

«SeitenWechsel»: Wirtschaftsakteure in sozialen Institutionen

## Fünf Tage mit nachhaltiger Wirkung

Heim statt Büro, Psychiatrie statt Schalterhalle, Asyl- statt Einkaufszentrum: Wenn Führungskräfte für eine Woche ihre gewohnte Arbeit gegen jene in einer sozialen Institution eintauschen, wechseln sie im wahrsten Sinne des Wortes die Seite. Esther Schnider, Leiterin Führungsentwicklung bei der Migros, und René Wilhelm, in leitender Funktion bei einer Raiffeisenbank, schildern ihre Erfahrungen aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmersicht. **Daniela Baumann**

«Hier geht es nur um Geld, dort um Menschenleben.» Auch ein Jahr danach erzählt René Wilhelm noch voller Hochachtung von seinem Seitenwechsel. Man merkt, dass die fünf Tage im Schulheim St. Johann Klingnau beim Bankleitungsmitglied der Raiffeisenbank Lägern-Baregg in Wettingen nachhaltige Eindrücke hinterlassen haben. Die Belastung sei eine ganz andere, wenn man Verantwortung für junge Menschen und deren Zukunft trage, die zudem ständig etwas von einem wollten. «Die ununterbrochene Präsenz ohne Möglichkeit, sich mal kurz auszuklinken, war anstrengend und hat mich mental stärker ausgelaugt als meine gewohnte Arbeit.»

### Freiwilligkeit ist zentral

Wer René Wilhelm berichten hört, realisiert schnell: Der Seitenwechsel ist keine alltägliche Weiterbildung. Seit 20 Jahren ermöglicht das Programm der Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft Führungspersonen aus Wirtschaft und Verwaltung, mit einem kurzen Arbeitsinsatz in einer sozialen Institution «in eine ganz andere Welt», so Wilhelm, einzutauchen. Mittlerweile haben sich wie er über 3000 Firmenchefs, Finanzverantwortliche, Marketingspezialisten, Filialleiter und andere Kader aus über 30 Unternehmen auf diese Horizonsweiterung eingelassen.

Praktisch seit der ersten Stunde dabei ist die Genossenschaft Migros Zürich. Esther Schnider ist als Leiterin Personal- und Führungsentwicklung seit vielen Jahren dafür verantwortlich, Mitarbeitende beim Seitenwechsel zu begleiten. «Wir hatten im ersten Jahr gleich 20 Seitenwechsler und in den Folgejahren immer mindestens deren zwölf», erin-



Esther Schnider, Leiterin Führungsentwicklung der Genossenschaft Migros Zürich.



René Wilhelm, Bankleitungsmitglied der Raiffeisenbank Lägern-Baregg.

nert sie sich an die auf Antrieb hohe Resonanz.

Esther Schnider hatte selber zehn Jahre im sozialen Bereich gearbeitet, bevor sie zur Migros kam. Auch das Interesse des damaligen HR-Leiters der Migros Zürich an gesellschaftspolitischen und sozialen Themen habe wesentlich zum Erfolg beigetragen, ist Schnider überzeugt. Die Motivation müssten die

**«Die Mitarbeitenden müssen Motivation, Reflexionsbereitschaft und Offenheit mitbringen.»**

Mitarbeitenden allerdings von sich aus mitbringen, ebenso eine gewisse Reflexionsbereitschaft, Offenheit und Vorurteilsfreiheit gegenüber Neuem, benennt Schnider die wesentlichen Voraussetzungen für einen Seitenwechsel.

Die Freiwilligkeit der Teilnahme ist in ihren Augen oberstes Gebot, ausserdem sollten die Mitarbeitenden die Institution frei wählen können. Das Alter dagegen stellt kein wesentliches Kriterium mehr dar. Ursprünglich als Angebot für Kader ab 45 ausgeschrieben, hätten sich in den letzten Jahren vermehrt jüngere Führungskräfte angemeldet.

### Der Aufwand lohnt sich

Ein Selektionsverfahren für die potenziellen Seitenwechsler gibt es nicht. Gleichwohl will die Programmverantwortliche der Migros Zürich in einem Vorbereitungsgespräch wissen, was die Mitarbeitenden dazu motiviert. Ebenso macht sie mit ihnen vorgängig eine Standortbestimmung und organisiert eine Einführung mit den jeweiligen sozialen Institutionen. Während der Einsätze legt Esther Schnider Wert darauf, die Mitarbeitenden zu besuchen – zur Qualitätssicherung.

In seltenen Fällen habe sie feststellen müssen, dass das Angebot nicht genü-

gend Möglichkeiten zur aktiven Mitarbeit bietet oder dass die Betreuung nicht dem erwünschten Austausch entspricht. Denn darum gehe es in erster Linie: den Austausch mit anderen Führungskräften und neue Impulse für den eigenen Berufsalltag, beispielsweise mit Blick auf das Problemlösen, die Kundenorientierung oder das Führungsverhalten. Um den Transfer des Erlebten und Gelernten zu planen sowie die Eindrücke zu verarbeiten, schliesst die Weiterbildung bei der Genossenschaft Migros Zürich mit einer Auswertung ab.

Abgesehen vom organisatorischen Aufwand fallen für das Unternehmen vor allem Kosten für die Ausfalltage der betreffenden Mitarbeitenden und ein finanzieller Beitrag an das Programm «Seitenwechsel» sowie die sozialen Institutionen an. Bei der Migros, wo neben fachlicher Weiterbildung besonders beim Kader auch auf die Persönlichkeitsentwicklung geachtet wird, ist man nach 17 Jahren und gegen 200 Seitenwechseln nach wie vor überzeugt: «Der Aufwand zahlt sich längstens aus.» Schnider empfiehlt den Seitenwechsel grundsätzlich jedem Unternehmen.

### Höhere Zufriedenheit führt zu besserer Leistung

Auch René Wilhelm sieht praktisch nur Chancen in einem Seitenwechsel, für die Teilnehmenden wie deren Arbeitgeber. Aus seiner Sicht ist es gar nicht möglich, eine Kosten-Nutzen-Berechnung zu machen, da sich nicht alle Faktoren in Zahlen fassen lassen. So habe sich die Woche im Schulheim für ihn und seinen Arbeitgeber vor allem deshalb gelohnt, weil sie ihm bestätigte, in der Bank am richtigen Platz zu sein. «Mir wurde bewusst, dass ich es hier doch eigentlich ganz gut habe. Und diese Zufriedenheit mit dem Job wirkt sich positiv auf die Leistung aus.» Allerdings hat er im Aus-

tausch mit anderen Seitenwechslern im Nachhinein festgestellt, dass die Erfahrungen stark variieren. «Es lohnt sich, gut zu überlegen, wo man seinen Einsatz machen will. Ein Pflegeheim beispielsweise hätte ich mir nicht vorstellen können.»

Bei der Raiffeisenbank in Wettingen ist der zweifache Familienvater vorerst der einzige Seitenwechsler geblieben. Es war nicht sein Arbeitgeber, sondern er selber, der die Idee einbrachte, nachdem er aufgrund einer privaten Bekanntschaft vom Leiter des Klingnauer Schulheims für einen Seitenwechsel angefragt worden war. «Die Kollegen in der Bankleitung reagierten sehr offen und fanden das eine gute Sache», erinnert sich Wilhelm.

*«Mir wurde bewusst, dass ich es in meinem Job doch eigentlich ganz gut habe.»*

Er liess sich auf das Abenteuer ein – und fand sich sofort mittendrin: Er habe am Montagmorgen gleich in der Wochensitzung mitdiskutieren können. Und dies, obwohl für einmal weder Kreditanfragen noch Regulatorien das Thema waren, sondern die Schulkinder und ihre Probleme. Der 55-jährige Banker war mit seiner Lebenserfahrung für die meist jüngeren Angestellten des Schulheims offenbar eine willkommene Unterstützung. Es stand ihm frei, sich im Verlauf der Woche in ganz unterschiedlicher Form einzubringen, beispielsweise in der Pausenaufsicht, im Unterricht, bei der Aufgabenhilfe oder beim Mittagessen mit den Kindern. Diese hätten ihn sofort akzeptiert. «Es berührte mich sehr,

wie ein ansonsten äusserst zurückhaltendes Mädchen sich mir öffnete – ich weiss bis heute nicht weshalb», schildert Wilhelm einen der schönsten Momente.

### Proaktives Führen

Was blieb von diesem Einsatz haften, einmal zurück im Bankalltag? «Das Tagesgeschäft hatte mich natürlich sofort wieder eingeholt», sagt René Wilhelm, doch: «Ich konnte immer wieder Verbindungen zu meinem Berufsleben herstellen. Zum Beispiel erinnerte mich der Umgang der Betreuer mit den Kindern daran, dass es auch in der Personalführung wichtig ist, öfter mit den Mitarbeitenden zu reden. Und zwar nicht nur in Notfällen, sondern genauso, wenn der Karren läuft.»

Ausserdem habe der Seitenwechsel den Blick auf seinen eigenen Beruf verändert. Er findet heute, dass die Bankwelt im Vergleich zur Arbeit mit Kindern weniger komplex sei: «Erstere wird tendenziell über- und letztere unterschätzt.» Dennoch ist Wilhelm überzeugt, dass er auch den Angestellten des Schulheims etwas aus seiner Welt weitergeben konnte. «Mir fiel auf, dass häufig auf der emotionalen Ebene diskutiert wurde. Da war es hilfreich, konnte ich meine analytische Denkweise einbringen.»

Überhaupt wäre er nicht abgeneigt, bei der Raiffeisenbank einen Seitenwechsel in die andere Richtung anzubieten: «Menschen, die mit Kindern arbeiten, müssen schliesslich die Welt auch kennen, auf die sie sie vorbereiten.» Vorerst aber will er den klassischen Seitenwechsel intern wieder aufs Tapet bringen. Denn für ihn ist klar: «Jedem Arbeitnehmenden würde diese Erfahrung guttun.» ■



**Folgen Sie uns auf Twitter:  
@arbeitgeber\_ch**

*Programm «SeitenWechsel»*

# Ein Sprung ins kalte Wasser

Eine nachhaltige Form der Persönlichkeitsentwicklung anbieten, die soziale Verantwortung von Unternehmen stärken und Mitarbeitende für soziale Themen sensibilisieren: Das bezweckt «SeitenWechsel», ein zielorientierter Arbeitseinsatz für Führungskräfte in einer sozialen Institution.

Die Idee ist simpel: Durch den Wechsel in eine komplett fremde Umgebung, durch Entzug der üblichen Business-Attribute wie Anzug, Smartphone, Computer, Hierarchie und vertraute Aufgaben erlebt der Seitenwechsler ein emotionales Tauchbad, das seine Führungskompetenzen stärkt. Teilnehmende erweitern ihre sozialen Stärken, bekommen aussergewöhnliche Instrumente für den Umgang mit Stress, knappen Ressourcen und komplett unterschiedlichen Menschen. Sie lernen, zuzuhören und unkonventionelle Lösungen zu wagen.

Ein Unternehmen, dessen Grundhaltung soziale Verantwortung beinhaltet, sieht in der individuellen Erfahrung eines Seitenwechslers denn auch eine mögliche Form der Managemententwicklung. Gleichzeitig ist Seitenwechsel ein Beitrag zum Employee Branding. Er fördert Loyalität und Motivation der Mitarbeitenden sowie das Bewusstsein für Diversity und wirkt ausserdem burnout-präventiv.

Der Nachteil von Seitenwechsel: Er braucht Zeit, und Zeit ist Geld. Sich fünf Tage Zeit nehmen, um Abstand zum Berufsalltag zu gewinnen, braucht eine kurze Überwindung.

## Unterschiedliche Wirkweisen

Seitenwechsler bringen als «Nebenwirkung» oft die Erkenntnis mit, dass die eigene Situation, der eigene Arbeitsplatz privilegiert sei. Je nach unternehmerischer Situation können zwei Arten von Wirkungen beobachtet werden: Befindet sich das Unternehmen in einer Veränderungsphase, bewirkt die Seitenwechsel-Erfahrung eine Relativierung des wahrgenommenen Stresses und der Verunsicherung. In Unternehmen, die in einer stabileren Phase sind, wird das Seitenwechsel-Erlebnis als Ansporn zu stärkerem sozialem Engagement des

Unternehmens genutzt. Es hat einen innovationsfördernden Effekt.

## Zielsetzung ist wichtig

Ein Seitenwechsel bringt dann am meisten, wenn er eine klare Zielsetzung hat und der Transfer des Gelernten in den Arbeitsalltag sorgfältig begleitet wird. HR und die Geschäftsleitung sollen klare Aufträge und Erwartungen an die Weiterbildung haben.

Konkret läuft der Prozess so ab: Das Unternehmen schreibt Seitenwechsel intern für bestimmte Mitarbeitende aus. Interessierte melden sich verbindlich an. Um sich für einen Einsatzort entscheiden zu können, nehmen sie an einer Präsentation der verschiedenen sozialen Institutionen teil. Jeder Seitenwechsler unterzeichnet eine Vereinbarung mit Schweigepflicht mit der Institution seiner Wahl. Es folgt der fünftägige Einsatz, der anschliessend in einem Workshop – im Idealfall unter Teilnahme eines Unternehmensvertreters – evaluiert wird.

Die Kosten für dieses Gesamtpaket betragen inklusive Beitrag an die soziale Institution 2500 Franken pro Seitenwechsler.

Die Seitenwechsler setzen sich am ersten Einsatztag zwei Ziele. Zum Beispiel vom Psychiater zu lernen, wie man ein schwieriges Gespräch führt. Oder in der Kinderkrippe oder im Heim für herausfordernde Jugendliche zu lernen, wie man klar und unmissverständlich kommuniziert oder – ganz simpel – die eigenen Grenzen erweitern.

Das fängt oft schon bei der Wahl der Institution an: dorthin gehen, wovor man am meisten Angst hat. Seitenwechsler müssen in «ihrer» Institution schon am ersten Tag mitarbeiten, nehmen an Teamsitzungen teil und reflektieren Entscheidungen mit. Ein Seitenwechsel ist eine Art «Auslandaufenthalt» im Inland: sehen, wie es andere machen, die eigenen Grundsätze überprüfen, neue Anregungen holen und vor allem: ins kalte Wasser springen. ■

## «SeitenWechsel» kurz erklärt

«SeitenWechsel» wurde 1991 zur 700-Jahr-Feier der Eidgenossenschaft ins Leben gerufen. Seit 1994 haben über 3000 Kaderleute aus Wirtschaft und Verwaltung einen Seitenwechsel gemacht. Das Programm der Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft SGG wird schweizweit angeboten.

Seitenwechsel ist eine Weiterbildung in Führungs- und Sozialkompetenz und eine einzigartige Kombination von Persönlichkeitsentwicklung und sozialem Engagement. Teilnehmende können aus Einsatzplätzen in rund 160 Institutionen wählen – von der Psychiatrie bis zum Gefängnis. Im Vordergrund des Einsatzes stehen der Erfahrungsgewinn für die Führungstätigkeit, etwa punkto Kommunikation oder Umgang mit Stress, und der Blick über den eigenen beruflichen Tellerrand hinaus. In den Worten von Oliver Flubacher, Relationship Manager, Director, LGT Bank (Schweiz) AG: «Mein Horizont hat sich durch den Einsatz im Heim für Demenzkranke sehr erweitert, da ich erlebt habe, wie wichtig diese Arbeit für unsere Gesellschaft ist.» ■

[www.seitenwechsel.ch](http://www.seitenwechsel.ch)

Statements von «Seitenwechslern»

## «Aus der Komfortzone katapultiert»

«SeitenWechsel» feierte in diesem Jahr das 20-jährige Jubiläum. Aus diesem Anlass wurden ehemalige Teilnehmende gefragt, was sie bei ihrem Einsatz im Gefängnis, im Jugendheim oder in der Suchtklinik gelernt haben. Die folgende Auswahl aus den über 100 Zitaten gibt interessante Einblicke in die Erfahrungen von Führungskräften.



Bilder.zvg

**«Ich habe im Jugendheim erfahren, was Führen unter erschwerten Bedingungen wirklich heisst. Eine Bereiche-**

**rung, welche ich entsprechend angepasst in meinen Führungsalltag transformieren konnte.»**

Jörg Hanselmann, Wealth Management & Swiss Bank Geschäftsstellenleiter, UBS.



**«Die Erfahrung im Kinderheim öffnet die Augen für den Führungsalltag. Auch gestandene Manager katapultiert der**

**Seitenwechsel aus der «Komfortzone» der gewohnten Abläufe und Situationen, die im eigenen Businessumfeld sehr wohl komplex und herausfordernd sind. Im komplett neuen Umfeld bin ich mit sehr schwierigen Situationen konfrontiert worden und habe gelernt, sie auch hier zu kontrollieren. Ich kann mir kein besseres Training für den Umgang mit kritischen Situationen vorstellen.»**

Dr. Stephan Hess, Vice President Product & Platform Management, Alstom.



**«Ich erinnere mich gut an eine verbale Eskalation zwischen den Straftätern und die Deeskalation durch den**

**Gruppenleiter. Das war definitiv nicht mehr in meiner Komfortzone. Ich habe meine Wahrnehmung geschärft, was mir in anspruchsvollen Führungssituationen zugutekommt. Unerwartete Situationen bewältige ich seither besser.»**

Samuel E. Lehmann, Head of Process Management & Segment Transfers, Credit Suisse.



**«Mein Einsatz in der Suchtklinik hat mich darin bestärkt, dass für kranke Menschen eine Wiederintegrationsmöglich-**

**keit in den Arbeitsalltag enorm wichtig ist. Ich bemühe mich deshalb in meinem Bereich aktiv um einen solchen Arbeitsplatz. Die Erfahrung zeigt: Auf diese Weise können die meisten Betroffenen bei PostFinance bleiben.»**

Patrick Jacot, Leiter Kredite, PostFinance.



**«Ich habe von Spezialisten für Soziales gelernt, wie sie in ihrem Alltag das Thema Führung umsetzen. Diese Woche ist die**

**beste Weiterbildung in Lebenserfahrung und Führung.»**

Felix Kolb, Leiter Key Account Management Zürich, PostMail.



**«Zuvorkommender Umgang mit Kunden ist Voraussetzung für Mitarbeitende im Verkauf. Auch wenn die Kunden nicht**

**einfach sind. Im Gefängnis waren alle «Kunden» nicht einfach. Das Verhalten der Mitarbeiter war sehr eindrücklich; sozial, geduldig und neutral. Ich lernte, Verständnis für die nicht ganz einfachen Menschen zu haben.»**

Guido Riedi, Filialleiter, Migros Luzern.

Weitere Zitate können auf [www.seitenwechsel.ch](http://www.seitenwechsel.ch) nachgelesen werden.