

Lektionen aus der Bahnhofsmission

FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG DER ANDEREN ART

Fotos: Patriotische Gesellschaft, Hamburg



Gerd Gerdes, Personalleiter bei Airbus Bremen, wagt den „Seitenwechsel“: vom Personalleiter zum Mitarbeiter der Bahnhofsmission.

„Seitenwechsel“ ist der Name eines Weiterbildungsprogramms der besonderen Art: Führungskräfte aus der Wirtschaft tauschen für eine Woche ihre Welt der Macht und des Wohlstandes gegen die Realität einer Drogenberatung, eines Behindertenheimes oder einer Obdachlosenbetreuung. Gerd Gerdes, Personalleiter bei Airbus Bremen, hat sich für ein Praktikum bei der Bahnhofsmision entschieden. manager-Seminare besuchte ihn dort.

Preview: ► Lohn der gemeinnützigen Arbeit: Die Sozialkompetenz wird gestärkt ► Eine neue Erfahrung: Arbeiten ohne straffen Zeitplan ► Bleibende Eindrücke: Von Schicksalen, die bewegen ► Gutes Lernprogramm: Wie das Praktikum die Kunst des Zuhörens und gezielten Nachfragens schult ► Andere Anforderungen: Warum weder Entscheidungen noch Lösungen gefragt sind ► Praktische Konsequenzen: Wie sich das Führungsverhalten konkret ändert

■ „In dem Restaurant habe ich selbst schon ein paar Mal gegessen“, erzählt Gerd Gerdes. Gestern Nacht aber ist er an dem exklusiven Lokal in der Hamburger Innenstadt vorbeigegangen. Er hat nicht mit den wohlhabenden und gut angezogenen Menschen gespeist, die er durch die Fenster beobachten konnte. Stattdessen hat er sich um einen Obdachlosen gekümmert, der nur ein paar Meter weiter auf ein paar alten Kartons saß. Er brachte ihm Tee und eine Decke. Der ältere Mann mit den verfilzten Haaren und den vom Straßendreck verkrusteten Händen bedankte sich freundlich.

Gerd Gerdes, 57 Jahre alt und Personalleiter bei Airbus Bremen, war in Hamburg mit dem Mitternachtsbus unterwegs, der Obdachlose „auf der Platte“ versorgt. Die Begebenheit vor dem noblen Restaurant ist für ihn das perfekte Symbol für sein Praktikum in der Bahnhofsmision am Hamburger Hauptbahnhof. „Dieses Bild wird sich in mein Gedächtnis eingraben“, sagt er. „Wie ich mit diesem Pappbecher in der Hand an

dem Restaurant vorbeigegangen bin und auf den Obdachlosen zu ...“, beschreibt er die Szene noch einmal. „Ein richtiger Seitenwechsel eben.“

Die Antennen auf menschliche Belange ausrichten

Seitenwechsel heißt auch das Programm, an dem der hoch gewachsene Manager mit den grauen Haaren derzeit teilnimmt. Dabei handelt es sich um eine Initiative der Hamburger „Patriotischen Gesellschaft von 1765“. Diese vermittelt Führungskräften aus der Wirtschaft einwöchige Praktika in einer sozialen Institution – einem Sterbehospiz, einem Obdachlosenheim, einer Drogenberatungsstelle oder eben in einer Bahnhofsmision. Das Ziel des Programms: In der ungewohnten Umgebung und beim Umgang mit mittellosen, süchtigen oder sterbenden Menschen sollen die Manager über sich selbst und ihr Führungsverhalten nachdenken und ihre sozialen Kompetenzen trainieren.

„Danach haben sie feinere Antennen für menschliche Probleme und können unbefangener darüber reden“, erklärt Doris Tito, die Leiterin des Projekts. Die Führungskräfte könnten beispielsweise besser über persönliche Schicksale wie den Tod eines Familienangehörigen sprechen und ihre Mitarbeiter bei Trauerarbeit unterstützen. Aber auch für das alltägliche Miteinander sei das Programm sinnvoll: Die Manager lernen bei der Sozialarbeit, sich in andere Menschen

hineinzusetzen, so Tito. Dadurch fühlten sich die Mitarbeiter besser verstanden, was wiederum deren Motivation und Leistung steigern lasse.

Es geht um die Entwicklung der Persönlichkeit

Im Unterschied zu den derzeit viel diskutierten Corporate-Volunteering-Projekten, bei denen sich Unternehmen sozial engagieren – etwa einen Kindergarten renovieren oder bei den olympischen Spielen für geistig Behinderte helfen – geht es beim Seitenwechsel ausschließlich um die Persönlichkeitsentwicklung einzelner Führungskräfte. Das Unternehmen zahlt 1.700 Euro pro Teilnehmer. Davon gehen 570 Euro an die soziale Einrichtung, in der die Führungskraft hospitiert. Welche das ist, kann sich die Führungskraft bei einer so genannten Marktbörse selbst aussuchen (siehe Kasten S. 67).

Das Weiterbildungsangebot gibt es in Deutschland seit fünf Jahren; 455 Führungskräfte haben bereits teilgenommen. Marktbörsen gibt es in Hamburg, aber auch in Berlin, Nordrhein-Westfalen, Hessen, Baden-Württemberg und Bayern, wo die Patriotische Gesellschaft jeweils mit verschiedenen Kooperationspartnern zusammenarbeitet. Die Teilnehmer sind Führungskräfte großer und namhafter Unternehmen wie DaimlerChrysler, BP, Otto und BMW. Auch Airbus in Hamburg ist bereits dabei. In Kürze startet das Projekt unter der Leitung von Doris



Lektion eins in der
Bahnhofsmission: auf-
merksam zuhören. Wo
liegt das Problem? Wie
kann man helfen?

Tito in Bremen. Dann sollen auch die ersten der 20 oberen Führungskräfte des dortigen Airbus-Werkes dabei sein.

Trotz der beeindruckenden Referenzen und viel Lob von Teilnehmerseite ist der Seitenwechsel bislang nicht zum Selbstläufer geworden. Tito kann nicht einmal von einer gestiegenen Nachfrage sprechen. „Es ist nach wie vor wahnsinnig viel Arbeit, die Teilnehmer zu gewinnen. Ich muss fast jeden einzeln überzeugen“, erklärt die Leiterin des Projekts, bei dem die Teilnahme stets freiwillig ist. Bei der angespannten Wirtschaftslage sei es vor allem schwierig, die Manager für eine Woche von ihrem Arbeitsplatz loszueisen. Tito besteht jedoch auf diese Dauer. „In zwei Tagen ist ein Seitenwechsel einfach nicht zu machen“, erklärt sie.

Eine neue Erfahrung: Nicht alles ist planbar

Gerd Gerdes, der dabei ist, den Seitenwechsel bei Airbus Bremen einzuführen, geht mit gutem Beispiel voran. Der Personalleiter hat die Bahnhofsmission gewählt, wo er sich um die Anliegen von Reisenden in Notlagen, aber auch von Obdachlosen und anderen sozial benachteiligten Menschen kümmert. Die Bahnhofsmission versteht sich als Sozialambulanz, die entweder Soforthilfe leisten kann oder die Menschen an andere karitative Einrichtungen wie Obdachlosenheim oder Drogenberatungsstellen vermittelt.

Manchmal jagt hier eine Anfrage die andere. Gerade jedoch ist es sehr ruhig. Zu ruhig, findet Gerdes. Auf der Suche nach einer neuen Aufgabe lässt er seinen Blick durch den karg eingerichteten Raum schweifen. Doch die Tassen hat er bereits gespült, sie stehen wieder in Reih und Glied. Der Boden ist bereits gefegt. Und es kommt auch gerade niemand herein, dem er seine Hilfe anbieten könnte. Bei seinem Job als Personalleiter kennt er einen solchen Leerlauf

nicht. Sein 12-Stunden-Tag ist straff organisiert. In der Bahnhofsmission hat er schnell bemerkt: „Hier kann man überhaupt nicht planen. Am schwierigsten ist es für mich, nichts zu tun.“

Einblicke in fremde soziale Welten

Während Gerdes auf den nächsten Einsatz wartet, gehen ihm die Szenen durch den Kopf, die er in der Bahnhofsmission bereits erlebt hat. Er sieht die vielen Obdachlosen vor sich, die sich oftmals Tage oder Wochen nicht gewaschen haben, stark riechen und in sehr schlechter körperlicher Verfassung sind. Sie haben Schürfwunden, Hautausschläge und offene Beine. Einer von ihnen hat ihm seine Lebensgeschichte erzählt. „Meine Frau hat sich erhängt, ich habe sie damals von der Decke geknüpft. Dann hat sich mein Sohn mit dem Auto totgefahren, dann habe ich meinen Job verloren.“ Die Geschichte endet – wie so viele hier – auf der Straße.

Oder: Gerdes sieht sich selbst über den Hamburger Hauptbahnhof gehen. Im Schlepptau hat er eine Ausländerin mit drei kleinen Kindern. Sie kam in die Bahnhofsmission, offenbar in einer Notsituation. Das erste Problem jedoch: Niemand in der Bahnhofsmission konnte sie verstehen. Also zog Gerdes los, um Hilfe zu suchen. Bei einem Croque-Verkäufer schließlich hatte er Glück: Dieser sprach arabisch wie die junge Frau.

So kam dann nach und nach heraus: Die Frau lebt seit einem Jahr mit ihren Kindern in Deutschland. Sie hatte ihre Tasche im Bus verloren – darin ihr Geld, ihre Schlüssel und die Passbilder ihrer Kinder, die sie dringend bei der Ausländerbehörde abgeben musste. Gerdes rief beim Hamburger Verkehrsverbund an, wo er erfuhr, dass die Tasche nicht gefunden wurde. In der Zwischenzeit war eine arabisch sprechende Frau zu der Gruppe gestoßen. Sie nahm die junge Mutter

unter ihre Fittiche, nachdem die Bahnmissionsmission und der Croque-Verkäufer jeweils ein Automatenfoto von den Kindern spendiert hatten. Gerdes konnte zwar schließlich helfen, doch am liebsten hätte er viel mehr getan.

Situationen jenseits von Lösungsvorschlägen

Das Gefühl der Hilflosigkeit beschlich ihn hier jedoch nicht zum ersten und auch nicht zum letzten Mal. „Als Manager bin ich es gewohnt, zu entscheiden und Lösungen zu finden. Hier aber bin ich weder als Entscheider noch als Problemlöser gefragt“, erklärt er. Das liegt zum einen daran, dass er in der Bahnmissionsmission hospitiert und sich in das Team um den jeweiligen Schichtleiter einordnet. Zum anderen gibt es hier für die größten Probleme häufig gar keine schnellen Lösungen. „Ich bin hier nicht als der gute Onkel gefragt, der zehn Euro aus der Tasche zieht. Und schon gar nicht kann ich die Leute waschen, in einen Anzug stecken und ihnen einen Job bei Airbus geben“, verdeutlicht er.

„Dass jemand in das bürgerliche Leben zurückkehrt, Arbeit findet und normale soziale Kontakte aufbaut, ist die absolute Ausnahme“, berichtet Ulrich Hermannes, der Leiter der Bahnmissionsmission. Oft kann die Bahnmissionsmission sogar gar nichts machen. „So lange die Menschen nicht von ihren Problemen erzählen und sich nicht helfen lassen wollen, können wir nur zuschauen. Man muss hier lernen, Dinge auszuhalten und zu betrachten“, erklärt der Diplom-Psychologe, der in solchen Fällen wieder und wieder auf die Menschen zugeht. Für ihn ist es ein großer Erfolg, wenn jemand regelmäßig eine karitative Einrichtung besucht oder einer längst überfälligen medizinischen Behandlung zustimmt. Für Hermannes ist der Seitenwechsel eine gute Gelegenheit, Multiplikatoren zu erreichen. „Wir sind auf

Drittmittel angewiesen und brauchen gesellschaftlichen Rückhalt“, erklärt er. Die Seitenwechsler bittet er nicht direkt um finanzielle Unterstützung, freut sich aber, wenn sie seiner Einrichtung verbunden bleiben. Eine Ehemalige zum Beispiel übernimmt ehrenamtlich Schichten in der Bahnmissionsmission, ein anderer Ex-Teilnehmer sammelt regelmäßig Spenden.

Routine funktioniert nicht

Während der einen Woche Seitenwechsel aber geht es in erster Linie um die Manager, die eine neue Erfahrung nach der anderen machen. Schließlich leben Führungskräfte sonst in einer „eingeschmiedeten Welt“, wie Gerdes es nennt. Sie verbringen viel Zeit in der Firma, essen in teuren Restaurants, ihre Freunde sind ebenfalls Manager, Rechtsanwälte oder Ärzte. Sie haben ihren Dienstwagen oder nehmen sich ein Taxi, sie fliegen oder fahren erster Klasse im ICE. „Es ist Jahre her, dass ich das letzte Mal U-Bahn gefahren bin“, erklärt Gerdes.

Die Konfrontation mit den ergreifenden menschlichen Schicksalen ist jedoch längst nicht der einzige Denkanstoß für die Manager. So erklärt Gerdes auch: „Sollte ich in der Firma jemanden nicht verstehen, würde ich einfach den Übersetzungsdienst anrufen.“ Im Job weiß er, was er zu tun hat. In der Bahnmissionsmission hingegen gibt es keine Routine für ihn. Jeder Fall ist neu und erfordert eine neue Lösung. Dadurch nimmt Gerdes vieles bewusster wahr.

Zum Beispiel die Bedeutung des aufmerksamen Zuhörens. „Hier ist es allein schon schwierig, die Leute zu verstehen. Sie nuscheln, weil sie keine Zähne mehr haben oder weil sie einfach kaputt sind“, erklärt Gerdes. Zudem beobachtet der Manager die Menschen sehr viel genauer. Er schaut: In welcher Stimmung ist derjenige, der hier reinkommt? Bekomme ich vielleicht gleich

Frauengefängnis oder Sterbehospiz?

Die Patriotische Gesellschaft von 1765 veranstaltet regelmäßig so genannte Marktbörsen. Dort können sich die Teilnehmer von „Seitenwechsel“ eine soziale Institution aussuchen, bei der sie hospitieren wollen. Während der Veranstaltung stellen die Ansprechpartner der verschiedenen Einrichtungen zunächst das Tätigkeitsfeld vor. Im Anschluss können sich die Führungskräfte in Einzelgesprächen weiter informieren. Die nächste Marktbörse findet am 13. Dezember 2005 in Bremen statt. Weitere Termine: 21. Februar 2006 in Hamburg, 30. März 2006 in Berlin.

► Kontakt: Patriotische Gesellschaft von 1765

Trostbrücke 4-6, D-20457 Hamburg, Tel.: 040-3 66 19, www.seitenwechsel.com

eins auf die Nase? Zwar hat er hier noch keine Gewalttätigkeiten miterlebt. „Ungemütlich zu Mute“ war ihm jedoch schon das ein oder andere Mal. So lange, bis er bemerkt hat, dass er sein Gegenüber beruhigen kann – indem er ihm zum Beispiel eine Tasse Tee bringt oder einfach nur zuhört und als eine Art menschlicher Blitzableiter fungiert.

Darum geht's: Intensiv zuhören und gezielt nachfragen

Schnell ist Gerdes auch aufgefallen, dass er hier viele Geschichten hört, die man nicht ohne weiteres glauben kann. „Die Menschen leben oft in anderen Realitäten. Da tauchen beim Zuhören ständig Fragezeichen auf“, bestätigt Hermannes. Ob alles stimmt, was die Menschen erzählen, ist jedoch schwer herauszufinden und oftmals auch gar nicht so wichtig. Es gilt, durch geschicktes Nachfragen das aktuelle und drängende Problem zu finden und bei diesem anzusetzen. Gerdes will künftig auch im Job die Menschen zunächst mehr kommen lassen. Sich ihre Wahrheit anhören, um genauer herauszufinden, wie er am besten helfen kann.

Ebenfalls eine neue Erfahrung für Gerdes: Jede Aufgabe muss er hier allein als Gerd Gerdes bewältigen. Seine Position in der Firma hilft ihm nicht. „Ich habe keine virtuellen Schulterklappen. Niemand weiß, dass ich bei Airbus als Personalleiter für 3.000 Mitarbeiter zuständig bin.“ Bei einem seiner Dienste, bei der Gerdes in der Jacke mit dem Zeichen der Bahnhofsmision auf dem Rücken über den Bahnhof läuft, hat ihn jemand auf die Schulter getippt und gesagt: Hey junger Mann!“ Ein anderer sagte darauf: „Wieso junger Mann? Der geht doch bald in Rente!“

Gelassenheit will geübt sein

Inzwischen ist es draußen dunkel geworden. In der Bahnhofsmision wird es voller und lauter. „Ich rasier Dir die Fresse“, tönt es aus einer Ecke. Dort sitzt ein

rundlicher Obdachloser im karierten Hemd, die Hände voller Ringe. Die Mitarbeiter der Bahnhofsmision blicken nicht einmal auf. Offenbar kennen sie den Spaßvogel bereits. Der schimpft weiter auf sein Gegenüber ein: „Ich hau Dir gleich eins vor die Waffel.“ Fast im selben Atemzug ruft er Gerdes zu: „Chef! Ich hätte gerne einen Hagebuttenteel!“

Später kommen zwei Jugendliche herein. Sie haben vergangene Nacht wild gefeiert und ihr Geld und ihre Papiere verloren, erzählen sie. Jetzt warten sie auf ihren Zug nach Bremen. Langsam steigt ihr Aggressionspegel. Sie beschwerten sich lautstark darüber, dass es in der Bahnhofsmision nichts zu essen gibt. Als sie damit nicht aufhören, steht Gerdes auf und geht langsam an ihrem Tisch vorbei. Die Jungs verstummen zunächst, dann fragen sie Gerdes in schnoddrigem Ton nach einem Tee. „Leicht war das für mich nicht, ihnen diesen zu bringen“, erklärt Gerdes. Als Strategie hatte er „Präsenz zeigen“ gewählt.

Eine Woche später sitzt Gerdes wieder in seinem vertrauten Büro. „Die Begegnung mit extremen Schicksalen zeigt, auf welchem hohem Niveau unsere alltäglichen Probleme sind“, erklärt er – nach ein paar Tagen im Job nochmals nach den Auswirkungen des Seitenwechsel befragt. „Nach dieser einen Woche kann man vieles gelassener sehen und mit größerer Ruhe agieren.“

Das Projekt wirkt sich im Alltag aus!

Zudem erklärt er: „Ich gleiche meine Entscheidungen im Job nach und nach mit den Erfahrungen in der Bahnhofsmision ab.“ Das soll nicht heißen, dass Eins-zu-eins-Übertragungen möglich sind. Natürlich könne man die Airbus-Mitarbeiter nicht mit den Menschen vergleichen, die in die Bahnhofsmision kommen. Aber es gebe durchaus Parallelen. So erinnere die Begegnung mit einem psychisch verwirrten Menschen, der wutentbrannt in die

Bahnhofsmision stürzte und sich erst einmal beruhigen musste, daran, dass auch jeder Mitarbeiter ein Stück weit in seiner eigenen Realität lebt und dort zuweilen abgeholt werden muss.

Aktuell hat Gerdes eine Nachricht auf seiner Mailbox. „Da ist jemand zweifelsohne auf 180 und seine Wut richtet sich gegen mich – obwohl ich für die Sache gar nichts kann“, erklärt er. „Vor dem Seitenwechsel hätte das sicherlich meine Kampfeslust geweckt, und ich hätte schärfer reagiert. Jetzt werde ich dem Gesprächsbedarf nachkommen. Dann werde ich sehen, wie ich dem Betreffenden helfen kann.“

„Vor dem Seitenwechsel habe ich natürlich auch schon auf die Menschen geachtet“, erklärt Gerdes weiter. „Aber jetzt hat das noch eine andere Qualität bekommen.“ Damit macht er deutlich: Mit einem Seitenwechsel wird man nicht aus einem schlechten Manager einen guten Manager machen. Seiner Meinung nach handelt es sich eher um eine Weiterbildung „für gute Manager, die noch besser werden wollen“. Für ganz junge Führungskräfte sei sie vielleicht nicht so gut geeignet. Nach einem kurzen Moment des Nachdenkens ergänzt Gerdes jedoch: „Obwohl – so manch strammem Yuppie würde ich es schon wünschen.“

Andrea Bittelmeyer ■

Service

Anbieter von Sozialpraktika

Agenturen und Vereine, die Sozialpraktika für Führungskräfte vermitteln, finden sich im Internet unter:

► www.patriotische-gesellschaft.de

Der gemeinnützige Verein vermittelt das einwöchige Sozialpraktikum „Seitenwechsel“.

► www.agentur-mehrwert.de

Die Stuttgarter Agentur Mehrwert organisiert Lernprojekte in sozialen Einrichtungen in Baden-Württemberg.

► www.bruderhausdiakonie.de

Die Bruderhaus Diakonie in Reutlingen bietet verschiedene „Sozialpraktika“ in den Bereichen Alten-, Behinderten- und Jugendhilfe sowie der Sozialpsychiatrie.

► www.respons-agentur.de

Die Ludwigsburger Agentur für soziale Fragen, Respons, vermittelt Praktika in soziale Einrichtungen oder in die Bereiche Umwelt oder Kultur.

Literaturtipps

► **Corporate Volunteering: Einblick in eine fremde Welt.** managerSeminare 52, Januar 2002, S. 86-98, www.managerseminare.de/beitrag?urlID=92311

► **Corporate Volunteering: Eine andere Welt erleben.** management & training 08/2003, S. 24-25, www.managerseminare.de/beitrag?urlID=144386

Beide Artikel stellen unter dem damals hierfür verwendeten Begriff „Corporate Volunteering“ Sozialprojekte zur Persönlichkeitsentwicklung von Führungskräften dar.