

# Erhalt der Arbeitsfähigkeit von Generationen

## Die Bedeutung von Führung

Die demografischen und technologischen Megatrends und der mit der Digitalisierung voranschreitende Strukturwandel zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft stellen große Herausforderungen an das strategische Management der Unternehmen. Zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit werden innovative Ansätze und geeignete Maßnahmen für verschiedene Belegschaftsgruppen und Generationen im betrieblichen Gesundheits- und Generationenmanagement gesucht. Eine zukunftsweisende Führungsstrategie aufgrund des individuellen Alterungsprozesses könnte darin bestehen, dass ergänzend zu kollektivvertraglichen Maßnahmen individuell-persönliche (idiosynkratische) Vereinbarungen – so genannte *I-Deals* – zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit ermöglicht werden.

CHRISTINA STECKER, CLEMENS ZIERLER

---

### 1 Einleitung

Aufgrund der seit 1970 sinkenden Fertilitätsrate zeigen die demografischen Trends die nächsten fünfzehn Jahre eine starke Reduzierung und Alterung der Erwerbsbevölkerung (vgl. Walwei in diesem Heft). Die in den 1990er Jahren europaweit sehr niedrige Alterserwerbsbeteiligung veranlasste die Europäische Union (EU), für 2010 Beschäftigungsziele zur Steigerung der Arbeitsmarktbeteiligung zu vereinbaren (Stecker 2004). Seither konnte Deutschland bei der Erwerbsbeteiligung der Älteren erfolgreich zu den skandinavischen Vorbildern aufrücken. So stieg die Erwerbstätigenquote in der Altersgruppe der 55- bis 64-Jährigen in Deutschland von 37,3 % im Jahr 2000 auf 68,6 % 2016, die Werte für Schweden lagen bei 64,8 bzw. 75,5 % (Eurostat 2017).

Eine Reaktion angesichts einer alternden und schrumpfenden Erwerbsbevölkerung war die weitgehende Abkehr von der Frühverrentungspolitik der 1980 und 1990er Jahre, wie zuletzt im Flexirentengesetz 2017 erkennbar (Deutscher Bundestag 2016a). Allerdings fehlen Erfahrungen, was im betrieblichen Setting getan werden kann, um ältere Beschäftigte gesund und länger im Erwerbsleben zu halten (Jäger 2015; Stecker et al. 2011). Aufgrund des kollektiven Alterungsprozesses werden Maßnahmen zur Fachkräfte sicherung und (Weiter-)Qualifizie-

rung oder ganz allgemein zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit (Ilmarinen/Tempel 2002) aller Generationen empfohlen. Diese präventiven Maßnahmen können auf Grundlage des Arbeitsfähigkeitskonzeptes von Ilmarinen (2005) systematisch in einem betrieblichen Generationenmanagement gebündelt werden (Stecker 2013). Eine zunehmende Bedeutung erfährt u. a. die organisationale Bindung bzw. das Commitment an das Unternehmen (Felfe/Wombacher 2016) durch das digital ermöglichte orts- und zeitflexible Arbeiten (Eichhorst et al. 2016; vgl. zum Zusammenwirken von demografischem Wandel und Digitalisierung BMAS 2016). Zur Herstellung einer positiven Bindung über eine entsprechende Unternehmens- und Arbeitskultur (Widuckel et al. 2015, Badura et al. 2016) ist das strategische, aber insbesondere auch das operative Management gefragt, da die Umsetzung in der Alltagspraxis auf Arbeitsebene erfolgt (Stecker et al. 2018).

Das im psychologischen Arbeitsvertrag (Rousseau 2005) zum Ausdruck kommende organisationale Commitment ist individuell ausgeprägt (Felfe/Wombacher 2016). Hinsichtlich differenzierter Angebote im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) wurden früher häufig nur Belegschaftsgruppen unterschieden (Geißler et al. 2007; Gruber/Frevel 2010). Generationen- bzw. kohortenspezifische Prägungen hinsichtlich Erwartungen und Wertvorstellungen haben das Personalmanagement in den letzten Jahren zur differenzierten Be trachtung der Babyboomer-Generation und der Genera-

tionen X, Y und Z veranlasst (Rump/Eilers 2017; Franken 2016; Widuckel et al. 2015; Scholz 2014; Wohlrab 2014).

Aufgrund der individuellen menschlichen Alterungsprozesse (van Dyk 2015; Bal/Jansen 2015) stellt – so unsere These – eine rein auf gruppen- oder generationenspezifische Maßnahmen zielende Personalpolitik keine ausreichende Handlungsbasis im demografischen und technischen Wandel dar. Als ein zukunftsweisendes Instrument für das strategische Management und die Führungsorganisation geraten daher individuell-persönliche – idiosynkratische – Kontrakte („*I-Deals*“; Rousseau 2005) zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer in den Fokus. Idiosynkratische Vereinbarungen sind besonders für ältere Beschäftigte geeignet, um beispielsweise positiv wirkende Bedingungen zur Verlängerung der Lebensarbeitszeit zu verhandeln, wie erste empirische Untersuchungen im amerikanischen, skandinavischen und niederländischen Raum nahelegen (Oostrom et al. 2016).

Unser Beitrag beabsichtigt, eine konzeptionelle Grundlage für *I-Deals* vorzustellen, deren Evidenz in späteren empirischen Analysen zu überprüfen wäre. In den folgenden Abschnitten gehen wir auf betriebliche Strategien zum (generationenübergreifenden) Erhalt der Arbeitsfähigkeit ein. Zunächst werden gruppen- wie generationenspezifisch angelegte Überlegungen zum Management von Arbeitsfähigkeit und zum organisationalen Commitment vorgestellt. In Ergänzung dazu wird das bereits angesprochene innovative personalwirtschaftliche Instrument der idiosynkratischen Vereinbarungen zwischen Unternehmen bzw. Führungskraft und Beschäftigtem entwickelt. Im Kontext eines alternsgerechten Arbeitssystems für das strategische Management diskutieren wir diese *I-Deals* exemplarisch und zeigen empirische Einsatzfelder auf, nehmen aber auch eine kritische Reflexion der damit verbundenen Implikationen vor. Welche empirischen Forschungsbedarfe bestehen, wird im abschließenden Resümee angesprochen.

## 2 Erhalt der Arbeitsfähigkeit und Führung im demografischen Wandel

### 2.1 Zur Arbeitsfähigkeit und Generationenvielfalt

#### 2.1.1 Arbeitsfähigkeit und gruppenspezifisches Gesundheitsmanagement

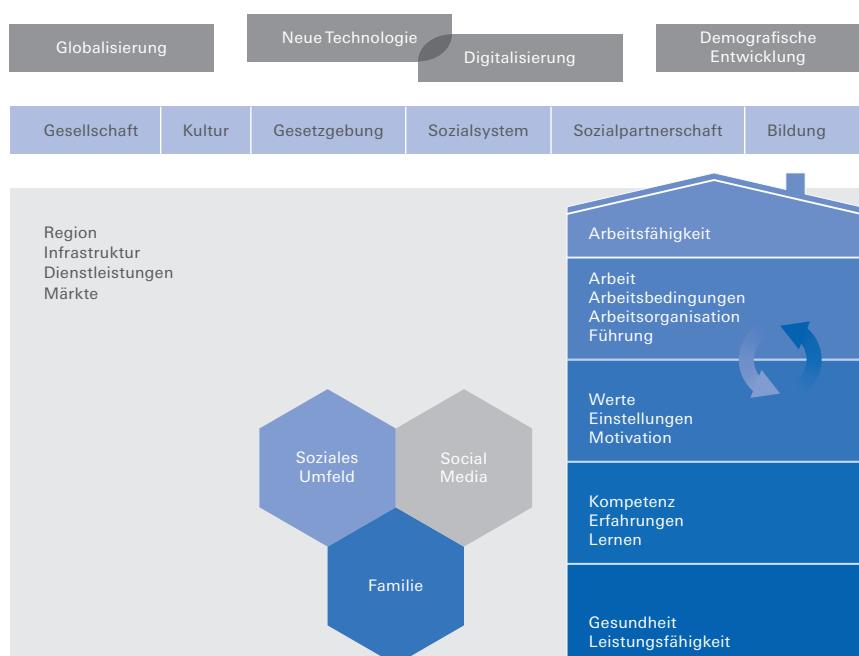
Die Passung zwischen Arbeitsanforderungen, Arbeitsumgebung und Führungsorganisation sowie personenbezogenen Aspekten der Gesundheit, Kompetenzen und individuellen Werten wird u.a. mit dem *work ability index* gemessen (Ilmarinen/Tempel 2002). Inzwischen wurde dieser Fragebogen zur subjektiven Einschätzung der Arbeitsfähigkeit (*work ability*) mit sieben Fragekategorien systematisch als betriebliches Beratungs- und

Organisationsinstrument weiterentwickelt (beispielsweise im Arbeitsbewältigungs-Coaching [ab-c]; Ilmarinen et al. 2016) und mündete bereits in Tarifverträge und Einzelbetriebsvereinbarungen im Rahmen des BGM ein (vgl. Abschnitt 2.2.2). Die Passung von Arbeitsanforderungen und persönlichen Ressourcen verdeutlicht das so genannte „Haus der Arbeitsfähigkeit“, wonach Arbeitsfähigkeit ganzheitlich betrachtet aus mehreren Dimensionen (Stockwerken) besteht: Gesundheit und Leistungsvermögen, Fachwissen und Kompetenzen, Werte und Einstellungen bis hin zur Arbeit, der Arbeitsumgebung, dem Team, aktuellen Inhalten, Beanspruchungen, der Arbeitsorganisation sowie schließlich dem Führungssystem (Ilmarinen 2005, S. 132f.). 2016 wurde das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ um die Megatrends technologischer und demografischer Wandel, Globalisierung und neue Soziale Medien erweitert („Arbeitsfähigkeit 2.0“; Ilmarinen et al. 2016, S. 223, siehe Abbildung 1). Ein wesentlicher Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit und Motivation wird dem familiären und sozialen Umfeld sowie der regionalen und betrieblichen Arbeitskultur zugeschrieben (Widuckel et al. 2015; Rump/Eilers 2017).

Im Kontext von Führung haben die Dimensionen des dritten Stockwerks besondere Evidenz, da subjektive Werte, Einstellungen und Motivation die Balance zwischen Arbeit und persönlichen Ressourcen und das Verhältnis

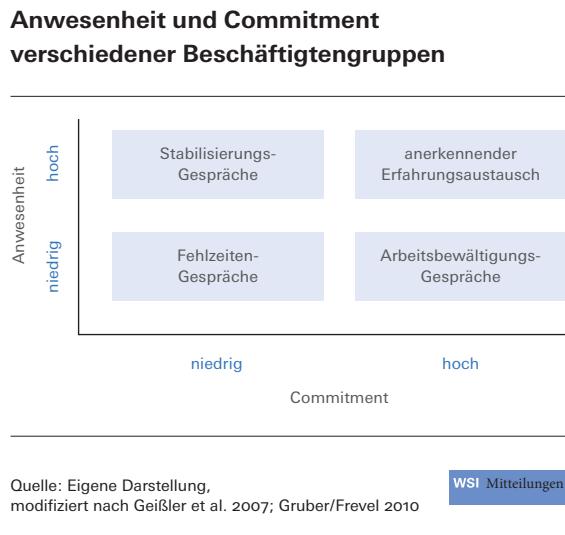
ABBILDUNG 1

### Haus der Arbeitsfähigkeit



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Ilmarinen et al. 2016

ABBILDUNG 2



zwischen Arbeit und Privatleben stark beeinflussen und damit auf die Arbeit im engeren Sinne zurückwirken. Rousseau (2005) hat in diesem Zusammenhang die Bedeutung des „psychologischen Vertrags“, mithin die wechselseitigen Erwartungen und Verpflichtungen im Verhältnis zueinander (jenseits des juristischen Arbeitsvertrags) als individuelles mentales Modell zwischen Arbeitgebern bzw. Führungskräften und Arbeitnehmern interpretiert. Der psychologische Vertrag drückt die Wahrnehmung des Individuums aus, dass sein Engagement für das Unternehmen im Gegenzug auch gewürdigt wird.

Das Ausmaß der Identifikation mit dem Unternehmen, die Reziprozität und das Commitment (häufig beispielhaft gemessen anhand der Fehlzeitenquote; vgl. Badura et al. 2016) werden durch private äußere, aber auch betriebliche Umstände beeinflusst. Für das strategische Management ergeben sich durch die Kombination von niedriger bzw. hoher Anwesenheit, geringerem bzw. stärkerem psychologischem Arbeitsvertrag bzw. organisationalem Commitment<sup>1</sup> vier Belegschaftsgruppen, für die im Rahmen des BGM spezifische Gesprächsformen und Angebote zur Gesundheitsförderung geeignet sein könnten (Abbildung 2).

Aktuelle Debatten u.a. zum Führungsverhalten kritisieren die unzureichende Reichweite solch rein gruppenspezifischer Betrachtungen und bringen generationelle Aspekte in die Diskussion ein.

### 2.1.2 Generationentypologie und generationenspezifisches Management

Die jüngere Managementliteratur geht davon aus, dass in der frühen Kindheit und Jugend die Grundlagen des psychologischen Arbeitsvertrags geprägt werden – dass sich mithin kohortenspezifische Umwelteinflüsse, politische Ereignisse, Moden und Stile etc. in bestimmten Werten, Motivationen, Bedürfnissen, Führungsstilen und Anfor-

derungen an Führung, Sicherheitsbedürfnissen im Job oder Lerntypen niederschlägen. Demzufolge ist eine generationenspezifische Führungsorganisation erforderlich (vgl. Übersicht 1 sowie Franken 2016, S. 92). Belegschaftsmitglieder können entsprechend ihrem Geburtsjahr den Generationen der Babyboomer bzw. den Generationen X, Y und Z zugeordnet werden. Der Generation Y etwa wird ein Wertewandel in Richtung Individualisierung mit veränderten Präferenzen in Bezug auf Arbeit und Freizeit sowie mehr Partizipation in Unternehmen nachgesagt, während die Babyboomer aufgrund ihrer hohen Sozialkompetenz als Vermittler gelten (Rump/Eilers 2017, S. 56; Franken 2016, S. 103ff.). Neben das gruppenspezifisch ausgestaltete BGM kann somit als systematisches personalwirtschaftliches Instrument zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit das „Generationenmanagement“ (Stecker et al. 2011) hinzutreten, das generationelle Verhaltensähnlichkeiten (Franken 2016, S. 112) zumindest in den Blick nimmt.

Generationentypologien unterliegen bei der Analyse verschiedener Generationen generell der Problematik der Isolation von prägenden sozialen von individuellen Ereignissen im Alterungsprozess (Alters-/Kohorten-/Periodeneffekte, Stecker/Schnettler i.Dr.). Allerdings tritt ein weiterer Aspekt zutage, nämlich der Zusammenhang von Alter und Gestaltungsoptionen zum alters- und alternsgerechten Arbeiten. Damit können üblichen negativen Assoziationen hinsichtlich Produktivität, Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit, Lernbereitschaft und Humanvermögen (Widuckel et al. 2015) positive Erfahrungen entgegengesetzt werden.<sup>2</sup> Für Rump und Eilers (2017, S. 54) ist es ein persistentes Stereotyp, „dass die mittlere und ältere Generation sich keine weiteren Entwicklungsperspektiven mehr wünschen“ würden. All dies spricht für eine verstärkt individualisierte Führungsstrategie.

## 2.2 Idiosynkratische Kontrakte als Element einer zukunftsweisenden Führungsstrategie?

### 2.2.1 Erhalt der Arbeitsfähigkeit und idiosynkratische Kontrakte

In der Literatur herrscht breiter Konsens, dass das Altern sozial, historisch und individuell unterschiedlich sowie

<sup>1</sup> Je nach Bindungsqualität kann in affektives, kalkulatorisches oder normatives organisationales Commitment differenziert werden, wobei allen empirische Evidenz zukommt. Gesundheitsförderlich ist insbesondere das affektive organisationale Commitment – emotionale Bindung, Identifikation, Stolz und Zugehörigkeitsgefühl –, welches wiederum positiv auf Leistungsbereitschaft und Fehlerquoten wirkt (Felfe/Wombacher 2016, S. 130f., 136).

<sup>2</sup> Nach Ilmarinen (2005, S. 102ff.) sind die Begriffe Alterung und ältere Beschäftigte nicht geeignet, da die weitere Teilnahme am oder der Abschied aus dem Berufsleben – unabhängig vom konkreten Alter – zwei verschiedene transitorische Phasen im Lebensverlauf darstellen.

## ÜBERSICHT 1

## Generationentypologie

	Baby Boomer ~1956–1964	Generation X ~1965–1979	Generation Y ~1980–1994	Generation Z ab 1995
Technik	Fernseher, Telefon, Schreibmaschine	Kabelfernsehen, E-Mail, PC	Web 2.0, Handy, Instant Messenger, Laptop	Native Web 2.0, Smartphone, WhatsApp, Tablet-PC
Führung	Kooperativ, entwicklungsorientiert	Ziele und Erwartung, Delegation	starke und visionäre Führung, Vorgabe Perspektiven und Ziele	sinnstiftend und individualisiert, aufrichtiges Feedback
Karriere	► Selbstwert, Jobstabilität	► „ein Teil von mir“, nomadisch	► Werte generieren, viele Karrierewege	► „nicht um jeden Preis“, geringe Loyalität, Work-Life-Balance und Work-Life-Blending
Motivation	intrinsisch, Zielvereinbarungs- und Feedbackgespräche	extrinsisch, Leistungsanreize und Perspektiven, Vereinbarkeit	eher extrinsisch herausfordernde, dynamische berufliche Betätigung	eigene Ziele, pragmatischer Optimismus, Spaß
Lernstile	Formelles Lernen	informelles Lernen, „on Demand“ (bei Bedarf)	selbstständig, Techno-affin, Häppchenweise („bite sized“)	projektbezogen und opportunistisch
Arbeitsethos	Karriere zentral, „gute Arbeit leisten“	Arbeit zentraler als persönliche Ziele, Belohnung	Job und Selbstverwirklichung gehen zusammen	Ehrgeiz, Abwechslung und freie Entfaltung

Quelle: Eigene Zusammenstellung nach DEGW 2008; Franken 2016;  
Göbel/Zwick 2010; Lindo 2008; Rump/Eilers 2017; Scholz 2014; Wohlrab 2014

WSI Mitteilungen

zunehmend heterogen verläuft (Ilmarinen 2005; van Dyk 2015; Bal/Jansen 2015). Die mit dem digitalen Wandel gegebenen Möglichkeiten des orts-, zeit- und lebensphasenflexiblen Arbeitens befördern zudem die Vielfalt von Normen und Werten und damit die Individualisierung noch weiter (Rump/Eilers 2017). Tätigkeiten und Belegschaften werden vielfältiger, und Vielfalt gilt als „neue Normalität“ (BMAS 2016, S. 94f.). Welche Konsequenzen hat das für Unternehmen und Organisationen? Individuelle Alterungsprozesse lassen vermuten, dass die üblichen gruppen- und generationenspezifisch ausgestalteten betrieblichen Maßnahmen zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit angesichts des demografischen Wandels und der technologischen Möglichkeiten der „Industrie 4.0“ (allein) nicht mehr zielführend sind. Individuell an die persönlichen Bedarfe der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angepasste systematische Maßnahmen stellen diesbezüglich eine personalstrategische Innovation dar, ohne allerdings gänzlich neu zu sein (siehe bspw. individuelle Vereinbarungen zu Telearbeit).

Menschen weisen unabhängig vom biologischen Alter einen unterschiedlichen psychologischen Arbeitsvertrag auf – folglich ist davon auszugehen, dass Beschäftigte ihre eigenen Arbeitsbedingungen auch beeinflussen können, etwa durch Verhandlungen und selbst initiierte Veränderungen. Rousseau (2005) hat dieses Phänomen im Modell der idiosynkratischen Kontrakte (idiosynkratisch im Sin-

ne von eigentlich eigen, besonders) nutzbar gemacht.

Idiosynkratische Kontrakte (*idiosyncratic deals* oder *I-Deals*) sind sehr individuelle Job-Arrangements, die sich durch folgende Charakteristika auszeichnen: Sie sind ertens individuell verhandelte heterogene Arbeitsbedingungen, die sich zweitens in mindestens einer Bedingung von denen der Arbeitsgruppe oder des Teams unterscheiden und die drittens als eine Vereinbarung zum beiderseitigen Nutzen für den Arbeitgeber und den Beschäftigten anzusehen sind. *I-Deals* können lediglich einen kleinen Teilaspekt umfassen, aber auch von der Bezahlung über die Arbeitsstunden bis hin zu Pflichten oder besonderen Titeln reichen (Rousseau 2005, S. 7–14). Dabei lassen spezielle Angebote insbesondere für Ausbildung und Entwicklung die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an ein relationales Verhältnis ihres psychologischen Arbeitsvertrags mit dem Arbeitgeber glauben (ebd.).

Vier Formen idiosynkratischer Kontrakte werden unterschieden: *Aufgaben- und Verantwortungsbereich* (z. B. Förderung von Aus- und Weiterbildung), *Zeitflexibilität* (z. B. Arbeitszeitvereinbarungen), *räumliche Flexibilität* (z. B. Home-Office) und *finanzielle Anreize* (z. B. Boni und Gehälter; Ostrom et al. 2016, S. 178). Vor dem Hintergrund nur weniger empirischer Befunde zu den Wirkungen idiosynkratischer Kontrakte auf Motivation, Produktivität und Gesundheit älterer Beschäftigter und einer nur schwierigen Einschätzung zunehmend hetero-

gen werdender älterer Beschäftigter haben Oostrom et al. (2016) die Anregung von Bal und Jansen (2015, S.131) zum Vergleich in einer Altersgruppe aufgegriffen und anhand der subjektiven Beschäftigungsfähigkeit von 45-Jährigen und Älteren in den Niederlanden untersucht, inwiefern *I-Deals* geeignet sind, die Beschäftigungsfähigkeit (*employability*) zu fördern. Im Ergebnis wirken sich besonders die Kriterien *Selbstwirksamkeit* und *zeitliche Perspektive* positiv auf die Beschäftigungsfähigkeit aus (Oostrom et al. 2016, S.187). *I-Deals* zum Aufgaben- und Verantwortungsbereich (*Selbstwirksamkeit*) verbessern die intrinsische Motivation und das Selbstbewusstsein der (älteren) Beschäftigten und können dadurch zu einer positiveren Sicht auf die Zukunft beitragen (*zeitliche Perspektive*). Aus überbetrieblicher Perspektive liefern die Studienergebnisse für die Betriebe und die älteren Beschäftigten zugleich Hinweise, wie Beschäftigungsfähigkeit für den allgemeinen Arbeitsmarkt gestärkt und die eigene Arbeitsfähigkeit im jetzigen Job bzw. beim aktuellen Arbeitgeber erhalten werden kann. Eine *positive Zukunftsperspektive* aufgrund neuer Aufgaben oder Projekte kann die Arbeitsmotivation und folglich die *Selbstwirksamkeit* insbesondere von älteren Beschäftigten fördern; gleiches gilt für Vereinbarungen zur örtlichen Flexibilität, mit der das Unternehmen den Beschäftigten signalisiert, flexibel in Bezug auf das Wie und Wo der Arbeitserfüllung zu sein (Oostrom et al. 2016, S.188f.).

### **2.2.2 Alternsgerechtes Arbeitssystem und strategisches Management**

Zahlreiche (Meta-)Studien zur Veränderung des Menschen im Lebensverlauf zeigen, dass kognitive und geistige, physische und körperliche sowie sensorische Fähigkeiten tendenziell abnehmen, psychische und soziale Fähigkeiten aber eher wachsen (Kleindienst et al. 2016). Entsprechend würde ein alternsgerechtes Arbeitssystem auf folgenden Empfehlungen aufbauen (nach REFA-Schematik; vgl. REFA 1984):

- *Alternsgerechte Arbeitsorganisation:* Vermeidung von monotonen Aufgaben, die eine konstante Konzentrationsleistung erfordern sowie komplex, abstrakt und komplett neuartig sind, auch Vermeidung eines zu hohen Arbeitspensums mit Zeit- und Leistungsdruck sowie taktgebundenen und stark gesteuerten Arbeitsinhalten, Unterbrechungen und Störungen.
- *Alternsgerechte Arbeitsumgebung:* Berücksichtigung der abnehmenden visuellen Wahrnehmung, größere und kontrastreichere Warnhinweise und Schilder; Anpassung der Temperatur und des Umgebungsklimas, Reduzierung von Lärm und Vibrationen.
- *Alternsgerechte Arbeitsmittel:* Berücksichtigung der gesunkenen Reaktions- und stärker eingeschränkten Bewegungsfähigkeit älterer Mitarbeiter bei Design und Auswahl der Mittel, ebenso bei feinmotorischen Tätigkeiten.

- *Alternsgerechte personenbezogene Faktoren:* Aufgrund der sinkenden physischen Leistungsfähigkeit möglichst Vermeidung des Tragens, Ziehens oder Schiebens schwerer Lasten und einer andauernden aeroben Belastung mit hohen Kräften und plötzlich auftretenden Leistungsspitzen.
- *Alternsgerechte Arbeits- und Pausenzeiten:* Wegen der biologisch gesunkenen Fähigkeit zur Arbeitszeitanpassung möglichst Vermeidung von Schichtarbeit; häufigere und ergiebigere Pausenzeiten.

Bezogen auf die vier Formen idiosynkratischer Kontrakte (Abschnitt 2.2.1) liefert das alternsgerechte Arbeitssystem zahlreiche Anknüpfungspunkte für *I-Deals*, beispielsweise durch besondere Arbeitshilfen und technische Assistenzsysteme für Ältere. Alternsgerechte Arbeits- und Pausenzeiten sind ein weiteres Beispiel für die Aushandlung individueller Schichtzeiten oder (Kurz-)Pausen jenseits kollektivvertraglich vereinbarter Takt- und Ruhezeiten, die – etwa aufgrund verbesserter Konzentrationsfähigkeit beispielsweise nicht nur für ältere, sondern auch behinderte Beschäftigte (Boehm/Dwertmann 2015) – zum beiderseitigen Vorteil als idiosynkratischer Vertrag zwischen Mitarbeiter und Arbeitgeber ausgehandelt werden könnten.

Ein Beispiel für ein innovatives, systematisches betriebliches Gesundheits- und Generationenmanagement auf Grundlage des Arbeitsfähigkeitskonzepts von Ilmarinen ist der Tarifvertrag „Demografischer Wandel und Generationengerechtigkeit“ der Verkehrsbetriebe Hamburg-Holstein von 2012 (VHH 2017). Die verschiedenen Gestaltungmaßnahmen des Unternehmens richten sich an alle Stockwerke des „Hauses der Arbeitsfähigkeit“. Möglichkeiten für Modellvorhaben mit späterer Evaluierung bieten die (reversiblen) Experimentierräume aus dem Dialogprozess „Arbeiten 4.0“ des BMAS (2016) in Bezug auf die klassischen arbeitspolitischen Bereiche (technische Ausstattung, Arbeitszeitregelungen und -erfassung, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Datensicherheit) und Weiterbildung unter aktiver Beteiligung der Belegschaft und der Tarifvertragsparteien. Weitere Möglichkeiten zur Erweiterung der empirischen Evidenz hinsichtlich der Wirkung von *I-Deals* könnten das neu geregelte Bundesteilhabegesetz (Deutscher Bundestag 2016b) oder das Flexirentengesetz sein; letzteres sieht individuelle, berufsbezogene Gesundheitschecks ab 45 Jahren sowie eine Gefährdungs- und Potenzialanalyse vor (Deutscher Bundestag 2016a, S.34). Spezielle Modellprogramme zur Unterstützung älterer Menschen werden seit Längerem über die Bundesagentur für Arbeit angeboten, z. B. WeGeBAU (Weiterbildung geringqualifizierter und beschäftigter älterer Arbeitnehmer) oder IFlaS (Initiative zur Flankierung des Strukturwandels) für besonders förderungswürdige Personengruppen (BA 2015).

Inwieweit mit dem Alter zunehmende Fähigkeiten (Wolf et al. 2017) in der zukünftigen digitalisierten

Arbeitswelt gefragt sein werden, wird an anderer Stelle analysiert werden müssen. Der digitale Wandel bringt aber arbeitsorganisatorische Herausforderungen für alle mit sich, insoweit sich bisherige Hierarchien durch neue Matrix- und (selbstorganisierte) Netzwerkstrukturen auflösen oder stark verändern werden (BMAS 2016, S.87). Aufgrund der Komplexität von digitalem und demografischem Wandel, Industrie 4.0 und Generationenvielfalt<sup>3</sup> steht zu vermuten, dass spezielle Führungsinstrumente sowie aufseiten der Führungskräfte besondere Kompetenzen und (soziale, kommunikative) Fähigkeiten erwartet werden, was möglichst frühzeitige Weichenstellungen durch das strategische Management erfordert (Koprax et al. 2017, S.38ff.).

Der technische Fortschritt ermöglicht z.B. die Automatisierung von standardisierten Führungsaufgaben (strukturelle bzw. indirekte Führung) durch digitale Lösungen, etwa bei der elektronischen Terminfindung (Franken 2016, S.52ff.), die den regelmäßigen persönlichen Kontakt von Führungskraft und Mitarbeitern verringert. Dies erfordert eine aktive Gestaltung der direkten, „interaktiven“ Führung über Mitarbeitergespräche, Zielbesprechungen oder Meetings sowie innovative Methoden der Mitarbeitereinbindung wie etwa kontinuierliche Verbesserungsprozesse (Koprax et al. 2017). Insgesamt werden die Anforderungen an eine Führungskraft zunehmen, aktiv und individuell auf die Bedürfnisse des Einzelnen sowie zur Fachkräftesicherung auch auf Diversity-relevante Gruppen und die jüngere Generation einzugehen, um die Potenziale der Vielfalt in der Belegschaft erschließen zu können (Franken 2016, S.105).<sup>4</sup> *I-Deals* können dazu hilfreich sein.

Zu vermuten ist, dass der Anteil individuell verhandelter *I-Deals* in einem negativen Verhältnis zum Vorhandensein von Tarifverträgen steht. Das beinhaltet die Annahme, dass Tarifverträge bereits sehr viele Aspekte kollektiv verankern, die demnach nicht mehr individuell verhandelt werden müssen. Inwieweit dies auch auf Personal- und Betriebsräte zutrifft, ist unklar, allerdings könnten Belegschaftsvertretungen etwaigen idiosynkratischen Verhandlungen skeptisch gegenüberstehen, auch um die Beschäftigten vor Überforderung (aufgrund des individuellen Aushandlungsprozesses) zu schützen. Zu fragen ist zudem, ob alle Belegschaftsgruppen von der Einführung von *I-Deals* profitieren werden, wenn die neuen flexiblen Arbeitsmöglichkeiten die betriebliche Sichtbarkeit durch Home-Office oder Zugehörigkeit zur Randbelegschaft nicht (mehr) gewährleisten (Stecker et al. 2017). Die Gefahr der Entsolidarisierung und innerbetrieblichen Polarisierung stellt allerdings ganz allgemein eine Gestaltungsaufgabe für die sich digital wandelnde Arbeitswelt dar (vgl. dazu den Beitrag von Schmierl in diesem Heft). Insofern könnten idiosynkratische Vereinbarungen eher eine Garantie für die Wahrung der Vielfalt der Belegschaftsmitglieder sein. Letztlich bedürfen die erwarteten positiven Potenziale der mit *I-Deals* verbundenen Aushandlungs-

prozesse zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern einer kritischen empirischen Überprüfung und Evaluierung insbesondere in Bezug auf die Teammitglieder und Kollegen (Rousseau 2005).

### 3 Resümee und Ausblick

Der Arbeits- und Unternehmenskultur wird in den wachsenden wissensintensiven Branchen eine große Bedeutung für die Produktivität, Motivation, Arbeitszufriedenheit und psychische Gesundheit der Beschäftigten beigemessen (Lenhardt 2017; Wirtz/Rigotti 2016). Die Anpassungserfordernisse für die Personal- und Unternehmensführung, die Umgestaltung der Arbeits- und Organisationsformen sowie die Partizipation und die Personalentwicklung im demografischen und technischen Wandel sind aktuell noch unklar (Widuckel et al. 2015; Badura et al. 2016).

Idiosynkratische Kontrakte – zwischen dem Arbeitgeber bzw. Vorgesetzten und dem einzelnen Beschäftigten verhandelte individuelle Abmachungen in Bezug auf die Arbeit (Arbeitsgestaltung, -inhalte, Unterstützungssysteme, Arbeitsort oder -zeit) bieten die Chance einer zukunftsweisenden Führungsstrategie zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit, wenngleich viele Fragen hierzu noch offen sind. Indem idiosynkratische Kontrakte die *Selbstwirksamkeit* und die *zeitliche Perspektive* auch im Hinblick auf den späteren Renteneintritt für den Einzelnen positiv beeinflussen können (Ostrom et al. 2016), tragen sie zur Zukunftsfestigkeit im demografischen Wandel bei. Wenn demnach Lösungen für bestimmte Belegschaftsgruppen allein nicht mehr zielführend sind, da sich die Bedarfe und Möglichkeiten zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit im Alterungsprozess individuell unterscheiden, kann die Kombination von gruppen- und generationenspezifischen Maßnahmen mit idiosynkratischen Kontrakten für ältere Beschäftigte im Rahmen des betrieblichen Gesundheits- und Generationenmanagements lohnend sein.

3 Franken (2016, S.46) verwendet die „vier D“: Digitalisierung, Diversität, Demokratie und Dynamik.

4 Auf individuelle Bedürfnisse der Einzelnen im Team eingehen, fachliches Vorbild und selbst motiviert sein, klare und positive Zukunftssicht vermitteln, ein vertrauensvolles Teamklima schaffen und zum kritischen Nachdenken anregen – das sind Attribute eines in der Literatur als Transformationale Führung bezeichneten Führungsstils. Dieser werden geringeres Burn-out und depressive Symptome sowie bessere Schlafqualität attestiert (Wirtz/Rigotti 2016, S.205); insofern ist sie Voraussetzung, Teil oder auch Folge der oben genannten „interaktiven Führung“.

Offene Forschungsfragen für die empirische Evaluation dieses Konzepts ergeben sich auf mindestens vier Ebenen: Erstens wären im Vergleich angelsächsischer und kontinentaleuropäischer Länder aktuelle Analysen zur Präsenz von Gewerkschaften für die Bedeutung von *I-Deals* bei schwächerer gewerkschaftlicher Vertretung aufschlussreich, aber auch länderübergreifende Sektoren- und Branchenvergleiche in diesem Kontext (Analyse des korporativen Systems). Zweitens wäre zu fragen, inwiefern die Berücksichtigung der vielfältigen Gestaltungsempfehlungen auch nachweisbare Verbesserungen im Sinne der Produktivität und Innovationskraft des Arbeitssystems einer alternden Gesellschaft liefern kann (ökonomische Analyse).

Angesichts des demografischen Wandels und der noch unklaren Folgen der Digitalisierung ergibt sich drittens weiterer Forschungsbedarf für Belegschaftsgruppen mit körperlichen, geistigen oder zeitlichen Einschränkungen durch Angebote technischer Assistenz- und Tutoren-systeme sowie für orts-, zeit- und lebensphasenspezifisches Arbeiten zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Analyse von Belegschaftsgruppen, Evaluation von Diversity-Management-Ansätzen). Die empirische Basis für eine spätere Evaluation ergibt sich möglicherweise durch die mit dem Weißbuch „Arbeiten 4.0“ (BMAS 2016) vorgeschlagenen betrieblichen Experimentierräume sowie von anderen Modellvorhaben auf Bundesebene, etwa im Zuge des neuen Bundesteilhabegesetzes (BTHG).

Das Zusammenwirken von Anforderungen und Entlastungen der neuen Formen von Wissens- und Dienstleistungsarbeit sowie die gesundheitlichen Auswirkungen der flexiblen Arbeitszeitformen wurden arbeitswissenschaftlich noch nicht systematisch untersucht. Angeregt wird daher viertens, die weitere Forschung zum Beitrag der *I-Deals* für den Erhalt und die Förderung der *employability* (Bal/Jansen 2015) verstärkt auf die *work ability* (Abschnitt 2.1.1) zu richten, denn die subjektive Beschäftigungsfähigkeit jedes Einzelnen in seinem Alterungsprozess muss um die betriebliche Passung von Anforderungen und Ressourcen ergänzt werden (Wirkungsanalyse innerhalb gleicher Altersgruppen und auf verschiedenen Betriebsebenen). Allerdings erfordern die individuellen Lebenssituationen der Beschäftigten und die Bedarfe der Arbeitgeber differenzierte betriebliche und tarifliche Lösungen, die auf den gesetzlichen Regelungen als Mindeststandards für alle Beschäftigte beruhen müssen (BMAS 2016, S. 117ff.). Insofern ist unklar, welche Wirkungen der Einsatz der idiosynkratischen Kontrakte im strategischen Personalmanagement insgesamt und je nach Betriebsgröße, Branche oder Beruf entfalten wird und inwieweit Gerechtigkeitsempfinden und tatsächliche (Un-)Gleichbehandlung auseinanderfallen. Für die Einführung von *I-Deals* wird das Vorhandensein einer betrieblichen Vertrauenskultur neben dem partnerschaftlichen Umgang aller Akteure daher präjudizierend sein. ■

- Boehm, S.A. / Dwertmann, D.J.G.** (2015): Forging a single-edged sword: Facilitating positive age and disability diversity effects in the workplace through leadership, positive climates, and HR practices, in: Work, Aging and Retirement 1 (1), S. 41–63
- DEGW GmbH** (2008): Recruiting the next generation – Der Wettkampf um die besten Köpfe, München
- Deutscher Bundestag** (2016a): Entwurf eines Gesetzes zur Flexibilisierung des Übergangs vom Erwerbsleben in den Ruhestand und zur Stärkung von Prävention und Rehabilitation im Erwerbsleben (Flexirentengesetz) vom 27.09., Bundestags-Drs. 18/9787, Berlin
- Deutscher Bundestag** (2016b): Entwurf eines Gesetzes zur Stärkung der Teilhabe und Selbstbestimmung von Menschen mit Behinderungen (Bundesteilhabegesetz – BTHG) vom 05.09., Bundestags-Drs. 18/9522, Berlin
- van Dyk, S.** (2015): Soziologie des Alters, Bielefeld
- Eichhorst, W. / Tobsch, V. / Wehner, C.** (2016): Neue Qualität der Arbeit?, in: Badura, B. / Ducki, A. / Schröder, H. / Klose, J. / Meyer, M. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2016. Unternehmenskultur und Gesundheit – Herausforderungen und Chancen, Berlin, S. 9–20
- Eurostat** (2017): Beschäftigte und Erwerbspersonen nach Alter und Geschlecht, <http://ec.europa.eu/eurostat/de/data/database>, Online-Datencode: Ifsi\_emp\_a (Abruf am 25.06.2017)
- Felfe, J. / Wombacher, J.** (2016): Mitarbeiterbindung und Gesundheit, in: Badura, B. / Ducki, A. / Schröder, H. / Klose, J. / Meyer, M. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2016. Unternehmenskultur und Gesundheit – Herausforderungen und Chancen, Berlin, S. 129–138
- Franken, S.** (2016): Führen in der Arbeitswelt der Zukunft. Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele, Wiesbaden
- Geißler, H. / Bökenheide, T. / Schlünkes, H. / Geißler-Gruber, B.** (2007): Faktor Anerkennung. Betriebliche Erfahrungen mit wertschätzenden Dialogen, Frankfurt a. M.
- Göbel, C. / Zwick, T.** (2010): Which personnel measures are effective in increasing productivity of old workers?, ZEW Discussion Paper 10-069, Mannheim
- Gruber, B. / Frevel, A.** (2010): Wertschätzende Dialoge im Betrieb – Führung als Co-Produzent von Wohlbefinden, in: Ergomed 34 (1), S. 14–22
- Ilmarinen, J.** (2005): Towards a longer worklife! Ageing and the quality of work-life in the European Union, Helsinki
- Ilmarinen, J. / Tempel, J.** (2002): Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?, Hamburg
- Ilmarinen, J. / Frevel, A. / Tempel, J.** (2016): Arbeitsfähigkeit 2.0: Der „Radar-Prozess“ zur Erhaltung und Förderung der Arbeitsfähigkeit und des Arbeits-Wohlbefindens, in: Knieps, F. / Pfaff, H. (Hrsg.): Gesundheit und Arbeit, BKK-Gesundheitsreport 2016, Berlin, S. 222–228
- Jäger, C.** (2015): Leistungsfähigkeit und Alter – praxisrelevante Hinweise für Unternehmen und Beschäftigte, in: Institut für angewandte Arbeitswissenschaften (Hrsg.): Leistungsfähigkeit im Betrieb, Berlin/Heidelberg, S. 41–51
- Kleindienst, M. / Wolf, M. / Ramsauer, C. / Winter, E. / Zierler, C.** (2016): Demographic change and its implications for ergonomic standardization, in: Croatian Ergonomics Society (Hrsg.): Book of proceedings of the 6th International Ergonomics Conference: Ergonomics 2016 – Focus on Synergy, Zadar, S. 179–188
- Koprax, I. / Maric, S. / Winter, E. / Zierler, C.** (2017): Technologiemanagement 4.0. Wie dynamische Unternehmen den Wandel für ihren Erfolg nutzen können, Linz
- Lenhardt, U.** (2017): Psychische Belastung in der betrieblichen Praxis – Erfahrungen und Sichtweisen präventionsfachlicher Berater, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 71 (1), S. 1–8
- Lindo, M.** (2008): Strategic financial capacity: Building financial capacity for future needs, 29th Annual Federal, Provincial and Territorial Controllers' Conference, August 17–20, 2008, Quebec City, <http://www.atlas101.ca/pm/wp-content/uploads/2015/12/Strategic-Financial-Capacity-Building-Financial-Capacity-for-Future-Needs.pdf> (Abruf am 09.11.2016)
- Ostrom, J.K. / Pennings, M. / Bal, P.M.** (2016): How do idiosyncratic deals contribute to the employability of older workers?, in: Career Development International 21 (2), S. 176–192
- REFA** (1984): Methodenlehre des Arbeitsstudiums, Teil 1: Grundlagen, 7. Aufl., München
- Rousseau, D. M.** (2005): I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves, New York
- Rump, J. / Eilers, S. (Hrsg.)** (2017): Auf dem Weg zur Arbeit 4.0 – Innovationen in HR, Berlin
- Scholz, C.** (2014): Generation Z: Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt, Weinheim

## LITERATUR

- BA (Bundesagentur für Arbeit)** (2015): Weißbuch „Arbeiten 4.0“ – Antworten der BA auf die Herausforderungen der Digitalisierung, Nürnberg
- Badura, B. / Ducki, A. / Schröder, H. / Klose, J. / Meyer, M. (Hrsg.)** (2016): Fehlzeiten-Report 2016. Unternehmenskultur und Gesundheit – Herausforderungen und Chancen, Berlin
- Bal, P.M. / Jansen, P.G.W.** (2015): Idiosyncratic deals for older workers: Increased heterogeneity among older workers enhance the need for I-deals, in: Bal, P.M. / Kooij, D.T.A.M. / Rousseau, D.M. (Hrsg.): Aging workers and the employee-employer relationship, Cham, S. 129–144
- BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) (Hrsg.)** (2016): Weißbuch Arbeiten 4.0 – Diskussionsentwurf, Berlin

- Stecker, C.** (2004): Förderung des ‚aktiven Alterns‘ in Europa – Empirische Be-standsaunahme und beschäftigungspolitische Strategien in der Europäischen Union, in: Deutsche Rentenversicherung 59 (11–12), S. 750–777
- Stecker, C.** (2013): Präventionsstrategien zur Sensibilisierung und Unterstüt-zung der Betriebe – Erfahrungen aus dem Projekt GeniAL, in: Jeschke, S. (Hrsg.): Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel. Beiträge der Demografieta-gung des BMBF im Wissenschaftsjahr 2013. Frankfurt a.M., S. 195–205
- Stecker, C./ Schnettler, S.** (i.Dr.): Arbeitsmarkt und Demografie, in: Abraham, M./ Hinz, T. (Hrsg.): Arbeitsmarktsoziologie. Probleme, Theorien, empirische Befunde, 3., aktualis. u. erw. Aufl., Wiesbaden, S. 437–478
- Stecker, C./ Kühl, A./ Conrads, R.** (2011): „GeniALe Unternehmen“ – Betrieb-liche Gestaltungserfordernisse und Erfahrungen im Generationenmanagement, in: Deutsche Rentenversicherung 66 (4), S. 304–323
- Stecker, C./ Zierler, C./ Müller, L.** (2018): Arbeitswelt im Umbruch – Verbrei-tung neuer Arbeitsformen, in: Pechlaner, H./ Innerhofer, E. (Hrsg.): Temporäre Konzepte. Coworking und Coliving als Perspektive für die Regionalentwicklung, Stuttgart, S. 45–59
- VHH (Verkehrsbetriebe Hamburg-Holstein)** (2017): Tarifvertrag zum demo-grafischen Wandel und der Generationengerechtigkeit bei der VHH, [https://vhbus.de/fileadmin/media/unternehmen/demografischer\\_wandel/Tarifvertrag\\_demografischer\\_Wandel\\_VHH.pdf](https://vhbus.de/fileadmin/media/unternehmen/demografischer_wandel/Tarifvertrag_demografischer_Wandel_VHH.pdf) (Abruf am 27.06.2017)
- Widuckel, W./ de Molina, K./ Ringlstetter, M.J./ Frey, D.** (2015): Arbeits-kultur 2020. Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft, Wiesbaden
- Wirtz, N./ Rigotti, Th.** (2016): Führung und Gesundheit, in: Knieps F./ Pfaff H. (Hrsg.): Gesundheit und Arbeit, BKK-Gesundheitsreport 2016, Berlin, S. 205–211
- Wohlrab, S.** (2014): Baby-Boomer trifft auf Generation Y – Sicher führen im Generationen-Mix, Haufe Akademie, 02/2014, [https://www.haufe-akademie.de/downloadserver/FB/Sicher\\_fuehren\\_im\\_Generationen-Mix.pdf](https://www.haufe-akademie.de/downloadserver/FB/Sicher_fuehren_im_Generationen-Mix.pdf) (Abruf am 30.10.2016)

**Wolf, M./ Kleindienst, M./ Ramsauer, C./ Zierler, C./ Winter, E.** (2017): Current and future industrial challenges: Demographic change and measures for elderly workers in industry 4.0, Management of Technology – Step to Sustainable Production (MOTSP 2017), 05.–07. April 2017, Dubrovnik, Book of abstracts, S. 59

## AUTOREN

**CHRISTINA STECKER**, Prof. Dr. rer. pol., Professorin für Volkswirtschaftslehre, SRH Hochschule Berlin. Arbeitsschwerpunkte: Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit im demografischen und digitalen Wandel, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik, Alterssicherung und Vergleichende Wohlfahrtsstaatsforschung.

@ christina.stecker@srh-hochschule-berlin.de

**CLEMENS ZIERLER**, PhD Candidate, Institut für Arbeitsforschung und Arbeitspolitik und Institute of Human Resource & Change Management, Joha-nes Kepler University Linz. Arbeitsschwerpunkte: Human Resource und Change Management, strategisches Management, betriebliche Arbeitspolitik und Technologiemanagement.

@ clemens.zierler@arbeitsforschung.at