

Gesundheit am Arbeitsplatz

Schritte hin zu einer salutogenen Führungs-Kultur

BERND FITTKAU

Als Leitsatz für die heute weltweit geteilte pragmatische Führungskultur kann gelten: „Geld regiert die Welt“. Die Menschen spüren die krankmachenden und zerstörerischen Nebenwirkungen unseres geld- und rivalitätsgetriebenen Wirtschaftssystems für „Mutter Natur und ihre Kinder“. Der Ruf nach „gesunder Führung“ [s. z.B. Arbeitsministerin v. d. Leyen 2013] und nach einer „humanen Wirtschaftsordnung“ [s. z.B. Papst Franziskus 2013] wird mit guten Gründen lauter. – Da erstaunt die Phantasielosigkeit unserer politisch Verantwortlichen, wenn es um die Entwicklung praktischer Alternativen geht. Der Glaube an die „Alternativlosigkeit des herrschenden Systems“ ist zwar bequem, aber unter salutogenetischer Betrachtung hoch riskant – besonders auf den 2. Blick, wenn es um die Fragen der Sinnhaftigkeit geht. Geld bietet nämlich keine sinnstiftenden Ziele für die arbei-

tenden Menschen. Weil Geld lediglich Mittel zum guten oder schlechten Zweck ist. Diese Zweck-Mittel-Vertauschung in unserem Wirtschaftssystem gilt es im Sinne der gewünschten „neuen Wirtschaftsordnung“ [Umfragen der Bertelsmann-Stiftung 2012] zu korrigieren, soll die Lebensqualität und -Zufriedenheit und die Gesundheit der Menschen auch zukünftig wachsen – und nicht nur der materielle Reichtum einer kleinen Minderheit der globalen Menschheit – damit auch unsere Enkel ein gutes Leben führen können! Ein praktikables, sinnvolles Wirtschaftsmodell bietet die „Gemeinwohl-Ökonomie“, die unsere Verfassungsziele („Menschenwürde“, „Solidarität“, „Ökologische Nachhaltigkeit“, Soziale Gerechtigkeit“, Demokratische Mitbestimmung & Transparenz“) als verbindenden Maßstab für Wirtschaft und Gesellschaft fördern will.

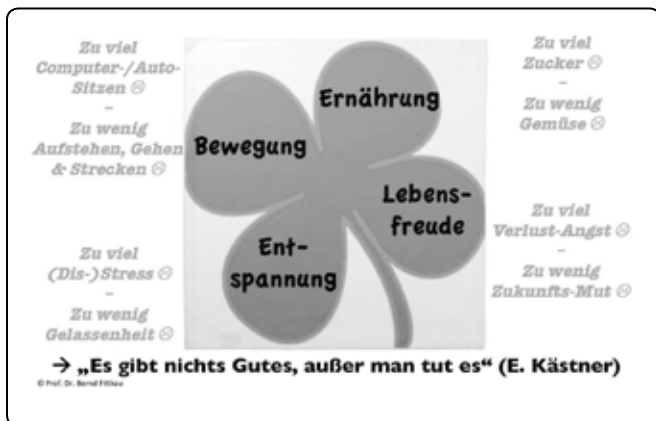


Bild 1: Gesundheits-Kleeblatt „Was uns gesund erhält!“



Bild 2: Balance-System heilsamer Grundbedürfnisse

Nach kulturellen Hintergrundüberlegungen zu Krankheit und Gesundheit werden im folgenden drei Führungs-Modelle vorgestellt, die diese Gemeinwohl- und Gesundheits-Ziele fördern:

- ein „Lebens-Balance-Modell“ (für die Selbstführung als Menschen),
- ein gesundheitsförderliches Führungsstil-Modell (für die Mitarbeiter-Führung) und
- das „Salutogenese“-Modell (als Rahmen für die Gesundheitsförderung in Organisationskulturen).

Schlüsselwörter: Führungs-Kultur, Gesundheit, Gemeinwohl-Ökonomie, Lebens-Balance, Selbst-Führung,

Beim Gesundheits-Wissen der Menschen anknüpfen – und zum Tun ermuntern!

Wenn letztlich jede Führung Selbstführung ist – sowie auch jede Heilung wesentlich Selbstheilung ist – dann ist es nützlich, den Blick zunächst auf das vorhandene Gesundheitswissen vieler Menschen zu richten:

- Erkenntnis 1: „Gesundheit ist nicht alles, aber ohne Gesundheit ist vieles nichts“
- Erkenntnis 2: „Vorbeugen ist besser (und billiger) als Heilen“
- Erkenntnis 3: „Seinen Lebensstil am Gesundheits-Kleeblatt orientieren hilft“ (Bild 1).

Das Wichtigste aber ist die Erkenntnis, dass all dies Wissen nur dann praktisch etwas nützt, wenn man daraus Handlungskonsequenzen für den eigenen Lebensstil ableitet und zunehmend danach handelt. Wie sagte Erich Kästner doch so schön: „Es gibt nichts Gutes , ...“. Kein Zweifel: Achtsamkeit und Selbstdisziplin sind für eine entsprechende Selbststeuerung günstige Basiskompetenzen.



Bild 3: Werte-balanciertes Gesellschaftssystem der europäischen Aufklärung

Aktuelle Krankheits-Situation im Beruf

Die Zahl der psychischen Erkrankungen ist in den letzten zehn Jahren dramatisch gestiegen. Der Ruf nach einer „gesunden Führungskultur“ wird an vielen Stellen laut. So sagt die frühere Arbeitsministerin Ursula v. d. Leyen [2013]: „Wenn es um die seelische Gesundheit der Arbeitnehmer geht, spielen weiche Faktoren wie das Führungsverhalten, Unternehmenskultur und offene Kommunikation in einer Firma eine zentrale Rolle. Das können Sie nicht gesetzlich verordnen, da brauchen Sie die Einsicht der Chefs.“

Entsprechend steht das Thema „Gesundheit am Arbeitsplatz“ im Zentrum der breit vernetzten Internet-Plattform „INQA“ (Initiative neue Qualität der Arbeit). Hier werden diverse Angebote für das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) vermittelt.

Einige Überlegungen zu den Ursachen: „Aus der Balance ...“

- Psychische Gesundheit dürfte dann am ehesten sicher gestellt werden, wenn ein balanciertes System heilsamer Grundbedürfnisse befriedigt wird [Grawe 2004; s. Bild 2]. Es ist zu vermuten, dass fehlende Bedürfnisbefriedigung oder Motivations-Konflikte zu psychischen Störungen führen.
- Das Thema „Work-Life-Balance“ hat seit einer Reihe von Jahren Konjunktur und scheint ein Signal dafür, dass viele Menschen die Anforderungen und Erfahrungen aus ihrer Berufswelt nur noch schwer in Einklang bringen können mit ihren übrigen Lebensbereichen (Familie, Freunde, Hobbies, Freizeit, ...) und dass die Berufswelt das übrige Leben immer stärker dominiert und belastet.

Es kann auch als Zeichen gesehen werden, dass es vielen Menschen immer schwerer fällt, sich in einer ihnen angemessenen Weise zu erholen und zu rekreieren [s. Themenheft Psychologie Heute, 8/2014]. – Es ist zu vermuten, dass Biosysteme, die aus der Balance (Homöostase) geraten, auf Dauer krank werden.

- Spätestens seit dem Zusammenbruch des Kommunistischen Plan-Wirtschaftssystems, also in den 1990-er Jahren, werden die Unternehmens-Strategien auch in der Bundesrepublik Deutschland zunehmend einseitig von der Shareholder-Value-Perspektive dominiert. Seitdem haben sich die Kosten-Einsparungs-Programme und Effizienz-Steigerungs-Projekte in den Unternehmen verstetigt und wurden zum Dauerbrenner (und für zunehmend mehr Mitarbeiter zum „Ausbrenner“). Auf globaler Ebene wird das herrschende finanzkapitalistische Wirtschaftssystem zunehmend kritisch gesehen: „Diese Wirtschaft tötet“ [Papst Franziskus 2013], „Bastard-Ökonomie“ [Gabor Steingart 2013], „Machtwirtschaft – nein, danke!“ [Gerhard Schick 2014].

Der erlebte Druck wurde durch die Einführung der Leistungs-Bonus-Anreizsysteme für den einzelnen Mitarbeiter noch zusätzlich erhöht. Dass durch diese Fixierung auf extrinsische Motivatoren gleichzeitig die intrinsische Motivation bei vielen

verschüttet wird, ist eine problematische und leistungsmindernde Nebenwirkung. Versuche, die nachhaltige Produktivität über balanceorientierte Unternehmens-Steuerungs-Systeme wie die Balance-Scorecard [Kaplan, Norton 2001] sicherzustellen, wurden in den Hintergrund gedrängt und dem globalisierten Wettbewerb geopfert. – Es ist zu vermuten, dass soziale Systeme, die einseitig aus der Balance geraten, auf Dauer „krank“ werden und zur Krankheitsanfälligkeit der Menschen beitragen.

- „Gleichheit ist Glück“ – und Ungleichheit macht krank und führt zu sozialen Spannungen und Verwerfungen. Zu dieser Aussage kommen die angloamerikanischen Sozialwissenschaftler Wilkinson und Pickett [2010] aufgrund ihrer internationalen Vergleichsstudien. Sie gelangen zu dem Schluss, dass „gerechte Gesellschaften für alle besser sind“ – und gesünder. Es ist zu vermuten, dass erlebte soziale Ungleichheit die Gesundheit und Lebensfreude der Betroffenen systematisch einträchtigt.

Balanceorientierte, „gesunde“ Gesellschafts- und Wirtschaftssysteme

Angesichts dieser Faktenlage scheint es nützlich, nach „gesünderen“ Gesellschafts- und Wirtschaftssystemen Ausschau zu halten oder diese zu entwickeln. Alle sozialen und technischen Systeme sind von Menschen gemacht, also auch veränderbar. Die aktuell dominierenden Systeme sind also nicht „alternativlos“, sondern können und sollten, wo sie krank machen, entsprechend verändert und erprobt werden. Ein werte-balanciertes Gesellschaftssystem existiert und bildet die Grundlage unserer Verfassung (s. Bild 3).

Ein entsprechend balanciertes Wirtschaftssystem („Soziale Marktwirtschaft“) hat die Bundesrepublik Deutschland nach den letzten Weltkriegen sehr erfolgreich gemacht. Heute gilt es, diese Balance-Prinzipien zeitgemäß weiter zu entwickeln, indem unsere Verfassungswerte weiter ausdifferenziert werden und ihr Geist gelebt wird. Ein entsprechendes Wirtschaftsmodell wurde jüngst entwickelt und wird von interessierten Unternehmen erprobt: die Gemeinwohl-Ökonomie [Felber 2012]. Der Reiz dieses Wirtschaftsmodells liegt darin, dass man mit Hilfe der Gemeinwohl-

GEMEINWOHL-MATRIX 4.0 (2012)

(siehe: „Handbuch“)



Wert ▸ Berührungs- gruppe ▾	Menschen- würde	Solidarität	Ökologische Nachhaltigkeit	Soziale Gerechtigkeit	Demokratische Mitbestimmung & Transparenz
A) LieferantInnen	A1: Ethisches Beschaffungsmanagement				90
B) GeldgeberInnen	B1: Ethisches Finanzmanagement				30
C) Mitarbeiter- Innen inklusive Eigentümer- Innen	C1: Arbeits- platzqualität und Gleich- stellung 90	C2: Gerechte Verteilung der Erwerbs- arbeit 50	C3: Förderung des ökologischen Verhaltens der Mitarbeiter- Innen 30	C4: Gerechte Ver- teilung des Einkommens 60	C5: Innerbetrieb- liche Demo- kratie und Transparenz 90
D) KundInnen/ Produkte/ Dienstleistungen/ Mitunternehmen	D1: Ethisches Verkaufen 50	D2: Solidarität mit Mit- unternehmen 70	D3: Ökologische Gestaltung der Produkte und Dienst- leistungen 90	D4: Soziale Ge- staltung der Produkte und Dienst- leistungen 30	D5: Erhöhung der sozialen und ökologischen Branchen- standards 30
E) Gesellschaftl. Umfeld: Region, Souverän, zukünftige Genera- tionen, Mitmenschen und Natur weltweit	E1: Sinn und gesellschaft- liche Wirkung d. Produkte/ DL 90	E2: Beitrag zum Gemein- wesen 40	E3: Reduktion ökologischer Auswirkungen 70	E4: Minimierung der Gewinn- ausschüttung an Externe 60	E5: Gesellschaf- tliche Trans- parenz und Mitbestimmung 30
Negativ-Kriterien ∑ max = -2.800	Verletzung der IOL-Arbeitsnor- men/Menschen- rechte -200	Feindliche Übernahme -200	Massive Umwelt- belastungen für Ökosysteme -200	Ungleichbezahlung von Frauen und Männern -200	Nichtoffenlegung aller Beteiligungen und Töchter -100

Bild 4: Werte-Matrix der Gemeinwohlökonomie

Gesundheits-Modelle / Führungs-Fokus	Lebens-Balance-Modell	Führungs-Stile	Salutogenese-Faktoren
• Selbst-Führung/Mgmt	X	X	X
• Mitarbeiter-Führung	X	X	X
• Organisations-Führung	X	X	X

Bild 5: Drei Führungs-Perspektiven → Drei Gesundheits-Modelle

Bewährte Modelle für eine salutogene Führungs-Kultur

Im folgenden werden drei Führungsmodelle vorgestellt, die sich im aktuellen Unternehmenskontext bewährt haben. Aber natürlich gilt auch hier die Praxiserfahrung: „Wissenschaftliche Erkenntnisse und praxiserprobte Methoden ermöglichen schon heute jedem Unternehmen, die psychische Gesundheit der Mitarbeiter zu stärken und psychische Belastungen abzubauen. Doch trotz des vorhandenen, breiten Know-hows in Sachen Gesundheitsförderung ist die Zahl der Unternehmen begrenzt ... Es besteht ein Umsetzungs-, kein Know-how-Defizit“ (aus: www.psyga-transfer.de „Kein Stress mit dem Stress“-Flyer).

In Bild 5 werden die drei wesentlichen Führungsperspektiven durch jeweils ein gesundheitsförderliches Führungsentwicklungs-Modell konkretisiert. Dies sind

- das Lebens-Balance-Modell zur gesunden Selbst-Führung,
- das Führungs-Stil-Modell für eine wertschätzende Mitarbeiter-Führung und
- das Salutogenese-Modell zur gesunden Organisations-Entwicklung von Unternehmen.

bilanz die Verfassungstreue des Unternehmens quantitativ und qualitativ „messen“ kann (s. Bild 4).
 Natürlich muss die Hypothese überprüft werden, dass Menschen, die in einem Unternehmen mit einem relativ hohen Gemeinwohlwert arbeiten, sich gesünder entwickeln und ihr Krankheitsrisiko geringer ausfällt.

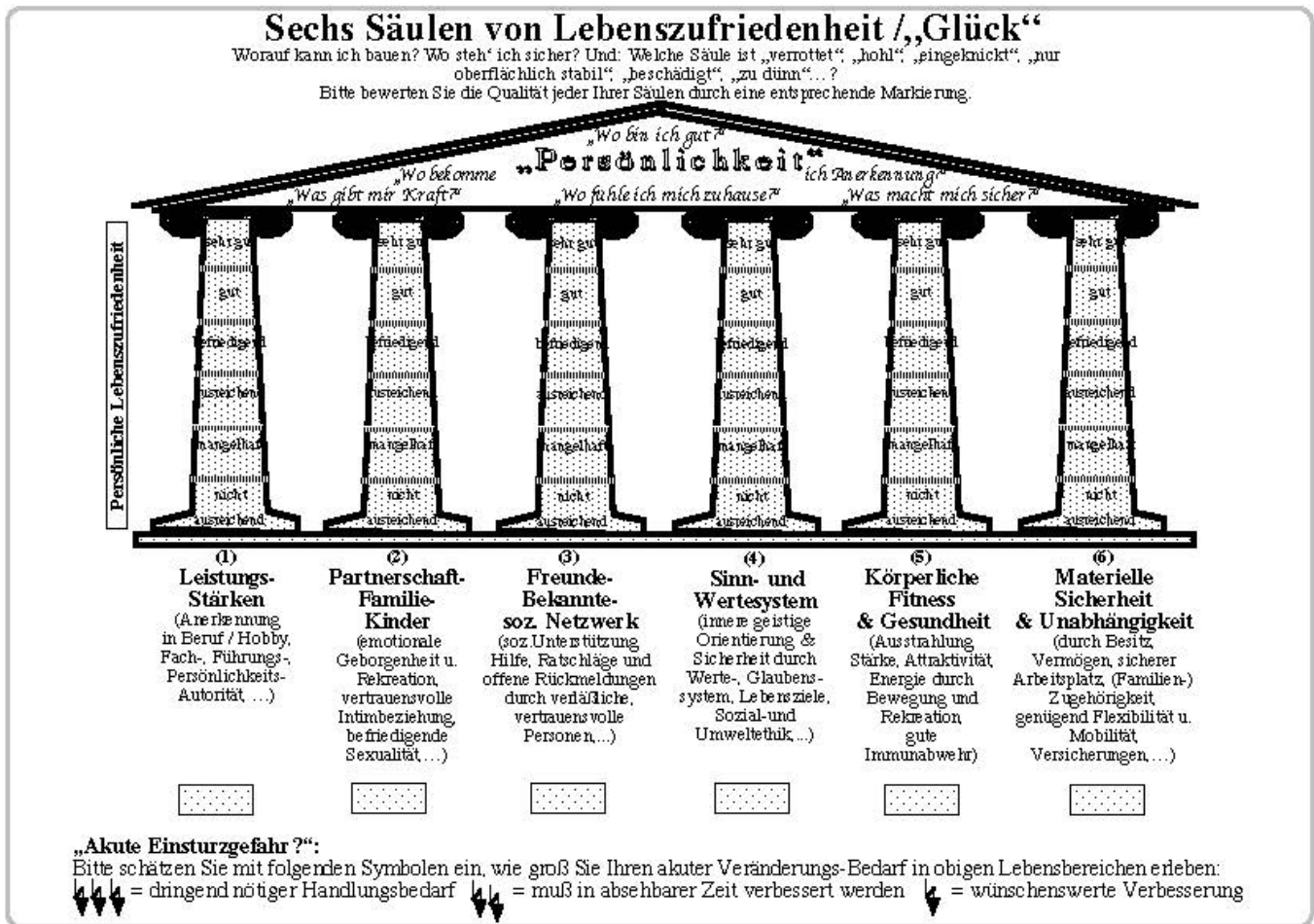


Bild 6: Sechs Säulen für eine gesunde Lebensbalance

© Prof. Dr. Bernd Fittkau (mit - 29.11.2012): „Sechs Säulen d. Identität“



Bild 7 a: „Kleeblatt“ zur gesunden Mitarbeiterführung [Matyssek 2011, Fittkau u.a. 2009]



Bild 7 b: „Care Card“ für FK zum täglichen Selbstcheck [Matyssek 2011]

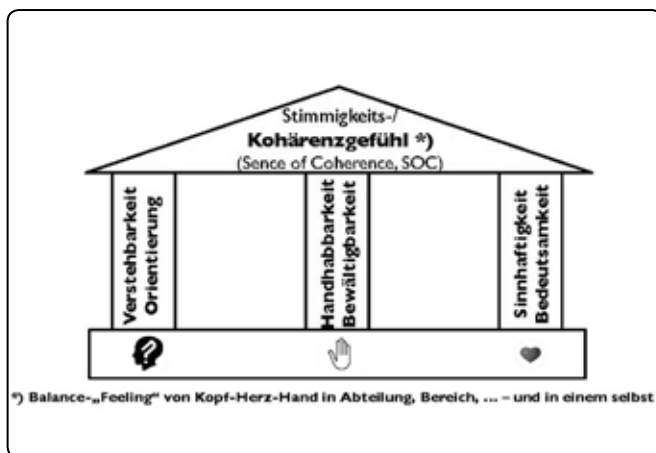


Bild 8 a: „Salutogenese-Modell“ (Antonovsky) zur Organisations-Führung- und -Entwicklung: „Wie werden/bleiben menschliche Systeme gesund?“

Lebens-Balance-Modell zur gesunden Selbst-Führung

Mit Hilfe des folgenden Lebens-Balance-Modells (Bild 6) kann jeder selbst einschätzen, welche für Gesundheit und Lebensqualität wichtigen Lebensbereiche aktuell ggf. zu kurz kommen und wo ein besonderer Nachregulierungs-Bedarf besteht. Eine solche Diagnose kann ein erster Schritt sein.

Dieses Lebens-Balance-Modell ist ein Verdichtungsversuch der Ergebnisse aus Interviews mit zufriedenen Menschen aus unserem westlichen Kulturraum (USA). Diese sechs Lebensräume leisteten im Rückblick der Befragten regelmäßig Beiträge zur Lebenszufriedenheit. Diese Faktoren finden sich auch in der Literatur zur neueren Glücksforschung. – Die Metapher des „Tempels“ weist auf die stabilisierende und balancierende Funktion der „Säulen“ hin: Sind z.B. aktuell zwei Säulen wenig entwickelt oder brüchig, können die anderen (vier) Säulen die Person noch weiter tragen. Aber jede weitere Säulenschwächung wird dann zunehmend als dramatischer erlebt. Die aktuelle Fixierung auf die Entwicklung einer Säule (z.B. Leistungsanerkennung, Karriere) kann von der Wichtigkeit anderer Säulen ablenken (z.B. Persönliche Nahbeziehung) und zu einer potentiellen Risikoentwicklung führen.

Das Modell und die Aufforderung zur Selbsteinschätzung soll das Bewusstsein schärfen für wichtige Lebensfelder, deren (mögliche) Bedeutung für die Lebens- (Un-)Zufriedenheit und dazu anregen, einzelne konkrete Maßnahmen und persönliche Entwicklungsschritte zur Verbesserung der Säulenstabilität zu starten, insbesondere wenn eine Säule als besonders defizitär erlebt wird.

Führungs-Stil-Modell für eine wertschätzende Mitarbeiter-Führung

Die Psychologin A. K. Matyssek [2010] hat anschauliche und praktikable Instrumente für gesunde Mitarbeiter-Führung entwickelt. Die beiden Abbildungen (Bild 7a und 7b) zeigen ein „sechs-blättriges Kleeblatt“ gesunder Führung und eine entsprechende „CareCard“ zur täglichen Umsetzungs-Erinnerung.

Diese Faktoren sind das Ergebnis von Mitarbeiterbefragungen zum betrieblichen Gesundheitsmanagement: Welches Führungsverhalten beeinträchtigt in besonderer Weise das Betriebsklima, behindert die Motivation und führt zu unnötigem Stress etc. und damit auf Dauer zu Gesundheitsbelastungen? Dass ein wertschätzender Führungsstil sowohl die menschliche Entwicklung als auch die Produktivität in der Arbeitswelt fördert, ist seit den Anfängen der modernen Organisationsentwicklung bekannt [z.B. Becker, Langosch 1984] und im Bewusstsein modern sozialisierter Führungskräfte verankert.

Wir haben es auch hier weniger mit einem Wissens- als mit einem Umsetzungs-Problem zu tun: Wie kann ich als Führungskraft das als hilfreich erkannte Verhalten in meinem täglichen Kommunikations-Verhalten zeigen? Hier können materialisierte Erinnerungshilfen, wie die „CareCard“ gute Realisierungs-Dienste erweisen.

- **Gruppe 1 („Verstehbarkeit“):**
„Was sollte die Führung tun, um ein noch besseres Verständnis für die Arbeit, die Arbeitszusammenhänge und die wichtigen To Do's zu vermitteln?“
- **Gruppe 2: („Handhabbarkeit“):**
„Was sollte die Führung tun, damit die Arbeit noch leichter, eleganter, schneller, mit welchen Handgriffen, mit weniger Belastung, Druck, mehr (oder auch weniger) Teamarbeit, müheloser, mehr Spaß ... erledigt werden kann?“
- **Gruppe 3: („Sinnhaftigkeit“):**
„Was sollte die Führung tun, damit die Bedeutsamkeit der Arbeit für jeden MitarbeiterIn noch klarer wird und er/sie den eigenen Beitrag als sinnvoll erleben kann?“
→ Bitte notieren Sie Ihre Verbesserungsvorschläge auf Moderationskarten und füllen Sie damit die Matrix auf der Pinwand.
– Danke für Ihre Praxis-Ideen!

©Prof.Dr.Bernd Fittkau

Bild 8 b: Verbesserungsvorschläge zur „Gesunden Führung“ (Aufgabenstellung in Workshops / Gesundheitszirkeln

Das Salutogenese-Modell zur gesunden Organisations-Entwicklung von Unternehmen

Wie können Unternehmen gesundheitsförderliche Organisations-Entwicklungs-Prozesse anregen? Die Bilder 8 a, b, c zeigen den Weg zu entsprechenden Workshop-Aufgaben und -Prozess-Schritten.

In der Modelldarstellung von Bild 8 a wird auch die Salutogenese als ein Balance-Prozess (von Kopf-Herz-Hand und einem subjektiven, inneren Empfindungs-Sensor/Maß) nahegelegt. Wie kann diese präventive Zukunftsherausforderung, Gesundheit zu stärken – bevor auf Krankheit reagiert werden muss – als Leitbild von Organisations-Entwicklungs-Maßnahmen im Bereich des Betrieblichen Gesundheits-Managements genutzt werden?

Einflussbereiche von Führung Salutogenese-Prinzipien	Handeln der Unternehmensleitung	Handeln des direkten Vorgesetzten	Zusammenarbeit in d. (Projekt-) Teams	Organisation der Arbeit u. Rahmenbedingungen	Eigene Haltung und das eigene Verhalten
• Verstehbarkeit („Ich weiß“)	• sorgt für Leitbild und Zielklarheit • ...	• klare Absprachen, wer für welche Aufg. verantw. ist • ...	• „dumme Fragen“ erwünscht • ...	•	• kolleg. Abspr. gegen Inneren Schweinehund • Fitness-Club •
• Handhabbarkeit („Ich kann“)	• sorgt für aufgabengerechte Fortbildung • ...	•	• wer's kann, macht's vor • Führung rolliert nach Expertise • ...	• körperliche Belastungen rollieren und reduzieren • ...	• Treppe gehn, statt Fahrstuhl • Teil im Stehen •
• Sinnhaftigkeit („Ich will“)	• zeigt den Kundennutzen • sorgt für Gemeinwohl-Audit / „CSR“	•	• Team-Bonus wird vom Team aufgeteilt • ...	• Kontinuierl. Verb.-Vorsch. durch MA • ...	• „1 g Vorsorg besser als 1 kg Heilung“ •

Bild 8 c: „Salutogenese-Matrix“ als Basis für Workshops zur „Gesunden Organisationsentwicklung“: „Wie soll in unsere Unternehmen geführt werden?“

Die Bilder 8 b und 8 c können als Instruktionen für Gruppen von Betroffenen (MitarbeiterInnen einer Organisationseinheit oder Delegierte von innerbetrieblichen Gesundheitszirkeln) verstanden werden, konkrete und umsetzbare Maßnahmen zu kreieren, um in der betreffenden Organisation Verbesserungen anzuregen, die der Gesundheit aller dienen – also salutogen wirken. Das Controlling und die Evaluation solcher Entwicklungsprozesse ist heute meist professioneller Bestandteil solcher Organisations-Entwicklungs (OE)-Maßnahmen in Unternehmen. ■

Literatur

Becker, H., Langosch, I. (1984): Produktivität und Menschlichkeit. Enke: Stuttgart.
 Bertelsmanns-Stiftung-Umfrage durch EMNID (2012): Kein Wachstum um jeden Preis: über 80% der Bundesbürger wünschen sich eine andere Wirtschaftsordnung
 Felber, C. (2012): Gemeinwohl-Ökonomie. Deuticke: Wien.
 Fittkau, B., Geus, T., Weber, M. (2007): Die weichen Faktoren der Führung I: Vertrauen und Kommunikation. mtt-Werkstattberichte: Wartenberg.
 Fittkau, B., Geus, T., Weber, M. (2009): Die weichen Faktoren der Führung II: Team-Entwicklung und Eigen-Entwicklung. mtt-Werkstattberichte: Wartenberg.
 Grawe, K. (2004): Neuropsychotherapie. Hogrefe: Göttingen.
 Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001): Die strategie-fokussierte Organisation. Führen mit der Balanced Scorecard. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
 INQA-Internet-Plattform: Initiative neue Qualität der Arbeit, www.inqa.de; www.psyga-transfer.de.
 Kennedy, M. (2008): „Geld regiert die Welt! Doch: Wer regiert das Geld?“. DVD-Vortrag, Auditorium-Verlag, Müllheim-Baden
 Leyen, U. v. d. (2013): Zitat im Spiegel 45/2013, S. 92.
 Matussek, A. K. (2010): Führung und Gesundheit. Books on Demand: Norderstedt.
 Matussek, A. K. (2011): Gesund führen. Books on Demand: Norderstedt.
 Papst Franziskus (2013) in Evangelii Gaudium, 53. Nein zu einer Wirtschaft der Ausschließung.
 Psychologie Heute, August 2014: Wie geht Erholung? Beltz: Weinheim.
 Schick, G. (2014): Machtwirtschaft – Nein danke! Für eine Wirtschaft, die uns allen dient. Campus: Frankfurt.
 Schiffer, E. (2013): Wie Gesundheit entsteht. Salutogenese. Beltz: Weinheim.
 Steingart, G. (2013): Unser Wohlstand und seine Feinde. Knaus: München.
 Wilkinson, R., Pickett, K. (2010): Gleichheit ist Glück. Tolkmitt: Berlin.

Prof. Dr. Bernd Fittkau

Humanistischer Psychologe, Hochschullehrer für Pädagogische Psychologie und Beratung
 Pionier des „Kommunikations- und Führungs“-Trainings mit Friedemann Schulz von Thun
 Führungskräfte-Coach, -Trainer und Organisations-Berater

Heute ehrenamtlich: Wissenschaftlicher Beirat der Gesundheits-Präventologen
 Wissenschaftlicher Beirat und Referent der Gemeinwohl-Ökonomie

Themenspezifische Publikationen

Fittkau, Geus, Weber (2007): „Die weichen Faktoren der Führung“, Teil I: Vertrauen und Kommunikation. Wartenberg b. München: mtt-Werkstattberichte
 Fittkau, Geus, Weber (2007): „Die weichen Faktoren der Führung“, Teil II: Team-Entwicklung und Eigen-Entwicklung. Wartenberg b. München: mtt-Werkstattberichte
 Fittkau, Geus, Hübl (2011): „Perspektive „50 plus“ – Qualität im 3. Lebenszyklus“ (ein Pilotprojekt für erfahrene Führungskräfte und Spezialisten) Neuried b. München: mtt-Werkstattberichte

Kontakt

bernd.fittkau@t-online.de
 www.berndfittkau.com



Quelle: Autor