

## Ältere Beschäftigte: Herausforderung und Potenzial für mehr Innovation in Unternehmen

Wir werden älter. In Deutschland wie in Frankreich sprechen die Zahlen eine deutliche Sprache: Der Anteil der über 64-Jährigen an der Gesamtbevölkerung steigt laut Eurostat in Deutschland von 19,9% (2007) auf 33,2% (2050), in Frankreich von 16,5% (2007) auf 27,5% (2050). Infrage steht, wie wir die gewonnene Lebenszeit gestalten wollen, können, vielleicht müssen, wenn wir unsere Systeme der sozialen Sicherung funktionsfähig erhalten wollen.

Die Verlängerung der Lebensarbeitszeit steht dabei sowohl in Deutschland, als auch in Frankreich auf der Agenda politischer Akteure, zunehmend auch in den Unternehmen. Es gibt dabei weder pragmatische Gründe noch gesicherte wissenschaftliche Erkenntnisse, die nachweisen, dass im Alter die Leistungsfähigkeit und Kreativität nennenswert nachlassen muss. Viel größer ist hier der Einfluss schlechter Arbeitsbedingungen – und diese wirken sich negativ auf alle Altersgruppen aus.

Zumindest in Deutschland zeichnet sich dagegen in der Arbeitsforschung wie in den Unternehmen ein Diskurs über die Bedeutsamkeit „innovativer Älterer“ für die Innovationsfähigkeit der Unternehmen ab. Der Tenor: Ihre Rolle und Funktion wurde bislang unterschätzt.

Innovationsprozesse sind soziale Prozesse, in denen es heute um die kreative Kommunikation zwischen den Innovationsakteuren einschließlich des „Kunden“ geht. Dabei spielen das Erfahrungswissen, die Kommunikationsfähigkeit, die soziale Kompetenz und die Fähigkeit, Grenzen zu überschreiten eine außerordentlich wichtige Rolle. Und diese Fähigkeiten finden sich eher bei den Älteren.

Ein breiter Diskurs über die Chancen der demografischen Veränderungen wird derzeit in den Unternehmen beider Länder geführt. Themen dabei sind die Verbesserung der Balance zwischen den Generationen, also für mehr Gerechtigkeit und bessere Zusammenarbeit. Was bringen Ältere wie Jüngere, nicht zu vergessen die mittlere Generation in den Arbeitsprozess ein? Wo ergänzen sie sich? Welche besonderen Kompetenzen für Innovationen bringt jede Generation mit? Welche Stereotype müssen beseitigt werden?

Deutschland hat dabei aktuell – bei guten wirtschaftlichen Rahmendaten – aufgrund der geringeren Geburtenrate den „Vorteil“, den Fachkräftemangel, also den Mangel an Nachwuchskräften, in mehr Wertschätzung für ältere Beschäftigte ummünzen zu können. Frankreich hingegen muss – unter schlechteren wirtschaftlichen Rahmenbedingungen – auch noch zusätzlich die Integration einer großen Zahl Jüngerer in den Arbeitsmarkt leisten.

Die Veranstaltung „Défis seniors: une chance d'innovation pour les entreprises – quelles opportunités pour les entreprises en France et en Allemagne?“ des Hauses Rheinland-Pfalz in Zusammenarbeit mit dem CCI in Dijon und dem FIAP Gelsenkirchen am 28.5.2013 zeigte dabei, dass eine länderübergreifende Zusammenarbeit wechselseitig Lernprozesse anregen kann.

Deutschland hat nach umfassenden Arbeitsmarktreformen in den letzten zehn Jahren sicher an Wettbewerbsfähigkeit gewonnen. Die Arbeit ist flexibler geworden, nicht nur zum Nutzen der Unternehmen, sondern auch zum Nutzen vieler Beschäftigter, die heute über mehr individuelle Handlungsspielräume und mehr Freiheitsgrade und Verantwortung in der Arbeit verfügen.

Auf der anderen Seite dokumentiert der Anstieg arbeitsbedingter psychischer Erkrankungen und die nach wie vor großen Probleme, Beruf und Familie zu vereinbaren, sowie die Zunahme prekärer Beschäftigungsverhältnisse und unsteter Erwerbsverläufe in Deutschland noch erheblichen Handlungsbedarf im Bereich der Arbeitsge-

## Seniors: Défi et potentiel pour l'innovation dans les entreprises

*En France et en Allemagne, les chiffres le montrent clairement: notre population vieillit. En Allemagne, la part des plus de 64 ans s'élèvera de 19,9% (2007) à 33,2% (2050) et en France, de 16,5% (2007) à 27,5% (2050). L'enjeu auquel nous faisons face est de savoir comment nous voudrions, pourrions ou plutôt devons organiser le temps de vie supplémentaire, pour maintenir l'équilibre des systèmes de protection sociale.*

*La prolongation de la vie active figure en bonne place à l'ordre du jour des acteurs politiques et, de plus en plus, dans celui des entreprises françaises et allemandes. Dans ce contexte, ni les raisons pragmatiques, ni les évaluations scientifiques ne peuvent prouver que la performance et la créativité diminuent significativement avec l'âge. C'est plutôt l'impact des mauvaises conditions de travail qui constitue un facteur négatif pour tous les âges. En Allemagne cependant, l'importance des seniors innovants est mise en avant pour servir la capacité d'innovation des entreprises. Ce discours se manifeste à la fois dans la recherche sur le travail et dans les entreprises. Néanmoins, le rôle et la fonction des seniors ont jusqu'ici été fortement sous-estimés.*

*Les processus d'innovation aujourd'hui rendent compte de processus sociaux, où la communi-*

*cation créative entre les acteurs de l'innovation – y compris le client – est un vecteur déterminant. Ce sont donc les compétences en matière de communication, l'expérience, les compétences sociales et la capacité à dépasser les limites qui constituent des éléments déterminants pour la capacité d'innovation d'un employé. Ces potentiels se retrouvent plus particulièrement chez les seniors.*

*Dans les entreprises des deux pays, un large débat est actuellement en cours concernant les opportunités provoquées par les changements démographiques. Un des principaux objectifs est d'améliorer l'équilibre intergénérationnel pour aller vers une meilleure coopération et plus d'équité entre les générations. Comment les seniors et les jeunes, sans oublier la génération intermédiaire, peuvent-ils contribuer au processus de travail? Comment peuvent-ils se compléter au niveau de leurs compétences? Quelles sont les compétences spécifiques de chaque génération, qui pourraient susciter ou être à l'origine des innovations? Quels stéréotypes faut-il surmonter?*

*Avec un faible taux de natalité et une situation économique positive, l'Allemagne a l'avantage de pouvoir transformer la pénurie de main d'œuvre qualifiée, c'est-à-dire le manque de jeunes, en une augmentation de la valorisation des capacités des seniors. Pour la France cependant, avec une situation économique négative, l'intégration des jeunes sur le marché de l'emploi constitue un problème supplémentaire.*

*La conférence « Défis seniors: une chance d'innovation pour les entreprises – quelles opportunités pour les entreprises en France et en Allemagne? » (28 mai 2013), organisée par la Maison de la Rhénanie-Palatinat à Dijon en coopération avec la CCI Côte-d'Or et le FIAP Gelsenkirchen, montre que la collaboration et les actions transnationales peuvent encourager un apprentissage mutuel.*



Rüdiger Klatt, Heike Zimmer

*L'Allemagne a certainement gagné en compétitivité au cours de ces dernières années grâce à de vastes réformes du marché du travail. Le travail est devenu plus flexible, au bénéfice des entreprises mais aussi en faveur de beaucoup d'employés qui disposent d'une marge de manœuvre élargie, de plus de liberté individuelle et d'avantage de responsabilités au travail. D'un autre côté, les modes d'organisation du travail en Allemagne sont tout de même à reconsidérer, comme l'attestent l'augmentation des maladies et de la charge psychique au travail, les difficultés majeures pour concilier vie professionnelle et vie familiale et l'accroissement de la précarité et de la discontinuité dans les parcours professionnels. De surcroît, les changements démographiques risquent fortement d'aggraver ces problèmes.*

*Par conséquent, le gouvernement allemand a mis en place une stratégie démographique, axée sur les opportunités des changements démographiques en intégrant tous les groupes faisant partie de la société, les partenaires sociaux et les entreprises.*

*La collaboration de la recherche, des entreprises et des parties prenantes dans le cadre des projets conjoints en vue de favoriser le développement, la mise en œuvre et la diffusion importante des instruments concrets, est certainement un élément primordial pour le monde du travail.*

*Concernant la situation des seniors au travail, on développe des approches stratégiques d'organisation du travail, propices à l'innovation et on favorise la promotion de la santé et de la formation continue. Par ailleurs, il est aussi question de mettre à jour des instruments qui permettent de concilier la vie professionnelle et la vie familiale, de diminuer la charge psychique au travail et d'éviter le burn-out. Deux autres axes de travail sont le développement de pistes pour soutenir l'équilibre et la coopération intergénérationnelle, ainsi que la gestion de compétence, de façon que les potentiels des personnes avec des parcours discontinus et des personnes non qualifiées puissent être identifiés et intégrés.*

gestaltung. Die demografischen Veränderungen könnten diese Probleme noch verschärfen.

Deshalb hat die Bundesregierung eine Demografiestrategie initiiert, die alle gesellschaftlichen Gruppen, die Sozialpartner und die Unternehmen für die Chancen des demografischen Wandels gewinnen will. Ein wichtiges Element für die Arbeitswelt ist dabei sicher die Zusammenarbeit von Arbeitsforschern, Unternehmen und Interessenverbänden im Rahmen von Verbundforschungen, die zur Entwicklung, Umsetzung und flächendeckenden Verbreitung konkreter Instrumente führt. Für die Zielgruppe älterer Beschäftigter werden dabei Konzepte zur innovationsförderlichen Arbeitsgestaltung, zu Gesundheitsförderung und Weiterbildung entwickelt. Es geht darüber hinaus für alle Altersgruppen um Instrumente zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, zur Verringerung von psychischen Belastungen und „Burnout“, um Instrumente für mehr Generationenbalance und um ein Kompetenzmanagement, das die Potenziale von Ungelernten und von Personen mit unsteten oder prekären Erwerbsverläufen erkennen und innovationsförderlich integrieren hilft.

Das FIAP etwa entwickelt aktuell im Verbundprojekt „DEBBI: Diskontinuierliche Erwerbsbiografien als Innovationschance“ zusammen mit Praxispartnern aus der Wirtschaft ein Tool zum aktiven Erwerbsbiografiemanagement, das Personalverantwortlichen eine bessere Planung innovationsförderlicher, demografiesensibler Erwerbsverläufe ermöglicht. Erprobt wird in einem beteiligten Unternehmen bereits ein IT-Werkzeug zum Kompetenzprofil, das die Entdeckung von Kompetenzen aus allen Erwerbsphasen für die Unternehmen sichtbar macht und für Innovationsprozesse erschließt. Außerdem sind Handlungsleitfäden und Workshop-Curricula für eine bessere Generationenbalance in Arbeit.

In Frankreich hat die Regierung neben zahlreichen anderen Maßnahmen mit dem „contrat de génération“<sup>1</sup> ein staatliches Förderprogramm realisiert, das auf generationelle Balance durch die Einstellung jüngerer Beschäftigter in Verbindung mit der Einstellung (oder der Weiter-

beschäftigung) Älterer (55+) im Tandem abzielt. Angestrebt ist die Zusammenarbeit von Alt und Jung, um auf diesem Weg wichtiges Know-how im Unternehmen zu behalten. Dafür erhalten die Unternehmen über drei Jahre eine staatliche Förderung. Für Unternehmen mit mehr als 300 Beschäftigten wird darüber hinaus die Vereinbarung eines umfassenden betrieblichen Generationenvertrages obligatorisch, der in einem Handlungsplan die Unternehmensziele zur Beschäftigung und Weiterbildung von Älteren und Jüngeren und zum Know-how-Transfer zwischen Alt und Jung festlegt. Die Erreichung der Ziele wird jährlich von der staatlichen Regionalbehörde Directe (Direction régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi) evaluiert.

Zahlreiche Unternehmen in Frankreich (z. B. Danone, Descours & Cabaud, L'Oréal) haben das demografische Problem seit längerem erkannt und von sich aus Programme entwickelt, die die „seniors“ als wichtige Know-how-Träger adressieren und mit umfassenden Programmen so lange wie möglich in Beschäftigung halten. Dabei wurden parallel auch Strategien entwickelt, um die Generationenkonflikte zu minimieren und die Generationenbalance zu fördern (siehe hierzu auch den Beitrag von Anne Thévenet-Abitbol in diesem Heft).

Wünschenswert wären deutsch-französische Forschungs- und Entwicklungsprogramme unter Beteiligung von Unternehmen und Multiplikatoren, die die Wirksamkeit der bisher entwickelten unterschiedlichen Maßnahmen und Instrumente (zum Beispiel zur Generationenbalance oder zur Entwicklung der Innovationsfähigkeit Älterer) überprüfen und deren Übertragbarkeit unter Beachtung der unterschiedlichen demografischen Ausgangssituationen in den Ländern sichern. Außerdem könnten darüber auch länderübergreifende Konzepte zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit in Frankreich und des Fachkräftemangels in Deutschland erarbeitet werden. Die Bewältigung der demografischen Herausforderung ist dabei eine gesamt europäische Aufgabe, die nicht auf die Migration von Arbeitskräften reduziert werden sollte.

<sup>1</sup> Siehe <http://travail-emploi.gouv.fr/contrat-de-generation,2232/>

## Die Autoren

Rüdiger Klatt ist Geschäftsführer des Forschungsinstituts für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention FIAP e.V., Gelsenkirchen.

Heike Zimmer ist im Haus Rheinland-Pfalz in Dijon die Leiterin des Büros für Wirtschaftsbeziehungen mit Deutschland.

Das Haus Rheinland-Pfalz – Maison de Rhénanie-Palatinat – ist eine Einrichtung des Landes Rheinland-Pfalz in Burgund. Aufgabe des Hauses Rheinland-Pfalz ist es, dazu beizutragen, die deutsch-französische Freundschaft zu vertiefen und die Zusammenarbeit zwischen Frankreich und Deutschland, besonders die zwischen Rheinland-Pfalz und Burgund, voranzutreiben.

L'institut de recherche FIAP développe par exemple, en collaboration avec des partenaires de terrain, dans le cadre du projet conjoint «DEBBI: parcours professionnels discontinus en tant que chance d'innovation – mise en valeur du potentiel des personnes âgées innovantes», un dispositif pour gérer activement les parcours professionnels. Cet outil facilitera le travail des responsables RH en ce qui concerne l'aménagement des carrières de leurs collaborateurs et l'enrichissement des compétences de l'entreprise, tout en respectant l'évolution démographique et en favorisant l'innovation. De plus, un partenaire du projet pratique est déjà en mesure d'expérimenter un nouvel outil informatique concernant le profilage de compétences. Cet outil permet de découvrir des compétences (souvent cachées) résultant de toutes les phases de la vie active. L'objectif est de visualiser la découverte et d'utiliser toute la gamme des compétences disponibles pour les processus d'innovation. Dans le cadre du projet, on met également en œuvre des conceptions pour les ateliers, axées sur l'amélioration de la collaboration intergénérationnelle.

Avec le «contrat de génération», le gouvernement français a mis au point, en plus de nombreuses autres mesures, un programme aide public, qui vise à trouver un équilibre intergénérationnel par le recrutement d'un employé jeune en lien avec le recrutement (ou le maintien dans l'emploi) d'un employé plus âgé. Avec ces tandems, on envisage de soutenir une coopération efficace des générations tout en conservant le savoir-faire et les compétences acquises dans l'entreprise, par la transmission de compétences. Les entreprises souscrivant à ces mesures, bénéficient d'une aide sur trois ans. Les entreprises de plus de 300 salariés sont obligées de souscrire au contrat de génération et d'établir un plan d'action. Ce plan d'action porte sur des engagements en matière d'emploi des jeunes et des seniors et en matière de transmission des savoirs et des compétences. Une évaluation annuelle par la «Directe»<sup>1</sup> en contrôle la conformité.

De nombreuses sociétés en France (ex.: Danone, Descours & Cabaud, L'Oréal) ont depuis longtemps perçu l'importance des changements démographiques. Ils ont ainsi développé de leur propre initiative des programmes axés sur les seniors en tant que vecteurs du savoir-faire, en visant leur maintien dans l'emploi.

Parallèlement à cela, on a identifié des stratégies qui permettent de diminuer les conflits entre les générations et de promouvoir l'équilibre intergénérationnel (cf. l'article d'Anne Thévenet-Abitbol).

La promotion de programmes franco-allemands de recherche et de développement, reposants sur la coopération transnationale avec les entreprises et les partenaires serait souhaitable. Avec ces programmes, on pourrait évaluer l'efficacité des mesures et des instruments déjà existants et assurer leur transfert en respectant les différences des situations démographiques. De plus, il serait possible d'élaborer des approches transnationales pour lutter contre le chômage en France et contre la pénurie de main-d'œuvre qualifiée en Allemagne. Il est essentiel de relever les défis démographiques au niveau européen et il ne faudrait pas limiter la solution à la migration des acteurs économiques.

<sup>1</sup> Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi

## Les auteurs

Rüdiger Klatt est directeur de l'institut de recherche pour la conception d'un travail innovant et la prévention FIAP e.V., Gelsenkirchen.

Heike Zimmer est la responsable du bureau des relations économiques avec l'Allemagne de la Maison de Rhénanie-Palatinat à Dijon.

La Maison de Rhénanie-Palatinat est une institution de la Rhénanie-Palatinat en Bourgogne. La mission de la Maison de Rhénanie-Palatinat est de renforcer l'amitié franco-allemande et de promouvoir la coopération entre la Bourgogne et la Rhénanie-Palatinat et entre la France et l'Allemagne.

**fiap** Forschungsinstitut für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention e.V.  
**MAISON DE RHÉNANIE-PALATINAT**  
Haus Rheinland-Pfalz