The logo for BRIDGE, with the word in a stylized blue font. The letters 'B', 'I', 'D', and 'E' are larger and more prominent, while 'R', 'I', and 'D' are smaller and positioned between them. The letters are connected by thin horizontal lines.

**BRIDGE**

Bridging the Gap -  
Policy Brief  
Empfehlungen





**COOPERATION**

**PARTNERSHIP**

**TEAMWORK**

**CREATIVITY**

**BRAINSTORMING**

**UNITY**

**KNOWLEDGE**



# Inhaltsverzeichnis

## Teil 3 Bridging the Gap – Policy Brief (Empfehlungen)

A) Einleitung	4
B) Empfehlungen	6
1. Ebene der Fachkräfte	6
2. Ebene der Organisationen	10
3. Politische Ebene	18
C) Fazit	23
Impressum	24

### A) Einleitung

Zu den heutigen Megatrends, die Auswirkungen auf die Gesellschaft und die Arbeitswelt haben, zählen unter anderem der demografische Wandel, die Digitalisierung, der technologische Wandel und der Klima- bzw. 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 Policy Brief konzentrieren wir uns auf die Auswirkungen des demografischen Wandels am Arbeitsplatz und die Bedeutung der Verbesserung des intergenerationellen Dialogs zwischen Kolleg\*innen mit unterschiedlichen Berufserfahrungen.

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 intergenerationellen Dialogs zwischen jüngeren und älteren bzw. erfahreneren<sup>1</sup> Fachkräften (Juniors und Seniors), indem ihre Stärken, ihr Wissen und ihre Kompetenzen ermittelt werden. Es untersucht darüber hinaus wirksame formelle und informelle Methoden für den Wissenstransfer von Seniors zu Juniors und umgekehrt. Zwei Ergebnisse wurden im Rahmen des Projekts veröffentlicht: Ein [Rahmenkonzept](#) "Building Bridges - Potenziale & Tools" und ein [Handbuch](#) „Crossing Bridges - Transfer & Anchor“.

Der Policy Brief Bridging the Gap baut auf den Erkenntnissen des BRIDGE-Projektes, und den beiden zuvor veröffentlichten Ergebnissen und den beiden Workshops auf, die in Bologna (IT) und Örebro (SW) stattfanden. Es ist das Ergebnis der Beiträge der Projektpartner\*innen, den direkten Empfehlungen von Jugend- und Sozialarbeiter\*innen aus ihren Organisationen. Diese Empfehlungen liefern neue Ideen, um das Bewusstsein für die Auswirkungen des demografischen Wandels am Arbeitsplatz zu schärfen, den intergenerationellen Dialog zwischen Juniors und Seniors zu verbessern und um ein inklusives und produktiveres Arbeitsumfeld für alle zu schaffen. Zur Erreichung einer besseren Qualität in der Jugend- und Sozialarbeit wollen wir die Kluft zwischen Politik und Praxis überbrücken.

Wir geben daher Empfehlungen für die folgenden Zielgruppen:

- Fachkräfte;
- Organisationen der Jugend- und Sozialarbeit;
- Politische Entscheidungsträger\*innen auf EU-, regionaler, nationaler und lokaler Ebene.

Diese Zielgruppen sind von entscheidender Bedeutung, wie der Policy Brief mit seinen Abschnitten zeigen wird:

- Was Fachkräfte tun können, um den Dialog und die Solidarität mit ihren Kolleg\*innen aus anderen

---

<sup>1</sup>Im weiteren auch Juniors und Seniors genannt

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 Organisationen und Arbeitnehmer\*innen zu unterstützen.

# B) Empfehlungen

## 1. Ebene der Fachkräfte

Wir schlagen Empfehlungen für Fachkräfte in Bezug auf Haltung, Wissen und Praxis vor. Mit diesen Empfehlungen wollen wir den Mitarbeitenden Anregungen geben, wie sie ihre Haltung gegenüber der anderen Generation besser anpassen, wie Wissen effektiver weitergegeben und welche Methoden in ihrer Praxis angewendet werden können.



### Offene Haltung für das Lernen zwischen Juniors und Seniors

Jüngere und ältere Mitarbeitende sehen sich am Arbeitsplatz manchmal mit unterschiedlichen Herausforderungen konfrontiert und gleichzeitig haben sie oft gemeinsame Anstrengungen und Bestrebungen. Mit unterschiedlichen Ansätzen können dieselben Ziele erreicht oder umgesetzt werden. Diese Wege können sich von Generation zu Generation oder von einer Person zur anderen Person 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 eigenes Lernen zu bereichern und über verschiedene Arbeitsmethoden nachzudenken. Die Fachkräfte sollten die Offenheit haben, unterschiedliche Hintergründe und Erfahrungen anzuerkennen und zu verstehen. Die Einbeziehung unterschiedlicher Erfahrungen, Kenntnisse und Fähigkeiten bereichert Teams in den Organisationen.

Wertschätzung des konstruktiven Feedbacks: Fachkräfte sollten ihre Erfahrungen untereinander austauschen, indem sie aufzeigen, was in ihrer täglichen Arbeit gut oder schlecht läuft. Dies ist hilfreich, damit sich Fehler nicht wiederholen, es erleichtert die Arbeit und ermöglicht Ratschläge für mehr Effizienz zu geben. Die Einnahme der Perspektive der anderen Seite trägt dazu bei, 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 fühlen sich alle wohl, die eigene Sichtweise mitzuteilen und offen zu sein, von anderen zu lernen.

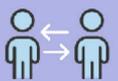


## Informelle Austauschmöglichkeiten

Die Grundlage des Dialogs ist die Anerkennung der eigenen Identität und der eigenen Vielfalt, die als Werte betrachtet werden. Wie im BRIDGE-Handbuch zu Wissenstransfer und Wissensmanagement erwähnt, ist es notwendig, Gelegenheiten für Sozialisierung und Begegnungen innerhalb der Organisationen zu schaffen, sowohl durch informelle Settings (z. B. Kaffeepausen, die gefördert und nicht stigmatisiert werden) als auch durch formelle Settings (z. B. bereichsübergreifende, auch nicht-spezifische berufliche Bildungsmomente), bei denen die Begegnung zwischen den Generationen einen Nebeneffekt hat.

Der Austausch unterschiedlicher Erfahrungen in einer entspannteren Umgebung kann das Verständnis unter Fachkräften auf einer persönlicheren Ebene fördern. Dies kann durch gemeinsame Dienstessen geschehen, um Generationenfragen oder Missverständnisse zu besprechen und/oder altersgemischte Diskussionsgruppen vorzubereiten.

*Beachtung der psychischen Gesundheit:* In informellen Treffen ist es u. U. einfacher, sich über Stress oder Probleme auszutauschen als bei formellen Treffen. Es bedarf des Wissens über psychische Gesundheit und Wohlbefinden und wie dieses aufgebaut werden kann, insbesondere als Post-COVID-19-Phänomen. Wenn wir mehr darüber wissen, wie und in welchem Arbeitskontext sich Mitarbeitende gestresst fühlen, kann ein besseres Verständnis für stressige Themen und den Umgang mit hoher Arbeitsbelastung entwickelt werden. 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, dies ermöglichen Lernerfahrungen.



## Altersgemischte Teams und Tandems

Die Zusammenarbeit mit verschiedenen Generation sollte in Teams selbstverständlich werden. Juniors und Seniors können Tandems bilden und eng zusammenarbeiten. Sie können zum Beispiel ihre tägliche Arbeit gemeinsam erledigen, an Besprechungen teilnehmen und als Tandems aus Juniors und Seniors auf Dienstreisen gehen. So kann gemeinsam über die Zusammenarbeit reflektiert und gegenseitig ein konstruktives Feedback gegeben werden. Dies ist von entscheidender Bedeutung, um von den

Erfahrungen der anderen Seite zu lernen, sich gegenseitig zu beobachten und sich kontinuierlich bei der täglichen Arbeit zu begleiten, um umfassende Kompetenzen zu erwerben und weiterzuentwickeln.

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

Erstellung einer Kompetenzmatrix: Jeder Mensch verfügt über unterschiedliche Kenntnisse und Fähigkeiten, insbesondere wenn es um verschiedene Generationen geht. Mitarbeitende sollten sich ihrer eigenen Kenntnisse und Fähigkeiten sowie jener anderer bewusst sein. Auf der Grundlage einer "Potential Map" der Fachkräfte (angelehnt an Wissenslandkarten) können Kolleg\*innen ihr Wissen und ihre Fähigkeiten untereinander austauschen. Auf diese Weise können sie vom Fachwissen, der Berufserfahrung und der Ausbildung jedes\*jeder Einzelnen sowie von zusätzlichen Fähigkeiten außerhalb des Berufes profitieren.



## Intergenerationelles Lernen ermöglichen

Intergenerationelles Lernen (IL) ist eine der effektivsten Methoden, um die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Fachkräften unterschiedlicher Generationen und unterschiedlicher Berufserfahrungen zu verbessern. Es wird definiert als der Prozess, in dem Menschen aller Altersgruppen mit- 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<sup>1</sup>. Diese Art des Lernens kann in einem formalen oder nicht-formalen Rahmen stattfinden, und eines oder mehrere der Hauptziele sollten intergenerationelle Lernergebnisse sein. Ein wichtiges Merkmal für den Erfolg des intergenerationellen Lernens ist die Verfügbarkeit von bewusster und systematischer Anleitung, um den Prozess zu erleichtern.

Förderung von Mentoring: Mentoring und Revers-Mentoring<sup>2</sup> sind wichtige Bestandteile des intergenerationellen Lernens. Die meisten sind mit dem Konzept des Mentorings am Arbeitsplatz vertraut, bei dem es sich in der Regel um eine erfahrenere, häufig ältere Fachkraft handelt, die einer weniger erfahrenen, oft jüngeren Fachkraft hilft, indem Wissen und Erfahrungen weitergegeben werden.

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

<sup>2</sup> Hierbei ist eine jüngere Fachkraft Mentor für eine ältere, erfahrenere Fachkraft

Wenn Organisationen Arbeitszeit für das Mentoring von Juniors aufwenden, können Juniors von der Erfahrung des Seniors profitieren. Gleichzeitig kann das Einsetzen von Seniors als Mentor\*innen das Engagement in Teams und Organisationen verbessern. Leitlinien für ein einheitliches Verfahren sowohl für Mentor\*innen als auch für Mentees sind dabei hilfreich.

Revers-Mentoring ist eine weitere Möglichkeit, die Alters- und Generationsunterschiede innerhalb von Fachkräften zu überbrücken. Auch Juniors haben etwas beizutragen, insbesondere im Bereich der Jugend- und Sozialarbeit. Juniors sind näher an den Zielgruppen und können ihre Sichtweise mit Seniors teilen, während sie mit und für junge Menschen arbeiten. Vice versa/Revers Mentoring wird eingesetzt, um neue, frische Ideen, Lösungen, Methoden und Technologien bei Seniors anzuregen. Revers-Mentoring ist eine Brücke zwischen den Generationen, bei dem das Gespräch bspw. über die Integration neuer digitaler Kommunikationsmittel bis hin zur Diskussion darüber reichen kann, wie die Arbeitswelt nach Ansicht der jüngeren Generation aussehen sollte

## 2. Ebene der Organisation

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

Die Arbeitswelt befindet sich im Wandel. Es entwickeln sich neue Arbeitsbedingungen mit flexibleren Arbeitszeiten und mobilem Arbeiten. 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 privaten/familiären Gründen einzulegen. Mit unseren Empfehlungen wollen wir den Organisationen 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 der eigenen Organisation, 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 Angebote als auch für ihre Mitarbeitenden finden. Innovative und flexible Arbeitsmethoden und eine Führungskultur, die offen für Beiträge aller Generationen ist, können Anreize für Fachkräfte 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 Angebote bzw. Vergünstigungen. Der Aufbau einer Identifikation mit der Organisation 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 der Organisation gefördert werden muss.

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 Mission 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 Organisationen 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, Persönlichkeitsentwicklung, Reisen usw.) und gleichzeitig weiterhin Angebote der Jugend- und Sozialarbeit von hoher Qualität zu erbringen.

Vor allem wegen des großen Fachkräftemangels in der Jugend- und Sozialarbeit kommen diese Regelungen den Organisationen zugute und binden Fachkräfte stärker. Andererseits gibt es eine größere Fluktuation in den Organisationen und auf dem Arbeitsmarkt, insbesondere bei Juniors (die häufiger bereit sind, den\*die Arbeitgeber\*in zu wechseln). Um dem vorzubeugen, sollten Organisationen mehr in Teambildung, Arbeitsbereicherung und das Erkennen und Berücksichtigen von Zusammenhängen und Wechselbeziehungen investieren. Der Fokus auf den eigenen Arbeitsbereich sollte durch das Schauen über den Tellerrand und die Beteiligung an bereichsübergreifenden Aktivitäten von Organisationen bewusst gefördert werden.

Flache 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 Fachkräfte im Arbeitskontext vertreten sind, kann der Dialog zwischen den Generationen erleichtert werden, und der gegenseitige Respekt steigt. Stärkere Hierarchien können manchmal verhindern, dass Fachkräfte 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 Juniors willkommen sind. Dies kann auch in Organisationen mit einer stärkeren Hierarchie möglich sein, wenn das Team und die Teamleitung neue Ideen willkommen heißen und Wege finden, sie in den Arbeitsalltag zu integrieren.

Anreize schaffen: Für Organisationen in der Jugend- und Sozialarbeit ist es oft nicht möglich, den Fachkräften zusätzliche monetäre Leistungen für ihre Arbeit zu bieten. Anreize können dann in Form von nicht-monetären Leistungen erfolgen. Dies gibt die Gelegenheit, die Arbeit von Fachkräften zu würdigen, indem man ihnen "Danke" sagt und ihr Engagement belohnt. Dies ist eine Möglichkeit, Mitarbeitende an die Organisation zu binden, was ein Wettbewerbsvorteil sein kann. Nachfolgend einige Vorschläge für Anreize: Eine (voll bezahlte) Jobtickets; eine Ermäßigung für sportliche Aktivitäten wie das Fitnessstudio; Weiterbildungs-/Ausbildungsangebote; Teambildung-Veranstaltungen; gelegentliche Einladungen zu Mittag-/Abendessen; die Möglichkeit, Dienstreisen für begrenzte Tage zu privaten Zwecken zu verlängern; ein freier Tag an Geburtstagen; eine gute Arbeitsausstattung (Laptop, Tablet, Mobiltelefon usw.).



## Strukturiertes Onboarding-Verfahren

Ein strukturiertes Onboarding Verfahren ermöglicht es, Standards für die Einarbeitung neuer Fachkräfte und ihre Integration in den neuen Arbeitsplatz zu setzen. In diesem Sinne sollte die Einführung mehr als die Übergabe von Schlüsseln, technischen Geräten, E-Mail- und anderen Passwörtern sein. Onboarding ist vielmehr ein Prozess, bei dem sich Juniors am Arbeitsplatz wohlfühlen und über die Organisation und ihre Aufgaben informiert werden, damit sie ihre Arbeit selbstständig und mit einem sicheren Gefühl aufnehmen zu können.

Im Rahmen der Einarbeitung sollte es geplante Leitlinien dafür geben, wie Juniors alle notwendigen Informationen erhalten und wie Seniors ihre Erfahrungen weitergeben. Sowohl neue Mitarbeitende als auch Vorgesetzte sollten sich leicht einen Überblick darüber verschaffen können, welche Elemente die Einführung enthalten sollte und wer wofür zuständig ist. Auch wenn es sich bei Praktika um einen kürzeren Zeitraum handelt, sollte die Einarbeitung ebenfalls strukturiert erfolgen.

*Sicherstellung eines kontinuierlichen Personalmanagements:* Neben strukturierten Onboarding Verfahren ist ein kontinuierliches Personalmanagement, das in das Qualitätsmanagement integriert werden sollte, wichtig. Dies beinhaltet regelmäßige Mitarbeiter\*innengespräche (mindestens einmal pro Jahr), um den Mitarbeitenden ein Feedback zu ihrer Arbeit zu geben und um Rückmeldungen zu den Aufgaben und zur Organisationen zu erhalten. Mitarbeitende wollen ein Umfeld, in dem sie sich weiterentwickeln können und Arbeitgeber\*innen wollen ihre Seniors nicht an eine andere Organisation verlieren. Wenn eine Organisation "Bleibe-Gespräche" anbietet, entsteht eine Win-Win-Situation für beide Seiten. Diese Form des Gesprächs mit Vorgesetzten hilft den Organisationen, die Situation der Mitarbeitenden in Bezug auf ihr Engagement, ihre Motivation und ihre berufliche Perspektive zu verstehen. Organisationen sollten sich Zeit nehmen, um über folgenden Fragen nachzudenken: Was würde die Arbeit für die Mitarbeitenden (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, ein Aktionsplan 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 Seniors und Juniors klar definieren und kommunizieren.

Es ist notwendig, sich auf generationenübergreifende Themen zu konzentrieren, indem man anerkennt, dass die Generationenfrage ein Querschnittsthema wie Diversity ist. Aus diesem Grund sollten Schulungen für Fachkräfte organisiert werden, um eine offene Haltung für den Austausch mit der anderen Generation zu fördern, was gleichzeitig den Wissenstransfer fördert.

Organisationen sollten unterschiedliche Methoden, die die verschiedenen Generationen mitbringen, durch Sensibilisierung, Analyse und Auswahl verschiedener effizienter Arbeitsansätze fördern und wertschätzen. Dies kann im Rahmen von altersgemischten Teams geschehen und/oder, wenn Juniors und Seniors gemeinsam an Projekten arbeiten, an Schulungen oder Teambuilding-Veranstaltungen teilnehmen. Gemeinsame Erfahrungen können dann zu einem Wissenstransfer zwischen den Generationen führen.

Die Bereitstellung von Gelegenheiten zum informellen Austausch von Ideen und Vorschlägen unter den Mitarbeitenden kann zu effektiven Lernergebnissen und zum Erwerb von Soft Skills führen, insbesondere in Bezug auf ihre Haltung. Diese Art des Austauschs kann während Kaffee- oder anderen Pausen stattfinden und sollte von den Organisationen wertgeschätzt und ermöglicht werden.

Organisationen sollten ihre Arbeitsabläufe aufgrund der höheren Fluktuation der Fachkräfte und anderer Arbeitsweisen anpassen. Die Arbeitsabläufe werden meist von Seniors entwickelt, d. h. aus ihrer Erfahrung, ihrer Sichtweise und ihren Arbeitsweisen heraus, die sich im Laufe der Zeit kaum ändern. Die Realität der heutigen Arbeitswelt ändert sich jedoch ständig und ist nicht mehr so statisch wie früher. Organisationen sollten innovative Wege finden, um ihre Arbeitsmethoden an diese Veränderungen anzupassen. Für eine hohe Arbeitszufriedenheit sind sogenannte sichere Räume für Diskussionen entscheidend. Der Austausch von Wissen, die Nutzung von gemeinsamen Speicherorten und der Aufbau von Wissensdatenbanken trägt im Weiteren für einen guten Wissenstransfer und Wissensmanagement bei.

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 Fachkräften aus anderen Organisationen der Jugend- und Sozialarbeit kann sich auf Missverständnisse zwischen den Generationen und deren Lösung konzentrieren. Wenn eine Organisation an verschiedenen Netzwerken (in lokalen Arbeitsgruppen und/oder auf nationaler oder internationaler Ebene) beteiligt ist, kann der Austausch von Erfahrungen und bewährten Praktiken in diesen Gremien eine Möglichkeit sein, die Methoden in der eigenen Organisation zu bereichern und zu multiplizieren, was zu positiven Folgeeffekten führen kann.



## Hochwertige und faire Praktika

Auf dem heutigen Arbeitsmarkt sind Praktika häufig die erste Anlaufstelle für junge Hochschulabsolvent\*innen, um praktische Erfahrungen zu sammeln. Juniors bekommen so die Möglichkeit, sich mit der Unterstützung ihrer Anleitung, meist ältere Fachkräfte, in Organisationen zu erproben.

Das Anbieten von Praktika für junge Menschen und Studierende sollte von Organisationen gezielt gefördert werden. Manchmal wird jedoch bereits von Studierenden und jungen Hochschulabsolvent\*innen eine gewisse Berufserfahrung erwartet, 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. Qualitätsstandards für Praktika sind erforderlich, die einen konkreten Plan mit Lernergebnissen, der Art der Anleitung und Betreuung, Arbeitsabläufen und Aufgaben enthalten. In diesen Standards sollten Feedbackgespräche enthalten sein, in denen mindestens ein Feedbackgespräch 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 Einarbeitung in dem Arbeitsfeld sowie eine Orientierung bieten. Auf diese Weise profitieren die Organisationen davon, dass sie motivierte und produktivere Praktikant\*innen anziehen, die im Gegenzug qualitätsvolle Arbeit leisten.

Die Einarbeitung und die Endphase von Praktikant\*innen sollten gleichermaßen strukturiert sein und eine Reihe von Meilensteinen umfassen, die sich nicht auf einfache Übergaben beschränken. Je nach Größe der Organisation ist es immer wichtig, dass alle Mitarbeitenden über neue Praktikant\*innen informiert werden, auch wenn sie nur für kurze Zeit in der Organisation sind.



## Strukturiertes Offboarding-Verfahren

Mit dem Ausscheiden der Baby-Boomer-Generation verlässt ein breites Spektrum an Wissen und Erfahrung die Organisationen. Dieses Wissen, diese Erfahrung und diese Kompetenzen können in einer Organisation erhalten bleiben, wenn Methoden eingesetzt werden, um sie systematisch und strukturell zu erfassen und anderen Mitarbeitenden zur Verfügung zu stellen. Nicht nur im Falle von Ruhestand, sondern immer dann, wenn Fachkräfte die Organisation verlassen, ist ein strukturiertes Offboarding erforderlich. Offboarding umfasst den Prozess des Ausscheidens eines Mitarbeitenden aus einer Organisation durch Kündigung, Beendigung des Arbeitsverhältnisses oder Ruhestand.

Implizites Wissen kann weitestgehend durch Interaktion geteilt werden, aber die Schwierigkeit besteht darin, zu ermitteln, welches implizites Wissen in den Organisationen verbleiben soll. Die zukünftige Kompetenzentwicklung 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 den Wissenstransfer, insbesondere von implizitem Wissen, verbessern sich.

In der heutigen Arbeitswelt wechseln Fachkräfte häufiger als früher ihren Arbeitsplatz, selbst nach vielen Jahren der Betriebszugehörigkeit, um bessere Arbeitsbedingungen, 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 Mitarbeitenden sollten ausscheidenden Mitarbeitenden ausreichend Zeit zur Verfügung gestellt werden, um neuen Kolleg\*innen als Mentor\*innen zur Seite zu stehen und idealerweise an der Einarbeitung neuer Mitarbeiter\*innen beteiligt sein. Organisationen sollten über eine Strategie und eine Checkliste für den Offboarding-Prozess verfügen, die eine strukturierte Übergabe von Wissen und Aufgaben gewährleisten. 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 Rente gehen, z. B. indem sie zurückkommen, um Juniors in der Organisation, bei ihren Aufgaben, für ein paar Stunden pro Woche/mehrere Male im Monat, zu unterstützen.



## Fürsorge hinsichtlich der psychischen Gesundheit und des Wohlbefindens der Mitarbeitenden

Nach der COVID-19-Pandemie haben sich das emotionale Wohlbefinden und die psychische Gesundheit der Menschen zum Teil negativ verändert, auch dies ist ein generationenübergreifendes Thema. Fachkräfte der Jugend- und Sozialarbeit standen in ihrer täglichen Arbeit vor neuen Herausforderungen. Einerseits wurden sie zunehmend mit der psychischen Gesundheit und den psychologischen Problemen ihrer Zielgruppen konfrontiert. Andererseits sahen sie sich einer sehr hohen Arbeitsbelastung ausgesetzt, da sie mit den regelmäßigen Änderungen der Beschränkungen, der Ungewissheit über die Finanzierung, der Angst vor dem Verlust ihres Arbeitsplatzes, den Erfahrungen mit der COVID-19-Pandemie am eigenen Leib und in ihrem Umfeld zu kämpfen hatten. Seit Beginn der Pandemie ist der soziale Bereich mit einer steigenden Nachfrage nach Angeboten wie Krisenbewältigung 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 achtet und Burnouts vorbeugt.

Schlüsselemente der Prävention können die Schaffung einer Arbeitskultur sein, die Überlastung vermeidet, die Schaffung von Arbeitsplätzen, die nachhaltig sind, ein Arbeitsumfeld, in dem sich Juniors 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 Juniors unterstützen.

Eine gute Arbeitskultur sollte Bestandteil der Unternehmens- und Führungskultur sein, ist aber auch eine Aufgabe für alle Teammitglieder. Bei der gemeinsamen Arbeitsgestaltung sollte es möglich sein, dass jedes Teammitglied eigene Ideen und Methoden einbringt. Um dies zu fördern und Burnout vorzubeugen, brauchen Organisationen der Jugend- und Sozialarbeit eine Unternehmenskultur, die Bereitschaft und Offenheit begrüßt und die einen Austausch zwischen Juniors und Seniors über Methoden der Stressbewältigung fördert.

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

### 3. Politische Ebene<sup>3</sup>

In der Europäischen Säule sozialer Rechte heißt es im 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“<sup>4</sup> (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.



#### Sensibilisierung für den Dialog zwischen den Generationen

Es fehlt häufig ein allgemeines Bewusstsein dafür, dass das Zusammenleben und -arbeiten verschiedener Generationen zum Alltag gehört und dass die gegenseitige Anerkennung und die Bereitschaft, voneinander zu lernen, notwendig sind. Die politischen Entscheidungsträger\*innen sollten das Bewusstsein für die Bedeutung von altersgemischten 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 Juniors und Seniors gleichermaßen mobilisieren.

Indem Gründe aufgezeigt werden, warum der Dialog zwischen den Generationen vertieft und ausgeweitet werden muss, können politischen Entscheidungsträger\*innen Einfluss auf Organisationen und die Gesellschaft nehmen. Im Laufe des BRIDGE-Projekts haben wir verschiedene Gründe für die Notwendigkeit von altersgemischten Arbeitsplätzen und eines verbesserten Dialoges zwischen den Generationen ermittelt.

Dazu gehören:

- Der demografische Wandel;
- Qualifikationsdefizite, Diskrepanzen zwischen Unter- und Überqualifizierungen;
- EU-weite Digitalisierungsbemühungen;
- Der grüne Wandel.

<sup>3</sup> 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.

<sup>4</sup> 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](https://commission.europa.eu/system/files/2017-11/social-summit-european-pillar-social-rights-booklet_de.pdf), Zugriff am 2. Mai 2023.

Eine wirksame Strategie zur Sensibilisierung kann darin bestehen, sich auf die Vorteile eines verbesserten Dialogs zwischen den Generationen am Arbeitsplatz zu konzentrieren. Wie in diesen Empfehlungen erwähnt, gibt es einige wichtige Vorteile, die eine Verbesserung des Dialogs zwischen den Generationen zur Folge haben:

- Förderung des sozialen Zusammenhaltes;
- Schaffung eines inklusiveren und nichtdiskriminierenden Arbeitsumfeldes;
- 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 politische Entscheidungsträger\*innen Arbeitgeber\*innen, Organisationen und Unternehmen. Sie sind die einflussreichsten und mächtigsten Akteur\*innen, wenn es darum geht, ein inklusives Arbeitsumfeld für den Dialog zwischen den Generationen zu schaffen, und sie können ihre Mitarbeitenden auf das Thema aufmerksam machen und sie sensibilisieren.



## Bekämpfung des Fachkräftemangels in der Jugend- und Sozialarbeit

Die politischen Entscheidungsträger\*innen sollten einen klaren Aktionsplan zur Bekämpfung des Fach- und Nachwuchskräftemangels vorliegen haben und sicherstellen, 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 Jugend- und Sozialarbeit in vielen europäischen Ländern. Den jüngsten OECD-Daten zufolge ist der Fachkräftemangel besonders ausgeprägt in den Bereichen der allgemeinen und beruflichen Bildung (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 jetzt schon ein Mangel an qualifizierten jungen Fachkräften in diesem Bereich.

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 Dialoges zwischen den Generationen ist nur möglich, wenn es altersgemischte 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 zu ermuntern, sich in der Jugend- und Sozialarbeit zu bewerben und dort zu bleiben. Dafür sollte das Ansehen des Berufs erhöht werden, z. B. durch attraktive und angemessene Gehälter, besseren Arbeitsbedingungen und Zusatzleistungen. Diese Verbesserungen können potenzielle Nachwuchskräfte dazu motivieren, sich für diesen Berufsweg zu entscheiden. Diese Empfehlung trägt zum Grundsatz 1 der Europäischen Säule sozialer Rechte bei, indem sie fördert und fordert, 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 Personalfuktuation zu verringern, sodass Wissen erhalten bleibt und zwischen Juniors und Seniors weitergegeben werden kann. Dies wiederum kann zu einer größeren Kontinuität für die Zielgruppe der jungen Menschen führen, wenn es um Unterstützung und Beratung geht.

.....

<sup>5</sup> OECD (2022), *Skills for Jobs 2022*, Available online: [https://www.oecdskillsforjobsdatabase.org/data/S4J2022\\_results.pdf](https://www.oecdskillsforjobsdatabase.org/data/S4J2022_results.pdf), accessed on 2 May 2023.

<sup>6</sup> 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 durch Fachkräfte in einer Vielzahl von Situationen durch Coaching, Mentoring, Stärkung ihres Selbstwertgefühls und Selbstbewusstseins spielt, hervorzuheben. Soziale Arbeit ist ein wichtiger Ansatz zur Förderung der Integration benachteiligter Gruppen, unter Beachtung intersektionaler Perspektiven, in die Gesellschaft.

Die Förderstellen sollten innovative Projekte zum Thema Generationenfragen stärker unterstützen, um sie in der Sozialwirtschaft bearbeiten zu können. 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. Auf Organisationsebene ist es damit noch schwieriger, neue Methoden zu entwickeln und sich inspirieren zu lassen. Mehr finanzielle Unterstützung ist notwendig, um es Organisationen zu 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 zu fördern.

Die Vorteile von altersgemischten 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 Leistungsfähigkeit und die Solidarität der Arbeitnehmer\*innen auswirken.



## Besserer Leistungen für ältere Mitarbeitende

„Die rasche Alterung der Bevölkerung erfordert eine kontinuierliche und umfassende politische Strategie, um sicherzustellen, dass die Vorteile eines längeren und gesünderen Lebens umfassend zum Ausdruck kommen und gleichzeitig eine kontinuierliche Verbesserung des Lebensstandards erreicht wird“ (OECD 2019)<sup>7</sup>. Um die Herausforderungen der zunehmenden Alterung der Bevölkerung zu bewältigen, sollten

die politischen Entscheidungsträger\*innen den Arbeitnehmer\*innen bessere Anreize und Möglichkeiten bieten, um auch noch im höheren Alter arbeitsfähig zu sein. 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 werden sollte.

Um die Qualifikationen mit den sich verändernden Anforderungen auf dem Arbeitsmarkt in Einklang zu bringen, müssen Arbeitnehmer\*innen ihre Kenntnisse und ihre Kompetenzen stetig weiterentwickeln und aktualisieren - nicht nur technische Fähigkeiten, sondern auch Soft Skills, wie die 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 verbessern.

Die politischen Entscheidungsträger\*innen sollten Übergangsstrukturen, die unmittelbar vor und nach Eintritt in den Ruhestand greifen, schaffen. Ebenso wie Onboarding-Prozesse sollten auch 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 Seniors und Rentner\*innen von Vorteil, sondern auch für Organisation und Juniors, die bei Bedarf auf das Wissen und die Erfahrung der Seniors zurückgreifen können. In Anbetracht des Fachkräftemangels sind das Wissen und die Erfahrung von Seniors von großem Wert, selbst wenn sie weniger Aufgaben und Verantwortung übernehmen.

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

.....

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

## C) Fazit

Mit dem [Rahmenkonzept](#), dem [Handbuch](#) und den Empfehlungen, die im Rahmen des BRIDGE-Projektes erarbeitet wurden, haben wir folgende Ziele verfolgt:

- Sensibilisierung für die Notwendigkeit, den Dialog zwischen den Generationen am Arbeitsplatz zu verbessern;
- Identifizierung der Potenziale von Seniors und Juniors;
- Bereitstellung von Methoden für den Wissenstransfer und das Wissensmanagement;
- Empfehlungen für Fachkräfte, Organisationen und politische Entscheidungsträger\*innen.

Die Europäische Kommission hat 2023 zum Europäischen Jahr der Kompetenzen ausgerufen, was die Relevanz und Bedeutung des BRIDGE-Projektes unterstreicht. Mit dem europäischen Jahr der Kompetenzen soll „das lebenslange Lernen neue Impulse erhalten. Zum anderen sollen Menschen und Unternehmen Teil des ökologischen und digitalen Wandels werden und so mehr Innovation und Wettbewerbsfähigkeit bewirken<sup>9</sup>. Das BRIDGE-Projekt wird seine Ergebnisse in diesem Rahmen und bei weiteren Gelegenheiten präsentieren und nutzen.

---

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

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

## Impressum

### *Herausgeber:*

YES Forum, YES Forum EWIV - Youth and European Social Work Forum  
Wagenburgstr. 26-28, 70184 Stuttgart  
www.yes-forum.eu

*Redaktionelle Mitarbeiterinnen:* Christine Schubart, Çağla Ezgi Yıldız

*Redaktionelle Beiträge:* BRIDGE-Partner

*Übersetzung:* ÖJAB

### *Projektpartner:*

IB / Deutschland (Projektleitung), Kontakt: Sterenn.Coudray@ib.de  
Activa Foundation / Schweden, Kontakt: info@s-activa.se  
Gio.Net / Italien, Kontakt: f.cesaroni@cooss.marche.it  
Moissons Nouvelles / Frankreich, Kontakt: daniel.dose@moissonsnouvelles.fr  
ÖJAB / Österreich, Kontakt: europe@oejab.de  
YES Forum / Deutschland, Kontakt: Annett.Wiedermann@yes-forum.org

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

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)

*Design:* Claudia Ochsenbauer

*Bildnachweis:* AdobeStock, iStock

.....  
*Datum der Veröffentlichung:* August 2023

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."

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



**Kofinanziert von der  
Europäischen Union**