«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.»

Bilder: zVg

Esther Schnider, Leiterin Führungsentwicklung der Genossenschaft Migros Zürich.

René Wilhelm, Bankleitungsmitglied der Raiffeisenbank Lägern-Baregg.

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 Arbeitseinsatz 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 Horizonterweiterung 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», erinnert sie sich an die auf Anhieb 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 Mitarbeitenden allerdings von sich aus mitbringen, ebenso eine gewisse Reflexionsbereitschaft, Offenheit und Vorurteilsfreiheit gegenüber Neuem, benennt Schnider die wesentlichen Voraussetzungen für einen Seitenwechsel.

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

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 Austausch 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 Bankenwelt 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