



SeitenWechsel® Lernen in anderen Lebenswelten

„Führungsfähigkeit ist auch eine Frage der eigenen Sensibilität für Menschen“

Im Laufe der Zeit hat man schon einiges an Seminaren erlebt. Rhetorik, Führungsstile, Präsentationstechnik etc.. In der Regel erlernt man dabei eine gewisse Methodik bzw. erprobt bestimmte Techniken. Diese setzt man während und (man versucht es) nach dem Seminar gezielt ein, um seine Management- und Führungsfähigkeiten zu optimieren.

Äußerst selten sind diese Weiterbildungs-Maßnahmen darauf abgestimmt, die Grenzen der eigenen Person besser kennenzulernen. Damit meine ich nicht die physischen Kräfte, sondern eher die Ängste und Vorurteile innerhalb und außerhalb der eigenen Umgebung.

Man steckt Menschen häufig in eine bestimmte Schublade. Wir gehen unangenehmen Situationen eher aus dem Weg. Wir meiden Kontakt mit Personen, die uns zu nah kommen. Aber was tun, wenn Sie dennoch in eine solchen Situation geraten?

Seit kurzem nimmt der Versandhändler bonprix (OTTO-Gruppe) am Programm „SeitenWechsel“ der Hamburger „Patriotischen Gesellschaft von 1765“ teil. Führungskräfte tauschen dabei eine Woche lang ihr Büro und Mitarbeiterstab mit einem Praktikumsplatz in einer sozialen Einrichtung.

Doris Tito, Leiterin des Programms erklärt die Hintergründe so: „SeitenWechsel bedeutet sich eine Woche in einem fremden Team mit Menschen in schwierigen Lebenssituationen zurecht zu finden und dies ohne auf seinen üblichen Status und Fachkompetenz setzen zu können. Hier ist nur der Mensch gefragt und nicht die sonstige Rolle.“

Als ich im Juli des letzten Jahres meinen SeitenWechsel antrat, hatte ich mir bereits einiges an Gedanken über Erwartungen, Bedenken und Ängste machen können. Schließlich hatte ich bereits im April an der „Marktbörse“ teilnehmen können und die für mich passende Institution aussuchen können. Der Wechsel wird nämlich nicht dem Zufall überlassen, sondern sorgfältig vorbereitet.

Mehrmals im Jahr finden die Marktbörsen statt. In meinem Fall haben sich acht Sozial-Einrichtungen in der Patriotischen Gesellschaft zusammengefunden. Führungskräfte aus sechs Firmen suchten ihren Einsatzort. An je einer Pinnwand sowie einem Tisch wurden die Ziele und Aufgaben der jeweiligen Institutionen dargestellt. Je ein Mitarbeiter stand als Dialogperson zur Verfügung.

Zwei Faktoren intensivierten das Erlebnis: zum einen die familiäre Größe der Gruppe - auch untereinander wurden die Überlegungen ziemlich offen getauscht. Zum anderen der Faktor Zeit. Binnen zwei Stunden Zeit wurde man dazu aufgefordert mit den Einrichtungen, die für einen persönlich in Frage kamen, zu reden und sich ein Bild zu machen. Darauf folgt eine kurze Bedenkzeit, um die Präferenzen festzulegen.

"Die Teilnehmer sollen sich ganz bewusst für die Institutionen entscheiden, bei denen sie die größten Vorbehalte, Ängste oder Vorurteile haben. Es geht schließlich darum, fest gefügte Positionen zu hinterfragen, Ängste abzubauen und sich in ungewohnter Umwelt Akzeptanz und Sicherheit zu erarbeiten", erklärt Tito.

Erklärt werden diese Grenzen anhand einer Zielscheibe. In der Mitte befindet sich die „Comfort-Zone“. Hier fühlt man sich zuhause. Die passende Herausforderung findet man in der mittleren Zone. Hier findet man die oben genannten Vorbehalte. In die letzte Zone, die „Panic-Zone“ sollte man in der Regel nicht gehen. Hier sind die Ängste womöglich zu groß, um die Lernmöglichkeiten des Programms voll auszuschöpfen.

Das Spektrum an sozialen Einrichtungen ist breit. Die Themenfelder auch. Drogen- und Alkoholentzug, Obdachlosenhilfe, Strafvollzug, Hospiz, Psychiatrie, Menschen mit Behinderungen, uvm. Jeder findet eine Einrichtung, die die eigenen Grenzen auf die Probe stellt.

Man bemüht sich, dass jede Einrichtung einen Seitenwechsler erhält. Bei Doppelbelegungen wird einem diplomatisch die Zweitwahl nahe gelegt. Am Ende ist es fast egal – bei allen kann man viel lernen. Nur offen muss man sein. Offen für die Menschen, die in diesen Einrichtungen wohnen. Aber auch für die, die dort arbeiten und gelernt haben, mit diesen Menschen umzugehen.

Ich wechselte nach „Sachsenwaldau“, einer sozialtherapeutischen Einrichtung für alkoholranke Menschen. Dort leben Personen, die nach häufig jahrelangem Alkoholmissbrauch psychische und häufig auch physische Beeinträchtigungen haben. Das Motto der Einrichtung lautet „den Alltag ohne Alkohol leben lernen“. Alle haben (i.d.R. mehrere) Entzüge hinter sich. Bedingung ist die Zielsetzung, ein Leben ohne Suchtmittel führen zu wollen. Im Schnitt leben die „Kunden“ sechs Jahre und länger dort.

Vor dem eigentlichen Seitenwechsel-Termin findet ein Vorbereitungsgespräch bei der Einrichtung statt. So sieht man, wo man die Woche verbringen wird. Wenn gewünscht kann der Lebenspartner / die Lebenspartnerin zu diesem Vorgespräch mit. So werden auch evtl. vorhandene Ängste der eigenen Familie mit abgebaut. Bei der Partnerinstitution „Frauenvollzugsanstalt“ machen sich manche Ehefrauen Sorgen. „Die Männer werden weder vernascht, noch verprügelt“ beruhigte Frau Tito die Teilnehmer.

Im Vorbereitungstermin wurde auch der Arbeitsplan erarbeitet. Eine ganze Woche, den ganzen Tag. Kein Urlaub, sondern ein normaler Arbeitseinsatz. Sachsenwaldau setzt auf das Leben in betreuten Wohngemeinschaften sowie Beschäftigungstherapie. Die 180 Bewohner erleben einen strukturierten Alltag in zehn Tätigkeitsgebieten, von Pferdehaltung bis Gärtnerei, Großküche bis Malergruppe. Wer zu welcher Gruppe kommt, wird im Einzelfall entscheiden.

Dadurch, dass der Arbeitsplan individuell erstellt wird, kann man auch auf den Seitenwechsler als Person eingehen. Hierbei weichen die Vorstellungen der Teilnehmer durchaus voneinander ab. Meine Ansprechpartnerin in Sachsenwaldau, Silvia Wollek, erklärte mir das wie folgt: manche möchten die theoretischen Hintergründe der Therapie verstehen. Andere möchten lieber bei den Bewohnern „mit anpacken“ und im Garten oder bei der Pferdehaltung den Kontakt mit den Bewohnern suchen. Beide Varianten sind möglich.

Der Wochenplan soll dem Seitenwechsler einen guten Einblick in möglichst vielen Bereichen geben. Bereiche, bei denen die Berührungängste noch zu groß sind, werden vorerst ausgeklammert – oder bewusst auf Wunsch eingebunden.

Der erste Tag: Namensschild angeheftet, Rundgang über das Gelände, Kennenlernen einiger Bewohner. Man wird direkt und offen als „Seitenwechsler“ vorgestellt - „aus der Wirtschaft“. Die Begrüßung ist bemerkenswert offen und freundlich.

Das macht viel aus. Man fühlt sich anfangs, als würde man sich etwas voyeuristisch in das Leben anderer Menschen einmischen. Man kommt aus seiner heilen Welt und beobachtet, wie es anderen so ergangen ist. Schnell versteht man allerdings, dass alle Beteiligten Positives aus dieser Zusammenarbeit mitnehmen. Der Seitenwechsler erlebt und erfährt Sachen, zu denen er normalerweise keinen Bezug hätte. Die Bewohner schätzen es, dass man sich für sie und ihre Schicksal interessiert. Die Mitarbeiter erhalten die Chance zu zeigen, welche gute Arbeit sie leisten – und mit welchem hohen persönlichen Einsatz. Die Einrichtung selbst erhält eine kleine Aufwandsentschädigung von 600 Euro, für kleine Anschaffungen, die sonst eventuell nicht möglich wären. Win-win-Situation für alle Beteiligten.

Weiter geht es mit Einzelgesprächen. Bewohner berichten im Vier-Augen-Gespräch aus ihrem Leben. Vor diesen Gesprächen dachte ich, dass der Alkohol die Schicksale dieser Menschen bestimmt hätte. Das ist nicht immer der Fall. Häufig hatten mehrere Tiefschläge hintereinander überhaupt zum Alkoholkonsum geführt. Danach kam eine Spirale, die nicht mehr zu bremsen war. Die Geschichten bewegen einen sehr. Mitleid ist aber nicht gefragt. Verständnis, Interesse, ein offenes Ohr werden verlangt.

Wie häufig ertappt man sich in einem Meeting, wie man andere unterbricht, nicht richtig zuhört? Ab und zu findet man die eigenen Ansichten wichtiger als die der anderen. Beim Seitenwechsel geht das nicht. Die Bewohner spüren Desinteresse sofort, verschließen sich. Auch den Umgangston würde man sich in der Firma nicht immer gefallen lassen. Hier müssen sie lernen damit umzugehen. Bedrohlich ist das nicht. Die eigenen Sensoren werden aber geschärft. Sie lernen etwas besser die Signale zu erkennen bzw. darauf zu reagieren.

Abends fand die Heimbeiratssitzung statt. Oder sollte stattfinden. Lediglich zwei der fünf Bewohner, die den Beirat bilden erscheinen. Man hat es vergessen. Das kommt vor – sogar öfter, wenn man mit Menschen zu tun hat, die häufig Gedächtnis-Beeinträchtigungen haben. Ordnung und Regeln in den Tagesablauf einzubringen ist eines der Hauptziele der Einrichtung.

Die weiteren Tage laufen nach Plan: Pferdehaltung, Gärtnerei, Diagnostik, Malstunde, Gedächtnistraining. Die Rahmenbedingungen sind wie in jeder Firma. Die Fähigkeiten der Bewohner sind unterschiedlich ausgeprägt. Viele können selbständig und ohne große Aufsicht ihre Aufgaben erledigen. Andere müssen regelmäßig bis permanent beaufsichtigt werden. Die Geduld der Mitarbeiter ist beachtlich. Anweisungen müssen häufig mehrmals wiederholt werden. Wenn danach dennoch nicht alles wie erhofft läuft, wird das Ziel erneut in Ruhe erklärt. Auch Lob gehört dazu. Das vergisst man im Berufsleben auch ab und zu.

Daraus entsteht eine wichtige Lernerfahrung. Die Notwendigkeit differenzierter und sensibler mit Menschen umzugehen wird deutlich. Nicht jeder Mitarbeiter kann oder will ein Top-Leister sein. Aufgaben müssen je nach Person anders verteilt und kontrolliert werden. Allein aus Sicherheitsgründen wäre es z.B. unpassend, gehbehinderte Bewohner mit dem Auslaufen eines Pferdes zu betrauen. Darauf wird geachtet. Gleiches gilt für die Therapie an sich. Für jeden neuen Bewohner wird eine individuelle Hilfeplanung erarbeitet. So lernt die Einrichtung den Bewohner besser kennenzulernen. Auch der

Seitenwechsler darf einen neuen Bewohner bei seinen ersten Schritten in der Einrichtung begleiten. Für beide eine ungewohnte Situation.

Einige Wochen nach dem Seitenwechsel findet eine Nachbearbeitung statt. Die Seitenwechsler berichten gegenseitig über ihre Erfahrungen und Erkenntnisse. Klar ist, dass die Intensität der Erfahrung davon abhängt, wie sehr man sich auf das Erlebnis einlässt. Wer den direkten Kontakt zu den Bewohnern vermeidet, wird weniger mit seinen eigenen Ängsten konfrontiert. Das ist aber auch in Ordnung. Die eigene Panic-Zone lässt grüßen.

Für mich wurden einige Hemmschwellen abgebaut. Einige Stereotypen sind aufgeklärt worden. Ich hätte ein höheres Konflikt- und Aggressionspotential erwartet. Das hat es sicherlich gegeben, das veränderte Umfeld machte es aber möglich damit umzugehen. Die Deeskalation von Konflikten wird einfacher.

Hängengeblieben sind viele Eindrücke. Die zum Teil getrübe Wahrnehmung mancher Bewohner bezüglich ihrer eigenen Geschichte. Die Notwendigkeit des Eingreifens anderer Menschen zu dem Zeitpunkt wird abgestritten. Bei anderen dagegen wird diese Notwendigkeit glasklar anerkannt.

Parallelen zum Arbeitsleben findet man überall bei einem Seitenwechsel. Diese sind nur intensiver zu erleben und nicht so kontrollierbar. Man lernt die eigenen Grenzen besser kennen. Jeden Tag erlebt man Licht und Schatten – wie die Bewohner auch.

Am letzten Tag berichtete ein gepflegter, gebildeter Bewohner aus seinem Leben. Es war eine sehr bewegende, gefühlvoll erzählte Geschichte. Später bedankte er sich dafür, dass er seine Geschichte hat erzählen dürfen. Für ihn war es ein Teil der Verarbeitung seiner Vergangenheit, die ihm genauso wertvoll war wie sie auch mir gewesen ist. Seine Geschichte werde ich mein Leben lang nicht vergessen.

Einen Seitenwechsel kann ich jedem nur empfehlen.

Andrew J. Simpson

Andrew J. Simpson (D/Mx 1993) ist seit fast 15 Jahren im Distanzhandel tätig. Nach dem Studium an der ESB ist er direkt zum Neckermann Versand in Frankfurt ins Marketing gewechselt. Dort hat er u.a. als Leiter Neue Medien die Internet- und Online-Aktivitäten des Unternehmens auf- und ausgebaut. 1998 wechselte er als Marketing Director zu bol.de (Bertelsmann). In dieser Funktion erlebte er die Höhen und Tiefpunkte der New Economy. Seit 2004 ist er leitender Angestellter bei bonprix (OTTO-Gruppe).

April 2008