

Das Projekt MIGEMA – Projektgrundbrief

MIGEMA Moderne Personalführung in Verkehrsunternehmen



Gefördert durch:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:

b a u a :
Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin

Das Projekt MIGEMA

Das Projekt MIGEMA – Moderne Personalführung in Verkehrsunternehmen, wertschöpfend und gesund für Mitarbeiter/innen und Betriebe, wird im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert.

Ziel des Vorhabens ist es, moderne Personalkonzepte für die Verkehrsbranche zu entwickeln oder bestehende Konzepte kritisch zu hinterfragen. Dabei werden zentrale Herausforderungen des Führungshandelns für die Branche erstmals zusammenhängend thematisiert, um für die Zukunft innovative und tragfähige Konzepte zu entwickeln. In den drei Teilprojekten „Führen auf Distanz“, „Führen mit großen Leitungsspannen“ und „Führen in Teilzeit“ werden darüber hinaus Kompetenz, Kommunikation und Partizipation als zentrale Faktoren guter Führung beleuchtet.

Teilprojekt 1: Führen auf Distanz:

Es wird analysiert, welche Voraussetzungen und Einflussgrößen auf persönlicher Ebene (z.B. Selbstverantwortung, Persönlichkeit), organisatorischer Ebene (Organisationsstrukturen, Betriebsabläufe) und technischer Ebene (IT-Instrumente, Intranet, Web 2.0, Funk-Kommunikation) zu erfolgreicher Führung auf Distanz beitragen. Auf Basis zu erarbeitender und vorhandener Konzepte aus großen Unternehmen werden diese Erkenntnisse aufbereitet, in den KMU-Modellunternehmen er-

probt und für den Transfer in die Branche und darüber hinaus zur Verfügung gestellt.

Teilprojekt 2: Führen mit großen Leitungsspannen:

Die Einflussgrößen für den Aufwand von Führungsaufgaben (Aufgabenkomplexität, „Sich selbst führen“, Delegationsgrad, Koordination/Qualifikation der Mitarbeiter) werden aufbereitet, untersucht und daran anknüpfend erarbeitet, unter welchen Voraussetzungen und in welcher Tiefe Leitungsspannen im Fahrdienst realisiert werden müssen, um Personalführung erfolgreich umsetzen zu können.

Teilprojekt 3: Führen in Teilzeit:

Es werden Modelle adaptiert und neu entwickelt, wie Teilzeit-Führungskräfte erfolgreich führen können. Konzepte und Instrumente zur Erhöhung des Anteils von Frauen und Männern in Teilzeit-Führungspositionen werden erarbeitet und Rahmenbedingungen analysiert und verbessert.

Projektnehmer ist die Akademie des Verbandes Deutscher Verkehrsunternehmen (VDV-Akademie e.V.). Das Projekt wird in Zusammenarbeit mit der Prospektiv Gesellschaft für betriebliche Zukunftsgestaltungen mbH und den sechs Modellbetrieben Bremer Straßenbahn, Dresdener Verkehrsbetriebe, Göttinger Verkehrsbetriebe, Verkehrsgesellschaft Ennepe-Ruhr, Verkehrsbetrieb Stadtwerke Osnabrück sowie den Stuttgarter Straßenbahnen durchgeführt.

INQA – Initiative Neue Qualität der Arbeit

„Zukunft sichern, Arbeit gestalten“, lautet das Motto der Initiative Neue Qualität der Arbeit. Seit mehr als zehn Jahren setzt sich die Initiative für eine neue Qualität der Arbeit ein. Die entscheidende Frage dabei: Wie kann Arbeit für Unternehmen rentabel und für Beschäftigte gesund, motivierend und attraktiv gestaltet werden?

Die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) ist im Jahr 2002 als gemeinsame Initiative von Bund, Ländern, Sozialversicherungsträgern, Sozialpartnern und Stiftungen gestartet. Das Ziel: bessere Arbeitsqualität als Voraussetzung für nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft am Wirtschaftsstandort Deutschland.

Heute vernetzt die Initiative diejenigen, die Beschäftigung in Deutschland gestalten und bietet als unabhängige Plattform die Möglichkeit zu einem konstruktiven und an der Unternehmenspraxis orientierten Austausch. Unter dem Dach der vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) geförderten Initiative beschäftigen sich Vertreterinnen und Vertreter von Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Ge-

sellschaft mit der Frage, wie Arbeitsbedingungen für Beschäftigte attraktiv und für Unternehmen rentabel zu gestalten sind. Um die Qualität der Arbeit in Deutschland zum Thema zu machen und eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur zu fördern, konzentriert sich INQA auf vier personalpolitische Handlungsfelder: Personalführung, Chancengleichheit & Diversity, Gesundheit sowie Wissen & Kompetenz. Die Internetplattform www.inqa.de bietet neben aktuellen Informationen, Handlungshilfen, Praxis-Tools, Veranstaltungshinweisen und einer Datenbank mit Beispielen aus der betrieblichen Praxis mehr als 150 Publikationen an. Daneben informiert die Website auch über die Projektförderung und aktuell laufende Projekte. Gelegenheit zum Austausch bieten Experten- und Unternehmensnetzwerke, regionale Kooperationen und jährliche Netzwerktreffen.

Ihre Stimme zur „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ können Sie unter folgendem Link abgeben: http://www.inqa.de/DE/Mitmachen-Die-Initiative/Ueber-uns/Stimmen_zur_Initiative/Stimme-abgeben/inhalt.html



Arbeiten im Projekt – Die Erhebung von Daten zur Analyse der Führungsrealität in den Modellunternehmen

Reden Sie über Führung?!

Die Frage »Reden Sie über Führung?« würde wahrscheinlich in den meisten Unternehmen mit Ja beantwortet. Führung ist zunehmend ein omnipräsentes Thema in Wirtschaft und Medien. Man schaut auf die Führungskräfte von heute und sorgt sich aus verschiedenen Blickwinkeln um deren Führungskompetenz. Was bedeutet Führung im Berufsalltag, also die tatsächliche Ausgestaltung und die in der Praxis gelebte Führung, das spielt im Projekt MIGEMA eine wichtige Rolle.

Die zu Beginn des Projektes MIGEMA in den beteiligten Unternehmen durchgeführte Dialog-Reihe setzt genau da an. Hier wurden die betrieblichen Akteursgruppen

aufgefordert »Reden Sie über Führung!«. Denn Führung ist keine Einbahnstraße. Und so ist es wichtig, das Führungsverständnis, die Erwartungen an Führung und die erlebte Führungsrealität ganzheitlich zu betrachten und zu analysieren.

Dieser Ansatz bietet gleich mehrere Vorteile – für das Projekt und das Thema Führung. U. a. wurden so die Beschäftigten bereits während der Analysephase aktiv beteiligt; dem Verständnis von Führung als einem auf Kommunikation basierenden interaktiven Prozess wird Rechnung getragen. Nicht zuletzt ist es ein Schritt zur Förderung der Dialogkultur zum Thema Führung in den Unternehmen.



Interview mit Michael K. Heidemann, Redoux Corporate Culture Consultants

Welche Funktion müssen Führungskräfte in der modernen Arbeitswelt wahrnehmen?

Michael K. Heidemann: Sie sollten sich als eine Art Vermittler verstehen, zwischen dem Unternehmen, das einen Auftrag und Ziele hat und den konkreten Menschen mit ihren Werten, Erwartungen, Interessen und Bedürfnissen. Führungskräfte dürfen sich nicht auf eine Seite schlagen. Sie müssen akzeptieren, in einem Spannungsfeld zu arbeiten. Dafür brauchen sie Erfolgswillen und Ausdauer, aber auch Einfühlsamkeit und die Begabung, mit Menschen klarzukommen. Was die Beherrschung ganz unterschiedlicher sozialer Rollen voraussetzt, professioneller Rollen. Führungskräfte sollten sich aus meiner Sicht dieser Rollen viel mehr bewusst sein und auch der Werte, für die sie stehen wollen.

Sie haben den schönen Satz geprägt „Identitätsstiftung ist Führungsauftrag“. Was ist damit gemeint?

Michael K. Heidemann: Menschen wollen eine klare Identität haben, das heißt, sie wollen wissen: Wer bin ich? Und das heißt im Unternehmen vor allem, wie werde ich von Anderen gesehen? Sie müssen zudem eine klare Vorstellung davon haben, was das Unternehmen will, in dem sie arbeiten, welchen Auftrag, welche Ziele es hat, damit sie wissen, welchen Beitrag sie mit ihrer Arbeit leisten. Es ist Aufgabe aller Führungskräfte im Unternehmen, immer wieder dafür zu sorgen, dass die ihnen anvertrauten Mitarbeiter all das im Alltag erkennen können. Nur so haben sie die



Michael K. Heidemann,
Redoux Corporate Culture Consultants

Chance, so etwas, wie ein sozial akzeptiertes Bild von sich selbst, eine Identität, zu entwickeln.

Warum fällt es Entscheidern oftmals viel leichter, ihr Unternehmen in erster Linie als ökonomischen denn als sozialen Organismus zu sehen?

Michael K. Heidemann: Eben weil das leichter ist. Ökonomische Dimensionen sind ausrechenbar und damit vermeintlich kontrollierbar. Menschen sind weder das eine noch das andere. Das verunsichert. Hinzu kommt, dass man sich in der Ausbildung zwar jahrelang ausgiebig mit ökonomischen oder technischen Fragen befasst hat, aber nicht im Geringsten mit der eigenen sozialen Kompetenz. Deshalb blenden viele diese ganze Dimension vorsichtshalber aus. Dann fühlen sie sich wunderbar kompetent, selbstsicher – und jeder Herausforderung gewachsen.

Interview mit Werner Gut und Stephan Klucken zum Thema „Führen in Teilzeit“

Welche Beweggründe hatten/haben Sie, als Führungskraft eine Teilzeittätigkeit zu übernehmen?

Werner Gut: Von der beabsichtigten Teilzeit verspreche ich mir einen gleitenden, besseren Übergang in den Ruhestand. Bei der heutzutage üblichen, permanenten Stresslage bekommen mehr Freizeit und Erholung für einen 61-jährigen durchaus einen höheren Stellenwert. Darüber hinaus sehe ich die Chance, durch eine vorzeitige Abgabe von Aufgaben jüngeren Führungskräften eine Chance zu geben und Mitarbeitende sukzessive zu entwickeln. Notwendige Reorganisationen können so entsprechend vorbereitet werden.

Stephan Klucken: Ausschließlich private Gründe, die ich hier nicht näher erläutern möchte.

Welche Rahmenbedingungen müssen aus Ihrer Sicht für Führungstätigkeiten in Teilzeit erfüllt sein?

Werner Gut: In erster Linie muss im Unternehmen die Akzeptanz vorhanden sein. Die Einwilligung des Fachvorstandes liegt in meinem Fall schon vor und der Betriebsrat sieht es auch grundsätzlich positiv. Bei meinen Mitarbeitern/innen erwarte ich ebenfalls keine Probleme. Wie die Kollegen meiner Hierarchieebene reagieren, vermag ich im Augenblick noch nicht einzuschätzen.

Genauso wichtig ist, dass die Abwesenheit klar geregelt ist. Ein freier Tag ist sicher besser, als eine untertägige Reduzie-



Dipl.-Betw. Stephan Klucken, Geschäftsführer
Verkehrsgesellschaft Ennepe-Ruhr mbH

rung. Ich möchte durch den zusätzlichen freien Tag ganz gezielt das Wochenende verlängern. Bei einer 4-Tage-Woche ist dann für mich und das Unternehmen ein freier Freitag besser als ein freier Montag. Selbstverständlich kann der freie Tag auch einmal getauscht werden, der Ausgleich muss aber gewährleistet sein. Unter Umständen ist speziell hierfür ein Arbeitszeitkonto einzurichten.

Stephan Klucken: Auf der persönlichen Seite bedarf es eines hohen Maßes an Selbstorganisation. Dies gilt sowohl für den betrieblichen, als auch für den privaten Bereich.

Im Unternehmen ist eine durchgängige Akzeptanz vonnöten, das heißt der Vorgesetzte – in meinem Fall der Aufsichtsrat –, alle Hierarchieebenen und auch die Mitarbeiter/innen müssen bereit sein, ein solches Modell anzunehmen.

Welche Chancen, aber auch Hindernisse sehen Sie für Führungskräfte, in Teilzeit zu arbeiten?

Werner Gut: Chancen sehe ich einerseits darin, die eigene Work-Life-Balance zu optimieren und andererseits bei eigener Abwesenheit Beschäftigte durch die Übertragung von mehr Verantwortung gleichzeitig zu fördern und zu fordern.

Das größte Risiko besteht sicherlich darin, dass Arbeit in die Freizeit verlagert wird oder freie Tage nicht genommen werden. Die ursprüngliche Zielsetzung des Stressabbaus wird dann durch steigenden Druck und höhere psychische Belastungen konterkariert.

Je nach Unternehmenskultur könnte sich eine weitere Gefahr dadurch abzeichnen, dass junge Führungskräfte, die sich für Teilzeit entscheiden wollen, mit verminderten Karriereaussichten und Ansehensverlust rechnen müssen.

Stephan Klucken: Neben der für mich ausschlaggebenden besseren Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf eröffnet sich im Unternehmen die Chance, den Beschäftigten durch mehr Delegation höhere Verantwortung zu übertragen. Die Verlagerung von Kompetenz nach „unten“ führt dabei letztendlich zu einer höheren Zufriedenheit. Für Betriebe, die sich in diesem Sinne öffnen, ergibt sich zudem die Chance, Top-Leute, die ansonsten eher nicht zu bekommen sind, kostengünstiger zu akquirieren.

Bei den Risiken sind an erster Stelle die fehlende Zeit für persönliche Kommunikation und ein permanenter Zeitdruck zu



Werner Gut, Leiter der Fachbereiche Personaldienste und Personalentwicklung, Stuttgarter Straßenbahnen AG

nennen. Mein Terminkalender wird zum Engpass für Andere, da wichtige Abstimmprozesse von meinen zeitlichen Belangen berührt werden. Insgesamt können sich diese Umstände manchmal belastend auf das betriebliche Umfeld auswirken. Für Verbandsarbeit bleibt ebenfalls keine Zeit. Last but not least sehe ich die Gefahr, dass die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben verschwimmen.

Ist „Führung in Teilzeit“ in den drei Bereichen von ÖPNV-Unternehmen, Betrieb, Instandhaltung und Verwaltung, gleichermaßen umsetzbar oder gibt es aus Ihrer Sicht Präferenzen bzw. Barrieren?

Werner Gut: Aufgrund meiner eigenen, ausschließlichen Verwaltungserfahrung, kann ich diese Frage für andere Bereiche schlecht einschätzen. Generell sollte es aber überall möglich sein. Heikel könnte es vielleicht da werden, wo ein hoher Präsenzanspruch besteht. Aber bei Urlaub, Krankheit und Weiterbildung geht das ja auch.

Stephan Klucken: Grundsätzlich ist nach meiner Ansicht die Führung in Teilzeit in allen Bereichen umsetzbar. In der Verwaltung, wo es einen hohen Anteil an Routinearbeiten gibt, ist so etwas sicher leichter zu realisieren, als in Bereichen, die mit ständig wechselnden Betriebslagen bzw. den Erfordernissen einer intensiven direkten Kommunikation Vorgesetzter – Mitarbeiter konfrontiert sind. Trotzdem ist es realisierbar, wie das positive Beispiel einer ehemaligen Mitarbeiterin, die unser Kundencenter in Teilzeit geführt hat, belegt.

Halten Sie „Führung in Teilzeit“ auf allen Unternehmensebenen für möglich? Wo sehen Sie Grenzen?

Werner Gut: Grundsätzlich ist „Führung in Teilzeit“ aus meiner Sicht auf allen Ebenen bis hin zum Vorstand denkbar. Es kommt natürlich auf den konkreten Einzelfall und die vorhandenen Rahmenbedingungen an.

Stephan Klucken: Aufgrund meiner eigenen Erfahrung kann ich dazu nur sagen, was für

die Geschäftsführung möglich ist, ist auch auf allen anderen Ebenen umsetzbar.

Wie wird die notwendige Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern insbesondere in den arbeitsfreien Zeiten sichergestellt?

Werner Gut: Prinzipiell sollte „Führung in Teilzeit“ so organisiert sein, dass während der Abwesenheit der Führungskraft kein Kommunikationsbedarf besteht. Diesbezüglich werde ich mich, auch während ich nicht erreichbar bin, aus dem Mailverkehr ausklinken. Eine telefonische Kontaktaufnahme sollte dem Notfall vorbehalten sein.

Stephan Klucken: Durch Nutzung der heute üblichen Medien. Telefon und E-Mail bilden hier den Standard. Der Zugriff auf Unternehmensdaten von zuhause oder unterwegs ist ebenfalls eine Selbstverständlichkeit. Zurzeit planen wir den direkten Fernzugriff auf die operativen Datensysteme. Ferner übernimmt meine Assistentin wichtige koordinierende Aufgaben.

Workshop „Fahrerbetreuungssysteme“ – Ein Bericht

Erfahrungsaustausch Gruppenmodelle im Fahrdienst

Im Rahmen des Projektes „MIGEMA“ hat das Projektteam gemeinsam mit Praktikern/innen aus fünf großen Verkehrsunternehmen im September 2014 in Köln einen Erfahrungsaustausch über Gruppenmodelle im Fahrdienst durchgeführt.

Die Zielsetzung lag darin, die Unterschiede der Systeme sowie deren Stärken und Schwächen zu analysieren, um daraus

Rückschlüsse für das weitere Vorgehen in den Projektunternehmen ziehen zu können.

Bei der Gruppengröße liegt die Bandbreite in den benannten Unternehmen zwischen 30 plus X (= max. 39) und 110 zu betreuenden Fahrer/innen. Auffällig ist, dass ein Unternehmen aufgrund unterschiedlicher betrieblicher Gegebenheiten zwischen den Bereichen „Schiene“ und „Bus“ in Bezug auf die Gruppengröße und die disziplina-

rische Verantwortung zwei völlig divergierende Modelle anwendet. In den Betrieben mit den größten Leitungsspannen sind die Gruppenleiter/innen ausschließlich mit Führungsaufgaben betraut. In den restlichen Firmen zählen in einem geringen bis maximal mittleren Umfang auch Fahrdienste oder sonstige Kernarbeiten zu den Aufgaben der Teamleiter/innen.

Die Qualifikationsanforderungen und die Auswahlssysteme für die Gruppenleiter/innen dürfen als sehr niveauvoll bezeichnet werden. In allen Unternehmen ist eine mehrjährige Fahrdiensttätigkeit Voraussetzung für die Zulassung zu einem anspruchsvollen Auswahlverfahren (meist Assessment-Center). Im Anschluss daran erfolgt eine mehrjährige Ausbildung. In einem Betrieb muss sogar die Prüfung zum Verkehrsfachwirt/in (IHK) abgelegt werden.

In allen Gesellschaften haben die Gruppenleiter/innen disziplinarische Kompetenzen. Dies jedoch in deutlich differenzierten Ausmaßen. Die Palette reicht hier von der Erteilung von Ermahnungen bis hin zu einer fast vollumfänglichen Ausgestaltung. Zu den einzelnen Komponenten zählen hier z.B. die Urlaubsvergabe, die Dienstzuteilung oder in einem Fall sogar die allein verantwortliche Prämienzuteilung im Rahmen eines installierten Leistungsentgeltsystems. In den Unternehmen, in denen die Gruppenleiter/innen auch für die Disposition verantwortlich sind, wird dies äußerst positiv bewertet; hier besteht eine Möglichkeit als Führungskraft, auf die Dienstleistungswünsche von Fahrer/innen einzugehen. Die Teamleiter/innen ohne diese Kompetenz charakterisieren die

Schnittstelle zur Disposition als problematisch und schwer zu bewerkstelligen.

In allen Unternehmen führen die Gruppenleiter/innen mehrmals im Jahr fest terminierte Gespräche mit den Fahrern/innen, oftmals in Kleingruppen mit vier bis zwölf Teilnehmern.

Die Akzeptanz der Fahrer/innen ist im Allgemeinen sehr hoch. Dies gilt auch für die Unternehmen mit den hohen Leitungsspannen. Wahrscheinlich liegen die Ursachen hierfür in positiven Rahmenbedingungen (nur ein Betriebshof, Aufgabe der Gruppenleiter/innen: ausschließlich Führung usw.). Lediglich in einem Fall wurde die Zufriedenheitsquote mit 50:50 beziffert. Als wesentlicher Einfluss hierfür wurde die schwierige Handhabung der Schnittstelle zur Disposition angeführt.

Drei der fünf vertretenen Unternehmen sind mit einem reinen Betreuungssystem gestartet. Die Erfahrungen in diesen Firmen wurden jedoch unisono als negativ bezeichnet. Folgerichtig wurden die Modelle auf den heutigen Status-Quo weiterentwickelt.



Quelle: Hamburger Hochbahn

3 Fragen an Dipl.-Geogr. Michael Neugebauer, Geschäftsführer Göttinger Verkehrsbetriebe GmbH

1 Die Göttinger Verkehrsbetriebe haben es sich zum Ziel gesetzt, dass kundenfreundlichste Verkehrsunternehmen Deutschlands zu werden. Wie definieren Sie das und was bedeutet das für Ihre Kunden?

Michael Neugebauer: „Die Freundlichkeitskampagne der GöVB zielt darauf, mit den Schwierigkeiten eines ÖPNV-Unternehmens offensiv umzugehen. Konfliktreiche Situationen zwischen Fahrer und Fahrgast werden im Rahmen dieser Marketingkampagne humorvoll beschrieben. Weiterhin wird um gegenseitige Rücksicht gebeten. Neu für unseren Betrieb dabei ist, dass auch der Kunde verdeutlicht bekommen soll, wie der Alltag eines Busfahrers aussieht und welche Stresssituationen täglich auftreten können – wir sitzen schließlich alle im selben Bus.“

2 Wie wollen Sie das Vorhaben umsetzen und bis wann? Welche Messgrößen und -Instrumente setzen Sie dabei ein?

Michael Neugebauer: „Durch intensive Fahrerschulungen soll die Kundenfreundlichkeit weiter in den Fokus des Berufs „Busfahrer“ gerückt werden. Neben der Nutzung eines Kundendialogsystems wurde in diesem Sommer erstmalig ein Kundenbarometer eingesetzt, um die Zufriedenheit unserer Fahrgäste zu ermitteln. Die GöVB ändert zum 01.11.14 ihr Liniennetz. Auch in diesem Zusammenhang wurden die Bedürfnisse der Fahrgäste durch eine umfangreiche Bürgerbeteili-



Michael Neugebauer,
Geschäftsführer Göttinger Verkehrsbetriebe AG

gung beim Netzentwurf berücksichtigt. Änderungswünsche der Fahrgäste wurden in das neue Liniennetz mit einbezogen.“

3 Kann man bei dieser Zielsetzung Bezugspunkte zu MIGEMA herstellen?

Michael Neugebauer: „Der Umgang mit Fahrgästen in schwierigen Situation ist unvermeidbarer Bestandteil des Arbeitsalltags eines Busfahrers. Durch die bestehende große Führungsspanne hat der Vorgesetzte wenig Möglichkeiten, zeitnah mit dem Fahrpersonal auch über alltägliche Probleme zu sprechen. Das Fahrpersonal muss die Möglichkeit bekommen, sich mit der Führungskraft und anderen Kollegen auch über Schwierigkeiten des Alltags auszutauschen. Hierzu erhoffen wir uns Anregungen aus dem MIGEMA-Projekt.“

Die nächsten Schritte im Projekt MIGEMA

Die Analysephase des Projekts ist abgeschlossen. Wie geht es weiter? Als nächstes geht es in die Konzeptionsphase, in der Lösungen für jedes einzelne Unternehmen gefunden und konzipiert werden. Dies geschieht auf Grundlage der Ergebnisse aus den Dialogen mit den verschiedenen Gruppen in den Unternehmen. Als ersten Schritt der Konzeptionsphase hat die Projektgruppe um VDV-Akademie e.V. und

Prospektiv GmbH die Ergebnisse zusammengefasst und sie jedem Unternehmen vor-Ort dargestellt. Auf dieser Grundlage werden gemeinsam mit den Unternehmen Lösungs- und Handlungsansätze diskutiert und sondiert. Die Konzeptionsphase ist bis Mai 2015 datiert. Hierbei wird es auch darum gehen, die adäquaten Methoden für das weitere Vorgehen im Projekt abzustimmen.



Foto: Stephan Anemüller

Was haben wir gemacht?

- MIGEMA-Auftaktveranstaltung am 23. Juni 2014 in Köln
- MIGEMA Projektflyer mit Basisinformationen zum Projekt

Was ist geplant?

- Transfertagung im Januar/Februar 2015
- Verschiedene Videoclips zum modernen Führungshandeln
- Weitere Transfertagungen und Publikationen

Die Projektpartner

Projektleitung

Ansprechpartner:
Michael Weber-Wernz
VDV-Akademie e.V.
Telefon: + 49 (0) 2 21 - 5 79 79 171
E-Mail: weber-wernz@vdv.de
www.vdv-akademie.de



Forschungspartner

Ansprechpartner:
Julia Kramer
Prospektiv GmbH
Telefon: + 49 (0) 2 31 - 55 69 76 16
E-Mail: kramer@prospektiv.de
www.prospektiv.de



Am Projekt beteiligte Unternehmen



Bremer
Straßenbahn AG



Dresdner
Verkehrsbetriebe AG



Göttinger
Verkehrsbetriebe GmbH



Verkehrsgesellschaft
Ennepe-Ruhr mbH



Verkehrsbetriebe der
Stadtwerke Osnabrück



Stuttgarter
Straßenbahnen AG

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin