

# BRIDGE

Breaching Reservation and Improving Dialogue  
through Generational Exchange

Vorwort & Einleitung





## Vorwort

Haben Sie in Ihrem Team oder Ihrer Organisation schon einmal erlebt, dass die Zusammenarbeit zwischen jüngeren und erfahreneren Fachkräften nicht reibungslos funktioniert? Das kann zu Missverständnissen zwischen Kolleg\*innen oder sogar zu einem Konflikt führen. Aber warum? Darauf gibt es viele Antworten. Ein Aspekt, der in der Jugend-, Sozial- und Bildungsarbeit wenig beachtet wird, ist die Generationenfrage.

Jüngere und erfahrenere Fachkräfte (Juniors und Seniors) haben ganz unterschiedliche Herangehensweisen bei ihrer Arbeit: Sei es mit der Zielgruppe (junge Menschen), mit Kolleg\*innen oder bei ihrer Arbeit in einer Organisation. Wie gehen wir als Fachkräfte oder als Organisation damit um?

Darüber hinaus stellt uns auch die demografische Entwicklung vor Herausforderungen:

- Die Generation der Babyboomer wird in den nächsten 10-15 Jahren in den Ruhestand gehen
- Der Anteil der jungen Menschen auf dem Arbeitsmarkt ist rückläufig

Um diese Herausforderungen zu bewältigen, haben die Partnerorganisationen beschlossen, diese Situation genauer unter die Lupe zu nehmen. So entstand das Projekt BRIDGE (Breaching Reservation and Improving Dialogue through Generational Exchange) - eine strategische Partnerschaft, die von

Erasmus+ Jugend gefördert wird.

Das Ziel von BRIDGE ist die Förderung des Dialogs zwischen den Generationen in der Jugend- und Sozialarbeit durch:

- die Untersuchung der Stärken und Unterschiede zwischen jüngeren und erfahreneren Fachkräften
- die Entwicklung von Wissenstransfer und Wissensmanagement durch strukturelle Verankerung der Lernergebnisse in der Organisation,
- die Formulierung von Empfehlungen für politische Entscheidungsträger\*innen und andere Organisationen, die mit jungen Menschen arbeiten.

Die teilnehmenden Organisationen sind der Internationale Bund (IB) mit der Leitung des Projekts (DE), ÖJAB (AT), Moissons Nouvelles (FR), Gio.Net (IT), Activa Foundation (SE) und YES Forum (DE). Alle diese Organisationen arbeiten mit jungen Menschen in der Jugend- und Sozialarbeit in verschiedenen Arbeitsbereichen.

Dauer des Projekts: März 2021 bis August 2023 (30 Monate).

In der ersten Phase des Projekts "Building Bridges - Potentials & tools" haben wir uns auf die folgenden Themen konzentriert: Potenziale der Juniors und Seniors sowie voneinander zu lernen. Zu diesem Zweck bildete jede Partnerorganisation eine Arbeitsgruppe mit Juniors (jüngere Fachkräfte) und Seniors (erfahrenere Fachkräfte) innerhalb seiner Organisation. Die Partner arbeiteten dabei unabhängig voneinander. Die Ergebnisse wurden bei Partnertreffen und europäischen Workshops diskutiert, ausgetauscht und vertieft. Darüber hinaus wurde ein Online-Fragebogen zu Fähigkeiten und Methoden des Wissenstransfers in den teilnehmenden Ländern entwickelt und die Ergebnisse zusammengetragen.

Um die Qualität der Zusammenarbeit zu verbessern, ist es wichtig zu wissen, wie Wissen zwischen den Generationen geteilt werden kann und wie es durch Wissensmanagement-Methoden in den Organisationen verankert werden kann. Mit Hilfe des Online-Fragebogens haben wir einen Überblick über die Fähigkeiten der verschiedenen Generationen gewonnen, sowie über die effektivsten Methoden (informell oder formell) für einen Wissenstransfer. Im zweiten Teil des Projekts konzentrierten wir uns dann auf die Methoden für Wissenstransfer sowie Wissensmanagement und entwickelten diese im Detail.

Im dritten Teil des Projekts wurden Empfehlungen für Fachkräfte, Organisationen und politische Entscheidungsträger\*innen gesammelt. Diese Empfehlungen sollen neue Ideen liefern, um das Bewusstsein für die Auswirkungen des demografischen Wandels am Arbeitsplatz zu schärfen und den generationenübergreifenden Dialog zwischen jüngeren und erfahreneren Fachkräften zu verbessern, um ein inklusiveres und produktiveres Arbeitsumfeld für alle zu schaffen. Außerdem wollen wir die Kluft zwischen Politik und Praxis überbrücken, um eine bessere Qualität der Jugend- und Sozialarbeit zu erreichen.

In dieser Publikation finden Sie praxisnahe Informationen zum Umgang mit generationenübergreifenden Fragen:

- Wie können wir das Bewusstsein für dieses Thema schärfen? Was sind die Potenziale von Seniors und Juniors? (Teil 1: [Rahmenkonzept](#) "Building Bridges – Potentials & Tools")
- Welche Methoden fördern die gegenseitige Kompetenzvermittlung zwischen Juniors und Seniors? Welche Methoden können wir nutzen, um das Wissensmanagement in unserer Organisation sicherzustellen? (Teil 2: [Handbuch](#) "Crossing Bridges - Transfer & Anchor")
- Was können Fachkräfte tun, um den Dialog und die Solidarität mit ihren Kolleg\*innen aus anderen Generationen zu stärken? Was können Organisationen tun, um den Dialog zwischen den Generationen an ihrem Arbeitsplatz zu verbessern? Was können politische Entscheidungsträger\*innen tun, um das Bewusstsein für die Kluft zwischen den Generationen am Arbeitsplatz zu schärfen und Organisationen und Arbeitnehmer\*innen zu unterstützen? (Teil 3: [Empfehlungen](#) "Bridging the Gap - Policy Brief")

#### [Hinweis zu den Anhängen](#)

---

Damit dieses Dokument nicht zu umfangreich wird, haben wir beschlossen, die Anhänge auf der Website des Projekts zu speichern. Sie können auf die Anhänge zugreifen und sie herunterladen, indem Sie den QR-Code am Ende eines jeden Teils verwenden.

# Einführung

## 1. Demografischer Wandel

Die Art und Weise, wie wir in Zukunft arbeiten werden, verändert sich, wobei zwei Megatrends diesen Wandel vorantreiben: Ein Generationenwechsel der Personen, die in die Arbeitswelt eintreten und ausscheiden, sowie die technologische Entwicklung (Deloitte, 2018). Während die Generation der Babyboomer in das Rentenalter kommt, finden gleichzeitig andere Entwicklungen statt. Dazu gehören der Anstieg der Lebenserwartung der Gesamtbevölkerung und die Bereitschaft älterer Menschen, länger beruflich aktiv zu bleiben. Andererseits werden aufgrund der niedrigen Geburtenraten der letzten Jahrzehnte in naher Zukunft weniger junge Menschen in das Berufsleben eintreten - insbesondere in den europäischen Ländern. Diese demografischen Trends erfordern Mehrgenerationen-Arbeitsplätze mit einer größeren Mischung von Fachkräften aller Altersgruppen und Erfahrungsstufen.<sup>1</sup>

Nach den jüngsten jährlichen Beschäftigungsstatistiken der Europäischen Union (EU) auf der Grundlage der EU-Arbeitskräfteerhebung (EU-AKE)<sup>2</sup> ist die Beschäftigung junger Menschen (15-24 Jahre) von 33,3% (2005) auf 31,5% (2020) zurückgegangen, während die Beschäftigung älterer Menschen (55-64 Jahre) von 40 % (2005) auf 59,6% (2020) gestiegen ist.

Die nachstehenden Abbildungen 1 und 2 zeigen die Beschäftigungsquoten von jungen und älteren Arbeitnehmer\*innen in der EU und in Österreich, Deutschland, Frankreich, Italien und Schweden, den Partnerländern des Projekts BRIDGE.

Abbildung 1:

### Jugendbeschäftigung in der EU und in den BRIDGE-Partnerländern

Quelle: Eurostat

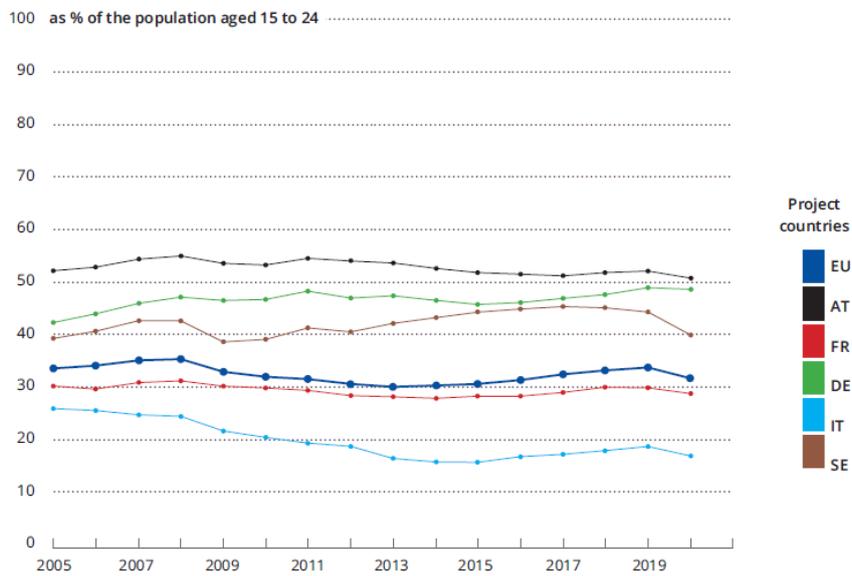
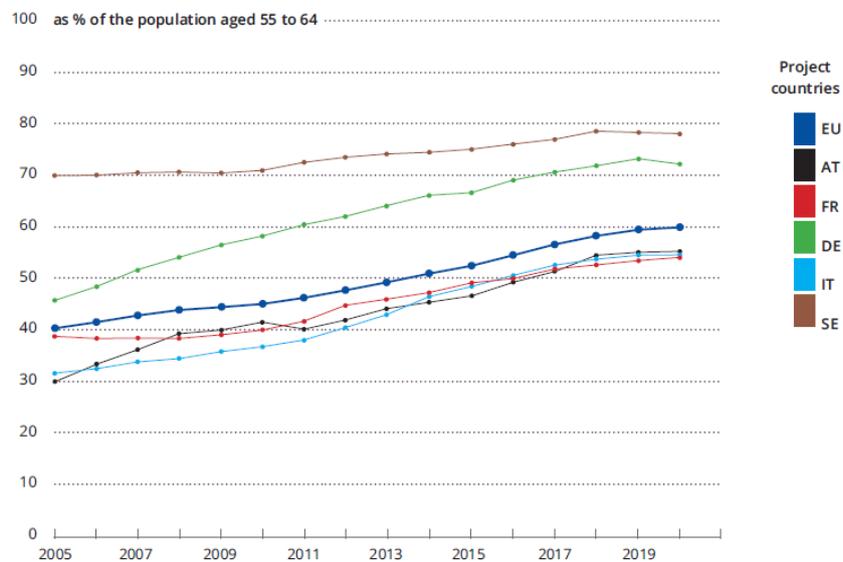


Abbildung 2:

### Beschäftigung von älteren Arbeitskräften in der EU und in den BRIDGE-Partnerländern

Quelle: Eurostat



Nimmt man die Gesamtpopulation der Erwerbstätigen im Alter von 15 bis 64 Jahren als Referenz, so ist der Anteil der jungen Erwerbstätigen (15-24 Jahre) und der 25-54-Jährigen seit 2005

zurückgegangen, während der Anteil der Seniors (55-64 Jahre) gestiegen ist.

Diese Daten zeigen deutlich, dass die Beschäftigung von Seniors in Europa im Vergleich zu früher zunimmt und die von Juniors abnimmt. Dieser Trend deutet darauf hin, dass die verschiedenen Generationen weiterhin zusammenarbeiten werden und dass der Dialog zwischen den Generationen am Arbeitsplatz verbessert werden muss.

---

<sup>1</sup> <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ce/Documents/about-deloitte/voice-of-the-workforce-in-europe.pdf>

<sup>2</sup> <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/203647/1004071/EU+LFS+DOI+2021v1.pdf>

## 2. Auswirkungen auf Arbeit mit Jugendlichen

Wie ticken wir, wie tickt die andere Generation? Inwieweit spielen die Unterschiede zwischen den Generationen bei der Arbeit eine Rolle? Denn neben dem Alter spielen auch andere Faktoren eine große Rolle, wie bspw. das soziale, politische, wirtschaftliche und ökologische Umfeld in dem sie aufgewachsen sind oder studiert haben. Nach Ansicht der Projektorganisationen kann das mangelnde Verständnis zu Unstimmigkeiten in Teams führen und die Integration von Juniors erschweren, so dass diese sich nach anderen Möglichkeiten umsehen.

Es ist eine Tatsache, dass die Generation der Babyboomer in den nächsten Jahren in den Ruhestand gehen wird. In ihrem Arbeitsleben haben sie viel Wissen und Erfahrung gesammelt. Was passiert mit ihrem Wissen und ihrer Erfahrung? Geht es auch mit ihnen weg?

Schließlich ist der Fachkräftemangel im pädagogischen Bereich in einigen Ländern, wie Deutschland, Frankreich, Italien oder Schweden, sehr präsent. Die dortigen Organisationen bemühen sich sehr, geeignete Fachkräfte zu finden. Manchmal ist die Situation so extrem, dass Organisationen auf die Kompetenzen ehemaliger Mitarbeitenden zurückgreifen, die bereits in Rente sind.

Wie können wir eine Brücke zwischen den Generationen schlagen, um eine bessere Kommunikation und Zusammenarbeit sowie einen erfolgreichen Wissens- und Erfahrungstransfer zu erreichen?

# Impressum

## **Herausgeber:**

Internationaler Bund, Freier Träger der Jugend-, Sozial- und Bildungsarbeit e. V.,  
Ressort Internationales  
Valentin-Senger-Str. 5, 60389 Frankfurt am Main  
Sitz: Frankfurt am Main, Vereinsregister: 5259  
Vorstand: Thiemo Fojkar (Vorsitzender), Karola Becker, Janine Krohe  
Präsidentin: Petra Merkel  
[www.internationaler-bund.de](http://www.internationaler-bund.de)

## **Redaktion:**

BRIDGE Vorwort & Einleitung: IB  
BRIDGE Building Bridges – Potentials & Tools (Rahmenkonzept): IB  
BRIDGE Crossing Bridges – Transfer & Anchor (Handbuch): ÖJAB  
BRIDE Bridging the Gap – Policy Brief (Empfehlungen): YES Forum

**Redaktioneller Beitrag:** BRIDGE-Partner

**Übersetzung:** ÖJAB

## **Projektpartner:**

IB / Deutschland (Projektleitung), Kontakt: [Sterenn.Coudray@ib.de](mailto:Sterenn.Coudray@ib.de)  
Activa Foundation / Schweden, Kontakt: [info@s-activa.se](mailto:info@s-activa.se)  
Gio.Net / Italien, Kontakt: [F.Cesaroni@cooss.marche.it](mailto:F.Cesaroni@cooss.marche.it)  
Moissons Nouvelles / Frankreich, Kontakt: [Daniel.Dose@moissonsnouvelles.fr](mailto:Daniel.Dose@moissonsnouvelles.fr)  
ÖJAB / Österreich, Kontakt: [europe@oejab.at](mailto:europe@oejab.at)  
YES Forum / Deutschland, Kontakt: [Annett.Wiedermann@yes-forum.eu](mailto:Annett.Wiedermann@yes-forum.eu)

**Besuchen Sie unsere BRIDGE Website für weitere Informationen und Ergebnisse:**

[www.bridge-erasmus.eu](http://www.bridge-erasmus.eu)

## **Übersicht unserer Dokumente:**

BRIDGE – Vorwort & Einleitung  
Building Bridges – Potentials & Tools (Rahmenkonzept)  
Crossing Bridges – Transfer & Anchor (Handbuch)  
Bridging the Gap – Policy Brief (Empfehlungen)

**Publikationsdatum:** August 2023

Pictures: AdobeStock, iStock · Design: Claudia Ochsenbauer

---

Haftungsausschluss

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

Projektnummer: 2020-3-DE04-KA205-020719



**Kofinanziert von der  
Europäischen Union**