



Ernst Kaiser  
Gesundheitsmanagement  
SMA Solar Technology AG

# Die „SMA Gesundheitsnacht“ im Konzept des altersbewussten Gesundheitsmanagements der SMA Solar Technology AG

## Zusammenfassung

Das Gesundheitsmanagement der SMA Solar Technology AG versteht sich als gelebter Ausdruck der mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur und hat das Ziel, die Unternehmensstrategie durch eine kontinuierliche Verbesserung der betrieblichen Gesundheitssituation zu unterstützen. Für die junge und hochmotivierte Belegschaft eröffnet sich dadurch die Perspektive, den Spaß an der Arbeit mit den gesundheitlichen Chancen des demografischen Wandels zu verknüpfen und eine längere gesunde Lebenserwartung und Beschäftigungsfähigkeit anzustreben. Das altersbewusste und Work-Life-Balance-orientierte Konzept setzt auf die Vermeidung chronischer Fehlbeanspruchungen durch Empowerment und einen achtsamen Umgang mit den Grenzen der eigenen Belastungsfähigkeit. Mit attraktiven Gesundheitsevents wie der „SMA Gesundheitsnacht“ werden Themen wie Stress enttabuisiert und systematische Gesundheitsmaßnahmen kommuniziert, beworben und anschließend in vorhandene Unternehmensabläufe integriert.

## Ausgangs-/ Gesundheitssituation

Die SMA Solar Technology AG ist mit einem Umsatz von 1,9 Mrd. Euro im Jahr 2010 Weltmarktführer bei Photovoltaik-Wechselrichtern. SMA hat ihren Hauptsitz in Niestetal bei Kassel und beschäftigt weltweit mehr als 5.300 Mitarbeiter zuzüglich einer saisonal wechselnden Anzahl von Zeitarbeitnehmern. 1981 gegründet, ist SMA in den vergangenen Jahren stark gewachsen. Seit 2007 hat sich die Mitarbeiterzahl mehr als verdreifacht, Jahr für Jahr wurden mindestens 1.000 neue Mitarbeiter rekrutiert und in das Unternehmen integriert. Dies und der damit einhergehende Strukturwandel, die Entwicklung vom mittelständischen Unternehmen zum Konzern, die zunehmende Internationalisierung, der kontinuierliche Ausbau der Technologie- und Innovationsführerschaft sowie saisonale Auftragsschwankungen im Verhältnis von 1:4 stellen hohe Anforderungen an die Flexibilität sowie die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten.

Kennzeichnend für die SMA Arbeitswelt ist der programmatische Leitspruch der Unternehmensgründer: „Seien wir Realisten und versuchen das Unmögliche“, der die reizvollen und hohen Herausforderungen der Arbeitsaufgaben verdeutlicht. Diesen potenziellen Belastungen stehen signifikante gesundheitliche Schutzfaktoren bzw. Ressourcen gegenüber, deren Quelle die besondere Unternehmenskultur von SMA ist.

## Gesundheitsmanagement als Baustein der Unternehmenskultur

Die mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur bildet das Fundament des von SMA Mitte 2010 eingeführten strategischen Gesundheitsmanagements, in das Personalvorstand und Betriebsrat eingebunden sind. Das Gesundheitsmanagement versteht sich als Baustein einer gelebten Unternehmenskultur und eines nachhaltigen gesunden Unternehmenswachstums. Dabei orientiert sich das Gesundheitsverständnis am systemischen Anforderungs-Ressourcenmodell nach Becker, demzufolge der Gesundheitszustand eines Menschen davon abhängt, wie gut es diesem gelingt, interne und externe Anforderungen mithilfe interner und externer Ressourcen zu bewältigen. Beispielsweise stellt eine interne, in der Person liegende Anforderung das Bedürfnis nach Wertschätzung dar, das am Arbeitsplatz jedoch nur mithilfe externer Ressourcen insbesondere durch die Führungskräfte eingelöst werden kann. Hohe Handlungs- und Entscheidungsspielräume, Mitsprache, großer Teamgeist und ein auf Respekt und Wertschätzung beruhender Umgang miteinander sind das Versprechen, das SMA jedem Mitarbeiter gibt und an dem sich der betriebliche Arbeitsalltag messen lassen muss. Die kooperative Unternehmensführung beteiligt jeden Mitarbeiter einschließlich der Zeitarbeitnehmer mit dem Kopf, dem Herzen und dem Geldbeutel. So wurden seit der Unternehmensgründung alle Mitarbeiter finanziell am positiven Verlauf des abgeschlossenen Geschäftsjahrs beteiligt. SMA wurde in den vergangenen Jahren mehrfach für ihre herausragenden Leistungen als Arbeitgeber ausgezeichnet und erreichte im Jahre 2011 beim bundesweiten Wettbewerb „Great Place to Work“, der wesentlich auf einer Mitarbeiterbefragung beruht, den ersten Platz unter den Großunternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitern.



### Altersbewusstes Betriebliches Gesundheitsmanagement

Der „SMA'ler“ ist im Durchschnitt 35 Jahre jung, treibt zu 70 Prozent Sport und identifiziert sich im hohen Maße mit dem Produkt und dem Unternehmen. Die noch relativ junge und gesunde Belegschaft legt es nahe, strategisch die gesundheitlichen Chancen des demografischen Wandels zu fokussieren. Durch eine proaktive und kontinuierliche Verbesserung der Arbeitsbedingungen, des sozialen Systems sowie des Gesundheitsverhaltens sollen chronische Fehlbeanspruchungen von vornherein vermieden und dadurch Erkrankungsrisiken minimiert werden. Davon profitieren nicht nur die Mitarbeiter selbst, sondern die verlängerte Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaft ist vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels auch personalwirtschaftlich von großem Interesse. Zur Realisierung dieser hochgesteckten Ziele hat SMA die Gesundheitskompetenz als Schlüsselqualifikation in das Kompetenzmanagement integriert und ein zweitägiges Pflichtseminar „Gesund führen – sich und andere“ sowie ein Gesundheitscoaching für alle Führungskräfte implementiert. Eine regelmäßig wiederkehrende unternehmensweite Gesundheitsbefragung als Transmissionsriemen für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess der betrieblichen Gesundheitssituation befindet sich derzeit in der Entwicklung.

### Grenzen der Belastbarkeit erkennen, Gesundheitsrisiken minimieren

In einer Arbeitslandschaft, in der die Arbeit Spaß macht und die klassischen arbeitswissenschaftlichen Forderungen einer lern- und persönlichkeitsfördernden Arbeitsgestaltung vielfach erfüllt sind, bedarf es über das negativ konnotierte Konzept der „altersgerechten Arbeitsbewältigung“ hinaus eines attraktiven „altersbewussten“ Gesundheitsansatzes. Es kommt darauf an, eine hohe Attraktivität zu entwickeln, um insbesondere die jungen Mitarbeiter für ein langfristiges gesundheitsorientiertes Zeithandeln zu gewinnen. Und es geht darum, Achtsamkeit für die Grenzen der Belastbarkeit aufzubauen, um die Fach- und Führungskräfte für die bislang nur bei Selbständigen bekannten gesundheitlichen Risiken der „interessierten Selbstgefährdung“ zu sensibilisieren. Das paradoxe Phänomen, die eigene Gesundheit zu riskieren, tritt symptomatischer Weise insbesondere bei einer hohen Identifikation mit dem Unternehmen auf. Dabei werden die Grenzen der Arbeit mental immer mehr zu Lasten der physiologischen Regenerationsbedürfnisse ausgedehnt. Treffen dann z.B. schwierig zu bewältigende Arbeitsaufgaben auf innere Antreiber und eine mangelnde Distanzierungsfähigkeit, werden die Anstrengungen immer höher geschraubt, womit das Risiko zunimmt, vom unbewussten Körpersystem die Grenzen z.B. in Form eines Burn-out-Syndroms aufgezeigt zu bekommen.

Das SMA Gesundheitsmanagement hat zur Prävention dieser Risiken einen besonderen Schwerpunkt auf das Thema Work-Life-Balance gelegt, worunter die Ausgewogenheit von Erwerbsarbeit, Privatleben und Gesundheit zur Zufriedenheit in diesen Lebensbereichen und zur Vermeidung dauerhafter Überlastung verstanden wird. Das Programm stützt sich auf Führungskräftestudien und Mitarbeiterbefragungen und setzt auf der individuellen Ebene mit Work-Life-Management-Seminaren sowie auf der strukturellen Ebene mit Work-Life-Balance-Arbeitskreisen und -Zirkeln in den Abteilungen an, um Verbesserungspotenziale in der konkreten Arbeitssituation zu identifizieren und zu realisieren. Ein erster wichtiger Schritt dazu ist die Enttabuisierung des Themas Stress durch Maßnahmen wie z.B. die SMA Gesundheitsnacht.

## Die SMA Gesundheitsnacht



Abbildung 1: Werbung für Gesundheitsnacht in den SMA Kantinen

Der Schlaf als Gesundheitsressource sowie schicht- oder stressbedingte Schlafstörungen standen im Mittelpunkt der „SMA Gesundheitsnacht 2010“, die mit körpergroßen Outliner-Figuren, verknüpft mit statistischen Prognosen zu Schlafstörungen, in allen vier Kantinen und im Ausbildungszentrum von SMA beworben wurde.



Abbildungen 2 und 3: Werbung für Gesundheitsnacht in den SMA Kantinen

Etwa 750 Besucher nahmen die Angebote der Gesundheitsnacht wahr. 96 Prozent der Teilnehmer bewerteten die Veranstaltung mit „gut“ oder „sehr gut“. Die Angebote fanden von 12 bis 24 Uhr statt, um allen Mitarbeitern und insbesondere auch den Kollegen in der Nachtschicht die Teilnahme zu ermöglichen. Passend dazu drehten sich etwa 30 Vorträge, Workshops, Events und Beratungsangebote sowie zahlreiche Gesundheits-Checks an 15 Informationsständen rund um das Thema „Schlaf“ – bis hin zur ärztlichen Schlafberatung. Die Angebote wandten sich zielgruppengerecht an Schichtarbeitende, Auszubildende, Führungskräfte, Vielflieger, Mitarbeiter mit Schlafstörungen usw.



### 3. Gesundheitsmarketing und Gesundheitskommunikation



Abbildungen 4 und 5: Werbung für Gesundheitsnacht in den SMA Kantinen

Jeder fünfte Teilnehmer war Schichtarbeitender. Auch unter den Auszubildenden war das Interesse groß: 100 Nachwuchskräfte beteiligten sich an den für sie von einem Team aus SMA Jugendvertretern und Auszubildenden organisierten Programmpunkten. Das neugegründete SMA Gesundheitsteam bestritt den zentralen Informationsstand und führte einen Gesundheitscheck für Schichtarbeiter, ein Schlafquiz und weitere Aktionen durch. Die Gesundheitsnacht hatte eine wichtige Funktion zur Enttabuisierung von Phänomenen wie Schlafstörungen, Stress und Burnout und war fest in die laufenden Gesundheitsaktivitäten eingebunden. Es wurde eine Reihe von Seminaren vorgestellt, die anschließend im Rahmen des Personalentwicklungsprogramms sehr erfolgreich durchgeführt wurden. Themen waren z.B. Stressbewältigung, Schlafschule, Entspannung und Kurzentspannung. Aufbauend auf dem Schichtarbeiter-Check entstand das Pilotprojekt „Gesundheitsschicht“ in der Produktion, das einen gesünderen Umgang mit den Belastungen der Nachtschichtarbeit trainiert. Damit Hand in Hand arbeitet eine im Vorfeld der Gesundheitsnacht gegründete Arbeitsgruppe an neuen Schichtmodellen zur Reduzierung der Belastungen durch Nachtschichtarbeit.



Abbildung 6: Werbung für Gesundheitsnacht in den SMA Kantinen

## Das „Maß aller Dinge“

Um auch alle neueingestellten Mitarbeiter und Auszubildende an den altersbewussten und Work-Life-Balance-orientierten Gesundheitsansatz heranzuführen, präsentiert sich das Gesundheitsmanagement seit 2011 auf der Veranstaltung „Neu bei SMA“ mit dem „Maß aller Dinge“. Dabei handelt es sich um ein Papiermaßband, auf dem das kalendarische und biologische Lebensalter sowie die statistische und gesunde fernere Lebenserwartung abgetragen werden können. Eine rote Linie markiert bei 67 cm den Eintritt in das Rentenalter. Auf der Rückseite geht es darum, der „Tagesstruktur ein gesundes Maß“ zu geben. Jeder Teilnehmer erhält ein Papiermaßband für verschiedene Zweierübungen, am Ende der Veranstaltung werden die „Papiermaßbandpartner“ dazu angeregt, sich zum Mittagessen zu verabreden. Damit wird die Bildung sozialer Netzwerke über den unmittelbaren Arbeitszusammenhang hinaus gefördert und Gesundheit im wahrsten Sinn des Wortes „ansteckend“. Die zweite Gesundheitsnacht 2011 wird in Form eines Work-Life-Balance-Days zur weiteren Verbreitung des Gesundheitsbewusstseins bei SMA beitragen.

## Literaturverzeichnis

Peter Becker: Gesundheit durch Bedürfnisbefriedigung, Göttingen 2006.

