

Führungs- lektionen aus dem Hospiz

Gestern noch Managerin in einem Konzern, heute Mitarbeiterin in einer sozialen Einrichtung: Was viele Unternehmen als CSR-Programm nutzen, hat das Programm »Seitenwechsel« als sinnstiftendes Personalentwicklungsinstrument institutionalisiert: Seit 25 Jahren erhalten Manager und Managerinnen dadurch die Möglichkeit für einen Perspektivwechsel und Anstoß zur Reflexion über das eigene Führungsverhalten.



Der Umgang mit Sterbenden war für Ariane Gröhler eine Hemmschwelle. Daher hat sie 2023 ihren „Seitenwechsel“ in einem Hospiz absolviert. Eine Woche lang hat die Verantwortliche für die Führungskräfteentwicklung bei der BEW Berliner Energie und Wärme GmbH unter anderem Pflegekräfte und Seelsorgende bei ihrer Arbeit begleitet. In der Früh- und Spätschicht hat sie den Bewohnerinnen – auch Gäste genannt – das Essen ausgeteilt, kleine Wünsche erfüllt und mit ihnen Gespräche geführt. „Anders als im durchgetakteten Geschäftsleben, wo Effizienz und Gewinn im Vordergrund stehen, ging es bei dieser Arbeit darum, für den anderen da zu sein und sich ganz auf ihn einzulassen“, sagt Gröhler. „Nicht nur meine Tasche mit dem Handy, sondern auch meine Fachkenntnisse und meine Gedanken an das nächste Meeting in den Schrank zu schließen und mich „nur“ als Mensch einzubringen, war für mich sehr lehrreich.“

So wie Ariane Gröhler haben rund 3.000 Führungskräfte in den vergangenen 25 Jahren an dem Programm der „Patriotischen Gesellschaft von 1765“ teilgenommen. Der Hamburger gemeinnützige Verein organisiert und begleitet Führungskräfte bei ihren einwöchigen Einsätzen in einer sozialen Institution – beispielsweise in einem Hospiz, einer Obdachloseneinrichtung oder einer Suchtklinik.

In dem ungewohnten Arbeitsumfeld können Teilnehmende prägende Lernerfahrungen der besonderen Art erleben: Durch den Kontakt mit Menschen in schwierigen Lebenslagen erweitern sie ihren Horizont, verlassen ihre persönliche Komfortzone und lernen viel über sich selbst. Dabei reflektieren sie ihr Führungsverhalten und trainieren ihre Sozialkompetenz. „War das Programm früher vor allem als Weiterbildung für erfahrene Manager bekannt, fragen es heute zunehmend Firmen für ihre Top Talents nach, darunter Daimler, Airbus und auch DEW21“, sagt Programmleiterin Elke Sank. „Viele Firmen bemühen sich intensiv darum, in ihre Nachwuchskräfte zu investieren und ihre Bindung an das Unternehmen zu stärken.“ Denn für viele Bewerber und Bewerberinnen der jungen Generation spiele es eine Rolle, ob sich ein Unternehmen sozial engagiert.

Für nachhaltige Effekte braucht es Zeit

Trotz der beeindruckenden Referenzen und dem positiven Feedback der Teilnehmenden ist das Programm bisher nicht zum Selbstläufer geworden, wie Elke Sank erklärt: „Obwohl wir deutschlandweit gut aufgestellt sind und mit einer Vielzahl von sozialen Institutionen eng zusammenarbeiten, müssen wir nach wie vor viel Überzeugungsarbeit leisten, um die Unternehmen von dem Zeit-Invest zu überzeugen und die Führungskräfte von ihrem Arbeitsplatz loszueisen.“ Damit der Seitenwechsel nachhaltig wirke, könne die Dauer jedoch nicht auf ein oder zwei Tage verkürzt werden. Die Programmleiterin blickt dennoch positiv in die Zukunft: „Durch die fortschreitende KI-Entwicklung, die Digitalisierung und Homeoffice ist die Fähigkeit, mit vielfältigen Mitarbeitenden sensibel umzugehen, mehr denn je gefragt. Und der Seitenwechsel bildet die Vielfalt

unserer Gesellschaft ab.“ Durch die Erweiterung auf neue Zielgruppen und ergänzende, auf das Unternehmen abgestimmte digitale Formate werde das Programm den sich wandelnden Bedürfnissen und den Herausforderungen der Unternehmen gerecht, Mitarbeitende dauerhaft zu binden.

Persönlichkeitsentwicklung im Fokus

Für die BEW ist der Seitenwechsel auch ein wichtiges Element der Mitarbeitendenbindung. Seit 2022 haben rund 30 Nachwuchsführungskräfte, darunter auch Projektleiter und Spezialisten, an dem Programm freiwillig teilgenommen. „Viele Teilnehmende erleben es als Wertschätzung, dass sie für eine Woche freigestellt werden“, bestätigt Ariane Gröhler und sieht einen klaren Nutzen für die BEW: „Sie lernen, souveräner mit kritischen Situationen umzugehen, schulen und reflektieren ihr Kommunikations- und Konfliktverhalten, denn anders als im unternehmenspolitischen Geschäftsleben bekommen sie ein schnelleres und oft ehrlicheres Feedback, sowohl von den Angestellten der sozialen Institution als auch den Bewohnern.“ Das schule die angehenden Führungskräfte, sensibler mit unterschiedlichen Mitarbeitenden umzugehen und ihnen aktiv zuhören. In Zeiten kontinuierlicher Veränderung und damit einhergehenden Verunsicherungen eine wichtige Kompetenz – auch und gerade für ihre eigene Tätigkeit: Der Schwerpunkt ihrer Arbeit liegt neben der Führungskräfteentwicklung auf Change-Management – ein wichtiges Thema für das Unternehmen, das im vergangenen Jahr von Vattenfall an das Land Berlin verkauft wurde.

Digitales Format als Einstieg

Die Weser-Elbe Sparkasse in Bremerhaven bietet den Seitenwechsel bereits seit 2016 an. Seinerzeit gestartet mit der obersten Führungsebene, darunter fünf Direktoren, drei Vorstände und zwei Führungskräfte. „Das Programm ergab eine tolle Reflexion der Teilnehmenden, sodass wir es mittlerweile auch als festen Baustein in der Personalentwicklung für Potenzialkräfte, die zum Beispiel im Vertrieb oder im Finanzbereich arbeiten, integriert haben“, erklärt Personalleiterin Birte Zöllner.

Angepasst auf die Bedürfnisse der Zielgruppe wurde in der Coronazeit ein digitales Format entwickelt, um die Mitarbeitenden für soziale Themen zu sensibilisieren. Hier fanden insgesamt acht Veranstaltungen über jeweils maximal zwei Stunden statt, bei der die Teilnehmenden unter anderem Experten und Expertinnen aus dem Suchtbereich, der Trauerarbeit, der Wohnungslosen- oder Straffälligenhilfe und der Betreuungsarbeit für Menschen mit Assistenzbedarf kennenlernen und ihnen offene Fragen stellen konnten. Ziel war es, bestehende Bilder zu überprüfen und Vorurteile abzubauen. „Unsere Potenzialträger kommen mit Menschen in Kontakt, mit denen sie bisher wenig oder gar keine Berührung hatten. Durch den Perspektivwechsel und den intensiven zwischenmenschlichen Austausch erfahren sie, wie schnell Menschen durch das Raster fallen können“, erklärt Birte Zöllner. „Das macht sie mitunter dankbar für ihr eigenes Leben und ihren Weg.“ Die Teilnehmenden hätten das Programm, das demnächst in die dritte

Runde geht, weiterempfohlen und sogar zum Teil auch noch einen analogen, persönlichen Seitenwechsel angeschlossen.

In eine andere Welt eintauchen

Die Seitenwechsler kommen bei dem von der Patriotischen Gesellschaft organisierten Markttag mit möglichst vielen Institutionen in Kontakt und lernen die Arbeitsfelder kennen. Auch auf mögliche Herausforderungen werden sie vorbereitet. Durch die Gespräche mit Mitarbeitenden der sozialen Institutionen können sie sich mit ihren Berührungspunkten und Vorurteilen auseinandersetzen. Birte Zöllner hatte sich selbst für eine Suchtklinik entschieden, die Drogenabhängige dabei unterstützt, wieder ins (Arbeits-) Leben einzusteigen. Aus der Blase der Sparkasse herauszutreten und in eine ganz andere Welt einzutauchen, fühlte sich für die Personalleiterin sehr ungewohnt an. „Als Führungskraft ist es mein Job, Probleme zu lösen, Feedback zu geben und andere zu motivieren.“ Mit diesem Führungsverhalten stieß sie allerdings in der sozialen Einrichtung an Grenzen: „Als ich die Köchin für ihre Arbeit lobte, war diese irritiert. Ihr Bedürfnis war es, dass ich ihr erst einmal Fragen stelle und zuhöre. Durch ihre ehrliche Reaktion habe ich mich selbst und mein Führungsverhalten reflektiert und verändert. Diese und viele weitere Erfahrungen waren wertvoll, und es war im Rückblick schön, einfach nur Mensch zu sein.“ Auch hat sie ihre „Schubladen aufgeräumt“: „Durch die Gespräche mit Therapeuten und Suchtkranken habe ich ein größeres Verständnis dafür entwickelt, wie ein Mensch unverschuldet in eine solche Situation geraten kann.“

Das Positive aus beiden Welten mitnehmen

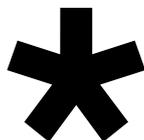
Ein wichtiges Learning für die Personalleiterin war, dass suchtkranke Menschen einen Tagesablauf mit klaren Regeln brauchen. Das gibt ihnen Struktur und Halt. Im Unternehmen dagegen wünschen sich die Mitarbeitenden oft möglichst viel Flexibilität und empfinden Regeln oft als Einengung. Das Positive aus beiden Welten zu sehen und ihr eigenes Führungsverhalten zu reflektieren, hilft ihr heute, auf eine diverse Mitarbeiterschaft mit unterschiedlichen Bedürfnissen einzugehen. Auch in puncto Kommunikation habe sie sich weiterentwickelt: „Heute spreche ich Probleme früher an und beziehe meine Mitarbeitenden stär-

ker in die Lösungsfindung mit ein. Im Job wird viel zu oft taktiert. Wollen wir unsere agile Unternehmenskultur wirklich leben, dann müssen wir klar und ehrlich kommunizieren.“ Auch sollten im Sinne der Selbstorganisation die Entscheidungskompetenzen gefördert werden. Es war eine wichtige Erkenntnis zu sehen, wie wichtig es für die Genesung ist, dass die Patienten in der Suchtklinik über ihre Medikation mitentscheiden können. „Heute habe ich auch sensiblere Antennen für schwierige Lebenssituationen oder Krisen, sei es eine Scheidung oder die herausfordernde Pflege von Angehörigen“, so Zöllner. „Damit mehr junge Leute in Führung gehen wollen, müssen sie unter anderem krisenfest und empathisch sein. Sie müssen den Menschen sehen. Sie darin zu stärken, ist die Aufgabe von erfahrenen Führungskräften und da kann so ein Seitenwechsel sehr unterstützen.“

Um viele Erfahrungen reicher

Der zwischenmenschliche Austausch hat Ariane Gröhler zum Nachdenken gebracht: „Wenn Menschen in ihrer letzten Lebensphase Dinge bereuen, die sie nicht gemacht haben, sucht man auch für sich selbst Antworten. Ich möchte möglichst wenig bereuen und Frieden mit dem schließen, was ich habe und welchen Mehrwert ich mit meiner Arbeit als Personalerin leisten kann.“ Aus der Zukunft zurückzublicken, helfe ihr darüber hinaus, das Vergangene zu würdigen, aber auch durchdachte Entscheidungen für heute zu treffen. Sie ist überzeugt: „Bei einem Seitenwechsel nimmt man viel mehr mit als bei einem klassischen Seminar. Statt einer Methode lernt man einen anderen Umgang mit seinem Gegenüber. Ich bin um viele Erfahrungen reicher geworden, was mir hilft, auch in schwierigen Situationen empathisch und handlungssicher zu agieren.“

Damit sich die Erlebnisse und Erkenntnisse auch tatsächlich im Führungsalltag langfristig verankern, findet ein Transfer tag im Anschluss an die Einsatzwoche statt. Die Teilnehmenden reflektieren dabei ihre Erlebnisse aus den sozialen Einrichtungen und entwickeln innerhalb eines moderierten Gruppenprozesses Strategien, wie sie die gewonnenen Perspektiven und Erkenntnisse gezielt in ihren Führungsalltag integrieren können. „Viele nehmen sich beispielsweise vor, einen stärkeren Fokus auf die zwischenmenschliche Kommunikation zu legen und empathisch zuzuhören, wenn Mitarbeitende Sorgen oder Nöte haben“, erklärt Elke Sank. „Andere haben ein wöchentliches Format für konstruktives Feedback innerhalb des Teams etabliert. Eine weitere Erkenntnis, die häufig in den Führungsalltag übernommen wird: Mehr auf die eigene Resilienz zu achten und sich mehr Pausen zwischen den Meetings zu nehmen. Zudem fördert der Austausch mit anderen Führungskräften über unterschiedliche Erfahrungen sowohl beim Transfer tag als auch den regelmäßigen Alumni-Treffen neue Sichtweisen und vertieft den Lernprozess.“ Die Erfahrungen von einem Seitenwechsel und weitere freiwillige Besuche in sozialen Einrichtungen würden nachhaltige Eindrücke vermitteln sowie die Haltungen gegenüber Menschen aus verschiedenen gesellschaftlichen Hintergründen verändern und damit auch den Führungsstil langfristig prägen.



ANNETTE NEUMANN ist freie Journalistin in Berlin. Als systemischer Coach stellt sie gerne das Thema »Führungskräfteentwicklung« in den Fokus.