

Sportprogramme als betriebliche Handlungsstrategie für mehr Generationenbalance

Die Alterung der Gesellschaften in Europa stellt die Arbeitswelt vor zahlreiche neue Herausforderungen. Die Generationenbalance ist bedroht. Auswirkungen auf die Innovationsfähigkeit hoch entwickelter Industrienationen sind zu befürchten.

Deutschland und Frankreich stehen damit aktuell vor der Herausforderung, einerseits jenseits von Stereotypisierungen Konzepte für eine nachhaltige generationelle Zusammenarbeit zu entwickeln. Auf der anderen Seite muss in allen Generationen die Entwicklung individueller Kompetenzen für mehr Innovationsfähigkeit bis zur Rente gefördert werden.

Aus unserer Sicht werden dabei Sportprogramme in Unternehmen als gezielt einsetzbare Instrumente für mehr Generationenbalance und zur Förderung der Kompetenzentwicklung unterschätzt. Die Praxis sportlicher Tätigkeit erfährt in unseren Gesellschaften eine hohe Wertschätzung. Dies gilt für Mannschaftssportarten (Handball, Fußball), Individualsportarten (Gymnastik, Leichtathletik) sowie für reine Fitnessprogramme. Sie fördern nicht nur – in unterschiedlicher Weise – das geistige und körperliche Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit. Sie fördern auch soziale Kompetenzen (Teamfähigkeit, Konfliktbewältigung, kommunikative Kompetenz usw.) und Gemeinsinn. Sie wirken sich aber vermutlich auch, so zeigen erste Studien, auf Kreativität und Innovationsfähigkeit positiv aus. Sie könnten sich aus unserer Sicht auch positiv auf die Zusammenarbeit und den Zusammenhalt der Generationen auswirken.

Gezielt eingesetzte betriebliche Sportprogramme könnten sowohl für die Konzeptualisierung eines auf intergenerationaler Balance beruhenden Personalmanagements, als auch für die Entwicklung von Instrumenten zur Aufdeckung und Unterstützung innovationsförderlicher Kompetenzen Ansätze bieten, die helfen, die dargestellten demografischen Herausforderungen zu bewältigen. In den Personalentwicklungsstrategien der meisten Unternehmen Deutschlands und Frankreichs spielen sie aber bislang eine eher untergeordnete Rolle. Dies sollte sich ändern.

Die Stereotype in der gegenseitigen Wahrnehmung und in der Selbstwahrnehmung der Generationen stellen heute in den Unternehmen ein hohes Konfliktpotenzial dar. Dies hat Auswirkungen auf die Generationenbalance und auf die Innovationsfähigkeit der Beschäftigten. Sportprogramme, die gezielt auf die besonderen Stärken und Schwächen der verschiedenen Generationen eingehen, könnten die Vorstellungen über die Fähigkeiten der jeweils anderen auf eine neue Grundlage stellen. Sie könnten die an bestehende Stereotype gebundenen Diskriminierungen reduzieren und Gruppenzugehörigkeiten neu definieren, so dass etablierte Kategorisierungen von Jung und Alt hinfällig würden. In einem gezielt entwickelten betrieblichen Sportprogramm, das die unterschiedlichen Kompetenzen der Altersgruppen für ein Team nutzt, würden „Alt“ und „Jung“ nicht gegeneinander antreten. Den altersgemischten Sportteams würde so eine neue Plattform für die Gruppenzusammenarbeit und Gruppenidentifikation im Unternehmen jenseits von Altersstereotypen geboten.

Kategorien wie Alter, Geschlecht und Ethnie verlieren auf einer neuen Ebene der Identifikation also an Bedeutung. Sportliche Aktivitäten, in denen Mitarbeiter ansonsten getrennter Gruppen vereint sind, können eine höhere Akzeptanz der Kompetenzen anderer unterstützen. Hinzu kommt, dass in Untersuchungen gezeigt werden konnte, dass ältere Beschäftigte, die eine körperliche Aktivität ausüben, die eigenen Kompetenzen, die sie in Arbeitsprozesse einbringen, besser wahrnehmen. Der Sport führt hier zu einer positiven Selbstwahrnehmung, die die Leistungsfähigkeit des Individuums stärken kann. (Greenlees, Webb, Hall & Manly, 2007).

Um eine effektive intergenerationale Zusammenarbeit zu ermöglichen, ist eine gegenseitige Akzeptanz der generationspezifischen Kompetenzen, ihrer jeweils unterschiedlichen Kultur und ihres Wissens notwendig. Hier sind bisherige Modelle der Zusammenarbeit in Tandems oft gescheitert. Eine gemeinsame Identifikationsstruktur und ein Zugehörigkeitsgefühl der einzelnen Personen zu dieser Struktur könnte



Marie Jégu, Marie-Françoise Lacassagne, Silke Steinberg

Des programmes sportifs en tant que stratégie opérationnelle visant un équilibre intergénérationnel

Le vieillissement des sociétés en Europe confronte le monde du travail à de nouveaux défis. L'équilibre entre les générations est menacé et la capacité d'innovation des employés des pays industrialisés est préoccupante.

L'Allemagne et la France se retrouvent alors confrontées à un double défi. D'une part, il semble falloir instaurer une stratégie durable pour une coopération intergénérationnelle, palliant les risques de discrimination. D'autre part, le développement des compétences individuelles paraît nécessaire pour renforcer la capacité d'innovation, à tout âge.

De notre point de vue, l'activité physique et sportive dans les entreprises, en tant qu'instrument ciblé, favorisant l'équilibre intergénérationnel et la gestion des compétences, est sous-estimée. En effet dans nos sociétés, la pratique physique et sportive, qu'il s'agisse de sports d'équipe, de sports individuels ou de programmes de fitness, est très valorisée. Cette pratique favorise à la fois le bien-être physique, le bien-être mental et la performance. Elle contribue en outre au développement de compétences sociales (esprit d'équipe, capacité à résoudre des conflits, compétences communicatives) et du sens civique. En ce sens, l'activité physique et sportive devrait pouvoir augmenter la créativité et la capacité d'innovation mais aussi favoriser l'équilibre et la coopération intergénérationnelle.

Comme nous l'avons énoncé précédemment, la pratique physique et sportive dans les entreprises pourrait servir d'appui à l'élaboration d'une conception intergénérationnelle des ressources humaines. Elle permettrait ainsi de répondre aux défis liés aux changements démographiques. Cependant, comme elle ne joue

encore qu'un rôle de second plan dans les stratégies de gestion du personnel dans les entreprises en France et en Allemagne, il paraît donc important d'e favoriser à l'évolution de cette situation.

Les stéréotypes, c'est-à-dire la façon dont les différentes générations se perçoivent, ainsi que les incompréhensions que ceux-ci peuvent générer expliquent principalement le conflit intergénérationnel présent dans les entreprises, ce dernier pouvant avoir des répercussions sur la capacité d'innovation et la créativité des collaborateurs. Dans ce contexte, les programmes sportifs, visant aux compétences spécifiques des différentes générations, instilleraient une coopération entre générations, ce qui pourrait faire évoluer les représentations sociales concernant les compétences spécifiques de chacun.

Ces programmes pourraient diminuer les discriminations liées aux stéréotypes en proposant d'autres appartenances catégorielles qui viendraient croiser les premières catégorisations établies. Dans un programme sportif, dans une équipe, le groupe des seniors ne serait plus opposé au groupe des « jeunes », mais seniors comme juniors se retrouveraient dans le groupe des « pratiquants d'une activité physique ou sportive ». On offrirait ainsi aux équipes mêlant des salariés d'âges divers une nouvelle plateforme pour une identification positive et pour un travail d'équipe, au-delà des stéréotypes liés à l'âge. Au niveau catégoriel, les différences de genre, d'âge, d'ethnie s'atténuent dans la reconnaissance de potentialités non menaçantes. Une meilleure acceptation de l'autre groupe et de leurs compétences pourrait donc être attendue à la suite d'une pratique sportive où les individus des deux groupes seraient associés.

die gegenseitige Akzeptanz unterstützen. Sportprogramme als Treiber für mehr Generationenbalance könnten hier als Antrieb für das Entstehen einer Organisationskultur gesehen werden, in der neue Identifikationsmöglichkeiten die gegenseitige Wertschätzung ermöglichen. Tatsächlich konnten Studien zeigen, dass die Verbesserung der Produktivität an das Entstehen eines Zugehörigkeitsgefühls gebunden ist (Buton, Fontayne & Heuzé, 2006). Die Leistungsfähigkeit steht in einem engen Zusammenhang mit dem Zusammenhalt im Team. Das Ausüben gemeinsamer Aktivitäten stärkt das Beziehungsnetz und die Fähigkeit, Strategien zu entwickeln, um gemeinsam Probleme zu lösen. Die Beschäftigten lernen sich durch die gemeinsame sportliche Aktivität in einem anderen Zusammenhang kennen und sind so offener für die Kompetenzen des jeweils anderen. Das entstehende Netzwerk bietet ihnen eine Struktur, in der Identifikationen jenseits etablierter Gruppen möglich sind. Somit werden sowohl das Zugehörigkeitsgefühl des Einzelnen, als auch die Möglichkeiten der Zusammenarbeit in altersgemischten Teams gestärkt.

Auf der Ebene der Stärkung der individuellen Kompetenzen könnte es sein, dass mithilfe gezielter betrieblicher Sportprogramme die Identifizierung und Entwicklung von Kompetenzen für mehr Innovation vorangetrieben werden. Es geht dabei um die Nutzbarmachung sportlicher Aktivitäten zur Entwicklung individueller Kompetenzprofile.

Ältere Beschäftigte betrachten ihre unterschiedlichen Erfahrungen und ihr häufig in verschiedenen Erwerbsstationen aufgebautes Wissen oft als nicht brauchbar oder sehen keine Möglichkeit, ihre Erfahrungen weiterzuentwickeln. Die Diversität ihrer Erfahrungen und Kenntnisse kann hingegen ein Vorteil sein, wenn ihre Kompetenzen identifiziert und somit nutzbar gemacht werden können. Im Zusammenhang mit Sportprogrammen wäre es denkbar, die Identifizierung von Kompetenzen, von Erfahrungen und Erfahrungswissen und von Know-how (soziale Kompetenz, Ausdauer, Stressresistenz, Engagement etc.) zu erleichtern und die Nutzung und Entwicklung dieser Potenziale möglich zu machen. Sportprogramme könnten es den Mitarbeitern selbst wie den Unternehmen erlauben, Fähigkeiten zu erkennen, sie herauszustellen und sie im Rahmen eines aktiven Karrieremanagements weiterzuentwickeln. Ein Ausgangspunkt dabei ist, dass durch unterschiedliche sportliche Aktivitäten spezifische Kompetenzen auch gezielt weiterentwickelt werden können. Es wäre denkbar, den Erwerb dieser Kompetenzen als Qualifizierung anzuerkennen, wenn der Zusammenhang zwischen der sportlichen Akti-

vität und dem Kompetenzaufbau belegt ist. Dazu gibt es bereits vielfältige Initiativen in der Forschung. Ältere Beschäftigte hätten die Möglichkeit, ihre bereits aufgebauten Kompetenzen und Ressourcen weiterzuentwickeln und wichtiges Expertenwissen aufzubauen. Sport fungiert hier als Übertragungsmedium, das gerade ältere Beschäftigte unterstützt, ihr Selbstwertgefühl zu steigern und ihre Innovationspotenziale sichtbar und nutzbar zu machen.

Aus unserer Sicht könnte der gezielte Einsatz von betrieblichen Sportprogrammen im Rahmen der Personalentwicklung mithelfen, Stereotypisierungen zwischen den Generationen zu reduzieren, die Balance der Generationen zu fördern und Gesundheit, Kompetenzentwicklung und Innovationsfähigkeit des Einzelnen zu unterstützen. Um zu einem effizienten Werkzeug eines modernen, alle Kompetenzen und alle Generationen integrierendes Personalmanagements zu werden, müssen systematische Konzepte entwickelt und umgesetzt werden. So könnten betriebliche Sportprogramme auch über die gesundheitsförderliche Bedeutung hinaus zu einem wirksamen Instrument für die Bewältigung der Folgen des demografischen Wandels werden, das aus unserer Sicht in das Zentrum des betrieblichen Personalmanagements gehört.

Literatur

BUTON, F., FONTAYNE, P., & HEUZÉ, J.-P. (2006). La cohésion des groupes sportifs: évolutions conceptuelles, mesures et relations avec la performance. *Movement & Sport Sciences*, 59, S. 9-45.
GREENLEES, I., WEBB, H., HALL, B., & MANLEY, A. (2007). Curmudgeon or Golden-Ager? Reported Exercise Participation Influences the Perception of Older Adults. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 29 (3), S. 333-347.

Die Autorinnen

Marie Jégu ist Doktorandin am Institut für Sozialpsychologie und Sportmanagement an der Université de Bourgogne und arbeitet an einer Dissertation im Rahmen des Projektes DEBBI.

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

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



En effet, il a été montré que des seniors déclarant pratiquer une activité physique se voyaient attribuer davantage de qualités positives (attributs physiques et traits de personnalité) contrairement à ceux déclarant ne pas en pratiquer (Greenlees, Webb, Hall, & Manley, 2007). Le sport suscite une meilleure estime de soi, qui favorise la performance de l'individu.

Pour faciliter une coopération efficace des générations, il faut accepter que chacun puisse apporter sa culture, ses compétences et ses savoirs propres. Les modèles existants ont souvent rencontré des difficultés liées aux différences entre les cultures. L'objectif est ainsi de renforcer l'identification à une structure commune et l'attachement aux collaborateurs pour favoriser une acceptation mutuelle. En ce sens, la pratique physique et sportive est envisagée en tant qu'impulseur de cohésion entre les collaborateurs et suscite une nouvelle culture organisationnelle axée sur l'estime mutuelle et des possibilités d'identification nouvelles. En effet, les recherches ont montré que l'amélioration de la productivité était liée directement au sentiment qu'ont les collaborateurs de faire partie d'un même groupe et de contribuer tous au même but. Un lien complexe a alors été établi entre cohésion de groupe et performance (Buton, Fontayne, &

Heuzé, 2006). La pratique d'activités collectives renforcerait ce sentiment de cohésion de groupe et participerait, en ce sens, à l'amélioration des performances des collaborateurs. En effet, on s'attend à la mise en place d'une stratégie commune pour résoudre les problèmes, à une meilleure connaissance de son entourage et de son environnement de travail et à des relations intragroupes qui se fluidifient.

La pratique d'activités physiques et sportives pourrait également favoriser le développement d'outils de diagnostic de compétences pour identifier et valoriser des potentiels d'innovation. Au niveau des compétences individuelles, des programmes sportifs pourraient mettre en exergue des capacités d'innovation et de créativité. Il s'agirait donc d'utiliser les activités physiques et sportives pour renforcer le profil de compétences de l'individu.

Les seniors pensent souvent que leur parcours professionnel a permis le développement de compétences qu'ils ne peuvent pas mettre en avant et qu'ils perçoivent de ce fait comme inutiles. Or, les différentes compétences, développées lors de parcours professionnels (continus ou discontinus), peuvent être un atout si elles sont identifiées et utilisées. Les activités physiques et sportives peuvent offrir un support pour développer des grilles d'identification de compétences, de savoirs et de savoir-faire (solidarité, connaissance de soi, persévérance, engagement, résistance au stress) qui peuvent faciliter l'utilisation et le développement ultérieur de ces potentiels. Les activités physiques pourraient permettre aux salariés de prendre conscience de leurs atouts, de les mettre en exergue et de les promouvoir dans le cadre d'une gestion active de leur parcours. Les capacités acquises dans certaines activités pourraient donc être valorisées et reconnues comme de véritables compétences si le rapport entre l'activité sportive et l'acquisition de compétences est effectivement prouvé. In fine, les individus démontrant des aptitudes et des capacités pour l'innovation dans leur domaine, qu'ils soient seniors ou impliqués dans des parcours discontinus, deviendraient alors des personnes-ressources et expertes. Cela permettrait de favoriser leur employabilité et leur estime de soi. Les potentiels d'innovation seront identifiés

et utilisés. Mais l'activité physique et sportive ne se cantonne pas à cela, elle stimule également, entre autres, le système nerveux et la créativité de ceux qui la pratiquent.

En conclusion, la mise en œuvre de programmes sportifs opérationnels pourrait d'une part, soutenir le développement du personnel en diminuant les stéréotypes et en favorisant un équilibre intergénérationnel et, d'autre part, faciliter la gestion des compétences et le développement de la capacité d'innovation des individus.

Des approches systématiques seraient alors à développer et à appliquer afin que ces programmes se transforment en de véritables instruments de gestion des ressources humaines. Le sport pourrait ainsi, au-delà de son importance pour la santé, être envisagé comme une contribution efficace aux enjeux soulevés par les défis démographiques.

Références

BUTON, F., FONTAYNE, P., & HEUZÉ, J.-P. (2006). « La cohésion des groupes sportifs: évolutions conceptuelles, mesures et relations avec la performance », *MOVEMENT & SPORT SCIENCES*, 59, pp. 9-45.
GREENLEES, I., WEBB, H., HALL, B., & MANLEY, A. (2007). « Curmudgeon or Golden-Ager? : Reported Exercise Participation Influences the Perception of Older Adults », *JOURNAL OF SPORT AND EXERCISE PSYCHOLOGY*, 29 (3), pp. 333-347.

Les auteurs

Marie Jégu est doctorante au laboratoire socio-psychologie et management du sport (SPMS) de l'université de Bourgogne et rédige une thèse dans le cadre du projet DEBBI.

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.

