

# SPARKLING GREY



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

## IO4 - Leitfaden für altersgerechte, generationenübergreifende (on-the-job) Aktivitäten

[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 Veröffentlichung[Mitteilung] spiegelt nur die Ansichten des Autors wider, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.  
Projekt Nr.: 2016-1-PT01-KA204-022852





## Partners:

	<b>INOVA+ - Portugal</b>	<a href="http://inova.business">http://inova.business</a>
	<b>Bitmedia - Austria</b>	<a href="http://www.bitmedia.at/en/">http://www.bitmedia.at/en/</a>
	<b>Association E-Seniors - France</b>	<a href="http://www.e-seniors.asso.fr/">http://www.e-seniors.asso.fr/</a>
	<b>Inno-Motive - Hungary</b>	<a href="http://www.innomotive.hu/">http://www.innomotive.hu/</a>
	<b>Fondo Formacion Euskadi - Spain</b>	<a href="http://www.ffeuskadi.net/">http://www.ffeuskadi.net/</a>
	<b>Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário -Portugal</b>	<a href="http://www.citeve.pt/">http://www.citeve.pt/</a>
	<b>Federación Vizcaína de Empresas del Metal - Spain</b>	<a href="http://www.fvem.es/es/">http://www.fvem.es/es/</a>
	<b>FyG Consultores - Spain</b>	<a href="http://www.fygconsultores.com/">http://www.fygconsultores.com/</a>



# Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung .....	1
2	Kontext .....	3
3	Über diesen Leitfaden .....	5
4	Empfohlene on-the-job Aktivitäten für weitere Entwicklung.....	8
4.1	4.1 Aktivitäten zur Förderung des generationenübergreifenden Lernens (FGL).....	8
4.2	4.2 Aktivitäten zur Förderung der Anziehung und Bindung älterer Arbeitnehmer .....	12
5	Anhang .....	19
6	Literaturverzeichnis.....	20





# 1 Einleitung

Das Projekt SPARKLING GREY zielt darauf ab, KMU der Textil- und Metallbranche angepasste und innovative Personalmanagementstrategien zur Verfügung zu stellen, die sich mit Alters- und generationsübergreifenden Fragen befassen und gleichzeitig die speziell auf ältere Arbeitnehmer ausgerichteten Fähigkeiten im Karrieremanagement unterstützen.

Projektziele:

- ◆ Sensibilisierung für das Potenzial einer älteren Belegschaft;
- ◆ Verbesserung der Altersmanagementstrategien in KMU aus dem Metall- und Textilssektor;
- ◆ Verwirklichung des lebenslangen Lernens für ältere Arbeitnehmer;
- ◆ Erhöhung der Verfügbarkeit innovativer und geprüfter Werkzeuge zur Förderung der Schaffung altersgerechter Arbeitsplätze;
- ◆ Erhöhen Sie die Möglichkeiten zur beruflichen Entwicklung und stärken Sie die Zusammenarbeit und Vernetzung.

Direkte Zielgruppen (primäre Zielgruppe):

- ◆ KMU-Geschäftsinhaber/General Manager/Personalverantwortliche;
- ◆ KMU-Führungskräfte;
- ◆ Trainer, Berater und Berater;
- ◆ Experten und politische Entscheidungsträger;
- ◆ Partnerorganisationen und Mitarbeiter.

Indirekte Zielgruppe (sekundäre Zielgruppe):

- ◆ Beratungs- und Trainingsanbieter (und ihre Fachleute), die die ausgearbeiteten Projektprodukte in ihr Angebot aufnehmen;
- ◆ Unternehmen und ihre Personalabteilungen;
- ◆ Öffentliche und private Akteure/Arbeitgeber und Arbeitnehmerverbände;
- ◆ Meinungen und politische Entscheidungsträger.

Ziel dieses Leitfadens ist es, eine Reihe von Aktivitäten anzubieten, die sich an die Arbeitnehmer richten und am Arbeitsplatz umgesetzt werden sollen, um 4 Themen zu fördern: **Intergenerationelles Lernen (IGL), Die Gewinnung und Bindung von Führungskräften, Wissenstransfer/-bindung und Mehrgenerationenteams**. Die Tätigkeiten sind so zu planen, dass sie einfach und leicht zu handhaben sind, so dass die Arbeitnehmer die gegebenen Hinweise verstehen und selbst umsetzen können. In einigen Beispielen kann in jedem Fall eine Supervision oder Anleitung durch Personalverantwortliche, Führungskräfte oder direkte Vorgesetzte erforderlich sein.





Unter der Leitung von ESE umfasst diese Produktion drei wichtige Aktivitäten mit einer geschätzten Dauer von 19 Monaten (M6-M24):

- ◆ **Aktivität 1) Vorbereitende Maßnahmen (5 Monate: M6-M10)**
  - ◆ Definition des Designs für die Makrostruktur der Richtlinie.
- ◆ **Aktivität 2) Implementierung (9 Monate: M10-M18)**
  - ◆ Entwicklung der Aktivitäten
  - ◆ Übersetzung des Inhalts in die verschiedenen Landessprachen.
- ◆ **Aktivität 3) Validierung und Feinabstimmung (7 Monate: M18-M24)**
  - ◆ Erprobung und Verbesserung der Leitlinien, die eine aktive Beteiligung der Endnutzer erfordern.

Alle Partner werden diese Maßnahmen auf nationaler Ebene durchführen. In Spanien werden FVEM, FFE und FYG zusammenarbeiten, um die erwarteten Ergebnisse zu erzielen. In Portugal wird das Gleiche mit INOVA+ und CITEVE geschehen.

- ◆ Jeder Partner wird einbeziehen:
  - I. 5 KMU's
  - II. 10 Arbeitgeber/Manager/Personalverantwortliche
  - III. 10 leitende Angestellte
  - IV. 10 Experten,
  - V. 5 Arbeitgeber-/Arbeitnehmervertretungen



## 2 Kontext

In den letzten zehn Jahren haben sich die Diskussionen über das Altersmanagement in der Wirtschaft vervielfacht. Dies ist in der Tat das erste Mal in der modernen Geschichte, dass vier verschiedene Generationen gleichzeitig Teil der Belegschaft sein können (Noorani, 2014; CEDEFOP, 2012; Stanley, 2010).

Noorani (2014) klassifiziert die vier Generationen als: Die stille Generation, die Baby Boomers, die Generation X und die Generation Y (auch bekannt als die Millennials). Nach Alter geordnet, ist die Stille Generation die älteste und umfasst typischerweise Menschen, die zwischen 1925 und 1945 geboren wurden. Die Baby Boomers sind die größte Generation und bestehen aus Personen, die zwischen 1946 und 1964 geboren wurden. Die nächste ist die Generation X, deren Mitglieder zwischen 1965 und 1980 geboren wurden. Die Millennials, die die jüngste Generation in der Belegschaft sind, wurden nach 1980 geboren. Der Autor stellt auch fest, dass die "Stille Generation mehr Wert auf Status und Autonomie legt, während Baby Boomers und Generation X mehr Wert auf Arbeitsbedingungen, Sicherheit, Mitarbeiter und Vergütung legen". Der spätere Autor argumentiert auch, dass Millennials die E-Mail-Kommunikation, Social Media, Spaß an der Arbeit und kontinuierliches Lernen mehr schätzen als Baby Boomers. Baby Boomers berichten jedoch, dass sie die Professionalität mehr schätzen als die Generation X, aber nicht mehr als die Millennials.

Mitarbeiter aller Altersgruppen sehen die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Altersgruppe oft als Prädiktor für eine bestimmte Einstellung zur Arbeit und die damit verbundenen formalen und informellen Regeln. Laut Meda & Vendramin (2016) betrifft jedes hervorgerufene markante Verhalten in der Regel die ältere oder jüngere Generation, die mittlere wird in Altersdiskussionen weniger erwähnt. Dennoch haben jüngste Studien, wie die von IBM im Jahr 2016, gezeigt, dass selbst wenn diese Unterschiede in Verhalten und Bestrebungen nicht in Wirklichkeit bestehen, die im Arbeitsumfeld geprägt sind, Stereotypen bestehen bleiben. Da diese Stereotypen die Wahrnehmung der Mitarbeiter von ihren Kollegen bestimmen, ist es sehr wichtig, sie anzusprechen, insbesondere wenn Konflikte in Bezug auf unterschiedliche Zeitmanagementgewohnheiten (die junge Generation neigt dazu, weniger zu planen und an kurzen Fristen zu arbeiten oder weniger pünktlich zu sein), unterschiedliche Autoritätsverhältnisse (die junge Generation neigt dazu, weniger Kontrolle zu akzeptieren) und unterschiedliche Anerkennungsbedürfnisse entstehen. Daher kommen wir zu dem Schluss, dass eines der Hauptthemen heutzutage das generationenübergreifende Management ist, das definiert ist als "die Kunst, Mitarbeiter verschiedenen Alters leben und effizient zusammenarbeiten zu lassen, indem sie ihre Unterschiede nutzen und was sie miteinander verbindet".

Laut OMIG (der französischen Beobachtungsstelle für intergenerationelles Management), im Jahr 2017, in Frankreich:

- 7 von 10 Unternehmen bilden generationenübergreifende Teams, um Innovation und Kreativität zu fördern.





- 50% entwickeln Maßnahmen zur Bekämpfung von Altersstereotypen.

Dennoch sind 82% der Unternehmen der Ansicht, dass generationenübergreifende Probleme nicht vollständig gelöst sind.

- Wenn das Unverständnis zwischen den Generationen überbrückt wird, sind 43% der Befragten der Ansicht, dass sich nach einer gewissen Zeit die hierarchischen Beziehungen zwischen den jüngeren und älteren Arbeitnehmern verkrampfen.
- 87% der jüngeren Arbeitnehmer gelten als ungeduldig.
- Manager weisen darauf hin, dass 6 Mehrgenerationen-Teams über 10 Jahre von Unterschieden in der Zeitwahrnehmung und im Zeitmanagement betroffen sind.
- Trotz der Fortschritte ist die Übertragung von Wissen und Kompetenzen nur in 32% der Unternehmen gewährleistet.
- Wenn organisiert, ermöglicht die intergenerationelle Zusammenarbeit die Modernisierung des Unternehmens und die Zufriedenheit von 49% der Mitarbeiter.

As demonstrated, there is a necessity to boost intergenerational collaboration at work through formal and informal tools and activities. One of the central goals is to individualize workers experiences and professional paths in the company and engage them in activities independently of his age or seniority but in function of his aspirations.





### 3 Über diesen Leitfaden

Aus der Literaturrecherche hat das Konsortium Tipps und Empfehlungen gesammelt, wie Unternehmen die Herausforderungen im Zusammenhang mit einer vielfältigen Belegschaft und Arbeitsplätzen angehen sollten. Die am häufigsten angesprochenen Themen betrafen die Förderung einer altersgerechten Organisationskultur und die Frage, wie ältere Arbeitnehmer dabei unterstützt werden können, ihr Arbeitsleben zu verlängern und sie so länger in Unternehmen zu halten. In nahezu allen Empfehlungen wird darauf hingewiesen, dass die Umschulung von "Silber"-Arbeitern erforderlich ist, um den Anforderungen des Unternehmens gerecht zu werden und Kosten bei der Schulung und Einstellung neuer Mitarbeiter einzusparen.

Was die Instrumente betrifft, so handelt es sich hauptsächlich um Websites, Leitfäden und Online-Umfragen, um den Wandel der Organisationskultur hin zu einer altersgerechten Kultur zu unterstützen, generationsübergreifende Aktivitäten zu fördern und ein formales generationenübergreifendes Lernsystem einzuführen. Von den gesamten Übungen, Tipps, Methoden und Werkzeugen waren sie für Arbeitgeber und Personalverantwortliche insgesamt gedacht. Es wurde festgestellt, dass es an Initiativen mangelt, um den Arbeitnehmern in ihrer späten Karriere zu helfen, einen neuen Weg zu einem aktiven Altern zu finden und den Ruhestand vorzubereiten.

Was das relevanteste Format für den Leitfaden betrifft, so finden Sie hier die Ergebnisse:

#### SPARKLING GREY

### Findings of O1 online questionnaires

#### **Preferences of workers involving guides:**

**Format:** Both online & offline (49.4%)

**Extension:** Short/Focused - less than 20 pages – ( 62.4%)

**Target group:** Workers (89.4%), Line Managers (69.4%), HR Managers (68.2%), Managers/Board (54.1%)

**Topics:** Retention of talented senior workers ( 75.3%), Training&Development of senior workers (68.2%), Multigenerational teams (57.6%), Mentoring and tutorial programs for hosting new employees (55.3%)

**Methods:** Practical tips/instructions (81.2%), Best practices (71.8%), Exercises (48%)



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



Die Vorschläge in diesem Leitfaden richten sich daher an die Arbeitnehmer und betreffen vier verschiedene Themen im Zusammenhang mit dem intergenerationellen Management: **intergenerationelles Lernen (IGL), Anziehung und Bindung von älteren Arbeitnehmern, Wissenstransfer/Beibehaltung von Wissen** und **Mehrgenerationenteams**.

**Intergenerationelles Lernen (IGL)** - kann als der gegenseitige Austausch von Wissen zwischen Menschen unterschiedlichen Alters betrachtet werden, so dass sie gemeinsam lernen und



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

voneinander und mit denen lernen können, die an verschiedenen Bereichen wie Kultur, Umwelt, Sozialverhalten, Bildung usw. teilnehmen. (Europäisches Netzwerk für intergenerationelles Lernen, 2014).

**Die Gewinnung und Bindung von Führungskräften** - es geht darum, die organisatorischen Faktoren zu untersuchen, die ihre Integration und Beteiligung erleichtern können (Appannah & Biggs, 2015). Die Bindung von Mitarbeitern kann als "der Prozess angesehen werden, der die Aufrechterhaltung der Arbeitskompetenzen der Mitarbeiter beinhaltet, indem sie motiviert, emotional aktiv und ermutigt gehalten werden" (Bejarano, 2013).

**Transfer/ Bewahrung von Wissen** - Der Prozess des "Wissenstransfers" findet statt, wenn Wissen, Ideen und Erfahrungen von der Quelle des Wissens an die Empfängerquelle weitergegeben werden. Die Wissensbindung hängt davon ab, wie das Wissen weitergegeben wird und vor dem Hintergrund des Wissensempfängers. Der Empfänger hat ein bestimmtes Wissen behalten, wenn er dieses Wissen leicht abrufen oder in genauen Situationen anwenden kann. Für Marosi (2013) bezieht sich Wissenstransfer auf den Akt des Teilens, des Lernens neuer Erkenntnisse und Erfahrungen innerhalb eines Unternehmens (und zwischen Unternehmen). Möglicher Verlust von Wissen, Erfahrungen und Fähigkeiten kann sich aus der Pensionierung von Mitarbeitern ergeben und sollte vermieden werden. Eine der erwarteten Auswirkungen der demografischen Alterung ist der Wissensabsturz und die hohe Wahrscheinlichkeit eines massiven Verlusts von strategischem und sogar essentiellen Wissen für private, öffentliche und internationale Organisationen sowie für soziale Gruppen (Ermine, 2010).

**Mehrgenerationen-Teams** - sind das Ergebnis, wo verschiedene Generationen gleichzeitig Teil der Belegschaft sind. Der Begriff Generation bezeichnet die Gruppierung von Menschen in ähnlichen Altersgruppen, die in der gleichen Zeit von Geschichte und Kultur geboren wurden". Eine Generation liegt typischerweise zwischen 15 und 20 Jahren (Stanley, 2010), so dass dies als die vielfältigste und generationenübergreifendste Belegschaft interpretiert werden kann, die je erlebt wurde.

Jede vorgeschlagene Aktivität greift eines der oben genannten Themen auf und ist am Arbeitsplatz zu organisieren. Für jeden einzelnen geben wir Hinweise auf die Zielgruppe, die geschätzte Dauer, Ziel und Inhalt der Aktivitäten, Umsetzung und Bewertung. Bitte beachten Sie, dass es sich um Vorschläge handelt, die nicht identisch kopiert werden müssen: Jedes Unternehmen kann sie an seine Strukturen und Bedürfnisse anpassen und die vorgeschlagene Vorlage zum Anlegen neuer Aktivitäten verwenden. Auch wenn sich die Aktivitäten an Arbeitnehmer und nicht an Manager richten, ist es unerlässlich, die Manager in die Konzeptions- und Evaluierungsphase der Aktivitäten zu integrieren, und es ist sehr wichtig, dass die Manager den Wert solcher Aktivitäten erkennen und bei der Erstellung von Arbeitszeitrachweisen berücksichtigen.





## SPARKLING GREY

### Template for designing the activities

<b>Name of the activity:</b>
<b>Topic addressed:</b>
<b>Target group:</b>
<b>Estimated duration:</b>
<b>Objectives and description:</b>
<b>Guidelines for implementation:</b>
<b>Tips for evaluation and reflexion after the activity:</b>
<b>Resources and material needed:</b>



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



Eine PPT-Vorlage für die Gestaltung der On-the-job-Aktivitäten ist im Anhang zu diesem Leitfaden enthalten und enthält eine Reihe von Empfehlungen zur Verwendung. Jede Tätigkeit ist in einem einzigen und separaten Dokument zusammenzufassen.



## 4 Empfohlene on-the-job Aktivitäten für weitere Entwicklung

Dieser Abschnitt enthält Vorschläge für verschiedene Aktivitäten am Arbeitsplatz, die während der Forschungsphase sowie nach Diskussionen und Überlegungen der Partner gesammelt wurden. Diese indikative Liste hindert die Partner nicht daran, bessere oder besser angepasste Beispiele für Aktivitäten am Arbeitsplatz zu finden oder zu entwickeln, die für die Zielgruppen des Sparkling Grey-Projekts nützlicher sein können.

Außerdem enthalten die zur Verfügung gestellten Beispiele nicht alle Informationen für die Durchführung der Aktivität und müssen daher, falls sich ein Partner für die Verwendung eines der zur Verfügung gestellten Beispiele entscheidet, weiterentwickelt werden.

### 4.1 4.1 Aktivitäten zur Förderung des generationenübergreifenden Lernens (FGL)

#### 1. Aktivität: Schaffung von Communities of Practice (Expertenarbeitsgruppen)

**Thema angesprochen:** FGL

**Zielgruppe:** Alle Arbeiter (idealerweise 7 pro Expertengruppe)

**Häufigkeit und geschätzte Dauer:** 1 Monat (wöchentliches Wiedersehen von 30 Minuten). Die Häufigkeit der Zusammenkünfte wird von den Teilnehmern festgelegt.

**Ziele und Beschreibung:** Ziel ist es, Arbeitsgruppen einzurichten, die das Wissen zu einem bestimmten Thema / Bereich entwickeln und verbreiten. Sie ermöglicht es, das Wissen der Arbeitnehmer zu bewerten und durch gemeinsame bewährte Praktiken zu lernen.

**Richtlinien für die Umsetzung:** Identifizieren Sie einen Mitarbeiter, der der Initiator sein wird (mithilfe von Vorgesetzten). Die Mitglieder der Gruppe wählen ein genaues Thema im Zusammenhang mit einer bestimmten Arbeitsmethode oder der Funktionsweise einer bestimmten Maschine aus, legen klare Ziele für die Gruppe fest, vereinbaren Sitzungstermine und die zu erbringenden Leistungen (Handbücher, Werkzeugsätze usw.). Arbeiter und Manager verbreiten die Existenz der Expertengruppe und ihrer Ergebnisse. NB: Erstellen Sie eine Teilnehmerliste für jede Expertengruppe und jedes Treffen.

**Tipps zur Bewertung und Reflexion nach der Aktivität:** Runde Tische und kurze Fragebögen

**Ressourcen und benötigtes Material:** Besprechungsraum, Projektor, Computer





## **1. Aktivität: Organisation gemeinsamer Mahlzeiten und Schaffung von geselligen Plätzen (Cafeteria, Ruheraum)**

**Thema angesprochen:** FGL

**Zielgruppe:** Alle Arbeiter, 6 oder 7 pro Tisch

**Häufigkeit und geschätzte Dauer:** Wöchentliche Treffen, 15 bis 30 min

**Ziele und Beschreibung:** Ziel ist es, informelle Aktivitäten zwischen Arbeitnehmern unterschiedlicher Altersgruppen, aber eines gleichen Sektors oder mit gleichen Interessen zu fördern. Dies gibt die Möglichkeit, sich über Berufserfahrung, Ausbildung, technisches Wissen oder sogar Hobbys auszutauschen.

**Richtlinien für die Umsetzung:** Top-Manager sollten sich darauf einigen, einen Ort für informelle Meetings / Mahlzeiten zu reservieren. Die Arbeitnehmer sollten die Initiative haben, Treffen zu organisieren und Interessenbereiche zu definieren. Manager können dabei helfen, verschiedene Initiativen in einem Sektor oder branchenübergreifend zu verbreiten.

**Tipps zur Bewertung und Reflexion nach der Aktivität:** Informelle Gespräche mit Managern und Kollegen

**Ressourcen und Material benötigt:** Treffpunkt.

## **1. Aktivität: Die Schaffung von Duos zur Betreuung von jüngeren / älteren Arbeitnehmern (nach Alter)**

**Thema angesprochen:** FGL

**Zielgruppe:** Alle Arbeiter, solange sie sich freiwillig er bieten, bilden Duos nach Abteilung / Sektor

**Geschätzte Dauer und Häufigkeit:** 1 Monat (wöchentliche Treffen von 15 bis 30 Minuten)

**Ziele und Beschreibung:** Ziel ist es, einen jungen Arbeitnehmer mit einem älteren Arbeitnehmer aus derselben Abteilung zusammenzubringen, um die Kommunikation zwischen den Generationen zu fördern. Sie können über Arbeitstechniken, Gesundheit, Ausbildung, Kompetenzen, Hobbys usw. diskutieren.

**Richtlinien für die Umsetzung:** Das Duo sollte sich freiwillig für die Aufgabe melden. Sie können ihren Partner auswählen oder vom Manager definiert werden. Die Sitzungen sollten kurz (15 bis 30 Minuten) und flexibel sein, je nach den Präferenzen der Partner. Sie wählen auch die Themen aus, die sie ansprechen möchten

**Tipps zur Bewertung und Reflexion nach der Aktivität:** Organisieren Sie eine Evaluierungssitzung mit runden Tischen: einem Mentor, einem Betreuten und einem gemischten Tisch. Die Sitzung sollte





(wenn möglich) von einem externen Partner koordiniert werden. Der Round-tisch soll es ermöglichen, Probleme und Lösungen aufzuzeigen und unterschiedliche Standpunkte zu konfrontieren. Sie sind nützlich, um Stereotype anzusprechen, und können zum gegenseitigen Lernen führen. NB: Erstellen Sie eine Teilnehmerliste.

**Ressourcen und Material benötigt:** Treffpunkt bei Bedarf die Bewertung eines externen Sachverständigen



## 1. Aktivität: Die Schaffung von Mentoring-Duos für neue Arbeitnehmer

**Thema angesprochen:** FGL

**Zielgruppe:** Neue Arbeiter

**Geschätzte Dauer und Häufigkeit:** 1 Monat (wöchentliche Sitzungen von 15 bis 30 Minuten)

**Ziele und Beschreibung:** Ziel ist es, neu eingestellte Arbeitskräfte mit Senioren zu koppeln (das Dienstalter wird nach der im Unternehmen verbrachten Zeit berechnet, nicht automatisch nach dem Alter). Auf diese Weise kann der neue Mitarbeiter Fragen stellen, Ratschläge einholen, sich mit seinem Mentor über seine gegenseitigen Erfahrungen und Erwartungen austauschen, von seinem Mentor an seine Kollegen herangeführt werden und ein einladenderes Umfeld schaffen und die Einhaltung der Unternehmenswerte fördern.

**Richtlinien für die Umsetzung:** Der Mentor sollte sich freiwillig melden und das Duo kann von den Vorgesetzten vorgestellt werden, die auch an der Evaluierungsphase teilnehmen können. Die Sitzungen sollten kurz (15-30 Minuten) und flexibel sein. Themenvorschläge: Erklärung der Unternehmensregeln, Arbeitsmethoden, administrative Probleme, Kompetenzen, aber auch informelle Themen wie Hobbys, Tipps für Gesundheit und Transport, Beziehungen zu Kollegen.

**Tipps zur Bewertung und Reflexion nach der Aktivität:** Treffen mit dem Manager, Beantwortung anonymer Fragebögen. Möglichkeit der Organisation von Gruppensitzungsbewertungen mit runden Tischen: einer der Mentoren, einer der Betreuten und ein gemischter Tisch.

**Ressourcen und Material benötigt:** Treffpunkt, kurzer Fragebogen

### 1. 1. Aktivität: Job Rotation

**Thema angesprochen:** FGL

**Zielgruppe:** Ältere und jüngere Arbeitnehmer (Freiwillige)

**Geschätzte Dauer und Häufigkeit:** Kann mindestens 2h bis einen halben Tag dauern und so oft wie nötig wiederholt werden.

**Ziele und Beschreibung:** Ziel ist es, den Mitarbeitern einen Überblick über die verschiedenen Funktionen in ihrem Unternehmen / in ihrer Abteilung zu geben und die Kommunikation zwischen den Generationen zu fördern.

**Richtlinien für die Umsetzung:** Diese Duos sollten freiwilligen Arbeitnehmern vorgeschlagen werden. Linien- und Personalmanager können sie werben und bei Bedarf Mitarbeiter zu neuen Fähigkeiten beraten, die sie entwickeln können. Ältere Arbeitnehmer können jüngere Arbeitnehmer bei ihren täglichen Aufgaben begleiten oder umgekehrt. Dies kann einen halben Tag dauern und mit Zustimmung des Duos und seines Managers so oft wie nötig wiederholt werden.

**Tipps zur Bewertung und Reflexion nach der Aktivität:** Fragebogen (falls erforderlich, anonym),



Roundtables. Das Duo kann seinen Managern Bericht erstatten, aber in diesem Fall sind die Kommentare möglicherweise zurückhaltender.

### **Ressourcen und benötigtes Material:/**

## **2. 2. Aktivität: Frühstücksdebatte**

**Thema angesprochen:** FGL

**Zielgruppe:** Alle Arbeiter (vorzugsweise 10 bis 15 pro Sitzung)

**Geschätzte Dauer und Häufigkeit:** Einmal im Monat 30 min

**Ziele und Beschreibung:** Förderung der Kommunikation zwischen den Generationen zwischen den Arbeitnehmern und Verbesserung des Arbeitsumfelds

**Richtlinien für die Umsetzung:** Diese Aktivität erfordert einige Vorbereitungen, die Zustimmung der Manager und die Verbreitung von Datum, Uhrzeit und Ort der Debatte. Das Thema wird im Voraus festgelegt (möglicherweise müssen externe Redner anwesend sein), die Mitarbeiter können jedoch das Thema vorschlagen, über das sie sprechen möchten: Gesundheit und Wohlbefinden bei der Arbeit, aktuelle Ereignisse usw

**Tipps zur Bewertung und Reflexion nach der Aktivität:** Fragebogen

**Ressourcen und Material benötigt:** Freie Zimmer, Essen und Getränke

## 4.2 Aktivitäten zur Förderung der Anziehung und Bindung älterer Arbeitnehmer

### **3. Aktivität: Facebook-Gruppe zum Teilen von Ereignissen außerhalb des Unternehmens**

**Angesprochenes Thema:** Anziehung und Bindung älterer Arbeitnehmer

**Zielgruppe:** Alle Arbeitnehmer

**Voraussichtliche Dauer:** Unbestimmt

**Ziele und Beschreibung:** Fördern Sie informelle Kommunikation, binden Sie Arbeitnehmer ein und schaffen Sie zusätzliche Grenzen, die auf gemeinsamen Interessen und Hobbys beruhen

**Richtlinien für die Umsetzung:** Einer der Mitarbeiter kann eine Facebook-Gruppe erstellen. Regeln sollten im Voraus festgelegt und in der Gruppe veröffentlicht werden. Ein oder zwei Mitarbeiter sollten sich freiwillig als Moderatoren der Gruppe melden.



**Tipps zur Bewertung und Reflexion nach der Aktivität:** Sehen Sie sich die Anzahl der Teilnehmer und die Häufigkeit der Posts an, um den Erfolg der Gruppe zu messen.

**Ressourcen und Material benötigt:** Computer, Internet, Facebook-Konto

#### **4. Aktivität: Workshops zur Aktualisierung des Seniorenberufsprofils**

**Thema angesprochen:** Anziehung und Bindung älterer Arbeitnehmer

**Zielgruppe:** Senioren, Gruppen von 5 Personen pro Sitzung

**Geschätzte Dauer und Häufigkeit:** 2 Stunden einmal im Monat

**Ziele und Beschreibung:** Förderung der Kommunikation zwischen jüngeren und älteren Arbeitnehmern sowie des gegenseitigen Lernens. Aktualisieren Sie die Kompetenzen von Senioren entsprechend der neuen Fachsprache.

**Richtlinien für die Umsetzung:** Die Manager spielen eine wesentliche Rolle bei der Initiierung und Durchführung der Aktivität: Sie sollten Freiwillige unter älteren Arbeitnehmern (Teilnehmern) und jüngeren Arbeitnehmern (Auszubildenden) zusammenbringen und die Struktur der Sitzungen vereinbaren. Die Junioren schulen die Senioren mit IKT-Tools, um ihre Kompetenzen zu aktualisieren und zu strukturieren. Wenn sie dies als relevant erachten, bringen sie ihnen den Umgang mit professionellen sozialen Netzwerken wie LinkedIn oder Viadéo bei. Diese Workshops zielen darauf ab, eine Bewertung der Fähigkeiten zu erstellen, um gegebenenfalls ältere Arbeitnehmer in einem anderen Arbeitsbereich umzuleiten. Es hilft Managern, neue Arbeitsplätze zu gestalten, die den veränderten Kapazitäten (älterer) Arbeitnehmer entsprechen.

**Implementierung (Material, Kontext, Ort):** Nachwuchskräfte leiten diese Art von Workshops mit der Unterstützung von Managern innerhalb des Unternehmens. Sie schulen Senioren mit IKT-Tools, um ihre Kompetenzen zu aktualisieren und zu strukturieren, und wenn sie dies als relevant erachten, bringen sie ihnen den Umgang mit professionellen sozialen Netzwerken wie LinkedIn oder Viadéo bei. Diese Workshops zielen darauf ab, eine Bewertung der Fähigkeiten zu erstellen, um gegebenenfalls ältere Arbeitnehmer in einem anderen Arbeitsbereich umzuleiten. Es hilft Managern, neue Arbeitsplätze zu gestalten, die den veränderten Kapazitäten (älterer) Arbeitnehmer entsprechen.

**Tipps zur Bewertung und Reflexion nach der Aktivität:** Fragebogen (bei Bedarf anonym) und Roundtables

**Benötigte Ressourcen und Materialien:** Computer, Internet, verfügbarer Raum

#### **5. Aktivität: Unternehmensbuch / Videos mit Funktionen und Zeugnissen**

**Angesprochenes Thema:** Anziehung und Bindung älterer Arbeitnehmer

**Zielgruppe:** Alle Arbeitnehmer



**Geschätzte Dauer und Häufigkeit:** Das Buch ist dauerhaft und muss regelmäßig aktualisiert werden

Ziele und Beschreibung: Wertarbeiter

**Richtlinien für die Umsetzung:** Top Line / HR Manager können die Redaktion des Buches überwachen. Die Mitarbeiter zeigen ihre Motivation, indem sie Zeugnisse über wichtige Momente schreiben, die sie im Unternehmen verbracht haben. Es gibt auch Kommentare von Personen, die das Unternehmen verlassen haben. Das Buch existiert online und offline. Auf das Offline-Buch kann im Unternehmen zugegriffen werden, und auf das Online-Buch kann auf der Website des Unternehmens zugegriffen werden.

**Tipps zur Bewertung und Reflexion nach der Aktivität:** Mündliches Feedback

**Ressourcen und benötigtes Material:** Drucker, Buch, Computer

## 6. Aktivität: Ein- und Ausstiegsgespräche

**Thema angesprochen:** Anziehung und Bindung älterer Arbeitnehmer

**Zielgruppe:** Einzelinterviews für Arbeitnehmer, die in das Unternehmen eintreten oder aus dem Unternehmen ausscheiden

**Geschätzte Dauer:** 20 min

**Ziele und Beschreibung:** Die Motivation der Mitarbeiter verstehen, ihre Zufriedenheit messen und die Einhaltung der Unternehmenswerte verbessern

**Richtlinien für die Umsetzung:** Nach einem Jahr befragen externe Experten neue Mitarbeiter, um herauszufinden, ob das Unternehmen ihre Erwartungen erfüllt hat und warum. Exit-Interviews sind ebenfalls nützlich. Durch die Auswahl externer Experten können die Arbeitnehmer freier als mit ihren Managern sprechen. Nach dem Interview schreibt der Experte dem Manager einen Bericht.

**Tipps zur Bewertung und Reflexion nach der Aktivität:** Anonymer Fragebogen

**Erforderliche Ressourcen und Materialien:** Lebenslauf usw., externer Sachverständiger

## 4.3 Aktivitäten zur Förderung des Transfers und der Speicherung von Wissen

### 7. Schulung zum Verwenden von Apps in Smartphones#

**Thema angesprochen:** Transfer und Erhalt von Wissen

**Zielgruppe:** Ältere Arbeitnehmer

**Geschätzte Dauer und Häufigkeit:** 2 Stunden pro Monat



**Ziele und Beschreibung:** Nachwuchskräfte schulen Senioren in der Verwendung von Anwendungen auf Mobiltelefonen und Tablets, die mit der Arbeitsorganisation (z. B. Tagesordnung, Erinnerung, E-Mail usw.), Freizeitaktivitäten (Spiele, Nachrichten usw.) oder der Verwendung von Apps zur Erleichterung ihres Alltags zusammenhängen (ÖPNV-App, Apps, die dies ermöglichen) Steuern zahlen oder öffentliche Verwaltungsdienste in Anspruch nehmen). Die Unterrichtsmethode wird spielerisch.

**Richtlinien für die Umsetzung:** Junioren und Manager können das Training so gestalten, dass es vorhandene Materialien inspiriert. Manager sollten auch die Aktivität verbreiten.

**Tipps zur Bewertung und Reflexion nach der Aktivität:** Fragebogen

**Benötigte Ressourcen und Materialien:** Smartphone, Internet, verfügbarer Raum

## **8. Aktivität: Erstellen Sie eine Datenbank mit pensionierten Arbeitnehmern oder Alumni**

**Thema angesprochen:** Transfer und Erhalt von Wissen

**Zielgruppe:** Alle Arbeitnehmer

**Geschätzte Dauer:** Sollte regelmäßig aktualisiert werden

**Ziele und Beschreibung:** Behalten Sie den Überblick über die Mitarbeiter, die am Unternehmen teilgenommen haben, geben Sie ihnen Anerkennung und listen Sie ihre Kompetenzen auf

**Richtlinien für die Umsetzung:** Kann von Personalleitern beaufsichtigt werden, die eine Excel-Datei mit den Namen und E-Mail-Adressen von Rentnern und einigen zusätzlichen Kommentaren (Ausbildung, Schulung, Tätigkeiten im Unternehmen, wenn der Arbeitnehmer auf ein bestimmtes Problem spezialisiert war usw.) erstellen. Die Datenbank kann von allen Arbeitnehmern eingesehen werden und sollte weitergegeben werden. Insbesondere können Weihnachtsfeiern, Firmenveranstaltungen und generationenübergreifende Tage organisiert werden.

**Tipps zur Bewertung und Reflexion nach der Aktivität:** Mündliches Feedback

**Ressourcen und Material benötigt:** Computer, Excel-Datei, gedruckte Version

## **9. Aktivität: Material zur Wissensvermittlung erstellen (Bilder und Videos)**

**Thema angesprochen:** Transfer und Erhalt von Wissen

**Frequenz:** Jedes Mal gibt es eine neue Maschine / Arbeitsweise

**Ziele und Beschreibung:** Diese Aktivität ermöglicht es Generationen, ihr Wissen während des Trainings zu teilen. Es wertet die Mitarbeiter im Unternehmen auf und verschafft ihnen Sichtbarkeit, um das Engagement zu fördern.

**Richtlinien für die Umsetzung:** Der Inhalt des Materials sollte von den Managern koordiniert und von allen verbreitet werden. Nachwuchskräfte können Videos aufzeichnen, Audio-Mitteilungen aufzeichnen oder Bilder von der täglichen Arbeit von Senioren aufnehmen. Somit wird es einfacher,



Wissen zu transferieren. Das Schreiben nimmt im Gegensatz zur Verwendung einer Kamera oder eines Rekorders viel Zeit in Anspruch. Es ist wichtig, die Videos innerhalb des Unternehmens umfassend zu teilen. Diese können insbesondere dazu dienen, den Übergang zu erleichtern, wenn ein Arbeitnehmer das Unternehmen verlässt oder in den Ruhestand geht.

**Tipps zur Bewertung und Reflexion nach der Aktivität:** Fragebogen, Dialog mit Managern

**Benötigte Ressourcen und Materialien:** Kamera, Smartphone, Rekorder, Videoprojektor

#### **10. Aktivität: Kommunikationstafel mit Post-its mit Farbcodes (rot, orange, gelb) im Ruheraum - zwei Arten von Tafeln, die sich mit der Arbeit und der Freizeit befassen**

**Thema angesprochen:** Transfer und Erhalt von Wissen

**Zielgruppe:** All

**Frequenz:** Post-its werden jede Woche gewechselt

**Ziele und Beschreibung:** Ermöglichen Sie den Arbeitnehmern, formales und nicht-formales Wissen zu teilen, über ihre Interessen und Hobbys zu kommunizieren und schließlich zusammenzukommen.

**Richtlinien für die Umsetzung:** Die Arbeiter kleben es an die Bretter, um ihre Bedürfnisse auszudrücken (professionell und nicht professionell). Jeder Beitrag bedeutet eine Nachricht: rot ("erfordert dringende Aufmerksamkeit"), orange ("Adresse, wenn wir die Ressourcen haben") und grün ("es geht uns gut").

Wenn zum Beispiel ein Arbeiter eine Maschine benutzen muss, aber nicht weiß, wie man sie benutzt, kann er einen roten Stift darauf kleben und schreiben, was er braucht (Schulung ...). Ein anderes Beispiel ist ein Arbeiter, der ein Treffen in 3 Wochen auf Englisch vorbereiten soll. Er benötigt einen englischen Sprecher, damit er einen roten Beitrag aufkleben kann. Der Fachmann antwortet mit einem grünen Beitrag.

**Tipps zur Bewertung und Reflexion nach der Aktivität:** Mündliches Feedback

**Ressourcen und Material benötigt:** Post-it, Gemeinschaftsraum

## 4.4 Aktivitäten zur Förderung der Bildung von Teams mit mehreren Generationen

### **11. Aktivität: Die Organisation von Sport, Brettspielen und Social Games und Turnieren**

**Thema angesprochen:** Bildung von Teams mit mehreren Generationen

**Zielgruppe:** Alle Arbeiter (Regeln, um Teams zu bilden, ändern sich je nach ausgewähltem Spiel)



**Geschätzte Dauer und Häufigkeit:** Die Dauer und Häufigkeit der Turniere wird von den Teilnehmern festgelegt. Es ist möglich, ein einzelnes Match zu organisieren.

**Ziele und Beschreibung:** Ziel ist es, informelle Aktivitäten zwischen Arbeitnehmern verschiedener Sektoren und Altersgruppen anzuregen, sofern sie ein gemeinsames Interesse an einer Sportart oder einem Brettspiel haben.

**Richtlinien für die Umsetzung:** Sollte außerhalb der Arbeitszeiten und vorzugsweise außerhalb des Unternehmens organisiert werden. Die Teilnehmer melden sich freiwillig an und es gibt einen Organisator pro Turnier, der für die Anmeldung, die Verfolgung der Tagesordnung und der Ergebnisse sowie für die Werbung für die Aktivität verantwortlich ist (möglicherweise mithilfe von Personalleitern).

**Tipps zur Bewertung und Reflexion nach der Aktivität:** Mündliches Feedback

**Ressourcen und Material benötigt:** Hängt vom Turnier ab (Ball, Brettspiel, Anzeigetafel usw.)

## **12. Aktivität: Organisation von Seminaren**

**Thema angesprochen:** Bildung von Teams mit mehreren Generationen

**Zielgruppe:** Alle Arbeiter

**Geschätzte Dauer:** Einen halben Tag, zweimal im Jahr

**Ziele und Beschreibung:** Seminare können generationenübergreifende Kommunikation sowie formelle und informelle Integration ermöglichen (Diskussion von Arbeitsmethoden, Treffen mit Kollegen, Einarbeitung in neue Technologien, Workshops und Freizeitaktivitäten).

**Richtlinien für die Umsetzung:** Seminare sollten von Top-Managern und HR-Managern organisiert werden. Arbeiter können Aktivitäten vorschlagen. Ideen: Präsentation verschiedener Sektoren, Diskussionsrunden zu verschiedenen Themen, Sport- und Brettspieltourniere, Workshops für gewaltfreie Kommunikation und Rollenspiele, technische Workshops, Filmabend, Wanderwege, Picknicks

**Tipps zur Bewertung und Reflexion nach der Aktivität:** Anonymer Fragebogen

**Ressourcen and Material benötigt:** Hängt vom Budget und der geplanten Aktivität ab

## **13. Aktivität: Entwurf eines Managementprojekts im Duo**

**Thema angesprochen:** Bildung von Teams mit mehreren Generationen

**Zielgruppe:** Senioren und Junioren

**Geschätzte Dauer:** 20 min

**Objectives and description:** Kommunikation zwischen Arbeitnehmern, Aufwertung ihrer Fähigkeiten,





gegenseitiges Lernen. Junioren und Senioren können ihre Vision von Führung und Hierarchie in ein Dokument einbringen, das den Managern ausgehändigt wird. Ziel ist es, die Vorstellungen zum Management zu vergleichen.

**Richtlinien für die Umsetzung:** Diese Duos werden von Vorgesetzten mit ehrenamtlichen Mitarbeitern organisiert / genehmigt. Der Manager sollte eine klare Mission und eine Vorlage bereitstellen.

**Tipps zur Bewertung und Reflexion nach der Aktivität:** Anonymer Fragebogen, Runde Tische

**Ressourcen und Material benötigt:** Vorlage von Managern gegeben

#### **14. Aktivität: Beobachtungstag und Austausch von Aufgaben**

**Thema angesprochen:** Bildung von Teams mit mehreren Generationen

**Zielgruppe:** Senioren und Junioren

**Geschätzte Dauer:** 2 Stunden

**Ziele und Beschreibung:** Kommunikation zwischen Arbeitnehmern, Aufwertung ihrer Fähigkeiten, gegenseitiges Lernen.

**Richtlinien für die Umsetzung:** Für 2 Stunden treten Juniorarbeiter an die Stelle von Seniorarbeitern. In der nächsten Woche treten die älteren Arbeitnehmer an die Stelle der jüngeren. Die Manager beobachten die Situation und es gibt eine Nachbesprechung nach jeder Situation.

**Tipps zur Bewertung und Reflexion nach der Aktivität:** Anonymer Fragebogen, Runde Tische

**Ressourcen und Material benötigt:** Zeitplan





## 5 Anhang

Konsultieren Sie die PPT im Anhang für die Gestaltung der Aktivitäten am Arbeitsplatz.



## 6 Literaturverzeichnis

Appannah, A., & Biggs, S. (2015). Age-Friendly Organisations: The Role of Organisational Culture and the Participation of Older Workers. *Journal of Social Work Practice, Volume 29, Issue 1*, 37-51

Bejarano, P. G. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Medellín: Universidad de Medellín.

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

Dominique Méda, Patricia Vendramin. (2013) *Reinventing work in Europe: value, generations and labor*, Palgrave Macmillan

OMIG (French intergenerational management observatory), *Communication InterGenLab*, 2017

Marosi, I. (2013). *Age- and knowledge management*. Budapest, Hungary: University of Óbuda.

Noorani, A. (2014). *Benefits of a Multi-Generational Workforce: Perceptions of Age-Friendly Work Environments*. Retrieved from Online Theses and Dissertations: <http://encompass.eku.edu/etd/230>

Sarah P.Weiner, Rena Rash. [Generational differences at work are much ado about very little](#), IBM Smarter Workforce Institute (2016)

Sinha, S., Griffin, B., Ringer, T., Reppas-Rindlisbacher, C., Stewart, E., Wong, I., . . . Anderson, G. (2016). *An Evidence-Informed National Seniors Strategy for Canada*. Toronto: ON: Alliance for a National Seniors Strategy.

Stanley, D. (2010). Multigenerational workforce issues and their implications for leadership in nursing. *Journal of Nursing Management* 18, 846–852.



# 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



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