

Unternehmenszusammenschlüsse als Unterstützungsinstrument für diskontinuierliche Erwerbsbiografien

Plädoyer für neue Möglichkeiten fluider Identitätsbildung in modernen Ökonomien

In Frankreich wie in Deutschland werden diskontinuierliche Berufsbiografien aufgrund einer globalisierten und flexibilisierten Wirtschaft immer selbstverständlicher. Die Möglichkeit einer positiven beruflichen Identifikation der Beschäftigten über die Zugehörigkeit zu einem Unternehmen ist zumeist nicht mehr gegeben. Die Ermöglichung einer positiven Identifizierung in einer fluiden Arbeitswelt wird zu einer essenziellen Herausforderung der Zukunft.

In der Vergangenheit wurde die Entwicklung gemeinsamer Werte und eine Identifikation jenseits generationeller Opposition durch Strukturen gestützt, die auf Unternehmenszugehörigkeit und kontinuierlicher Erwerbstätigkeit basierten. Die Beschäftigten entwickelten über die Zugehörigkeit zu einem Unternehmen ein positives Selbstwertgefühl. Alt und Jung waren verstärkt an der Entwicklung und Realisierung gemeinsamer Ziele interessiert.

Heute zwingt das wirtschaftliche Auf und Ab der Unternehmen zu einer Identitätsbildung, die auf Konkurrenz und nicht auf Gemeinschaftlichkeit beruht. Die Beschäftigten in der modernen Arbeitswelt sind dazu angehalten, ihre Erwerbsbiografie selbstständig zu gestalten, oft ohne darauf vorbereitet zu sein und über notwendige Ressourcen zu verfügen. Der Verbleib in einer Beschäftigung wird dabei als Erfolg wahrgenommen, Arbeitsverlust hingegen als Scheitern.

In einer aus diskontinuierlichen Intervallen zusammengesetzten Erwerbsbiografie gibt es Phasen der abhängigen Beschäftigung in unterschiedlichen Unternehmen, eventuell Phasen der Selbstständigkeit und Zwischenräume der Arbeitslosigkeit. Vor dem Hintergrund einer Orientierung an den traditionellen Strukturen werden diese Zwischenräume von vielen Betroffenen als Tragödie erlebt. Besonders zwischen den Phasen der Beschäftigung verlieren die häufig wirtschaftlich geschwächten und der sozialen Unterstützung durch die Gemeinschaft im Unternehmen beraubten Beschäftigten ihr Selbstwertgefühl, ziehen sich zurück und setzen somit die Chancen auf einen Wiedereintritt in eine Beschäftigung herab. Sowohl der Erwerb neuer Kompetenzen als auch der Erhalt bereits erworbener Kompetenzen sind in dieser Phase stark

beeinträchtigt, was auf einem an Konkurrenz orientierten Arbeitsmarkt zur Folge hat, dass Personalverantwortliche das Interesse an diesen Beschäftigten verlieren. Der Faktor „Alter“ erschwert dabei die Situation zusätzlich. Die Kooperation zwischen den Generationen und die Kompatibilität der generationsspezifischen Kompetenzen werden vor diesem Hintergrund zum Problem.

Sowohl der intergenerationelle Interessenausgleich als auch die Gestaltung moderner Erwerbsverläufe muss durch ein diesen Bedingungen angepasstes Personalmanagement neu definiert werden. Alle Phasen der Beschäftigung und auch der Zwischenräume in einem Erwerbsverlauf müssen so gestaltet werden, dass sie in allen Intervallen durch ein durchgängiges Kompetenzmanagement und positive berufliche Identifizierung individuelle Entwicklung und nachhaltiges soziales Wohlergehen ermöglichen. Flexible Unternehmenszusammenschlüsse und -netzwerke könnten aus unserer Sicht dazu beitragen, eine Identitätsbildung unabhängig von einzelnen Unternehmen zu ermöglichen. Sie könnten auch die Generationenbalance unterstützen und dabei helfen, Erwerbsbiografien aktiv zu gestalten.



Marie-Françoise Lacassagne, Silke Steinberg

Les réseaux d'entreprises comme dispositif support dans les parcours discontinus

Plaidoyer pour de nouvelles possibilités d'identification fluide dans les économies modernes

En France comme en Allemagne, les entreprises soumises à une économie mondialisée et flexibilisée favorisent la mise en place de parcours discontinus et de ce fait n'offrent plus à leurs salariés de possibilité d'identification professionnelle positive. Ce sera donc un des défis de l'avenir, de mettre au point de nouvelles structures qui, au delà des impératifs économiques, permettront à tous les individus d'acquiescer, dans un monde du travail plus fluide, une identité professionnelle positive.

Les structures traditionnelles, axées sur l'appartenance à l'entreprise par des emplois pérennes permettaient le développement de valeurs communes facilitant une identification forte dépassant, par exemple, les oppositions générationnelles. Les individus, fiers d'appartenir à leur entreprise, développaient une estime d'eux-mêmes positive. Jeunes et vieux travaillaient ensemble pour réaliser au mieux selon leur ancienneté des objectifs communs.

Aujourd'hui, la brutalité des fermetures d'entreprise et l'installation du précaire diluent les identités professionnelles et forcent à la mise en avant des identités personnelles concurrentielles. Sans y être préparés, les travailleurs modernes sont amenés à façonner de façon indépendante leurs parcours professionnels. Leur maintien dans l'emploi est leur réussite, le chômage est leur échec. Du fait des lois du marché, un parcours de vie au travail se compose de plus en plus d'intervalles discontinus. Il y a des phases d'activité indépendantes, d'emploi salarié souvent dans des entreprises différentes, et il y a des interstices. Ces interstices de chômage, encore aujourd'hui, sont appréhendés au regard des structures traditionnelles et sont vécus comme une tragédie.

Les chômeurs, fragilisés économiquement et sans le soutien social de leurs collègues, perdent l'estime d'eux-mêmes et se désengagent, compromettant leur chance de retour à l'emploi. Démotivés, non seulement, ils n'acquiescent plus de compétences nouvelles mais encore perdent-ils celles qu'ils possèdent déjà. Face à la concurrence liée aux phases de réussite appropriées par certains, les responsables du recrutement se désintéressent des plus faibles. L'âge est un facteur aggravant de la mise en place de ce processus. La coopération entre générations et la représentation de la compatibilité des compétences intergénérationnelles se dégradent.

L'équilibre entre jeunes et vieux travailleurs et les parcours modernes doivent être revisités dans une approche constructive du management des ressources humaines. Les phases d'emploi et les interstices hors emploi doivent être aménagés à la fois pour la société et pour les humains qui la composent, afin de pouvoir offrir aux travailleurs qui se retrouvent parfois « en instance de travail » des possibilités d'identification professionnelle pérenne, favorisant à la fois la performance individuelle et le bien être social, garant de sa durabilité.

Des groupements et des réseaux d'entreprises flexibles pourraient, de notre point de vue contribuer à une identification indépendante de telle entreprise ou du statut d'emploi (travailleur/en instance de travailler), ils pourraient favoriser un équilibre des générations et encourager une gestion active des parcours professionnels.

Les réseaux d'entreprises existant déjà en France et en Allemagne pourraient offrir aux individus, à côté de leur fonction pour les entreprises, une structure de protection adaptée. D'une part, il y a les groupements d'employeurs mis au point dans les années quatre-vingt en France.

In Frankreich und Deutschland existieren bereits Formen von Unternehmensnetzwerken, die neben ihrer Funktion für das Unternehmen dem Individuum unter bestimmten Umständen eine unterstützende Struktur bieten könnten. Es handelt sich einerseits um Arbeitgeberzusammenschlüsse, wie sie bereits in den 1980er Jahren in Frankreich initialisiert wurden, die aber anfänglich auf landwirtschaftliche Kooperativen beschränkt blieben. Heute hingegen wächst ihr Wirkungsbereich in Frankreich, aber auch in Deutschland¹ und betrifft Unternehmen, die sich zusammenschließen, um Personal zu beschäftigen, das sie allein nicht beschäftigen könnten. Die Unternehmen teilen die Verantwortung für die gemeinsam beschäftigten, festen Arbeitskräfte. Diese Art der Unternehmensnetzwerke hat in erster Linie Querschnittsfunktionen: Kommunikation, Personalentwicklung, Rechnungswesen und Finanzen, Informatik, Wartung und Qualitätssicherung.

Andererseits gewinnen Unternehmensnetzwerke als Organisationsform auch jenseits der flexiblen Einsatzmöglichkeiten von Personal an Attraktivität. Hier geht es oft um die gemeinsame Organisation von Beratung, Aus- und Weiterbildung und Prävention. Ein prominentes Beispiel dafür ist das Netzwerk ddn, in dem sich 350 kleine, mittlere und große Unternehmen zusammengeschlossen haben, um gemeinsam an den Herausforderungen des demografischen Wandels zu arbeiten. Hier steht die gegenseitige Beratung und der Austausch hinsichtlich des gemeinsamen Problems im Vordergrund (vgl. hierzu auch den Artikel von Rainer Thiehoff in diesem Heft).

¹ Personalentwicklung und gesundes Arbeiten in Arbeitgeberzusammenschlüssen. Veit Hannemann im Gespräch mit Thomas Hartmann und Andreas Petschik. präview 1/2012, S. 18-19.

Existierende Formen von Unternehmenszusammenschlüssen und -netzwerken in Deutschland und Frankreich spiegeln die Anpassung an die Erfordernisse des modernen Marktgeschehens wider. Sie bieten den Unternehmen entweder die Möglichkeit, in jeder Situation auf qualifiziertes Personal zurückgreifen zu können, oder ein Forum, um Lösungen für gemeinsame Probleme zu finden und umzusetzen. Für die Beschäftigten garantieren die Arbeitgeberzusammenschlüsse vor allem einen sicheren Arbeitsplatz. Die neuen Netzwerke können ihnen durch die Zusammenarbeit von Unternehmen unterschiedlicher Größe, mit intermediären Akteuren, Forschung und Politik ein breites Spektrum an Karriere-, Beratungs- und Präventionsangeboten bieten. Derartige Zusammenschlüsse können für die Beschäftigten auch eine Alternative zum Verlust des Unternehmens als Unterstützungsstruktur für eine positive berufsbezogene Identifikation sein.

Innovative Kompetenzen können aber nur in einer von gemeinsamen Werten und Normen getragenen sozialen Umgebung umgesetzt werden. Damit Unternehmensnetzwerke tatsächlich zu unterstützenden Strukturen sowohl für Unternehmen als auch für Beschäftigte in einer modernen, durch Diskontinuitäten geprägten Arbeitswelt werden, müssen sie schrittweise ihr Handlungsspektrum erweitern. Hier kann vor allem die Entwicklung gemeinsamer Karrierewege für Beschäftigte, gemeinsamer Präventionsstrategien gegen psychische Belastungen, aber auch die Erarbeitung eines Konzepts für eine effektive intergenerationelle Kooperation hilfreich sein. Darüber hinaus müssen Unternehmenszusammenschlüsse dem Einzelnen Raum geben, neue Identifikationswege jenseits festgelegter Gruppen zu finden. Die Kooperation

zwischen den Unternehmen sollte verbessert werden. Die Netzwerke könnten somit nicht nur die Integration des einzelnen Beschäftigten fördern, sondern als Bindeglied zwischen Gruppen fungieren und so die Flexibilität der Arbeit ohne Prekarisierung stärken. Die fluiden Übergänge innerhalb eines Netzwerkes würden die gemeinsame Zugehörigkeit der in diesem Netzwerk vereinten Beschäftigten fördern und Karrierewege ermöglichen, die auf der Motivation beruhen, zu jedem Zeitpunkt innerhalb des Erwerbsverlaufs über einen für die spezifischen Fähigkeiten des Einzelnen adäquaten Arbeitsplatz zu verfügen.

Der Aufbau solcher Unternehmensnetzwerke, die das Individuum in einer durch Diskontinuität geprägten Arbeitswelt unterstützen, kreativ, innovativ, arbeitsfähig und gesund zu bleiben, die nachhaltigen sozialen Zusammenhalt und eine optimierte Performance der Unternehmen fördern, könnten zu einer neuen, an veränderte Bedingungen angepasste Gestaltung der Arbeit beitragen. Der Moment der Krise in Europa könnte die Bereitschaft zu einer Neugestaltung erhöhen. Unternehmenszusammenschlüsse und -netzwerke könnten dazu beitragen, die Innovationsfähigkeit beider Länder zu stärken, ohne den gesellschaftlichen Zusammenhalt durch überdehnte Individualisierung zu gefährden.

Die Autorinnen

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

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

Cantonnés au départ aux coopératives agricoles leur champ d'action tend aujourd'hui à s'accroître tant en France qu'en Allemagne¹ et touche les entreprises qui décident de s'associer pour embaucher le personnel qu'elles ne pourraient pas embaucher seules, soit parce qu'elles n'ont pas besoin de certains membre du personnel à temps complet, soit parce que le travail qu'elles offrent est saisonnier. En effet, ces entreprises en réseau partagent la responsabilité des salariés qu'elles se chargent d'embaucher, de professionnaliser et de fidéliser en CDI. Ces réseaux d'entreprises concernent en premier lieu les fonctions transversales, mais étendent progressivement leur champs d'activité.

D'autre part, il y a les entreprises qui se regroupent pour mutualiser des services (conseil, prévention, formation) pour les salariés et pour se soutenir mutuellement (transfert des expériences). Ce type de réseaux gagne de plus en plus en attractivité. Un bon exemple est le réseau « ddn » en Allemagne. C'est un réseau de 350 petites, moyennes et grandes entreprises qui travaillent ensemble pour faire face aux défis concernant les changements démographique. (cf. l'article de Rainer Thiehoff).

En résumé, les groupements d'entreprises et les nouvelles formes des réseaux, correspondant à une adaptation aux contraintes du marché, offrent aux entreprises soit la possibilité d'avoir un personnel qualifié soit celle de bénéficier d'un forum facilitant la résolution des problèmes et la mise en œuvre de solutions. Les groupements permettent également aux salariés de bénéficier d'un emploi stable. Les nouveaux réseaux, favorisant la coopération d'entreprises de taille différente, mettent à la disposition des salariés une large gamme d'opportunités de dévelop-

pement. Ainsi, l'employé au lieu de s'identifier à l'entreprise peut s'identifier au réseau (ou groupement) dont il fait partie, cette structure d'identification étant moins soumise à la fragilité économique qu'une seule entreprise.

Néanmoins, la mise en œuvre des compétences professionnelles se fait dans un environnement social, porteur de normes et de valeurs qui se co-construisent dans la réalisation des tâches prescrites. Pour que les groupements et les réseaux d'entreprises puissent devenir des outils efficaces, ils doivent progressivement accroître leur spectre d'actions communes. Ils doivent en particulier développer collectivement des actions de formation favorisant l'évolution des employés ou la prévention des risques psychosociaux, mais aussi aider à l'élaboration de modes d'amélioration de la coopération entre tous les participants du réseau et entre toutes les générations dans les entreprises. De cette façon, les frontières entre les différentes entreprises et les générations deviendront plus perméables et l'identification au delà des groupes plus facile. En d'autres termes, la mise en place de structures mutualisées pourrait non seulement aider à l'intégration mais aussi créer à terme des passerelles entre groupes favorisant la flexibilité du travail sans développer le précaire. Cette flexibilité pour fonctionner doit également être au service des salariés. En effet, les possibilités de mutation intra-réseau, rendues possibles par le développement d'une appartenance commune de tous les salariés, devrait permettre des évolutions de carrière s'appuyant sur une motivation pensée comme renouvelable chez les plus anciens et, notamment chez les plus jeunes, sur la garantie d'occuper, au moment t des postes adaptés à la particularité des compétences de chacun.

En conclusion, les réseaux d'entreprises permettent à l'individu de rester créatif, innovant, employable même dans un monde du travail marqué par des discontinuités. Dans la mesure où ils favorisent la cohésion sociale durable et la performance des entreprises, ils contribuent à une conception du travail renouvelée et adaptée à ses nouvelles conditions. La situation de crise en Europe semblant propice à une volonté de renouvellement, les réseaux pourraient renforcer la capacité d'innovation des deux pays en limitant les effets négatifs de l'individualisme ambiant.

Les auteurs

Marie-Françoise Lacassagne est professeur de psychologie sociale et directrice du laboratoire SPMS de l'université de Bourgogne.

Silke Steinberg est responsable de projet à l'institut de recherche FIAP e.V. à Gelsenkirchen.

¹ Personalentwicklung und gesundes Arbeiten in Arbeitgeberzusammenschlüssen. Veit Hannemann im Gespräch mit Thomas Hartmann und Andreas Petschik. präview 1/2012, S. 18-19.

