

Seitenwechsel

Führungskräfte aus Wirtschaftsunternehmen lernen in sozialen Feldern

Cornelia Seitz

Zusammenfassung

Ungewöhnliche Wege des Austausches zwischen Unternehmen und sozialen Einrichtungen bietet das Projekt SeitenWechsel®. Im SeitenWechsel® tauchen Führungskräfte aus der Wirtschaft eine Woche lang in eine völlig andere Welt ein. Fern von ihren gewohnten Tätigkeiten werden sie mit den Aufgaben der sozialen Arbeit, mit Kriminalität, Sucht, Versagen, mit Krankheit und Tod, konfrontiert. Nicht das „Managen“ ist hier gefragt, sondern einen Zugang zu Menschen in schwierigen Lebenssituationen zu finden.

1. Einleitung

Kontinuierliche Veränderungen und steigende technologische Anforderungen erfordern von den Beschäftigten immer wieder, sich auf Umstrukturierungen und neue Aufgaben einzulassen. Eine Schlüsselrolle bei der Steuerung dieser Prozesse obliegt den Führungskräften und Schlüsselqualifikationen werden für die Bewältigung dieser Aufgaben immer wichtiger. Führungskräfte sind nur dann glaubwürdig, wenn sie mit Managementkompetenz und ihren persönlichen und sozialen Qualitäten überzeugen.

In dem Projekt SeitenWechsel® bieten soziale Einrichtungen Führungskräften aus Wirtschaftsunternehmen reale Lernfelder an. Im Vordergrund steht der Austausch mit Menschen, die sich in krisenhaften Lebenssituationen befinden. Dabei setzen sich die SeitenWechsler mit ihren Werten und Vorurteilen auseinander, erfahren neue Verhaltensweisen und müssen sich in einer fremder Umgebung zurechtfinden, indem sie eine Woche in einer Einrichtung ihrer Wahl mitarbeiten. Das Projekt ist in der Schweiz entstanden und wird von der Patriotischen Gesellschaft in Hamburg durchgeführt, die bundesweit mit regionalen Kooperationspartnern zusammenarbeitet. Das Besondere ist das bundesweit einheitliche Angebot, da Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von den regionalen Kooperationspartnern nach den gleichen Vorgaben umgesetzt werden (www.seitenwechsel.com). Das Projekt un-

terscheidet sich von CSR (Corporate Social Responsibility) Programmen, bei denen Fragestellungen nach der Übernahme von sozialer Verantwortung oder dem Zusammenschluss von öffentlichen Einrichtungen und Unternehmen (Public Private Partnership) im Zentrum stehen (Beckmann et al. 2011, S. 7-8). Ziel bei SeitenWechsel® ist die Persönlichkeitsentwicklung der Führungskräfte und weder die TeilnehmerInnen noch die Unternehmen sind verpflichtet, anschließend ehrenamtlich tätig zu werden oder die Einrichtungen zu unterstützen. In Hessen wird SeitenWechsel® vom Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e.V. durchgeführt. Ziele und Aufgaben des Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e. V. (BWHW) sind die Förderung der Integration von Erwerbslosen in den ersten Arbeitsmarkt, Erschließung von Fachpersonal für Unternehmen, Unterstützung des Personalmanagements und der gesellschaftspolitischen Bildungsarbeit sowie die Stärkung des dualen Systems der Berufsausbildung. Mit dem Projekt SeitenWechsel® verbindet das BWHW sein Aufgabengebiet der aktiven Arbeitsmarktpolitik mit den Angeboten des Unternehmensservice und seinem gesellschaftspolitischen Engagement. In den arbeitsmarktpolitischen Projekten bestehen vielfältige Kontakte zu unterschiedlichen sozialen Einrichtungen, die für eine Mitwirkung bei SeitenWechsel® gewonnen werden konnten. Auswahlkriterien bei den Einrichtungen sind die Möglichkeit einer direkten Mitarbeit, ein/e Ansprechpartner/in für den gesamten Zeitraum und Kontaktmöglichkeiten zu den Klienten. Das Bildungswerk übernimmt den gesamten Prozess der Auswahl und Vorbereitung der Einrichtungen sowie die Vermittlung, Vorbereitung, Begleitung und Nachbereitung der Führungskräfte und der Unternehmen. In der Regel finden zuerst in den Unternehmen Informationsgespräche mit der Personalabteilung statt. Wenn aus dem Unternehmen Personen einen SeitenWechsel durchführen wollen, wenden diese sich direkt an die MitarbeiterInnen des BWHW und in Einzelgesprächen wird ausgelotet, welcher Bereich der herausforderndste sein könnte. Anschließend können die TeilnehmerInnen bei einer Marktbörse¹ oder bei Vorabbesuchen die Einrichtungen kennenlernen und klären, was sie erwartet und was sie beachten müssen. Anschließend entscheiden sie sich für eine Einrichtung. Während der Einsatzwoche stehen ihnen ein Ansprechpartner in der Einrichtung und die MitarbeiterInnen des BWHW zur Verfügung. Nach Beendigung der Einsatzwoche können die SeitenWechsler in einem Gespräch mit den MitarbeiterInnen des BWHW oder in einem Gruppenworkshop das Erlebte reflektieren. Der Zeitaufwand inklusive Vor- und Nachbereitung beträgt insgesamt acht Tage.

SeitenWechsel® ermöglicht einen anderen Zugang zu den Betrieben, da es sich um kein auf Gewinn angelegtes Projekt handelt, sondern eine Zwischenposition zwischen Weiterbildung, Persönlichkeitsentwicklung und sozialer Mitwirkung einnimmt.

2. Mögliche Lernimpulse

Konfrontation mit den eigenen Ängsten

Soziale Einrichtungen bieten eine Vielzahl an Herausforderungen, die die soziale und kommunikative Kompetenz und die persönliche Weiterentwicklung fördern können. Durch Begegnungen mit tabuisierten Themen wie Leistungsabfall, Versagen, Armut,

Gewalt, Abstieg durch Drogen- und Alkoholkonsum sowie körperlichen Verfall, werden Führungskräfte mit gesellschaftlich relevanten Fragen und mit ihren eigenen Ängsten konfrontiert. Sie leben in einer Welt, in der es heißt, gesund und erfolgreich zu sein, Lösungen zu präsentieren, Ziele zu erreichen, Leistung zu bringen. Für Abstürze ist dort kein Platz, auch wenn sie immer wieder auftreten. Die Welt der sozialen Einrichtungen ist eine andere. Hier treffen „Wirtschaftsmenschen“ auf Personen, die kriminell sind, die versagt haben, die verwirrt sind, die keine Leistung im ökonomischen Sinne mehr bringen, die auf andere angewiesen sind, die nicht der Norm entsprechen, auf Menschen, die sterben. Erfolg ist hier nicht in Kennzahlen messbar, es müssen kleine Schritte mit vielen Rückschritten getan werden. Abläufe sind nur bedingt planbar, Rückschläge sind an der Tagesordnung. Herausfordernd ist es, diese Lebenszusammenhänge kennen zu lernen, sich ihnen bewusst zu nähern und zu lernen, mit ihnen umzugehen und einen Zugang zu den Menschen zu finden.

Der Sprung ins kalte Wasser

Am SeitenWechsel® beteiligen sich u. a. Justizvollzugsanstalten, niedrigschwellige Unterstützungsangebote wie Obdachlosentreffs, Notunterkünfte, Drogencafés mit Druckräumen, Straßenambulanzen, auch psychiatrische Einrichtungen, Behindertenwohnheime, Sterbehospize oder Pflegeheime nehmen teil. Die Einrichtungen erwarten, dass die SeitenWechsler bereit sind, sich auf ihren Alltag einzulassen, Respekt vor ihren Klienten und viel Interesse mitbringen. Die beteiligten Führungskräfte möchten etwas Anderes in ihrem Leben kennen lernen, sich selbst in unbekannten Situationen ausprobieren und sich mit gesellschaftlich wichtigen Fragen auseinander setzen. „Ich möchte Themen kennen lernen, von denen ich weiß, dass sie existieren und denen ich eigentlich am liebsten aus dem Weg gehen würde“, meint ein Teilnehmer zu Beginn.

Um sich für eine Einrichtung entscheiden zu können, nehmen die Führungskräfte an einem Informationstag, der sogenannten „Marktbörse“ teil oder haben die Möglichkeit, sich in Einzelgesprächen und durch Besuche in den Einrichtungen beraten zu lassen. Dabei ist es wichtig, genau auszuloten, welcher Bereich, bspw. die Drogenhilfe, das Hospiz oder der Wohnungslosenbereich, die größte Herausforderungen bietet, ohne den Spannungsbogen zu überreizen. Viele entscheiden sich bewusst für die Bereiche, die ein Unbehagen hervorrufen oder denen sie mit Unsicherheiten begegnen. „Zuerst wollte ich nicht in die Psychiatrie. Doch dann habe ich mich ganz gezielt dafür entschieden, weil ich merkte, da komme ich wirklich an meine Grenzen, und ich habe es nicht bereut“, berichtet eine Teilnehmerin nach ihrer Woche in einer psychiatrischen Einrichtung. Der Sprung ins kalte Wasser gehört einfach dazu.

Reflexion

Die Beteiligten erleben es als anregend, während der Woche ein Art Tagebuch zu führen und mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der Einrichtungen ihre Eindrücke und Erlebnisse zu reflektieren. Viele finden es beeindruckend zu erleben, dass der Mensch im Vordergrund steht, wie kleine Dinge bspw. ein Händedruck hilfreich sein können, es aber auch klare Regeln und deutliche Grenzen gibt. Während der

Einsatzwoche stehen ihnen ein/e Mitarbeiter/in der Einrichtungen und das BWHW als Gesprächspartner zur Verfügung und im Rahmen eines anschließenden Auswertungsgesprächs oder eines Workshops, erhalten die SeitenWechsler Impulse, wie sie die gewonnen Erfahrungen für ihren Führungsalltag nutzen können.

Aktive Einbindung

Während der Woche werden die Führungskräfte aktiv in den Tagesablauf eingebunden, indem sie kleine pflegerische Tätigkeiten mit übernehmen, bei der Essens- und Kleiderausgabe helfen, die Klienten bei Behördengängen unterstützen oder sich an der Freizeitgestaltung beteiligen. Sie haben die Möglichkeit, SozialarbeiterInnen auf der Straße zu begleiten, psychisch kranke Kinder mit zu betreuen und an Teambesprechungen der Einrichtungen teilzunehmen. All diese Aktivitäten sind abhängig von den Begebenheiten in den Einrichtungen und von den Bedürfnissen der Klienten. Der Schwerpunkt der Mitarbeit liegt im direkten Kontakt mit den Menschen der Einrichtungen durch gemeinsame Aktivitäten.

Erfahrung der Ohnmacht

Besonders schwer fällt es den Führungskräften, die eigene Ohnmacht und Hilflosigkeit auszuhalten. Das Gefühl, nicht alles managen zu können, hilflos zu sein, stellt eine Erfahrung dar, die sie aus ihrem Berufsalltag so nicht kennen. Die mitwirkenden Führungskräfte erleben den Einsatz als stimulierendes Lernfeld, da sie nicht auf bekannte Methoden und Vorgehensweisen zurückgreifen können, sondern eher spontan und intuitiv reagieren müssen. Dabei lernen sie viel über sich selbst und über ihre Wirkung auf andere. Die Arbeit mit den Klienten und die Notwendigkeit, unmittelbar zu reagieren, verlangt eine große Bandbreite an sozialen Kompetenzen. Sie setzen sich mit schwierigen Lebenssituationen auseinander und müssen sich auf Menschen in Krisensituationen einlassen. An die Grenzen zu kommen gehört dazu. Auf einen Obdachlosen beim Rundgang mit der Straßensozialarbeiterin zuzugehen, fällt nicht leicht.

Rollenwechsel

Die SeitenWechsler sind während ihrer Einsatzwoche Teil des Teams der Einrichtungen und nicht mehr Führungskraft. Die Erprobung dieser neuen Rolle, ohne auf die Privilegien einer Führungskraft zurückgreifen zu können, erleben die Teilnehmenden als spannend und teilweise auch als verunsichernd. Der Status und die durch ihre Position als Führungskraft verliehene Autorität spielen für die Klienten und für die MitarbeiterInnen der Einrichtungen keine Rolle. Für sie ist es nicht wichtig, ob jemand Marketingleiterin oder Vorstand ist. Wichtig ist für sie, wie der SeitenWechsler als Mensch wirkt und ob er oder sie sich für sie interessiert. In der Interaktion mit den Klienten und den Mitarbeitenden der sozialen Institutionen können die Führungskräfte unterschiedliche dialogische Handlungspositionen einnehmen und somit ihre Handlungskompetenzen erweitern. Es gilt, genau zuzuhören, was ihnen die Klienten und Beschäftigten der Einrichtungen erzählen, sich in andere einzufühlen und vertiefend nachzufragen. Sie müssen andere Sichtweisen gelten lassen, mit Personen,

die ihnen fremd sind, wertschätzend umgehen und dem Impuls, vorschnell zu urteilen, widerstehen. Sie sind gefordert zu erklären, auch ihren MitarbeiterInnen und KollegenInnen im Unternehmen, warum sie diesen SeitenWechsel® machen, was ihnen wichtig ist und worum es ihnen geht.

3. Wechselseitiger Nutzen

Nutzen für die sozialen Einrichtungen

Für die sozialen Einrichtungen ist SeitenWechsel® eine gute Möglichkeit, um mit gängigen Vorurteilen und Klischees aufzuräumen. Der Austausch ermöglicht ihnen, ein realistisches Bild ihrer Arbeit in die Wirtschaft zu tragen, die eigene Leistung transparent zu machen und Externe für die spezifische Situation ihrer Klienten zu sensibilisieren. „Ich könnte mir vorstellen, jetzt einen psychisch kranken Jugendlichen als Praktikant aufzunehmen, was ich mir vor meinem Einsatz hier nicht so recht vorstellen konnte“, sagt ein Personalleiter am Ende seiner Woche in einer Kinder- und Jugendpsychiatrie. SeitenWechsler sind keine der üblichen Praktikanten, sondern bringen eine Menge an Know-how, Erfahrung und Bereicherung mit. Der Austausch mit ihnen, wie sie die Arbeit in den Einrichtungen sehen, bietet den Einrichtungen eine neue Sicht auf ihre Arbeitsweise und Zielsetzungen.

Informelle Kontakte

Häufig entwickeln sich informelle Kontakte zwischen Teilnehmenden und Einrichtungen nach der Einsatzwoche. So halten rund zwei Drittel² der bislang beteiligten Führungskräfte weiterhin Verbindung zu den Einrichtungen. Einige besuchen die Einrichtungen anschließend beim Tag der offenen Tür, sammeln Spenden zu Weihnachten oder werden zu Feiern von den Einrichtungen eingeladen. Dadurch wird zumindest punktuell das eigene soziale Milieu überschritten, welches überwiegend mit Personen aus der gleichen Schicht, ähnlichem Bildungsniveau und demselben Lebensstil besteht.

Zusammentreffen unterschiedlicher Welten

Im SeitenWechsel® treffen drei unterschiedliche Welten aufeinander: die der SeitenWechslerInnen, die der SozialarbeiterInnen und die der Klienten. Das Projekt ermöglicht einen Brückenschlag zwischen Bereichen, die immer weiter auseinander driften. Nicht nur für die Manager und Managerinnen und die Beschäftigten der sozialen Einrichtungen ist diese Begegnung bereichernd, sondern ebenfalls die Klienten schätzen den Austausch mit jemandem, den sie wahrscheinlich sonst nie kennen gelernt hätten. „Den Insassinnen tut es gut, wenn sich jemand für sie interessiert. Es ist eine Würdigung der Personen, die von der Gesellschaft ausgeschlossen sind. Des Weiteren bietet uns der SeitenWechsel® eine Möglichkeit der selbstkritischen Betrachtung durch den interessierten Blick von außen“. (Ehemalige Leiterin der Frauenvollzugsanstalt Hahnöfersand)

Nutzen für die Unternehmen

Die beteiligten Unternehmen erwarten eine Verbesserung der sozialen Kompetenz und der Führungskompetenz, mehr Bodenhaftung, eine Horizonterweiterung oder möchten soziale Verantwortung in ihre Unternehmenspolitik mit aufnehmen. Teamentwicklung und Förderung der Unternehmenskultur sind weitere Gründe für die Beteiligung an SeitenWechsel®. Die mitwirkenden Unternehmen sind der Ansicht, dass Führungskräfteentwicklung und Persönlichkeitsentwicklung eng miteinander verbunden sind und wissen, dass die Führungspersönlichkeit und das soziale Klima wichtige Faktoren für den unternehmerischen Erfolg darstellen. Führungskräfte stehen manchmal emotionalen Reaktionen oder Krisensituationen, in die die MitarbeiterInnen persönlich oder aufgrund des betrieblichen Kontextes geraten, hilflos gegenüber. Häufig haben sie Scheu davor, Emotionen und Krisen anzusprechen. Ein SeitenWechsel® sensibilisiert die Wahrnehmung für die Merkmale solcher Krisen und befähigt, kritische Verhaltensweisen ansprechen zu können. Einige größere Unternehmen, wie die Commerzbank AG, Siemens AG, Beiersdorf AG oder die Bundesagentur für Arbeit bieten ihren Führungskräften SeitenWechsel® an und haben diesen in ihr Führungskräfteentwicklungsprogramm integriert. Für die Unternehmen zeigt sich der Erfolg darin, dass die beteiligten Führungskräfte sich bewusster werden, dass es Menschen sind, mit denen sie zusammenarbeiten, dass sie Konfliktsituationen besser vorbeugen, da sie auf Spannungen aktiver reagieren, dass sie Anzeichen für Krisen ihrer Beschäftigten früher erkennen und ein klärendes Gespräch suchen und die Teamarbeit fördern, indem sie stärker auf die Anliegen ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eingehen können.

4. Lernerträge

Im Vergleich zur klassischen Führungskräfteentwicklung beschreitet SeitenWechsel® einen unkonventionellen Lernweg. In den üblichen Führungskräftetrainings steht die Vermittlung von Instrumenten und deren Handhabung im Vordergrund. Im SeitenWechsel® werden Gefühle angesprochen und eigene Grenzen in der Realität ausgelotet. Es geht um das Überdenken des eigenen sozialen Handelns, um die Auseinandersetzung mit gesellschaftlich relevanten Fragen und um die Übernahme von Verantwortung und insbesondere um das Mitwirken in der Realität.

„Eine Woche die Seiten zu wechseln ist eine Maßnahme zur Stützung der eigenen Sozialkompetenz. Man wechselt in eine völlig neue Umgebung, die nicht alltäglich ist, man arbeitet quasi in einer anderen Dimension. So ein Erlebnis und die daraus gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse kann man durch kein noch so ausgefeiltes Führungsseminar vermittelt bekommen. Man bekommt wieder den Blick für die kleinen Dinge des Lebens und das ist aus meiner Sicht das Wesentliche daran.“ Meint ein Manager nach seinem Einsatz in einem Hospiz.

Viele der beteiligten Führungskräfte haben am Ende ihrer Einsatzwoche konkrete Vorstellungen darüber, was sie künftig anders machen wollen. Aufgrund der persönlichen Entwicklung, die sie erfahren haben, sind sie sicher, dass dies auch

Auswirkungen auf ihr Führungsverhalten haben wird, wie es die folgenden Zitate (www.seitenwechsel.org) zeigen:

„Ich habe den hohen Wert auch kleinstschrittiger Entwicklungen sehr deutlich erlebt. Im normalen Tagesgeschäft zählen sonst fast nur „Milestones“; um diese Meilensteine zu erreichen, bedarf es aber immer vieler kleiner – oft mühsamer – Schritte. Ich konnte meine soziale Kompetenz durch die Eindrücke und Erlebnisse während des SeitenWechsels verfeinern und weiter ausbauen. Durch den Kontakt mit Menschen aus einem gänzlich anderen sozialen Umfeld während meines SeitenWechsels konnte ich meine Kommunikationsfähigkeit erweitern und stärken.“

„Ich habe gelernt, mein Gefühl der Hilflosigkeit zu überwinden und trotz Mitgefühl Probleme anzusprechen und konsequent zu sein.“

„Durch SeitenWechsel® entwickeln sich andere Wertvorstellungen und man bekommt Bodenhaftung. Ebenso wertvoll ist die Erfahrung, dass man mit individuellen Schwächen von Menschen offener umgehen muss.“

Zusammenfassend zeigen sich folgende Lernerfolge:

- Schärfung der Wahrnehmungsfähigkeit für Krisensituationen,
- Stärkung des Selbstvertrauens, Krisensituationen ansprechen zu können,
- Förderung der Empathiefähigkeit,
- Verbesserung der Flexibilität und Kommunikationsfähigkeit durch die Herausforderung, in unbekannten Situationen sofort reagieren zu müssen,
- Förderung der Kooperation und Teamfähigkeit durch die Mitarbeit in einer fremden Gruppe aus einer anderen Fachdisziplin,
- Förderung von Hilfsbereitschaft und Toleranz,
- Abbau von Vorurteilen.

5. Grenzen des Projektes

Trotz der sehr positiven Rückmeldungen von den SeitenWechslern ist dies kein Programm, an dem viele Unternehmen teilnehmen. In den letzten 10 Jahren haben bundesweit rund 1300 Personen teilgenommen. Manchmal melden sich interessierte Führungskräfte, die über Presseartikel oder Fernsehberichte auf das Programm aufmerksam werden, direkt beim BWHW oder die Ansprache erfolgt durch das BWHW über die Personalentwicklung bzw. Human Ressource Abteilungen der Unternehmen. Eine Schwierigkeit ist, dass der Erfolg nicht messbar ist bzw. keine Kosten Nutzen Rechnung erfolgen kann. Viele Unternehmen sind unsicher, wie ein SeitenWechsel® auf die Unternehmenskultur wirkt und ob dadurch nicht Erwartungen an die Führungskräfte geweckt werden, die dann nicht eingehalten werden können. Auch passt die Lernform „Lernen in der Realität“ nicht in das übliche Format von Personalentwicklungsprogrammen und wirkt eher exotisch.

Den Nutzen eines SeitenWechsel® hat in erster Linie die Führungskraft, für das Unternehmen zeigt er sich nur mittelbar. In den Auswertungsgesprächen bestätigen die SeitenWechsler, dass die Erfolge und der Nutzen in erster Linie für sie persönlich sind und nicht immer sofort in ihr Führungsverhalten einfließen.

Auch zögern die Führungskräfte, sich auf einen SeitenWechsel® einzulassen, da die Berührungsängste sehr hoch sind und sie nicht einschätzen können, was auf sie zukommt. Häufig ist auch die Zeit ein wichtiger Grund, warum Führungskräfte nicht daran teilnehmen. Insgesamt sind sie eine Woche nicht an ihrem Arbeitsplatz, da es empfehlenswert ist, die Woche als Auszeit zu nutzen und nicht zwischendurch im Büro anzurufen oder vorbei zu kommen.

Damit die gewonnenen Erfahrungen Auswirkungen im Unternehmen bzw. auf der organisationalen Ebene entfalten können, ist es wichtig, dass das Programm durch die Mitwirkung des oberen Managements gestützt und in das interne Führungsprogramm als eine Form des Action Learning eingebettet wird. Weitere Erfolgsfaktoren sind die Beteiligung vieler Führungskräfte, eine mehrmalige Teilnahme und ein reger Austausch über die Erlebnisse und Erfahrungen im Unternehmen. SeitenWechsel® aktiv in ihre Führungskultur einzubinden, gelingt nur wenigen Unternehmen. Das BWHW bietet hierfür eine weitere Begleitung an. Bei den meisten der mitwirkenden Unternehmen sind es einzelne Personen, die an einem SeitenWechsel teilnehmen und so bleiben die Auswirkungen meistens auf der individuellen Ebene bestehen.

6. Was bleibt: Ein Stück Lebenserfahrung

Die Begegnungen mit Mitgliedern von Randgruppen und der Einblick in die Arbeitswelt der sozialen Einrichtungen erweitern den Horizont und erfordert Dialogbereitschaft, Offenheit, Toleranz und Neugierde. SeitenWechsel® fördert die Bereitschaft, sich mit den eigenen und kollektiven Werten, Annahmen und Überzeugungen auseinander zu setzen und sich dem damit verbundenen Risiko der Unsicherheit zu stellen. Es befähigt einen, die eigenen Werte, Ziele, Denk- und Handlungsmuster zu reflektieren und anderen mitzuteilen, die Motive, Annahmen und Überzeugungen anderer wahrzunehmen und wertzuschätzen sowie eigene und fremde Impulse miteinander zu verknüpfen. Was bleibt ist ein Stück Lebenserfahrung und eine Bereicherung des Erfahrungshorizontes.

Dr. Cornelia Seitz leitet den Forschungsbereich des Bildungswerks der Hessischen Wirtschaft e. V. und ist zuständig für das Projekt SeitenWechsel® in Hessen.

Anmerkungen

- 1 Eine Marktbörse wird in den jeweiligen Bundesländern von den durchführenden Organisationen organisiert. Die zur Auswahl stehenden Einrichtungen und die SeitenWechsler nehmen daran teil. Abhängig von der TeilnehmerInnenzahl wird eine Marktbörse durchgeführt. Falls keine Marktbörse zu Stande kommt, haben die SeitenWechsler die Möglichkeit, die Einrichtungen vor Ort kennen zu lernen.
- 2 Die Zahl beruht zum einen auf Ergebnissen einer Evaluation, die von 1995 bis 2004 in der Schweiz und in Deutschland durchgeführt wurde, und den subjektiven Einschätzungen der durchführenden Organisationen (vgl. Meier-Dallach/Walter o. J.).

Ein SeitenWechsel® besteht aus:

- Individueller Beratung interessierter Führungskräfte im Unternehmen.
- Vorabbesuche oder Marktbörse.
- Vorbereitungsgespräch in der ausgewählten Einrichtung.
- Einsatzwoche.
- Auswertungsworkshop oder Einzelgespräche.

Literatur

- Beckmann M. et al (2011): Was ist corporate social responsibility (CSR)? Köln. www.romanherzoginstitut.de/uploads/tx_mspublication/RHI-Diskussion_17_Was_ist_CSR.pdf
- Meier-Dallach, H. P./Walter Th.: SeitenWechsel – international Deutschland und Schweiz im Vergleich. Evaluation des Programmes in der Schweiz und in Deutschland von 1995 bis 2004. Internes Papier. Erhältlich bei der Patriotischen Gesellschaft von 1765 in Hamburg
- Seitz, C. (2003): Führungskompetenz: Lernen durch Erleben. SeitenWechsel. Wirtschaft und Berufserziehung (W&B) H. 5, Stuttgart, S. 6-14
- Seitz, C. (2003): Seitenwechsel. Ein unkonventioneller Baustein in der Führungskräfteentwicklung. In: Knauth, P./Wollert, A. (Hrsg.): Human Resource Management. Neue Formen betrieblicher Arbeitsorganisation und Mitarbeiterführung. 46. Ergänzungslieferung. Bd. 4. Köln, S. 1-20
- Seitz, C. (2004): SeitenWechsel – Führungskräfte lernen in der sozialen Welt. In: Trojaner 12. Jg., H. 4, S. 26-30
- www.seitenwechsel.com