

## FÜHRUNGSKRÄFTE-NACHWUCHS

# Lernen im Tandem



## VON CORA SCHMIDT

Cora Schmidt ist Personalleiterin im Verbund Brandenburg des Internationalen Bundes e. V. In dieser Funktion ist sie auch verantwortlich für die Umsetzung und Nachhaltigkeit des Projektes TANDEM.  
Cora.Schmidt@internationaler-bund.de

**Der Internationale Bund in Brandenburg sucht mit einem eigenen Projekt nach Wegen, »Juniorführungskräfte« zu finden und für die Übernahme von Führungsverantwortung zu motivieren. Einen zentralen Stellenwert in diesem Vorhaben stellt die Frage dar, wie Wissen, Erfahrung und Kontakte von älteren auf jüngere Mitarbeitende übertragen werden können.**

Wenn zwei auf einem Fahrrad fahren oder an einem Fallschirm hängen, nennt man das Tandem. Dabei lernt der oder die Eine von dem oder der Anderen, profitiert von fremden Erfahrungen und wird zugleich praktisch gefordert – eine ausgezeichnete Methode partnerschaftlichen Lernens.

Diesen Vorteil hat die Verbundgeschäftsführung des Verbundes Brandenburg des Internationalen Bundes erkannt und mit der Unterstützung einer externen Unternehmensberatung ein dreijähriges Projekt zur Sicherstellung der Anpassungs- und Beschäftigungsfähigkeit älterer Fach- und Führungskräfte erarbeitet. Ziele dieses Projektes sind:

- Förderung und Entwicklung von Nachwuchsführungskräften durch generationsübergreifenden Wissens- und Know-how-Transfer
- Maßnahmen der Gesundheitsförderung für Mitarbeitende
- Gewappnet sein für die Herausforderungen des demografischen Wandels im Unternehmen
- Schaffung einer anforderungsgerechten Alters- und Qualifikationsstruktur
- Erhalt von Erfahrungen, Wissen und Kompetenzen älterer Fach- und Führungskräfte.

Seit dem April 2010 sind im Verbund Brandenburg 16 Tandems unterwegs. Das Projekt »TANDEM – Wissen-

transfer und Gesundheitsförderung zur Sicherung des Fach- und Führungskräftebedarfs in der Sozialwirtschaft« dauert bis zum 31. Januar 2013. Es wird vom Europäischen Sozialfonds durch das »Rückenwind«-Programm und das Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert.

Die Idee: Erfahrene Fach- und Führungskräfte geben ihr Wissen und ihre Erfahrung an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Entwicklungspotenzial weiter. Aber auch umgekehrt lernen die Älteren von den Jüngeren, denn auch Ratschläge, Austausch und Weitergabe von Erfahrungen sowie der Einblick in andere Arbeitsbereiche sind für die älteren TANDEM-Teilnehmenden gewinnbringend, förderlich und schaffen Vertrauen (so Ergebnisse aus Interviews im August 2012).

In themenorientierten Seminaren, Supervisionen und Workshops hatten die Kleinteams Gelegenheit, Wissen und Erfahrungen zu reflektieren und auszutauschen. Folgende Themen wurden dazu u. a. angeboten:

- Verantwortung für sich, Mitarbeitende und Unternehmen – Führungskräfte in Balance zwischen Beruf und anderen Lebensbereichen
- Feedback als zentrales Verfahren zur Kommunikation mit Mitarbeitenden konstruktiv einsetzen
- Erwartungen und Anforderungen an Führungsarbeit in der Sozialwirt-

schaft – von der Fachkraft zur Führungskraft

- Gesund im Beruf – Gesundheitsförderung beruflicher Alltag in der Sozialwirtschaft – Ansätze der Salutogenese realisieren

In den begleitenden Seminaren lag der Fokus besonders auf der Vermittlung von Präventionsstrategien. Der Präventionsansatz zielte auf Erhalt und Förderung, insbesondere von Gesundheit, Qualifikation und Motivation über den gesamten Erwerbsverlauf. Dabei konnten jeder Einzelne sowie die TANDEM-Teams eine persönliche Entwicklungsplanung zur Erhaltung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit gestalten.

Das Projekt wird seit Beginn fortlaufend durch Fragebögen und Interviews der Tandems begleitet, so dass eine aussagekräftige Präsentation aller Evaluationsergebnisse erfolgen kann. Regelmäßig stattfindende Evaluations-Workshops ermöglichen Zwischenauswertungen, aus denen bereits folgende Ergebnisse resultieren:

- Die Tandems wurden um die Beurteilung der ersten Qualifizierungs- und Weiterbildungsseminare gebeten. Konkret ging es dabei um die Beurteilung von Aufbau, Praxisbezug, Verständlichkeit, Durchführung, langfristigem Nutzen, unterstützend für TANDEM und für die Organisation. Alle Bereiche wurden mit über 60 Prozent als »sehr gut« bewertet. Daraus ist zu schlussfolgern, dass das Angebot der Seminare die Mitarbeitenden der verschiedenen Berufsgruppen (Berufliche Bildung, Berufliche Rehabilitation, Erziehungshilfen, Kindertagesbetreuung, Ersatzschulen) gezielt anspricht und somit für ihr »Practice at work« umsetzbar macht.
- Die Teilnehmenden wurden ebenso zu ihrem gesundheitlichen Befinden befragt. Während es im Dezember 2010 noch 3 Prozent »nicht gut«, 33 Prozent »mittelmäßig« und 64 Prozent »gut« ging, so war die Aussage im Mai 2011 folgende: bereits 8 Prozent ging es »sehr gut«, 67 Prozent »gut« und 25 Prozent »mittelmäßig«; »nicht gut« ging es keinem mehr. In den Interviews stellten die Tandems deutlich heraus, dass sie bewusster mit ihrer Gesundheit umgehen. Das

spiegelt sich in einer gestiegenen Gesundheitsquote wider.

- Darüber hinaus wurde die Veränderung ausgewählter Kompetenzen innerhalb des TANDEM-Teams unter folgenden Aspekten betrachtet: Verbesserung der Kommunikation und Interaktion; Erhaltung Akzeptanz und gegenseitiger Achtung; Initiative ergreifen und neue Ideen; Entscheidungen treffen und konsequentes Handeln durchsetzen u. a.

Diese Bereiche wurden mit durchschnittlich 32 Prozent Verbesserung beurteilt. Die Teilnehmenden bekräftigten in den Interviews die Evaluationsergebnisse, insbesondere die Verbesserung der Kommunikation und Interaktion. So waren es nicht nur die Inhalte, sondern auch die Zeit, die zum Austausch des operativen Geschäfts, als auch zum aktuellen Thema während der Seminare diente. Dies hat außerdem zur Folge, dass eine engere Zusammenarbeit und kürzere Kommunikations-Wege entstanden, die wiederum zu einer effektiveren Arbeitsweise und schnelleren Lösungswegen führen.

In den Interviews wurde außerdem danach gefragt, was den Teilnehmenden das TANDEM-Projekt persönlich bringt. Einige Antworten:

- Erweiterung des persönlichen Wissensspeichers
- Entwicklung einer vertrauensvollen Ebene mit dem TANDEM-Partner
- Kennenlernen des Internationalen Bundes, Verbund Brandenburg
- »Es ist keine Schande, für sich selbst zu sorgen!«
- Sicherheit, Rückversicherung, Verabredung, Zuverlässigkeit
- »Man ist nicht alleine!«
- Neue oder andere Betrachtungsweisen
- Selbstfürsorge: Gesundheit, Achtsamkeit auf eigenem Körper, Entlastungsmaßnahmen, gegenseitige Unterstützung

Diese Zwischenresultate als auch die Ergebnisse des Abschluss-Evaluationsworkshop fließen in die weitere Personalentwicklung der Organisation ein. Das Projekt wird in einem Prozess beschrieben, der nach EFQM zertifiziert wird. Breite Berücksichtigung finden die Ergebnisse bei der Erstellung des Fort-

und Weiterbildungsprogramms sowie bei der Planung des nächsten Großworkshops. Im Sommer 2013 ist zu diesem Projekt eine Abschlusstagung geplant, auf der die Resultate insgesamt dargestellt werden.

Vorläufiges Fazit des Projekts: Neben der Gesundheitsförderung ist es vor allem die Weitergabe von Erfahrung und Wissen sowie Kontakte, die Mitarbeitende motiviert, stärkt und bei guter Gesundheit erhält. Und dies trägt maßgeblich zum Erfolg des Unternehmens bei. ■

Über das Projekt informiert eine eigene Website: [www.ib-tandem.de](http://www.ib-tandem.de).



**Der demografische Wandel als europäische Herausforderung.**  
**Demographic change as a European challenge**  
 Lösungen durch Sozialen Dialog.  
 Solutions by Social Dialogue

Herausgegeben von  
 Harald Kohler und Josef Schmid

2012, 232 S., brosch., 22,- €  
 ISBN 978-3-8329-6578-5  
 (Wirtschafts- und Sozialpolitik, Bd. 8)  
[www.nomos-shop.de/13584](http://www.nomos-shop.de/13584)

**Nomos**