



*Die Welt für  
einmal von  
unten*

*Wie man in ungewohnter Umgebung funktioniert.  
Bank-Managerin Nicole Tschanz in der Basler Gassenküche...*

Das Weiterbildungsprogramm SeitenWechsel ermöglicht es Managerinnen und Managern, ihre Führungskompetenzen zu stärken. Fünf Tage lang lernen sie bei einer sozialen Institution eine andere Realität kennen. Die Erkenntnisse daraus sollen sie in ihre Arbeit einfliessen lassen. Den temporären Wechsel gewagt hat die Bankmanagerin Nicole Tschanz mit einer Arbeitswoche in der Basler Gassenküche.

TEXT: BETTINA WEBER

ie Realität, das wurde Nicole Tschanz bewusst, kann bisweilen knallhart sein. Wesentlich härter zumindest als jene Realität, die sie aus ihrer Welt kennt. Die 29-jährige Kaderfrau der Baloise Bank SoBa arbeitete im Rahmen des Programms Seitenwechsel fünf Tage lang in der Basler Gassenküche, rüstete, schnitzelte und schöpfte den ganzen Tag lang. Die Gäste: alles Menschen vom untersten Rand der Gesellschaft, Alkoholiker, Drogenabhängige, Obdachlose. Alle mit einer eigenen Geschichte, meist einer traurigen. Manche von ihnen gesprächig und freundlich, andere schweigsam und undankbar. Wie sie in der ungewohnten Umgebung funktioniert, wie der Belastung standhält, vor allem der körperlichen, das wollte Nicole Tschanz wissen, als sie sich im Rahmen des «Management Development Program» für angehende Führungskräfte ihres Arbeitgebers für den Seitenwechsel in der Gassenküche entschieden hatte.

Nicole Tschanz' Karriere verlief bisher geradlinig und sehr erfolgreich. Nach dem Studium der Betriebswirtschaft begann sie als Assistentin des Konzernchefs bei der Baloise, heute ist sie die Leiterin des Zielkundenmanagements. Sie mag Zahlen, Datenanalyse und das Marketing. Doch vor allem liebt sie an ihrem Job, dass «direkt spürbar ist»,

was sie macht, da die Ergebnisse einer Marketingaktion relativ schnell sichtbar sind. Die Entscheidung für den Seitenwechsel fiel bewusst, diejenige für die Gassenküche ebenfalls. Ihre Schwester ist Köchin, da war ein gewisser Bezug zur Gastronomie im weitesten Sinn bereits vorhanden.

Es gehe, sagt die Programmleiterin des Seitenwechsels, Jacqueline Schärli, darum, durch einen radikalen Perspektivenwechsel grundlegende Führungskompetenzen zu schärfen. Und immer gehe es dabei um Kommunikation, das Zauberwort schlechthin heutzutage, denn da passieren nach wie vor die meisten Fehler. Wie jemand kommuniziert, kann börsenrelevant sein. Oder einfach nur zu Missverständnissen führen oder eine Menge Geschirr zerschlagen. Da die Devise «Handeln statt Zusehen» heisst, werden die Seitenwechsler ins kalte Wasser geworfen, müssen sich in einer für sie fremden Umgebung zurechtfinden, auf Menschen zugehen, die aus einer anderen Welt stammen. Da muss man oft erst einmal eine gemeinsame Sprache finden.

### Realität statt Workshop

Bei einem Seitenwechsel kann man sich nicht verstecken. Es ist eine Eins-zu-eins-Weiterbildung auf dem Boden der Realität, nicht in der geschützten Umgebung eines Workshops, bei dem auch die Kollegen dabei sind und einen unterstützen können, wenn es

brenzlich wird. Natürlich werden die Seitenwechsler betreut, eine Person der jeweiligen sozialen Institution steht ihnen zur Seite, zurechtkommen müssen sie dennoch allein. Mit ihrer neuen Arbeit, den neuen Mitarbeitern und den Leuten, die betreut, bekocht oder auch nur begleitet werden. Nur schon der Kontakt mit Häftlingen, psychisch Kranken oder Behinderten kann eine einschneidende Erfahrung sein für Menschen, die sonst alles im Griff haben, zumindest beruflich gesehen, die sich am Tempo, an der Effizienz oder am Gewinn orientieren.

Und so sah sich Nicole Tschanz konfrontiert mit einer Welt, von der sie zwar wusste, dass sie existiert, mit der sie selbst aber noch nie in Berührung gekommen war. Die körperliche Herausforderung, die sie gesucht hatte, war härter, als sie es erwartet hatte. Nach dem Schöpfen von über hundert Mahlzeiten waren die Arme schwer wie Blei, und das trotz Tschanz' Sportlichkeit. Ansonsten kam sie gut zurecht, was sie nicht überraschte. «Ich kann gut auf Leute zugehen, das muss ich in meiner täglichen Arbeit ohnehin.» Klar geworden ist ihr aber, wie sehr man oft von sich auf andere schliesst. «Ich hatte in der Gassenküche mit so vielen verschiedenen Menschen zu tun, auf jeden einzelnen muss man sich neu einstellen, schnell die Situation erfassen und sich anpassen.» Frauen, meint sie, die seit ihrem Einstieg ins Berufsleben fast ausschliesslich in einer männerdo- »



*....und Wochen später wieder am Arbeitsplatz.*

minierten Welt tätig sind, seien vielleicht tatsächlich flexibler als Männer. Aber vor allem hätte sie begriffen, wie sehr gerade auch im Arbeitsalltag andere Denkweisen und Meinungen zu berücksichtigen seien. Bis anhin habe sie das automatisch gemacht, aber es erleichtere den Umgang, wenn man sich dessen so richtig bewusst sei.

Der Anteil der weiblichen Seitenwechsler beträgt rund einen Sechstel, und Jacqueline Schärli schätzt, dass dies die Anzahl von Frauen in den Führungsetagen widerspiegelt. Brauchen denn Frauen überhaupt einen Seitenwechsel? Frauen, die gemeinhin als sozialer, umgänglicher, fürsorglicher gelten? Die sozusagen mit den «Soft Skills» ausgerüstet auf die Welt kommen? Schärli winkt ab: «Frauen sind ja nicht à priori die besseren Menschen. Und beim Seitenwechsel geht es um Führungsqualitäten, um Fragen wie: «Wie führe ich ein schwieriges Gespräch?» «Wie sage ich einem Mitarbeiter, dass er sich besser organisieren muss?» Und diesbezüglich können Frauen genauso viel lernen wie Männer.»

## Thrill wie bei einer Camel Trophy

Grosse Unterschiede, wie und für welche Institutionen sich Männer und Frauen entscheiden, seien ebenfalls kaum auszumachen, meint Schärli. Frauenhäuser stünden nur den Frauen offen, klar, und Männer bevorzugten das Gefängnis oder das Asylbewerberheim, wo sie sich zwei Tage in der Rolle eines Asylbewerbers befänden, das habe vielleicht etwas «vom Thrill einer Camel Trophy». Und: Altersheime seien nicht sehr beliebt; weder bei Frauen noch bei Männern. Vielleicht weil man sich grundsätzlich nur ungern mit dem Älterwerden befasst, weil das eigene Tempo innert Sekunden von hundert auf null gedrosselt wird. Mit dieser Langsamkeit umgehen zu können, ist anspruchsvoll. Das gilt auch für die Behindertenheime, bei denen zudem stets die Frage auftaucht: «Werden die mich anfassen?» Natürlich werden sie. Sich zu überwinden, auch darum geht es beim Seitenwechsel.

Man kann das Programm auch als Herausforderung ansehen, als eine Woche, die einen an die eigenen Grenzen bringen wird, bei der auch die Gefahr besteht, dass man scheitert. Ein Gefühl, dass die Klientel vom Seitenwechsel im Berufsleben so nicht kennt. Aufgegeben haben in den ganzen Jahres indes nur zwei oder drei Teilnehmer; dennoch ist die Überforderung eine Erfahrung, die bewusst dazugehört. Oder aber man bevorzugt die umgekehrte Variante: man lernt seine Ressourcen zu schonen. Wie man sich einsetzt, ohne auszubrennen. Mitarbeiter von sozialen Institutionen wissen diesbezüglich Bescheid. Denn Behinderte, Alte, Kranke oder Süchtige fordern eine ganz andere Art der Aufmerksamkeit, ihre Geschichten gehen nahe, beschäftigen, da muss man so früh wie möglich lernen, sich abzugrenzen.

## Einmalige Erfahrungen

Die fünf Tage sollen aber nicht bloss eine Art Ausflug in eine andere Welt sein, sondern es geht um die sehr konkrete Frage, wie das Gelernte im Alltag umgesetzt werden kann. Ein paar Monate nach dem Einsatz findet deshalb mit dem Seitenwechsel-Team eine Besprechung statt, an der darüber diskutiert wird. Jacqueline Schärli betont, dass ein Seitenwechsel gut begleitet sein muss. Mittels Fragebogen wird ausgewertet, wie nachhaltig der Blick

in die andere Welt Wirkung zeigt. Über siebzig Prozent der Teilnehmerinnen und Teilnehmer geben denn auch nach zwei Jahren noch an, sie würden immer noch vom Erlebten profitieren. Einer meinte gar, der Seitenwechsel sei neben Hochzeit und Kind das Prägendste, was in seinem Leben passiert sei. So weit würde Nicole Tschanz nicht gehen, trotzdem würde sie sich jederzeit ein zweites Mal dieser Herausforderung stellen, weil das Eintauchen in eine andere Realität ein einzigartiges Erlebnis und unbezahlbar sei.

Übrigens findet einmal jährlich ein Seitenwechsel mit umgekehrten Vorzeichen statt, diesmal kostenlos: Da besuchen Führungskräfte von sozialen Institutionen nicht fünf, aber zwei oder drei Tage lang eine Firma. Das ist nicht unerheblich in einer Branche, die so grossen Umwälzungen ausgesetzt war wie kaum eine andere in den letzten Jahren. Auch bei den sozialen Institutionen mussten die Abläufe professionalisiert werden. Da gipfelt der andere Seitenwechsel dann zum Beispiel in der Einsicht, dass man den Klienten wohl manchmal durchaus etwas mehr zutrauen könnte.

Der Seitenwechsel ist ganz klar auf die Verbesserung von Führungsqualitäten ausgerichtet, und doch wird vermutlich mehr zurückbleiben als das. Vielleicht ein wenig Demut und Dankbarkeit, dass man selbst auf der Sonnenseite des Lebens steht. \*

### BOX

Das Projekt Seitenwechsel hat seinen Anfang in der 700-Jahre-Feier zur Schweiz. Damals entstand die Idee, verschiedene Welten der Schweiz miteinander in Kontakt zu bringen, zum Beispiel die Wirtschaft mit dem Sozialbereich. Initiantin war die spätere Zürcher Stadträtin Monika Stocker. Das Ziel von Seitenwechsel ist es, durch einen radikalen Perspektivenwechsel grundlegende Führungskompetenzen zu schärfen. Die Devise heisst «Handeln statt Zuschauen». Oder konkreter: Führungskräfte aus der Wirtschaft arbeiten eine Woche lang in einer sozialen Institution mit (Behinderten-, Alters- und Jugendheime, Gefängnisse, psychiatrische und Sucht-Kliniken, Asylbewerberheime), sind konfrontiert mit neuen Herausforderungen, stossen an ihre Grenzen und lassen diese Erkenntnisse danach in ihre tägliche Arbeit einfließen. Seit 1994 läuft er nun, der Seitenwechsel, und hat bis heute rund 2400 Personen von Firmen wie ABB, UBS, Migros, Swisscom, Manor oder Skyguide ermöglicht, eine andere Realität kennenzulernen. Das Programm kostet pro Person 2500 Franken, 700 davon Franken gehen an die soziale Institution. [www.seitenwechsel.ch](http://www.seitenwechsel.ch)