

# ALTERSGEMISCHTE TEAMS - IMMER WIEDER SPANNEND.

10. Mai 2019



Die Vorteile altersgemischter Teams sind oft besprochen worden. In der Praxis reiben sich die Generationen jedoch hin und wieder aneinander. Der FAB e.V. aus Crimmitschau hat sich des Themas angenommen und begleitet in seinen Einrichtungen den guten Mix aus älteren und jüngeren Mitarbeitenden.

In den 28 Jahren seines Bestehens gab es eine Reihe von Veränderungen bei den Aufgaben des „Vereins zur Förderung von Ausbildung, Beschäftigung, Beratung und Betreuung Jugendlicher und Erwachsener“, kurz FAB e.V. Ein Aspekt jedoch blieb konstant: die Arbeitsbereiche stets mit alters- und geschlechtergemischten Teams zu besetzen.

Sinkende Bewerbungszahlen aufgrund der demografischen Entwicklung sowie die Zunahme der Aufgabenfelder in der Sozialen Arbeit haben in den letzten zehn Jahren die Bedeutung von Personalentwicklungsstrategien gesteigert. Hier macht der FAB e.V. keine Ausnahme, denn die allgemeinen demografischen Tendenzen spiegeln sich auch im Verein wider. So prognostiziert das Forschungsprojekt be/pe/so anhand von Daten des Statistischen Landesamtes Sachsen, dass bereits im Jahr 2020 über 40 Prozent der Beschäftigten in der sächsischen Sozialwirtschaft über 50 Jahre alt sein werden. In Kindertageseinrichtungen betrifft dies sogar mehr als die Hälfte der Belegschaft.

Fachkräfte haben im Verein, aber auch außerhalb, zunehmend mehr Gestaltungsoptionen ihrer Berufswege. Während in den ersten Jahren des FAB die Berufsvorbereitung und -ausbildung sowie die Jugendhilfe mit dem Schwerpunkt ‚Stationäre Hilfen zur Erziehung‘ zum Angebot gehörten, kamen später unter anderem die Kindertagesstätten und weitere Leistungen in der Jugendhilfe und Schule (Berufseinstiegsbegleitung, Praxisberatung, Inklusionsassistenz und Schulsozialarbeit) hinzu.

## **Führungsaufgabe: Begleiten und Ermutigen**

Besonders in den Einrichtungen, die sich durch Wechselschichten und Adressat\*innen mit hochkomplexen Problemlagen auszeichnen, ist die Teambildung eine kontinuierlich zu begleitende Aufgabe. Langjährige Beschäftigte bilden hier oft ein wichtiges Fundament, wenn es um Einsatzbereitschaft und Flexibilität geht oder kurzfristig schwierige Situationen gemeistert werden müssen. Gleichzeitig gilt es, ältere Mitstreitende immer wieder zur Geduld zu motivieren, wenn jüngere Mitarbeitende sich an bestimmte Situationen erst herantasten müssen bzw. die Möglichkeit brauchen, eigene Erfahrungen zu sammeln. Führungskräfte sind hierbei gefordert, den Blick auf die Vorteile der Generationsunterschiede zu lenken. Vereinbarungen zu Werten und Normen und daraus gemeinsam erstellte Handlungsregeln in den Teams sind stetig neu zu hinterfragen.

Ein entscheidender Faktor ist dabei die kontinuierliche Begleitung durch die Fachbereichsleitung. Diese erfolgt durch wöchentliche Kontakte mit den Teams und monatliche Treffen mit den Leitungskräften. Oft übernimmt die Fachbereichsleitung moderierende Aufgaben in den Teams, während in den Teamleitungstreffen der Fokus auf fachlichem Austausch, Evaluation und der strategischen Weiterentwicklung liegt. Dies ist von besonderer Bedeutung, da die Teamleitung immer in der Doppelrolle als Leitungskraft und Erzieher\*in agieren. Seit vielen Jahren nutzt der FAB e.V. in allen Teams auch externe Supervision.

Vor zwei Jahren wurde zudem eine Steuerungsgruppe aus der Geschäftsführung, den Fachbereichsleitungen und dem Betriebsrat gebildet. Sie ermöglicht den schnellen Austausch und agiert konzeptionell. Aktuell wird hier beispielsweise das Führungsleitbild innerhalb der Organisation bearbeitet, wobei der Generationenmix ebenfalls eine wichtige Rolle spielt.

## **Unterschiede sehen und nutzen**

Außerdem begleitet die Fachbereichsleitung neue Teammitglieder während der Probezeit mit regelmäßigen Reflexionsgesprächen. Spannungsfelder oder mögliche Probleme werden dadurch erkannt und können auch im Teamkontext schnell bearbeitet werden. Einen Schwerpunkt bilden dabei stetige Ermutigungen, den unverbrauchten Blick der Neuen zu bewahren. Die Führungskraft sowie junge und ältere Mitarbeitende erhalten gemeinsam die Chance, neben der Wahrung von Altbewährtem auch immer Veränderungen zu ermöglichen. Beide Erfahrungswelten miteinander zu verbinden, ist dabei grundlegend. Während Mitarbeitende mit mehrjähriger Erfahrung in Krisensituationen oft gelassener reagieren, sind die jungen Fachkräfte häufig enger an die kulturelle Lebenswelt der Kinder und Jugendlichen angebunden. Daher sind Räume für gegenseitiges Lernen wichtiger Bestandteil des teaminternen Austauschs, auch wenn Rahmenbedingungen wie der Personalschlüssel diesem Ansatz enge Grenzen setzen.

Seit einigen Jahren überraschen die Jüngeren im Team mit dem Wunsch, verkürzt zu arbeiten. Das anfängliche Unverständnis der Älteren, wenn die Jüngeren keine Vollzeitstelle anstrebten, wich schnell dem eigenen Wunsch nach einer Stundenreduzierung. Sie sahen nun hierin die Option, ihren Beruf bis zum Ruhestand motiviert und gesund ausüben zu können. Somit entstand ein größerer personeller Spielraum innerhalb der Teams. Plötzlich waren die oft gewünschten helfenden Hände vorhanden, was sich nicht zuletzt in der Dienstplangestaltung im Schichtbereich positiv niederschlug.

Das bedeutet nicht, dass Vollzeitstellen gänzlich verschwinden und niemand nach kurzer Zeit oder vor dem Erreichen des wohlverdienten Ruhestandes das Unternehmen verlässt. Aber auch hier gelang es, den Blick zu wechseln und nicht mehr nur kritisch auf Weggänge zu schauen. Ideal wäre es, wenn Fachkräfte mit positiven Erfahrungen in einen anderen Job wechseln, für den Verein werben oder vielleicht gar mit neuem Wissen zurückkehren. Denn die bewusste Gestaltung generationenübergreifender Teams - mit allen Vorteilen, aber auch Anstrengungen - ist für den FAB e.V. ein Baustein auf dem Weg zum attraktiven Arbeitgeber.

---

Der FAB e.V. ist einer von fünf Verbundpartnern, die am Projekt be/pe/so mitwirkten. In der dreijährigen Projektlaufzeit erforschten, entwickelten und erprobten die beteiligten Akteure Instrumente der Personal- und Organisationsentwicklung hinsichtlich der spezifischen Anforderungen von Trägern der Sozialwirtschaft. Die Abschlusspublikation ‚Potentiale entfalten, Zukunft gestalten‘ bietet konkrete Handlungsempfehlungen und Werkzeuge für soziale Organisationen.

Mehr zu be/pe/so lesen Sie auf: [www.bepeso.de](http://www.bepeso.de)

---

Der Artikel erschien in der Ausgabe 2.2018 des Verbandsmagazins anspiel.

[Werfen Sie jetzt einen Blick in die aktuelle Ausgabe.](#)