



# **Kreative Projektarbeit**

Ein Weg der Qualifizierung für ältere arbeitslose Akademikerinnen, Akademiker und Fachkräfte





# Inhalt

Vorwort	6
Einleitung	8
Mit Kreativer Projektarbeit in regionale Betriebe – „erfahren – kreativ – teamorientiert“ Verein zur Förderung der Kooperation von Wissenschaft und Arbeitswelt e. V. (KOWA)	10
Gemeinsam mit Studierenden Projektaufgaben bearbeiten – „Campus der Generationen“ UP TRANSFER Gesellschaft für Wissens- und Technologietransfer mbH an der Universität Potsdam	15
Die Kreative Projektarbeit als altersgerechte Weiterbildung – „Campus BARUM 50+“ Förderverein Akademie 2. Lebenshälfte im Land Brandenburg e. V.	20
Ergebnisse aus der Evaluation Josef Reindl, Institut für Sozialforschung und Sozialwissenschaft e. V. (iso)	26
Themen der Kreativprojekte	31

## Vorwort



### Liebe Leserinnen und Leser,

Brandenburgs Arbeitsmarkt entwickelt sich gut. Es gibt mehr Beschäftigung und weniger Arbeitslose. Auch ältere Menschen profitieren von diesem sich erholenden Arbeitsmarkt – allerdings deutlich schwächer als jüngere. Obwohl inzwischen viele Studien das negative Altersbild widerlegen, bestimmt das Klischee von den weniger leistungsfähigeren Älteren leider immer noch die Personalpolitik vieler Unternehmen. Sie entscheiden sich bei Neubesetzungen dann häufig für jüngere Mitbewerber. Die Älteren haben oft das Nachsehen, obwohl sie gut qualifiziert sind und langjährige Berufserfahrung haben.

Das aber ändert sich: Die Erhöhung des Rentenalters auf 67 Jahre, der demografische Wandel, Nachwuchssorgen und Fachkräftemangel bewirken, dass die Potenziale Älterer wieder viel stärker gefragt sein werden. Diese

Trendwende beginnt bereits, denn es wäre sträflich, auf ihre Kompetenzen und Erfahrungen zu verzichten. Inzwischen sind erste Unternehmen bereit, älteren arbeitslosen Fachkräften eine Chance zu geben, während diese wiederum Vertrauen in ihre Fähigkeiten fassen und dies in praktisches Handeln umsetzen können. So profitieren beide Seiten.

Dass hier umgedacht wird und ein Umschwung einsetzt, zeigt auch die Ende 2008 vom brandenburgischen Arbeitsministerium angestoßene INNOPUNKT-Initiative „Ältere – Erfahrung trifft Herausforderung“. Bis Ende 2011 wurde in drei Projekten der Ansatz „Kreative Projektarbeit“ mit einer abschließenden Transferphase erprobt. Daran beteiligten sich vier Hochschulen: die Brandenburgische Technische Universität Cottbus (BTU), die Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (HNEE), die Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) sowie die Universität Potsdam. Insgesamt erreichten die Projekte 207 arbeitslose Fachkräfte über 50 Jahre. In Teams – zum Teil gemeinsam mit Studierenden – wurden 53 Projektarbeiten mit 50 Betrieben bearbeitet. 65 der Männer und Frauen erhielten dadurch eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung.

Drei Projektträger haben das praxisbezogene Lernarrangement „Kreative Projektarbeit“ erfolgreich umgesetzt. Gemeinsam mit Hochschulen und Betrieben entwickelten sie Aufgaben, die das kreative Leistungspotenzial der Älteren herausforderten und ihre eigenen Ideen weckten. Dabei wurden die Teilnehmenden – darunter auch arbeitslose Akademikerinnen und Akademiker – auf die zu lösenden Projektaufgaben theoretisch gut vorbereitet und durch verschiedene Lehrangebote begleitet. Die enge Einbindung der Betriebe gewährleistete einen starken Praxisbezug, der die anschließende Arbeitssuche entscheidend beeinflusste. Auch deshalb gelang fast jedem Dritten der Sprung in eine neue berufliche Perspektive.

Zwei Aspekte ermöglichten den Erfolg der „Kreativen Projektarbeit“: Zum einen ihre praktische Ausrichtung und zum anderen ein Lernumfeld, das die Motivation der Beteiligten beflügelte und ihre Vermittlung erleichterte. Wer nicht ohnehin schon persönlich hoch motiviert war, wurde es durch die enge Kooperation mit der Hochschule. Diese Begeisterung

habe ich an der Potsdamer Uni selbst erleben können: Hier entwickelte sich eine Teamarbeit zwischen Alt und Jung, die die Älteren vom neuen, frischen Wissen der Jüngeren und diese wiederum vom reichen Erfahrungsschatz der Älteren lernen und profitieren ließ. Das war für alle ein sehr bereicherndes Erlebnis.

Die während dieser Projektarbeit entwickelte Kombination aus Lernen und Handeln stiftet Sinn und motiviert gerade die Älteren. Unterschiedlich ausgeprägt, zeigten die drei Projekte, wie mittels innovativer Weiterbildung ältere Fachkräfte wieder für den Arbeitsmarkt fit gemacht werden können. Der Erfolg wurde möglich, weil engagierte Unternehmen und aufgeschlossene Hochschulen mit den Projektträgern an einem Strang zogen. So ist die „Kreative Projektarbeit“ insgesamt ein gutes Beispiel für eine gelungene Kooperation mit dem Ziel, Menschen aus der Arbeitslosigkeit zu holen und den Fachkräftebedarf der Unternehmen zu sichern.

Diese Broschüre stellt die verschiedenen Ansätze, die konkreten Umsetzungsschritte sowie die Ergebnisse der Projekte vor. Sie regt an, ähnliche Projekte anzustoßen, damit die dringend benötigten Fähigkeiten älterer Fachkräfte erkannt und in die richtigen Bahnen gelenkt werden. Es gilt, dafür sowohl die Hochschul-Potenziale stärker zu nutzen als auch mehr Unternehmen dafür zu interessieren.

Herzlichen Dank allen Beteiligten, die sich für diese INNOPUNKT-Initiative engagierten. Ich hoffe sehr, dass dieser Einsatz eine breite Resonanz findet und künftig noch mehr „Erfahrung auf Herausforderung“ treffen kann. Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre!



**Günter Baaske**

Minister für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie  
des Landes Brandenburg

# Einleitung

Die Potenziale und Erfahrungen der Älteren werden vor dem Hintergrund der demografischen Veränderungen zunehmend gebraucht. Ältere sind am Arbeitsmarkt jedoch vielfach benachteiligt. Unter anderem sind sie unterdurchschnittlich an Weiterbildung beteiligt und der Wiedereinstieg in Beschäftigung gestaltet sich für ältere Arbeitslose ungleich schwerer als für jüngere. Daher wurde im Dezember 2008 die aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) und des Landes Brandenburg finanzierte INNOPUNKT-Initiative „Ältere – Erfahrung trifft Herausforderung“ gestartet, um innovative Lösungen zu erproben, die die Beschäftigungschancen älterer Menschen über 50 Jahre nachhaltig verbessern. Drei Modellprojekte boten im Rahmen des Teilziels „Kreative Projektarbeit“ neue praxisbezogene Lernarrangements an Hochschulen in Kooperation mit Unternehmen an. In einem zweiten Teilziel wurden Methoden zur „individuellen Berufswegegestaltung“ getestet, die neue Entwicklungsmöglichkeiten für ältere Beschäftigte aufzeigen konnten.

Im Folgenden wollen wir den Ansatz „Kreative Projektarbeit“ vorstellen. Im Kern geht es dabei darum, dass eine konkrete, betriebliche Aufgabe von älteren erwerbslosen Fachkräften im Team bearbeitet wird. Dabei geben Hochschulen methodische und fachliche Unterstützung auf neuestem wissenschaftlichen Niveau. Träger organisieren den Lernprozess. Sie öffnen den Zugang zu Unternehmen und sichern die professionelle Begleitung der Projektteams. Sie vermitteln das methodische Rüstzeug, zum Beispiel von Kreativitätsmethoden, und begleiten die Teilnehmenden durch ein aktivierendes Coaching und Beratung. Im Ergebnis der Projektarbeit entsteht ein „Produkt“, zum Beispiel ein Konzept, ein Entwurf, eine Computeranimation, eine Dokumentation, eine Marktanalyse. Die Kreative Projektarbeit stellt eine anwendungsbezogene Qualifizierungsform dar, durch die Ältere ihre Leistungsfähigkeit zeigen können.

Drei Projektträger machten sich in Kooperation mit vier Brandenburger Hochschulen (Cottbus, Eberswalde, Frankfurt (Oder) und Potsdam) auf den Weg, die innovativen Potenziale älterer erwerbsloser Fachkräfte wieder zu wecken und zu fördern. In Kooperation zwischen Bildungsträger, Hochschule und Unternehmen wurde ein Lernumfeld geschaffen, das den Teilnehmenden die Möglichkeit gab, ihre Leistungsbereitschaft zu zeigen, ihre Kompetenzen mit neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen anzureichern und ihre Fähigkeiten praktisch anzuwenden. Zielgruppe des Angebots waren in erster Linie arbeitslose Akademiker/-innen. Auch für erfahrene arbeitslose Fachkräfte mit Berufsabschluss stand diese Qualifizierung offen.

Die Kreative Projektarbeit fand statt bei:

- „erfahren – kreativ – teamorientiert“  
Verein zur Förderung der Kooperation von Wissenschaft und Arbeitswelt e. V. (KOWA), Frankfurt (Oder) und Cottbus
- „Campus der Generationen“  
UP TRANSFER Gesellschaft für Wissens- und Technologietransfer mbH an der Universität Potsdam
- „Campus BARUM 50+“  
Förderverein Akademie 2. Lebenshälfte im Land Brandenburg e. V., Eberswalde

Die drei Projektträger haben die Kreative Projektarbeit in unterschiedlicher Form umgesetzt. Die KOWA verfolgte einen deutlich betriebsbezogenen, die UP TRANSFER GmbH einen stärker universitätsbezogenen – in dem auch die Studierenden aktiv mit einbezogen waren – und die Akademie 2. Lebenshälfte einen mehr teilnehmerbezogenen Ansatz. Projektübergreifend betrachtet ist die Kreative Projektarbeit ein gelungenes Zusammenspiel von betriebsbezogenen Erfahrungen, projektgestützter

Gruppendynamik und Zugängen zur Hochschule. Die beteiligten Träger haben als Organisator, Vermittler und Lernunterstützer agiert. Die Hochschulen setzten Teile ihrer Bildungsressourcen ein. Die Unternehmen formulierten praktische Aufgaben und unterstützten die Teilnehmenden in ihrer praktischen Arbeit.

In allen drei Projekten wurden vielfältige Erfahrungen gesammelt. Insbesondere kann festgestellt werden, dass die Kreative Projektarbeit sowohl bei den Teilnehmenden als auch bei den Unternehmen eine hohe Anziehungskraft besaß. Die Kombination aus Lernen und Handeln stiftete Sinn und motivierte daher die Älteren ganz besonders. Damit wurde der Grundstein für zahlreiche erfolgreiche Integrationen in Beschäftigung gelegt.

In einem ersten Teil wollen wir Ihnen die drei Projekte mit ihren spezifischen Facetten vorstellen. Anschließend beschreibt der Evaluator, Josef Reindl vom Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e. V., den Ansatz der Kreativen Projektarbeit sowie einzelne Projektergebnisse aus wissenschaftlicher Sicht.

Ursula Klingmüller | Jörg Jurkeit  
Ministerium für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie  
des Landes Brandenburg

**INNO PUNKT**

# Ältere

Erfahrung trifft Herausforderung

Teilziel **1**

## KREATIVE PROJEKTARBEIT

Neue praxisbezogene Lernarrangements wecken Motivation und innovative Potenziale Älterer.

Erwerbslose Fachkräfte ab 50 bearbeiten Aufgabenstellungen von Unternehmen im Team. In dieser Projektarbeit qualifizieren sie sich.

Brandenburger Hochschulen und INNOPUNKT-Träger unterstützen und coachen sie dabei.

**Kreative Projektarbeit findet statt bei:**

- „Campus BARUM 50+“  
der Akademie 2. Lebenshälfte, Eberswalde
- „erfahren – kreativ – teamorientiert“  
der KOWA, Frankfurt/Oder
- „Campus der Generationen“  
der UP Transfer Gesellschaft, Universität Potsdam

[www.innopunkt.de](http://www.innopunkt.de)

Logo of the Ministry of Labour, Social Affairs, Women and Family of the State of Brandenburg, and the logo of the European Union. Text: „Kulturelle Bildung des Brandenburgischen Kulturbüros, Ministerium für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie des Landes Brandenburg“



## Mit Kreativer Projektarbeit in regionale Betriebe



kowa

**„erfahren – kreativ – teamorientiert“**

Verein zur Förderung der Kooperation  
von Wissenschaft und Arbeitswelt e. V.  
(KOWA)

Mit Hilfe kreativer Projektaufgaben, gekoppelt mit wissenschaftlicher Weiterbildung und Individualcoachings, konnten ältere, erwerbslose Fachkräfte über 50 Jahre in die Arbeitsprozesse regionaler Unternehmen eingebunden werden. Die kreativen Projektteams arbeiteten direkt in den Betrieben 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 die Chance einer zielgerichteten Qualifizierung und die Möglichkeit, sich regionalen Unternehmen zu präsentieren sowie Einblicke in aktuelle betriebliche Fragestellungen zu erhalten.

Kleine und mittelständische Unternehmen erhielten 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 Mitarbeiter/-innen aus den Projektteams heraus für ihr Unternehmen zu gewinnen. Da die Teams direkt in Betrieben arbeiteten und somit zeitweilig auch in Betriebsabläufe eingebunden wurden, konnten sich Unternehmer/-innen ein eigenes Bild von der Kreativität und dem Engagement der Teilnehmenden machen.

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

### TEILNEHMERIN

#### Helmgard Petke

„Wir waren ein gut ausgewähltes Team. Jeder konnte seine reichen Erfahrungen einbringen. Die Kommunikation war sehr gut – ebenso wie die Abstimmung im Team. Die projektbegleitenden Qualifizierungen haben uns befähigt, die Aufgabe intensiv zu bearbeiten und erfolgreich abzuschließen. Insgesamt hat die KPA große Freude gemacht.“

## DIE UMSETZUNG

### Gewinnung von Teilnehmenden und Unternehmen

Interessierte erwerbslose Fachkräfte ab 50 Jahre konnten sich bei der KOWA um die Aufnahme in einen Teilnehmer/-innenpool bewerben. Die Projektmitarbeiter/-innen führten zunächst individuelle Aufnahmegespräche durch, in denen die bereits vorhandenen Qualifikationen der Teilnehmenden sowie deren Qualifizierungsbedarf ermittelt wurden.

Zeitgleich wurden regionale Unternehmen für die Kreative Projektarbeit (KPA) akquiriert. Hierbei übernahm die Technologietransferstelle der BTU Cottbus eine tragende Rolle. Sie stellte den Kontakt zu zahlreichen Unternehmen her und leistete Unterstützung bei der Öffnung der Betriebe. Die Branchen, in denen Unternehmen angesprochen wurden, waren vielfältig und orientierten sich an den Qualifikationen der Poolmitglieder.

### Zusammenführen von Teilnehmenden und Unternehmen

Nachdem ein Unternehmen, in Abstimmung mit der KOWA, eine konkrete Projektaufgabe formulierte, erhielten die Teilnehmer/-innen die Möglichkeit, sich auf diese Aufgabe zu bewerben. Nach der Vorauswahl wurden gemeinsam mit den Unternehmen Bewerbungsgespräche geführt und kreative Teams mit zwei bis fünf Teilnehmenden zusammengestellt. Die Projektlaufzeit eines kreativen Projektteams betrug zwei bis drei Monate und startete mit der Projekteröffnung, an der alle beteiligten Partner teilnahmen.

Bei der Eröffnung wurde ein Drei-Parteien-Vertrag unterschrieben, der für jedes Projektteam aufgesetzt wurde. Teilnehmer/-innen, Unternehmen und KOWA verständigten sich in diesem Vertrag beispielsweise auf die festgelegten Arbeitszeiten und Aufwandsentschädigungen.

### KPA im Betrieb

Damit Arbeitslosengeldbezüge 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 Schwerpunkten durchzuführen. Anschließend wurden die Ergebnisse ausgewertet und die Aufgabenschwerpunkte vertieft. 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 der Geschäftsführung der beteiligten Unternehmen sowie dem Projektträger vorgestellt wurden.

## TEILNEHMER

### Bernd Gürtler

„Mit dem ersten Kontakt war ich von der Philosophie des Projektes überzeugt. Nach kurzer Zeit bot man mir die Mitarbeit in einem kreativen Projektteam in einer Solarfirma in Frankfurt (Oder) an. Dieses Projekt, einschließlich der praxisnahen Qualifizierungen, gab mir einen weiteren Motivationsschub und stärkte das Selbstbewusstsein. Ich wurde persönlich in die Lage versetzt, meine Fähigkeiten und Kenntnisse unter Beweis zu stellen. Die Arbeit im Team stellte an jedes Mitglied hohe Anforderungen und Ziele. Ich fand es gut, gemeinsam in einem Team die anstehenden Aufgaben erfolgreich bis zum festgesetzten Zeitpunkt zu bearbeiten. Die Kommunikation zwischen dem Unternehmen und dem Projektteam war sehr gut.“

Während der KPA im Unternehmen erhielten die Teilnehmenden wissenschaftliche Unterstützung und passgenaue Qualifizierungen, organisiert durch die Zentralstelle für Weiterbildung (ZfW) an der BTU Cottbus bzw. durch das IWBZ – Internationales Wissenschafts- und Begegnungszentrum der Europa-Universität Viadrina gGmbH.

### **KPA-Beispiele**

Innerhalb der Projektarbeit zum Thema „Entwicklung von Ganztagsschulangeboten im IT-Umfeld für Schüler/-innen“, das in Cottbus von einem fünfköpfigen Team bearbeitet wurde, erhielten die Teilnehmenden eine Schulung zu den Themen „Erstellung und Auswertung von Fragebögen“, „Methodik und Didaktik zur Erstellung von Unterrichtsmaterial“, „Projektmanagement“ und „Marketing und Methoden der Sponsorensuche“. Nach Beendigung der Projektaufgabe stand dem Unternehmen eine Auswertung darüber zur Verfügung, welche Ganztagschulen in Cottbus einen Bedarf an einem zusätzlichen Unterrichtsangebot im Bereich IT haben, in welchen Klassenstufen dieser Bedarf besonders besteht, wie die technische Ausstattung der Schule ist und welche Themen die Schüler/-innen besonders interessieren könnten.

Ein Projektteam in Frankfurt (Oder), das den Reorganisationsprozess eines Start-up-Unternehmens im Zuge einer geplanten Expansion unterstützte und Vorschläge zur Erhöhung der Prozessqualität erarbeitete, wurde durch wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen des Lehrstuhls für Controlling der Europa-Universität Viadrina unterstützt. Im Dialog mit den wissenschaftlichen Mitarbeiter/-innen des

Lehrstuhls wurden projektbezogene Fragen zum Controlling im Allgemeinen und zur Analyse, Bewertung und Darstellung im Besonderen besprochen. Zusätzlich erhielten die Projektteilnehmer/-innen die Möglichkeit, ihre Englischkenntnisse aufzufrischen, zu festigen und auszubauen. Das Projektteam arbeitete gemeinsam mit einem Praktikanten der Europa-Universität an der Projektaufgabe und entwickelte eine Reihe von Handlungsempfehlungen für das Unternehmen, die von der Geschäftsführung sehr positiv aufgenommen wurden.

Weitere innovative Projektaufgaben bestanden beispielsweise in der Erstellung von Schulungsunterlagen für die Beratung von Vertriebsmitarbeiter/-innen im Bereich der Photovoltaik und solarthermischer Anlagen mit Nachverstromung oder in der Erstellung eines Konzeptes zur Einrichtung einer Koordinierungsstelle für die Bedürfnisse älterer Mieter/-innen bei der Gemeinnützigen Wohnbaugenossenschaft „Stadt Cottbus“ eG.

Ein weiteres Team erstellte Ausbildungsunterlagen für ein Didaktikmodell im Bereich der Mechatronik, das für den Lehrbetrieb genutzt werden konnte. An dem Modell, das einen realen Arbeitsvorgang in der Produktion simuliert, können die Auszubildenden Arbeitsprozesse nachstellen und lernen, mit Problemsituationen umzugehen.

### **Qualifizierung der Teilnehmenden**

Die Qualifizierungen wurden inhaltlich individuell und zielgerichtet auf die Lösung der Aufgabe zugeschnitten. In den Qualifizierungen wurden die aktuellsten wissenschaft-

## **WEITERBILDUNGSEINRICHTUNG**

### **David Furmanek**

#### **Geschäftsführer des Internationalen Wissenschafts- und Begegnungszentrums der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) gGmbH**

„Die Einbindung der Projektteilnehmenden durch eine Aufgabe in die betrieblichen Abläufe und in Kommunikationsstrukturen der Unternehmen war sehr wichtig, denn somit konnte die Weiterbildung direkt mit den Erfordernissen der Aufgabe eng verzahnt werden. Gleichzeitig waren die Erkenntnisse aus der Weiterbildung sofort für das Projekt anwendbar und verifizierbar. Das parallele Weiterbilden zur Projektaufgabe hat den Vorteil, dass die Weiterbildung nicht den Charakter einer Vorlesung, sondern den eines aktiven Austausches bzw. Dialoges hat und durch die Fragen und Wissensbedarfe der Projektteilnehmenden der Fokus auf der Erreichung des Projektzieles lag. Aufgrund der geringen Gruppengröße können die Dozenten sehr gut auf individuelle Wissens- und Fertigungsunterschiede eingehen.“

lichen Erkenntnisse zu den jeweiligen Themenbereichen vermittelt. Die Lehrstühle der Universitäten wurden, wenn inhaltlich möglich, in die Qualifizierung mit einbezogen. Wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen und Lehrbeauftragte vermittelten den Projektteilnehmenden ihr Know-how und trugen auf diese Weise zu einem Wissenstransfer bei.

Gemeinsam mit den Dozent/-innen, den Teilnehmenden und den Unternehmen fanden Vorgespräche statt, in denen die Aufgaben, Ziele des Unternehmens und der jeweilige Kenntnisstand der Teilnehmenden abgefragt und besprochen wurden. Aufgrund dieser Informationen wurden die Dozent/-innen in die Lage versetzt, sich individuell auf das Thema vorzubereiten und auf den bisherigen beruflichen Erfahrungen der Teilnehmenden aufbauen zu können. Die Qualifizierungen wurden, je nach Thema, in kompakten Tages- oder Wochenseminaren durchgeführt. Das in den Qualifizierungen vermittelte Wissen konnte sofort angewendet und für die Bearbeitung der Projektarbeit genutzt werden.

### **Individualcoaching**

Ein weiterer Baustein war das Individualcoaching, das bereits vor der KPA sowie danach eingesetzt werden konnte. Durch das Individualcoaching hatten die Teilnehmer/-innen 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 Teilnehmer/-innen eingegangen. Stark nachgefragt wurden Individualcoachings zu den Themen „Gesundheits-

förderung“ oder auch „Mentales Aktivierungstraining“. Die Coachings dienten zum einen dazu, den Teilnehmenden bereits vor der Mitarbeit in einem kreativen Projektteam fachliche und soziale Kompetenzen mit passgenauer Qualifizierung in Kleingruppen zu vermitteln. Zum anderen dienten sie im Anschluss an die KPA dazu, die erworbenen Kompetenzen auszubauen und Erfahrungen ansprechend zu präsentieren.

### **Voraussetzung für KPA**

Die Projektteams wurden ausschließlich in innovativen Aufgabenbereichen eingesetzt, die nicht zum Kerngeschäft des Unternehmens gehören. Sie beschäftigten sich mit Themen, die geeignet waren, einen zusätzlichen Arbeitsplatz zu schaffen bzw. ein neues Geschäftsfeld zu etablieren und die 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 eine Ansprechperson sowie einen Arbeitsplatz und entsprechende Arbeitsmaterialien zur Verfügung. Des Weiteren bestand ein kontinuierlicher Austausch zwischen Teilnehmenden, Unternehmen, Weiterbildungseinrichtungen und dem Projektträger.

## **UNTERNEHMEN**

### **Sylke Jupe**

#### **Geschäftsführerin der Unternehmensberatung Jupe e. K.**

Es war ein großer Reiz, mit Älteren über 50 Jahre zusammenzuarbeiten, ihre Lebenserfahrung sowie ihre fachlichen Kompetenzen kennenzulernen. Das Team hat sehr viel Wissen in die Arbeit eingebracht. Insgesamt haben sie sehr selbständig und mit großem Engagement gearbeitet, haben aktiv und eigeninitiativ das Unternehmen angesprochen, um die Arbeitsergebnisse zu reflektieren.“

## ERGEBNISSE

Im Verlauf des Projekts nahm der Bekanntheitsgrad des Projektangebots in der Region stetig zu. Sowohl Unternehmen als auch Teilnehmende wurden durch die Pressearbeit oder die Projekt-Homepage 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), 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 Arbeitnehmer/-innen sensibilisiert. Die Teammitglieder bewiesen, dass Kreativität und Engagement im Alter nicht nachlassen. Auf diese Weise konnten Vorurteile gegenüber Älteren abgebaut werden.

Des Weiteren konnten die universitären Weiterbildungseinrichtungen neue Erfahrungen mit der Zielgruppe 50plus 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 eher untypische Zielgruppe.

Auch die quantitativen Ergebnisse zeigen eine positive Bilanz. In der Projektlaufzeit von Ende 2008 bis Mitte 2011 wurden 18 kreative Projektteams in Unternehmen organisiert. 83 Teilnehmende erhielten bedarfsgerechte

Qualifizierungen (z. B. Individualcoaching), davon arbeiteten 54 in kreativen Projektteams. Insgesamt konnten in dieser Zeit 24 Teilnehmende eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung aufnehmen, davon 11 Frauen und 13 Männer. Drei der Teilnehmer/-innen übten nach der KPA eine selbständige Tätigkeit aus.

Die Teilnehmenden, die bisher keine neue Anstellung gefunden haben, präsentieren sich mit ihren Kompetenzprofilen auf der Projekt-Homepage (<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.

Ines Böschen, Katharina Decker  
Kooperationsstelle Wissenschaft und Arbeitswelt

### **Kontakt:**

**Verein zur Förderung der Kooperation von Wissenschaft und Arbeitswelt e. V. (KOWA)**

**Projekt „erfahren – kreativ – teamorientiert“**

Große Scharrnstraße 59

15230 Frankfurt (Oder)

[www.aeltere.kowa-ffo.de](http://www.aeltere.kowa-ffo.de)

# Gemeinsam mit Studierenden Projektaufgaben bearbeiten



## „Campus der Generationen“

UP TRANSFER  
Gesellschaft für Wissens-  
und Technologietransfer mbH  
an der Universität Potsdam

Ein Kernanliegen des Projekts „Campus der Generationen“ war es, ältere erwerbslose Akademiker/-innen ab 50 Jahren gemeinsam mit Jüngeren in Projektteams kreativ arbeiten zu lassen.

Demnach wurden Studierende der Universität Potsdam zusammen mit den älteren Teilnehmer/-innen in ein kreatives, wissenschaftliches und projektförmiges Arbeiten eingebunden. Die altersgemischten Gruppen bearbeiteten innovative und aktuelle Aufgabenstellungen in Zusammenarbeit mit Brandenburger Unternehmen. Insgesamt wurden 23 kreative Projektarbeiten abgeschlossen.

Eine längere Phase der Erwerbslosigkeit führt bei den Betroffenen häufig zu einem mehr oder weniger starken Verlust des Selbstbewusstseins. Die Zusammenarbeit in altersgemischten Teams – sei es in gemeinsamen Qualifizierungssequenzen oder in der Erarbeitung von Lösungen im Rahmen der Projektarbeit – trug wieder zur Stärkung des Selbstvertrauens der Älteren bei. Darüber hinaus konnten sie von den aktuellen Erkenntnissen der Studierenden lernen. Die Jüngeren wiederum profitierten von den Erfahrungen der Älteren und erweiterten damit ihr Wissen.

## TEILNEHMER

### Frank-Michael Günther

„Die Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben sich durch das Projekt verbessert. Ich habe durch die Workshops, die wir im ‚Campus‘ mitgemacht haben, einige Sachen gelernt, Präsentationen zum Beispiel. Das hatte ich im Job bisher nicht gebraucht. [...] Das Projekt hat mir an und für sich sehr viel Selbstvertrauen gebracht. Ich bin ein bisschen ein anderer Mensch geworden.“

Ein Qualifizierungsdurchgang dauerte sechs Monate – gemäß einem akademischen Semester. Die Teilnehmenden waren in dieser Zeit als Gasthörer/-innen an der Universität eingeschrieben und konnten alle Möglichkeiten des wissenschaftlichen Arbeitens an der Universität inklusive der Nutzung von Bibliothek, Rechenzentrum etc. ausschöpfen. Gleichzeitig nahmen sie am regulären Lehrangebot (Vorlesungen) der Hochschule teil. Darüber hinaus wurden sie innerhalb der Qualifizierungsphase in speziellen Trainingsmodulen an der Universität Potsdam professionell in den Bereichen Management- und Beratungskompetenzen geschult. Während der Qualifizierung sowie in einer sich anschließenden Vermittlungsphase wurden die Älteren beim Wiedereinstieg in den Beruf durch individuelle Beratung und Coachings unterstützt und begleitet.

Mit dem „Campus der Generationen“ wurde eine breite Öffentlichkeit für die demografische Entwicklung sensibilisiert. Die beteiligten Unternehmen, vor allem kleine und mittlere Unternehmen (KMU), sahen das Projekt als Chance, sich mit der Zielgruppe vertraut zu machen und deren Potenziale zu erkennen und zu nutzen.

## **DIE UMSETZUNG**

### **Bewerbungsphase**

Die Qualifizierungsdurchgänge begannen jeweils zum Sommersemester (1. April) und zum Wintersemester (1. Oktober). Die Bewerbungsphase fand wiederum etwa zwei Monate vorher statt. Nach Eingang und Sichtung der Bewerbungsunterlagen wurden die Interessentinnen und Interessenten zu Auswahlgesprächen eingeladen, bei denen erstmalig ihre Erwartungen und Einstellungen erfragt und die grundsätzliche Eignung zur Teilnahme festgestellt wurde. Sobald die 12 bis 15 Teilnehmenden ausgewählt waren, wurden durch gezielte Ansprache von Unternehmen die Projektaufgaben für das kommende Semester akquiriert. Hierdurch sollte eine möglichst hohe Passgenauigkeit der beruflichen Kenntnisse zu den Anforderungen der Projektaufgabe gewährleistet werden. Das wiederum erhöhte die Chance auf eine erfolgreiche Bearbeitung der Aufgabenstellung.

### **Qualifizierungsphase und Teambildung**

Im Anschluss an die Bewerbungsphase startete die Qualifizierungsphase mit einem Potenzialworkshop. In diesem wurden die individuellen Stärken und Motivationen der einzelnen Projektteilnehmenden durch geschulte Beobachter/-innen analysiert und ihnen unmittelbar gespiegelt. Zusätzlich wurden eignungsdiagnostische Instrumente eingesetzt, um beispielsweise Erkenntnisse über das individuelle Arbeitsverhalten der Teilnehmenden zu gewinnen. Im Anschluss daran fanden persönliche Feedback-Gespräche statt, die den Einstieg in das Beratungs- und Coaching-Angebot darstellten.

## **STUDIERENDE**

### **Juliane Renz Studentin**

„Interessant für mich ist die Zusammenarbeit mit älteren und bereits erfahrenen Leuten im Berufsfeld. Wir lernen die ganze Zeit irgendwelche Theorien, irgendwelche Ansätze, aber hier haben wir die Möglichkeit, direkt unser Wissen anzuwenden oder neue Dinge kennenzulernen.“

Aufgrund ihrer beruflichen Erfahrungen und Kenntnisse sowie der Ergebnisse der eignungsdiagnostischen Analysen wurden die älteren Teilnehmenden daraufhin in Teams mit Studierenden zusammengeführt.

Über das Vorlesungsverzeichnis der Universität Potsdam erfuhren die Studierenden von der Kreativen Projektarbeit (KPA). Für sie wurde das Projekt als ein Seminar angeboten, in dem sie konkrete Studienleistungen erbrachten und entsprechende Leistungspunkte erhielten. Die Zuordnung der Studierenden zu den Projektteams erfolgte entsprechend ihren thematischen Präferenzen.

### **Projektarbeit**

Nach der Teambildung fand zur öffentlichkeitswirksamen Präsentation des Projekts eine Auftaktveranstaltung statt. Hier präsentierten die teilnehmenden Unternehmen ihre Aufgaben und übergaben sie offiziell an die jeweils bearbeitende altersgemischte Gruppe. Direkt im Anschluss an die Präsentation trafen sich die Teams, um erste Verabredungen und Arbeitsschritte zu besprechen. Die Projektarbeit erfolgte teils in den Unternehmen, teils zu Hause oder an der Universität. Die Teams wurden bei ihrer Arbeit intensiv durch die projektgebenden Unternehmen betreut und durch das „Campus“-Team des Projektträgers beratend unterstützt. Alle zwei Wochen fanden Arbeitstreffen der Gruppen mit den Verantwortlichen in den Unternehmen statt (teilweise vom Projektträger begleitet), auf denen der Stand der Arbeit diskutiert wurde. Zudem tauschten sich die Teams im Rahmen regelmäßiger Teilnehmerseminare untereinander aus. Nach drei Monaten

erfolgte eine Zwischenpräsentation über die bis dahin erfolgte Projektarbeit bzw. über bereits erreichte Ziele.

### **KPA-Beispiele**

Die Energie und Wasser Potsdam GmbH (EWP) stellte einem Projektteam die Aufgabe, innerhalb von sechs Monaten Voraussetzungen für eine personelle Schnittstelle eines Organisationsbeauftragten im Unternehmen zwischen Geschäftsleitung und Vertrieb zu schaffen. Das Projektteam untersuchte die bestehenden organisatorischen Betriebsabläufe bei der EWP und erarbeitete Umsetzungsvorschläge. Durch seine fundierte Arbeit konnte einer der älteren Teilnehmer die EWP überzeugen, ihn im Anschluss an die Projektarbeit einzustellen.

Ein weiterer Erfolg konnte durch die Projektaufgabe bei der Firma AIBIS® Informationssysteme GmbH erzielt werden. Hier ging es um die Vorbereitung einer Produkteinführung im Bereich der öffentlichen Bibliotheken. Eine der älteren Teilnehmerinnen war hierfür die Idealbesetzung. Sie hatte in der DDR das erste vernetzte Computersystem entwickelt und anschließend flächendeckend die Installationen begleitet. Sie brachte umfangreiches Fachwissen als auch wichtige Fähigkeiten ins Team ein, wie beispielsweise die Strukturierung der Teamtreffen, Delegation der Aufgaben und die Entwicklung eines Projektstrukturplans. Durch die intensiven Workshops, in denen die ältere Teilnehmerin zusätzliche Kompetenzen in den Bereichen Management und Beratung erwerben konnte und durch das ebenso intensive Coaching fand sie den Mut, sich bei ihrem früheren Arbeitgeber als Referentin zu bewerben und wurde eingestellt.

## **DOZENT**

**Prof. Dr. Ingo Balderjahn**  
**Professor an der Universität Potsdam**

„Campus der Generationen unterstütze ich. Ganz klar. Es folgt dem Konzept des ‚Lebenslangen Lernens‘. Und ich halte es für sinnvoll, Personen, die schon einmal im Berufsleben standen, wieder an die Universität zu bringen, um dort weiter etwas zu lernen.“



Alle Projektergebnisse wurden am Ende des Qualifizierungsdurchganges im Rahmen einer feierlichen Abschlussveranstaltung vorgestellt, auf der die Teilnehmenden auch ihre Zertifikate überreicht bekamen.

### **Begleitqualifizierung**

Im Rahmen der Qualifizierung standen neben der praktischen Arbeit an der Projektaufgabe auch die Teilnahme an Lehrveranstaltungen der Universität und speziell konzipierten Workshops auf dem Programm. Zur Gewinnung neuer Kenntnisse oder zur Auffrischung ihres Wissens besuchten die Älteren Lehrveranstaltungen der Universität. Dabei stand ihnen das gesamte Angebot des Vorlesungsverzeichnisses zur Verfügung, aus dem sie selbstständig die gewünschten Veranstaltungen auswählten. In der Regel wurden Seminare gewählt, die die inhaltliche Bearbeitung der Projektaufgabe unterstützten.

In den Workshops wurden die Teilnehmenden unabhängig von ihrer beruflichen Herkunft in diversen Schlüsselqualifikationen als auch in Management- und Beratungskompetenzen geschult. Dabei spielten vor allem folgende Themen eine Rolle: Teamarbeit und Teamführung, Projektmanagement, Kreativitätstechniken, IT-Schlüsselqualifikationen, Kommunikation und Rhetorik, Konfliktmanagement und Gründerqualifikationen. Die Workshops zur Teamarbeit und Teamführung als auch zum Projektmanagement wurden gemeinsam mit den studentischen Teampartnerinnen und Teampartnern durchgeführt. Alle anderen Workshops waren speziell für die Zielgruppe der älteren Teilnehmenden konzipiert.

Zudem bekamen die Älteren ein intensives Einzelcoaching, bei dem auf individuelle Fragen und Probleme eingegangen werden konnte. Hier wurde mit jeder Teilnehmerin und jedem Teilnehmer eine Zielvereinbarung getroffen sowie Fragen zur weiteren beruflichen Orientierung oder Umorientierung besprochen.

## **UNTERNEHMEN**

**Katrin Stranz**

**Personalreferentin, NETFOX AG**

„Für uns als Unternehmen ist es einfach spannend, ein Projekt zu haben, in dem sich ältere Mitarbeiter und junge Studenten treffen und miteinander arbeiten im Bereich Vertrieb und Marketing. Wir wollen einfach gern neue Methoden mit älterem Erfahrungswissen zusammenbringen und möchten das für uns nutzen.“

## ERGEBNISSE

Die Beschäftigungsfähigkeit sowie die Einstellungschan-  
cen älterer Erwerbsloser konnten durch den „Campus  
der Generationen“ erhöht werden. Für die insgesamt vier  
Qualifizierungsdurchgänge wurden 57 Teilnehmer/-innen  
gewonnen, darunter 25 Frauen. 31 Personen konnten in  
Arbeit vermittelt werden (davon 25 sozialversicherungs-  
pflichtige Beschäftigungen und sechs Selbständige). Das  
entspricht einer Vermittlungsquote von 54 Prozent.

Mit 21 Kooperationsunternehmen wurden 23 kreative  
Projektarbeiten bearbeitet. Hierunter fielen Themen wie  
beispielsweise:

- Entwicklung einer Matrix zur Projektdurchführung im  
Bereich Kommunikationstechnik
- Erstellung einer Aufgabenbeschreibung für die Arbeit  
eines Organisationsbeauftragten in einem Energie-  
unternehmen
- Überprüfung der logistischen, technischen und wirt-  
schaftlichen Voraussetzungen zur Installierung und  
Durchführung der Rücknahme von Solaranlagen so-  
wie deren Recycling
- Realisierung der Markteinführung einer modernen Soft-  
ware in öffentlichen Bibliotheken
- Analyse zur Erschließung neuer europäischer Absatz-  
wege für Beleuchtungsanlagen in der Industrie

Im Projektverlauf hat es einen kontinuierlichen Verbes-  
serungsprozess gegeben. Durch die Erfahrungen, die  
im Laufe der Durchführung gewonnen wurden, konnten  
gezielt Vorgehensweisen geändert und optimiert werden.  
Dies führte insgesamt zu einer höheren Qualität der Ar-  
beiten, und die Teilnehmermotivation steigerte sich. So  
wurden im Laufe der Projektumsetzung die Auswahl der  
Projektthemen und die Unternehmensansprache gezielt  
auf die bei den Teilnehmenden vorhandenen beruflichen  
Erfahrungen, Fähigkeiten und Kenntnisse ausgerichtet.

Kerstin Grothe-Benkenstein

UP TRANSFER

Gesellschaft für Wissens- und Technologietransfer mbH  
an der Universität Potsdam

### **Kontakt:**

#### **UP TRANSFER**

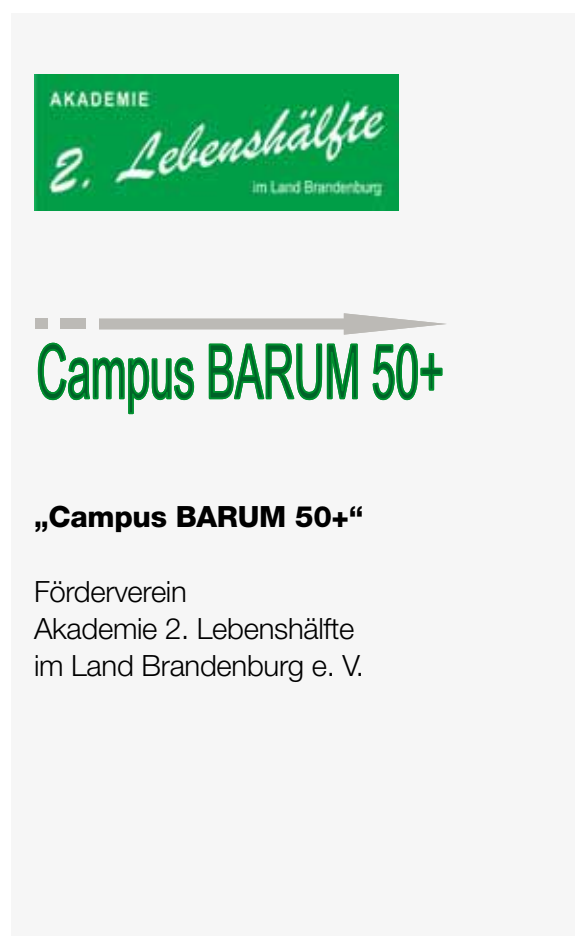
#### **Gesellschaft für Wissens- und Technologie- transfer mbH an der Universität Potsdam**

#### **Projekt „Campus der Generationen“**

Am Neuen Palais 10  
14469 Potsdam

[www.campus-der-generationen.de](http://www.campus-der-generationen.de)

## Die Kreative Projektarbeit als altersgerechte Weiterbildung



Ältere lernen anders. Sie besitzen angesammeltes Erfahrungswissen und ergänzen dies mit neuen Erkenntnissen, wenn diese zur Lösung einer Aufgabe beitragen. Auf „Neuland“ in Inhalt und Methode lassen sich Ältere ein, wenn sie Sinn und Nutzen erkennen können. Ältere bevorzugen Lernen in praktischen Prozessen. Lerngruppen mit Älteren sind sehr heterogen, da sich mit zunehmendem Alter die persönlichen Voraussetzungen, Lern- und Berufsbiografien stark unterscheiden. Diese Prämissen altersgerechten Lernens gelten für alle Gruppen von Älteren, also auch für ältere arbeitslose Akademiker/-innen, die die Zielgruppe des Projekts waren.

Im Projekt „Campus BARUM 50+“ wurde die Kreative Projektarbeit (KPA) als ein Modell für altersgerechte und teamorientierte Weiterbildung und betriebsnahe Arbeitssuche ausgestaltet. Das Projektteam ging dabei von der Annahme aus, dass vor allem die Stärkung der individuellen Handlungsfähigkeit der Älteren die entscheidende Voraussetzung für eine erfolgreiche Arbeitssuche ist. Diese Steigerung von Fach-, Sozial- und Personalkompetenz kann durch eine konsequente Orientierung an den Interessen, Bedürfnissen und der Lebenswelt der Teilnehmer/-innen erreicht werden. Das Leitbild des Projektes war das des „forschenden Lernens“.

### TEILNEHMERIN

#### Angelika Grüne

„Ich war vor etwa einem Jahr an einem Punkt angelangt, wo ich mir vorgenommen hatte, die Rest-Arbeitszeit bis zur Rente mit einer Tätigkeit auszufüllen, die mir noch einmal neue Wege ebnet, aber auch andererseits die Möglichkeit bietet, an meine Interessen und Themen meines Studiums (Dipl.-Agraringenieurin) anzuknüpfen. Eines Tages empfahl mir mein Mann eine Zeitungsanzeige, die das Projekt Campus BARUM 50+ anbot. Einige Wochen später nahm ich an der Eröffnung des neuen Kurses teil.

Meine Erwartungen wurden voll und ganz erfüllt. Ich lernte mich einzubringen, in einem Team wissenschaftlich zu arbeiten und dies selbst vor Publikum darzulegen. Ich benutzte das heute übliche Vokabular und lernte mich plötzlich selbst von einer anderen Seite her kennen.

Der Projektansatz bestand darin, dass die Teilnehmenden die Inhalte der KPA frei wählen und sogar mitgestalten konnten. Zudem war es das Ziel, die Handlungs- und Selbststeuerungskompetenz der Älteren beim Lernen zu fördern. Konkret bedeutete dies, dass die Teams aktiv an der Aufgabengestaltung und Zielformulierung für ihre KPA-Themen mitwirkten. Sie lernten, die Problemstellung in Absprache mit den Unternehmen selbst zu entwickeln und zu definieren, den Weg der Problemlösung festzulegen und zu strukturieren, die Untersuchungen durchzuführen und sie zu Ergebnissen und Handlungsempfehlungen zu verdichten. Auf diese Weise war die Weiterbildung ein in sich geschlossener vollständiger Prozess von der Themenfindung über die Themenbearbeitung bis hin zur Generierung von Lösungen bzw. Lösungsoptionen.

Die Projektteams wurden bei der Bearbeitung ihres Themas fachlich, pädagogisch und organisatorisch kontinuierlich durch den Projektträger sowie durch das Institut für nachhaltige Unternehmens- und Regionalentwicklung Eberswalde e. V. (IUR e. V.) als An-Institut der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (FH) begleitet.

## DIE UMSETZUNG

Um die Teilnehmer/-innen zum Auftakt dort abzuholen, wo sie standen, um ihre „Stärken zu stärken“ und um eine größtmögliche Entwicklung bei ihnen in Gang zu setzen, wurden zum Projekteinstieg mehrere persönliche Gespräche geführt. Das Ergebnis war eine selbstreflexive biografisch orientierte Erfassung ihrer Grundkompetenzen, Interessen und Qualifizierungsbedarfe. Hier erfuhren die Teilnehmer/-innen auch die betrieblichen Problemstellungen, deren Bearbeitung der Inhalt der Weiterbildung werden sollte. Da tatsächliche, authentische Fragen von regionalen Unternehmen behandelt wurden, waren die Teilnehmenden bestens motiviert. Sie wählten innerhalb des vorgegebenen Rahmens betrieblicher Problemstellungen ihr eigenes Thema.

Durch thematische Zuordnungen je nach Präferenzen und Vorkenntnissen entstanden Projektteams. Die Mehrheit beschäftigte sich mit Fragestellungen der Seniorenwirtschaft. In vier sechsmonatigen Zyklen wurde die Weiterbildung praktisch erprobt. Der Arbeits- und Lernort lag überwiegend in den Räumen der Akademie 2. Lebenshälfte. Monatlich gab es Zusammenkünfte mit den kooperierenden Betrieben aus den Landkreisen Barnim und Uckermark. Workshops des IUR e. V. vermittelten das für die erfolgreiche Bearbeitung der Aufgaben notwendige neue Wissen. Ferner fand ein teambegleitendes Coaching statt. Es war als Lernprozessbegleitung der Teams angelegt und fand mindestens einmal wöchentlich statt. Das Coaching unterstützte die Teams sowohl inhaltlich durch fachliche Hinweise und Einschätzungen als auch bei der

Die zu bearbeitende Thematik war in der Ernährungswirtschaft angesiedelt, und so war ich völlig in meinem Element. Alles geschah unter fachkundiger und oft auch sehr geduldiger Führung durch das Campus-BARUM-Team. Während der Weiterbildung erhielt ich die Möglichkeit, mich u. a. mit dem Unternehmen ausführlich zu beraten, um die Zielstellung zu erfüllen.

Die im Abschluss überreichte Projektarbeit übertraf durchaus die Erwartungen des Auftraggebers. Ich übe jetzt eine neue Tätigkeit aus, die zwar nicht ganz meinen Idealvorstellungen entspricht, an die ich mich jedoch ohne dieses Projekt nicht gewagt hätte. Ich bin sehr dankbar, dass ich hier mitarbeiten konnte.“

Moderation der Gruppenprozesse und Weiterentwicklung der einzelnen Teammitglieder. Angereichert wurde der Projektzyklus darüber hinaus durch Präsentations- und Computer-Seminare. Dadurch wurden die Teilnehmenden in die Lage versetzt, wissenschaftlich zu arbeiten und ihre Arbeitsergebnisse ansprechend präsentieren zu können. Eine weitere fachliche Unterstützung boten Vorlesungen von externen Fachreferenten zu Themen, die zur Aufgabenlösung beitragen.

### **Integration der Unternehmen**

In Vorbereitung eines Zyklus wurden Unternehmen aus Branchenkompetenzfeldern bzw. aus regional stark vertretenen Branchen angesprochen. Unternehmen der Ernährungswirtschaft, des Handels, der Holzindustrie, des Tourismus, der Gesundheits-, Dienstleistungs- sowie Wohnungswirtschaft zeigten sich interessiert, ihre internen Fragen zum Zukunftsmarkt Seniorenwirtschaft untersuchen zu lassen. Im Ergebnis der Vor-Ort-Gespräche wurden keine fertigen Fragestellungen übergeben, sondern jeweils die allgemeinen Probleme umrissen, an denen gearbeitet werden sollte. Entscheidend für den teilnehmerorientierten KPA-Ansatz ist es, dass bereits bei der Aufgabenformulierung die zukünftigen Projektteammitglieder aktiv mitwirken und eigene Vorstellungen einbringen.

### **Auftakt mit Themenwahl im Kompetenzgespräch**

Im ersten Monat eines Zyklus wurden mit den potenziellen Teilnehmenden zwei individuelle Kompetenzgespräche durchgeführt. Auf der Basis eines Gesprächsleitfadens reflektierten sie über verschiedene Stufen ihre

besonderen Stärken und ordneten diese verschiedenen Kompetenzbereichen wie soziale, fachliche, organisatorische oder methodische Kompetenzen zu. Es entstand ein Kompetenzprofil, das mit Handlungsoptionen (woran will ich im Projekt besonders arbeiten, um über meine abrufbaren Kompetenzen hinauszugehen?) abschloss. Anschließend wählten die Teilnehmer/-innen ausgehend von ihren Stärken ihr Projektthema aus einem Pool von vorliegenden Problemfeldern aus. So entstanden verschiedene Teams z. B. zu Fragen der Ernährung, der Energieherstellung oder der Wohnungswirtschaft, die jeweils vier bis sechs Teammitglieder umfassten.

### **Teams finden sich – Rollen werden übernommen**

Die Teams der KPA arbeiteten fünf Monate zusammen. Da der Projekterfolg entscheidend vom Zusammenspiel des Teams abhing, begann die Weiterbildung mit einem zweitägigen Teambuildingworkshop, wo sich die Teammitglieder gegenseitig einen Überblick über die in der Gruppe vorhandenen Kompetenzen verschafften und die Rollen benannten, die jeder bei der Bearbeitung der Innovationsaufgabe übernehmen wollte. Die weitere, arbeitsteilige Gestaltung der Teamarbeit im Projekt wurde außerdem durch das Instrument des „Teamchecks“ unterstützt. Zu Beginn der Projektarbeit häufiger, später in größeren Abständen eingesetzt, half es den Teams zu reflektieren, wie gut sie bereits zusammenarbeiten und in welcher Phase der Entwicklung sie sich momentan befinden.

## **DOZENTIN**

### **Marion Bathke**

#### **Geschäftsführerin des IUR e. V., An-Institut der HNE Eberswalde**

„Die Zusammenarbeit mit Akademikern der Generation 50plus war für mich eine neue und spannende Erfahrung. Akademiker über 50 Jahre verfügen über einen großen Erfahrungsschatz und möchten diesen auch aktiv anwenden. Um kreativ zu sein, müssen sie von ihrem Thema überzeugt sein.“

Meine Aufgabe als Coach war es vor allem, den gesamten Projektverlauf zu begleiten und zu unterstützen, Ratgeber und Diskussionspartner in einem zu sein. Dabei habe ich die Erfahrung gemacht, dass die KPA große pädagogische Anforderungen an mich stellte. Es muss bei jedem Team immer wieder neu eingeschätzt werden, welche und wie stark die Impulse zur Entscheidungsfindung und Strukturierung sein müssen, schließlich sollten die Akademiker selbstbestimmt ihr Projekt managen.“

## **Erschließen des Problems und Durchführung einer Felderkundung**

Ein Erstgespräch mit dem Geschäftsführer vermittelte jedem Team die Problemstellung des Unternehmens. Daraus resultierte die Aufgabe, sich zunächst mit den betreffenden Themen vertraut zu machen und sie grundsätzlich für sich zu erschließen. Nach dem Workshop „Projektmanagement I“ (Grundlagen des Projektmanagements, Problemerschließung und Mind-Map) hatten die Teilnehmer/-innen eine klarere Vorstellung, wie das Problem dargestellt, bearbeitet und gelöst werden könnte. Mit einem schriftlich fixierten Erkundungsauftrag gingen die Teammitglieder dann in die „Felderkundung“, um zwei Wochen lang Recherchen zum Thema durchzuführen. Im Workshop „Projektmanagement II“ präsentierten die einzelnen Teams ihre Erkundungsergebnisse und diskutierten die verschiedenen Kanäle der Informationsgewinnung. Zeitnah wurden dann in einem zweitägigen Workshop „Kreative Ideenfindung“ Kreativitätstechniken vermittelt und innovative, neuartige Lösungswege sowie mögliche Produkte zu den jeweiligen Problemstellungen entwickelt.

## **Aufgabenklärung – Ziele im Team definieren**

In einem Kick-off-Meeting wurde nun die Projektaufgabe verbindlich abgestimmt. Da die Verhandlungen mit den Geschäftsführern effektiv und zielführend durchgeführt werden sollten, wurden im Workshop „Projektmanagement III“ Fragenkataloge zur Zielklärung, der Eingrenzung des Themas und zur Messbarkeit erarbeitet. Die Teilnehmer/-innen übernahmen jeweils selbst festgelegte Aufgaben im Meeting und agierten dort selbständig. Der

Workshop „Projektmanagement IV“ beschäftigte sich mit Übungen zur Zielformulierung, der Festlegung von Meilensteinen und der Messbarkeit von Projektergebnissen. Im daran anschließenden Team-Coaching erstellte jedes Team seine schriftliche Aufgabenformulierung und übermittelte diese zur Bestätigung an das Unternehmen.

## **Die kreativen Arbeiten erstellen**

Jedes Team erarbeitete sich einen Projektablaufplan mit Arbeitspaketen, Terminen und Verantwortlichkeiten. Das notwendige Rüstzeug und ein entsprechendes Template lieferte der Workshop „Projektmanagement V“.

Die Umsetzungsphase, einschließlich der Erstellung des Abschlussberichts und der Präsentation, erstreckte sich in der Regel über etwa drei Monate. Ab diesem Zeitpunkt erfolgte die Weiterbildung für die Teams vorwiegend als Wechsel zwischen selbständigem Arbeiten am Projekt und wöchentlichem Team-Coaching. Das Spektrum der Themen war sehr breit gefächert. Da in den Projektaufgaben häufig Zustandsanalysen durchgeführt werden mussten (Ist-Aufnahme), wurden die Teammitglieder beispielsweise mit Befragungs- und Statistikmethoden inklusive der Erstellung und Auswertung von Fragebögen vertraut gemacht. Die Durchführung von Erhebungen und Interviews und das Sammeln von Informationen und Meinungen trugen neben dem fachlichen und methodischen Zuwachs auch erheblich zur Entfaltung der Sozialkompetenz der Teilnehmer/-innen bei. Sie mussten sich auf unterschiedlichsten Ebenen sowohl mit örtlichen Verwaltungen, Unternehmen oder gemeinnützigen Organisationen

## **UNTERNEHMEN**

### **Sabine Preußner**

#### **GGAB-Gemeinnützige Gesellschaft für Alten- und Behindertenpflege mbH Bernau**

„Kennengelernt habe ich das Projekt Campus BARUM 50+ durch eine Präsentation zum Thema ‚Untersuchung der Bedarfe und Vorstellungen älterer Einwohner zu ihrer zukünftigen Wohn- und Lebenssituation am Standort Schönau‘, welches für die WOB AU Bernau erarbeitet wurde. Ich war fasziniert von der Qualität der präsentierten Arbeit, vor allem vom Engagement und der Herangehensweise der Projektteilnehmer an die Thematik.“

Die Projektteilnehmer haben sich nach einer kurzen Ein- und Abstimmung mit dem Leitungsteam ganz eigenständig mit unserem Bewohnerschaftsrat zusammengetan und einen Fragenkatalog entwickelt. Unsere Senioren wurden dann in Interviews befragt, was sehr viel >>>

auseinandersetzen. So befasste sich ein Team im Auftrag einer Wohnungsbaugesellschaft mit einer wohnungswirtschaftlichen Analyse und den Bedarfen älterer Bürger zu ihrer zukünftigen Wohnsituation. Die Teilnehmer/-innen recherchierten dazu in den zuständigen Bauämtern und Einwohnermeldeämtern und führten Diskussionen beispielsweise mit Seniorenorganisationen durch. Um zu Aussagen über Anforderungen an ein seniorengerechtes Einkaufscenter am Standort Schwedt/Oder zu kommen – ein weiteres Projekt – war sowohl die Zusammenarbeit mit dem dortigen Management, den im Center ansässigen Handelsunternehmen als auch der Kontakt mit zahlreichen älteren Kunden notwendig.

#### **Ergebnisbericht und öffentlichkeitswirksame Präsentation im Unternehmen**

Als Produkt und messbare Leistung lag am Ende der Weiterbildung die kreative Arbeit in Form eines Ergebnisberichtes und einer Präsentation vor. Hier wurden alle bis dahin erworbenen und angewandten Kenntnisse, die erlernten Methoden und Techniken und IT-Kenntnisse eingebracht. Die Ergebnisse der Projektarbeit wurden in öffentlichkeitswirksamen Abschlussveranstaltungen vor dem Unternehmen und vor regionalen Vertretern von den Teams vor Ort vorgestellt. Die Teams moderierten die Veranstaltungen in der Regel selbst. Die Teilnehmer/-innen erhielten ein Zertifikat des Trägers und ein „Zeugnis“ des Unternehmers, in dem ihre geleistete Arbeit gewürdigt wurde.

#### **ERGEBNISSE**

Von Juni 2009 bis Juni 2011 nahmen 67 Teilnehmer/-innen aus 25 Orten der Landkreise Barnim und Uckermark an den Standorten Eberswalde, Schwedt/Oder und Prenzlau an vier Zyklen der KPA teil; insgesamt 30 Frauen und 37 Männer. Der Altersdurchschnitt der Teilnehmer/-innen betrug 55 Jahre. 34 Personen waren Arbeitslosengeld I Empfänger/-innen, 14 bezogen Arbeitslosengeld II und 19 Personen waren ohne Leistungsbezug. Es konnten 19 Frauen und Männer während oder im Anschluss an die KPA in den ersten Arbeitsmarkt zurückkehren, zwei Teilnehmende nahmen eine Selbständigkeit auf, andere üben eine Honorartätigkeit aus. Insgesamt zwölf Teams erstellten kreative Arbeiten in einem breiten Themenspektrum.

Dazu gehörten beispielsweise:

- Wohnungswirtschaftliche Analyse am Standort Bernau, Ortsteil Schönow, unter Berücksichtigung der Altersgruppe 50plus
- Analyse des Oder-Centers Schwedt als regionales Einkaufscenter am Standort Uckermark hinsichtlich der Entwicklung zu einem seniorengerechten Einkaufscenter
- Dienstleistungen für ein langes Leben – Bedarfe und Motive von Seniorinnen und Senioren für die Inanspruchnahme von professionellen haushaltsnahen Dienstleistungen

<<< Einfühlungsvermögen verlangte. Die Auswertung und Zusammenfassung der Ergebnisse stellte ziemlich hohe intellektuelle Ansprüche an die Projektteilnehmer. Eine weitere Herausforderung war dann die Präsentation innerhalb der Bewohnerversammlung mit über 40 Gästen, die ein voller Erfolg wurde!“

Es wirkten 12 in der Region tätige Unternehmen an der KPA mit. Die Unternehmen kamen aus sieben unterschiedlichen Branchen. Die Mehrzahl der Unternehmen waren Kleinunternehmen mit einer Anzahl von bis zu 50 Beschäftigten.

Die Teilnehmer/-innen waren in die KPA mit dem Ziel hineingegangen, über ihre festgestellten vorhandenen Potenziale hinauszugehen. Im Rahmen von abschließenden Befragungen äußerten 90 Prozent der Befragten, dass sie das Projekt als große persönliche Bereicherung erlebt und die Qualifizierung als angemessen empfunden haben. Das Coaching, die pädagogische Unterstützung und der Erfahrungsaustausch im Projektteam wurden als Schwerpunkte der Qualifizierung wahrgenommen. Zuwachs an Kompetenz haben sie vor allem bei der Kommunikationsfähigkeit, Fähigkeiten zur Zielformulierung und Planung von Zeitressourcen gesehen. Sie waren überdies der Meinung, jetzt besser komplexe Sachverhalte strukturieren zu können und ihr Konfliktmanagement verbessert zu haben.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse des Projekts, dass ältere akademische Arbeitslose auch nach langen Phasen der Arbeitslosigkeit noch in der Lage sind, anspruchsvolle Herausforderungen zu meistern. Voraussetzung dafür ist nach unseren Erfahrungen ein pädagogischer Ansatz, der sie sowohl fordert, d. h. sie mit unvertrauten Aufgabenstellungen konfrontiert als auch fördert, sie in ihrem Projekthandeln begleitet und unterstützt. Entscheidend ist, dass die Herausforderung als sinnvoll erfahren wird

und die Unterstützung auf gleicher Augenhöhe erfolgt – und nicht frontal und hierarchisch.

Marion Köstler  
Akademie 2. Lebenshälfte

**Kontakt:**  
**Förderverein Akademie 2. Lebenshälfte**  
**im Land Brandenburg e. V.**  
**Projekt „Campus BARUM 50+“**

Bergerstraße 97  
16225 Eberswalde

[www.akademie2.lebenshaelfte.de](http://www.akademie2.lebenshaelfte.de)



# Ergebnisse aus der Evaluation

## **EINLEITUNG**

Die Kreative Projektarbeit (KPA) ist eine betriebs- und arbeitsnahe Form der Aktivierung und Qualifizierung älterer arbeitsloser Akademiker/-innen und Fachkräfte, die die Arbeitsmarktchancen der Betroffenen deutlich verbessern soll. Ihr innovativer Charakter besteht in der Herstellung einer neuartigen Beziehung zwischen Betrieben, arbeitslosen Akademiker/-innen und Hochschulen, die für alle einen Nutzen stiften soll. Die Grundidee der KPA besagt, dass die Teilnehmer/-innen in den Betrieben innovative Aufgabenstellungen mit Unterstützung der Hochschulen bearbeiten, dadurch ihr vorhandenes Innovations- und Kreativitätspotenzial unter Beweis stellen und so ihre Chancen, in den Arbeitsmarkt zurückzukehren, erhöhen können. Die Besonderheit der KPA liegt darin, dass sie nicht in erster Linie neue Qualifikationen erzeugen, sondern die Betroffenen aktivieren will, ihre Kompetenzen, ihre Lebenserfahrung und ihre praktische Intelligenz in der selbständigen Bewältigung realer Problemstellungen zu aktualisieren. Damit soll ihr Zutrauen, den Anforderungen der Unternehmen gewachsen zu sein, gestärkt werden und dadurch sollen die Unternehmen wieder auf eine Zielgruppe aufmerksam werden, die sie allzu lange übersehen haben.

Drei Träger wurden 2008 ausgewählt, um den Ansatz der KPA an vier Hochschulstandorten im Land Brandenburg umzusetzen. Der Träger Förderverein Akademie 2. Lebenshälfte im Land Brandenburg e. V. kooperierte mit der Hochschule für nachhaltige Entwicklung in Eberswalde, um mit Teams aus Akademiker/-innen 50plus Aufgabenstellungen von Unternehmen aus der Region Barnim/Uckermark zu bearbeiten. Der Verein zur Förderung der Kooperation von Wissenschaft und Arbeitswelt e. V. (KOWA) erprobte die KPA mit älteren Arbeitslosen mit abgeschlossenem Berufs- bzw. Hoch-

oder Fachschulabschluss am Standort Frankfurt (Oder) mit Unterstützung der Europa-Universität Viadrina und in der Lausitz mit der Technischen Universität Cottbus. Die UP TRANSFER Gesellschaft für Wissens- und Technologietransfer mbH ermöglichte, dass die KPA an der Universität Potsdam unter Beteiligung von Studierenden umgesetzt werden konnte.

## **WISSENSCHAFTLICHE BEWERTUNG DES KPA-ANSATZES**

Die KPA geht von einer strukturellen Altersdiskriminierung auf den Arbeitsmärkten aus, die man nicht durch herkömmliche Weiterbildung aufbrechen kann. Vielmehr gelte es, die abgerissene Verbindung zwischen Arbeitslosen und Betrieben experimentell wieder herzustellen, indem man den arbeitslosen Akademiker/-innen die Möglichkeit eröffnet, ihre Fähigkeiten und Kompetenzen in betriebliche Innovationsprozesse einzubringen. Zwei Effekte verspricht man sich davon: Zum einen können die Betriebe sehen und beurteilen, welches Leistungs- und Innovationsvermögen die Teilnehmenden an solchen Projekten noch besitzen und zum anderen können die älteren Arbeitslosen an sich erleben, dass sie ihr Wissen noch zielgerichtet einbringen und kreativ arbeiten können. In der KPA sind die Teilnehmenden keine pädagogischen Objekte, sondern sie sind Subjekte des Prozesses, die sich eigenständig an neue Aufgaben heranwagen und sie zu bewerkstelligen versuchen. Wo sie aufgrund ihrer oft lange andauernden Arbeitslosigkeit Probleme bei der Durchführung der Projekte haben, da erfahren sie konkrete und individuelle Unterstützung durch Hochschulen und andere Bildungsträger statt pauschaler Angebote. Im Fokus steht ihr eigenständiges Wirken in Projektteams; die Qualifizierung, das Coaching und die fachliche Weiterbildung sind die

Zutaten, die im Dienste der Förderung ihrer selbständigen Aufgabenbearbeitung stehen. Der KPA-Ansatz ist ein Stärkenansatz, der das Vermögen und die Lebensgeschichte der Arbeitssuchenden würdigt. Er findet im wirklichen Leben statt und er arbeitet sich an den wirklichen Einstellungsbarrieren ab. Die Resonanz, die er bei den Teilnehmer/-innen gefunden hat, zeigt, dass sie sich ernst genommen gefühlt haben und dass sie neuen Mut fassen konnten.

## EVALUATIONSERGEBNISSE

Die KPA ist ein neuer Ansatz mit einem genuin experimentellen Charakter; das heißt, sie findet ihre Form erst im Versuch, im praktischen Austesten der Möglichkeiten. Aufgrund dieser prinzipiellen Offenheit ist die KPA notwendig mit Risiken und Unsicherheiten behaftet, aus deren Überwindung sich die wesentlichen Erfolgskriterien ableiten lassen. Die wichtigsten offenen Fragen vor dem Start der KPA lauteten: Schlägt der Gedanke der KPA Funken bei den älteren arbeitslosen Fachkräften? Öffnen die Betriebe ihre Tore, um mit den arbeitslosen Fachkräften Neues auszuprobieren? Sind die arbeitslosen Älteren noch kreativ und innovationsfähig? Hat die KPA einen konkreten Nutzen für die Teilnehmenden? Verbessert sie ihre Arbeitsmarktchancen?

### Die arbeitslosen Fachkräfte fühlen sich angesprochen

An den drei KPA-Projekten haben insgesamt 207 arbeitslose Akademiker/-innen bzw. Fachkräfte, die das 50. Lebensjahr überschritten haben, teilgenommen. Die vorab avisierte Teilnehmerzahl wurde deutlich überschritten. Die positive Resonanz der KPA bei den Arbeitslosen ist offensichtlich. Dass sie so zahlreich freiwillig gekommen sind, ist alles andere als eine Selbstverständlichkeit. Auf sie haben ja keine materiellen Anreize gewartet. Ihnen wurden keine Versprechungen gemacht und ihnen standen keine Zeit der Selbstfindung, sondern ein straffes Arbeitsprogramm und die Demonstration ihrer Leistungsfähigkeit bevor. Sie sind nicht davor zurückgeschreckt, sondern haben sich eingelassen

und die Herausforderung gesucht, obwohl viele unter ihnen aufgrund oft lang anhaltender Arbeitslosigkeit und negativer Weiterbildungserfahrungen frustriert waren. Sie haben die in der Arbeitslosigkeit aufkommende Resignation hinter sich gelassen, weil sie die KPA als ein sinnvolles Angebot für ihre berufliche Revitalisierung gesehen haben. Allein dies ist bereits ein Gütezeichen für diese neue Form der Aktivierung und Qualifizierung älterer Arbeitsloser.

### Die Betriebe greifen das Angebot auf

Über alle drei Projekte hinweg haben 50 Betriebe den arbeitslosen Älteren die Möglichkeit eröffnet, betrieblich relevante Themenstellungen eigenständig in Projektteams zu bearbeiten. Zusammen mit ihnen sind die Themen gewählt und festgelegt worden, sie haben den Teilnehmenden in unterschiedlichem Maße Ressourcen zur Verfügung gestellt, die Projektarbeit begleitet und die Projektergebnisse in ihre Agenda einfließen lassen. Die Betriebe haben die KPA als eine Gelegenheit gedeutet, jenseits der Alltagszwänge Dinge in Angriff zu nehmen, die im Normalbetrieb untergehen oder auf die lange Bank geschoben werden. Die Projektteams waren für sie Inspirationsquellen und Lieferanten neuer Produkt-, Organisations- und Marktideen. Sie haben sich gewissermaßen „institutionelle Reflexivität“ und den Diskurs über die Zukunft des Unternehmens ins Haus geholt. Der Zuspruch durch die Betriebe zeigt, dass sie beginnen, von den Altersstereotypen Abstand zu nehmen und dass sie in älteren Fachkräften – selbst wenn sie derzeit zur Inaktivität verurteilt sind – die Träger von wertvollem Erfahrungs- und Erkundungswissen sehen.

### Die Älteren können es

Wer Zweifel an der Innovationsfähigkeit der älteren Arbeitslosen hat oder der verbreiteten These der nachlassenden Innovationsfähigkeit im Alter anhängt, der wird durch die Erfahrungen der KPA eines Besseren belehrt. Es sind insgesamt 53 KPA-Teams gebildet worden, die betriebliche oder betriebsnahe Projekte durchgeführt haben. In anderen Worten: Es sind für die Betriebe 53 Mal neue Aufgabenstellungen kreativ und zielführend bearbeitet worden. Die Teilnehmer/-innen haben sich in die

modernste Arbeitsform, das projektförmige Arbeiten im Team, hineinbegeben und sich darin zurechtgefunden. Sie haben mit den Betrieben Ideen gefunden, entfaltet, fortentwickelt, nach Realisierungsmöglichkeiten Ausschau gehalten (Markt- und Betriebsanalysen) und sie für das Unternehmen präsentiert. Sie haben im Kleinen und am Rande der normalen betrieblichen Abläufe einen Innovationsprozess durchlaufen, dessen Ergebnisse nicht wenige Betriebe positiv überrascht haben. Das Aufgabenspektrum war zwar aufgrund der begrenzten Zeit geprägt von Marketing- und Markterkundungsfragen, doch es haben auch technische Themen und betriebsorganisatorische Fragen für die Unternehmen eine Rolle gespielt. Entscheidend ist, dass es bei der Projektarbeit nicht beim Aufwerfen von Fragen und Hypothesen geblieben ist, sondern dass Resultate erzielt wurden: Konzepte, die weiterbearbeitet werden können, Anleitungen, Curricula, Organisationspläne, Marktanalysen, Kompendien von Handlungsansätzen und anderes mehr. Die Älteren haben gezeigt, dass sie ihr Wissen noch einsetzen können und dass ihre Kreativität nicht versiegt ist, sondern sofort wieder aktualisiert wird, wenn sie ein sinnvolles Betätigungsfeld finden.

### **Der Arbeitsmarkt ist wieder offen**

Durch die KPA ist der Arbeitsmarkt, der für viele der arbeitslosen Teilnehmer/-innen in weite Ferne gerückt war, wieder in unmittelbare Reichweite gekommen. Die Barrieren sind niedriger geworden, was sich an der Anzahl der Vermittlungen während und nach der KPA ablesen lässt. 87 von 207 Personen (42 Prozent) haben wieder eine Arbeit gefunden. Die allermeisten, nämlich 65 Teilnehmer/-innen, haben erneut Fuß gefasst in sozialversicherungspflichtigen Arbeitsverhältnissen. Ein kleinerer Teil, nämlich 11 Teilnehmer/-innen, ist unter die Existenzgründer gegangen, und die anderen 11 Teilnehmer/-innen sind in Mini- und Midijobs sowie Honorartätigkeiten untergekommen. Positiv war in diesem Zusammenhang, dass die Vermittlungserfolge im Laufe der Projektlaufzeit deutlich zunahmen und dass unter den Vermittelten mehr als die Hälfte bereits 55 Jahre und älter war. Für einen großen Teil war die Reintegration auch kein beruflicher Abstieg. Sie sind im mittleren bis höheren Quali-

fikationssegment (wieder) beschäftigt. In einigen Fällen, nämlich bei acht Teilnehmer/-innen, konnte ein unmittelbarer „Klebeeffekt“ bei den Kooperationsbetrieben erzielt werden. In der Regel ist jedoch eine Anschlussbeschäftigung aus finanziellen Gründen gescheitert, da die meisten kleinen Betriebe nicht auf Expansionskurs waren. Nichtsdestotrotz konnten die Teilnehmenden für den beruflichen Wiedereinstieg von der KPA stark profitieren. Sie haben ihr Suchverhalten weiter intensiviert und andere Betriebe sind auf das KPA-Projekt aufmerksam geworden und haben die Teilnehmer/-innen quasi „übernommen“. Bei Bewerbungen konnten sie ihre KPA-Erfahrung erfolgreich in die Waagschale werfen.

### **Der Mut kehrt zurück**

Es wäre zu kurz gegriffen, die Wirkungen der KPA ausschließlich an den erreichten Vermittlungsergebnissen zu messen. Diese sind als solche schon als ein bemerkenswerter Erfolg zu werten, aber es kommt ein weiterer Effekt dazu, der für fast alle – ob nun in den Arbeitsmarkt und das Erwerbssystem reintegriert oder nicht – zutrifft. Die Erfahrungen während der KPA stellen für sie eine große Ermutigung dar. Sie haben ihr Selbstwertgefühl gestärkt oder wiederhergestellt, ihr Selbstvertrauen vergrößert und die Beteiligten haben nach oft langen Zeiten des Selbstzweifels, der Isolation und des Ohnmachtsgefühls ihre berufliche Handlungsfähigkeit wiederentdeckt. Sie haben durch die Bewältigung der inhaltlichen und sozialen Anforderungen der Kreativprojekte an sich eine Selbstwirksamkeit beobachtet, die viele schon – zumindest auf dem beruflichen Feld – verloren gegangen wähnten. So gut wie alle empfanden das Projekt als eine persönliche Bereicherung und sie loben die stattgefundenen Qualifizierung als für sie angemessen. Jeder Zweite blickt nach der Teilnahme an der KPA optimistischer in die Zukunft und vier von fünf Teilnehmenden würden jederzeit wieder an einem vergleichbaren Projekt teilnehmen.

### **Projektarrangements und Lernprozesse**

Die KPA hat ihre konkrete Form und Gestalt experimentell gefunden. Die Projektträger haben das Konzept auf ihre Weise interpretiert und im Handlungs- und Spannungsfeld von Teilnehmenden, Betrieben, Hochschulen und (Weiter-)Bildungsträgern jeweils eigene Akzente gesetzt. Die wissenschaftliche Evaluation hat diese Ausprägungen in drei Typen differenziert: in den betriebsorientierten Ansatz der KOWA, den hochschulorientierten Ansatz der UP TRANSFER GmbH und den teilnehmerorientierten Ansatz der Akademie 2. Lebenshälfte. Jeder Typus leistet mit seiner Akzentuierung einen Beitrag für die inhaltliche Ausgestaltung des Konzepts.

Die KOWA hat den direkten Anschluss an die Betriebswelt bevorzugt. Dies wurde über eine vertragliche Kooperationsvereinbarung mit den beteiligten KMU und eine Schwerpunktlegung auf die Teamarbeit in den Unternehmen vor Ort realisiert. Die UP TRANSFER GmbH hat das Umfeld der Universität Potsdam besonders stark genutzt, und zwar in zweifacher Hinsicht. Einerseits hatten die Teilnehmer/-innen einen Gasthörerstatus mit entsprechenden Qualifizierungsmöglichkeiten, andererseits haben sie gemeinsam mit Studierenden an altersgemischten Projektteams teilgenommen und dadurch neue Horizonte gesichtet. Die Akademie 2. Lebenshälfte hat ein spezielles Lernkonzept im Sinne eines exemplarischen Lernens erprobt und optimiert.

### **Einen fairen Austausch zwischen Unternehmen und Teilnehmenden organisieren**

Die KPA will einen beidseitigen Nutzen für Teilnehmer/-innen und Betriebe generieren. Der/die Teilnehmer/-in soll die Chance erhalten, auf betrieblichem Terrain oder nahe der betrieblichen Welt seine/ihre Kompetenzen zu zeigen und weiterzuentwickeln. Der Betrieb soll die Gelegenheit erhalten, die Expertise Älterer für innovative Aufgabenstellungen zu nutzen, die außerhalb seines Alltagsgeschäfts liegen. Beides mündet im Idealfall in die Überführung der zeitlich begrenzten Projektarbeit in eine feste Anstellung. Das Projektteam bzw. einzelne Projektmitarbeiter/-innen empfehlen sich durch ihre kreative Leistung für weitere Aufgaben, die an die Inhalte

der KPA anknüpfen. Den Austausch zwischen Betrieb und Teilnehmenden kann man so organisieren, dass sowohl dem Gebot der Fairness als auch der Optimierung der Einstellungschancen Rechnung getragen wird. Im betriebsorientierten Konzept der KOWA finden sich etliche Elemente, die in diese Richtung gehen. In einem Kooperationsvertrag zwischen Träger, Teilnehmer/-in und Unternehmen verpflichtet sich der Betrieb, die Übernahme in eine Beschäftigung anzustreben und zu begründen, wenn dies nicht geschieht. Der Träger achtet weiterhin darauf, dass der Projektauftrag nicht reguläre, sondern zusätzliche Aufgaben des Unternehmens beinhaltet. Das Unternehmen wird in die Auswahl der Projektmitarbeiter/-innen (Bewerbungsverfahren und -gespräch) miteinbezogen und es wird sichergestellt, dass die ausgewählten Teilnehmer/-innen in den Betrieb integriert werden. In einigen Fällen hat sich dieses vermittlungsorientierte Handeln ausgezahlt und es ist zu direkten Übernahmen der Teilnehmer/-innen gekommen.

### **Die Hochschulen für die Weiterbildung Älterer interessieren**

Die KPA ist im Dreiecks-Feld von Arbeitsmarkt, Unternehmen und Hochschulen aufgespannt. Letztere wurden einbezogen, weil es sich bei der Zielgruppe größtenteils um Akademiker/-innen handelt und weil es bei den KPA-Projekten um Innovationsarbeit geht. Man erlernt das „Handwerk Innovation“ zwar letztlich im Betrieb, in betrieblichen Innovationsprozessen, aber die Hochschulen entwickeln und vermitteln das Handwerkszeug: die Kreativitätstechniken, die Innovationsstrategien, die Instrumente des Projekt- und Innovationsmanagements. Zudem verstehen sie sich als Innovationsakteure, die versuchen, innovative Ideen in die Wirtschaft zu tragen und dort die Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen anzuregen. Aus all diesen Gründen ist ihre Einbindung in die KPA in hohem Maße sinnvoll, zumal auf die Universitäten mit dem demografischen Wandel und dem Erfordernis, lebenslanges Lernen mit zu organisieren, zukünftig ein neues Aufgabenfeld wartet. Alle KPA-Projekte haben die Institution Hochschule und ihr Weiterbildungsangebot genutzt. Am entschiedensten ist dies bei der UP TRANSFER GmbH in Potsdam der Fall

gewesen. Dort fanden die Teilnehmenden ein breit gefächertes Angebot an Seminaren und Workshops vor, durch die sie auf die KPA vorbereitet und während der KPA unterstützt wurden. Sie konnten über den Gasthörerstatus auf eigene Initiative ihr Fachwissen ergänzen oder in fachfremde Disziplinen hineinfinden. Zudem hatten sie die Möglichkeit, ihr Erfahrungswissen in die altersgemischten Projektteams (Ältere und Studierende) einzubringen und vom methodischen Wissen der Studierenden zu profitieren. Diese Gelegenheit, unterschiedliche Kompetenzen und unterschiedliches Wissen in die Projekte einbringen zu können, wurde von Jüngeren und Älteren gleichermaßen als ein positiver Faktor der KPA herausgehoben. Das beispielhafte Engagement der Universität hatte nicht nur einen Wert für die Teilnehmer/-innen, sondern ebenso für die Universität. Sie konnte sich ein Bild von der Lernkultur der Älteren machen und Effekte des Generationenmix beobachten und somit Erfahrungen in altersgerechter und intergenerationeller Weiterbildung sammeln. Es sollte ein Anstoß für die Hochschulen sein, auf die Lernbedürfnisse und Lernpotenziale Älterer einzugehen und ein entsprechendes Angebot zu entwickeln.

#### **Das handelnde Lernen ermöglichen**

Die KPA ist in ihrer Konstruktion eine Form der dualen Weiterbildung. Sie besitzt Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede zu der ihr verwandten dualen Ausbildung. Gemeinsam ist ihnen, dass der Hauptlernort der Betrieb ist und dass dort praktisch gelernt wird. Unterschiedlich sind die Anlage des Theorielernens und die Verbindung von Theorie und Praxis. In der KPA sind alle Arrangements für das theoretische Lernen, das hier in stärkerem Maße ein Methodenlernen beinhaltet, auf die Ermöglichung selbständigen innovativen Handelns gerichtet. Die „Berufsschule der KPA“ ist in die Projektarbeit integriert: als Schaffung der subjektiven Voraussetzungen und als Begleitung der Projektstätigkeit. Sie kann zwar die Form projektausgelagerter Veranstaltungen annehmen, doch diese haben ihren Zweck nicht in der Vermittlung abstrakten Wissens, sondern in der Vermittlung genau des Wissens, das für den Projektfortschritt nötig ist. Die Einsicht, dass nur die denkbar engste Verbindung von

Theorie und Praxis, ja mehr noch die Indienstnahme der Theorie für die Praxis, die Teilnehmer/-innen erreicht, hat in exemplarischer Weise die Akademie 2. Lebenshälfte gewonnen. Sie hat den KPA-Prozess und die Qualifizierung unmittelbar verschränkt; die Teilnehmenden haben frühzeitig begonnen, ihr Projekt in Angriff zu nehmen, und wo sie auf Hindernisse stießen oder einen Kompetenzmangel verspürt haben, wurden Qualifizierungseinheiten eingebaut, die Abhilfe schaffen sollten. Damit ist der Träger in hohem Maße den Lerndispositionen Älterer entgegengekommen. Er hat auf dem schon Gewussten und Gekonnten aufgesetzt und er hat berücksichtigt, dass Ältere in viel stärkerem Maße die Nutzen- und Gebrauchswertfrage in der Aneignung theoretischen Wissens aufwerfen. Kurzum: Er hat ein altersgerechtes Lernen ermöglicht, welches zentrale Aspekte miteinander verzahnt, nämlich die Erfahrung selbstorganisierter Teamarbeit, die gemeinsame Erlernung von Methoden, fachliche Weiterbildung und die Einsicht in betriebliche Abläufe. Dieses Lernkonzept überwindet die klassische Arbeitsteilung von beruflicher Qualifizierung und akademischer Weiterbildung.

Josef Reindl

Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e. V. (iso),  
Saarbrücken

# Themen der Kreativprojekte

## ERFAHREN – KREATIV – TEAMORIENTIERT

- Erarbeitung von Ausbildungsunterlagen zu einem didaktischen Modell im Fachbereich Mechatronik
- Initiierung und Ausformulierung von Teilprojekten im Projekt „SomnoLounge“ (Projekt zur Etablierung von entgeltpflichtigen Schlafplätzen an Autobahnraststätten)
- Erstellung von Schulungsunterlagen für die Beratung von Vertriebsmitarbeitern im Bereich der Photovoltaik und solar-thermischer Anlagen mit Nachverstromung
- Durchführung einer Marktanalyse sowie Vorbereitung einer Produktpräsentation für ein neues anwenderspezifisches Standardprodukt in den Bereichen Licht- und Motorsteuerung
- Entwicklung einer Strategie zur Antragstellung für ein Projekt im Abwasserbereich
- Überarbeitung von Prozessabläufen vom Ankauf von Geräten im Bereich Kleinelektronik bis zu deren Einlagerung, Erhöhung der Prozessqualität und Vorbereitung eines geeigneten Prozess-Controllings
- Machbarkeitsstudie für einen „Garten der Sinne“ für Demenzkranke
- Dokumentation von Mess- und Analyseergebnissen der Untersuchungen innerhalb unterschiedlicher Produktionsstandorte, speziell eines neuen Produktionsstandortes im Bereich der Solarwirtschaft
- Studie zur Senkung des Primärenergieeinsatzes an Backöfen in Bäckereibetrieben
- Erstellung einer allgemeingültigen Anlagendokumentation für Solarmodule, Erstellung von standardisierten Lasten- und Pflichtenheften sowie anlagenspezifischen Checklisten
- Ökonomische und technische Planung eines Projektes zur Entwicklung eines elektrischen Heizsystems im Bereich des Schienenfahrzeugbaus
- Machbarkeitsstudie und Konzeptentwicklung für eine Koordinierungsstelle, bei der ältere Mieterinnen und Mieter Unterstützung erhalten, um möglichst lange in ihrer gewohnten Wohnumwelt bleiben zu können
- Entwicklung eines Leitfadens zum Qualitätsmanagement für Jungunternehmen in der Startphase
- Neukonzipierung der Messen „Bauen + Energie“ sowie „Aktiv + Gesund“ inkl. entsprechender Marketingkonzepte
- Entwicklung von Ganztagesschulangeboten im IT-Umfeld für Schüler/-innen inkl. Bedarfsermittlung an den Schulen; Zusammenstellung alters- und themenspezifischer Schulungsinhalte; Sponsorensuche
- Entwicklung eines Konzeptes zur Planung und Realisierung eines Projektes zur Einführung neuartiger anti-ballistischer Schutzsysteme für den Personenschutz
- Durchführung einer Untersuchung zur Energiegewinnung durch Biomasse aus bisher brachliegenden Flächen
- Entwicklung eines Grobkonzeptes „Kompaktstudium für Fachkräfte des Kupfererz-Bergbaus“

## CAMPUS DER GENERATIONEN

- „Quo vadis, Bürgerhaus?“ – Bürgerbefragung zu Erwartungen und Bedarfen
- Entwicklung einer Evaluierungsmethodik für arbeitsmarktpolitische Handlungsbedarfe lokaler Unternehmen
- Entwicklung einer Matrix zur Projektdurchführung im Bereich Kommunikationstechnik
- Untersuchung und Optimierung interner Betriebsabläufe in einem Betrieb der Baubranche
- Entwicklung eines wohnungsnahen Dienstleistungskonzeptes mit Fokus auf Stärkung der nachbarschaftlichen Gemeinschaftsaktivitäten
- Untersuchung wirtschaftlicher Möglichkeiten des Wandertourismus
- Analyse zur Erschließung neuer europäischer Absatzwege für Beleuchtungsanlagen in der Industrie
- Ermittlung der Bedürfnisse und Interessenlagen klein und mittelständischer Unternehmer bezüglich ihrer Betreuung durch einen Unternehmerverband
- Campingpark Sanssouci – Ermittlung von Maßnahmen zur klimaneutralen Parkbewirtschaftung
- Untersuchung zur aktiven Innovationsförderung für Institute und Unternehmen der Gesundheitswirtschaft im Raum Potsdam
- Erstellung einer Aufgabenbeschreibung für die Arbeit eines Organisationsbeauftragten in einem Energieunternehmen
- Entwicklung eines Businessplans für die Etablierung eines Reiseveranstalters im ländlichen Tourismus in Brandenburg
- Besucheranalyse und Entwicklung einer Marketingstrategie im Theaterbereich
- Markt- und Umfeldanalyse über touristische und Breitensportliche Biathlonangebote
- Marktanalyse zum Servicemanagement im IT-Bereich für den Mittelstand
- Überprüfung der logistischen, technischen und wirtschaftlichen Voraussetzungen zur Installation und Durchführung der Rücknahme von Solaranlagen sowie deren Recycling
- Moderne Arbeitsorganisation – Untersuchung und Optimierung von betrieblichen Abläufen in einer Sicherheitsfirma
- Realisierung der Markteinführung einer modernen Software in öffentlichen Bibliotheken
- Weiterentwicklung der Konzeption eines Unternehmens im Bereich humanes Altern/Geriatrie
- Kompetenzzentrum für Taubblinde – Erarbeitung eines Marktauftrittes
- Entwicklung einer internationalen Marketingstrategie zur Vermarktung von Grundstücken in einem Wissenschaftspark
- Konzeptentwicklung zur Markteinführung einer neuartigen Bibliothekssoftware
- Erarbeitung eines Fachvortrages „Droht Brandenburg zu versteppen?“

## CAMPUS BARUM 50+

- Wohnungswirtschaftliche Analyse am Standort Bernau, Ortsteil Schönau, unter Berücksichtigung der Altersgruppe 50plus
- Analyse und Beschreibung eines Wanderweges in der Barnimer Feldmark zwischen Bernau und Blumberg
- Vorbereitung der Zertifizierung eines Radfernweges „Tour Brandenburg“
- Untersuchung der Bedarfe und Vorstellungen älterer Einwohner/-innen zu ihrer zukünftigen Wohn- und Lebenssituation am Standort Schönau
- Beratung zur inhaltlichen und organisatorischen Gestaltung einer Informations- und Verkostungsmesse mit dem Ziel der Neukundengewinnung der Kundengruppe 50plus
- Inline-Skating im Landkreis Barnim – Eine Machbarkeits- und Ist-Analyse im Bereich des Barnimer Wegenetzes mit dem Ziel der Angebotserweiterung im Aktivtourismus für alle Generationen
- Analyse des Oder-Centers Schwedt als regionales Einkaufszentrum am Standort Uckermark hinsichtlich der Entwicklung zu einem seniorengerechten Einkaufszentrum
- Standortanalyse für Holzhackschnitzelbedarf und Wärme-Contracting
- Bedarfsanalyse von bezahlbaren Zusatzleistungen in der Seniorenwohnanlage „Regine Hildebrandt“
- Entwicklung eines Designkonzeptes für eine regionale Molkeproduktgruppe unter besonderer Berücksichtigung der Namens- und Etikettengestaltung
- Dienstleistungen für ein langes Leben – Bedarfe und Motive von Seniorinnen und Senioren für die Inanspruchnahme von professionellen haushaltsnahen Dienstleistungen
- Zielgruppengerechte Weiterbildungsbedarfe an der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde für ältere erfahrene Arbeitnehmer/-innen aus der Sicht der Unternehmen in der Region Barnim/Uckermark



