

Intergenerationelle Balance in Deutschland und Frankreich

Chancen für Anerkennung und Nutzung gesellschaftlicher Potenziale im demografischen Wandel

Marie-Françoise Lacassagne, Silke Steinberg

Nicht nur die veränderten Proportionen der Generationen, die höhere Lebenserwartung und die damit verbundene Notwendigkeit einer längeren Lebensarbeitszeit verlangen in deutschen und französischen Unternehmen die Nutzung aller gesellschaftlichen Potenziale. Auch ein Innovationsverständnis, das kommunikativen Prozessen eine Schlüsselrolle zuweist, zeigt, dass die Vielfalt der Generationen und ihrer je spezifischen Kompetenzen in Arbeitsprozessen der Wissensökonomie unersetzbar ist. Die optimale Nutzung und Verknüpfung gesellschaftlicher Potenziale muss durch Maßnahmen, die Anerkennung und eine diskriminierungsfreie Identitätsbildung ermöglichen, gefördert werden. In beiden Ländern führt dies aufgrund einer unterschiedlichen Ausgangslage zu anderen Ansätzen.

Eine sozialpsychologische Perspektive verdeutlicht, dass sich das Verhältnis der generationellen Gruppen auf dem Arbeitsmarkt häufig über Konkurrenz konstituiert, die das Gefühl der Zugehörigkeit zu einer Gruppe verstärkt, die aber gleichzeitig eine effiziente Zusammenarbeit bremst. Es ist ein grundlegendes Bedürfnis von Personen, eine positive Selbsteinschätzung herzustellen und zu erhalten. Ein Teil der Selbsteinschätzung, die soziale Identität, wird aus Gruppenzugehörigkeiten und der Bewertung dieser Gruppen abgeleitet. Die Konstruktion der positiven sozialen Identität über die Zugehörigkeit zu einer Gruppe und den Vergleich mit anderen Gruppen birgt das Risiko einer Abwertung der jeweils anderen Gruppe. Diskriminierung und Stereotypisierung kann so zu einem „Instrument“ der Entwicklung einer positiven sozialen (Gruppen-) Identität werden, erschwert aber die effektive Zusammenarbeit der unterschiedlichen Generationen.

Vergleicht man den Arbeitsmarkt in Deutschland und Frankreich, so bestimmt die demografische Situation das Verhältnis der Generationen und die Voraussetzungen ihrer Kooperation.

In **Frankreich** schafft die anhaltend hohe Geburtenrate und die gestiegene Lebenserwartung eine Situation, die durch einen steigenden Anteil älterer Beschäftigter („Seniors“) bei gleichzeitig hohem Anteil an jungen Arbeitskräften („Jeunes“) auf dem Arbeitsmarkt gekennzeichnet ist. Die Unternehmen versuchen, sich von älteren Beschäftigten durch Kündigungen oder Vorrangregelungen zu trennen. Die Stereotypisierung des Älteren, für die Arbeitswelt nicht mehr brauchbaren Beschäftigten wird begünstigt, die „Seniors“ definieren sich nicht mehr über Beschäftigung, sondern streben einen möglichst frühen Ruhestand an. Jüngere Be-

schäftigte werden hingegen oft aufgrund mangelnder Erfahrungen nicht eingestellt. Beide Gruppen gelten als benachteiligt und stehen in direkter Konkurrenz zueinander. Die mittlere Generation definiert sich aufgrund starker Hierarchien im französischen System über die Konkurrenz zu dem erfolgreichen Teil der „Seniors“ und zu den nachrückenden „Jeunes“.

Die positive Konstituierung der sozialen Identität in diesen Gruppen vollzieht sich in direktem Gegensatz zu der jeweils anderen Gruppe. Die Diskriminierung der anderen Gruppe ermöglicht den Erhalt einer positiven sozialen Gruppenidentität unter Konkurrenzbedingungen. Eine effektive Zusammenarbeit älterer, mittlerer und jüngerer Beschäftigter erscheint allen Beteiligten als schwierig. Maßnahmen von Politik und Unternehmen zielen deshalb darauf ab, den Austausch und den Dialog zwischen den Generationen zu fördern, ohne dabei auf ein systematisches Konzept zurückzugreifen.



Marie-Françoise Lacassagne, Silke Steinberg

Vereinzel versuchen Unternehmen, beispielsweise in generationenübergreifenden Workshops, die intergenerationelle Balance im Unternehmen wiederherzustellen, die unterschiedlichen Positionen verständlich zu machen und Lernprozesse zwischen den Gruppen anzuregen. Dabei soll die Wertschätzung für die eigene Gruppe steigen, um so ein Herabsetzen der anderen Gruppe überflüssig zu machen. Dialogbasiertes Verständnis und Erfahrungsaustausch zwischen den Gruppen sind das Ziel (siehe zum Beispiel das „Programme Octave“ von Danone: <http://programmeoctave.com>).

Auch auf politischer Ebene setzt man auf Dialog zwischen den Generationen (Förderung von intergenerationellen Tandems). Selten wird allerdings die Grenze des Unternehmens als Rahmen für diese Maßnahmen überschritten. Strategien, die eine Wahrnehmung anderer Identifikationsmöglichkeiten begünstigen und ein Bewusstsein für differente Ebenen einer Identität schaffen, könnten darüber hinausgehen und die Komplementarität der Potenziale jedes Einzelnen und jeder Gruppe hervorheben und die Bildung einer wirklichen Kooperationskultur begünstigen. Eine Person gehört nicht nur einer Gruppe an, sondern je nach Situation ganz unterschiedlichen Gruppen (z. B. Abteilung, Berufsgruppe, Projektgruppe, Verein) in Organisation und Gesellschaft. Nimmt sie diese Durchlässigkeit wahr, werden Identifikationspfade jenseits der Diskriminierung anderer Gruppen sichtbar, nämlich solche, die funktionale Identifikationsebenen verdeutlichen und die Fluidität der Gruppenzugehörigkeiten nutzbar machen. Identitätsbildung würde hier nicht an die Unterscheidung von Jung und Alt, sondern an Unterscheidungen von Potenzialen oder spezifischen Interessen in unterschiedlichen Kontexten anschließen.

In **Deutschland** befürchtet die Wirtschaft aufgrund des Bevölkerungsrückgangs einen Fachkräftemangel und den Verlust der Innovationsfähigkeit durch den steigenden Anteil älterer Beschäftigter. Es wird gezielt nach Instrumenten zur Identifizierung und Aufwertung von Potenzialen in Erwerbsverläufen gesucht. Dies führt zu einer Aufwertung der sozialen Identität, vor allem bei Älteren, und einer stärkeren Identifizierung mit Erwerbstätigkeit im Alter.

Die Identifikationsstrategien der Individuen funktionieren hier nicht über die direkte Konkurrenz. Vielmehr stützen gesellschaftliche und politische Diskurse das Selbstwertgefühl. In Deutschland steht allerdings die Entwicklung individueller Kompetenzprofile im Fokus. Die Wahrnehmung der Permeabilität und der Komplexität unterschiedlicher Identifikationsebenen, die Wertschätzung der Potenziale von Gruppen als Kollektive sowie der ergänzende Charakter ihrer Kompetenzen im Innovationsprozess können so marginalisiert werden. Es besteht die Gefahr eines ansteigenden, für die Innovationskraft des Unternehmens und der Gesellschaft schädlichen Individualismus.

Die deutsch-französische Perspektive zeigt, dass die nationalen Ansätze, die auf intergenerationelle Balance und umfassende Integration aller Altersgruppen zielen, defizitär sind, in Kombination aber zu einer Lösung führen könnten. Im Wettbewerb globalisierter und flexibler Ökonomien setzt Deutschland auf Instrumente zur individuellen Kompetenzentwicklung, die einen kooperationshemmenden Individualismus begünstigen könnten. In Frankreich verlieren die Unternehmen wegen härteren Wettbewerbsbedingungen ihre Bedeutung als positive, gemeinschaftliche Identifikationsebene. Integrierende Unternehmenskulturen können also in beiden Ländern nicht mehr ausreichend für intergenerationelle Balance sorgen.

Soziale Netzwerke, die über Unternehmens- und Generationengrenzen hinweg Identifikationsmöglichkeiten bieten und das Individuum in intermediären Gruppen mit ähnlichen Interessen integrieren, könnten helfen, Identitätskrisen und intergenerationaler Disbalance vorzubeugen, kooperationsförderliche Strukturen zu stärken und in modernen Ökonomien die Kluft zwischen Subjekt, Generation und Ökonomie zu verringern.

Die Autorinnen

Marie-Françoise Lacassagne ist Professorin für Sozialpsychologie und Direktorin des Laboratoire SPMS der Université de Bourgogne in Dijon.

Silke Steinberg ist Projektleiterin im Forschungsinstitut für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention FIAP e.V., Gelsenkirchen.