentant@bzb.ch
Hochbergstrasse 15/Postfach
OH-4002 Basel
Telefon 061 639 10 50
Telefax 061 631 19 59

Inserate Liestal: Basler Zeitung Medien Werbe AG
Kasernenstrasse 16/Postfach
CH-4410 Liestal
Telefon 061 927 13 45
Telefax 061 921 28 46
stellentant@bzb.ch

Inseratpreise:
Stelleninserate s/W: Fr. 4,84 pro mm
Stelleninserate farbige: Fr. 5,80 pro mm
inkl. MWST
Inserateschluss: Mittwoch, 10 Uhr

STELLEN-RUBRIKEN

Kader	2-
Kaufmännisches	6-
Verkauf	12-
Marketing/Kommunikation	14-
Informatik	17-
Finanzen	18-
Technik/Gewerbe	22-
Pharma/Industrie	29-
Soziales/Medizin	27-
Weitere Stellen	31-
Stellengesuche	