

Das Projekt MIGEMA – Projektrundbrief II

MIGEMA Moderne Personalführung in Verkehrsunternehmen

Initiative Neue Qualität der Arbeit

Kommunikation

Verkehrsgesellschaft Ennepe-Ruhr mbH

Bremer Straßenbahn AG

Führungsleitbild

Betriebshof

Mitarbeitergespräche

Stuttgarter Straßenbahnen AG

Stadtwerke Osnabrück AG

VDV-Akademie

Diversität und Führung

Arbeitskreis

Göttinger Verkehrsbetriebe GmbH

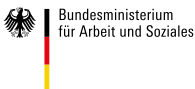
Mischarbeit

Dresdner Verkehrsbetriebe AG

Gruppenleitermodelle

Führungskräftequalifizierungen

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



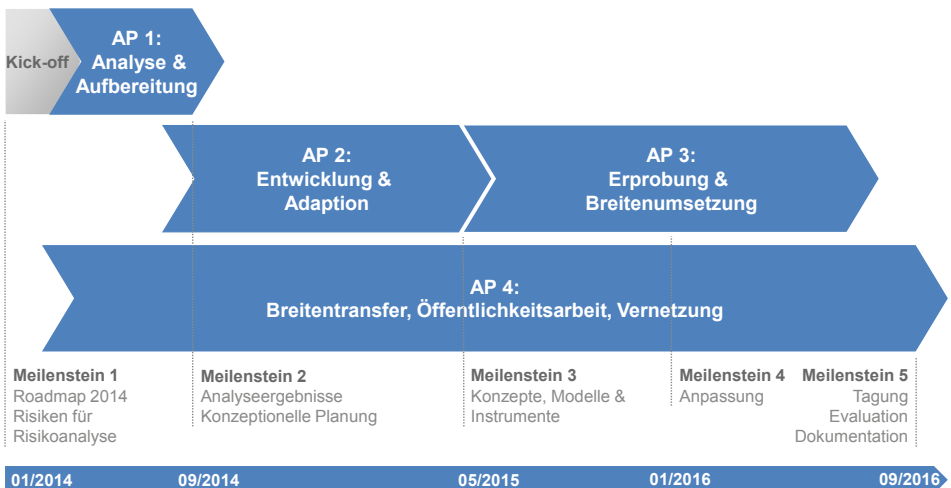
Das Projekt MIGEMA – Aktueller Stand

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 und durch die BAuA fachlich begleitet. Das Projektteam besteht aus Kolleginnen und Kollegen der Akademie des Verbandes Deutscher Verkehrsunternehmen (VDV-Akademie e.V.) und dem Forschungspartner Prospektiv Gesellschaft für betriebliche Zukunftsgestaltungen mbH. Im Projekt engagieren sich die Verkehrsunternehmen Bremer Straßenbahn AG, Dresdner Verkehrsbetriebe AG, Göttinger Verkehrsbetriebe GmbH, Stadtwerke Osnabrück AG, Stuttgarter Straßenbahnen AG und Verkehrsgesellschaft Ennepe-Ruhr mbH.

Ziel des Projekts ist es, neue Impulse in das Führungshandeln der Verkehrsunter-

nehmen zu geben und Führungskräfte mit erfolgreichen, erfahrungsbasierten Ansätzen und Werkzeugen auszustatten. Das machen und entwickeln wir nicht am grünen Tisch, sondern in Dialogen mit Geschäftsführern, Führungskräften, Mitarbeitern und betrieblichen Interessenvertretungen vor Ort. Das Projekt befindet sich nun Mitte 2015 in der Halbzeit. Die Phasen, in denen das Projektteam die Gegebenheiten vor Ort in den Projektunternehmen untersucht und Handlungsempfehlungen für die betriebliche Umsetzung entwickelt hat, sind abgeschlossen. Die zweite Projekthälfte wird der Vorbereitung und Umsetzung verschiedener Maßnahmen dienen.

Im Projekt werden in mehreren Unternehmen Führungsleitbilder im Sinne von handlungsorientierenden „Leitplanken“ erarbeitet. Es werden führungsbezogene Leitfäden für verschiedene Mitarbeitergesprä-



che entwickelt. Im Teilprojekt „Führen in Teilzeit“ wird ein Leitfaden erarbeitet. Wir werden die Voraussetzungen und Herausforderungen von Führungsarbeit bei Mischarbeitsplätzen untersuchen. Und im Teilprojekt „Führen mit langen Leitungsspannen“ wird zwischen Führungskräften und Fahrbeschäftigten eine weitere Ebene mit betreuendem Charakter eingezeichnet. Das Modell wird ab Mitte 2015 umgesetzt und erprobt – lesen Sie mehr dazu auf Seite 7 in einem der Interviews.

Im Mai 2015 haben wir im Projekt einen betriebsübergreifenden Arbeitskreis „Moderne Personalführung“ eingerichtet, der die Arbeit in den Unternehmen ergänzen und befruchten soll. Einen Bericht zur ersten Sitzung sowie zum weiteren Vorgehen lesen Sie auf Seite 2.

„Gute und moderne Führung ist ...“ – unter diesem Motto sind in den vergangenen Monaten mehrere Videoclips mit Beschäftigten und Führungskräften aus den Projektunternehmen entstanden, die die VDV-Akademie im Rahmen des 7. VDV-Personalkongresses Anfang Oktober präsentieren wird.

Für aktuelle Informationen zum Projektgeschehen besuchen Sie auch die Webseite www.migema-fuehrung.de.



MIGEMA erarbeitet wertebasierte Grundsätze moderner Personalführung

Das Projekt arbeitet nicht nur in den Projektbetrieben an den Fragestellungen von Leitungsspannen und Teilzeitführung, sondern seit Mai diesen Jahres auch in einem überbetrieblichen Arbeitskreis. Hier wollen wir bis Projektende zehn Thesen zu „Moderner Personalführung in Verkehrsunternehmen“ entwickeln, die der Branche Kultur- und Werteseitig Orientierung für die betriebliche Führungsarbeit geben sollen.

In der Analysephase des Projekts im Jahr 2014 wurden mit Geschäftsführer/-innen, Führungskräften, Mitarbeiter/-innen sowie Betriebsräten individuelle Dialogrunden durchgeführt. Am Ende eines jeden Dialogs baten wir die Teilnehmer/-innen auf einer Karte den Satz „Gute Führung ist für mich...“ zu vervollständigen. Inhaltliche Vorgaben gab es dabei nicht. Der so entstandene Fundus von Aussagen zu guter Führung wurde dann vom Projektteam zu 22 Oberbegriffen zusammengefasst. Darunter Begriffe wie Unternehmenserfolg, Motivation, Vertrauen, Fürsorge, Wertschätzung u.a.

Im überbetrieblichen Arbeitskreis sind in einer gemeinsamen Diskussion die Begriffe einer ersten Sortierung unterzogen worden. Dabei entstanden drei Cluster:

- 1) Ziele,
- 2) Instrumente und Aufgaben sowie
- 3) Werte.

Anschließend wurde in zwei Kleingruppen die entstandene Systematisierung auf zwei Aspekte hin diskutiert: Was sind die größten Herausforderungen? Welche zentralen Fragestellungen ergeben sich hieraus?

Als Ergebnis der ersten Arbeitskreissitzung sind vier zentrale Themenfelder extrahiert worden, denen sich die Beteiligten in den weiteren Zusammentreffen widmen werden.

1. Die Führungskraft als Kulturträger

Wie kann ich den Führungskräften von heute die richtigen Werte vermitteln? Wie

kann ich Führungskräfte nach Werten auswählen? Wie gehe ich mit Führungskräften um, die diese Werte nicht leben?

2. Neue Führungskultur versus 150 Jahre Tradition

Wie kann man die Kultur in Verkehrsunternehmen ändern, trotz z. T. jahrhundertalter Tradition? Wie schaffen wir es in der richtigen Geschwindigkeit, Veränderungen zu erwirken (→ so schnell wie möglich, so langsam wie nötig)? Wie gelingt das Gleichgewicht zwischen operativen Zwängen und einem notwendigen Kulturwandel? Wie muss dabei richtig kommuniziert werden?

3. Neue Betreuungsmodelle als Lösung für große Leitungsspannen?

Wie viel Zeit für Führung brauchen Führungskräfte? Welche Führungsmodelle können die Vermittlung von Werten leisten? Könnte das Fahrerbetreuungsmodell im Fahrdienst eine Lösung sein?

4. Werte entwickeln, Werte umsetzen

Welche Werte sind von Bedeutung? Wie müssen die ermittelten Werte ausbalanciert werden? Wie können Werte in Führungsinstrumenten umgesetzt werden? Welche Rolle spielen unterschiedliche Lebensphasen bei der Umsetzung von Werten? Was passiert mit Wertesystemen, wenn der angestrebte (Unternehmens-)erfolg ausbleibt?

Die Projektgruppe hat beschlossen den Arbeitskreis auch für interessierte Kolleginnen und Kollegen aus Branchenunternehmen zu öffnen, die nicht direkt im Projekt mitarbeiten.

Bei Interesse können Sie sich gerne an die VDV-Akademie wenden:

Bianca Gaden
 VDV-Akademie, Projektassistenz
 Telefon: 0221 57979-177
 Fax: 0221 57979-8177
 E-Mail: gaden@vdv.de

Interview mit Lars Seiffert zum Thema Mischarbeit in der Dresdner Verkehrsbetriebe AG

Wann wurden Mischarbeitsplätze bei den Dresdner Verkehrsbetrieben eingeführt und wie viel Prozent der Beschäftigten sind in Mischarbeit tätig?

Mischarbeit gibt es in der Dresdner Verkehrsbetriebe AG schon seit vielen Jahren. Entstanden war dies allerdings eher zufällig, da Vertretungspersonal für die sehr kleinen Bereiche „Bergbahn“ und „Fähre“ gefunden werden musste. Das war jedoch vor dem ausschließlichen Hintergrund einer Urlaubsvertretung.

Gezielt und als Zukunftsthema konzipiert, haben wir uns mit dem Thema „Mischarbeit“ innerhalb des Projektes „ProVes“ ab 2009 beschäftigt. Das erste Ergebnis waren sechs Mischarbeitsplätze Fahrer/Kundenservice, die im Jahr 2012 jeweils paritätisch aus dem Bereich Fahrdienst und dem Bereich Kundenservice besetzt wurden. Die Arbeitsanteile liegen jeweils bei ca. 50% und sind im Dienstplan hinterlegt. In den vergangenen Jahren haben wir dieses Thema „Mischarbeit“ im Unternehmen umfangreich kommuniziert, so dass wir mehrere Stellen als Mischarbeitsplätze gestalten und erfolgreich besetzen konnten.

Zurzeit sind insgesamt ca. 75 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Mischarbeit tätig, wobei alle Stellen einen Anteil Fahrdienst beinhalten. Bezogen auf den Fahrdienst sind das derzeit ca. 8,5 % der Mitarbeiter. Tendenz steigend. Wenn man die Kombifahrer Straßenbahn/Bus in die Gruppe der Mischarbeiter einschließt, steigt deren Anzahl um ca. 130 Mitarbeiter auf ca. 22 %.

Was waren unternehmensseitig die Beweggründe für die Einführung?

Für die Einführung der Mischarbeit in der DVB gab es mehrere Gründe. Begonnen hatte es ganz pragmatisch mit Urlaubs-



Lars Seiffert, Assistent des Vorstandes für Betrieb und Personal, stellvertretender Betriebsleiter, Dresdner Verkehrsbetriebe AG

und Krankenvertretung für kleine Bereiche. Den „großen Schub“ hatte uns ProVes durch die projektbegleitenden Interviews und Untersuchungen gebracht. Wunsch der Kollegen und natürlich auch Unternehmensinteresse vor dem Hintergrund der Herausforderungen aus dem demografischen Wandel, waren die Reduzierung von einseitigen Belastungen, Zwangshaltungen und Dauerkonzentrationen, wie sie vor allem im Fahrdienst auftreten. Eine große Überschrift war und ist die Erhaltung der Arbeitskraft und die Motivation der Mitarbeiter (im besten Fall) über das gesamte Arbeitsleben hinweg. Aber auch Themen wie Selbstverwirklichung, lebenslanges Lernen und höhere Freiheitsgrade in der Tätigkeit sind für Mitarbeiter sowie Unternehmen wesentlich und gleichzeitig Antrieb für die Einführung und Ausprägung der Mischarbeit.

Ganz wichtig waren die Erfahrungen mit den ausgebildeten „Fachkräften im Fahrbetrieb“. Einerseits bestand im Unternehmen die Überzeugung, diese umfangreich

und praxisnah ausgebildeten jungen Menschen neben dem Fahrdienst auch in den Bereichen Planung, Disposition, Störfallmanagement und Kundenservice einzusetzen. Andererseits hatten die FiF selbst den Wunsch, nicht ausschließlich Bus und Bahn zu fahren, sondern ihr breites fundiertes Wissen aus der Ausbildung über Kundenanforderungen sowie Verkehrsplanung und -organisation anzuwenden. Auch in diesem Fall hat sich die Mischarbeit als ein wunderbares Mittel erwiesen, den Fachkräften im Fahrbetrieb attraktive abwechslungsreiche Arbeitsplätze anbieten zu können, die neben der Fahrtätigkeit auch eine parallele berufliche Entwicklung (und damit Unternehmensbindung) ermöglichen.

Hat sich der Wechsel zu Mischarbeit auf die Beschäftigten ausgewirkt? Wurden z.B. Unterschiede hinsichtlich Belastung, Zufriedenheit oder Leistung der Mitarbeiter/-innen festgestellt?

Der erste Blick bei dieser Frage zielt gerne auf die Höhe und Tendenzen des Krankenstandes. Da es sich hierbei aber um langfristige Entwicklungen handelt, ist eine gesicherte Aussage in dieser Hinsicht nicht möglich. Was wir aber mit Sicherheit sagen können, ist dass die Zufriedenheit und die Freude in der Arbeit in fast allen Fällen gestiegen sind. Als besonders positiv werden von den Mischarbeitern die Belastungswechsel, Wissenszuwachs und die breitere Anwendung des Wissens und der Erfahrungen aus dem Arbeitsleben wahrgenommen. Diese Mitarbeiter fühlen sich gefordert – und das scheint ihnen gut zu tun.

Einen Effekt, den wir anfänglich gar nicht im Fokus hatten, hat sich als sehr wesentlich herausgestellt: Die Wertschätzung der Arbeit der Mitarbeiter anderer Bereiche. Hier ist das Unternehmen wieder ein Stück zusammengewachsen. Das in der Verwaltung doch nicht nur Kaffee gekocht wird und der Fahrer doch nicht nur auf dem

besten Platz im Fahrzeug entspannt durch die Stadt rollt, sondern dass in allen Bereichen verantwortungsvoll gearbeitet wird, dass es Stressphasen, vielleicht andere als vermutete Belastungen gibt und Fachwissen gefragt und notwendig ist, sind Erfahrungen, die diese Mitarbeiter gemacht haben (und die sie auch gerne im Pausenraum weitergeben). Dass die Beschäftigten die Mischarbeit positiv wahrnehmen, ist auch daran zu erkennen, dass bei derartigen Stellenausschreibungen mehr als genügend Bewerber ihr Interesse für die Mischarbeit bekunden.

Welche Probleme und Herausforderungen im Kontext Führung ergeben sich bei Mischarbeit? Wie begegnen Sie diesen?

Das Thema „Mitarbeiterführung“ bekommt in der Mischarbeit eine besondere Stellung. Immerhin sind in diesem Fall (meistens) zwei Führungskräfte, die vielleicht auch noch räumlich voneinander und vom Mitarbeiter getrennt arbeiten, parallel an der Mitarbeiterführung beteiligt. Um den Beschäftigten nicht „Diener zweier Herren“ sein zu lassen, ist es zwingend notwendig, dass sich die beiden Führungskräfte kennen und sich über organisatorische Zuständigkeiten und ihr Führungsverhalten abstimmen. Wer führt Mitarbeitergespräche, wer lobt, wer tadelt. Wir haben es in der Form geregelt, dass der Mitarbeiter in Mischarbeit a) nach Struktur einer Dienststelle und b) disziplinarisch und fachlich jeweils dem Leiter, bezogen auf die jeweils ausgeübte Tätigkeit, zugeordnet ist.

Was unserer Erfahrung nach nicht geht: dass der Mitarbeiter nach einer getroffenen Absprache zu seinem „zweiten“ Leiter geht, um mit diesem diese Absprache oder zum Beispiel den Jahresurlaub noch einmal zu diskutieren. Das passiert im Vorfeld zwischen den Leitern. An dieser Stelle haben wir einen großen Kommunikationsbedarf zwischen den betreffenden Führungskräften erkannt und unterstüt-

zen diesen, indem wir die betreffenden Führungskräfte gezielt zu gemeinsamen Gesprächen einladen.

Der Abstimmungs- und Dispositionsaufwand ist für Mischarbeiter höher. Die Einsätze der Kollegen in Mischarbeit werden durch die Zentrale Dienstbesetzung gesteuert. Fatal wäre es, wenn alle 75 Mitarbeiter zeitgleich in der Tätigkeit außerhalb des Fahrdienstes eingesetzt würden. Der Leiter dieser Zentralen Dienstbesetzung

tritt auch als Moderator (oder bei Notwendigkeit auch Initiator) für Abstimmungen mit und zwischen den betreffenden Leitern auf.

Zurzeit und auch künftig wollen wir das Thema Mitarbeiterführung noch stärker beleuchten. In diesem Zusammenhang werden wir auch einen Prozess für die Abstimmungen und Wahrnehmung der Führungsaufgaben von Führungskräften hinsichtlich Mischarbeit abstimmen.

Interview mit André Kränzke zum Thema „Gruppen(leiter)modell“, Stadtwerke Osnabrück AG

Mit der Einführung eines Gruppenleitermodells im Rahmen des Projekts schaffen Sie eine weitere Hierarchieebene im Fahrdienst. Wie hat die Entwicklung des Modells stattgefunden?

Durch die bei uns im Hause seitens der Prospektiv GmbH und der VDV-Akademie durchgeführten Dialogreihen mit den Mitarbeitern, Führungskräften und dem Betriebsrat haben wir eine detaillierte Rückmeldung bekommen, welche Punkte in unserer Führungswahrnehmung noch verbesserungswürdig sind. Es wurde uns z. B. zurück gemeldet, dass sich unsere Mitarbeiter zu wenig informiert fühlen, dass die Führungskräfte zum Teil nicht gut erreichbar sind und z. B. das Feedback zu bestimmten Themen zu lange dauert. Aus diesen Informationen ist bei uns die Idee unseres Modells entstanden.

Unser Ziel ist es, die interne Kommunikation zu verbessern, die bereits tätigen Führungskräfte von administrativen Aufgaben zu entlasten und die Präsenz und die Erreichbarkeit der Ansprechpartner für die Kollegen zu erhöhen. Unser Modell sieht demnach so aus, dass wir 5 Kollegen aus dem Fahrdienst zu Gruppenleitern bzw. Gruppenbetreuern ausbilden



André Kränzke, Stadtwerke Osnabrück AG,
Leiter Verkehrsbetrieb

und diese 20% ihrer Arbeitszeit auf reine Betreuungsaufgaben der Fahrer verwenden und 80% ihrer Arbeitszeit weiterhin im Fahrdienst tätig sind.

Welche Führungs-(Aufgaben) übernimmt ein Gruppenleiter?

Der Gruppenleiter bzw. Gruppenbetreuer (wir tendieren z. Z. zu einem Begriff, der keine Leitungsfunktion impliziert, da keine disziplinarische Führung auf die Gruppenleiter übertragen wird), übernimmt einige administrative Aufgaben, wie z. B. die Bearbeitung der Aushänge, das Kümmern

um die Dienstkleidungsangelegenheiten und einen für uns sehr wichtigen Punkt: um die soziale Betreuung der Kolleginnen und Kollegen zu erhöhen wird der Gruppenleiter/-betreuer die Gruppentreffen bzw. Gruppengespräche regelmäßig durchführen. Diese Gruppentreffen dienen dem betrieblichen Austausch, aber ebenso dem sozialen Aspekt der Zugehörigkeit und des Austausches unter den Kollegen.

Wie wählen Sie geeignete Mitarbeiter für die Position aus?

Wir wünschen uns natürlich, dass sich die Kollegen, die sich bereits in Projekten engagieren, die eine FiF-Ausbildung oder eine FiF-Nachqualifizierung erfolgreich abgeschlossen haben, bewerben. Wir möchten die Kollegen ansprechen, die eine positive Grundeinstellung zum Unternehmen mitbringen, die für uns sogenannte Kulturträger sind.

Die endgültige Entscheidung, welcher Kollege dann ausgebildet wird, werden wir sicher mit Hilfe eines kleinen Auswahlverfahrens treffen.

Welche Chancen und Risiken ergeben sich durch die Einführung eines solchen Modells?

Die Chance ist, dass sich die Arbeitszufriedenheit der Kollegen erhöht, die sich aus einer verbesserten Kommunikation, einem schnelleren Feedback, einer erhöhten Transparenz zu bestimmten Themen und der Verstärkung der sozialen Komponente ergibt. Gleichzeitig sind wir uns aber auch der Risiken, wie z. B. der mangelnden Akzeptanz bei den Fahrern (zahnloser Tiger), der Überforderung der Gruppenbetreuer und auch dem Risiko, dass Kommunikation ein reiner Selbstzweck wird, bewusst.

Orientiert sein, um Orientierung geben zu können

Wie muss moderne Führung gestaltet sein? Was sind überhaupt die Aufgaben moderner Führung? Und wann ist eine Führungskraft erfolgreich?

Diesen Fragen sind „Kulturberater“ Herr Heidemann und sechs Vertreter/-innen aus den Projektunternehmen nachgegangen. Der Konsens: Nur wenn Führung reflektiert und orientiert ist, ist sie in der Lage, ihre Mitarbeiter/-innen mitzunehmen und zu motivieren.

Menschen sind keine Maschinen – eine offensichtliche aber im Kontext der Führung alles andere als triviale oder unbedeutende Tatsache. Denn alle Beschäftigten haben zwei menschliche Eigenschaften, die Führungskräfte oftmals herausfordern: Zum einen ist jeder Mensch anders geprägt und hat seine individuellen Bedürfnisse und Charakte-



Michael Heidemann, Kulturberater von Redoux
 Corporate Culture Consultants

ristika. Dies ist insbesondere von Bedeutung, da Menschen in ihrer Persönlichkeit zum Teil geprägt und somit quasi unveränderlich sind. Zum anderen sind Menschen (im positiven Sinn) unberechenbar. Denn im Gegensatz zu Maschinen „liefern“ Menschen bei gleichem Input, abhängig von der Situation oder den handelnden Personen, nicht zwangsläufig denselben Output.

Doch vor welche Aufgaben stellt das eine moderne Führungskraft? Welche Fähigkeiten oder auch Voraussetzungen muss sie mitbringen? Dies wurde im Rahmen des Führungs-Workshops im Projekt MIGEMA diskutiert. Fest stand: Eine Führungskraft kann nur dann anderen Orientierung geben, wenn sie selbst orientiert ist und ihr eigenes Handeln verantworten kann. Dafür muss eine Führungskraft das eigene Handeln reflektieren und ein Bewusstsein für die eigene Führungsrolle entwickeln. Nur wer sein Führungshandeln bewusst wahrnimmt und steuert, kann sich auch auf unterschiedliche Situationen und Mitarbeiter/-innen einstellen.

Gemeinsam wurde festgestellt, dass hier die sozialen Kompetenzen und die Beziehungsarbeit entscheidend sind. Denn Führungskräfte müssen ihre Mitarbeiter/-

innen auf der einen Seite kennen und eine gemeinsame vertrauensvolle Beziehung aufbauen. Auf der anderen Seite sind Führungskräfte auch immer Vorbild und Kulturträger. Aber mit Beziehungsarbeit ist noch viel mehr gemeint. Nicht nur die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/-in spielt eine Rolle, auch die Beziehungen unter den Mitarbeiter/-innen sowie den Mitarbeiter/-innen und deren Aufgaben. Eine moderne Führungskraft sollte diese Beziehungen managen und zielführend gestalten können.

Dabei stehen Führungskräfte immer in einem Zieldilemma: Einerseits vertreten sie Unternehmensinteressen, andererseits gilt es, die Bedürfnisse der Mitarbeiter/-innen zu berücksichtigen. Diesen Konflikt müssen Führungskräfte sehen, ausbalancieren und nutzen. Denn wie Herr Heidemann betonte: „Für das Aushalten und Bewältigen dieses Spannungsfeldes werden Führungskräfte bezahlt!“

Der Führungsworkshop im Projekt MIGEMA fand am 23. Juni 2015 in Köln statt. Herr Michael Heidemann, Kulturberater von Redoux Corporate Culture Consultants, begleitete Führungskräfte aus den Projektunternehmen durch den Tag.

7. VDV-Personalkongress

Gute Führung, Unternehmenskultur und
Beschäftigungsfähigkeit in der Arbeitswelt 4.0

8. und 9. Oktober 2015 in Hamburg



Gute Führung, Unternehmenskultur und Beschäftigungsfähigkeit in der Arbeitswelt 4.0

Der 7. VDV-Personalkongress am 8./9. Oktober 2015 in Hamburg

Am 8./9. Oktober findet in Hamburg der 7. VDV-Personalkongress statt, der sich in diesem Jahr mit den Leitthemen Gute Führung, Unternehmenskultur und Beschäftigungsfähigkeit in der Arbeitswelt 4.0 beschäftigt. Das Projekt MIGEMA wird dort mit einem Informationsstand präsent sein, das Forum „Gute Führung“ moderieren und die im Projekt MIGEMA entstandenen Videoclips zum Thema „Gute Führung“ präsentieren. Sie sind herzlich eingeladen, uns an unserem Stand zu besuchen.

Die eingeladenen Expertinnen und Experten aus der betrieblichen Praxis, aus Wissenschaft und Forschung, aus Politik und Gewerkschaften werden Ihnen zwei Tage lang auf dem Personalkongress prickelndes Leben, spannende Kontroversen und kluge Debatten bescheren – und natürlich viele Impulse und Lösungsansätze für ihr Handeln im Unternehmen mit auf den Weg geben. Es erwarten Sie Best-Practice Beispiele, Plenumsdebatten, Parallelforen, Foyergespräche und natürlich Networking.

Sie können sich unter anderem auf die folgenden Referenten freuen:

- **Mira Ball, Bundesfachgruppenleiterin ver.di - Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft Fachbereich Verkehr, Berlin**
- **Kristian Tangermann, Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), Berlin**
- **Prof. Dr. Frank Schulz-Nieswandt, Universität zu Köln**
- **Brigitte Ollier, Geschäftsführerin, UITP European Department, Brüssel, Belgien**
- **Marion Rövekamp, Vorstand Personal DB Regio AG, Leiterin Personal Personenverkehr DB Mobility Logistics AG, Frankfurt**

Das Programm inkl. Anmeldemöglichkeit finden Sie unter www.migema-fuehrung.de sowie www.vdv-akademie.de.

Was haben wir gemacht?

- **Transfertagung am 27. April 2015 in Köln**
- **1. Sitzung des Arbeitskreises „Moderne Personalführung“ am 12. Mai 2015, Köln**
- **Erstellung von zwei Videoclips zum Thema Führung und Beschäftigung**
- **Workshop mit Michael Heidemann zum Thema „Die orientierte Führungskraft“ am 23. Juni 2015, Köln**

Was ist geplant?

- **Workshop auf dem Personalkongress, 7.-9. Oktober 2015, Hamburg**
- **2. Sitzung des Arbeitskreises „Moderne Personalführung“ am 21. Oktober 2015, Köln**

Die Projektpartner

Projektleitung

Ansprechpartner:

Michael Weber-Wernz
VDV-Akademie e.V.

Kamekestraße 37-39 • 50672 Köln

Telefon: +49 (0) 221 - 5 79 79 - 171

Fax: +49 (0) 221 - 5 79 79 81 75

E-Mail: weber-wernz@vdv.de

www.vdv-akademie.de



Forschungspartner

Ansprechpartner:

Arne Brand

Prospektiv

Gesellschaft für betriebliche
Zukunftsgestaltungen mbH

Kleppingstraße 20 • 44135 Dortmund

Telefon: +49 (0) 231 - 556 976 - 20

Fax: +49 (0) 231 - 556 976 - 30

E-Mail: brand@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