

Intergenerative Zusammenarbeit stärken – Internationaler Bund entwickelt Personal im Tandem zwischen Alt und Jung

Was tun, wenn der Altersdurchschnitt in der Belegschaft so hoch ist, dass plötzlich klar wird: In zehn Jahren sind fast ein Drittel der zentralen Schlüsselpersonen verrentet...? Wie damit umgehen, dass jahrelanges Erfahrungswissen, Netzwerkkontakte und Fachkompetenz dann einfach mit in den Ruhestand verschwinden? Und wie neues Führungs- und Fachpersonal für die komplexer werdenden Anforderungen fit machen, wenn niemand mehr da ist, der diese Aufgabe übernehmen könnte?

„TANDEM - Wissenstransfer und Gesundheitsförderung zur Sicherung des Fach- und Führungskräftebedarfs“ heißt das rückenwind-Projekt, mit dem der Internationale Bund e. V. (IB) / Verbund Brandenburg sich dieser Herausforderung stellt: Das Durchschnittsalter der Beschäftigten liegt hier schon jetzt knapp über 49 Jahren. 35% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, so hat eine Berechnung des Trägers ergeben, werden den IB 2019 aus Altersgründen verlassen haben, 28% von ihnen Führungskräfte, viele von ihnen haben den Brandenburger Verbund seit 1990 mit aufgebaut und geprägt. „Unser Ziel ist es, erstens Nachwuchsführungskräften die Möglichkeit zu geben, sich sukzessive weiter zu entwickeln, indem wir frühzeitig und systematisch einen Know-how-Transfer organisieren und zweitens die Leistungsfähigkeit von älteren Beschäftigten zu sichern, indem wir ihnen schon jetzt jüngere Fachkräfte an die Seite stellen, die einzelne Aufgaben übernehmen können“, fasst Kerstin Ewert, Projektleiterin von TANDEM, das Konzept zusammen. Mit 16 erfahrenen Leitungskräften und 16 potentiellen Nachwuchskräften aus allen Beschäftigungsfeldern des Verbundes Brandenburg erprobt der IB die Idee nun. Jeweils zwei stammen aus einer Einrichtung bzw. aus einem Arbeitsfeld. Sie sollen in den nächsten zwei Jahren das Projekt nutzen, um einen reibungslosen Übergang auf der Führungsebene ihres Arbeitsfeldes einzuleiten und schon im Rahmen des Projektes konkrete Arbeitsschritte verabreden, die dies sicherstellen. Acht Seminarmodule à zwei Schulungstage umfasst der theoretische Teil der Qualifizierung, der neben fachlichen Inputs auch den Austausch zum Themenfeld Führung zwischen „alten Hasen“ und Nachwuchskräften fördert. Hier geht es u. a. um Erwartungen und Anforderungen an Führungsarbeit, Arbeitsorganisation, Kommunikation, Work-Life-Balance und Gesundheitsförderung. Begleitet wird der gesamte Prozess durch vier Supervisionssitzungen und gruppenorientiertes Coaching, z. B. bei Teamsitzungen und Projektbesprechungen vor Ort. „Wir stellen nun fest, dass es in der Vergangenheit viele gute Ansätze, aber kein ausreichend transparentes und zielgerichtetes Vorgehen gegeben hat, um Verantwortung zu teilen und schließlich zu übergeben“, stellt Kerstin Ewert fest und erinnert sich: „In der Praxis stand dieser Prozess dann hinter den alltäglichen Aufgaben oft hinten an und am Ende waren viele überfordert oder Personalwechsel schlicht nicht ausreichend vorbereitet“.

Hubert Rogge und Gottfried Kluge haben ihren Tandemprozess bereits vollständig durchgeplant. Beide arbeiten in der Geschäftsstelle des Internationalen Bund e. V. in Neuenhagen. Gottfried Kluge leitet dort den Bereich Geschäftsfeldentwicklung/Facility. Spätestens in vier Jahren geht der 62-jährige in den Ruhestand. Sein vielfältiges Arbeitsgebiet möchte er dann in guten Händen wissen. Hubert Rogge schien da ein geeigneter Kandidat. Der 48-jährige arbeitet als Ausbilder und Stützlehrer im IB Neuenhagen. Er ist Kluge als zuverlässiger und engagierter Kollege aufgefallen, dem er die kommenden Aufgaben gerne übergeben möchte. Kein leichter Wechsel in einem Themenbereich, der vor Entwicklung und Veränderung nur so strotzt. Rogge und Kluge setzen deshalb schon jetzt Projekte gemeinsam um. „Für mich ist es so sehr viel leichter, die Vision und die Ziele der Stelle aufzugreifen“, sagt Hubert Rogge. Neben dem reinen Fachwissen geht es auch darum, wen man bei bestimmten Fragen ansprechen müsse, welche Gremien wichtig seien,

welche Prozesse schon versucht, geglückt oder gescheitert sind – und warum, zählt er einige Punkte auf, die er aus Kluges Erfahrungsschatz nun mitnehmen kann. Gottfried Kluge und Hubert Rogge haben deshalb einen Etappenplan für ihre Tandemarbeit aufgestellt. Der legt genau fest, welche Projekte, in welchem Zeitraum innerhalb der kommenden 48 Monate gemeinsam durchgearbeitet werden sollen und wer dabei welche Verantwortung trägt. Hubert Rogge wird dafür zukünftig sogar zeitliche Ressourcen zur Verfügung haben. Ein sinnvoller Beschluss, findet Gottfried Kluge, denn „wer Qualität will, muss Mitarbeiter fördern und professionelle Übergänge kosten eben viel Zeit“.



Hubert Rogge, Gottfried Kluge (V.l.n.r.)

Für TANDEM-Projektleiterin Kerstin Ewert sind Beispiele wie diese Beweise, dass Personalentwicklungsprojekte den Bedarf des Internationalen Bunds treffen. Als nächsten Schritt gelte es nun, „aus den Erfahrungen Prinzipien abzuleiten, die in das bestehende Qualitätsmanagement des Internationalen Bunds übernommen werden können“.

Kontakt zum rückenwind-Projekt TANDEM:

Internationaler Bund e. V.
Kerstin Ewert (Projektleitung)
Ziegelstraße 16
15366 Neuenhagen
Tel. 030 / 617 89032
kerstin.ewert@internationaler-bund.de
www.internationaler-bund.de