

Lernen von einer anderen Welt

Dank dem Programm «SeitenWechsel» konnte UBS-Mitarbeiter Dominik Ulrich eine Woche in einer sozialen Institution mitarbeiten. In diesem Einsatz baute er seine Führungs- und Sozialkompetenzen aus und lernte neue Perspektiven kennen, die Einfluss auf sein ganzes Weltbild haben.

Von Marianne Rupp



Dominik Ulrich ist Leiter Wealth Management Zürichsee bei UBS Switzerland AG.

In seinem normalen Berufsalltag leitet Dominik Ulrich ein zehnköpfiges Team im Bereich «Wealth Management» und betreut vermögende Privatkunden. Eine Woche lang jedoch wechselte er in die Klinik für Kinder- und Jugendpsychiatrie und Psychotherapie der Psychiatrischen Universitätsklinik Zürich. «Ich wollte einen Einblick in eine komplett an-

dere Welt mit all ihren Herausforderungen bekommen», sagt der 41-jährige Banker.

Ermöglicht hat ihm dies seine Arbeitgeberin, die jährlich etwa ein Dutzend Führungskräfte in einen Seitenwechsel schickt. «SeitenWechsel» ist ein Programm der Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft, das seit 1994 operativ tätig ist und jährlich rund 140 Führungspersonen einen

einwöchigen Seitenwechsel in eine soziale Institution ermöglicht. Dabei können Interessierte aus rund 140 sozialen Institutionen in der ganzen Schweiz auswählen. Zur Wahl stehen Zentren für Asylsuchende, Frauenhäuser, Suchtkliniken, psychiatrische Kliniken, Heime und Werkstätten für behinderte Menschen, Kinder- und Jugendheime, Gasküchen oder Gefängnisse.

Dominik Ulrich wurde von seinem Vorgesetzten darauf angesprochen, ob er im Rahmen seiner Karriere- und Persönlichkeitsentwicklung einen Seitenwechsel machen möchte. «Ich kannte das Angebot von Bekannten und war sofort einverstanden», sagt Ulrich. Da er zu diesem Zeitpunkt allein war mit seiner Anmeldung, fand die Beratung mit der Organisatorin des Programms telefonisch statt – bei mehreren Anmeldungen treffen sich Interessierte und Vertreter der Institutionen persönlich. Beim Telefongespräch konnte er sagen, welche Institutionen ihn interessierten. Danach erhielt er zu knapp einem Dutzend Einrichtungen Unterlagen zugeschickt. «Ich entschied mich für die Kinder- und Jugendpsychiatrie, weil ich im Alltag eher mit Erwachsenen in gesetzterem Alter zu tun habe und einen Einblick in eine mir fremde Thematik erhalten wollte», erklärt Ulrich seine Wahl.

Intensive fachliche und menschliche Führung

In der Klinik habe ihn seine hauptverantwortliche Betreuungs- und Ansprechperson sehr herzlich begrüsst und professionell eingeführt. Er bekam einen strukturierten Wochenablauf und arbeitete zwei Tage in der Tagesklinik und drei Tage in einer Abteilung, in der die Jugendlichen stationär untergebracht sind. «Meine Aufgabe bestand darin, Zeit mit den jungen Leuten zu verbringen und mich an den für sie geplanten Aktivitäten zu beteiligen», sagt Ulrich. Das heisst, wenn sie aus der Schule kamen, bastelte, malte und spielte er mit ihnen. Was nach vernünftigem Ferienlager klingt, täuscht. «Es geht weniger um das Spielen an sich als darum, den Kindern beispielsweise eine reizarme Umgebung und einen geordneten Tagesablauf zu bieten. Wenn man die Schicksale der Kinder kennt, sind solche Dinge für sie enorm wichtig», sagt Ulrich.

Er bekam Einblick in die Akten, unterschrieb dafür aber eine Vertraulichkeitsvereinbarung. Er durfte auch an Therapie- und Beratungsgesprächen teilnehmen, sofern die Jugendlichen einverstanden waren, und war bei den Sitzungen des Pflegepersonals und der Ärzte dabei. «Die fehlende Ausbildung merkte ich insofern, dass ich mich nicht abgrenzen konnte. Die oft tragischen Schicksale liessen mich kaum mehr los», erzählt Ulrich. Am Eindrücklichsten sei es für ihn gewesen, in den Akten zu lesen, welche Tragödien, zerrütteten Familienverhältnisse oder anderen Ursachen

die Gründe waren, weshalb sich die Kinder und Jugendlichen in der Klinik befanden – und sie im persönlichen Umgang als fröhliche, ihm gegenüber offene und interessierte Menschen kennenzulernen. «Dadurch hat sich für mich vieles relativiert, wie etwa die täglichen Sorgen, die man in einem kompetitiven Umfeld wie einer Bank hat», bekennt Ulrich. Er könne nun gelassener auf Probleme in seinem Alltag eingehen.

Erstaunt habe ihn, wie eng und intensiv die Pflegefachleute geführt worden seien. «Praktisch jeden Tag fanden Gespräche mit den Stationsleitern oder mit den leitenden Ärzten statt, um über Patienten oder über die eigene Situation mit Patienten zu sprechen.» Natürlich führe er sein Team auf der Bank auch, es gebe Sitzungen und Gespräche – «aber nie in dieser Intensität, auf dieser persönlichen, menschlichen Ebene», sagt Ulrich. Bewerten möchte er diesen Führungsunterschied nicht, die Klinik sei eine andere Welt, in die diese Art der Führung passe, ja nötig sei. «In meinem Beruf könnte ich mir das aber nicht vorstellen», sagt er. Zu sehen, wie Führung in einem anderen Umfeld funktioniert, wie die Mitarbeitenden gecoacht werden, war eines der zwei Ziele, die sich Ulrich vor dem Seitenwechsel gesetzt hatte.

Im Führungsverhalten sensibilisiert

Ein zweites Ziel bestand darin, gewisse Herausforderungen, die er in der Klinik erlebte, in seinen eigenen Berufsalltag zu transferieren. «Das ist mir gelungen, indem ich mein Führungsverhalten sensibilisieren konnte», sagt Ulrich. «Ich nehme Probleme bewusster wahr und kann Mitarbeitende besser darauf ansprechen, wenn ich merke, es stimmt etwas nicht.» Die Sensibilisierung auf Themen wie Depression, Burnout, Überforderung am Arbeitsplatz, habe ihm gezeigt, wie fragil das psychische Gleichgewicht sein könne. «Es ist überall möglich, dass Menschen, auch langjährige leistungsfähige Mitarbeiter, in ein Tief geraten, aus dem sie selber nicht herausfinden», weiss Ulrich nun. «Mein Arbeits-einsatz in der Klinik hat mir meinen Blickwinkel geöffnet, mein Interesse für psychologische Themen geweckt und ich habe meine Weltanschauung entwickeln und ausbauen können», nennt Ulrich weitere persönliche Entwicklungen.

Der Banker betont, dass diese Art der Weiterbildung einen prägenderen und tieferen Eindruck hinterlassen habe als viele der üblichen Ausbildungen und Weiterbildungen, als Führungsseminare oder Fachaustausch mit Führungskräften. «Natürlich sind diese auch wichtig», sagt Ulrich, «aber der Seitenwechsel hat mir eine komplett andere Welt eröffnet – zum Teil auf bedrückende Art und Weise. Die Eindrücke aus dieser Welt haben mein Verhalten und meine Wertvorstellungen dauerhaft verändert», fasst Ulrich zusammen. •

NACHGEFRAGT

«ÖFFNUNG DES HORIZONTES UND DER MENSCHLICHKEIT»

Das Programm «SeitenWechsel» ermöglicht Führungskräften, den Umgang mit sich selbst und mit anderen zu reflektieren.

INTERVIEW: MARIANNE RUPP



Jacqueline Schärli
Programmleiterin «SeitenWechsel»

Was ist speziell am Seitenwechsel?
Er ist eine einmalige Mischung aus Führungs- und Persönlichkeitsweiterbildung und sozialem Engagement. Im Vordergrund steht das Lernen durch Handeln.

Was ist das Ziel eines Seitenwechsels?

Die Seitenwechsler sollen den Umgang mit sich selbst und mit anderen reflektieren und so ihre Selbst- und Sozialkompetenz ausbauen. In den ungewohnten Situationen lernen sie andere Instrumente und unkonventionelle Lösungswege kennen. Wichtig ist, dass sie ihre persönlichen Ziele, die sie sich am Anfang des Wechsels setzen, in ihren Berufsalltag transferieren können. Wir unterstützen sie dabei, indem wir nach dem Seitenwechsel einen zweistündigen Workshop durchführen. Hier reflektieren sie die Einsatzwoche und das Erlebte und legen Umsetzungsmöglichkeiten fest.

Was bringt der Seitenwechsel einer Führungskraft?

Durch den Perspektivenwechsel baut sie Vorurteile ab, überwindet Berüh-

rungsängste oder erhöht ihr Verständnis für soziale Themen. Sie verbessert ihre Kommunikationsfähigkeit, ihre Flexibilität und ihr verantwortliches Handeln. Grundsätzlich dient ein Seitenwechsel auch der Öffnung des Horizontes und der Menschlichkeit.

Was gewinnt ein Unternehmen, wenn es eine Führungskraft in den Seitenwechsel schickt?

Führungs- und Sozialkompetenz sind für Manager unabdingbar. Beides wird im Seitenwechsel auf unkonventionelle und prägende Art geschärft und gefördert. Führungskräfte werden mit neuen Strategien für schwierige und unerwartete Situationen konfrontiert und erleben, wie Kommunikation in aussergewöhnlichen Situationen oder mit schwierigen Menschen funktioniert. Für das Unternehmen ist es auch ein Imagegewinn, denn es bekennt sich zu den sozialen Werten nicht nur durch Worte, sondern durch Taten.

WEITERE INFORMATIONEN:
SEITENWECHSEL.CH