



# KOWA- Arbeitspapier 13

**kowa**



Ältere – Erfahrung trifft Herausforderung

**erfahren – kreativ – teamorientiert**

Die Erprobung erfahrungsorientierter  
und altersgerechter Lernarrangements  
in Brandenburg – Projektdokumentation

Ines Böschen  
Katharina Decker

Herausgegeben von Frank Hühner  
in der KOWA-Schriftenreihe



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds  
Investition in Ihre Zukunft



Das Projekt wird durch das Ministerium für Arbeit,  
Soziales, Frauen und Familie aus Mitteln des Europäischen  
Sozialfonds und des Landes Brandenburg gefördert.



**Ältere – Erfahrung trifft Herausforderung**

**erfahren – kreativ – teamorientiert**

Die Erprobung erfahrungsorientierter  
und altersgerechter Lernarrangements  
in Brandenburg – Projektdokumentation

von  
Ines Böschen und Katharina Decker

**Impressum:**

Frank Hühner (Hrsg.):  
Kowa-Arbeitspapiere, Heft 13

KOWA – Kooperationsstelle Wissenschaft und Arbeitswelt  
an der Europa-Universität Viadrina  
Postfach 1786, 15207 Frankfurt (Oder)

Tel.: 0335 553459-02  
Fax: 0335 553459-03

E-Mail: [kowa@europa-uni.de](mailto:kowa@europa-uni.de)  
Web: [www.kowa-ffo.de](http://www.kowa-ffo.de)

## Vorwort

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

ich freue mich Ihnen, die Broschüre der KOWA vorzustellen, die sich anschaulich und praxisbasiert mit einer wichtigen Aufgabe der Arbeitspolitik beschäftigt. Es geht um Maßnahmen für ältere Arbeitskräfte.

Ihr Anteil an allen Arbeitskräften wird aufgrund der demographischen Entwicklung in den nächsten Jahren stark steigen. Im Jahr 2020 wird fast jede dritte Erwerbsperson in Brandenburg älter als 55 Jahre sein. Zwar ist ein deutlicher Anstieg ihrer Beschäftigungsquote in den letzten Jahren zu verzeichnen, aber gleichzeitig profitieren Personen ab 50 Jahren vom Aufschwung am Arbeitsmarkt nur unterdurchschnittlich. Obwohl sie gut qualifiziert sind, – 81 Prozent von ihnen haben eine abgeschlossene Berufsausbildung oder einen akademischen Abschluss, finden sie nur schwer wieder eine neue Beschäftigung. Und dies zudem vor dem Hintergrund, dass die Menschen bei besserer Gesundheit deutlich länger leben als früher.<sup>1</sup>

Trotz einer insgesamt sehr fortgeschrittenen Debatte zum demographischen Wandel sowie eines zunehmenden Bedarfs an Fachkräften greifen Unternehmen bei der Rekrutierung neuer Beschäftigter nachwievor eher auf jüngere Mitbewerber/-innen zurück.

Eine Antwort der Arbeitspolitik des Landes Brandenburg ist die INNOPUNKT-Initiative »Ältere – Erfahrung trifft Herausforderung«, die mit ESF- und Landesmitteln gefördert wird. Den gut qualifizierten arbeitslosen Fachkräften ab 50 wird hier mit der »Kreativen Projektarbeit« eine neuartige Qualifizierung geboten, um ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern. KOWA hat sich ihr in Frankfurt/Oder und Cottbus gewidmet, die Akademie 2. Lebenshälfte in Eberswalde und die UP Transfer Gesellschaft an der Universität Potsdam.

Die Fachkräfte arbeiten an betrieblichen Problemen aus der Praxis in Kooperation mit Unternehmen und Hochschulen. Diese Qualifizierung hat

<sup>1</sup> Vgl. Vaupel, James (Professor am Institute for Demographic Research, Rostock): Das Jahrhundert der Hundertjährigen, in Spektrum der Wissenschaften, November 2011, S.33ff.

einen hohen Praxisbezug und gibt den Teilnehmenden einen großen Freiraum, um sich in neue Fragestellungen einzuarbeiten.

Bestätigung erhält dieser Ansatz durch jüngste wissenschaftliche Untersuchungen bezogen auf ältere Beschäftigte: Sie bevorzugen auf ihre Arbeitsumgebung zugeschnittene Weiterbildungsformen, über die sich neues Wissen schnell in die Praxis umsetzen lässt. Training-on-the-job und selbst organisiertes Lernen sind Lernformen, die bei ihnen deutlich effektiver sind als bei Jüngeren.<sup>2</sup> Dieser Ansatz ist bei der »Kreativen Projektarbeit« mit älteren arbeitslosen Fachkräften erfolgreich erprobt worden.

KOWA stellt in der Broschüre sehr anschaulich dar, wie die »Kreative Projektarbeit« umgesetzt wurde. Ich wünsche daher, dass diese Broschüre viel Beachtung findet und zur Nachahmung anregt.

Ursula Klingmüller  
Referatsleiterin im Ministerium für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie  
des Landes Brandenburg

## Inhaltsverzeichnis

<b>0. Einleitung</b> .....	<b>04</b>
<b>1. Arbeitslosigkeit und Weiterbildungsbeteiligung Älterer in Zeiten des drohenden Fachkräftemangels</b> .....	<b>06</b>
<b>2. Projektansatz</b> .....	<b>10</b>
2.1 Zielgruppenorientierte Wissensvermittlung .....	11
2.2 Prinzip der Freiwilligkeit .....	12
2.3 Vor- und Nachteile eines individualisierten Ansatzes .....	13
<b>3. Projektumsetzung</b> .....	<b>14</b>
3.1 Akquise und Aufnahme der Teilnehmer/innen .....	14
3.2 Ansprache der Unternehmen .....	15
3.3 Kreative Projektarbeit .....	16
3.4 Individualberatung und Coaching .....	19
3.5 Beispiel Kreativer Projektarbeit .....	20
<b>4. Ergebnisse</b> .....	<b>26</b>
<b>Literatur</b> .....	<b>29</b>

## 0. Einleitung

Der demografische Wandel, die zunehmende Abwanderung und der daraus resultierende steigende Fachkräftebedarf in Brandenburg (und bundesweit) verlangt nach einer stärkeren Einbindung älterer Erwerbspersonen in den Arbeitsmarkt. Es lassen sich jedoch zwei markante Problemlagen identifizieren:

- »Ältere haben nach wie vor schlechte Einstellungschancen.
- Für die Gruppe der älteren Beschäftigten kann eine weit unterdurchschnittliche Weiterbildung und Beteiligung am innerbetrieblichen Wandel festgestellt werden.«

(<http://www.lasa-brandenburg.de/Initiative-AEltere-Erfahrung-trifft-Herausforderung.789.0.html>)

Das Ministerium für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie des Landes Brandenburg reagierte auf diese gesellschaftlichen Herausforderungen und rief 2008 die Initiative »Ältere – Erfahrung trifft Herausforderung« ins Leben, die mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Brandenburg finanziert wurde. Die Initiative hatte das Ziel, die Beschäftigungschancen älterer Erwerbspersonen zu verbessern. Dabei wurden zwei Teilziele verfolgt:

- »Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit und damit die Verbesserung der Einstellungschancen für ältere Erwerbslose, indem die Lernfähigkeit, Lernbereitschaft und innovativen Potenziale Älterer durch Entwicklung verbessert werden.
- Verbesserung der beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten für Ältere in Betrieben durch die Einführung einer Personalentwicklungskonzeption.«

(<http://www.lasa-brandenburg.de/Initiative-AEltere-Erfahrung-trifft-Herausforderung.789.0.html>)

Die Kooperationsstelle Wissenschaft und Arbeitswelt (KOWA) an der Europa-Universität Viadrina und der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus setzte innerhalb der Initiative das Projekt »erfahren – kreativ – teamorientiert«, zur Erreichung des erstgenannten Teilziels, um. Mittels Kreativer Projektarbeit, gekoppelt mit wissenschaftlicher Weiterbildung und Individualcoachings, wurde eine Einbindung älterer, erwerbsloser Fachkräfte über 50 Jahre in regionale Unternehmen erzielt und die Lernfähigkeit und -bereitschaft der Teilnehmenden erhöht. Über die gezielte Qualifizierung wurden die Chancen für einen Wiedereinstieg in den ersten Arbeitsmarkt verbessert. Die Projektaktivitäten erstreckten sich dabei über die Städte Frankfurt (Oder) und Cottbus sowie über die Landkreise Oder-Spree, Märkisch-Oderland und Spree-Neiße. Das vorliegende Arbeitspapier stellt zunächst die Ausgangssituation dar und beschreibt darauf aufbauend den Projektansatz und das Vorgehen der Kooperationsstelle sowie die Projektergebnisse nach zweieinhalbjähriger Laufzeit.

## 1. Arbeitslosigkeit und Weiterbildungsbeteiligung Älterer in Zeiten des drohenden Fachkräftemangels

Der demografische Wandel bedeutet ein Ansteigen des Anteils älterer Menschen und einen Rückgang des Anteils jüngerer Menschen im Verhältnis zur Gesamtbevölkerung. Mittel- und langfristig führt diese Entwicklung, in Abhängigkeit von der Höhe der Zuwanderung, zu einem kleiner werdenden Potential an Erwerbstätigen. Der bereits eingesetzte Rückgang der nachfragenden Schulabgänger nach Ausbildungsplätzen, der besonders in Ostdeutschland zu verzeichnen ist, kündigt einen Mangel an Fachkräften an (vgl.: IG Metall/ver.di, 2009).

Daneben entwickelte sich die Industriegesellschaft in den vergangenen Jahren zu einer Wissensgesellschaft. Wissensintensive (Dienstleistungs-) Tätigkeiten nahmen kontinuierlich zu und bestehende Tätigkeiten wurden wissensintensiver. Wissen wurde somit zu einem entscheidenden Produktionsfaktor. Gerade an Hochqualifizierte und Fachkräfte werden zunehmend speziellere und höhere Anforderungen gestellt (vgl. Bullinger et al., 2003). In einer immer schnelllebigeren Gesellschaft unterliegt Wissen jedoch zunehmend einer steigenden Veränderungsgeschwindigkeit und einer sinkenden Halbwertszeit. Daher ist es besonders wichtig die richtigen Fachqualifikationen zu erwerben und die Kompetenz des »Selbstmanagements« zu steigern. Das Thema »Lebenslanges Lernen« gewinnt zunehmend an Beachtung.

*»Das schrumpfende Arbeitskräfteangebot, die immer älteren Arbeitsanbieter und die erhöhten Qualifikationsanforderungen verlangen nach einer Erhöhung der Erwerbstätigenquoten von Frauen und Älteren sowie nach einer effektiveren und verstärkten Bildung und Weiterbildung.« (Allmendinger/Ebner, 2006)*

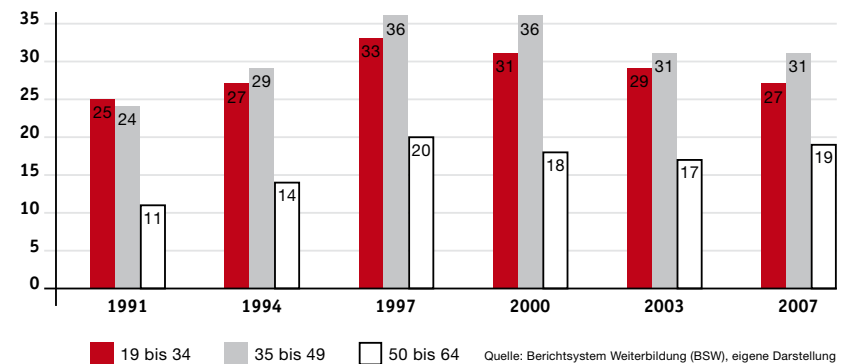
Doch obwohl die Beschäftigungsquote von Erwerbspersonen über 50 Jahre in Deutschland steigt und aufgrund der Entwicklungen noch weiter steigen muss, ist ihre Beschäftigungssituation nach wie vor schlechter als die anderer Altersgruppen. Ältere Erwerbspersonen sind in Deutschland deutlich schlechter in den Arbeitsmarkt integriert als jüngere. In den Bezirken der

Agenturen für Arbeit Frankfurt (Oder) und Cottbus zeigt sich dieser Trend besonders deutlich. Die erwerbslosen Älteren stellten vor Projektbeginn rund ein Drittel aller Erwerbslosen und sind damit im Vergleich zu anderen Altersgruppen deutlich überrepräsentiert. Bei der Arbeitsagentur in Frankfurt (Oder) waren im Juli 2008 8.948 Personen über 50 Jahre arbeitslos gemeldet, was einer Quote von 29,4 % entspricht. Im Agenturbezirk Cottbus waren es sogar 32,7 % der über 50-jährigen (13.873 Personen), die ohne Beschäftigung waren (Angaben durch die Arbeitsagenturen Cottbus und Frankfurt (Oder)).

### Weiterbildungsbeteiligung Älterer

Auch die Beteiligung Älterer an beruflicher Weiterbildung fällt im Vergleich zu anderen Altersgruppen eher gering aus, wie die folgende Grafik zeigt. (Quelle: <http://datenreport.bibb.de/html/1206.htm>)

Grafik 1: Beteiligung an beruflicher Weiterbildung nach Altersgruppen (in %)



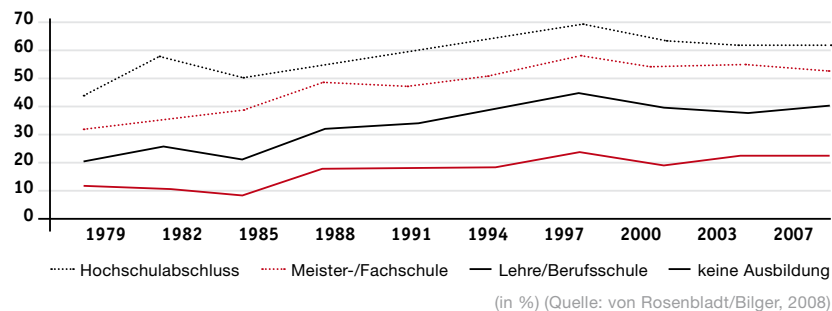
Ältere (Personen zwischen 50 und 64 Jahren) hatten seit Beginn der Datenerhebung 1991 bis 2007 immer die geringste Teilnahmequote an beruflicher Weiterbildung.

Ältere Beschäftigte stehen bei Personalverantwortlichen häufig in dem Ruf, weniger lernmotiviert und lernfähig zu sein als jüngere. Dabei kann die geistige Leistungsfähigkeit bis ins hohe Alter erhalten bleiben. Doch auch die Beschäftigten müssen offen für lebenslanges Lernen sein und die Angebote zur fachlichen und überfachlichen Qualifizierung nutzen (vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2008).

Neben dem Alter hat die Unternehmensgröße Einfluss auf die Teilnahme an beruflicher Weiterbildung. Laut Bundesinstitut für Berufsbildung (2008) beteiligen sich vor allem kleine und mittelständische Unternehmen, trotz der steigenden Qualifikationsanforderungen, nur unterdurchschnittlich an betrieblicher Weiterbildung. Die Brandenburger Wirtschaft zeichnet sich jedoch vor allem durch kleine – und mittelständische Unternehmen aus. In der Stadt Cottbus liegt zum Beispiel der Anteil von Unternehmen mit bis zu 19 Beschäftigten bei 21,5 % und der Anteil an Unternehmen von 20 bis 99 Beschäftigte bei 22,7 %. (vgl. [http://doku.iab.de/regional/BB/2006/regional\\_bb\\_0406.pdf](http://doku.iab.de/regional/BB/2006/regional_bb_0406.pdf)).

Eine wichtige Determinante für das Weiterbildungsverhalten von Erwerbspersonen ist ihr Bildungshintergrund. Hochqualifizierte nehmen tendenziell häufiger an Weiterbildungen teil als Personen ohne Ausbildung bzw. Geringqualifizierte.

Grafik 3: Weiterbildungsbeteiligung 1970–2007 nach beruflichem Abschluss



Bei der Zielgruppe arbeitslose Akademiker/innen und Fachkräfte über 50 Jahre kumulieren mehrere Faktoren, die Auswirkungen auf die Lernmotivation bzw. das Lernverhalten haben. Da es sich vorwiegend um Hochqualifizierte handelt liegt eine grundsätzliche Bildungsaffinität vor. Durch den Status der Arbeitslosigkeit haben die betroffenen Personen häufig bereits Zugang zu außerbetrieblichen Weiterbildungsangeboten durch die Arbeitsagenturen und Jobcenter. Doch Weiterbildungsmaßnahmen, die nicht den gewünschten Erfolg, also eine neue Anstellung, erzielen, wirken auf die Betroffenen eher demotivierend. Zudem gibt es nur wenig zielgruppenspezifische Angebote für arbeitslose Akademiker/innen und Fachkräfte über 50 Jahre. So kommt es nicht selten vor, dass beispielsweise eine 50-Jährige Ingenieurin gemeinsam mit einem 18-Jährigen Schulabbrecher ein Bewerbungstraining durchläuft. Bei den vorhandenen zielgruppenspezifischen Angeboten fehlt dagegen meist die Einbindung in die Arbeitsrealität und Weiterbildungen werden von der Zielgruppe oft als »Beschäftigungsmaßnahmen« wahrgenommen.

Neben dem Alter hat die Unternehmensgröße Einfluss auf die Teilnahme an beruflicher Weiterbildung. Laut Bundesinstitut für Berufsbildung (2008) beteiligen sich vor allem kleine und mittelständische Unternehmen, trotz der steigenden Qualifikationsanforderungen, nur unterdurchschnittlich an betrieblicher Weiterbildung. Die Brandenburger Wirtschaft zeichnet sich jedoch vor allem durch kleine – und mittelständische Unternehmen aus. In der Stadt Cottbus liegt zum Beispiel der Anteil von Unternehmen mit bis zu 19 Beschäftigten bei 21,5% und der Anteil an Unternehmen von 20 bis 99 Beschäftigte bei 22,7% (vgl. [http://doku.iab.de/regional/BB/2006/regional\\_bb\\_0406.pdf](http://doku.iab.de/regional/BB/2006/regional_bb_0406.pdf)).

## 2. Projektansatz

In dem Projekt »erfahren – kreativ – teamorientiert« wurden erfahrungsorientierte und altersgerechte Lernarrangements, in Form von Kreativen Projektteams, unter Einbeziehung der Universitäten in Frankfurt (Oder) und Cottbus entwickelt und erprobt. Die kreativen Projektteams arbeiteten direkt in regionalen Betrieben (kleine und mittelständische Unternehmen) und somit Seite an Seite mit den dortigen Beschäftigten. Sowohl die Teilnehmenden als auch die betrieblichen Mitarbeiter/innen profitierten von den Erfahrungen und unterschiedlichen Blickwinkeln der anderen.

Für die erwerbslosen Fachkräfte bot sich durch Kreative Projektarbeit die Chance einer zielgerichteten Qualifizierung und die Möglichkeit sich regionalen Unternehmen im Arbeitsprozess zu präsentieren sowie Einblicke in aktuelle betriebliche Fragestellungen zu erhalten.

Kleine und mittelständische Unternehmen erhielten durch Kreative Projektarbeit die Möglichkeit, durch erfahrene, kreative und beruflich kompetente Projektgruppen, gute Ideen für neue Produkte, Dienstleistungen oder Geschäftsbereiche (weiter-) entwickeln und umsetzen zu lassen. Darüber hinaus bekamen die teilnehmenden Betriebe die Chance, kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Projektteams heraus für ihr Unternehmen zu gewinnen. Da die Projektteams direkt in Betrieben arbeiteten und somit zeitweilig auch in Betriebsabläufe eingebunden wurden, konnten sich Unternehmer/innen ein direktes Bild von der Kreativität und dem Engagement der Teilnehmenden machen. Die Geschäftsführungen der kleinen und mittelständischen Unternehmen wurden durch die Qualifizierungen der Projektteams zudem mit dem Thema »Lebenslanges Lernen« konfrontiert und erlebten anhand guter Beispiele die Lernbereitschaft und Lernfähigkeit von Älteren.

## 2.1 Zielgruppenorientierte Wissensvermittlung

*»Jedes Individuum verfügt über unterschiedliche Lernvoraussetzungen, Lernerfahrungen und Lernstrategien.«*  
(Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2008)

Bei der Entwicklung neuer Weiterbildungskonzepte für Ältere ist es daher wichtig, die individuellen Voraussetzungen der Lernenden zu berücksichtigen. Vier Aspekte standen bei der Vermittlung von Kompetenzen, im Kontext Kreativer Projektarbeit, im Mittelpunkt.

### 1. Ängste abbauen und motivieren

Gerade wenn eine längere Zeit nicht gelernt wurde, können Ängste vorm Lernen entstehen. Bei Arbeitslosen können psychische Beeinträchtigungen, besonders nach längerer Arbeitslosigkeit, hinzukommen, wie Depressivität, Hoffnungslosigkeit, Hilflosigkeit sowie ein verringertes Selbstwertgefühl. Die Lehrenden müssen sich auf die spezielle Zielgruppe einstellen und sie bei auftretenden Unsicherheiten unterstützen und motivieren. Indem die Teilnehmenden das Lerntempo selbst bestimmen, werden Frustration und Überforderung vermieden. Durch das Lernen in einer Gruppe mit Menschen der gleichen Altersgruppe und ähnlichen Lebenssituationen lassen sich etwaige Hemmschwellen abbauen. Innerhalb der Kreativen Projektarbeit bestand eine zusätzliche Motivation durch die Aussicht auf einen Arbeitsplatz bei den beteiligten Unternehmen.

### 2. Anknüpfung an Bekanntem

Neues Wissen sollte an vorhandenem Wissen und Fähigkeiten anknüpfen. Im Verlauf eines Lebens werden eine Reihe unterschiedlicher Erfahrungen und Wissen zu vielfältigen Themen und Lebensbereichen gesammelt. Die Dozent/innen erhielten vor der Qualifizierung Informationen zur Biografie der Teilnehmenden, sowie die zu bearbeitenden Projektaufgaben. So konnten sie

sich individuell auf die Teilnehmenden einstellen und die Lerninhalte an den bisherigen Erfahrungs- und Wissensbeständen ausrichten.

### 3. Kontextgebundenheit

Je zusammenhangloser das zu erwerbende Wissen einem Lernenden erscheint, desto schwerer kann die Aneignung (oder das Lernen) fallen. Aus diesem Grund waren die Lerninhalte zweckbestimmt und anwendungsbezogen. Die Weiterbildungen erfolgten in Anlehnung an die zu bearbeitenden Projektaufgaben. Das Erlernete konnten somit direkt genutzt und angewendet werden.

### 4. Aktive Lehrmethoden in Kleingruppen

Die Weiterbildung erfolgte interaktiv. Der klassische »Frontalunterricht« wurde gänzlich gemieden. Stattdessen wurden Diskussionen in der Gruppe angeregt und begleitet. Die Lehrenden gingen spontan auf Fragen der Teilnehmenden ein und unterstützten sie bei der selbstständigen Erarbeitung von Lösungen. Durch die kleinen Arbeitsgruppen, von nicht mehr als fünf Personen, war es möglich individuell auf jede/n Teilnehmer/in einzugehen.

## 2.2 Prinzip der Freiwilligkeit

Sowohl die Teilnehmenden als auch die beteiligten Betriebe nahmen freiwillig an dem Projekt teil. Den Teilnehmenden war es möglich, bei Aufnahme einer Beschäftigung oder aus anderen Gründen, jederzeit die Teilnahme am Projekt zu beenden. Zudem konnten sie selbst entscheiden, ob sie an einer Projektaufgabe mitarbeiten wollten oder nicht. Das Ablehnen einer Projektaufgabe oder eines Qualifizierungsangebotes führte zu keinerlei Sanktionen für die Teilnehmenden. Dieses Prinzip der Freiwilligkeit war ein wichtiges Projekt-Element für viele ältere Erwerbslose.

## 2.3 Vor- und Nachteile eines individualisierten Ansatzes

Das Projekt basierte zudem auf einem sehr individualisierten Ansatz. Es gab keine zyklischen Durchführungsphasen, wie es in ähnlichen Projekten häufig der Fall ist. Dies hatte den Vorteil, dass man die Durchführung kreativer Projektarbeit gezielt auf die Betriebsabläufe der beteiligten Unternehmen abstimmen konnte. Zudem wurde auf die Qualifikationen der Teilnehmenden reagiert und Unternehmen in entsprechenden Branchen angesprochen. So konnten die Teilnehmenden ihren Qualifikationen entsprechend eingesetzt werden. Durch den hohen Individualisierungsgrad und die freiwillige Teilnahme ergaben sich jedoch auch einige Umsetzungsschwierigkeiten, wenn beispielsweise Teilnehmer/innen vor oder während der Projektlaufzeit eine Beschäftigung aufnahmen oder die mitwirkenden Personen in Unternehmen verhindert waren. Auch die wirtschaftliche Situation der beteiligten Betriebe nahm Einfluss auf die Projektumsetzung.

### 3. Projektumsetzung

Für die Projektumsetzung war zunächst die Akquise von Teilnehmenden und Unternehmen notwendig. Anschließend wurden Kreative Projektteams zusammengestellt.

#### 3.1 Akquise und Aufnahme der Teilnehmer/innen

Die Akquise der Teilnehmer/innen erfolgt auf verschiedenen Wegen. Die Agenturen für Arbeit, die Jobcenter sowie die Eigenbetriebe – Grundsicherung für Arbeitssuchende waren unverzichtbare Partner bei der Akquise von Teilnehmer/innen. Die Berater/innen informierten Ihre Kundinnen und Kunden über das Projekt. Zudem wurden in Zusammenarbeit mit den zuständigen Arbeitsagenturen und Jobcentern Informationsveranstaltungen durchgeführt.

Darüber hinaus wurde über gewerkschaftliche Arbeitsloseninitiativen auf das Vorhaben hingewiesen und aus diesem Kreis der zivilgesellschaftlich engagierten Teilnehmer/innen für das Projekt geworben. Auch auf der Job- und Karrieremesse in Frankfurt (Oder) wurde das Projekt vorgestellt.

Mit Anzeigen und Artikeln in regionalen Zeitungen wurden ebenfalls potenzielle Teilnehmende angesprochen. Dies hatte den Vorteil, auch diejenigen Erwerbslosen zu erreichen, die nicht bei den Arbeitsagenturen und Jobcentern erfasst waren.

Über die Projekthomepage ([www.aeltere.kowa-ffo.de](http://www.aeltere.kowa-ffo.de)) erhielten Interessierte ausführliche Informationen über das Projekt. Durch das Darstellen von Beispielen Kreativer Projektarbeit konnten sich Teilnehmende sowie Betriebe ein klares Bild von der Vorgehensweise machen. Zu Beginn der Projektaktivitäten waren die angesprochenen Erwerbslosen oft skeptisch, ob eine Umsetzung realisierbar sei. Nachdem konkrete Firmen und Projektaufgaben beschrieben werden konnten, stieg das Zutrauen in die Umsetzung des Projektes.

War das Interesse an einer Teilnahme geweckt, konnten sich die erwerbslosen Fachkräfte über 50 Jahre bei KOWA um die Aufnahme in einen



Teilnehmer/innenpool bewerben. Die KOWA-Mitarbeiter/innen führten individuelle Aufnahmegespräche, in denen die bereits vorhandenen Qualifikationen der Teilnehmenden sowie deren Qualifizierungsbedarf ermittelt wurden. Mit den Aufnahmegesprächen wurde eine erste Vertrauensebene geschaffen. Häufig boten sie den Teilnehmenden Raum, ihre Situation und die daraus resultierenden Problemlagen einmal ausführlich darzulegen.

#### 3.2 Ansprache der Unternehmen

Während des gesamten Projektzeitraums wurden kleine und mittelständische Unternehmen der Region angesprochen. Hierbei wurden die vorhandenen Kontakte zu Betriebs- und Personalräten sowie die Strukturen des Partners, der Technologietransferstelle an der BTU, genutzt. Auch die Zusammenarbeit mit Sozialpartnern wie dem DGB, ver.di, IG Metall, wirtschaftsnahen Einrichtungen wie mit der Industrie- und Handelskammer, dem Regionalverband Cottbus und Spree-Neiße des BVMW (Bundesverband für mittelständische Wirtschaft) sowie dem Transferzentrum Ostbrandenburg an der Europa-Universität Viadrina erwies sich bei der Unternehmensansprache als hilfreich. Nach der ersten Kontaktaufnahme wurden die Unternehmen in einem persönlichen Gespräch ausführlich über die Möglichkeiten des Projekts informiert. Um Enttäuschungen und Missverständnissen vorzubeugen, war ein offener Umgang miteinander unverzichtbar. Gemeinsam entwickelte man konkrete Projektaufgaben und verständigte sich über Qualifizierungsmöglichkeiten des Projektteams.

Im Gespräch wurden die Unternehmen zudem dafür sensibilisiert, den Einsatz von älteren Fachkräften im Unternehmen zu fördern um die Potenziale der Arbeitskräfte ab 50 Jahre, auch bei der Entwicklung von Innovationen, zu nutzen.

### 3.3 Kreative Projektarbeit

Die Projektteams wurden ausschließlich in innovativen Aufgabenbereichen eingesetzt, die nicht zum Kerngeschäft des Unternehmens gehörten. Sie beschäftigten sich mit Themen, die geeignet waren, einen zusätzlichen Arbeitsplatz zu schaffen bzw. ein neues Geschäftsfeld zu etablieren und mit dem Stammpersonal im Alltagsgeschäft nicht bearbeitet werden konnten. Kreative Projektteams ersetzen somit keine bestehenden Arbeitsplätze. Sie dienen dem Erwerb weiterführender beruflicher Kenntnisse, Fertigkeiten und Erfahrungen. Das Lernen stand hierbei im Vordergrund.

Während der Projektstätigkeit stellten die teilnehmenden Unternehmen den Projektteams neben einer Ansprechperson, einen Platz (Raum) zum Arbeiten und entsprechende Arbeitsmaterialien zur Verfügung. Des Weiteren bestand ein kontinuierlicher Austausch zwischen Teilnehmenden, Unternehmen, Weiterbildungseinrichtungen und KOWA.

#### Zusammenstellung des Projektteams

Nachdem ein Unternehmen, in Abstimmung mit der Kooperationsstelle Wissenschaft und Arbeitswelt, eine konkrete Projektaufgabe formuliert hatte, erhielten die Teilnehmer/innen die Möglichkeit, sich auf diese Aufgabe zu bewerben. Dies verlangte Eigeninitiative der Teilnehmenden. Die Bewerbungsunterlagen umfassten ein Motivations schreiben sowie einen aktualisierten Lebenslauf. Nach der Vorauswahl wurden gemeinsam mit den Unternehmen Bewerbungsgespräche geführt und kreative Teams mit zwei bis fünf Teilnehmenden zusammengestellt. Auch hier wurden die Teilnehmenden in eine reale Situation des Bewerbungsprozesses versetzt. Dies bot den Bewerbenden zum einen die Möglichkeit das Bewerbungsgespräch zu trainieren. Zum anderen erhielten die KOWA-Mitarbeiter/innen Einblick in der Bewerbungspraxis der Teilnehmenden und konnten Hinweise geben, oder ggf. ein Bewerbungstraining organisieren. Die Teilnehmenden, die nicht für das Kreative Projektteam ausgewählt wurden, erhielten die Möglichkeit sich erneut auf eine andere Aufgabe zu bewerben.



#### Erstellung eines Qualifizierungsplanes

Vor dem Projektstart wurden die Qualifikationsanforderungen der Unternehmen erfasst. Unternehmen schätzten die benötigten Kompetenzen zur Bearbeitung der Projektaufgabe in Niveaustufen (in Anlehnung an den Vorschlag des DGB zum Deutschen Qualifikationsrahmen) ein. Im Anschluss wurde eine entsprechende Selbsteinschätzung zu den benötigten Kompetenzen von den Teilnehmenden vorgenommen. Aus dem Abgleich der Anforderungen des Betriebs und der Selbsteinschätzung der Teilnehmenden wurde ein Qualifizierungsplan erstellt. Wenn das Niveau der benötigten Kompetenzen der Teilnehmenden nicht den Anforderungen des Unternehmens entsprach wurden entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen organisiert.

### Projektstart

Die Projektlaufzeit eines Kreativen Projektteams betrug zwei bis drei Monate und startete mit der Projekteröffnung, bei der alle beteiligten Partner anwesend waren. Bei der Eröffnung wurde ein Drei-Parteien-Vertrag unterschrieben, der für jedes Projektteam aufgesetzt wurde. Teilnehmer/innen, Unternehmen und Kooperationsstelle Wissenschaft und Arbeitswelt, als Projektträger verständigten sich in diesem Vertrag auf festgelegte Arbeitszeiten, Aufwandsentschädigungen und vieles mehr. Der Vertrag erwies sich im Projektverlauf als wirksames Instrument, um eine geregelte Arbeitsebene zu schaffen.

### Projektverlauf

Damit Arbeitslosengeld-Bezüge von Arbeitsagenturen und Jobcentern nicht berührt wurden, betrug die wöchentliche Arbeitszeit im Betrieb nicht mehr als 14,9 Stunden pro Woche. Aus diesem Grund entstand ein Wechsel zwischen den Präsenzphasen im Betrieb, Qualifizierungen und eigenständiger Arbeit. Die Diskussionsrunden, in denen die Teilnehmer/innen ihren Arbeitsstand austauschten und die weitere Arbeit je nach Beruf und Qualifikation aufteilten, waren ein wichtiger Bestandteil der Projektarbeit. Hierbei wurden auch Soft Skills wie Team- und Konfliktfähigkeit trainiert. Die ersten drei bis vier Wochen der Projektarbeit dienten dazu, sich in die Thematiken der Projektaufgabe einzuarbeiten und eine umfangreiche Recherche zu einzelnen Themenschwerpunkten durchzuführen. Anschließend wurden die Ergebnisse ausgewertet und diskutiert. An dieser Stelle konnte es, je nach Erkenntnisstand, zu einer Anpassung und weiteren Spezifizierung der Projektaufgabe, in Abstimmung mit dem Unternehmen, kommen. Im letzten Abschnitt der Projektarbeit wurde intensiv an der Fertigstellung der Ergebnisse gearbeitet, die in einer Präsentation vor der Geschäftsführung der beteiligten Unternehmen sowie dem Projektträger vorgestellt wurden.

### Projektbegleitende Qualifizierung

Während der Kreativen Projektarbeit im Unternehmen erhielten die Teilnehmenden wissenschaftliche Unterstützung und passgenaue Qualifizierungen, organisiert durch die Zentralstelle für Weiterbildung (ZfW) an der BTU Cottbus und das Internationalen Wissenschafts- und Begegnungszentrums (IWBZ) an der Europa-Universität Viadrina. Die Qualifizierungen wurden inhaltlich individuell und zielgerichtet auf die Lösung der Aufgabe zugeschnitten. Die Lehrstühle der Universitäten wurden, wenn inhaltlich möglich, in die Kreative Projektarbeit einbezogen. Mitarbeiter/innen, Lehrbeauftragte und Lehrstuhlleiter/innen vermittelten den Projektteilnehmenden ihr Know-How und trugen auf diese Weise zu einem Wissenstransfer in die beteiligten Unternehmen bei. Die Wissensvermittlung fand hierbei im Dialog und häufig gegenseitig statt. Da die Projektteilnehmenden umfassende Kenntnisse und Berufserfahrungen mitbrachten, partizipierten auch die Lehrenden von der Qualifizierung. Lehrstühle erhielten ebenfalls Einblicke in aktuelle Fragestellungen regionaler Unternehmen.

## 3.4 Individualberatung und Coaching

Ein weiteres Angebot des Projektes »erfahren – kreativ – teamorientiert« waren Individualberatungen und Coachings, die bereits vor der Kreativen Projektarbeit sowie danach eingesetzt werden konnten. Durch die Individualberatung und das Coaching hatten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Möglichkeit, sich in berufsspezifischen Fachthemen, wie z.B. dem Buchhaltungsprogramm DATEV weiterzubilden sowie Soft Skills zu trainieren. Hierbei wurde auf die individuellen Wünsche und Bedarfe der Teilnehmerinnen und Teilnehmer eingegangen. Um die Beschäftigungsfähigkeit langfristig zu erhalten wurden Coachings zum Thema »Gesundheitsförderung« oder »Mentales Aktivierungstraining« angeboten. Diese Angebote dienten zum einen dazu, den Teilnehmenden bereits vor der Mitarbeit in einem kreativen Projektteam fachliche und soziale Kompetenzen zu vermitteln. Zum anderen dienten Sie im Anschluss an die Kreative Projektarbeit dazu, die erworbenen Kompetenzen auszubauen und die gesammelten Erfahrungen und gewonnenen Kompetenzen ansprechend zu präsentieren. Entschied sich ein/e Teilnehmer/in nach

der Kreativen Projektarbeit für die Aufnahme einer selbstständigen Tätigkeit, wurde er/sie von Expert/innen zu diesem Thema beraten und unterstützt, um somit einen erfolgreichen Start in die Selbstständigkeit zu ermöglichen.

### 3.5 Beispiel Kreativer Projektarbeit

Mit dem Vollzug der deutschen Einheit entstand im Zuge der Privatisierung der Wirtschaft ein tiefgreifender Strukturwandel in der Region. Nach Auflösung der Volkseigenen Betriebe (VEB), speziell dem Halbleiterwerk Frankfurt (Oder) und dem Textilkombinat Cottbus wurden mehrere tausend Beschäftigte arbeitslos. Während die Mikroelektronik auch heute noch zu den Branchen gehört, die sich weiter in der Region entwickeln und Wachstumspotentiale für die Zukunft aufweisen, finden sich dagegen nur noch wenige Arbeitsplätze innerhalb der Textilindustrie. Obwohl einige Cottbusser Teilnehmer/innen zuvor in der Textilindustrie beschäftigt waren, ließen sich keine Projektaufgaben aus diesem Bereich umsetzen. In Südbrandenburg prägt dafür auch heute noch die Braunkohle- und Energiewirtschaft den Wirtschaftsraum.

Die Themen Kreativer Projektarbeit waren sehr vielfältig und stammten vorwiegend aus wachstumsstarken Branchen. Viele der Projektaufgaben stammten aus den Bereichen: Erneuerbare Energien, Mikroelektronik, Unternehmensberatung sowie aus der Gesundheitswirtschaft und Bildung. Folgend werden einige Beispiele Kreativer Projektarbeit vorgestellt. Alle Projektbeschreibungen sind auf der Projekthomepage ([www.aeltere.kowa-ffo.de](http://www.aeltere.kowa-ffo.de)) zu finden.

#### **Bereich: Bildung**

Im Juni 2009 startete das erste Team des Projektes »erfahren – kreativ – teamorientiert«. Drei arbeitslose Fachkräfte (ein Mann und zwei Frauen) aus den Bereichen Elektronik, Ingenieur- und Maschinenbau widmeten sich der Projektaufgabe des bbw Bildungszentrums in Frankfurt (Oder).



Die Aufgabe bestand darin, das bbw bei der Systematisierung vorhandener selbst entwickelter didaktischer Modelle im Fachbereich »Mechatronik« zu unterstützen und auf der Grundlage der vorhandenen Systeme Ausbildungsunterlagen zu erarbeiten. Didaktische Modelle werden als Ausbildungsgegenstand verwendet und dienen dazu, Produktionsabläufe realitätsnah zu simulieren. Das bbw entwickelt die verwendeten didaktischen Modelle selbst, doch zur Inbetriebnahme bedarf es ein Handbuch, das von den Projektteilnehmenden erarbeitet wurde.

Während der Projektlaufzeit erhielt das Team passgenaue Qualifizierungen durch das Internationale Wissenschafts- und Begegnungszentrum der Europa-Universität Viadrina.

Ein Teilnehmer konnte bereits vor Projektabschluss eine selbstständige Tätigkeit aufnehmen und befindet sich damit wieder auf dem ersten Arbeitsmarkt. Die beiden anderen Teilnehmerinnen haben pünktlich zum (Berufs-) Schulanfang die Ausbildungsunterlagen für das bbw fertig gestellt, sodass diese gleich bei den neuen Auszubildenden eingesetzt werden konnten. Im September 2009 fand die Abschlusspräsentation des Projektteams statt. Das Bildungszentrum war so begeistert von dem Ergebnis, dass eine Teilnehmerin (57 Jahre) fest eingestellt wurde.

Das achtzehnte und letzte Projektteam beschäftigte sich unter Anleitung der Sylvo Pohl Unternehmensberatung aus Peitz mit der Entwicklung eines Grobkonzeptes für ein Kompaktstudium zur Rekrutierung von Fachkräften für den Kupfererz-Bergbau. Vor dem Hintergrund des steigenden Fachkräftebedarfs und dem sich in der Lausitz neu entwickelnden Kupfererz-Bergbau, ist die Auseinandersetzung mit der spezifischen Weiterbildung in dieser Branche erforderlich und zeitgemäß.

Um eine strukturierte und organisierte Arbeit an dieser umfangreichen Aufgabe zu erreichen, erhielt das Team neben Qualifizierungen zu den Themen »effektive Internetrecherche« und »Präsentationstechniken« auch ein zielgerichtetes Seminar zum »Projektmanagement«.

Dies erleichterte neben dem Prozess der Teamfindung und Einarbeitung in das sehr komplexe Thema, den Umgang mit der Fülle an erarbeiteten Informationen und die inhaltlich organisierte Arbeit an der Aufgabenstellung.

Ein wichtiger Schwerpunkt im Rahmen der Qualifizierung bildete das Seminar »Modularer Aufbau von Studienangeboten und deren Bewertung mit Leistungspunkten«. Auf Grundlage der hier erlernten Kenntnisse wurde das Team in die Lage versetzt, einen konkreten Aufbau des Studiengangs mit Vorschlägen zu Pflicht- und Wahlmodulen unter Beachtung der Zielgruppe des Studiengangs, berufserfahrene ältere Fachkräfte, zu entwickeln. Die Teilnehmenden untersuchten zudem mögliche Finanzierungsmöglichkeiten des Kompaktstudiums und entwickelte hierfür verschiedene Vorschläge.

Das vom Projektteam erarbeitete Konzept wird innerhalb der BTU in Zusammenarbeit mit dem Weiterbildungszentrum und der Sylvo Pohl Unternehmensberatung weiterverfolgt. Gemeinsam wird nach Möglichkeiten gesucht, das Projektteam in die Weiterentwicklung zu integrieren.

### **Bereich: Erneuerbare Energien**

Die Gewinnung und Nutzung regenerativer Energien ist, besonders in Brandenburg ein hochaktuelles Thema. Aus diesem Grund arbeiteten mehrere Projektteams an verschiedenen Aufgaben aus dem Bereich der Erneuerbaren Energien, wie Photovoltaik und Energiegewinnung aus Biomasse.

Ein Team setzte sich gemeinsam mit dem Unternehmen C & S Connect GmbH am Standort Cottbus mit dem Thema »Energiegewinnung aus Biomasse auf bisher brachliegenden Flächen« auseinander. Das Thema beinhaltete drei Themenschwerpunkte, für die jeweils ein Projektteilnehmer mit entsprechenden beruflichen Kenntnissen gewonnen werden konnte. Das Team bestand aus einem Dipl.-Ing. Physik/Elektronische Bauteile, einem Dipl.-Ing. Chemiefaserherstellung und einem Dipl. Agraringenieur.

Ziel des Projektes war es, den Gesamtprozess und die entsprechenden Verfahren zur Gewinnung von Biomasse aus der Bewirtschaftung brachliegender Flächen zu konzeptionieren, darauf aufbauend ein umfassendes Umsetzungskonzept von der Bepflanzung entsprechend der brachliegenden Flächen über geeignete Landmaschinen zur Ernte bis zur Verarbeitung der Biomasse zu flüssigen und festen Energieträgern sowie zur stofflichen Nutzung zu erarbeiten.

Im Verlauf der Projektarbeit konnten die Schwerpunkte konkretisiert und vertieft werden. Es gelang Lehrstühle der BTU Cottbus für die Qualifizierung des Projektteams zu gewinnen. Die Lehrstuhlleiter führten selbst eine Schulung der Projektteilnehmer durch. Hieraus entwickelte sich eine vertiefende Zusammenarbeit mit den Lehrstühlen Abfallwirtschaft, Qualitätsmanagement sowie Konstruktion und Fertigung.

Im Anschluss an das Projekt wurden in Zusammenarbeit mit diesen Lehrstühlen entsprechend den Aufgabeninhalten Vorarbeiten für die Beantragung von Fördermitteln geleistet, die eine weitere Entwicklung der Themenschwerpunkte und eine wissenschaftliche Untersuchung und Erprobung ermöglichen.

Wenn die Fördermittelanträge positiv beschieden werden, erhält mindestens ein Projektteilnehmer eine Anstellung.

In Frankfurt (Oder) arbeitete ein weiteres Kreatives Projektteam bei der Odersun AG, die Dünnschichtsolarzellen und -module, mit denen Strom aus Sonnenlicht gewonnen werden kann, entwickelt und produziert. Innerhalb des Unternehmens werden regelmäßig betriebsinterne Untersuchungen zur Anlageneinstellung durchgeführt. Kurz vor Beginn des Projekteinsatzes wurde eine neue Produktionsstätte eröffnet, in der ebenfalls Untersuchungen vorgenommen werden. Die Aufgabe des Kreativen Projektteams war es, eine Dokumentation von Mess- und Analyseergebnissen unterschiedlicher Produktionsstandorte, speziell des neuen Produktionsstandortes, zu erstellen. Dabei sollte u.a. die Vollständigkeit der Prozessparameter sowie die Messsicherheit verschiedener Systeme überprüft werden. Beim Projektabschluss stellte das Team zudem ein System vor, bei dem Ergebnisse schnell und gezielt abgerufen werden können.

Das Projektteam bestand aus einem Diplom-Ingenieur für theoretische Elektrotechnik und Elektronik, einem Dr. rer. nat. Anorganische- und Halbleiterchemie sowie einem Diplom-Physiker. Alle Teilnehmer verfügten also über entsprechende Qualifikationen und ergänzten sich bezüglich ihrer Wissensgebiete.

Im Dialog mit einer wissenschaftlichen Mitarbeiterin des Lehrstuhls für Statistik der Viadrina wurden projektbezogene Fragen zu Statistik im Allgemeinen und zu Fragen der Versuchsplanung, der Prozessanalyse, von Auswertungsansätzen sowie der Datenanalyse und der Darstellung im Besonderen gemeinsam bearbeitet. Das Projektteam erhielt zudem eine Einführung in die Statistiksoftware SAS. Da das teilnehmende Unternehmen auch international tätig ist, frischten die Teilnehmer ihre Englischkenntnisse mit Unterstützung eines Dozenten der Europa-Universität Viadrina auf. Des Weiteren wurden projektrelevante Kenntnisse von Microsoft PowerPoint (inkl. Präsentationstechniken) vermittelt, die das Kreative Projektteam direkt für die Abschlusspräsentation nutzte.

Nach abgeschlossener Projektarbeit erhielt ein Teammitglied eine Anstellung als Maintenance-Mitarbeiter bei dem teilnehmenden Unternehmen. Ein weiterer Teilnehmer wurde, über eine Zeitarbeitsfirma, in einem anderen Unternehmen der Solarenergiebranche in Frankfurt (Oder) eingesetzt.

#### **Bereich: Mikroelektronik**

Die Mikroelektronik hat eine lange Tradition in Frankfurt (Oder), denn das VEB Halbleiterwerk Frankfurt (Oder) war der größte Produzent von Mikroelektronik in der DDR. Viele der Teilnehmer/innen besitzen daher Berufserfahrung und umfassende Kenntnisse in diesem Bereich.

Das Frankfurter Unternehmen alpha microelectronics GmbH plante gerade die Markteinführung ihres ersten anwenderspezifischen Standardprodukts (ASSP) in den Bereichen Licht- und Motorsteuerung, als das Kreative Projektteam hinzu kam, um den Prozess zu unterstützen. Die Aufgabe bestand aus der Durchführung einer Marktanalyse sowie der Vorbereitung der späteren

Produktpräsentation. Zwei Teilnehmer, ein Diplom-Ingenieur und ein Diplom Physiker, nahmen sich der Aufgabe an. Beide besaßen Kenntnisse über die technischen Zusammenhänge, hatten jedoch bisher keine Erfahrungen auf dem Gebiet des Produktmarketings. Während der Projektlaufzeit erhielten die Teilnehmer Weiterbildungen in den Bereichen Marketing, Business-Englisch und Präsentationstechniken.

Im November 2009 präsentierte das Team die Ergebnisse vor der Geschäftsführung der alpha microelectronics gmbh. Die anwesenden alpha-Ingenieure sowie der Geschäftsführer Dr. Wolfgang Pfau zeigten sich beeindruckt von der Informationsfülle, die in der kurzen Zeit erarbeitet wurde. Im Anschluss an die Projektstätigkeit erhielt ein Teilnehmer, einen Arbeitsvertrag bei alpha microelectronics.

## 4. Ergebnisse

In der Projektlaufzeit von Ende 2008 bis Mitte 2011 wurden 18 Kreative Projektteams in Unternehmen organisiert, in denen insgesamt 54 Teilnehmende arbeiteten. 24 Teilnehmende konnten innerhalb des Projektes eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung aufnehmen, davon 11 Frauen und 13 Männer. Drei weitere Teilnehmer/innen (eine Frau, zwei Männer) übten nach der Projektteilnahme eine selbstständige Tätigkeit aus.

### Einschätzung der Teilnehmenden

Ziel des Projekts war es, die Teamfähigkeit, Selbstständigkeit, Lernbereitschaft sowie Lernfähigkeit der erwerbslosen Fachkräfte zu fördern, um ihre Beschäftigungsfähigkeit zu steigern. Mit Hilfe von Fragebögen erfasste KOWA die Selbsteinschätzung der Teilnehmenden vor und nach der mehrmonatigen Projektarbeit in einem Team um die Wirkungen Kreativer Projektarbeit auf die arbeitslosen Fachkräfte zu erfassen. Dabei schätzten die Teilnehmenden ihre Fähigkeiten in fünf Niveaustufen ein: 1 = schwach ausgeprägt bis 5 = sehr stark ausgeprägt.

Berücksichtigt man, dass die genannten Soft Skills vorwiegend durch die Arbeit im Team erprobt und nur in seltenen Fällen gezielte Weiterbildungen in diesem Bereich durchgeführt wurden, ist der positive Effekt deutlich zu erkennen. Nach der Mitarbeit in einem Kreativen Projektteam schätzten sich die Teilnehmenden in dem Bereich »Teamfähigkeit« durchschnittlich 0,5 Niveaustufen besser ein als zuvor. In dem Bereich »Selbstständigkeit« wurde eine Steigerung von 0,54 Niveaustufen sichtbar und in dem Bereich »Lernbereitschaften und Lernfähigkeit« schätzten sich die Teilnehmenden 0,38 Niveaustufen besser ein als zuvor. Die Angaben der Teilnehmenden variierten dabei stark. Vereinzelt kam es vor, dass sich ein/e Teilnehmer/in nach der Projektarbeit in den oben genannten Sozial- und Personalkompetenzen schlechter einschätzte als zuvor. In der Regel waren die Einschätzungen dieser Personen zunächst ausgesprochen gut und wurden nach den Praxiserfahrungen nach unten korrigiert. Auch dies kann als Lerneffekt der Kreativen Projektarbeit gewertet werden. Eine realistische Einschätzung

der Fähigkeiten, der Stärken und auch der Schwächen, ist notwendig für die Weiterentwicklung sowie für eine glaubwürdige Präsentation gegenüber Arbeitgeber/innen.

Zudem war bei der Auswertung der Fragebögen erkennbar, dass sich Frauen und Männer tendenziell unterschiedlich einschätzten. Die Teilnehmerinnen bewerteten sich anfangs in allen drei geprüften Kompetenzfeldern durchschnittlich schlechter, als ihre männlichen Kollegen. Nach der Projektarbeit nahmen die Frauen im Vergleich zu den Männern eine größere Steigerung ihrer Kompetenzen war.

Gaben die Männer bei der Abschlussbefragung eine Steigerung der Niveaustufen um durchschnittlich 0,33 bei der »Selbstständigkeit« an, gab es bei den Frauen eine Steigerung um 0,69 Niveaustufen. Die Steigerung der »Lernbereitschaft und -fähigkeit« betrug bei den Männern durchschnittlich 0,31 und bei den Frauen 0,46 Niveaustufen. Die deutlichste Steigerung war bei den Frauen im Kompetenzfeld »Teamfähigkeit« zu verzeichnen. Hier betrug die durchschnittliche Steigerung eine ganze Niveaustufe. Bei den Männern fiel die Steigerung mit 0,33 deutlich geringer aus. Die Ergebnisse zeigen, dass gerade Frauen durch die Arbeit im Team, zusammen mit Menschen in ähnlichen Lebenssituationen, (wieder) mehr Vertrauen in ihre eigenen Kompetenzen gewinnen.<sup>2</sup>

### Fazit und Ausblick

Im Verlauf des Projekts nahm der Bekanntheitsgrad des Projektangebots sowie insgesamt der Initiative »Ältere – Erfahrung sucht Herausforderung« in der Region stetig zu. Sowohl Unternehmen als auch Teilnehmende wurden durch die Pressearbeit oder die Projekthomepage auf das Angebot aufmerksam und bewarben sich auf die Mitarbeit im Projekt. Obwohl durchaus Anforderungen an die Unternehmen gestellt wurden, u.a. das Bereitstellen von Räumlichkeiten, Arbeitsmaterialien und Ansprechpersonen sowie die Zahlung eines Obolus<sup>3</sup> von 200,- Euro, konnten eine Reihe von regionalen Betrieben

für das Vorhaben gewonnen werden. Während der Vorgespräche und auch innerhalb der Projektarbeit wurden Unternehmen für die spezielle Situation von über 50-jährigen Erwerbspersonen sensibilisiert. Die Teammitglieder bewiesen, dass Kreativität und Engagement im Alter nicht nachlassen. Zielgerichtete und lösungsorientierte Arbeitsweisen zeichneten die älteren Fachkräfte aus und wurden auch von den Unternehmen als Mehrwert erkannt. Auf diese Weise konnten Vorurteile gegenüber Älteren abgebaut werden.

Das Interesse der erwerbslosen Fachkräfte über 50 Jahre für das Angebot war sehr groß. Dies zeigt, dass die praxisbezogenen Lernarrangements in regionalen Betrieben eine attraktive Form der Qualifizierung für diese Zielgruppe darstellten. Hier konnte eine Lücke in der bisher bestehenden Weiterbildungslandschaft geschlossen werden. Auch die Chancen der Teilnehmenden auf dem ersten Arbeitsmarkt haben sich deutlich verbessert. Die Zahlen der Personen, die im Zuge des Projektes eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung aufnahmen überstiegen die ursprünglichen Erwartungen.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die bisher keine neue Anstellung gefunden haben, präsentieren sich mit Ihren Kompetenzprofilen auf der Projekthomepage (<http://aeltere.kowa-ffo.de/de/teilnehmer>). Auf diese Weise erhalten Unternehmen noch einmal die Möglichkeit, engagierte und kreative Mitarbeiter/innen aus der Region zu gewinnen.

Die universitären Weiterbildungseinrichtungen konnten im Zuge der Projektaktivitäten neue Erfahrungen mit der Zielgruppe 50 plus sammeln. Die wissenschaftliche Weiterbildung konnte zu Angeboten des Lebenslangen Lernens ausgebaut werden. Auf diese Weise öffneten sich die Universitäten in Frankfurt (Oder) und Cottbus für eine nicht-traditionelle Zielgruppe.

Die im Juni 2011 begonnene Transferphase war die letzte Phase des Projektes und entscheidend für das Fortbestehen der entwickelten Problemlösungen – oder zumindest von Teilen davon – nach Projektende. Innerhalb der Transferphase wurde eine Bewertung und Anpassung des Ansatzes vorgenommen. Anschließend erfolgte eine Dissemination. Gemeinsam mit den regionalen Akteuren wurden Anwendungskontexte und Finanzierungsmöglichkeiten für eine Verstetigung des Ansatzes eruiert.

## Literatur

- Allmendinger, J./ Ebner, C. (2006): Arbeitsmarkt und demografischer Wandel. Die Zukunft der Beschäftigung in Deutschland, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O Volume 50, Number 4/ 2006
- Bullinger, H.J./ Buck, H./ Schmidt, S.L. (2003): Die Arbeitswelt von morgen. Alternde Belegschaft und Wissensintensivierung, in: DSWR 4/ 2003
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2008): Alles grau in grau? Älter werdende Belegschaft und Büroarbeit, Dortmund
- Wiethölter Doris/ Bogai, Dieter: Vergleichende Analyse von Länderarbeitsmärkten. Bericht für den Süden Brandenburgs, in: IAB regional. IAB Berlin-Brandenburg, 4/2006, Nürnberg ([http://doku.iab.de/regional/BB/2006/regional\\_bb\\_0406.pdf](http://doku.iab.de/regional/BB/2006/regional_bb_0406.pdf))
- von Rosenblatt, B./ Bilger, F. (2008): Weiterbildungsbeteiligung in Deutschland – Eckdaten zum BSW-AES 2007, München (TNS Infratest)
- Vorstand ver.di/ Vorstand IG Metall (Hg.) (2009): Demografischer Wandel in Unternehmen gestalten, Broschüre, Berlin/Frankfurt am Main
- <http://datenreport.bibb.de/html/1206.htm>
- [http://www.kibb.de/cps/uploads/559\\_Weiterbildung\\_in\\_KMU\\_Antwort1.1219152837800.pdf](http://www.kibb.de/cps/uploads/559_Weiterbildung_in_KMU_Antwort1.1219152837800.pdf)
- <http://www.lasa-brandenburg.de/Initiative-AElttere-Erfahrung-trifft-Herausforderung.789.0.html>

erfahren – kreativ – teamorientiert

Notizen

In der vorliegenden Broschüre wird das Projekt »erfahren – kreativ – teamorientiert« der Kooperationsstelle Wissenschaft und Arbeitswelt (KOWA) vorgestellt, das 2008–2011 innerhalb der INNOPUNKT-Initiative »Ältere – Erfahrung trifft Herausforderung« umgesetzt wurde. Ziel des Projekts war es, die Beschäftigungsfähigkeit arbeitsloser Fachkräfte über 50 Jahre durch praxisbezogene und zielgruppenorientierte Lernarrangements in regionalen Unternehmen zu verbessern. Die Weiterbildungseinrichtungen der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt (Oder) und der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus übernahmen dabei die Qualifizierung. Hierdurch wurde ein Wissenstransfer in die regionale Wirtschaft generiert.

Die Projektaktivitäten erstreckten sich über die Städte Frankfurt (Oder) und Cottbus sowie über die Landkreise Oder-Spree, Märkisch-Oderland und Spree-Neiße.



**Kooperationsstelle  
Wissenschaft und Arbeitswelt**

Europa-Universität Viadrina  
Postfach 1786  
15207 Frankfurt (Oder)

Tel.: 0335 553459-02  
Fax: 0335 553459-03

E-Mail: [kowa@europa-uni.de](mailto:kowa@europa-uni.de)  
Web: [www.kowa-ffo.de](http://www.kowa-ffo.de)

Weitere Informationen unter:  
[www.aeltere.kowa-ffo.de](http://www.aeltere.kowa-ffo.de)  
[www.innopunkt.de](http://www.innopunkt.de)  
[www.masf.brandenburg.de](http://www.masf.brandenburg.de)