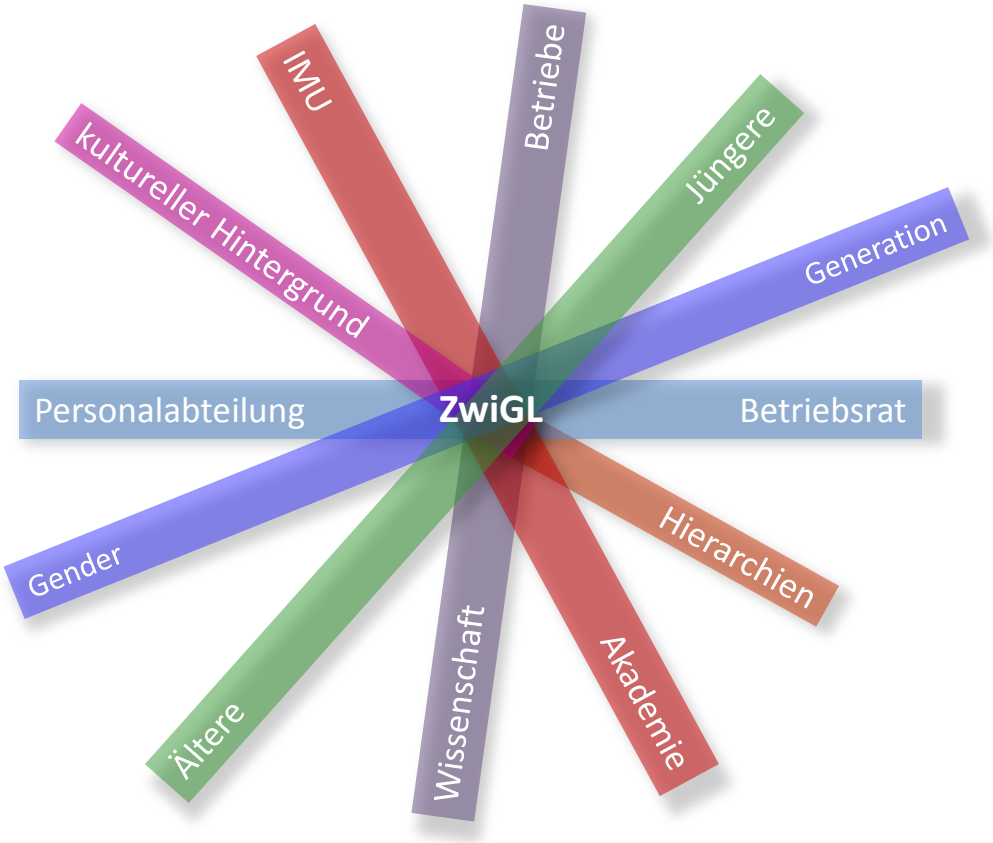


Zwischen Generationen lernen

in betrieblicher Bildung und in betrieblichen Projekten

Inhalt

1. Das Projekt ZwiGL – Zwischen Generationen Lernen 2
2. Aktivierungsworkshops 4
3. Train-the-Trainer-Qualifizierung 6
4. Lernprozesse in Gruppen – Kommunikation 8
5. Lernprozesse in Gruppen – Kommunikatives Handeln 10
6. Lernprozesse in Gruppen – Generation und Gender 11
7. Lehr- und Lernprozesse im betrieblichen Kontext: Lehr-/Lernkonzepte 14
8. Lehr-/Lernprozesse im betrieblichen Kontext: Intergenerationelles Lernen 16
9. Projektmanagement 19
10. Lehrcoaching 21
11. Betriebliche Umsetzung – Prozessbegleitung 22
12. Die Initiative IQ² – Qualitätsverbesserung durch Qualifikation 24
13. Standorterhalt durch Qualifizierung 26
14. Lerntandems im Service 28

Literatur 30

Projektbeteiligte 32

Einleitung

Die Folgen des demografischen Wandels sind absehbar. Der Anteil der Jüngeren nimmt spürbar ab und der der Älteren steigt. Voraussichtlich kommen im Jahr 2015 auf 100 Personen im erwerbsfähigen Alter nur 25 unter 20-Jährige, aber 29 über 60-Jährige. Damit nimmt auch der Bevölkerungsanteil der Erwerbspersonen zwischen 20 und 60 Jahren langfristig ab: Von 1990 bis 2000 sank er bereits von knapp 60% auf 55%, im Jahr 2030 wird er nur noch etwa 49% betragen (Schmidt 2010: 13). Wie können sich Unternehmen auf die Folgen dieses demografischen Wandels vorbereiten? Wie kann die erforderliche Zusammenarbeit, der Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen jüngeren und älteren Beschäftigten gefördert und verstetigt werden? In dem Projekt „ZwiGL – Zwischen Generationen lernen“ wurden Antworten auf diese Fragen gefunden.

In in einer Beratung der GETRAG GmbH & Cie. KG in Ludwigsburg wurde 2004 vom IMU Institut und dem Betriebsrat das „ZwiGL“-Thema angeregt. Bei rückläufigen Azubi-Zahlen könnten betriebliche Ausbilderinnen und Ausbilder neue Aufgaben zum betrieblichen Umgang mit dem demografischen Wandel übernehmen. Dafür benötigen sie jedoch Qualifizierung und Unterstützung. In der Zusammenarbeit mit der Akademie für Wissenschaftliche Weiterbildung an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg e. V. und dem IMU Institut entstand daraufhin die Projektidee für „ZwiGL – Zwischen Generationen Lernen“. Mit einem Aufruf nach Modellprojekten zur „Sicherung des Fachkräfteangebots und der Innovationsfähigkeit der Wirtschaft im demografischen Wandel“ des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg ergab sich 2008 die Möglichkeit zur Förderung aus Mitteln des ESF, mit der das Projekt in kleinen und mittleren Betrieben Baden-Württembergs schließlich umgesetzt werden konnte.

In der vorliegenden Handreichung werden die wichtigsten Projekterkenntnisse und -ergebnisse von den Beteiligten vorgestellt. Wir wollen damit Handlungsfelder für betriebliche Akteure und Akteurinnen aufzeigen, praktikable Lösungen darstellen und – nicht zuletzt – Mut und Lust machen, das Thema in den Betrieben anzupacken.

Sylvia Stieler
IMU Institut

Raymund Wöller
Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung

Stuttgart/Ludwigsburg, im November 2010

Sylvia Stieler (IMU)

1. Das Projekt ZwiGL – Zwischen Generationen Lernen

In vielen Modellprojekten wurde die Zusammenarbeit von jüngeren und älteren Beschäftigten in Verbindung mit einem Wissens- und Erfahrungsaustausch erprobt – aber warum wird sie trotz langjähriger Diskussionen um den demografischen Wandel so selten in Unternehmen angewandt? Drei Anforderungen müssen dazu bewältigt werden:

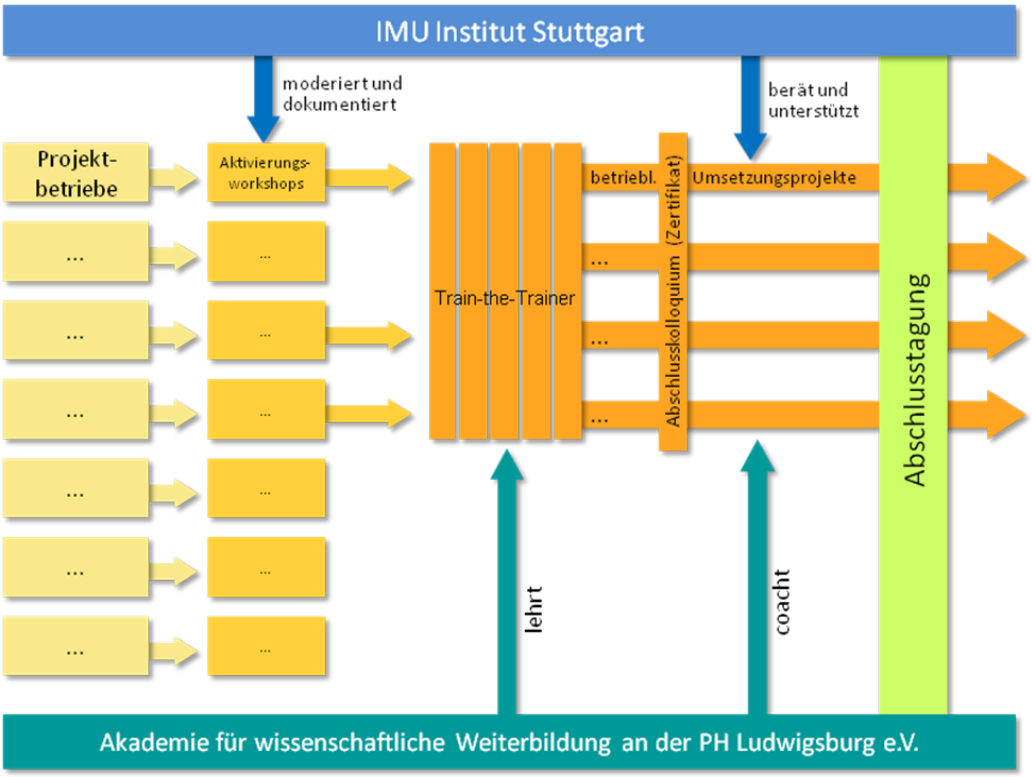
- die Sensibilisierung von Personalverantwortlichen, Betriebsräten und Beschäftigten dafür, dass der demografische Wandel kein abstrakt-wissenschaftliches Problem ist, sondern sich durch ihn in wenigen Jahren das Altersgefüge der Beschäftigten gravierend ändern wird. Das führt zur Konsequenz, dass bisher praktizierte Personalstrategien nicht mehr erfolgreich sein werden.
- die Qualifizierung von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren, damit sie intergenerationale Lehr- und Lernprozesse im Betrieb anregen und begleiten können; und
- die Umsetzung betrieblicher Projekte, in denen das Wissen um den demografischen Wandel und um bewährte Methoden anhand konkreter betrieblicher Aufgaben angewandt wird. Dabei sollten die betrieblichen Akteure externe Unterstützung und Begleitung erhalten.

Diesen drei Anforderungen tragen die Projektbausteine von „ZwiGL“ Rechnung: In den eintägigen **Aktivierungsworkshops** arbeiteten Personalverantwortliche und Betriebsräte zusammen, um gemeinsam die aktuellen Beschäftigungs- und Qualifizierungsrisiken zu identifizieren. Schnell ergab sich eine gemeinsame Sicht auf die dringlichsten Aufgaben, für die die nächsten Arbeitsschritte verabredet wurden. Die Wissens- und Erfahrungsweitergabe zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten erwies sich in allen Betrieben als große Herausforderung, denn mit dem absehbaren Weggang Älterer geht den Betrieben Erfahrungswissen verloren, ohne dass sie bisher dagegen systematisch Vorkehrungen trafen.

Aufgrund der Aktivierungsworkshops entschieden sich vier Unternehmen dafür, mit insgesamt 14 Personen an der 12-tägigen **Train-the-Trainer-Qualifizierung** teilzunehmen. Dabei qualifizierte die Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung Leitungskräfte, Betriebsräte, Ausbilderinnen und Ausbilder sowie Weiterbildungsbeauftragte in der Gestaltung betrieblicher Lernprozesse, in den Besonderheiten des generationsübergreifenden Lernens sowie zum Projektmanagement und bot Gelegenheit zu einem regen überbetrieblichen Erfahrungsaustausch. Die anschließenden **Lehrcoachings** wurden von den Unternehmen genutzt, um ihre ersten Erfahrungen zu reflektieren und eigene Themenschwerpunkte zu vertiefen.

Für die betriebliche Umsetzung der Lernprojekte bot das IMU Institut als dritten Projektbaustein eine **Prozessbegleitung** an. Gefragt waren vor allem die Tätigkeiten als „Kümmerer“, bei denen die betrieblichen Projektteams begleitet, motiviert und beim Projektmanagement unterstützt wurden.

Gleichzeitig gab es praktische Unterstützung bei der Erstellung von Dokumentationen, der Moderation von Workshops oder Recherchen zu betriebsspezifischen Themen sowie fachliche Beiträge aus der Beratung anderer Unternehmen.



Projektverlauf Oktober 2008 bis Dezember 2010

Wie bei einem Staffellauf wechselte die Zuständigkeit für die einzelnen Projektbausteine zwischen IMU und Akademie bis zum Ziel des gemeinsamen Projektabschlusses. Die vorliegende Handreichung ist entsprechend der drei Projektbausteine in drei Abschnitte gegliedert: in die Darstellung des gesamten Projekts, in die Beschreibung der Train-the-Trainer-Qualifizierung und in die Darstellung der betrieblichen Umsetzungsprojekte.

2. Aktivierungsworkshops

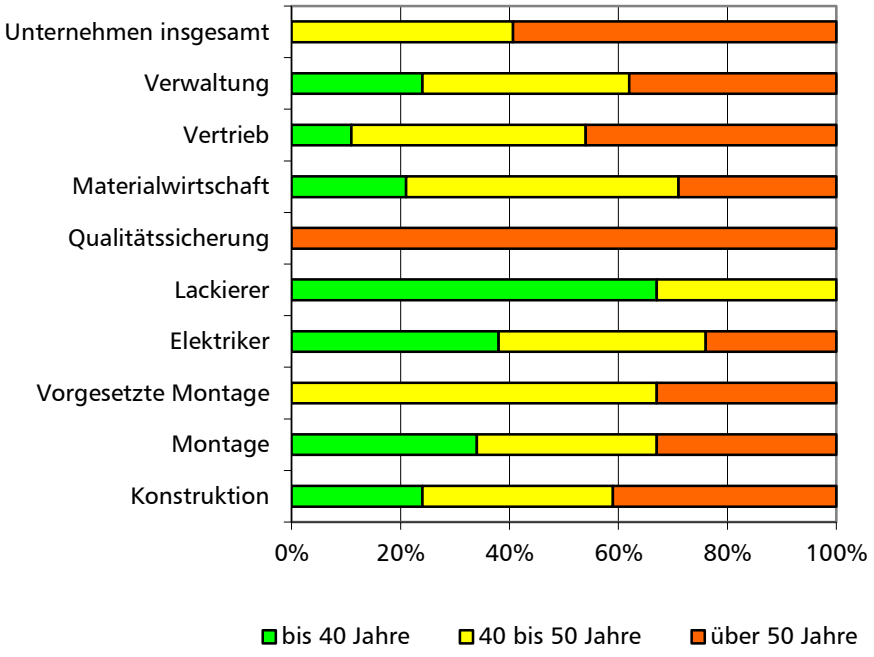
Die Erfassung aktueller Beschäftigungs- und Qualifizierungsrisiken sowie die Verabredung erster Maßnahmen waren die Ziele des eintägigen betriebsspezifischen „Aktivierungsworkshops“, der kleinen bzw. mittleren Betrieben im Rahmen des Projekts „ZwiGL“ angeboten wurde. Gemeinsam bearbeiteten Personalverantwortliche, Betriebsräte und weitere Akteurinnen/Akteure der betrieblichen Weiterbildung im Wesentlichen folgende Themen:

- die Bestandsaufnahme der aktuellen betrieblichen Beschäftigungs- und Qualifizierungsrisiken,
- Rahmenbedingungen und Handlungsspielräume vor dem Hintergrund der Finanz- und Wirtschaftskrise,
- eine gemeinsame Bewertung der dringlichsten Aufgaben und abschließend
- die Verabredung von Arbeitsschritten, Fristen und Verantwortlichen.

Von Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus allen Betrieben wurden die Folgen des demografischen Wandels angesprochen: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die über teilweise sehr spezifisches Erfahrungswissen verfügen, verlassen absehbar die Betriebe. Und nahezu überall erweist sich die Einarbeitung ihrer Nachfolgerinnen und Nachfolger als lückenhaft. Seien es die Qualitätssicherung bei der Herstellung von sehr großen Sägeblättern für die industrielle Holzbearbeitung oder die Nachbearbeitung zugekaufter Fahrzeugrahmen im Sonderfahrzeugbau – scheiden diese Wissensträgerinnen und -träger ohne Weitergabe ihres Wissens aus, gehen betriebsrelevantes Wissen und Erfahrungen verloren! Gemeinsam wurden in den Workshops systematische Übersichten über die Abteilungen und drohende Wissens- bzw. Erfahrungsverluste erarbeitetet, die Anstoß und Grundlage für eine bessere Nachfolgeplanung sind.

Die Moderation und Dokumentation des Workshops übernahm das IMU Institut. Zur Gesprächsleitung wurden einfache Moderationstechniken eingesetzt, beispielsweise Kartenabfragen oder 4-Felder-Kreuze auf Flipcharts. Sie förderten die Diskussion der unterschiedlichen Betriebsparteien und visualisierten die Gesprächsergebnisse. Das empfanden alle Beteiligten als Gewinn, weil sie in diesen Zusammensetzungen eher selten an einem Tisch sitzen. Großen Wert legten und legen alle auf die sorgfältige Dokumentation: Sie dient mittlerweile den Teilnehmenden der Workshops als Grundlage für ihre betriebliche Arbeit sowie als prägnante Zusammenfassung und Information z. B. für Vertreterinnen und Vertreter des Managements oder der Geschäftsführungen, die bei der Umsetzung von Maßnahmen mitwirken müssen.

Beispiel eines Arbeitsergebnisses: Betriebliches Altersgefüge nach Abteilungen



Eine erste, schnell erstellte Übersicht mit den Anteilen der Beschäftigten bis 40 Jahren, zwischen 40 und 50 Jahren und über 50 Jahren verdeutlicht Unterschiede zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen und weist damit – insbesondere für diejenigen, die mit dem Unternehmen vertraut sind – auf ungleichmäßige Altersverteilungen hin, die möglicherweise Personalentwicklungsmaßnahmen erfordern.

Raymund Wöller, Anne Frank (Akademie)

3. Train-the-Trainer-Qualifizierung

Auf Basis der in den Aktivierungsworkshops angesprochenen Themen übernahm die Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg e.V. jetzt den „Staffelstab“ und die Qualifizierung der Multiplikatoren und Multiplikatorinnen aus den vier beteiligten Betrieben.

Die Train-the-Trainer-Qualifizierung orientierte sich an dem bewährten Konzept des Weiterbildungsformats „Kontaktstudium“: Dies beinhaltet die kontinuierliche Einbeziehung berufspraktischer Erfahrungen und Kenntnisse der Teilnehmer/innen in die Lernprozesse ebenso wie die Auseinandersetzung mit wissenschaftlichen Forschungsergebnissen, Verfahren und Theorien.

Bei der methodischen Gestaltung wurde diese enge Verzahnung von Wissen, Erfahrung und Reflexion durch die Verknüpfung von Präsenzphasen und angeleitetem Selbststudium berücksichtigt. Die Arbeitsweise war so gestaltet, dass die Teilnehmenden die Lernformen selbst erfahren konnten, die für die betrieblichen Projekte relevant sind.

Ablauf (Themen und Termine)

Die Lehrinhalte der Qualifizierung bezogen sich im Wesentlichen auf die Lehr-Lernprozesse im betrieblichen Kontext (Lerntheorien, Kommunikation, Didaktik und Methodik), wobei die spezifischen Themen „Generation“ und „Gender“ durchgängig behandelt wurden. Die beiden letzten Präsenzphasen dienten der intensiven Vorbereitung und Unterstützung der betrieblichen Projekte durch die Vermittlung der Theorie und Erprobung der Praxis des Projektmanagements. Im Anschluss hatten die Betriebe die Möglichkeit, sich durch Lehrcoachings bei der Umsetzung ihrer Projekte unterstützen zu lassen.

Die Evaluation der Qualifizierung (Prozess- und Ergebnisevaluation) hat gezeigt, dass sowohl die Lehrinhalte, die methodische Gestaltung und die Kompetenz des Dozententeams als auch der persönliche Lernertrag und die Einschätzung des Lerntransfers für das betriebliche Projekt äußerst positiv bewertet wurden. Durch den gemeinsamen Lernprozess in den Präsenzphasen und durch die Umsetzung und Anwendung des Gelernten in den einzelnen Betriebsprojekten, wurde vielen bewusst, wie wichtig ein tragendes Theoriefundament ist, um ein Projekt erfolgreich zu realisieren.

Anne Frank (Akademie)

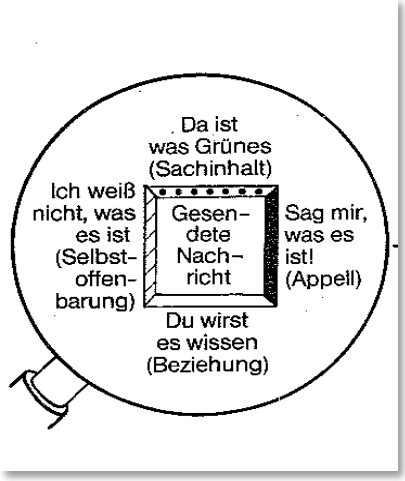
4. Lernprozesse in Gruppen – Kommunikation

Mit einer Kommunikationsübung sollten die Teilnehmenden der Qualifizierung für die Schwierigkeiten der Kommunikation sensibilisiert werden: Zwei Personen sitzen Rücken an Rücken. Eine Person erhält – verdeckt – eine geometrische Zeichnung, die sie der anderen Person so erklärt, dass diese sie ohne Nachfragen nachzeichnen kann.

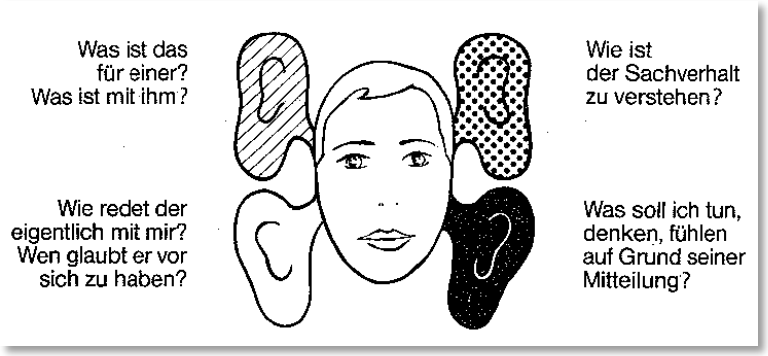
Anschließend diskutierten die Teilnehmer und Teilnehmerinnen die von Paul Watzlawick in fünf Axiomen formulierten Grundregeln für Kommunikation:

- Es ist unmöglich, nicht zu kommunizieren.
- Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt.
- Menschliche Kommunikation ist „zweisprachig“: begrifflich und ausdruckshaft.
- In einer Beziehung ist jedes Verhalten zugleich Ursache und Wirkung.
- Kommunikationen beruhen auf Gleichheit oder Ungleichheit.

In Anlehnung an diese Axiome entwickelte Schulz von Thun sein Kommunikationsmodell „Die vier Seiten einer Nachricht“. Anhand des folgenden Beispiels wurden den Teilnehmenden die unterschiedlichen „Sender“- und „Empfänger“-Interpretationen einer Nachricht demonstriert:



Empfängermodell



Sendermodell

Friedemann Schulz von Thun: Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation.
© 1981 Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, Reinbek bei Hamburg

So konnten sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mithilfe dieses Modells in Übungen Kommunikationsprobleme und die „typischen“ Kommunikationsfallen erschließen. Eine wichtige Erkenntnis war, dass im Umgang mit unterschiedlichen Generationen eine gemeinsame Sprache gefunden werden muss.

Anke Thyen (Akademie)

5. Lernprozesse in Gruppen – Kommunikatives Handeln

Nachdem die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Train-the-Trainer-Qualifizierung anhand der Kommunikationsmodelle von Watzlawick und Schulz von Thun praktische Übungen durchführten, an denen die Struktur der Kommunikation, aber auch die Gefahr von Missverständnissen durch verzerrte Kommunikation deutlich geworden sind, will der zweite Teil zur Beschäftigung mit den Grundlagen der Kommunikation anregen.

Hier stand die Frage im Vordergrund, wie die Sprache arbeiten muss, damit Kommunikation gelingt. Zur Erarbeitung dieser Problemstellung wurde Jürgen Habermas „Theorie des kommunikativen Handelns" aufbereitet. Ihr Anliegen ist der Konsens, die Zustimmung aller Betroffenen, nicht der Kompromiss oder die Überredung. Der Konsens beruht, in Habermas Worten auf dem „zwanglosen Zwang des besseren Arguments". Dieser Lösungsweg ist auch für die betriebliche Weiterbildung interessant.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer setzten sich mit der wichtigsten These der Kommunikationstheorie auseinander: Immer wenn wir kommunizieren, erheben wir den Anspruch, dass das, was wir sagen, zutreffend oder berechtigt ist, ohne dass wir diesen Anspruch ausdrücklich vertreten. Wer eine Behauptung aufstellt, der muss auch bereit sein, sie zu belegen. Wer jemanden für ein Verhalten tadelt, muss auch bereit sein, diesen Tadel zu begründen. Habermas unterscheidet zwischen verschiedenen „Geltungsansprüchen", die wir immer in der Kommunikation mit anderen erheben. Wichtig sind vor allem der Geltungsanspruch der Wahrheit, der verlangt Behauptungen zu belegen, und der Geltungsanspruch der normativen Richtigkeit, der verlangt, dass ethische oder politische Forderungen und Erwartungen begründet werden. Die Teilnehmenden setzten sich anhand von Übungen damit auseinander, wie bestimmte Geltungsansprüche erkannt werden können und welche Forderungen an ihre Einlösung gestellt werden können. Es wurde deutlich, dass Habermas' Kommunikationstheorie nicht nur den Blick für Kommunikationsstrukturen schärft, sondern auch helfen kann, kommunikative Prozesse anzuleiten und zu unterstützen, die durch den „zwanglosen Zwang" des besseren Arguments ein Einverständnis unter beteiligten Diskursparteien herstellen.

Diskurse tragen dazu bei, Abwägungen nachvollziehbar und transparent zu gestalten und Entscheidungen für alle Beteiligten und für Außenstehende zu begründen. Letztlich dürfen nur solche Normen Geltung beanspruchen, „die die Zustimmung aller Betroffenen als Teilnehmende eines praktischen Diskurses finden (oder finden könnten)." Habermas' Theorie über die Konsensorientierung der Kommunikation beruht auf der These, dass die Kommunikation grundsätzlich und primär an Verständigung und Einverständnis interessiert ist, nicht an Betrug, Überredung, nicht an der Instrumentalisierung der Gesprächspartner. Die Instrumentalisierung der Kommunikation zu Zwecken der Manipulation anderer ist dem gegenüber sekundär. Letztlich zeigt Habermas damit, dass wir an Verständigung interessiert sind und dass die Strukturen der Kommunikation dem zuarbeiten.

Anne Frank, Anke Thyen (Akademie)

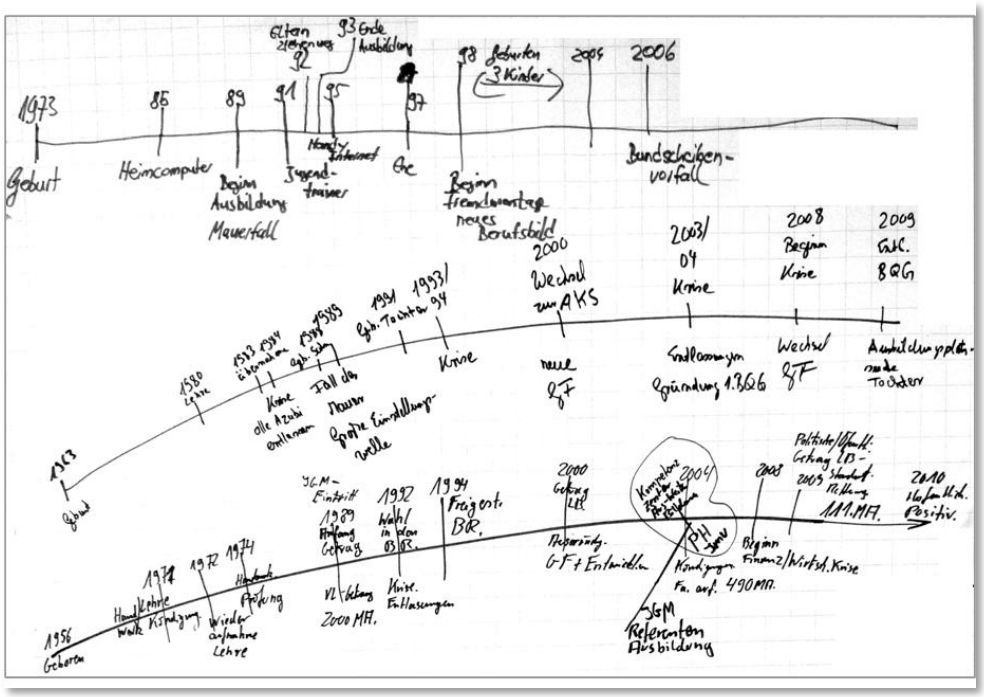
6. Lernprozesse in Gruppen – Generation und Gender

I. Generation

Im Anschluss an die Thematik „Kommunikation“, in der es ja auch um die Sensibilisierung für den „Kommunikationsstil“ der jeweils „anderen“ Generation ging, erschien es nun wichtig zu klären, wie „Generation“ definiert bzw. verstanden wird, und dass man nicht nur einer sondern verschiedenen Generationen angehört.

So wird in der Literatur häufig zwischen drei Generationenbegriffen unterschieden:

- Der **genealogische Generationenbegriff** unterscheidet Generationen nach Verwandtschaft: Großeltern-, Eltern- und Kindergeneration.
- Der **pädagogische Generationenbegriff** unterscheidet zwischen Lehr- und Lernergeneration, d.h. die Generationen sind durch Lernprozesse miteinander verbunden.
- Der **historisch-gesellschaftliche Generationenbegriff** unterscheidet die Generationen anhand unterschiedlicher Prägungen durch historische bzw. gesellschaftliche Ereignisse.



Zeitstrahlen einer Lerngruppe

Um die eigene Generationenzugehörigkeit zu klären, haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Train-the-Trainer-Qualifizierung die Methode erprobt, auf einem Zeitstrahl ihre sie prägenden Ereignisse aufzuführen und zu diskutieren. So konnten nicht nur gemeinsame „Altersgenerationen“ sondern auch „Interessengenerationen“ festgemacht werden.

II. Gender

Für die Organisation der betrieblichen Arbeit spielt neben der Qualifikation traditionell vor allem das Alter eine entscheidende Rolle. Lebensphasen und Arbeit gehen Hand in Hand. Erst seit einigen Jahren tritt eine Vielfalt (Diversity) anderer Aspekte ins Bewusstsein. Nicht nur das Alter, auch das Geschlecht, die Religionszugehörigkeit, Behinderung und andere Merkmale von Personen finden nun bei der Organisation der Arbeit Berücksichtigung. Nicht selten kommen mehrere Merkmale zusammen, so etwa, wenn bei Fortbildungsmaßnahmen behinderte Mitarbeiterinnen mit Kindern berücksichtigt werden sollen.

http://genderblog.de/dateien/piktogramme_wien.jpg; Stand 1.12.2010

Weil das Geschlecht ein Merkmal ist, das auch alle anderen Aspekte von Vielfalt betrifft – Männer und Frauen mit Behinderung, Männer und Frauen in religiösen Gemeinschaften, Männer und Frauen einer bestimmten Volksgruppe (Ethnie) – wurde „Gender“ im Rahmen der Qualifizierungsmaßnahme eine besondere Bedeutung beigemessen.

Eine leitende Frage zum Thema „Zwischen Generationen lernen“ war, ob für das Lernen zwischen den Generationen nicht auch eine besondere „Genderkompetenz“ nötig ist? Ist das Prinzip des „Gender Mainstreaming“ auch in der betrieblichen Weiterbildung gefragt?

„Gender“ bezeichnet das soziale, nicht das biologische Geschlecht, die gesellschaftlich, sozial und kulturell geprägten Geschlechtsrollen von Frauen und Männern sowie soziale Geschlechtsmerkmale und geschlechtertypische Merkmale in einer Kultur. Gender hat immer, auf allen Ebenen und in allen Bereichen Einfluss auf Entscheidungen. Das war über Jahrhunderte nicht allgemein bewusst. Erst mit den Amsterdamer Verträgen setzte in den politischen Institutionen Europas ein, wofür der Begriff „Gender Mainstreaming“ steht:

- **„Gender Mainstreaming** ist die (Re-) Organisation, Verbesserung, Entwicklung und Evaluierung grundsatzpolitischer Prozesse mit dem Ziel, die geschlechter-bezogene Sichtweise in alle

politischen Konzepte auf allen Ebenen und in allen Phasen durch alle normalerweise an politischen Entscheidungsprozessen beteiligten Akteure einzubringen." (Definition des Europarates)

Es ist unschwer zu erkennen, dass Gender Mainstreaming auch bei betrieblichen Entscheidungen gefragt ist. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Projektes haben konkrete Fragen an Beispielen erarbeitet und dabei den Gender-Aspekt mit dem Generationen-Aspekt verknüpft. Es wurde auch deutlich, dass für eine betriebliche Gendergerechtigkeit „Genderkompetenz“ gefragt ist, die sich zeigt in der Fähigkeit (vgl. Stiegler):

- unterschiedliche Perspektiven einzubeziehen,
- sich in Personen des anderen Geschlechts einzufühlen,
- beurteilen zu können, wie sich eine Handlung oder Entscheidung auf Frauen bzw. auf Männer auswirkt,
- Frauen und Männer passend (nicht diskriminierend) anzusprechen,
- Vorteile eines genderbewussten Umgangs in Teams zu erkennen,
- diese Vorteile für den Arbeits- und Lernprozess nutzen und das Wissen anderen vermitteln.

Das Gespür für Unterschiede kommt beispielsweise auch der Arbeit mit unterschiedlichen Generationen zugute.

Gerhard Drees (Akademie)

7. Lehr- und Lernprozesse im betrieblichen Kontext: Lehr-/Lernkonzepte

Den betrieblichen Tätigkeiten der Teilnehmerinnen und Teilnehmer und den privaten gehen theoretische Vorannahmen voraus. An Beispielen wurde zuerst herausgearbeitet, dass jedes praktische Handeln durch – oft allerdings nicht bewusste – Theorien angeleitet wird. Handeln ohne Theorie, die die Handlungsplanung anleitet, ist nicht möglich; und die Praxis ist umso erfolgreicher, je mehr die theoretischen Vorannahmen zutreffen. Dass dies auch für die Gestaltung intergenerationeller Lernprozesse in den Betrieben gilt, wurde zur Ausgangsthese für die weiteren Schritte. Ferner wurde deutlich, dass theoretische Annahmen, die sich in der Praxis nicht bestätigen und zu unbefriedigenden Handlungsergebnissen führen, überprüft und ggf. durch adäquatere ersetzt werden sollten. In diesem Sinne sind die wissenschaftlichen Theorien als Angebote für die bessere Anleitung der Praxis zu verstehen.

Die dreitägige Zusammenarbeit zum Thema „Lehr-/Lernkonzepte im betrieblichen Kontext" hatte daraufhin drei Schwerpunkte:

- Erarbeiten von Hintergrundwissen zur Bedeutung und zum praktischen Wert von Theoriearbeit und Schaffen von Akzeptanz für die Auseinandersetzung mit Theorie, hier speziell **Lerntheorie,**
- Auseinandersetzung mit traditionellen und neuen lerntheoretischen Ansätzen und **Reflexion der betrieblichen Bildungsarbeit** in diesem Kontext,
- Kennenlernen von und **praktische Erfahrungen** gewinnen mit neuen Lehr-/Lernarrangements für die betriebliche Bildungsarbeit.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer konnten traditionelle und neue Theorieangebote für die Gestaltung ihrer betrieblichen Lehr-/Lernprozesse kennen lernen, diese zu ihren privaten Theorien in Beziehung setzen und daraufhin befragen, ob sie sich eignen, die persönliche berufliche Praxis zu verbessern. So wurden auf der Grundlage ausführlicher Studientexte einerseits behavioristische, kognitionswissenschaftliche und konstruktivistische Konzepte, andererseits handlungsorientierte Modelle, der Situated-Learning-Ansatz und die Subjektwissenschaftliche Lerntheorie in ihren Kernaussagen und hinsichtlich ihrer Implikationen für die betriebliche Lernpraxis betrachtet. Dabei standen die sehr unterschiedlichen Konsequenzen für die Sichten vom Lernenden, das Verhältnis des Lehrenden zu den Lernenden, die Gestaltung von Lernsituationen und die Konsequenzen für das intergenerationelle Lernen im Mittelpunkt. Es konnte herausgearbeitet werden, dass das Handeln nach jedem der Konzepte ganz konkrete Auswirkungen für die praktischen Lernsituationen und die Lernchancen und -ergebnisse der Beteiligten begründet und der Einsatz des jeweiligen Lernkonzepts bewusst und von Kriterien geleitet erfolgen muss.

Im dritten und umfänglichsten Teil wurden praktische Erfahrungen mit solchen Lehr-/Lernkonzepten ermöglicht, die sich nach dem Stand der Lernforschung für berufsbezogene Lernprozesse und das intergenerationelle Lernen in besonderer Weise anraten. Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen lernten die Praxisformen und ihre Begründungen nicht nur kennen, sondern konnten durch praktischen Umgang mit den Konzepten aus der Lernenden- und der Lehrendenperspektive erfahren, wie solche Lernsituationen wirken. Auf diese Weise wurden u. a. Kooperatives Lernen und Partizipatives Lernen, Communities of Practice und Goal-Based-Scenarios erarbeitet, erprobt und diskutiert.

Jederzeit begleitender Teil der Diskussion waren der Blick auf die Umsetzungsbedingungen für die erarbeiteten Konzepte in der betrieblichen Realität und die Suche nach realistischen Einstiegsmöglichkeiten. In diesem Zusammenhang wurde thematisiert, dass pädagogische Arbeit immer auch bedeutet, an der Schaffung struktureller und organisatorischer Voraussetzungen für das Erreichen der angestrebten pädagogischen Ziele mitzuwirken.

Ute Holm

8. Lehr-/Lernprozesse im betrieblichen Kontext: Intergenerationelles Lernen

Intergenerationelles Lernen

Intergenerationelles Lernen bezieht sich zunächst darauf, dass Angehörige unterschiedlicher Generationen in Lehr-Lernprozessen zusammenkommen und dass in den Prozessen die Tatsache der unterschiedlichen Generationenzugehörigkeit bewusst – konzeptionell, inhaltlich, methodisch – aufgegriffen und genutzt wird.

Dabei kann im Zuge einer allgemein beschleunigten Wandlungsdynamik im Vergleich zu traditionellen Generationengefügen von einem schneller werdenden Generationenwechsel gesprochen werden. Die Annahme lautet, dass Angehörige einer Generation jeweils bestimmten gesellschaftlich-kulturellen und besonders prägenden Einflüssen unterliegen und sich hieraus ihre generationenspezifischen Erfahrungen speisen. Was jeweils unter einer Generation verstanden wird (z.B. Wendegeneration, Generation Golf u.a.), lässt sich nicht mehr kausal aus Altersangaben entnehmen und ergibt sich hingegen immer erst für den jeweiligen Kontext und in Abhängigkeit von der Lerner- bzw. Arbeitsgruppe.

Deshalb erfolgte in der dritten Präsenzphase eine theoretische und praktische Beschäftigung mit didaktischen Konzepten und Methoden des intergenerationellen Lernens – praktisch insofern, als vielfältige Methoden durchgespielt und anschließend auf die erlebten Situationen reflektiert wurden.

Formen intergenerationellen Lernens

Für die erwachsenenpädagogische Praxis der intergenerationellen Bildungsarbeit wird ein vorausgesetztes Verständnis über das Lernen generationengemischter Gruppen als grundlegend angesehen. Idealtypisch können nach Franz u.a. (2009) drei Formen des intergenerationellen Lernens voneinander unterschieden werden, das Voneinander-, Miteinander- und Übereinander-Lernen.

Je nachdem welche Zielvorstellungen mit Lehr-Lernsituationen verbunden sind, wird eine bestimmte Form des intergenerationellen Lernens zum Einsatz kommen. Ältere können neuen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen bestimmte Betriebsabläufe nahe bringen (Voneinander-Lernen), altersgemischte Teams eignen sich in einer konstruktiven Lernatmosphäre eine neue Technik an (Miteinander-Lernen) oder Neulinge initiieren einen Austausch über die Erfahrungen langjähriger Mitarbeiter und fördern damit ein wechselseitiges Verständnis zwischen den Mitarbeitergruppen (Übereinander-Lernen).

	Merkmalszuschreibungen
Voneinander-Lernen	• Eine Generation unterstützt und informiert die andere Generation. • Die unterstützende Generation hat einen Erfahrungsvorsprung in bestimmten Gebieten.
Miteinander-Lernen	• Unterschiedliche Generationen arbeiten und lernen gemeinsam an einem Thema. • Keine Generation hat einen Expertenstatus, weil das Wissen erst in einem gemeinsamen Prozess erarbeitet wird.
Übereinander-Lernen	• Erfahrungen unterschiedlicher Generationen sind Bestandteil von Lernprozessen. • Aus der didaktischen Initiierung von Erzählungen gehen wechselseitige Lernanstöße hervor.

Tab.: Merkmalszuschreibungen intergenerationeller Lernformen (in Anlehnung an Franz u.a. 2009)

Alle Lernformen haben ihre Bedeutsamkeit für den betrieblichen Kontext. Voraussetzung für die Gestaltung didaktischer Szenarien und die Auswahl von Methoden in der betrieblichen Weiterbildung ist jedoch die Festlegung auf eine der Lernformen, um daran konzeptionelle Überlegungen auszurichten.

Methodische Umsetzung intergenerationeller Lehr-/Lernprozesse

In der Präsenzphase zur Didaktik und Methodik wurden vielfältige Methoden des intergenerationellen Lernens erprobt, die hier nicht alle ausgeführt werden können. Hingegen sollen drei Methoden in Kürze skizziert werden, die exemplarisch für unterschiedliche didaktische Kategorien stehen: Während die erste Übung zu Vorurteilen das gegenseitige Verständnis fördert, dient die Sozialraumanalyse der Bestandsaufnahme zum Umgang der Generationen miteinander. Für die gemeinsame Arbeit eignet sich die Kollegiale Beratung.

Übung zu Vorurteilen

Hierbei geht es um eine **allgemeine Sensibilisierung** für die Generationenthematik. In altershomogenen Gruppen tragen Mitglieder zunächst zusammen, was ihnen an pauschalen Zuschreibungen für die andere Generation einfällt. Zur Visualisierung dienen Karten. Es erfolgt eine Diskussion darüber, woher die Zuschreibungen kommen. Auch wird die Frage erörtert, ob es sich um objektive Zuschreibungen oder um Vorurteile handelt. Durch die Vergegenwärtigung werden Vorurteile möglicherweise relativiert und es kann eine offene und tolerante Atmosphäre für das gemeinsame Lernen erzeugt werden.

Sozialraumanalyse

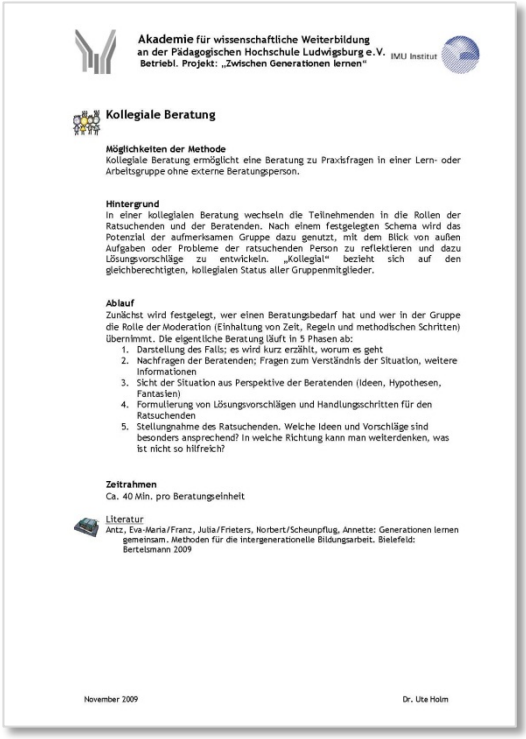
Die Erforschung des Sozialraums Betrieb unter generationenbezogenen und lernrelevanten Aspekten zielt auf den **Umgang von Generationen miteinander** im einzelnen Betrieb. Es kann Klarheit darüber gewonnen werden, welche Orte der Begegnung sowie des Erfahrungs- und Wissensaustausches zwischen unterschiedlichen Generationen es im Betrieb gibt. Konkret werden Teilnehmer/innen anhand von Leitfragen – z.B.: Wie ist das Verhältnis der Generationen zueinander? – angeregt, ihren Sozialraum (Betrieb) genauer in den Blick zu nehmen. Sie reflektieren die Fragen und tragen ihre Erfahrungen zusammen. Davon ausgehend denken sie über zukünftige Begegnungsorte nach.

Kollegiale Beratung

Diese Methode greift konkrete **Themen des betrieblichen Arbeitsalltags** auf. Sie ermöglicht eine Beratung zu Praxisfragen in einer Lern- oder Arbeitsgruppe. Während ein/e Teilnehmer/in sich zu einem selbst erlebten Fall beraten lässt, nehmen die übrigen Teilnehmer/innen die Rolle der Beratenden ein. Nach einem festgelegten Ablaufschema wird das Potenzial der aufmerksamen Gruppe dazu genutzt, mit dem Blick von außen Aufgaben oder Probleme der Rat suchenden Person zu reflektieren und dazu Lösungsvorschläge zu entwickeln.

Rückblick und Ausblick

In der Präsenzphase zur Didaktik und Methodik des intergenerationellen Lernens sorgten die didaktischen Modelle und schematisch durchgespielten Methoden für engagierte Diskussionen mit Blick auf die eigenen Betriebsstrukturen. Gleichzeitig blieb bewusst, dass die Betriebe ihre spezifischen Herausforderungen zu gestalten haben, die keiner didaktischen Modellsituation entsprechen. Das zeigte sich auch in den abschließenden Projektpräsentationen Mitte dieses Jahres. So spielte die Dimension der Intergenerationalität zwar durchgehend eine Rolle in den einzelnen Projekten, die aber aufgrund der unterschiedlichen betrieblichen Arbeitsbereiche und sich verändernder Mitarbeiterteams immer wieder eine auf die konkrete Situation zugeschnittene Umsetzung erfahren muss. Die situationsgerechte Gestaltung intergenerationeller Lehr-Lernprozesse bleibt hier eine kontinuierliche Aufgabe betrieblicher Weiterbildung.



Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung
an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg e.V.
Betriebl. Projekt: „Zwischen Generationen lernen"
IMU Institut

Kollegiale Beratung

Möglichkeiten der Methode
Kollegiale Beratung ermöglicht eine Beratung zu Praxisfragen in einer Lern- oder Arbeitsgruppe ohne externe Beratungsperson.

Hintergrund
In einer kollegialen Beratung wechseln die Teilnehmenden in die Rollen der Ratsuchenden und der Beratenden. Nach einem festgelegten Schema wird das Potenzial der aufmerksamen Gruppe dazu genutzt, mit dem Blick von außen Aufgaben oder Probleme der ratsuchenden Person zu reflektieren und dazu Lösungsvorschläge zu entwickeln. „Kollegial" bezieht sich auf den gleichberechtigten, kollegialen Status aller Gruppenmitglieder.

Ablauf
Zunächst wird festgelegt, wer einen Beratungsbedarf hat und wer in der Gruppe die Rolle der Moderation (Einhaltung von Zeit, Regeln und methodischen Schritten) übernimmt. Die eigentliche Beratung läuft in 5 Phasen ab:
1. Darstellung des Falls; es wird kurz erzählt, worum es geht
2. Nachfragen der Beratenden; Fragen zum Verständnis der Situation, weitere Informationen
3. Sicht der Situation aus Perspektive der Beratenden (Ideen, Hypothesen, Fantasien)
4. Formulierung von Lösungsvorschlägen und Handlungsschritten für den Ratsuchenden
5. Stellungnahme des Ratsuchenden. Welche Ideen und Vorschläge sind besonders ansprechend? In welche Richtung kann man weiterdenken, was ist nicht so hilfreich?

Zeitrahmen
Ca. 40 Min. pro Beratungseinheit

Literatur
Antz, Eva-Maria/Franz, Julia/Frieters, Norbert/Scheunpflug, Annette: Generationen lernen gemeinsam. Methoden für die intergenerationelle Bildungsarbeit. Bielefeld: Bertelsmann 2009

November 2009 Dr. Ute Holm

Methodenblatt zur „Kollegialen Beratung"

Stephan Wagenhals (Akademie)

9. Projektmanagement

Unter Projektmanagement ist die Unterstützung von Vorhaben, unabhängig von Laufzeit und Komplexität eines Projektes, zu verstehen. Jedes Projekt folgt spezifischen Phasen, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten den Einsatz bestimmter Methoden, Instrumente und Verfahren erfordern. Der klassische Projektmanagement-Prozess ist darauf ausgerichtet, die zu Beginn des Projektes definierten Ziele über ein normiertes Verfahren der Abwicklung zu erreichen. Die Methoden des „klassischen" Projektmanagements reichen heute jedoch nicht mehr aus, um komplexe Projekte erfolgreich durchführen zu können. Zunehmend bedeutsamer werden Faktoren wie das Erkennen von Veränderungen, die Reflexion von Projektprozessen und der erfolgreiche Umgang mit den Projektmitarbeitern und Projektmitarbeiterinnen sowie mit Akteuren und Akteurinnen aus der Projektumwelt.

Projektverantwortliche müssen sich folglich mit der Frage beschäftigen, ob das Verfahren selbst und seine Rahmenbedingungen kontinuierlich neu „erfunden" oder zumindest verändert werden sollten, um neben den Projektzielen auch Innovationsprozesse zu ermöglichen. Was kann Projektmanagement also leisten, um nicht nur Projektziele zu verwirklichen, sondern darüber hinaus Innovationsprozesse zu identifizieren und die Kreativität, Intergenerationalität und Erfahrungswelt eines Projektteams erfolgreich in das Projekt zu integrieren? Von dieser Fragestellung ausgehend wurden die Präsenzphasen vier und fünf praxisnah und mit einem (erwachsenen-)pädagogischen Schwerpunkt bei der Umsetzung gestaltet. Die Betrachtung von Projektmanagement dieser Perspektive bedeutet in diesem Kontext, einzelne Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen und deren individuelle Lebens- und Arbeitswelt in den Projektverlauf zu integrieren. In diesem Zusammenhang rückte besonders die methodische Umsetzung von Projektprozessen in den Vordergrund, um so – direkt orientiert an der Praxis und der Lebenswelt der Projektmitarbeitenden – die Thematik zu vertiefen.

Zu Beginn der vierten Präsenzphase lag der Fokus zunächst auf einer kurzen Einführung in Grundbegriffe und Definitionen des Projektmanagements. Auf diese Weise wurde ein gemeinsamer Grundstein gelegt, auf dessen Basis anschließend eine tiefere Auseinandersetzung mit Themen wie „Kriterien für Erfolgsfaktoren", „Aufbau von Strukturen und Prozessen", „Strukturplanung und Projektorganisation", „Entwicklung von Projektteams" und dem „Start eines Projektes" stattfinden konnte. In der anschließenden Reflexion wurde deutlich, dass zu Beginn eines Projekts oftmals nicht mehr als eine grobe Zielrichtung gegeben ist. Wesentlich klarer hingegen sind bereits zeitliche Vorstellungen formuliert, in deren Rahmen das Projekt durchgeführt und abgeschlossen werden soll. Dieser Widerspruch wurde aufgegriffen und eng mit der Zielformulierung sowie damit verbundenen Problemen verknüpft. Als Tool für die Zielformulierung wurde die SMART-Formel eingeführt.

Das Akronym SMART steht dabei für folgende Aspekte, die bei der Zielformulierung zu berücksichtigen sind:

S	für spezifisch
M	für messbar
A	für akzeptabel
R	für realistisch
T	für terminiert

In einem weiteren Schritt fand eine intensivere Auseinandersetzung mit bisherigen Projekterfahrungen der Teilnehmenden statt, die in Diskussionen zu den Themen „Projektmanagement im Betrieb – Chancen und Risiken", „Kommunikation und Konfliktmanagement im Projekt" und „Bewährte Projektorganisation und Projektwerkzeuge" mündeten. In diesem Zusammenhang wurde den Teilnehmenden eine Projekthandbuchvorlage als Orientierungshilfe vorgestellt. Mit dieser Vorlage wurde gleichzeitig in den letzten Themenbereich eingeleitet: Methoden und Materialien für Projektmanagement. Die Besonderheit an dieser Stelle in Phase vier lag in der Verknüpfung von Projektarbeit und Methoden aus der (erwachsenen-)pädagogischen Praxis. Herangezogen wurde beispielsweise das bewährte Verfahren der „Kollegialen Beratung", das zur projektbezogenen Problemlösungsanalyse einbezogen werden kann – direkt orientiert an Problemen, die sich aus der Projektarbeit der beteiligten Unternehmensvertreter bzw. -vertreterinnen ergaben. Dies führte sowohl zu erkenntnisreichen Ergebnissen, als auch zu einem intensiven und offenen intergenerationellen Austausch unter den Teilnehmenden, der auch über die Qualifizierung hinaus Bestandteil der weiterführenden Projektarbeit war. Am Ende der vierten Präsenzphase gingen die Teilnehmenden mit dem nötigen Handwerkszeug zurück in ihre Betriebe, um dort an den konkreten, eigenen Projekt zu arbeiten.

Die Projektideen und der Umsetzungsstand wurden zunächst in der folgenden fünften Präsenzphase vorgestellt. Im Anschluss daran wurden Hintergründe des Projekts sowie die Ausgangssituation beleuchtet und in einer ersten Auseinandersetzung Risiken identifiziert, Maßnahmen zu deren Minimierung eingeleitet und in die Phasenplanung integriert. Ein organisatorischer Ablauf des Projekts konnte aufgesetzt und das Projekthandbuch ausgearbeitet werden. Bei allen genannten Schritten kamen erneut unterschiedliche (erwachsenen-)pädagogische Methoden zum Einsatz.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Intention der beiden Projektmanagementphasen weniger auf einer betriebswirtschaftlich fundierten und ökonomisch geprägten Herangehensweise an die Thematik lag. Vielmehr wurde ergänzend zu einem starken Praxisbezug in beiden Phasen versucht, die sich aus der Projektarbeit ergebenden Widersprüche aufzugreifen, diese zu reflektieren und so den Projektprozess nicht ausschließlich auf die Projektziele bezogen voranzutreiben. Gleichzeitig konnte damit ein Rahmen geschaffen werden, der die Individualität und Stärken der Projektmitarbeiter fördert, intergenerationellen Austausch anregt und Innovation ermöglicht.

Stephan Wagenhals (Akademie)

10. Lehrcoaching

Orientiert an den Themen des Projektmanagements und den ersten Ergebnissen der betrieblichen Projekte, konnten die Teilnehmenden einzelne Lehrcoachings für die weitere betriebliche Umsetzung nutzen. Neben der konkreten Projektberatung wurden je nach Bedarf unterschiedliche Themengebiete – wie z.B. Risikomanagement oder Qualitätsentwicklung und Evaluation – vertieft. Das Lehrcoaching verfolgte hierbei den Ansatz, berufliche Akteure dabei zu unterstützen, ihr vorab definiertes persönliches Projektziel zu erreichen.

Neben der Vertiefung von Themengebieten wurde ein zusätzlicher Schwerpunkt auf eine professionelle Form der Beratung gelegt. Die Coachings sollten dabei einzelne Personen oder Projektgruppen bei der Bewältigung der auf die Arbeitswelt bezogenen Probleme unterstützen, den Fokus der Projektgruppen immer wieder auf das Projekt selbst zurück zu bringen. Im beruflichen Alltagshandeln wird das Projekt selbst leicht von anderen Faktoren überlagert. Das führt immer wieder dazu, dass das Projekt aus dem Blickfeld der Projektmitarbeiter und -mitarbeiterinnen gerät oder mit persönlichen Problemfeldern belastet wird. Aufgabe der Lehrcoachings war es in diesem Zusammenhang, das Projekt aus subjektiven Problemlagen zu lösen und an die wesentlichen Ziele des Projekts zu erinnern. In diesen Beratungsphasen wurde das Projekt zudem nicht nur im organisationalen Kontext oder aus der Sicht der Mitarbeitenden betrachtet, sondern bewusst eine Metaperspektive eingenommen, die auf ökonomische, politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen fokussiert. Damit konnten die Projekte aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden, losgelöst von einer organisationsbezogenen Befangenheit oder der persönlichen Betroffenheit. Nach diesem Schritt fiel es den Projektmitarbeitenden wieder leichter, sich den konkreten Aufgaben im Projekt zu widmen und diese umzusetzen. Lehrcoaching ist aus dieser Perspektive weder allein auf Kompetenzerweiterung ausgerichtet noch – wie es in herkömmlichen Coachingkonzepten häufig der Fall ist – allein an Marktinteressen orientiert. Vielmehr versteht sich Lehrcoaching darin, dass es vor allem an den Interessen der Projektmitarbeitenden selbst ausgerichtet ist und an der situativen Handhabung von Theorie und Praxis, wie in den fünf Präsenzphasen vermittelt wurde.

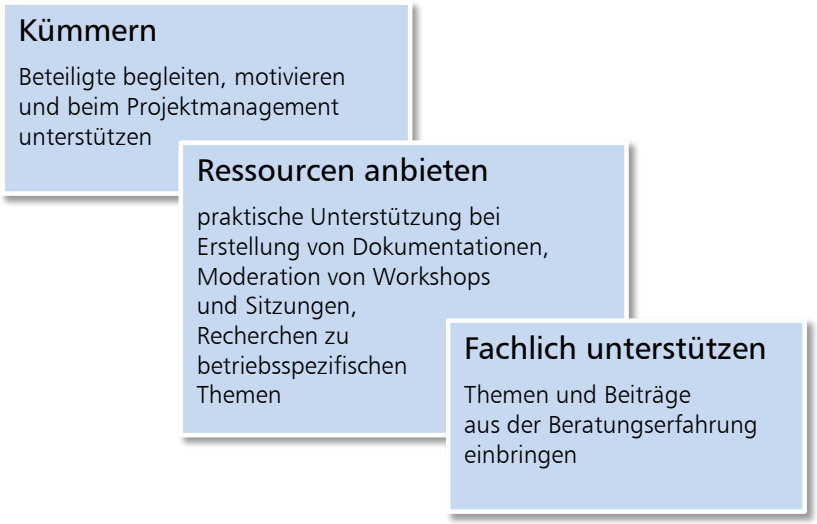
Bettina Seibold (IMU)

11. Betriebliche Umsetzung – Prozessbegleitung

Trotz hoher Akzeptanz der Themen Qualifizierung und demografischer Wandel in Öffentlichkeit und Unternehmen haben es Qualifizierungsbeauftragte, Personalverantwortliche und Betriebsräte in vielen Betrieben bei der praktischen Umsetzung schwer. Knappe Ressourcen, andere kurzfristig dringlichere Themen und Widerstände bei Beschäftigten sind Hindernisse, denen sie begegnen.

Als Unterstützung der betrieblichen Akteurinnen und Akteure bei der Überwindung dieser Schwierigkeiten bot das IMU Institut eine Prozessbegleitung an.

Die Aufgaben des IMU Instituts waren dabei:



Auf der Basis sehr unterschiedlicher Ausgangslagen entwickelten die Projektteams jeweils an den Betrieb angepasste Qualifizierungsprojekte zu intergenerationellen Lehr- und Lernprozessen:

- Durch die aktuelle Auseinandersetzung um den Erhalt des Standorts Ludwigsburg der GETRAG GmbH & Cie. KG erhielt das vom Betriebsrat initiierte und vorangetriebene Projekt „Qualifizierung – Volvo-Verlagerung“ eine ungeahnte Bedeutung und wurde ein wichtiger Baustein für die Sicherung der Arbeitsplätze in Ludwigsburg.
- Für die Unternehmen Alfing Montagetechnik (AMT) und Alfing Kessler Sondermaschinen (AKS) in Aalen-Wasseralfingen bildete der Auftakt-Workshop den Anfang für eine systematische Qualifizierung während der Kurzarbeit, in die aktuelle Lernkonzepte und didaktische Methoden aus der Train-the-Trainer-Qualifizierung einflossen. So konnte bei AMT ein Qualifizierungsanteil von mehr als 60 % der Kurzarbeit erreicht werden.

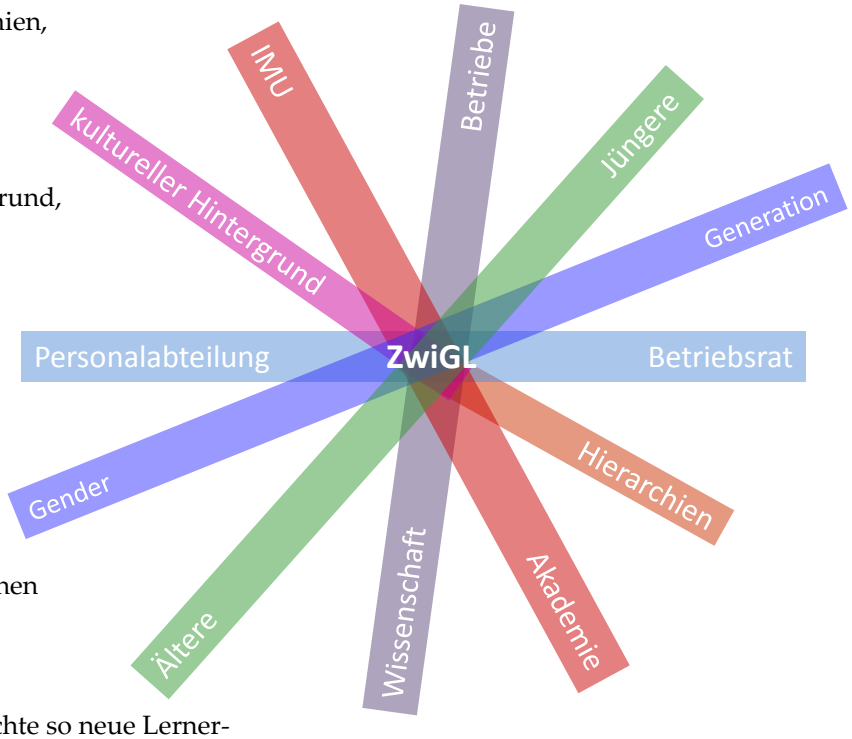
- Die Spezialisierung der Beschäftigten und daraus resultierende lange Einarbeitungszeiten stehen bei der ThyssenKrupp Aufzüge Deutschland GmbH, Niederlassung Stuttgart im Zentrum des betrieblichen Projekts. Um den Erfahrungsschatz ausscheidender Beschäftigter im Unternehmen zu sichern und gleichzeitig ihren Nachfolgern und Nachfolgerinnen einen guten Start nach der Ausbildung zu verschaffen, sollen hier unter anderem Lerntandems und eine Wissensdatenbank eingeführt werden.

Mit der Prozessbegleitung und dem Lehrcoaching wurden die Teilnehmenden in der Umsetzung ihrer betriebsspezifischen Schwerpunktsetzung sowohl in betriebspraktischen als auch in pädagogischen Fragen unterstützt.

Das hohe persönliche Engagement aller beteiligten Personen ermöglichte die erfolgreiche Realisierung der betrieblichen Projekte.

Über die betrieblichen Einzelprojekte hinaus wurde auf verschiedenen Ebenen kommuniziert und gelernt. Darüber hinaus entwickelte sich ein Solidarisierungs- und Demokratisierungsprozess:

- zwischen Älteren und Jüngeren,
- zwischen verschiedenen Hierarchien,
- zwischen Personalabteilung und Betriebsrat,
- zwischen Menschen mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund,
- zwischen verschiedenen Betrieben,
- zwischen Wissenschaft und Unternehmen
- zwischen unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen sowie
- zwischen unterschiedlichen Generationen und unterschiedlichen Geschlechtern.



Das betriebliche Projekt ZwiGL ermöglichte so neue Lernerfahrungen und die Entstehung einer betrieblichen Weiterbildungskultur.

Walter Borst, Bernhard Trautmann (AMT), Sylvia Stieler (IMU)

12. Die Initiative IQ² – Qualitätsverbesserung durch Qualifikation

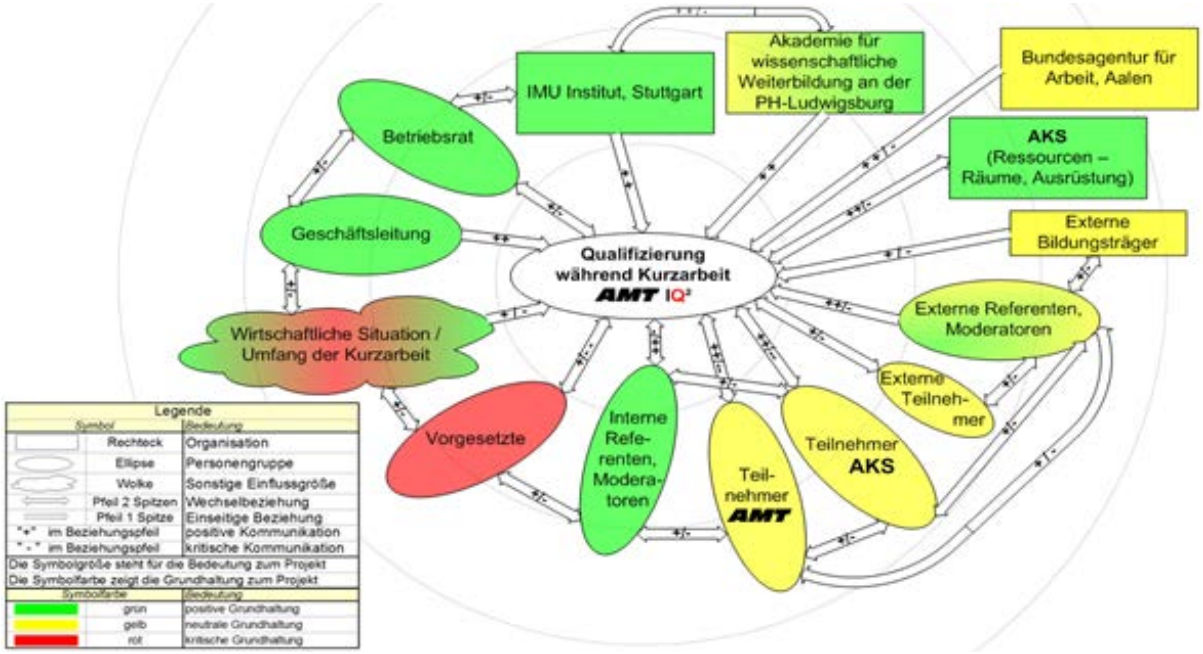
Die Kurzarbeit während der Finanz- und Wirtschaftskrise zur Stärkung des Unternehmens nutzen – diese Herausforderung nahmen die Alfing Kessler Sondermaschinen GmbH und die Alfing Montagetechnik GmbH in Aalen-Wasseralfingen an.

Der Aktivierungs-Workshop bildete den Beginn für eine systematische Qualifizierung jüngerer und älterer Beschäftigter während der Kurzarbeit – das Projekt „IQ² – Initiative zur Qualitätsverbesserung durch Qualifikation". Bei der Umsetzung des anspruchsvollen betrieblichen Projekts stellten sich mehrere Herausforderungen, die das Team aus beiden Unternehmen meistern musste:

- So ähnlich sich die Schwesterunternehmen in Bezug auf betriebliche Strukturen, Anforderungen an die Mitarbeiter und den Kundenkreis auch sind, gab es doch unter Berücksichtigung der langjährigen Erfahrung bei der überbetrieblichen Zusammenarbeit teils erhebliche Unterschiede in der Umsetzung der Qualifizierungsmaßnahmen. Das erforderte bei der Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs oder bei der Teilnehmerauswahl und -verfügbarkeit für Qualifizierungen teilweise stark voneinander abweichende Verfahren. Hier Einigungen oder wenigstens aufeinander abgestimmtes Vorgehen zu erreichen, war nicht immer einfach. Gleichwohl ergaben sich durch das gemeinsame Verhandeln mit der Agentur für Arbeit und mit Referenten und Referentinnen erhebliche Vorteile für beide Unternehmen.
- Unter den Auswirkungen des vor allem anfangs hohen organisatorischen Aufwands bei der Planung und Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen (insbesondere die oft nur sehr kurzfristige Terminierung) hat die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Teilnahme an diesen Maßnahmen gelitten. Durch die Beschäftigung mit diesem Thema in der Train-the-Trainer-Qualifizierung des Projekts ergaben sich z. B. durch die stärkere Einbindung der Beschäftigten in die Bedarfsermittlung und Maßnahmenplanung neue Impulse für die betriebliche Umsetzung.
- Der Einsatz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als Referentinnen und Referenten bei intern durchgeführten Qualifizierungen erforderte eine gründliche Vorbereitung: Über das organisatorische hinaus konnten pädagogisch-didaktische Methoden eingesetzt werden, um die Wissensvermittlung auch zwischen Beschäftigten verschiedener Altersgruppen zu verbessern.

Trotz manch schwieriger Momente hat sich das Projekt aus Sicht der Beteiligten beider Unternehmen gelohnt! Qualifizierungsthemen der EDV, zum Produktionsplanungssystem oder Sicherheitsfachthemen konnten für deutlich mehr Teilnehmende als sonst angeboten werden – dies erhöht die Flexibilität der Beschäftigten, aber auch die Qualität und die Arbeitssicherheit. Zusätzlich wurden unter anderem Qualifizierungen zur Sozialkompetenz und Produktschulungen (z.B. Schraubtechnik der AMT oder Craken Pleuel bei der AKS) für einen breiten Teilnehmerkreis durchgeführt, die sonst nicht möglich gewesen wären. So konnte bei der AMT ein Qualifizierungsanteil von mehr als 60% während der

Kurzarbeit erreicht werden – eine in Baden-Württemberg herausragende Unternehmensleistung! Und nachhaltige Wirkungen der Qualifizierungen schlagen sich bereits im Unternehmen nieder: Als Ergebnis firmeninterner Workshops setzt derzeit eine Abteilung konkrete Verbesserungsvorschläge zur Arbeitsorganisation um.



Die Darstellung der Projektumwelt – als beispielhafte Methode des Projektmanagements

Robert Fleischmann (GETRAG), Bettina Seibold (IMU)

13. Standorterhalt durch Qualifizierung

Aufgrund der langen Beschäftigung mit dem Thema musste der Betriebsrat des GETRAG-Standorts Ludwigsburg nicht lange von einer Projektteilnahme überzeugt werden. Mit der Geschäftsführung wurde ein Termin vereinbart, um das Projekt „ZwiGL“ vorzustellen. Schnell wurde deutlich, dass die Geschäftsführung das Projekt nur durch die Freistellung von Personen unterstützt. Bei der anschließenden Durchführung war der Betriebsrat alleine beteiligt und vor dem Hintergrund von Standortverhandlungen (die Geschäftsleitung beabsichtigte den Standort zu schließen) entstand das Projekt der Interessenvertretung „Qualifizierung – Volvo-Verlagerung“.

Die Ausweitung der Produktion von Motorsteuerrädern für einen weiteren Automobilhersteller erfordert eine gründliche Einarbeitung der Kolleginnen und Kollegen. Während Jüngere bereits am Standort Neuenstein die neuen Maschinen und Techniken kennengerlernt haben, bereiten erfahrenere Beschäftigte die Integration der neuen Tätigkeiten in die bestehenden Produktionsabläufe vor. Ziel der Qualifizierung ist, dass alle Beschäftigten flexibel einsetzbar sind und unterschiedliche Technologien beherrschen sowie Produkte für die verschiedenen Kunden fertigen können.

Projektziele der Interessenvertretung

- Verlagerung zusätzlicher Getriebeteile an den Standort Ludwigsburg
- Qualifikation aller Beschäftigten
- Stopp der Schließungspläne

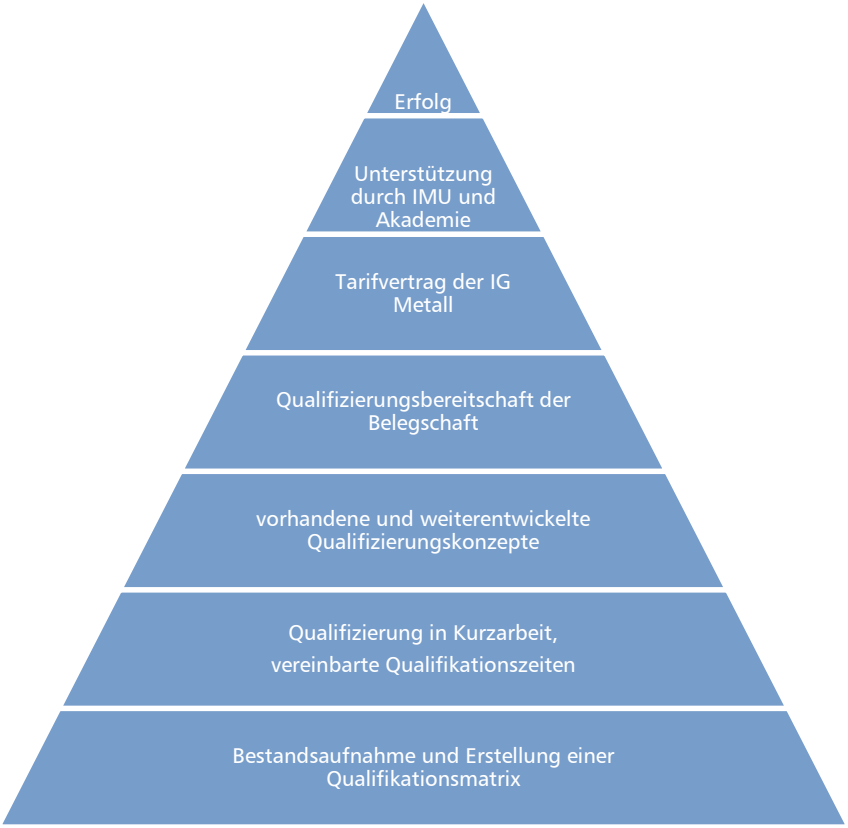
Hohe Projektrisiken

- sehr hohe Qualitätsanforderungen der Kunden
- Preisdruck durch Kunden
- bestehende Vereinbarungen (Termine und Inhalte) werden von der Geschäftsleitung nicht eingehalten

Wichtige Elemente für die Projektdurchführung sind:

- Bestandsaufnahme und Erstellung einer Qualifikationsmatrix;
- Qualifizierung in Kurzarbeit;
- Umsetzung der früher vereinbarten Qualifizierungszeit (50 h/Jahr);
- vorhandene und weiterentwickelte Qualifizierungskonzepte;
- die hohe Qualifizierungsbereitschaft der Beschäftigten;
- Tarifverträge der IG Metall;
- Motivation für das Projektteam durch die Teilnahme an der Qualifizierung „Train-the-Trainer“ sowie die Unterstützung durch IMU und Akademie.

Im Ergebnis erwies sich das Projekt der Interessenvertretung „Qualifizierung – Volvo-Verlagerung“ als ein wichtiger Baustein für die Sicherung der Arbeitsplätze am Standort Ludwigsburg! Die Geschäftsführung hat die Schließungspläne zurückgenommen und im August wurden die notwendigen Fertigungsanlagen für die Produktionsausweitung in Ludwigsburg aufgebaut.



Elemente der Projektdurchführung bei der GETRAG GmbH & Cie. KG

Udo Müller (ThyssenKrupp), Sylvia Stieler (IMU)

14. Lerntandems im Service

Aufzugsmontage und -wartung – das ist ein Geschäft mit hohen Ansprüchen an das Unternehmen und seine Beschäftigten. Am Beispiel der Monteure im Service wird deutlich, dass sie über ein sehr breites Wissensspektrum verfügen müssen; treffen sie in ihrer alltäglichen Arbeit doch sowohl auf Neuanlagen als auch auf Jahrzehnte alte Aufzüge oder auf Anlagen von anderen Herstellern, die alle in gleich hoher Qualität, Zuverlässigkeit und in kurzer Zeit gewartet und gegebenenfalls unter hohem Zeitdruck repariert werden müssen. Hohe Anforderungen für alle Altersgruppen bei den Beschäftigten - für Berufseinsteiger, die sich möglichst schnell in die verschiedenen Modelle einarbeiten, aber auch für ältere Monteure, die ihr Wissen jahrzehntelang auf dem aktuellen Stand halten müssen.

Der demografische Wandel zeichnet sich zwar seit langen Jahren, aber eher schleichend ab, mit steigenden Anteilen älterer und dem sinkenden Anteil jüngerer Beschäftigter. Für Unternehmen, die weiterhin wirtschaftlich erfolgreich sein wollen, schafft das zusätzliche Herausforderungen. Doch das größte Risiko besteht darin, den demografischen Wandel im Unternehmen nicht zu gestalten. Für die ThyssenKrupp Aufzüge GmbH bedeutet das vor allem, sich betrieblich darauf einzustellen - durch eine clevere Arbeitsorganisation, durch eine immer bessere Qualifizierung aller Beschäftigten, durch eine weitergehende Förderung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes und nicht zuletzt durch eine systematischere Nachfolgeplanung als bisher.

Bereits jetzt sind im Unternehmen erhebliche Ressourcen verfüg- und nutzbar. Die Verbesserung der Arbeitssicherheit ist als kontinuierlicher Prozess etabliert, und auf Grundlage der Betriebsvereinbarung zur Personalentwicklung, Qualifizierung und Weiterbildung werden bereits zahlreiche Schulungen durchgeführt. Auch für die Verbesserung der Nachfolgeplanung und die Verbesserung der Einarbeitung sind mit Altersstrukturanalysen, Tätigkeitsstrukturanalysen, Stellenbesetzungsplänen sowie Arbeitsplatzbeschreibungen die Grundlagen bereits vorhanden.

Aber zur Umsetzung dieses anspruchsvollen Projekts sind noch einige Aufgaben unerledigt: beispielsweise die Erstellung von Einarbeitungsplänen für unterschiedliche Schlüsselstellen im Unternehmen, eine alternsgerechtere Gestaltung interner Qualifizierungsmaßnahmen, die Gestaltung des Wissens- und Erfahrungstransfers zwischen jüngeren und älteren Beschäftigten und die Begleitung von Berufseinsteigern durch Paten oder die Erstellung einer internetbasierten und mobil abrufbaren Wissensbibliothek zu den unterschiedlichen Aufzugstypen.

Bereits im Aktivierungsworkshop wurde deutlich, dass die unternehmensspezifische Einarbeitung von Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteigern große Handlungsrelevanz besitzt. Deshalb konzentrierten sich die Teilnehmer des Projekts ZwiGL auf die Weitergabe von Erfahrungen und Wissen zwischen jüngeren und älteren Servicemonteuren. Dazu werden an einem Standort mehrere Pilotteams mit je einem jüngeren und einem älteren Monteur gebildet. Die älteren Monteure geben in der gemeinsamen Arbeit an den Aufzugsanlagen ihr Erfahrungswissen weiter, beispielsweise bewährte Vorgehensweisen bei der Fehlersuche. Die jungen Monteure können dagegen aktuelles Ausbildungswissen beitragen und erstellen für alle die Wissensbibliothek zu anlagenspezifischen Besonderheiten. Mit der steigenden Qualifikation beider Beschäftigtengruppen wird für alle die Motivation und das Arbeitsergebnis verbessert, gleichzeitig wird die Verringerung der psychischen Belastung angestrebt. Derzeit wird geklärt, wie viele Pilotteams gebildet werden und welcher zeitliche Umfang für die gemeinsame Arbeit vom Unternehmen zur Verfügung gestellt wird.

Literatur

Antz, E.-M., Franz, J./Frieters, N./Scheunpflug, A.: Generationen lernen gemeinsam. Methoden für die intergenerationelle Bildungsarbeit. Bielefeld: Bertelsmann 2009

Cornelißen, W. (Hrsg): DJI Gender-Datenreport. Kommentierter Datenreport zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesrepublik Deutschland. Iim Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, erstellt durch das Deutsche Jugendinstitut e.V. 2005 http://www.bmfsfj.de/Publikationen/genderreport/root.html

Drees, G.: Lernen und Lernprobleme in der beruflichen Bildung. Studienbrief für die FernUniversität in Hagen. Hagen 2006

Drees, G.: Erziehung und Bildung im Blick verschiedener Paradigmata des Lernens. In Esslinger-Hinz, I./Fischer, H.-J.: (Hg.): Spannungsfelder der Erziehung und Bildung. Hohengehren 2008, S. 72-86

Drews, G./ Hillebrand, N.: Lexikon der Projektmanagement-Methoden. München 2007

Fischer, F.: Projektmanagement. Oldenburg 2007

Franz, J./Frieters, N./Scheunpflug, A./Tolksdorf, M./Antz, E.-M.: Generationen lernen gemeinsam. Theorie und Praxis intergenerationeller Bildung. Bielefeld 2009

Führer, A./ Züger, R.-M.: Projektmanagement. Projekte erfolgreich abwickeln. Zürich 2005

Gassmann, O.: Praxiswissen Projektmanagement. Bausteine, Instrumente, Checklisten. München 2005

Gender Mainstreaming: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hrsg.), Gender Mainstreaming - Männer und Frauen im Alltag http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/gm/root.html; vgl.: http://www.gender-mainstreaming.net und http://www.bmfsfj.de/Politikbereiche/Gleichstellung/gender-mainstreaming.html

Gender Mainstreaming, Definition des Europarates: Europarat 1998: Gender Mainstreaming. Konzeptueller Rahmen, Methodologie und Beschreibung bewährter Praktiken, GR-EG(98) 1, vom Mai 1998, Strasbourg http://www.coe.int/T/E/Human_Rights/Equality/02._Gender_mainstreaming/

Habermas, J.: Theorie des kommunikativen Handelns, 2 Bde., Frankfurt/M 1981

Habermas, J.: Diskursethik – Notizen zu einem Begründungsprogramm (DE), in: ders., Moralbewußtsein und kommunikatives Handeln, Frankfurt/M. 1983

Habermas, J.: Die Einbeziehung des Anderen (EA), Frankfurt/M. 1996

Holzkamp, K.: Lernen. Subjektwissenschaftliche Grundlegung. Frankfurt/M. 1995

Löw, G.: Erfahrungen einer Steuergruppe. In: Pädagogik 7-8/ 2000, S. 22-24

Konsortium Bildungsberichterstattung (Hg): Bildung in Deutschland. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Bildung und Migration" (im Auftrag der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland und des Bundesministeriums für Bildung und Forschung), Bielefeld 2006
http://www.bildungsbericht.de/daten/gesamtbericht.pdf

Mandl, H./Gerstenmaier, J. (Hg.): Die Kluft zwischen Wissen und Handeln. Göttingen u. a. 2000

Mayrshofer, D./Kröger, H.A.: Prozesskompetenz in der Projektarbeit. Ein Handbuch für Projektleiter, Prozessbegleiter und Berater. Mit vielen Praxisbeispielen. Hamburg 1999

Mayerhofer, H.: Instrumente für das Projektmanagement in NPOs. In: Eschenbach, R. (Hrsg.): Führungsinstrumente für die Nonprofit Organisation. Stuttgart 1998, S. 271-286

Reese-Schäfer, W.: Jürgen Habermas, 3., vollständig überarb. Auflage, Frankfurt/M. 2001 (Einführung zu Habermas)

Schiersmann, Ch./Remmele, H.: Neue Lernarrangements in Betrieben. Theoretische Fundierung - Einsatzfelder - Verbreitung. Berlin 2002

Schmidt, Heike: Entwicklung und Altersstruktur der Bevölkerung in Baden-Württemberg nach Raumkategorien. In: Statistisches Monatsheft Baden-Württemberg 9/2010, S. 10-14

Schulz von Thun, F.: Miteinander reden. Hamburg 1981

Schüßler, I.: Projektmanagement in der Erwachsenenbildung. Studientext 2009. Unveröffentlichtes Dokument

Stiegler, B.: Gender Macht Politik. Expertisen zur Frauenforschung. Friedrich Ebert Stiftung, 2002

Sutorius, R.: Projektmanagement. Checkbook (mit CD-ROM). München 2009

Watzlawick, P. zit. in: Marmet, Otto (1999): Ich und du und so weiter. Weinheim: Beltz

Wolf, M. / Krause, H.: Projektarbeit bei Klein- und Mittelvorhaben. Strukturiertes Arbeiten trotz Zeit und Kostendruck. Renningen 2005

Projektbeteiligte

Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg e.V.

Die seit März 1996 bestehende Akademie an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg hat den zentralen Auftrag, Veranstaltungen für die berufsbezogene wissenschaftliche Weiterbildung zu entwickeln und zu organisieren. Sie hat es sich zur Aufgabe gemacht, frühzeitig Fragestellungen neuer gesellschaftlicher und politischer Entwicklungen aufzugreifen. Dabei sucht und findet die Akademie in enger Zusammenarbeit mit der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg Konzepte, damit Lehrende und Beratende ihren entsprechenden Bildungsauftrag weiterhin kompetent erfüllen können.

Auf dieser Basis bietet sie – auch in Kooperation mit anderen Bildungspartnern – Qualifizierungen in unterschiedlichen Formaten an: Seminare, Beratungen (Supervision und Coaching), berufsbegleitende Kontaktstudien sowie Auftragsprojekte (mit Firmen, Verbänden etc.). Die Bildungsangebote sind an den Interessen aller Berufsgruppen, die sich mit pädagogischen, didaktischen und psychologischen Fragestellungen auseinandersetzen, ausgerichtet.

Ansprechpartner: Raymund Wöller, Geschäftsführer, Dipl.-Pädagoge, Supervisor DGSv

Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung
an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg e.V.
Reuteallee 46
71634 Ludwigsburg
Telefon: 07141 140-209
www.ph-ludwigsburg.de/akademie

Dozentinnen und Dozenten der Akademie:

Drees, Gerhard, Dr. phil, Prof., PH Ludwigsburg, Erwachsenenbildung, Berufliche Bildung

Frank, Anne, Dipl.-Sozialwissenschaftlerin, PH Ludwigsburg, Wiss. Weiterbildung

Holm, Ute, Dr. phil., PH Ludwigsburg, Erwachsenenbildung, Berufliche Bildung

Thyen, Anke, Dr. phil., Prof., PH Ludwigsburg, Philosophie/Ethik

Wagenhals, Stephan, Dipl.-Pädagoge, PH Ludwigsburg, Erwachsenenbildung, Berufliche Bildung

IMU Institut GmbH

Die IMU Institut GmbH mit Büros in Stuttgart, Nürnberg und München wurde 1981 als unabhängiges, arbeitsorientiertes Forschungs- und Beratungsinstitut gegründet. Das breit qualifizierte Team besteht mittlerweile aus 25 Personen mit wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen, natur- und ingenieurwissenschaftlichem Hintergrund. Arbeitsschwerpunkte sind Forschungsprojekte zu betrieblicher Restrukturierung und Arbeitspolitik, zu Branchen und Clustern sowie zur Regionalforschung, die vor allem auf die Politikberatung und die Umsetzung von Ergebnissen in Betrieben zielen.

Außerdem sind wir als Sachverständige für Betriebsräte tätig. Unsere Beratungen sind darauf ausgerichtet, die Handlungskompetenz von Betriebsräten zu erhöhen. Beratungsthemen sind insbesondere wirtschaftliche Angelegenheiten wie Umstrukturierungen, Beschäftigungs- und Standortsicherung, die Analyse der betriebswirtschaftlichen Situation und ihre Bewertung aus Beschäftigtensicht, Arbeitsgestaltung und -organisation sowie der betriebliche Technikeinsatz. Außerdem führen wir Betriebsratsklausuren durch und bieten Wirtschaftsmediation an.

Ansprechpartnerin: Sylvia Stieler, Dipl.-Sozialwirtin , lic. rer. reg.

IMU Institut GmbH
Hasenbergstraße 49
70176 Stuttgart
Telefon: 0711-23705-23
www.imu-institut.de

Alfing Kessler Sondermaschinen GmbH

Die Alfing Kessler Sondermaschinen GmbH (AKS) ist ein weltweit tätiger Hersteller von Sondermaschinen und Bearbeitungszentren. Das Spektrum der flexiblen, kundenspezifischen Fertigungsanlagen reicht von Einzelmaschinen bis zu kompletten Fertigungsanlagen, insbesondere für die Fahrzeugindustrie und deren Zulieferer. Besondere Kompetenzen liegen bei Maschinen und Patenten zur Pleuelfertigung. Begleitende Dienstleistungen von Ersatzteilen, Wartung und Überholung von älteren Maschinen bis hin zu Schulungen komplettieren die Produktpalette.

Ansprechpartnerin: Ingrid Kübler, Personalleiterin, und Horst Klement, Betriebsratsvorsitzender

Alfing Kessler Sondermaschinen GmbH
Auguste-Kessler-Straße 20
73433 Aalen
Telefon: 07361-501-6534
http://www.aksde.alfing.de

Alfing Montagetechnik GmbH

Die Alfing Montagetechnik GmbH (AMT) gehört seit 1981 zur Alfing-Unternehmensgruppe. Sie beliefert weltweit Kunden aus der Automobil- und Automobilzulieferindustrie. AMT bietet richtungweisende technische Lösungen in den Bereichen Schraubtechnik, Montagesysteme und Automation an. Schwerpunkt der Tätigkeit ist die Montage von Komponenten und Aggregaten des Antriebsstranges, wie Zylinderköpfe, Kurbelgehäuse, Achsen oder Getriebe sowie Schraubsysteme für sicherheitskritische Schraubverbindungen mit hoher Genauigkeit und in gleichbleibender Qualität. Speziell für die Automation der Pleuelfertigung ist die AMT als weltweit führender Anbieter bekannt.

Ansprechpartner: Walter Borst, Leiter ORG, und Bernhard Trautmann, Betriebsratsvorsitzender

Alfing Montagetechnik GmbH
Auguste-Kessler-Straße 20
73433 Aalen
Telefon: 07361-501-2701
http://www.amt.alfing.de

GETRAG GmbH & Cie. KG

Die GETRAG Corporate Group ist als Systemlieferant und Integrationspartner für Getriebe- und Antriebsstrangsysteme weltweit der größte unabhängige Getriebehersteller; jährlich werden mehr als 2,6 Millionen Getriebe und 740.000 Achsgetriebe hergestellt. Am Standort Ludwigsburg sitzt die GETRAG Getriebe und Zahnradfabrik Hermann Hagemeyer GmbH & Cie KG, deren Schwerpunkte bei der Fertigung von Motorensteuerrädern und Komponenten für die Kfz-Industrie liegt.

Ansprechpartner: Joachim Plucis, Betriebsratsvorsitzender

GETRAG Getriebe- und Zahnradfabrik
Hermann Hagenmeyer GmbH & Cie KG
Werk Ludwigsburg
Hermann-Hagenmeyer-Straße 1
71636 Ludwigsburg
Telefon: 07141-99-40
http://www.getrag.de

ThyssenKrupp Aufzüge Deutschland GmbH, Niederlassung Stuttgart

Die ThyssenKrupp Aufzüge Deutschland GmbH bietet intelligente Aufzugs- und Fahrtreppenlösungen weltweit. Dabei ist insbesondere der Service dezentral ausgerichtet, damit die Kunden in maximal einer Stunde erreicht werden können. Neben dem breiten, innovativen Produktspektrum werden umfassende Serviceleistungen angeboten - von der Projektierung bis zum zuverlässigen After-Sales Service.

Ansprechpartner: Udo Müller, Betriebsrat

ThyssenKrupp Aufzüge GmbH, Niederlassung Deutschland
Strohgäustraße 1
73765 Neuhausen bei Stuttgart
Telefon: 07158-12-2810
http://www.thyssen-aufzuege.de

Impressum

Das Projekt „ZwiGL - Zwischen Generationen Lernen“ wird gefördert vom Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds.

Herausgebende:

IMU Institut GmbH und Akademie für wissenschaftlicher Weiterbildung an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg e.V.

Redaktion:

Anne Frank (Akademie)
Bettina Seibold (IMU)
Sylvia Stieler (IMU)
Raymund Wöller (Akademie)

Gestaltung:
Christa Schnepf (IMU)

Druck:
Druckerei Weser GmbH

Stuttgart, Ludwigsburg 2010

ISBN: 978-3-934859-31-9

Alle Rechte vorbehalten.
Nachdruck oder Vervielfältigung auf Papier und elektronischen Datenträgern sowie Einspeisung in Datennetze nur mit Genehmigung der Herausgebenden.

Downloads stehen unter http://www.imu-institut.de und unter http://www.ph-ludwigsburg.de/akademie zur Verfügung.

Die ZwiGL Projektbeteiligten:

Dietmar Auchter (AMT), Walter Borst (AMT), Halil Das (GETRAG), Gerhard Drees (Akademie), Detlev Dunkel (AKS), Robert Fleischmann (GETRAG), Anne Frank (Akademie), Ute Holm (Akademie), Reiner Jokisch (ThyssenKrupp Aufzüge), Horst Klement (AKS), Ingrid Kübler (AKS), Frank Kupferschmidt (Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg), Hans-Peter Kurz (AMT), Udo Müller (ThyssenKrupp Aufzüge), Joachim Plucis (GETRAG), Samuel Pratz (GETRAG), Bettina Seibold (IMU), Sylvia Stieler (IMU), Anke Thyen (Akademie), Bernhard Trautmann (AMT), Stefan Wagenhals (Akademie), Karl-Heinz Wild (AKS), Raymund Wöller (Akademie)
(in alphabetischer Reihenfolge)

EUROPÄISCHE UNION

ESF

Chancen fördern

EUROPÄISCHER SOZIALFONDS
IN BADEN-WÜRTTEMBERG

Baden-Württemberg

WIRTSCHAFTSMINISTERIUM