



BRIDGE

Bridging the Gap -
Policy Brief
Dossier





COOPERATION

PARTNERSHIP

TEAMWORK

CREATIVITY

BRAINSTORMING

UNITY

KNOWLEDGE



Inhaltsverzeichnis

Teil 3 Bridging the Gap – Policy Brief (Recommendations)

A) Introduction	4
B) Recommendations	5
1. Level of staff	5
2. Level of organisations	7
3. Level of policymakers	12
C) Conclusion	15
Legal Notice	16

A) Einleitung

Die heutigen Megatrends, die sich auf die Gesellschaft und die Arbeitswelt auswirken, sind unter anderem der demografische Wandel, die Digitalisierung und der technologische Wandel, der Klimawandel und der grüne Wandel. Arbeitnehmer:innen, Organisationen und politische Entscheidungsträger:innen sollten sich dieser Megatrends bewusst sein und es zu einer Priorität machen, geeignete Instrumente und Praktiken zu entwickeln, um das Potenzial, die Erfahrung und die Fähigkeiten der verschiedenen Generationen zu nutzen. In diesem Kurzdossier konzentrieren wir uns auf die **Auswirkungen des demografischen Wandels am Arbeitsplatz** und die **Bedeutung der Verbesserung des intergenerationellen Dialogs zwischen Kolleg:innen mit unterschiedlichen Erfahrungen**.

Das Ziel des BRIDGE-Projekts (Breaching Reservation and Improving Dialogue through Generational Exchange) ist die Förderung und Stärkung des intergenerationellen Dialogs in Organisationen der Jugend- und Sozialarbeit. Das Projekt konzentriert sich auf die Bedeutung der Verbesserung des generationenübergreifenden Dialogs zwischen jüngeren und älteren Jugendarbeiter:innen, indem ihre Stärken, ihr Wissen und ihre Kompetenzen ermittelt werden. Es untersucht auch wirksame formelle und informelle Methoden für den Wissenstransfer von Seniors zu Juniors und umgekehrt. Zwei Ergebnisse wurden im Rahmen des Projekts veröffentlicht: ein Rahmenkonzept "Brücken bauen (Building Bridges) - Potenziale & Tools" und ein Handbuch "Brücken überqueren (Crossing Bridges) - Transfer & Verankerung".

Das Kurzdossier Bridging the Gap **baut auf den Erkenntnissen des BRIDGE-Projekts, zwei zuvor veröffentlichten Ergebnissen und den beiden Schulungen auf**, die in Bologna (IT) und Örebro (SE) stattfanden. Es ist das Ergebnis der Beiträge der Projektpartner, die Empfehlungen direkt von Jugend- und Sozialarbeiter:innen und Organisationen gesammelt haben. Diese Empfehlungen sollen neue Ideen liefern, um das Bewusstsein für die Auswirkungen des demografischen Wandels am Arbeitsplatz zu schärfen und den intergenerationellen Dialog zwischen jüngeren und älteren Arbeitnehmer:innen zu verbessern, um ein integrativeres und produktiveres Arbeitsumfeld für alle zu schaffen. Darüber hinaus wollen wir die Kluft zwischen Politik und Praxis überbrücken, um eine bessere Qualität der Jugend- und Sozialarbeit zu erreichen.

Wir geben daher Empfehlungen für die folgenden Zielgruppen

- Jugend- und Sozialarbeiter:innen/Mitarbeiter:innen;
- Organisationen der Jugend- und Sozialarbeit;
- Politische Entscheidungsträger auf EU-, regionaler, nationaler und lokaler Ebene.

Diese Zielgruppen sind von entscheidender Bedeutung, wie das Kurzdossier mit seinen Abschnitten zeigen wird:

- was Arbeitnehmer:innen tun können, um den Dialog und die Solidarität mit ihren Kolleg:innen aus anderen Generationen zu stärken;
- was Organisationen tun können, um den Dialog zwischen den Generationen an ihrem Arbeitsplatz zu verbessern;
- was die politischen Entscheidungsträger:innen tun können, um das Bewusstsein für die Kluft zwischen den Generationen am Arbeitsplatz zu schärfen und Unternehmen und Arbeitnehmer:innen zu unterstützen.

B) Empfehlungen

1. Auf Ebene des Personals

Wir schlagen Empfehlungen für Jugendarbeiter:innen in Bezug auf ihre **Einstellung, ihr Wissen und ihre Praxis** vor. Mit diesen Empfehlungen wollen wir den Mitarbeiter:innen Anregungen geben, wie sie ihre Haltung gegenüber der anderen Generation besser anpassen können, wie sie ihr Wissen effektiver weitergeben können und welche Methoden sie in ihrer Praxis anwenden können.



Seien Sie offen dafür, voneinander zu lernen:

Jüngere und ältere Mitarbeiter sehen sich am Arbeitsplatz manchmal mit unterschiedlichen Herausforderungen konfrontiert, haben aber oft die gleichen Bestrebungen. Es gibt einfach unterschiedliche Ansätze, um dieselben Ziele zu erreichen oder umzusetzen. Diese Wege können sich von Generation zu Generation oder von einer Person zur anderen unterscheiden. Fachkräfte sollten **offen für andere Perspektiven und Arbeitsweisen** sein. Auf diese Weise können sie von der **Vielfalt des Wissens und der Erfahrungen profitieren**, um ihr Lernen zu bereichern und über verschiedene Arbeitsmethoden nachzudenken. Die Mitarbeiter:innen sollten die Offenheit haben, unterschiedliche Hintergründe und Erfahrungen voneinander zu verstehen. Die Einbeziehung unterschiedlicher Hintergründe, Kenntnisse und Fähigkeiten bereichert die Teams in Organisationen.

Legen Sie Wert auf konstruktives Feedback. Die Mitarbeiter:innen sollten ihre Erfahrungen untereinander austauschen, indem sie aufzeigen, was in ihrer täglichen Arbeit gut oder schlecht gelaufen ist. Dies ist wichtig, um dieselben Fehler nicht noch einmal zu machen, die Arbeit zu erleichtern und Ratschläge für mehr Effizienz zu geben. Die Einnahme der Perspektive der anderen würde dazu beitragen, Unterschiede zu akzeptieren.

Sowohl für neue als auch für erfahrene Kolleg:innen sollten Teams stets eine **Willkommenskultur** pflegen und für eine einladende und freundliche Atmosphäre sorgen. Auf diese Weise fühlt sich jede:r wohl dabei, seine:ihre Sichtweise mitzuteilen und offen dafür zu sein, von anderen zu lernen.

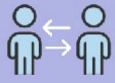


Schaffen Sie informellen Austausch:

Die Grundlage des Dialogs ist die Anerkennung der eigenen Identität und der eigenen Vielfalt, die als Werte betrachtet werden. Wie im BRIDGE-Handbuch erwähnt, ist es notwendig, **Gelegenheiten für Sozialisierung** und Begegnungen innerhalb der Organisationen zu schaffen, sowohl durch **informelle Settings** (z.B. Kaffeepausen, die ermutigt und nicht stigmatisiert werden sollen) als auch durch **formelle Settings** (z.B. transversale, auch nicht-technische berufliche Weiterbildungsmomente, bei denen die Begegnung zwischen den Generationen eine der Auswirkungen ist).

Der Austausch unterschiedlicher Erfahrungen in einer entspannteren Umgebung könnte das Verständnis unter den Kolleg:innen auf einer persönlicheren Ebene fördern. Dies könnte durch gemeinsame Geschäftsessen geschehen, um generationenübergreifende Themen oder Missverständnisse zu besprechen und/oder generationenübergreifende Diskussionsgruppen vorzubereiten.

Achten Sie auf die psychische Gesundheit: Bei diesen informellen Treffen fühlen sich die Menschen vielleicht wohler, wenn sie über ihren Stress oder ihre Probleme sprechen können, als bei formellen Treffen. Es ist wichtig zu wissen, wie man ein Verständnis für psychische Gesundheit und Wohlbefinden aufbauen kann, insbesondere als Post-COVID-19-Phänomen. Wenn man mehr darüber weiß, was die Mitarbeiter:innen stresst und in welchem Arbeitskontext, kann man ein Verständnis für stressige Themen entwickeln und erkennen, wie man mit einer hohen Arbeitsbelastung umgehen kann. Juniors und Seniors haben möglicherweise unterschiedliche Strategien zur Stressbewältigung, was zu Missverständnissen am Arbeitsplatz führen kann. Diese Missverständnisse lassen sich jedoch leicht ausräumen, wenn sie miteinander geteilt werden



Bilden Sie intergenerationelle Teams und Tandems

Die Zusammenarbeit mit der anderen Generation sollte in Teams gefördert werden. Juniors und Seniors können **Tandems** bilden **und eng zusammenarbeiten**. Sie können zum Beispiel ihre tägliche Arbeit erledigen, an Besprechungen teilnehmen und als Tandems aus Juniors und Seniors auf Geschäftsreisen gehen. Die Kolleg:innen können dann gemeinsam über die Zusammenarbeit reflektieren, indem sie gegenseitig konstruktives Feedback geben. Dies ist von entscheidender Bedeutung, um **von den Erfahrungen der anderen zu lernen, sich gegenseitig zu feedbacken und sich kontinuierlich bei der täglichen Arbeit zu begleiten**, um umfassende Kompetenzen zu erwerben.

Die jüngeren und älteren Mitarbeiter:innen sollten die Momente nutzen, untereinander **Vorschläge, Probleme und Lösungen auszutauschen**. Vor allem für jüngere Mitarbeiter:innen kann es hilfreich sein, ein Problem oder einen Zweifel mit älteren Mitarbeiter:innen zu besprechen, um mögliche Lösungen besser zu erkennen oder ihren Standpunkt darzulegen, ohne Angst zu haben, trivial oder unangemessen zu wirken.

Erfassen Sie die Kompetenzen der Mitarbeiter:innen: Jeder Mensch verfügt über unterschiedliche Kenntnisse und Fähigkeiten, insbesondere wenn es um verschiedene Generationen geht. Die Kolleg:innen sollten sich ihrer eigenen Kenntnisse und Fähigkeiten sowie jener anderer bewusst sein. Auf der Grundlage einer **Kartierung der Kompetenzen der Mitarbeiter:innen** können die Kolleg:innen ihr Wissen und ihre Fähigkeiten untereinander austauschen. Auf diese Weise können sie von dem Fachwissen, der Berufserfahrung und der Ausbildung jedes/jeder Einzelnen sowie von zusätzlichen Fähigkeiten außerhalb des Berufs profitieren.



Sorgen Sie für Intergenerationelles Lernen am Arbeitsplatz

Intergenerationelles Lernen (IL) ist eine der effektivsten Methoden, um die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeiter:innen zu verbessern. Es wird definiert als der **Prozess, in dem Menschen aller Altersgruppen miteinander und voneinander lernen**. Intergenerationelles Lernen findet statt, wenn Projekte oder Aktivitäten gezielt so geplant werden, dass

sie ein oder mehrere Lernziele und -ergebnisse für alle Generationen beinhalten . Diese Art des Lernens kann in einem formalen oder nicht-formalen Rahmen stattfinden, und eines oder mehrere der Hauptziele beinhalten ein **generationenübergreifendes Lernergebnis**. Ein wichtiges Merkmal für den Erfolg des generationenübergreifenden Lernens ist die **Verfügbarkeit von bewusster und systematischer Anleitung, um den Prozess zu erleichtern**.

Förderung von Mentoring: **Mentoring und umgekehrtes Mentoring** sind wichtige Bestandteile des intergenerationellen Lernens. Die meisten sind mit dem Konzept eines:einer Mentors:Mentorin am Arbeitsplatz vertraut, bei dem es sich in der Regel um eine:n erfahrene:n, häufig ältere:n Kollegen:Kollegin handelt, der:die einem:einer weniger erfahrenen, oft jüngeren Kollegen:Kollegin hilft, indem er:sie sein:ihr Wissen und seine:ihre Erfahrung weitergibt. Wenn Unternehmen Mitarbeiter:innen-Arbeitsstunden für das Mentoring von Nachwuchskräften aufwenden, können junge Fachkräfte von der Erfahrung der älteren Mitarbeiter:innen profitieren. Gleichzeitig kann das Einsetzen von älteren Mitarbeiter:innen als Mentor:innen, das Engagement im Teams und Organisationen verbessern. Um ein einheitliches Verfahren für Mentoring in einer Organisation zu haben, sind Leitlinien sowohl für Mentor:innen als auch für Mentees hilfreich.

Umgekehrtes Mentoring ist eine weitere Möglichkeit, die Alters- und Generationsunterschiede innerhalb der Belegschaft zu überbrücken. **Auch junge Fachkräfte können viel zur Verfügung stellen**, insbesondere im Bereich der Jugend- und Sozialarbeit. Nachwuchskräfte sind näher an der Zielgruppe und können ihre Sichtweise mit älteren Mitarbeiter:innen teilen, während sie mit und für junge Menschen arbeiten. Umgekehrtes und wechselseitiges Mentoring wurde häufig eingesetzt, um neue, frische Ideen, Lösungen und Technologien in die Arbeit mit älteren Mitarbeiter:innen einzubringen. Umgekehrtes Mentoring ist ein Brückenschlag zwischen den Generationen, bei dem das Gespräch von der Integration neuer digitaler Kommunikationsmittel bis hin zur Diskussion darüber reichen kann, wie die Arbeitswelt nach Ansicht der jüngeren Generation aussehen sollte.

.....

¹Generations Working Together (n.d.), *Learning through Intergenerational Practice*, Available online: <https://bit.ly/44hxbEx>, accessed on 2 May 2023.

2. Organisationsebene

In einer neuen Gesellschaftsform mit weniger Jugendlichen und jungen Erwachsenen und mehr älteren Arbeitnehmer:innen, Rentner:innen und älteren Menschen müssen die Organisationen **neue Wege finden, um das Potenzial der jüngeren und älteren Arbeitnehmer:innen zu nutzen**. Im Bereich der Jugend- und Sozialarbeit bedeutet dies große Veränderungen und manchmal auch Herausforderungen für Organisationen.

Die Arbeitswelt ist im Wandel begriffen. Es entwickeln sich neue Arbeitsbedingungen mit flexibleren Arbeitszeiten und Fernarbeitsregelungen. Es kann in Zukunft ein Trend sein, vier statt fünf Tage pro Woche zu arbeiten und/oder längere Pausen im Arbeitsalltag für sportliche Aktivitäten oder aus familiären Gründen einzulegen. Mit unseren Empfehlungen wollen wir den Unternehmen neue Ideen geben, wie sie sich an die veränderte Arbeitswelt anpassen und gleichzeitig den Dialog zwischen den Generationen verbessern können.



Stärkung des Teamgefühls und der Identifikation mit der Organisation

Im Rahmen des BRIDGE-Projekts haben wir festgestellt, dass die **Identifikation mit dem:der Arbeitgeber:in, dem Team und der Arbeit je nach Generation** und Dauer der Zugehörigkeit zur Organisation **unterschiedlich ist**. Organisationen sollten ihr „Alleinstellungsmerkmal“ in Bezug auf Ziele, Zielgruppen und Arbeitsbereiche sowohl für ihre Dienstleistungen als auch für ihre Mitarbeiter:innen finden. Innovative und flexible Arbeitsmethoden und eine Führungskultur, die offen für Beiträge ist, können Anreize für die Mitarbeiter:innen schaffen, mit ihrer Arbeit zufriedener zu sein und sich mehr mit ihrer Organisation zu identifizieren. Dazu gehören ein faires und angemessenes Gehalt, Voll- oder Teilzeitarbeit, mobile Arbeitsformen, flexible Arbeitszeiten und andere Vergünstigungen. Der Aufbau einer Identifikation mit dem:der Arbeitgeber:in sollte **nie eine Einbahnstraße sein**, sondern **erfordert ein Bewusstsein für unterschiedliche Arbeitsansätze zwischen den Generationen**. Dies bedeutet, dass die Akzeptanz und Integration von Methoden aller Generationen auf der Grundlage der Bedürfnisse des Unternehmens gefördert werden muss.

.....

² wobei ein:e jüngere:r Mitarbeiter:in einem:einer älteren, erfahreneren Mitarbeiter:in als Mentor:in zur Seite steht

Die große Herausforderung für Organisationen besteht darin, für junge Fachkräfte attraktiv zu sein und eine gewisse „Magnetwirkung“ zu entwickeln, um junge Talente an sich zu binden, und dies ist einfacher, wenn Organisationen eine klare Vision und einen Auftrag haben. Dies ist wichtig, denn ohne junge Fachkräfte kann es keinen erfolgreichen Dialog zwischen den Generationen am Arbeitsplatz geben. Mehr denn je müssen sich die Unternehmen den Veränderungen stellen, die durch organisatorische Entwicklungsprozesse hervorgerufen werden. Der Spagat besteht darin, Wege zu finden, um den Anforderungen gerecht zu werden (z.B. Teilzeit statt Vollzeit, längere Auszeiten für Familie, Personalentwicklung, Reisen usw.) und gleichzeitig weiterhin Dienstleistungen von hoher Qualität zu erbringen.

Vor allem wegen des großen Mangels an qualifizierten Fachkräften in der Jugend- und Sozialarbeit würden diese Regelungen im Gegenzug der Organisation zugutekommen und die Mitarbeiter:innen stärker binden. Andererseits gibt es eine größere Fluktuation in den Organisationen und auf dem Arbeitsmarkt, insbesondere bei jüngeren Mitarbeiter:innen (die häufiger bereit sind, den:die Arbeitgeber:in zu wechseln). Um dem vorzubeugen, sollten Organisationen mehr in Teambuilding, eine Bereicherung, das Erkennen und Berücksichtigen von Zusammenhängen und Wechselbeziehungen investieren. Sie sollten sich nicht nur auf die Ausführung der eigenen Aufgaben konzentrieren, sondern auch über den Tellerrand hinausschauen und sich an bereichsübergreifenden Aktivitäten beteiligen.

Ermöglichung von Verfahren in Hierarchien: Während des BRIDGE-Projekts haben wir festgestellt, dass flachere Hierarchien die Arbeit in verschiedenen Arbeitsgruppen und die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Generationen erleichtern können. Wenn Organisationen sicherstellen, dass sowohl weniger erfahrene als auch erfahrenere Mitarbeiter:innen im Arbeitskontext vertreten sind, kann der Dialog zwischen den Generationen erleichtert werden, und der gegenseitige Respekt steigt. Stärkere Hierarchien können manchmal verhindern, dass Mitarbeiter:innen voneinander lernen (insbesondere das Lernen erfahrener Fachkräfte von jüngeren), während flachere Hierarchien mehr Austausch und Offenheit fördern und zu einer stärkeren Identifikation mit der Organisation führen können. Es hängt oft von der Art der Organisation und den Führungskräften ab, ob und wann die Ideen von Nachwuchskräften willkommen sind. Dies kann auch in Organisationen mit einer stärkeren Hierarchie möglich sein, wenn das Team und der:die Teamleiter:in neue Ideen willkommen heißen und Wege finden, sie in den Arbeitsalltag zu integrieren.

Anreize schaffen: Für soziale Organisationen ist es oft nicht möglich, den Mitarbeiter:innen eine zusätzliche bezahlte Leistung für ihre Arbeit zu bieten. Anreize können dann in Form von nicht-monetären Leistungen erfolgen. Diese führen zu Gelegenheiten, die Arbeit von Mitarbeiter:innen und/oder Kolleg:innen zu würdigen, indem man ihnen „Danke“ sagt und ihr Engagement belohnt. Dies ist eine Möglichkeit, Mitarbeiter:innen an das Unternehmen zu binden, was auch ein Wettbewerbsvorteil sein kann. Nachfolgend einige Vorschläge für Anreize: eine (voll bezahlte) Fahrkarte für öffentliche

Verkehrsmittel zum Arbeitsplatz; eine Ermäßigung für sportliche Aktivitäten wie das Fitnessstudio; Weiterbildungs-/Ausbildungsangebote; Teambuilding-Veranstaltungen; gelegentliche Einladungen zu Mittag-/Abendessen; die Möglichkeit, Geschäftsreisen für begrenzte Tage zu privaten Zwecken zu verlängern; ein freier Tag an Geburtstagen; gute Arbeitsmittel (Laptop, Tablet, Mobiltelefon usw.).



Strukturierung von Onboardingprozessen

Ein strukturiertes Onboarding-Verfahren ermöglicht es, **Standards für das Onboarding neuer Mitarbeiter:innen** und ihre **Integration in den neuen Arbeitsplatz zu setzen**. In diesem Sinne sollte Onboarding mehr sein als die Übergabe von Schlüsseln, technischen Geräten, E-Mails und Passwörtern. Vielmehr ist Onboarding ein Prozess, bei dem sich neue Mitarbeiter:innen am Arbeitsplatz wohlfühlen und über das Unternehmen und ihre Aufgaben informiert werden, damit sie ihre Arbeit selbstständig und vertrauensvoll aufnehmen können.

Im Rahmen der Einarbeitung sollte es planvolle Leitlinien dafür geben, wie neue Mitarbeiter:innen **alle notwendigen Informationen** erhalten und wie erfahrene Mitarbeiter:innen **ihre Erfahrungen weitergeben**. Sowohl neue Mitarbeiter:innen als auch Vorgesetzte sollten sich leicht einen Überblick darüber verschaffen können, **welche Elemente das Onboarding enthalten sollte** und **wer für die einzelnen Teile zuständig ist**. Auch wenn es sich um einen kürzeren Zeitraum handelt, sollten die Schulungen für Praktikant:innen ebenfalls strukturiert sein.

Sicherstellung eines kontinuierlichen Personalmanagements: Neben strukturierten Onboarding-Prozessen ist ein **kontinuierliches Personalmanagement** erforderlich, das Teil des allgemeinen Qualitätsmanagements sein sollte. Dies bedeutet, dass regelmäßige Mitarbeiter:innengespräche (mindestens einmal im Jahr) durchgeführt werden sollten, um den Mitarbeiter:innen ein Feedback zu ihrer Arbeit zu geben und um Rückmeldungen zu den Aufgaben und Organisationen zu erhalten. Die Mitarbeiter:innen wollen ein Umfeld, in dem sie sich weiterentwickeln können, und die Arbeitgeber:innen wollen ihre erfahrenen Mitarbeiter:innen nicht an eine andere Organisation verlieren. Wenn ein Unternehmen „Bleibe-Gespräche“ anbietet, entsteht eine Win-Win-Situation für beide Seiten. Diese Form des Gesprächs mit einem:einer Vorgesetzten hilft den Unternehmen, die Situation der Mitarbeiter:innen in Bezug auf ihr Engagement, ihre Motivation und ihre Pläne für ihre Arbeit zu verstehen. Organisationen sollten sich Zeit nehmen, um über die folgenden Fragen nachzudenken: Was würde die Arbeit für die Mitarbeiter:innen (noch) befriedigender machen? Was könnte sie dazu verleiten, die Organisation zu verlassen? Das Ziel sollte sein, die Organisation und die tägliche Arbeit zu verbessern und Vorschläge zu sammeln, wie die **Arbeitsbedingungen für alle verbessert werden können**.



Einführung neuer Qualitätsstandards für den Dialog zwischen den Generationen

Um den Dialog zwischen den Generationen in Organisationen richtig anzugehen, sind möglicherweise umfassende Veränderungen erforderlich. Dies beginnt mit einem Qualitätsmanagement, das den Austausch in beide Richtungen fördert: von oben nach unten und von unten nach oben. **Leitlinien, Aktionspläne und Schulungen** zur Verbesserung des Dialogs zwischen den Generationen können einen klaren Überblick über Standards und Ressourcen für die generationenübergreifende Zusammenarbeit bieten. Mit Hilfe dieser Instrumente sollten Organisationen ihre Erwartungen an ältere und jüngere Fachkräfte klar definieren und kommunizieren.

Es ist notwendig, sich auf generationenübergreifende Themen zu konzentrieren, indem man anerkennt, dass die Generationenfrage ein transversales oder bereichsübergreifendes Thema wie die Vielfalt ist. Aus diesem Grund sollten Schulungen mit Fachleuten organisiert werden, die für den Dialog mit anderen Generationen offen sind und die den Wissenstransfer zwischen ihnen fördern.

Organisationen sollten die **Akzeptanz der unterschiedlichen Methoden, die die verschiedenen Generationen mitbringen**, durch **Sensibilisierung, Analyse** und **Auswahl** verschiedener effizienter Arbeitsansätze fördern. Dies kann im Rahmen von generationenübergreifenden Teams geschehen und/oder, wenn verschiedene Generationen gemeinsam an Projekten arbeiten, an Schulungen oder Teambuilding-Veranstaltungen teilnehmen. **Gemeinsame Erfahrungen** können dann zu einem Wissensaustausch zwischen den Generationen führen.

Die Bereitstellung von Gelegenheiten zum **informellen Austausch** von Ideen und Vorschlägen unter den Mitarbeiter:innen kann zu effektiven Lernergebnissen und zum Erwerb von Soft Skills führen, insbesondere in Bezug auf Verhaltensaspekte. Diese Art des Austauschs kann während der Kaffeepausen oder in einem Gemeinschaftsraum stattfinden und sollte von den Organisationen wertgeschätzt und ermöglicht werden.

Organisationen sollten **ihre Arbeitsabläufe** aufgrund der höheren Fluktuation der Arbeitskräfte und anderer Arbeitsweisen **anpassen**. Die Arbeitsabläufe werden meist von den Seniors entwickelt, d. h. aus ihrer Erfahrung, ihrer Sichtweise und ihren Arbeitsweisen heraus, die sich im Laufe der Zeit kaum ändern. Die Realität des heutigen Arbeitsmarktes ändert sich jedoch ständig und ist nicht mehr so statisch wie früher. Organisationen sollten innovative Wege finden, um ihre Arbeitsmethoden an diese Veränderungen anzupassen. Ein sicherer Raum für Diskussionen ist entscheidend für ein gesundes Arbeitsumfeld, in dem sowohl Arbeitgeber:in als auch Arbeitnehmer:in eine hohe Arbeitszufriedenheit haben. Dies kann durch den Austausch von Wissen, die Nutzung von Dokumentationsplattformen und

den Aufbau von Wissensdaten erreicht werden.

In diesem Zusammenhang kann ein gegenseitiger Austausch mit anderen Organisationen zum Thema des Dialogs zwischen den Generationen sehr nützlich sein, um voneinander zu lernen und bewährte Verfahren auszutauschen. Dieser Austausch mit Fachleuten aus anderen Organisationen der Sozialarbeit kann sich auf Missverständnisse zwischen den Generationen und deren Lösung konzentrieren. Wenn eine Organisation an verschiedenen Netzwerken beteiligt ist (in lokalen Arbeitsgruppen und/oder auf nationaler oder internationaler Ebene), kann der Austausch von Erfahrungen und bewährten Praktiken in diesen Plattformen eine Möglichkeit sein, die Methoden in der eigenen Organisation zu bereichern und zu multiplizieren, was zu positiven Folgeeffekten führen kann.



Bieten Sie hochwertige und faire Praktika an

Auf dem heutigen Arbeitsmarkt sind Praktika häufig die erste Anlaufstelle für junge Hochschulabsolvent:innen, um praktische Erfahrungen zu sammeln. Diese Gelegenheiten geben jungen Fachkräften die Möglichkeit, sich mit der Unterstützung ihrer Betreuer:innen, meist ältere Kolleg:innen, in Organisationen zu erproben.

Das Anbieten von **Praktika** für junge Menschen und Student:innen sollte von Organisationen gefördert werden. Manchmal verlangen jedoch selbst Praktika von Student:innen und jungen Hochschulabsolvent:innen, dass sie eine gewisse Berufserfahrung sammeln, während sie nicht oder nur unzureichend entlohnt werden, um ihr Leben zu bestreiten. Diese weit verbreitete Praxis schafft unfaire Arbeitsbedingungen und vertieft die bestehende soziale Kluft.

Aus diesem **Grund sollte die Einarbeitung von Praktikant:innen** hinsichtlich ihrer Dauer und des Formats **strukturiert sein**. Es sind Qualitätsstandards für Praktika erforderlich, die einen konkreten Plan mit Lernergebnissen, dem:der zuständigen Betreuer:in, dem Arbeitsablauf und den Aufgaben enthalten. In diesen Standards sollten Feedback-Schleifen enthalten sein, in denen mindestens ein Beurteilungsgespräch in der Mitte des Praktikumszeitraums anberaumt wird.

Damit Praktikant:innen nicht als billige Arbeitskräfte angesehen werden, sollten die Angebote von hoher Qualität sein und den Praktikant:innen eine Ausbildung am Arbeitsplatz und Anleitung bieten. Auf diese Weise profitieren die Unternehmen davon, dass sie motiviertere und produktivere Praktikant:innen anziehen, die im Gegenzug qualitätsvolle Arbeit leisten.

Das **On- und Offboarding von Praktikant:innen sollte strukturiert sein** und eine Reihe von Meilensteinen umfassen, die sich nicht auf eine einfache Übergabe beschränken. Je nach Größe der Organisation ist es immer wichtig, dass alle Mitarbeiter:innen über neue Mitarbeiter:innen Bescheid wissen, auch wenn sie nur für kurze Zeit im Unternehmen sind.



Strukturierung von Offboarding-Verfahren

Mit dem Ausscheiden der Baby-Boomer-Generation verlässt ein breites Spektrum an Wissen und Erfahrung die Belegschaft und die Unternehmen. Dieses Wissen, diese Erfahrung und diese Kompetenzen können in einer Organisation erhalten bleiben, wenn Methoden eingesetzt werden, um sie systematisch und strukturell zu verwalten und auf andere Kolleg:innen zu übertragen. Nicht nur im Falle von Pensionierungen, sondern immer dann, wenn ein:e erfahrene:r Mitarbeiter:in die Organisation verlässt, ist ein strukturiertes Offboarding erforderlich. Offboarding **umfasst den Prozess der Trennung eines:einer Mitarbeiters:Mitarbeiterin aus einem Unternehmen durch Kündigung, Entlassung oder Ruhestand.**

Stillschweigendes Wissen kann weitgehend durch Interaktion übertragen werden, aber die Schwierigkeit besteht darin, zu ermitteln, welches stillschweigende Wissen in den Organisationen verbleiben soll. Die Entwicklung künftiger Fähigkeiten findet in Teams statt. Wenn eine Person die Möglichkeit hat, ihre Fähigkeiten gemeinsam mit Kolleg:innen zu entwickeln, vertieft sich die Beziehung, und das Zugehörigkeitsgefühl und die Bedingungen für die Übertragung von Kompetenzen, insbesondere von implizitem Wissen, verbessern sich.

Auf dem heutigen Arbeitsmarkt wechseln Arbeitnehmer:innen häufiger als früher ihren Arbeitsplatz, selbst nach vielen Jahren der Betriebszugehörigkeit, um bessere Bedingungen und eine bessere Work-Life-Balance zu erreichen oder um neue Aufgaben und Herausforderungen für die persönliche und berufliche Entwicklung zu erhalten. Je nach Erfahrung der Mitarbeiter:innen sollte sich das ausscheidende Personal genügend Zeit nehmen, um den neuen Kolleg:innen als Mentor:innen zur Seite zu stehen und idealerweise an der Aufnahme neuer Mitarbeiter:innen beteiligt sein. Unternehmen sollten über eine **Strategie und eine Checkliste** für den Offboarding-Prozess verfügen, die eine strukturierte Übergabe von Wissen und Aufgaben gewährleistet. Ein erfolgreicher strukturierter Offboarding-Prozess konzentriert sich nicht nur auf die ausscheidende Person, sondern berücksichtigt auch die Bedürfnisse der verbleibenden Kolleg:innen. Im Zusammenhang mit dem Eintritt in den Ruhestand kann ein reibungsloses Offboarding weitere Möglichkeiten der Zusammenarbeit für diejenigen schaffen, die in den Ruhestand gehen (z.B. indem sie zurückkommen, um neue Kolleg:innen in der Organisation oder bei ihren Aufgaben für ein paar Stunden pro Woche/mehrere Male im Monat zu unterstützen).



Sorgfalt betreffend die psychische Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen

Nach der COVID-19-Pandemie haben sich das emotionale Wohlbefinden und die psychische Gesundheit der Menschen negativ verändert, und dies ist auch ein generationenübergreifendes Problem. Jugend- und Sozialarbeiter:innen standen in ihrer täglichen Arbeit vor neuen Herausforderungen. Einerseits wurden die Fachkräfte zunehmend mit der psychischen Gesundheit und den psychologischen Problemen ihrer Zielgruppen konfrontiert. Andererseits waren die Fachkräfte selbst mit einer sehr hohen Arbeitsbelastung konfrontiert, da sie mit den verschiedenen Änderungen der Beschränkungen, der Ungewissheit über die Finanzierung, der Angst vor dem Verlust ihres Arbeitsplatzes und den Erfahrungen mit der COVID-19-Pandemie am eigenen Leib und in ihrem Umfeld zu kämpfen hatten.

Seit Beginn der Pandemie ist der soziale Sektor mit einer steigenden Nachfrage nach Dienstleistungen wie Krisenreaktion und der notwendigen Unterstützung für die psychische Gesundheit konfrontiert. Angesichts dieser jüngsten Entwicklungen sollten die Organisationen darauf hinarbeiten, den Arbeitsplatz zu verbessern, **geeignete Unterstützungsstrukturen** und eine **Arbeitskultur** zu schaffen, die **sich um die psychische Gesundheit und das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter:innen kümmert** und Burnouts verhindert.

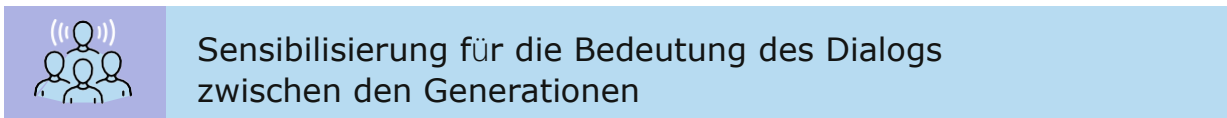
Schlüsselemente der Prävention können die Schaffung einer Arbeitskultur sein, die Überlastung vermeidet, die Schaffung von Arbeitsplätzen, die nachhaltig sind, ein Arbeitsumfeld, in dem sich junge Kolleg:innen entwickeln können, ohne überfordert zu sein, und Führungskräfte, die bei der Stressbewältigung als Vorbilder fungieren. Wenn Führungskräfte/Seniors ihre eigene Stressbelastung effizient bewältigen, können sie die Organisation und auch jüngere Kolleg:innen unterstützen.

Eine gute Arbeitskultur ist eine Aufgabe für alle Teammitglieder und bei der gemeinsamen Gestaltung sollte es möglich sein, dass jedes Teammitglied seine eigenen Ideen und Methoden einbringt. Um die Stressresilienz zu fördern und Burnout vorzubeugen, brauchen Organisationen der Sozialen Arbeit ein Klima der Bereitschaft, Offenheit und Möglichkeiten, verschiedene Methoden und Anti-Stress-Aktivitäten generationenübergreifend auszutauschen.

Durch unterschiedliche Erfahrungen bei der Bewältigung von Aufgaben, die vertrauensvolle Delegation von Aufgaben an jüngere Kolleg:innen und die Akzeptanz neuer Arbeitsweisen (z.B. durch neue und innovative Methoden) können verschiedene Generationen gemeinsam ein gutes Arbeitsklima aufbauen und davon profitieren..

3. Politische Ebene³

In der **Europäischen Säule sozialer Rechte** heißt es in Grundsatz 1: „Jede Person hat Recht auf allgemeine und berufliche Bildung und lebenslanges Lernen von hoher Qualität und in inklusiver Form, damit sie Kompetenzen bewahren und erwerben kann, die es ihr ermöglichen, vollständig am gesellschaftlichen Leben teilzuhaben und Übergänge auf dem Arbeitsmarkt erfolgreich zu bewältigen.“ (Europäische Kommission, 2018). Eine Möglichkeit, diesen Grundsatz zu verwirklichen, besteht darin, eine Brücke zwischen den Generationen zu bauen, um eine bessere Kommunikation und Zusammenarbeit sowie einen erfolgreichen Transfer von Wissen und Erfahrung zu erreichen.



Es fehlt ein allgemeines Bewusstsein dafür, dass das Zusammenleben und -arbeiten verschiedener Generationen zum Alltag gehört und dass gegenseitige Anerkennung und die Bereitschaft, voneinander zu lernen, notwendig sind. Die politischen Entscheidungsträger:innen sollten das Bewusstsein für die Bedeutung von Mehrgenerationen-Arbeitsplätzen und den Dialog zwischen den Generationen schärfen. Sie sollten den Wert des Wissens- und Kompetenztransfers zwischen den Generationen am Arbeitsplatz erkennen und die breite Öffentlichkeit mit mehr Informationen zu diesem Thema erreichen. Der Wissens- und Kompetenztransfer sollte in beide Richtungen erfolgen und das Potenzial von jüngeren und älteren Menschen gleichermaßen mobilisieren.

Indem sie die Gründe aufzeigen, **warum der Dialog zwischen den Generationen vertieft und ausgeweitet werden muss**, können die politischen Entscheidungsträger:innen Einfluss auf Organisationen und die Bevölkerung nehmen. Im Laufe des BRIDGE-Projekts haben wir mehrere Gründe für die Notwendigkeit von Mehrgenerationen-Arbeitsplätzen und eines verbesserten Dialogs zwischen den Generationen ermittelt. Dazu gehören:

- Demografischer Wandel
- Qualifikationsdefizite, -ungleichgewichte und Überqualifizierungen
- EU-weite Digitalisierungsbemühungen
- Grüner Wandel

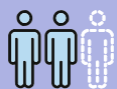
³ Die Empfehlungen in diesem Abschnitt richten sich vor allem an die politischen Entscheidungsträger:innen auf EU-Ebene, die wiederum Auswirkungen auf die lokale, nationale und regionale Ebene haben können.

⁴ Europäische Kommission (2018). Europäische Säule sozialer Rechte, online verfügbar: https://commission.europa.eu/system/files/2017-11/social-summit-european-pillar-social-rights-booklet_de.pdf, Zugriff am 2. Mai 2023.

Eine weitere wirksame Strategie zur Sensibilisierung kann darin bestehen, sich auf die **Vorteile eines verbesserten Dialogs zwischen den Generationen** am Arbeitsplatz zu konzentrieren. Wie im gesamten Kurzdossier erwähnt, sind einige wichtige Vorteile der Verbesserung des Dialogs zwischen den Generationen:

- Förderung des sozialen Zusammenhalts;
- Schaffung eines integrativeren und nicht diskriminierenden Arbeitsumfelds;
- Förderung des Lernens und der gemeinsamen Nutzung von Fähigkeiten in allen Altersgruppen;
- Steigerung der Produktivität aller Arbeitnehmer:innen;
- Verbesserung der Zufriedenheit und Motivation der Arbeitnehmer:innen am Arbeitsplatz.

In diesem Zusammenhang sind die **wichtigsten Zielgruppen** für die politischen Entscheidungsträger:innen **Arbeitgeber:innen, Organisationen und Unternehmen**. Sie sind die einflussreichsten und mächtigsten Akteur:innen, wenn es darum geht, ein integratives Arbeitsumfeld für den Dialog zwischen den Generationen zu schaffen, und sie können ihre Mitarbeiter:innen auf das Thema aufmerksam machen und sie sensibilisieren.



Bekämpfung des Fachkräftemangels im Bereich der Jugend- und Sozialarbeit

Die politischen Entscheidungsträger:innen sollten **einen klaren Aktionsplan zur Bekämpfung des Fachkräftemangels** haben und **dafür sorgen, dass das Thema ganz oben auf der politischen Agenda steht**. Es handelt sich um ein wichtiges Thema, das fast alle Bereiche des Arbeitsmarktes betrifft, insbesondere den Bereich der sozialen Arbeit in vielen europäischen Ländern. Den jüngsten OECD-Daten zufolge ist der **Fachkräftemangel besonders ausgeprägt** in den **Bereichen Ausbildung und Erziehung** (OECD, 2022) . Darüber hinaus haben diese Engpässe in den letzten acht Jahren weiter zugenommen, was auf ein strukturelles Problem der Unterversorgung hinweist. In Anbetracht der Tatsache, dass Bildungs- und Ausbildungskompetenzen zu den wichtigsten Qualifikationen für die Jugend- und Sozialarbeit gehören, besteht ein Mangel an qualifizierten jungen Fachkräften in diesem Sektor.

Aus Sicht von sozialen Organisationen ist es notwendig, **mehr in die Integration junger Fachkräfte in den Arbeitsmarkt zu investieren**, wenn man bedenkt, dass die Jugendarbeitslosenquote in der EU im Februar 2023 14,5 % betrug (Eurostat, 2023) . Die Verbesserung des Dialogs zwischen den Generationen ist nur möglich, wenn es Mehrgenerationen-Arbeitsplätze mit Arbeitnehmer:innen unterschiedlicher Altersgruppen gibt. Darüber hinaus hat die jüngere Generation

einen einzigartigen Wert im Bereich der Jugend- und Sozialarbeit, da sie in Bezug auf ihr Alter und ihre Perspektiven näher an der Zielgruppe ist.

Unsere Empfehlung lautet, **junge Fachkräfte für eine Bewerbung im Bereich der Jugend- und Sozialarbeit zu gewinnen** und sie zum Bleiben zu motivieren, indem das **Ansehen des Berufs verbessert** wird, z.B. durch attraktive und angemessene Gehälter, bessere Arbeitsbedingungen und Sozialleistungen. Diese Verbesserungen können potenzielle Sozialarbeiter:innen und Erzieher:innen dazu motivieren, sich für diesen Berufsweg zu entscheiden. Diese Empfehlung trägt zum Grundsatz 1 der Europäischen Säule sozialer Rechte bei, indem sie fördert, dass Wissen und Fähigkeiten erhalten bleiben und weiterentwickelt werden können, um junge Frauen und Männer vor sozialer Ausgrenzung besser zu schützen. Sie kann dazu beitragen, die Personalfluktuations zu verringern, sodass Wissen erhalten bleibt und zwischen jüngeren und älteren Mitarbeiter:innen weitergegeben werden kann. Dies wiederum kann zu einer größeren Kontinuität für die Zielgruppe der jungen Menschen führen, wenn es um Unterstützung und Beratung geht.

.....

⁵ OECD (2022), *Skills for Jobs 2022*, Available online: https://www.oecdskillsforjobsdatabase.org/data/S4J2022_results.pdf, accessed on 2 May 2023.

⁶ Eurostat (2023), *Unemployment statistics*, Available online: <https://bit.ly/2CUzvr4>, accessed on 2 May 2023.



Förderung des Wertes von Organisationen der Jugend- und Sozialarbeit

Wir empfehlen, den **Wert der Jugend- und Sozialarbeit** und die wichtige Rolle, die sie bei der Unterstützung junger Menschen und Fachkräfte in einer Vielzahl von Kontexten durch Coaching, Mentoring, Stärkung ihres Selbstwertgefühls und Selbstbewusstseins spielt, **hervorzuheben**. Sozialarbeit ist ein wichtiges Instrument zur Förderung der Inklusion verschiedener benachteiligter Gruppen in der Gesellschaft, die sich aus der Intersektionalität ergibt.

Die Förderstellen **sollten innovative Projekte zum Thema Generationenfragen stärker unterstützen**, um sie in der Sozialwirtschaft zu bearbeiten. Generationenfragen haben Auswirkungen auf das soziale, gesellschaftliche und berufliche Leben. In der Jugend- und Sozialarbeit verfügen die Organisationen jedoch oft nur über geringe finanzielle Mittel, um sich mit diesem Thema zu befassen. Das macht es noch schwieriger, auf Organisationsebene Wege zu finden, neue Methoden zu entwickeln und sich inspirieren zu lassen. **Mehr finanzielle Unterstützung** würde es den Organisationen ermöglichen, bessere und nachhaltige Konzepte zu entwickeln, die eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten schaffen und die Wertschätzung aller Generationen in der Arbeitswelt sowie den sozialen Zusammenhalt fördern.

Der Wert der Zusammenarbeit in Teams sollte sowohl in finanzieller als auch in immaterieller Hinsicht anerkannt werden. Ein besserer Teamgeist und eine bessere Zusammenarbeit können die Qualität der Arbeit verbessern und die Motivation steigern. Aus diesem Grund sind **Ressourcen für den Aufbau effektiver Teams von entscheidender Bedeutung**. Organisationen und politische Entscheidungsträger:innen müssen ihre jeweiligen Bemühungen ergänzen, um die Arbeitsbedingungen zu verbessern, die sich unweigerlich auf das Lernen, die Produktivität und die Solidarität der Arbeitnehmer:innen auswirken.



Mehr und bessere Leistungen für die ältere Generation und Seniors bereitstellen

Um die Herausforderungen der zunehmenden Alterung der Bevölkerung zu bewältigen, sollten die politischen Entscheidungsträger:innen den Arbeitnehmer:innen **bessere Anreize und Wahlmöglichkeiten bieten, um im höheren Alter zu arbeiten**. Mit einer besseren Politik kann die Bevölkerungsalterung mit einem längeren und erfüllteren Leben einhergehen, wobei das Arbeiten im Alter in qualitativ hochwertigen Jobs gefördert und geschätzt wird.

Um die Qualifikationen mit den sich verändernden Anforderungen auf dem Arbeitsmarkt in Einklang zu bringen, müssen die Arbeitnehmer:innen ihr Wissen und ihre Fähigkeiten ständig verbessern und aktualisieren - nicht nur die technischen Fähigkeiten, sondern auch die Soft Skills, wie Kommunikation mit anderen Generationen, Teamarbeit und Problemlösung. Zu diesem Zweck sollten die politischen Entscheidungsträger:innen den **Zugang zu lebenslangem Lernen verbessern** und die Anerkennung der während des gesamten Berufslebens erworbenen Fähigkeiten ermöglichen.

Die politischen Entscheidungsträger:innen sollten **vor und nach der Pensionierung Übergangsstrukturen** schaffen. Ebenso wie die Onboarding-Prozesse sollten auch die Offboarding-Prozesse begleitet werden. **Älteren Menschen**, die nicht mehr erwerbstätig sind, **sollten mehr Möglichkeiten eröffnet werden**, ihre Position auf dem Arbeitsmarkt und in der Gesellschaft zu halten. Dies ist nicht nur für ältere Arbeitnehmer:innen und Rentner:innen von Vorteil, sondern auch für Unternehmen und Nachwuchskräfte, die bei Bedarf auf das Wissen und die Erfahrung der Seniors zurückgreifen können. In Anbetracht des Fachkräftemangels sind das Wissen und die Erfahrung älterer Arbeitnehmer:innen von großem Wert, selbst in reduzierten Funktionen.

In diesem Zusammenhang sollten die politischen Entscheidungsträger:innen sowohl Unternehmen als auch Mitarbeiter:innen unterstützen, indem sie flexible oder Altersteilzeitmodelle fördern. Diese Systeme können den Übergang zwischen Vollzeitbeschäftigung und vollständigem Ruhestand erleichtern und das Arbeitsleben älterer Arbeitnehmer:innen verlängern (Eurofund, 2016) .

.....

⁷ OECD (2019), *Working Better with Age*, Available online: <https://bit.ly/3Hu0V8q>, accessed on 2 May 2023

C) Zusammenfassung

Mit dem Rahmenkonzept, dem Handbuch und den Empfehlungen, die im Rahmen des BRIDGE-Projekts erarbeitet und in dieser Publikation zusammengefasst wurden, haben wir folgende Ziele verfolgt:

- **Sensibilisierung für die Notwendigkeit, den Dialog zwischen den Generationen am Arbeitsplatz zu verbessern**
- **Ermittlung des Potenzials von älteren und jüngeren Mitarbeiter:innen**
- **Bereitstellung von Methoden für den Wissenstransfer und das Wissensmanagement**
- **Vorlage von Empfehlungen für Mitarbeiter:innen, Organisationen und politische Entscheidungsträger:innen**

Die Europäische Kommission hat 2023 zum **Europäischen Jahr der Kompetenzen ausgerufen**, was die Relevanz und Bedeutung des BRIDGE-Projekts unterstreicht. Das Europäische Jahr der Kompetenzen zielt darauf ab, „dem lebenslangen Lernen einen neuen Impuls zu geben und Menschen und Unternehmen in die Lage zu versetzen, zum grünen und digitalen Wandel beizutragen und Innovation und Wettbewerbsfähigkeit zu fördern“⁸. Im Rahmen dieser Initiative und bei anderen möglichen Gelegenheiten werden wir weiterhin das BRIDGE-Projekt und seine Ergebnisse präsentieren und nutzen.

⁸ Eurofund (2016), *Extending working lives through flexible retirement schemes: Partial retirement*, Available online: <https://bit.ly/3Bt2srq>, accessed on 2 May 2023.

⁹ European Commission (n.d.), *European Year of Skills 2023*, Available online: <https://bit.ly/3NrB7wF>, accessed on 2 May 2023.

Rechtlicher Hinweis

Herausgeber:

YES Forum

YES Forum EWIV - Youth and European Social Work

Forum, Wagenburgstr. 26-28, D-70184 Stuttgart Germany

<https://www.yes-forum.eu/>

Redaktionelle Mitarbeiterinnen:

Christine Schubart, Çağla Ezgi Yıldız

Redaktionelle Beiträge:

BRIDGE-Partner

Projektpartner:

IB / Deutschland (Leader of the project), Kontakt:

Sterenn.Coudray@ib.de

Activa Foundation / Sweden, Kontakt asa.engstrom@s-activa.se

Gio.Net / Italy, Kontakt: f.cesaroni@cooss.marche.it

Moissons Nouvelles / France, Kontakt: daniel.dose@moissonsnouvelles.fr

ÖJAB / Österreich, Kontakt: Julia.Probst@bpi.ac.at

Besuchen Sie unsere BRIDGE Website für weitere Informationen und Downloads:

www.bridge-erasmus.eu

Übersicht unserer Dokumente:

BRIDGE – Preface & Introduction

Building Bridges – Potentials & Tools (Framework

concept) Crossing Bridges – Transfer & Anchor

(Handbook) Bridging the Gap – Policy Brief

Datum der Veröffentlichung: Mai 2023

Haftungsausschluss:

“Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieses Handbuchs trägt allein der Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben. “.“

Project number: 2020-3-DE04-KA205-020719



**Co-funded by
the European Union**