

Arbeitsblatt 2: »Wie ich wurde, was ich bin«

Bei den Zielen für die eigene Zukunft sollte man nicht nur an die Arbeit denken. Es gilt, eine Balance aus Beruf und Freizeit beziehungsweise sozialem Engagement zu finden.

Die Antwort auf eine einfache Frage ändert das Leben von Bastian Kuhl. »Wo siehst du dich selbst in fünf Jahren?«, fragt er den jungen Mann in einem der entlegenen Dörfer im afghanischen Hinterland. Die erwartete Antwort – in einem eigenen Haus, mit Familie und einem guten Beruf – bekommt er nicht. Alles, was der junge Mann sagt, ist: »Ich bin froh, wenn ich dann noch lebe.«

Kuhl, der als Offizier im Einsatz in Afghanistan war, begreift die Tragweite dieser Aussichtslosigkeit erst so richtig, als er wieder in Deutschland ist. Er erzählt seiner Frau, wie dringend mehr Bildung in den weit verstreuten Dörfern nötig ist. Und dann hat er plötzlich die Idee. Wie bei einem Puzzle, bei dem nur das letzte Teil gefehlt hat. Er wird eine Fernuniversität gründen. Netzbasiert, mit Vorlesungen zum Herunterladen – denn die Zahl der Internetcafés steigt auch in Afghanistan.

Die Dozenten sind Deutsche, die ihr eigenes Wissen ehrenamtlich zur Verfügung stellen. So lassen sich die Studiengebühren auf ein Minimum reduzieren, man braucht keine Räume, und das Internet ersetzt die nicht vorhandene Infrastruktur. »Ich hatte zwar keine Ahnung, ob und wie das funktionieren würde, aber wir haben einfach angefangen«, schildert Kuhl begeistert die ersten Monate seines Projekts. Zusammen mit Kameraden, die wie er an der Universität der Bundeswehr ihren Abschluss gemacht haben, entwirft er 2006 die Vorlesungen, die Kontakte nach Afghanistan sind da. Der erste Jahrgang beginnt mit sechs Studenten, mittlerweile sind 360 am Afghan German Management College (AGMC) eingeschrieben.

Im kommenden Jahr werden die ersten Absolventen des Bachelor of Business Administration auf den afghanischen Arbeitsmarkt treffen. IBM hat für das College eine Lernplattform programmiert, über die mittlerweile auch internetbasierte Tests geschrieben werden können. Die Unesco hat das Projekt für seine Nachhaltigkeit offiziell anerkannt, jetzt fehlt nur noch die Akkreditierung der afghanischen Regierung. Und obwohl Kuhl inzwischen gar nicht mehr bei der Bundeswehr ist, sondern als Unternehmensberater (bei der Boston Consulting Group) arbeitet und eine Frau und zwei Kinder hat, findet er immer noch die Zeit, sich weiter für das College einzusetzen. »Bildung ist die einzige Perspektive, die die jungen Afghanen haben«, sagt Professor Michael Daxner, der die afghanische Regierung 2003 und 2005 beraten hat und in den letzten sieben Jahren selbst zehn Mal ins Land

gereist ist. »Wenn sie nicht auswandern oder sich den Taliban anschließen wollen, müssen sie studieren.« Deshalb schätzt er den Ansatz des AGMC sehr: »Die Fachschule bietet das, was dem Land wirklich fehlt. Es ist ein sehr gutes Konzept«, findet der Experte. Es trage dem Stadt-Land-Gefälle Rechnung, das sich in den vergangenen Jahren noch verstärkt habe: Je mehr Infrastruktur in den Provinzhauptstädten wie Kundus und Masar-i-Scharif entstehe, desto größer werde der Abstand zu den verstreuten Dörfern.

Lange bot die Hauptstadt Kabul die einzige Möglichkeit zum Studieren. Das Internet kann die Bildung in die weit verstreuten Dörfer bringen. Auch wenn Kuhls afghanische Partner anfangs große Zweifel hatten, ob sich das Netz als Lerninstrument nutzen lassen würde. »Bastian, du bist verrückt«, sagte Samiullah Ajobi, der nun in Afghanistan für die Administration des AGMC verantwortlich ist, als ihm Kuhl das erste Mal von seiner Idee erzählte. Heute kann er darüber lachen, denn das Konzept ist aufgegangen: Die Vorlesungen des AGMC sind kommentierte PowerPoint-Präsentationen auf Englisch, die sich die Studenten ausdrucken können. Arbeitsgruppen finden sich über ein virtuelles Programm zusammen, viele Studenten desselben Jahrgangs haben sich noch nie gesehen.

Dafür arbeiten die sieben Dozenten in Deutschland umso enger zusammen. Und Kuhl spornt sie als Präsident mit seiner Unermüdlichkeit immer wieder an. Der 35-Jährige sitzt in seiner Küche in Düsseldorf, heller Parkettboden, große Fenster mit bunten Vorhängen, dazu passendes Geschirr, ein weißer Tisch, zwei Kinderstühle. Afghanistan scheint sehr weit weg. Und doch ist es in seinem Kopf jeden Tag da. Kuhl trägt die rotblonden Haare sehr kurz, ein weiß-rot gestreiftes Hemd, sein Gesicht sieht jung aus – keine Spur der anstrengenden letzten Jahre. Für drei Einsätze war er am Hindukusch stationiert, 2004, 2005 und 2007.

Als Chefredakteur arbeitete er für den Bundeswehr-Radiosender Sada-e-Azadi (»Stimme der Freiheit«), das wichtigste Medium zur Information der Zivilbevölkerung. »Die Afghanen haben eine ausgeprägte Redekultur, sie hören gerne Geschichten«, erzählt Kuhl. Und so hatte er im Gegensatz zu vielen anderen Soldaten die Möglichkeit, durchs ganze Land zu fahren, mit jungen Menschen ohne Perspektiven zu reden, das brachliegende Bildungssystem kennenzulernen, Kinder zu treffen, die nicht wissen, was ein Stift ist. An seine Kompanie in Deutschland schreibt er

E-Mails: »Die Leute in der Stadt scheinen uns freundlich gesinnt zu sein, es wird viel gewinkt, Kinder laufen neben den Autos her und singen.« Aber auch: »Wie mir ein dreckverschmierter Fünfjähriger sagte, geht er für zwei Stunden pro Tag in die Schule, aber den Rest des Tages muss er in der Mechanikerwerkstatt seines Vaters mitarbeiten.« Kuhl will daran etwas ändern.

Er ist eher ein Macher als ein Denker, davon überzeugt, dass sich schon alles fügen wird. Die Probleme werden gelöst, wenn sie auftreten, es gibt vorher keinen genauen Plan, wie alles abzulaufen hat. In Afghanistan kümmerte er sich zum Beispiel – »neben dem ganz normalen Wahnsinn« – um die Senderverstärkung des lokalen TV-Senders. [...]

Nach dem Ende der 13-jährigen Bundeswehrzeit machte er einen MBA an der ESB Business School in Reutlingen. »Mein BWL-Abschluss war fünf Jahre her, ich hatte Führungserfahrung und wollte richtig eintauchen in die Welt der Wirtschaft«, erklärt er den Entschluss. Die Führung des Colleges gibt er an seinen Kameraden Sebastian Hertel ab, denn so viel Zeit wie vorher kann er nun nicht mehr investieren. Aber als Präsident behält er die Verantwortung für die strategische Ausrichtung. Er schreibt ein Strategiepapier für das College als Abschlussarbeit in Reutlingen – über BWL-Instrumente, die er auf sein nicht gewinnorientiertes Projekt anwendet.

Bei BCG zählt er als ehemaliger Offizier zu den sogenannten Exoten. Seit Kuhl als Berater arbeitet, muss er für die Arbeit am College seine »magic time« nutzen, wie in Beraterkreisen die Zeit nachts und am Wochenende genannt wird. Doch das Wochenende ist auch die einzige Zeit, die er mit seiner Familie hat. Von Montag bis Donnerstag arbeitet er bis spätabends bei Industriekunden in ganz Europa. Man könnte meinen, er müsste ständig überarbeitet und müde sein. Anmerken lässt er sich das aber nicht. Wenn er freitagabends nach Hause kommt, ist seine Frau Ute noch wach, sie ist Erzieherin und kümmert sich um die beiden Töchter Leni und Emily. [...]

Wo Kuhl die ganze Kraft hernimmt, fragt sich aber

auch Thomas Brackmann manchmal. Er kennt Kuhl noch aus der Bundeswehrzeit, auch er hat am Aufbau des Colleges mitgewirkt. Schon während seines ersten Einsatzes berichtete er: »Es gibt hier so viele Kinder, und es ist gut, dass wenigstens einige von ihnen die Schule besuchen können und Mathematik, Dari, Biologie, manchmal auch Englisch lernen können. Das ist die Zukunft des Landes.« Brackmann beschreibt Kuhl als strebsam, ehrgeizig und ambitioniert, bereit zu knallhartem wirtschaftlichem Denken, als Berater und Strategen. »Als Vorgesetzter konnte er sehr streng sein, wenn es nötig war«, sagt Brackmann. Auf der anderen Seite nehme das soziale Engagement einen Großteil von Kuhls Lebens ein und stehe für den anderen Teil seiner Persönlichkeit. Doch obwohl Kuhl das Land inzwischen gut kennt und einige Kontakte vor Ort hat, ist die Akkreditierung des Colleges durch das afghanische Bildungsministerium noch immer die größte Herausforderung. Denn die Voraussetzungen dafür sind so hoch, dass sie kaum zu erfüllen sind: Ein afghanischer Direktor müsste der Hochschule vorstehen, und es muss ein Stück Land gekauft werden, auf dem auch ein Gebäude steht.

Der große Vorteil, den das AGMC hat, nämlich die große Reichweite über das Internet, reicht der Regierung nicht aus. Denn der Server in Deutschland könnte von heute auf morgen heruntergefahren werden, dann stünden die Studenten ohne Abschluss da. Auch deshalb geben Kuhl und seine Kollegen nach jedem Semester ein Zertifikat aus. Und denken darüber nach, in den nächsten Jahren auch Präsenzveranstaltungen anzubieten und afghanische Dozenten zu rekrutieren. Für ein Stück Land fehlt jedoch das Geld, denn die Studiengebühren von 60 US-Dollar im Semester decken gerade mal die nötigsten Ausgaben für die Mitarbeiter in Afghanistan und die Ausstattung. Aber Kuhl und sein junges Team lassen sich nicht entmutigen. »Bastian hat gezeigt, dass Soldaten nicht nur kämpfen und Brücken bauen können«, sagt Brackmann. »Wenn wir nicht bei der Bundeswehr und in Afghanistan gewesen wären, gäbe es das College nicht.«

Text: Carola Sonnet. Fotos: Emanuel Bloedt, Handelsblatt Nr. 210/09



Arbeitsanregungen

Bastian Kuhl hat sein Leben und die wesentlichen Aspekte, die ihm dabei wichtig sind, in Gestalt eines Kleeblatts dargestellt. Dabei zeigen sich vier zentrale Bereiche, die im Mittelpunkt stehen.

1. Überlegen Sie, was Ihnen im Hinblick auf Ihre persönliche Lebensplanung besonders wichtig ist.
2. Füllen Sie die einzelnen Bereiche mit Inhalten. Wenn Sie z. B. an berufliche Ziele denken, können Ihnen dabei Überlegungen helfen wie:
 - ▶ Welche Tätigkeiten möchte ich ausüben?
(Beschreiben Sie dies anhand von Verben (z. B. Pflegen, Analysieren, Bauen, Heilen ...))
 - ▶ Mit welchen Themen möchte ich mich beschäftigen?
(z. B. Energietechnik, Kunst und Museen, Sport, Ernährungswissenschaften ...)
 - ▶ Wo möchte ich arbeiten? (Büro, in der Natur, Labor, wechselnder Einsatzort, von zu Hause aus ...)
 - ▶ Wie möchte ich arbeiten?
(im Team, als Führungskraft, mit anderen Experten meiner Fachrichtung, in interdisziplinären Teams, in einem internationalen Umfeld, als Wissenschaftler mit hohem Freiheitsgrad ...)
3. Versuchen Sie Ihre Überlegungen gestalterisch umzusetzen, indem Sie eine Zeichnung erstellen, eine Collage anfertigen oder auch ein dreidimensionales Modell bauen.
4. Unternehmen Sie eine Zeitreise in die Zukunft, und erstellen Sie ein Bild Ihres Lebens, wie Sie es sich in 20 Jahren wünschen und mit den Aspekten, die dann für Sie besonders wichtig sein werden.