

Raus aus der Komfortzone

Seitenwechsel Behindertenheim statt Büroturm: Das Projekt Seitenwechsel soll die Sozialkompetenz von Führungskräften schulen. Wie gross der Lerneffekt ist, hängt auch von der Offenheit der Teilnehmer ab.

VON VERA SOHMER

Kritikfähig, konfliktfähig, konsequent sein. Den Eigenwert eines Menschen achten, ihn so behandeln, wie es seiner Selbstachtung entspricht. Sich auf die Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter einstellen. Adressaten- und situationsgerecht kommunizieren. Verstehen, dass es mehrere Führungsstile braucht, um der Komplexität der Menschen gerecht zu werden. Führungskräfte müssen das alles verinnerlicht haben, betont Managementberater Reinhard Sprenger. Sonst kämpfen sie auf verlorenem Posten. Sprenger schiebt gleich eine desillusionierende Erkenntnis hinterher. Die wesentlichen Sozialeigenschaften seien im Menschen schon früh angelegt. Zu glauben, die viel zitierte Sozialkompetenz lasse sich in Kursen von Grund auf aufbauen, sei ein Trugschluss. Lernen liessen sich höchstens Techniken wie Gesprächsführung oder Konfliktlösung. Das fruchte aber nur bei jenen, die bereits sozialkompetent seien.

Ob das Projekt Seitenwechsel Führungskräften den letzten Feinschliff verpasst, ist schwer zu sagen. Der Ansatz jedenfalls ist vielversprechend. Manager sollen in eine andere Welt eintauchen, ihren Horizont erweitern, ihr Menschenbild überdenken und daraus etwas lernen, was ihre Führungsqualitäten optimiert. Dazu lassen sie typische Attribute wie Anzug und Tablets zu Hause und helfen in Einrichtungen mit, die viele nur vom Hörensagen kennen: Asylbewerberzentren, Behindertenheime, Frauenhäuser, Gassenküchen, Gefängnisse oder Suchtkliniken.

Eine Grenzerfahrung

Ein Sprung ins kalte Wasser und eine Grenzerfahrung, weiss Programmleiterin Jacqueline Schärli. Weil es verunsichert und Mut braucht, seine gewohnte Umgebung zu verlassen. Und einen zuweilen beuteln und überfordern kann. Was tun, wenn ein Streit zwischen Straftätern aufbricht? «Das war definitiv nicht mehr in meiner Komfortzone», berichtet Samuel E. Lehmann, Leiter Process Management & Segment Transfers bei der Credit Suisse. Was ihn beeindruckte: Wie der Gruppenleiter den Streit zu entschärfen wusste. Lehmann lernte eindrucksvoll, wie man unerwartete Situationen besser bewältigen kann.



20 Jahre Projekt Seitenwechsel: Rund 2900 Kaderleute haben bislang in Sozialeinrichtungen mitgearbeitet. Bild: Susi Lindig

Schwierige Gespräche führen, lernen, wie man sich unmissverständlich ausdrückt – dies erhoffen sich andere Teilnehmer. Wer weiss, wo er an sich arbeiten will oder muss, zieht aus dem Projekt laut den Organisatoren den grössten Nutzen für den Arbeitsalltag. Voraussetzung dafür ist allerdings, sich seine Defizite einzugestehen. Wichtig ist nach Jacqueline Schärli Angaben, ein Ziel zu definieren. Dass Manager etwas ganz anderes machen, ist nicht als netter Zeitvertreib oder reine Selbstfindung gedacht, sondern wird von Firmen als Weiterbildung gebucht – für rund 2500 Franken pro Mitarbeiter. HR und Geschäftsleitung dürfen also klare Erwartungen haben. Und im Idealfall wird evaluiert, ob und wie das Gelernte in den Job einfließt.

Die Teilnehmer zumindest beteuern, dass etwas hängen bleibt. In einer Langzeitstudie des Instituts Cultur Prospectiv bewerteten 88 Prozent der Befragten den

Nutzen als sehr hoch. So greifen sie oft auf Erfahrungen zurück, die sie während der einen Woche gemacht haben. Sei es bei der Stressbewältigung oder dann, wenn eine schwierige Verhandlungsrunde ansteht. Nebeneffekt: Die Erkenntnis, sich eigentlich in einer privilegierten Situation zu befinden. Selbst dann, wenn im Unternehmen Umstrukturierungen anstehen, Unsicherheit herrscht, wie es wohl weitergeht.

Streitfrage bleibt

Entweder man hat Sozialkompetenz oder man hat sie nicht? Das bleibt die Streitfrage. Reinhard Sprenger sieht es radikal. Andere Experten sagen: Es sei ein Mix aus Charakterzügen, Erfahrungen, Fertigkeiten. Jacqueline Schärli drückt es so aus: Gute Führung heisse unter anderem Menschen fordern und fördern, Situationen einschätzen und angemessen reagieren. Der Seitenwechsel könne dazu dienen, eigene Grund-

sätze zu überprüfen und sich Anregungen zu holen. Nicht mehr, aber auch nicht weniger.

Über das Programm

Seitenwechsel ist ein Programm der Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft SGG und wird schweizweit seit 20 Jahren angeboten. Führungskräfte und Mitarbeiter aus Wirtschaft und Verwaltung sowie 50-plus-Leute können aus Einsatzplätzen in rund 160 Institutionen wählen. Mitgemacht haben bislang rund 2900 Kaderleute. Firmen wie Alstom, Credit Suisse LGT, Manor, Migros, Post, Swisscom oder UBS schicken ihre Leute in die fünfjährige Weiterbildung.

www.seitenwechsel.ch

FÜHREN VON A BIS Z

W wie Willkür

Man könnte glauben, dass es heute nur schwer möglich ist, Willkür so richtig aufleben zu lassen. Und doch: Als (Nachwuchs-)Führungskräfte haben wir natürlich die Möglichkeiten dazu. Bei genauer Betrachtung sogar jede Menge. Vielleicht nicht mehr im ganz Grossen – dafür stehen wir wohl zu sehr im Fokus. Im Kleinen jedoch ist Willkür noch jederzeit möglich.

Wie entsteht denn die Möglichkeit, willkürlich zu handeln? Was ist denn der Nährboden für Willkür? In den Trainings zeigt sich deutlich, willkürlich werde ich als Führungsperson wohl am ehesten dort, wo ich nach eher diffusen Kriterien Entscheidungen treffe. Diffuse Kriterien als eine Form von Unklarheit. Und schon sind wir in einem Bereich, den man durchaus als willkürlich bezeichnen darf. Da, wo wir diffusen oder unklaren Kriterien folgen beziehungsweise auf denselben aufbauen, ist die Gefahr der Willkür in der Führung sehr schnell gegeben.

Wie schnell werden wir als willkürlich taxiert, gerade als (Nachwuchs-)Führungskräfte. Nicht weil wir es in Wirklichkeit sind, sondern wohl eher, weil wir oft ohne klare Grundlage handeln und dann, oft wenig später, revidieren müssen. Das scheint unverbindlich und willkürlich.

Als (Nachwuchs-) Führungskraft tun Sie gut daran, Handlungen und Unterlassungen genau zu prüfen. Prüfen Sie Ihre Handlungen und Unterlassungen auf Kompatibilität zu ihren Führungswerten. Dieses Wertesystem ist es, welches Ihnen und daher auch Ihren MitarbeiterInnen eine wesentliche Hilfe sein kann und es auch ist.

Vielleicht versuchen Sie, den Werten Effizienz, Effektivität und Wirksamkeit auf den Kunden den Vorrang zu geben. Natürlich in umgekehrter Reihenfolge. Der Rest kommt dann (fast) von selbst. Oft.

Ich wünsche Ihnen als (Nachwuchs-)Führungskraft die Musse und die Freiräume, sich über Ihre Kundenorientierung, Effektivität und Effizienz Gedanken zu machen.

Herzlich, Ihr Philipp Schädler

Haben Sie Fragen?
Schreiben Sie mir:

contact@philipp-schaedler.li

PRIVATE UNIVERSITÄT

Die Universität für das Land, die Region und die Menschen

VADUZ. Die Private Universität im Fürstentum Liechtenstein (UFL) positioniert sich im Bereich postgradualer Studien und bietet international anerkannte, berufsbegleitende Doktoratsstudien in Medizinischer Wissenschaft und Rechtswissenschaften an. Die Studien erstrecken sich über mindestens sechs Semester, davon entfallen vier Semester auf den curricularen Anteil.

Beide Doktoratsstudiengänge sind von der internationalen Akkreditierungsagentur Acquin akkreditiert. Die

Zulassung setzt den erfolgreichen Abschluss eines einschlägigen universitären Masterstudiums oder einen gleichwertigen anderen Universitätsabschlusses voraus. Daneben wird ein «CAS Gesundheitsrecht» angeboten, der praxisrelevantes Basiswissen im Gesundheits-, Medizin- und Pflegerecht vermittelt.

Hochrangige Lehrkräfte

An der UFL erhalten die Studierenden die Möglichkeit, in motivierender

und vor allem persönlicher Atmosphäre konzentriert und effizient zu arbeiten. Die UFL verfügt über hochrangige Lehrkräfte, die eine herausragende Qualität in Lehre und Forschung garantieren. Die Forschungsnachweise der UFL erfolgen in erster Linie durch die Dissertationen der Studierenden und Dozierenden, die in internationalen Fachzeitschriften publiziert werden. Zum anderen kooperiert die UFL seit Jahren eng mit dem renommierten Forschungsinstitut Vivit in Vorarlberg.

Mit ihren öffentlich zugänglichen Veranstaltungen, wie beispielsweise den mit ausgewiesenen Referenten besetzten Vorträgen und Symposien, versteht sich die UFL als eine Universität, die für das Land, die Region und die Menschen wertvolle Leistungen im Bildungsbereich erbringt und damit auch den Bildungsstandort Liechtenstein zu sichern hilft.

Infos: UFL, Dorfstrasse 24, Triesen, Tel. +423 392 40 10, www.ufl.li

UFL Private Universität im Fürstentum Liechtenstein

Frauen verdienen weniger als Männer

GENF. Frauen verdienen in vielen Ländern weiter deutlich weniger Geld als Männer. Dem von der Internationalen Arbeitsorganisation veröffentlichten weltweiten Einkommensbericht zufolge gab es in allen 38 von der Organisation untersuchten Ländern einen Gehaltsunterschied zulasten der Frauen. (sda)

Rückenzentrum THERGOfit
Haus Lattmann
Am Platz 10
7310 Bad Ragaz



Rückenzentrum THERGOfit

sitzen - liegen stehen - gehen

Bei uns finden Sie auf 300 m²
alles für einen Rückenschonenden Alltag.

www.thergofit.ch