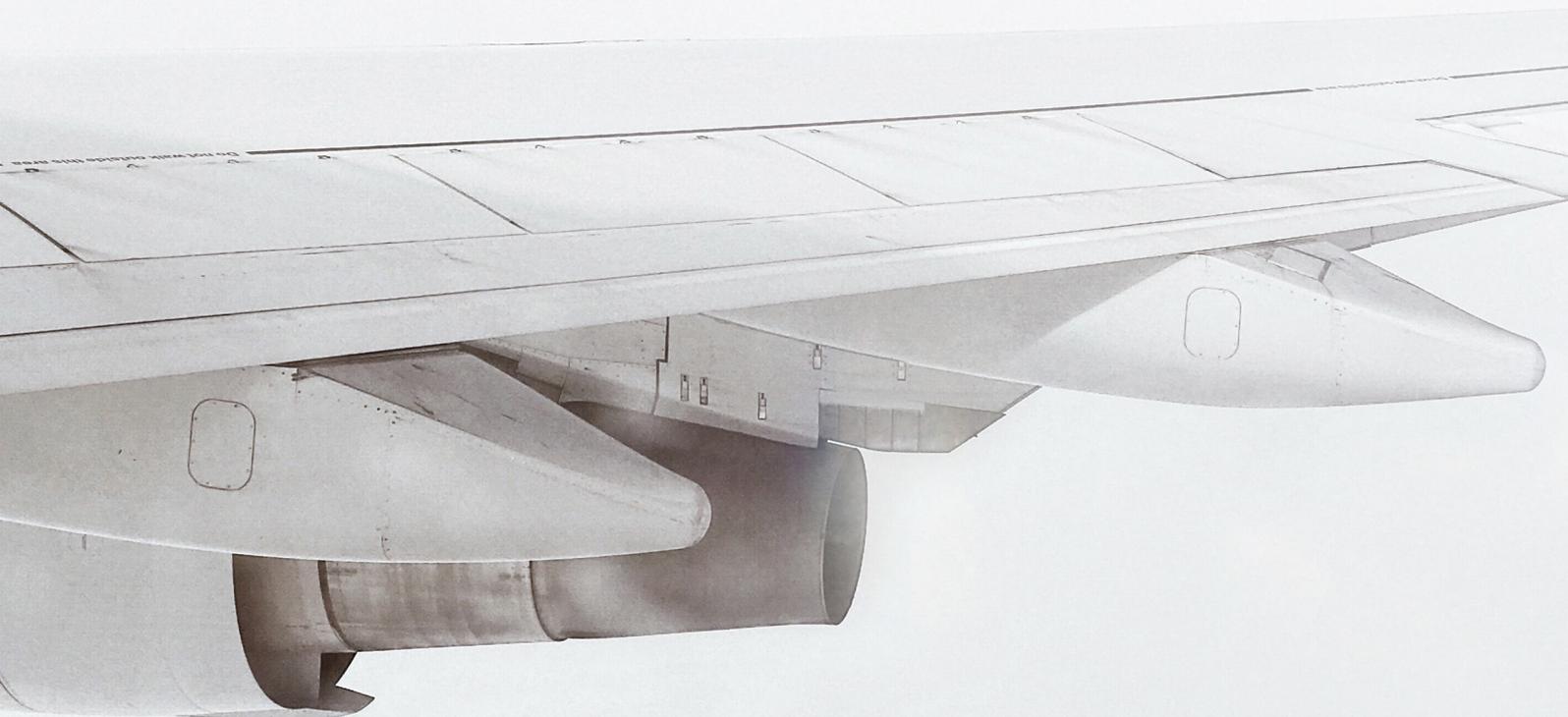


CASE STUDY

Branche: Luft- und Raumfahrt



CASE STUDY

BEM-Krankenstand um 50% gesenkt dank psychologischer Beratung

Mit der Beratung von Marcus Riedel qualifiziert ein führender Zulieferer der deutschen Luft- und Raumfahrtindustrie erfolgreich seine Führungskräfte im Umgang mit psychischen Erkrankungen und baut ein nachhaltiges BEM-Management auf.

“

„Jede Führungskraft sollte so eine psychologische Schulung absolvieren, wie sie von Marcus Riedel angeboten wird.“

| - Özgür B.,
Abteilungsleiter für Qualitätsmanagement

Branche: Luft- und Raumfahrt

Kunde: Führender Zulieferer

“

„Wenn ich sehe, was wir alles gemeinsam aufgebaut haben, ist das schon berührend für mich. Marcus hat sich weit über seine Rolle hinaus immer als Mensch eingebracht, hat sich in seiner eigenen Verletzlichkeit gezeigt. Nur so kann man bei anderen Menschen etwas bewirken und Vertrauen aufbauen.

Das ist eine echte Gabe.“

- Alexander R.,
Leiter Gesundheitsmanagement,
Zulieferer der Luft- und Raumfahrtindustrie



AUF EINEN BLICK

HERAUSFORDERUNG

Zu hohen Krankenstand senken und psychische Ursachen beseitigen.

Führungskräfte im Umgang mit psychischen Störungen schulen.

Die Zufriedenheit und Kommunikation aller Beschäftigten verbessern.

LÖSUNGEN

12 Jahre begleitende psychologische Beratung des Unternehmens

300 Tagesseminare mit Teilnehmern aus allen Führungsebenen

Vertiefung durch weitere Formate wie Team-Coachings und eine Netzwerkgruppe

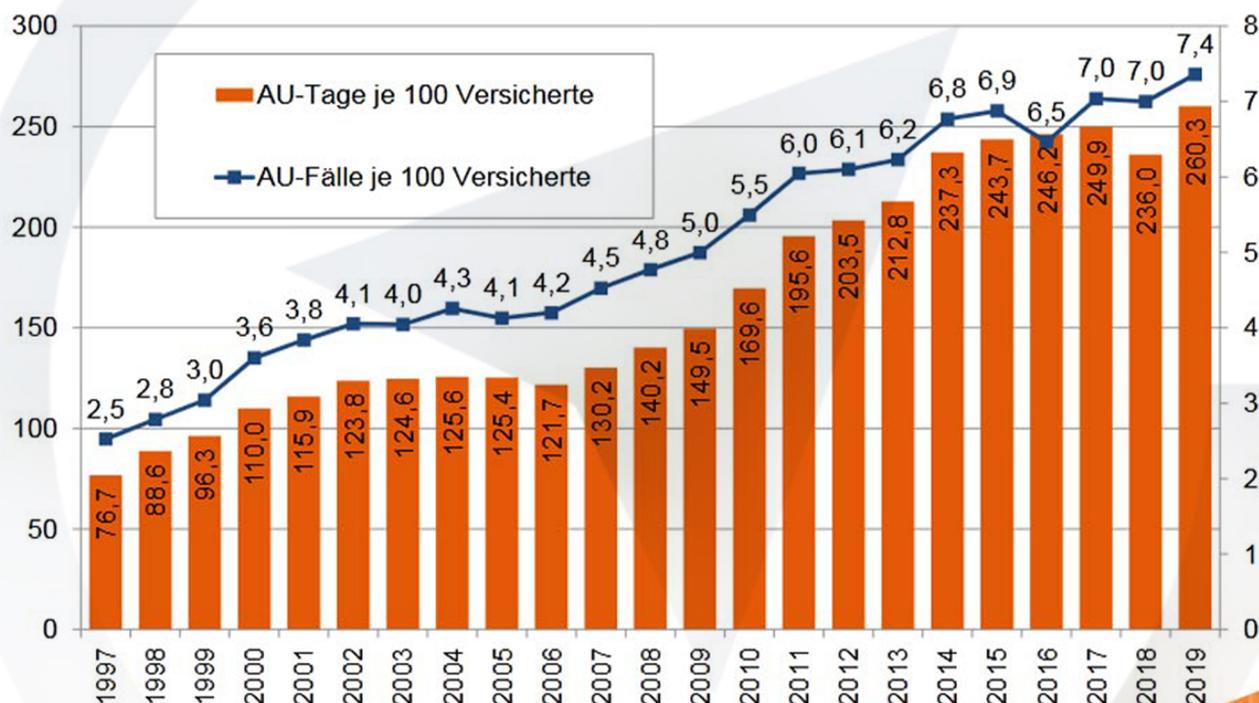
Aufbau und Qualifizierung eines nachhaltigen BEM- Managements

GESCHÄFTSERGEBNISSE

- BEM-Krankenstand um 50 % gesenkt (von 400 auf 200 Beschäftigte)
- Sicherer Umgang mit psychischen Störungen im Unternehmen
- Entlastung und Kompetenzierung der Führungskräfte
- Proaktive Prävention psychischer Störungen
- Bessere Kommunikations- und Führungskultur

Psychische Erkrankungen belasten den Arbeitsalltag

Psychische Erkrankungen 1997-2019: Anstieg Fehltage und Krankheitsfälle



Quelle: Daten der DAK-Gesundheit 1997-2019

DAK
Gesundheit
Ein Leben lang

Dramatischer Anstieg von AU-Tagen und -Fällen aufgrund psychischer Erkrankungen in Deutschland.

Steigende Anforderungen, eine hohe Eigenverantwortung und flexible Beschäftigungsverhältnisse führen bei Führungskräften und Beschäftigten zu einer wachsenden psychischen Belastung am Arbeitsplatz.

Dementsprechend hoch ist in Deutschland die Zahl der Fehltage aufgrund psychischer Erkrankungen – im letzten Jahrzehnt ist sie um mehr als 70 Prozent gestiegen. Bei den Ursachen für Arbeitsunfähigkeit stehen sie laut dem DAK Gesundheitsreport 2022 mit 7 Prozent an 2. Stelle.

Und auch volkswirtschaftlich gesehen verursachen diese kostenintensiven Erkrankungen großen Schaden – laut Bundesregierung knapp 14,8 Millionen EUR im Jahr 2020.

An technischen Betrieben mit einer sachlich geprägten Betriebskultur ist diese Entwicklung natürlich auch nicht vorbeigegangen.

Als ein weltweit führender deutscher Zulieferer der Luft- und Raumfahrtindustrie an einem Standort mit 2.500 Beschäftigten Anfang 2012 einen zu hohen Krankenstand aufgrund psychischer Erkrankungen feststellte, war klar, das Unternehmen musste handeln.

In Abstimmung mit dem Betriebsarzt entschied Alexander R., Leiter des betrieblichen Gesundheitsmanagements, die Führungskräfte durch entsprechende Schulungen zu sensibilisieren. Das Ziel: Ein Bewusstsein dafür schaffen, dass psychische Erkrankungen auch am Produktionsstandort auftreten, woran man sie erkennt und wie Führungskräfte damit umgehen können.

Für die Konzipierung und Durchführung der Schulungen suchte sich der Zulieferer im Rahmen einer Ausschreibung professionelle psychologische Unterstützung.

“

„Unter den verschiedenen Bewerbern haben wir uns für Marcus Riedel wegen seiner Mehrfach-Qualifikation als Psychotherapeut, Betriebsarzt und Unternehmenscoach entschieden,“

erzählt Alexander.

„Die anderen Kandidaten kamen eher aus einem Weiterbildungskontext rund um die Themen Stress und Resilienz, sie haben sich das Wissen überwiegend angelesen und hatten dadurch einfach nicht den gleichen Tiefgang bzw. praktische Erfahrung.“

Die Mission: Führungskräfte im Umgang mit Belastungen zu stärken

Führungskräfte sehen sich von verschiedenen Seiten mit oft kräftezehrenden, unklaren und widersprüchlichen Erwartungen konfrontiert. Dadurch fällt es ihnen schwer, richtig mit dem Verhalten der ihnen anvertrauten Mitarbeitenden umzugehen. Sie finden ihre Rolle in der Hierarchiekette nicht und erleben eine gewisse Hilflosigkeit bzw. Rollenüberfrachtung.

Durch die fehlende Klärung führt all dies zu hohen psychischen Belastungen, die bei einem Bewusstsein für die psychologischen Hintergründe vermeidbar sind. Die Probleme zu benennen, war teilweise ein Tabu, nach dem Motto: nur keine Schwäche zeigen.

Das erste mit Marcus Riedel entwickelte Pilotseminar „Erkennen von und Umgang mit psychischen Belastungen“ hatte daher folgende

Ziele:

- Ein Bewusstsein um psychische Belastungen schaffen und einen Dialog in den Teams und im Hierarchiesystem anstoßen
- „Grabenkämpfe“ und Kommunikationsblockaden nachhaltig abbauen
- Resilienz und psychische Gesundheit fördern, eine aktive Achtsamkeit entwickeln
- Fehlzeiten in wichtigen Schnittstellenfunktionen reduzieren und ausfallbedingte Personalkosten senken
- Durch den Abbau emotionaler Belastungen die betrieblichen Prozesse effizient beschleunigen
- Eine konfliktfreiere und dauerhaft stabile Team- und Erfolgskultur fördern, die in der konkreten Praxis Akzeptanz findet und effektiv nutzbar ist

Super Start nach ersten Bedenken bei Betriebsrat & Management

Anfangs standen Betriebsräte und Werksmanagement dem Projekt durchaus auch skeptisch gegenüber.

Alexander erzählt:

„Ja, in der Pilotphase kamen schon Bedenken auf wie:

„Wird das nicht zu psychologisch, muss man da etwa einen Seelenstriptease machen? Und können wir das den Beschäftigten überhaupt zumuten? Oder entsteht da am Ende gar eine Dynamik, die wir nicht mehr kontrollieren können?“

Aber Marcus hat diese Bedenken in der Praxis schnell entkräften können, zumal wir die betroffenen Kolleginnen und Kollegen stark in die Planung mit einbezogen haben.“

Das Feedback der geschulten Führungskräfte war überwältigend positiv. Sie waren von nicht nur von der Person Marcus Riedel angetan, sondern auch von den Inhalten und dem Erkenntnisgewinn.

„Marcus hatte ein professionelles, fundiertes und respektvolles Vorgehen im Seminar, das hat einfach gepasst“,
sagt Alexander.

„Und da er Führungskräfte und Betriebsabläufe in technischen Betrieben bereits aus seinem therapeutischen Kontext und als Betriebsarzt kannte, konnte er praxisnah mit vielen Beispielen arbeiten. Die Teilnehmer haben sofort gemerkt, das hat Hand und Fuß. Marcus geht sehr wertschätzend mit den Aufgaben der Führungskräfte um. Er verwendet eine griffige Sprache, die jeder versteht.“

Gleichzeitig schätzen Betriebsräte, Werksleitung und Teilnehmer die direkte Art von Marcus. Er redet nicht um den heißen Brei, sondern spricht mit Empathie und Humor die Dinge konkret an – manchmal bewusst auch provokativ. So bringt er die Teilnehmer durch eine konstruktive Konfrontation zum Miteinander-Sprechen, zum gegenseitigen Verstehen und zur Klärung von Konfliktsituationen.

Als externer Berater hat er in gewissem Sinne die Rolle eines „Narren“ und kann daher auf eine Art zu den Teilnehmern sprechen, die interne Stakeholder nicht unbedingt genauso angehen können.

Gruppendynamisches Coaching bringt Teams stärker zusammen

Auf das erfolgreiche Pilotprojekt folgten über die nachfolgenden 10 Jahre insgesamt 30 ganztägige Seminare mit hierarchieübergreifend zusammengesetzten Teilnehmern aus allen Führungsebenen.

Um die Lernmodule noch effektiver zu gestalten, entwickelte der Zulieferer in einem zweiten Schritt zusammen mit Marcus Riedel einzelne Team-Coachings.

Hier setzen sich die Abteilungsleiter mit ihren jeweils nachgeordneten Führungskräften zusammen, um über eine gemeinsame Erkenntnisebene auf die gleiche Wahrnehmungsebene und letztendlich auf die gleiche Handlungsebene und die gleichen Werte zu kommen.

„Statt einzelne Personen zu schulen, die dann die Erkenntnisse in ihrem Kontext selbst umsetzen müssen, sind wir bei den Team-Coachings direkt in die Hierarchie gegangen und haben auf einer systemischen, gruppendynamischen Ebene mit dem ganzen Team gearbeitet“,

erklärt Alexander.

“

„Als wir mit dem betrieblichen Eingliederungsmanagement angefangen haben, hatten wir 400 Beschäftigte, die BEM-berechtigt waren – heute sind es nur noch 200, mit weiter sinkender Tendenz. Ein großer Erfolg, für Marcus den idealen Nährboden geschaffen hat.“

| - Alexander R.,
Leiter Gesundheitsmanagement

„Das war natürlich herausfordernder für Marcus und die Teilnehmer, die sich ja dann ständig fragen: ‚Kann ich das jetzt hier aussprechen, wo auch mein Chef zuhört? Kann ich jetzt zugeben, dass ich das nicht kann oder dass ich mich da unsicher gefühlt habe?‘ Und wo auch der Chef mal sagen kann: ‚Gut, dass ihr das heute ansprecht, ich habe mich in der Situation damals auch nicht wohl gefühlt, meine Entscheidung ist mir nicht leichtgefallen. Und jetzt erkläre ich euch mal die Gründe dafür.‘“

„Das ist schon die Kür im Team-Coaching und das hat Marcus super hinbekommen, indem er einen Vertrauenskontext geschaffen hat.“

Ergänzt wurden die beiden Formate durch eine Netzwerkgruppe als drittes Format. In dieser haben sich inzwischen 30 bis 40 freiwillige Multiplikatoren zusammengeschlossen, die sich für Change Management im Unternehmen interessieren und tiefer in die kollegiale Beratung und Fallarbeit eingestiegen sind. Ihr Ziel: eine gesunde Art des Führens zu finden, die klar ist, aber auch zuhören kann.

Betriebliches Wiedereingliederungs- Management (BEM) erfolgreich aufgebaut

Gerade psychische Erkrankungen führen oft zu langen Arbeitsunfähigkeitszeiten. Daher ist eine erfolgreiche betriebliche Wiedereingliederung in diesen Fällen besonders wichtig.

Ab 2017 hilft Marcus Riedel dem Zulieferer neben den Seminaren, Team-Coachings und der Netzwerkgruppe daher zusätzlich beim Aufbau eines nachhaltigen BEM-Programms.

Alexander sagt: „Marcus hat uns da wirklich nochmal sehr unterstützt, zumal er ja den entsprechenden Hintergrund hatte: Er hatte bereits als Betriebsarzt gearbeitet, war in dem Betrieb auch BEM-Koordinator gewesen und hatte den psychotherapeutischen Hintergrund.“

„Das war ideal, sowohl beim Aufbau des BEM-Konzeptes als auch bei der Qualifikation unserer BEM-Koordinator:innen – inzwischen schon in der 2. Generation. Daher lassen wir uns auch heute noch von ihm beim BEM supervidieren.“

Die Rolle der BEM-Koordinator:innen ist nicht immer einfach, denn sie werden häufig mit schwierigen Krankheiten, Hoffnungslosigkeit und Vermeidung konfrontiert.

„Bei der Rollenwahrnehmung hat unseren Koordinator:innen das Konzept des ‚Containing‘ von Marcus sehr geholfen“,

erzählt Alexander.

„Das heißt, dass man viel vom Gegenüber erstmal aufnimmt und akzeptiert, was passiert – und sich trotzdem nicht selbst davon runterziehen lässt.“

Der Erfolg: Anzahl der BEM- berechtigten Mitarbeitenden sinkt um 50 Prozent

„Unser BEM-Prozess hat sich hervorragend bewährt“,

erzählt Alexander.

„Die Anzahl der Mitarbeitenden, die lange bzw. wiederholt arbeitsunfähig und damit BEM- berechtigt sind, ist dadurch um 50 Prozent gesunken.“

„Als wir mit dem betrieblichen Eingliederungsmanagement angefangen haben, hatten wir 400 Beschäftigte, die BEM- berechtigt waren – heute sind es nur noch 200, mit weiter sinkender Tendenz. Ein großer Erfolg, für den Marcus den idealen Nährboden geschaffen hat.“

Wichtig für diesen Erfolg war: Der Zulieferer ist über den BEM-Prozess sehr stark in eine fallbezogene Beratung und Lösungsfindung eingestiegen. Und auch die Prävention psychischer Erkrankungen geht das Unternehmen heute deutlich proaktiver als früher an: Durch aktive Achtsamkeit nehmen BEM-Koordinator:innen und Führungskräfte bei auftretenden Problemen viel früher gezielt Kontakt mit den betroffenen Beschäftigten auf, als das früher der Fall gewesen wäre.

Das konkrete Feedback der Teilnehmer auf die Trainings- und Beratungsdienste von Marcus Riedel ist durchweg positiv. „Unsere Führungskräfte fühlen sich heute sicherer im Umgang mit psychischen Belastungen, sie können bestimmte Verhaltensweisen besser einordnen“, fasst Alexander die nachhaltigen Auswirkungen zusammen. „Und sie wissen auch einfach, wenn sie doch mal Unterstützung brauchen, gibt es mit jemanden, den sie jederzeit ansprechen können.“

„Zudem sind wir heute in unserer Einschätzung und Beurteilung unserer Mitarbeitenden eindeutiger und abgestimmter geworden, weil wir auf der Grundlage von gleichen Sichtweisen, Perspektiven und Vorstellungen innerhalb der Teams in den echten Dialog gehen können.“

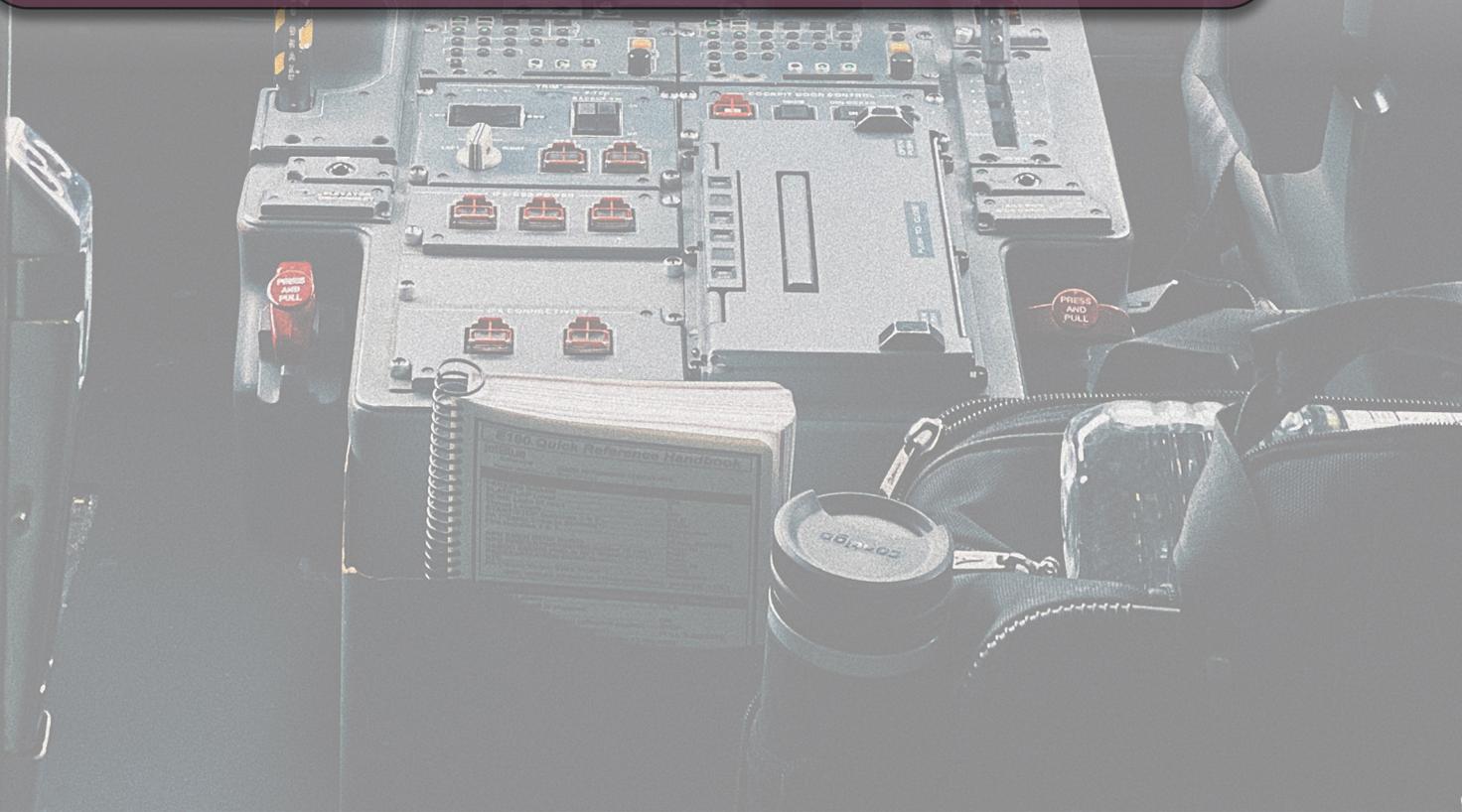
Entscheidend für diesen nachhaltigen Erfolg waren dabei nicht nur der berufliche Hintergrund und die Methoden von Marcus Riedel, sondern vor allem auch seine Person.

„Marcus hat sich in den Seminaren und Workshops immer als Sparringspartner zur Verfügung gestellt“, sagt Alexander. „Er hat von den Teilnehmern nicht nur etwas gefordert, sondern selbst auch etwas angeboten und sich geöffnet. Das hat ihn glaubwürdig gemacht.“

“

„Unsere Führungskräfte fühlen sich heute sicherer im Umgang mit psychischen Belastungen, sie können bestimmte Verhaltensweisen besser einordnen. Und sie wissen auch einfach, wenn sie doch mal Unterstützung brauchen, gibt es jemanden, den sie jederzeit ansprechen können.“

— Alexander R.,
Leiter Gesundheitsmanagement



„Im Gegensatz zu anderen Beratern, die mehr an der Oberfläche surfen bzw. mit Buzzwords um sich werfen, hat Marcus wirklich tiefer gegraben und Menschen zum Sprechen gebracht, die sonst nicht sprechen. Trotzdem ging es dabei nie um reine Tiefenpsychologie oder gar um Seelenstriptease. Vielmehr ging es darum, gemeinsam psychisch gesund und arbeitsfähig zu bleiben. Und das alles mit Klarheit, Humor und der gebotenen Ernsthaftigkeit.“

Abschließend zieht Alexander auch ein sehr persönliches Resümee seiner jahrelangen Zusammenarbeit mit Marcus: „Wenn ich sehe, was wir alles gemeinsam aufgebaut haben, ist das schon berührend für mich. Marcus hat sich weit über seine Rolle hinaus immer als Mensch eingebracht, hat sich in seiner eigenen Verletzlichkeit gezeigt. Nur so kann man bei anderen Menschen etwas bewirken und Vertrauen aufbauen. Das ist eine echte Gabe.“

Teilnehmerstimme: Özgür B. – vom Leiharbeiter zum Abteilungsleiter für Qualitätsmanagement

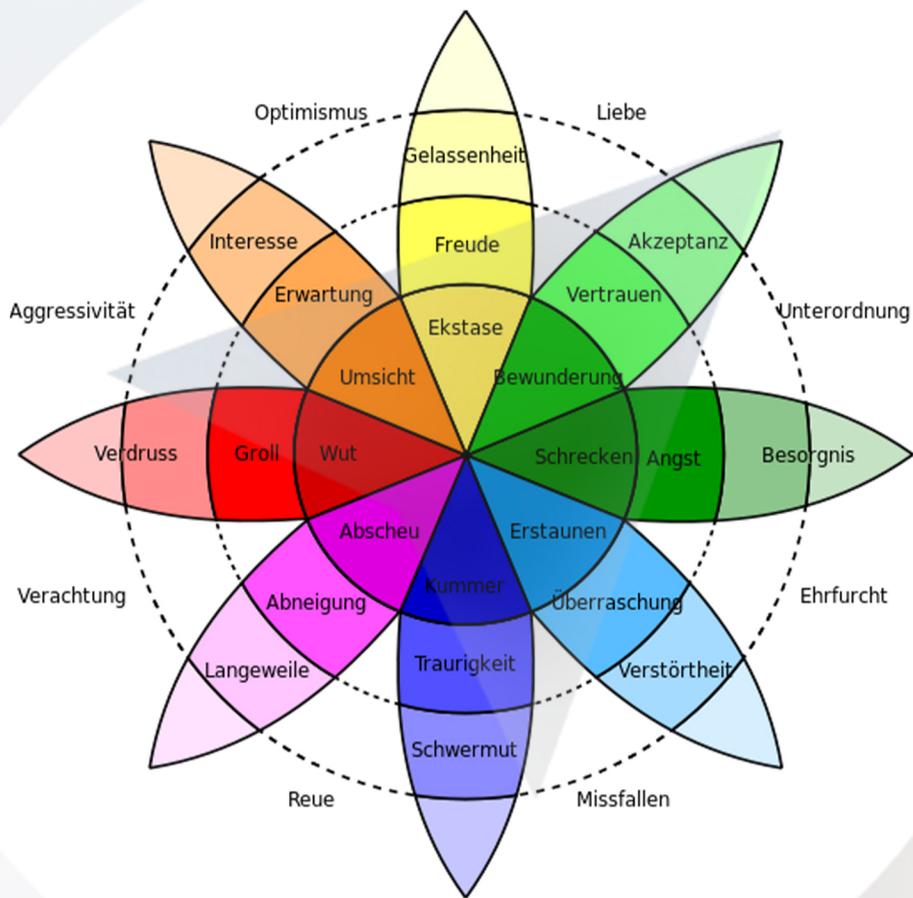
Özgür hat 2009 als Leiharbeiter im Unternehmen angefangen, war dann 6 Jahre lang Gruppenleiter Lean Management und ist heute als QM-Abteilungsleiter für 40 Beschäftigte verantwortlich.

„Mir hat das erste psychologische Seminar von Marcus so gut gefallen, dass ich ihn unbedingt für ein Coaching für mein 10-köpfiges Lean Management Team haben wollte. Wir hatten 2 starke Charaktere bei uns, die sich nicht verstanden haben. Das hat zu 2 Lagern in unserem kleinen Team geführt – und damit zu vielen Reibungsverlusten. Jeder hat immer nur aus dem eigenen Blickwinkel auf die Dinge geschaut.“

„Mithilfe von Marcus haben wir es innerhalb von 4 oder 5 Sitzungen geschafft, das Team wieder mehr zu einer Einheit zu formen und einen Perspektivwechsel bei den Teilnehmern anzustoßen. Denn nur so können wir als Team die Menschen im Unternehmen tatsächlich überzeugen und Change anstoßen – und darum geht es bei Lean Management am Ende.“

Auch bei Özgürs neuer Rolle als Abteilungsleiter für Qualitätsmanagement geht es darum, Menschen aus ihren alten Mustern herauszuholen, sie aus der Reserve zu locken. Dabei spielen Achtsamkeit und Emotionen seiner Meinung nach eine entscheidende Rolle.

Das Rad der Emotionen nach Plutchik
hilft beim Einordnen von Gefühlen
Quelle: Wikipedia



„Auch das habe ich von Marcus gelernt, er hat Emotionen in seinen Seminaren immer wieder angesprochen und hinterfragt“, sagt Özgür. „Sein Rad der Emotionen hängt jetzt immer hinter mir an der Wand, das hilft mir sehr.“

Das Gelernte wendet Özgür heute auch bei seinen eigenen Mitarbeitergesprächen an:

„Wenn ich merke, jemandem in meinem Team geht es nicht gut, dann hole ich das Rad heraus und frage: ‚Wie geht es dir denn ganz konkret? Fühlst du dich schuldig? Ohnmächtig? Einsam?‘ An die Antworten kann ich dann konkreter andocken, um dem Problem achtsam auf den Grund zu gehen und eine echte Klärung herbeizuführen.“

Özgür ist überzeugt:

„Jede Führungskraft sollte so eine psychologische Schulung absolvieren, wie sie von Marcus Riedel angeboten wird.“

