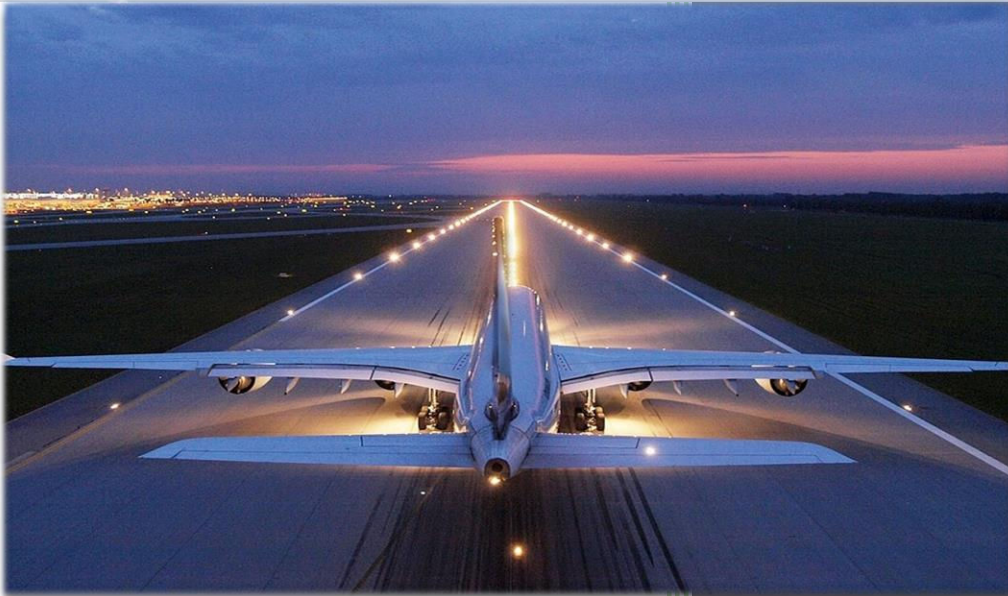


Facharbeit

Mit der Walt-Disney-Methode zu beschäftigungsfähigen Mitarbeitern –
am Beispiel Flughafen München

Herausforderungen während und nach der Corona-Pandemie



NLP Master-Ausbildung
Coaching & Training -
Akademie (CTA)

Sabine Baader

22.02.2022

Inhalt

1. Hintergrund	2
1.1. Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Flughafen und seine Beschäftigten.....	2
1.2. Ziel und Auftrag des Betrieblichen Gesundheitsmanagements am Flughafen München.....	3
2. Bedürfnisse der Belegschaft – in und nach der Krise: was hat sich verändert?.....	3
2.1 Psychische Grundbedürfnisse von Menschen.....	4
2.2 Die menschliche Psyche strebt nach Konsistenz	4
3. Herausforderungen während und nach der Krise.....	5
4. Innovative Ideenfindung mit der Walt-Disney-Methode.....	6
4.1 Was steckt dahinter?.....	6
4.2 Warum die Walt Disney Methode? Mehr als nur Fantasie!.....	6
4.3. Wie funktioniert die Methode?.....	7
5. Anwendung: Mit Walt-Disney zu beschäftigungsfähigen Mitarbeitern.....	9
5.1. Ein Dialog, wie wir ihn alle kennen.....	9
5.2. Drei Denkmöbel schärfen den Blick nach Bedürfnissen	9
6. Ein Ausblick: mögliche BGM-Aufgabengebiete nach der Corona Pandemie	12

1. Hintergrund

Der Flughafen München zählt zu den bedeutendsten Luftverkehrsdrehscheiben Europas und bietet attraktive Flugverbindungen zu Zielen in aller Welt. 2021 wurde der Münchner Flughafen bereits zum 14. Mal als „bester Airport Europas“ ausgezeichnet und erhielt als erster europäischer Flughafen das Qualitätssiegel „5 – Star – Airport“. Konzernweit beschäftigt die Flughafen München Gesellschaft (FMG) mit ihren 22 Tochter- und Beteiligungsgesellschaften rund 10.000 Mitarbeiter.

1.1. Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Flughafen und seine Beschäftigten

Nichts hat den Flughafen München in den letzten zwei Jahren so intensiv beschäftigt wie die Umsetzung von effektiven Gesundheits- und Sicherheitsmaßnahmen, die der weiteren Ausbreitung der Covid-19-Pandemie Einhalt gebieten sollen. Der gesamte Luftverkehr wurde durch die Auswirkungen der Pandemie mit den bekannten Reisebeschränkungen und Quarantäneverpflichtungen weltweit hart getroffen und hat zu einem beispiellosen Nachfrageeinbruch geführt. Konsequentermaßen wurden zahlreiche Maßnahmen zum Schutz der Passagiere und Mitarbeiter ergriffen, Vorkehrungen zur Einhaltung von Abstands- und Hygieneregeln getroffen, Prozesse an neue Bedingungen angepasst, möglichst kontaktloses Reisen ermöglicht, Wegeführungen verändert, für bessere Lüftung in den Passagierbereichen gesorgt und die Fluggäste auf allen verfügbaren Kanälen umfassend informiert. Der Arbeits- und Gesundheitsschutz am Flughafen München hatte wohl noch niemals zuvor einen so hohen Stellenwert wie heute. Passagiere und Mitarbeiter konnten immer auf die Qualität der Gesundheits- und Sicherheitsvorkehrungen am Flughafen München vertrauen – auf die Gewissheit sicherer Flugreisen und gesunder Arbeitsbedingungen am Airport.

Oftmals war schnelles Handeln erforderlich, um der Pandemie zu begegnen. Die Zusammenarbeit mit den Gesundheitsbehörden hat bestens funktioniert, sodass der Gesundheitsschutz auch internationale Anerkennung gefunden hat. So ist er im Rahmen des ACI Airport Health Programms für die Verwirklichung höchster Gesundheits- und Hygienestandards ausgezeichnet worden.

Zu der Vielzahl unterschiedlicher Aspekte der Auswirkungen von Covid-19 auf den Flughafen zählen auch die Auswirkungen auf die Beschäftigten. Die wirtschaftlichen Auswirkungen führten in Rekordzeit zur Einführung von Kurzarbeit und Aufstellung von Zeitabbauplänen.

Aufgrund der steigenden Corona-Fallzahlen in den vergangenen Monaten - auch in der Flughafenregion und am Airport - ist ein entscheidendes Instrument in der Pandemiebekämpfung die Möglichkeit, bis zu 100 Prozent aus dem Homeoffice zu arbeiten. Die Ausnahmesituation der Corona-Krise hat dem Thema „Digital Work“ im Flughafen München Konzern in den vergangenen zwei Jahren einen regelrechten Schub verpasst: flexibles und selbständiges Arbeiten – auch räumlich und zeitlich unabhängig

– ist heute gängiger denn je. Weit über 3.000 Mitarbeiter im Konzern nutzen das Homeoffice. Viele Mitarbeiter stellen jedoch fest: Homeoffice bietet viele Vorteile, bringt aber auch einige Herausforderungen mit sich, die nicht nur technischer Natur sind. Dazu zählen z.B. Spielregeln, die im Büro genauso gelten wie im Homeoffice, virtuelle Besprechungen oder auch die teaminterne Kommunikation, insbesondere wenn das komplette Team „remote“, also fernab des Flughafens, arbeitet.

Auf die zwei gravierenden Auswirkungen der Covid-19-Pandemie auf die Belegschaft des Flughafens München: die eingeführte Kurzarbeit und das Arbeiten aus dem Homeoffice möchte ich in meinen weiteren Ausführungen dieser Arbeit genauer eingehen bzw. mich detailliert beschäftigen.

Ich selbst bin Referentin im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) am Flughafen München. Zu Beginn der Pandemie arbeitete ich zudem als Mitglied im Fachteam Gesundheitsschutz, in dem sich Vertreter des Arbeitsschutzes, der Arbeitsmedizin, des Betrieblichen Gesundheitsmanagements und einige mehr den Herausforderungen der Corona-Pandemie stellten. Aufklärung, Verhaltensregeln, Angebote zur Unterstützung, Hygienemaßnahmen und Homeoffice-Regularien prägten den Arbeitsalltag.

1.2. Ziel und Auftrag des Betrieblichen Gesundheitsmanagements am Flughafen München

Zum genaueren Verständnis möchte ich an dieser Stelle kurz das Ziel und den Auftrag des Betrieblichen Gesundheitsmanagements in unserem Unternehmen erläutern. Auftrag des Betrieblichen Gesundheitsmanagements am Flughafen München ist es, gesunde Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten des Konzerns zu schaffen und zu erhalten. Wir entwickeln kontinuierlich und weitsichtig hochwertige Angebote und Leistungen und bieten Beratung zu allen Themen rund um die Gesundheit der Mitarbeiter am Flughafen an. Mit unseren nutzenorientierten und bedarfsgerechten Angeboten erhalten und fördern wir die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten. Das Team entwickelt, steuert und begleitet zum Beispiel Projekte zu den Themen Bewegung, Ernährung, Ergonomie, Prävention und Rehabilitation. Ebenso werden die Themenfelder Inklusion, Gesundheitsstage und die Mitarbeiterverpflegung großgeschrieben. Auch Bereiche wie das Betriebliche Eingliederungsmanagement, die Suchtprävention oder die psychosoziale Beratungsstelle sind elementare Bestandteile des Betrieblichen Gesundheitsmanagements am Flughafen.

2. Bedürfnisse der Belegschaft – in und nach der Krise: was hat sich verändert?

Um die Herausforderungen für ein Unternehmen während und nach der Corona-Pandemie besser zu verstehen, damit umgehen zu können sowie die innovative Ideenfindung zur Generierung von Maßnahmen anregen zu können, möchte ich in diesem Kapitel zunächst kurz auf die menschliche Psyche und deren Grundbedürfnisse eingehen.

2.1 Psychische Grundbedürfnisse von Menschen

In seinen wissenschaftlichen Untersuchungen postuliert Prof. Grawe, dass jeder Mensch bestimmte Grundbedürfnisse hat. „Unter psychischen Grundbedürfnissen verstehe ich Bedürfnisse, die bei allen Menschen vorhanden sind und deren Verletzung oder dauerhafte Nichtbefriedigung zu Schädigungen der psychischen Gesundheit und des Wohlbefindens führt.“¹

Die psychischen Grundbedürfnisse des Menschen setzen sich wie folgt zusammen:

- **Bindung:** Hiermit ist das Bedürfnis des Menschen nach Mitmenschen, nach Nähe zu einer Bezugsperson gemeint.
- **Kontrolle/Selbstbestimmung:** Die Grundüberzeugungen, ob im Leben Kontrollmöglichkeiten bestehen, es vorhersehbar ist und ob es sich lohnt, sich einzusetzen.
- **Selbstwert:** Das Bedürfnis, sich selber als gut, kompetent, wertvoll und von anderen geliebt zu fühlen. Zur Bildung eines guten Selbstwertgefühls braucht es eine wertschätzende Umgebung, die einem etwas zutraut.
- **Lust/Unlust:** Das Bestreben, erfreuliche, lustvolle Erfahrungen herbeizuführen und schmerzhaft, unangenehme Erfahrungen zu vermeiden.

Grundsätzlich kann man feststellen, dass intrinsische Ziele, wie persönliches Wachstum, Beziehungen zu haben und gut in der Gesellschaft integriert zu sein, eine bessere Befriedigung der Grundbedürfnisse ermöglicht und diese Ziele für die Gesundheit der Menschen eher förderlich sind. Das Anstreben extrinsischer Ziele, wie finanzieller Erfolg, gutes Aussehen oder Ruhm korreliert hingegen mit weniger Vitalität, schlechterem Wohlbefinden und mehr psychischen und physischen Symptomen.

Verliert der Mensch seine intrinsische Motivation, so braucht er viel mehr Willenskraft zur Verfolgung seiner Ziele und sucht sich allenfalls Ersatzziele, die nicht den selben Grad an Bedürfnisbefriedigung bewirken. Damit verliert er Vitalität, ist nicht mehr ganz sich selbst, weil er „fremde“ Ziele verfolgt und erlebt weniger Freude und Wohlbefinden. Das Konzept der intrinsischen Motivation führt zu einer ressourcenorientierten Ansicht des Menschen.

2.2 Die menschliche Psyche strebt nach Konsistenz

Die Mehrzahl der Beschäftigten in Unternehmen durchleben aufgrund der Corona-Pandemie und ihren Auswirkungen derzeit Lebensveränderungskrisen. Lebensabschnitte sind generell mit vielen Veränderungen verbunden. Die Reaktion auf diese Veränderungen erfolgt in der Regel in Reifungsschritten, die von vielen als positive Herausforderung erlebt und bewältigt werden. Wenn diese Reifungsschritte jedoch unter bestimmten Umständen blockiert sind und es zu keiner Weiterentwicklung kommt, kann es zu einer psychischen Krise führen. Die Corona-Krise gibt vielen

¹ Grawe, K. Psychologische Therapie (2000), Göttingen:Hogrefe

Menschen Anlass zur einer Lebensveränderungskrise. Insbesondere Arbeitsstörungen, Existenzsorgen, Verlust der vertrauten Umgebung, leistungsmäßige oder soziale Überforderung, Veränderungen in Partnerschaften, erhöhte Langeweile und soziale Isolation zählen zu diesen Anlässen.

3. Herausforderungen während und nach der Krise

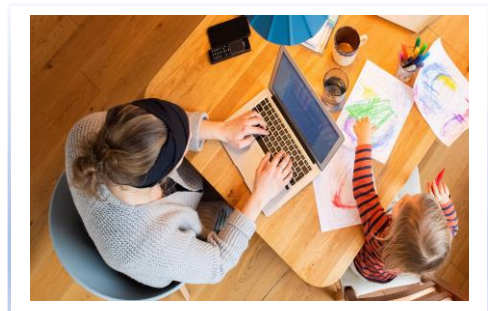
Für viele Menschen stellt diese Corona-Pandemie enorme Herausforderungen in vielen Lebensbereichen dar. Doch beginnen möchte ich dieses Kapitel mit Zitaten von Menschen, die mit der Krise einhergehende Veränderungen als positive Herausforderungen erlebt und bewältigt haben.

...“ Trotz erzwungener körperlicher Distanz entsteht paradoxerweise wieder mehr Nähe. Wir haben plötzlich wieder viel mehr Kontakt zu Familienmitgliedern und Freunden, helfen Nachbarn, die wir vorher gar nicht näher kannten, sind wieder freundlicher zu anderen. Menschen, denen wir sonst meistens nur Nachrichten hinterließen, sind auf einmal wieder persönlich zu erreichen und haben Zeit...Die von uns, die früher vor lauter Hektik nie zur Ruhe kamen, machen nun wieder ausgiebige Spaziergänge und fangen damit an, Bücher zu lesen.“...

...“Aber werfen wir nochmal einen Blick von der Zukunft zurück ins Jetzt: Wir staunen rückwärts, wieviel Humor und Mitmenschlichkeit in den Tagen des Virus tatsächlich entstanden ist.“...

Doch was sind die Herausforderungen, denen sich ein Unternehmen in seiner Rolle als verantwortungsbewusster Arbeitgeber stellen muss?

...“Arbeit im Homeoffice geht durchaus mit diversen Herausforderungen einher: das Verwischen der Grenze zwischen privat und beruflich, soziale Isolation, keine ausreichenden Erholungsphasen, Kommunikationsprobleme, technische Schwierigkeiten, Datenschutz – um nur einige zu nennen.“...



...“Generell ist zu beachten, dass mobile Arbeit nicht für alle Beschäftigten ein Erfolgsmodell ist, für manche ist der Arbeitsplatz eine Art Zuhause.“...

...“ Homeoffice bedeutet nicht nur, Angestellte mit dem Laptop nach Hause zu schicken und alles läuft weiter wie bisher.“ Der neue Arbeitsraum Homeoffice braucht neue Leitlinien der Zusammenarbeit und genau dafür müssen Unternehmen sich nun Zeit nehmen.“...

Herausforderungen zusammengefasst:

- Soziale Isolation als wesentlicher Stressfaktor und Verstärkung psychischer Störungen, Verwischen der Grenze von privat und beruflich, keine ausreichenden Erholungsphasen, Kommunikationsprobleme
- Möglicher Anstieg der Suizide

- „Arbeitsplatz“ als eine Art zu Hause entfällt
- Zeitstrukturierung und Aktivität sowie Kompetenzerleben werden als wichtige psychosoziale Funktionen der Erwerbswelt vernachlässigt
- Existenzängste und Unsicherheiten vermehren sich, dadurch entsteht eine individuelle und kollektive Reduktion des psychischen Wohlbefindens
- Zeit zur Selbstreflexion geht oftmals mit schmerzhaften Erkenntnissen einher
- Möglicher Wechselwunsch von Beschäftigten – Herausforderung an Arbeitgeber, sich für seine Beschäftigten einzusetzen – alle werden gebraucht – für die Zeit nach der Krise
- Verändertes krankheitsbezogenes Verhalten der Beschäftigten

4. Innovative Ideenfindung mit der Walt-Disney-Methode

Das 16-köpfige Team des Betrieblichen Gesundheitsmanagements am Flughafen München könnte nun auch eine Mindmap erstellen und sich in ewigen Brainstorming-Runden verlieren, um innovative Ideen zur Bewältigung der in Kapitel drei aufgeführten Herausforderungen während und nach der Corona-Krise zu generieren. Oder wir versuchen es einmal nach der Methode, die nach dem Erfinder von Micky Maus und Donald Duck benannt ist.

4.1 Was steckt dahinter?

Auf den ersten Blick lässt der Name dieser Methode vermuten, dass sie von Walt Disney, dem bekanntesten Trickfilmzeichner, höchstpersönlich erfunden wurde. Die Vermutung ist allerdings nicht ganz richtig. Die Methode geht auf Robert Dilts, einen Autor, Trainer und Berater im Bereich des Neurolinguistischen Programmierens (NLP), zurück.

Es handelt sich um eine Kreativitätstechnik, bei der man sich einem Problem aus verschiedenen Perspektiven nähert und dafür in unterschiedliche Rollen schlüpft.

Kreativitätstechniken sind jedoch nicht dazu erschaffen, um blitzartige Erleuchtungen zu liefern, so sehr der Wunsch manchmal vorhanden ist. Vielmehr unterstützen diese Techniken unsere Gedanken, mehrere Einfälle zur gleichen Zeit zu entwickeln. Es ist also wichtig zu wissen, dass bei der Produktion der Ideen folgendes gilt: „Quantity breeds Quality“, was soviel heißt, dass es mehrere Versuche benötigt, bis qualitativ hohe Ideen generiert werden können. Es ist Geduld gefragt, denn auch Genies werden nicht von heute auf morgen geboren.

4.2 Warum die Walt Disney Methode? Mehr als nur Fantasie!

Die Walt Disney Methode hat generell viele Einsatzmöglichkeiten. Sie spezialisiert sich auf die Lösungsfindung von Problemen und eignet sich für Einzelpersonen, als auch für große oder kleine Gruppen. Unternehmen erleben ab und zu einen Mangel an Fantasie oder Ideenlücken in der Erstellung ihrer Konzepte, dementsprechend kann

die Walt-Disney-Methode Erleichterung verschaffen. Neue Ideen werden entwickelt, erweitert und je nach Bedürfnis strukturiert. Sie unterstützt bei der Lösung sehr komplexer Aufgaben und kann hohen Anforderungen gerecht werden.

Doch warum weise ich so explizit auf die genaue Einsatzmöglichkeit der Walt Disney Methode hin? Der Flughafen München steht, wie viele andere Unternehmen auch, in Zeiten der Corona-Pandemie der großen Herausforderung gegenüber, beschäftigungsfähige Mitarbeiter zu erhalten bzw. diese nach zwei Jahren Homeoffice, Kurzarbeit, sozialer Isolation, Existenzängsten und dadurch einer Reduktion des psychischen Wohlbefindens und verändertes krankheitsbezogenes Verhalten wieder herzustellen.

Ich möchte den Ansatz wagen, diese komplexe Aufgabe mit Hilfe der Walt-Disney-Methode anzugehen.

4.3. Wie funktioniert die Methode?

Die Methode kann allein oder in Gruppen durchgeführt werden und besteht aus drei Phasen (Träumer, Realist und Kritiker), die beliebig oft wiederholt werden können. Pro Phase sollte ein Zeitrahmen von rund 20 Minuten eingeplant werden.

Damit sich die Teilnehmer besser in die jeweilige Rolle einfinden, kann es sinnvoll sein, in einem Raum verschiedene Bereiche zu definieren und diese entsprechend der Rollen zu dekorieren. Die Träumerecke sollte bunt und spielerisch gestaltet sein, etwa mit Blumen, bunten Stoffen und Ballons. Der Bereich des Realisten könnte mit Werkzeugen wie einem Schraubenzieher, Maßbändern und Planwänden ausgestattet werden. Die Ecke des Kritikers wiederum kann in schlichtem Schwarz-Weiß gehalten werden



Nachdem nun definiert wurde, für welches Problem oder welche Fragestellung eine Lösung gesucht wird, versetzen sich die Teilnehmer der Reihe nach in die drei verschiedenen Rollen. Wichtig ist, immer in der jeweiligen Rolle zu bleiben und Ideen beispielsweise nicht schon in der Träumer-Phase zu bewerten oder kritisch zu hinterfragen.

Träumer

Der Träumer ist der kindliche Visionär in uns, der sich traut, sich eine erstrebenswerte Zukunft zu erträumen. Er ist Ideenlieferant, subjektiv orientiert und enthusiastisch – er ist begeistert bei der Sache. Er enthält sich jeder Kritik an seinen Visionen und fragt sich auch nicht, ob seine Ideen praktisch umsetzbar oder realistisch sind. Ihm geht es um den "Idealzustand", d. h. um eine Zukunft, in der ohne Abstriche alle Wünsche und Bedürfnisse befriedigt sind. Sein Kompass und Orientierung sind seine Begeisterung, insofern hört er darauf, "was sein Herz ihm sagt". Für ihn gibt es keine Idee, die zu "hoch" oder zu "verrückt" ist – er sieht das Ideal.

Die entstandenen Ideen werden schriftlich festgehalten. Mögliche Fragen, die man sich während dieser Phase stellen kann, sind:

- Was wäre schön?
- Wie sieht die ideale Situation aus?
- Was ist mein Traum dazu?
- Was wäre völlig verrückt und abgedreht?

Realist

Die Ideen des Träumers werden dem Realisten übergeben. Der Realist in der Walt-Disney-Methode ist der Macher, denn er will die Dinge in die Hand nehmen und umsetzen. Er ist der "Brückenbauer" zwischen Fantasie und Realität. Er fragt, wie man dem Ideal des Träumers praktisch möglichst nahekommen kann und welche Möglichkeiten der Umsetzung es gibt. Er fragt sich, wie man die kreativen Ideen auf einen Nenner bringen kann – z. B. wie sieht das Produkt oder die Dienstleistung aus? Er sucht nach alternativen Wegen, Maßnahmen und Lösungsansätzen. Er entwickelt die Methoden, Arbeitsschritte und Maßstäbe – d. h. die konkrete Planung, die man braucht, um das Ziel (Vision) zu erreichen.

Folgende Fragen können bearbeitet werden:

- Was wird für die Umsetzung benötigt?
(Material, Menschen, Wissen, Techniken etc.)?
- Wie kann realisiert werden, was der Träumer sich ausgedacht hat?
- Was muss getan oder gesagt werden?
- Welche Grundlagen sind schon vorhanden?
- Kann der Ansatz getestet werden?

Kritiker

Der Kritiker ist derjenige, der die Ideen und Pläne analysiert, Dinge hinterfragt, nach logischen Fehlern sucht und mögliche Probleme sichtbar macht. Er findet Hürden und Hindernisse, die uns bei der Realisierung eines Ziels begegnen könnten. Er sucht nach dem "Haken" an einer Sache, denkt an das, was andere vergessen haben oder was die Umsetzung gefährden könnte. Dennoch ist er ein konstruktiver Kritiker, dem die Realisierung des Ziels wichtig ist

Arbeitsaufträge für den Kritiker könnten sein:

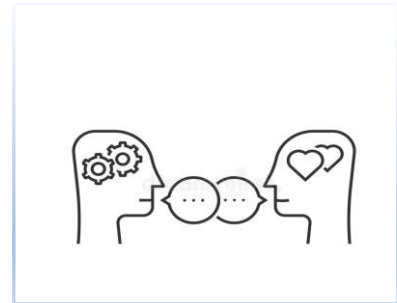
- Kann das realisiert werden?
- Was halte ich für möglich?
- Was kann gar nicht funktionieren?
- Was ist einfach nur Träumerei?
- Was könnte verbessert werden?
- Welches sind Chancen und Risiken?
- Was wurde übersehen?

5. Anwendung: Mit Walt-Disney zu beschäftigungsfähigen Mitarbeitern

Wie erlangt der Flughafen München seine beschäftigungsfähigen Mitarbeiter während und nach der Corona-Pandemie zurück?

5.1. Ein Dialog, wie wir ihn alle kennen

Das Team des Betrieblichen Gesundheitsmanagements ist ein hochkompetentes Team aus Experten, Sportwissenschaftlern und Generalisten. Doch auch dieser Dialog könnte am Beginn dieser komplexen Aufgabe stehen:



A: Wir sollten den Mitarbeitern Angebote und Maßnahmen nach Rückkehr aus der Kurzarbeit anbieten.

B: Das wird sich positiv auf die Mitarbeiterbindung auswirken und einem Anstieg der Krankheitstage entgegenwirken. Finde ich richtig gut! Aber das wird unser Budget gewaltig überschreiten.

A: Aber Folgendes bringt uns richtig voran: Führungskräfte sollten entsprechende Schulungen erhalten, um mit den Mitarbeitern richtig umzugehen.

B: Habt ihr eine Idee, wie zeitaufwändig das ist? Die Führungskräfte sind komplett mit der neuen Organisationsstruktur und ihren fachlichen Aufgaben beschäftigt.

A: ... ja aber ...

Hier wurde nicht nach der Walt-Disney-Methode gearbeitet. Beide Personen haben das Meeting wenig zufrieden verlassen. Durchaus verständlich. A hat ambitionierte Ideen und möchte einen Schritt nach vorn gehen. Er fühlt sich blockiert und ausgebremst von B. Die Ambitionen sollten B auch gar nicht abgesprochen werden! Er denkt nur gleich weiter und schaut, welche Probleme bei der Umsetzung auftreten könnten.

5.2. Drei Denkstühle schärfen den Blick nach Bedürfnissen

Ich führe die Walt Disney Methode zunächst als Einzelperson durch und werde sie zeitnah im Team wiederholen.

Ich bestimme aus der Metaposition drei Orte auf dem Boden und benenne sie mit „Träumer“, „Realist“ und „Kritiker“. Als erstes ankere ich die jeweils angemessene Strategie an den jeweiligen Ort:

1) Ich denke an die Zeit, in der ich mir ohne jeden Einfluss neue Ideen ausdenken konnte. Ich trete in den Ort des „Träumers“ und durchlebe diese Zeit nochmals.

2) Ich denke an die Zeit, in der ich realistisch Projekte umgesetzt habe – ganz konkret ein Projekt – wie war die Timeline, wieviel Budget stand zur Verfügung, wie habe ich das Team zusammengestellt, wie habe ich die Aufgabenpakete verteilt, wie wurden die Projektmeetings organisiert, wie erfolgte die Dokumentation? Ich trete in den Ort des „Realisten“ und durchlebe das Projekt nochmals.

3) Ich denke an die Zeit, in der ich ein Vorhaben konstruktiv kritisiert habe. Ich habe auf Probleme hingewiesen, kritisch hinterfragt, Anpassungen und Änderungen vorgeschlagen. Ich trete in den Ort des „Kritikers“ und durchlebe diese Zeit nochmals.

Mein Thema: Wie erlangt der Flughafen München seine beschäftigungsfähigen Mitarbeiter während und nach der Corona-Pandemie zurück?

Für dieses Thema möchte ich Lösungsansätze finden, die zu einem späteren Zeitpunkt mit meinen Kollegen weiter konkretisiert werden sollen.

Ich steige ich die Position des **Träumers** ein. Ich beginne frei zu phantasieren.

Es wäre schön, wenn die Mitarbeiter des Flughafens München die Krise bisher gesund bewältigen konnten, an ihren Arbeitsplatz zurückkehren, ihre volle Leistung bringen, ein tolles Verhältnis zu ihren Kolleginnen und Kollegen haben und sich die Beziehung zu ihrer Führungskraft nicht verändert hat bzw. noch positiver geworden ist.

Alle sind physisch und psychisch stabil und nehmen die Veränderungen, wie neue Aufgaben- und Tätigkeitsfelder, Veränderungen am Arbeitsplatz, Zusammenarbeit in neuen Teams und eine weiter verstärkte Digitalisierung ohne Probleme an.

Die Beschäftigten erfahren wieder ein absolut positives Erleben der Flughafenfamilie.

Nun steige ich in die Position des **Realisten** ein und teste diesen Traum. Ich frage mich, wie kann dieser Plan realisiert werden? Was muss entwickelt werden, was ist schon vorhanden? Welche Rahmenbedingungen benötige ich? Wie kann ich die Vielzahl an Themen clustern? Welche Priorisierung ist notwendig?

Ich beginne damit, die Bedürfnisse und daraus abgeleiteten Angebote und Maßnahmen zunächst zu clustern:

1) Unternehmenskultur und Führung

- Vertrauensvolle Unternehmenskommunikation
- Individuelle Einzelgespräche
- Aufzeigen von Perspektiven
- Mitarbeiterbindung
- ...

2) Beschäftigungsfähigkeit

- Bewegungs- und Ausgleichsangebote
- Regenerationsangebote
- Bedarfsorientierte Bereichsangebote

- Ernährungsangebote

3) Krisenbewältigung

- Beratungsangebote zu finanziellen Problemen, Partnerschafts- und Erziehungsproblemen, häusliche Gewalt, existenzielle Ängste)
- Suizidprävention
- Wiederherstellung strukturierter Arbeitstag
- Spürbares Kompetenzerleben

4) Veränderte Arbeitswelt

- Veränderter/Wegfall des Arbeitsplatzes
- Verändertes krankheitsbezogenes Verhalten der Beschäftigten
- Verstärkte Digitalisierung
- Veränderte Art der Zusammenarbeit

5) Teamkultur und Zusammenarbeit

- Formulierung neuer Leitlinien der Zusammenarbeit
- Raum für gemeinsamen Austausch
- Aktive Aufarbeitung der Corona-Zeit

Im nächsten Schritt prüfe ich, welche der Themen wir im Betrieblichen Gesundheitsmanagement oder auch mit unseren Netzwerkpartnern bereits entwickelt haben und den Mitarbeitern aus unserem Portfolio heraus anbieten. So werden aktuell im Bereich der Beschäftigungsfähigkeit schon eine Reihe an Bewegungs- und Ausgleichsangebote, Regenerationsangeboten und bedarfsorientierten Bereichsangeboten angeboten. Diese müssten nun den neuen Rahmenbedingungen, z.B. hohe Anzahl an Homeofficetagen - auch zukünftig – angepasst werden. Bedarfsorientierte Online-(Beratung-)Angebote sind hier eine sinnvolle Ergänzung.

Weitere bereits vorhandene Angebote gibt es zur Krisenbewältigung. Hier arbeitet das BGM am Wiederaufbau einer Sozialberatung. Das Thema hohe Anzahl an Krankheitstagen wird durch das Betriebliche Eingliederungsmanagement abgedeckt.

Um mit der verstärkten Digitalisierung umzugehen, bietet der Flughafen bereits eine Reihe an Kursen und Guidelines an.

Es bleiben jedoch eine Reihe an offenen Themen, die es im ersten Schritt notwendig machen, einen konkreten Auftrag von der Geschäftsleitung zu erhalten und in Teams Entwicklungs- und Umsetzungsmaßnahmen zu planen, insbesondere zu den Bereichen „veränderte Arbeitswelt“ und „Teamkultur und Zusammenarbeit“. Es muss geklärt werden, wieviel Budget für Maßnahmen zur Verfügung steht, wer für welches Thema den „Hut“ aufhat und auf welche Themen zunächst der Schwerpunkt gelegt wird.

Jetzt steige ich in die Position des **Kritikers** ein und frage mich, ob noch etwas fehlt, was gar nicht funktionieren kann und was dagegensprechen könnte.

Hier kommt mir zuerst in den Sinn, dass es schwierig werden könnte, einen Großteil der Mitarbeiter zu erreichen, z.B. Mitarbeiter, die auf dem Vorfeld arbeiten und momentan in Kurzarbeit sind, haben keinen „Arbeitsrechner“ zu Hause und können somit keinerlei Onlineangebote wahrnehmen.

Für alle Bewegungs- und Regenerationsangebote muss unser externer Trainerstab wieder aktiviert werden. Einige der Trainer haben sich in der Corona-Zeit, als keine Präsenzangebote möglich waren, eventuell ein neues Standbein aufgebaut und stehen dem Flughafen nun nicht mehr zur Verfügung.

Ein weiterer kritischer Punkt könnte sein, dass die Mitarbeiter nach Kurzarbeit an ihren Arbeitsplatz zurückkehren, sofort wieder mit ihren originären Aufgaben betraut werden und dem Thema „Wie können „Rückkehrer“ unterstützt werden, um möglichst schnell wieder voll leistungs- bzw. beschäftigungsfähig sein?“ von der Führungsebene keine Bedeutung beigemessen wird.

Mit allen den Informationen, die in den Positionen des Realisten und des Kritikers herausgearbeitet wurden, gehe ich nun auf die Position des Träumers zurück und integriere die Informationen. Ich gehe eine zweite Runde durch die Themen an, priorisiere, streiche ggf. welche und konkretisiere sie, bis ich mit meinem Plan zufrieden bin.

6. Ein Ausblick: mögliche BGM-Aufgabengebiete nach der Corona Pandemie

Nachdem die Methode des Walt-Disney nun mehrfach durchgeführt wurde, können die Angebote und Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements am Flughafen München mit Unterstützung der Geschäftsleitung und Netzwerkpartnern in vier Handlungsfelder zusammengefasst werden:

1. Gesundheit ist Führungsaufgabe
2. Beschäftigungsfähigkeit sichern
3. Beratungs- und Unterstützungsangebote
4. Betriebliche Gesundheitsförderung

Zum Abschluss meiner Arbeit möchte ich noch sagen:

Die Krise kann die Menschen in ein neues Zeitalter der Zusammenarbeit und Solidarität befördern. In Zukunft werden sich gute Arbeitgeber durch eine menschliche und kollaborative Wirtschaft mit Grundwerten wie Teilhabe, Empathie, Transparenz, Nachhaltigkeit und Verantwortung auszeichnen.

Literaturverzeichnis

<https://www.impulse.de/management/selbstmanagement-erfolg/walt-disney-methode/3831387.html> (abgerufen am 25.01.2022)

<https://www.projektmagazin.de/methoden/walt-disney-methode> (abgerufen am 25.01.2022)

<https://www.projektmagazin.de/methoden/walt-disney-methode> (abgerufen am 30.01.2022)

<https://www.philognosie.net/kommunikation/walt-disney-methode-kreativ-planen-ziele-erreichen> (abgerufen am 30.01.2022)

https://www.unternehmergeist-macht-schule.de/SharedDocs/Downloads/materialien-schueler/Walt-Disney-Methode.pdf?__blob=publicationFile (abgerufen am 25.10.2022)

<https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/softskills/kreativitaet/walt-disney-methode-einfach-erklaert/> (abgerufen am 05.02.2022)

<https://www.kompetenzzentrum-kommunikation.de/artikel/walt-disney-methode-gestalten-sie-ihr-maerchen-selbst-5451/> (abgerufen am 25.01.2022)

Konzeptpräsentation BGM, Flughafen München, April 2020

Portfoliopräsentation BGM, Flughafen München, Dezember 2019

Jahresbericht 2020, Arbeitssicherheit, Arbeitsmedizin und Gesundheitsmanagement am Flughafen München, gemeinsame Aufgabe, gemeinsame Verantwortung

<https://emotion.munich-airport.de> (Intranet)