



Dr. Gerd Westermayer
Geschäftsführer
Gesellschaft für Betriebliche
Gesundheitsförderung mbH

Gesunde Reorganisation bei Moll Marzipan

Einleitung

Gesundheitsförderung stand bisher nicht auf Nummer eins der Prioritätenliste von wirtschaftlich geführten Unternehmen. Ganz in dieser Hinsicht reagierte auch Dr. Armin Seitz, Geschäftsführer und Anteilseigner von Moll Marzipan in Berlin Neukölln:

„Ich bin mal ehrlich: da ist mir zu viel Gesundheit drin.“ Dr. Armin Seitz, Geschäftsführer und Anteilseigner von Moll Marzipan in Berlin Neukölln äußert seine Skepsis, nachdem ich zusammen mit meiner Mitarbeiterin Julie Heimlich einen Vorschlag zur Senkung des Krankenstandes bei Moll gemacht hatte. Der Vorschlag beinhaltete folgende gängige Vorgehensweisen:

1. Eine Befragung durchführen,
2. mit der BGF eigenen Software die Haupttreiber für Arbeitsfreude und Selbstvertrauen bei den Mitarbeitern ermitteln,
3. diese Haupttreiber den Führungskräften als Kommunikationsmittel nahe bringen,
4. Mitarbeiter in Gesundheitszirkeln einbeziehen, um dann nach etwa einem Jahr den Erfolg zu messen.

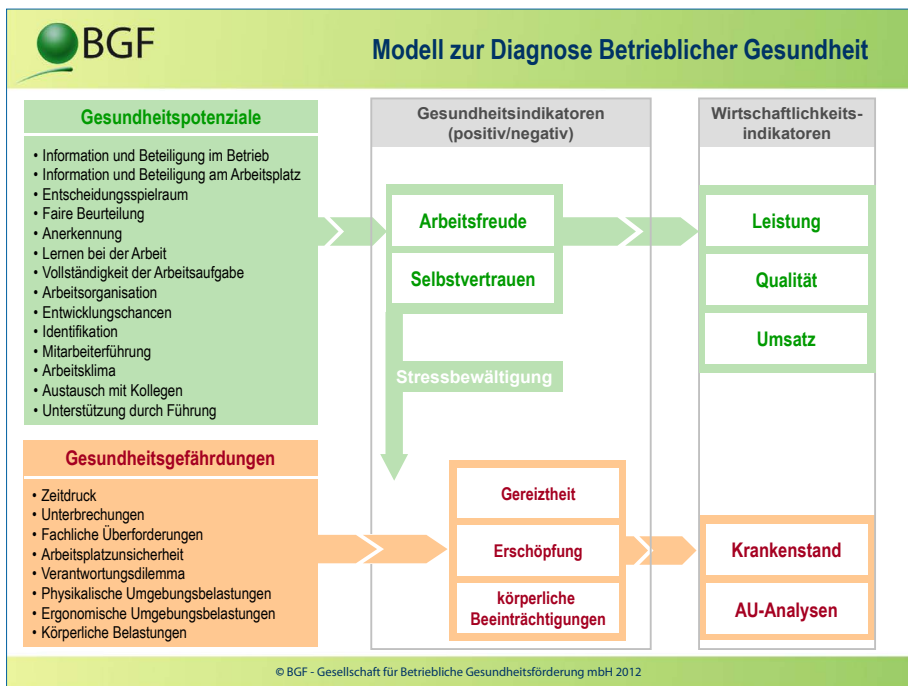


Abbildung 1: Modell zur Diagnose Betrieblicher Gesundheitsförderung

Dr. Seitz, der in seinem früheren Leben im Konzern auch schon Firmen leitete, hatte früher mit Unternehmensberatungen keine guten Erfahrungen gemacht und hatte darüber hinaus eine fast schon Allergie-ähnliche Abneigung gegen Worthülsen und Gut-Wettersprüche. Insbesondere Gesundheitsbotschaften waren ihm zu luftig und zu soft. Bei unserem ersten Treffen, er kam etwa zehn Minuten zu spät, rief er mir von der gerade geöffneten Türe zu, ich könnte meinen Laptop wieder einpacken, denn „Powerpoint kenne ich schon, lass mal stecken“.



4. Praktische Anwendungsbeispiele

Ihm war wichtig, zu sehen, dass Berater auch ohne Powerpoint in der Lage waren, ihr Konzept zu erklären. Wir bekamen dann den Auftrag, ein erfolgreiches Gesundheitsmanagementprojekt umzusetzen, ohne das Wort Gesundheit zu nennen, und ohne ihn und sein Management mit Beratungsjargon zu belästigen.

Zeitumstände des Projektstarts

Es war im Jahr 2006 und Krankenstände stiegen erstmals wieder an. Das war zu diesem Zeitpunkt verblüffend, weil die wirtschaftliche Entwicklung eher negativ eingeschätzt wurde. Einen solchen Zusammenhang hatte es bis dahin noch nie gegeben. In unserem ebenfalls 2006 erschienenen Buch „Produktivitätsfaktor Betriebliche Gesundheit“ war ich erstmals der These nachgegangen, dass der in Deutschland um sich greifende Präsentismus, die niedrigen Krankenstände, die aber mit hohen gesundheitlichen Belastungen oder tatsächlicher Krankheit der Beschäftigten einhergehen, mit einer sich ebenfalls weit verbreitenden Stressform in Zusammenhang steht. Wir nannten das Phänomen Verantwortungsdilemma, eine Art sich selbst erzeugende Produktivitäts- und Leistungssteigerung von Mitarbeitern bis an die Leistungsgrenze, manchmal auch darüber hinaus, die von einem neuen Kommunikations- und Führungsstil bei den Vorgesetzten in Gang gesetzt wurde. Seit dieser Zeit verzeichnen wir übrigens auch in den Gesundheitsberichten der Krankenkassen den enormen Anstieg von psychisch-psychiatrischen Krankheitszeiten und ich glaube inzwischen persönlich, dass die Zunahme der psychisch-psychiatrischen Erkrankungen Folge eines neuen Kommunikations- und Managementstils ist. Besonders auffällig war damals auch, dass insbesondere im Zuge von Reorganisationen und Unternehmensrestrukturierungen diese krankmachenden Führungsstile und Erschöpfungszustände von Mitarbeitern auftraten. Es war also ein glückliches Zusammentreffen mit Moll Marzipan, weil wir aus oben genannten Gründen einen neuen Ansatz der Organisationsentwicklung zur Umsetzung von gesunden und motivierenden Reorganisationsprozessen entwickelt hatten, den wir bis dahin aber noch nicht ausprobieren konnten. Unterstützt wurde das Projekt von der AOK Nordost. Dr. Seitz bekam seinen Ansatz ohne Gesundheit, wir einen Partner, der bereit war seine Entwicklung unter unsere neue Projektregie zu stellen. Übrigens hat sich im Verlauf der Jahre die Abneigung von Dr. Seitz gegen das Wort Gesundheit in eine Leidenschaft für ein funktionierendes Gesundheitsmanagement verwandelt.

Respectmotivation

Die Geschichte der Firma Moll Marzipan ist 150 Jahre alt und sehr bewegt. Nachdem Dr. Seitz und sein englischer Partner Ken Turnbull die Firma im Rahmen eines Managementbuyouts übernommen hatten, ging es an die Reorganisation. Hierzu vereinbarten wir verschiedene Maßnahmen: Ein Mal im Jahr, etwa Mitte Januar, wurden sogenannte Strategieworkshops durchgeführt. In diesen formulierte das Unternehmen strategische Jahresziele. Daneben wurden Entwicklungsziele für die Mitarbeiter, das Wachstum der Firma und neue Märkte definiert. Als Methode benutzten wir die von mir entwickelte 3-I-Strategie (siehe Abb. 2). Die drei I's stehen für Identität, Image und Identifikation und lassen sich gut in einem gleichschenkligen Dreieck abbilden.

So werden verschiedene Entwicklungsrichtungen sichtbar: Von der Identität über die Imagebildung hin zur Identifikation. In der anderen Richtung lassen sich insgesamt 18 Organisationsentwicklungsschritte (OE-Schritte) definieren, welche dem Aufbau einer stabilen, wertebasierten Firmenidentität dienen. Nebenbei bieten sie den Mitarbeitern ein hohes Maß an Identifikationsmöglichkeiten mit einer Firma mit positivem Image.

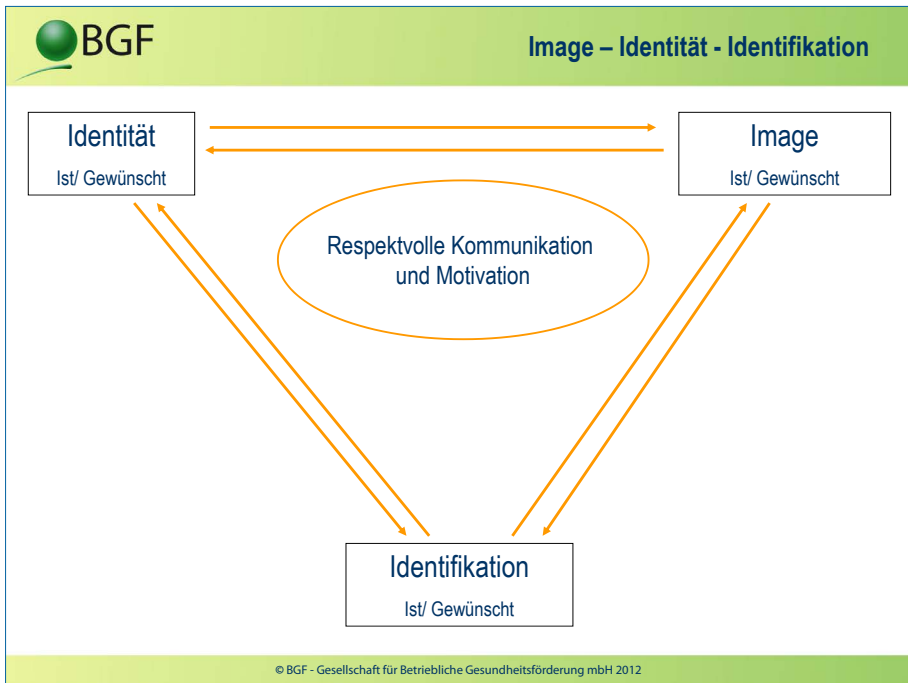


Abbildung 2: Die 3-I-Methode

Kernstück, der für Moll Marzipan neu zu definierenden Identität, waren zwei Größen:

1. Die in einer Mitarbeiterbefragung identifizierten Treiber der Motivation der Mitarbeiter und
2. die in zwei Strategieworkshops mit dem Topmanagement herausgearbeiteten Grundwerte der Firma.



Werte und Motive als Change Agents

In dem nun in das sechste Jahr gehenden Veränderungsprozess bei Moll Marzipan kann sehr gut beobachtet werden, wie sich die Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements mit äußerst positiven Ergebnissen entwickelt. Der Krankenstand hat sich von knapp 13 Prozent auf ein dauerhaft niedriges Niveau von ca. 2,5 Prozent gesenkt. Die Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter haben um mehr als 60 Prozent zugenommen, die Produktivität um 50 Prozent. Im Jahr 2012 war jeder Mitarbeiter von Moll an mindestens einer sportlichen Aktivität beteiligt. Insgesamt sind mehr als 70 Prozent der Mitarbeiter dauerhaft sportlich aktiv und beteiligen sich an Marathonläufen, Rudergruppen und Turnieren. Bei einem Raucherentwöhnungsprogramm, das die Firma seinen Mitarbeitern angeboten hat, gab es eine Erfolgsquote von über 90 Prozent. Von 18 Rauchern haben 17 das Rauchen dauerhaft beendet.

Wie schafft man solche Veränderungen, was sind die Treiber, die nun nach mehreren Jahren immer noch eine Erfolgsgeschichte schreiben?

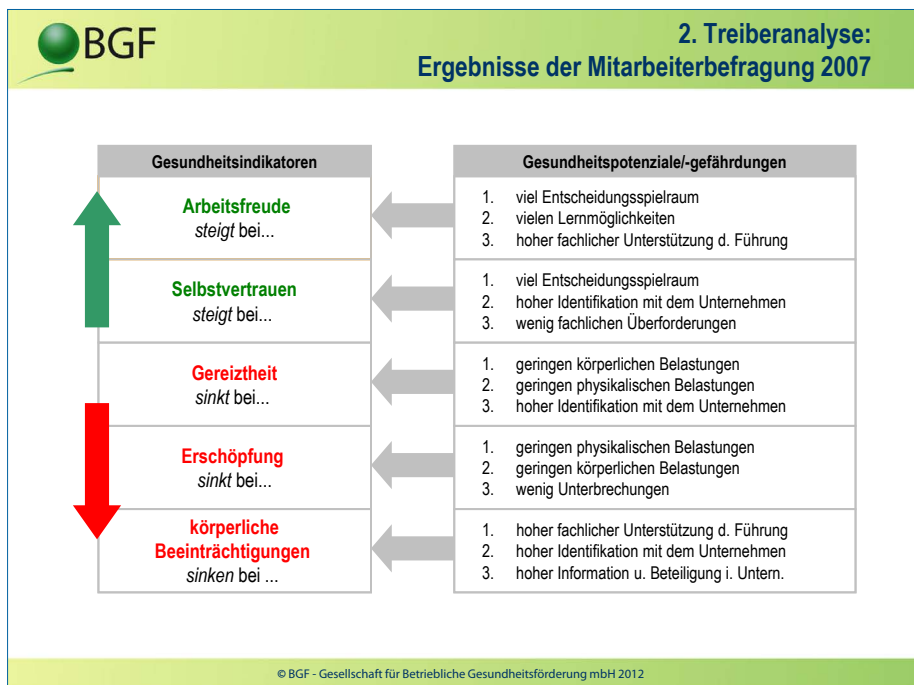



Abbildung 3: Treiberanalyse bei der Firma Moll, 2007

Bei Moll konnten wir die Kraft des Gesundheitspotenzials Identifikation erproben. In der Tat sind es Werte und Motive der Mitarbeiter, die, wenn sie wahrnehmbar gemacht werden, die Mitarbeiter nachhaltig begeistern. Veränderung ist hier keine Pflicht, sondern erlebtes Lernen, das Spaß macht.

Dieser Veränderungsprozess wird durch vier Teilprozesse angeschoben:

1. Analyse der Wertorientierungen der Firma
2. Treiberanalyse der Motive der Mitarbeiter
3. Vermeiden von negativen Kommunikationsstrategien, Förderung gewünschter Kommunikationen
4. Entwicklung eines Leitbildes, das Moll an seine Geschichte anknüpfen lässt und die Zukunft als attraktiv beschreibt.

Diese vier Teilprozesse wurden mit der 3-I -Methode umgesetzt.

|  Gesammelte Werte bei Moll Marzipan: | | |
|--|---------------|--------------------|
| Werte | Punkte | Wichtigkeit |
| • Zuverlässigkeit | 59 | 1 |
| • Ehrlichkeit | 56 | 2 |
| • Zielstrebigkeit | 36 | 3 |
| • Eigenverantwortlichkeit | 34 | 4 |
| • Kompetenz | 31 | 5 |
| • Pünktlichkeit | 26 | 6 |
| • Ordnung | 24 | 7 |
| • Flexibilität | 24 | 7 |

© BGF - Gesellschaft für Betriebliche Gesundheitsförderung mbH 2012

Abbildung 4: Bedeutende Werte der Firma Moll



Zwei Erkenntnisse

Zwei Punkte möchte ich am Ende des Artikels als Lernergebnisse herausstellen. Alle Projektbeteiligten waren fasziniert von der Stärke des Einflusses, den das Bedürfnis zu lernen bei den Mitarbeitern hatte. Ungelernte, gewerbliche Mitarbeiter saugen fast leidenschaftlich Inhalte von Stressmanagementseminaren auf, lernen englisch und eignen sich die Grundlagen eines modernen Qualitätsmanagements an. Warum? Weil das Management die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung, durch die Identifikation der Hauptmotivatoren und deren konsequente Förderung, ernst genommen hat. Bei Moll Marzipan haben wir die energische Wirkung eines gekonnten Datenfeedbacks, wie im Labor, beobachten können.

Zweite, ganz wesentliche Erkenntnis: Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie. Das von uns verwendete Modell der Gesundheitspotenziale und Gefährdungen funktioniert – insbesondere als Befragung umgesetzt – sehr präzise. Es misst, was es messen soll und dies liegt, wie ich glaube, an den im Modell integrierten Konzepten und Theorien insbesondere das Salutogenese Modell nach Antonovsky.

Ganz wesentlich und unverzichtbar für dieses Projekt und die fast unglaublichen Ergebnisse ist allerdings – meiner Meinung nach – die Rolle der Führungskräfte bei Moll. Insbesondere der charismatische Chef Dr. Seitz begeistert in seiner Vorbildrolle und bestätigt darin wieder eine Lehre, die wir bisher aus fast allen Projekten ziehen konnten: Wenn die Führungskraft sagt, was sie meint und tut, was sie sagt (unser zentrales Führungselement in jeder Befragung), dann herrscht ein Basisvertrauen, das Voraussetzung ist für alle weiteren Veränderungsschritte.

Wir werden noch viel von Moll Marzipan hören und lernen können.

