

## **Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitern im zunehmend flexiblen Umfeld des demografischen Wandels**

Holger BIALEK<sup>1</sup>, Annette HOPPE<sup>1</sup>, Michael VON BRONK<sup>2</sup>

<sup>1</sup> *Lehrgebiet Arbeitswissenschaft/ Arbeitspsychologie,  
Brandenburgische Technische Universität Cottbus - Senftenberg  
Siemens-Halske-Ring 14, D-03046 Cottbus*

<sup>2</sup> *Vattenfall Europe Mining & Generation AG  
Vom-Stein-Straße, D-03050 Cottbus*

**Kurzfassung:** Im Rahmen der Kooperativen Forschungsstelle Technikstress begleitet das Lehrgebiet seit 2013 ein Vorstandsprojekt der Vattenfall Europe AG zur weiterführenden Optimierung des Gesundheitsmanagements sowie der Arbeitszeitorganisation zum Erhalt einer leistungsfähigen Belegschaft. Die regionale demografische Entwicklung, der Anstieg der Lebensarbeitszeit sowie ein sich abzeichnender Fachkräftemangel erfordern dazu ein frühzeitiges und präventives Vorgehen. Aufbauend auf dem ganzheitlichen Konzeptansatz *Haus der Arbeitsfähigkeit* konnten entsprechend der wissenschaftlichen Zielstellung adäquate Instrumente entwickelt sowie wertvolle Erkenntnisse zur Implementierung und Verstetigung von gesunderhaltenden bzw. leistungsgerechten Maßnahmen in Großunternehmen gewonnen werden.

**Schlüsselwörter:** Arbeitsfähigkeit, Arbeitszeitsysteme, Demografischer Wandel, Einsatzminderung, Gesundheitsmanagement

### **1. Problemstellung und Zielsetzung**

Die Ausgangspunkte der Projektarbeit bildeten der zunehmend flexible Kraftwerks- und Ressourceneinsatz sowie der bereits stattfindende, demografische Wandel in der Region Südbrandenburg und Nordsachsen. Vattenfall betreibt hier vier Kraftwerke sowie fünf Tagebaue und beschäftigt insgesamt ca. 8400 Mitarbeiter. Mit der Maßgabe, Mitarbeiter zukünftig gesundheitsgerecht und flexibel bis zum 67. Lebensjahr zu beschäftigen, mussten grundlegende und nachhaltige Lösungsstrategien entwickelt werden. Einerseits ist dies notwendig, um der erheblichen Reduktion der arbeitsfähigen Bevölkerung in der Lausitz entgegenzuwirken (-36% von 2010 bis 2030 (vgl. Ifo 2013, S.90)), andererseits um den Mangel an Fachkräften kompensieren zu können. Die Zielstellung des gemeinsamen Projektes PEP 2020 (Partner entwickeln Perspektiven) war daher die Entwicklung und Implementierung eines ganzheitlichen Gesundheitsmanagements, um die Beschäftigungsfähigkeit unter Leistungs- und Gesundheitsaspekten langfristig zu gewährleisten. Hierbei sind entsprechende Instrumente gemäß dem arbeitswissenschaftlichen Ansatz nicht nur korrektiv, sondern insbesondere präventiv und prospektiv eingesetzt worden. (vgl. Schlick, Bruder, Luczak 2010, S. 71-72) Im Juli 2013 wurde daher durch den Vorstand der Vattenfall Europe Mining und Generation das Projekt PEP 2020 initiiert, um zeitnah mit dem Lehrgebiet Arbeitswissenschaft/ Arbeitspsychologie (Awip) der BTU Cottbus-Senftenberg und weiteren externen Partnern diese enorme Aufgabe bewältigen zu können.

## 2. Konzeption und Methodik

Das konzeptionelle Vorgehen orientiert sich am grundlegenden wissenschaftlichen Konzept der Gesundheitsförderung und Prävention, da Gesundheit als Zustand „vollständigen körperlichen, seelischen und sozialen Wohlbefindens“ (BADURA 1997, S. 276) ein mehrdimensionales Konstrukt darstellt. Dieses muss korrektiv und prospektiv in Form der Verhütung oder Früherkennung bzw. Frühbehandlung von arbeitsbedingten Gesundheitsstörungen bzw. Erkrankungen oder die Einschränkung der Folgeschäden von Erkrankungen (RUDOW 2004, S. 220) gefördert werden. Um der Ganzheitlichkeit Rechnung zu tragen, wurde das methodische Vorgehen am *Haus der Arbeitsfähigkeit* (vgl. ILMARINEN 2008, S. 199 ff.) ausgerichtet und die Zielstellung durch vier Projektgruppen bearbeitet. Der systematische und nachhaltige Aufbau und die Gestaltung von gesundheitsförderlichen Strukturen und Prozessen einschließlich der Befähigung der Organisationsmitglieder zu einem eigenverantwortlichen, gesundheitsbewussten Verhalten (DIN SPEC 91020, 2012) spiegelt sich ebenfalls in der Zusammensetzung der Gruppen aus Führungskräften, Personalvertretern, Mitarbeitern sowie Wissenschaftlern und weiteren externen Partnern wider. Im Verlauf der Projektarbeit erforderte die Erkenntnis, dass die Flexibilität nicht losgelöst von der Arbeitszeitgestaltung betrachtet werden kann, eine Umstrukturierung. Mit der Etablierung von vier Projektgruppen in drei Aufgabenfeldern vollzog sich der Entwicklungsprozess (vgl. Abbildung 1).



**Abbildung 1:** PEP 2020 in Anlehnung an Ilmarinen (2008)

Die Bearbeitung des Projektes PEP 2020 erfolgte zunächst in zwei Phasen. In der ersten Phase erfolgte die Analyse der Schwerpunktfelder Alternde Belegschaft, Einsatzgeminderte Mitarbeiter und Moderne, gesundheitsgerechte und flexible Arbeitszeitsysteme. Mit der Ableitung, Bewertung und Entwicklung adäquater Maßnahmen und Instrumente durch die intensive, kontinuierliche und zielorientierte Arbeit innerhalb der Projektgruppen konnte diese Phase zu Beginn des Jahres 2014 abgeschlossen werden. Darauf aufbauend wurde in der zweiten Phase mit der Pilotierung der definierten Werkzeuge im Frühjahr 2014 begonnen.

### 3. Ergebnisse

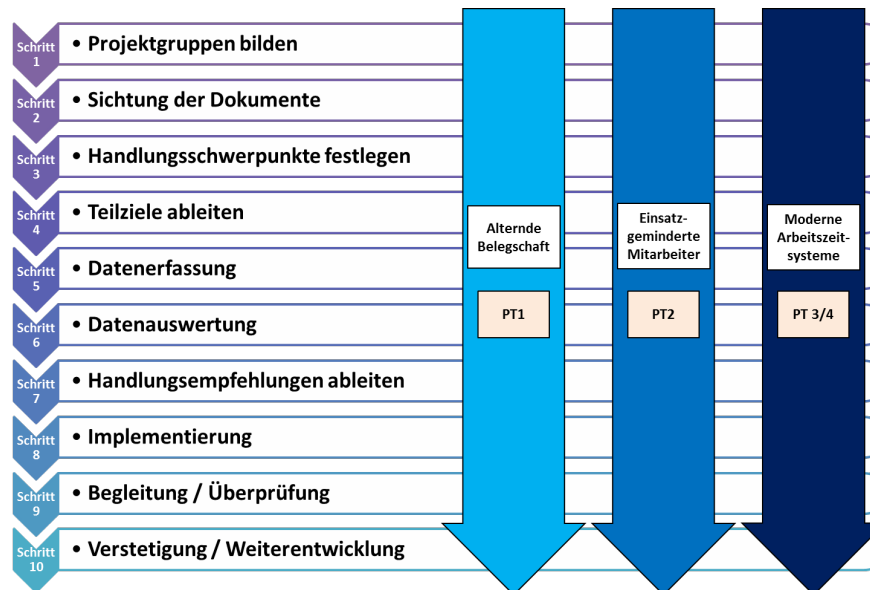
Die Notwendigkeit eines frühzeitigen Agierens war die Basis der Arbeit des ersten Projektteams für den ganzheitlichen, modulartigen Einsatz der einzelnen gesundheitsfördernden Maßnahmen, wie unter anderem die ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitszeitoptimierungen oder Qualifizierungsmaßnahmen. Diese müssen periodisch durch die Gremien des betrieblichen Gesundheitsmanagements auf ihre Effektivität und Effizienz hin geprüft und, soweit erforderlich, angepasst bzw. ergänzt werden. Mit Unterstützung des Lehrgebiets Awip konnte ein entsprechendes Werkzeug in Form eines **Kennzahlencockpits** für das interne Benchmarking entwickelt werden. Damit ist die transparente und nachhaltige Gestaltung von Maßnahmen des Gesundheitsmanagements möglich als auch die Berücksichtigung des Controllingaspekts.

Obgleich eine präventive und gesundheitsfördernde Arbeitssystemgestaltung vorgenommen wird, ist das Eintreten einer eingeschränkten Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern im Arbeitsprozess der betrieblichen Praxis nicht vollständig zu vermeiden. Neben den Anforderungen an die betriebliche Wertschöpfung mussten Lösungen im Rahmen der Arbeit des zweiten Projektteams einen weiteren Gesichtspunkt berücksichtigen. Mit der Änderung des Arbeitsprofils aufgrund einer Leistungswandlung kann es zu einer Verschlechterung des Selbstwertgefühls des Mitarbeiters kommen. Neue Arbeitsplätze können sowohl zu Unterforderung als auch Überforderung führen und ergeben einen zusätzlichen Belastungsfaktor. Daher wurde mit dem Instrument **Mirabella** ein Analyse- und Profilvergleichstool für den Mitarbeiterinsatz an alternativen internen Arbeitsplätzen entwickelt. Der Abgleich der spezifischen Fähigkeiten des Leistungsgewandelten mit den Anforderungsprofilen der verfügbaren Tätigkeiten erfolgt potentialorientiert und führt zu einem Einsatz entsprechend der Zielstellung.

Die flexible Inanspruchnahme von konventionellen Kraftwerken, wirkt sich gleichermaßen auf vorgelagerte Produktionsrhythmen wie die Kohleförderung aus. Die bisher bekannte Planbarkeit von festen Schichtmannschaften zu festen Zeiten ist aufgrund dieser Bedingungen der derzeit geltenden Einspeiseregulungen nur noch bedingt umsetzbar und bedingt die Notwendigkeit von arbeitswissenschaftlich gestalteten Schichtmodellen mit zunehmend flexiblen Einsatzmöglichkeiten. Dieser Sachverhalt bildete den Rahmen für das Betätigungsfeld des dritten und vierten Projektteams. Mit der **Entwicklung und Pilotierung eines vorwärtsrollierenden Schichtsystems basierend auf kurzen Wechseln** konnte ein erster Meilenstein erreicht werden. Ziel der Erprobungsphase ist neben der organisatorischen Verstetigung auch die Förderung der erforderlichen Akzeptanz der betroffenen Mitarbeiter. Die **Implementierung von Normalschichtsystemen** als zweiter Schwerpunkt musste den Aspekt der persönlichen Bewertung durch andere Kollegen berücksichtigen, da die neue Arbeitsrolle auch als „Alibi“ angesehen werden kann. Die objektive Bewertung der Situation aufgrund von gesundheitlichen oder persönlichen Gegebenheiten, die den Schichtdienst unmöglich machen, muss daher stets möglichst objektiv gewährleistet sein. Mit der **Sicherstellung einer maximalen Flexibilität** unter Berücksichtigung der damit einhergehenden, zusätzlichen Belastungen für die Mitarbeiter befasst sich das dritte Projektteam. Eine balancierte Lösung, erfordert eine gemeinsame Vereinbarung von Arbeitgeber, Arbeitnehmer und betrieblicher Mitbestimmung. Momentane Teillösungen wie eine „geplante Flexibilisierung“ sind noch nicht in entsprechenden Pilotsystemen verankert, da diese weiterhin die Grundlage für nachfolgende Diskussionen bilden.

## 4. Fazit

Die ganzheitliche, systemische und risikogruppenunabhängige Implementierung und Anwendung der Ergebnisse muss unternehmenskulturell getragen werden, um auch zukünftig konsistente und akzeptierte Ergebnisse zu erzielen. Das zunächst zweiphasige Vorgehen bestehend aus der Identifizierung der Problembereiche sowie Ableitung und Implementierung von Maßnahmen und wurde aufgrund der Erkenntnisse in einen konsequenten Top-Down-Ansatz bei der Etablierung des Projektes unter Beachtung der Partizipation von Führungskräften, Mitarbeitern und externen Partner überführt (Abbildung 2).



**Abbildung 2:** 10 Schritte zum erfolgreichen BGM (Hoppe 2014)

Diese wissenschaftliche Transferleistung bildet neben den entwickelten Best-Practice-Lösungen das Ergebnis der 18-monatigen Zusammenarbeit. Im Rahmen der Verstetigung und Betreuung der etablierten Instrumente sind weiterhin kontinuierlich Korrekturen und Modifikationen vorzunehmen. Daher stellt PEP 2020 den Ausgangspunkt eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses dar, der ein erfolgreiches Konzept darstellt und sich in der Praxis bewährt.

## 5. Literatur

- Badura, B. (1997): Arbeit und Gesundheit. In: Luczak, Volpert (Hrsg.): Handbuch Arbeitswissenschaft. Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
- DIN SPEC 91020, 2012 Beuth Verlag GmbH, Berlin, DIN SPEC 91020, Betriebliches Gesundheitsmanagement, Ausgabe 2012-07.
- Ifo-Institut Dresden (2013) Endbericht zum Forschungsvorhaben „Industrie- und Wirtschaftsregion Lausitz: Bestandsaufnahme und Perspektiven“. [http://www.lausitz-branchen.de/medienarchiv/cms/upload/pdf/2013/ifo\\_Studie\\_Lausitz.pdf](http://www.lausitz-branchen.de/medienarchiv/cms/upload/pdf/2013/ifo_Studie_Lausitz.pdf), 13.11.2013
- Hoppe, A. (2014) (Hrsg): Band 2: Leistung und Gesundheit. aus der Reihe „Arbeit und Technik im Wandel“ Aachen, Shaker Verlag
- Rudow, B. (2004): Das gesunde Unternehmen. Gesundheitsmanagement, Arbeitsschutz und Personalpflege in Organisationen. Wien, München
- Schlick, C. M., Bruder, R., Luczak, H. (2010): Arbeitswissenschaft. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage Heidelberg, Springer Verlag