



AGE ADAPT

Inspirierende
Bildungsmaterialien für
KMU:
Anpassungsrichtlinien für
Unternehmen

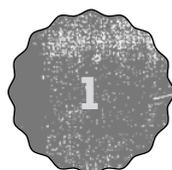


Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Index

Einführung:	2
Mentoring	4
Teamarbeit	20
Vielfalt ist ein Wert.	31
Motivation	44
Generationenübergreifende Kommunikation	54
Adaptability.	66





Einführung:

Angesichts der alternden Bevölkerung ist ein erheblicher Teil der Arbeitskräfte über 55 Jahre alt. Diese Arbeitnehmer bringen wertvolle Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen mit an den Arbeitsplatz. Allerdings kann es für sie auch schwierig sein, sich an neue Technologien und veränderte Arbeitsumgebungen anzupassen. Daher kann die Unterstützung ihrer Anpassung dazu beitragen, dass sie produktiv und engagiert in der Belegschaft bleiben.

Die Unterstützung der Anpassung älterer Arbeitnehmer kann auch erhebliche wirtschaftliche Vorteile mit sich bringen. Diese Arbeitnehmer befinden sich oft auf dem Höhepunkt ihres Verdienstpotezials und verfügen über einen reichen Erfahrungsschatz, den sie zum Nutzen des Unternehmens einsetzen können. Indem sie ihre Anpassung unterstützen, können Arbeitgeber diese wertvollen Arbeitnehmer halten und die mit der Fluktuation verbundenen Kosten vermeiden.

Gleichzeitig kann dies auch soziale Vorteile mit sich bringen. Diese Arbeitnehmer sind möglicherweise mit altersbedingten Stereotypen und Diskriminierung am Arbeitsplatz konfrontiert, was zu sozialer Isolation und geringerer Lebensqualität führen kann. Indem sie die Anpassung dieser Arbeitnehmer unterstützen, können Arbeitgeber dazu beitragen, diese Barrieren abzubauen und ein integratives und unterstützendes Arbeitsumfeld zu schaffen.

In vielen Ländern sind die Arbeitgeber gesetzlich verpflichtet, die Anpassung älterer Arbeitnehmer zu unterstützen. In der Europäischen Union zum Beispiel müssen Arbeitgeber allen Arbeitnehmern, auch denen über 55, Fortbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten bieten.

Insgesamt ist die Unterstützung der Anpassung von Arbeitnehmern über 55 von entscheidender Bedeutung für die Gewährleistung einer produktiven, engagierten und integrativen Belegschaft sowie für die Erfüllung gesetzlicher Verpflichtungen und die Erzielung wirtschaftlicher Vorteile.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

ID: 2021-1-DE02-KA220-ADU-000033518

AGE ADAPT

AGE ADAPT

Modul

“Mentoring”

Entwickelt von:



01 Definition des Moduls



Mentoring ist die Anleitung oder Führung durch einen Mentor. Ein Mentor ist jemand, der eine weniger erfahrene und oft jüngere Person unterrichtet oder ihr mit Rat und Tat zur Seite steht. In einem Unternehmen beeinflusst ein Mentor **die persönliche und berufliche Entwicklung** eines Mentees. Bei den meisten traditionellen Mentorenschaften werden jüngere Mitarbeiter von älteren Mitarbeitern betreut, aber **die Mentoren müssen nicht unbedingt älter sein** als die Personen, die sie betreuen. Wichtig ist, dass die Mentoren über Erfahrungen verfügen, von denen andere lernen können.

Dieses Thema ist für das AGEADAPT-Projekt wichtig, da es sich an ältere Mitarbeiter wendet, die im Laufe ihres Lebens viel Wissen und Erfahrung gesammelt haben. Aber Mentoring kann in beide Richtungen gehen. **Auch junge Menschen können Mentoren für ihre älteren Mitarbeiter sein**, insbesondere wenn es um IKT-Technologien geht. Das sollten wir im Hinterkopf behalten, wenn wir über Mentoring sprechen.

Mit diesem Modul möchten wir den Unternehmen verdeutlichen, **dass ältere Mitarbeiter immer noch wertvolle Arbeitskräfte sind** und dass sie sie als gleichberechtigten Teil des Unternehmens betrachten sollten. Ein guter Mentor kann dem Mentee helfen, bei der Arbeit effektiver zu werden, neue Fähigkeiten zu erlernen, mehr Selbstvertrauen zu entwickeln und bessere Entscheidungen für seine allgemeine Karriereentwicklung zu treffen.





02 Übersicht



Mit diesem Modul wollen wir:

- in das **Konzept des Mentoring** einführen
- beantworten, wer der **Mentor** und der **Mentee** sind
- aufzeigen, **welche Techniken unter Mentoren** am häufigsten verwendet werden und welche Arten von Mentoren es gibt
- den Mentoring-Prozess und **seine Bedeutung** aufzeigen
- erklären, wie man ein Mentoring-Programm in Organisationen einführt

03 Ziele



Der Zweck des Mentoring besteht darin, eine Person, die über **viel Wissen und Erfahrung** verfügt, mit jemandem **zusammenzubringen**, der noch nicht über das gleiche Wissen oder die gleiche Erfahrung verfügt. Die Hauptziele dieses Moduls sind daher:

- Die Bedeutung von Mentoring in Unternehmen hervorzuheben und Managern, Personalverantwortlichen und Inhabern von KMUs den Wert des Wissens und der Erfahrung älterer Mitarbeiter für das Unternehmen zu vermitteln.
- Aufzuzeigen, warum Mentoring für alle Beteiligten wichtig ist und welche Vorteile es mit sich bringt.
- Den Unternehmen einige Schritte aufzeigen, wie sie die Leitlinien in ihrem eigenen Arbeitsumfeld und für ihre Mitarbeiter anpassen und umsetzen können.



04

Inhalt des Moduls



Einführung in das Konzept des Mentorings

Mentoring ist eine **wechselseitige** und **kollaborative** Beziehung auf freiwilliger Basis, die meist **zwischen einem älteren und einem jüngeren Mitarbeiter** zum Zweck des Wachstums, des Lernens und der Karriereentwicklung des Mentees stattfindet. Oft sind Mentor und Mentee unternehmensintern, und der Schwerpunkt liegt auf den Unternehmenszielen, der Unternehmenskultur, den Karrierezielen, der Beratung zur beruflichen Entwicklung und der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Effektive Mentoren fungieren oft als Vorbilder und Resonanzboden für ihren Mentee und helfen ihm dabei, seine Ziele zu erreichen.



Ein **Mentor** ist jemand, der eine weniger erfahrene und oft jüngere Person **unterrichtet** oder ihr **mit Rat und Tat zur Seite steht**. In einem Unternehmen beeinflusst ein Mentor die persönliche und berufliche Entwicklung eines Mentees. Bei den meisten traditionellen Mentorenschaften werden jüngere Mitarbeiter

von älteren Mitarbeitern betreut, aber die Mentoren müssen nicht unbedingt älter sein als die Personen, die sie betreuen. Wichtig ist, dass der Mentor über Erfahrungen verfügt, von denen andere lernen können.

Es gibt 5 Bereiche, in denen Mentoring für das Unternehmen und die Mitarbeiter von Vorteil ist:

- Es **bietet mehr Möglichkeiten** für Schulung und Entwicklung, indem es das Wissen Ihrer älteren Mitarbeiter nutzt.
- Das Mentoring **gibt den Mitarbeitern eine Stimme**, um mit den Führungskräften zu sprechen, wodurch Kommunikationsbarrieren abgebaut werden.
- Sowohl **Mentoren als auch Mentees erhalten die Möglichkeit, sich zu beweisen**, indem sie das, was sie in ihren Mentoring-Sitzungen besprechen, in die Praxis umsetzen.
- Engagement ist eng mit Arbeitsbeziehungen verbunden. Das **Mentoring schafft soziale Bindungen**, die verhindern, dass Mitarbeiter entmutigt werden, und fördert eine Wachstumsmentalität.
- Mentoring **hält Mentoren und Mentees dazu an, die Verpflichtungen, die sie einander gegenüber eingehen, einzuhalten**. Wenn Sie sich verpflichten,





gemeinsam mit einem Mentor zu wachsen, wird es schwieriger, Aufgaben auf die lange Bank zu schieben.

Mentoring fördert das Engagement der Mitarbeiter, weil es den Leistungsträgern eine persönliche und berufliche Entwicklung ermöglicht. Es befriedigt ihren Wunsch nach beruflichem Fortkommen und der Entwicklung ihrer Kenntnisse und Fähigkeiten.

Ansätze für Mentoring, Techniken und Modelle

Da der **Schwerpunkt des Mentorings auf der Entwicklung der gesamten Person liegt**, sind die verwendeten Techniken breit gefächert und erfordern Weisheit, um angemessen eingesetzt zu werden. Eine Studie aus dem Jahr 1995 über die in der Wirtschaft am häufigsten verwendeten Mentoring-Techniken ergab, dass die fünf am häufigsten verwendeten Techniken unter Mentoren waren:

1. **Begleiten:** Der Mentor nimmt an der Seite des Lernenden am Lernprozess teil und unterstützt ihn.
2. **Säen:** Der Mentor gibt dem Lernenden zunächst unklare oder inakzeptable Ratschläge, die in einer bestimmten Situation von Nutzen sind.
3. **Katalysieren:** Der Mentor entscheidet sich dafür, den Lernenden direkt in die Veränderung zu stürzen, um eine andere Denkweise, eine Veränderung der Identität oder eine Neuordnung der Werte zu provozieren.
4. **Zeigen:** Der Mentor lehrt den Lernenden, indem er eine Fähigkeit oder Aktivität demonstriert.
5. **Ernten:** Der Mentor bewertet und definiert den Nutzen und Wert der Fähigkeiten des Lernenden.



Je nach Situation und Einstellung des Mentees können Mentoren **unterschiedliche Techniken** anwenden. Die Techniken, die in modernen Organisationen verwendet werden, finden sich bereits in antiken Bildungssystemen wieder, von der sokratischen Technik der Ernte bis hin zur Begleitung, die bei der Ausbildung von umherziehenden Kathedralbauern im Mittelalter eingesetzt wurde.

In vielen Unternehmen sind die Führungskräfte der Meinung, dass Mentorenschaft organisch entstehen sollte, ohne einen von oben verordneten Ansatz. Man ist der



Meinung, dass es authentischer ist, wenn sie informell entsteht. Es ist schwer, einen Mentor zu finden, daher können formelle Programme diese Möglichkeiten erweitern.

Um es konkreter zu machen, möchten wir hier einige Unterschiede zwischen informeller und formeller Mentorenschaft aufzählen.

Informelles Mentoring

Informelles Mentoring liegt vor, wenn **Mitarbeiter eine Führungspersönlichkeit** oder eine/n Kollegen/in finden, **auf die/den sie sich verlassen können** und ihre **Erfahrungen mit ihr/ihm teilen** möchten. Dies kann absichtlich oder unabsichtlich geschehen.

Wenn dies ungewollt geschieht, kann ein Mitarbeiter lernen, dass er bei einer bestimmten Führungskraft guten Rat oder Anleitung für sein persönliches und berufliches Wachstum erhalten kann. Wenn eine Führungskraft offen dafür ist, anderen zu helfen, kann dies ganz einfach sein.

Der Mitarbeiter geht ganz natürlich zu der Führungskraft, wenn er eine Frage oder Herausforderung hat, weil sie/er weiß, dass die Führungskraft ihr/ihm helfen wird. Auf diese Weise entwickelt sich auf natürliche Weise eine Mentoring-Beziehung, und sie werden sich vielleicht nie als Mentor oder Mentees bezeichnen.

Formales Mentoring

Von formellem Mentoring spricht man, **wenn ein Unternehmen ein Programm startet**, bei dem sich Mitarbeiter und Führungskräfte als Mentoren oder Mentees anmelden können. Bei formellen Mentoring-Programmen **wird ein Zeitplan aufgestellt**, in dem sich Mentor und Mentee regelmäßig treffen und Faktoren besprechen, die das Wachstum und das Verständnis des Mentees beeinflussen. Formales Mentoring ist so strukturiert, dass sowohl der Mentor als auch der Mentee spezifische Ziele und Vorgaben haben, die den Zielen und der Kultur des Unternehmens entsprechen.

Mentoring-Beziehungen sind unterschiedlich und können durch die Art der Mentoring-Beziehung beeinflusst werden. Es gibt mehrere Modelle, die verwendet werden können, wenn wir über Mentoren sprechen:

- **Klon-Modell:** Die Mentorin/Der Mentor unterrichtet den Lernenden, als wäre er ein Klon des Mentors.
- **Pflegendes Modell:** Die Mentorin/Der Mentor übernimmt eine elterliche Rolle, um eine offene, unterstützende Umgebung zu schaffen, in der die/der Lernende lernen und Dinge selbst ausprobieren kann.
- **Modell der Freundschaft:** Die Mentorin/Der Mentor agiert eher als gleichrangig, "als dass sie/er in eine hierarchische Beziehung eingebunden ist".
- **Lehrlingsmodell:** Die Mentorin/Der Mentor und die/der Lernende haben vor allem eine professionelle Beziehung.



Daneben gibt es noch einige andere Modelle, und es hängt von der Organisation ab, welches sie in ihrer Umgebung verwenden und implementieren möchte:

- **Peer-Mentoring:** Beziehungen, an denen Personen in ähnlichen Positionen beteiligt sind. Die eine Person ist vielleicht in einem bestimmten Bereich sachkundiger als die andere, und sie können sich gegenseitig helfen, in ihrer Arbeit voranzukommen. In den meisten Fällen bieten Peer-Beziehungen eine Menge Unterstützung, Einfühlungsvermögen und Ratschläge, weil die Situationen recht ähnlich sind.
- **Situatives Mentoring:** Kurzfristige Beziehungen, bei denen eine Person für einen bestimmten Zweck als Mentor fungiert. Das könnte ein Unternehmen sein, das eine/n Expertin/en für soziale Medien oder Internetsicherheit hinzuzieht. Diese/r Expertin/e kann den Mitarbeitern als Mentor zur Seite stehen, um ihnen mehr Wissen über ein bestimmtes Thema oder eine bestimmte Fähigkeit zu vermitteln.
- **Mentoring unter Aufsicht:** Diese Beziehung beinhaltet eine/n Mentor/in, die/der eine höhere Position als die/der Lernende innehat. Die Mentorin/Der Mentor kann viele Fragen beantworten und die beste Vorgehensweise vorschlagen.
- **Mentoring-Zirkel:** Teilnehmende aus allen Ebenen des Unternehmens schlagen ein Thema vor und machen es sich zu eigen, bevor sie sich in Gruppen treffen, um das Thema zu diskutieren, was sie motiviert, zu wachsen und ihr Wissen zu erweitern.
- **Flash-Mentoring:** Eine kurzfristige Form des Mentoring, die sich auf einzelne Treffen konzentriert und nicht auf eine traditionelle, langfristige Mentoring-Beziehung. Flash-Mentoring ist ideal für Situationen wie Job Shadowing und Reverse Mentoring.

Mentorenschaften basieren auf Beratung. Mentorinnen/Mentoren bringen ihren Mentees bei, wie sie sich in komplexen sozialen Situationen zurechtfinden und auf der Grundlage ihrer eigenen Erfahrungen, ihres Fachwissens und ihrer Weisheit erfolgreich sein können.



Der Mentoringprozess und seine Bedeutung

Mentoring ist ein Prozess, den erfolgreiche Unternehmen bereits eingeführt haben oder dabei sind, ihn einzuführen. Mentorinnen und Mentoren sind grundsätzlich Expertinnen und Experten in ihrem Arbeitsbereich, und die zweitwichtigste Eigenschaft ist, dass sie sich gerne als Mentorin/Mentor zur Verfügung stellen.



Ein/e gute/r Mentor/in sollte die folgenden Eigenschaften haben:

- ein/e Experte/in sein,
- gerne ein/e Mentor/in sein,
- geduldig sein,
- wissen, wie sie/er Grenzen setzen kann, und sowohl streng als auch fair sein,
- Lücken im Wissen des Mentees erkennen können und sie/ihn in diese Richtung entwickeln,
- zuverlässig und ansprechbar sein.

Mentoring ist wichtig, denn es bietet **Mitarbeitenden die Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln und in ihren Rollen kompetenter zu werden** sowie sich auf zukünftige Wachstumschancen vorzubereiten. Die Bereitstellung dieser Möglichkeiten ist der Schlüssel für Unternehmen, die ihre Talente anziehen, binden und engagieren wollen.

Unternehmen, die Talente anziehen wollen, sollten Teams bilden und Projekte organisieren, die die von den Mitarbeitenden gewünschten sozialen Bindungen fördern. Wenn Sie diesen Mitarbeitenden professionelle Mentorinnen/en zur Seite stellen, die das Coaching erleichtern, werden sie für ihr Wachstum und ihre berufliche Entwicklung belohnt, während sie gleichzeitig ein Gefühl der Zugehörigkeit und der Verantwortung für ihre Rolle bekommen.

Die folgende Liste verdeutlicht, wie wichtig es ist, eine/n Mentor/in zu haben:

1. **Mentorinnen/Mentoren unterstützen Wachstum** – sie fördern und ermöglichen die berufliche oder persönliche Entwicklung einer anderen Person. Ein/e Mentor/in kann dabei helfen, die Bemühungen einer Person zu fokussieren, indem sie/er Ziele setzt und Feedback gibt.
2. **Mentoren/innen dienen als Wissensquelle** - sie können spezifische Einblicke und Informationen liefern, die den Erfolg des Mentees ermöglichen.
3. **Mentoren/innen können dabei helfen, Ziele zu setzen** – sie können ihrem Mentee helfen, persönliche oder berufliche Entwicklungsziele zu setzen. Für eine





- effektive Zielsetzung können sie SMART-Ziele erstellen, die spezifisch, erreichbar, relevant und zeitbezogen sind.
4. **Mentoren sorgen für Verantwortlichkeit** - eine Mentor/in hilft ihrem/seinem Mentee, für ihre/seine Ziele verantwortlich zu sein. Indem sie/er den Fortschritt verfolgt, hilft die/der Mentorin der/dem Mentee, sich zu konzentrieren und auf dem richtigen Weg zu bleiben, um die Ziele zu erreichen.
 5. **Mentoren bieten Ermutigung** - wenn die/der Mentee Schwierigkeiten hat, ihre/seine Aufgabe zu erfüllen oder ein Ziel zu erreichen, kann sie/er sich an ihren/seinen Mentor wenden und um Unterstützung bitten. Diese Ermutigung kann sie motivieren, trotz der Herausforderungen weiterzumachen.
 6. **Mentoren helfen, Kontakte zu knüpfen** – ein/e Mentor/in kann dabei helfen, das berufliche Netzwerk ihres/seines Mentees aufzubauen.
 7. **Mentoren haben ein offenes Ohr** - wenn eine Person Ideen hat, kann sie eine/n Mentor/in als Ressource nutzen, um sie zu diskutieren oder auszuprobieren.
 8. **Mentoren dienen als vertrauenswürdige Verbündete** - Vertrauen ist ein Kernelement von Mentoring-Beziehungen.
 9. **Mentoren können konstruktives Feedback geben** - eine vertrauensvolle Mentoring-Beziehung ermöglicht ehrliches Feedback. Durch den Aufbau von Vertrauen versteht die/der Mentee, dass konstruktive Kritik darauf abzielt, ihr/sein berufliches Wachstum zu fördern, anstatt ihr/ihm ein schlechtes Gewissen zu machen.
 10. **Mentoren geben Richtlinien vor** - für Personen, die am Anfang ihrer Karriere stehen, kann ein/e Mentor/in helfen, Richtlinien für berufliche Erwartungen festzulegen.
 11. **Mentoren mit einschlägiger Erfahrung** - wenn möglich, sollten Sie Mentoren wählen, die über Erfahrungen verfügen, die für Ihren Beruf oder Ihre Ziele relevant sind.
 12. **Mentoren sind eine kostenlose Ressource** - Mentorschaft entsteht in der Regel aufgrund von Netzwerken oder Unternehmensprogrammen, so dass Mentoren keine Bezahlung anstreben. Sie bieten diese Rolle an, weil sie der anderen Person wirklich helfen wollen, sich zu entwickeln und eine authentische und persönliche Verbindung aufzubauen.

Die Mentorin/Der Mentor hilft dieser Person, sich **beruflich weiterzuentwickeln**, indem er ihr oft Ratschläge gibt, die auf ihrem/seinem Wissen oder ihrer/seiner Erfahrung basieren. Mentorenbeziehungen können über Netzwerke, persönliche Beziehungen oder formelle Mentorenprogramme aufgebaut werden.



Umsetzung eines Mentoring-Programmes in Organisationen

Für den modernen Arbeitnehmer reicht es nicht mehr aus, bei der Arbeit produktiv zu sein. Ihr Engagement steht in direktem Zusammenhang damit, für wie wertvoll ein Unternehmen sie hält. Sie verstehen, dass ein Job ein Mittel zum Zweck ist, weshalb sie neben ihrer beruflichen Verantwortung auch ihre geistige und emotionale Gesundheit berücksichtigen.

Unternehmen stellen fest, dass sie, wenn sie nicht genug in die Entwicklung ihrer Mitarbeiter investieren, Unzufriedenheit mit dem Arbeitsplatz, Fluktuation und ein geringeres Engagement für den Arbeitsplatz und das Unternehmen riskieren. Hier sind **acht Schritte, um Ihr Mentoring-Programm zu starten:**



1. Setzen Sie Ihre Ziele.

Legen Sie fest, was Sie mit dem Mentoring erreichen wollen. Die frühzeitige Festlegung von Zielen hilft der/dem Mentor/in und der/dem Mentee, auf ein Ziel hinzuarbeiten. Außerdem ermöglicht es den Teilnehmenden, den Fortschritt

des Programms zu messen.

2. Schaffen Sie Strukturen.

Entscheiden Sie sich für den Mentoring-Typ, der am besten zu Ihrem Unternehmen und Ihren Zielen passt. Das hängt in der Regel von der Zusammensetzung Ihres Unternehmens ab. Wenn es zum Beispiel nicht genügend Mentoren gibt, können Sie die Mentees in Gruppen einteilen. Berücksichtigen Sie auch die Arbeitsplatzkultur. Wenn das Unternehmen leistungsorientiert ist, zögert ein/e Mentor/in vielleicht, eine/n weniger erfahrene/n Mitarbeiter/in zu unterrichten, weil sie/er befürchtet, dass die/der Mentee dadurch ihre/seine Leistung übertreffen könnte.





3. Mentoren und Mentees zusammenbringen.

Einige Unternehmen verschicken Fragebögen sowohl an Mentees als auch an Mentoren, damit sie sie entsprechend ihrer Bedürfnisse und Kompetenzen zusammenbringen können. Größere Organisationen verwenden auch spezielle Software für eine unparteiische Zusammenführung. Weisen Sie die Teilnehmenden auf die Vorteile und die Bedeutung von Mentoring hin. Sie müssen auch die aktive Teilnahme der Mentoren anerkennen. Sie kann sehr motivierend sein und andere Mitarbeitende dazu bewegen, sich freiwillig zu melden.

4. Legen Sie einen Zeitplan fest.

Legen Sie fest, wie lange Ihr Mentoring-Programm laufen soll. Es kann drei bis sechs Monate für das Onboarding neuer Mitarbeitender oder neun Monate bis ein Jahr für Karriereentwicklungsprogramme betragen.



5. Planen Sie die Mentoringsitzungen.

Regelmäßige Treffen machen es wahrscheinlicher, dass die Gruppen das Projekt durchziehen. Verfolgen Sie die Fortschritte mit regelmäßigen Kontrollbesuchen, aber lassen Sie den Mentoring-Gruppen eine gewisse Flexibilität, damit sie ihre Zeitpläne einhalten können.

6. Legen Sie Regeln fest.

Jedes Programm zur Mitarbeiterentwicklung profitiert von der Festlegung von Richtlinien. Können Zeitpläne verschoben werden? Wie sollen die Teilnehmenden miteinander kommunizieren? Wie berichten die Gruppen über ihre Fortschritte und wie wird das Feedback gegeben? Richtlinien halten die Teilnehmenden auf Kurs und sorgen für einen reibungslosen Ablauf.



7. Bieten Sie einen Feedback-Prozess an

Reflexion ist während des gesamten Mentoring-Prozesses wichtig. Hierfür eignet sich ein Tagebuch, in dem Sie Ihre Überlegungen und Erkenntnisse festhalten können. Achten Sie nur darauf, dass der Mentoring-Raum für alle Teilnehmenden sicher bleibt, d.h. die Bewertung ihrer Arbeitsleistung wird durch die Mentoring-Tagebücher nicht beeinflusst.



8. Erleichtern Sie den Ausstieg aus einer Mentor-Mentee-Beziehung.

Manchmal funktionieren die am besten gemeinten Paare einfach nicht. Wenn also eine der beiden Parteien das Gefühl hat, dass es das Beste wäre, die Beziehung zu beenden, sollte das Programm ihnen die Möglichkeit geben, dies ohne viel Aufhebens zu tun. Außerdem muss sich das Mentoring im Laufe der Karriere eines Mitarbeitenden ändern, und ein Mitarbeitender braucht vielleicht zu verschiedenen Zeiten unterschiedliche Mentoren.

Da Mentoring emotionale und berufliche Unterstützung bietet, hat es das Potenzial, in hohem Maße zur Arbeitszufriedenheit und zur Mitarbeiterbindung beizutragen. Und das Beste ist, dass Mentoring für Unternehmen attraktiv ist, weil es vorhandene Ressourcen nutzt - **die älteren Mitarbeitenden** des Unternehmens.



05 Hauptprobleme



In diesem Modul haben Sie erfahren, was Mentoring überhaupt ist, wer Mentor/in und Mentee ist, welche Arten oder Modelle es gibt, warum es wichtig ist, Mentoring im Unternehmen zu haben und welche Vorteile es bringt.

Das Hauptproblem bei der Verwendung dieses Moduls sind die Kosten. Wie wir gelernt haben, ist der beste Weg, sich neues Wissen anzueignen, *learning by doing* mit der Unterstützung einer erfahrenen Person (Mitarbeitende/r).

Aber nicht alle Mentoring-Beziehungen sind erfolgreich, einige sind von Konflikten, Spannungen und Schwierigkeiten geprägt. Wenn diese Herausforderungen nicht erfolgreich gemeistert werden, ist der Ruf des Mentoring-Programms in Gefahr und könnte zu seinem endgültigen Untergang führen. Deshalb müssen wir sorgfältig sein, wenn wir ein Mentoring-Programm im Unternehmen einführen wollen, und müssen dasjenige auswählen, das am besten zur Unternehmenspolitik und den Werten des Unternehmens passt.



06 Wichtigste Vorteile für Unternehmen und Beschäftigte



Mentoring gilt nach wie vor als die effektivste Form des Wissenstransfers zwischen Mitarbeitenden und trägt somit zur Verbesserung verschiedener Prozesse im Unternehmen bei. Das Lernen und der Wissenstransfer sind durch die Erklärungen der/des Mentors/in und die praktische Arbeit des Mentees viel effektiver. Im Gegensatz zu anderen Formen des Lernens, bei denen der Schwerpunkt hauptsächlich auf theoretischem Wissen liegt, geht es beim Mentoring um den Erwerb von spezifischem und aktuellem Wissen.



Mentoren sind in der Regel erfahrenere Mitarbeitende, die ihr Wissen an weniger erfahrene oder neue Mitarbeitende weitergeben. Auf diese Weise arbeiten sich neue Mitarbeitende viel schneller in den Job ein, da sie die Grundlagen der Arbeit nicht ganz allein lernen müssen. Weniger erfahrene Mitarbeitende erwerben neue Fähigkeiten und können neue Aufgaben übernehmen.

Neben dem Wissenstransfer und der Zeit- und Geldersparnis verbessert das Mentoring auch die einzelnen Prozesse, was sich für Unternehmen, die diese Form des Lernens regelmäßig nutzen, schnell als Wettbewerbsvorteil erweist.

Vorteile für die/den Mentee:

- Anleitung und Unterstützung von einem/r angesehenen Mitarbeitenden
- Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten
- Gestiegenes Selbstvertrauen
- Verbessertes institutionelles Wissen
- Größeres Bewusstsein für andere Arbeitsansätze.
- Aufbau eines Netzwerks von Kolleginnen/Kollegen und erweitertes Wissen über verschiedene Bereiche der Organisation



- Eine vertrauliche Anlaufstelle für Ideen und Herausforderungen

Nutzen für die/den Mentor/in:

- Erfüllung und Befriedigung, anderen zu helfen und zur Entwicklung von Kolleginnen/Kollegen beizutragen
- Erweitert das Netzwerk von Kolleginnen/Kollegen
- Unterstützt die Nutzung und Entwicklung von Schlüsselkompetenzen, die zu Wachstum führen
- Ermutigt dazu, den Status quo und alternative Möglichkeiten zu prüfen
- Ermutigt zu neuen Ideen und Perspektiven für die eigene Führungsrolle

Nutzen für die Organisation:

- Ermöglicht das Wachstum und die Entwicklung von Führungskräften mit hohem Potenzial
- Zeigt sichtbares Engagement für die Personalentwicklung und kontinuierliches Lernen
- Vermittelt und pflegt das institutionelle Wissen
- Fördert ein integratives, vielfältiges und kooperatives Umfeld

Mentees haben die Möglichkeit, praktisches Wissen und Einblicke von einer/m erfahrenen Mitarbeitenden zu erhalten, die/der ein bestimmtes Niveau erreicht hat, das sie anstreben. Mentoren haben die Möglichkeit, ihr Repertoire an beruflichen Kenntnissen und Fähigkeiten zu erweitern, indem sie andere anleiten und unterstützen. Das Unternehmen hat die Möglichkeit, den Reichtum an Talent, Fähigkeiten und Wissen seiner Mitarbeiter weiterzuentwickeln und zu verbreiten.





07 Referenzen



Daloz, L. A. (1990). *Effective Teaching and Mentoring*. San Francisco: Jossey Bass. p. 20.

Association for talent development (2023), *“What is mentoring?”*, available at:
<https://www.td.org/talent-development-glossary-terms/what-is-mentoring>.

Together (2022), *“What is the purpose of mentoring programs?”*, available at:
<https://www.togetherplatform.com/blog/what-is-the-purpose-of-mentoring>.

Wikipedia (2022), *“Mentorship”*, available at:
<https://en.wikipedia.org/wiki/Mentorship>.

Indeed (2021), *“24 Reasons Why Mentorship Is Important for Mentee and Mentor”* (by Jamie Birt), available at:
<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/why-is-a-mentor-important>.

JobStreet by Seek (2022), *“The importance of mentoring. And seven surefire ways to make it work for you”*, available at:
<https://www.jobstreet.com.sg/en/cms/employer/the-importance-of-mentoring-and-seven-surefire-ways-to-make-it-work-for-you/>.





Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

ID: 2021-1-DE02-KA220-ADU-000033518

AGE ADAPT

AGE ADAPT

Modul

„Teamarbeit“

Entwickelt von:



ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR

AMSP ČR



01 Definition des Moduls



Teamarbeit. Dieses Modul beschäftigt sich mit **Teamarbeit** bei Arbeitnehmern über 55 Jahren und wie Arbeitgeber eine Gruppendynamik und -zusammensetzung erreichen können, um eine effektive Teamarbeit unter Einbeziehung aller Altersgruppen zu erreichen.

Teams sind in den meisten Unternehmen die grundlegende Arbeitseinheit. Sie vereinen die Fähigkeiten, Erfahrungen und Perspektiven mehrerer Personen. Teams erbringen bessere Leistungen als Einzelpersonen, insbesondere wenn die Arbeit ein breiteres Spektrum an Fähigkeiten, Urteilsvermögen und Erfahrung erfordert.

Wenn ein Team richtig zusammengestellt wird, um ein klares und spezifisches Ziel zu erreichen, dann tragen die Möglichkeit zur Beratung, die gegenseitige Zusammenarbeit und der Raum für mehr Perspektiven zu einer vollständigeren Lösung bei. Ein Team, das sich aus verschiedenen Altersgruppen zusammensetzt, einschließlich der über 55-Jährigen, erbringt bessere Leistungen, und in erfolgreichen Teams wächst die/der Einzelne und hat Erfolg.

Indem wir uns auf dieses Thema konzentrieren, wollen wir sicherstellen, dass Manager und Führungskräfte wissen, warum es wichtig ist, alle Altersgruppen in die Teamarbeit einzubeziehen, und dass sie wissen, wie sie die Mehrgenerationen-Dimension in ihre Teams einbeziehen können.

02 Übersicht



- GENERATIONENVIELFALT IN TEAMS
- KOOPERATION IN EINEM ALTERSDIVERSEN TEAM



- VORTEILE DER TEAMARBEIT
- WEGE ZUR FÖRDERUNG DER GENERATIONEN-DIVERSITÄT IN TEAMS

03 Ziele



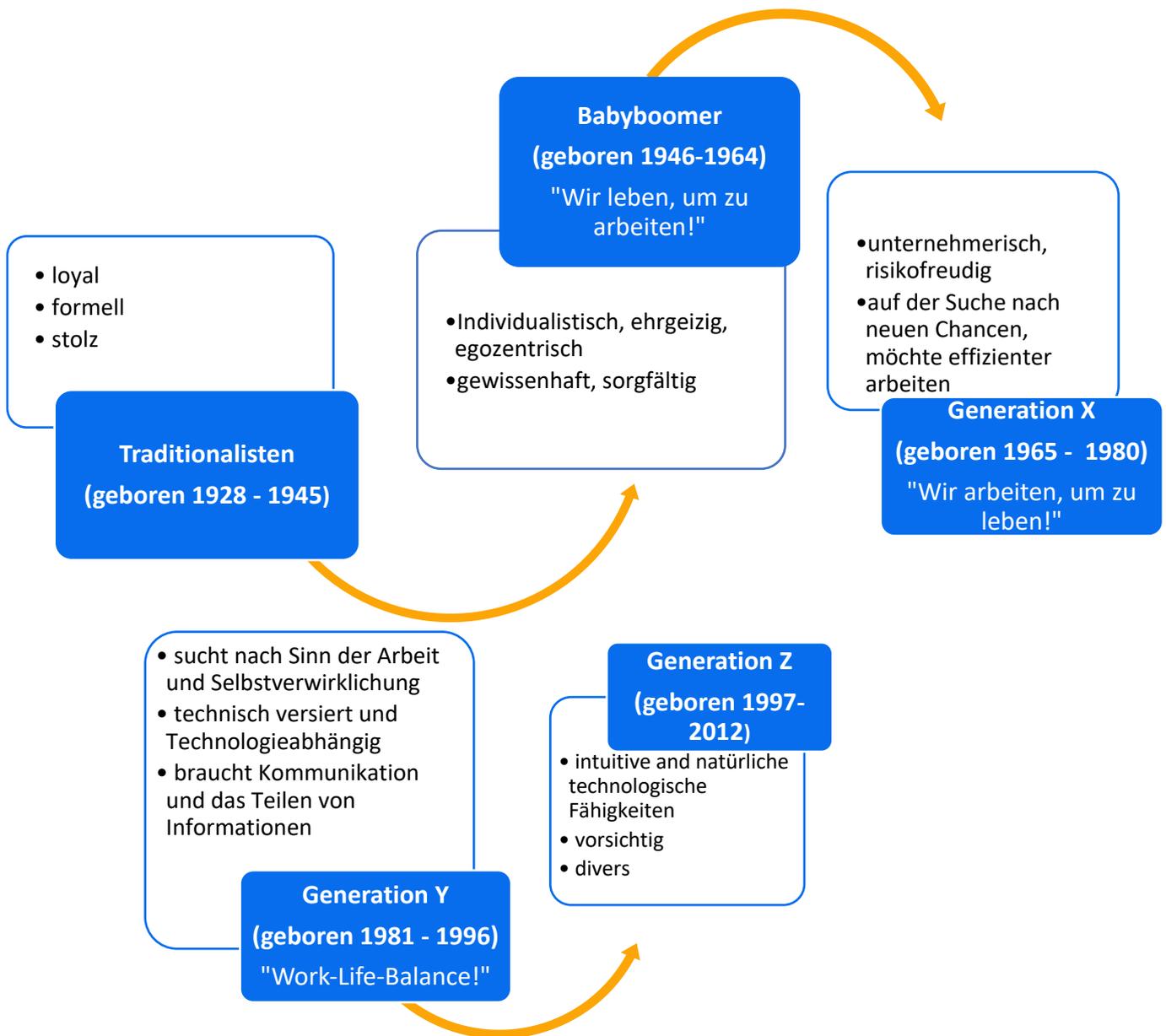
Das Hauptziel dieses Moduls besteht darin, dem Arbeitgeber die notwendigen Schlüssel zur Verbesserung der Teamarbeit von Arbeitnehmern über 55 in Unternehmen an die Hand zu geben.

04 Inhalt des Moduls



- GENERATIONEN-DIVERSITÄT IN TEAMS

Die Vielfalt der Generationen ist heutzutage ein sehr verbreitetes Phänomen in der Teamarbeit. Soziologischen und demografischen Erhebungen zufolge kann die menschliche Bevölkerung je nach dem Zeitpunkt ihrer Geburt in verschiedene Generationen unterteilt werden. Jede dieser Generationen hat ihre eigenen spezifischen Merkmale, Werte, sozialen Normen und Verhaltensweisen.



Verschiedene Generationen, die in unterschiedlichen Zeiträumen und Umgebungen aufgewachsen sind, bringen unterschiedliche Erfahrungen in die Arbeit des Teams ein. Dies führt dazu, dass in Arbeitsteams, die miteinander auskommen und zusammenarbeiten müssen, verschiedene Meinungen und Einstellungen der Generationen zusammenkommen. Für die Ersteller oder Leiter dieser Teams ist es wichtig, die Unterschiede und Überschneidungen zwischen den Generationen im Voraus zu kennen, damit sie sich darauf vorbereiten und damit arbeiten können.



➤ **KOOPERATION IN EINEM ALTERSGEMISCHTEN TEAM**

Der **Schlüssel zur Schaffung eines stabilen und motivierten Mehrgenerationenteams** liegt darin, die Vorlieben der einzelnen Generationen am Arbeitsplatz zu verstehen und herauszufinden, wie man jede von ihnen glücklich machen kann, so dass sie in ihrem Arbeitsstil produktiv sein können.

Ganz gleich, ob Sie ein kleines Unternehmen sind, das sein Team verstärken möchte, oder ein großes Unternehmen, das seine Talente ausbauen möchte - es ist wichtig zu wissen, **was jede einzelne Gruppe zu bieten hat**.



Das Verständnis der Unterschiede in der Kommunikation zwischen der jüngeren und der älteren Generation ist ebenfalls entscheidend für eine gute Teamarbeit.

Jüngere Teammitglieder sind oft an schnellen Problemlösungen interessiert und oft nicht bereit, zuzuhören und so zu lernen, wie es die Generation 55+ von ihnen erwartet.



Die älteren Mitarbeitenden haben den Drang, der jungen Generation zu helfen, erwarten aber von ihr eine gewisse respektvolle Haltung. Wenn sie feststellen, dass es daran mangelt, kommt es zu Missverständnissen.

Wenn diese Herausforderung überwunden werden kann, dürfte die Teamdynamik zwischen den Generationen perfekt funktionieren.

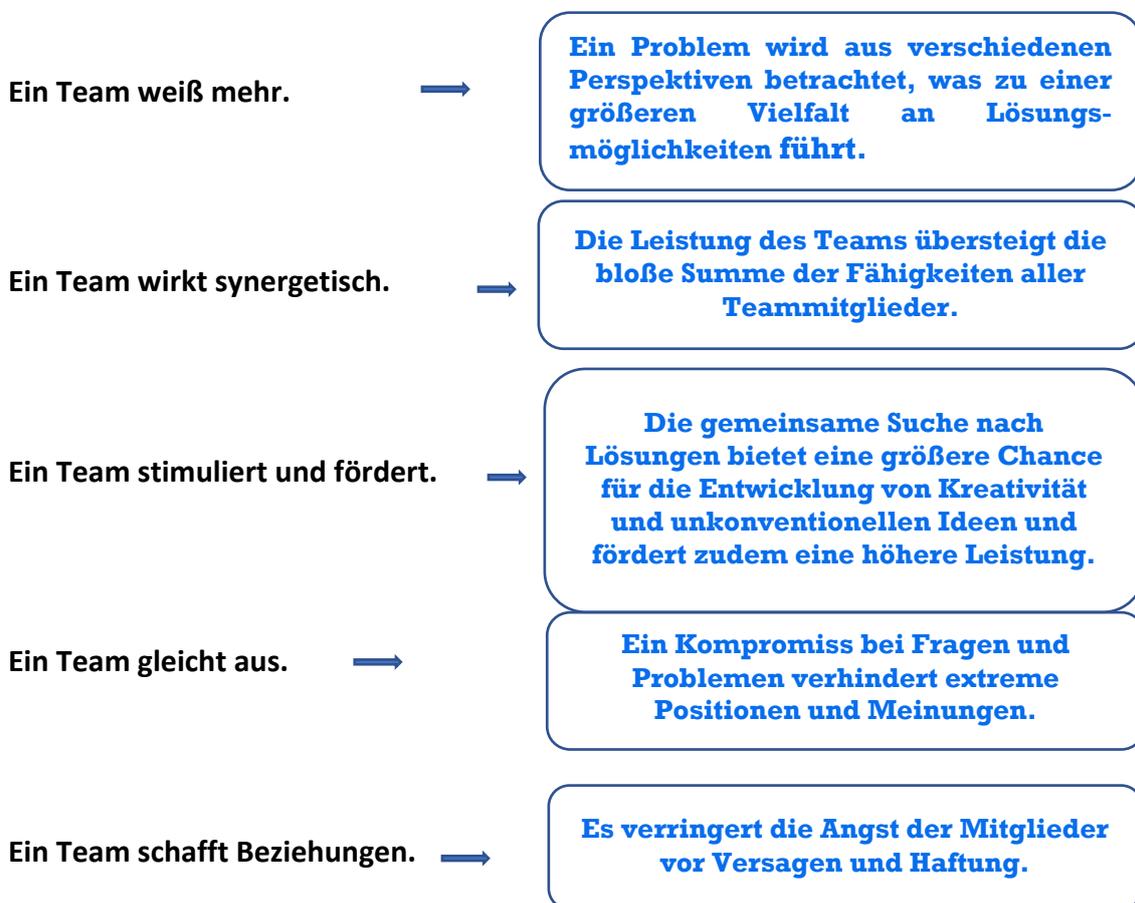




Darüber hinaus kann die Zusammenarbeit in einem generationenübergreifenden Team nicht nur **durch generationsbedingte und individuelle Bedürfnisse beeinflusst werden**, sondern auch durch die Vielfalt im Team, die sich in unterschiedlichen Einstellungen zu den Haltungen, Rollen, Zeit, Strukturen und Prozessen, die im Team stattfinden, manifestiert.

➤ **VORTEILE DER TEAMARBEIT**

Vielfalt im Team ist der Weg, um die Leistung zu verbessern und Ergebnisse zu erhalten. Mehrgenerationen-Teams werden unter Berücksichtigung der Vielfalt ihrer Mitglieder geführt und verwaltet, und das individuelle Potenzial wird genutzt und respektiert. Am Ende kann dies einen großen Wettbewerbsvorteil für den Arbeitgeber bedeuten.





Ein Team lehrt



**Respekt und Rücksicht auf andere.
Das macht die Arbeitsatmosphäre
angenehmer.**

Ein Team arbeitet



**mit der Kreativität und Phantasie der
Menschen und beschleunigt so den
Weg zur richtigen Lösung.**

Weitere Vorteile diverser Arbeitsteams könnten sein:

- ❖ besserer Zugang zu Talenten und effektivere Rekrutierung
- ❖ verbessertes Image des Unternehmens
- ❖ weniger Diskriminierung
- ❖ direkte wirtschaftliche Vorteile
- ❖ besseres Verständnis für die Bedürfnisse der Kunden
- ❖ organisatorisches Wachstum und Effizienz
- ❖ positiver Beitrag zur Unternehmenskultur
- ❖ verbesserte Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Mitarbeitenden

➤ MÖGLICHKEITEN ZUR FÖRDERUNG ALTERSGEMISCHTER TEAMS

Wie bereits erwähnt, verfügt jede Generation über unterschiedliche Erfahrungen, Energie und bringt unterschiedliche Talente und Qualitäten mit. Die folgenden Methoden können verwendet werden, um die generationsübergreifende Vielfalt und Integration zu fördern.

1. Machen Sie das Alter nicht zum Thema - Ja, Sie haben vielleicht Jahrzehnte mehr Erfahrung als die andere Person, aber vielleicht kommen Sie beide aus sehr ähnlichen Verhältnissen. Versuchen Sie, nach Gemeinsamkeiten zu suchen.

2. Jede/r kann nervig sein, unabhängig vom Alter - Gehen Sie nicht davon aus, dass jemand ihr/sein Verhalten niemals ändern wird. Sie haben immer die Möglichkeit, ihr/sein Verhalten zu akzeptieren oder ihr/ihm eine angemessenere Lösung vorzuschlagen, wenn diese Person Ihre Arbeit direkt beeinflusst.



3. Verwenden Sie mehrere Kommunikationskanäle - Denken Sie daran, dass nicht jede/r auf die gleiche Art und Weise Informationen erhalten möchte wie Sie. Die Nutzung mehrerer Kommunikationskanäle innerhalb und außerhalb des Teams kann eine Kultur der Einbeziehung fördern.

4. Erstellen Sie ein hochwertiges Onboarding-Programm - Erwägen Sie die Einführung eines Onboarding-Programms, in dem neue Mitarbeiter lernen, wie bestimmte Tools in Ihrem Unternehmen eingesetzt werden. Es ist auch eine gute Idee, Beispiele für erfolgreiche Arbeit zu zeigen. Niemand muss sich aus dem Team ausgeschlossen fühlen, weil er zu alt oder zu jung ist.

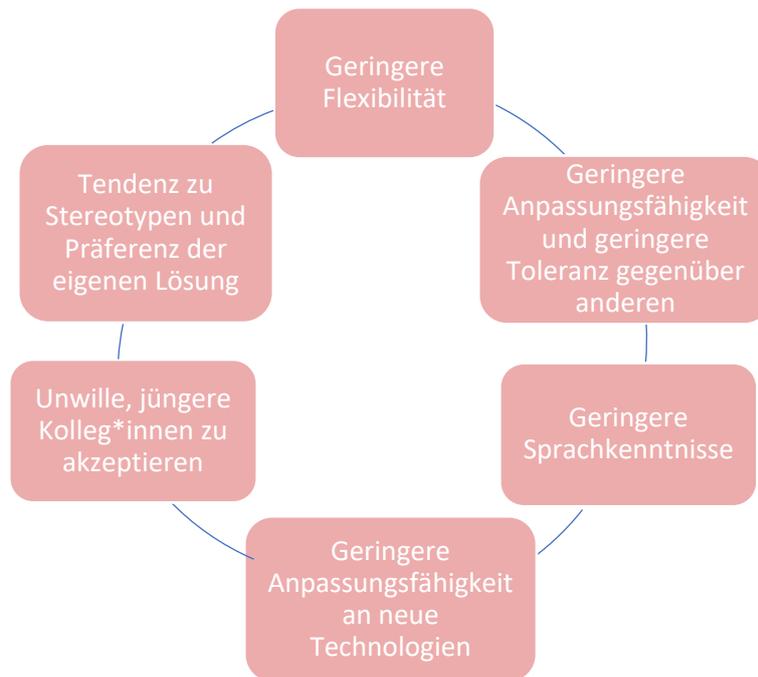
5. Betrachten Sie Ihr Leben - Schauen Sie sich den Kreis der Menschen an, mit denen Sie in Ihrem Privatleben zu tun haben. Wenn zwischen Ihnen und den Menschen, die Sie treffen, nur ein Altersunterschied von zehn Jahren besteht, sollten Sie Ihren Personenkreis erweitern. Es könnte Ihnen die Augen öffnen, was Sie in Ihrem Berufsleben in Bezug auf Alter und Generationen vielleicht verpasst haben.



05 Hauptprobleme



Dies sind die Schwächen und Risikofaktoren von Arbeitnehmern über 55 in einem Team. Es sollte jedoch auch berücksichtigt werden, dass jeder Mensch anders ist und diese Annahmen rein stereotyp sein können.



Es gibt auch andere Bereiche, in denen der Generationenkonflikt häufig in Teams auftreten kann...

- Die jüngere Generation bevorzugt Ungezwungenheit und eine ausgewogene Work-Life-Balance. Im Gegensatz dazu hält die ältere Generation **eine feste Unternehmenshierarchie für wichtig** und tendiert dazu, langfristig für ein Unternehmen zu arbeiten.
- Jüngere Menschen brauchen keinen **persönlichen Kontakt**, um zu arbeiten und zu handeln, während ältere Mitarbeiter in der Regel Offline-Meetings und persönliche Kommunikation bevorzugen.
- Ältere Arbeitnehmer schätzen **die Zeit, die sie bei der Arbeit verbringen**, während jüngere Arbeitnehmer sich auf die Qualität der geleisteten Arbeit konzentrieren, die von der Zeit abhängt, die sie dafür aufwenden.
- Junge Arbeitnehmer halten es für ein Problem, wenn sie nicht den **beruflichen Aufstieg** erreichen, den sie sich gewünscht hätten, weil ältere Arbeitnehmer noch in diesen Positionen sind.
- Ältere Arbeitnehmer bevorzugen die **Sicherheit und Stabilität** eines einzigen Arbeitsplatzes. Sie sind realistischer in ihren Gehaltsvorstellungen. Die jüngere Generation ist in der Regel eher von Fluktuation betroffen, aber dafür ist sie durchsetzungsfähiger, hat mehr Erfahrung mit mehr Arbeitgebern und verlangt auch eine höhere finanzielle Entschädigung.



06 Hauptvorteile für Unternehmen und Beschäftigte



Erfahrung ist ein Vorteil. Ein unbestreitbarer Vorteil älterer Arbeitnehmer ist auch die Loyalität, die sie gegenüber ihrem Arbeitgeber zeigen. Auch ihre Dankbarkeit und Ehrlichkeit werden geschätzt. Im Vergleich zu den jüngeren Generationen sind für sie die Arbeit selbst und deren Erhalt wichtiger als das berufliche Fortkommen.

Zu den wichtigsten Faktoren, die die Entscheidung des Managements, Arbeitnehmer über 55 zu beschäftigen, positiv (oder negativ) beeinflussen, gehören ihre Erfahrung, ihre Beziehung zur Arbeit und zum Unternehmen, Sprach- und Computerbarrieren sowie körperliche und persönliche Eigenschaften.

Wichtigste Vorteile eines/r Beschäftigten über 55 für das Team

Geistige
Reife und
Seriosität

Wissen über
Arbeitsmetho-
den, Produkte
des
Unternehmens
usw.

Nachgewie-
sene
Kenntnisse
und
Fähigkeiten

Verlässlich-
keit,
Gründlich-
keit und
Verantwor-
tung

Meinungs-
stabilität
und
Ausgewogen-
heit

Emotions-
Management
und
kommunika-
tive
Fähigkeiten

Jahrelange
Erfahrung in
der Branche



07 Referenzen



<https://www.aivd.cz/soubor-doc737/>

<https://www.microsoft.com/cs-cz/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/key-to-successful-multi-generational-workplaces>

[https://hn.cz/c1-54511050-mezigeneracni-spoluprace-hybna-sila-globalni-ekonomiky-generace Y](https://hn.cz/c1-54511050-mezigeneracni-spoluprace-hybna-sila-globalni-ekonomiky-generace-Y)

<https://www.wework.com/cs-CZ/ideas/worklife/how-to-embrace-generational-diversity-in-the-workplace-and-gain-a-competitive-edge-from-it-2>

<https://www.praceamzda.cz/clanky/podstata-tvorba-rizeni-vyuziti-tymu>

<https://docplayer.cz/413120-Phdr-lenka-kolajova-tymova-spoluprace-jak-efektivne-vest-tym-pro-dosazeni-nejlepsich-vysledku.html>

[https://repozitar.cz/repo/37832/sebestova_palova_krejci-manazerske dovednosti 2019.pdf](https://repozitar.cz/repo/37832/sebestova_palova_krejci-manazerske_dovednosti_2019.pdf)





Co-funded by the
Erasmus
of the Eu



AGE ADAPT

Modul

“Vielfalt ist
ein Wert”

Entwickelt von:



01

Definition des Moduls



Vielfalt ist ein Wert. Altersvielfalt sollte als strategischer Wert für jede Organisation anerkannt werden. Sie hat nicht nur mit dem Erfahrungsniveau zu tun, sondern auch mit einer anderen Sichtweise der umgebenden Realität, mit unterschiedlichen Erwartungen und Bedürfnissen von älteren und jüngeren Menschen. Wir sollten die Probleme im Zusammenhang mit der Altersvielfalt identifizieren und dann versuchen, sie zu verstehen. Dies wird die Grundlage für die Definition spezifischer Lösungen und Aktivitäten im Bereich der Gleichbehandlung älterer und jüngerer Menschen und der Bekämpfung von Altersdiskriminierung sein. Das letzte Element besteht darin, aufzuzeigen, wie Änderungen in Organisationen eingeführt werden sollten, um die Rechte älterer und jüngerer Mitarbeiter zu respektieren.

02

Übersicht



- Erkennen von Alters- und Erfahrungsvielfalt als Wert (strategische Perspektive)
- Identifizierung und Verständnis von Problemen im Zusammenhang mit Altersvielfalt
- Gleichbehandlung und Bekämpfung von Altersdiskriminierung - mögliche Lösungen
- Wie man Veränderungen einführt, die die Altersvielfalt respektieren (Kenntnisse und Fähigkeiten verfahrenstechnischer Art in Bezug auf ein sensibles Vorgehen bei der Einführung von Veränderungen und dem Management von Veränderungen in Organisationen).

03 Ziele



Die Hauptziele dieses Moduls sind:



- Unternehmen und Managern die allgemeinen Vorteile der Altersvielfalt am Arbeitsplatz zu erläutern und ihnen dabei zu helfen, ihre eigenen Maßnahmen zu entwickeln, die für ihre Organisation (Team) relevant sind
- Entscheidungsträgern die Herausforderungen zu verdeutlichen, die sich aus einem generationsübergreifenden Arbeitsumfeld ergeben, und ihnen zu helfen, diese durch die Schaffung eines diskriminierungsfreien Arbeitsplatzes zu überwinden



04 Inhalt des Moduls



Anerkennung der Alters- und Erfahrungsvielfalt als Wert (strategische Perspektive)

Vielfalt im weitesten Sinne gibt es in jeder Organisation. Die Vielfalt in Bezug auf Geschlecht, Religion, ethnische Zugehörigkeit, Alter, Berufserfahrung, Kompetenzen und politische Überzeugungen wird nicht mehr als ernsthaftes Hindernis für die Effektivität des Managements einer Organisation betrachtet.

Führungskräfte sehen zunehmend die Vorteile der Vielfalt und versuchen, sie zu managen. Sie schenken den Vorteilen der Vielfalt immer mehr Aufmerksamkeit, indem sie Untersuchungen durchführen und Aktionspläne entwickeln, um das Management der Vielfalt zu erleichtern.



Altersvielfalt ist eine der am häufigsten auftretenden Dimensionen der Vielfalt in modernen Organisationen.

Die Gesellschaft altert und das Altersmanagement der Mitarbeiter im Unternehmen wird zu einer der wichtigsten Herausforderungen für Manager. Die Zahl der Menschen, die älter sind und an den Ruhestand denken, wächst. Der Prozess der Pensionierung kann das Phänomen der "Abwanderung von Kompetenzen" außerhalb des Unternehmens bedeuten - oft unwiederbringlich. Daher ist es für Unternehmen inzwischen eine Herausforderung, die berufliche Tätigkeit von Menschen zu verlängern.

Diesem Thema wird im Zusammenhang mit der Verfügbarkeit von Arbeitsressourcen sowie deren Qualität und Effizienz viel Aufmerksamkeit gewidmet. Es ist notwendig, das Generationenmanagement in strategische Dokumente aufzunehmen und einen Business Case über die Vorteile der Altersvielfalt zu erstellen. Ein strategischer Ansatz



für das Altersmanagement ist angesichts der aktuellen negativen Trends auf dem Arbeitsmarkt in Europa besonders wichtig.

Aus strategischer Sicht ist es am einfachsten, Ressourcen zu nutzen, die bereits im Unternehmen verfügbar sind, aber aus bestimmten Gründen aus der beruflichen Tätigkeit ausscheiden.

Altersmanagement wird zu einem immer häufigeren Phänomen, da es sich aufgrund der sich verschlechternden Aussichten auf austauschbare Generationen und der Schwierigkeiten bei der Sicherung der Personalnachfolge als notwendig erweist. Außerdem ist bereits jetzt festzustellen, dass die Veränderung der Altersstruktur von Mitarbeiterteams eine ziemliche Herausforderung für Arbeitgeber und Manager darstellt.

Es ist notwendig, Anstrengungen zu unternehmen, um im Bereich des Altersmanagements strategisch vorzugehen. Dies ermöglicht den Aufbau eines engagierten und loyalen Teams von Mitarbeitern mit einzigartigen Kompetenzen. Es ermöglicht auch, die berufliche Tätigkeit der Älteren zu verlängern und somit die Mitarbeiter im Unternehmen zu halten (Citkowski, Garwolińska, 2018).

Die entwickelten Wege und Managementinstrumente müssen überprüft und an die sich verändernden Eigenschaften der Teams angepasst werden. Das Wichtigste ist, gewählte Lösungen zu haben/zu suchen/zu erreichen, die an die Bedürfnisse einer bestimmten Organisation angepasst sind und den Erwartungen älterer und jüngerer Mitarbeitender entsprechen. Diese Bedürfnisse sollten/können während des kontinuierlichen Dialogs zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern erkannt werden, z.B. in Form von Umfragen, Interviews, Treffen. Monitoring ist sehr wichtig, um eine hohe Effizienz der MitarbeiterEinstellungen zu erreichen. Es geht auch darum, geeignete Instrumente zu entwickeln, um Mitarbeiter im Hinblick auf ihre Altersvielfalt zu motivieren.

Es gibt viele erwiesene Vorteile der Altersvielfalt am Arbeitsplatz:

Auf Organisationsebene:

- Steigerung der Arbeitseffizienz von Menschen im Alter von 50+ durch effektivere Nutzung des Potenzials älterer Mitarbeiter und Steigerung ihrer Motivation,
- Steigerung der Arbeitseffizienz anderer Mitarbeiter durch ein gutes Arbeitsklima und die Verminderung von Konflikten zwischen den Generationen,
- Senkung der Arbeitskosten, z.B. durch geringere Fehlzeiten älterer Arbeitnehmer, die durch Gesundheitsprävention und Anpassung der Arbeitszeiten an ihre Bedürfnisse erreicht werden
- Senkung der Unternehmenskosten, dank der Weitergabe von Wissen und Erfahrung an jüngere Mitarbeiter durch ihre älteren Kollegen
- Erhalt von unschätzbarem (pragmatischem) Wissen im Unternehmen älterer Arbeitnehmer, das das Ergebnis der Verarbeitung von theoretischem Wissen durch jahrelange praktische Erfahrung ist;



- die Optimierung der Beschäftigung durch eine bessere Anpassung der Kompetenzen älterer Arbeitnehmer an den Arbeitsplatz,
- Verringerung der Mitarbeiterfluktuation (reife Menschen sind in der Regel loyal gegenüber Unternehmen),
- Senkung des Rekrutierungsaufwandes

 **Auf der individuellen Ebene:**

- die Möglichkeit, das für die Befriedigung der Lebensbedürfnisse erforderliche Einkommen zu verdienen,
- die Möglichkeit der sozialen und beruflichen Entwicklung,
- die Möglichkeit zur Teilnahme an sozialen Kontakten,
- Selbstwertgefühl und soziale und berufliche Nützlichkeit,
- die Fähigkeit, die im Laufe der Jahre erworbenen Kenntnisse und Erfahrungen weiterzugeben,
- das Gefühl, nicht diskriminiert zu werden,
- die Möglichkeit, auch im Rentenalter sozial und beruflich aktiv zu sein.

Überlegen Sie, welche dieser Vorteile für Ihr Unternehmen am ehesten zutreffen?



Identifizierung und Verständnis von Problemen im Zusammenhang mit der Altersvielfalt

"Altersmanagement ist ein Element des Personalmanagements, genauer gesagt: ein Element des Diversitätsmanagements. Es umfasst die Durchführung verschiedener Aktivitäten, die eine rationellere und effektivere Nutzung der Humanressourcen in Unternehmen ermöglichen, indem die Bedürfnisse und Fähigkeiten von Mitarbeitern unterschiedlichen Alters berücksichtigt werden" (Litwiński, Sztanderska, 2010, S. 3).



Um das Alter in einem Unternehmen effektiv zu managen, müssen Sie zunächst die Herausforderungen/Problembereiche, die für das Management der Altersvielfalt der Mitarbeiter wichtig sind, effektiv identifizieren und verstehen. Zu den häufigsten Herausforderungen/Problembereichen im Zusammenhang mit dem Altersmanagement gehören:

Beschäftigungsplanung und Arbeitsorganisation

Der Bereich der Beschäftigungsplanung befasst sich mit einer Schlüsselfrage einer Organisation, damit das reibungslose Funktionieren des Unternehmens möglich ist, die Zeit und die Kompetenzen der Mitarbeiter möglichst effektiv genutzt werden können und die Entwicklung des Unternehmens den demografischen Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt Rechnung trägt.

Personalgewinnung

Der Bereich Rekrutierung und Personalbeschaffung bezieht sich auf eine der größten geschäftlichen Herausforderungen, denn es wird immer schwieriger, neue Mitarbeiter zu gewinnen. Dies führt z.B. dazu, dass man versucht, einen immer größeren Pool potenzieller Kandidaten zu erreichen und mehr Anstrengungen darauf zu richten, die Vielfalt des Pools von Kandidaten für bestimmte Positionen zu erhöhen.

Einbindung und Integration von generationenübergreifenden Teams

Der Bereich der Einbeziehung und Integration von generationenübergreifenden Teams bezieht sich auf eine Reihe von Maßnahmen, die darauf abzielen, Menschen aus verschiedenen Generationen in eine effektive Zusammenarbeit im Team einzubinden. Solche Aktivitäten erfordern den richtigen Boden (Organisationskultur) sowie eine offene Rekrutierung, aber selbst die offenste Kultur und Rekrutierung kann keine echte intergenerationelle Zusammenarbeit garantieren, und die Aufgabe des Unternehmens ist es, dafür zu sorgen, dass die Zusammenarbeit tatsächlich stattfindet und dass sie gut funktioniert. Das Auftreten verschiedener Generationen in einer Organisation bedeutet nicht automatisch, dass diese Menschen zusammenarbeiten.



Im Gegenteil - die Realität in vielen Organisationen ist die Bildung geschlossener Gruppen (z.B. Teams jüngeren Alters, Teams mit einer Dominanz von Personen höheren Alters), was es schwierig macht, das Potenzial der Zusammenarbeit zu nutzen.

Aufbau einer offenen Organisationskultur

Der Bereich des Aufbaus eines offenen Arbeitsumfelds bezieht sich auf Aktivitäten, die den Boden für eine generationenübergreifende Zusammenarbeit bereiten. Bevor die verschiedenen generationenübergreifenden Teams effektiv arbeiten, und sogar bevor solche Teams gebildet werden, muss im Unternehmen ein offenes Klima für diese Zusammenarbeit geschaffen werden. Die Herausforderung für Unternehmen besteht in diesem Zusammenhang darin, eine Kultur zu fördern, die offen für die verschiedenen Generationen ist - frei von Stereotypen, aufmerksam gegenüber den Bedürfnissen der verschiedenen Mitarbeitergruppen und, was besonders wichtig ist, authentisch in ihrem Handeln.

Lebenslanges Lernen und persönliche Entwicklung

Der Bereich der persönlichen Entwicklung bezieht sich auf eine Reihe von Aktivitäten, die darauf abzielen, Mitarbeiter aller Generationen mit Kompetenzen auszustatten, die es ihnen ermöglichen, ihre beruflichen Aufgaben effektiv zu erfüllen. Dieser Bereich bezieht sich auch auf Aktivitäten, die darauf gerichtet sind, die Veralterung der Qualifikationen der Mitarbeiter zu verhindern, und auf Aktivitäten, die darauf abzielen, die berufliche Tätigkeit älterer Arbeitnehmer aufrechtzuerhalten. Dazu gehört auch die Aufrechterhaltung/Verbesserung von Qualifikationen sowohl in Bezug auf fachliche als auch auf soziale Kompetenzen. Indem man sich um die Entwicklung der Mitarbeiter kümmert, berührt man auch den Bereich der Arbeitnehmerbeteiligung.

Wissensmanagement

Der Bereich des Wissensmanagements konzentriert sich auf eines der wichtigsten Elemente im Management, nämlich die effektive Nutzung von Wissen, um das Wachstum einer Organisation zu gewährleisten. Eine Organisation, in der Mitarbeiter die Möglichkeit haben, vorhandenes Wissen effektiv zu nutzen und frei miteinander zu teilen, schafft ein günstiges Klima für Innovation und Entwicklung. Es ist wichtig, den Wissenserhalt zu gewährleisten, d.h. die Erhaltung des Wissens in der Organisation in einer Situation langfristiger Abwesenheit und des Ausscheidens von Mitarbeitern (geplant - z.B. Ruhestand, und ungeplant - z.B. Abwesenheit aus gesundheitlichen Gründen).

Gesundheit der Beschäftigten

Der Bereich der Gesundheitsfürsorge für Arbeitnehmer bezieht sich auf eine Reihe von Maßnahmen, die darauf abzielen, die Verpflichtungen des Arbeitgebers im Bereich der Sicherheit und Gesundheit der Arbeitnehmer zu erfüllen, sowie auf Aktivitäten zur Erhaltung eines guten psychophysischen Zustands der Arbeitnehmer (Wohlbefinden). Diese Aktivitäten sind aus der Perspektive älterer Menschen von besonderer



Bedeutung. Sie haben auch einen direkten Einfluss auf das Engagement und die Zufriedenheit aller Mitarbeiter und deren Effektivität.

Unterstützung bei Veränderungen und Umgang mit Konflikten

Zum ersten Mal in der Geschichte erleben wir eine Situation, in der bis zu 5 Generationen auf dem Arbeitsmarkt vertreten sind. Leider sind Konflikte in einem Mehrgenerationenumfeld mit der Zusammenarbeit oft untrennbar verbunden. Jede der Generationen wurde von bestimmten historischen Ereignissen in einem bestimmten Zeitraum, sozialen Trends und kulturellen Phänomenen geprägt, die ihre Wahrnehmung der Welt beeinflussen.

Gleichbehandlung und Bekämpfung von Altersdiskriminierung - mögliche Lösungen

"Das Alter ist eines der wichtigsten Unterscheidungsmerkmale von Mitarbeitern in ihrem beruflichen Umfeld. Altersdiskriminierung basiert auf der Überzeugung, dass eine Altersgruppe anderen unterlegen ist. Die Grundlage für diese Diskriminierung ist die Bewertung äußerer Merkmale. Das Phänomen der Ungleichbehandlung von Alterskategorien ist mit Stereotypen verbunden, und der Begriff "alt" hat eine klare abwertende Konnotation" (Leks-Bujak, 2014, S. 108).

Altersdiskriminierung kann alle Altersgruppen betreffen. Sie kann jungen Menschen widerfahren, die in den Arbeitsmarkt eintreten, von denen die Arbeitgeber von Anfang an Berufserfahrung erwarten und denen eine niedrigere Bezahlung für die gleiche Arbeit wie älteren Arbeitnehmern angeboten wird. Ältere Menschen scheinen jedoch in höherem Maße gefährdet zu sein, und in dieser Dimension ist sie am häufigsten Gegenstand von Überlegungen, Untersuchungen und Analysen (Łuczak, 2007).

Arbeitgeber und Manager sollten die **folgenden Maßnahmen** in Betracht ziehen, um die identifizierten Herausforderungen/Problembereiche anzugehen:

Arbeitsplanung und -organisation:

- Trends im Arbeitsmarkt analysieren
- Nutzung flexibler Beschäftigungsformen und flexibler Arbeitszeiten
- Analyse und Optimierung der Nutzung von Mitarbeiterkompetenzen, unabhängig vom Alter
- Verwaltung des Talentpools
- Maßnahmen für den Fall, dass ein Mitarbeiter bereit ist, seinen Arbeitsplatz zu verlassen/zu kündigen

Personalgewinnung

- Durchführung des Einstellungsverfahrens in Übereinstimmung mit den Grundsätzen der Chancengleichheit



- Formulierung von Stellenanzeigen, die in Form und Inhalt nicht diskriminierend sind
- Durchführung von Vorstellungsgesprächen mit Respekt und Beachtung der Gleichbehandlung
- Eliminierung unbewusster Vorurteile im Einstellungsprozess

Einbindung und Integration von generationenübergreifenden Teams

- Entwicklung von Mentoring-Programmen,
- Erweiterung der Kenntnisse von Entscheidungsträgern in diesem Bereich,
- Berücksichtigung der Perspektiven aller Mitarbeiter,
- Förderung der Teamarbeit unabhängig vom Alter,
- Anpassung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten an die individuellen Fähigkeiten der Mitarbeiter,
- Organisation von Veranstaltungen über die Unterschiede zwischen den Generationen
- Durchführung eines guten Onboardings

Schaffung einer offenen Organisationskultur

- Diagnose der Organisationskultur
- Entwicklung und Umsetzung einer Kommunikationslandkarte
- Durchführung regelmäßiger Umfragen zur Mitarbeiterzufriedenheit (Umsetzung der Schlussfolgerungen aus den Umfragen)

Lebenslanges Lernen und persönliche Entwicklung

- Umsetzung der Selbst-SWOT-Analyse
- Identifizierung und Analyse des Schulungs- und Entwicklungsbedarfs von Mitarbeitern unterschiedlichen Alters,
- Umsetzung von Schulungs- und Entwicklungsprogrammen, die auf die Bedürfnisse von Mitarbeitern unterschiedlichen Alters zugeschnitten sind
- Analyse der Effektivität und Bewertung von Schulungs-/Entwicklungsprogrammen und Vornahme von Änderungen auf der Grundlage ihrer Ergebnisse

Wissensmanagement

- Durchführung eines Wissensmanagement-Audits (Wissenslokalisierung, Wissenserstellung und -entwicklung, Wissensaustausch, Wissensnutzung, Wissensbewahrung)
- Analyse von Hindernissen und Schwierigkeiten beim Wissenstransfer
- Einsatz von Mentoring als Element des Wissensmanagements in der Organisation.



Gesundheit der Beschäftigten

- Förderung der psychischen Gesundheit,
- Sicherstellen, dass Mitarbeiter Gesundheitspakete nutzen können,
- Ergonomie am Arbeitsplatz sicherstellen

Unterstützung bei Veränderungen und Umgang mit Konflikten

- Identifizierung der Ursachen von Konfliktsituationen,
- Anwendung von Methoden des Konfliktmanagements
- Angemessene Reaktion im Falle von Mobbing,
- Durchführung von Outplacement-Programmen

Einführung von Veränderungen unter Berücksichtigung der Altersvielfalt (Kenntnisse und Fähigkeiten verfahrenstechnischer Art in Bezug auf einen sensiblen Ansatz bei der Einführung von Veränderungen und dem Management von Veränderungen in Organisationen)

Der Prozess der Einführung von Veränderungen im Hinblick auf die Altersvielfalt in der Organisation sollte Folgendes umfassen:

- Erkennen von Generationenkonflikten
- Beobachtung der Beziehungen zwischen Mitarbeitern sowie zwischen Führungskräften und Mitarbeitern - mögliche Reaktion auf Konfliktsituationen
- Einführung von Lösungen, die es ermöglichen, Konfliktsituationen im Zusammenhang mit der Altersvielfalt zu melden
- Vermittlung von Wissen an die Mitarbeiter, wie man mit Konflikten im Unternehmen umgeht
- Ständige Unterstützung der Teams bei Transformationen, die personelle Veränderungen erfordern
- Überwindung von Widerständen gegen Veränderungen im Zusammenhang mit der Einbeziehung der verschiedenen Generationen
- Vorbereitung der Organisation auf einen Wandel, der die Beschäftigung von Vertretern anderer Generationen als der derzeit dominierenden beinhaltet
- Unterstützung von Agenten/Botschaftern des Wandels - Personen, die für die Unterstützung der intergenerationellen Zusammenarbeit/Aktivierung von Menschen im Alter von 50+ usw. verantwortlich sind
- Dem Funktionieren von Altersstereotypen in der Organisation entgegenwirken, die oft eine Bremse für den Wandel darstellen

"Eine der wichtigsten Notwendigkeiten in diesem Bereich ist es, die Unterschiede in den Eigenschaften der Mitarbeiter, die verschiedenen Generationen angehören, zu erkennen. Unterschiede in der Arbeitsweise, in der Effektivität, in den Lernfähigkeiten, in der Wahrnehmung wichtiger Themen für das Unternehmen sowie in den



Erwartungen an Mitarbeiter verschiedener Altersgruppen" (Sajkiewicz, 2016, S. 54).



Manager sollten offen für ältere Arbeitnehmer oder allgemeiner für die Bedürfnisse und Möglichkeiten von Arbeitnehmern unterschiedlichen Alters haben. Das bedeutet, dass das Alter des Arbeitnehmers für den Arbeitgeber kein Problem darstellt, sondern etwas Natürliches ist, das zum Vorteil des Unternehmens und des Arbeitnehmers selbst genutzt werden sollte.

Um dies am effektivsten zu tun, sollte der Arbeitgeber/Manager:

- zum einen Arbeitsbedingungen schaffen, in denen sich der Arbeitnehmer wohlfühlt, die seinen Fähigkeiten und Bedürfnissen angepasst sind, auch in Abhängigkeit vom Alter
- diese Bedingungen sollten eine maximale Nutzung des Potenzials und der Kompetenzen des Arbeitnehmers, teilweise auch in Abhängigkeit vom Alter, sowie eine effektive Zusammenarbeit und Bündelung der Potenziale von Arbeitnehmern unterschiedlichen Alters ermöglichen

05 Hauptprobleme



Das Hauptziel dieses Moduls besteht darin, Organisationen auf die Herausforderungen vorzubereiten, die sich aus der Beschäftigung von Mitarbeitern verschiedener Generationen ergeben. Dank dieses Moduls werden Arbeitgeber/Manager in der Lage sein, Diversitätsprobleme im Zusammenhang mit dem intergenerationellen Management leichter zu bewältigen. Dieses Modul kann auch eine Inspiration sein, Maßnahmen zu ergreifen, um die Altersvielfalt der Mitarbeiter zu einem bedeutenden Wert für die Organisation zu machen.

06 Hauptvorteile für Unternehmen und Beschäftigte





Die wichtigsten Vorteile dieses Moduls für Manager sind:

- die Vorteile des Altersmanagements zu verstehen und in der Lage zu sein, Ihr eigenes Konzept zu formulieren
- Verständnis der wichtigsten Herausforderungen im Zusammenhang mit dem Altersmanagement und die Fähigkeit, Ihre Organisation in diesen Bereichen zu analysieren (Schlussfolgerungen zu ziehen)
- Erwerb von Kenntnissen über den Aufbau eines Arbeitsumfelds, das keine Diskriminierung aufgrund des Alters zulässt
- die Fähigkeit, Ihre Organisation/Ihr Team darauf vorzubereiten, die Grundprinzipien der Bekämpfung von Diskriminierung umzusetzen
- das Bewusstsein, was die wichtigsten Bremsen für Veränderungen in den Bereichen des Altersmanagements sind, dank derer sie sich besser darauf vorbereiten können

Die wichtigsten Vorteile dieses Moduls für ältere Arbeitnehmer sind:

- sich bewusstwerden, dass das Alter kein Unterscheidungskriterium für den Arbeitgeber/Manager ist
- Steigerung des Selbstwertgefühls
- mehr Selbstvertrauen und größere Motivation
- Erwerb von Kenntnissen über die Zweckmäßigkeit des Einsatzes von Altersmanagementinstrumenten in einer Organisation

07 Referenzen

- Citkowski, M., Garwolińska, M., (2018), Age Management Strategy in the Enterprise as a Response to the Challenges of the Labor Market in: Wyzwania w zarządzaniu zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach. Od teorii do praktyki, pod red. Straoińska E, Geraga, M., in: PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2018, Tom XIX, Zeszyt 8, Część 1, p. 461–474, Wydawnictwo SAN



- Dąbrowski, T., Głogowski, M., Ociepka-Miąsik, K., Pająk, J., Popek, A., Stańczyk, I., Ulatowska, R., Zaroda, E., Zaroda-Dąbrowska, A., (2019), PUAP 50+ Narzędziownik: Procedury – Metody – Rozwiązania, Kraków 2019
- Leks-Bujak, L., (2014), Zarządzanie różnorodnością w organizacji, in: ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI ŚLĄSKIEJ, Seria: ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE z. 72
- Litwiński, J., Sztanderska, U., (2010), Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2010
- Łuczak, M., (2007), Ageism – dyskryminacja ze względu na wiek, [w:] Kupny J., Dylus A., Biedrzycki T. (red.): Dyskryminacja jako nowa kwestia społeczna, Księgarnia św. Jacka, Katowice 2007.
- Sajkiewicz, B., (2016), Oczekiwania pracowników w różnym wieku, jako podstawa budowy systemów zaangażowania na zasadach zarządzania różnorodnością – badania IPISS w: ZZL(HRM)_2016_3-4(110-111).
- Schimanek, T., Trzos, K., Zatorska, M., (2011), Zarządzanie wiekiem – szansa dla przedsiębiorców. Mini przewodnik zarządzania wiekiem, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa.





Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

ID: 2021-1-DE02-KA220-ADU-000033518

AGE ADAPT

AGE ADAPT

Modul

“MOTIVATION”

Entwickelt von:


GrowthCoop



01 Definition des Moduls



Motivation. Dieses Modul befasst sich mit der **Motivation** von Arbeitnehmern über 55 Jahren und damit, wie Arbeitgeber dazu beitragen können, dass ein motiviertes und effektives Team die zugewiesenen Aufgaben erfüllt.

Motivation ist eine der einflussreichsten Fähigkeiten bei der Ausübung einer beruflichen Tätigkeit, da sie den Grad der Beteiligung an der zugewiesenen Aufgabe und den Enthusiasmus für die Erreichung der gesetzten Ziele bestimmt. Ein motivierter Mitarbeiter und ein motiviertes Team werden immer unendlich viel effizienter sein als ein Mitarbeiter oder ein Team, das nicht motiviert ist. Daher ist dieses Modul so wichtig, denn es liefert die Schlüssel gerade auch zur Motivation von Arbeitnehmern, die sich in den letzten Jahren ihres Arbeitslebens befinden. In diesem Fall liegt die Last der Motivation beim Arbeitgeber, der dafür verantwortlich ist, ein ideales Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem sich die Arbeitnehmer wohl und wertgeschätzt fühlen und dementsprechend motiviert sind.

Was ist Motivation und warum ist sie so wichtig? Im Grunde ist Motivation der ständige Wunsch, sich selbst und seine Arbeit zu verbessern. Motivation ist einer Person immanent, wenn sie an einer Tätigkeit interessiert ist, weil sie Freude und Befriedigung beim Lernen, Erforschen oder Verstehen von etwas Neuem empfindet.

02 Übersicht



- Arten der Motivation
- Alterung der Erwerbsbevölkerung
- Schlüssel zur Motivation von Arbeitnehmern über 55 in Unternehmen
- Bedeutung der Kommunikation mit Arbeitnehmern über 55
- Lernen im Alter

03 Ziele



Das Hauptziel dieses Moduls besteht darin, dem Arbeitgeber die notwendigen Schlüssel an die Hand zu geben, um die Motivation von älteren Arbeitnehmern in Unternehmen zu verbessern. Außerdem wird die Bedeutung von Kommunikation, ständiger Weiterbildung und Flexibilität hervorgehoben, um eine vollständige und motivierte Belegschaft zu erreichen, die ihre Leistung verbessert und somit einen größeren Nutzen für das Unternehmen bringt, da ein motivierter Arbeitnehmer bessere Leistungen erbringt als ein unmotivierter Arbeitnehmer.

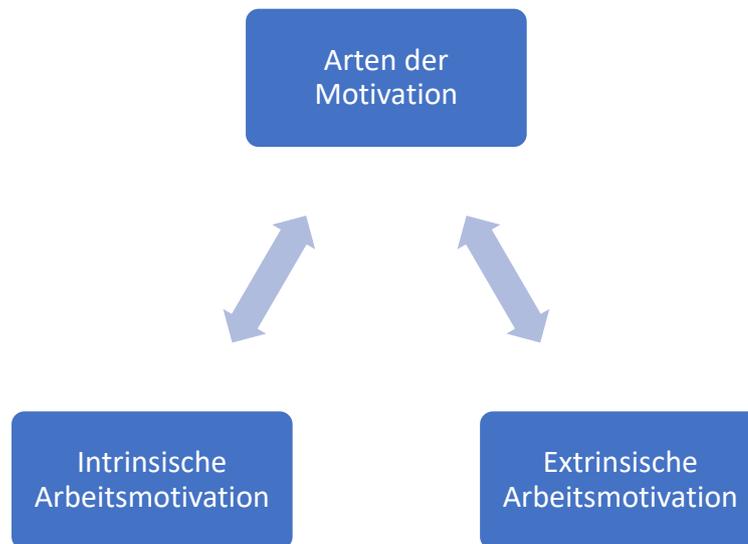
04 Inhalte des Moduls



➤ ARTEN DER ARBEITSMOTIVATION

Es gibt zwei Arten von Arbeitsmotivation: intrinsische und extrinsische.

- **Intrinsische Arbeitsmotivation.** Intrinsische Motivation wird durch die Befriedigung erreicht, die sich aus der Erfüllung einer Aufgabe ergibt. Sie entsteht durch die eigene Persönlichkeit und kann selbst angeregt werden, da sie keine dritte Quelle wie die Anerkennung durch einen Vorgesetzten benötigt. Sie ist eine Form der Arbeitsmotivation, die direkt mit dem Grad der persönlichen Zufriedenheit zusammenhängt.
- **Extrinsische Arbeitsmotivation.** Extrinsische Motivation kommt von einem externen Faktor, von einer dritten Quelle. Sie ist in der Regel mit Zielen, Belohnungen oder Anerkennung verbunden, und ihre Berücksichtigung ist für die Produktivität und Rentabilität des Unternehmens von entscheidender Bedeutung.



➤ ALTERUNG DER ERWERBSBEVÖLKERUNG

Heute machen die über 55-Jährigen mehr als 12 % der Erwerbsbevölkerung aus. Diese kontinuierliche Alterung der Erwerbsbevölkerung stellt eine große Herausforderung für die Unternehmen dar. Dafür gibt es verschiedene Gründe, wie zum Beispiel:

- Steigende Lebenserwartung, vor allem aufgrund von Fortschritten in Medizin und Ernährung
- Späterer Einstieg junger Menschen in den Arbeitsmarkt

Dieser Anstieg des Alters der Arbeitskräfte bedeutet, dass ein Zuwachs an Erfahrung, Urteilsvermögen und gesundem Menschenverstand zu verzeichnen ist.





➤ SCHLÜSSEL ZUR MOTIVATION VON ÄLTEREN ARBEITNEHMERN IM UNTERNEHMEN

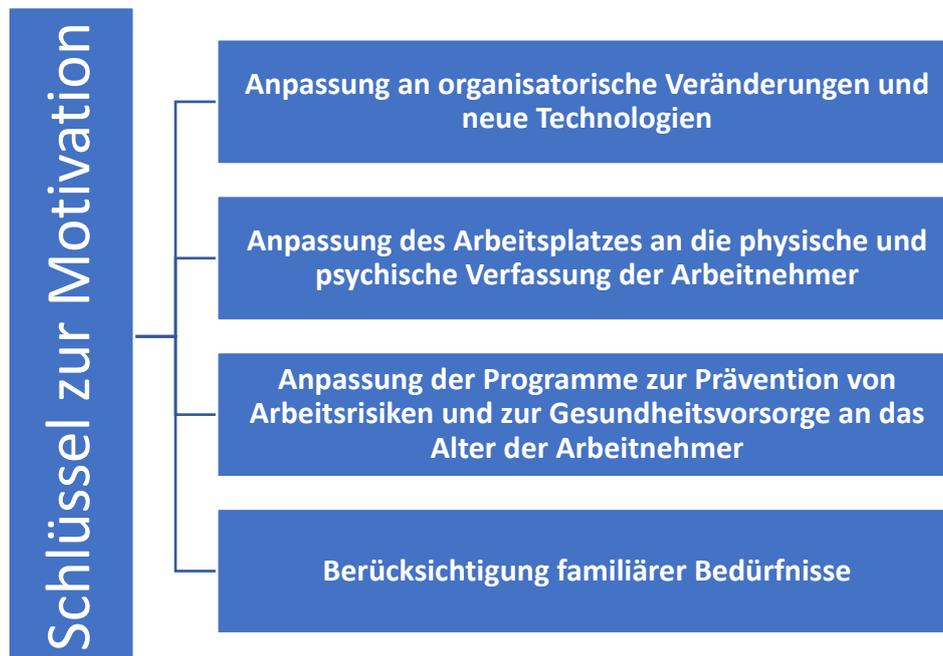
Es ist notwendig, das Altersmanagement am Arbeitsplatz und die Motivation der Arbeitnehmer als prioritäres Handlungsfeld unter verschiedenen Gesichtspunkten anzugehen, wobei der wichtigste die ständige Verbesserung der Arbeitsbedingungen und die Anpassung an das Alter der Arbeitnehmer ist.

Die wichtigsten Bereiche, in denen man arbeiten sollte, um die Qualität der Arbeit der Arbeitnehmer zu verbessern und die Leistung im Unternehmen dank verbesserter Motivation zu steigern, wären die folgenden:

- **Förderung der Anpassung an organisatorische Veränderungen und neue Technologien.** Älteren Arbeitnehmern fällt es schwerer, neue Technologien zu verstehen, da sie nicht so sehr daran gewöhnt sind. Daher ist es notwendig, bei Veränderungen einen angemessenen Schulungsplan umzusetzen, damit die gesamte Belegschaft gleichberechtigt ist. Wenn sie sich erst einmal an die neuen Arbeitsmethoden gewöhnt haben, können sie genauso produktiv sein wie Jüngere, wenn nicht sogar noch produktiver, da sie in der Lage sind, die Änderungen an ihr gesammeltes Fachwissen anzupassen.
- **Anpassung des Arbeitsplatzes an die sich verändernde physische und psychische Verfassung der Arbeitnehmer.** Die ständigen Veränderungen auf allen Ebenen, die ältere Menschen erleben, sowohl physisch als auch psychisch, müssen berücksichtigt werden. Sie sind möglicherweise nicht mehr auf ihrem körperlichen Höhepunkt. Eine Möglichkeit besteht darin, sie von Aufgaben zu entlasten, die eine stärkere körperliche Belastung mit sich bringen. Eine der klügsten Optionen ist, sie auf die Ausbildung jüngerer und weniger erfahrener Arbeitnehmer oder auf Aufsichts- und Qualitätskontrollaufgaben zu konzentrieren.
- **Anpassung der Programme zur Prävention von Arbeitsrisiken und zur Gesundheitsvorsorge an das Alter der Arbeitnehmer.** Die Risiken und Probleme älterer Menschen sind nicht dieselben wie die jüngerer Menschen. Daher ist es ratsam, dynamische Programme für den Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz zu erstellen, die die Arbeit an die Bedürfnisse der einzelnen Personen anpassen und nicht umgekehrt.
- **Berücksichtigen Sie die Bedürfnisse ihrer Familie.** Auch wenn ihre eigenen Kinder inzwischen erwachsen sind, ist es heute für viele ältere Arbeitnehmer üblich, eine Reihe von Verpflichtungen gegenüber ihren Enkeln zu haben oder sich um ihre eigenen älteren Eltern zu kümmern. Daher muss das Unternehmen diese Situationen bewerten und mit flexiblen Arbeitszeiten oder anderen



Maßnahmen die bestmögliche Vereinbarkeit von Arbeit, persönlichen und familiären Verpflichtungen ermöglichen.



➤ **BEDEUTUNG DER KOMMUNIKATION MIT ÄLTEREN ARBEITNEHMERN**

Die Kommunikation des Arbeitgebers mit den Arbeitnehmern ist von entscheidender Bedeutung, damit diese sich bei ihren täglichen Aufgaben motiviert fühlen, über die Veränderungen in ihrer Laufbahn Bescheid wissen und vor allem das Gefühl haben, dass sie ein nützlicher und grundlegender Teil des Unternehmens sind und bleiben, denn es gibt viele Faktoren, die die Stimmung älterer Menschen und ihre Motivation und damit auch ihre Produktivität beeinflussen. Wenn Sie an Ihre Mitarbeiter denken, schaffen Sie ein gutes Arbeitsumfeld und ein glückliches und effizientes Team.

Um dieses Ziel zu erreichen, gibt es eine Reihe von Empfehlungen:

- **Stellen Sie sicher, dass jeder Mitarbeiter am richtigen Platz ist.** Ein ungelernter Arbeiter in einer verantwortungsvollen Position kann genauso falsch sein wie ein Facharbeiter, der einfache Aufgaben erledigt. Stellen Sie daher sicher, dass jede Person für ihre Aufgabe geeignet ist.
- **Bereitstellung der notwendigen Instrumente für die Entwicklung ihrer Funktionen.** Schulungen sind ein weiteres Instrument, das dem Arbeitgeber zur Verfügung steht, um ein motiviertes Team zu schaffen. Die Berücksichtigung der Bedürfnisse der Arbeitnehmer wird dazu beitragen, ihre Effizienz zu verbessern.



- **Lassen Sie sie wissen, was von ihnen erwartet wird.** Regelmäßige Treffen mit Teams oder einzelnen Arbeitnehmern, die ihnen bewusst machen, was von ihnen erwartet wird und welche Ergebnisse Sie sehen möchten, helfen dem Arbeitnehmer, sich bei der Arbeit nicht desorientiert zu fühlen.
- **Erkennen Sie die Leistungen des Teams an und gratulieren Sie ihnen.** Es ist notwendig, dem Mitarbeiter von Zeit zu Zeit zu zeigen, dass Sie Vertrauen in seine Arbeit haben und ihn ermutigen, weiterzumachen.
- **Respekt ist das A und O im Umgang mit Mitarbeitern.** Wenn Sie sicherstellen, dass sie mit der Erfüllung ihrer Aufgaben zufrieden sind, werden sie sich bei ihrer Arbeit respektiert fühlen.

➤ **LERNEN IM ALTER**

Bei Menschen, die älter als 55 Jahre sind, steht die Lernfähigkeit in einem sehr wichtigen Zusammenhang mit der Motivation bei der Ausübung ihrer Aufgaben. Diese Lernfähigkeit steht in direktem Zusammenhang mit der intellektuellen Kapazität eines jeden Menschen, aber es gibt auch andere Faktoren, die sie beeinflussen und demotivierend sein können.

Die Lernfähigkeit älterer Menschen ist immer noch reichlich vorhanden, solange sie sich motiviert fühlen. Es stimmt zwar, dass es beim Lernen zu einem Leistungsabfall kommt, der auf physiologischen und sensorischen Aspekten beruht, aber diese Faktoren stehen in keinem Zusammenhang mit dem Rückgang der eigentlichen Lernfähigkeit. Mit anderen Worten: Es gibt zwar bestimmte Fähigkeiten, die im Laufe der Zeit beeinträchtigt werden, wie z.B. das Gedächtnis oder die geistige Beweglichkeit, aber das kann durch hohe Motivation und Interesse an der Ausführung der gestellten Aufgabe kompensiert werden.

Mehrere Studien haben gezeigt, dass ältere Menschen in der Lage sind, das gleiche oder ein höheres Lernniveau als jüngere Menschen zu erreichen, wenn sie dazu hoch motiviert sind.

Ein wichtiger Faktor ist der Einsatz verschiedener Lernstrategien für ältere Menschen, bei denen es nicht so sehr um die Geschwindigkeit bei der Lösung einer Aufgabe geht, sondern um die Qualität oder den Spaß an der Aufgabe selbst.

Es liegt in der Verantwortung des Arbeitgebers, ältere Menschen zu ermutigen, aktiv zu sein, denn es ist bekannt, dass eine der besten Möglichkeiten, alt zu werden, darin besteht, eine neue Aufgabe zu erlernen, die die Neugier auf andere Horizonte weckt. Wenn sich eine Person in einer anregenden Umgebung befindet und die Möglichkeit hat, Aufgaben zu erledigen, die ihr Spaß machen, ist es sehr wahrscheinlich, dass ihre kognitiven Fähigkeiten und die wahrgenommene Lebensqualität zunehmen. Bildung und Ausbildung sollten keine Altersgrenze haben, sie sollten dauerhaft sein.

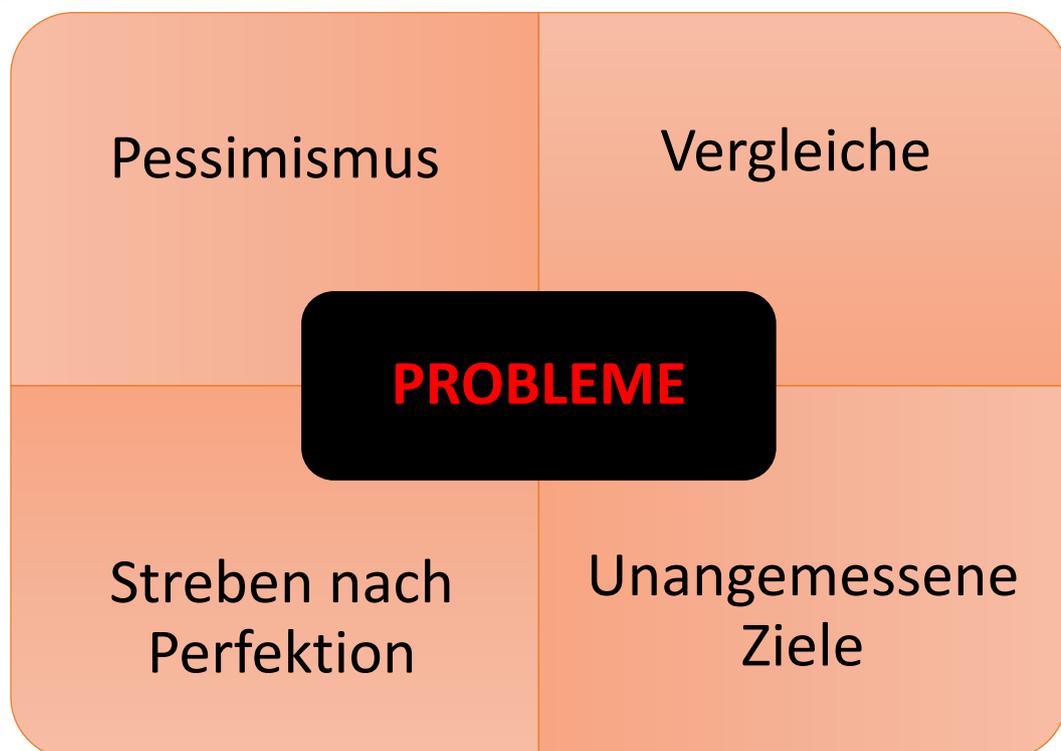


05 Hauptprobleme



Es gibt eine Reihe von Feinden der Motivation, die von älteren Arbeitnehmern ferngehalten werden müssen:

- **Pessimismus.** Ein positives Arbeitsumfeld wird die Motivation fördern.
- **Vergleiche:** Der ständige Vergleich der Arbeit verschiedener Kollegen schafft ein toxisches Arbeitsumfeld, das die Motivation der Arbeitnehmer untergräbt.
- **Streben nach Perfektion.** Wenn es keinen Raum für Fehler oder Irrtümer gibt, werden Sie nie lernen, wie man die Dinge richtig macht.
- **Unangemessene Ziele.** Wenn Sie dem Arbeitnehmer hohe oder unmögliche Ziele setzen, wird er demotiviert, da er es als unmöglich ansieht, die Ziele zu erreichen.





06 Hauptvorteile für Unternehmen und Arbeitnehmer



Die Tatsache, dass das Durchschnittsalter einer Belegschaft hoch ist, bedeutet nicht, dass die Qualität der Arbeit abnimmt, sondern kann auch das Gegenteil bedeuten, denn mit dem Alter und den Jahren im Beruf gewinnt der Arbeitnehmer an **Erfahrung, gesundem Menschenverstand, Loyalität** und vielen anderen Vorteilen für die Entwicklung der Tätigkeit, an der er beteiligt ist.

Wenn ein Unternehmen über Arbeitnehmer mit langjähriger Erfahrung in ihren Positionen oder Funktionen verfügt, macht es dies im Allgemeinen profitabler und produktiver sowie sicherer, denn Erfahrung im Beruf bedeutet weniger Risiken aller Art. Investitionen werden in der Regel gründlicher analysiert, Änderungen an Prozessen werden nur dann vorgenommen, wenn sie gründlich analysiert und als gut für das Unternehmen gerechtfertigt sind. Außerdem sind Meinungen, die auf Erfahrung beruhen, in der Regel am treffsichersten und gewährleisten die Kontinuität des Unternehmens auf sichere und positive Weise.





07 Referenzen



- Motivación laboral: el secreto de la productividad empresarial
<https://www.bizneo.com/blog/5-claves-motivar-empleados/>
- La motivación en los trabajadores de mayor edad
<https://www.aguaeden.es/blog/la-motivacion-en-los-trabajadores-de-mayor-edad>
- 10 formas de motivar a tus empleados (sin dinero)
<https://www.amedirh.com.mx/blogrh/recursos-humanos/10-formas-de-motivar-a-tus-empleados-sin-dinero/>
- The Sani-Net Blog. The Learning Capacity of Older People <https://www.sani-net.net/el-blog/40-la-capacidad-de-aprendizaje-en-las-personas-mayores>
- Los 7 enemigos de la motivación
<https://www.euroresidentes.com/empresa/motivacion/los-7-enemigos-de-la-motivacion>





Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

ID: 2021-1-DE02-KA220-ADU-000033518

AGE ADAPT

AGE ADAPT

Modul

“Generationen-
übergreifende
Kommunikation”

Entwickelt von:





01 Definition des Moduls



Generationenübergreifende Kommunikation. Dieses Modul des Leitfadens beschreibt, wie wichtig die Kommunikation mit älteren Arbeitnehmern ist und wie ihre Arbeitgeber zu einer besseren Interaktion und Kommunikation innerhalb des Arbeitsteams beitragen können, um eine bessere Atmosphäre, bessere Arbeitsergebnisse und bessere Ziele in ihrem Arbeitsumfeld zu erreichen.

Kommunikation ist der Akt der Übertragung von Informationen von einem Ort, einer Person oder einer Gruppe zu einer anderen. Das mag einfach klingen, aber Kommunikation ist in Wirklichkeit ein sehr komplexes Thema, da die Übertragung der Nachricht vom Sender zum Empfänger durch eine Vielzahl von Faktoren wie unsere Emotionen, die kulturelle Situation, das zur Kommunikation verwendete Medium, den Altersunterschied und sogar unseren Standort beeinflusst werden kann. Gute Kommunikationsfähigkeiten werden von Arbeitgebern auf der ganzen Welt als sehr wünschenswert angesehen, obwohl eine genaue, effektive und eindeutige Kommunikation in Wirklichkeit extrem schwierig ist. In Anbetracht der Kluft zwischen den Generationen am Arbeitsplatz kann die Verwaltung einer Mehrgenerationenbelegschaft aufgrund der großen Unterschiede in ihren Werten und ihrer Kultur eine noch größere Herausforderung darstellen. Mit diesem Thema möchten wir zeigen, wie wichtig es ist, die Kommunikation zwischen den Generationen am Arbeitsplatz im Unternehmen zu verbessern.

02 Übersicht



- Arten der Kommunikation am Arbeitsplatz
- Emotionales Wohlbefinden in der Kommunikation am Arbeitsplatz
- Kommunikationsstile
- Kommunikationsstile am Arbeitsplatz im Vergleich



03 Ziele



Das Hauptziel dieses Moduls besteht darin, dem Arbeitgeber die notwendigen Schlüssel zur Verbesserung der Kommunikation mit älteren Arbeitnehmern in Unternehmen an die Hand zu geben. Außerdem wird die Bedeutung des emotionalen Wohlbefindens hervorgehoben, das bei der Kommunikation am Arbeitsplatz eine große Rolle spielt, sowie die effiziente Kommunikation innerhalb des Arbeitsteams, da sie bessere Ergebnisse für das Unternehmen bringt.



04 Inhalte des Moduls



➤ ARTEN DER KOMMUNIKATION AM ARBEITSPLATZ

Kommunikation ist das Herzstück eines jeden Arbeitsumfelds und das Versäumnis, Gedanken und Ideen zu kommunizieren, ist ein Rezept für eine Katastrophe. Jeder weiß das und stimmt dem zu, aber nur wenige Menschen am Arbeitsplatz achten auf diese

offensichtlichen Grundlagen. Im Folgenden sind die Arten von Kommunikationsfähigkeiten aufgeführt, die am Arbeitsplatz zur Verfügung stehen:



1/ Verbale Kommunikation

Effektive verbale Kommunikation (oder mündliche Kommunikation) ist oft eine Übung in Klarheit. Je klarer man seine Botschaft vermittelt, desto besser. Und das ist eine der schwierigsten Aufgaben. Wenn es um das Sprechen geht, werden viele emotional, sprechen unvorbereitet oder haben keine Gedankenstruktur.

Für eine effektive mündliche Kommunikation sollten Sie einige Grundregeln beachten: Vermeiden Sie überflüssige Füllwörter ("ja", "so", "ähm"), betonen Sie Aktionswörter ("müssen", "jetzt", "tun"), sprechen Sie klar und selbstbewusst, achten Sie auf die Angemessenheit Ihrer Worte, achten Sie auf Ihren Tonfall und versuchen Sie, ihn an die mündliche Botschaft anzupassen, die Sie vermitteln. Sie können die verbale Kommunikation verbessern, indem Sie lokale Kommunikations- und Interaktionsmethoden anregen, den Mitarbeitern helfen, herauszufinden, mit wem sie sprechen sollen, und sie zu Feedback ermutigen.



2/ Non-Verbale Kommunikation

Entgegen der landläufigen Meinung ist die überwiegende Mehrheit der Kommunikation nonverbal. Nonverbale Hinweise wie die Mimik sind sehr wichtig, und sie zu beherrschen führt unweigerlich zu guten Kommunikationsfähigkeiten.

Menschen beteiligen sich auf folgende Weise an der nonverbalen Kommunikation:

- Körpersprache: Körperhaltung, Körperposition, Gesichtsausdruck und Haltung
- Körperliches Verhalten: Handbewegungen, Abstand
- Blickkontakt





Die nonverbale Kommunikation ist ein notwendiger Begleiter der verbalen Kommunikation. Je mehr Ihre Mimik und nonverbale Indikatoren mit Ihrer verbalen Botschaft übereinstimmen, desto besser werden Sie verstanden.

Sie können Ihre nonverbale Kommunikation durch Ihr äußeres Erscheinungsbild, die Büroeinrichtung und die Räumlichkeiten, ein Lächeln, einen Händedruck oder Augenkontakt, den Tonfall und die Körpersprache verbessern.

3/ Schriftliche Kommunikation

Schriftliche Kommunikation ist überall am Arbeitsplatz zu finden. Zum Beispiel E-Mails, interne Memos und Notizen. Schriftliche Kommunikationsmethoden sind nicht ohne ihre eigenen Nuancen und Regeln, denn man möchte sicherstellen, dass man eine korrekte Grammatik, Rechtschreibung und Satzstruktur verwendet, möglichst wenige Wörter benutzt und sich klar ausdrückt.

Die schriftliche Kommunikation birgt auch Gefahren. Die Interpretation von Sarkasmus oder subtilen Witzen in schriftlichen Formularen, Memos oder E-Mails ist nicht einfach. Außerdem ist die schriftliche Kommunikation vielleicht die schwierigste Art, Bedeutung zu vermitteln.

Mit ein wenig Übung und Überlegung kann die schriftliche Kommunikation verbessert werden. Achten Sie darauf, klar und prägnant zu sein, überprüfen Sie die Rechtschreibung und entscheiden Sie sich bei unkritischen schriftlichen Mitteilungen für einen bestimmten Ton.



4/ Visuelle Kommunikation

Bei der visuellen Kommunikation geht es darum, komplexe Informationen auf anregende Weise zu präsentieren. Gängige Beispiele sind Präsentationen und Broschüren, Organigramme, Schulungsvideos, Diagramme, Grafiken, Vergleichsfolien und Infografiken.

In der Regel dient die visuelle Kommunikation als Ergänzung zu den verbalen, nonverbalen und schriftlichen Kommunikationsformen. Das richtige Bild zur richtigen Zeit kann Wunder bewirken, wenn es darum geht, die Botschaft einer Person zu vermitteln. Visuelle Darstellungen sind anregend und bieten eine zusätzliche Möglichkeit, Informationen aufzunehmen.

Die Verbesserung der visuellen Kommunikation ist vor allem eine Frage des Wann und Wo. Es ist wichtig, die richtige Zeit und den richtigen Ort für die visuelle





Kommunikation zu kennen und dabei die visuelle Attraktivität sowie die Klarheit des Inhalts zu berücksichtigen.

5/ Zuhörende Kommunikation

Zuhören ist eine wichtige Komponente der Kommunikation am Arbeitsplatz. Aktives Zuhören bedeutet, sich auf den Sprecher einzulassen und darauf hinzuarbeiten, ihn zu verstehen. Wahres Zuhören ist eine proaktive Erfahrung, keine passive. Beim Zuhören gibt es ein paar Regeln:

- Unterbrechen Sie nicht und warten Sie auf den richtigen Zeitpunkt, um zu sprechen
- Konzentration ist alles
- Denken Sie an klärende Fragen
- Nehmen Sie sich einen Moment Zeit und formulieren Sie die wichtigsten Punkte des Sprechers in Ihrer Sprache neu
- Nutzen Sie den Augenkontakt, indem Sie ihn im richtigen Maße ansehen. So können Sie die Körpersprache des Sprechers einschätzen, was für den weiteren Verlauf des Gesprächs hilfreich sein kann.



Die Kommunikation durch Zuhören kann verbessert werden, indem Sie Ablenkungen beseitigen, Interesse zeigen und Hilfe anbieten.

➤ EMOTIONALES WOHLBEFINDEN BEI DER KOMMUNIKATION AM ARBEITSPLATZ

Emotionales Wohlbefinden spielt eine wichtige Rolle bei der Kommunikation am Arbeitsplatz. Sowohl positive als auch negative Emotionen sind am Arbeitsplatz sehr wichtig. Daher könnte man Folgendes in Betracht ziehen:

- Erkennen Sie Missverständnisse, wenn sie auftreten, und arbeiten Sie daran, sie zu korrigieren - von unangemessener Kommunikation (persönlich oder am Telefon) bis hin zu inakzeptablem Verhalten.
- Nehmen Sie die Dinge nicht persönlich. Es ist allzu leicht, Kritik falsch aufzufassen, aber wenn Sie sich nur auf die relevanten Teile konzentrieren und ein ehrliches Gespräch mit dem Kritiker führen, können Sie Wege zum Wachstum finden.



- Vertrauen Sie Ihren Mitarbeitern und Kollegen. Haben Sie Vertrauen in ihre persönlichen und beruflichen Qualifikationen.
- Zeigen Sie Einfühlungsvermögen: Selbsterkenntnis hilft, ebenso wie die Fähigkeit, sich in die Lage der Mitarbeiter zu versetzen.

Das emotionale Wohlbefinden kann verbessert werden, indem Sie ein Vorbild sind und Emotionen und Stressbewältigung zulassen. Je effizienter innerhalb Ihres Teams kommuniziert wird, desto besser sind die Ergebnisse. Die meiste Kommunikation wird ignoriert, weil sie sich kaum an ihr Zielpublikum richtet. Ganz gleich, ob es sich um formelle Kommunikation oder ein lockeres Gespräch handelt, die Kommunikation am Arbeitsplatz spielt eine wichtige Rolle. Machen Sie die Kommunikation mit Ihren Mitarbeitern zu einer Priorität und ernten Sie die Früchte dafür.

➤ **KOMMUNIKATIONSTILE**

Jede Generation hat ihre eigene Identität mit ihren eigenen Sichtweisen, Werten und Einstellungen zur Arbeit, die auf ihren Lebenserfahrungen beruhen. Um diese verschiedenen Generationen erfolgreich am Arbeitsplatz zu integrieren, müssen Unternehmen eine Unternehmenskultur schaffen, die aktiv Respekt und Einbeziehung für ihre Mehrgenerationen-Belegschaft demonstriert. Um dies zu erreichen, ist es wichtig, dass Manager einige grundlegende Werte verstehen, die jede Generation hat und wie diese ihren **Kommunikationsstil** beeinflusst:

Baby-Boomer (geboren zwischen 1946 und 1964)

Diese Generation wird oft als "Workaholics" bezeichnet, die dazu neigen, die Arbeit über ihr Privatleben zu stellen und alles oder nichts zu tun, um persönliche Befriedigung zu erlangen. Die Boomer werden auch als die "Generation Ich" bezeichnet. Auch wenn es auf den ersten Blick den Anschein hat, dass die Boomer eine rücksichtslose Gruppe von Egoisten sind, die vor nichts zurückschrecken, um ihren grenzenlosen Ehrgeiz zu befriedigen, strebt diese Generation nach Selbstgenügsamkeit. Sie legen Wert auf Ehrgeiz, finanzielle Sicherheit und Selbstgenügsamkeit.

Generation X (geboren zwischen 1965 and 1980)

Diese Generation ist von Natur aus misstrauisch und skeptisch gegenüber Autoritätspersonen. Sie reagieren gut auf direkte Kommunikation und sehnen sich nach einem größeren Gefühl der Freiheit - versuchen Sie nicht, sie zu bevormunden. Sie schätzen eine ausgewogene Work-Life-Balance und die Möglichkeit, ihre Unabhängigkeit zu bewahren..

Millennials/Generation Y (geboren zwischen 1981 and 2000)

Als erste Generation in der Geschichte, die von Geburt an mit dem Internet aufgewachsen ist, bevorzugen Millennials von Natur aus digitale Formen der Kommunikation gegenüber Telefonaten oder persönlichen Treffen. Sie sind auch die erste global ausgerichtete Generation und neigen dazu, Inklusivität, Vielfalt und Sinn mehr zu schätzen als monetäre Vergütung. Sie sind nicht so eindimensional, wie viele vielleicht denken, sondern schätzen Lebenserfahrungen mehr als den Besitz von

persönlichen Dingen. Um das Wertesystem des durchschnittlichen Millennials am Arbeitsplatz anzusprechen, müssen Unternehmen ihr Leitbild betonen und zeigen, dass sie mehr wollen als nur Gewinn zu machen.



➤ **KOMMUNIKATIONSTILE AM ARBEITSPLATZ IM VERGLEICH**

Die kulturellen Ereignisse, die die Einstellungen und Werte der drei oben genannten unterschiedlichen Generationen geprägt haben, spiegeln sich auch in ihren Kommunikationsstilen wider. Diese drastischen Unterschiede in der Kommunikation können es für alle Beteiligten manchmal schwierig machen, am Arbeitsplatz zusammenzukommen und effektiv zusammenzuarbeiten. Daher empfiehlt es sich für moderne Unternehmen, mit dem Generationsunterschied in ihrer Belegschaft bewusst umzugehen.

Telefon vs. Chat vs. eMail

Einer der größten Generationsunterschiede in der Kommunikation zwischen Arbeitnehmern liegt in ihren bevorzugten Kommunikationskanälen. Für Millennials ist es oft die erste Wahl, jemandem eine Textnachricht zu schicken. Babyboomer hingegen bevorzugen vielleicht einen Anruf oder ein persönliches Gespräch anstelle einer E-Mail oder einer Sofortnachricht, was manchmal zu Reibereien unter Kollegen führen kann. Wenn jemand nicht über den von ihm bevorzugten Kanal mit jemandem kommuniziert, antwortet er vielleicht nicht sofort, was zu Produktionsverzögerungen führt, und es gibt viele Möglichkeiten für Fehlkommunikation.

Formell vs. Informell

Arbeitsplätze waren früher viel formeller. Das Aufkommen der hippen, entspannten Start-up-Kultur hat die Nadel in Bezug auf die Formalität im Büro verschoben. Während jüngere Generationen vielleicht kein Problem damit haben, in Jeans zur Arbeit zu kommen und mit ihren Kollegen über eine App zu chatten, empfinden ältere Kollegen diesen lässigen Ansatz der Arbeitsplatzkultur als unkultiviert.

Gleichzeitig neigen jüngere Generationen dazu, Effizienz gegenüber Traditionen zu bevorzugen und betrachten das Schreiben von Memos, das Tragen von Krawatten und die Verwendung von Firmenbriefpapier möglicherweise als lästig. Um diesen potenziellen Kulturkonflikt zu beheben, sollten interne Kommunikationsabteilungen klare Erwartungen an den Grad der Formalität in der Bürokommunikation stellen.



Kollaborativ vs. Individualistisch

Die Babyboomer und die Generation X sind für ihren robusten Individualismus und ihre knallharte Arbeitsmoral bekannt. Diese Arbeitnehmer streben oft nach individuellem Erfolg, während die Millennials eher zur Zusammenarbeit neigen. Jüngere Menschen suchen auch mehr nach Anleitung, Feedback und Anerkennung von ihren Führungskräften und Kollegen. Dies kann zu Spannungen führen, wenn ältere, unabhängigere Arbeitnehmer sich über das lustig machen, was ihrer Meinung nach das Ergebnis einer verwöhnten, pflegeintensiven Generation ist.

Sicherheit vs. Freiheit

Ältere Generationen neigen dazu, Stabilität und Sicherheit gegenüber Freiheit und Selbstverwirklichung zu bevorzugen. Dies ist ein großer Unterschied in der Art und Weise, wie die Generationen ihre Position am Arbeitsplatz einnehmen. Millennials neigen dazu, nach Unternehmen zu suchen, deren Aufgaben und Unternehmenskulturen mit ihren persönlichen Werten übereinstimmen. Ältere Generationen neigen dazu, länger bei einem Unternehmen zu bleiben und zeigen oft mehr Loyalität gegenüber ihrem Arbeitgeber als ihre jüngeren Kollegen.

Pragmatismus vs. Pathos

Ältere Generationen, insbesondere die Generation X, neigen zu einem eher unverblühten, direkten Kommunikationsstil und bevorzugen in der Regel E-Mails gegenüber persönlichen Gesprächen. Millennials hingegen sehnen sich nach positivem Feedback, Anerkennung und arbeiten eher kollaborativ und wünschen sich viel Input und Anleitung.

Diese unterschiedlichen Kommunikationsstile können am Arbeitsplatz manchmal aufeinander treffen und zu Missverständnissen oder sogar zwischenmenschlichen Konflikten führen.

05 Hauptprobleme



➤ WIE KÖNNEN DIFFERENZEN ZWISCHEN DEN GENERATIONEN ÜBERWUNDEN WERDEN?

Versuchen Sie, die Sichtweise der anderen Seite zu verstehen. Verschiedene Generationen haben unterschiedliche Sichtweisen auf dieselben Themen, vom Managementstil bis zur Popkultur. Versuchen Sie daher, die Dinge mit den Augen der anderen zu sehen und ihre Denkweise besser zu verstehen.



Passen Sie Ihre Kommunikation an. Junge Menschen bevorzugen die Kommunikation mit modernen Technologien wie E-Mail oder Sofortnachrichten. Ältere Menschen bevorzugen vielleicht einen häufigeren persönlichen Kontakt. **Beide Parteien** sollten daher beim Umgang miteinander die Unterschiede in der Kommunikation berücksichtigen.

Bleiben Sie aufgeschlossen. Versuchen Sie, Vorurteile über Vertreter anderer Altersgruppen zu vermeiden. Jeder Mitarbeiter hat unterschiedliche Fähigkeiten und Stärken, versuchen Sie daher, voneinander zu lernen.



06 Hauptvorteile für Unternehmen und Beschäftigte



In der Regel gilt: Je besser die Kommunikation zwischen den Generationen ist, je besser man sich kennt, versteht und mag, desto besser arbeitet man zusammen. Es ist empfehlenswert, dass Unternehmen ihre Mitarbeiter ermutigen, sich gegenseitig kennenzulernen und einen ständigen Dialog zu führen. Auf diese Weise können die Mitarbeiter ihre Unterschiede schätzen und anerkennen und lernen, damit umzugehen, anstatt sich über die Kommunikationsmacken des anderen zu beschweren. Mit den richtigen Führungsstrategien kann eine Belegschaft, die sich aus verschiedenen Generationen zusammensetzt, einen großen Mehrwert für das Unternehmen darstellen.



07 Referenzen



Learn g2: Workplace Communication

<https://learn.g2.com/workplace-communication>

Upraise.io: Understand These 5 Types of Communication at Workplace

<https://upraise.io/blog/types-of-communication-workplace/>

Agemanagement.cz: Age Management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky

https://www.agemanagement.cz/wp-content/uploads/2015/10/Age_management.pdf

Agemanagement.cz: Podpora stárnutí na pracovišti

https://www.agemanagement.cz/wp-content/uploads/2021/06/Support-of-the-aging_A5_final.pdf

Radka Svobodová: Interní komunikace pomáhá budovat zdravé pracovní vztahy

<https://medium.com/epizona/intern%C3%AD-komunikace-pom%C3%A1h%C3%A1-budovat-zdrav%C3%A9-pracovn%C3%AD-vztahy-34153da58f9e>

HR News: Přizpůsobte pracoviště starším zaměstnancům



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

ID: 2021-1-DE02-KA220-ADU-000033518



<https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/legislativa-id-2698718/prizpusobte-pracoviste-starsim-zamestnancum-id-210773>

PhDr. Vojtěch Bednář: Firemní sociolog - vedení a vztahy ve firmě

<https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/125-kdyz-je-zamestnanec-senior>

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

ID: 2021-1-DE02-KA220-ADU-000033518

AGE ADAPT

AGE ADAPT

Modul

**“Anpassungs-
fähigkeit”**

Entwickelt von:

RegioVision
GmbH Schwerin



01 Definition of the module



Anpassungsfähigkeit. Dieses Modul konzentriert sich auf die Anpassungsfähigkeit - die entscheidende menschliche Fähigkeit, sich an neue Bedingungen und Umgebungen anzupassen. Anpassungsfähigkeit ist sowohl für den Einzelnen als auch für Organisationen notwendig.

Die Geschwindigkeit des Wandels in Technologie und Gesellschaft nimmt ständig zu, so dass die Notwendigkeit zur Anpassung wächst. Personen und Organisationen, die über eine hohe Anpassungsfähigkeit verfügen, können dies zu ihrem Vorteil nutzen, wenn sie sich schneller als andere auf neue Bedingungen einstellen können.

Wir wollen zeigen, dass auch ältere Menschen sehr wohl in der Lage sind, sich anzupassen und Neues zu lernen. Wenn ältere Arbeitnehmer ihren traditionellen Widerstand gegen Veränderungen aufgeben, sind sie in der Lage, ein zufriedeneres und erfolgreicher Leben zu führen und besser in Teams zu arbeiten, die sich aus verschiedenen Generationen zusammensetzen.

02 Übersicht



- WAS IST ANPASSUNGSFÄHIGKEIT?
- WISSENSVERÄNDERUNG
- ANPASSUNGSKOMPETENZEN
- KRITISCHES DENKEN
- RESILIENZ
- ZUSAMMENARBEIT
- GROWTH MINDSET
- LEBENSLANGES LERNEN



03 Ziele



Das Hauptziel dieses Moduls ist es, dem Arbeitgeber Hintergrundwissen über die Soft Skills zu vermitteln, die ältere Arbeitnehmer an den Arbeitsplatz mitbringen und die sehr hilfreich sein können, um die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens zu erhöhen und die Zusammenarbeit in multigenerativen Teams zu verbessern.

04 Inhalte des Moduls



➤ WAS IST ANPASSUNGSFÄHIGKEIT?

Anpassungsfähigkeit ist eine der Kernfähigkeiten des Menschen. Sie ist definiert als die Fähigkeit, sich an neue Bedingungen anzupassen und hat uns über Tausende von Jahren geholfen, Veränderungen in unserer Umwelt, Pandemien sowie Veränderungen in unserer Wirtschaft und Gesellschaft zu überleben.

Anpassungsfähigkeit ist etwas, das darüber entscheidet, ob eine Spezies überlebt oder nicht. Denken Sie nur an die Dinosaurier...



➤ VERÄNDERUNG DES WISSENS

1945 wurde geschätzt, dass sich das menschliche Wissen **alle 25 Jahre verdoppelt**. Heute verdoppelt es sich **alle 12 Stunden!** Ein gutes Symbol für diese extreme Beschleunigung ist die gedruckte Enzyklopädie.



Foto by [Clay Banks](#) on [Unsplash](#)

Ein komplettes Set war noch vor 30 Jahren recht teuer, aber heutzutage ist es praktisch wertlos. Die letzte gedruckte Version in Deutschland wurde 2014 veröffentlicht. Der Inhalt dieser Bände war weitgehend veraltet, bevor die Bücher die Druckerei verließen, und viele neue und wichtige Dinge wurden nicht behandelt.

Aufgrund dieses **beispiellosen Wissenswandels** funktioniert der traditionelle Weg, sich in der Schule, in der Berufsausbildung und/oder an der Universität Fertigkeiten und Wissen anzueignen und sich dann während des gesamten Berufslebens auf dieses Fundament zu verlassen, nicht mehr.

➤ ANPASSUNGSFÄHIGKEITEN

Es gibt eine Reihe so genannter "Soft Skills", die die Anpassungsfähigkeit definieren, und überraschenderweise sind **ältere Mitarbeiter** in einigen davon bereits **recht gut**. Außerdem ist das alte Sprichwort "Einem alten Hund bringt man keine neuen Tricks bei" von der Wissenschaft widerlegt worden. Das Gehirn eines jeden Menschen ist in der Lage, neue Dinge zu lernen - unabhängig vom Alter.

Die Hauptgründe, warum es schwieriger **zu sein scheint**, etwas Neues zu lernen, wenn man älter ist, sind

1) Tradition: Früher war es nicht nötig, etwas Neues zu lernen, denn ab einem bestimmten Alter **wusste man einfach alles**, was man für seinen Beruf brauchte - man war ein **"Meister"** geworden.

2) Widerwillen, Ihre **Komfortzone** zu verlassen: Das Erlernen neuer Fähigkeiten ist anspruchsvoll. Wenn wir etwas zum ersten Mal ausprobieren, **machen wir Fehler**. Kinder sind daran gewöhnt, und ihre unendliche Neugierde hilft ihnen, es immer wieder zu versuchen. Wenn wir älter werden, gefällt uns unsere Komfortzone immer besser, so dass unsere Motivation, sich beim Lernen anzustrengen, geringer sein kann.

Bestimmte Fähigkeiten, die notwendig sind, um eine hohe Anpassungsfähigkeit zu erhalten, sind jedoch in der Regel bereits **bei älteren Menschen vorhanden**. Wir werden uns die wichtigsten davon im Folgenden ansehen.

➤ KRITISCHES DENKEN

Kritisches Denken ist der Prozess der Bewertung von Informationen, Argumenten oder Daten, um sich ein fundiertes Urteil zu bilden. Dazu gehört der Einsatz von Argumenten, Logik und Objektivität, um **Stärken und Schwächen von Argumenten** und Beweisen zu erkennen.

Älteren Menschen wird oft nachgesagt, dass sie gut im kritischen Denken sind, weil sie im Laufe der Jahre eine **Fülle von Lebenserfahrung und Wissen** angesammelt haben. Diese Erfahrung kann ihnen helfen, Muster leichter zu erkennen, Verbindungen zwischen scheinbar unzusammenhängenden Informationen herzustellen und Argumente und Beweise differenzierter und durchdachter zu bewerten. Außerdem werden Menschen mit zunehmendem Alter oft **nachdenklicher**, was ebenfalls dazu beiträgt, die Fähigkeiten zum kritischen Denken zu fördern.



➤ RESILIENZ

Resilienz ist die Fähigkeit, sich anzupassen und sich von Stress, Widrigkeiten oder Traumata zu erholen. Sie ist eine Eigenschaft, die von Mensch zu Mensch sehr unterschiedlich sein kann und **nicht unbedingt mit dem Alter abnimmt**.

Forschungsergebnisse deuten darauf hin, dass ältere Erwachsene über ausgeprägtere Bewältigungsmechanismen und einen größeren Sinn für Perspektiven verfügen, was zur Resilienz beitragen kann. Sie verfügen möglicherweise auch über ein stärkeres **Gefühl der Selbstwirksamkeit**, d.h. den Glauben an die eigene Fähigkeit, schwierige Situationen zu bewältigen. Darüber hinaus verfügen ältere Erwachsene häufiger über ein umfangreicheres soziales **Unterstützungsnetzwerk**, das in schwierigen Zeiten emotionale und praktische Hilfe leisten kann.

➤ ZUSAMMENARBEIT

Ältere Mitarbeiter haben möglicherweise mehr Erfahrung mit der Arbeit in Teams und haben **effektive Kommunikations- und Problemlösungsfähigkeiten** entwickelt. Sie verfügen auch eher





über eine Fülle von Kenntnissen und Erfahrungen, die für ein Team von Nutzen sein können. Darüber hinaus haben ältere Mitarbeiter möglicherweise einen **ausgeprägteren Sinn für Perspektiven**, was ihnen helfen kann, andere Standpunkte zu erkennen und eine gemeinsame Basis mit anderen zu finden.

Ein gut zusammengesetztes Mehrgenerationenteam kann daher für jede Organisation ein großer Vorteil sein, wenn es darum geht, sich an neue Strategien oder Umstände anzupassen.

➤ **GROWTH MINDSET**

Eine wachstumsorientierte Denkweise (*growth mindset*) ist die Überzeugung, dass die eigenen Fähigkeiten und die eigene Intelligenz **durch Anstrengung, Lernen und Erfahrung** entwickelt werden können. Sie ist das Gegenteil einer fixen Denkweise, die davon ausgeht, dass die eigenen Fähigkeiten und die eigene Intelligenz feststehen und sich nicht mehr ändern lassen.

Menschen mit einer wachstumsorientierten Denkweise **betrachten Herausforderungen und Rückschläge als Chance**, zu lernen und zu wachsen, während Menschen mit einer fixen Denkweise leicht aufgeben oder Herausforderungen ganz vermeiden können. Die Forschung hat gezeigt, dass eine wachstumsorientierte Denkweise sowohl im privaten als auch im beruflichen Umfeld zu **größerem Erfolg** führen kann.

Eine wachstumsorientierte Denkweise kann erlernt und entwickelt werden. Sie kann besonders für ältere Menschen von Vorteil sein, die in ihren Gewohnheiten verhaftet und weniger offen für Veränderungen sind. Eine wachstumsorientierte Denkweise kann älteren Menschen dabei helfen, **weiter zu lernen und sich anzupassen** und neue Herausforderungen mit Neugier und Lernbereitschaft anzugehen.

➤ **LEBENSLANGES LERNEN**

Wie wir bereits gesehen haben, müssen die Menschen in unserer modernen, sich ständig verändernden Welt mit ihrer **wachsenden Komplexität** ständig lernen. Ein



Team oder ein Unternehmen, das sich nur auf traditionelle Fähigkeiten und Kenntnisse verlässt, wird scheitern.

Unternehmen müssen lebenslanges Lernen fördern, indem sie ältere Mitarbeiter aktiv in Schulungen und andere Lernaktivitäten einbeziehen.



Manager und Eigentümer sollten ein gutes Beispiel für die Mitarbeiter sein und **Offenheit und Neugierde** in den Teams fördern.

05 Hauptprobleme



Dieses Modul wird Unternehmen dabei helfen, ihre Sichtweise auf ältere Mitarbeiter zu ändern, die oft als zögerlich oder sogar unfähig angesehen werden, Veränderungen zu unterstützen und somit die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens als Ganzes oder eines Teams, dem sie angehören, zu verringern.

06 Hauptvorteile für Unternehmen und Beschäftigte



Die wichtigsten Effekte dieses Moduls sind:

- eine andere Perspektive auf die Soft Skills älterer Arbeitnehmer
- ein besseres Verständnis für den Wert von Mehrgenerationen-Teams
- Ideen für lebenslanges Lernen

07 Referenzen



Amitabh Ray (2020) "Human knowledge is doubling every 12 hours". (<https://www.linkedin.com/pulse/human-knowledge-doubling-every-12-hours-amitabh-ray/>)



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

ID: 2021-1-DE02-KA220-ADU-000033518



Zoe Kaplan (2022) “What are adaptability skills?”
(<https://www.theforage.com/blog/skills/adaptability>)

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

RegioVision

GmbH Schwerin

 ANDRAGOŠKI ZAVOD
LJUDSKA UNIVERZA VELENJE



ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

