

# SPARKLING GREY



Turning silver into gold through management strategies that effectively address an ageing and multi-generational workforce

## IO3 – Aus Silber wird Gold: Toolkits für ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen

Trainingsprogramm  
Organisationsebene

[www.sparkling-grey.eu](http://www.sparkling-grey.eu)

Co-funded by  
the European Union



Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert.  
Diese Publikation (Mittellung) stellt die Ansichten des Autors dar.  
Die Kommission kann für keine enthaltene Information zur Verantwortung gezogen werden.  
Projekt N°: 2016-1-PT01-KA204-022852





## Partner:

	<p><b>INOVA+</b></p>	<p><a href="https://inova.business/">https://inova.business/</a></p>
	<p><b>bitmedia</b></p>	<p><a href="http://www.bitmedia.at/en/">http://www.bitmedia.at/en/</a></p>
	<p><b>E-Seniores</b></p>	<p><a href="http://www.eseniors.eu/">http://www.eseniors.eu/</a></p>
	<p><b>INNOMOTIVE</b></p>	<p><a href="http://www.innomotive.hu/">http://www.innomotive.hu/</a></p>
	<p><b>Fondo Formacion Euskadi</b></p>	<p><a href="http://www.ffeuskadi.net/">http://www.ffeuskadi.net/</a></p>
	<p><b>CITEVE</b></p>	<p><a href="http://www.citeve.pt/">http://www.citeve.pt/</a></p>
	<p><b>FVEM</b></p>	<p><a href="http://www.fvem.es/es/">http://www.fvem.es/es/</a></p>
	<p><b>FyG Consultores</b></p>	<p><a href="http://www.fygconsultores.com/">http://www.fygconsultores.com/</a></p>



# Inhaltsverzeichnis

**1 Introduction** ..... Error! Bookmark not defined.

**2 Methodology** ..... **4**

**2.1 Training Programme – Framework**..... Error! Bookmark not defined.

**3 Bibliography**..... **12**

## Abbildungsverzeichnis

Figure 1 – Training programme - Framework ..... **Error! Bookmark not defined.**

Figure 2 – Training programme - Structure..... **Error! Bookmark not defined.**

## Tabellen

Table 1 Training Programme – Organisational Level ..... **Error! Bookmark not defined.**

Table 2 Training program – Modules structure ..... **Error! Bookmark not defined.**





# 1 Einleitung

*Das Managen von generationsübergreifenden Arbeitskräften ist eine Kunst. Die Jungen wünsche sich schnellen Erfolg, die mittlere Generation möchte an eine Mission glauben und die Älteren meiden Doppeldeutigkeit. Jetzt sind Sie gefragt!*

*Eric J. McNulty, 2006*

Die wichtigsten Vorteile für Unternehmen mit diversen Arbeitskräften sind Wissenstransfer, unterschiedliche Perspektiven und eine verbesserte Kundenerfahrung. Aber die aktuelle Altersspanne kann auch Herausforderungen mit sich bringen, wie fehlende gemeinsame Interessen oder Werte (CIPD, 2015).

Heutzutage suchen viele Unternehmen nach den richtigen Methoden, um generationsübergreifende Teams zu managen. Managers setzen den Fokus auf die älteren ArbeitnehmerInnen, wenn es um Probleme, die mit dem Mehrgenerationen-Arbeitsplatz einhergehen, geht. Diese neue Veränderung führt zu offenen Konflikten und Manager müssen die besten Wege finden, um Probleme zu minimieren und die Initiative ergreifen zu können.

Verschiedene Generationen müssen miteinander und nebeneinander arbeiten können – Unternehmen müssen die Unterschiede zwischen den Generationen berücksichtigen, um Arbeitsplätze erfolgreich managen zu können.

In den nächsten Jahren wird das Mehrgenerationen-Management eine der großen Herausforderungen für Unternehmen sein. Probleme, wie das steigende Pensionsalter und Langlebigkeit sowie auch der Einstieg von mehr und mehr qualifizierten jungen Personen in den Arbeitsmarkt führen dazu, dass in Unternehmen oftmals 4 bis 5 Generationen arbeiten. In den nächsten Jahren werden generationsübergreifende Arbeitsumfelder eine große Herausforderung für Unternehmen.

Laut Helyer und Lee (2012) ist die Mehrgenerationen-Arbeitswelt bereits jetzt eine große Herausforderung. Dennoch gibt es aktuell wenige Methoden und Praktiken, die die Vorteile in den Fokus setzen.

Je besser eine Vielzahl an Ressourcen in einem Zeitalter, in dem Diversität von Wissen und Fähigkeiten ein Schlüsselvorteil ist, von Unternehmen genutzt werden, desto besser können Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und konsequenterweise eine Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und Innovationstätigkeit erreicht werden. Dies kann nur durch Mechanismen und Praktiken erreicht werden, die Zusammenarbeit, Kommunikation und Beziehung fördern.



Der allmähliche demografische Wechsel und das gleichzeitige Aufkommen von Technologie und Globalisierung stellt Unternehmen vor einige Herausforderungen.

*2050 wird die Zahl der Personen weltweit, die über 60 Jahre alt sind, mehr als 2 Milliarden betragen – dadurch ist diese Altersgruppe dreimal so groß als im Jahr 2000.*

*Simon Biggs & Irja Haapala, 2015*

Altersfreundliche Umgebungen fördern die Gesundheit und die Teilnahme von Personen im Alterungsprozess.

Ein wichtiger Aspekt ist es, eine gesunde Arbeitsumgebung zu schaffen und eine Arbeitskultur zu kreieren, welche die Werthaftigkeit von ArbeitnehmerInnen jeden Alters und mit unterschiedlichen Fähigkeiten fördert. Dies schließt ältere ArbeitnehmerInnen mit ein. Altersfreundliche Arbeitsplätze sind gut für das Geschäft, für die ArbeitnehmerInnen und auch -geberInnen.

Regulieren in Bezug auf das HR-Management einer älteren Arbeitsbevölkerung sollten folgendes beinhalten:

- Sensibilität für das Altern
- Flexible Arbeitsorganisation
- Flexible Arbeitszeit
- Diversität (gleiche Chancen)
- Karriereplanung / Aufstieg
- Lebenslanges Lernen
- Gesunde und sichere Arbeitsbedingungen

Bewährte Praktiken bei der Anstellung von älteren ArbeitnehmerInnen sind das Bekämpfen von Altersbarrieren, entweder direkt oder indirekt, die Förderung von Altersdiversität und die Bereitstellung einer Umgebung, in der jede Person ihr bestes Potential erreichen kann, ohne aufgrund des Alters diskriminiert zu werden.

Walker (2005) sieht Altersdiversität als eine Komponente eines breiten Ansatzes von Diversität, der notwendig für Unternehmen ist. Die Vorteile von Diversität beinhalten Verbesserungen in der Organisationsleistung, motivierte MitarbeiterInnen und eine Stimulation des kreativen Denkens, mehr Attraktivität für Talente, ein verbesserter Unternehmensruf und die Reduzierung von Absentismus.

Unternehmen und ArbeitnehmerInnen sind einander näher, als sie denken. Die ArbeitnehmerInnen sind das dynamischste und wertvollste Element eines Unternehmens und die Prämisse für Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit.

Das Managen von Humankapital wird unerlässlich für den Erfolg von Organisationen (Chiavenato, 2004). Daher ist es absolut notwendig, dass Unternehmen das Wissen und Talent ihrer





MitarbeiterInnen einfangen, erhalten, einsetzen, lernen, kreieren und teilen können – vor allem der Personen, die durch Alter und Erfahrung hervorstechen. Menschen, Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen sind die Basis jeden Unternehmens (Chiavenato, 2004).





## 2 Methodologie

Auf Basis der Resultate aus O1 – Status, Szenarien und Richtlinien für altersfreundliche und generationsübergreifende Managementstrategien – wurde ein Toolkit für die Organisationsebene entwickelt. Das Toolkit besteht aus 2 Dokumenten:

- ◆ Trainingsprogramm
- ◆ Trainingspaket

Das Trainingspaket kann über die Bewertungsplattform genutzt werden und enthält Trainingsmaterial und Ressourcen.

Dieses Dokument beschreibt das Trainingsprogramm



Abbildung 1 – Trainingsprogramm – grundlegender Aufbau



## 2.1 Grundlegender Aufbau des Trainingsprogramms

Tabelle 1 Trainingsprogramm - Organisationsebene

Organisationsebene	
<b>Zielgrupp</b>	ArbeitgeberInnen (EigentümerInnen, ManagerInnen und HR ManagerInnen)
<b>Allgemeines Ziel</b>	Die Implementierung von altersfreundlichen und generationsübergreifenden Strategien und Praktiken in KMUs der Metall- und Textilbranche zu unterstützen und das Arbeitsleben von älteren ArbeitnehmerInnen zu verlängern, während diese gleichzeitig auf die Pension vorbereitet und beim Wissenstransferprozess begleitet werden.
<b>Spezielle Ziele</b>	Die Fähigkeiten von ArbeitgeberInnen, ManagerInnen und HR ManagerInnen in folgenden Bereichen zu fördern: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bessere Nutzung des Potential von Altersgruppen und der Mehrgenerationen-Arbeitskraft;</li> <li>○ Integration von Strategien, welche ein generationsübergreifendes Umfeld stärken;</li> <li>○ Implementierung von Trainingsplänen, die auf ältere ArbeitnehmerInnen abgestimmt sind;</li> <li>○ Erhalt von talentierten älteren ArbeitnehmerInnen und schrittweise Pensionsplanung.</li> </ul>
<b>Zeitplan für die Umsetzung</b>	<p>Bezüglich zeitlicher Meilensteine hängt die Umsetzung des Toolkits vom Reifegrad des Unternehmens, der Erfahrung der TrainerInnen und der Komplexität der zu entwickelnden Fähigkeiten ab.</p> <p>Das Trainingsprogramm ist dahingehend flexible, sodass es als Packet oder in individuellen Modulen durchgeführt werden kann.</p> <p>Die Module wurden auf Basis folgender Zeitlinien entwickelt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Präsenzschiung: 7hours – Diese Schiung könnte auch in zwei Einheiten geteilt werden, eine zu Beginn des Moduls (4,5h) und eine zum Ende (z.B. 2h);</li> <li>○ b-Learning: 15-20 Stunden selbstgesteuertes Lernen.</li> </ul>

Das Trainingsprogramm wurde dazu entwickelt, Unternehmen in der Metall- und Textilindustrie dabei zu unterstützen, Prozesse und Strategien zur Förderung eines generationsübergreifenden Arbeitsumfeldes zu schaffen.

Das Trainingsprogramm ist ein zentrales Element des Sparkling Grey Projektes. Es wird angenommen, dass das Programm nur dann erfolgreich sein kann, wenn alle TeilnehmerInnen sich engagieren und





die zuvor bestimmten Lernziele erreichen. Ebenso soll das Trainingsprogramm die Selbstreflexion fördern und den TeilnehmerInnen Möglichkeiten zur aktiven Mitarbeit am Lernprozess bieten.

Das Trainingsprogramm enthält folgende Informationen:

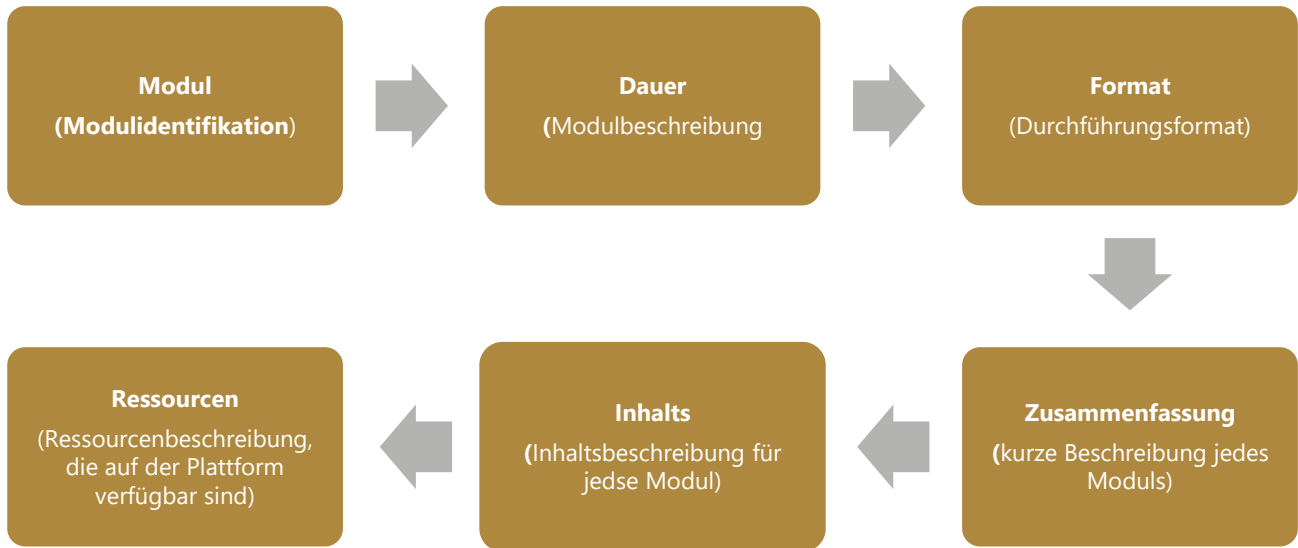


Abbildung 2 – Struktur des Trainingsprogramms

Das Trainingsprogramm auf Organisationsebene besteht aus vier Modulen, welche die Integration von HR-Strategien für alters- und generationsübergreifende Arbeitsumgebungen fördern sollen.

Tabelle 2 Trainingsprogramm - Modulstruktur

MODUL					
Nº.1	Anziehung und Erhalt von älteren ArbeitnehmerInnen	Dauer			Format
		Präsenz	7h	Selbst-studium	13h
Zusammenfassung	<p>Das Wachstum und die Entwicklung einer Organisation sind grundlegend mit den Investitionen in das Humankapital verbunden. Die MitarbeiterInnen in einem Unternehmen stechen stets dadurch hervor, dass sie wichtige und exzellente Resultate im Unternehmen einbringen – allerdings nur für Unternehmen, die auch durch Regelungen in den Wert ihrer Humanressourcen investieren.</p> <p>Die Aufwertung von Humankapital ist eine Investition, die einer Organisation will zurückgibt. Aufwertungen können durch Programme zur Anwerbung von Talenten, die Entwicklung von Humankapital und MitarbeiterInnen erfolgen.</p> <p>In diesem Modul soll die Wichtigkeit von Menschen für ein Unternehmen, mit Fokus auf ältere ArbeitnehmerInnen, aufgezeigt werden. Hierbei soll für die Anwerbung und den Erhalt von talentierten ArbeitnehmerInnen sensibilisiert werden. Ebenso werden Mechanismen und Prozesse und auch Vorteile dessen erklärt. Es ist nicht nur wichtig, ältere Talente anzuwerben,</p>				





<b>Inhalt</b>	<p>sondern auch bestehende Talente zu erhalten und ihnen zu erlauben, ihr Wissen und ihre Erfahrung zu teilen. Hierbei ist der Prozess der Sozialisierung besonders wichtig, um ältere Talente zu halten – gleichzeitig müssen aber auch Zusatzleistungen, Jobbaumöglichkeiten und flexible Arbeitsmöglichkeiten gefördert werden, um die Zufriedenheit zu steigern.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Einleitung                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alternden Arbeitskräfte</li> <li>- Strategien zur Anwerbung und zum Erhalt älterer Talente</li> </ul> </li> <li>◆ Anwerbung älterer Talente                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- Altersfreundliche Rekrutierungsprozesse                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Techniken für interne und externe Rekrutierung</li> </ul> </li> <li>- Altersfreundliche Auswahlprozesse                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Techniken</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>◆ Halten von älteren Talenten                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wichtigkeit sozialer Aspekte für den Erhalt: Entwickeln von altersfreundlichen Arbeitsplätzen                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beispiele von sozialen Aktivitäten, welche die Bedürfnisse der ArbeitnehmerInnen berücksichtigen</li> </ul> </li> <li>- Vorteile eines altersfreundlichen Arbeitsplatzes und generationsübergreifender Kooperation</li> <li>- Anpassung des Arbeitsumfeldes an die Bedürfnisse der älteren ArbeitnehmerInnen                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interne Regeln für die Verbesserung von Altersfreundlichkeit am Arbeitsplatz: Definitionen und Implementierungsmaßnahmen</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Inhaltsverzeichnis</li> <li>● Handbuch</li> <li>● PowerPoint Präsentation</li> <li>● 2 Fallstudien:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>○ BMW: Anpassung des Arbeitsumfeldes für SeniorInnen – Wie BMW die Zeitbombe entschärft</li> <li>○ Siemens AS: Karrieremobilität und alternde ArbeitnehmerInnen</li> </ul> </li> <li>● 7 praktische Ressourcen                     <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Präsenz (offline)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eisbrecher: Wer ist mein Partner</li> <li>- Gruppendynamik: Vorstellungsgespräch</li> <li>- Gruppendynamik: Positive Kommunikation</li> <li>- Gruppendynamik: blindes Vertrauen</li> <li>- Gruppendynamik: Willkommens-Duos</li> </ul> </li> <li>○ Fernstudium (online)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Video: Die Vorteile der Anstellung von älteren ArbeitnehmerInnen</li> <li>- Video: 10 Lösungen zum Halten von ArbeitnehmerInnen</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>● Lernbeurteilung</li> <li>● Trainingsbeurteilung</li> </ul>

MODUL						
Nº.2	Training und Entwicklung von älteren ArbeitnehmerInnen	Dauer			Format	
		Präsenz	7h	Selbststudium	18h	b-learning
<b>Zusammenfassung</b>	Innerhalb dieses Moduls finden sich Erklärungen, Beispiele, Dynamiken, Referenzen und eine Bibliographie, um KMU BesitzerInnen, dem generellen Management, HR ManagerInnen, TrainerInnen und BeraterInnen dabei zu unterstützen, effektive altersfreundliche und					





<b>Inhalt</b>	<p>generationsübergreifende Regulierungen in KMUs aus dem Metall- und Textilbereich zu schaffen.</p> <p>Die folgenden Aspekte werden angesprochen: Wie Sie die Rolle älterer ArbeitnehmerInnen richtig wertschätzen und deren Teilnahme an Trainings und dem Prozess des lebenslangen Lernens fördern; welche Sicherheits- und Gesundheitsmaßnahmen genutzt werden können; welche Methoden für das verbesserte Zusammenspiel von Privat- und Berufsleben zur Verfügung stehen und welche Mittel es zum Schutz älterer ArbeitnehmerInnen gibt.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Einleitung             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vorteile des Trainings und der Organisation von älteren Arbeitskräften</li> <li>- Trainingstools und Methoden für SeniorInnen</li> </ul> </li> <li>◆ Unterschiede zwischen: Wissen, Know-how und Können</li> <li>◆ Identifikation von Trainingsbedürfnissen             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnose von Trainingsbedürfnissen</li> <li>- Methoden und Techniken zur Bedürfnisanalyse</li> </ul> </li> <li>◆ Evaluierung von Trainingseffizienz             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trainingsevaluierung</li> <li>- Evaluierungsarten</li> <li>- Techniken und Tools zur Analyse der Trainingseffizienz in Bezug auf Ziele und unterschiedliche Evaluierungsformen</li> <li>- Auswahl von Indikatoren: Transfer des Lernens auf den Arbeitsplatz und Zufriedenheit</li> </ul> </li> <li>◆ Informelles Training:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informelles Training und Training am Arbeitsplatz;</li> <li>- Wie SeniorInnen als TrainerInnen agieren können</li> </ul> </li> </ul>
<b>Ressourcen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Anwesenheitsliste</li> <li>● Handbuch</li> <li>● PowerPoint Präsentation</li> <li>● 2 Fallstudien             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ KAKO als Beispiel für Mentoring</li> <li>○ American Express als Beispiel für Mentoring</li> </ul> </li> <li>● 4 praktische Ressourcen             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Präsenz (offline)                 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eisbrecher: vermischter Aufzug</li> <li>- Gruppendynamik: Bilder (die die Wichtigkeit des Teambuildings, vor allem zwischen SeniorInnen (erfahren) und jungen Personen (unerfahren), darstellen, Planung und Kommunikation)</li> </ul> </li> <li>○ Fernstudium (online)                 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jobrotation</li> <li>- Ein-Punkt Einheit</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>● Lernüberprüfung</li> <li>● Trainingsüberprüfung</li> </ul>

MODUL					
N°.3	Das Arbeitsleben verlängern	Dauer			Format
		Präsenz	7h	Selbst-studium	18h
<b>Zusammenfassung</b>	<p>Dieses Modul zeigt Strategien und Ideen zur Förderung des aktiven Alterns durch die Erstellung von Rahmenbedingungen und Möglichkeiten für ältere ArbeitnehmerInnen, um länger psychisch und physisch aktiv und gesund zu bleiben. Das Modul untersucht, welche Ideen und Strategien es gibt, die notwendige Rahmenbedingungen für gute</p>				





<b>Inhalt</b>	<p>physische und psychische Arbeitsbedingungen fördern. Gleichzeitig sollen Bedingungen geschaffen werden, welche eine bessere Balance zwischen Berufs- und Privatleben ermöglichen.</p> <p>Genauer gesagt adressiert das Modul Aspekte bezüglich: wie man der Rolle von SeniorInnen Wert zusprechen kann, wie Arbeit einer Person durch Jobanpassungen verbessert werden kann, wie die Arbeitserfahrung aufgebessert werden kann, wie Familie und Berufsleben vereint werden können, welche Regeln und Aktivitäten hier verwendet werden können, um so längere Karrieren zu gewährleisten. Gleichzeitig werden die Vorteile für Unternehmen im Rahmen eines altersfreundlichen Arbeitsumfeldes präsentiert.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Einleitung             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aktives Altern</li> <li>- Altersfreundliche Arbeitsplätze</li> </ul> </li> <li>◆ Zusammenspiel von individuellen und betrieblichen Interessen             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Job-Neugestaltung                 <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Formen der Neugestaltung</li> <li>■ Gestaltungsprozesse</li> <li>■ Vorteile für die Organisationen und Unternehmen</li> </ul> </li> <li>- Flexible Arbeitsformen                 <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Implementierung von flexiblen Arbeitsformen</li> <li>■ Arten von flexiblen Arbeitsformen</li> <li>■ Vorteile für Unternehmen</li> </ul> </li> <li>- Gesundheitsfördernde Programme                 <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vorteile für Unternehmen</li> <li>■ Umsetzung</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>◆ Sicherstellen längerer Karrieren             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Karriereentwicklung</li> <li>- Vorteile für das Unternehmen, finale Balance</li> </ul> </li> </ul>
<b>Ressourcen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Anwesenheitsliste</li> <li>● Handbuch</li> <li>● PowerPoint Präsentation</li> <li>● 2 Fallstudien             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Made in Inox: altersfreundliche Initiativen mit Fokus auf flexiblen Arbeitszeiten und einer verbesserten Arbeitsumgebung</li> <li>○ Aquacultural FAME(S): vom Erinnern an überlastete Daten zu einer altersfreundlichen Barcode-Technologie im Inventarsystem</li> </ul> </li> <li>● 4 praktische Ressourcen             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Präsenz (offline)                 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eisbrecher: ABC Reise</li> <li>- Gruppendynamik: Fallstudien-Reflexion</li> <li>- Video: Referenzen</li> </ul> </li> <li>○ Fernstudium (online)                 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lernen und Spielen - Quiz</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>● Lernüberprüfung</li> <li>● Trainingsüberprüfung</li> </ul>

MODUL					
N°.4	Generationsübergreifendes Umfeld	Dauer			Format
		Präsenz	7h	Selbst-studium	15h





Inhalt	<p>Dieses Modul befasst sich näher mit den Problemen der Kohabitation von mehreren Generationen am Arbeitsplatz: von den Baby Boomer bis hin zur zukünftigen Generation Z. Dadurch können Lerner in der Lage sein, ihre eigene Generation zu erkennen und ein besseres Verständnis für Unterschiede zwischen den Generationen zu entwickeln. Dies ist nicht nur wichtiges Wissen, sondern auch ein wichtiger Wettbewerbsvorteil.</p> <p>Wissen über Generationen kann ein interessantes Tool bieten, da es ArbeitgeberInnen und HR ManagerInnen die Möglichkeit bietet, die Fähigkeiten jeder Generation gezielt zu fördern und so mehr Wettbewerbsfähigkeit und Effektivität zu generieren. Außerdem kann es eine Quelle von Wissen sein: ein generationsübergreifendes Umfeld erlaubt es den ArbeitnehmerInnen, voneinander zu lernen und ihre Fähigkeiten zu verbessern, was noch mehr Möglichkeiten für das Unternehmen bietet.</p> <p>Das Modul erklärt die wichtigsten Unterschiede zwischen den Generationen und wie man den MitarbeiterInnen diese klarmachen kann. Gleichzeitig werden die Vorteile der Mehrgenerationen-Umgebung dargestellt und wie alle Beteiligten darin besser kommunizieren können. Ebenso werden Kollaborationsmethoden für Erfolg vorgestellt.</p> <p>Das Modul wird Selbsterkenntnis und deren Wichtigkeit aufzeigen, wie auch wie Wichtigkeit einer Anerkennung des generationsübergreifenden Arbeitsumfeldes ansprechen. Schlussendlich werden mehrere Formen des Wissenstransfers erklärt, da dieser einer der wichtigsten Vorteile für Unternehmen ist, die aus einem generationsübergreifenden Arbeitsumfeld entstehen.</p>
Inhalt	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Einleitung             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verstehen von Generationen am Arbeitsplatz</li> <li>- Generationsunterschiede</li> <li>- Vorteile des generationsübergreifenden Arbeiten</li> </ul> </li> <li>◆ Kommunikationsstrategien             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transgenerationale Kommunikation</li> </ul> </li> <li>◆ Kollaboration kreieren             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Funktionierende Teams</li> </ul> </li> <li>◆ Kreieren von Selbsterkenntnis             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generations-Selbsterkenntnis: Wo gehöre ich dazu?</li> <li>- Generations-Selbsterkenntnis: Treffer und Fehler</li> <li>- Selbsterkenntnis: Sei sicher, was du willst.</li> </ul> </li> <li>◆ Wissenstransfer             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategien für den Wissenstransfer                 <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Job Shadowing</li> <li>■ Praxis-Communities</li> <li>■ Mentoring</li> </ul> </li> <li>- Mentoring/Tutoring mit mehreren Generationen</li> </ul> </li> </ul>
Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Anwesenheitsliste</li> <li>● Handbuch</li> <li>● PowerPoint Präsentation</li> <li>● 1 Fallstudie             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ein Tag im Museum</li> </ul> </li> <li>● 6 praktische Ressourcen             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Präsenz (offline)                 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eisbrecher: Wähle ein Wort</li> <li>- Gruppendynamik: Die Vorteile von Unterschieden zwischen Generationen erkennen</li> <li>- Gruppendynamik: Generationen am Arbeitsplatz verstehen</li> <li>- Eine Generationen-Mappe erstellen</li> <li>- Wandbild der Generationen</li> </ul> </li> <li>○ Fernstudium (online)</li> </ul> </li> </ul>





- Gruppendynamik: Generationen am Arbeitsplatz verstehen
- Eine Kommunikations-Mappe erstellen
- Lernüberprüfung
- Trainingsüberprüfung





### 3 Bibliographie

Biggs, S. & Haapala, I. (2015). Age friendly environments. *Journal of Social Work Practice*, vol. 29, No1, 1-3.

CEDEFOP. (2012). *Working and ageing: The benefits of investing in an ageing workforce*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

CIPD. (2015). *Managing an age-diverse workforce: What employers need to know*. UK.

Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas*. Elsevier Publisher, Rio de Janeiro.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2006). *A guide to good practice in age management*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Helyer, R., & Lee, D. (2012). *The twenty-first century multiple generation workforce: Overlaps and challenges but also challenges and benefits*. Education + Training.

McNulty, E. (2006). *It's Time to Rethink What You Think You Know About Managing People*. Harvard Management Update, Vol. 11, N. 2. Accessed on 13-03-2017, in <http://hbswk.hbs.edu/archive/5297.html>.

Walker, A. (2005). The emergence of age management in europe. *International Journal of Organisational Behaviour*, Volume 10 (1), 685-697.



# SPARKLING GREY



Turning silver into gold through management strategies that effectively address an ageing and multi-generational workforce

[www.sparkling-grey.eu](http://www.sparkling-grey.eu)

Co-funded by  
the European Union



 /facebook.com

This project has been funded with support from the European Commission. This publication [communication] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein. Project N°.: 2016-1-PT01-KA204-022852