



FÜHRUNG & GESUNDHEIT

M.SC. PSYCH. DÖRTHE DEHE

SEMINARREIHE
„FÜHRUNG“

- Gute Führung ist komplex
- Führungskompetenzen
- Gesundheit
- Stress
- Was schadet unserer Gesundheit?
- Prävention
- Gesundheitsmanagement
- Gesunde Arbeitsverhältnisse
- Führung und Gesundheit
- Trotzdem werden Menschen krank
- Generationsorientiertes Arbeiten
- Teilzeit, Home-Office & Virtuelle Teams



Agenda!

DÖRTHE DEHE
M. SC. PSYCHOLOGIE

DIPL. RECHTSPFLÉGERIN (FH)

COACH & MEDIATORIN
(FREIE UNIVERSITÄT BERLIN)

STRESSMANAGEMENT-TRAINERIN (HOCHSCHULE POTSDAM)

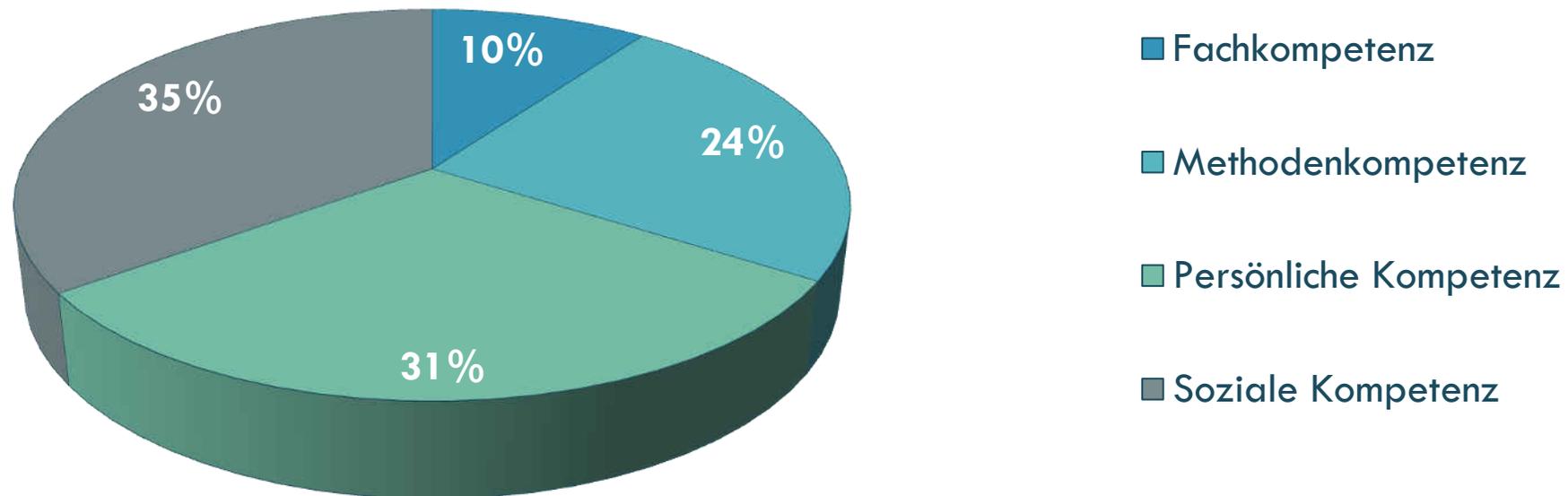
TRAINERIN FÜR PMR
(HOCHSCHULE POTSDAM)

COACHING | TRAINING | MEDIATION

info@doerthedehe.de | www.doerthedehe.de

GUTE FÜHRUNG IST KOMPLEX

Ideales Kompetenzprofil für Führungskräfte



FÜHRUNGSKOMPETENZEN

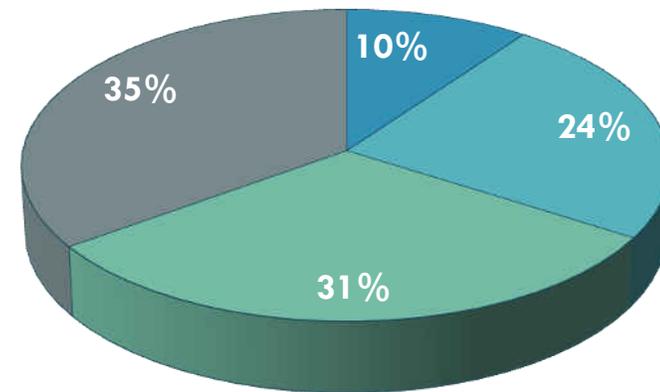
- Fachkompetenz

Führungsfachwissen, Kompetenzen zu Personalverwaltung ...

- Methodenkompetenz

Medienkompetenz, Koordinationsfähigkeit, Organisationsfähigkeit, Informationsmanagement

Ideales Kompetenzprofil für Führungskräfte

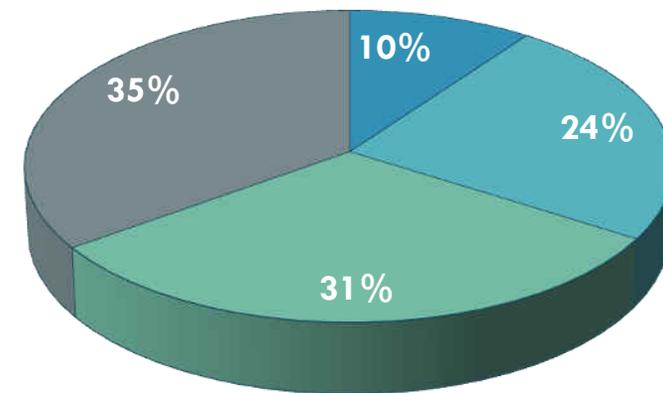


- Fachkompetenz
- Methodenkompetenz
- Persönliche Kompetenz
- Soziale Kompetenz

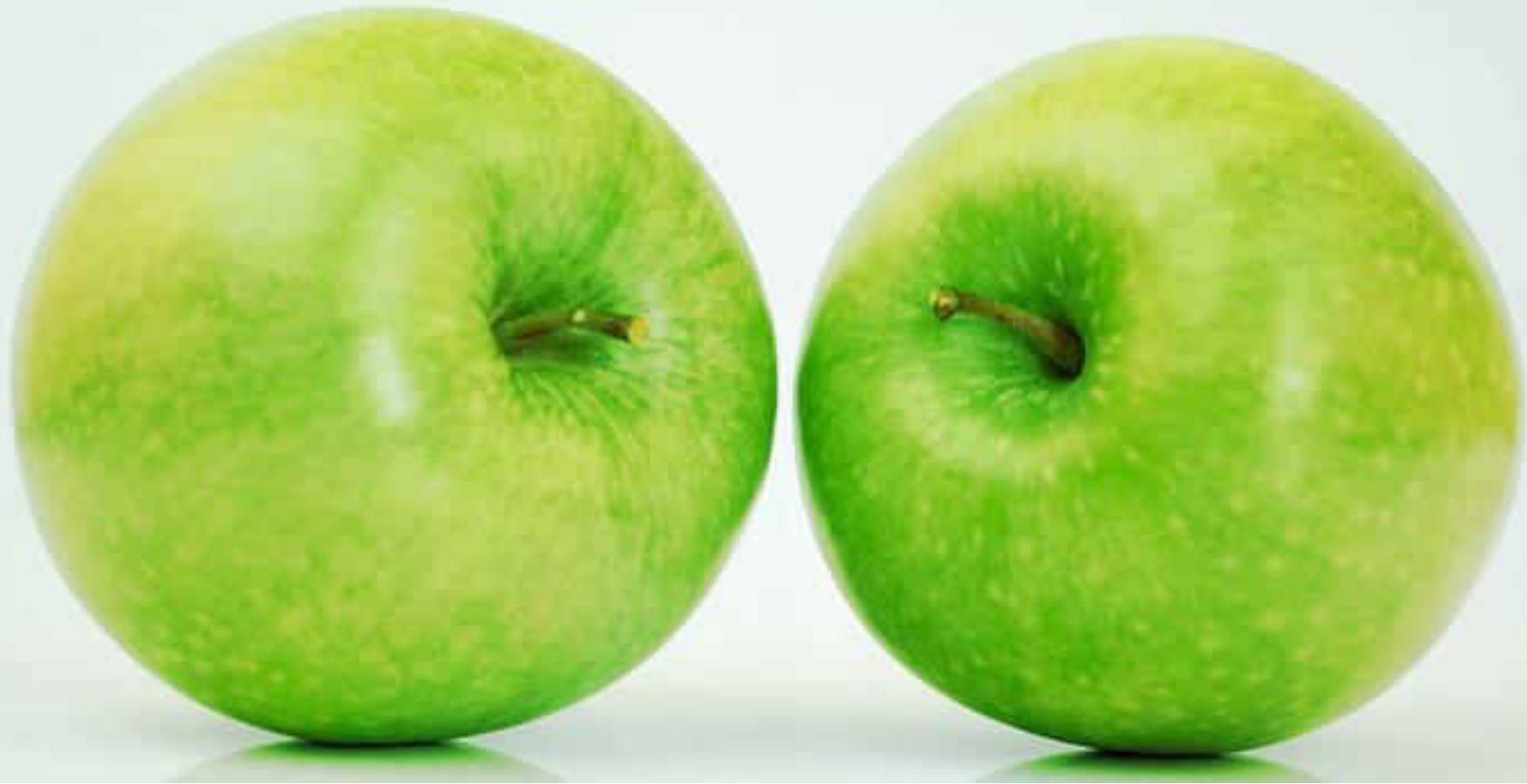
FÜHRUNGSKOMPETENZEN

- Persönliche Kompetenz
Werthaltung, Motivation,
Gelassenheit, Toleranz, Disziplin,
Identifikation
- Soziale Kompetenz
Kommunikationsfähigkeit,
Konfliktfähigkeit, Kooperation,
Netzwerkfähigkeit

Ideales Kompetenzprofil für Führungskräfte



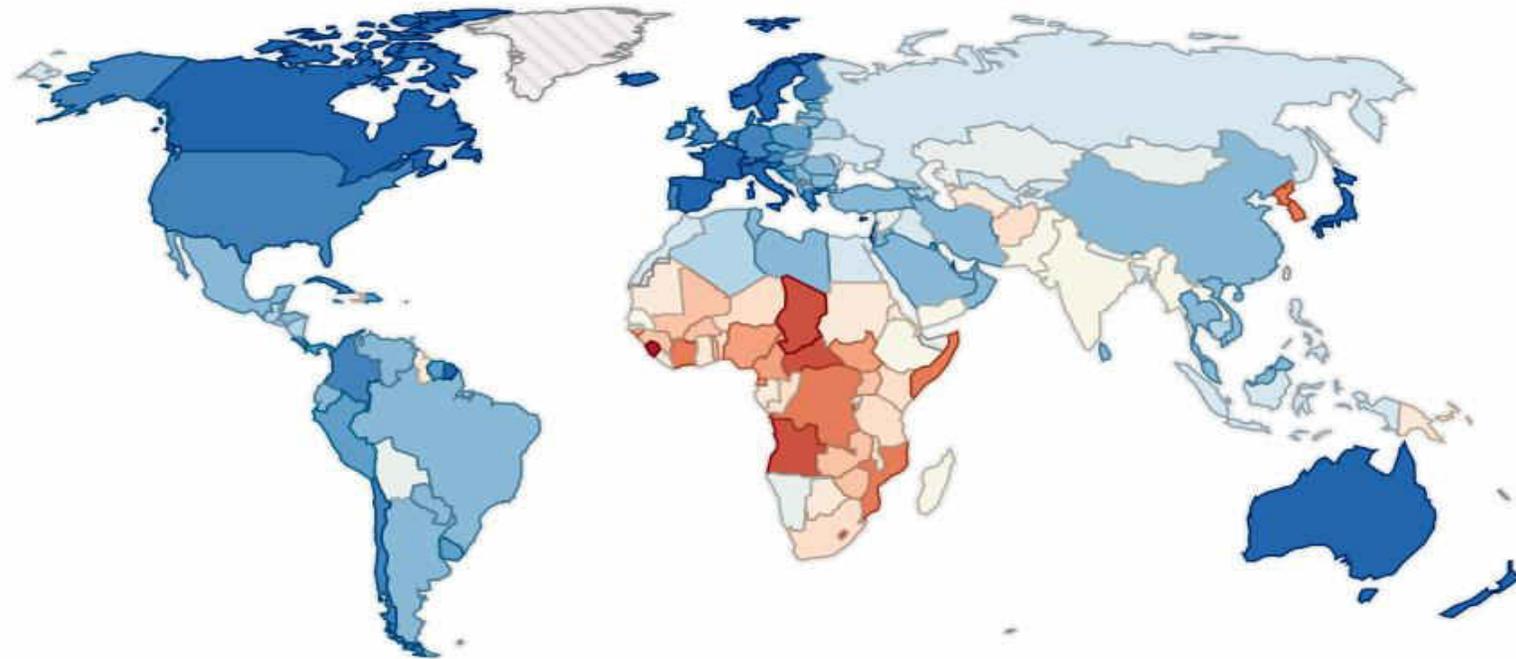
- Fachkompetenz
- Methodenkompetenz
- Persönliche Kompetenz
- Soziale Kompetenz



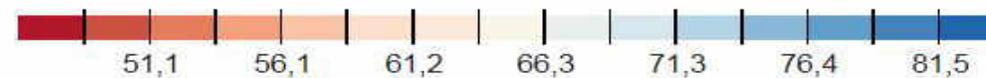
WAS IST GESUNDHEIT

GESUNDHEIT

Lebenserwartung weltweit



Jahre



Land	Männer	Frauen
San Marino	82	84
Schweiz	81	85
Japan	80	87
Italien	80	85
Schweden	80	84
Großbritannien	79	83
Deutschland	78	83
Amerika	76	81
Madagaskar	62	65
Russland	63	75
Sierra Leone	45	46

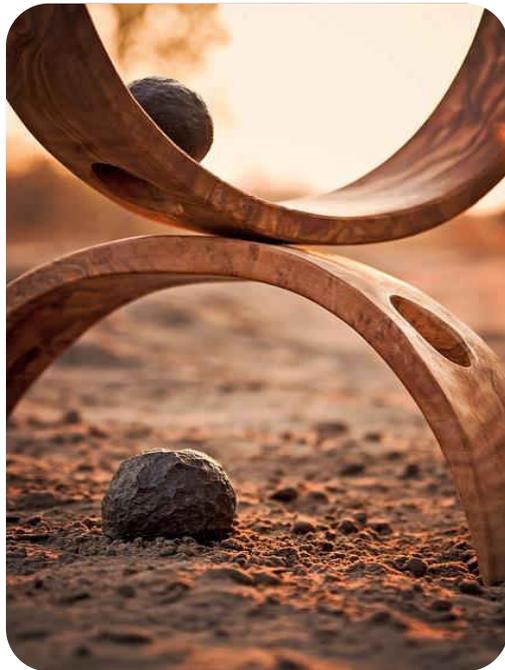


LEBENSERWARTUNG WELTWEIT

JETZT SIND SIE DRAN: WAS IST GESUNDHEIT FÜR SIE?



WAS IST GESUNDHEIT?



Homöostase

Aufrechterhaltung eines Gleichgewichtszustandes in einem offenen, dynamischen System.

WAS IST GESUNDHEIT?



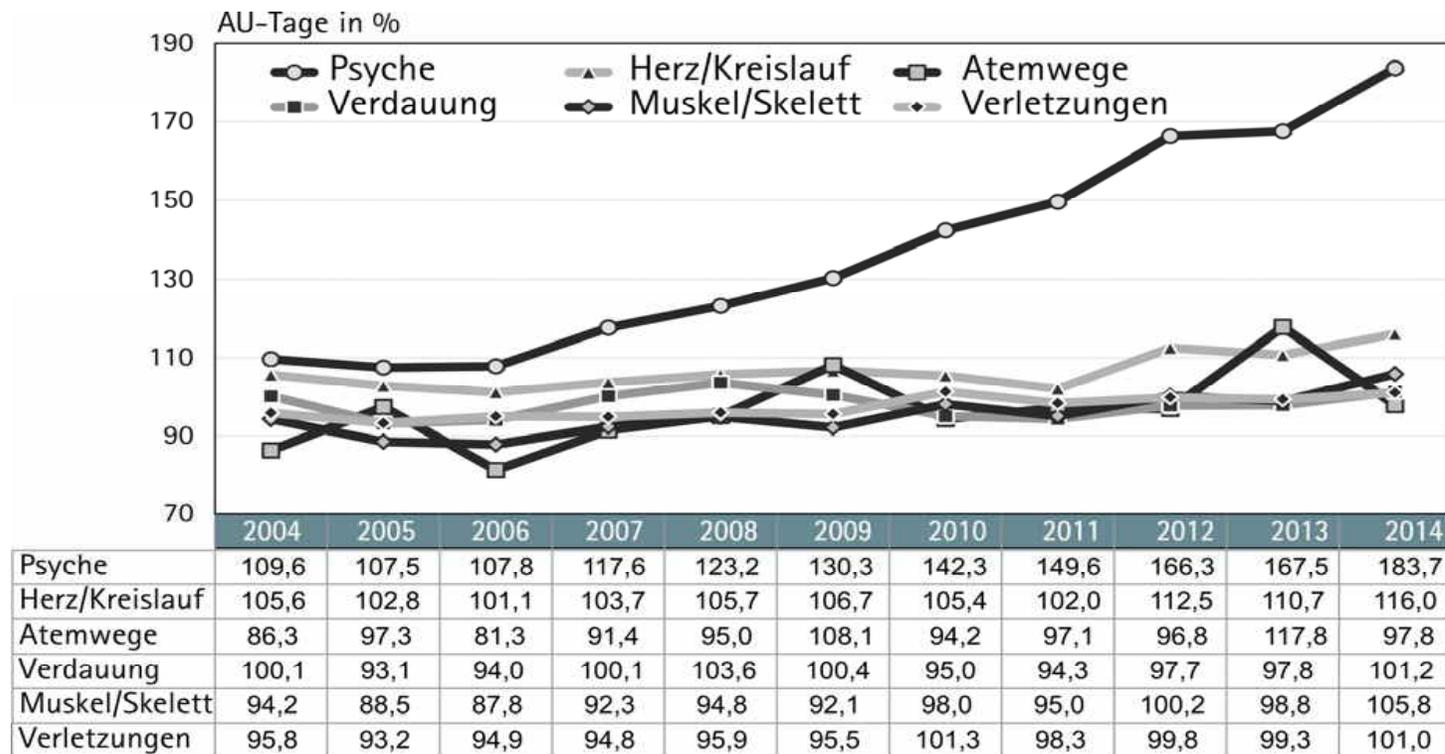
A word cloud of stress-related terms. The words are arranged in a roughly circular pattern. The most prominent words are 'Hektik' (center), 'Stress' (right), and 'Druck' (bottom). Other words include 'Ich muss', 'Ich soll', 'Könntest du bitte...?', 'heute noch', 'sollen', 'müssen', 'noch schnell', and 'Könntest du bitte...?' (written vertically).

Ich muss
Hektik
Ich soll
heute noch
Könntest du bitte...?
sollen
müssen
noch schnell
Könntest du bitte...?
Stress
Druck

Welche Risikofaktoren für Gesundheit am Arbeitsplatz fallen Ihnen ein?

PSYCHISCHE GESUNDHEIT

Abbildung 6: Tage der Arbeitsunfähigkeit der AOK-Mitglieder nach Krankheitsarten in den Jahren 2004 – 2014, Indexdarstellung (2003=100%), AOK-Mitglieder



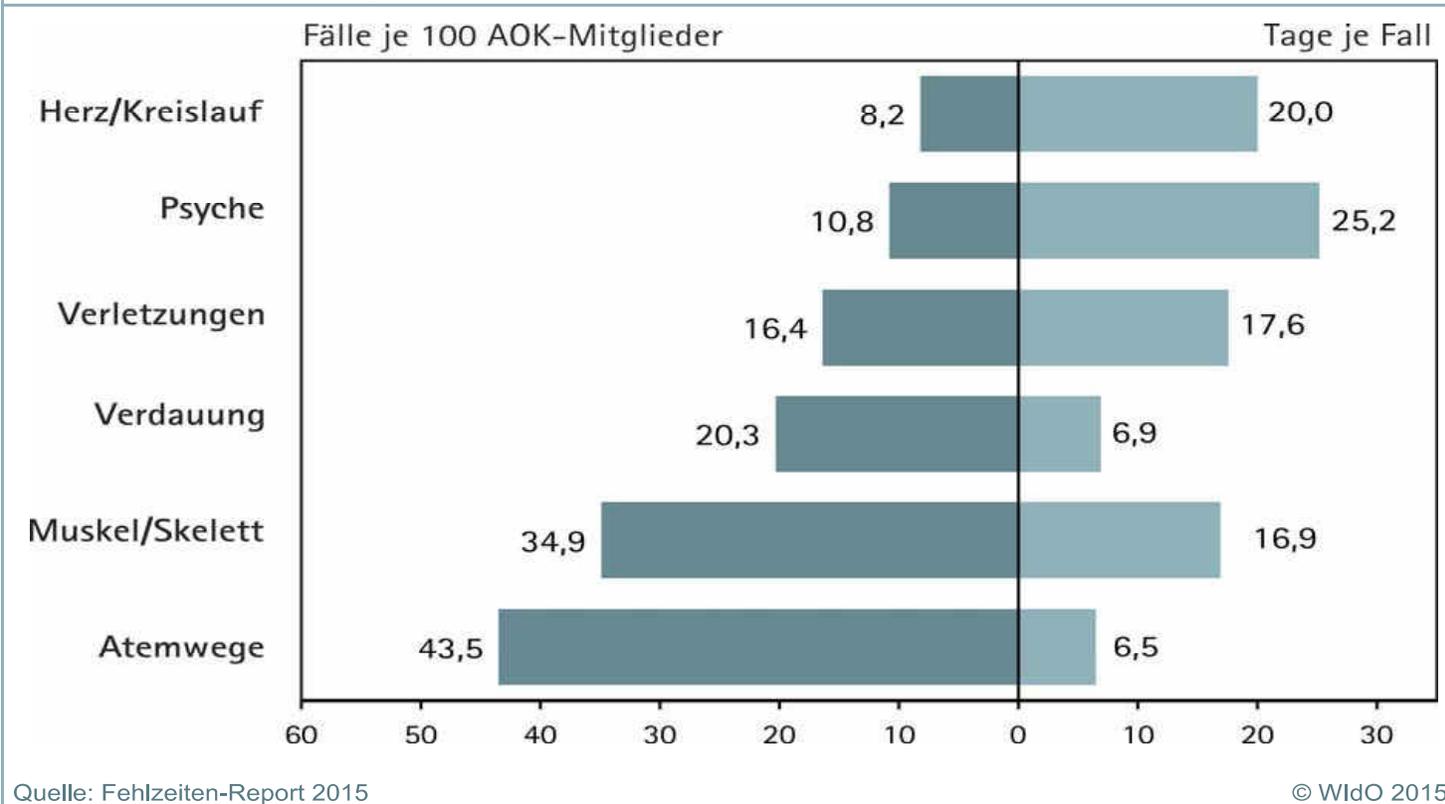
Zunahme
psychischer
Erkrankungen

Quelle: Fehlzeiten-Report 2015

© WIdO 2015

PSYCHISCHE GESUNDHEIT

Abbildung 7: Arbeitsunfähigkeitsfälle und Dauer nach Krankheitsarten 2014, AOK-Mitglieder



Psychische
Erkrankungen
verursachen
längere
Ausfallzeiten

WAS IST GESUNDHEIT?

WAS BEDEUTET STRESS?

Volkskrankheit „Depression“

(von lat. Deprimere = niederdrücken)



TRANSAKTIONALES STRESSMODELL

(LAZARUS (1966); LAZARUS & FOLKMAN, (1984))

Stress wird maßgeblich von den **Gedanken, Beurteilungen** und Bewertungen einer **Person** in der jeweiligen **Situation bestimmt**.

Es wird ein **Ungleichgewicht** erlebt **zwischen Anforderungen** und den zur Verfügung stehenden **Bewältigungsmöglichkeiten**.

Individuelle Bewertungs- und **Bewältigungsprozesse** als **Reaktion** auf externe **Stressfaktoren**.

WAS BEDEUTET STRESS?

STRESS IST MULTIREAKTIV

- ❖ Kognitiv
- ❖ Emotional
- ❖ Körperlich
- ❖ Verhaltensbezogen

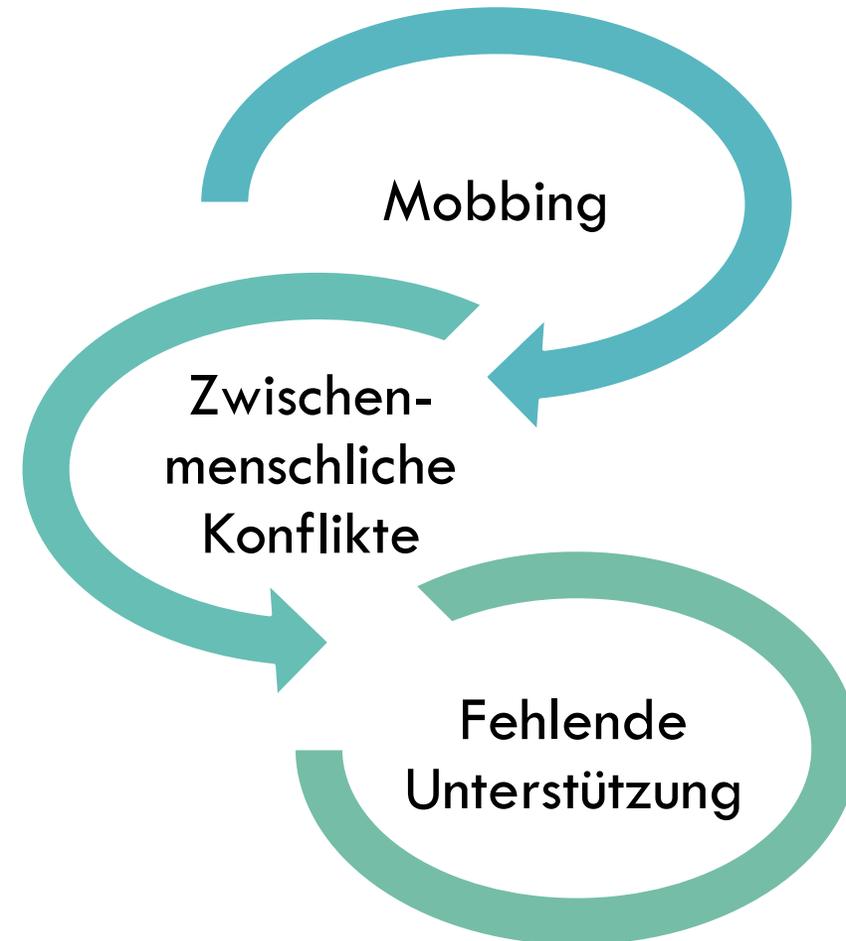


WAS BEDEUTET STRESS FÜR DEN KÖRPER?

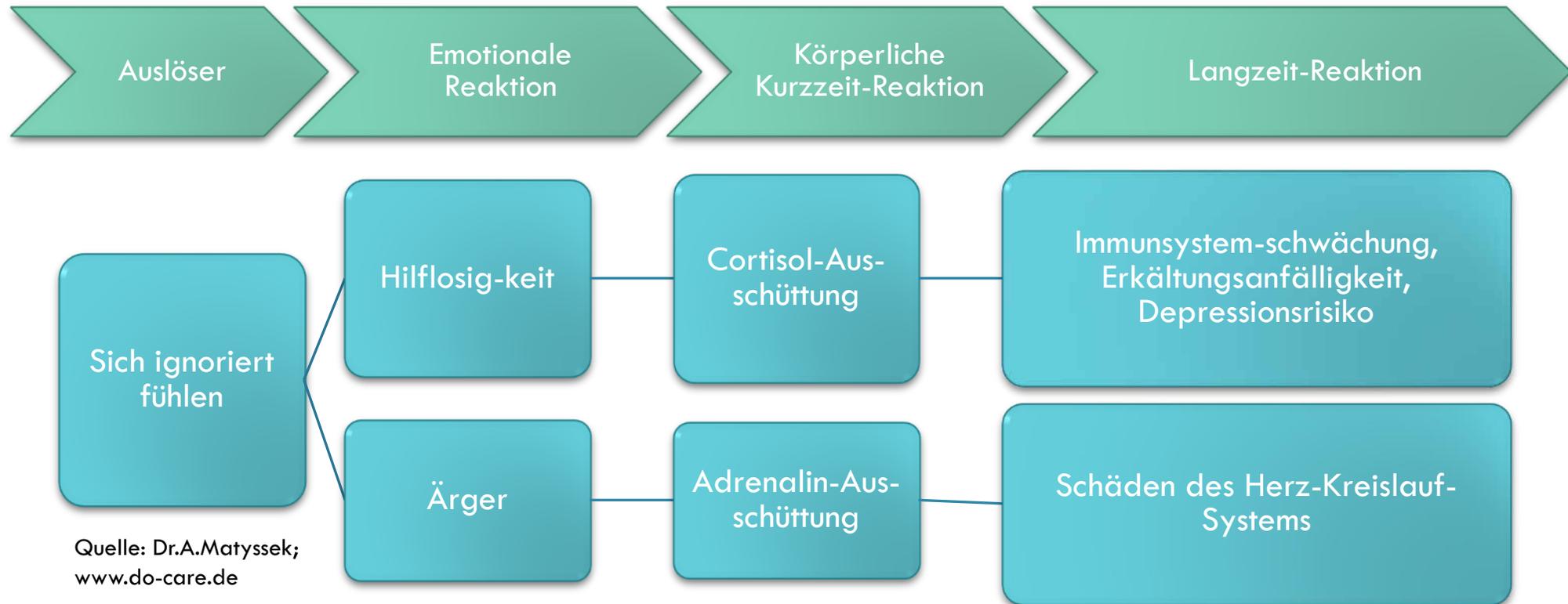
QUELLE: KALUZA, 2007



WAS STÖRT UNSERE SOZIALE GESUNDHEIT?

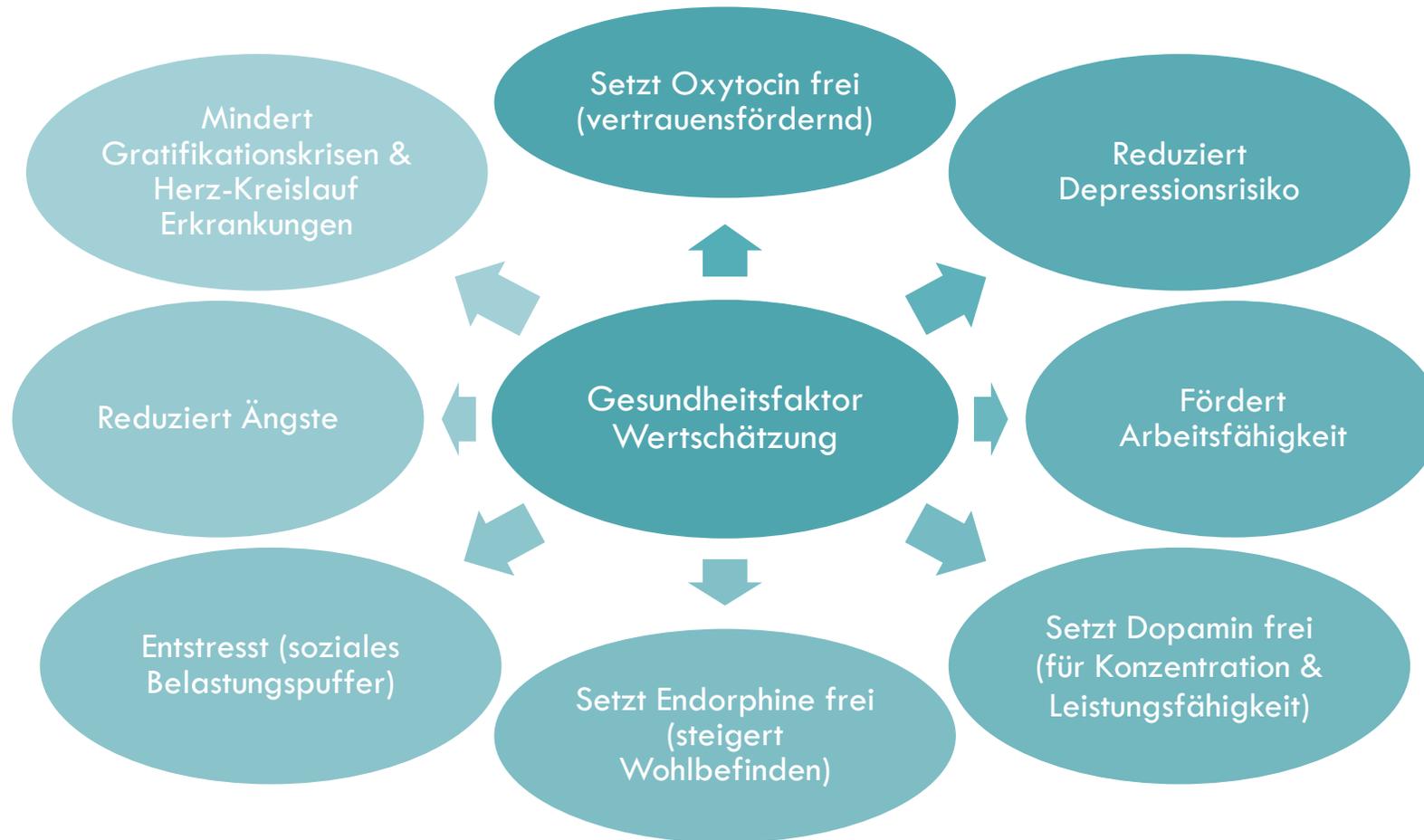


WAS SCHADET DER GESUNDHEIT? KÖRPERLICHE FOLGEN



Wertschätzungsmangel schadet der Gesundheit des Einzelnen!

EINFLUSS VON WERTSCHÄTZUNG AUF GESUNDHEIT



Quelle: Dr.A.Matyssek; www.do-care.de

VON REAKTION ZU PRÄVENTION



Voraussetzung:
Kranker Mensch

Pathogenese
Was macht krank?

Salutogenese
Was erhält gesund?

Wir wollen Menschen
gesund erhalten

Verstehbarkeit

Kohärenz

Machbarkeit

Sinnhaftigkeit



PRÄVENTION

Gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen

- Soziale Unterstützung
- Wertschätzender Führungsstil
- Transparente Kommunikation
- Gestaltungs- und Entscheidungsräume

Persönliche Ressourcen

- Gesunde Kompetenz
- Soziale Kompetenz
- Fachliche Kompetenz



Je mehr, um so höher Motivation, Teamgeist und Leistungsbereitschaft



GESUNDHEITS-MANAGEMENT

GESUNDHEITSMANAGEMENT - WAS IST DAS?

Luxemburger Deklaration

Alle **gemeinsamen Maßnahmen** von **AG, AN und der Gesellschaft** zur **Verbesserung von Gesundheit** und Wohlbefinden am Arbeitsplatz.



Erzielen durch Verknüpfung von:

- Verbesserter Arbeitsorganisation und Arbeitsbedingungen
- Förderung einer aktiven Mitarbeiterbeteiligung
- Stärkung persönlicher Kompetenzen

GESUNDHEITSMANAGEMENT FÜR INDIVIDUELLE BEDÜRFNISSE

Ehe man vom Glück der befriedigten
Bedürfnisse redet, sollte man
entscheiden, welche Bedürfnisse das
Glück ausmachen.



GESUNDHEITSMANAGEMENT – WAS IST DAS?



Jeder ist Experte seiner
eigenen Gesundheit.

GESUNDHEITSMANAGEMENT – WAS IST DAS?

Luxemburger Deklaration

Verhaltensprävention

Gesundheitsförderliches Verhalten stärken:

z.B. Kurse, Fortbildungen, Rückenschulen, Stressmanagement

Gesundheitsriskantes Verhalten senken:

z.B. Suchtprävention, Raucherentwöhnung

Verhältnisprävention

Beeinflussung der Arbeitsbedingungen

z.B. Arbeitszeiten/-abläufe, Arbeitsplatzausstattung

Gesundheitsförderliche Führungs- und Organisationskultur

z.B. Mitarbeitergespräche, Workshops, Schulungen, Führungskräfteentwicklung

WIE IST GESUNDHEITSMANAGEMENT ERFOLGREICH?



Typische Fehler im
Gesundheitsmanagement

-

Was könnte das sein?

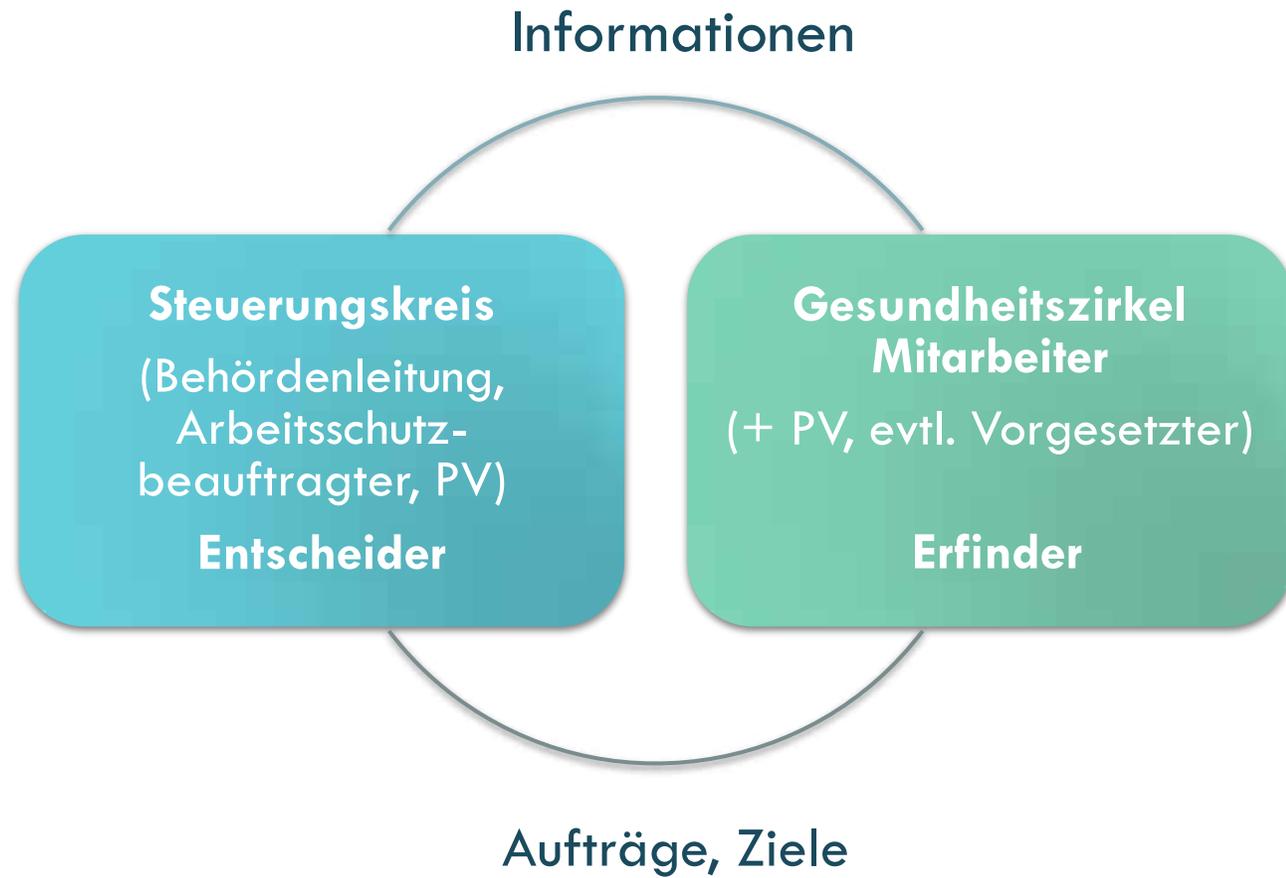
WIE IST GESUNDHEITSMANAGEMENT ERFOLGREICH?

Partizipation	Kooperation
Integration	Innovation
Kommunikation	Evaluation



Chefsache!

WIE IST GESUNDHEITSMANAGEMENT ERFOLGREICH?



GESUNDHEITSMANAGEMENT FOKUS GESUNDHEITSZIRKEL





ERFOLGREICH IM GESUNDHEITSZIRKEL

GESUNDHEITZIRKEL – WELCHE ROLLE BESITZT DER MODERATOR?



VORTRÄGE, WORKSHOPS & AKTIONSTAGE

Vorträge & Workshops

- Ergonomie
- Physische Gesundheit: Rücken, Bewegung im Alltag, Sehen am Arbeitsplatz
- Psychische Gesundheit: Burnout-Prävention
- Life-Kinetik
- Gesunde Ernährung

Informations- & Thementage

- Prävention
- Gesundes Frühstück



BEST PRACTICE

GYMNASTIK ANGEBOT

- Morgendlicher Impuls
- Yoga
- Pilates
- Rücken Gymnastik
- Qi-Gong
- Funktionelles Training
- Zumba
- Bodystyling



INTENSIVE SPORTLICHE AKTIVITÄTEN

- Bewegte Mittagspause
- Radfahren
- Schwimmen
(auch gemeinsam und nach Feierabend)
- Lauf- und Walkinggruppen
- Fitnessstudio



GEMEINSAME TEILNAHME AN SPORTLICHEN VERANSTALTUNGEN

Mit dem Rad zur Arbeit (AOK-Aktion)

Bowling Abend

Volleyballturniere

33 1/3-Stunden Schwimm-Marathon

Firmenlauf
(AOK, Sportscheck, etc.)



ANSCHAFFUNGEN & REGELUNGEN

- Schwimmbade-Karten, Fitness-Studio Kooperationen, Kooperation mit VHS Gesundheits-Angebot
- Literatur für Faszien-Training / Gutes sehen im Büro / Büro- & Rückengymnastik
- Ergonomische Arbeitsutensilien
- Sportraum errichten & einrichten

ENTSPANNUNG

- ❖ Resilienztraining
- ❖ Massagen
- ❖ Augentraining
- ❖ Autogenes Training
- ❖ Progressive Muskelentspannung





GESUNDE ARBEITS-VERHÄLTNISSE

GESUNDE ARBEITSVERHÄLTNISSE

BIOPSYCHOSOZIALE GESUNDHEIT

Was brauchen wir und unsere Mitarbeiter, um gesund, leistungsstark und motiviert zu bleiben?



GESUNDE ARBEITSVERHÄLTNISSE

§ 2 ArbSchG

Maßnahmen des Arbeitsschutzes im Sinne dieses Gesetzes sind **Maßnahmen zur Verhütung von Unfällen** bei der Arbeit und **arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren** einschließlich Maßnahmen der **menschengerechten Gestaltung der Arbeit**.

§ 3 ArbSchG

Der **Arbeitgeber ist verpflichtet**, die erforderlichen **Maßnahmen des Arbeitsschutzes** unter Berücksichtigung der Umstände zu treffen, die **Sicherheit und Gesundheit** der Beschäftigten bei der Arbeit **beeinflussen**. Er hat die Maßnahmen auf ihre **Wirksamkeit zu überprüfen** und erforderlichenfalls sich ändernden Gegebenheiten **anzupassen**. Dabei hat er eine **Verbesserung** von Sicherheit und Gesundheitsschutz der Beschäftigten **anzustreben**.

GESUNDE ARBEITSVERHÄLTNISSSE

§ 2 ArbSchG

- arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren
- Menschengerechte Gestaltung von Arbeit

§ 3 ArbSchG

- AG muss sich ändernden Gegebenheiten anpassen
- AG hat eine Verbesserung von Sicherheit und Gesundheitsschutz der Beschäftigten anzustreben



GESUNDE ARBEITSVERHÄLTNISSE

Wie müssen Arbeitsbedingungen sein, um menschengerecht zu wirken?

Inwiefern sind unsere Arbeitsbedingungen Änderungen unterworfen?

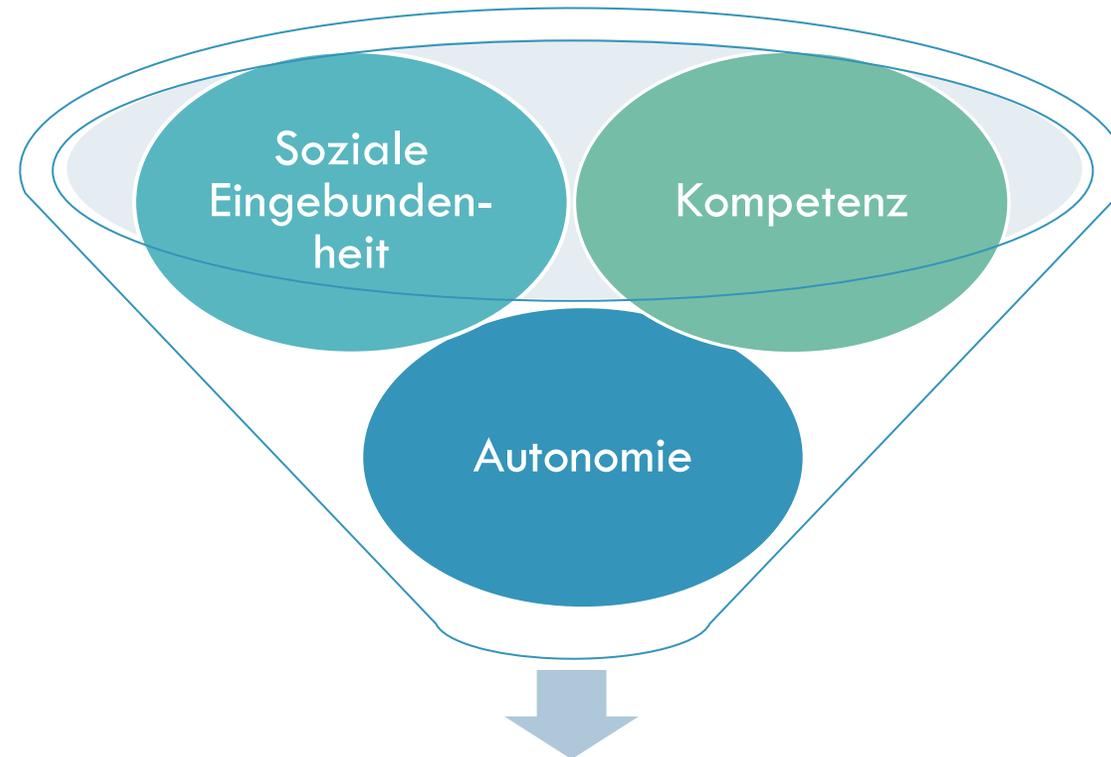
Wie stellen wir eine stetige Verbesserung sicher?

MENSCHENGERECHTE ARBEITSBEDINGUNGEN, § 2 ARBSCHG

- Biologisch
- Psychologisch
- Sozial

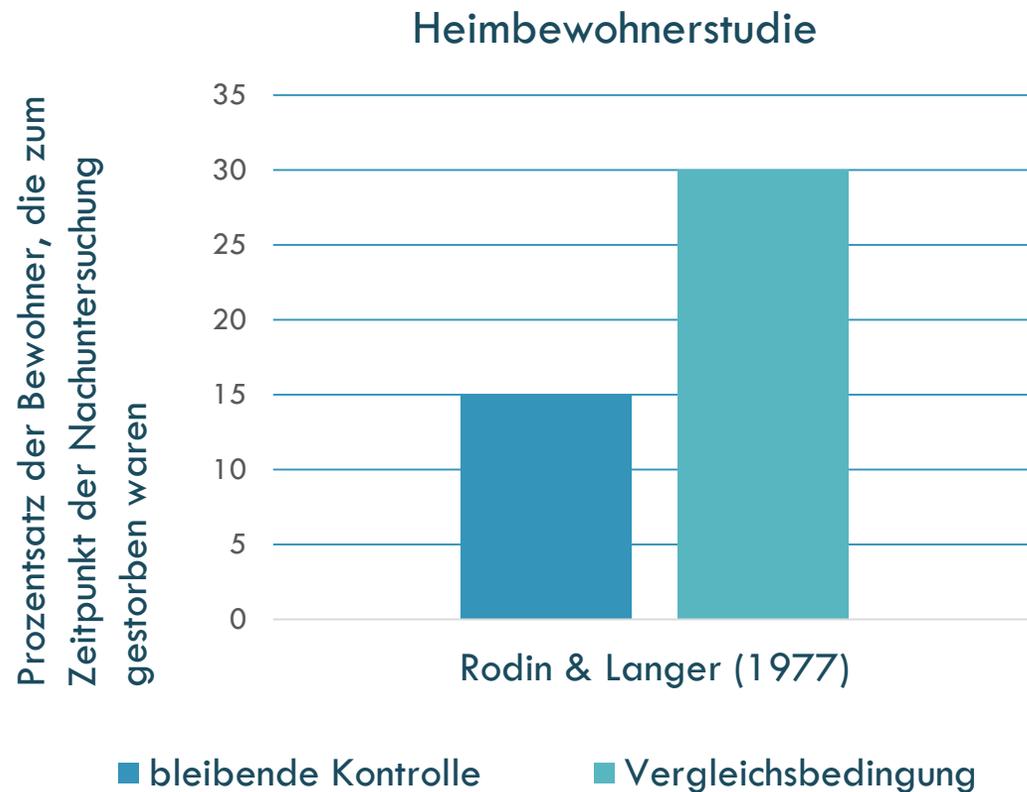


SELBSTBESTIMMUNGSTHEORIE VON DECI & RYAN (1983)



Selbstbestimmungstheorie - Der Mensch strebt nach den drei psychologischen Grundbedürfnissen

DIE HEIMBEWOHNERSTUDIE VON LANGER & RODIN (1976)



Auswirkungen
wahrgenommener Kontrolle
auf die Lebenserwartung

SELBSTBESTIMMUNGSTHEORIE & HEIMBEWOHNERSTUDIE

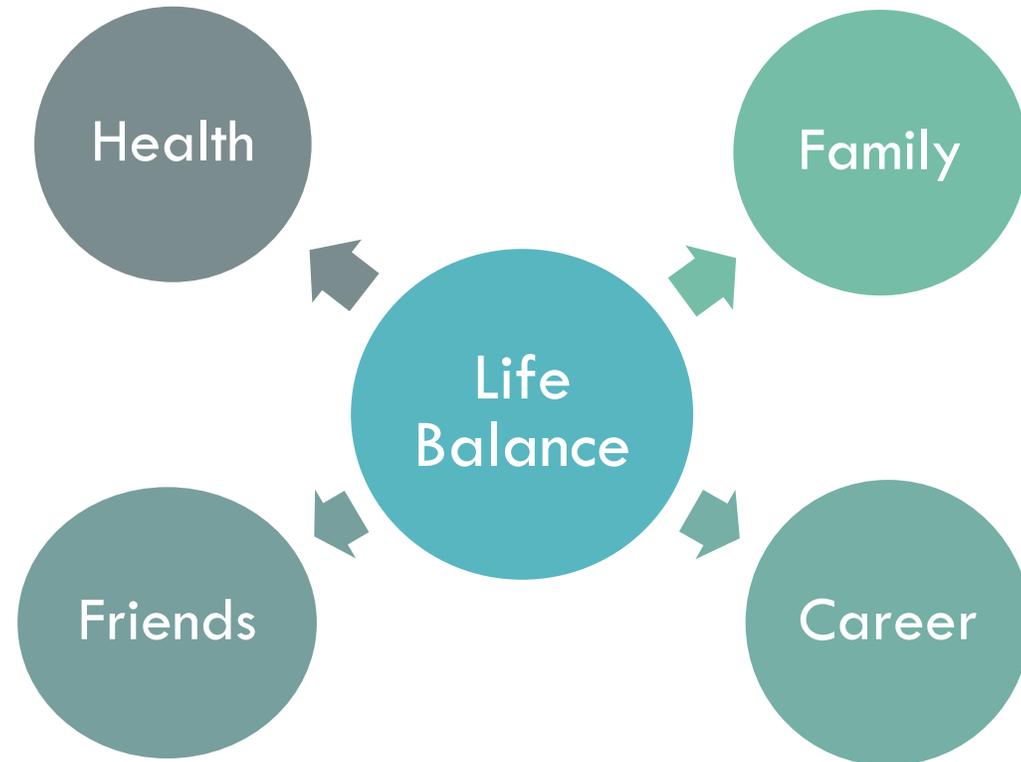
Welche Erkenntnisse lassen sich daraus für unsere
Führungsarbeit ableiten?



Welche Ideen kommen Ihnen spontan?

MENSCHENGERECHTE ARBEITSBEDINGUNGEN, § 2 ARBSCHG

Wie kann ich darüber
hinaus herausfinden,
was menschengerecht
ist?



FÜHRUNG & GESUNDHEIT

- Führungskräfte nehmen ihren Krankenstand mit
(Studie der VW-Stiftung, 2001)
- 2 Tage weniger Fehlzeiten durch humanistische Führung
(Lob, Anerkennung, Fehler zugeben; Fischer 2005)
- Drastischer Anstieg der Burnout-Diagnosen; Reduktion von Burnout durch soziale Unterstützung (Bertelsmann Stiftung, 2010)
- Führungskraft ist eine „Arbeitsbedingung“ – und kann krank machen
(BDP, 2008)

FÜHRUNG & GESUNDHEIT

- In Arbeitsbereichen mit hohen Fehlzeiten sagen 80 %: „Unser Chef kann uns nicht motivieren.“ (GEVA-Institut)
- Fehlende Anerkennung, mangelndes persönliches Interesse ist die Haupt-Ursache für geringe emotionale Bindung, fehlendes Engagement und motivational bedingte Fehl-zeiten. (Gallup-Institut)
- Je besser das Betriebsklima, desto weniger Mitarbeiter/-innen haben Rückenschmerzen! (AOK)
- „Gutes Führungsverhalten und gute Arbeit von Vorgesetzten ist der einzige hoch signifikante Faktor, für den eine Verbesserung der Arbeitsfähigkeit zwischen dem 51. und 62. Lebensjahr nachgewiesen wurde.“ (Ilmarinen/Tempel, 2010)

WARUM HUMANISTISCHE FÜHRUNG?

Eindeutiger
Zusammenhang zwischen
humanistischer Führung
(„Soft Facts“) und harten
Daten („Hard Facts“).

(siehe Frey, 2010)



WAS IST HUMANISTISCHE FÜHRUNG?

Absoluter Grundsatz:

Die Würde des Menschen ist unantastbar
(... auch in der Arbeit)

- 3Vs: **V**orbild, **V**erpflichtung, **V**erantwortung
- 4Ms: **M**an **m**uss **M**enschen **m**ögen
- 3Ks: **K**ommunikation, **K**ooperation, **K**ompetenz

Frey (2010)

FÜHRUNG IST EINE ARBEITSBEDINGUNG



Tipps zur Förderung der psychischen Gesundheit von Beschäftigten

FÜHRUNG IST EINE ARBEITSBEDINGUNG

Wer von Ihnen gibt genug
Anerkennung?

Wer von Ihnen bekommt
genug Anerkennung?



TROTZDEM WERDEN MENSCHEN KRANK



...was nun?

Was haben Sie dann
zu tun?

TROTZDEM WERDEN MENSCHEN KRANK

Richtiges und gutes Verhalten bei:

- Rückkehrgespräch
- Betriebliches Eingliederungsmanagement, § 84 Abs. 2 SGB IX

SICH VERÄNDERUNGEN ANPASSEN — HERAUSFORDERUNGEN IN DER MODERNEN ARBEITSWELT



PSYCHISCHE ERKRANKUNG

Depression, Angststörung und Sucht sind die häufigsten psychischen Erkrankungen am Arbeitsplatz.

Jeder 10te Fehltag in Deutschland geht auf psychische Erkrankungen zurück.

Jeder 3te Mensch leidet im Laufe seines Lebens mindestens zeitweise an einer psychischen Störung.



PSYCHISCHE ERKRANKUNGEN & SUCHT



Welche kennen Sie?

Wie gehen Sie persönlich
damit um?

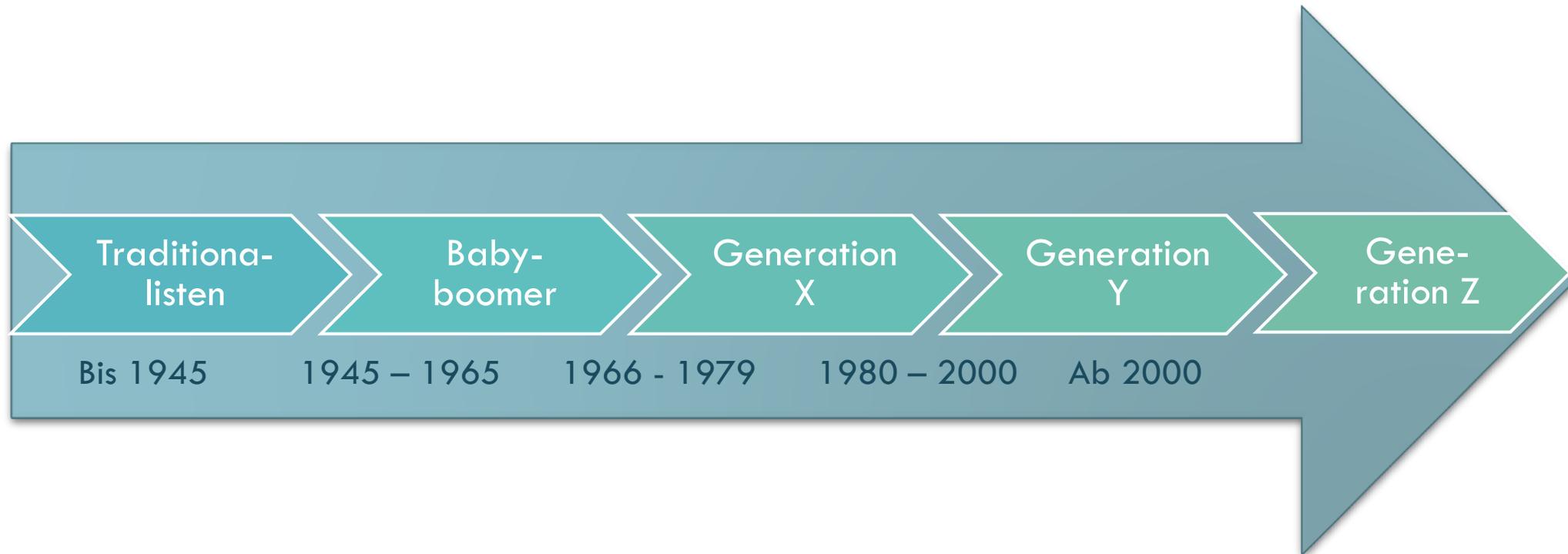
Welche Aufgaben haben Sie?





GENERATIONEN-ORIENTIERTES ARBEITEN

5 GENERATIONEN UNTER EINEM DACH



BESCHREIBEN SIE IHRE GENERATION!

Gelebte Werte?

Erlebnisse?

Charakter Stärken/ Schwächen?

Kommunikationsmedium? Typisches Generations-
Produkt?

Einstellung zur Arbeit / Karriere?

Vorurteile?

TRADITIONALISTEN (~ BIS 1945)

Erfahrung,
Zuverlässigkeit,
Loyalität, Gelassenheit

Sozialisation

Traditionelle Erziehung, Ernst,
Entbehrung

Materielle Werte

Harte Arbeit, Loyalität & Ehre,
Respekt vor Autorität, Pragmatismus,
Immenser Erfahrungsschatz

BABYBOOMER (~1945 – 1965)

Erfahrung, Soziale
Kompetenz, Hohe
Arbeitsmoral, Gute
Teamarbeit

Sozialisation

Veränderung gesellschaftlicher
Zustände, Wirtschaftliche Stagnation,
Unsicherheit

Postmaterielle Werte

Idealismus, Selbstbestimmung, Fokus
auf Sicherheit, Sozialkompetenz

GENERATION X (~1966 – 1979)

Leistungsbereitschaft,
Flexibilität,
Stressresistent

Sozialisation

Zunehmende berufliche Unsicherheit,
Medienrevolution, frühe
Selbstständigkeit

Materielle Werte

Wohlstand, Karriere & Sicherheit ,
kämpferisch, konsumorientiert, hohe
Leistungsfähigkeit

GENERATION Y (~1980 – 2000) & GENERATION Z (~ AB 2000)

Flexibilität ,
Multitasking Fähigkeit,
Innovationsfähigkeit,
Schnelligkeit, Offenheit

Sozialisation

Grenzenlosigkeit, soziale Vernetzung,
„Alles ist möglich, aber nichts von Dauer“
„Arbeiten um zu leben“

Immaterielle Werte

Freiheit, Vernetzung, kulturelle Offenheit,
Entfaltungsmöglichkeiten, Work-Life-
Balance, Transparenz, berufliche &
persönliche Unsicherheit

RATEN SIE, WER SAGTE DAS?

„Die **Jugend liebt heute** den **Luxus**. Sie hat schlechte Manieren, **verachtet** die **Autorität**, hat **keinen Respekt** mehr vor älteren Leuten und **diskutiert**, wo sie arbeiten sollte. Die jungen Leute stehen nicht mehr auf, wenn Ältere das Zimmer betreten. **Sie widersprechen** ihren Eltern, **schwadronieren** in der **Gesellschaft**, verschlingen bei Tisch die Süßspeisen, legen die Beine übereinander und **tyrannisieren** ihre Lehrer“

Sokrates, 470 – 399 v. Chr.

5 GENERATIONEN UNTER EINEM DACH



Was bedeutet das für
Sie als Führungskraft?

5 GENERATIONEN UNTER EINEM DACH, WAS BEDEUTET DAS FÜR SIE ALS FÜHRUNGSKRAFT?

Heterogene Teams → Homogene Teams

- innovativere Lösungen
(Richard, McMillan, Chadwick, & Dwyer, 2003)
- höheres Kundenverständnis
(Bruch, Kunze & Böhm, 2010)
- höhere Innovationsfähigkeit (d.h. können Innovationen erfolgreicher in Produkte und Dienstleistungen umsetzen) (Bruch, Kunze & Böhm, 2010)

Austausch von Wissen und Fähigkeiten in einem Klima der Wertschätzung und des Vertrauens

LEBENSPHASENORIENTIERTES ARBEITEN

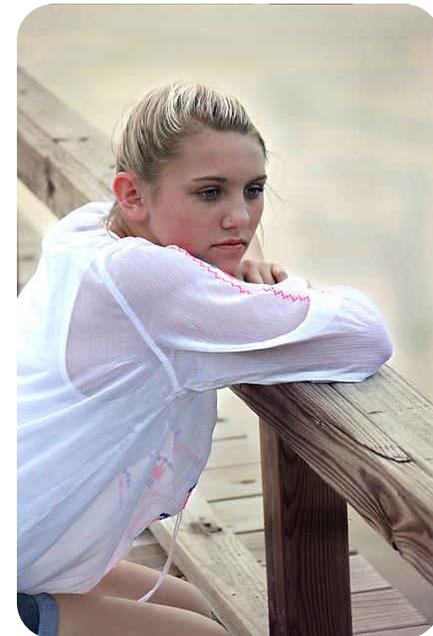


Eine **Entwicklungsaufgabe** ist eine Aufgabe, die sich in einer **bestimmten Lebensperiode** des Individuums stellt. Ihre **erfolgreiche Bewältigung führt zu Glück** und Erfolg, während **Versagen** das Individuum **unglücklich macht**, auf **Ablehnung durch die Gesellschaft** stößt und zu **Schwierigkeiten** bei der Bewältigung **späterer Aufgaben** führt.

(Havighurst)

ENTWICKLUNGSAUFGABEN IN DER ADOLESCENZ (16-20 JAHRE)

- Neue und reifere Beziehungen zu Altersgenossen beiderlei Geschlechts aufbauen.
- Festere, intensivere und intimere Beziehungen und Partnerschaft eingehen.
- Berufslaufbahn vorbereiten.
- Wertesystem aufbauen, an dem das eigene (und fremde) Verhalten beurteilt werden kann (Weltanschauung, Ideologie).



ENTWICKLUNGSAUFGABEN IM FRÜHEN ERWACHSENENALTER (21-35 JAHRE)

- Berufswahl und Berufsfindung
- Partnerwahl und mit dem Partner leben lernen
- Familie und Haushalt gründen
- Eltern werden
- Versorgung und Betreuung der Kinder
- Staatsbürgerliche Verantwortung wahrnehmen
- Soziales Netzwerk aufbauen



ENTWICKLUNGSAUFGABEN IM MITTLEREN ERWACHSENENALTER (36-50 JAHRE)

- Kinder aufziehen
- Krisen bewältigen
- Berufliche Karriere ausbauen
- Veränderungen durch das Älterwerden akzeptieren lernen
- Leben mit der Menopause lernen



ENTWICKLUNGSAUFGABEN IM SPÄTEN ERWACHSENENALTER (51-65 JAHRE)

- Empty-nest akzeptieren
- Midlife crisis bewältigen
- Auf die eigenen Eltern bezogene Verantwortung übernehmen
- Physisch und psychisch gesund bleiben
- Sich um Familie, Freundeskreis, Bekannte, Arbeitskollegen kümmern





UNTERSCHIEDLICHE ENTWICKLUNGSPHASEN

Was bedeutet das für Sie als Führungskraft?



TEILZEIT, HOME OFFICE & VIRTUELLE TEAMS

A photograph of a person's hand holding a black smartphone over a wooden desk. In the background, a laptop is open on the left, and a coffee grinder is on the right. The scene is brightly lit, suggesting a window nearby.

WAS IST TELEARBEIT?



TEILZEIT, TELEARBEIT & VIRTUELLE TEAMS

Welche Vorteile hat Teilzeit?

Mit welchen Herausforderungen haben Sie als
Führungskraft zu tun?



**WELCHE SIND DIE BESONDERHEITEN
VIRTUELLER TEAMS?**

VIRTUELLE TEAMS

Teams, deren Mitglieder mit **gemeinsamen Zielen** an **verschiedenen Orten** und ggfls. zu **verschiedenen Zeiten** zusammenarbeiten, wobei überwiegend **medial vermittelt kommuniziert** wird.



FÜHRUNG VIRTUELLER TEAMS

Was braucht der virtuelle Mitarbeiter
möglicherweise besonders?

Worauf ist bei der Kommunikation zu achten?

VORTEILE VIRTUELLER TEAMS

Teamzusammensetzung orientiert sich nach **Fähigkeiten**, nicht nach Verfügbarkeit

Hoher Grad an **Selbstorganisation** der Mitarbeiter

Reduktion von **Anfahrts- und Abfahrtskosten** für Teammitglieder

Optimierte Informationsversorgung

PROBLEME VIRTUELLER TEAMS

- Unsicherheit bzgl. Aufgaben, Rollen, Verantwortlichkeiten, Prioritäten
- Geringere Identifikation mit der Organisation / dem Team
- Aufbau von Vertrauen ist schwierig
- Gefühl der Isolation
- Schwierigkeit des Leistungs-Feedbacks
- Erhöhter Organisationsaufwand für lokale Treffen
- Missverständnisse und Konflikte entstehen schneller
- Abhängigkeit von Informations- und Kommunikations-Technologie

AUFBAU VON VERTRAUEN ÜBER DISTANZ

Wichtig sind:

Niedriges Kontrollbedürfnis bzw. hohe Vertrauensbereitschaft

Partizipative Orientierung, Mitarbeiter beteiligen

Sensibel sein, Bedürfnisse erkennen - auch ohne face-to-face-Kontakte

Technische sowie Medienkompetenz

motivierende Vision und klare Zielsetzungen

Konstruktives Feedback geben – auch auf Distanz

A wide-angle photograph of a serene mountain lake. The water is exceptionally still, acting as a perfect mirror for the sky above. The sky is a clear, vibrant blue, dotted with soft, white cumulus clouds. The surrounding mountains are rugged and majestic, with varying shades of grey, brown, and green, suggesting different rock types and sparse vegetation. The overall atmosphere is peaceful and majestic. Centered over the lower half of the image is the text 'VIELEN DANK FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT!' in a bold, dark blue, sans-serif font.

**VIELEN DANK FÜR IHRE
AUFMERKSAMKEIT!**

WEITERE QUELLENANGABEN

- J. Hoffmann et al.: Die flexible Führungskraft, Strategien in einer grenzenlosen Arbeitswelt. Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2015
- Quelle: Uhle T. & Treier M. (2010), Betriebliches Gesundheitsmanagement. Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt - Mitarbeiter einbinden, Prozesse gestalten, Erfolge messen. Springer Verlag Heidelberg
- www.luxemburger-deklaration.de
- Bilder: www.pixabay.com