

Projektbericht

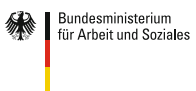
Die Weichensteller

Leiten in Bahnhofsmissionen als nachhaltige Zukunftsaufgabe

Führen
Personalentwicklung
Bahnhofsmission
ESF-Projekt
Projektmanagement
Weichensteller
Leiten
Interkulturelle Kompetenz
Team
Gender
Mainstreaming
Öffentlichkeitsarbeit

Nächste Hilfe: Bahnhofsmission.





Das Projekt „Weichensteller“ wird im Rahmen des Programms „rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Inhaltsverzeichnis

04 **Grußwort**

05 **Die Ausgangssituation**

06 **Das ESF-Programm „rückenwind“**

07 **„Die Solidarität im System ist gewachsen...“**
Interview

10 **Die Weichen werden gestellt – Drei Kurzporträts**

10 Daumen hoch!

11 Das Rüstzeug für die Leitung

12 Licht ins Dunkel bringen

13 **Elemente der Weiterbildung**

12 Übersicht über Themen und Lehrveranstaltungen

14 **Die Inhalte**

16 **Theorie-Praxis-Transfer**

17 **„Innovation als Herausforderung und Chance“ –
die Jahrestagung der Bahnmissionsmission 2014**

18 **Die Praxisprojekte der Teilnehmenden –
Präsentationen auf der Jahrestagung 2014**

19 **Projektporträts**

19 Erzähl mir deine Geschichte!

20 Sozialkompetenz hat keinen Platz in der Ausbildung?

21 Inklusion – Wir sind ein buntes Team!

22 **In welchen Bereichen fühlen Sie sich persönlich durch
die Weiterbildung gestärkt?**

23 **Zwei Jahre Weichensteller – wie war's?**

Rückblick eines Teilnehmers

25 **Das „ESF-Gesicht 2014“**

26 **Fazit und Ausblick**

27 **Projektbeteiligte**

Grußwort

„Leiten in Bahnhofsmissionen als nachhaltige Zukunftsaufgabe“



Unter diesem Titel bot die Konferenz für kirchliche Bahnhofsmission Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine über zwei Jahre laufende berufsbegleitenden Fortbildung an. Die wachsenden Aufgaben in den Bahnhofsmissionen und das sich verändernde soziale Umfeld gerade an den Bahnhöfen machten ein solches Angebot erforderlich.

45 Mitarbeitende meldeten sich 2012 zu dieser modularen Fortbildung an; im September 2014 bekamen 40 von ihnen ihre Abschlusszertifikate und vier weitere eine Teilnahmebestätigung überreicht.

Für alle ein bewegender Moment – für die Mitarbeitenden, weil sie die Weichen gestellt haben für ein Mehr an sozialer und interkultureller Kompetenz, Sicherheit in

Leitungsfragen und Teamentwicklung. Ein wichtiger Moment aber auch für uns als Verantwortliche in der Konferenz für kirchliche Bahnhofsmission.

Mit „Weichensteller“ gelang es, zusätzlich zu der im Masterplan verankerten Fortbildung für neue ehrenamtlich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein anspruchsvolles Programm für die hauptamtlichen Kolleginnen und Kollegen auf den Weg zu bringen – damit wurden Weichen gestellt in Richtung auf die weitere Professionalisierung der Arbeit in den Bahnhofsmissionen.

Eine Weiterarbeit bietet sich an, damit die Bahnhofsmissionen auch in Zukunft für Menschen unterwegs da sein können. Die auf der Jahrestagung vorgestellten Praxisprojekte der „Weichenstellerinnen und Weichensteller“ zeigen, wie viel Kreativität und soziale Kompetenz vorhanden sind. In dieser Broschüre sind einige dieser Projekte beschrieben und werden auch zur Nachahmung empfohlen.

Wir wünschen den Teilnehmerinnen und Teilnehmern von „Weichensteller“ für die Zukunft alles Gute und Gottes Segen und hoffen, dass die Träger von Bahnhofsmissionen erkennen, welchen Schatz sie in ihrem Mitarbeiterkreis haben.

Katharina von Siena wird folgender Satz zugeschrieben: „Nicht das Beginnen wird belohnt, sondern einzig und allein das Durchhalten.“ Recht hat sie!

Ute Volz

Vorsitzende der Konferenz für
Kirchliche Bahnhofsmission

Christian Baron

stellvertretender Vorsitzender der
Konferenz für Kirchliche Bahnhofsmission

Die Ausgangssituation

Seit über hundert Jahren und an über hundert Bahnhöfen in ganz Deutschland leistet die Bahnhofsmision in evangelischer und/oder katholischer Trägerschaft ihre Arbeit als Anlaufstelle für Hilfesuchende – im vergangenen Jahr mit ca. 4,5 Mio Hilfeleistungen an ca. 2,5 Mio Menschen. Verantwortlich für die Koordinierung und strategische Ausrichtung der Einrichtungen ist die Konferenz für kirchliche Bahnhofsmision (KKBM), die seit Mitte 2012 eine gemeinsame, ökumenische Geschäftsstelle in Berlin betreibt.

Dabei steht die Bahnhofsmision unter dem Einfluss sowohl der sich rasant verändernden gesellschaftlichen und gesellschaftspolitischen Szenerie als auch unter dem ihrer eigenen wechselvollen Tradition und deren Folgen. Häufig prallen diese Gegensätze in den Personen zusammen, die vor Ort zuständig sind: den Leiterinnen und Leitern der einzelnen Bahnhofsmisionen, zuständig für ihre Teams mit vorwiegend ehrenamtlichen Mitarbeitenden, für die Einteilung der Dienste, für die Kooperation und Vernetzung mit den anderen Akteuren am Bahnhof und Umgebung, für die Kommunikation mit dem Träger, für neue, öffentlichkeitswirksame Projekte, Pressekontakte, kaputttes Internet, Akquise von neuen freiwilligen Helfer_innen und/oder Spendengeldern, immer neue Nutzergruppen, seelsorgerliche Gespräche mit Klient_innen und viele weitere Aufgaben.

Die „Gäste“ der Bahnhofsmision sind vor allem zwei Gruppen: Reisende und Menschen in besonderen sozialen Schwierigkeiten. Im Alltag ist Bahnhofsmissionsarbeit damit von einer unabschließbaren Vielfalt von Anfragen, Anforderungen, Erwartungen, Situationen und Bedarfslagen geprägt. Dem stehen die Teams mit Leiter_innen

gegenüber, die mehrheitlich kein „einschlägiges“ Studium bzw. keine lineare Berufsbiographie hinter sich haben, zugleich aber im letzten Drittel eben dieser Berufsbiographie stehen. Die spezifische Niedrigschwelligkeit von Bahnhofsmision, ihr Alleinstellungsmerkmal als sozialer Akteur am Bahnhof, hat auch und immer schon mit dieser – eben nicht nur räumlichen – Nähe zu ihren Nutzerinnen und Nutzern zu tun. Heutzutage will und kann Bahnhofsmision sich darauf aber nicht mehr einfach zurückziehen oder sich selbst an den Rand drängen (lassen).

Ausgangspunkt für die Konzeption eines Weiterbildungsprojekts war die strategische Entscheidung, das Leiten von und in Bahnhofsmisionen als komplexe Managementleistung und „nachhaltige Zukunftsaufgabe“ zu definieren und die Leiter_innen mit entsprechenden Management-Kompetenzen dafür auszustatten.

Der dringende Qualifizierungsbedarf auf Leitungsebene konnte in einer Umfrage unter der Zielgruppe in 2011 bestätigt werden. Von vornherein war in den Projektüberlegungen zugleich aber auch angelegt, einen Modernisierungsschub für das System insgesamt zu erreichen.

Der ESF-Programm „rückenwind – für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“ bot den idealen Förderkontext für das angestrebte Projekt. Die Kofinanzierung konnte durch das Arbeitgeber-Brutto-Einkommen der Teilnehmenden, ergänzt um eine Teilnahmegebühr und einen Eigenmittelanteil des Verbands der deutschen evangelischen Bahnhofsmision e.V. als Projektträger gesichert werden.

Das ESF-Programm „rückenwind“

Der Europäische Sozialfonds wurde mit Gründung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft 1957 ins Leben gerufen. Seit dieser Zeit verbessert er die Beschäftigungschancen, unterstützt die Menschen durch Ausbildung und Qualifizierung und trägt zum Abbau von Benachteiligungen auf dem Arbeitsmarkt bei. In den einzelnen Ländern wird der ESF über Förderprogramme z. B. der Ministerien umgesetzt.

Das Programm „rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“ ist ein Förderprogramm zur Personalentwicklung in der gemeinnützigen Sozialwirtschaft. Es wurde gemeinsam vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V. (BAGFW) entwickelt.

Mit dem Programm „rückenwind“ reagiert der Bund auf einige zentrale Herausforderungen, mit denen die Sozialwirtschaft in Deutschland aktuell konfrontiert ist: Die Sozialwirtschaft ist eine Wachstumsbranche. Der

Bedarf an Dienstleistungen in den Bereichen Pflege und Betreuung steigt aufgrund der Alterung der Gesellschaft zunehmend. Gleichzeitig sinkt das Arbeitskräfteangebot bedingt durch den demografischen Wandel insgesamt. Für soziale Einrichtungen und Dienste wird es damit immer schwerer, ausreichend qualifizierte Fach- und Führungskräfte zu gewinnen. Hinzu kommt in einigen Bereichen der Sozialwirtschaft eine starke Fluktuation bei den Beschäftigten, denn diese Berufe sind mit einer hohen physischen und psychischen Belastung verbunden. Durch diese grundlegenden Veränderungen der Rahmenbedingungen befindet sich die Sozialwirtschaft in einem tiefgreifenden Restrukturierungsprozess und muss in den kommenden Jahren eine nachhaltige Verbesserung der Wettbewerbsposition ihrer Unternehmen erreichen.

Ansprechpartner für die „rückenwind“-Projekte ist die ESF-Regiestelle der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege in Berlin (www.bagfw-esf.de).



rückenwind –
Für die Beschäftigten
in der Sozialwirtschaft



Innovative Personalentwicklung
gegen den Fachkräftemangel



Das Programm „rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“ wird durch die Bundesministerien für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Der Europäische Sozialfonds

Eine Übersicht aller „rückenwind“-Projekte sowie weitere Informationen finden Sie unter: www.bagfw-esf.de

Der Europäische Sozialfonds (ESF) wurde im Jahre 1957 gegründet und ist einer der Strukturfonds der Europäischen Union (EU). Er ist das wichtigste beschäftigungspolitische Finanzierungsinstrument und ein Kernstück der EU-Strategie für Wachstum und Beschäftigung zur Verbesserung der Lebensbedingungen und Berufsaussichten der EU-Bürgerinnen.

Mit Hilfe des ESF sollen bestehende Unterschiede in den Mitgliedstaaten ausgeglichen und so der wirtschaftliche und soziale Zusammenhalt gestärkt und gefördert werden.



Ziele sind:

- › Arbeitslosigkeit verhindern
- › Zugang zu Beschäftigung verbessern
- › Qualifikationen und Fähigkeiten fördern
- › Diskriminierungen auf dem Arbeitsmarkt bekämpfen

Kontakt
Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e.V. (BAGFW)
ESF-Regiestelle
Oranienburger Straße 13-14
10178 Berlin
Telefon: 030 / 240 89 116
regiestelle@bag-wohlfahrt.de
www.bagfw-esf.de

rückenwind
Für die Beschäftigten
in der Sozialwirtschaft

„Die Solidarität im System ist gewachsen...“

Interview mit Christian Bakemeier, Geschäftsführer des Verbands der deutschen evangelischen Bahnhofsmission e.V. (Projektträger)



Wie kam es zur Idee Weichensteller?

Weichensteller war 2011 der ultimative Versuch, ein zentrales Fortbildungsangebot für hauptamtliche Mitarbeitende in den Bahnhofsmissionen zu etablieren. Vorausgegangen war eine Reihe vergeblicher Bemühungen der KKBM, Qualifizierungsmaßnahmen für Hauptamtliche anzubieten. Diese wurden wegen geringer Nachfrage nicht weitergeführt.

Im Kontrast zur geringen Nachfrage stand eine wiederkehrend vorgetragene Problemanzeige der Diözesan – und Landeskirchlich Beauftragten (DiLa) der Bahnhofsmissionen. Von diesen wurde immer wieder auf den gestiegenen Verantwortungsumfang der hauptamtlichen Mitarbeitenden, insbesondere der Leitungen, hingewiesen und gefordert, diese über Fortbildungsmaßnahmen zu unterstützen. Bemerkenswert war auch, dass immer wieder Hauptamtliche unter den Absolventen der Bildungsangebote für die Ehrenamtlichen zu finden waren.

Eine Befragung im Vorfeld hatte unsere Vermutung bestätigt, das die Berufsbiografien der Hauptamtlichen eine Reihe von Auffälligkeiten aufweisen: In Bahnhofsmissionen arbeiten beispielsweise überproportional viele Frauen im mittleren Alter. Viele davon sind Quereinsteigerinnen und landen in den Bahnhofsmissionen in einer beruflichen Nische, in der sie oft langjährig tätig sind. Fachfremde berufliche Qualifikationen und eine auffällig hohe Teilzeitquote begegnen so in nicht wenigen Bahnhofsmissionen erheblich gestiegenen Anforderungen: Die leitenden Mitarbeitenden müssen ihre Bahnhofsmission managen, mit zum Teil mehr als hundert Besuchern am Tag, mit einer zum Teil heterogenen Mitarbeiterstruktur, mit wachsenden Erwartungen der Träger an die wirtschaftlichen Absicherung der Arbeit und nicht zuletzt mit Gästen, von denen sich ein erheblicher Teil in prekären Lebenslagen befindet.



Diese Anforderungen zu bewältigen und eine Bahnhofsmission auch noch zukunftsgerichtet zu steuern stellt übrigens auch für die Kolleginnen und Kollegen aus den unterschiedlichen Berufsgruppen der Sozialarbeit eine anspruchsvolle Aufgabe dar.

Weichensteller war als Sozialmanagement-Ausbildung für die Bahnhofsmission gleichsam der „große Wurf“ einer Qualifizierungsmaßnahme für die Mitarbeitenden der Bahnhofsmissionen. Unter den beschriebenen Voraussetzungen war die Herausforderung, ein Lernprogramm zu entwickeln, das Menschen mit sehr unterschiedlichen Qualifizierungsvoraussetzungen einen gemeinsamen, inklusiven Lernprozess ermöglicht. Dafür bot die ESF-Programmlinie „rückenwind“ für die Beschäftigten der Sozialwirtschaft“ einen hervorragenden Rahmen.

Welche Erwartungen und Ideen hatten Sie, als Sie 2011 den Antrag für das Projekt „Weichensteller“ bei der ESF-Regiestelle auf den Weg gebracht haben?

Unsere Grundidee war es eine „lernende Organisation“ Bahnhofsmission zu initiieren. Als ökumenischer

Fachverband verfügt die KKBM nicht über Linienkompetenzen in die Gestaltung der örtlichen Arbeit hinein. Sie kann aber Kommunikationsprozesse und fördernde Rahmenbedingungen gestalten, die eine Gesamtentwicklung der Bahnhofsmissionen ermöglichen.

Diese Entwicklung hat ihren Anfang mit einem gemeinsamen Leitbildprozess und einvernehmlichen Leistungsstandards genommen und vollzieht sich bis heute in einer Vielzahl gemeinsamer, übergeordneter Aktivitäten. Weichensteller sollte einen weiteren Beitrag dazu leisten, dass da, wo Bahnhofsmission drauf steht, auch Bahnhofsmission drin ist. Gleichzeitig wollten wir mit Weichensteller die „Klagemauer“ verlassen, d. h. den in den Bahnhofsmissionen verbreiteten Hang zur Selbstmarginalisierung überwinden und Impulse für eine unternehmerische Interpretation der hauptamtlichen Leitungsaufgabe setzen.

Dabei soll keineswegs verkannt werden, dass sich die Arbeit in den Bahnhofsmissionen unter schwierigen Rahmenbedingungen mit verbreitet knappen personellen und wirtschaftlichen Ressourcen vollzieht. Nicht zufrieden geben wollten wir uns allerdings mit einer gelegentlich zu vernehmenden Haltung im Sinne von „da haben wir als Hauptamtliche keinen Einfluss drauf, da können wir ohnehin nichts machen“. Diese Haltung führt leider zu oft zu einer Stagnation der individuellen beruflichen Entwicklung und bei knappen hauptamtlichen Ressourcen auch zur Stagnation der fachlichen Entwicklung der Bahnhofsmission.

Weichensteller ist konzipiert worden, um den Teufelskreis von schwindenden Ressourcen und der Stagnation von individueller und organisatorischer Entwicklung zu überwinden. Weichensteller sollte einen Rahmen schaffen, der die Selbsthilfekräfte der Absolventen fördert, ihnen Kompetenzen vermittelt und tragfähige Netzwerke entstehen lässt.

Die es vorher so nicht gegeben hat?!

Offenbar nicht, was auch uns überrascht hat und im Kontrast zum öffentlichen Erscheinungsbild der Bahnhofsmissionen als einheitliche Organisation steht. Im Kontext von Weichensteller konnten wir aber feststellen, dass es im Alltagsgeschäft unter den Bahnhofsmissionen nicht immer der Regelfall ist, vernetzt zusammenzuarbeiten oder sich bei Problemen von Kolleginnen und Kollegen Unterstützung zu holen.

Um eine vernetzte Zusammenarbeit zu fördern, hat Weichensteller Formen der Arbeit etabliert, in denen Vertrauen entstehen kann und in denen auch kritische Anforderungen der Arbeit besprochen werden können. Wichtige Beiträge haben dabei die Supervisionsgruppen und die Studiengruppen geleistet. Die in diesen Zusammenhängen entstandenen Beziehungsgeflechte können weiter genutzt werden und stellen einen besonderen Nachhaltigkeitseffekt von Weichensteller dar. Die Solidarität im System ist gewachsen.

Wie haben Sie das Projekt im Gesamtkontext der Bahnhofsmission erlebt?

Der Begriff „Weichensteller“ symbolisiert eine Richtungsänderung, der eine Entscheidung vorausgeht. Er orientiert einerseits und polarisiert andererseits. Beide Effekte haben wir im Gesamtsystem der Bahnhofsmissionen festgestellt:

Mit den Absolventen von Weichensteller hat sich ein Teil der hauptamtlichen Mitarbeitenden der Bahnhofsmissionen auf den Weg gemacht, die eigene berufliche Rolle zu reflektieren, neue Inhalte zu lernen und das Erlernte in die Praxis umzusetzen. Vom Ergebnis dieser Arbeit konnte man sich im Rahmen der Jahrestagung 2014 überzeugen: Es sind eine Vielzahl beeindruckender Projektaktivitäten entstanden, die das Profil der Organisationen nicht nur vor Ort nachhaltig verändert haben. Die Mühe hat sich also gelohnt.

Bleibt die Frage, was mit den anderen, fast 200 hauptamtlichen Mitarbeitenden ist, die Weichensteller nicht absolviert haben. Ich bin der Überzeugung, dass viele dieser Kolleginnen und Kollegen von einer umfassenden Qualifizierungsmaßnahme profitieren könnten – und mit ihnen ihre Bahnhofsmissionen – wenn sie denn bereit sind, sich auf den Weg der beruflichen und organisatorischen Entwicklung zu machen.

„Innovation als Herausforderung und Chance“ lautete die Überschrift der diesjährigen Jahrestagung und ist gleichzeitig Programm für den Erneuerungsprozess der Bahnhofsmissionen und natürlich auch für deren Bundesvertretung, die KKBM. Basierend auf den Erfahrungen von Weichensteller „stricken“ wir gerade an einem Bildungskonzept, das die gute Praxis von Weichensteller aufgreift und verbindet mit den aktuellen Anforderungen der Bahnhofsmissions-Arbeit:

KursiF (kultursensibles Freiwilligenmanagement) ist der Arbeitstitel einer Qualifizierungs- und Organisationsentwicklungsmaßnahme, mit der wir eine Antwort auf die vielgestaltige, zunehmend multiethnische Gästestruktur der Bahnhofsmissionen geben wollen. Aufgabe der Hauptamtlichen vor Ort wird es sein, sich selber und ihre ehrenamtlichen Teams für diese Anforderungen fit zu machen, neue Konzepte zu entwickeln und neue Netzwerkpartner zu erschließen. Dabei wollen wir gerne behilflich sein.

Welche Herausforderungen gab es aus Ihrer Sicht im Rahmen des Projektes?

Neben den bereits beschriebenen Anforderungen war es schon eine Herkulesaufgabe, die administrativen Anforderungen eines zweieinhalbjährigen ESF-Projektes zu bewältigen. Als kleiner Träger wünschen wir uns für die Zukunft deutlich vereinfachte Verwaltungsverfahren.

Welches Gesamtfazit ziehen Sie nun zum Projektende?

Nach allem, was wir auch von anderer Seite hören, können wir mit Freude, Dankbarkeit und auch ein bisschen Stolz auf ein gelungenes Projekt zurückblicken. Ähnlich wie die Teilnehmenden haben auch wir als veranstaltende Dachorganisation viel gelernt. Manchmal auch aus Fehlern, an denen lernt man ja bekanntlich am Besten.

Neben den beeindruckenden inhaltlichen und persönlichen Entwicklungsprozessen freuen wir uns besonders über die hohe Teilnahmekontinuität. Von 45 startenden Teilnehmerinnen und Teilnehmern sind 44 bis zum Schluss an Bord geblieben. Wir werten das als ein Qualitätsmerkmal, das zuversichtlich stimmt für zukünftige Maßnahmen.

Unser abschließender Dank gilt den verantwortlichen hauptamtlichen Kolleginnen der Bundesgeschäftsstelle der KKBM, den Expertinnen und Experten, den Supervisorinnen und Supervisoren sowie allen, die sich auf vielfältige Weise für das Gelingen von Weichensteller eingesetzt haben.



Die Weichen werden gestellt – Drei Kurzporträts

Daumen hoch!



Der Beginn der Weiterbildung „Weichensteller“ war für Christine Kockmann gleichzeitig der Beginn ihrer Arbeit als Leiterin der Bahnhofsmision Münster. Zuvor hatte sie dort bereits als Praktikantin, Ehrenamtliche und stell-

vertretende Leitung gearbeitet. „Ich habe mir vor allem Strukturen und Kompetenzen gewünscht, um meine neue Aufgabe als Leitung gut zu beginnen und mich auch in meiner neuen Rolle im Team gut zu etablieren“, beschreibt sie ihre Motivation, an der Fortbildung teilzunehmen. „Ich war auf der Suche nach meinem eigenen Führungsstil und wollte wissen, wie ich ihn durchsetzen kann. Meine Vorgängerin in Münster hat ganz anders agiert, als ich das tun würde. Deshalb wollte ich Dinge verändern und die Fähigkeit entwickeln, auch Entscheidungen und Ideen umzusetzen, die im Team nicht von allen bejubelt werden.“

Ihre persönliche Entwicklung während der Weiterbildung beschreibt sie so: „Ich habe ganz viele Schritte nach vorn gemacht, aber auch immer welche zurück.“ Anfangs sei sie sehr motiviert gewesen, habe viele verschiedene Inhalte aufgenommen und war irgendwann überfordert: „Ich dachte, es gibt so viel zu tun, das kann ich doch gar nicht alles schaffen“, erinnert sie sich. Doch mit der Zeit konnte sie immer besser damit umgehen: „Ich habe gelernt, mit meiner begrenzten Zeit zu haushalten, Prioritäten zu setzen, und dass ich immer das Team mitnehmen muss. Ich sehe zwar noch überall viele Aufgaben, aber ich weiß jetzt, dass ich nicht immer rennen muss, sondern auch mal verschnaufen darf. Das gibt mir viel Selbstsicherheit.“

Die Fortbildung zusätzlich zur täglichen Arbeit zu bewältigen, empfand Christine Kockmann als Herausforderung: „Alles so zu organisieren, dass es während meiner Abwesenheit läuft, zum Beispiel während der großen Module, war nicht immer einfach. Gleichzeitig hat es mir Sicherheit gegeben zu sehen, dass es doch auch ohne mich funktioniert hat.“

Als einer der größten Pluspunkte der Weiterbildung empfand sie neben den Inhalten vor allem die gemeinsame Arbeit und die Vernetzung mit Kolleginnen und Kollegen aus anderen Bahnhofsmisionen: „Wir haben vor allem in den Studiengruppen und bei der Supervision sehr gut zusammengearbeitet. Das hat uns die Möglichkeit zum Austausch gegeben – oder um auch mal Dampf abzulassen, was in der Arbeit mit den Ehrenamtlichen oft nicht geht. Auch in der täglichen Arbeit tut es gut zu wissen, dass ich das Rad nicht immer neu erfinden muss – sondern sowohl auf der Bundesebene als auch bei den Bahnhofsmisionen in der Region die richtigen Ansprechpartner persönlich kenne und kontaktieren kann.“

Insgesamt zieht sie ein durchweg positives Fazit: „Daumen hoch für Weichensteller! Für mich war die Weiterbildung der ideale Start in meine Leitungsrolle, ich fühle mich gut verortet in der Bahnhofsmision.“ Um die Zusammenarbeit auch nach „Weichensteller“ fortzusetzen, hat sie gemeinsam mit Ihren Kolleginnen und Kollegen der Bahnhofsmisionen des Trägers Diakonie Rheinland-Westfalen-Lippe ein Folgeprojekt aufgelegt. Dabei hospitieren ehren- und hauptamtliche Mitarbeiter bei den Nachbar-Bahnhofsmisionen, um neue Erfahrungen zu sammeln und sich in Notfällen gegenseitig vertreten zu können. „Und es würde mich nicht wundern, wenn uns im nächsten Jahr noch weitere tolle Projektideen einfallen“, ist Christine Kockmann überzeugt.

Ich war auf der Suche nach meinem eigenen Führungsstil und wollte wissen, wie ich ihn durchsetzen kann.

Christine Kockmann, 35 Jahre
Leiterin der Bahnhofsmision Münster

Das Rüstzeug für die Leitung



Die Weiterbildung „Weichensteller“ kam für Karin Stürznickel-Holst gerade zur rechten Zeit – erst vor kurzem hatte sie zu ihrer Arbeit in der Allgemeinen Sozialberatung des Caritasverbandes eine 10-Stunden-Stelle im

Leitungsteam der Bahnhofsmision Kassel-Wilhelmshöhe übernommen. „Vor allem das Leiten und Führen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern war mir neu“, beschreibt die studierte Sozialpädagogin ihr Interesse an der Weiterbildung. „Mir fehlte zu Anfang noch das Rüstzeug, um mit den Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen in der neuen Rolle gut zusammenarbeiten zu können.“

Ihr Projekt „Mein Bild vom Bahnhof“ spiegelte fast das gesamte Spektrum der Ausbildung wider: von der Projektplanung über Öffentlichkeitsarbeit, Führen und Leiten von Mitarbeitenden bis zum Fundraising. „Ich wollte einfach ein spannendes Projekt auf die Beine stellen“, erläutert Karin Stürznickel-Holst. „Das Projekt und all die Termine neben der täglichen Arbeit zu stemmen war allerdings eine Herausforderung – ich hatte unterschätzt, wie viel Arbeit darin steckt.“

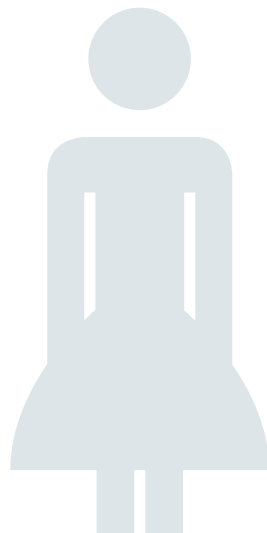
Entsprechend ihrer ursprünglichen Zielsetzung fand Karin Stürznickel-Holst das Modul Leiten und Führen am interessantesten. „Zu erfahren, dass es nicht immer autoritär zugehen muss, sondern dass ich auch einen kooperativen und situativen Führungsstil wählen kann, hat mir Vertrauen in meine eigenen Fähigkeiten gegeben“, beschreibt sie ihre Entwicklung. „Ich habe Klarheit über meine Rolle in der Bahnhofsmision gefunden. Und ich

habe auch gelernt, dass ich an vielen Punkten klarer sein muss. Wenn ich etwas unklar kommuniziere, kommt es bei meinem Gegenüber auch unklar an.“ Aber auch Themen, die ihr vorher nicht so vertraut waren, erwiesen sich als Gewinn: „Besonders der Aspekt Öffentlichkeitsarbeit, den ich vorher nicht so spannend fand, hilft mir inzwischen sehr in meiner täglichen Arbeit.“

Im Kontext der Bahnhofsmision insgesamt sieht sie das Potenzial bei den Teilnehmenden und in deren Arbeit vor Ort durch die Weiterbildung „Weichensteller“ wesentlich erweitert. „Außerdem ist die Vernetzung untereinander viel besser geworden“, erläutert sie, „wenn ich ein Problem habe oder eine Idee, die ich umsetzen möchte, weiß ich, wenn ich anrufen kann.“ Insgesamt zieht sie deshalb ein durchweg positives Fazit: „Ich fand die Weiterbildung wirklich gelungen. Vor allem in meiner Gruppe ist ganz schnell Vertrauen untereinander entstanden. Ich habe immer noch ein Foto unserer Gruppe über meinem Schreibtisch hängen. Das gibt mir immer wieder Kraft im Arbeitsalltag.“

Karin Stürznickel-Holst, 55 Jahre
Leitungsteam Bahnhofsmision Kassel-Wilhelmshöhe

Zu erfahren, dass es nicht immer autoritär zugehen muss, sondern dass ich auch einen kooperativen und situativen Führungsstil wählen kann, hat mir Vertrauen in meine eigenen Fähigkeiten gegeben.



Licht ins Dunkel bringen



Wenn Ursula Czaika, (60), Leiterin Bahnmissionsmission Berlin Ostbahnhof, von ihrer Zeit in der Weiterbildung Weichensteller erzählt, findet sie eindrückliche Bilder: „Als ich die Leitung der Bahnmissionsmission am Ostbahnhof

übernommen habe, habe ich mich gefühlt wie in einem dunklen Haus. Hier ist mal ein bisschen Licht, da ist es wieder etwas dunkler – und mit der Fortbildung ging nach und nach ein Fenster nach dem anderen auf, und es kam Licht herein.“

Damit hatten sich auch ihre Erwartungen und Hoffnungen erfüllt, die sie mit der Anmeldung bei der Fortbildung verband: „Ich habe es als große Chance gesehen, mich in meinem Alter noch einmal so umfassend fortzubilden. Zwar konnte ich mich über unseren Träger INVIA regelmäßig weiterbilden, aber nie so tiefgreifend und facettenreich.“ Vor allem die Sicherheit im Umgang mit unerwarteten Problemen und das Fachwissen, um auch mit ausgebildeten Sozialpädagogen oder Sozialarbeitern auf Augenhöhe zu arbeiten, hatten ihr in der Vergangenheit manchmal gefehlt. „Bei manchen Themen dachte ich: das hast du doch nicht studiert, da gibt es doch Leute, die das besser können. Durch die Ausbildung habe ich das Gefühl, dass ich auch besser nach außen strahlen kann“, fasst sie ihre Entwicklung zusammen. „Ich gehe souveräner und selbstbewusster mit Problemen um – und bekomme das auch zurück. Ich habe wirklich das Wissen erworben, um diese Einrichtung sicher zu leiten.“

Ihr Projekt im Rahmen der Weiterbildung Weichensteller war die Planung und Durchführung der Feier zum 120-jährigen Jubiläum der Bahnmissionsmission am Berliner Ostbahnhof. „Dabei hatte ich einen direkten Vergleich, wie ich vor und nach der Ausbildung mit so etwas umgegangen bin“, schildert Ursula Czaika. „Drei Jahre zuvor habe ich das 100-jährige Jubiläum unseres Trägers INVIA organisiert – und war, vor allem bei unerwarteten Schwierigkeiten, oft sehr hektisch und wusste nicht, wie ich reagieren sollte. Mit meinem jetzigen Wissen konnte ich auf kleine und große Krisen viel gelassener reagieren. Ich hatte Lösungsstrategien an der Hand,

wusste, wie ich mein Team einbinde und Aufgaben delegiere – damit lösten sich manche Probleme ganz von allein.“

Vor allem die ausführlichen Module brachten ihr neue Impulse und den Mut, sich auch an ungeliebte Themen zu trauen: „Das Fundraising habe ich zum Beispiel früher gern dem Träger überlassen. Inzwischen weiß ich, dass ich doch ganz nah bei den Leuten und ihren Anliegen bin in meiner Arbeit und so oft viel besser das Fundraising organisieren kann. Oder das Thema Gender, das mich sehr gepackt hat – das ist vorher komplett an mir vorbei gegangen, obwohl es doch jeden Aspekt der Arbeit und des Lebens durchdringt.“ Schwierig war vor allem die Vereinbarkeit von laufender Arbeit, Privatleben und zusätzlicher berufsbegleitender Fortbildung. „Ich musste viel organisieren, vor allem, wenn ich zu den Modulen und Studientagen gereist bin“, erinnert sich Ursula Czaika. „Doch auch dabei halfen mir die Methoden des Zeitmanagements, um den Überblick zu behalten.“

Außer ihrer persönlichen Entwicklung war für Ursula Czaika besonders die Vernetzung unter den Kollegen verschiedener Bahnmissionsmissionen ein Gewinn: „Die enge Zusammenarbeit in den Modulen und in den Studiengruppen hat es ermöglicht, dass wir auch über Weichensteller hinaus den Austausch aufrecht erhalten. Das hat uns viele Wege eröffnet, zum Beispiel erfolgreiche Konzepte weiterzugeben. Insgesamt fließen bei mir jeden Tag Dinge aus der Weiterbildung in die Arbeit ein. Ich bin strukturierter, gelassener und kann am Ende des Tages sagen: ‚Das hättest du vor der Ausbildung nicht so gut gelöst!‘“

Ursula Czaika, 60 Jahre Leiterin Bahnmissionsmission Berlin Ostbahnhof

Die enge Zusammenarbeit in den Modulen und in den Studiengruppen hat es ermöglicht, dass wir auch über Weichensteller hinaus den Austausch aufrecht erhalten“

Elemente der Weiterbildung

Die Weiterbildung „Weichensteller“ wurde bundesweit in drei Kursgruppen mit regionalem Schwerpunkt und je 15 Teilnehmenden angeboten: die Nord-Ost-Gruppe in Berlin-Spandau, die Süd-Ost-Gruppe in Retzbach-Zellingen bei Würzburg und die Mitte-West-Gruppe in Mülheim an der Ruhr.

An diesen Standorten fanden die je dreitägigen Lehrveranstaltungen („**Hauptmodule**“) zu den Schwerpunktthemen „Führen und Leiten“, „Team- und Personalentwicklung“, „Projektmanagement“ und „Öffentlichkeitsarbeit“ statt.

Für die weiteren, eintägigen Lehrveranstaltungen trafen sich alle drei Gruppen zentral in Kassel. Im Rahmen von insgesamt vier **Studientagen** wurden hier die Themen „Gender Mainstreaming“, „interkulturelle Kompetenz“, „Konfliktmanagement“ und „Qualitätsmanagement“ vermittelt.

Parallel zum Besuch der Lehrveranstaltungen fanden regelmäßig regionale, selbstorganisierte **Studien-gruppentreffen** statt: Je fünf Teilnehmende schlossen sich zu einer solchen Kleingruppe zusammen. Die Treffen dienten der Nachbereitung und Vertiefung der Inhalte, der gegenseitigen Unterstützung und damit auch der

Festigung regionaler Vernetzungen der teilnehmenden Bahnhofsmissionen. Darüber hinaus konnten diese Kleingruppen im Projektverlauf 40 Einheiten professionelle **Gruppensupervision** in Anspruch nehmen.

Eine weitere „Säule“ der Fortbildung bildeten **Einzelprojekte** der Teilnehmenden. Auf der Basis des im Hauptmodul „Projektmanagement“ vermittelten Wissens und dem örtlichen Bedarf ihrer eigenen Einrichtung entsprechend konzipierten und realisierten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ein Projektthema ihrer Wahl. Unterstützung bot ein Pool von Mentorinnen und Mentoren aus dem Umfeld der Bahnhofsmission, die sich für diese Aufgabe ehrenamtlich zur Verfügung gestellt hatten.

Die genannten unterschiedlichen Bestandteile der Weiterbildung wurden schließlich in einer mehrtägigen **Abschlussveranstaltung** zusammen geführt. Für diese konnte die jährliche Fortbildungs-/Jahrestagung der Bahnhofsmissionsleitungen und Trägervertreter_innen im September 2014 genutzt werden. Damit war die Einspeisung der Ergebnisse der Weiterbildung in das System Bahnhofsmission, also die nachhaltige organisationale Nutzung gewährleistet.

Übersicht der Themen und Lehrveranstaltungen

Datum Veranstaltung	Thema / Inhalte	
12 2012	Hauptmodul I	Führen und Leiten
01 2013	Studientag I	Gender Mainstreaming
02 2013	Hauptmodul II	Team- und Personalentwicklung
04 2013	Studientag II	Interkulturelle Kompetenz
09 2013	Hauptmodul III	Projektmanagement
11 2013	Studientag III	Konfliktmanagement
01 2014	Hauptmodul IV	Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising
03 2014	Studientag IV	Qualitätsmanagement
09 2014	Hauptmodul V	= Jahrestagung 2014: Präsentation der Projekte

Die Inhalte

Hauptmodule

I. Leiten und Führen

Das Auftaktmodul diente zunächst dem gegenseitigen Kennenlernen der Kursgruppen und dem Überblick über Ablauf, Inhalte, Struktur und Anforderungen der zweijährigen Schulung.

Den inhaltlichen Schwerpunkt des Workshops bildete die Herausarbeitung des Leitungs- und Führungsverständnisses der Teilnehmenden auf der Grundlage moderner Führungskonzepte und unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen von Bahnhofsmiissionsarbeit.

II. Personal- und Teamentwicklung

Auf der Grundlage des Diversity-Management-Ansatzes erwarben die Teilnehmenden Kompetenzen zu einer systematischen und ressourcenorientierten Entwicklung ihrer örtlichen Teams. Hierbei wurde insbesondere auch die typische Zusammensetzung aus haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitenden in der Bahnhofsmiission berücksichtigt. Trainiert wurden Personalauswahl und -einarbeitung, Mitarbeiter- und Teamgespräche.

III. Projektmanagement

Die Teilnehmenden lernten begriffliche und technische Grundlagen des Projektmanagements kennen. Sie nahmen die ersten Schritte in der strukturierten Planung eines eigenen Praxisprojekts vor. Dieses führten sie im weiteren Verlauf der Projektzeit in ihrer örtlichen Bahnhofsmiission durch und präsentierten die Ergebnisse auf der Abschlussveranstaltung (siehe unten Seite 18 „Praxisprojekte“).

IV. Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising

Die Teilnehmenden wurden in die Bedeutung einer strategisch ausgerichteten und systematisch aufgebauten Öffentlichkeitsarbeit eingeführt, einschließlich der Anwendung des Corporate Design der Bahnhofsmiission. Trainiert wurde die Erstellung professioneller und öffentlichkeitswirksamer Pressemitteilungen. Darüber hinaus wurden Grundkenntnisse im Fundraising vermittelt, die die Teilnehmenden befähigen, kleinere Maßnahmen der Mittelbeschaffung (Spenden- oder Sponsoring-Aktionen) systematisch zu planen und durchzuführen.

V. Abschlussveranstaltung

(= Jahrestagung der Bahnhofsmiission in 2014)
Die Teilnehmenden präsentierten die Ergebnisse ihrer Praxisprojekte, indem sie für die geladenen Gäste der Abschlussveranstaltung Workshops konzipierten und moderierten. Alternativ war eine Präsentation auf dem begleitenden „Markt der Möglichkeiten“ möglich. Im Rahmen der Veranstaltung wurden die Teilnehmenden offiziell verabschiedet. 40 von ihnen erhielten ein Abschlusszertifikat (bei 75-100% Teilnahme), weitere vier eine Teilnahmebestätigung (bei 50-75% Teilnahme). Es fand eine Gesamtauswertung der Schulung mit den Teilnehmenden statt.



Studientage



Forming – Storming – Norming – Performing; die vier Phasen der Teamentwicklung nach Tuckman

1. Gender Mainstreaming

Am Beginn stand eine Einführung in das Konzept des Gender Mainstreaming sowie eine historische Einordnung und kritische Betrachtung des Konzepts. Den Teilnehmenden wurden Grundlagen von Gender-Kompetenz im Horizont von Anti-Diskriminierung vermittelt. Traditionelle Geschlechterrollen und –zuschreibungen wurden – auch im Horizont der 120-jährigen Tradition der Bahnmissionsmission – analysiert und Übungen zur gendersensiblen (Selbst-)Wahrnehmung und Teamleitung durchgeführt.

2. Interkulturelle Kompetenz

Im Zentrum stand die Begriffsklärung und Darstellung unterschiedlicher Modelle von Kultur und Interkulturalität. Ergänzt wurde dies durch praktische Übungen zur Sensibilisierung für eigene kulturelle Geprägtheit sowie zu diskriminierungsfreier, kultursensibler Wahrnehmung und Sprache bzw. Verhalten.

3. Krisenmanagement

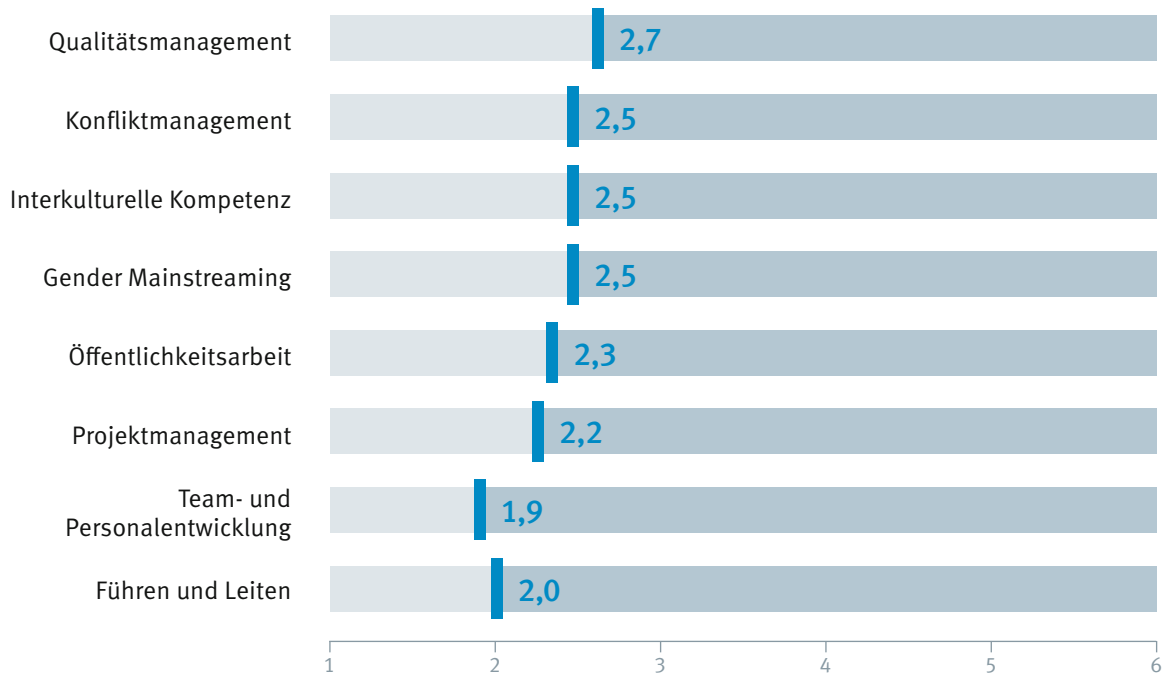
Die Teilnehmenden wurden in Konfliktmodelle und Eskalationsdynamiken eingeführt. In Gesprächen und Übungen zu Deeskalationstechniken und konstruktiver Konfliktlösung setzten sie sich auch mit der eigenen Konfliktfähigkeit und –kultur auseinander.

4. Qualitätsmanagement und Controlling

Ausgangspunkt war die Frage nach Möglichkeiten, Bedingungen und Grenzen von Qualitätsmanagement und Controlling in sozialen Einrichtungen. Die Teilnehmenden wurden grundlegenden „tools“ des QM vertraut gemacht. Praktische Arbeit an und mit dem „Rahmenhandbuch Qualitätsmanagement“ der Bahnmissionsmission diente für Rückbindung und Transfer in den Arbeitsalltag.

Welche Inhalte haben sich für Ihren Arbeitsalltag als nützlich erwiesen?

Bewerten Sie den Theorie-Praxis-Transfer



Bewertung:

1 = sehr gut, 2 = gut, 3 = befriedigend, 4 = ausreichend, 5 = mangelhaft, 6 = ungenügend



„Innovation als Herausforderung und Chance“ – die Jahrestagung der Bahnhofsmiession 2014

Für die inhaltliche und methodische Gestaltung der diesjährigen Jahrestagung waren Leitung und Teilnehmende des Qualifizierungsprojekts „Weichensteller“ verantwortlich, die hier zugleich ihren offiziellen Abschluss fand.

Dr. Volker Then, Leiter des Centrum für Soziale Innovation an der Universität Heidelberg, führte mit einem Vortrag in das Konzept der sozialen Innovation und die Bedingungen und Möglichkeiten seiner Umsetzung in der Wohlfahrtspflege ein.

Die anschließende Bearbeitung des Themas „Innovation“ erfolgte unter vier für die Bahnhofsmiession relevanten Gesichtspunkten:

1. Möglichkeiten seiner Umsetzung in der Wohlfahrtspflege ein.
2. Mobilität als soziale Aufgabe gestalten
3. Die Arbeit im Team gestalten
4. Das Bild nach außen gestalten

Zu jedem dieser Themenblöcke gab es ein einführendes Impulsreferat, anschließend wurden je vier Workshops angeboten, konzipiert und geleitet durch die Teilnehmenden der „Weichensteller“-Weiterbildung. Grundlage der Workshops bildeten die eigenen Projektarbeiten im Rahmen der Weiterbildung. Damit war eine vielseitige, kreative und interaktive Arbeit an konkreten Einzelbeispielen gewährleistet. Parallel fand ein „Markt der Möglichkeiten“ mit der Präsentation weiterer Projekte statt. In einer Zwischenauswertungsrunde und einer Endauswertung in Form einer Podiumsdiskussion wurden die zahlreichen Ergebnisse gesichert.

Die Jahrestagung erwies sich damit als ideale Plattform, um die Multiplikatorenfunktion der „Weichensteller_innen“ zu nutzen und die Weiterbildungsinhalte dem System zur Verfügung zu stellen. Darüber hinaus bot der traditionell festliche „Bunte Abend“ den passenden Rahmen für die feierliche Zertifikatsübergabe und fröhliche Verabschiedung der Absolventinnen und Absolventen.



Die Praxisprojekte der Teilnehmenden – Präsentationen auf der Jahrestagung 2014

1. Markt der Möglichkeiten

Bahnmissionsmission	Projekttitle
Dortmund	Spirituelle Studientage
Friedrichshafen	„Club International“ – Begleitung und Begegnung für Menschen mit Migrationshintergrund
Bitterfeld	„Anlaufstelle für Menschen mit Migrationshintergrund in der Bahnmissionsmission Bitterfeld.“
Augsburg	Konzeptentwicklung für Augsburg als Zusteigebahnhof für „Kids on Tour“
Berlin Hauptbahnhof	Spiel: Wie gewinnen und halten wir neue ehrenamtliche Mitarbeitende
Hamburg	Angebotsausbau BM Hamburg Harburg
Braunschweig	Ein Firmen-Wiki für die BM
Lüneburg	„Vom Ich zum Du zum Wir“ – spielerisch zum/im Team – Teamübungen
Elmshorn	Wir lieben es bunt – Inklusion im Team der Bahnmissionsmission
Darmstadt	„Hand in Hand“ Eine Arbeits- und Orientierungshilfe für die Einarbeitung von Ehrenamtlichen der BM Darmstadt
Berlin Ostbahnhof	Dokumentation zur Planung und Durchführung der Jubiläumsfeier 120 Jahre Bahnmissionsmission Berlin-Ostbahnhof
Hildesheim	100 Jahre Hildesheimer BM Entwicklung eines Buchprojektes
Kassel	Flyer für die BM
Hamburg	„Volle Dose“ – Wieder-belebung der Sammlungskultur in der BM
Kassel	„Mein Bild von Bahnhof“ – Fotowettbewerb

2. Gestaltung des Festgottesdienstes

Bahnmissionsmission	Projekttitle
Kassel	„Mein Bild von Bahnhof“ - Fotowettbewerb
Düsseldorf	„Mein Bild von Bahnhof“ - Fotowettbewerb

3. Workshops

Bahnmissionsmission	Projekttitle
Aalen	Zwischenstopp Bahnmissionsmission – Schülerbetreuung durch (neue) Ehrenamtliche
München	Weiterentwicklung der Konzeption der Bahnmissionsmission München
Essen	„Nix versteh“ Die Bahnmissionsmission und Klienten mit Migrationshintergrund
Halberstadt, Dortmund	Männerabendbrot im Bahnhof – brauchen wir geschlechtsspezifische Angebote in der BM?
Tübingen	Turbulenzen im Büro – Reisekoordination von der Anfrage bis zur Begleitung. Was kommt da auf uns zu?
Heilbronn, Karlsruhe	Wollten Sie schon immer mal wissen wie Bahnmissionsmission Mobil funktioniert?
Münster	Bahnmissionsmission Mobil – wie ein Berg zur Ebene wird
Leipzig	Unterstützung beim nachhaltigen Aufbau einer Bahnmissionsmission in Dresden
Halle	Vernetzen macht reicher – Struktur und Klarheit helfen dabei
München	Freiwilligenmanagement in der Bahnmissionsmission – Entwicklung eines integrierten Konzepts
Nürnberg	Interkulturelle Öffnung – „Offen genug für Andere(s)“
Elmshorn	„Wir lieben es bunt“ – Inklusion im Team der Bahnmissionsmission
Köln, Schweinfurt	„Zeig mal mehr“ – Die eigene Website
Berlin Ostbahnhof	Von der Idee zur Struktur – Großveranstaltungen in der BM strukturiert planen
Hannover	Werbung für die Bahnmissionsmission im öffentlichen Nahverkehr Planen und gestalten
Paderborn	„Grenzgänger“ – Kooperation mit Ausbildungsbetrieben

Projektporträts

Erzähl mir Deine Geschichte!



Der Studientag „interkulturelle Kompetenz“ im Rahmen der Weiterbildung Weichensteller ließ Anita Dorsch, Leiterin der Bahnhofsmision Nürnberg, aufhorchen: „Unsere Ehrenamtlichen Mitarbeitenden sind am Bahnhof

immer mehr mit unterschiedlichen Nationalitäten und Kulturen konfrontiert“, beschreibt sie ihre ersten Überlegungen. „Viele waren im Umgang mit Menschen anderer Kulturen unsicher und wussten oft nicht, wie sie helfen können oder wo auch Grenzen der Hilfe liegen.“ Mit dem Projekt „Erzähl mir deine Geschichte – Interkulturelle Öffnung durch Schulungen und Austausch“ wollte sie ihren Mitarbeitenden mehr Sicherheit im interkulturellen Kontakt geben. Außerdem wollte sie Materialien schaffen, um die tägliche Arbeit zu erleichtern.

Das Projekt umfasste drei Elemente: „Wir haben Menschen mit Migrationshintergrund aus verschiedenen Ländern eingeladen. Sie haben dem Team erzählt, wie die Situation im Heimatland momentan aussieht, warum sie gegangen sind, was sie vermissen, welche Besonderheiten ihre Kultur hat und wie ihre ersten Tage in

Wir haben unser Ziel erreicht, unsere ehrenamtlichen Mitarbeiter/-innen sind inzwischen viel selbstbewusster im Umgang mit anderen Kulturen.



Deutschland waren“, fasst Anita Dorsch die Aktion zusammen. „Zweitens haben wir eine Schulung zum Thema ‚was tun, wenn helfen schwierig wird‘, organisiert. Dabei ging es darum, welche Hilfen wir anbieten können und wo uns auch Grenzen gesetzt sind. Im Rahmen der Schulung haben wir eine Ressourcenlandkarte erarbeitet. Sie umfasst die Fähigkeiten und Kontakte unserer Mitarbeitenden, mit denen sie helfen können, sowie Angebote in der Stadt Nürnberg, die wir vermitteln können.“ Drittens wurde im Team eine Themenbeauftragte für interkulturelle Öffnung benannt. Sie nimmt an Veranstaltungen und Fachtagen des Trägers Stadtmission teil. Die Ergebnisse trägt sie in die Bahnhofsmision und macht konkrete Verbesserungsvorschläge. Dadurch werden im Team Prozesse auf ihre Kultursensibilität hinterfragt und durch den Austausch werden Unterstützungsmöglichkeiten bewusst gemacht.

Bei der Vorstellung des Projekts auf der Jahrestagung stieß es auch bei anderen Bahnhofsmisionen auf Interesse, wie Anita Dorsch berichtet: „Kolleginnen aus Bayern und Baden-Württemberg haben mich nach dem Workshop eingeladen, das Thema als Referentin bei ihnen im Team vorzustellen.“

Insgesamt zieht Anita Dorsch ein sehr positives Fazit aus dem Projekt: „Wir haben unser Ziel erreicht, unsere ehrenamtlichen Mitarbeiter/-innen sind inzwischen viel selbstbewusster im Umgang mit anderen Kulturen. Im nächsten Jahr werden wir auch wieder zwei Menschen mit Migrationshintergrund zu Gast haben, die uns ihre Geschichte erzählen.“ Die Weiterbildung Weichensteller hat dabei einen idealen Rahmen für das Projekt ermöglicht: „Ohne Weichensteller hätte ich mir das Thema nicht so strukturiert vorgenommen, sondern hätte es nebenbei behandeln müssen.“

Anita Dorsch, 50 Jahre
Leiterin der Bahnhofsmision Nürnberg

Sozialkompetenz hat keinen Platz in der Ausbildung?




„Ich höre beim Autofahren immer Radio und dabei kocht mir manchmal das Blut – wenn dort berichtet wird, dass junge Leute keine Sozialkompetenz hätten“, beschreibt Sabine Bergmaier ihre Inspiration für das Projekt

„Grenzgänger“. „Mir ist es wichtig, dass junge Leute den offenen Umgang mit ganz unterschiedlichen Menschen lernen können. Sie sollen ihre Scheu verlieren auf andere zuzugehen, auch wenn diese nicht so gut gestellt oder gebildet sind wie sie. Die jungen Leute können dadurch auch ihre eigene Position im Leben hinterfragen.“ Deshalb bietet sie Unternehmen an, ihre Auszubildenden für eine Woche in der Bahnhofsmision Paderborn hospitieren zu lassen, um wichtige Erfahrungen für die persönliche Entwicklung zu machen. Ziel ist es, den Auszubildenden einen Ort zu geben, um ihre Sozialkompetenz zu stärken.

Dabei stieß sie unerwartet auf wenig Unterstützung von den Unternehmen: „Kammer und Innung, denen ich das Projekt vorgestellt hatte, waren begeistert. Die Verhandlungen mit den Arbeitgebern in der Region verliefen aber zäh“, schildert Sabine Bergmaier den Prozess. „Die Freistellung für fünf Tage am Stück wollten viele nicht in Kauf nehmen. Einige meinten, es sei nicht die Aufgabe des Arbeitgebers, solches Engagement zu fördern.“ Sie ließ sich davon allerdings nicht entmutigen, sondern steht nach wie vor voll hinter ihrem Konzept. Die Suche nach weiteren Kooperationspartnern hat sich gelohnt: Für Januar 2015 konnte sie schließlich einen ersten Durchgang von „Grenzgänger“ mit einem großen regionalen Unternehmen vereinbaren.

„Die Teilnahme an der Weiterbildung „Weichensteller“ und die Umsetzung eines eigenen Projekts haben mich in meiner Arbeit professionalisiert. Ich kann mich im Arbeitsalltag dadurch besser distanzieren und gelassener mit den täglichen Herausforderungen umgehen“, beschreibt Sabine Bergmaier ihre persönliche Entwicklung.

Sabine Bergmaier, 53 Jahre
Leiterin der Bahnhofsmision Paderborn und Altenbeken



Die Teilnahme an der Weiterbildung „Weichensteller“ und die Umsetzung eines eigenen Projekts haben mich in meiner Arbeit professionalisiert.

Inklusion – Wir sind ein buntes Team!



Die Bahnhofsmision in Elmshorn ist noch recht jung und hat doch schon eine bewegte Geschichte: Bis zur Gründung am 1. Dezember 2007 vergingen gut zwanzig Jahre, bis die Bahn und die Träger sich einig werden konnten.

Von Anfang an war das Thema Inklusion sehr wichtig für die Elmshorner Bahnhofsmision. Wiebke Turkat, Leiterin der Bahnhofsmision, erinnert sich: „Unter den Bewerbern für die ehrenamtliche Mitarbeit waren viele Menschen mit psychischen Beeinträchtigungen oder mit Alkoholproblemen, damit hatten wir nicht gerechnet.“ Anstatt diesen Umstand zu problematisieren, entschied sich das Team der Bahnhofsmision, positiv damit umzugehen. „Wir haben uns sehr mit dem Teamaufbau beschäftigt und uns dazu bekannt, dass wir ein ‚buntes Team‘ sind.“, schildert Wiebke Turkat die Anfänge.

Im Rahmen des Projekts Inklusion ging es darum, die Voraussetzungen zu schaffen, auch Menschen mit einer körperlichen Beeinträchtigung in das „bunte Team“ zu integrieren, und zwar auf allen Ebenen, von der Teambildung bis zur Dienstplanung. Konkret lagen dafür Anfragen von zwei Frauen vor, die auf einen Rollstuhl angewiesen sind und sich ehrenamtlich in der Bahnhofsmision engagieren wollten. Das Projekt im Rahmen der Weiterbildung „Weichensteller“ durchzuführen lag nahe, weil es die inklusive Kultur in der Bahnhofsmision Elmshorn, in der jeder nach seinen Fähigkeiten und Bedürfnissen mitarbeiten kann, weiterentwickelte.

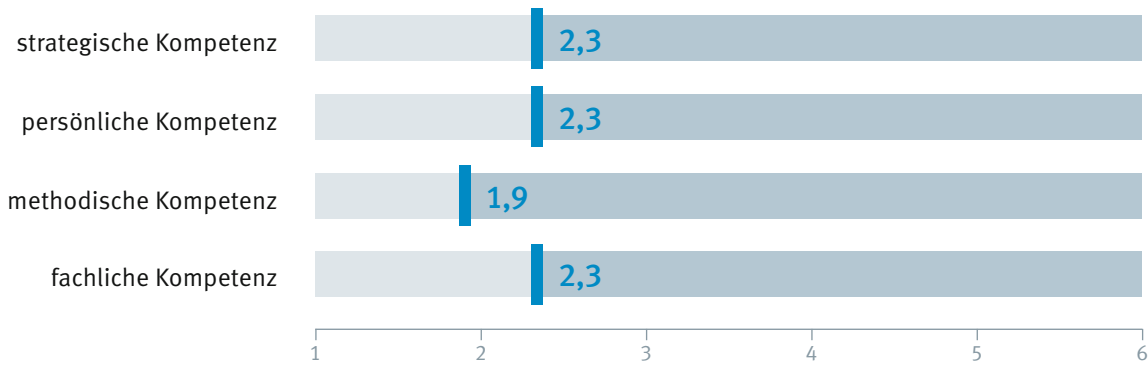
Zudem erhielt die Bahnhofsmision aufgrund baulicher Maßnahmen im Bahnhof neue Räume, die auch barrierefrei gestaltet werden konnten. „Besonders die Planung der Dienste mussten wir noch einmal anders denken“, beschreibt Wiebke Turkat die neue Herausforderung. „Eine Rollstuhlfahrerin kann zum Beispiel keinen Bahnsteigdienst übernehmen. Zudem stellt sich die Frage nach der Sicherheit der Mitarbeiterinnen.“

Das Team der Bahnhofsmision Elmshorn konnte die organisatorischen Probleme intern lösen. Zudem beschäftigten sich die Mitarbeitenden mit dem Thema Inklusion und nahmen beispielsweise an einem regionalen Workshop zum Thema teil. Unterstützung kam auch aus dem Kirchenkreis Ranzau-Münsterdorf, für den die Bahnhofsmision mit ihrem Engagement Pionierarbeit leistete. „Wir konnten alle Herausforderungen gut meistern, weil wir als ‚buntes Team‘ schon immer ganz verschiedene Menschen mit unterschiedlichen Stärken und Schwächen willkommen geheißen haben“, fasst Wiebke Turkat das Ergebnis des Projekts zusammen. „Es sollte uns als christlicher Organisation ein Anliegen sein, diese Vielfalt zu leben und den Menschen einen Raum zu geben, wo sie so sein können wie sie sind.“ Auch persönlich konnten sie und ihr Team aus dem Projekt etwas für sich mitnehmen: „Es hat uns gezeigt, dass man Dinge einfach machen muss. Wir leben Inklusion, das ist bei uns nicht aufgesetzt. Das hat uns als buntes Team noch einmal in unserem Selbstbewusstsein gestärkt.“

Wiebke Turkat, 53 Jahre
Leiterin der Bahnhofsmision Elmshorn

Wir haben uns sehr mit dem Teamaufbau beschäftigt und uns dazu bekannt, dass wir ein ‚buntes Team‘ sind.

In welchen Bereichen fühlen Sie sich persönlich durch die Weiterbildung gestärkt?



Bewertung:

1 = sehr gut, 2 = gut, 3 = befriedigend, 4 = ausreichend, 5 = mangelhaft, 6 = ungenügend

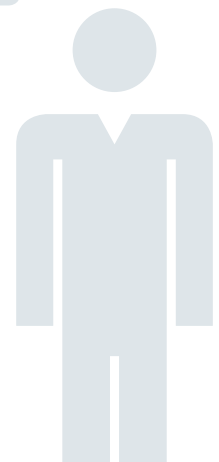
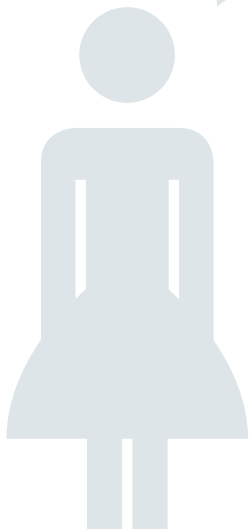
Fazit der Teilnehmer (Auszüge):

„Weichensteller“ gibt mir gute Analyseinstrumente an die Hand.“

Die Kommunikation in der „Weichensteller“- Gruppe findet wertschätzend und auf Augenhöhe statt. Das möchte und kann ich in mein Team mitnehmen.

Die intensive Arbeit in unserer Kleingruppe, auch in der Supervision, gibt mir Klarheit, Sicherheit und Stärke.

Durch „Weichensteller“ gewinnt die Bahnhofsmiissionsarbeit an Struktur.



Zwei Jahre Weichensteller – wie war's? Rückblick eines Teilnehmers



Endlich! Die Resonanz war unverkennbar, als die Bundesgeschäftsführenden zu Beginn der Jahrestagung 2011 das Projekt einer Qualifizierung für Bahnhofsmissionsleitungen vorstellten und ganz schnell die Zahl Interes-

sierter ermittelt werden musste, um einen Antrag auf Fördermittel stellen zu können. Endlich eine spezifische Weiterbildung für Menschen, die in die Leitung einer Bahnhofsmission „so hineingeraten“ sind, – und zwar als kontinuierlicher Prozess in drei verbindlichen Lerngruppen über eine Zeit von knapp zwei Jahren.

Selbst vom Zivildienstleistenden in die stellvertretende Leitung hineingewachsen (stark verkürzt gesprochen), war ich froh über dieses Angebot und die Zustimmung meines Trägers zur Nutzung der Gelegenheit. Voller (teils noch ganz vager) Erwartungen trafen wir uns im Dezember 2012 zum ersten Mal in Berlin in einer 15-köpfigen Gruppe, deren Mitglieder aus Bahnhofsmissionen vom Bodensee bis nach Holstein und von Sachsen bis nach Westfalen kamen.

Und das war gut so; denn was wir von anderen Fortbildungen (an denen Bahnhofsmissionsleitende selten teilnehmen) und den jährlichen Treffen der Bahnhofsmissionsleitungen kennen und schätzen, das wirkte über die lange Zeit der Zusammenarbeit besonders intensiv: der Austausch über das Gelernte im Bezug auf die je eigene Praxis „zu Hause“ ebenso wie der über Erfahrungen und Probleme mit den Gästen, den Kolleginnen und Kollegen, Trägern und Kooperanten der heimischen Bahnhofsmission.

Noch einmal vertieft fanden diese Gespräche ihre Fortsetzung in den wiederum drei Teilgruppen, die sich selbstorganisiert zur Nacharbeit und zur Supervision trafen. Vielleicht werden diese Netzwerke der kürzeren

Wege und das gewachsene Vertrauen neben den in den Hauptmodulen und Seminartagen vermittelten Inhalten am stärksten weiterwirken.

Sowohl diese Inhalte als auch die meisten zu ihrer Vermittlung eingeladenen Fachleute waren freilich sorgsam ausgewählt, und Margarethe Wegenast arbeitete sich in das einzigartige Feld Bahnhofsmission gründlich ein, um sie auf unseren Arbeitsalltag zu beziehen. Vieles, was wir täglich tun, konnten und mussten wir reflektieren und mit theoretischem Wissen unterfüttern. Das fing gleich in der Auseinandersetzung mit verschiedenen Leitungsmodellen und der Frage an, welche Bilder von Führung uns eigentlich leiten.

Neues mischte sich mit der Vertiefung oder Neubetrachtung von Bekanntem. Manches wie etwa in der Gender-Thematik reizte zum Widerspruch und regte zum Nach- und Weiterdenken an. Unsere Referentinnen und Referenten haben es mit unserem kritischen Hinterfragen wahrscheinlich nicht immer leicht gehabt. Jedenfalls schien es mir immer von ernsthaftem Interesse an der Sache bestimmt.

In den mehrtägigen Hauptmodulen war Zeit für die Aneignung von Wissen wie auch für die so wichtige Kommunikation auch mit den weiter entfernten Kolleginnen und Kollegen und ebenso zum Ausprobieren eigener Ideen und Fähigkeiten, etwa in der Öffentlichkeitsarbeit und natürlich in der Entwicklung der eigenen Projekte.

Über das Konzept der Studientage in Kassel herrschte am Ende einhellig die Meinung, dass diese eintägige Form als gescheitert anzusehen ist. Bei mehrstündiger An- und Abreise am selben Tag standen letztlich nur vier Stunden für die Arbeit am Thema zur Verfügung, das Ende stand immer unter Zeitdruck. Unverzichtbare Inhalte wie Interkulturelle Kompetenz oder Qualitätsmanagement kamen kaum über die Vermittlung grundsätzlicher Informationen hinaus. Regelmäßig war die Zeit herum, wenn es daran gegangen wäre, das gerade Angerissene auf die Arbeit in

der Bahnhofsmision zu beziehen und auf seine Praxis-tauglichkeit zu prüfen. In einer Neuauflage der Weichensteller bedürfen auch diese zu kurz gekommenen Themen eines Formates ähnlich den Hauptmodulen, war die Überzeugung wohl aller Teilnehmenden der Abschlussveranstaltung in Bad Herrenalb.

Nachdem wir uns über anderthalb Jahre im Abstand weniger Monate und in den Studiengruppen noch zwischendurch getroffen hatten, lag zwischen dem letzten Studientag und der Abschlusspräsentation im Rahmen der Jahrestagung in Bad Herrenalb ein halbes Jahr, und die Vielfalt der vorgestellten Projekte sowohl nach ihren Aufgabenstellungen als auch in der Darbietung war dann schon beeindruckend. Noch einmal und jetzt alle Teilnehmenden zusammen konnten wir einander über die Schulter schauen: „Wie hast du das gemacht? Ging das wirklich so? Welche Widerstände waren zu überwinden? Woher kam Hilfe? Kannst du mir das mal schicken?“

Und es tat gut, Anerkennung für die eigenen Ideen und die geleistete Arbeit zu ernten – ebenso wie um Rat zu bitten für das, was noch unabgeschlossen geblieben war.

Auf Nachfragen fällt es mir manchmal schwer, kurz und bündig zu beantworten, was ich denn in diesen 22 Monaten gelernt habe. Ganz gewiss fließen vieles Gelernte, Ergebnisse der mannigfachen Auseinandersetzungen, Eindrücke aus Gesprächen, Erfahrungen aus der Arbeit an den Projekten in unsere Arbeit in den Bahnhofsmisionen ein, ohne dass wir es immer konkret benennen könnten, – aber sie wäre eine andere ohne die Weichensteller-Zeit. Und wir wären anders.

Das mag ein Erlebnis illustrieren, das vermutlich nicht nur mir als schönstes in Erinnerung bleibt: Ein Kollege hatte jahrelang die Leitung seiner Bahnhofsmision vertreten – und sich erst durch die Weichensteller-Teilnahme getraut, wie er selbst sagte, sich auf die frei gewordene Leitungsstelle zu bewerben. Ausgerechnet mitten im Seminar empfing er unter unserem Beifall den Anruf mit der Zusage seines Trägers.

Hans-Werner Schulz-Ehlers, 56 Jahre
stellvertretender Leiter der Bahnhofsmision Hamburg

Ganz gewiss fließen vieles Gelernte, Ergebnisse der mannigfachen Auseinandersetzungen, Eindrücke aus Gesprächen, Erfahrungen aus der Arbeit an den Projekten in unsere Arbeit in den Bahnhofsmisionen ein, ohne dass wir es immer konkret benennen könnten, – aber sie wäre eine andere ohne die Weichensteller-Zeit. Und wir wären anders.



„ESF-Gesicht 2014“ – eine ganz besondere Auszeichnung für einen „Weichensteller“

Das erfolgreiche Ende der laufenden ESF-Förderperiode und der Ausblick auf die nächste Periode (2014 – 2020) wurden am 23.6.2014 im Museum für Kommunikation in Berlin mit ca. 200 Gästen feierlich begangen. Bei der Veranstaltung ging es keineswegs um trockene Bilanzierung. Inspirierend hatte offensichtlich die häufig anzutreffende Redewendung gewirkt, wonach der ESF „Europa ein Gesicht gibt“. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) als Veranstalter nahm dies beim Wort und präsentierte nicht nur ein, sondern fünf sorgfältig ausgewählte „ESF-Gesichter 2014“, an denen Erfolg und Wirkung der EU-Förderprogramme sozusagen zum Greifen nahe kamen.

Bundesministerin Andrea Nahles persönlich gratulierte den Preisträger_innen, von denen gleich zwei aus Bahnmissionsmissionen kamen, einer davon Carlo Arena, Leiter der Bahnmissionsmission in Leipzig und Teilnehmer von „Weichensteller“.

Carlo Arena hatte sich wie 155 andere „ESFler“ am online-Wettbewerb „ESF – Meine Geschichte“ beteiligt – und die Leserinnen und Leser ebenso wie eine Fachjury mit seiner persönlichen Erfolgsgeschichte überzeugen können: Die Teilnahme an der Weiterbildung „Weichensteller“ hatte ihm tatsächlich den Sprung auf die Leitungsposition seiner Bahnmissionsmission ermöglicht.

Nun ließ es sich die Ministerin nicht nehmen, den fünf Preisträger_innen ihre Urkunden und Präsente selbst zu überreichen. Jede_r von ihnen wurde mit einem kleinen Film über den eigenen Werdegang dem Publikum vorgestellt und mit einer persönlichen Laudatio geehrt. Im Publikum saßen die Ehefrauen der preisgekrönten Bahnmissionsmissionare, die zum mehrtägigen Berlin-Besuch mit eingeladen worden waren.



Fazit und Ausblick

Mit dem Projekt „Weichensteller“ hat die traditionsgeprägte Organisation Bahnhofsmision die Chance wahrgenommen, einen gezielten und doch behutsamen Innovationskurs festzulegen und zu steuern. Mit diesem Bericht war es unsere Absicht als Projektverantwortliche, ein Bild dieses vielschichtigen Prozesses wieder zu geben.

Als bewusst niedrigschwellige Anlaufstellen in den Bahnhöfen sind Bahnhofsmissionen täglich herausgefordert, die Vielfalt ihrer Gäste mit ihren ganz unterschiedlichen Bedarfen, aber auch die interne Vielfalt ihrer großenteils ehrenamtlichen Teams unter oft unzureichenden strukturellen Rahmenbedingungen zu bewältigen. Durch „Weichensteller“ ist es gelungen, diese komplexe Leistung als Managementaufgabe zu definieren und zu professionalisieren.

Gut ein Drittel der über hundert Bahnhofsmissionen in Deutschland profitiert nun unmittelbar von den neu gewonnenen Kompetenzen ihrer Leitungen und hauptamtlichen Mitarbeitenden.

Gelungen ist es darüber hinaus, das „strategische Netzwerk“ Bahnhofsmision entscheidende Schritte weiter zu bringen. Jede Bahnhofsmision ist „anders“ und muss in ihrer Arbeit den gegebenen räumlichen, sozialen, politischen und auch den verbandlichen Voraussetzungen ihres Trägers Rechnung tragen. Trotzdem – oder gerade deswegen – ist es für die Bahnhofsmision insgesamt unumgänglich, diese „individuelle“ Vielfalt auf gemeinsame Interessen und Ziele hin zu bündeln. Im Einzelfall führt dies durchaus zu Konflikten, etwa wenn notwendige Ressourcen fehlen und eingefordert werden

oder wenn Aufgaben nicht mehr so erledigt werden sollen, wie es vor Ort alle immer gewohnt waren... Ein Effekt von „Weichensteller“ ist es, solches Konfliktpotential als Bestandteil der organisationalen Entwicklung zubegreifen und mit der gewachsenen gegenseitigen Unterstützung anzugehen.

Umso wichtiger erscheint es, die Nachhaltigkeit des mit „Weichensteller“ erreichten Innovationsschubs zu sichern. Hierzu gibt es bereits Ideen und Konzepte, vor allem aber auch Nachfrage von Seiten der Bahnhofsmissionen, beispielsweise derer, die aus unterschiedlichen Gründen niemanden in die erste Leitungsfortbildung geschickt hatten.

Deutlich ist, dass der eingeschlagene Weg über die Qualifizierung fortgeführt, aber auch präzisiert werden muss: Ein nächstes Weiterbildungsprojekt würde die Schwerpunkten „Kultursensibilität“ und „Freiwilligenmanagement“ fokussieren – zwei Themen, die sowohl zentrale Herausforderungen im Bahnhofsmissionsalltag darstellen als auch für den aktuellen gesellschaftlichen Diskurs insgesamt prägend sind.

Die Bahnhofsmision hat die Chance, sich als Akteur im Feld der sozialen Arbeit weiter zu profilieren und zu positionieren. Wir sind zuversichtlich und hoffen, dass dies über ein nächstes „rückenwind“-Projekt ab 2015 realisiert werden kann.

Dr. Margarethe Wegenast
Svenja Hoffmann



von links nach rechts:
Anita Winkler, Margarethe Wegenast, Svenja Hoffmann,
Silke Altemühlenkord, Margarethe Wegenast

Projektbeteiligte

Projektteam Bundesgeschäftsstelle der KKBM, Berlin:

Dr. Margarethe Wegenast
Projektleitung

Svenja Hoffmann
Projekt-Coleitung

Silke Altemühlenkord
Projektsachbearbeitung
1.8.2012 – 30.9.2014

Anita Winkler
Projektsachbearbeitung
1.10.2014 – 31.12.2014

Dozent_innen

Ümit Civan
Team- und Personalentwicklung,
Öffentlichkeitsarbeit
www.sinn-meets-management.de

Dorthe Leschnikowski-Bordan
Projektmanagement
www.bochum-interfaces.de

Dietrich Wolbert
Projektmanagement
www.ki-ai.de

Anne Kunzmann
Öffentlichkeitsarbeit
www.bahnhofsmmission.de

Bea Schramm
interkulturelle Kompetenz
www.kopfundkunst.de

Eckhard Tarner
Konfliktmanagement
www.johanneswerk.de

Pia Lux
Qualitätsmanagement
www.xing.com/profile/Pia_Lux

Supervisor_innen:

Margret Heincke
www.heincke-training-coaching.de

Thomas Henn
www.bistum-wuerzburg.de

Dorothee Herforth-Rogge
www.herfurth-rogge.de

Dr. Christian Keck
www.supervisionspraxis-keck-augsburg.de

Karin Muhm-Dietz
www.muhm-dietz.de

Michael Völker
www.biuf.de

Birgit Weinand
www.weinand-muenster.de

Impressum

Konferenz für Kirchliche Bahnhofsmission
in Deutschland
S-Bahnhof Jannowitzbrücke, Bogen 14
10179 Berlin
Fon +49 (0) 30 644 919 960
Fax +49 (0) 30 644 919 967
Mail info@bahnhofsmmission.de
www.bahnhofsmmission.de

Textbeiträge:
Dr. Margarethe Wegenast
Svenja Hoffmann

Fotos:
Bahnhofsmission, Bundesarbeitsgemein-
schaft der Freien Wohlfahrtspflege in Berlin
(rückenwind-Flyer), Bundesministerium für
Arbeit und Soziales (ESF-Gesicht)

Konferenz für Kirchliche Bahnhofsmission
in Deutschland

S-Bahnhof Jannowitzbrücke, Bogen 14
10179 Berlin

Fon +49 (0) 30 644 919 960

Fax +49 (0) 30 644 919 967

Mail info@bahnhofsmission.de



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



EUROPÄISCHE UNION

Das Projekt „Weichensteller“ wird im Rahmen des Programms „rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.