

Das Projekt MIGEMA – Projektrundbrief III

MIGEMA Moderne Personalführung Initiative Neue Qualität der Arbeit

Tiefeninterviews

Bremer Straßenbahn AG

Lenkungskreis

Verkehrsgesellschaft Ennepe-Ruhr mbH

Initiative neue Qualität der Arbeit

Dresdner Verkehrsbetriebe AG

Arbeitskreis

Stuttgarter Straßenbahnen AG

Stuttgarter
Straßenbahnen AG

FiTz-Leitfaden

Evaluation

Führen in Teilzeit

MIGEMA-Branchenleitfaden

Kommunikation

Prospektiv GmbH

VDV-Akademie e.V.

Stadtwerke Osnabrück AG

Göttinger Verkehrsbetriebe GmbH

Unternehmenskultur

Abschlußveranstaltung Oktober 2016

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 – 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 Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin fachlich begleitet. Die VDV-Akademie hat gemeinsam mit dem Projektpartner Prospektiv für sechs teilnehmende Verkehrsunternehmen individuelle, auf das jeweilige Unternehmen zugeschnittene Maßnahmen entwickelt, die nicht nur die Personalführung, sondern auch weitere Faktoren wie die Leitungsspanne im Fahrdienst oder die Kommunikations- und Unternehmenskultur, positiv beeinflusst haben.

Das Projekt Migema ist im Januar 2014 mit zentralen und betrieblichen Kick-Offs gestartet und endet im Oktober 2016. Das Projekt gliedert sich in drei Phasen. In den ersten beiden Phasen, der Analyse- sowie der Konzeptionsphase, hat das Projektteam zunächst den Ist-Zustand der Verkehrsunternehmen bezüglich Personalführung mittels mehrerer Dialogreihen aufgenommen und anschließend in Zusammenarbeit mit den Unternehmen maßgeschneiderte Lösungsansätze und Konzepte entwickelt. Aktuell befindet sich das Projekt in der Erprobungs- und Umsetzungsphase.

In jedem der sechs Projektunternehmen haben sich im Verlauf des Projekts ein bis zwei Schwerpunkte ergeben, auf die sich die Projektarbeit neben anderen durchgeführten Maßnahmen fokussiert hat.

Folgende Schwerpunkte haben sich heraus kristallisiert:

Bremer Straßenbahn AG:

Führungsinstrument im Wandel – Eine erfolgreiche Gesprächskultur als Schlüssel für moderne Personalführung

Dresdner Verkehrsbetriebe AG:

Mischarbeit und Führung & „Schaukasten Betriebshof“ – Wie gute Führung den Erfolg beeinflussen kann

Göttinger Verkehrsbetriebe GmbH:

Das „Göttinger Modell“ – ein eigener Ansatz zur Verbesserung der Fahrerbetreuung

Stuttgarter Straßenbahnen AG:

Führen in Teilzeit (FiTZ) als Instrument zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit und Förderung der guten Arbeit

Stadtwerke Osnabrück AG:

Die Einführung von Gruppenkoordinatoren zur Verbesserung von Nähe und Wertschätzung für die Beschäftigten

Verkehrsgesellschaft Ennepe-Ruhr mbH:

Schwebezustände managen – Führung in kritischen Übergangsphasen

Zu den genannten Themen können Sie im MIGEMA Branchenleitfaden, welcher sich aktuell in der Bearbeitung befindet und zum Projektende erscheinen wird, ausführliche Berichte lesen.

Für weitere Informationen zum Projektgeschehen besuchen Sie auch die MIGEMA Projekthomepage unter www.migema-führung.de.

In der untenstehenden Grafik sehen Sie eine Übersicht über die Projektaktivitäten in der Erprobungs- und Umsetzungsphase.

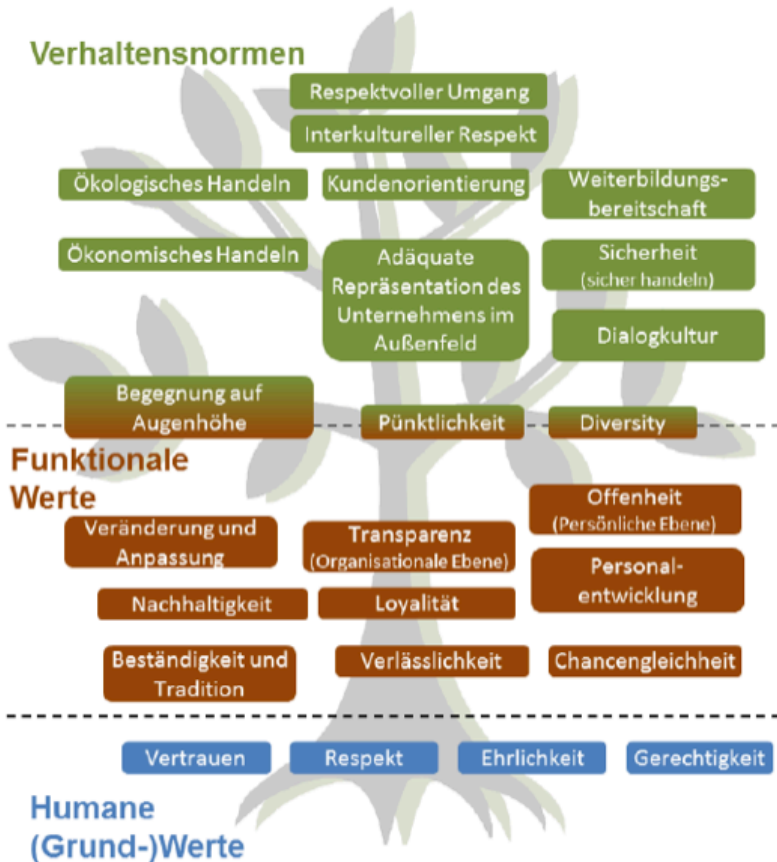


Arbeitskreis „Moderne Personalführung in Verkehrsunternehmen“

Im Oktober 2015 sowie im Januar 2016 traf sich der überbetriebliche Arbeitskreis „Moderne Personalführung in Verkehrsunternehmen“ erneut. Ziel des im Projekt Migema eingerichteten Arbeitskreises ist die Entwicklung von Thesen, mit denen wir die Branche Kultur- und Werteseitig in ihrer betrieblichen Führungsarbeit unterstützen wollen.

Die in den Sitzungen behandelten Leitthemen waren „Werte entwickeln, Werte umsetzen“ und „Die Führungskraft als

Kulturträger“. Dabei wurden verschiedene Fragestellungen von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern diskutiert, u.a. Welche Werte sind von Bedeutung? Wie können Werte in Führungsinstrumenten und der Führungsarbeit umgesetzt werden? Was passiert mit Wertesystemen, wenn der angestrebte (Unternehmens-) Erfolg ausbleibt? Wie kann ich den Führungskräften von heute die Notwendigkeit von (gemeinsamen) Werten vermitteln? Wie gehe ich mit Führungskräften um, die die Werte nicht leben?



Auf Grundlage dieser Diskussionen haben wir gemeinsam mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern einen Wertebaum für die Verkehrsbranche entwickelt. Die humanen (Grund-) Werte sind die Wurzeln an denen das Handeln ausgerichtet wird und bilden die primären Grundbedürfnisse ab. Die funktionalen Werte bilden Charaktereigenschaften, die zur „praktischen Bewältigung“ des Alltags benötigt werden, ab. Verhaltensnormen sind handlungsbeeinflussend und beispielsweise durch den Arbeitgeber oder die Gesellschaft „vorgegeben“.

Die Diskussionen in unserem Arbeitskreis sind spannend. Sie sind erfahrungsbasiert und machen unterschiedliche Ansätze deutlich. Sie zeigen aber auch, wie schwierig es sein kann, sie zu leben – gerade in Zeiten technologischer Umbrüche mit ihren tiefgreifenden Auswirkungen auf Arbeit, Bildung und Führung. Die nachfolgenden Aussagen sind sicher nicht neu. Aber sie spiegeln den Rahmen wieder, in dem sich die Wertedebatten bewegen.

- Werte sind immer eine „lohnenswerte Sache“ – Sie sind aber mehr als „Worthülsen“, sondern müssen konkretisiert und – besonders wichtig – auch (vor-) gelebt werden! Es muss ein

einheitliches Verständnis von Werten, Normen und Kultur geschaffen werden!

- Wenn die persönliche Wertehaltung im Gegensatz zur gelebten Unternehmenskultur steht, dann entsteht für die betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter ein großes emotionales Spannungsfeld (Dilemma, da kein „authentisches Verhalten“ möglich ist!).
- Unternehmenskultur ist immer da – jedes Unternehmen hat eine. Die Frage ist nur, ob sie aktiv gestaltet/gesteuert wird oder sich „unkontrolliert“ entwickelt
- Werte und Kultur funktionieren nur über das Tun und das Handeln. Sie müssen durch wiederkehrende Dialoge über alle Ebenen hinweg lebendig und beweglich gehalten werden.
- Die Kontrolle von Führungsinstrumenten hinsichtlich der Berücksichtigung bzw. Vermittlung von Werten ist zwingend notwendig!
- Unternehmen sind nicht nur ökonomische, sondern auch soziale Konstrukte.
- Das „große Plakat“ (stellvertretend für Poster, Broschüren, Briefe etc.) ist nicht geeignet, um die Notwendigkeit und den Nutzen von gemeinsamen Werten zu vermitteln.

Vanessa Potzolli, Bianca Gaden,
 Arne Lehmann



Interview mit Inge Heydt

1. Ein Bearbeitungsschwerpunkt für die BSAG im Projekt MIGEMA ist die Optimierung des Führungsinstruments „Jahresorientierungsgespräch“. Erläutern Sie uns bitte, wie Sie im Laufe des Projekts daran gearbeitet haben?

Diese Gespräche sind zentral in unserem Führungssystem. Dieses wurde 2001 bei uns in eingeführt. Einmal jährlich setzt sich die Führungskraft mit jeder/jedem Mitarbeitenden für ca. 1-1/2 Stunden zusammen, um die wichtigsten Aspekte der Zusammenarbeit in Ruhe, abseits von Tagesgeschäft besprechen zu können. Bei der BSAG machen wir in dieser Hinsicht keinen Unterschied zwischen Fahrdienst und anderen Arbeitsbereichen in Werkstatt oder Verwaltung. Für unsere Führungskräfte im Fahrdienst, den Gruppenleitenden, ist das bei einer großen Führungsspanne von i.d.R. über 70 Personen, die auf Distanz geführt werden, eine besondere Herausforderung. Dennoch werden die Gespräche fast zu 100% durchgeführt. Es ist quasi die einzige reguläre Gelegenheit im Jahr, intensiv auf jede/n Einzelnen eingehen zu können.

Inhaltliche Basis war ein Gesprächsleitfaden. Neben Informationen zu unternehmerischen Themen wurden auch Leistungsaspekte, die Kommunikation zwischen Mitarbeiter/in und Vorgesetzten besprochen und ein Blick auf die Möglichkeiten zur betrieblichen Weiterentwicklung geworfen.

Im Laufe der Jahre empfanden sowohl die Mitarbeitenden als auch die Gruppenleitenden, die Gespräche mit seinen Orientierungspunkten zunehmend als zu starr und routinegeprägt. Es traf immer weniger die Bedürfnisse der Beteiligten. Mit wem habe ich es da eigentlich zu tun, was weiß er/sie eigentlich, was ich alles hier täglich leiste? In diesem Sinne wurde der Bedarf nach einem offenen Austausch und



Inge Heydt, Leitung Fort- und Weiterbildung, Bremer Straßenbahn AG

Beziehungsgespräch immer deutlicher.

Mit MIGEMA haben wir die Aktualisierung unserer Führungsinstrumente auf die Agenda gesetzt. In einem Workshopzyklus mit Mitarbeitenden und Guppenleitenden wurden die zentralen Wünsche und Anforderungen beider Gruppen diskutiert und konkretisiert.

Als Ergebnis lag schließlich weit mehr, als nur ein überarbeiteter Fragebogen vor.

Vielmehr wurde die Haltung und Ausrichtung der Führung in diesem Gespräch geschärft und gestärkt. Wir verzichteten nun weitgehend auf den Begleitbogen. Im Zentrum steht nun klar die individuelle Beziehung und Bindung des Fahrers oder der Fahrerin mit den Vorgesetzten. Angesichts der wachsenden Belastungen geht es vor allem darum, die Person in ihrer Arbeit gezielt zu stärken und zu unterstützen.

Vereinbarkeit Beruf-Privatleben, Gesundheit und Stressbewältigung, Präzisierung individueller Qualifizierungsangebote, fachlich wie überfachlich, sind dafür Beispiele. Dabei geht es nicht nur darum, den Einzelnen gezielt über Angebote des Unternehmens zu informieren und damit

zu versorgen. Es geht dabei v.a. auch stärker die Eigenverantwortung ins Bewusstsein zu rücken und je nach Bedarf passgenau Anregungen für die Umsetzung der individuellen Schritte zu geben.

Die Mitarbeitenden sehen darin die Möglichkeit ihre ganz persönliche Arbeits- und Lebenssituation besser einzubringen zu können, Schulungsbedarfe zu besprechen und damit insgesamt auch in diesem Sinne Wertschätzung zu erfahren.

Wir setzen dies nun seit Anfang 2016 um. Die erste Resonanz ist positiv. Ein systematisches Feedback können wir erst im zweiten Quartal erheben. Wir sind gespannt, aber guten Mutes, damit ein gutes Stück mehr Kompetenz und Zufriedenheit auf allen Seiten gefördert zu haben.

2. Gibt es weitere Maßnahmen im Hinblick auf Führungsthemen, die im Rahmen des Projekts angestoßen oder umgesetzt wurden?

Ja, wir sind dabei auch unser gruppenbezogenes Führungsinstrument, das sog. Betriebsgespräch wieder zu schärfen. Wir greifen dabei ebenfalls auf die Ergebnisse aus den Workshops zurück, entzerren und sortieren die Inhalte Verantwortlichkeiten neu. Im Laufe der Jahre war dies z.T. von anderen Aufgaben und Inhalten überlagert worden und büßte so Transparenz, Vertrauen und Effektivität ein.

Natürlich haben wir auch einen kritischen Blick auf unsere Führungsspannen geworfen, die z.T. sehr unterschiedlich waren. Wir haben diese jetzt auf maximal 75 beschränkt. Das entspannt die Situation, insbesondere auch für die Nachwuchskräfte, die wir nach ihrer internen Zusatzausbildung gerade integrieren.

Nicht zuletzt haben wir auch die Erreichbarkeit der Führungskräfte, die in Gleitzeit arbeiten, verbessert. Im Rahmen eines Modells sammeln wir Erfahrung mit der Funktion Leitende/r vom Dienst. Diese ist für alle Mitarbeitenden in dringenden

Fällen im Bereitschaftsdienst 7/7 erreichbar. Auch das wird bisher gut angenommen.

3. Das Projekt Migema geht langsam auf die Zielgerade zu. Wie würden Sie heute, ca. ein halbes Jahr vor Projektende, die bisherigen Projektergebnisse und den Nutzen für die BSAG durch das Projekt bewerten?

Wir sind sehr zufrieden mit den bisherigen Projektergebnissen. MIGEMA war für uns Anlass, diese Fragen auf den Plan zu rufen und kritisch, auch mal mit externer Sicht, zu bearbeiten. Das Alltagsgeschäft lässt vor allem im Fahrdienst sonst kaum Raum für solche Projekte.

Hilfreich ist auch der Austausch im Lenkungskreis und im AK Personalführung. Hier versuchen wir die Erkenntnisse aus den einzelnen Betrieben auf Branchenebene zu reflektieren und unsere Erfahrungen für andere Unternehmen nutzbar zu machen.

Interview mit Lars Seiffert

1. Warum wollen Sie in Ihren Unternehmen ein Führungsleitbild verankern?

Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen in und durch ihre Arbeit zu Erfolgen für sich selbst und für das Unternehmen geführt werden. Durchgängige hohe Qualität bewegt unsere Kunden dazu, sich immer öfter für den ÖPNV zu entscheiden und für uns und unsere Produkte zu werben. Die Effektivität und Effizienz spielen dabei eine wichtige Rolle. Hohes Engagement und hohe, dabei wirksam genutzte Präsenzzeiten sind bei der Produktion unabdingbar.

Dafür ist es aus unserer Sicht zwingend notwendig, dass unsere Mitarbeiter eine Führung erfahren, die sie motivierend, gesund und sicher zu den vereinbarten Zielen leitet. Kann es uns gelingen, trotz vieler unterschiedlicher Führungskräfte ein einheitliches Führungsverständnis zu schaffen, um den Mitarbeitern Rückhalt, Handlungssicherheit und Bindung an unser Unternehmen zu ermöglichen?

Für die Bedienung, die Wartung von Maschinen, die Infrastruktur und Software gibt es Regeln, auf die sich verständigt wurde, um die Qualität und Arbeitsfähigkeit der Anlagen zu erhalten. Um die Qualität der Arbeitsleistung und Gesundheit der Mitarbeiter zu erhalten und zu steigern, sind ebenfalls gemeinsame Handlungsweisen und Handlungsziele, die von allen akzeptiert und eingehalten werden können, zu vereinbaren. Führung heißt Arbeit mit Menschen, an Menschen und durch Menschen.

Wir benötigen demnach ein Führungsleitbild, um unsere Unternehmensziele und unsere Qualität im ÖPNV dauerhaft zu erreichen und zu stabilisieren.



Lars Seiffert, Vorstand Betrieb und Personal, Dresdner Verkehrsbetriebe AG

2. Was sind Ihrer Meinung nach die Erfolgsfaktoren bei der Erstellung und Einführung eines Leitbildes?

Erfolgsfaktoren bei der Erstellung und Einführung des Leitbildes aus unserer Sicht sind wie folgt:

- Die Erstellung des Leitbildes muss mit interessierten Führungskräften und Mitarbeitern offen und kooperativ geschehen. (So können Mitarbeiter ebenfalls ihr Verständnis von Führung mit einbringen) Ein „lebendiges, gewachsenes“ Leitbild erhöht die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung um ein Vielfaches.
- Leere Worthülsen sind zu vermeiden. Besser ist es, Werte und Worte einfließen zu lassen, die schon gelebt und verstanden werden („best practice“), die schon im Unternehmen verankert sind. Aussagen und Handlungsweisen müssen durch die Mitarbeiter nachvollziehbar sein, sie müssen sich mit den Leitbildern identifizieren können.

- Es muss möglich sein, das realistische Leitbild gemeinsam an sich ändernde, tatsächliche Gegebenheiten anzupassen. Allein schon diese Tatsache, dass etwas änderbar ist, lässt es weniger absolut und damit auch erreichbar erscheinen.
- Wichtig ist die Selbstreflexion und der regelmäßige Abgleich von Geführten und Führungskräften in Mitarbeitergesprächen. Möchte und kann ich als Mitarbeiter unter den vereinbarten Gesichtspunkten im Führungsleitbild geführt werden? Möchte und kann ich als Führungskraft meine Führung an diesen Gesichtspunkten ausrichten?

3. Wie kann die Einhaltung eines solchen Leitbildes im Berufsalltag funktionieren? Erfahrungsgemäß verschwinden viele Leitbilder nach kurzem Leben in den Schubladen des Managements. Wie wollen Sie das verhindern?

Wenn bei der Erstellung des Leitbildes zahlreiche Mitarbeiter und Führungskräfte mitgewirkt haben und es als „ihr Werk“ sehen und auch das Management hinter diesem Leitbild stehen, werden sie sich dafür einsetzen, dass das Leitbild im Unternehmensalltag überlebt, festen Fuß fasst. Allerdings: Die Frage ist doch nicht: Wie kann etwas Gestaltetes über-

leben? Vielmehr sollte sie lauten: Wie kann etwas so gestaltet werden, dass es überlebt? Der gemeinsame Entstehungs- und Kommunikationsprozess ist hier von existenzieller Bedeutung.

4. Wenn Sie sich in das Jahr 2020 versetzen und zurückblicken: welchen Anteil würden Sie dem Führungsleitbild an der positiven Entwicklung Ihres Unternehmens zuschreiben?

Führung bedeutet: Ziele setzen, Rahmen geben und die Mitarbeiter auf dem Weg zum Ziel zu unterstützen. Das geschieht durch Führungskräfte und durch sinnvoll gewählte und gelebte Leitbilder. Es gibt sicher zahlreiche äußere und innere Einflüsse, die einen Unternehmenserfolg beeinflussen können. Entscheidend, wie mit diesen Einflüssen umgegangen wird, ist aber die Unternehmenskultur. Diese wird durch den Umgang der Führungskräfte mit den Mitarbeitern sowie allen Mitarbeitern untereinander geprägt. Ein Führungsleitbild ist ein Abbild der Unternehmenskultur (und umgekehrt) und bringt ein gemeinsames unternehmensweites Qualitätsverständnis und gemeinsam zum Kunden und Mitarbeiter gerichtete Handlungsweisen. Insofern ist ein Führungsleitbild, rückblickend aus dem Jahr 2020, ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die DV.



Publikationen und Tagungen

Das Projekt ist auf die Zielgeraden eingebogen. Im Oktober 2016 endet das dreijährige Projekt „MIGEMA – Moderne Personalführung in Verkehrsunternehmen“. Die Projektgruppe hat viele Dialoge, Interviews und Tiefeninterviews geführt, verschiedene Erhebungen durchgeführt, Workshops durchgeführt, Handlungshilfen entwickelt und neue Ideen umgesetzt und auf den Weg gebracht.

Bis zum Ende des Projekts entsteht ein umfassender Branchenleitfaden, der u.a. Ausgangslage, Herausforderungen, Erfahrungen und Potentiale für das Thema „Moderne Personalführung in Verkehrsunternehmen“ darstellt. Jedes der sechs Projektunternehmen berichtet außerdem in einem eigenen Beitrag von den erzielten Projektergebnissen.

Noch sind wir aber nicht ganz am Schluss des Projekts angelangt und einige Veranstaltungen erwarten Sie noch bis zum Projektende:

Am **13. Juni 2016** führen wir die Veranstaltung **„Arbeit und Führen in Teilzeit“** in Stuttgart durch. Es erwarten Sie Erfahrungsberichte aus Sicht einer Führungskraft in Teilzeit sowie aus Sicht eines Mitarbeiters, dessen Führungskraft in Teilzeit arbeitet. Außerdem werden wir darstellen und diskutieren, warum das Thema Führen in Teilzeit an Bedeutung gewinnt und gewinnen wird. Werner Gut, Leiter des Fachbereichs Personaldienste bei den Stuttgarter Straßenbahnen und ebenfalls Führungskraft in Teilzeit, wird den von ihm im Projekt entwickelten Leitfaden Führen in Teilzeit (FiTZ) vorstellen, der eine Orientierungs- und Handlungshilfe für interessierte Führungskräfte bietet. Die Veranstaltung wird der Auftakt für regelmäßige Treffen mit Teilzeitmitarbeitenden sein, die wir im Rahmen der VDV-Akademie organisieren werden. Im Rahmen der Tagung werden auch die Ergebnisse der

Branchenbefragung zu Führen in Teilzeit vorgestellt.

Am **13. September 2016** findet die Veranstaltung **„Rolle und Bedeutung aktiver Mischarbeit für die Arbeitswelt 4.0“** in Dresden statt. Mischarbeit, als eine Form von Teilzeitarbeit, bei der ein Mitarbeitender verschiedene Tätigkeiten im Unternehmen ausführt, hat sich im Laufe der Projektarbeit, insbesondere unter Betrachtung der Problematik der Distanz und der großen Leitungsspannen im Fahrdienst, zu einem interessanten Fokus entwickelt. Mischarbeit bietet Chancen, wie einen Belastungswechsel für den Mitarbeitenden, aber auch Herausforderungen, wie die erforderlichen Absprachen unter Führungskräften verschiedener Bereiche. Es erwarten u.a. Sie Erfahrungsberichte sowie spannende Diskussionen.

Am **13. Oktober 2016** findet die **Abschlussveranstaltung** des Projekts MIGEMA in Köln statt. Wir blicken zurück auf drei Jahre Projektarbeit. In Form eines World Cafés, bei dem jedes der sechs Projektunternehmen die Teilnehmer/-innen mit einem eigenen Thementisch erwartet, werden die Projektergebnisse präsentiert und gemeinsam mit den Teilnehmenden diskutiert. Es erwarten Sie unter anderem Erfahrungsberichte sowie spannende Diskussionen.

Wir laden Sie herzlich ein, an den Veranstaltungen teilzunehmen! Die Teilnahme ist für Sie kostenlos. Die Programme inkl. Anmelde-möglichkeit finden Sie auf unserer Homepage

www.migema-fuehrung.de

Fragen und Anmeldungen richten Sie gerne auch an Bianca Gaden, Projektassistentin, VDV Akademie e.V., gaden@vdv.de, 0221 / 5 79 79-177.

- „Moderne Personalführung“ am 26. April 2016, Köln
- Veranstaltung „Arbeit und Führen in Teilzeit“ am 13. Juni 2016, Stuttgart
- Lenkungskreissitzung am 06. September 2016, Köln
- Veranstaltung „Proaktive Mischarbeit – Rolle und Bedeutung aktiver Mischarbeit für die Arbeitswelt 4.0“ am 13. September 2016, Dresden
- Abschlussveranstaltung im Projekt MIGEMA am 13. Oktober 2016, Köln
- Branchenleitfaden „Moderne Personalführung in Verkehrsunternehmen“ als Projekt-Abschlussbericht



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 Lehmann
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: lehmann@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