



Intergenerationelle Balance

Demografische Herausforderungen in der Arbeitswelt Frankreichs und Deutschlands

Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention
Numéro franco-allemand

10,- Euro | ISSN 2190-0485

Nr. 3 | 2013



præview



Équilibre intergénérationnel

Les défis démographiques dans le monde
du travail en France et en Allemagne

Eine Initiative des Bundesministeriums
für Bildung und Forschung

Wissenschaftsjahr 2013

DIE DEMOGRAFISCHE
CHANCE



Intergenerationelle Balance

Demografische Herausforderungen in der Arbeitswelt Frankreichs und Deutschlands

Betrachtet man die demografischen Herausforderungen in Frankreich und Deutschland, so fallen einem auf den ersten Blick die Unterschiede ins Auge.

In Frankreich die seit Jahrzehnten stabil hohe Fertilitätsquote, hervorgebracht durch eine umfassende und vorausschauende Unterstützung von Familien und eine vorbildliche Politik zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die auch die Gleichstellung der Geschlechter positiv beeinflusst hat.

In Deutschland das über Jahrzehnte hinweg dominante Alleinverdienermodell der Familie, das erst in den letzten zwei Jahrzehnten auf dem Rückzug ist und sowohl die Geburtenrate wie auch die Gleichstellung von Frauen und Männern negativ beeinflusst hat.

Während in Frankreich die Bevölkerung von 2010 (62,5 Mio. Einwohner) bis 2050 auf 71 Mio. steigt, wird in Deutschland die Einwohnerzahl von aktuell 81,7 Mio. Einwohnern auf knapp unter 71 Mio. in 2050 sinken.

Der demografische Wandel lässt in der Arbeitswelt für beide Länder eine deutliche Verschiebung der Alterskohorten erwarten, wie die folgenden Zahlen beispielhaft zeigen: In Frankreich wird der Anteil der über 64-Jährigen von 16,5 % (2007) auf über 27,5 % im Jahre 2050, in Deutschland bei noch schlechteren Rahmenbedingungen von 19,9 % auf 33,2 % ansteigen; die Auswirkung einer kontinuierlichen Erhöhung der Lebenserwartungen.

Die Folgen für beide Länder sind in mancher Hinsicht unterschiedlich. Sie treffen sich jedoch in der Notwendigkeit, die Lebensarbeitszeit Schritt für Schritt zu verlängern – nicht nur um die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit und soziale Balance zu erhalten, sondern auch, um den Älteren eine angemessene Teilhabe an der Gesellschaft zu ermöglichen.

Für Deutschland stellt sich die Frage, wie Ältere gesund, motiviert und innovationsfähig erhalten werden unter der Bedingung einer notwendigen Verlängerung der Lebensarbeitszeit. Wie können Erwerbsbiografien unter diesen Bedingungen altersgerecht gestaltet werden? Was müssen Unternehmen tun, um bislang vernachlässigte Beschäftigtengruppen (Personen mit Bildungsrückständen, Migranten, Alleinerziehende) durch Kompetenzentwicklung und intensive Förderung für den Arbeitsmarkt zu gewinnen? Wie wird eine Arbeitswelt beschaffen sein, in der den Jüngeren der sprichwörtliche „rote Teppich“ ausgerollt wird? Wie ist ein intergenerationaler Interessenausgleich in Unternehmen zu organisieren, um die jüngere, die ältere, aber auch die – mittlerweile hochbelastete – mittlere Generation beschäftigungsfähig zu erhalten?

Und in Frankreich: Sicher müssen – wie in Deutschland – Lebensarbeitszeiten verlängert werden, um aktives Altern in der Gesellschaft zu ermöglichen. Und das Beispiel Deutschlands zeigt, dass ein Anstieg der Beschäftigungsquote von Älteren nicht notwendigerweise zu mehr Arbeitslosigkeit unter den Jüngeren führen muss. Nicht zuletzt aber auch, um die sozialen Kosten für die jüngeren Generationen beherrschbar zu halten. Aber anders als in Deutschland sind die Jüngeren in Frankreich nicht in der Unterzahl, sondern drängen auf den Arbeitsmarkt.

Équilibre intergénérationnel

Les défis démographiques dans le monde du travail en France et en Allemagne

Lorsque l'on considère les défis démographiques en France et en Allemagne, on observe des différences, qui au premier regard, interpellent.

En France, c'est tout d'abord le taux de natalité, depuis longtemps élevé et stable, qui caractérise l'évolution sociétale. Grâce à des politiques exemplaires favorables à la famille, ayant pour objectif d'aider les parents à concilier vie familiale et activité professionnelle et ayant aussi un impact positif à l'égard du travail des femmes, la France jouit d'un accroissement naturel de la population.

En Allemagne en revanche, le modèle à revenu unique, dominant depuis des décennies, a influencé négativement autant le taux de natalité que la présence des femmes sur le marché du travail.

Alors que la population en France va augmenter de 62.5 millions en 2010 à 71 millions en 2050, la population en Allemagne va diminuer de 81.7 millions en 2010 à 71 millions en 2050. Il faut alors s'attendre à ce que les transformations démographiques provoquent un déplacement important des cohortes d'âge, se traduisant par les chiffres suivants : en France, la part des personnes qui ont plus de 64 ans va passer de 16,5 % (2007) à 27,5 % (2050) ; en Allemagne (à cause de conditions pires encore), elle va passer de 19,9 % (2007) à 33,2 % (2050). Cela met également en exergue les répercussions d'une espérance de vie qui augmente de façon continue.

Même si les conséquences pour les deux pays sont différentes, ils font tous deux face au même défi : celui d'un allongement de la vie active qui se constitue non pas seulement pour maintenir la compétitivité économique et l'équilibre social mais aussi pour favoriser, chez les seniors, une participation satisfaisante à la vie sociale et en adéquation avec leurs compétences.

En Allemagne, la question importante qui se pose est celle de savoir comment les seniors pourront travailler plus longtemps en bonne santé, de façon motivée et innovante. Cette question est cruciale du fait de la nécessité d'un allongement de la vie active. Comment peut-on façonner des parcours professionnels de façon que les conditions de travail restent adaptées à l'âge des employés ? Que peuvent faire les entreprises pour intégrer des groupes d'employés défavorisés (personnes d'un faible niveau d'éducation, personnes issues de l'immigration, mères seules etc.) au marché du travail ? Il va falloir proposer une gestion des compétences et une promotion intensive de ces groupes, pour compenser la pénurie de main-d'œuvre en Allemagne. Comment pourra-t-on constituer un monde du travail dans lequel « le tapis rouge » est déroulé pour les jeunes ? Comment peut-on organiser un équilibre intergénérationnel entre les différents intérêts, pour que les jeunes et les seniors mais aussi la génération du milieu (qui est particulièrement sollicitée) restent employables ?

Anders als in Deutschland ist den Unternehmen eine Wertschätzung für die älteren Beschäftigten nach wie vor nur schwer vermittelbar, denn es gibt genügend Jüngere, die nachrücken können. Und wie wirkt sich eine Unternehmenskultur und Machtverteilung in den Unternehmen, die noch sehr stark an Hierarchie orientiert sind, auf die intergenerationelle Gerechtigkeit aus?

Diese Schwerpunktausgabe der Zeitschrift *præview* ist erstmals zweisprachig. Sie ist hervorgegangen aus der Kooperation des FIAP mit dem Institut für Sozialpsychologie und Sportmanagement (SPMS) der Universität Burgund. Es ist der Versuch, aus den Perspektiven unterschiedlicher Länder, unterschiedlicher wissenschaftlicher Disziplinen, aber auch aus der Perspektive des unternehmerischen Handelns, Anregungen für die Gestaltung der Praxis angesichts der demografischen Herausforderungen in beiden Ländern zu geben.

Es ist uns dabei gelungen, nicht nur tiefe Einblicke zum demografischen Wandel in der Arbeitswelt in Europa zu vermitteln, sondern auch wechselseitige Lernprozesse und innovative Lösungsansätze anzuregen, die für beide Länder Mehrwert erzeugen.

Der Dank von Redaktion und Herausgeber geht dabei an alle Autorinnen und Autoren dieser Ausgabe, vor allem aber danken wir Silke Steinberg (FIAP), die die gesamte Ausgabe koordiniert und zum größten Teil auch übersetzt hat.



Rüdiger Klatt
Herausgeber

S. 12/13; Katja Xenikis, S. 14/15; Pixel Et Création, S. 16/17, S. 24, S. 26/27, S. 38/39; Ziel, S. 18/19; Chris-m, S. 23; Jörg Franzen, S. 25; Ana Menéndez, S. 28/29; Martijn Smeets, S. 31; pp76, S. 32/33; beetey, S. 34/35; Alex Arocas S. 40; ickmachiefotos, S. 42; Frédéric Prochasson, S. 44/45, S. 48; draghich, S. 46/47; dirklamprecht, deviantART, suzannmeer, S. 48.

Diese Ausgabe der *præview* basiert auf Arbeiten und Ergebnissen des Projektes „DEBBI: Diskontinuierliche Erwerbsbiografien als Innovationschance – Erschließung der Potenziale innovativer Älterer durch Gestaltung betrieblicher Innovationssysteme“ (FKZ 01HH11052-54). Das Projekt wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und der Europäischen Union (Europäischer Sozialfonds) und im Rahmen des Förderschwerpunktes „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ vom Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. „Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“ betreut.

dehhi

DLR Projektträger

Förderschwerpunkt
Innovationsfähigkeit im
demografischen Wandel

EUROPÄISCHE UNION

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

ESF
Europäischer Sozialfonds
für Deutschland

præview

Impressum:

præview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention

4. Jahrgang 2013 – ISSN 2190-0485 –
Erscheinungsort Dortmund

Herausgeber: Dr. Rüdiger Klatt, Gelsenkirchen

Verlag: gaus gmbh – medien bildung politikberatung

Verantwortlicher Redakteur: Kurt-Georg Ciesinger, Dortmund

Online-Redaktion: Pia Rauball, Dortmund

Lektorat: Ursula Meyer, Bonn

Korrektorat: Simone Danisch

Druck: Druckerei Schmidt GmbH & Co. KG, 44536 Lünen

Layout: Q3 design GbR, Dortmund, www.Q3design.de

gaus | medien bildung politikberatung

Bezugsadresse / Kontakt: Redaktion *præview*
gaus gmbh – medien bildung politikberatung
Märkische Straße 86-88, 44141 Dortmund
fon 0231/47 73 79-30, fax 0231/47 73 79-55
praevue@gaus.de, www.zeitschrift-praevue.de

Bildnachweis: Porträts: FOX, S. 29 (Thiehoff); Alain Bulot, S. 45 (Castel); Fotolia.com: Daniela, ArTo, Titel; Ignatius Wooster, S. 3, S. 20/21; Marcito, S. 5; Claudia Paulussen, Bebo, vvoe, S. 6; rochagneux, byggarn.se, seewhatmitchsee, S. 7, S. 36/37, S. 48; Jedendva, S. 8/9; Andre Hamann, S. 11; Konstantin Yolshin,

Pour la première fois, ce numéro spécial du journal *præview* est complètement bilingue. Il est issu de la coopération du FIAP avec le laboratoire socio-psychologie et management du sport (SPMS) de l'université de Bourgogne. Le but est de proposer des solutions aux défis démographiques. Cette entreprise bénéficie d'une perspective qui dépasse la vision nationale, qui aborde le sujet d'une manière interdisciplinaire et qui respecte le point de vue des entreprises.

Les articles permettent un aperçu défis démographiques en Europe. L'approche a suscité un processus d'apprentissage mutuel et des solutions innovantes, qui apportent une valeur ajoutée aux deux pays.

Nous remercions tous les auteurs de ce numéro spécial et particulièrement Silke Steinberg, qui a coordonné le numéro dans son intégralité et qui a traduit la plupart des articles.



Rüdiger Klatt
Éditeur

En France, il va sûrement falloir – comme en Allemagne – faire des efforts pour allonger la vie active. Il s'agira, d'un côté, de faciliter un vieillissement actif (l'exemple de l'Allemagne montre qu'une augmentation du taux d'emploi des seniors ne mène pas forcément à plus de chômage chez les jeunes) et, de l'autre côté, de diminuer les futurs coûts supportés par la génération des jeunes (financement des retraites). En France, contrairement au développement en Allemagne, il n'y a pas de pénurie de jeunes. En revanche, ceux-ci rencontrent des problèmes pour entrer sur le marché du travail.

La reconnaissance des compétences des seniors sur le marché du travail est encore plus difficile qu'en Allemagne parce qu'il y a suffisamment de jeunes qui peuvent répondre aux demandes. La culture des entreprises et la répartition du pouvoir sont encore axées sur des structures hiérarchiques. Comment influencent-elles l'équilibre intergénérationnel ?



Intergenerationelle Balance

Demografische Herausforderungen in der Arbeitswelt Frankreichs und Deutschlands



Équilibre intergénérationnel

Les défis démographiques dans le monde du travail en France et en Allemagne

INHALT



Intergenerationelle Balance
Demografische Herausforderungen in der Arbeitswelt Frankreichs und Deutschlands
Rüdiger Klatt

Impressum

„Der soziale Aufzug ist kaputt“
Zur Notwendigkeit einer neuen Arbeitskultur in Frankreich
Michèle Dion

Ältere Beschäftigte
Herausforderung und Potenzial für mehr Innovation in Unternehmen
Rüdiger Klatt, Heike Zimmer

„Vom Ehrgeiz zerfressen“
Harter Wettbewerb und Individualisierung gefährden die französische Unternehmenskultur
Silke Steinberg im Gespräch mit Isabelle Migliore

„Verlorene Generation“ – Demografische Herausforderungen und intergenerationelles Gleichgewicht in Italien
Anmerkungen einer italienischen Philosophin
Patrizia Politelli

Unternehmenszusammenschlüsse als Unterstützungsinstrument für diskontinuierliche Erwerbsbiografien
Plädoyer für neue Möglichkeiten fluider Identitätsbildung in modernen Ökonomien
Marie-Françoise Lacassagne, Silke Steinberg

Unternehmensnetzwerke – eine Antwort auf den demographischen Wandel?
Rainer Thiehoff

Hochleistung durch Generationenvielfalt am Beispiel der SAP AG
Sicherstellung der Innovationsfähigkeit im Zeichen des demografischen Wandels
Uta Sanchez-Mayoral

Demografieorientierte Handlungskonzepte in Frankreich
Das Programm Octave von Danone – Maßnahmen zur Verbesserung der Generationenbalance
Anne Thévenet-Abitbol

Sportprogramme als betriebliche Handlungsstrategie für mehr Generationenbalance
Marie Jégu, Marie-Françoise Lacassagne, Silke Steinberg

„Alte Knacker“ und „junge Avantgarde“
Ist das Gleichgewicht der Generationen möglich?
Rüdiger Klatt im Gespräch mit Philippe Castel

02 EDITORIAL

04

08

12

16 INTÆRVIEW

20

24

28

32

36

40

44 INTÆRVIEW



Équilibre intergénérationnel
Les défis démographiques dans le monde du travail en France et en Allemagne
Rüdiger Klatt

Impressum

« L'ascenseur social est en panne »
La nécessité d'un renouvellement de la culture de travail en France
Michèle Dion

Seniors
Défi et potentiel pour l'innovation dans les entreprises
Rüdiger Klatt, Heike Zimmer

« Avoir les dents qui rayent le parquet »
La concurrence et l'individualisation menacent la culture d'entreprise
Dialogue entre Silke Steinberg et Isabelle Migliore

« La génération perdue » – Crise démographique et relations intergénérationnelles sur le marché du travail italien
Diagnostic par une philosophe italienne
Patrizia Politelli

Les réseaux d'entreprises comme dispositif dans les parcours discontinus
Plädoyer pour de nouvelles possibilités d'identification fluide dans les économies modernes
Marie-Françoise Lacassagne, Silke Steinberg

Les réseaux d'entreprises – une réponse aux changements démographiques?
Rainer Thiehoff

Une diversité des générations au service de hautes performances chez SAP AG
Assurer la capacité d'innovation au vu des changements démographiques
Uta Sanchez-Mayoral

Stratégies axées sur les problèmes démographiques en France
Le programme Octave par Danone – Dispositif visant à améliorer l'équilibre intergénérationnel
Anne Thévenet-Abitbol

Des programmes sportifs en tant que stratégie opérationnelle visant un équilibre intergénérationnel
Marie Jégu, Marie-Françoise Lacassagne, Silke Steinberg

« Vieux schnocks » et jeunes avant-gardistes
L'équilibre intergénérationnel : serait-il possible ?
Dialogue entre Rüdiger Klatt et Philippe Castel

03 ÉDITORIAL

04

09

13

17 INTÆRVIEW

21

25

29

33

37

41

45 INTÆRVIEW



„Der soziale Aufzug ist kaputt“

Zur Notwendigkeit einer neuen Arbeitskultur in Frankreich

Die europäischen Staaten sehen sich in unterschiedlicher Dringlichkeit mit der Alterung ihrer Bevölkerung konfrontiert. In allen Ländern der EU-27 ist ein Anstieg des Anteils älterer Menschen in der Gesellschaft zulasten des Anteils Jüngerer zu verzeichnen.

Betrachtet man die Bevölkerungsentwicklung in Frankreich, so erkennt man einen Bevölkerungszuwachs von 49,5 % (INSEE) zwischen 1950 und 2010, der sich allerdings nicht gleichmäßig auf die Bevölkerung verteilt. So fiel während dieser Periode der Anteil der unter 20-Jährigen um 19 %, der Anteil der über 60-Jährigen hingegen stieg um 36 %. Der Anteil der über 75-Jährigen an der Gesamtbevölkerung stieg sogar um 134 %.

Wir werden somit nicht nur Zeuge einer allgemeinen Alterung der Bevölkerung, sondern insbesondere einer Alterung der Alten. Gerade bei den Ältesten ist ein starker Zuwachs zu verzeichnen. Dies lässt uns schließen, dass wir das, was wir an Quantität der Individuen verlieren, an Lebensjahren gewinnen. Weniger Individuen leben also länger. Dieser Anstieg der Lebensdauer ist Indikator dafür, dass der Prozess der Alterung der Gesellschaft noch nicht beendet ist. Dies kann leicht durch die Betrachtung der zu erwartenden Rentenjahre verdeutlicht werden. Zwischen 2004 und 2010 wuchs nur die Gruppe der 80-Jährigen um 7,66 %. Die Lebenserwartung eines 80-Jährigen in 2010 stieg zu der eines 80-Jährigen in 2004 um fast ein Jahr. Die gesamte Dimension der Herausforderungen für die Arbeitswelt und für die abgeleiteten Systeme der sozialen Sicherung wird erkennbar. Während in 2004 für ca. 366.000 80-Jährige in der Summe etwa 3,2 Millionen Rentenjahre zu erwarten waren, sind es in 2010 für ca. 394.000 80-Jährige etwa 3,9 Millionen Rentenjahre, was einem Anstieg von knapp 20 % entspricht.

Hinzu kommen physische und mentale Veränderungen, die den Zustand älterer Personen be-

« L'ascenseur social est en panne »

La nécessité d'un renouvellement de la culture de travail en France



Michèle Dion

Les États membres de l'Union européenne, à différentes échéances, devront tous faire face au vieillissement de leur population. En effet, tous les pays de l'UE des 27 ont connu un accroissement de leur part de personnes âgées dans la population, au détriment de la part des jeunes. Ce changement requiert de nouvelles solutions dans tous les domaines de la vie sociale.

Si l'on considère l'évolution de la population en France, on constate qu'entre 1950 et 2010, il y a une augmentation de celle-ci (de 49,5 % / source INSEE) mais que les groupes d'âges n'ont pas tous contribué de la même façon à cette augmentation. Durant cette période, la part des moins de 20 ans a chuté de 19 %, celle des plus de 60 ans a progressé de 36 % et celle des plus de 75 ans de 134 %. Ainsi, non seulement nous assistons à un vieillissement avéré de la population globale, mais aussi à un vieillissement de la population âgée, car ce sont les plus âgés qui connaissent une très forte croissance. En conclusion, tout se passe comme si ce que nous avons perdu en quantité d'individus nous l'avions récupéré en « quantité » de durée de vie supplémentaire : les individus moins nombreux restent en vie plus longtemps. C'est cet allongement de la durée de vie qui laisse à penser que la fin du vieillissement de la population n'est certainement pas d'actualité. Considérer la population âgée par rapport à l'espérance de vie permet d'expliquer ce contexte. Entre 2004 et 2010, le nombre de personnes âgées de 80 ans a progressé de 7,66 %. Dans le même temps, l'espérance de vie à 80 ans a progressé de presque un an. Toute la dimension de défis pour le monde du travail et pour les systèmes de protection sociale apparaît. En 2004, on prévoyait 3,2 millions d'années de retraite pour 366 000 personnes âgées de 80 ans, tandis qu'en 2010, on attendait 3,9 millions d'années de retraite pour 394 000 personnes âgées de 80 ans, ce qui représente une augmentation de presque 20 %.

De plus, l'âge d'entrée dans la catégorie « personnes âgées » est de plus en plus contesté au regard des changements physiques et mentaux. En effet, ceux-ci ont généré un meilleur état des individus. Une personne qui a aujourd'hui 70 ans n'est en rien comparable à une personne du même âge par le passé.

Ces phénomènes suscitent une situation complètement nouvelle et font face à une stagnation culturelle. Pour trouver les solutions correspondantes à cette évolution, on regarde en arrière, on cultive des réflexions qui s'appliquent au passé et on risque de manquer tout ce qui est à entreprendre. Quant au marché du travail en France, on pourrait dire que ce manque de solutions nouvelles, associé à la crise économique, cause une situation alarmante avec des taux de chômage inquiétants, surtout chez les jeunes et les seniors.

Le changement démographique requiert une nouvelle façon de penser, il faut balayer tous les a priori. En regardant l'organisation du travail dans notre société, un prolongement de la vie active paraît indispensable et évident au regard de l'amélioration de l'état physique et mental des personnes. En France, ce prolongement s'est révélé être une impasse politique et le gouvernement rencontre des limites. La politique a décidé, il y a quelques décennies, de favoriser la stratégie qui consiste à faire partir les personnes en fin de carrière, pour donner la place aux jeunes. Cette stratégie s'est révélée tout à fait inefficace. L'erreur fut de penser que dans les entreprises, nous pouvions remplacer des employés de 55 ans par des employés de 25 ans. Pourtant, on a persisté dans cette stratégie et on a développé des formules de préretraite qui n'ont rien amélioré. Au contraire, cela a contribué à accréditer l'idée qu'à 55 ans on serait libre, on a suscité une véritable culture de la préretraite. De l'autre côté, les collaborateurs en fin de carrière ont le sentiment de ne plus servir à rien ; pour eux il n'y a plus aucune motivation à travailler, à se développer, même s'ils ont encore de nombreuses compétences. Pour la plupart des gens, une vie active au-delà de 60 ans n'est pas acceptable. Arrêter de travailler, par contre, est perçu comme un avantage, c'est un élément culturel. Or, la culture du travail est la piste où il faut envisager de nouveaux défis.

Les raisons de la faible valeur accordée au travail sont multiples et elles sont souvent liées à un manque d'identification et à un manque de sens. Le travail n'est plus le vecteur de la possibilité de s'assurer de « mieux vivre » à cause des salaires souvent faibles et identiques au montant des aides sociales. L'expression « l'ascenseur social est en panne » indique une situation désastreuse : les droits sociaux ne sont plus perçus comme des droits destinés aux personnes qui en ont besoin mais comme un droit pour tous. Par conséquent, l'autonomie des personnes est détruite, ils ne considèrent plus l'idée que le travail peut être un outil de leur liberté.

Les relations intergénérationnelles constituent un autre aspect qui bride un développement positif. Le changement démographique a transformé de manière significative l'équilibre transmis entre les générations dans la vie active. La coopération est inhibée par des structures existantes et par les cultures différentes des jeunes et des plus âgés.

Les jeunes sont quelquefois plus diplômés que les personnes âgées, et celles-ci ont des difficultés à accepter que quelqu'un de moins âgé puisse posséder plus de compétences. De l'autre côté, les jeunes sont très confiants et n'acceptent pas que les expériences des plus âgés soient déterminantes pour les procédures de travail. Pour faire face aux problèmes intergénérationnels, le gouvernement a développé des modèles de tutorat. Ils sont fondés sur l'idée que les seniors doivent accompagner les jeunes au début de leur carrière pour leur transmettre leur expérience et leurs connaissances. Ces modèles ne fonctionnent pas parce que beaucoup de seniors refusent d'être tuteurs. Avec les restrictions de ressources que subit le monde du travail, à la suite de la crise et de la mondialisation, ils se retrouvent dans un contexte de travail complètement différent de celui avec lequel ils se sont identifiés toute leur vie active. La façon de travailler qui leur est imposée vise à la rentabilité et est contradictoire à une culture de la solidarité, qui existait dans les entreprises avant la crise. De plus, la culture dans l'entreprise s'adapte de plus en plus aux demandes des plus jeunes, qui ont des valeurs et des idées différentes. Les seniors ne parviennent plus à retrouver leur propre culture dans leur travail

einflussen. Heute ist das tatsächliche Alter, ab dem eine Person als alt bezeichnet werden kann, fraglich geworden. 70-Jährige heute haben aufgrund dieser Veränderungen nichts mit den 70-Jährigen der Vergangenheit zu tun.

Die durch diese Phänomene ausgelöste neue Situation trifft auf kulturelle Stagnation. Existierende Strategien, um die Probleme zu lösen, sind rückwärtsgerichtet und orientieren sich an den Strukturen der Vergangenheit. Man riskiert so, den Zeitpunkt für notwendige, zukunftsweisende Ansätze zu verpassen und notwendige Reformen nicht in Angriff zu nehmen. Auf dem Arbeitsmarkt in Frankreich hat das Fehlen adäquater Lösungsansätze in Verbindung mit der Wirtschaftskrise eine alarmierende Situation hervorgerufen, die durch beunruhigende Arbeitslosenquoten besonders bei den Jüngeren und den Älteren gekennzeichnet ist.

Die demografischen Veränderungen unserer Gesellschaft verlangen eine vollkommen neue, offene Herangehensweise ohne Aprioris. Zunächst erscheint hinsichtlich der Arbeitsgestaltung eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit unumgänglich, selbstverständlich auch aufgrund der angesprochenen physischen und mentalen Verbesserung des Zustands von Personen. In Frankreich allerdings hat sich diese Verlängerung der Lebensarbeitszeit als politische Sackgasse erwiesen und die Regierungen sind auf unüberwindbare Grenzen gestoßen. Vor Jahrzehnten wurde eine Strategie initiiert, die einen möglichst schnellen Ausstieg älterer Beschäftigter aus dem Arbeitsleben unterstützte, um so Arbeitsplätze für Jüngere zu schaffen. Diese Strategie hat sich als falsch erwiesen, da sie irrtümlicherweise davon ausging, dass Beschäftigte von 55 Jahren durch Beschäftigte von 25 Jahren zu ersetzen sind. Dennoch hat man an dieser Strategie festgehalten und hat weiterhin Vorruhestandsregelungen entwickelt, die auf keiner Ebene zu Verbesserungen geführt haben. Im Gegenteil, diese Regelungen haben dazu beigetragen, die Vorstellung zu verbreiten, mit 55 Jahren ein Recht auf die Befreiung von Erwerbstätigkeit zu haben. Eine sogenannte Vorruhestandskultur konnte sich so etablieren. Andererseits wurde älteren Beschäftigten das Gefühl der Nutzlosigkeit vermittelt, sie wurden jeglicher Motivation zu arbeiten und sich zu entwickeln

beraubt, auch wenn sie über zahlreiche, wertvolle Kompetenzen verfügten. Für viele Menschen ist somit heute ein Berufsleben jenseits der 60 nicht mehr akzeptabel. Der Austritt aus der Erwerbstätigkeit wird als Vorteil wahrgenommen. Diese Wahrnehmung ist kulturell verankert und so sind es vor allem die kulturellen Vorstellungen im Hinblick auf Arbeit, bei denen wir ansetzen müssen, um den neuen Herausforderungen zu begegnen.

Die Gründe für die geringe Wertschätzung der Arbeit sind vielschichtig und häufig eng an fehlende Identifikationsmöglichkeiten und fehlende Sinnhaftigkeit von Arbeit gebunden. Aufgrund niedriger Löhne, die sich oft nicht von dem Niveau von Sozialleistungen unterscheiden, erscheint Arbeit nicht mehr als Möglichkeit, das Leben besser und eigenständig zu gestalten. Die französische Redewendung „l'ascenseur social est en panne“ ist Ausdruck für die desaströse Situation: Soziale Sicherungssysteme werden nicht mehr als Unterstützungsleistung für bedürftige Personen wahrgenommen, sondern als Zuwendungen, auf die ein genereller Anspruch besteht. Infolgedessen ist ein starker Autonomieverlust der Personen zu verzeichnen, die die Vorstellung von Arbeit als Unterstützungsstruktur für die Verwirklichung persönlicher Freiheit nicht mehr teilen.

Ein anderer Aspekt, der eine positive Entwicklung der Arbeitswelt bremst, ist das Verhältnis der Generationen. Die demografischen Veränderungen haben die bislang bestehende Struktur in der Zusammenarbeit der Generationen nachhaltig beeinflusst und verhindern einen Interessenausgleich. Die Zusammenarbeit der Generationen wird durch die neuen Bedingungen und die unterschiedlichen generationsspezifischen Kulturen erschwert. Jüngere Beschäftigte sind heute häufig qualifizierter als ältere. Diese haben große Schwierigkeiten zu akzeptieren, dass ein jüngerer Kollege über mehr Kompetenzen verfügen könnte. Auf der anderen Seite sind die Jüngeren selbstbewusst und erkennen ihrerseits nicht an, dass die Erfahrungen der Älteren für viele Arbeitsprozesse entscheidend sind. Um dem Problem der intergenerationellen Zusammenarbeit zu begegnen, hat die Regierung unterschiedliche Modelle des Tutorats entwickelt, die auf der Idee basieren, dass ältere

Beschäftigte die jüngeren Kollegen zu Beginn ihrer Karriere begleiten, um ihnen ihr Wissen und ihre Erfahrungen zu vermitteln. Diese Modelle funktionieren nicht, weil viele ältere Beschäftigte es ablehnen, Tutor zu sein. Durch die als Folge der Krise und der Globalisierung allgegenwärtige Knappheit der Ressourcen in der Arbeitswelt finden sich ältere Beschäftigte heute in einem komplett anderen Arbeitszusammenhang wieder als dem, mit dem sie sich während ihres gesamten Erwerbslebens identifiziert haben. Die ihnen heute auferlegte Arbeitsweise steht im Widerspruch zu einer Kultur der Solidarität, die vor der Krise in vielen Unternehmen existierte. Zudem werden die auf anderen Werten und Vorstellungen beruhenden Erwartungen und Bedürfnisse der Jüngeren immer mehr kulturprägend. Älteren Beschäftigten gelingt es oft nicht mehr, ihre eigene Kultur in ihrer täglichen Arbeit wiederzufinden. Ihr Wissen scheint jegliche Relevanz verloren zu haben und aus ihrer Sicht gibt es nichts, was sie einer Generation, mit der sie nichts teilen, vermitteln könnten.

Das Beispiel der Tutorate zeigt einmal mehr, dass rückwärtsgerichtete Strategien hinfällig sind. Es zeigt, dass wir neue Strategien benötigen, um in einem demografischen Kontext, der das Miteinander der Generationen stark verändert, die Barrieren zwischen ihnen zu überwinden. Es geht darum, die Strategien dem Ziel anzupassen und einen neuen kulturellen Bezugsrahmen zu entwickeln. Dies ist notwendig, um eine nachhaltige Umwertung der Arbeitsgestaltung, des sozialen Lebens und seinen Grundlagen, die unserer modernen Wirklichkeit entspricht, möglich zu machen.

Die Autorin

Michèle Dion ist Professorin für Demografie an der soziologischen Fakultät der Université de Bourgogne.

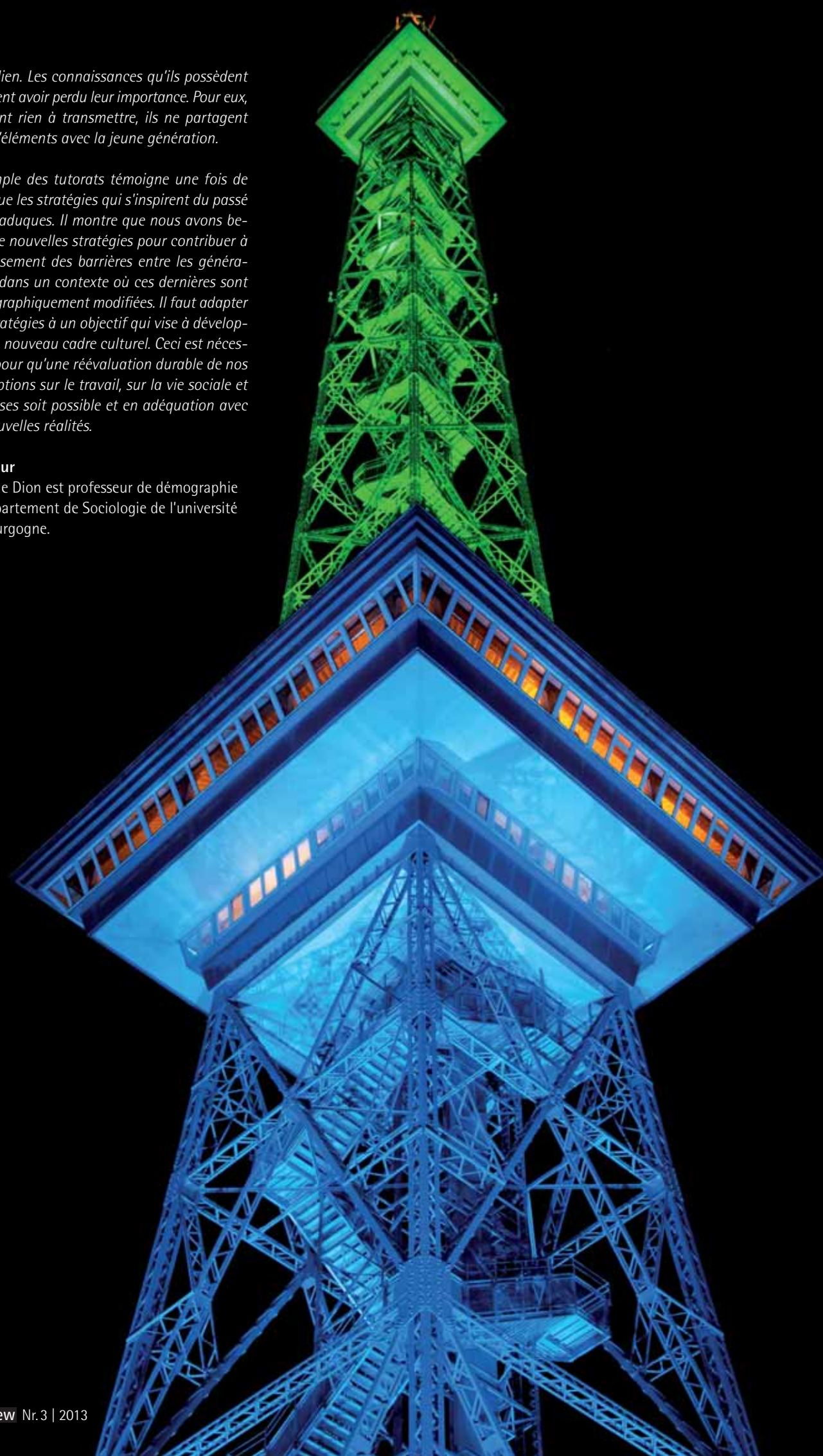


quotidien. Les connaissances qu'ils possèdent semblent avoir perdu leur importance. Pour eux, ils n'ont rien à transmettre, ils ne partagent plus d'éléments avec la jeune génération.

L'exemple des tutorats témoigne une fois de plus que les stratégies qui s'inspirent du passé sont caduques. Il montre que nous avons besoin de nouvelles stratégies pour contribuer à l'abaissement des barrières entre les générations, dans un contexte où ces dernières sont démographiquement modifiées. Il faut adapter ces stratégies à un objectif qui vise à développer un nouveau cadre culturel. Ceci est nécessaire pour qu'une réévaluation durable de nos conceptions sur le travail, sur la vie sociale et ses bases soit possible et en adéquation avec les nouvelles réalités.

L'auteur

Michèle Dion est professeur de démographie au département de Sociologie de l'université de Bourgogne.



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.

staltung. 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 Kompetenzprofilung, 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“¹ 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 Et 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 gesamteuropäische Aufgabe, die nicht auf die Migration von Arbeitskräften reduziert werden sollte.

¹ 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»¹ en contrôle la conformité.

De nombreuses sociétés en France (ex.: Danone, Descours Et 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.

¹ 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.



„Vom Ehrgeiz zerfressen“

Harter Wettbewerb und Individualisierung gefährden die französische Unternehmenskultur

Silke Steinberg im Gespräch mit Isabelle Migliore

præview: Wie nehmen Sie die Situation älterer Beschäftigter auf dem französischen Arbeitsmarkt wahr?

Migliore: Ältere Beschäftigte sind auf dem französischen Arbeitsmarkt mit einer fast absurden Situation konfrontiert. Sie gelten heute mit spätestens 40 bis 45 Jahren als „senior“ (älterer Beschäftigter). Im Hinblick auf die langen Ausbildungszeiten bedeutet das eine Erwerbstätigkeit von nur 15 bis 20 Jahren, bevor man der Kategorie „älterer Beschäftigter“ zugerechnet wird.

Der Begriff „senior“ ist in Frankreich negativ besetzt. In der allgemeinen Vorstellung ist ein „senior“ nicht flexibel, gewöhnt sich nur schwer an Veränderungen und ist für die Unternehmen teuer. Die neuen Managementmodelle geben den Älteren wenig Spielraum. Ein Beschäftigter muss perfekt anpassbar sein, die Potenziale älterer Beschäftigter werden nicht wahrgenommen. Viele von ihnen finden keine Beschäftigung, obwohl sie über ein komplexes Erfahrungswissen verfügen und für das Unternehmen einen enormen Mehrwert darstellen.

præview: Haben Sie den Eindruck, dass junge Beschäftigte in Frankreich zur Kooperation mit den älteren Beschäftigten bereit sind und ihr Wissen und ihre Erfahrungen wertschätzen?

Migliore: Nein, das glaube ich nicht. Die Ausbildung der Jüngeren folgt einem stark individualisierten Modell, das sich an den Regeln eines harten Wettbewerbs orientiert. Von diesem Modell sind sie geprägt. Im Französischen gibt es eine Redewendung: „Avoir les dents qui rayent le parquet“ (etwa: vom Ehrgeiz zerfressen sein). Sie beschreibt exakt die Geisteshaltung, in der junge Beschäftigte ausgebildet werden und mit der sie auf den Arbeitsmarkt kommen. Getreu dieser Gesinnung sind sie überzeugt, ohne das Wissen anderer auszukommen, andere ausschalten zu müssen, um ans Ziel zu kommen. Die Jüngeren denken oft, dass die Älteren nichts beizutragen haben.

Die Unternehmen versäumen es, Wissenstransfer zu organisieren. Einige Unternehmen versuchen, Tandems zu organisieren, doch bleiben diese ergebnislos, denn die unterschiedlichen Wertevorstellungen machen das gegenseitige Verständnis und somit die Kooperation schwierig. Zusätzlich leiden die Älteren oft an einer stark veränderten Unternehmenskultur. Früher wurde diese Kultur von sozialem Zusammenhalt geprägt, man unterstützte sich gegenseitig. Heute arbeitet jeder für sich. Die Beschäftigten sind unglücklich, können aber ihre Situation nicht ändern.

Meiner Meinung nach müsste man hier ansetzen: den Leuten die Lust an der Zusammenarbeit wiederzugeben. Viele Beschäftigte erfahren den Verlust der gemeinsamen Arbeit angesichts des Drucks und des Kultes um überzogene Leistungsfähigkeit als Belastung, die (im Extremfall) bis zum Selbstmord führen kann.

Die Arbeitsbedingungen haben sich verschärft und sie orientieren sich an Zahlen. Nur das Resultat und der Profit zählen, was zur Folge hat, dass sich die älteren Beschäftigten nicht mehr in den Werten wiederfinden. Der Beschäftigte, der sich früher über die Zugehörigkeit zu seinem Unternehmen identifizierte, wird nur noch als Nummer betrachtet. Sie haben den Eindruck, aufgrund ihres Alters jeglichen Wert verloren zu haben, obwohl sie häufig dank ihres Erfahrungswissens, auf das sie sich stützen, zu den kreativsten Mitarbeitern gehören. Es gibt keine Entwicklungsperspektiven im Unternehmen und der Arbeitsmarkt bietet keine Alternative. Man bleibt gezwungenermaßen im Unternehmen, fährt aber sein Engagement zurück.

præview: Was ist Ihrer Meinung nach zu tun, um die Situation zu verbessern?

Migliore: Ich glaube, man muss sich zunächst viel Mühe geben, um das Bild des älteren Beschäftigten wieder aufzuwerten. Man muss aufhören, daran zu glauben, dass man mit 45 Jahren alt ist, während man doch über wichtige Kompetenzen verfügt. Man muss den Menschen wieder ins Zentrum des Unternehmens stellen



Isabelle Migliore, Silke Steinberg



«Avoir les dents qui rayent le parquet»

La concurrence et l'individualisation menacent la culture d'entreprise

Dialogue entre Silke Steinberg et Isabelle Migliore

præview: Comment percevez-vous la situation des seniors sur le marché du travail français? Selon vous, quelle est la nature des relations seniors-juniors au travail?

Migliore: Sur le marché de l'emploi en France, c'est une situation presque absurde pour les seniors. Aujourd'hui vous êtes considéré comme senior à partir de 40 à 45 ans maximum. Avec les études longues, ça fait 15–20 ans de vie active seulement avant de rentrer dans la catégorie senior.

Senior en France c'est une notion péjorative. Dans l'inconscient collectif, un senior est vieux, il n'est pas très flexible, il ne s'adapte pas aux changements et il coûte cher. Les nouveaux modèles de management ne laissent que trop peu de place aux seniors. Les salariés aujourd'hui doivent être parfaitement adaptables et les potentiels des seniors ne sont pas perçus. Beaucoup de seniors ne trouvent pas d'emplois, alors qu'ils ont pourtant une expérience très riche et variée avec beaucoup de valeur ajoutée.

præview: Avez-vous l'impression que les plus jeunes seraient prêts à travailler avec les seniors et se montreraient intéressés par leurs connaissances et leurs expériences?

Migliore: Non, je ne le pense pas. Les jeunes sont formés et formatés sur un modèle d'hypercompétition, très individualiste et très dur. Nous avons une expression qui dit «avoir les dents qui rayent le parquet» et typiquement c'est exactement dans cet état d'esprit que les écoles forment les jeunes pour arriver sur le marché de l'emploi. Quand vous êtes dans cet état d'esprit, vous pensez que vous savez tout, que vous n'avez besoin de personne et qu'il faut justement écraser les autres pour y arriver. Souvent les jeunes pensent que les seniors n'ont rien à leur apporter.

Les entreprises n'organisent pas non plus la transmission des connaissances. Toutefois, certaines entreprises ont essayé de créer des binômes, mais l'expérience n'a pas toujours été concluante, car les différences de valeurs ren-

dent difficile la compréhension et donc la coopération. De plus, dans beaucoup d'entreprises les seniors sont en grande souffrance, parce que les cultures d'entreprises ont beaucoup changé. Avant on favorisait une culture axée sur l'humain, on se soutenait, aujourd'hui chacun travaille pour soi. Les salariés sont malheureux et en même temps ils ne savent pas comment faire, car les nouveaux modes de management dans les entreprises ne favorisent pas le travail coopératif.

Pour moi, il faudrait commencer par redonner envie aux gens de travailler en équipe. Certains salariés vivent tellement mal ce manque de coopération et cette solitude face aux pressions du management et du culte de la performance à outrance dans l'entreprise, que cela peut parfois les mener jusqu'au suicide.

Les choses se sont durcies, elles se sont axées sur les chiffres, il n'y a que le résultat qui compte, il faut faire du profit et, du coup, les seniors ne se retrouvent plus dans ces nouvelles valeurs. Le salarié, autrefois très attaché à son entreprise, est vu comme un numéro. Ils ont l'impression à leur âge de ne rien valoir; pourtant ce sont souvent ceux qui sont les plus créatifs, car ils s'appuient sur leur longue expérience. Ils n'ont pas forcément de perspectives d'évolution au sein de l'entreprise où ils sont et, sur le marché de l'emploi, il n'y a rien. Alors ils restent parce qu'ils sont contraints mais ils se «désengagent».

præview: À votre avis que faut-il faire pour améliorer la situation?

Migliore: D'abord, je crois qu'on a un gros travail à faire pour revaloriser l'image des seniors. Il faut qu'on arrête de croire qu'à 45 ans on est vieux, alors qu'on a des compétences importantes pour les processus de travail. Il faut remettre l'humain au cœur de l'entreprise et établir des objectifs communs. L'objectif de notre travail est d'arriver à montrer aux dirigeants qu'ils auraient meilleur compte à travailler sur l'humain et que ça leur rapporterait autant de remettre ces valeurs et de donner de la motivation aux

und gemeinsame Ziele entwickeln. Ziel unserer Arbeit ist es, die Leitungsebenen dafür zu sensibilisieren, dass es sich rechnet, auf den Menschen zu setzen, dass es das Unternehmen weiterbringt, gemeinsame Werte zu entwickeln und Menschen auf andere Weise zu motivieren als mit persönlichen Vorteilen.

präview: *Die Situation, die Sie beschreiben, erscheint sehr ernst und noch ernster, wenn man berücksichtigt, dass auch in Frankreich das Renteneintrittsalter angehoben werden muss.*

Migliore: Das ist schwierig, weil Arbeit ihren Wert verloren hat. Hinzu kommt die Einführung der 35-Stunden-Woche, auch sie fördert eine Haltung, die Arbeit abwertet. Man hat versucht, ein Gleichgewicht zwischen Beruf und Privatleben zu unterstützen, nur, dass man in 35 Stunden nicht die Arbeit leisten kann, die man sonst in 39 Stunden geleistet hat, ohne dabei neue Leute einzustellen. Man hat letztendlich Arbeit entwertet; und die Leute, die nun keinen positiven Wert mehr mit Arbeit verbinden, stellen, um sich nicht schlecht zu fühlen, ihr Privatleben in den Vordergrund, ihr Vergnügen. Sie wollen deshalb so früh wie möglich in den Ruhestand.

präview: *In Deutschland bemüht man sich in der letzten Zeit, alle Erfahrungen einer Biografie zu erschließen und nutzbar zu machen. Diskontinuierliche Erwerbsverläufe haben aufgrund ihrer unterschiedlichen Erfahrungen an Wert gewonnen. Für mich ist das ein Weg, das Individuum wieder ins Zentrum des Interesses zu bringen und so eine neue Arbeitskultur mit den Interessen der Individuen zu vereinbaren. Gibt es in Frankreich ähnliche Tendenzen?*

Migliore: In Frankreich gelten unterschiedliche Erfahrungen und insbesondere diskontinuierliche Erwerbsverläufe nicht als Stärke, das Gegenteil ist eher der Fall. Diplome sind wichtig, wichtiger als Erfahrungen. Vor allem Frauen treffen auf Schwierigkeiten, eine verantwortungsvolle Stelle zu finden, wenn sie nicht zumindest über einen Masterabschluss verfügen (Bac+5).

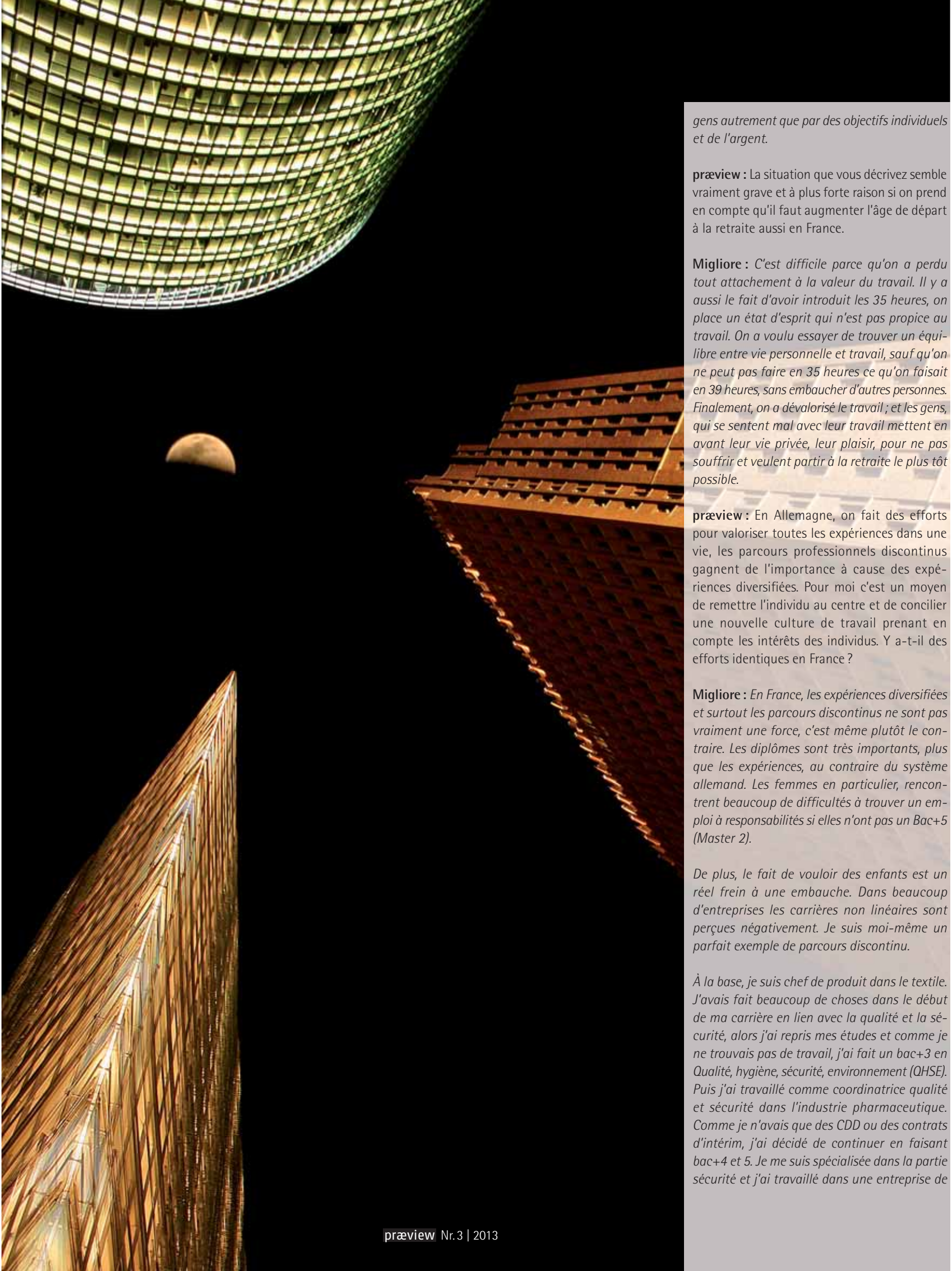
Zudem kann ein Kinderwunsch ein großes Hindernis für eine Einstellung sein. In vielen Unternehmen werden nicht-lineare Karrieren als negativ wahrgenommen. Ich selbst bin ein perfektes Beispiel für einen nicht-linearen Erwerbsverlauf.

Zu Beginn meiner Karriere war ich Produktmanagerin in der Textilbranche und beschäftigte mich stark mit den Bereichen Qualität und Sicherheit. Da ich keine feste Anstellung fand, setzte ich meine Ausbildung mit einem Bac+3 (dreijährige Kombination von Ausbildung und Studium) im Bereich Qualität, Gesundheit, Sicherheit und Umwelt (QHSE) fort. Nach dieser Ausbildung arbeitete ich als Koordinatorin für Qualität und Sicherheit in der pharmazeutischen Industrie. Da ich immer nur in Zeitverträgen eingestellt war, entschloss ich mich, ein Bac+4 und +5 (Master) anzuschließen. Ich spezialisierte mich auf den Bereich Sicherheit und arbeitete in einem Unternehmen für die Beförderung gefährlicher Güter. Seit einigen Jahren arbeite ich nun im Bereich psychosozialer Risiken und ergänze mein Kompetenzprofil aktuell mit einer arbeitspsychologischen Dimension. Trotz meines kontinuierlichen Engagements, meiner hervorragenden Arbeitsergebnisse bei den mir anvertrauten Aufgaben, habe ich den Eindruck, dass dieses komplexe Profil nicht ausreicht, dass mein nicht-linearer Erwerbsverlauf eher irritierend wirkt. Seit einem Jahr arbeite ich für eine große Beraterkanzlei und hier habe ich zum ersten Mal den Eindruck, dass ich das, was mir bisher als Schwäche meiner Karriere präsentiert wurde, als Stärke nutzen kann. Die Diversität meines Profils wird hier als Vorteil wahrgenommen, wohingegen sie in anderen Zusammenhängen und Gesprächen nie positiv gesehen wurde.

In den meisten Unternehmen in Frankreich zwingt die rein ökonomische Logik die Menschen in starre Strukturen. Sie haben weder die Möglichkeit, sich zu entwickeln, noch wird ihnen ein individueller Wert beigemessen. Diese Logik kann die Menschen nicht zufriedenstellen; sie erhöht vielmehr die psychische Belastung bei der Arbeit, denn finanzieller Anreiz kann nicht die einzige Motivation sein. Erst wenn es zu Selbstmorden kommt, beginnen die Leute nachzudenken. Grundlegende Änderungen werden selbst dann nicht realisiert, man bleibt auf Veränderungen in kleinen Bereichen reduziert. Damit sich dies ändert, ist ein Umdenken auf höchster Leitungsebene notwendig. Bis dahin allerdings gibt es noch viel zu tun.

Isabelle Migliore ist Beraterin für psychische und soziale Risiken in einer großen französischen Kanzlei.

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



gens autrement que par des objectifs individuels et de l'argent.

präview: La situation que vous décrivez semble vraiment grave et à plus forte raison si on prend en compte qu'il faut augmenter l'âge de départ à la retraite aussi en France.

Migliore: *C'est difficile parce qu'on a perdu tout attachement à la valeur du travail. Il y a aussi le fait d'avoir introduit les 35 heures, on place un état d'esprit qui n'est pas propice au travail. On a voulu essayer de trouver un équilibre entre vie personnelle et travail, sauf qu'on ne peut pas faire en 35 heures ce qu'on faisait en 39 heures, sans embaucher d'autres personnes. Finalement, on a dévalorisé le travail ; et les gens, qui se sentent mal avec leur travail mettent en avant leur vie privée, leur plaisir, pour ne pas souffrir et veulent partir à la retraite le plus tôt possible.*

präview: En Allemagne, on fait des efforts pour valoriser toutes les expériences dans une vie, les parcours professionnels discontinus gagnent de l'importance à cause des expériences diversifiées. Pour moi c'est un moyen de remettre l'individu au centre et de concilier une nouvelle culture de travail prenant en compte les intérêts des individus. Y a-t-il des efforts identiques en France ?

Migliore: *En France, les expériences diversifiées et surtout les parcours discontinus ne sont pas vraiment une force, c'est même plutôt le contraire. Les diplômés sont très importants, plus que les expériences, au contraire du système allemand. Les femmes en particulier, rencontrent beaucoup de difficultés à trouver un emploi à responsabilités si elles n'ont pas un Bac+5 (Master 2).*

De plus, le fait de vouloir des enfants est un réel frein à une embauche. Dans beaucoup d'entreprises les carrières non linéaires sont perçues négativement. Je suis moi-même un parfait exemple de parcours discontinu.

À la base, je suis chef de produit dans le textile. J'avais fait beaucoup de choses dans le début de ma carrière en lien avec la qualité et la sécurité, alors j'ai repris mes études et comme je ne trouvais pas de travail, j'ai fait un bac+3 en Qualité, hygiène, sécurité, environnement (QHSE). Puis j'ai travaillé comme coordinatrice qualité et sécurité dans l'industrie pharmaceutique. Comme je n'avais que des CDD ou des contrats d'intérim, j'ai décidé de continuer en faisant bac+4 et 5. Je me suis spécialisée dans la partie sécurité et j'ai travaillé dans une entreprise de

transport de matières dangereuses. Depuis de nombreuses années, je travaillais sur les risques psychosociaux et j'ai décidé d'ajouter une corde à mon arc en intégrant à mon parcours une dimension psychologie du travail. Malgré tout mon investissement, mes excellents résultats obtenus sur les missions confiées, j'avais toujours l'impression que ce n'était pas suffisant et que, malgré la richesse et la diversité de mon profil, je faisais « peur », car mon parcours n'était pas linéaire. J'ai intégré il y a 1 an un gros cabinet de consultants, et là, pour la première fois, ce qu'on me présentait comme des faiblesses ce sont transformées en forces. Pour une fois la diversité de mon profil a été une force alors que dans les autres entretiens, ce n'était pas vu comme quelque chose de positif.

Dans la plupart des entreprises en France, la logique économique presse les gens dans des structures fixes, ils n'ont pas de possibilités d'évolution, ils n'ont pas une réelle valeur individuelle. Cette logique rend les gens malheureux en créant de la souffrance au travail car la valeur argent ne peut pas être la seule motivation. On arrive à être entendu quand quelqu'un se suicide, on n'arrive pas à faire des changements de fond, on est sur des changements qui concernent un domaine précis. Pour que ça fonctionne, il faudrait que ce soit au plus haut niveau de la direction. Alors, il y a vraiment encore beaucoup de travail à faire.

Isabelle Migliore est consultante en prévention des RPS au sein d'un grand cabinet français.

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

„Verlorene Generation“

Demografische Herausforderungen und intergenerationelles Gleichgewicht in Italien

Anmerkungen einer italienischen Philosophin

In Italien wird der demografische Wandel durch die Auswirkungen der Wirtschaftskrise erheblich verschärft. Italien ist wie Deutschland von einer starken Alterung der Bevölkerung betroffen. Beide Länder sind die am meisten überalterten Gesellschaften in Europa. Vergleicht man Italien mit Frankreich, dessen Bevölkerungszahl ähnlich ist, so leben in Italien etwa vier Millionen weniger Menschen unter 25 Jahren. Die Geburtenzahlen sinken pro Jahr um etwa 15.000 und Prognosen gehen davon aus, dass dieser Trend bestehen bleibt. Hinzu kommt, dass weniger Migranten aufgrund fehlender Perspektiven nach Italien kommen und bei ihnen ebenfalls eine zurückgehende Fertilitätsquote zu verzeichnen ist. Durch sie konnte früher im Hinblick auf das Bevölkerungswachstum die Bilanz Italiens ausgeglichen werden.

Grund für diese Verschärfung der demografischen Situation ist eine elementare Resignation und Depression vor allem bei den jungen Italienern. Die Arbeitslosigkeit bei den jungen Menschen hat mittlerweile derart bedrohliche Dimensionen angenommen (38,6% im Februar 2013), dass in der italienischen Presse nur noch von der „generazione perduta“, der verlorenen Generation, die Rede ist. Junge Italiener, die nicht arbeitslos sind, arbeiten in prekären Beschäftigungsverhältnissen. Eine unbefristete Anstellung erscheint den meisten als utopisch. Diese Situation, die sich seit Jahren entwickelt, hat dazu geführt, dass für einen Großteil der jungen Bevölkerung die Zukunft nicht planbar ist. Die Möglichkeit, sein Leben autonom zu gestalten, über ein ausreichendes Einkommen zu verfügen, eine eigene Wohnung zu haben und eine Familie zu gründen, ist für viele in weite Ferne gerückt. Das Fehlen jeglicher Perspektiven lässt sie resignieren.

Die politischen Institutionen und die Unternehmen haben sich bisher wenig sensibel für diese Problematik gezeigt. Selbst die unter Ministerpräsident Monti eingeführten jüngsten Arbeitsmarktreformen haben die Situation nicht verbessert. Im Gegenteil: Die Jugendarbeitslosigkeit ist weiter angestiegen. Junge, gut ausgebildete Italiener bleiben weiter arbeitslos und haben die Hoffnung, dass politische Maßnahmen ihre Situation in irgendeiner Form verbessern können, gänzlich aufgegeben. Besonders junge

Frauen fühlen sich allein gelassen. Entscheiden sie sich dafür, ein Kind zu bekommen, sind sie oft gezwungen, ihre Arbeit oder auch ihre Suche nach Arbeit gänzlich aufzugeben. Staatliche Strukturen der Kinderbetreuung sind unzureichend und private Lösungen sind, aufgrund langjährig prekärer Beschäftigungsverhältnisse junger Leute, unbezahlbar. Hinzu kommt für viele Frauen in unserer stark auf familiären Bindungen aufbauenden Gesellschaft die Verpflichtung, ältere Angehörige zu pflegen. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist besonders für Frauen in Italien ein Problem, das den Verlauf ihres Lebens bestimmt. Sie haben das Gefühl, sich zwischen diesen beiden Bereichen, die ein erfülltes gesellschaftliches Leben ausmachen würden, entscheiden zu müssen, da sie nicht auf unterstützende Maßnahmen des Staates oder der Unternehmen, die ihre Situation verbessern, hoffen können. Im Unterschied zu Deutschland scheint in Italien aufgrund der schwierigen wirtschaftlichen Situation auch ein drohender Fachkräftemangel die Unternehmen nicht zu mehr Familienfreundlichkeit zu zwingen.

Ein Ausweg aus dieser Situation scheint für einige eine selbstorganisierte und selbstverwaltete Form der Gegenökonomie zu sein, in der mittlerweile viele Angehörige der „generazione perduta“ versuchen, ihr Leben in einer alternativen Form zu organisieren. Diese Bemühungen bleiben aber zum größten Teil unverbunden und vereinzelt. Sie können somit nur wenig zu einer nachhaltigen Verbesserung der Situation beitragen.

Diese spezifische Ausgangssituation prägt das Verhältnis der Generationen untereinander und auch das Maß, in dem die einzelnen Generationen ihre Potenziale in die Innovationsprozesse der italienischen Arbeitswelt einbringen. Junge Italiener finden nur selten eine feste Beschäftigung: im Süden noch weitaus seltener als im Norden. Wenn sie nicht arbeitslos sind, arbeiten sie in prekären Verhältnissen und oft weit unter ihrer Qualifikation. Sie werden weder ermutigt, ihre Kompetenzen in die Arbeitsprozesse einzubringen, noch haben sie die Möglichkeit, diese Kompetenzen weiterzuentwickeln. Ältere Beschäftigte gelten auf dem italienischen Arbeitsmarkt als ineffizient und teuer. Selten

« La génération perdue »

Crise démographique et relations intergénérationnelles sur le marché du travail italien

Diagnostic par une philosophe italienne

En raison de l'impact de la crise économique, la situation démographique en Italie s'avère préoccupante. Comme l'Allemagne, l'Italie est affectée par un fort vieillissement de la population, ayant pour résultat de faire des Allemands et des Italiens les deux populations les plus âgées d'Europe.

En comparant l'Italie avec la France, qui a un nombre d'habitants similaire, on constate qu'au niveau des moins de 25 ans, l'Italie compte 4 millions de personnes de moins que la France. En effet, le taux de natalité a baissé jusqu'à atteindre un rythme de 15 000 naissances par an (ISTAT) et les projections montrent que c'est une tendance qui va se poursuivre. À cela s'ajoute une diminution du nombre de personnes migrant en Italie et une diminution des naissances chez ces migrants, à cause de l'absence de perspectives. Pourtant, ces personnes compensaient le bilan démographique il y a encore quelques années.

Une des raisons du caractère préoccupant de l'aggravation de cette situation est la résignation fondamentale et la dépression, que l'on retrouve principalement chez les jeunes Italiens. Chez ces derniers, le taux de chômage a pris des proportions désormais menaçantes (38,6% en février 2013). Il s'agit d'un phénomène si important que dans la presse italienne, on parle de la « generazione perduta ». Les jeunes Italiens qui ne sont pas au chômage, se retrouvent souvent dans des formes de travail précaire. Pour une grande partie d'entre eux, un emploi à durée indéterminée paraît utopique. Cette situation, qui se développe depuis quelques années, engendre chez la plupart des jeunes, le sentiment que l'avenir ne peut plus être planifié. Bénéficier de revenus suffisants pour organiser sa vie de manière autonome, vivre dans son propre appartement et fonder une famille n'est d'après eux pas réalisable. L'absence de toute perspective les conduit à la résignation.

Les institutions politiques et les entreprises se révèlent peu attentives à ces problèmes. Même les réformes sur le marché de l'emploi introduites par le Premier ministre Monti n'ont pas pu améliorer la situation. Au contraire, le taux de chômage des jeunes a poursuivi son augmentation. De jeunes Italiens avec une bonne

formation restent sans emploi. Ils ont même abandonné l'espoir que les politiques puissent améliorer leur situation. Ce sont surtout les jeunes femmes qui se sentent seules. Elles sont souvent forcées de renoncer à travailler ou d'abandonner la recherche d'emploi quand elles décident d'avoir des enfants. Les structures d'accueil pour les enfants sont insuffisantes en Italie et les solutions privées sont chères et inabordables au vu des emplois précaires des jeunes parents. De plus, la société italienne s'appuie très fortement sur les liens familiaux et on attend souvent des jeunes femmes qu'elles s'occupent des membres de la famille malades ou des parents âgés. Ainsi, pour les femmes italiennes, la conciliation du travail et de la vie familiale est un aspect qui va déterminer le cours de leur vie. Elles ont le sentiment de devoir choisir entre vie professionnelle et vie familiale, alors qu'en fait, les deux composantes forment ensemble une vie « satisfaisante ». Il n'y a cependant que peu de structures d'appui qui pourraient améliorer leur situation. Contrairement à la situation en Allemagne, les institutions politiques et les entreprises ne sont pas soumises à des contraintes les incitant à développer des structures de soutien ou d'aide. En Italie, on ne se sent pas menacé par une pénurie de main-d'œuvre qualifiée car les difficultés des conditions économiques prennent le dessus.

Beaucoup de représentants de la « generazione perduta » tentent désormais de trouver une solution en organisant et en gérant leur vie de manière autonome. Ils essaient de constituer une économie alternative, mais leurs efforts restent fragmentés et ne peuvent pas contribuer à une amélioration durable de la situation. L'élan de ce groupe d'âge reflète la relation entre les générations. En cela, il interroge la mesure dans laquelle les différentes générations peuvent apporter leurs compétences propres aux processus d'innovation dans le monde du travail. Les jeunes Italiens ne trouvent que rarement un emploi permanent et ce constat est pire encore dans le sud du pays. S'ils travaillent, ils travaillent souvent en-dessous de leurs qualifications et dans des conditions précaires. Ils ne sont pas encouragés à mettre à contribution leurs compétences dans les processus de travail et ils n'ont pas la possibilité de développer ces dernières. De l'autre côté, les seniors sont con-



Patrizia Politelli

geht es um die Anerkennung dessen, was sie aufgrund ihres Erfahrungswissens in die Arbeitsprozesse einbringen können. Ihre Potenziale werden verschwendet.

Allerdings werden in Wirtschaft und Politik verantwortliche Positionen zumeist mit Personen hohen Alters besetzt. Das Senioritätsprinzip gilt in der italienischen Gesellschaft weiterhin uneingeschränkt, auch wenn es sich nur auf einige wenige Personen beschränkt. Beschäftigte, die in einem bestimmten Alter keine entsprechende Position erreicht haben, profitieren davon nur wenig. Sie leben in der ständigen Sorge, ihre Arbeit zu verlieren und in der Gewissheit, keine neue Beschäftigung zu finden. Unternehmen sehen in ihnen nur den wirtschaftlichen Nachteil. In der Vergangenheit sind auf diese Weise viele Menschen zwischen 40 und 50 Jahren in eine Rolle gerutscht, die sie jeglicher sozialen Funktion in der Gesellschaft und jeglicher Perspektive auf individueller Ebene beraubt. Es gibt somit für ältere Beschäftigte und Menschen, die ihre Beschäftigung verloren haben, kaum Möglichkeiten, ihr breites Wissen und ihre Erfahrungen einzubringen und zu entwickeln oder auf einer gesellschaftlichen Ebene zu transferieren. Die italienische Wirtschaft und Gesellschaft krankt an einer fehlenden Durchmischung der Generationen. Es gibt weder Ebenen der Interaktion noch Stimuli, die eine effektive Kooperation für eine funktionierende Ökonomie ermöglichen würden.

Im Hinblick auf das Verhältnis der generationellen Gruppen untereinander bleibt festzustellen, dass die Grundlage dieses Verhältnisses eine alles determinierende Konkurrenz um den Arbeitsplatz ist. Die junge Generation sieht ihre Potenziale vergeudet und fühlt sich wenig wertgeschätzt. Sie sehen in den älteren Generationen diejenigen, die nichts von ihrer Macht abgeben möchten. Die älteren Beschäftigten, die um ihren Arbeitsplatz fürchten oder ihre Arbeit bereits verloren haben, sehen in den Jüngeren eine für die Unternehmen bequemere, billigere und flexiblere Konkurrenz. Die Generation dazwischen ist damit beschäftigt, sich zu positionieren. Ein Szenario, in dem sich die Generationen wechselseitig in ihrer Kreativität unterstützen und von den jeweils spezifischen Potenzialen profitieren, um so eine funktionierende, innovative Wirtschaft zu ermöglichen, scheint in Italien in weite Ferne gerückt. Keiner der beteiligten Akteure fühlt sich veranlasst, Konzepte zur Unterstützung einer solchen Zusammenarbeit zu entwickeln.

Allerdings haben die letzten Wahlen, auch wenn sie eine schwierige Situation verursacht haben, zum Ausdruck gebracht, dass die bestehenden Verhältnisse ins Wanken geraten. Die italienischen Wähler haben ihrem Wunsch nach Kurswechsel auf allen Ebenen deutlich Ausdruck verliehen. Das Votum zeigt nicht nur die Unzufriedenheit der Menschen, sondern dokumentiert auch, dass das gesellschaftliche Denken beginnt, den neuen Herausforderungen Rechnung zu tragen. Neben dem fühlbaren Linksruck ist eine starke Aufwertung der Frauen und der Wunsch nach generationenübergreifender Kooperation zu erkennen. Der prozentuale Anteil der Frauen im italienischen Parlament ist von 20 % auf 30,8 % gestiegen. Das Durchschnittsalter im Abgeordnetenhaus sank von 54 auf 45 Jahre (es ist somit eines der jüngsten Abgeordneten Häuser in Europa). Ein Parlament, das auf mehr Alters- und Geschlechterdiversität setzt, könnte in Italien ein erster Schritt sein, das Land für die gesellschaftlichen Veränderungen zu öffnen und neue, zukunftsorientierte Perspektiven für alle Generationen zu entwickeln.

Italien ist ein Land voller Ressourcen, voller Intelligenz und voller Potenziale. Dies wird allerdings von einer politischen Klasse ohne Visionen und von kurzsichtigen Unternehmen weder erkannt noch genutzt. Trotz dieser mangelnden Wertschätzung und allen beschriebenen Problemen ist Italien auch ein Land mit einem hohen Niveau an zivilen und menschlichen Werten, das es zu erhalten gilt. Ein Bericht des italienischen National-Instituts für Statistik ISTAT zeigt, dass Italiener weiterhin die Qualität ihres Lebens als sehr hoch bewerten, was eben auf diese Werte zurückzuführen ist. Die Italiener bezeugen so, dass es Werte und Potenziale gibt, die den Fortschritt Italiens unterstützen können.

Die Autorin

Patrizia Politelli war Dozentin an der philosophischen Fakultät der Universität „La Sapienza“ in Rom. Heute arbeitet sie als Bildungsberaterin und beschäftigt sich mit Lernprozessen und Personalmanagement.



siderés comme inefficaces et coûteux. Le potentiel qu'ils pourraient apporter grâce à leur expérience et leurs connaissances est rarement reconnu, voire plutôt gaspillé. Eux non plus ne se retrouvent pas dans des conditions satisfaisantes et dans lesquelles ils auraient la faculté de s'impliquer et de se développer. Cependant, il est à noter que les postes à responsabilité en économie et en politique sont occupés par des personnes âgées. Le principe d'ancienneté s'applique pleinement dans la société italienne même s'il se limite à un petit nombre de personnes. Les personnes d'un certain âge, qui n'ont pas atteint une position élevée n'en profitent que peu. Pour eux, la perte de l'emploi et la certitude qu'une réorientation sera difficile représente une préoccupation constante. Pour les entreprises, les seniors constituent un désavantage économique et c'est pourquoi beaucoup de personnes entre 40 et 50 ans se voient privées de leur fonction sociale et de toute perspective au niveau individuel. Il y a peu de possibilités, pour les employés plus âgés et les personnes ayant perdu leur emploi, d'apporter et de développer leurs expériences et leurs connaissances. Au niveau de la société, il n'y a aucune structure qui permettrait un dialogue et une transmission efficace entre les générations. La société italienne souffre d'un manque de mélange des générations et des pluralités, il n'y a ni les niveaux d'interaction ni les stimuli pour favoriser une coopération intergénérationnelle appuyant une économie forte et viable.

En résumé, on constate que les relations entre les différents groupes générationnels sont figées dans une forte compétition autour des postes de travail. La génération des jeunes se sent moins appréciée, leur potentiel est gaspillé. Pour eux, les générations âgées sont des personnes qui n'acceptent pas de céder leurs positions et leur pouvoir. Les seniors craignent de perdre leur place à cause de la concurrence des plus jeunes, qui seraient moins chers, plus flexibles et ainsi moins contraignants pour les entreprises. La génération intermédiaire, celle entre les jeunes et les seniors, principalement occupée à se positionner, ne fait pas non plus d'effort pour soutenir les autres générations. Il est à envisager un scénario dans lequel les générations se renforcent mutuellement, encouragent leur créativité et profitent des atouts des unes et des autres, pour permettre le développement d'une société et d'une économie forte. Pourtant, ce scénario semble encore surréaliste dans le monde du travail. Aucun acteur ne se voit motivé pour développer des idées et pour implémenter des dispositifs appuyant une telle coopération.



Par contre, en ce qui concerne la vie sociale et la famille, les générations s'appuient dans la vie quotidienne. En effet, le niveau élevé des relations humaines, qui façonnent la société italienne, reste ici intact.

Les dernières élections ont néanmoins montré que les électeurs commençaient à remettre en question les conditions existantes. Le vote ne montre pas seulement le mécontentement des gens, mais aussi le fait que la société commence à prendre conscience des nouveaux défis. D'un point de vue politique, en plus d'une montée de la gauche, on peut constater une forte revalorisation des femmes et un désir d'intégrer toutes les générations. Le pourcentage des femmes dans le parlement italien a augmenté de 20 % à 30,8 %. L'âge moyen de la Chambre des députés a baissé de 54 à 45 ans (la Chambre est ainsi une des plus jeunes en Europe). Un parlement qui mise sur la diversité, qui vise à intégrer toutes les générations et tous les genres pourrait être une piste pour faire émerger des perspectives en Italie.

En conclusion, l'Italie est un pays plein de ressources, d'intelligences et de capacités. Mais la classe politique et les entreprises, manquant de vision et de perspective, ne valorisent pas ces potentiels. Malgré ce manque de reconnaissance et tous les autres problèmes, l'Italie

est un pays avec un très haut niveau de relations humaines qu'il faut maintenir. De plus, un rapport de l'ISTAT montre que les Italiens jugent la qualité de leur vie très positivement. Les Italiens prouvent qu'il y a des valeurs et des potentiels qui peuvent favoriser un développement positif de l'Italie.

L'auteur

Patrizia Politelli était professeur à la faculté de philosophie de l'Université « La Sapienza » à Rome. Actuellement elle est conseiller en formation et s'occupe des processus d'apprentissage et des ressources humaines.

Unternehmenszusammenschlüsse als Unterstützungsinstrument für diskontinuierliche Erwerbsbiografien

Plädoyer für neue Möglichkeiten fluiden 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 Université 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.



Unternehmensnetzwerke – eine Antwort auf den demographischen Wandel?

Die Unternehmen in Europa stehen vor erheblichen Herausforderungen. Globalisierung, Wissensökonomie und demographischer Wandel verlangen zeitgleich nach der dynamischen Anpassung an völlig neue Marktbedingungen und der komplexen Veränderung bisheriger Lösungsmuster. Speziell die betriebliche Personalpolitik trifft der demographiebedingte Wandel des Arbeitsmarktes von der Anbieter- zur Nachfragerorientierung in zunehmender Härte. Neue Strategien werden benötigt.

Den demographischen Wandel in Unternehmen gestalten

Nicht nur in Deutschland zeigt sich der demographische Wandel auf dem Arbeitsmarkt frühzeitig durch einen branchenspezifisch erheblichen Mangel an Fachkräften. Viele wissenschaftliche Studien belegen, dass von einer erheblichen Arbeitskräftelücke bereits zur Mitte des nächsten Jahrzehnts auszugehen ist. Langfristig liegt damit die gesellschaftlich größte Herausforderung in einem drohenden Wohlstandsverlust für alle. Um dieser Entwicklung zu begegnen, müssen nicht nur die bestehenden Arbeitskräftepotenziale besser genutzt und die Zuwanderung von qualifizierten Arbeitskräften erleichtert werden. Vielmehr müsste sich auch die Produktivität der Erwerbstätigen in den nächsten drei Jahrzehnten fast verdoppeln. Einschlägige Quellen gehen von einem Rückgang des Bruttoinlandsproduktes pro Kopf von 16 % aus.

Eine Produktivitätssteigerung dieser Größenordnung ist durchaus möglich, erfordert aber eine stringente Demographiestrategie aller gesellschaftlichen Gruppen, wie das Beispiel der skandinavischen Länder zeigt. Dazu müssen nicht nur alle Institutionen des Staates – insbesondere die Aus- und Weiterbildungsinstitutionen – und der Unternehmen auf den Prüfstand. Insbesondere muss sich eine von Staat und Wirtschaft gemeinsam getragene Kultur des lebenslangen Lernens entwickeln. Zudem ist es notwendig, eine akzeptierende Sichtweise des demographischen Wandels, der Vielfalt und Systemgrenzen überschreitender Konzepte anzunehmen, um die sich bietenden Chancen auch nutzen zu können. Um das Arbeitsleben für alle Lebensalter attraktiver zu gestalten, sollten neue Konzepte gemeinsam ausprobiert und innova-

tionsförderliche Rahmenbedingungen ermöglicht werden.

Unternehmen als zentrale Akteure des Arbeitsmarktes von morgen aktivieren

Vor allem Unternehmen und öffentliche Betriebe sind vor diesem Hintergrund stärker als bisher gefordert. Um sich der gesellschaftlichen Verantwortung für die demographischen Herausforderungen zu stellen, arbeitet der gemeinnützige Verein Das Demographie Netzwerk (ddn) nach dem Beteiligungsprinzip. Die Unternehmen als Betroffene notwendiger Veränderungsprozesse wirken als aktive Partner bei der Erarbeitung der selbst betreffender Lösungen mit. In einem Netzwerk von Unternehmen für Unternehmen werden gemeinsam mit Wissenschaft und Politik praxismgerechte und regionenspezifische Lösungen für die betriebliche Ebene erarbeitet. Unternehmen arbeiten als Ganzes mit, Personalleiter genauso wie Betriebsräte oder Arbeitsmediziner.

Die gegenseitige Beratung steht beim ddn im Mittelpunkt. Dabei heißt Beratung immer auch kollegiale Begleitung. Sie verbindet die Weitergabe von Wissen mit sozialer und emotionaler Unterstützung bei den geplanten Veränderungsprozessen. ddn bietet einen einfachen Zugang zu praxismgerecht aufbereiteten Informationen ebenso wie den Kontakt zu in vergleichbaren Situationen befindlichen Kollegen. Konfrontiert mit den gleichen Herausforderungen erleichtert diese Verbundenheit innerhalb des Unternehmensnetzwerks den Wissens- und Erfahrungstransfer, aber vor allem die Umsetzung und Routinisierung gemeinsam erarbeiteter Lösungen.

Bedarfsorientierter und passgenauer Wissenstransfer im Praxisnetzwerk

Auf diese Weise werden die Betroffenen in den Unternehmen zu aktiven Partnern eines selbstgesteuerten Wissenstransfer- und Netzwerkprozesses. Sie werden in die Lage versetzt, sowohl die Vorteile der Partizipation als auch die eines synchronen Abgleichs von theoretischen Lösungen und praktischer Umsetzbarkeit zu nutzen. Durch die Parallelität gemeinsamer Entwicklung und Umsetzung gelingen sowohl die Sensibilisierung als auch das sich daraus ergebende Handeln wesentlich schneller als bisher.

Les réseaux d'entreprises – une réponse aux changements démographiques?

Les entreprises européennes affrontent des défis considérables. La mondialisation, l'économie du savoir et les changements démographiques demandent une adaptation dynamique aux nouvelles conditions du marché et une modification profonde des solutions existantes. La politique de gestion du personnel dans l'entreprise est particulièrement affectée par le changement, lié à l'évolution démographique du marché du travail. Il a fallu passer d'une orientation axée sur l'offre à une orientation axée sur la demande. De nouvelles stratégies sont devenues nécessaires.

Concevoir et organiser activement les changements démographiques dans les entreprises

En Allemagne, mais pas seulement, les changements démographiques causent, à un stade déjà avancé, une pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans des secteurs particuliers. De nombreuses études scientifiques prouvent qu'il y aura un déficit important de ressources humaines d'ici le milieu de la décennie. Sur le long terme, empêcher un déclin de la prospérité générale s'avère être un véritable enjeu de société. Pour faire face à ce risque, il ne faut pas seulement mettre en valeur le potentiel du capital humain existant et faciliter l'immigration qualifiée, mais il faudrait en même temps doubler la productivité de la population active au cours des trois prochaines décennies. Cependant des sources confirmées prévoient un déclin de 16 % du produit national brut par tête.

Une augmentation de la productivité dans une telle mesure sera possible, mais demande une stratégie rigoureuse en termes de démographie de tous les groupes faisant partie de la société, comme le montre l'exemple des pays scandinaves. Cela exige de soumettre à un profond examen toutes les institutions publiques – notamment les institutions de formation – et les entreprises. Il s'agit en particulier de mettre en place une culture de l'éducation et de la formation tout au long de la vie, soutenue également par l'état et par l'économie. De plus, il est nécessaire d'adopter une attitude de valorisation et d'acceptation envers les changements démographiques et les pluralités, et une ouverture d'esprit afin de profiter des opportunités qui se présentent. Il faut promouvoir des con-

ditions propices à l'innovation et expérimenter ensemble, afin que la vie active soit plus attractive et plus satisfaisante pour tous les âges.

Mobiliser les entreprises en tant qu'acteurs essentiels de demain

Dans ce contexte, les entreprises et les administrations publiques sont davantage mises à l'épreuve. Le Réseau démographique (ddn), association à but non lucratif, travaille selon un principe participatif pour assumer la responsabilité sociale des défis démographiques. Les entreprises, affectées par d'importants processus de changement, participent activement à l'élaboration des solutions les concernant. Dans un réseau d'entreprises, établi pour les entreprises et au sein de celle-ci, on essaie de générer des solutions adaptées à la pratique et aux régions, en liaison avec la communauté scientifique et politique. Des membres de tous les niveaux de l'entreprise y sont intégrés : le responsable des ressources humaines ainsi que le comité d'entreprise ou même le médecin de travail.

Le mentorat réciproque et les échanges sont au cœur du travail du ddn. Il s'agit notamment d'une coopération collégiale comprenant le transfert du savoir et un soutien émotionnel et social aux processus de changement. Le réseau offre un accès facilité aux informations ciblées en rapport avec la pratique et un contact avec collègues dans des situations similaires. La solidarité entre les membres du réseau, résultant de l'exposition aux défis communs, facilite le transfert du savoir et des expériences, et surtout la mise en œuvre et l'automatisation de solutions élaborées en commun.

Le transfert au sein du réseau des connaissances sur mesure et adaptées aux besoins

De cette façon, les acteurs dans les entreprises deviennent des partenaires proactifs qui pilotent les processus au sein du réseau. Ils sont ainsi en mesure d'exploiter les avantages de la participation et ceux d'une simultanéité des solutions théoriques et de la mise en œuvre pratique. Le parallélisme du développement commun et la mise en œuvre directe soutiennent la sensibilisation rapide et les activités en résultant.



Rainer Thiehoff

Grundsätzlich geht ddn davon aus, dass Beratung und Begleitung nachfrageorientiert zu gestalten sind. Zudem sollte der Wissenstransfer bedarfsorientiert, d.h. regional oder überregional organisiert werden. In der überwiegend mittelständischen Struktur in Deutschland gelten Nähe und Vertrauen als Voraussetzungen für eine schnelle Wissensdiffusion. Wenn durch die kleinen und mittleren Unternehmen der Wissenstransfer selbst organisiert werden soll, brauchen sie dazu die Unterstützung durch ein Netzwerk der Praxis. Diese Hilfestellung wird durch ddn geleistet, es organisiert den Prozess, berät über die Inhalte, moderiert bei der Festlegung der thematischen Schwerpunkte – aber hält sich aus den konkreten Entscheidungen heraus. Die betroffenen Menschen in den Unternehmen und in den Regionen bestimmen selbst Themen und Tempo des Prozesses. Damit wird die Bereitschaft, sich an die als richtig und sinnvoll erkannten Lösungen zu halten, von vornherein gesichert und die Umsetzungsgeschwindigkeit steigt an.

ddn stößt Netzwerkbildungen in den Regionen an, indem die Mitglieder mit potenziellen Treibern und Promotoren Kontakt aufnehmen und die Möglichkeiten aufzeigen. Dabei werden ggfs. vorhandene Strukturen ergänzt und unterstützt, um eine optimale Vernetzung zu erreichen. Durch den regelmäßigen Austausch der ständig wachsenden Regionalnetzwerke – zur Zeit gibt es achtzehn etablierte und sechs in Gründung befindliche ddn Regionalnetzwerke – mit den zwölf thematisch breit aufgestellten Facharbeitskreisen des ddn wird ein zielgenauer Wissenstransfer ermöglicht. Speziell das Systemgrenzen überschreitende Denken und Handeln in den Regionen wird gefördert und auf diesem Weg werden innovative praxisorientierte Lösungen unterstützt.

Ermöglichendes Staatshandeln

Den staatlichen Stellen, den Verbänden sowie einschlägig tätigen Institutionen und Initiativen kommt eine entscheidende Aufgabe zu: Ihnen obliegt es, den selbstorganisierten Bewältigungsprozess der Unternehmen mit zielgerichteten eigenen Beiträgen, Anstößen sowie regional- und zielgruppenorientierten Angeboten zu unterstützen. Die Initiative Neue Qualität der Arbeit steht in Deutschland vorbildlich für diese Denk- und Vorgehensweise. Der Mensch im Mittelpunkt des wirtschaftlichen Handelns, das heißt mehr Arbeitsqualität als Vorausset-

zung für wirtschaftlichen Erfolg – darum geht es ihr. Bereits 2006 hat sich ddn aus der Initiative Neue Qualität der Arbeit heraus entwickelt und arbeitet seitdem eng mit ihr zusammen. Bund, Länder, Kommunen, Stakeholder und Initiativen sollten, gemeinsam mit den Unternehmen im Netzwerk, nach Wegen suchen, wie die durch den Austausch- und Begleitungsprozess gefundenen Praxislösungen am besten in Gesetze, staatliche Regelungen und Initiativen einfließen können. Nur durch ein gemeinsames Vorgehen in gegenseitigem Respekt lassen sich die Unternehmen, speziell die kleinen und mittleren, hinsichtlich der notwendigen Verhaltensänderungen im demographischen Wandel wirklich erreichen und damit nachhaltige Erfolge erzielen.

Der handlungsleitende Bottom-up-Prozess, mit dessen Hilfe im ddn Lösungen aus der Praxis für die Praxis erarbeitet werden, bewältigt die Herausforderungen des demographischen Wandels schneller, zielgerichteter und produktiver – weil bereits bei der Konzipierung von Lösungen der partizipative und selbstgesteuerte Umsetzungsprozess in den Blick genommen wird. Durch eine so verstandene Integration der Konzeptentwicklung in die praktische Umsetzung werden die Akzeptanz gemeinsam entwickelter Lösungen und ein Systemgrenzen überschreitender Handlungsansatz ermöglicht. Regionale Unternehmensnetzwerke nutzen zudem die Möglichkeiten synergistischer Kooperation zu schnellerer Wissensdiffusion.

Der Autor

Rainer Thiehoff ist Mitbegründer, geschäftsführender Vorstand und Leiter der Geschäftsstelle des ddn.

Anmerkung der Redaktion

Die præview verwendet die neue Rechtschreibung nach Dudenempfehlung und schreibt daher „Demografie“ mit einem „f“. Das Demographie Netzwerk ddn verwendet im Eigennamen jedoch die alternative Schreibweise mit „ph“. Wir haben Verständnis dafür, dass der Autor Wert darauf legt, diese Schreibweise auch im Fließtext zu verwenden und haben daher eine orthografische Ausnahme gemacht.



Le ddn suppose qu'il faut adapter le conseil et l'accompagnement à la demande et à la pratique. De plus, il est nécessaire d'organiser le transfert des connaissances d'une manière axée sur les besoins à un niveau régional ou inter-régional. Du fait d'une structure PME dominante en Allemagne, la familiarité et la confiance sont considérées comme les conditions de la diffusion du savoir. Si les petites et moyennes entreprises organisent le transfert de connaissances de manière indépendante, il faut les soutenir par un réseau pratique. Pour apporter cette aide, le ddn met en œuvre le processus, discute les contenus et coordonne la définition des pôles thématiques généraux – tout en se tenant à l'écart des décisions concrètes. Les personnes concernées dans les entreprises et dans les régions déterminent elles-mêmes les sujets et le rythme du processus. Cela peut encourager davantage les acteurs à respecter les solutions perçues comme nécessaires et utiles, et peut augmenter la rapidité de la mise en œuvre.

Le ddn stimule la création de réseaux dans les régions en établissant un contact direct entre les membres et des promoteurs potentiels pour présenter de possibles alternatives. Les structures existantes sont soutenues et complétées pour assurer une mise en réseau optimale. Au moyen d'un échange régulier entre réseaux régionaux (au nombre croissant: actuellement, il existe 18 réseaux régionaux établis et six en cours de création) et avec les 12 groupes de travail experts (très diversifiés du point de vue thématique), le ddn permet un transfert de connaissances ciblé. On favorise la pensée et l'action qui dépassent les limites des systèmes dans les régions pour soutenir des solutions innovatrices axées sur la pratique.

L'activité de l'État

Les autorités publiques, les associations et les institutions dans ce domaine ont un rôle essentiel à jouer: il leur incombe de soutenir les processus de maîtrise auto-organisés des entre-

prises par leurs propres contributions, par de nouveaux élan et par des offres ciblées. L'« Initiative pour une nouvelle qualité du travail » en Allemagne est exemplaire du point de vue de cette approche et de cette façon d'agir. Sa principale préoccupation est d'opter pour une approche centrée sur les individus, au cœur de l'activité économique. L'amélioration de la qualité de travail est envisagée ici comme condition du succès économique. Le réseau « ddn » est issu de l'initiative pour une nouvelle qualité du travail » et collabore étroitement avec celle-ci.

Les différents niveaux nationaux (Fédérations, Länder, municipalités, parties prenantes et initiatives) devraient, conjointement avec les sociétés, chercher un moyen d'intégrer au processus législatif, les solutions pratiques élaborées par les échanges. C'est seulement via une approche commune, axée sur le respect mutuel, que l'on peut toucher et solliciter les entreprises, et notamment les petites et moyennes entreprises, dans le but d'effectuer les modifications nécessaires pour affronter les défis démographiques. Les résultats durables ne pourront être atteints qu'à travers une véritable alliance de tous les partenaires.

En considérant les processus de mise en œuvre dès le stade de la conception des solutions, le processus ascendant, guidant l'action et soutenant l'élaboration des solutions pratiques dans le « ddn », relève plus efficacement et plus rapidement les défis démographiques. Cette implication de la phase de mise en œuvre dans la conception des solutions favorise à la fois l'acceptation commune des actions et une approche dépassant les limites systémiques. De plus, les réseaux régionaux permettent une coopération complémentaire et une diffusion de savoir rapide.

L'auteur

Rainer Thiehoff et membre fondateur du réseau d'entreprises « ddn », il est un des directeurs et le responsable du secrétariat.

Hochleistung durch Generationenvielfalt am Beispiel der SAP AG

Sicherstellung der Innovationsfähigkeit im Zeichen des demografischen Wandels

SAP bewegt sich in einem globalen Marktumfeld, das sich durch permanente technologische Innovation und damit einhergehend kurzen Produktentwicklungszyklen auszeichnet. Die Innovationsfähigkeit beruht auf einer hoch spezialisierten, global verteilten und vielfältigen Belegschaft. Es gilt, diese langfristig an das Unternehmen zu binden, den Bedürfnissen einer älter werdenden Belegschaft gerecht zu werden und gleichzeitig neue Mitarbeiter in das Unternehmen zu integrieren. Die sich daraus ergebende Generationenvielfalt bietet Chancen, nachhaltig Hochleistung zu ermöglichen.

Daten, Fakten und Trends

Die Belegschaft der SAP zeichnet sich durch globale Integration und Vielfältigkeit aus: SAP beschäftigt derzeit ca. 66.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weltweit¹ aus über 120 Nationen. Mehr als 80 % der Beschäftigten sind Hochschulabsolventen (Naturwissenschaftler, Ingenieure und Wirtschaftswissenschaftler). Das Durchschnittsalter liegt bei ca. 40 Jahren. Ca. 16 % der Mitarbeiter gehören der Alterskohorte 50+ an.² Der demografische Wandel mit seinen Auswirkungen ist auch in einem global agierenden Unternehmen wie SAP ein Thema, das länderspezifisch zu analysieren ist. In Deutschland, wo mehr als 25 % der weltweiten SAP-Belegschaft beschäftigt sind, folgt die Altersverteilung der Gauß'schen Normalverteilung mit einer starken Ausprägung im Bereich der heute 33- bis 53-Jährigen („Generation X“, d. h. Geburtsjahrgänge 1960 bis 1980). Die Spitze der Kurve liegt bei ca. 45 Jahren. Projiziert man die Entwicklung der Altersverteilung in Deutschland auf die nächsten fünf Jahre, verschiebt sich der „Bauch“ der Kurve bei angenommen gleichbleibendem Personalwachstum, Einstellungs- und Austrittsquote annähernd unverändert in die Zukunft.

Gemäß der Studie der Bertelsmann-Stiftung „Länger leben, arbeiten und sich engagieren“ werden die klassischen Erwerbsverläufe, die mit beruflicher Entwicklung, steigender Hierarchie, Gehalt und Kompetenzen einhergehen, abgelöst von Erwerbsverläufen mit Unterbrechungen, z. B. aufgrund von Kindererziehung, zweiter Ausbildung oder Selbstständigkeit. Der Verlauf der Erwerbsbiografie wirkt sich auf die Leistungsfähigkeit in den unterschiedlichen Lebensphasen aus. Einflussfaktoren sind dabei z. B. die private

Lebensführung, die Ausbildung, die bisherigen Tätigkeiten (Belastungen, Training), aber auch Leistungsanforderungen in und Lernanregungen durch die Arbeit selbst. Die Unterschiede in der Leistungsfähigkeit zwischen Personen sind dabei im Alter größer als bei jüngeren Menschen. Hier ergibt sich denn auch ein Ansatzpunkt für die alternsorientierte unternehmerische Personalpolitik, die die langfristige Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter in den Vordergrund rückt.

Investition in alle Generationen

SAP hat es sich zur Aufgabe gemacht, gleichermaßen in alle Generationen innerhalb des Unternehmens zu investieren und die vielfältigen Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in allen ihren Lebensphasen zu fördern und zu nutzen.

Die SAP-Ausbildung ist dabei ein wichtiger Baustein zur Fachkräftesicherung in Deutschland und international. So hat SAP mehr als 375 duale Studenten in Deutschland und weitere ca. 220 Studenten global in den Fachrichtungen Informatik, Wirtschaftsinformatik, Wirtschaftswissenschaften und Informationstechnologie. Das Bekenntnis, für den eigenen Bedarf auszubilden, ist ein wesentliches Erfolgsrezept der Ausbildung bei der SAP. Ca. 80 % der Auszubildenden und dualen Hochschulabsolventen bleiben der SAP nach ihrem Abschluss als gefragte Mitarbeitende erhalten.

SAP beschäftigt sich bereits seit einigen Jahren mit dem Thema des Umgangs mit einer älter werdenden Belegschaft als Teil des Diversity Managements. Daraus resultierende Schwerpunkte wie innovative Personalentwicklungskonzepte (Sensibilisierung von Mitarbeitern und Führungskräften, Vermittlung von Wissen und Know-how im Umgang mit altersgemischten Teams, Nutzung generationsspezifischer Fähigkeiten, Sicherstellung des Wissenstransfers), plan- und gestaltbare Lebensarbeitszeit, die Förderung von Innovation durch konsequente Nutzung des Potenzials altersgemischter Teams sowie Work-Life-Management und Gesundheit wurden über die Jahre konsequent entwickelt und vorangetrieben.

¹ Stand: Ende Mai 2013

² Alle Angaben sind globaler Natur und, soweit nicht anders gekennzeichnet, bezogen auf das Jahr 2012.



Uta Sanchez-Mayoral

Une diversité des générations au service de hautes performances chez SAP AG

Assurer la capacité d'innovation au vu des changements démographiques

SAP se développe dans un environnement de marché mondial, caractérisé par une innovation technologique permanente et des cycles de développement, par conséquent, de plus en plus courts. La capacité d'innovation de l'entreprise repose sur des équipes diversifiées, hautement spécialisées et réparties mondialement. Il est indispensable de fidéliser ces effectifs et de respecter les besoins d'un personnel vieillissant, tout en intégrant de nouveaux collaborateurs. La diversité générationnelle qui en résulte offre des opportunités pour permettre une haute performance durable de l'entreprise.

Données, faits et tendances

Les effectifs de SAP sont caractérisés par une intégration mondiale et de ce fait par la diversité. En effet, SAP emploie actuellement environ 66 000 salariés dans le monde, regroupant plus de 120 nationalités¹. Plus de 80 % des employés sont titulaires d'un diplôme universitaire (scientifique, l'ingénieur, l'économiste). La moyenne d'âge est de 40 ans. Les employés appartenant à la classe d'âge des plus de 50 ans² représentent environ 16 %. Les changements démographiques et leurs conséquences constituent un enjeu majeur pour une entreprise active dans le monde entier, comme SAP, et demandent une analyse globale.

En Allemagne, où l'on compte plus de 25 % des effectifs mondiaux de SAP, la répartition des âges suit une distribution normale, avec une plus grande proportion du groupe d'âge des 33 à 53 ans (« Génération X », personnes nées entre 1960 et 1980). Les individus âgés de 45 ans représentent le pic de la courbe. Sur une projection de l'évolution de la répartition par âge en Allemagne au cours des cinq prochaines années, le déplacement de la courbe indique que la situation restera similaire, en supposant une croissance du personnel et un taux de départ et de recrutement constant.

Selon l'étude « Vivre, travailler et s'engager plus longtemps », publiée par la Fondation Bertelsmann, les parcours professionnels classiques allant de pair avec un développement linéaire (progression dans la hiérarchie, augmentation du salaire et des compétences) vont être remplacés de plus en plus par des parcours discontinus, caractérisés par des interruptions : éducation des enfants, formation continue, emplois indépendants... Le parcours des individus influence leurs performances lors des différentes phases de la vie. Les facteurs d'influence sont par exemple les modes de vie, la formation, les activités précédentes (charges et entraînement) mais aussi les exigences et les motivations liées au travail. Les différences de performances entre les personnes sont plus importantes chez les personnes plus âgées que chez les jeunes. Ce constat constitue un point de départ pour une gestion des ressources humaines axée sur les changements démographiques, qui permettrait de mettre en évidence la performance à long terme des employés.

Un investissement pour toutes les générations

Au sein de l'entreprise, SAP s'est attribué pour mission essentielle l'investissement égal dans toutes les générations. La stratégie de la gestion du personnel vise à encourager et à utiliser les potentiels divers et variés des salariés dans chaque phase de leur vie.

¹ Bilan fin mai 2013.

² Données mondiales et sauf indication contraire, par rapport à 2012.

Die dafür erforderlichen Rahmenbedingungen werden durch flexible Arbeitsmodelle geschaffen, die durch die Möglichkeit der Inanspruchnahme von Home-Office und Teilzeitarbeit unterstützt werden. Teilzeitarbeit ist dabei auch in führenden Projektmanagement-Rollen und Führungspositionen möglich. Zusätzliche Flexibilität wird durch das Arbeitszeitkonto erreicht, so dass Sabbaticals, eine Vier-Tage-Woche oder auch ein allmählicher Ausstieg aus dem Arbeitsleben finanziert werden können. Generell ist bei SAP der Ansatz der Vertrauensarbeitszeit implementiert, die ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmenskultur ist und allen Mitarbeitern die Möglichkeit bietet, ihre Arbeitszeit flexibel zu gestalten. Dies kommt insbesondere Mitarbeitern mit speziellen familiären Verpflichtungen (z. B. Kindererziehung, Versorgung von pflegebedürftigen Angehörigen) zugute.

Im Bereich der Personalentwicklung und Karriereplanung sei speziell der Ansatz der Expertenkarriere hervorgehoben, die gleichbedeutend und gleichwertig mit der Managementkarriere ist. Ein Wechsel zwischen Management- und Expertenkarriere wird unterstützt und ermöglicht so die Wahl zwischen Expertentum ohne Personalverantwortung und generellem Management mit Verantwortung für beliebig große Organisationen. So werden die Beschäftigten darin unterstützt, ihre berufliche Fokussierung auf ihre jeweiligen Lebensphasen abzustimmen.

SAP fördert außerdem den Auf- und Ausbau von Coaching-, Mentoren- und Moderatorenpools. Insbesondere erfahrenen Mitarbeitern bietet sich hiermit die Chance, ihr Wissen im Sinne von Weiterentwicklungsmaßnahmen an jüngere Kollegen weiterzugeben.

SAP engagiert sich zudem im Projekt pinowa³, dessen Schwerpunkt die Analyse der Bedürfnisse der Mitarbeiter in unterschiedlichen Lebensphasen sowie die Weiterentwicklung von Rollenmodellen darstellt.

SAP hat frühzeitig die Wichtigkeit eines nachhaltigen Gesundheitsmanagements zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaft erkannt. Die vielfältigen Angebote des Gesundheitsmanagements reichen von umfangreichen Sport- und Fitnessangeboten über präventionsorientierte Angebote zur Work-Life-Balance (z. B. Work-Life-Balance-Seminare für Mitarbeiter und Manager, Anti-Stress-Seminare, Gesundheitscheck für Manager) bis hin zu einem Unterstützungsprogramm für Mitarbeiter in schwierigen Situationen.

Darüber hinaus engagiert sich das Gesundheitsmanagement in SAP-internen Initiativen wie z. B. „LEAN Workload“, bei der es um die Gestaltung nachhaltiger Arbeitsbedingungen insbesondere im Bereich der Entwicklung geht.

Um die Nachhaltigkeit der Gesundheitsmaßnahmen zu fördern, wird bereits seit mehreren Jahren der sog. betriebliche Gesundheitskulturindex gemessen und im integrierten Finanzbericht (kombinierter Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht) veröffentlicht. Der Index gibt Einblick in die Fragen, wie gut die „organisatorische Gesundheit“ ist und wie die Mitarbeiter Aspekte wie Fürsorge der Manager, die Möglichkeit einer ausgeglichenen Work-Life-Balance und die persönliche Gesundheit wahrnehmen. Er ist eng verzahnt mit dem Ziel der SAP, ein ausgeglichenes und gesundes Umfeld zu schaffen.

Ausblick

Die Generationenvielfalt und ihre Chancen sind ein Schwerpunkt der Personalstrategie der SAP. Daraus werden sich zukünftig weitere Initiativen und Angebote entwickeln, die es jedem Mitarbeiter ermöglichen, in allen Lebensphasen sein Potenzial voll auszuschöpfen.

Die Autorin

Uta Sanchez-Mayoral ist Personalverantwortliche der SAP AG für den Bereich strategische Personalplanung und HR Reporting and Analytics.

³ pinowa – Arbeitslebensphasensensibles Personalmanagement als Innovationstreiber im demografischen Wandel (FKZ: 01HH11092-94), gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und der Europäischen Union (Europäischer Sozialfonds).

La formation SAP constitue un élément clé pour conserver la main-d'œuvre qualifiée en Allemagne et à l'étranger. Ainsi, SAP compte plus de 375 étudiants en alternance en Allemagne et environ 220 étudiants dans le monde, dans différents domaines comme l'informatique, la gestion informatisée, les technologies de l'information et l'économie. La garantie de former pour ses propres besoins est la principale clé de la réussite de la formation de l'entreprise, ce qui permet de fidéliser 80 % des apprentis et des diplômés après la fin de leurs études.

Depuis plusieurs années et dans le cadre du traitement de la diversité, SAP poursuit des objectifs axés sur une gestion améliorée du personnel vieillissant. Les priorités qui en sont dégagées sont les suivantes : des concepts innovants de développement des ressources humaines (sensibilisation des collaborateurs et des cadres, prise en compte du transfert de connaissances et de savoir-faire dans les relations entre équipes mixtes du point de vue de

l'âge, validation des compétences spécifiques des générations), des mesures pour gérer les phases de la vie active et pour promouvoir l'innovation en visant l'équilibre entre travail et vie privée, la promotion de la santé et l'utilisation des potentiels des équipes mêlant tous les âges. Ces priorités ont été systématiquement développées et promues au fil des années. Dans cette optique, des formules de travail flexibles, comme par exemple la possibilité de travailler chez soi (« Home Office ») et le travail à temps partiel volontaire, ont créé les conditions et le cadre nécessaires. Le travail à temps partiel est également envisageable pour des postes de direction ou pour des responsables de projet. La mise en place des « comptes épargne-temps » (« working time accounts ») introduit davantage de souplesse et rend possible le financement d'années sabbatiques, d'une semaine de quatre jours de travail ou d'une stratégie de sortie progressive de la vie active. SAP applique généralement une approche du temps de travail fondée sur la confiance, qui, en tant qu'élément constitutif de la culture de l'entreprise, offre aux collaborateurs la possibilité d'assouplir leur temps de travail. Cette approche constitue un véritable atout pour les employés qui ont des responsabilités familiales particulières : la garde des enfants, le soin des parents.

Dans le domaine des relations humaines, il est important de souligner que l'approche des carrières des experts de terrain est équivalente à celle des carrières des gestionnaires. On favorise une perméabilité entre ces deux modèles de filières, ce qui permet aux employés de choisir entre l'expertise sans responsabilité personnelle et la direction générale avec responsabilité d'organisations de toutes tailles. Les collaborateurs sont ainsi encouragés à adapter leurs intérêts professionnels aux différents cycles de leur vie.

En outre, SAP favorise le lancement et le développement des services de coaching, des modèles de tutorat et des équipes de modérateurs. Les collaborateurs expérimentés ont notamment la possibilité de transmettre leur savoir-faire et leurs connaissances aux collègues plus jeunes, afin de participer à l'évolution de ces derniers.

SAP est également impliqué dans le projet « Pinowa » (financé et soutenu par le ministère de l'Éducation et de la Recherche et par le Fond social européen), qui vise à analyser les besoins des employés à différents moments de leur vie et à développer des modèles de rôles.

SAP a reconnu, avec anticipation, l'importance d'une gestion durable de la santé pour maintenir l'employabilité de son personnel. La diversité des offres de gestion de la santé s'étend des propositions d'activités sportives et de fitness à des programmes de prévention concernant

l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (p. ex. des séminaires pour collaborateurs et managers, des exercices anti-stress, un bilan de santé pour les cadres...) et va jusqu'à des programmes de soutien aux employés dans des situations difficiles.

En outre, on retrouve aussi la gestion de la santé dans les initiatives internes de SAP, comme « Lean Workload », où il est question de l'organisation durable des conditions de travail, notamment dans le secteur du développement.

Afin de renforcer la pérennité des mesures concernant la santé, l'« indice santé et culture » a été mis en place. Il est mesuré dans l'entreprise depuis plusieurs années déjà et il est publié et intégré au rapport financier (qui combine le rapport annuel et le rapport sur le développement durable). Cet indice fournit un aperçu de l'évaluation de la « santé organisationnelle » et montre comment les salariés perçoivent les possibilités pour atteindre un équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ainsi que les possibilités pour protéger leur santé. Il montre aussi comment les collaborateurs jugent le comportement des directeurs dans ce contexte. L'indice est étroitement lié à l'objectif de SAP, qui est de créer un environnement de travail sain et équilibré.

Perspectives

La stratégie des ressources humaines de SAP met l'accent sur la diversité des générations et les avantages qui y sont liés. À l'avenir, le développement d'autres initiatives et d'autres offres est à prévoir, qui permettront à chaque collaborateur d'exploiter pleinement l'ensemble de ses potentiels tout au long de sa vie professionnelle.

L'auteur

Uta Sanchez-Mayoral est responsable du personnel chez SAP AG et s'occupe du domaine planification et gestion des ressources humaines et HR reporting and analytics.



Demografieorientierte Handlungskonzepte in Frankreich:

Das Programm Octave von Danone – Maßnahmen zur Verbesserung der Generationenbalance

Die aus unserer Sicht schwierige intergenerationale Situation in französischen Unternehmen hat uns veranlasst, bei Danone das Programm „Octave“ zu entwickeln. Zunächst erscheinen die „seniors“, die älteren Beschäftigten (Beschäftigte ab 45/50), als eine Beschäftigtengruppe, die mit enormen Schwierigkeiten konfrontiert ist. Französische Unternehmen erweisen sich häufig als wenig bereit, ihre Mitarbeiter jenseits der 50 in die Innovations- und Arbeitsprozesse miteinzubeziehen, wenn diese nicht eine hohe, leitende Funktion im Unternehmen innehaben. Die Tatsache, dass diese Mitarbeiter mit der Erhöhung des Renteneintrittsalters noch einen Verbleib in der Erwerbstätigkeit von mindestens 15 Jahren vor sich haben und über unverzichtbare Kompetenzen verfügen, findet in den HR-Strategien der Unternehmen keine Berücksichtigung.

Gleichzeitig taucht am anderen Ende des Erwerbstätigkeitskontinuums eine Gruppe von Beschäftigten auf, deren Potenziale in den Unternehmen ebenfalls nicht genutzt werden und die Schwierigkeiten von ähnlichem Ausmaß ausgesetzt sind. Die Rede ist von der Gruppe der jungen Beschäftigten, der „jeunes“ (Beschäftigte unter 30). Ihnen wird zumeist abverlangt, sich an bestehende Abläufe und Vorstellungen von Arbeitsprozessen anzupassen, anstatt ihnen zu ermöglichen, eigene Kompetenzen und Ideen zu entwickeln und in die Arbeitsprozesse einzubringen. Häufig reagieren sie mit Resignation, was zur Folge hat, dass ein hoher Prozentsatz junger Beschäftigter nicht länger als zwei Jahre in einem Unternehmen verbleibt.

Die generationelle Gruppe zwischen den „jeunes“ und den „seniors“ ist die Gruppe, die häufig mit leitenden Positionen versehen ist. Sie sind hochbelastet, saturiert und stehen zwischen den Verhaltensweisen und den Handlungsmustern der anderen Generationen.

Die dem Programm „Octave“ zugrundeliegende Idee ist es, das Unternehmen mit einem Klavier zu vergleichen, auf dem nur auf den mittleren Oktaven gespielt wird (die Generation 35 bis 45/50 Jahre in den führenden Positionen). Die hohen (unter 30) und die tiefen Oktaven (älter

als 45/50 Jahre) werden auf diesem Instrument nicht genutzt. Das Unternehmen verzichtet damit auf die Nutzung wichtiger Ressourcen. Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnis haben wir nun versucht, die generationellen Gruppen zusammenzubringen und zu mischen, anstatt sie weiterhin zu isolieren und sie getrennt zu adressieren. Da die intergenerationale Problematik in den Unternehmen in Frankreich bisher erst wenig thematisiert wird, ist das Programm durchaus von Pioniergeist geprägt. Studien zeigen allerdings bereits, dass die Qualität der generationellen Beziehungen in einem Unternehmen die Gesamtleistung des Unternehmens nachhaltig beeinflusst. Die Förderung eines generationellen Gleichgewichts und intergenerationaler Interaktionen, die Aufwertung von Seiteneinstiegen und nicht-linearen Karrieren, die Abkehr von einer rein pyramidal aufgebauten Organisation: Diese Faktoren erweisen sich immer mehr als grundlegend für eine erfolgreiche Performance von Unternehmen und ihrer zukünftigen Organisation.

Ziel des Programms „Octave“ ist es, den unterschiedlichen Generationen ein Bewusstsein für die Schwierigkeiten und die spezifischen Vorteile der eigenen und der anderen Gruppen zu ermöglichen und ihnen darüber auch das Vertrauen in die eigenen Kapazitäten zu vermitteln. Nur durch das Verstehen von Stereotypen und Vorurteilen und der unterschiedlichen Verhaltensweisen werden wir zu einer besseren, effektiven Zusammenarbeit gelangen. „Octave“ kann somit als Initiative betrachtet werden, alle vorhandenen Ressourcen zu integrieren, um Mehrwert zu kreieren, der jeder Generation erlaubt, ihr Potenzial zu maximieren.



Anne Thévenet-Abitbol

Stratégies axées sur les problèmes démographiques en France :

Le programme Octave par Danone – Dispositif visant à améliorer l'équilibre intergénérationnel

L'idée du programme Octave est née du constat de la situation intergénérationnelle dans les entreprises en France. Pour commencer, les seniors (les employés à partir de 45/50 ans) sont un groupe qui rencontre beaucoup de difficultés. Souvent, à partir de 50 ans, si vous n'êtes pas déjà à un bon poste dans une entreprise, plus personne ne mise sur vous. Or, avec l'accroissement de l'âge de départ à la retraite, ces employés ont au moins 15 ans d'activité devant eux et souvent ils possèdent de nombreuses capacités dont les entreprises se privent.

Dans le même temps, on peut constater qu'en France, à l'autre extrême du continuum, une autre catégorie de population n'est, elle non plus, pas utilisée à la hauteur de ses capacités: les jeunes (les moins de trente ans). La plupart du temps, il leur est demandé de se conformer à un modèle préétabli, au lieu de développer et d'appliquer leurs propres compétences. Ils sont

frustrés et en conséquence, un fort pourcentage de jeunes ne restent pas plus de deux ans dans la même entreprise. Entre les deux, il y a la génération aux commandes, qui se trouve entre les comportements de ses aînés et les pratiques des plus jeunes, et qui est souvent sous pression et saturée.

L'idée d'Octave est de comparer l'entreprise à un piano sur lequel on ne jouerait qu'avec les deux octaves centrales (la génération au pouvoir des 35-45/50 ans) négligeant ainsi les octaves aiguës (les moins de 30 ans) et les octaves graves (les plus de 50 ans). L'entreprise se priverait ainsi d'une grande partie du clavier et donc de ressources importantes. Forts de ce constat, nous avons donc fait le pari de réunir et de mêler toutes les générations plutôt que de les isoler et de s'adresser à elles séparément. Le programme est élaboré dans un esprit pionnier parce que la question intergénérationnelle n'a pour le moment été que vaguement abordée. Cependant, les études commencent à montrer que la qualité des interactions entre les générations améliore la performance collective. S'occuper des générations en entreprise, favoriser les interactions, valoriser les parcours latéraux, transversaux et sortir d'une logique purement pyramidale sont des éléments clés manifestes pour l'entreprise et pour la façon dont elle devra s'organiser demain.

L'objectif du programme est de faire prendre conscience aux différentes générations des difficultés et des atouts de chacune d'entre elles et de les amener à prendre confiance en leurs propres capacités. En comprenant les stéréotypes, les préjugés et les différences de fonctionnement, nous parviendrons à mieux travailler ensemble. Octave est donc une initiative pour créer de la richesse à partir de toutes les ressources existantes et permettre à chaque génération de maximiser son potentiel.

Pour les sessions d'avril 2012 et 2013, nous avons demandé à chacun de nos partenaires (Danone, L'Oréal, GDF Suez, Orange...) de sélectionner des participants appartenant aux trois générations : 25 % d'octaves aiguës, 25 % d'octaves graves et 50 % d'octaves centrales (cette octave couvre deux dizaines d'années et c'est justement cette génération qui devrait prendre conscience de la situation et adapter son leadership à la diversité des équipes).



Für die ersten „Octave“-Sessions im April 2012 und 2013 wurden alle Partner (Danone, L'Oréal, GDF Suez, Orange u. a.) gebeten, Teilnehmer auszuwählen, die die beschriebenen drei Generationen repräsentieren: 25 % hohe „Oktaven“, 25 % tiefe „Oktaven“ und 50 % mittlere „Oktaven“ (die mittleren Oktaven umfassen zwei Jahrzehnte, 30–50 Jahre; insbesondere ihre Repräsentanten sollen dafür sensibilisiert werden, den Gedanken der Diversität in ihrer Führungskultur umzusetzen). Das Programm setzte sich aus einer Phase im Plenum (Vorträge von Gastrednern, die der Inspiration dienen) und einer Arbeitsphase mit unterschiedlichen Workshops, die die Umsetzung stützen, zusammen.

Während der Workshops sollte bereits über die Zusammensetzung der Arbeitsgruppen für die Teilnehmer eine tatsächliche Durchmischung der Generationen erfahrbar gemacht werden. Dabei stand im Vordergrund, die Teilnehmer dazu anzuregen, sich unabhängig von ihrem Alter authentisch zu verhalten und sich ihre eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen bewusst zu machen. Die erste wichtige Beobachtung unsererseits war, dass alle Teilnehmer schon zu Beginn Zufriedenheit darüber äußerten, dieses im Unternehmen bisher häufig tabuisierte Thema ins Zentrum der Aufmerksamkeit zu stellen. Jeder konnte dann in den Workshops feststellen, dass es mehr Gemeinsamkeiten als Unterschiede unter den Teilnehmern gab. Darüber hinaus war es für die mittlere Generation eine wichtige Erfahrung, zu erkennen, in welchem Ausmaß sie die Kompetenzen der Jüngeren und der Älteren nicht beachten. Den Jüngeren wiederum wurde bewusst, dass ihre Erwartungen und ihre Schwierigkeiten sich nicht fundamental von denen der anderen unterscheiden. Die Älteren konnten Selbstvertrauen zurückgewinnen, entwickelten den Wunsch, ihr Wissen und ihre Erfahrung zu transferieren, aber auch den Wunsch, selbst noch einmal ganz andere Karrierepfade zu verfolgen. Es geht in diesem Programm immer um die Einbeziehung zweier Ebenen: die Entwicklung von Bewusstsein für die Situation und den Aufbau von Vertrauen. Nur wenn man Unterschiede erkennt und versteht, kann man sie akzeptieren.

Hinsichtlich der ursprünglichen Absicht, dass die generationellen Gruppen aus den Stereotypen und Vorurteilen heraus hin zu einem Austausch geführt werden müssen, waren die ersten Sessions im Rahmen von „Octave“ ein Erfolg und die dritte wurde für 2013 verabredet. Die erfolgreiche Realisation des Programms hat die Notwendigkeit für die Herangehensweise in „Octave“ verdeutlicht: die Ermöglichung einer wirklichen Zusammenarbeit der Generationen

Isolation. In dieser Logik wird die Aufwertung von Fachkarrieren, Seiteneinstiegen und nicht-linearen Erwerbsverläufen notwendig. Um sie neu zu bewerten, werden Organisationsformen neu definiert. Die pyramidale Struktur einer Organisation beruhte auf der Vorstellung der Exklusivität von Information und Wissen. Wissen war somit ein Garant für Macht. Die neuen Technologien haben diese Entsprechung aufgehoben, denn Wissen und Information sind für jeden frei verfügbar. Jeder muss sich und seine Position so immer wieder in Frage stellen. Ein Interessenausgleich zwischen den Generationen ist eng mit diesem Kulturwechsel verknüpft. Das Bemühen um intergenerationelles Gleichgewicht versetzt die Unternehmen in die Lage, sich für die Erfordernisse einer neuen Organisationskultur zu öffnen.

und eine gemeinsame Gestaltung dieser Zusammenarbeit. Die Generationen dürfen dabei nicht auf Stereotype reduziert werden. Dabei macht „Octave“ auch deutlich, dass es für die Unternehmen notwendig ist, ein neues Verständnis für Organisationskultur zu entwickeln. Eine hierarchische Struktur, die eine rein vertikale Logik verfolgt, behindert die Entwicklung des Unternehmens.

Organisationen müssen bei der Anpassung an die Erfordernisse der Zukunft unterstützt werden. Entwicklung kann für die Beschäftigten nicht mehr nur heißen: Aufstieg in eine höhere Position, sondern bedeutet vor allem: Entwicklung von Kompetenzen und Abschied aus der

Die Autorin

Anne Thévenet-Abitbol ist Direktorin für innovative Zukunftskonzepte bei der Danone-Gruppe. Sie ist u. a. verantwortlich für die Entwicklung und Umsetzung der Programme „Octave“ und „EVE“ (Personal- und Organisationsentwicklungskonzept, das für mehr Frauen in Führungspositionen sorgen soll).

Le programme s'articule autour de séances plénières (conférences des intervenants), dites séquences d'inspiration, et de séances de travail en atelier, dites de respiration.

Au cours des ateliers, les participants ont pu vivre réellement le mélange des générations. Il s'agissait de les inciter à oser être soi, quel que soit leur âge, à prendre conscience de leurs qualités et de leurs capacités. Notre première observation est que tous les participants ont été contents et satisfaits que ce sujet, qui avait été plutôt tabou jusque-là, soit abordé. Chacun a pu réaliser qu'il y avait plus d'éléments communs

que de différences. En outre, la génération centrale a réalisé à quel point elle passait à côté des compétences des plus jeunes et des plus âgés. Les jeunes ont pris conscience du fait que leurs aspirations et leurs difficultés n'étaient finalement pas si uniques. Les plus âgés ont retrouvé confiance en eux et ont pu développer des désirs de transmission mais aussi de changement de filière. Nous jouons sur les deux niveaux : la prise de conscience et la prise de confiance, parce que quand on comprend la différence on l'accepte d'avantage.

Concernant l'intuition de départ, qu'il fallait sortir les générations des stéréotypes et des préjugés, les premières sessions ont été une réussite et nous avons pris rendez-vous pour la troisième session en avril 2014. Cette réussite a aussi permis de mettre en lumière le caractère incontournable de l'approche d'Octave : faire véritablement travailler ensemble toutes les

générations. Travailler sur les générations doit être un partage, une co-construction. Il faut cesser d'enfermer les générations dans leurs stéréotypes. Octave montre la nécessité pour les entreprises de comprendre que l'organisation structurée hiérarchiquement uniquement selon un axe vertical peut limiter leur développement. Il faut adapter l'organisation aux besoins de demain. La progression ne se fait plus seulement en accédant au poste supérieur, mais aussi en sortant des silos, en élargissant ses compétences. Dans cette logique, il faut valoriser les parcours d'expertise, le développement latéral

et reconnaître que la hiérarchie est en train d'être bousculée. La structure pyramidale d'une organisation était dérivée de l'exclusivité de l'information. Celui qui avait l'information était celui qui avait le pouvoir. Aujourd'hui à cause des nouvelles technologies, ce n'est plus le cas puisqu'on trouve des informations partout. Tout le monde doit se remettre en question. La problématique des générations est liée aux problématiques de ce changement. Par conséquent, travailler sur les générations permet en réalité aux entreprises d'adapter leurs organisations à une nouvelle culture.

L'auteur

Anne Thévenet-Abitbol est directrice prospective et Nouveaux Concepts au sein du groupe Danone. Elle est la conceptrice du programme «EVE» (programme de leadership féminin) et du programme Octave, qui vise à soutenir un équilibre intergénérationnel dans l'entreprise.



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.

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 intergenerationelle Zusammenarbeit zu ermöglichen, ist eine gegenseitige Akzeptanz der generationsspezifischen 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-

viät 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.



„Alte Knacker“ und „junge Avantgarde“: Ist das Gleichgewicht der Generationen möglich?

Rüdiger Klatt im Gespräch mit Philippe Castel

präview: Könntest du uns einige Fragen im Hinblick auf die durch die demografische Entwicklung bedingte Situation älterer Beschäftigter auf dem Arbeitsmarkt in Deutschland und Frankreich beantworten?

Castel: Das ist vielleicht gar nicht möglich. Ich bin weder Spezialist für altersbezogene Phänomene (Entwicklungspsychologie), noch für die Probleme der Arbeitswelt (Arbeitspsychologie), weder für Deutschland oder Frankreich oder für interkulturelle Aspekte. Ich gebe meine Antworten auf die Fragen aber als Sozialpsychologe, wohl wissend, dass es keine direkten Antworten sind.

präview: Der demografische Wandel und seine Auswirkungen auf die Arbeitswelt stehen auch in Frankreich – wenn auch weniger stark – in der Diskussion. Aus deiner Sicht: Gibt es über-

haupt ein demografisches Problem in Frankreich und wenn ja, wo liegt es?

Castel: Interessiert man sich für das Verhältnis zwischen Jungen und Alten im Hinblick auf ihre wirkliche Anzahl innerhalb der Alterskohorten, gibt es aus sozialpsychologischer Sicht kein großes Problem. Die Probleme resultieren vielmehr aus dem Kontext, in dem sich ihre Konfrontation abspielt, um es genau zu sagen, aus der generellen Arbeitsmarkt- und Beschäftigungslage. In der Tat ist es so, dass die Konfrontation zweier Gruppen, welcher Art auch immer, Phänomene der sozialen Kategorisierung hervorruft. Angehörige der eigenen Gruppe werden schematisch bevorzugt, um eine positive soziale Identität zu entwickeln oder zu erhalten. In Situationen, die von vornherein keine Probleme erwarten lassen, können Intergruppen-Interaktionen reibungslos verlaufen. Wenn jeder in der Situation gewinnt

und sich als von den anderen wertgeschätzt erlebt, stellt soziale Kategorisierung kein Problem dar. Zum Beispiel interpretieren sich die Jüngeren als Träger positiver Werte (modern, dynamisch, Avantgarde), die Älteren hingegen nehmen sich als diejenigen wahr, die in den Hierarchien weiter oben stehen, die mehr Erfahrung haben und als Experten gelten. Die einen vollziehen die Teilung der Gruppen mit anderen Worten auf der Grundlage von Gegensätzen, wobei sie selbst die Seite der „guten Werte“ repräsentieren, die anderen auf der Grundlage der Hierarchien, in denen sie sich an der Spitze sehen. Jeder ist dabei mit seiner Position zufrieden.

In einer Situation, die durch den Mangel an Arbeitsplätzen geprägt ist, haben diese Beziehungen die Tendenz, sich aufzulösen. Man beschränkt sich nicht mehr auf Selbstbevorzugung, sondern greift auf eine Abwertung des anderen zurück, die für diesen unerträglich wird. Die Selbstbewertung der Jungen vollzieht sich nicht mehr nur über die Selbstwahrnehmung als Avantgarde, sondern attackiert die anderen und macht ihnen verständlich, dass sie „alte Knacker“ (vieux schnocks) sind. Was die Älteren betrifft: Sie profitieren nicht nur einfach von ihren übergeordneten Positionen, sondern markieren diese ausdrücklich, indem sie die Jüngeren ostentativ herabsetzen. Die Auswirkungen der Krise auf dem Arbeitsmarkt führen so zu einer Verschlechterung der Beziehungen zwischen den Gruppen. Aus einer sozialpsychologischen Perspektive sind es also nicht die objektiven Daten der demografischen Entwicklung, die zählen oder die Probleme verursachen, sondern der ökonomische und soziale Kontext, in dem sich Jung und Alt (in welcher Anzahl auch immer) begegnen.

präview: In Frankreich sind – im Moment – die Beschäftigungsquoten Jüngerer und Älterer relativ niedrig, die Arbeitslosigkeit dieser Gruppen vergleichsweise hoch. Wie beurteilst du die Situation am Arbeitsmarkt?



Philippe Castel, Rüdiger Klatt

«Vieux schnocks» et jeunes avant-gardistes: L'équilibre intergénérationnel : serait-il possible?

Dialogue entre Rüdiger Klatt et Philippe Castel

präview : Peux-tu répondre à quelques questions portant sur les situations comparées des seniors dans le monde du travail en Allemagne et en France en fonction des données démographiques ?

Castel : Cela risque de ne pas être possible dans la mesure où je ne suis spécialiste (de près ou de loin) ni des phénomènes liés à l'âge (psycho du développement), ni du monde du travail (psycho du travail), ni de l'Allemagne, de la France ou de l'interculture (psychologie interculturelle). Tout au plus, je peux essayer de me risquer à dire, pour chaque question, en tant que psychologue social, ce qu'elle m'évoque comme « analyse », en étant conscient qu'il ne s'agit jamais de réponses directes.

präview : Les transformations démographiques et leurs effets sur le monde du travail sont aussi – mais dans des proportions moindres qu'en Allemagne – à prendre en considération en France. À ton avis, y a-t-il réellement un problème démographique en France et, si oui, où réside-t-il ?

Castel : Si on s'intéresse aux rapports entre les jeunes et les vieux en fonction des effectifs de chacune de ces tranches d'âge, il n'y a pas, d'un point de vue psychosocial, de situation plus ou moins problématique. Les problèmes proviennent du contexte dans lequel se déroule la confrontation, en l'occurrence de la situation générale de l'emploi.

En effet, la confrontation de deux catégories quelles qu'elles soient provoque toujours des phénomènes de catégorisation sociale. Schématiquement, chacun favorise ceux de sa catégorie pour acquérir ou maintenir une identité sociale positive. Cependant, dans des situations a priori non problématiques, les interactions intercatégorielles peuvent se dérouler sans heurt, chacun s'estimant gagnant et pensant que l'autre le

reconnait. Par exemple, les jeunes peuvent s'estimer porteurs de valeurs positives (d'avant-garde, modernes, dynamiques...) et les seniors se percevoir comme occupant des postes de statut plus élevé, ayant plus d'expérience, étant plus expert. Autrement dit, les premiers s'inscrivent dans une partition oppositive où ils sont du côté des « bonnes valeurs » alors que les autres se situent dans la partie haute d'une partition hiérarchique (et chacun est satisfait de son positionnement).

Dans une situation caractérisée par la pénurie d'emploi, les rapports ont tendance à se tendre, chacun ne se contentant plus de faire de l'auto-favoritisme mais pratiquant un allo-défavoritisme insupportable pour l'autre. Schématiquement, les jeunes ne se valorisent plus seulement en se présentant comme « l'avant-garde » mais attaquent les autres en leur laissant entendre qu'ils ne sont que des « vieux schnocks ». Quant aux seniors, ils sont amenés à marquer explicitement le rapport de subordination en abaissant ostensiblement les juniors plutôt qu'en profitant simplement de leur situation élevée.

Castel: Es scheint in der Tat so, dass die Jugendarbeitslosigkeit in Frankreich erhöht ist und dass es ab einem Alter von 55 Jahren, im Vergleich zu anderen europäischen Ländern, weniger Beschäftigte gibt. Diese Ausgrenzung zweier Bevölkerungssegmente durch den Arbeitsmarkt hat nicht nur ökonomische Auswirkungen auf die Bevölkerung (Wohnungen, Konsum, Freizeit usw.), sondern auch psychologische Konsequenzen. Für beide Bevölkerungssegmente bedeutet diese Ausgrenzung eine Reduzierung des Selbstwertgefühls, nicht nur des individuellen Selbstwertgefühls, sondern auch des sozialen Selbstwertgefühls hinsichtlich aller Mitglieder einer Gruppe (selbst derer, die eine Beschäftigung haben). Einer wenig begehrten Gruppe anzugehören, ist an sich sozial wenig aufwertend.

tegorisierung und der Diskriminierung. Welches Bild von den „seniors“ haben die Unternehmen?

Castel: Die Stereotypisierungen resultieren aus einer durch soziale Kategorisierung provozierten Diskriminierung. Die Kategorisierung zwischen Jung und Alt erfolgt schematisch. Die Auswirkungen der Krise in der Arbeitswelt verschlimmern die Situation dahingehend, dass die Mitglieder der einen Gruppe die der anderen diskriminieren. Besonders die Jungen (die mit Erneuerung bzw. Innovation assoziiert werden) projizieren auf die Älteren das Gegenteil von dem, was sie selbst zu sein glauben. Sie erzeugen so das Stereotyp des älteren Beschäftigten, der unfähig ist zu innovieren. Dieses Bild ist in den Unternehmen präsenter als anderswo, da der Wettbewerb um den Arbeitsplatz die Ursache dieser Vorstellung ist, die genau hier ihre Funktion hat.

præview: *Wie beurteilst du die Beschäftigungs- und Innovationsfähigkeit der älteren Beschäftigten, der „seniors“?*

Castel: Um das Selbstwertgefühl wieder zu erhöhen, muss man sein „Lager“ zum Gewinner erklären. Der am ehesten verfügbare Mechanismus hierzu ist die Projektion der negativen Seite der eigenen Werte auf die Angehörigen des anderen „Lagers“. Da das Bild der Jugend eng an Begriffe wie Innovation und Erneuerung gebunden ist, wird beispielsweise in einer Situation des Wettbewerbs das Bild des älteren Beschäftigten mit dem Mangel an Innovation assoziiert. Die Annahme einer Innovationsunfähigkeit der älteren Beschäftigten resultiert somit (wie auch die Stereotypisierungen in Bezug auf die junge Generation) aus einer intergenerationellen Dynamik in einer schwierigen Situation.

præview: *Du beschäftigst dich intensiv mit Fragen der Stereotypisierungen, der sozialen Ka-*

præview: *... und die Gesellschaft?*

Castel: Das Stereotyp, einmal erschaffen, breitet sich von hier in der Gesellschaft aus, denn es ist in den Köpfen der Menschen, die sich nicht davon lösen, auch wenn sie sich außerhalb des Unternehmens befinden. Auch andere Stereotype bilden und verbreiten sich auf diese Weise, indem sie derselben Logik folgen (wie das der Langsamkeit der Alten, die sich von der Dynamik der Jugend unterscheidet).

præview: *Glaubst du, dass die neue Situation älterer Menschen – man denke an die gestiegene Lebenserwartung, den verbesserten Gesundheitszustand, das jüngere Aussehen und die komplexen Fähigkeiten – bereits das Bild älterer Menschen in der Gesellschaft beeinflusst hat?*

Castel: Die Repräsentation eines Objektes oder einer sozialen Kategorie ist nicht durch objektive Merkmale festgelegt, sondern durch eine Ko-

Konstruktion betroffener Gruppen in einem gegebenen Kontext. In diesem Fall kann die Dynamik der Konkurrenz zwischen Jung und Alt, vor dem Hintergrund eines verschärften Wettbewerbs, nur ein abwertendes Bild des älteren Beschäftigten produzieren, selbst wenn sich diese in einer sehr viel besseren Verfassung befinden als die früheren Alten. Es ist tatsächlich so, dass sich Altersdiskriminierung seit Jahrzehnten entwickelt, obwohl Alter an sich immer weniger ein Problem darstellt. Der Grund für diese Entwicklung ist eine kontinuierliche soziale Verschlechterung.

præview: *Vielen Dank für das Gespräch.*

Philippe Castel ist Professor für Sozialpsychologie an der Université de Bourgogne.

Rüdiger Klatt ist Geschäftsführer des Forschungsinstituts FIAP e.V., Gelsenkirchen.

ces populations (logement, consommation, loisir...) mais aussi des effets psychologiques. Il devrait y avoir pour ces deux populations une baisse de l'estime de soi, non seulement l'estime de soi personnelle pour ceux qui n'ont pas de travail, mais aussi l'estime de soi sociale concernant l'ensemble des membres de la catégorie (même ceux qui ont un emploi). Faire partie d'une catégorie peu recherchée est en soi peu valorisant socialement.

præview: *Comment perçois-tu la capacité d'innovation des «seniors» ?*

Schématiquement, il y a une situation catégorisation avec des jeunes et des vieux. Son exacerbation par les effets de la crise sur le monde du travail amène chacun des camps à discriminer l'autre ; en particulier les jeunes (associés à la nouveauté donc à l'innovation) projettent sur les seniors le contraire de ce qu'ils croient être, créant ainsi le stéréotype du vieux incapable d'innover. Cette image est plus présente dans les entreprises qu'ailleurs parce que c'est la compétition pour l'emploi qui en est la cause et parce que c'est là que le stéréotype est fonctionnel.

præview: *... et sur les autres niveaux de la vie sociale ?*

Castel: *Le stéréotype, une fois créé, se répand dans la société parce qu'il est « dans la tête » des gens et qu'ils ne s'en débarrassent pas quand ils sortent de l'entreprise. D'autres peuvent se créer, puis se diffuser, suivant la même logique dans d'autres lieux (comme la lenteur des vieux qui s'oppose au dynamisme des jeunes).*

præview: *Penses-tu que la nouvelle situation des personnes âgées, en comparaison avec celle qui était la leur il y a 40 ou 50 années (espérance de vie augmentée, état de santé amélioré, physique plus jeune, capacités encore élevées), a-t-elle déjà influé sur les représentations et les images des seniors dans la société ?*

Castel: *La représentation d'un objet ou d'une catégorie sociale ne peut être conçue comme dépendant des caractéristiques objectives de cet objet mais seulement comme une co-construction entre les catégories concernées dans un contexte donné. En l'occurrence la dynamique de compétition entre les jeunes et les vieux dans le cadre d'une compétition exacerbée ne peut que produire une image dégradée des vieux, même s'ils sont en bien meilleure forme que ceux qui les ont précédés. De fait, l'âgisme se développe de plus en plus depuis une dizaine d'années alors que l'âge est de moins en moins un problème objectif parce que la situation sociale empire de façon continue.*

præview: *Merci pour cet entretien.*

Philippe Castel est professeur de psychologie sociale à l'université de Bourgogne.

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



præview

