



ZUKUNFT

Der Chef ist überall

Stehen bald in jedem Büro Roboterabbilder des CEO herum? Seite 28

Management

Ausstieg auf Zeit

Weiterbildung Das Programm «SeitenWechsel» ermöglicht Managern, für einige Tage in einem Heim, einer Klinik oder einem Asylzentrum zu arbeiten.

MARIANNE RUPP

Es wäre kein Problem gewesen, noch eine zweite Woche im Zentrum für Asylsuchende zu leben», sagt Stefan Ruoss, Direktor der LGT Bank in Vaduz. Er ist einer der rund 140 Personen pro Jahr, meist Kaderleute, die für eine Woche ihren Arbeitsort verlassen, um eine soziale Institution zu erleben und dort mitzuarbeiten.

Dieser sogenannte Seitenwechsel, ein Programm der Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft, kann schweizweit in 160 sozialen Institutionen stattfinden, unter anderem in psychiatrischen Kliniken, Suchtkliniken, Frauenhäusern, Gasenküchen, Kinder- und Jugendheimen oder Behindertenwerkstätten. «Ein Seitenwechsel ist eine einmalige Mischung aus Führungsweiterbildung, Persönlichkeitsentwicklung und sozialem Engagement», definiert es Jacqueline Schärli, Programmleiterin von «SeitenWechsel». Dabei werden die Teilnehmer mit ungewöhnlichen Situationen konfrontiert, lernen, unkonventionelle Lösungen zu finden und Denkmuster zu durchbrechen.

Der Perspektivenwechsel zeigt ihnen neue Instrumente für den Umgang mit Stress oder knappen Ressourcen und sie erweitern ihre Sozial- und Führungskompetenzen. Häufig seien sie sehr beeindruckt von der andersartigen Kommunikation, so Schärli. «Sie erleben, wie schwierig es sein kann mit Menschen zu sprechen, die sich anders ausdrücken und verhalten als sie es sich gewohnt sind, etwa Behinderte. Oder es erstaunt sie, wie effizient Teamsitzungen zum Informationsaustausch, zum Beispiel in Kliniken, gestaltet werden können.» Ganz nebenbei diene der Seitenwechsel auch als Benchmarking zur eigenen Arbeitssituation. Seit dem Start des Programms haben mehr als 3000 Managerinnen und Manager das Programm besucht. Am beliebtesten sind Einsätze in Gefängnissen und Burn-out-Kliniken.

Transfer in den Alltag

Das Programm ist in drei Teile gegliedert. Es beginnt mit einem «Markt», bei dem sich Kaderleute und Verantwortliche der Institutionen in einem Sitzungszimmer treffen. Die Kaderleute informieren sich direkt bei den Vertretern der verschiedenen Institutionen und wählen gleich ihren Einsatzort aus. Es folgt die Einsatzwoche und später, im dritten Teil, führt Schärli eine zweistündige Auswertung durch. Hier sind alle Seitenwechsler einer Firma und der Personalverantwortliche – die Ansprechperson für Schärli – dabei. Im Auswertungs-Workshop geht es zuerst darum, den anderen das Erlebte kurz zu erzählen, und oft «sprudeln die prägenden Erfahrungen nur so aus den

Leuten heraus», weiss Schärli. Dann wird besprochen, ob und wie sie ihre zwei Ziele erreicht haben, die jeder Seitenwechsler für sich zu Beginn der Einsatzwoche definiert hat. «Ganz wichtig ist der Transfer», sagt Schärli. «Wir legen fest, wie sie ihre Erfahrungen für ihren Alltag nutzen können.» Eine Woche Seitenwechsel kostet 2500 Franken. Davon gehen 700 Franken an die soziale Institution.

Unbekannte Realitäten

Für diese Summe erwartet Manuela Steiner mehr Toleranz und weniger starres Rasterdenken. Sie ist Executive Head der Liechtenstein Academy Foundation, die ausgewählte Ausbildungsprogramme der Privatbank LGT durchführt. Seit 2006 schickt sie rund 24 Kader pro Jahr in den Seitenwechsel. Das freiwillige Angebot findet im Rahmen einer dreiwöchigen Weiterbildung statt. «Die Feedbacks sind positiv», sagt Steiner. «Die Auseinandersetzung mit einer unbekanntem Lebensrealität vermittelt wertvolle Impulse für den Arbeitsalltag.»

Positiv bewertet wird der Seitenwechsel auch bei der Migros-Genossenschaft Zürich. Hier gehört der Seitenwechsel seit 1997 zu den Weiterbildungsangeboten für Kaderleute. «Unsere Kader haben so die Möglich-

keit, in einem völlig anderen beruflichen Umfeld mit Führungsleuten zu diskutieren und das Erfahren für den eigenen Arbeitsalltag zu adaptieren», sagt Esther Schnider, Leiterin Führungsentwicklung.

So könnten die Kader etwa sehen, wie andere budgetieren, Kennzahlen bewirtschaften, Personal rekrutieren und weiterbilden, wie mit Hierarchien umgegangen wird, wie Sitzungen ablaufen oder wie Kundenorientierung gelebt wird. Wichtig sei ihnen das Ausbildungscontrolling, betont Schnider. Es gebe einen Vorbereitungs- und Nachbearbeitungsworkshop und sie besuche zusammen mit einem Personalchef die Seitenwechsler an ihrem Einsatzort. Den Seitenwechsel schätzt Schnider als nachhaltig ein, denn auch Jahre nach dem Einsatz erzählten ihr die Leute noch davon – «er hat im Kopf und im Herzen der Kader viel bewirkt».

Auch konkrete Auswirkungen kann ein Seitenwechsel mit sich ziehen: In Einzelfällen konnte die Migros Zürich Menschen aus den sozialen Institutionen Einsätze anbieten. So profitieren auch die sozialen Institutionen von ihren Besuchern. Zudem bietet ein Seitenwechsel den Verantwortlichen der Institutionen Erfahrungsaustausch und Vergleichsmöglichkeiten, und für die Klienten in den Institutionen ist es oft eine einmalige Gelegenheit, sich direkt bei Leuten aus der Wirtschaft zu informieren. «Der Seitenwechsel ist eben wie eine Art Auslandsaufenthalt im Inland», sagt Jacqueline Schärli.