



Einblick: Reorganisation im Zuge der Digitalisierung – BGM im Unternehmen Moll Marzipan

Gerhard Westermayer und Mathias Schilder

- 25.1 Einleitung – 384**
- 25.2 Was bisher geschah: Das Fallbeispiel Moll Marzipan – 384**
- 25.3 Eine neue Unternehmensidentität – 389**
- 25.4 Der Reorganisations- und Digitalisierungsprozess – 390**
 - 25.4.1 Aktuelle Situation – 390
 - 25.4.2 Die Bedeutung der Gesundheitspotenziale im Reorganisations- und Digitalisierungsprozess – 390
- 25.5 Intervention – 392**
 - 25.5.1 Workshops – 392
 - 25.5.2 Auswirkungen der Digitalisierung – 393
- 25.6 Ergebnisse – 394**
- Literatur – 395**

■ ■ Zusammenfassung

In diesem Beitrag wird kurz die gesamte Entwicklung des Unternehmens Moll Marzipan über die letzten zwölf Jahre beleuchtet, wobei die Befragungen der Belegschaft mit ihren die jeweilige Entwicklungskultur abbildenden Haupteinflussfaktoren die Stationen des Veränderungsprozesses darstellen. Die gesunde Reorganisation im Rahmen der Digitalisierung und der aktuelle Stand dieses aktuell noch laufenden und auf die nächsten vier Jahre angelegten Prozesses bilden den Hauptteil des Beitrags. Dabei werden die praktische Herangehensweise des Berliner Mittelständlers sowie die unkonventionelle Methode des Drehbuchschreibens als Teil der Veränderung erläutert. Denn wenn die Digitalisierung nach den Prinzipien der Betrieblichen Gesundheitsförderung umgesetzt wird, dient sie sowohl der Gesundheit und Partizipation der Mitarbeiter als auch dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens.

25.1 Einleitung

Das Megathema Digitalisierung ersetzt und ergänzt teilweise das bis vor kurzem vorherrschende Thema des demografischen Wandels. So steht die als Herausforderung verstandene Digitalisierung ebenso für die Vorteile und Probleme einer als schwer eingeschätzten Verständigung zwischen drei Generationen (XYZ) (vgl. Bund 2014, S. 189 ff), für die Arbeitserleichterung durch Automatisierung und künstliche Intelligenz (vgl. Dreyfuss 1985, S. 239 ff), aber auch für die damit verbundenen möglichen Gefahren des Arbeitsplatzverlustes, des Verlustes der eigenen beruflichen Identität und für die Entfremdung zwischen Produktionsarbeitern und Verwaltungsangestellten (vgl. Schirmmacher 2013, S. 190 ff).

Bei Moll wurden diese Themen in Workshops mit allen Mitarbeitern diskutiert, deren Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und zur Vermeidung von Gefährdungen wurden aufgegriffen und – wo möglich – umgesetzt.

Die drei in der wissenschaftlichen Literatur am meisten diskutierten Gefahren, die von einer Digitalisierung ausgehen können, sind

1. unkontrollierbare Prozesse im Rahmen von Deep-Learning-Ansätzen der künstlichen Intelligenz (Precht 2018, S. 265 ff)
2. Verlust von Arbeitsplätzen durch Automatisierung
3. Entfremdung von der eigenen Arbeit (Über- bzw. Unterforderung, Verlust von Kompetenzen etc.)

Keine dieser drei Gefahren wird von den Mitarbeitern als relevant für die zukünftige Entwicklung bei Moll empfunden: Die zunehmende Automatisierung wird als Erleichterung der Arbeit und als Erweiterung der Möglichkeiten, sich fortzubilden, betrachtet.

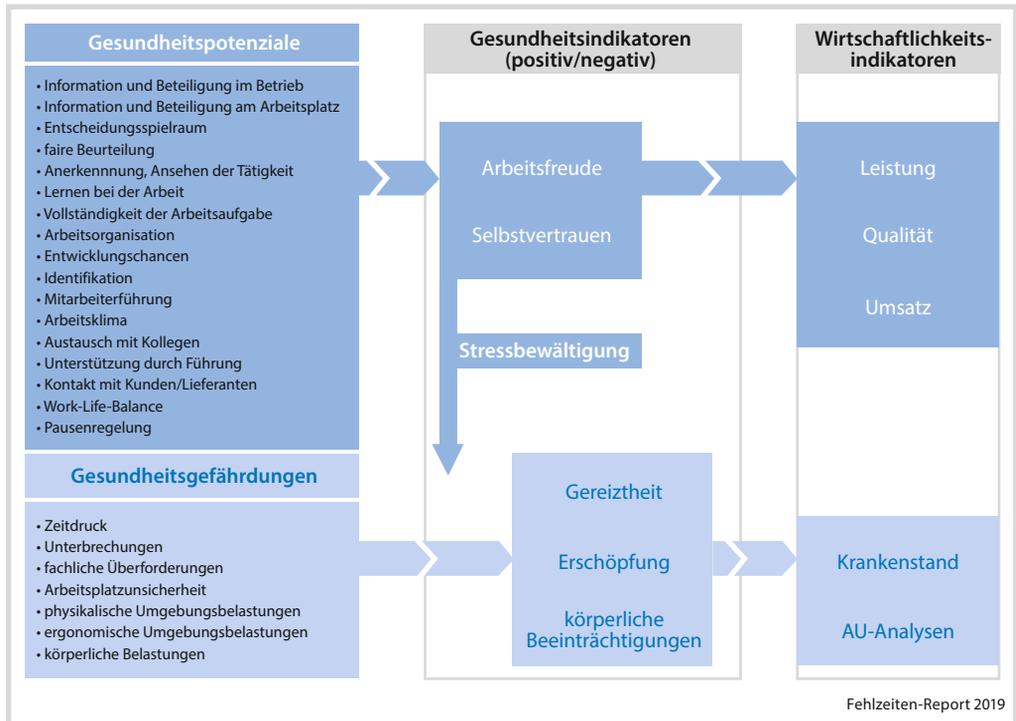
Die mit der Automatisierung einhergehenden Verbesserungen, etwa Anleitung zur effizienteren Reinigung von Maschinen über eine Videodatenbrille und Entlastung von anderen Reinigungsarbeiten durch einen Roboter, der schon als Kollege akzeptiert ist, werden von allen Mitarbeitern begrüßt.

Die Mitarbeiter schätzen es auch als sehr positiv ein, dass es durch die Digitalisierung möglich geworden ist, spielerische Elemente in den Arbeitsablauf zu integrieren: etwa der Einsatz von Touchscreens in der Produktion oder die Anleitung zur Verbindung von durch den Arbeitsablauf bedingten Körperbewegungen mit Bewegungen, die durch einen lizenzierten Physiotherapeuten geschult werden. Auch der geplante Einsatz eines Roboterarms zur Beförderung schwerer Lasten und mit allen Punkten verbunden die regelmäßige digitale Rückmeldung zum Stand aller Veränderungsmaßnahmen wird sehr positiv bewertet (vgl. Atiker 2018, S. 39 ff)

25.2 Was bisher geschah: Das Fallbeispiel Moll Marzipan

Seit 2007 beschäftigt sich das Unternehmen Moll Marzipan strukturiert mit der Gesundheit der Beschäftigten. Im Auftrag der AOK

25.2 - Was bisher geschah: Das Fallbeispiel Moll Marzipan



■ **Abb. 25.1** Modell Diagnose Betriebliche Gesundheit

Nordost leitet die BGF GmbH regelmäßig Strategieworkshops für das Topmanagement und führt alle drei Jahre Mitarbeiterbefragungen durch. Inzwischen haben diese Workshops eine Tradition begründet. Dabei werden die Ergebnisse der vorangegangenen empirischen Erhebungen diskutiert. Auf der deskriptiven Ebene werden die stärksten Einflussfaktoren auf die positiven wie negativen Indikatoren identifiziert. Das geschieht in drei Schritten: Befragung der Mitarbeiter, Auswertung der Befragung mit einer Treiberanalyse (Ermittlung der Haupteinflussfaktoren durch eine multiple Regressionsanalyse), Bewertung der ermittelten Treiber durch das Management im Hinblick auf ihre Beeinflussbarkeit und Veränderungsmöglichkeit. Dabei wird das Modell der Diagnose der Betrieblichen Gesundheit zugrunde gelegt (■ Abb. 25.1).

Die drei oben genannten Schritte: Befragung, Auswertung und Bewertung durch das Management erfüllen dabei verschiedene

Funktionen bei der geplanten Reorganisation. Die möglichen Einflüsse werden auf maximal fünfzehn Faktoren reduziert. Mithilfe dieser Methode hat die BGF GmbH die Haupteinflussfaktoren auf die Gesundheit bei mehr als 25.000 Beschäftigten vieler Branchen in Deutschland identifiziert (■ Abb. 25.2).

In der Aufstellung (■ Abb. 25.2) wird deutlich, dass viele der Haupteinflussfaktoren gleich mehrfach vorkommen und andere gar nicht. Somit bleiben die daraus ableitbaren Interventionen überschaubar, weil statt der fünfzehn möglichen stärksten Einflussfaktoren lediglich sieben auftreten. Unter den einzelnen Skalen sind jeweils die sogenannten Beta-Koeffizienten angegeben. Diese beschreiben die Stärke des Einflusses der einzelnen Faktoren auf die Zielindikatoren und relativ zueinander. Sie bieten damit die Möglichkeit, Fokusthemen zu priorisieren und geeignete Maßnahmen abzuleiten.

Treiber gesamt (Stand: November 2018)		Einflussfaktoren		
		1. Einflussfaktor	2. Einflussfaktor	3. Einflussfaktor
Gesundheitsindikatoren	Arbeitsfreude Varianzaufklärung: 42,5%	Lernen bei der Arbeit 0,36	Identifikation 0,27	Kontakt mit Kunden, Klienten 0,24
	Selbstvertrauen Varianzaufklärung: 22,7%	Ansehen der Tätigkeit 0,25	fachliche Überforderungen -0,22	Kontakt mit Kunden, Klienten 0,21
	Gerechtigkeit Varianzaufklärung: 25,0%	Work-Life-Balance -0,29	fachliche Überforderungen 0,23	Kontakt mit Kunden, Klienten -0,18
	Erschöpfung Varianzaufklärung: 30,4%	Work-Life-Balance -0,33	physikalische Umgebungsbelastungen 0,22	fachliche Überforderungen 0,21
	körperliche Beeinträchtigungen Varianzaufklärung: 32,0%	physikalische Umgebungsbelastungen 0,29	körperliche Belastungen 0,25	Work-Life-Balance -0,20

Interpretationshinweis: Eine schwarze Zahl zeigt einen „je mehr, desto mehr-Zusammenhang“ an; eine blaue Zahl zeigt einen „je mehr, desto weniger-Zusammenhang“ an.

Fehlzeiten-Report 2019

■ **Abb. 25.2** Haupteinflussfaktoren der ca. insgesamt 25.000 von der BGF GmbH befragten Beschäftigten (u. a. 42 % aus der Dienstleistungsbranche, 16 % aus der Pflege (ambulant und stationär), 12 % aus der öffentlichen Verwaltung)

Speziell beim Unternehmen Moll Marzipan ergaben sich aus der ersten Befragung acht Faktoren, die positiven Einfluss auf die Gesundheitsindikatoren haben: viel Entscheidungsspielraum, viele Lernmöglichkeiten, hohe Identifikation mit dem Unternehmen, wenig fachliche Überforderung, geringe körperliche Belastungen und geringe physikalische Belastungen, wenig Unterbrechungen, hohe Information und Beteiligung. Das Ergebnis der Bewertung durch das Management war dann, bei der zu entwickelnden Strategie der Reorganisation vor allem Komplexitäts- und Quantitätsreduktionen in den Vordergrund zu stellen. Mit den oben genannten acht Faktoren lässt sich die Befindlichkeit der Belegschaft ausreichend als Grundlage für die zu gestaltende Führung, Unternehmensorganisation und -kommunikation beschreiben: Sie ist genau dann gut, wenn gelernt werden kann, wenn Entscheidungsspielräume gegeben werden, wenn das Unternehmen Identifikationsmöglichkeiten bietet, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Führung fachlich unterstützt und nicht überfordert werden. Diese positiven Einflussfaktoren

helfen gleichzeitig, vorhandene Gesundheitsgefährdungen besser abzufedern.

Ein besonders spannender Aspekt der Veränderung bei Moll besteht darin, dass sich die alle drei Jahre durchgeführten Befragungen, die Rückmeldung ihrer Ergebnisse an die MA und die dann erfolgende Rückmeldung der Verbesserungsvorschläge der MA an das Managementteam zu einem dauerhaft anhaltenden unternehmensinternen Dialogsystem zwischen Führung und Mitarbeitern etablieren konnten.

Dabei ist interessant zu sehen, dass sich der betriebliche Einfluss auf die Befindlichkeit der Mitarbeiter mit jeder Befragung signifikant verstärkte. Die Varianzaufklärung für Arbeitsfreude durch die drei betrieblichen Faktoren Entscheidungsspielraum, Lernen bei der Arbeit und fachliche Unterstützung durch Führung betrug 2007 gerade mal 26 %. Im Jahr 2016 konnten Anerkennung, Entwicklungschancen und Information & Beteiligung immerhin schon 65 % der Arbeitsfreude erklären (■ Abb. 25.3). Die Berater der BGF GmbH weisen Moll Marzipan nachhaltig darauf hin,

Gesundheitsindikatoren	Jahr (N)	1. Einflussfaktor	2. Einflussfaktor	3. Einflussfaktor
Arbeitsfreude	2007 (15)	Entscheidungsspielraum	Lernen bei der Arbeit	fachliche Unterstützung durch Führung
	2010 (39)	Anerkennung	faire Beurteilung	Mitarbeiterführung
	2013 (50)	Lernen bei der Arbeit	Information & Beteiligung im Unternehmen	Identifikation
	2016 (48)	Anerkennung	Entwicklungschancen	Information & Beteiligung im Unternehmen
Selbstvertrauen	2007 (15)	Entscheidungsspielraum	Identifikation	<i>fachliche Überforderungen</i>
	2010 (39)	Arbeitsklima	Information & Beteiligung im Unternehmen	faire Beurteilung
	2013 (50)	fachlicher Austausch zwischen Kollegen	Information & Beteiligung am Arbeitsplatz	Entwicklungschancen
	2016 (48)	<i>fachliche Überforderungen</i>	Entscheidungsspielraum	Mitarbeiterführung
	2007 (15)	körperliche Belastungen	physikalische Umgebungsbelastungen	Identifikation
	2010 (39)	Arbeitsplatzunsicherheit	fachliche Überforderungen	Unterbrechungen
Gereiztheit	2013 (50)	physikalische Umgebungsbelastungen	Zeitdruck	fachliche Überforderungen
	2016 (48)	Mitarbeiterführung	Information & Beteiligung am Arbeitsplatz	Arbeitsklima
	2007 (15)	physikalische Umgebungsbelastungen	körperliche Belastungen	Unterbrechungen
	2010 (39)	Arbeitsklima	Arbeitsorganisation	Unterbrechungen
Erschöpfung	2013 (50)	Zeitdruck	fachliche Unterstützung durch Führung	Mitarbeiterführung
	2016 (48)	Information & Beteiligung am Arbeitsplatz	fachlicher Austausch zwischen Kollegen	Arbeitsklima
	2007 (15)	fachliche Unterstützung durch Führung	Identifikation	Information & Beteiligung im Unternehmen
körperliche Beeinträchtigungen	2010 (39)	fachliche Überforderungen	---	---
	2013 (50)	Information & Beteiligung im Unternehmen	physikalische Umgebungsbelastungen	Mitarbeiterführung
	2016 (48)	körperliche Belastungen	Identifikation	ergonomische Umgebungsbelastungen

Interpretationshinweis:
 Eine schwarze Zahl in einer Zelle zeigt einen „je mehr, desto mehr-Zusammenhang“ an;
 eine blaue Zahl in einer Zelle zeigt einen „je mehr [weniger], desto weniger [mehr]-Zusammenhang“ an.

Fehlzeiten-Report 2019

Abb. 25.3 Betriebliche Einflussfaktoren bei Moll Marzipan im Jahresvergleich (2007–2016) – es wurden hier die bivariaten Korrelationen berechnet – nur auf mindestens dem Niveau $p \leq 0,05$ signifikante Korrelationen wurden dargestellt

Moll Marzipan Treiber 2016		Einflussfaktoren		
		1. Einflussfaktor	2. Einflussfaktor	3. Einflussfaktor
Gesundheitsindikatoren	Arbeitsfreude	Anerkennung	Lernen bei der Arbeit	---
	Varianzaufklärung: 56,6%	0,48	0,40	
	Selbstvertrauen	fachliche Überforderungen	Unterbrechungen	Arbeitsklima zwischen Kollegen
	Varianzaufklärung: 49,5%	-0,66	0,42	0,28
	Gereiztheit	körperliche Belastungen	Mitarbeiterführung	fachliche Überforderungen
	Varianzaufklärung: 56,1%	0,34	-0,29	0,28
	Erschöpfung	Lernen bei der Arbeit	Information und Beteiligung am Arbeitsplatz	fachliche Überforderungen
	Varianzaufklärung: 66,9%	-0,35	-0,34	0,28
	körperliche Beeinträchtigungen	körperliche Belastungen	Identifikation	---
	Varianzaufklärung: 56,0%	0,44	-0,38	

Interpretationshinweis: Eine *schwarze* Zahl zeigt einen „je mehr, desto mehr-Zusammenhang“ an; eine *blaue* Zahl zeigt einen „je mehr, desto weniger-Zusammenhang“ an.

Fehlzeiten-Report 2019

■ **Abb. 25.4** Haupteinflussfaktoren bei Moll (2016)

dass, wenn sich der Einfluss der Firma auf die Befindlichkeit der Mitarbeiter hier noch weiter verstärken sollte, das daraus entstehende soziale Gebilde eher einer Sekte oder einem einschlägig hierfür bekannten Start-up-Unternehmen ähneln könnte. Insgesamt ist allerdings dieser Einfluss äußerst positiv zu bewerten, was sich an der Entwicklung des Krankenstandes (von 13 auf 2,5 %), der Produktivität (von 32 auf 65 %) und am Rückgang schwerer Reklamationen um 98 % zeigt.

Wie wichtig diese positiven Faktoren für die Belegschaft sind, zeigt besonders das Ergebnis der Einflüsse auf die körperlichen Beeinträchtigungen beim Unternehmen Moll Marzipan: Nicht physikalische und ergonomische Umgebungsbelastungen und auch nicht der Faktor Unterbrechungen, sondern das Ausbleiben fachlicher Unterstützung durch die Führung, fehlende Identifikationsmöglichkeiten und ein Mangel an Information und Beteiligung beeinflussen diesen Gesundheitsindikator stark.

Gleichzeitig bleibt es natürlich ein Thema, die identifizierten Gesundheitsgefährdungen zu minimieren: Unterbrechungen, physikalische und körperliche Belastungen setzen

die Belegschaft unter Stress und behindern die Arbeitsmotivation.

Im Fokus der Unternehmensorganisation ist es jedoch wichtig zu beachten, dass die oben genannten positiven Einflussfaktoren bzw. ihr Fehlen sehr stark und unmittelbar auf das körperliche Wohlbefinden bzw. Unbehagen wirken. Körperliche Beeinträchtigung ist die Vorstufe der Krankheit und insofern hoch relevant in einem Unternehmen, dessen Belegschaft zum damaligen Zeitpunkt einen Krankenstand von über 13 % aufwies. Interessant ist hier auch, wie stark fehlende Identifikationsmöglichkeiten wirken. Mit der Ermittlung der Haupteinflussfaktoren auf Gesundheit und Motivation haben Management und Führungskräfte den Kompass in die Hand bekommen, die weiteren Veränderungsschritte im Unternehmen gemeinsam mit der Belegschaft zu gehen.

Alle drei Jahre wird mit einer erneuten Befragung die gesundheitliche Motivationslage erfasst, die Rücklaufquoten lagen u. a. 2013 bei 71,4 % und 2016 bei 73,8 %. ■ **Abb. 25.4** zeigt die Haupteinflussfaktoren der letzten Befragung aus dem Jahr 2016.

25.3 Eine neue Unternehmensidentität

Bereits 2007 wurde die Reorganisationsstrategie mit den Themen Image, Identifikation und Bildung einer neuen Unternehmenskultur als Unternehmensidentität entwickelt. Eine Schlussfolgerung bestand darin, dass man die Geschichte des Unternehmens neu erzählen muss. Diese Erzählung sollte eine attraktive Einladung an die Belegschaft sein, dass es einen Teil der eigenen Identität ausmacht, sich als Mollianer zu definieren. Dazu wurden die 150 Jahre Firmengeschichte so erzählt, dass der geplante Neustart geradezu ein notwendiges Ergebnis der Firmenentwicklung darstellte. Rudolf Moll wurde als weitsichtiger Unternehmensgründer mit hohem Identifikationspotenzial in der Geschichte wiederbelebt. Bereits bei dem damals entwickelten Videoclip über das Unternehmen hat sich gezeigt, wie positiv dieses Medium auf die Befindlichkeit der Mitarbeiter wirkt.

In der Tat begründet sich der Erfolg des Unternehmens darin, dass es eine umfassende Reorganisation vollzogen hat, die alle Bereiche des Unternehmens umfasste. Ein ganz wesentlicher Teil dieser Reorganisation besteht in einem Gestalt-Switch, einem Figur-Grundwechsel im Sinne einer kollektiven Veränderung der Wahrnehmung der Bereiche Kultur, Führung und Arbeitsgestaltung. Wie oben beschrieben war eine Voraussetzung für den kompletten Wandel, die Geschichte, die Identität der Firma neu zu erzählen. Aus einem Unternehmen mit einem negativen Image, das sich alle Mitarbeiter nach einer bestimmten Zeit auch persönlich zugeschrieben hatten, musste wieder ein Gewinnerunternehmen werden. Dieser Imagewechsel wurde mit unterschiedlichen Aktionen unterstützt, unter anderen mit der Teilnahme an Wettbewerben¹ und durch verstärkte

gemeinsame Sportaktivitäten. Im Arbeitsalltag wurde ein kollektives „Wir wollen immer besser werden“ zur Selbstverständlichkeit.

Die Transformation vom „richtigen Moll“ zum „blauen Blut“ des Mollianers

Der Führungsstil entwickelte sich von der transaktionalen zur transformationalen Führung: D. h. Führungskräfte, das Topmanagement und insbesondere die Geschäftsführer verstehen sich weniger als Kontrolleure der Leistung und Zielerreichung, sondern als Coaches für engagierte Mitstreiter bei deren und der gemeinsamen Entwicklung. Transaktionale Führung konzentriert sich auf Verhaltensbeobachtung und gegebenenfalls auf Verhaltenskontrolle, transformationale Führung bietet Hilfestellung bei der persönlichen Entwicklung und bei der Ausbildung der vorhandenen Talente. Solche Veränderungen gehen einher mit einem komplett anderen Blick auf das Arbeiten und Lernen. War es früher ausschließlich Führungskräften vorbehalten, Stressmanagement-Seminare, Fortbildungen in Qualitätssicherung, Kommunikation oder Arbeitstechniken zu besuchen, werden diese Themen jetzt an alle Mitarbeiter herangetragen.

„Köperspannung heißt das Zauberwort, meine Herren“ Dieser inzwischen zum geflügelten Wort gewordene Satz des Betriebsleiters Markus Butt mag erläutern, was man bei Moll Marzipan unter Transformation versteht. Vor der Reorganisation bei Moll machten die Mitarbeiter fast andauernd die Erfahrung, einer Verlierer-Firma anzugehören. Der Spruch: „Das war wieder ein richtiger Moll“ stand damals für die ironisch distanzierende Abgrenzung von der dauernden Abwertung der Qualität der eigenen Arbeit durch Kunden, Chefs oder Kollegen. Ein „richtiger Moll“ war z. B. eine schwere Reklamation eines wichtigen Kunden oder ein anderer Anlass, bei dem man eigentlich in den Boden versinken wollte oder sollte.

Auch aus diesem Grund bestand eines der wesentlichen Reorganisationsziele darin, für Moll und die Mollianer eine neue positive Identität zu erfinden. Das „blaue Blut“ des mit sicht-

¹ Moll erhielt mehrere Auszeichnungen, darunter eine vom Gesundheitsministerium und letztes Jahr vom Wirtschaftsministerium. Zudem gewann Moll zweimal den begehrten IHK-Preis zur Förderung von Mitarbeiterpotenzialen.

barer Körperspannung ausgestatteten neuen Mollianers steht für die gelungene Transformation des Losers zum Gewinner. Nicht zufällig wurde als virtueller Standort für die Wunschgeschichte der 150 Jahre Moll eine Burg ausgebaut. Hier wurde dann auch der Zaubertrank hergestellt, der die Transformation mit Hilfe der AOK möglich machte (vgl. Moll der Film)

25

25.4 Der Reorganisations- und Digitalisierungsprozess

25.4.1 Aktuelle Situation

Der durch die Betriebliche Gesundheitsförderung mitbedingte wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens bildet den Ausgangspunkt für einen Digitalisierungsprozess. Diese Entwicklung führt aktuell dazu, dass die Produktionsmitarbeiter unter immer stärkeren Auftrags- und Arbeitsdruck geraten. Das Management sucht händeringend nach neuen Mitarbeitern. Letztes Jahr konnten zwar zehn neue Arbeitnehmer eingestellt werden, doch mittelfristig sieht es auf dem Arbeitsmarkt sehr schlecht aus. Daher wurde beschlossen, zusammen mit der Belegschaft eine Automatisierungs- und Digitalisierungsoffensive einzuleiten und darin die in den letzten zwölf Jahren gut erprobten Methoden der Betrieblichen Gesundheitsförderung weiter auszubauen. Dazu gehören Stressmanagementseminare, der jährliche Strategieworkshop für das Topmanagement, Schulungen aller Mitarbeiter in Resilienz-Techniken, Datenfeedback- und Verbesserungsvorschläge-Workshops, Schulungen durch Physiotherapeuten zu gesunder Bewegung und dynamischem Stehen.

In einem auf vier Jahre geplanten Veränderungsprozess sollen bei Moll Marzipan folgende Ziele erreicht werden:

Zielszenario 2021

- Produktionssteigerung um 38 %
- Abschluss der Automatisierung
- Digitale Informationsabläufe
- Etablierter zentraler Leitstand

- Steigerung der Mitarbeiterzahl um 20 %
- Weltweite Marktführerschaft im Bereich Herstellung von Rohmasse
- Entwicklung eigener Produkte inkl. Vermarktung

Die Firma hat sich in diesem Zusammenhang und auf Grundlage der aktuellen Befragung aus 2016 fünf Veränderungsthemen für die Zukunft verschrieben, die in Workshops systematisch mit der Belegschaft bearbeitet werden. Sie lauten:

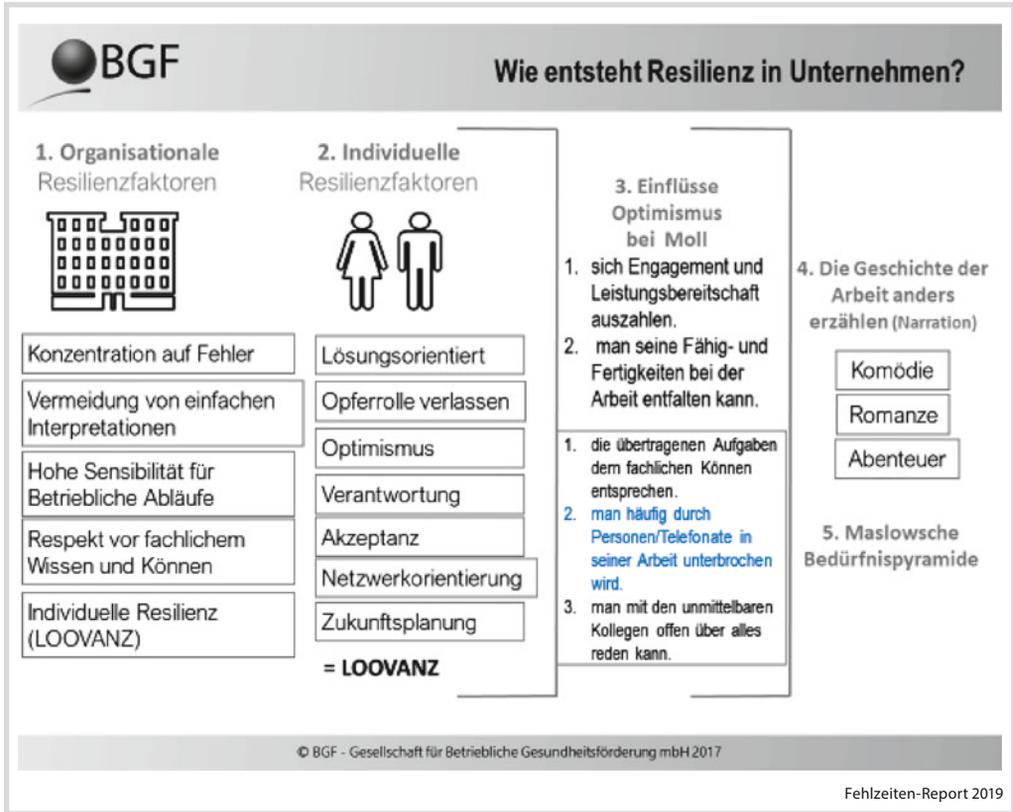
- Digitalisierung
- Gamifizierung (Einsatz neuer Medien für individuelles und organisationales Lernen)
- Verbesserte Kommunikationsformen zwischen den Generationen XYZ
- Verbesserung der Work-Life-Balance
- Eine gemeinsame hierarchieübergreifende Planung des Veränderungsprozesses in Form der Verfassung eines Storyboards (eines Drehbuchs) für diesen auf vier Jahre angelegten Veränderungsprozess und die Entwicklung eines Kurzfilms auf dieser Grundlage

Der Film wurde der Belegschaft wie der erste Film auf der Weihnachtsfeier vorgestellt. Auch dieses Jahr hatte der neue Film eine sehr positive Resonanz.

Als der erste Film im Jahr 2010 der Belegschaft vorgestellt worden war, waren bei Moll Marzipan knapp über 60 MA beschäftigt, trotzdem wurde der Film im Intranet innerhalb der ersten Woche mehr als 700-mal angeklickt

25.4.2 Die Bedeutung der Gesundheitspotenziale im Reorganisations- und Digitalisierungsprozess

Anders als Gefährdungen betreffen Gesundheitspotenziale wechselseitige Interaktions- und Kommunikationsprozesse zwischen Menschen. Lernen bei der Arbeit oder die



■ **Abb. 25.5** Wie entsteht Resilienz im Unternehmen?

Wahrnehmung von Identifikationsmöglichkeiten erfordern immer einen Austausch zwischen mindestens zwei Personen oder eine Kommunikation über Medien. Während der Arbeit entfaltet eine gesunde Mitarbeiterführung ihre ganz besondere salutogene Wirkung. Gelingt es einer Führungskraft, ihren Mitarbeiter in eine nachhaltige Entwicklung seiner Talente einzubinden, werden in diesem Prozess wechselseitig Potenziale erzeugt. Lernen fördert die Identifikation, diese fördert die Verbesserung des Arbeitsklimas, letzteres wiederum die Steigerung von Anerkennung und Ansehen der Tätigkeit. Die wechselseitige Kommunikation zwischen Beschäftigten und Führungskräften schafft ein nachhaltig gesundes Arbeitssystem, das auch in der Lage ist, immer wieder auftauchende Gefährdungen abzumildern bzw. resilient zu kompensieren.

Da vor der Restrukturierung die einflussreichsten Potenziale identifiziert werden konnten, können sie nun als kommunikative Gesundheitsanker verstärkt genutzt werden. Die bilden dann Schutzfaktoren in unsicheren Zeiten.

Zu den im Unternehmen wirksamen Resilienzfaktoren wurden die Mitarbeiter nicht nur geschult, sondern auch angeleitet, hieraus Ideen zum Erhalt der Resilienz in der Gestaltung von digitalen Prozessen zu entwickeln. Da die Restrukturierung auch auf die Digitalisierung aller noch mit Papier vollzogenen Informationsprozesse zielt, können diese wiederum mit den bereits identifizierten Resilienzfaktoren verknüpft werden. Digitalisierung, Steigerung der Resilienzfaktoren und die Gamifizierung aller Prozesse haben eine Gemeinsamkeit: Sie helfen, die Wahrnehmung der Kommunika-

tionsteilnehmer auf Chancen auszurichten und eine Kultur der stetigen Verbesserung zu etablieren.

Nach Weick und Suttcliff (2010) und Westermayer und Kauffeldt (2014) werden in der einschlägigen Literatur elf Resilienzfaktoren organisationaler und individueller Provenienz diskutiert (■ Abb. 25.5). Der Faktor Optimismus, der sich wie die Indikatoren Arbeitsfreude und Selbstvertrauen aus dem SOC (Sense of Coherence) nach Antonovsky ableiten lässt, kann daher durch die in der Befragung identifizierten Haupteinflussfaktoren präzisiert werden: Bei Moll durch Anerkennung, Lernen, keine fachliche Überforderung, Arbeitsklima und Unterbrechungen. Diese nun 16 Faktoren lassen sich durch Gamifizierung in narrativen Kommunikationssystemen gemäß den Schulungsinhalten verstärken und in den Filmen dokumentieren.

Die gemeinsam entwickelten Filme haben hier eine ganz wesentliche Funktion der Erinnerungs- und Wahrnehmungsteuerung. In ihnen werden die eingesetzten Analyse- und Interventionsinstrumente sowie die parallel durchgeführte Ergebnis- und Prozessevaluation beschrieben. Alle Verfahren sind partizipativ ausgerichtet. Es wird ein klassischer Organisationsentwicklungszyklus top-down und bottom-up in der Betrieblichen Gesundheitsförderung durchlaufen. Die darin erfolgten Schritte werden in den größeren Kontext der Restrukturierung des Unternehmens gesetzt – mit dem Ziel einer salutogenen, produktiven und modernen Organisation.

25.5 Intervention

25.5.1 Workshops

In einer Serie von Workshops wurde die gesamte Belegschaft in die Planung des Veränderungsprozesses einbezogen. Hierzu schulte man alle Beschäftigten zunächst in verschiedenen Resilienzsystemen (siehe ► Abschn. 25.4.2) und wies sie in agile Techniken ein, wie etwa die Erfindung positiver Narrationen.

Letztendlich sollen alle Workshop-Ergebnisse in ein Storyboard als Fahrplan für den Veränderungsprozess einfließen. Die Workshops selbst wurden bereits filmisch begleitet, um im Anschluss einen Kurzfilm über und für den Prozess zu erstellen. Außerdem sollte durch die Erarbeitung eines gemeinsamen Drehbuchs für den Film zu den Potenzialen und Zukunftsthemen im Unternehmen der zunehmend gefühlten Trennung zwischen Produktion und Verwaltung entgegen gewirkt werden.

Der grundlegende Sinn des gesamten Interventionssystems liegt darin, dass alle Teilnehmer ein gemeinsames Bild ihres Unternehmens bekommen. Es geht um ein Verständnis für die einzelnen Mitarbeiter, für das Unternehmen selbst, die Stärken und Schwächen sowie die Aufgabenverteilung und um Chancen zur Intervention jedes Einzelnen. Hierbei liegt der Fokus weiterhin auf den positiven Faktoren. Es können Ideen und Maßnahmen partizipativ entworfen werden. Ganz wesentlich ist dabei der Aspekt, dass durch den gemeinsamen Besuch der Seminare die Kommunikationsprobleme zwischen Verwaltung und Produktion geringer werden und ein gemeinsamer Lernprozess² initiiert, das Arbeitsklima verbessert wird und möglichen Überforderungen nachgegangen werden kann und das bei allen drei Generationen, die den Arbeitsalltag prägen (vgl. Westermayer und Brand 2017, S. 271)

Das Medium Film und das dazugehörige Verfassen eines Storyboards ermöglichen es, in einer spielerisch distanzierten Weise Defizite auf die Spur zu kommen. So können auch die oft unbewusst eingesetzten Kommunikationsmedien wie Stimme, Mimik, Körperhaltung, Wortwahl, Redefluss etc. unter die Lupe genommen werden, ohne dass die persönliche Integrität abgewertet wird. Es geht schließlich um die Wirkung im geplanten Film. Auch der Resilienzfaktor „Humor“ kann hier systematisch seinen Einfluss verstärken.

² Einer der Haupteinflussfaktoren aus der Befragung

25.5.2 Auswirkungen der Digitalisierung

Nach Reinhard Sprenger (2018, S. 16) bedeutet richtig verstandene Digitalisierung die Wiedereinführung von Kreativität, Kundenorientierung und Kooperation. Digitalisierung erfordert die Partizipation der Mitarbeiter und einen Führungsstil, der nicht nur Ergebnis, sondern insbesondere (Lern-/Transformations-) Prozess-orientiert ist. Vor allem erfordert die Digitalisierung einen Organisationsentwicklungsansatz, der geradezu identisch ist mit den Qualitätskriterien der Krankenkassen für Betriebliche Gesundheitsförderung (vgl. auch Gairing 2017, S. 150 ff).

Um sich der Digitalisierung zu nähern, wurde zusammen mit der Belegschaft zunächst eruiert, welche Routinen während der Arbeit ausgeführt werden, um die Aufgaben zu bewältigen. Dies bedeutet, das Erfahrungswissen der Mitarbeiter zu ergründen und zu verstehen. Dieses Wissen wird im Anschluss in eine Form gebracht, die es ermöglicht, automatisierte Abläufe in den Arbeitsfluss einzubetten. Hier spielt auch eine sehr wichtige Rolle, was Fritz Böhle (2017) das „subjektivierende Arbeitshandeln“ nennt. Gemäß seiner Beschreibung der psychologischen Nebeneffekte der Digitalisierung müssen Mitarbeiter aus allen Eindrücken während der Arbeit immer eine sinnhafte Deutung der Arbeitstätigkeit finden. Daher werden Prozesse personifiziert, Geschichten erfunden und Dinge hineingedeutet, die oft gar nicht so geplant waren. Erfolgreiche Digitalisierung bedeutet deshalb auch, diese psychologischen, narrativen und an der Unternehmenskultur orientierten Dimensionen so zu erfassen, dass die Gesundheitspotenziale, die die Mitarbeiter zur Arbeit im Unternehmen motivieren, über die vorzunehmenden technischen Veränderungen nicht nur erhalten, sondern auch verstärkt werden.

Zum Zeitpunkt der Entstehung des Artikels können zwei konkrete Beispiele angeführt werden. Um den Mitarbeitern die „Angst vor Digitalisierung“ zu nehmen, war es zunächst

notwendig festzulegen, welcher Grad an Automatisierung im Unternehmen überhaupt zu erreichen bzw. anzustreben ist. Es wurde festgestellt, dass bei den Beschäftigten eine durchaus sehr unterschiedliche Vorstellung von Automatisierung existiert. Diese reicht vom Einsatz und der Vernetzung von herkömmlichen, existierenden Maschinen bis zur Fertigungsstraße, wie sie in der Automobilindustrie üblich ist. Beide Extreme sind sicherlich nicht optimal für das Unternehmen Moll Marzipan. Gerade wenn Mitarbeiter befürchten, dass ein sehr hoher Automatisierungsgrad angestrebt wird, entsteht sofort große Arbeitsplatzunsicherheit, die teilweise lähmend auf die Belegschaft wirkt.

Um die Mitarbeiter von Beginn an einzubinden und dieser Unsicherheit vorzubeugen, haben zwölf Produktionsmitarbeiter die Berliner Schultheiss-Brauerei besucht. Großbrauereien sind bereits seit den neunziger Jahren sehr hoch automatisiert und die gesamte Produktion wird über zentrale Leitstände gefahren. Voraussetzung hierfür sind sehr einheitliche Produkte, die es bei Moll Marzipan an sich nicht gibt. Es war wichtig, durch diese Exkursion zu zeigen, dass eine Automatisierung im eigenen Haus nach Art einer Brauerei gar nicht möglich wäre. Die Firma Moll verfügt über eine wesentlich höhere Produktvielfalt als Brauereien, sodass die digitalisierte Produktion sich grundsätzlich von der einer Brauerei unterscheiden muss. Allein durch diesen Besuch wuchs bei den Beschäftigten die Erkenntnis, dass durch Hochautomatisierung in Zukunft wohl keine Arbeitsplätze wegfallen würden, da ein solcher Automatisierungsgrad utopisch wäre.

Bei Moll wird Automatisierung eher darin bestehen, Informationsflüsse (Fertigungsaufträge, Rückmeldungen, Reparaturanforderungen, Statistik etc.) zu digitalisieren, als automatisierte Fertigungsstraßen einzusetzen. Dadurch werden zwar einige Arbeiten überflüssig, durch Fortbildung können die betroffenen Arbeitskräfte jedoch an anderer Stelle eingesetzt werden und man braucht weniger neue Mitarbeiter von außen zu akquirieren. Durch die zusätzlich gewonnenen statistischen Daten er-

geben sich interessante Möglichkeiten, die Effizienz in der Produktion noch mehr zu erhöhen.

Ein weiteres Beispiel für Automatisierung ist die Anschaffung eines Reinigungsroboters, vergleichbar einem gängigen automatischen Rasenmäher oder Staubsauger, wie es ihn heute schon in vielen Haushalten gibt. Bisher hat ein Mitarbeiter die Bodenreinigung mittels eines Handreinigungsgeräts erledigt, heute putzt „Kollege Roboter“. Der hierdurch frei gewordene Mitarbeiter wurde fortgebildet und wird nun als Produktionsmitarbeiter eingesetzt. Ein angenehmer Nebeneffekt ist, dass der Roboter praktisch 24 h am Tag reinigen kann und somit die Sauberkeit in der Produktion erhöht werden konnte.

25.6 Ergebnisse

Der entstandene Film lässt sich in Zukunft auch als Medium im Gesundheitsförderungsprozess einsetzen, da es bei der Stärkung der Gesundheitspotenziale immer auch um eine Veränderung der Wahrnehmung geht – weg von den vermuteten Gefährdungen hin zu Chancen und Weiterentwicklung. Der Digitalisierungsprozess von der Erfassung des Erfahrungswissens in den Workshops über die Planung von Maßnahmen bis hin zur Anschaffung neuer Maschinen und Anbringung von Touchscreens wurde filmisch dokumentiert. Da in dieser Dokumentation die Gesundheitspotenziale Lernen, Identifikation, aber auch präventive arbeitssicherheitsrelevante Themen gleichberechtigt neben Produktionsthemen stehen, wird der fertige Film auch über die neu installierten Bildschirme in der Produktion transportiert werden. So können aus Stressteufelkreisen „Glücksspiralen“³ werden. Lernen führt zu Freude, Freude weckt die Motivation, Neues zu lernen, und Erfolge machen stolz. Darin liegt übrigens das Geheimnis sogenannter Glückspilze: Sie wissen intuitiv über das Gesundheitspotenzialmodell Bescheid.

Durch das seit zwölf Jahren im Unternehmen angewendete System von Befragung, Auswertung, Bewertung und Ableitung von Maßnahmen ließen sich viele Veränderungen erwirken. Seit fünf Jahren verharrt der ursprünglich bei 13 % liegende Krankenstand bei 2 %, die Reklamationen sind um 98 % gesunken und die mitarbeiterbezogene durchschnittliche Produktivität ist um 61 % angestiegen. Moll sorgt für eine gesunde Zukunft, und das lohnt sich tatsächlich für alle Beteiligten.

Selbstverständlich führte der über zwölf Jahre andauernde Reorganisationsprozess auch dazu, dass Mitarbeiter, die die Transformation zum „blauen Blut“ nicht mitmachen wollten, aus dem Unternehmen ausgeschieden sind. Dies ist ein entscheidender kritischer Aspekt bei jeder Reorganisation, der – wenn er nicht optimal umgesetzt wird – sehr negativen Einfluss auf die verbleibenden Mitarbeiter haben kann; ein Effekt, der in der Fachliteratur als „surviver sickness“ bezeichnet wird. Bei Moll wurde jeder Mitarbeiter gebeten, die anstehende Transformation aktiv mitzugestalten. Wer dies aus welchen Gründen auch immer nicht wollte, dem wurde neben einer sehr fairen Abfindung große Unterstützung bei der Suche nach einem neuen, eher für diesen Mitarbeiter passenden Arbeitsplatz zuteil. Auch hier gab es nie böses, sondern immer nur „blaues“ Blut.

Einen Eindruck des aktuell noch andauernden Prozesses können Sie unter dem QR-Code gewinnen. Er führt zu einem Videoclip, der aus dem Projekt heraus entstand



³ Nach Dr. Eckart von Hirschhausen.

Literatur

- Atiker Ö (2018) Das Survival Handbuch Digitale Transformation. Campus, Frankfurt/New York
- Böhle F (Hrsg) (2017) Arbeit als Subjektivierendes Handeln. Handlungsfähigkeit bei Unwägbarkeiten und Ungewissheit. Springer, Wiesbaden
- Bund K (2014) Glück schlägt Geld. Generation Y: Was wir wirklich wollen. Murmann, Hamburg
- Dreyfuss HL (1985) Die Grenzen künstlicher Intelligenz. Was Computer nicht können. Ohne Verlags- und Ortsangabe
- Gairing F (2017) Organisationsentwicklung. Geschichte-Konzepte-Praxis. Kohlhammer, Stuttgart
- Precht RD (2018) Jäger, Hirten, Kritiker. Eine Utopie für die digitale Gesellschaft. Goldmann, München
- Sprenger RK (2018) Radikal Digital. Weil der Mensch den Unterschied macht. Deutsche Verlagsanstalt, München
- Schirmacher F (2013) Ego Das Spiel des Lebens. Karl. Blessing Verlag, München
- Weick C, Sutcliffe K (2010) Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen, 2. Aufl. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Westermayer G, Brand D (2017) Von der Fehlzeitenanalyse zur Förderung der Arbeitsfreude. In: Richter G, Hecker C, Hintz A (Hrsg) Produktionsarbeit in Deutschland mit alternden Belegschaften. Erich Schmidt Verlag, Berlin, S 263–271
- Westermayer G, Kauffeldt H (2014) Recherche von Maßnahmen zur Förderung psychosozialer Resilienz- und Schutzfaktoren in der Gesundheitsförderung im Erwachsenenalter (Proj-Nr 31.12). BZGA, unveröffentlichter Projektbericht