



Take Off:

Wie die Moll Marzipan GmbH einen sehr erfolgreichen Turnaround mit BGM vollzogen hat.

Dr. Gerhard Westermayer BGF GmbH Berlin
Apollon Symposium 21.11.2014

Was ist Betriebliches Gesundheitsmanagement

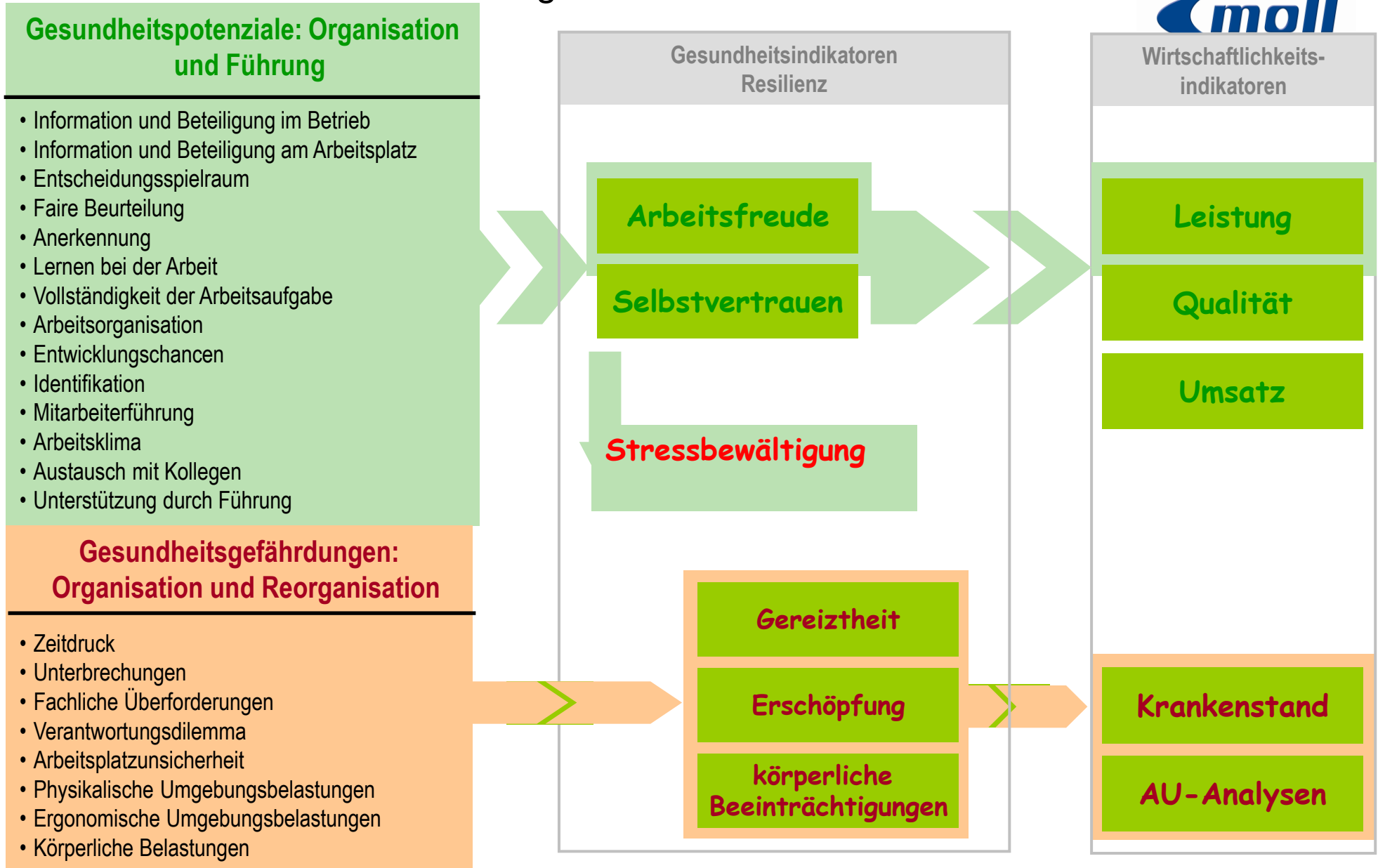


BGM als das Management der Betrieblichen Gesundheit, die aus positiven betrieblichen Faktoren besteht (Potenziale) und aus negativen (Gefährdungen).

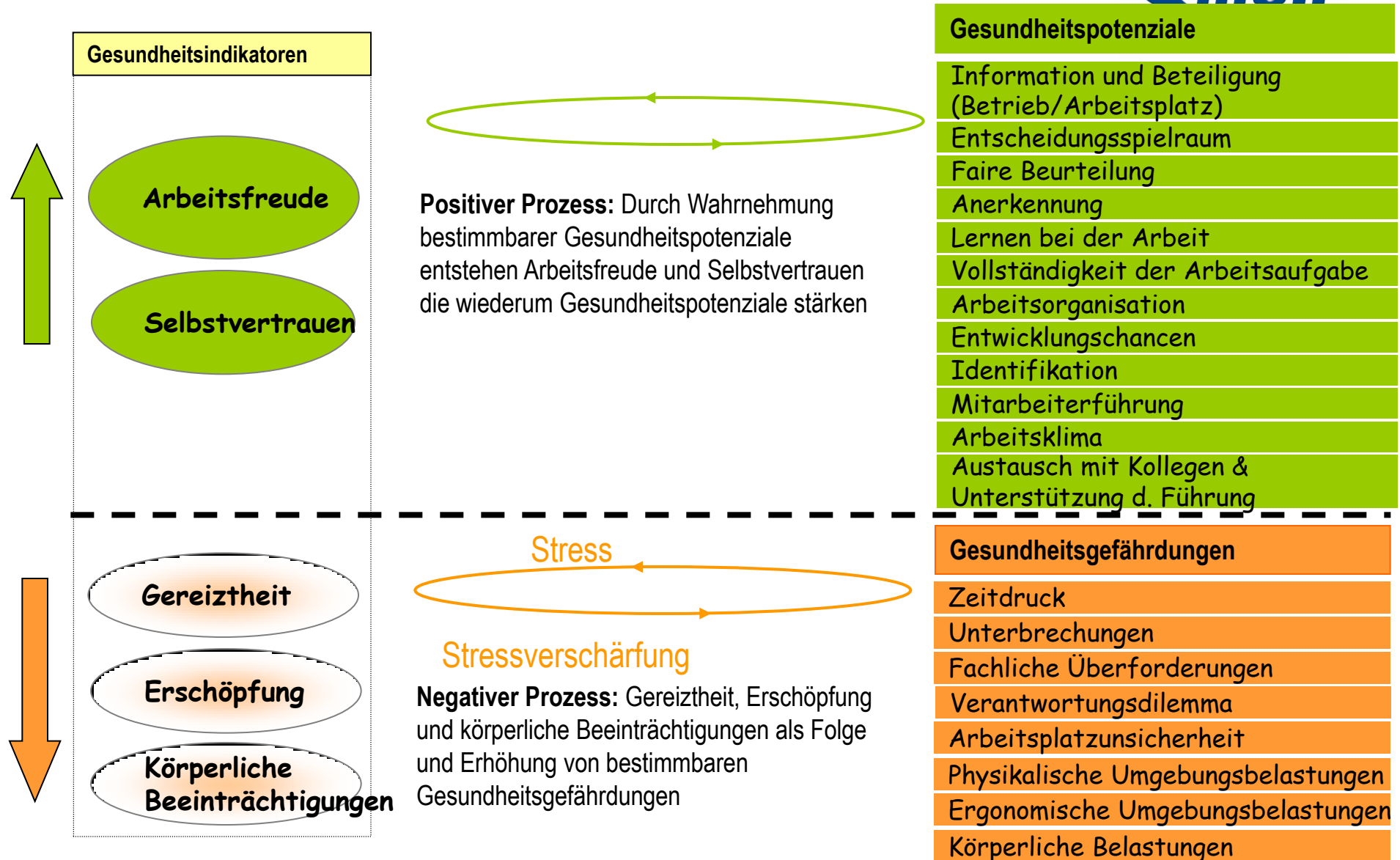
Zunächst werden die Faktoren über eine Befragung identifiziert, dann verstärkt, wenn sie positiv sind, abgeschafft oder abgemildert, wenn sie negativ sind. Diese Verstärken und Abschaffen sind regelgeleitete Managementaktivitäten, die überprüft werden müssen.

Organisation, Führung, Resilienz

Modell zur Diagnose Betrieblicher Gesundheit



Vom Stressteufelskreis zur Glücksspirale - positive und negative Aufschaukelungsprozesse in Betrieben





Firmenprofil

- Gegründet 1860 in Münster, seit 1875 in Berlin
- Über 150-jähriges Traditionsunternehmen
- Produktionsstandort: Berlin-Britz
- Kapazität: 20,000 t pro Jahr
- Mitarbeiter: 87 (57 Produktion und 28 Verwaltung)
- Produkte:
 - Rohmassen
 - Nuss- und Mandelpräparate
 - Spezialitäten (Krokant, kandiert, Pasten etc.)





Engagement

- Preisträger „Potential Mitarbeiter“
- Förderung der Konditoren- und Bäckerinnung
- Fördermitglied der Bäcker-Innung Berlin
- Nachwuchsförderung: 3. MOLL Marzipan Cups
- Hauptsponsor von zwei sozialen Projekten und einem Sportverein



Grundsituation bis 2007



1. Andauernd hohe Verluste (2001-2007 = 12 Mio €)
2. Instandhaltungsrückstau
3. Teufelskreis „Schlechte Ergebnisse > schlechte Qualität > Niedrige Preise /schlechter Absatz > schlechte Ergebnisse“
4. Sehr wenig direkte Kundenkontakte
5. Hoher Anteil Leiharbeitskräfte
6. Hoher Krankenstand
7. Schrittweiser Verlust der Motivation (Anfang 2006 haben 12 Mitarbeiter ein „XING“- account eröffnet)
8. Problembewältigung ging vor Problemlösung (Wir hatten nicht mehr die personellen Kapazitäten, unsere Probleme zu lösen)

→ Typische Symptome für ein Unternehmen in der Krise

Die Turnaround- Maßnahmen



1. Finanzen (Neuregelung Kreditlinien, Einbeziehung Gesellschafter)
2. Verbesserung der Produkt- und Abwicklungsqualität (Erwerb der LM-Zertifikate)
3. Verbesserungen in der Technik (Beseitigung Instandhaltungsrückstau, neue Produktionsplanung, IT- Einsatz)
4. Personelle Verbesserungen (innere Einstellung, Stolz auf die Arbeit, Körperspannung, „Lernen wie man gewinnt“)

Über eine Mitarbeiterbefragung haben wir Missstände beider Mitarbeiterzufriedenheit gefunden. Zielerreichungsgrad 14
Merkmale = 52,5 von 100

- **Das Wichtigste für die Mitarbeiter:**
 - Identifikation mit der Firma
 - Entscheidungsspielraum
 - Lernen bei der Arbeit
 - Fachliche Unterstützung durch die Führung
- **Unsere Hauptbaustellen:**
 - Schlechte Information über Entwicklungen im Unternehmen
 - Niedriger Entscheidungsspielraum
 - Wenig Entwicklungschancen
 - Anerkennung der geleisteten Arbeit
 - Zu stark geteilte Arbeit
 - Zu wenig „Lernen bei der Arbeit“

Die Fortschritte 2007 vs. 2013



Merkmale	2007 %	2013 %	Veränderung %
Entwicklungschancen	29	53	83
Arbeitsorganisation	53	72	36
Information und Beteiligung am Arbeitsplatz	50	65	30
Identifikation mit der Firma	71	91	28
Vollständigkeit der Arbeitsaufgabe	45	57	27
Lernen bei der Arbeit	56	71	27
Fachliche Unterstützung durch Führung	59	75	27
Information und Beteiligung im Unternehmen	48	60	25
Mitarbeiterführung	52	63	21
faire Beurteilung	59	70	19
Arbeitsklima	54	62	15
Entscheidungsspielraum	48	54	13
Fachlicher Austausch mit Kollegen	61	67	10
Anerkennung	50	53	6
Gesamt	52,5	65,2	24

Quelle: Studie BGF, Berlin 2007/2010

Und welche Maßnahmen führen zum Erfolg?

Klassisches BGM

- Rückenschule
- Gesundheitstag
- Ernährungsvorträge
- Yogakurs
- etc.

Unsere Erfahrung

- Praktisch wertlos
- Schon nach 1-2 Veranstaltungen keine Besucher mehr
- u.E. Behandlung von Symptomen und nicht von Ursachen

Unsexy, langweilig, spricht Männer nicht an

Grundüberlegungen zum BGM aus Sicht von Moll Marzipan



Es ist wissenschaftlich erwiesen, dass glückliche Menschen weniger krank werden und mehr leisten

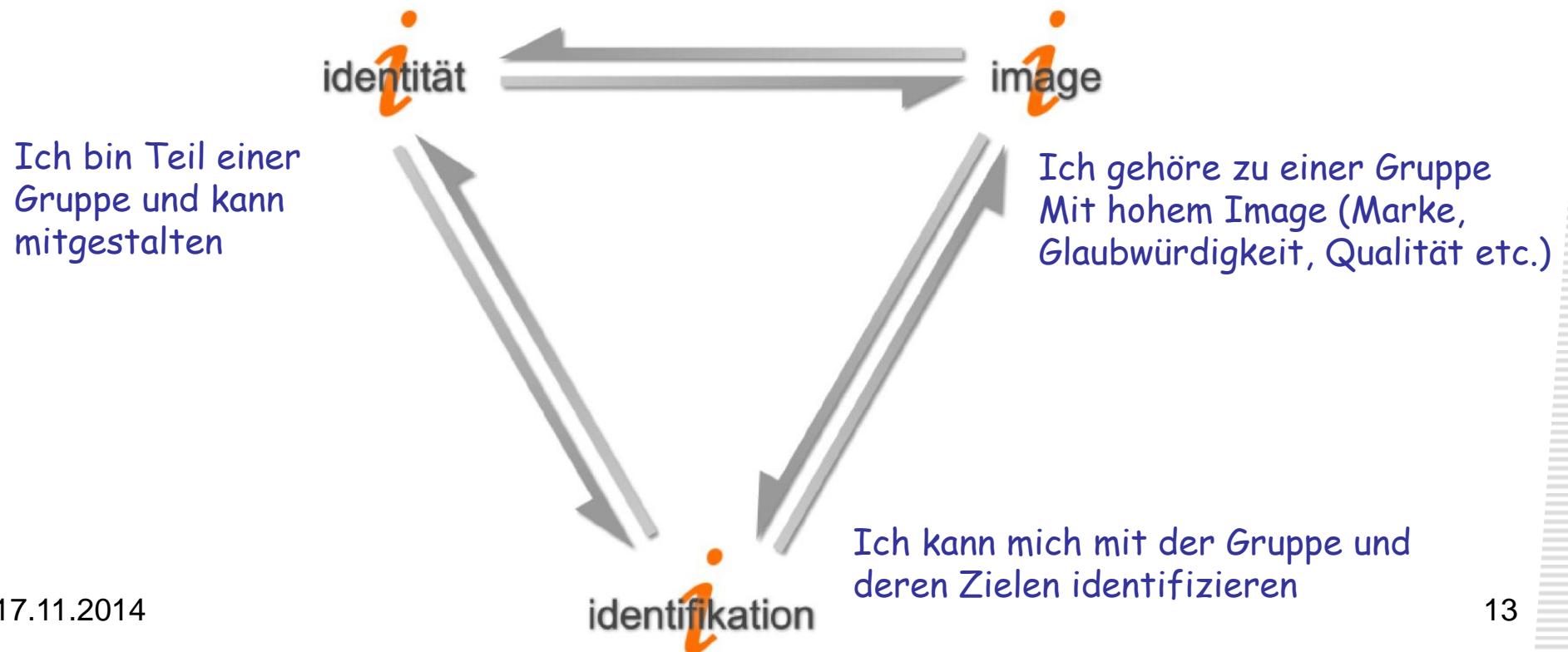
Glücklich-Macher:

- Erfolgserlebnisse und Lob
- Die Möglichkeit, Dinge zu gestalten
- Das Gefühl gebraucht zu werden und wichtig zu sein
- Die Zugehörigkeit zu einer Gruppe
- Auf etwas stolz zu sein
- Sich etwas vorzunehmen und auch zu schaffen

Wir haben das 3-i- Modell der REMO GmbH angewandt

3-I- Konzept Fa. Remo RespektMotivation GmbH, Dr. Gerd Westermayer

Corporate Identity besteht aus drei Hauptkomponenten



Anforderungen an das BGM aus Sicht von Moll Marzipan (II)



- Eventcharakter
- Gruppenerlebnis
- Ausgefallenheit
- Anwendbarkeit im privaten Bereich
- Gefühl, dass man etwas geschafft hat. Es darf nicht zu leicht sein
- Die Adressaten sollen sich drauf freuen
- Es muss auf Zielgruppen zugeschnitten sein

1. Sport

Sportarten

- Laufen** (5 km, 6 km, 10 km, Halbmarathon, Marathon) - unsere Hauptsportart
Samstags hat sich eine private Trainingsgruppe gebildet
- Fußballturniere** - Viele MA aus der Produktion
- Radfahren** (Jedermann -Rennen 1 x p.a.)
- Tischtennisturnier** - ältere Mitarbeiter
- Skating** (2 x p.a.) - wird von Frauen gut angenommen
- Triathlon** -interessant für junge Leute, insbes. Männer
- Rudern** - ältere Mitarbeiter

Teilnehmer an mind. einer der Moll-Sportveranstaltung

2014	70 von 85 Mitarbeitern	= 82 % (6 Sportarten)
2012	76 von 87 Mitarbeitern	= 87 % (6 Sportarten)
2010:	62 von 85 Mitarbeitern	= 73 % (6 Sportarten)
2008	36 von 78 Mitarbeitern	= 46 % (4 Sportarten)
2006:	5 von 71 Mitarbeitern	= 7 % (1 Sportart)

Die BGM Maßnahmen bei Moll Marzipan



2. Betriebliche Veranstaltungen

- Anti- Stress- Seminar für angelernte und ungelernte Arbeiter
- Chefs zu Chefs machen: Hilfe für Führungskräfte der dritten Ebene im Sandwich zwischen Leitung und Kollegen (jährlich)
- Untersuchung zum Schlafverhalten von Mitarbeitern im Schichtdienst
- Jährlicher Gesundheitstag (Haut, Rücken, Gehör, Ernährung, Sporttraining, allg. Befinden)
- Bildung eines Sensorik- Teams (nur ca. 10 % der Bevölkerung geeignet)
- Englisch- Kurs für jeden Mitarbeiter (auch Produktion)
- Rauchfreier Betrieb ab Mitte 2010 (Anti- Raucher- Programm , 16 von 18 Teilnehmern rauchen seitdem nicht mehr, Einsatz moderner Medikamente auf Firmenkosten, insgesamt rauchen jetzt noch 10 von 45 ehemaligen Rauchern).
- Marzipanmodelliertag bei der Konditoreninnung
- Jährlicher Neujahrsempfang/ Betriebsausflug in Nebensaison

3. Mediale Präsenz

- div. Male bei Berlin Maximal und in der IHK Zeitschrift (immer mit Mitarbeitern)
- Filmbeiträge Internet, RTL, Das Erste, RBB
- Firmenfilm auf der Homepage

→ Mitarbeiter identifizieren sich damit

Was haben wir davon ?



1. In 2008 turnaround geschafft und steigende Ergebnisse
2. Zwischen 2008 und 2010 Reduktion der „schweren Reklamationen“ um 91 % und weiter konstant
3. 2008 - 2014 Stundenleistung um 58% gestiegen
4. Krankenstand von über 10% auf unter 2 % gefallen. Kurzkrankheiten kennen wir praktisch nicht mehr.
5. Rohgewinnmarge um über 50% erhöht.
6. Sehr gute Beteiligung am Vorschlagswesen. In 2013 anerkannte und durchgeführte Vorschläge mit jährlichen Einsparungspotenzial von 44 T€. Bis 3.Qu. 2014 bereits schon 27 T€.

Wir produzieren wieder **„QUALITÄT AUS BERLIN“**