



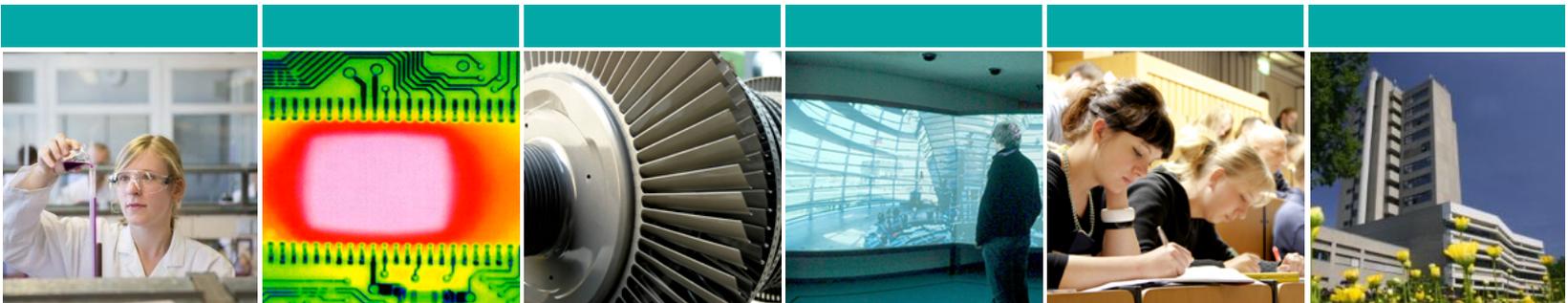
BEUTH HOCHSCHULE FÜR TECHNIK BERLIN  
University of Applied Sciences



AOK Bayern,  
Amberg, 17. Oktober 2016

# Zukunft beginnt heute: Ganzheitliches BGM neu denken und passend machen

Prof. Dr. Antje Ducki

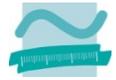


- Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Beuth Hochschule für Technik Berlin
- Leiterin des Gender- und Technik Zentrums
- Forschungsschwerpunkte: Arbeit & Gesundheit, Betriebliches Gesundheitsmanagement, Stress- und Ressourcenmanagement, Analyse psychischer Belastungen, Digitalisierung & Gesundheit
- Beratungen von Unternehmen rund um das Thema Arbeit und Gesundheit
- Veröffentlichungen & Mitautorenschaften:



- 2050: Die Zukunft der Arbeit
- 2016: Die Gegenwart
  - Grenzziehung vs. Entgrenzung
  - Belastungen und Ressourcen in vernetzten Lebensformen
- BGM neu denken und passend machen:
  - Allgemeine Richtlinien
  - Betriebliche Umsetzungen:
    - Neue Unternehmensstrukturen
    - Neue Führungsformen
    - Neue Formen der Selbstorganisation
    - Neue Zielgruppe: Selbständige
    - Neue Verfahren für Kleinbetriebe: Huckepackverfahren
- Fazit





Auszüge aus einer internationalen Delphi-Studie des Millennium Projects (Daheim & Wintermann, 2016)

Die globale Arbeitslosigkeit könnte bis 2050 auf 24 Prozent oder mehr steigen

**Das Ziel der Arbeit wird die Selbstaktualisierung sein, das der Wirtschaft das Wohlbefinden der Menschen.**

**Das begehrteste Gut wird der Sinn, die sinnhafte Beschäftigung sein**

**„Ungeklärtes humanoides Ausnahmeverhalten“ führt zu neuen Berufen**

Empathie-Interventionisten: „Ich bin Profi-Empath. Ich erkläre den Maschinen die Menschen.“



## 2050: Die Zukunft der Arbeit.

Ergebnisse einer internationalen  
Delphi-Studie des Millennium Project.

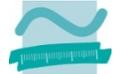


FUTURE IMPACTS

| BertelsmannStiftung

- Innenausstatter für virtuelle Räume
- Kreativitätscoach
- Empathie-Interventionist
- Algorithmen-Versicherer
- Bildungs-Portfolio-Optimierer
- Metaversum-Hausmeister
- Übersetzer Mensch-Maschine & Maschine-Mensch
- Freizeit-Gestalter / Beschäftigungsbeschaffer
- Virtueller Team-Assistent
- Persönlicher Lerncoach
- Ethik-Algorithmiker
- ....





## Grenzen lösen sich auf

Selbstfahrende  
Autos,  
aber auch E Bikes...

Smart fortbewegen

Smart wohnen

Neue Anforderungen an  
handwerkliche Kleinbetriebe  
durch intelligente  
Gebäudetechnik  
Neue Versorgungspotentiale für  
Alte

Ortsungebundene  
Kontaktpflege  
im Netz werden  
zwischenmenschliche  
Beziehungen aufgebaut,  
gepflegt & beendet

Smart kommunizieren

Smart arbeiten

Orts- und  
zeitungebundenes  
Arbeiten  
neue Arbeitsformen:  
click worker  
Neue Belastungen und  
Ressourcen

...

Emotionen  
zwischen  
Mensch &  
Maschine

Smart lieben

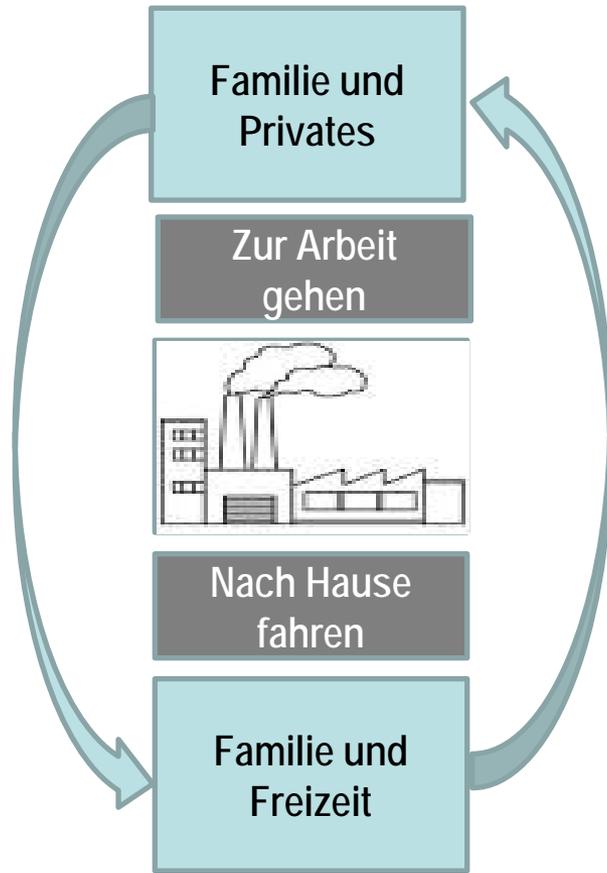
Smart lernen

Ortsungebundenes Lernen  
neue Chancen für  
Lernungewohnte  
Aber auch: digitale  
Spaltung

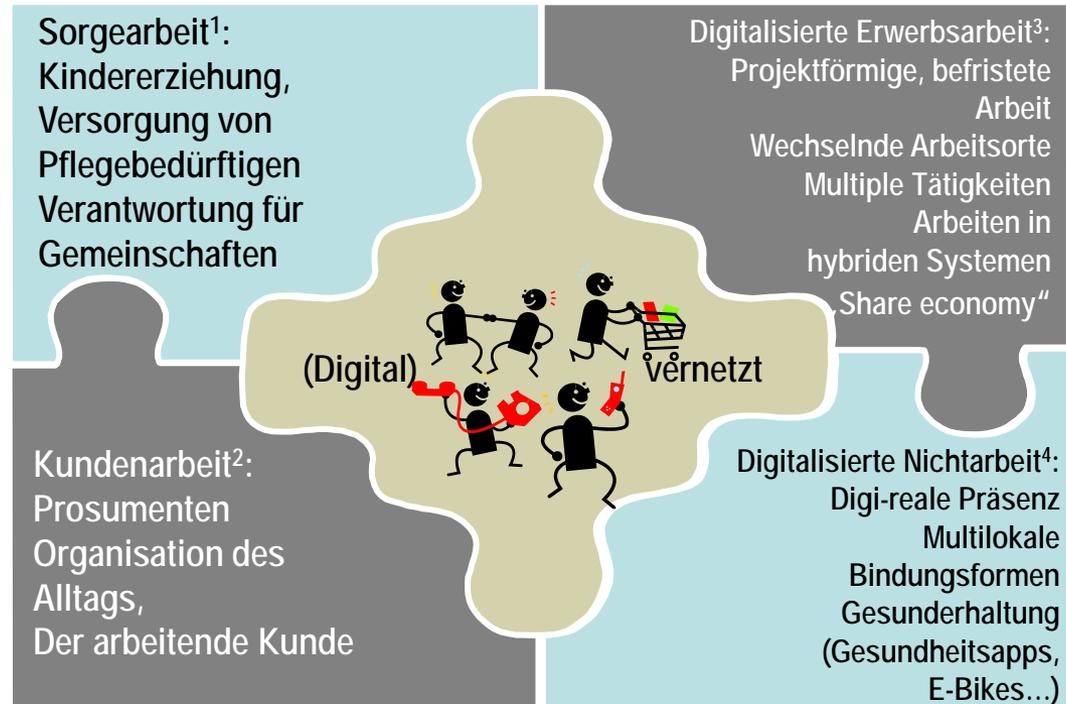




## Segmentierung von Arbeit und Nichtarbeit



## Vernetzung Arbeit und Nichtarbeit



1 Becke & Senghaas-Knobloch 2014;

2 Bienzeisler 2014, Voss & Rieder 2005;

3 Bellmann 2014, Bauer & Braun 2014; der Spiegel, Nr.36, 9/2016

4 Daheim & Wintermann, 2016; Zeh 2009



## Soziale Beziehungen

good jobs = Menschen  
bad jobs = Maschinen

neue Formen der Gemeinsamkeit und des  
Gemeinsinns über Teilen, leihen,  
schenken

Avatare,  
... die Selbstreflexivität fördernden  
Freunde der Menschen

## Körper

Saubere weniger anstrengende Arbeit  
Weniger körperlicher Verschleiß

Eigenverantwortung für die Gesundheit  
stärkt Gefühle der Kontrolle und  
Beeinflussbarkeit

## Psyche

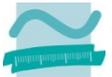
... Bei intelligenter Systemnutzung und  
Weiterentwicklung geringeres Burnoutisiko

... Mitgefühl und Empathie digital unterstützt

... Resilienz

## Geist/ Kognition

Gestaltungsspielräume in der eigenen Biografieplanung  
und -entwicklung  
„Berufswechsel, Tätigkeitswechsel werden leichter  
Sich neu erfinden“



## Soziale Beziehungen

Zunahme der Spaltung  
... von „good and no jobs“  
    ➔ Rationalisierung & Arbeitslosigkeit

... zwischen intelligenten „Zeitnutzern“  
    und „Zeitvertreibern“

Einsamkeit und Individualisierung

## Körper

Ent-Leiblichung der Arbeit:  
Weniger körperliche Anstrengung und  
Verausgabungsnotwendigkeit

Hohe Eigenverantwortung für die  
Gesundheit ➔ Leistungsdruck  
Gesunderhaltung

## Psyche

Zunahme von Gefühlen  
... der Ohnmacht durch fehlende  
    Prozesstransparenz in hochkomplexen  
    Systemen

... der Hilflosigkeit durch externe Systemsteuerung

... Der Bindungslosigkeit

... extremer Leistungsbereitschaft und  
    Verausgabungsbereitschaft: Burnout

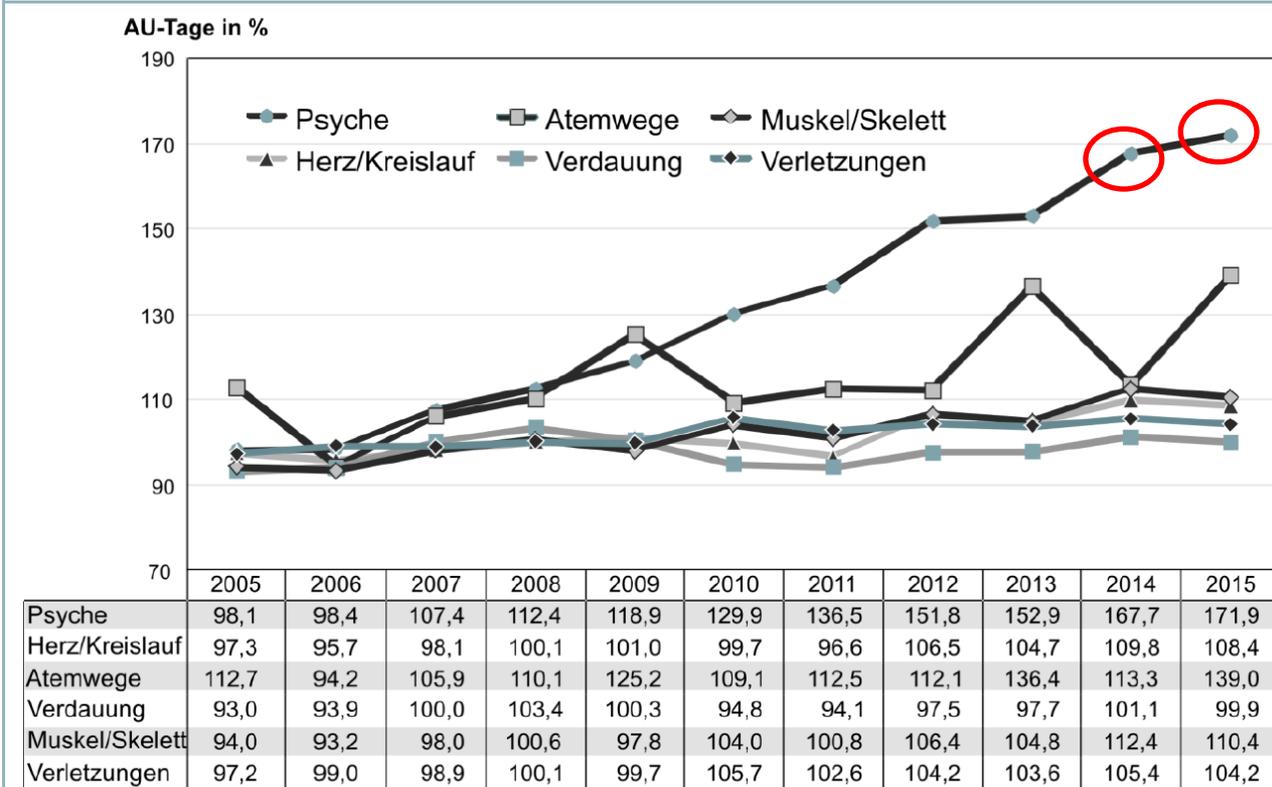
... Unsicherheit

## Geist/ Kognition

Hohe Eigenverantwortung für Qualifikation/  
Beschäftigungsfähigkeit  
➔ Leistungsdruck: Lebenslange Qualifizierung

## Psychische Erkrankungen weiter angestiegen

Abbildung 5: Tage der Arbeitsunfähigkeit der AOK-Mitglieder nach Krankheitsarten in den Jahren 2005–2015, Indexdarstellung (2004 = 100 %)

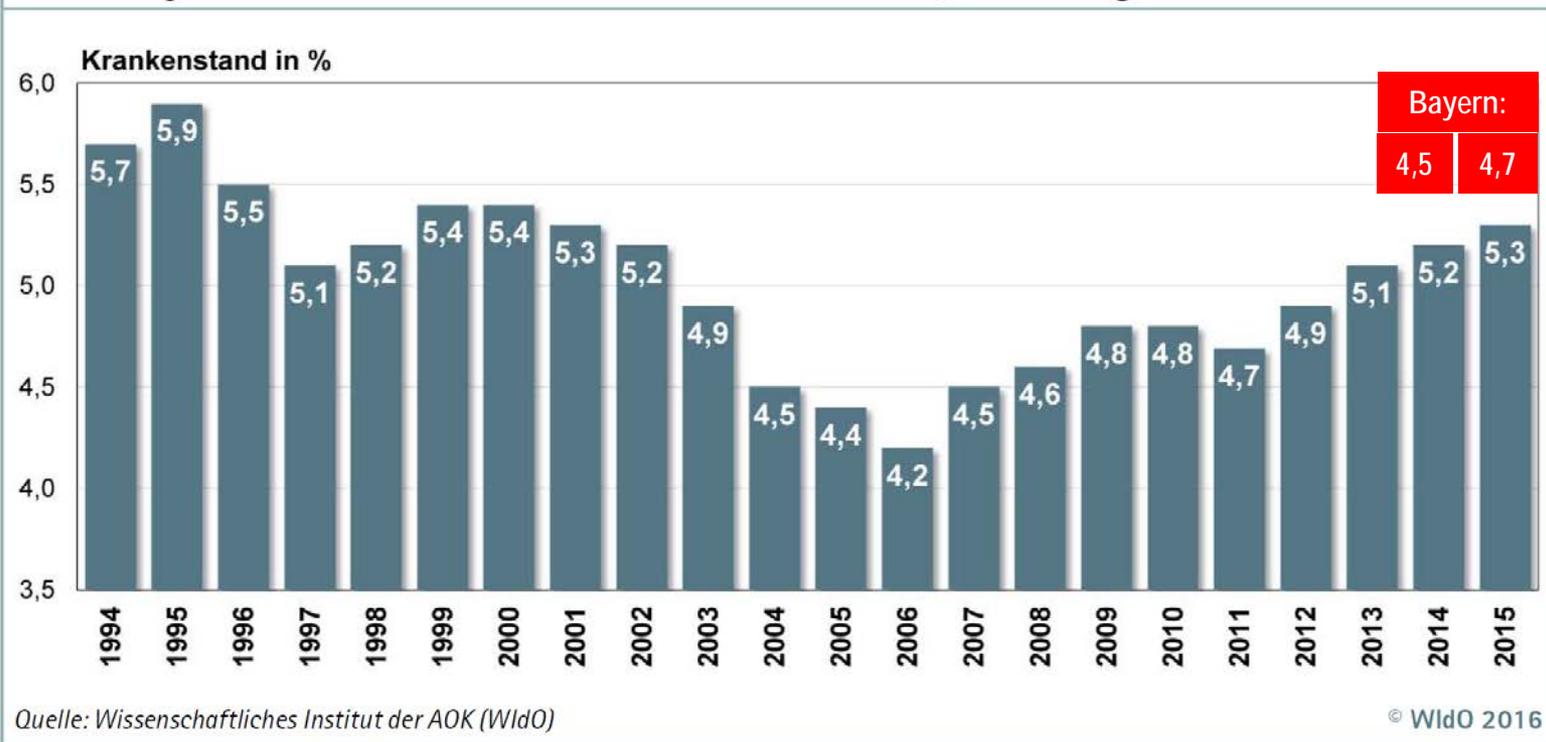


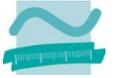
Quelle: Wissenschaftliches Institut der AOK (WIdO)

© WIdO 2016

## Krankenstand angestiegen

Abbildung 3: Krankenstand in Prozent 1994 bis 2015, AOK-Mitglieder

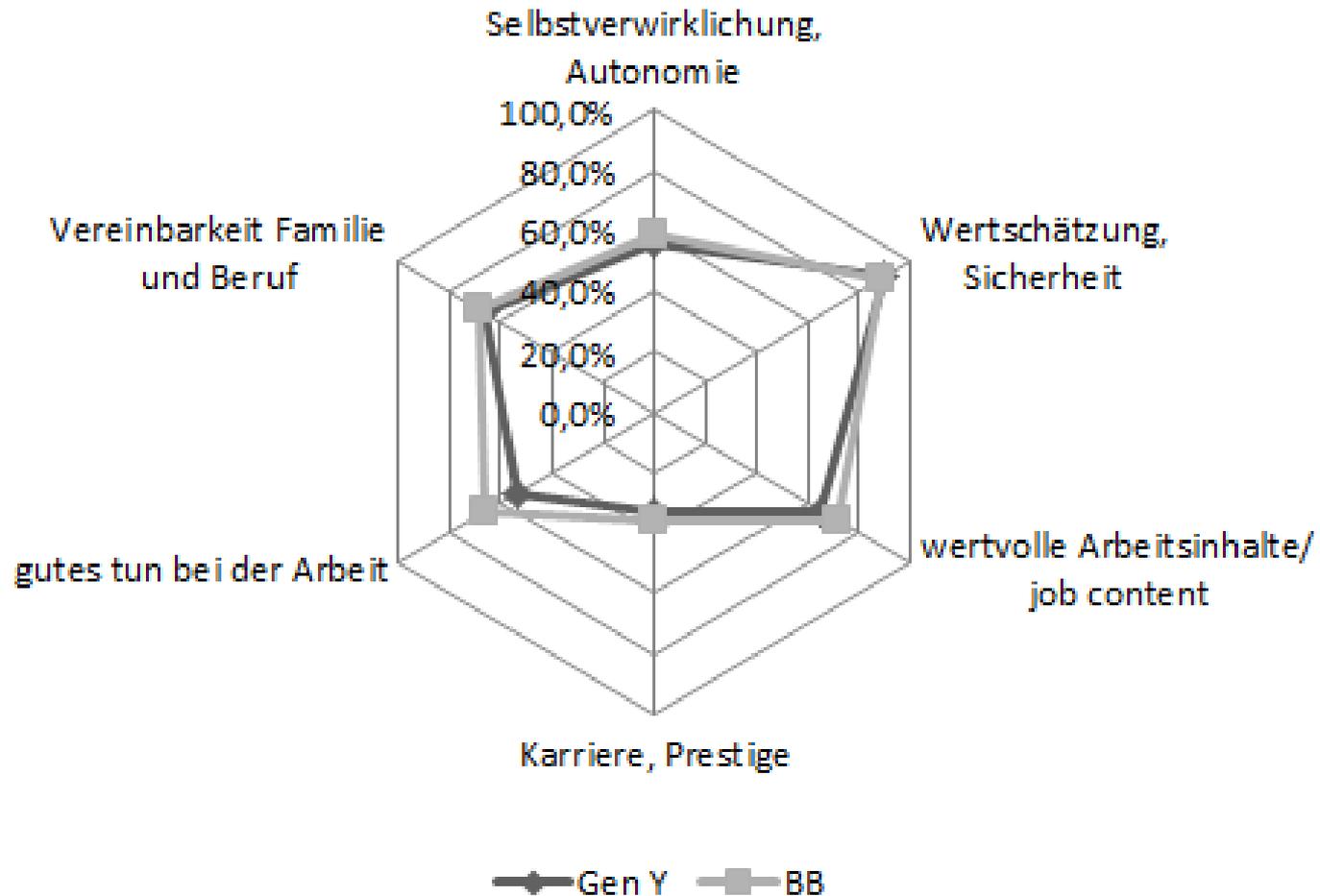




## Generation Y lebt

- **Umweltbewusst**
- **Ressourcen-schonend**
- **Werteorientiert**
- **„balanciert“**
- **Teilt, tauscht, leiht, verschenkt statt besitzt...**
  
- **LOHAS:  
Lifestyles of Health  
and Sustainability**





Generation Y: 15 - 30 Jahre; Babyboomer (BB): 50-65  
Quelle: Zok, Piegorsch, Weirauch, 2014



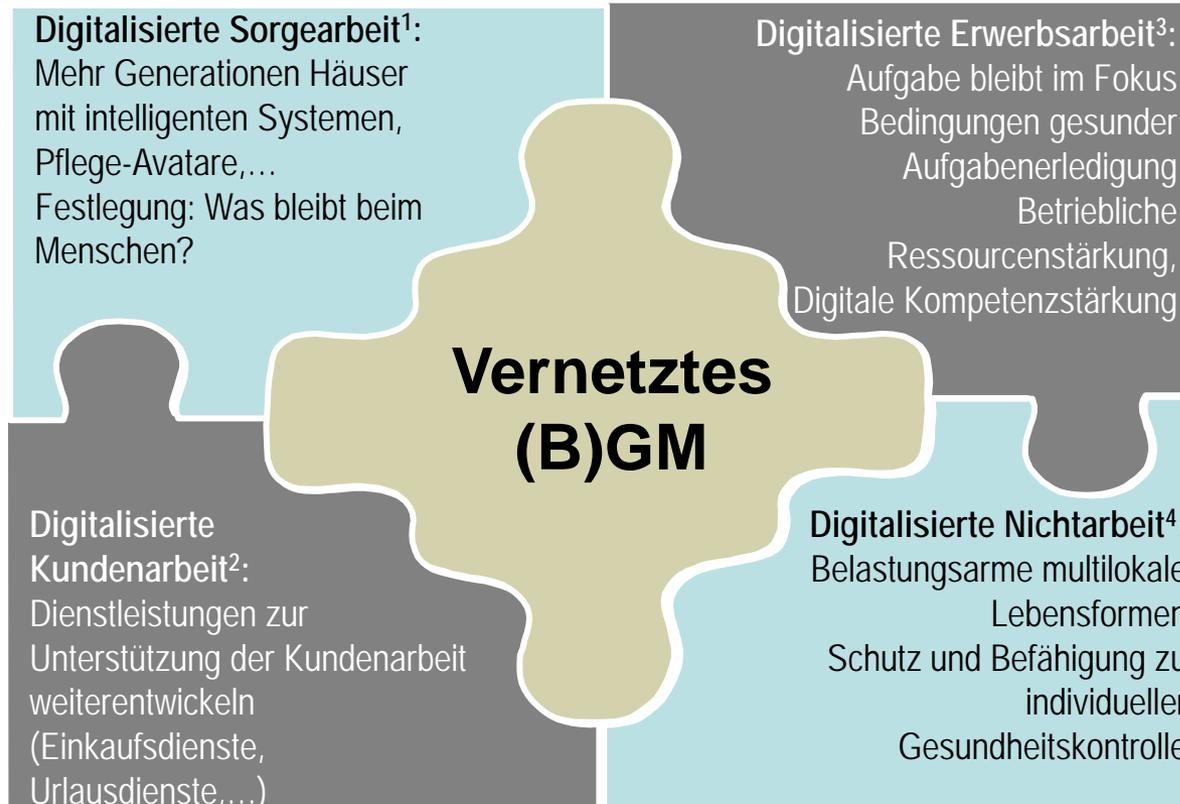
- Zukunft der Arbeit: immer mehr intelligente miteinander kommunizierende Systeme
- immer mehr „spezifisch menschliche“ Tätigkeiten werden an intelligente Systeme übergeben, die untereinander vernetzt sind
- Die Kollaboration zwischen Menschen und intelligenten System wird immer wichtiger
- Raumzeitliche Entgrenzungen schreiten durch mobile Anwendungen weiter voran.
- Entgrenzung als Verschränkung von Arbeit und Nichtarbeit ist **nicht** das Problem!
- Probleme ergeben sich durch falsche Gestaltung und Organisation.

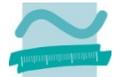
...

## Was tun?



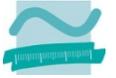
## Bedingungen für eine vernetzte resiliente Lebensführung fördern





- **Ganzheitliche Perspektive auf vernetzte Lebensführung**  
Fokussierung auf die Verschränkungsbedingungen  
(Schnittstellen zwischen Arbeit und Nichtarbeit, physischer Präsenz und digitaler Präsenz, individueller und struktureller Resilienz....)
- Betrieb ist ein zentraler Fokus neben anderen, z.B. überbetriebliche Netzwerke, Projekte, lebensbiografischer Fokus
- Zielgruppenspezifität stärker von der Lebensführung aus betrachten: Welche Lebensmuster haben welche Belastungen und Potentiale/Ressourcen, brauchen welche Rahmungen?)
- Integrative Empowermentkonzepte: Individuen und Systeme gemeinsam befähigen (Organisationale Resilienz)





## Übergänge in die Zukunft gestalten

- Gesundheitsförderungsprozesse unter den Bedingungen der Digitalisierung und des permanenten Wandels gestalten
  - Grundprinzipien des BGM erhalten und in neue Kontexte übersetzen
  - Resilienz fördern
  - Machbare Konzepte für Kleinbetriebe bekannt machen

.... Und was heißt das konkret?

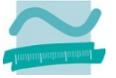


## Betriebliche Gesundheitsförderung erhält die Gesundheit der Beschäftigten und stärkt ihre Potentiale und Ressourcen durch...

1. Belastungen abbauen und Ressourcen stärken
2. Verhältnisse und Verhalten gesundheitsförderlich beeinflussen
3. Integrierte Konzepte → Gesundheitsförderliches Gesamtmanagement
4. Strukturiertes Vorgehen: Analyse – Intervention – Evaluation (PDCA)
5. Bedarfsgerechte (zielgruppen)spezifische Interventionen
6. Partizipatives Vorgehen
7. Niedrig schwellige Angebote
8. Langfristig und nachhaltig angelegt

**... aber sie müssen an neue Formen des Lebens und Arbeitens angepasst werden!**



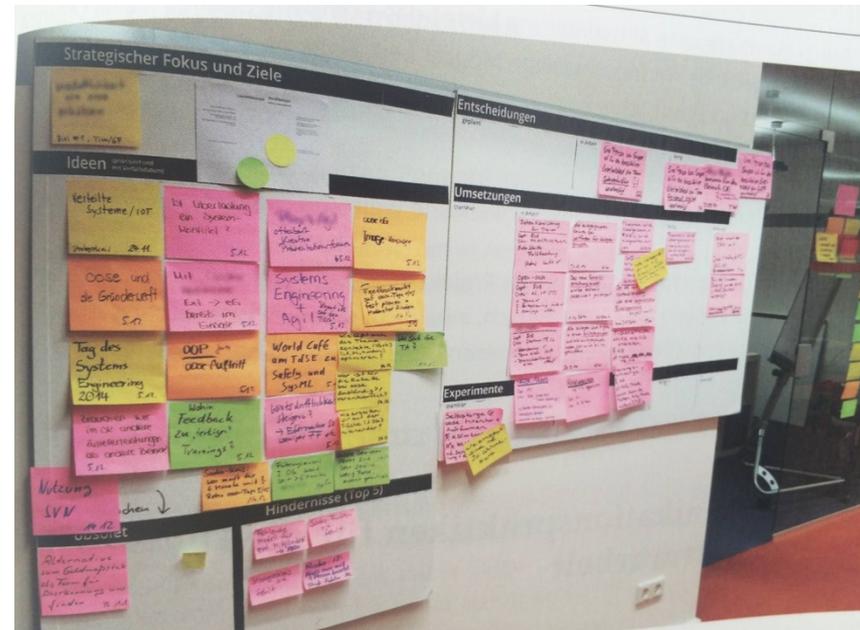


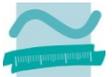
# Neue Arbeits- und Organisationsformen



	Next U GmbH
Beteiligungsebene	Strategische Entscheidungen werden gemeinsam getroffen
Umsetzungsinstrumente	<p>Soziokratischer Konsent</p> <p>Konsultativer Einzelentscheid</p> <p>Company Backlog</p> <p>3x/Jahr Unternehmens-open space</p> <p>Wö./14tägig einstündige Plenumsveranstaltungen</p> <p>Diskussionsmarktplätze (mit 8 +2 min. Regel)</p> <p>Retrospektiven</p> <p>Postersessions</p> <p>Monatliche ZDFs</p>

Beispiel für ein „Company backlog“, Sattelberger et al 2015. S. 241



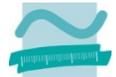


## Smart arbeiten:

Junge Unternehmen/Start Ups: Unternehmen und Mitarbeiter wachsen gemeinsam

- Hohe Technikaffinität
- Hoher Teambezug
- **Projektbezogene Arbeitsorganisation**
- Erproben neuer Arbeits-, Führungs- und Beteiligungsformen
- Experimente mit Grenzziehungen:
  - Interne Strukturen werden am Kunden und am Markt ausgerichtet
  - Innovationsstufen müssen abgearbeitet werden
- Änderungen der Organisationsstrukturen und Beteiligungsformen können gesundheitlich positive aber auch negative Folgen haben
  - Höhere Zufriedenheit
  - Höher Unsicherheit → Fluktuation → Braindrain





Die Wirkungen projektförmiger Arbeitsorganisation auf die Gesundheit ist abhängig von ...

Bedingungen der Projektarbeit	Rahmenbedingungen/ Moderatoren	Gesundheit
<p><b>Projekttypische Belastungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Parallele Arbeit an Kernaufgabe und Projekt</li><li>■ Ungeplante Zusatzaufgaben</li><li>■ Planungsdefizite</li><li>■ Erhöhter Kommunikationsaufwand</li><li>■ Mangelnde Ressourcen</li></ul> <p><b>Projekttypische Ressourcen</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Abwechslung/Aufgabenvielfalt</li><li>■ Beteiligung</li><li>■ Kontrolle</li><li>■ Kommunikation statt Isolation</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Ressourcen Zeit &amp; Personal</li><li>■ Umsetzung von Projektmanagementprinzipien (z.B. SCRUM)</li><li>■ Regenerationsphasen nach und zwischen Belastungshochphasen</li><li>■ Kompatibilität Projekt, andere Projekte, Kernaufgabe</li><li>■ Unternehmenskultur (z.B. Karriereinszenierungen)</li><li>■ ...</li></ul>	<p><b>Wirkungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Zufriedenheit</li><li>■ Wohlbefinden</li> <li>■ Schlaflosigkeit</li><li>■ Nervosität</li><li>■ Müdigkeit</li><li>■ Magenschmerzen</li></ul>



Komplexe (Software)Entwicklungsprojekte schrittweise iterativ planen und umsetzen

## 3 Säulen:

- **Transparenz:** Fortschritt u. Hindernisse werden regelmäßig und für alle sichtbar festgehalten.
- **Überprüfung:** In regelmäßigen Abständen werden Produktfunktionalitäten geliefert, Produkt als auch das Vorgehen beurteilt.
- **Anpassung:** Anforderungen an das Produkt, Pläne und Vorgehen werden kontinuierlich detailliert angepasst.





- **Unrealistische Ressourcenplanung**
- **Fremdorganisierte Selbstorganisation**
  - Grundanforderungen des Kunden/Managements sind nicht verhandelbar
  - Hoher bürokratischer Aufwand durch Dokumentationspflicht (für das Management)
- **Kontrollierende Transparenz**
  - Hohe Abstimmungsdichte → Zeitdruck
  - „daily scrums“ machen deutlich, wer im Zeitplan ist und wer nicht → Druck, Konkurrenz, Rechtfertigungsdruck
- **Engagierte Selbstausschöpfung**
  - Hohe Eigenverantwortung in Kombination mit (zu hohen) Vorgaben durch das Management befördert Druck → Engagierte Selbstausschöpfung





## Gesunde SCRUM Umsetzungen bedürfen

- Realistischer (Teil)ziele
- Realistischer Personaldecke
- einer systematisch durch das Team selbstorganisierten Projektplanung
- Schutz des Sprint über konsequentes Timeboxing\* vor ungeplanten Zusatzaufgaben von außen
- Entstehung eines kollektiven Lernprozesses durch gemeinsame Aufwandsabschätzung mit abschließendem Review, der die arbeitsorientierte Planung immer realistischer werden lässt und damit durch Reflexion und Thematisierung die Gefahren freiwilliger Selbstausbeutung minimiert
- ....
- \* Es werden jeweils vorab fest definierte Zeitabschnitte strikt eingehalten. Inhalt und Umfang der Arbeiten oder Themen werden diesem rigiden Zeitrahmen angepasst



## Handlungssicherheit durch

### Klare Ziele

- Hierarchische Zielstruktur
- Realistische, eindeutige, widerspruchsfreie Ziele

### Stabil-flexible Handlungsmuster

- Freiheit in den Ausführungsbedingungen,
- Orientierung an feststehenden übergeordneten Zielen

### Organisierte Prozesse

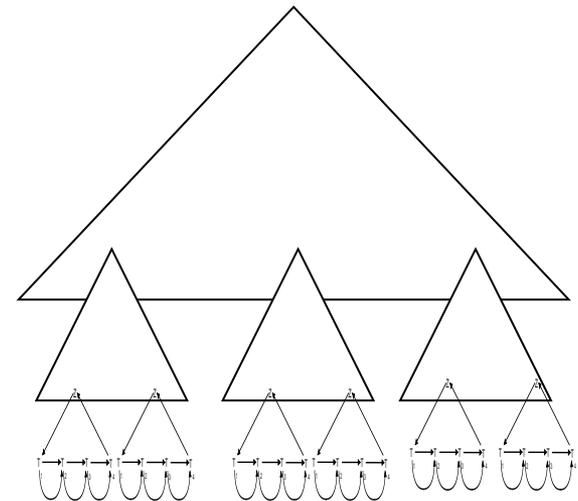
- Realistische Zeit- und Ressourcenplanung
- Regelmäßiges Feedback (Zwischenschritte & final)
- Rollenklarheit

### Entwicklung von Handlungsrouninen, auf der Basis von

- Fähigkeiten, Kenntnissen, Erfahrung

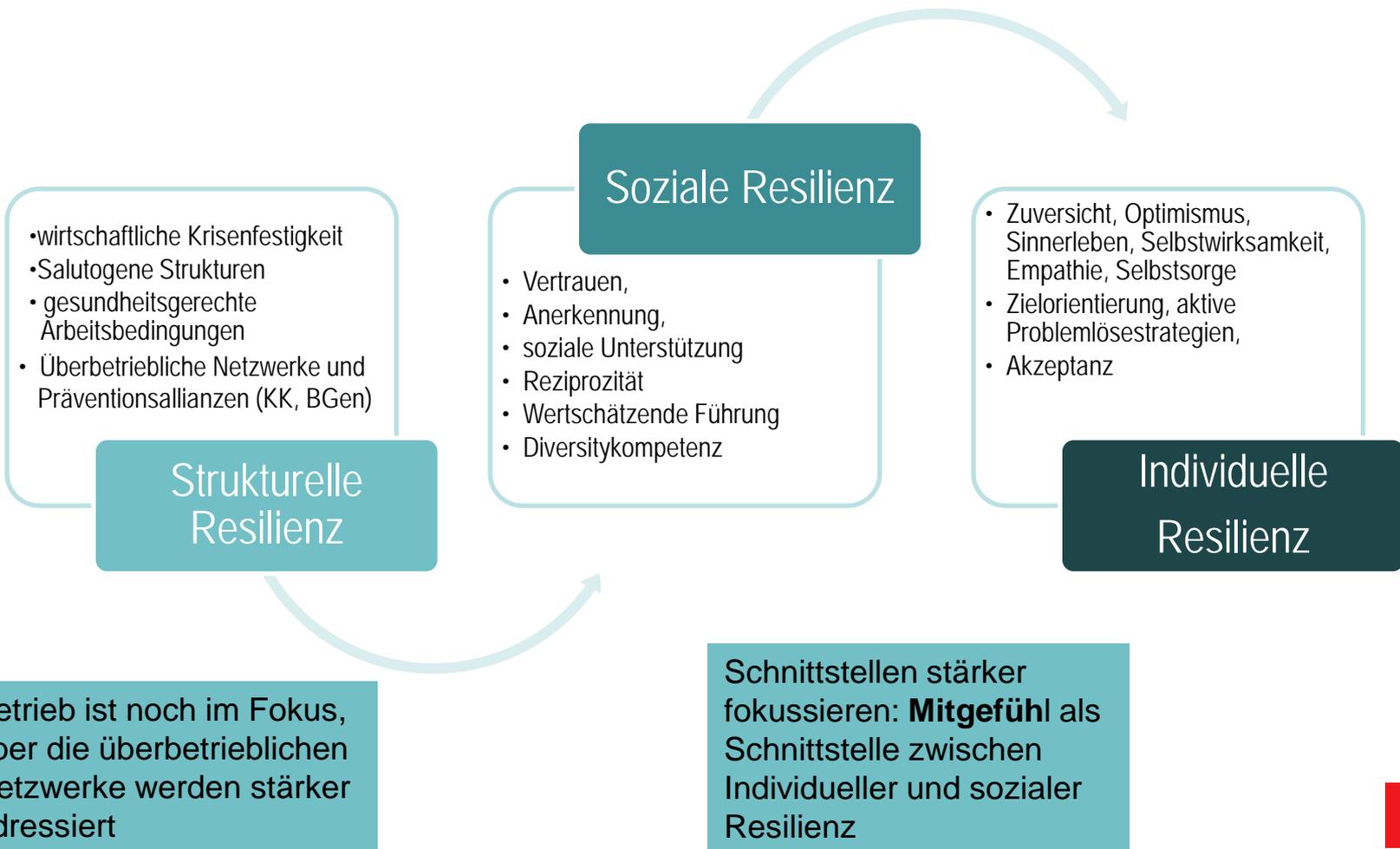
### Kohärenz

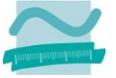
- Machbarkeit, Verstehbarkeit, Sinnhaftigkeit





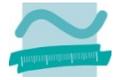
## Resilienz: Widerstandsfähigkeit eines Organismus, auch Krisen gesund zu überstehen





# Neue Führungsformen





- **Führen auf Distanz**
- **Diversität gestalten**
- **Bindung sicherstellen**
- **Verantwortung auf mehrere Rollen verteilen**
- **z.B. Scrum**
  - **Operative Ziele** werden über die User Stories des Product Owners abgebildet.
  - **Feedback** findet innerhalb der Teams statt, indem die Retrospektive entsprechend genutzt wird.
  - **Teamentwicklung** entsteht durch den Scrum Master.





## Rahmenbedingungen schaffen: Projektmanagement<sup>2</sup>

- **Übergeordnete Planung/Organisation**  
Projektmatrix: Wer ist wie lange wo, Start & Ende der Einzelprojekte, realistische Zielvorgaben/  
keine Zielspiralen
- **Ressourcenbereitstellung**  
Personal, Zeit, Technologie (IKT)
- **Grenzregulation: Schnittstellen gestalten**  
PtoP; PtoL, PtoO, PtoK
- **Informationsmanagement**  
die richtige Information zur richtigen Zeit bei der richtigen Person
- **Verantwortungsmanagement**  
Zuständigkeiten verbindlich regeln, Teammitglieder befähigen
- **Soziale Prozesse gestalten**
  - Vertrauensaufbau im Team aktiv steuern (z.B. face-to-face-Kontakte sicherstellen)
  - Leistungsfeedback **organisieren** (Team/Individuell, Feedbackstandards festlegen)
  - Lern-, Fehler- und Sicherheitskultur entwickeln und **vorleben**
  - Resilienz stärken: Potential- und stärkenorientiert denken und handeln



- Vertrauen entsteht durch face-to-face-Interaktionen
- Vertrauen entsteht mit **der Zeit**, je besser man andere kennt
- Die virtuelle Welt beruht auf einem entgegengesetzten Prinzip
- Schnelle Kontakte / Zusammenarbeit mit anderen, die man nicht kennt

## Dilemma:

Arbeiten im virtuellen Team  
setzt starkes Vertrauen in  
Personen voraus

je virtueller das Team,  
desto schwieriger ist es,  
Vertrauen aufzubauen



- Vertrauen entsteht durch face-to-face-Interaktionen
- Vertrauen entsteht mit **der Zeit**, je besser man andere kennt
- Die virtuelle Welt beruht auf einem entgegengesetzten Prinzip
- Schnelle Kontakte / Zusammenarbeit mit anderen, die man nicht kennt

- **„Anwesenheitsimperativ“ Physische Mindestpräsenz**

- **Sicherheit und Verlässlichkeit durch**

Informationsroutinen: Regelmäßige Besprechungen, verlässliche Dokumentationen  
Erreichbarkeit (Führungskräfte und Teammitglieder)  
Konsistentes Verhalten (Absprachen einhalten, vollständige Übersetzungen)

- **Kompetente Medienwahl**

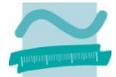
Kommunikationskanäle & Medien themenabhängig festlegen:  
je komplexer der Inhalt, desto reichhaltiger das Medium  
Face-to-face-Kontakte ermöglichen bzw. Ersatz sichern  
Video, Skype ist besser als Email



## Unternehmensstrukturen kohärent gestalten

	Betriebliche Umsetzung:	Wirkungen:
<b>Machbar</b>	<b>Weiterbildung v.a. Medienkompetenz</b> <b>Zeitressourcen planen und erhalten</b>	„Stressfreie“ Ausführung, Selbstwert steigernd
<b>Sinnhaft</b>	Warum Informationen an Mitarbeiter, Nutzenargumentationen	Schafft Motivation
<b>Vorhersehbar</b>	Frühzeitige und verlässliche Informationen über konkrete Umsetzungsbedingungen	reduziert Angst fördert Kontrollerleben schafft Gefühle von Sicherheit
<b>Beeinflussbar</b>	Partizipationsangebote in der Planung und Umsetzung	Fördert Kontrolle und Kontrollerleben, Selbstwert steigernd
	<b>Differentielle Arbeitsgestaltung (altersgerecht, gender- kultur-, WLB- sensibel)</b>	<b>Optimierung des „Fits“ zwischen Person und Arbeitsanforderung</b> <b>Sichert Nachhaltigkeit</b>

(Antonovsky, 1992, Ducki, 2006; Stegmaier & Sonntag, 2007)



Arbeit hält gesund, wenn sie die Potentiale des Menschen weiterentwickelt.  
Potentiale werden weiterentwickelt, wenn...

Aufgaben...

- Ganzheitlich
- Vielfältig
- Anspruchsvoll
- Bewältigbar
- Sinnvoll

sind

Möglichkeiten zur  
Beteiligung gegeben  
sind

Arbeit gut  
(belastungs- und  
störungsfrei)  
organisiert ist

Behinderungen durch ...  
unzureichende Arbeitsorganisation  
Informationsdefizite  
Motorische Erschwerungen:  
Unterbrechungen  
Überforderungen  
Zeitdruck  
Fehlende Qualifikation,  
Einweisung  
Unterforderungen  
Monotone Arbeit  
...vermieden werden



# Neue Formen der Selbstorganisation





NICHT: Optimize yourself

## Fühlen und Mitgefühl stärken

- Meditationsübungen, Geistestraining, Entspannungsübungen
- Reflexion (mein Umgang mit mir selbst – meine Verhaltensweisen als Führungskraft, als Mitarbeiterin, mein Umgang mit digitalen Medien)
- Stressbewältigung
- Mitgefühl und Empathie



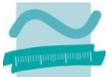


# Neue Zielgruppe: Selbständige

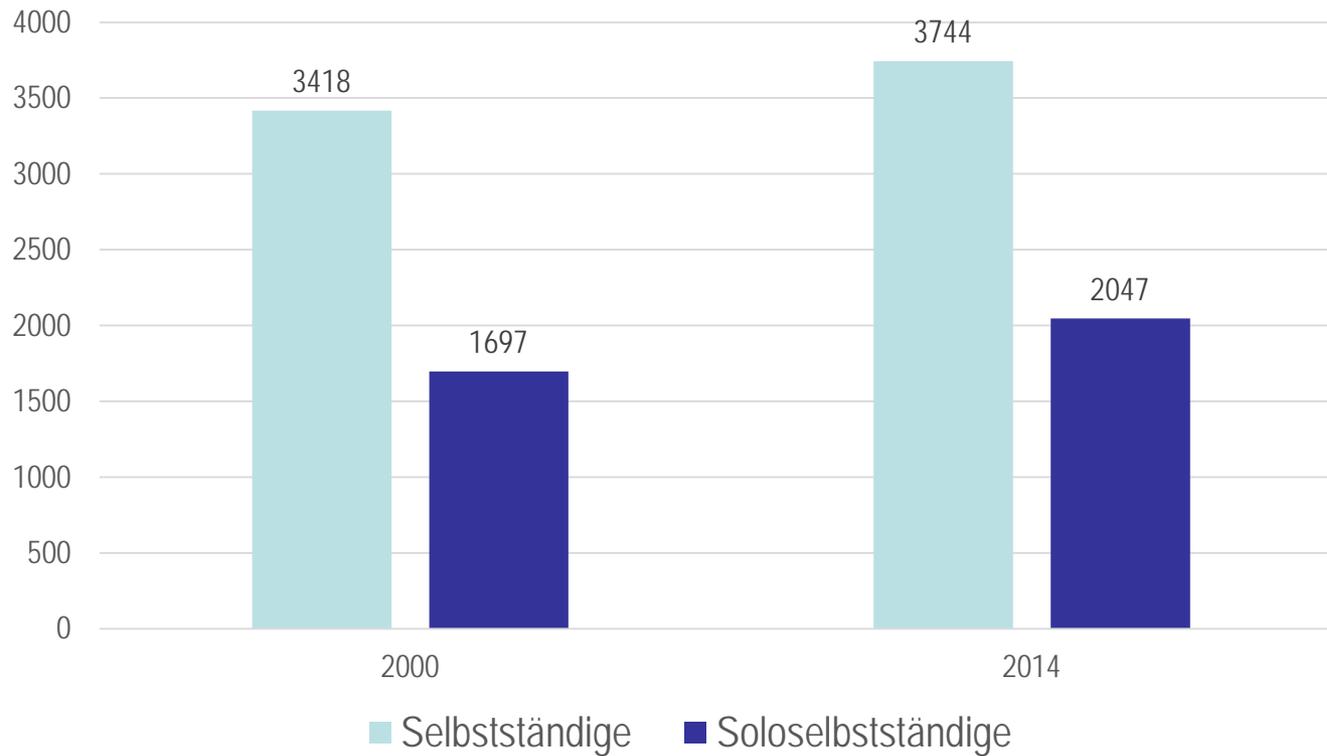




# Im Fokus: Junge Unternehmer-/innen

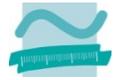


Anzahl Selbstständiger und Soloselbstständiger in den Jahren 2000 und 2014 (in 1.000)



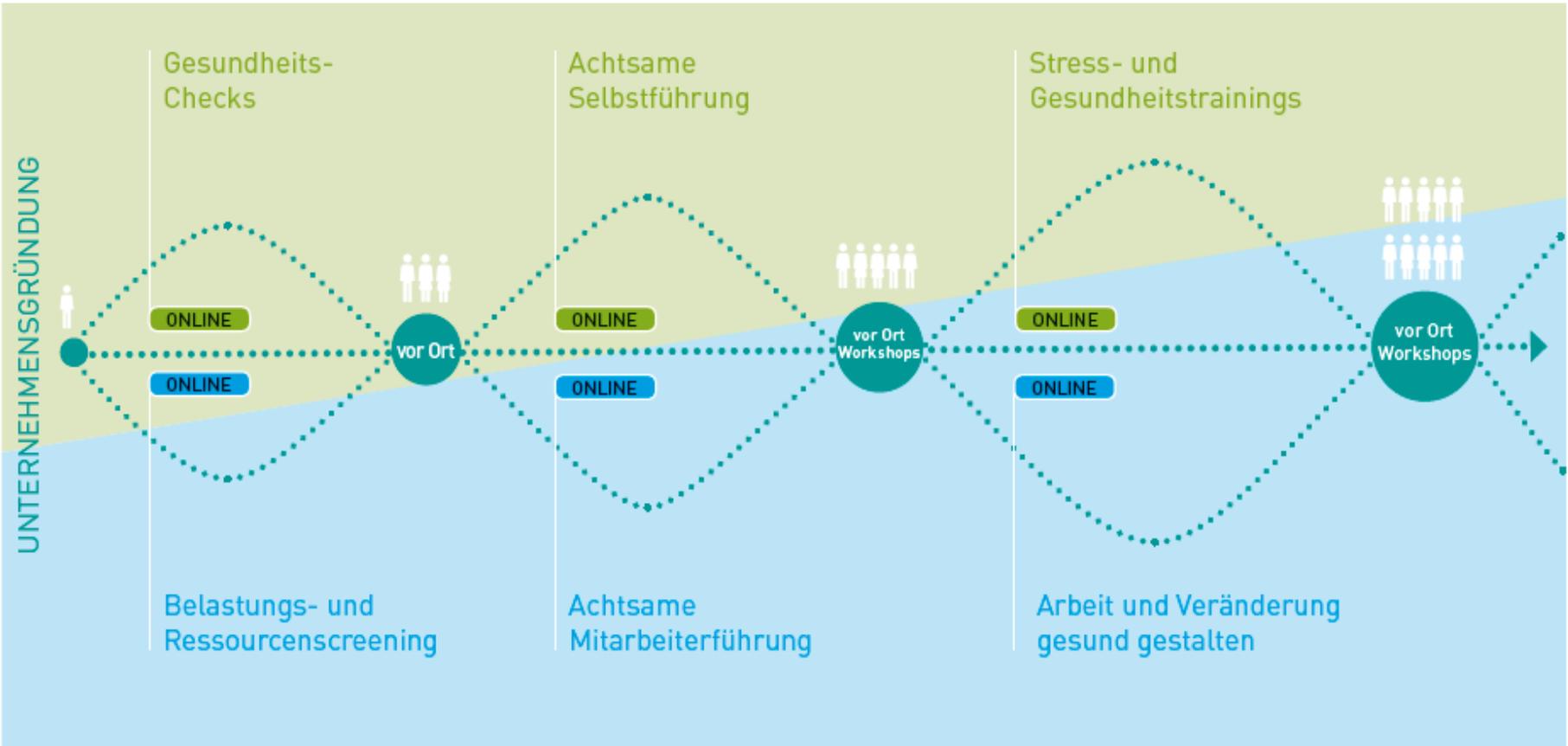
- Wie müssen BGM-Angebote für Betriebe der Zukunft aussehen?
- Andere Inhalte oder nur andere Verpackung?





## DigiExist – Digitale Gesundheitsprävention für Existenzgründungen

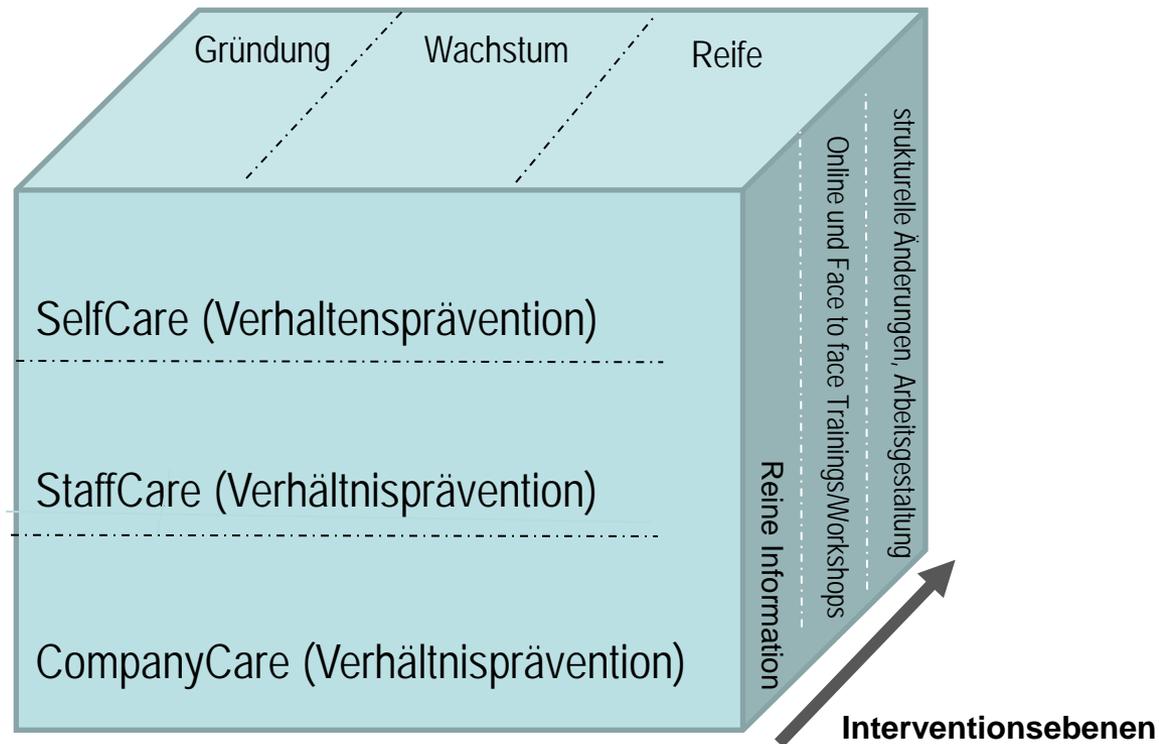
### VERHALTENSPRÄVENTION – Ressourcen der Existenzgründer und Mitarbeiter stärken



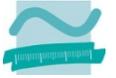
### VERHÄLTNISPRÄVENTION – Ressourcen im Gründungsunternehmen stärken

## e ressourcen-orientierte Leadership \*e=gemäß eHealth /entrepreneur

Fokus: Aufbau und Förderung einer mitwachsenden gesundheitsorientierten Führungskompetenz, die unterschiedliche Interventionsebenen enthält und typische Wachstumsherausforderungen in unterschiedlichen Phasen der Unternehmensentwicklung berücksichtigt.



Grundgedanke: Effiziente Arbeitsorganisation & Achtsamkeit verhindern Krisen und fördern die Gesundheit



# Neue Verfahren für Kleinbetriebe

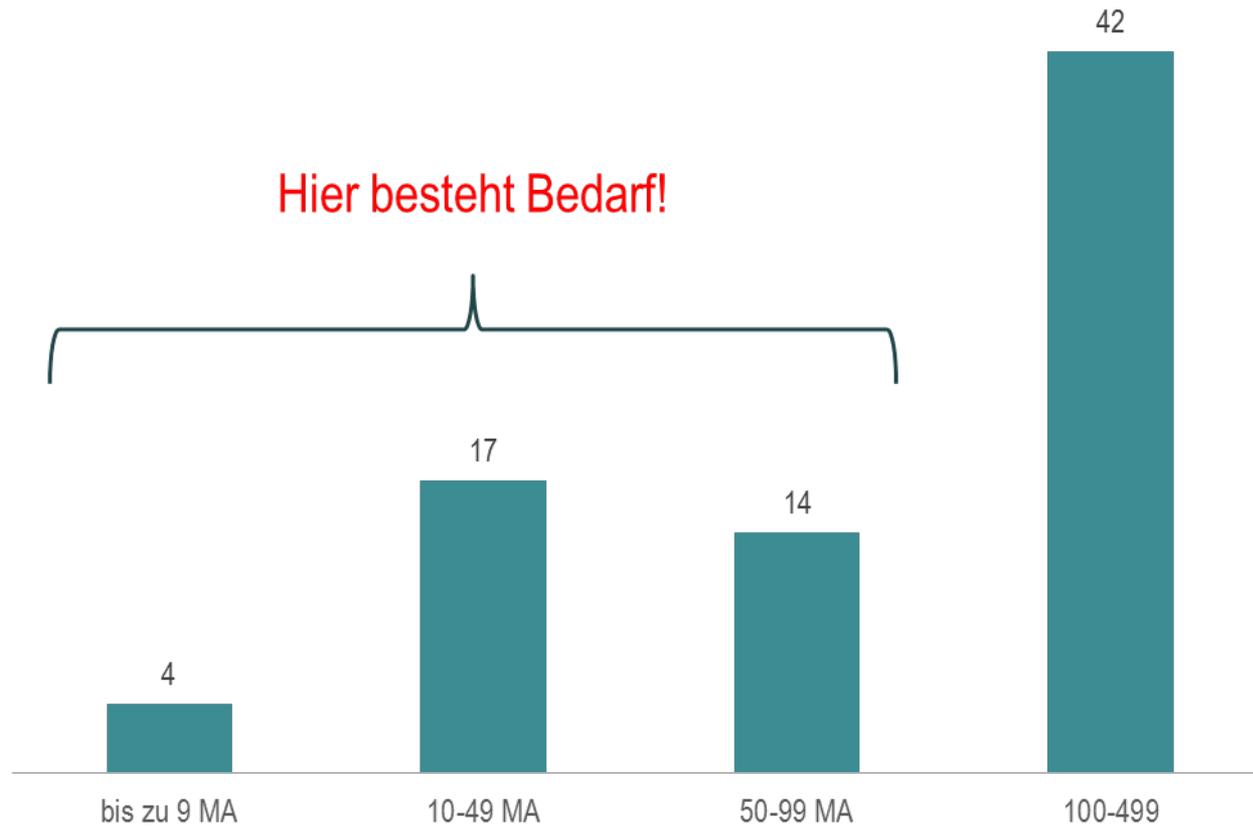


KOMPETENZ  
INNOVATION GESUNDHEIT  
**InnoGeKo**



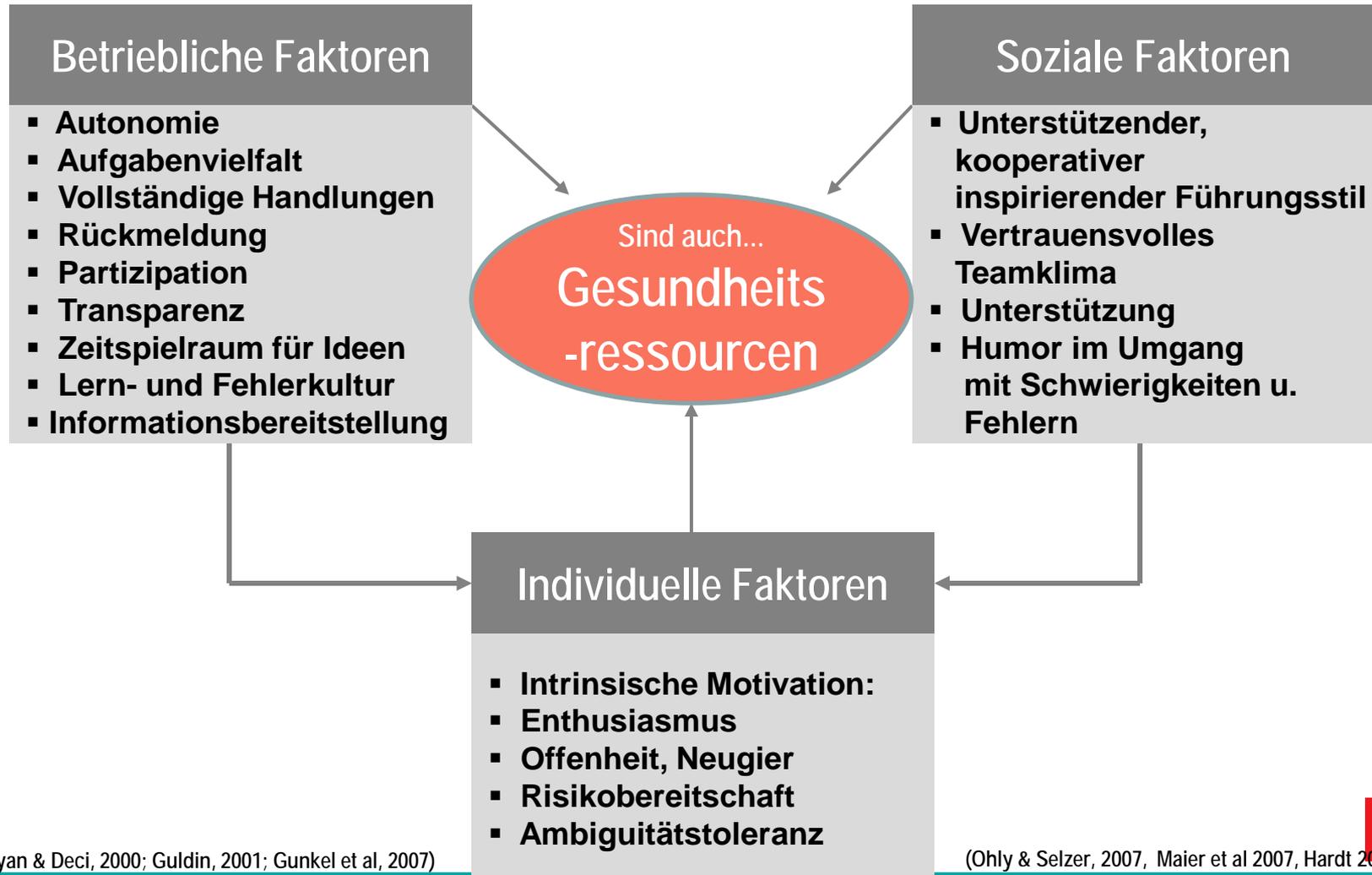


## Geleistete Aktivitäten der Krankenkassen in Prozent





- Methoden und Instrumente, die darauf abzielen, Gesundheitsförderung mit anderen betrieblich relevanten Themen zu kombinieren.
- Geeignet für betriebliche Settings, die durch Ressourcenknappheit gekennzeichnet sind.
- **Ziele:** Gesundheitsförderung für Betriebe möglichst effizient und kostengünstig realisieren und die betriebswirtschaftliche Effizienz der betrieblichen Prozesse aufrechterhalten bzw. steigern

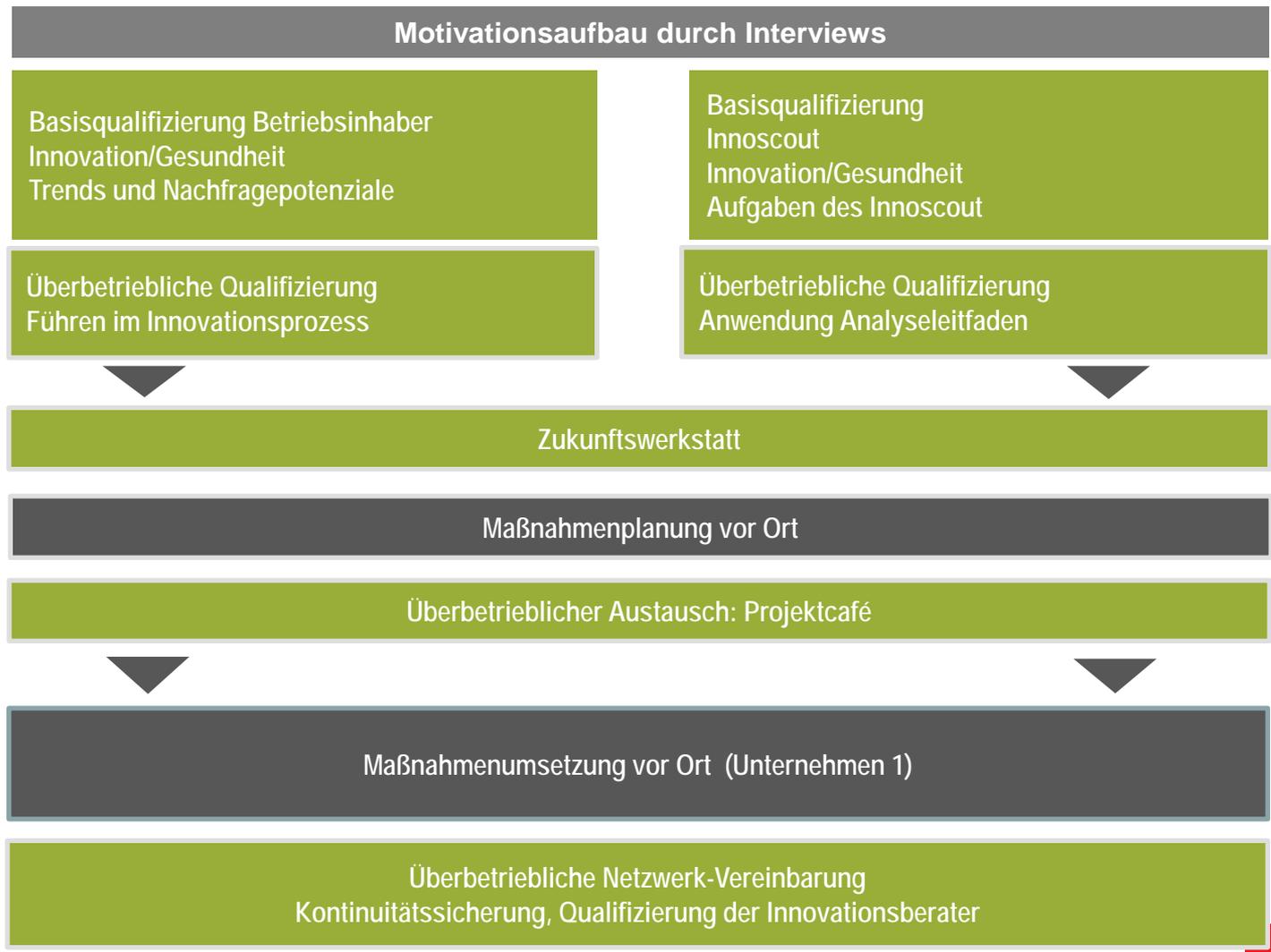


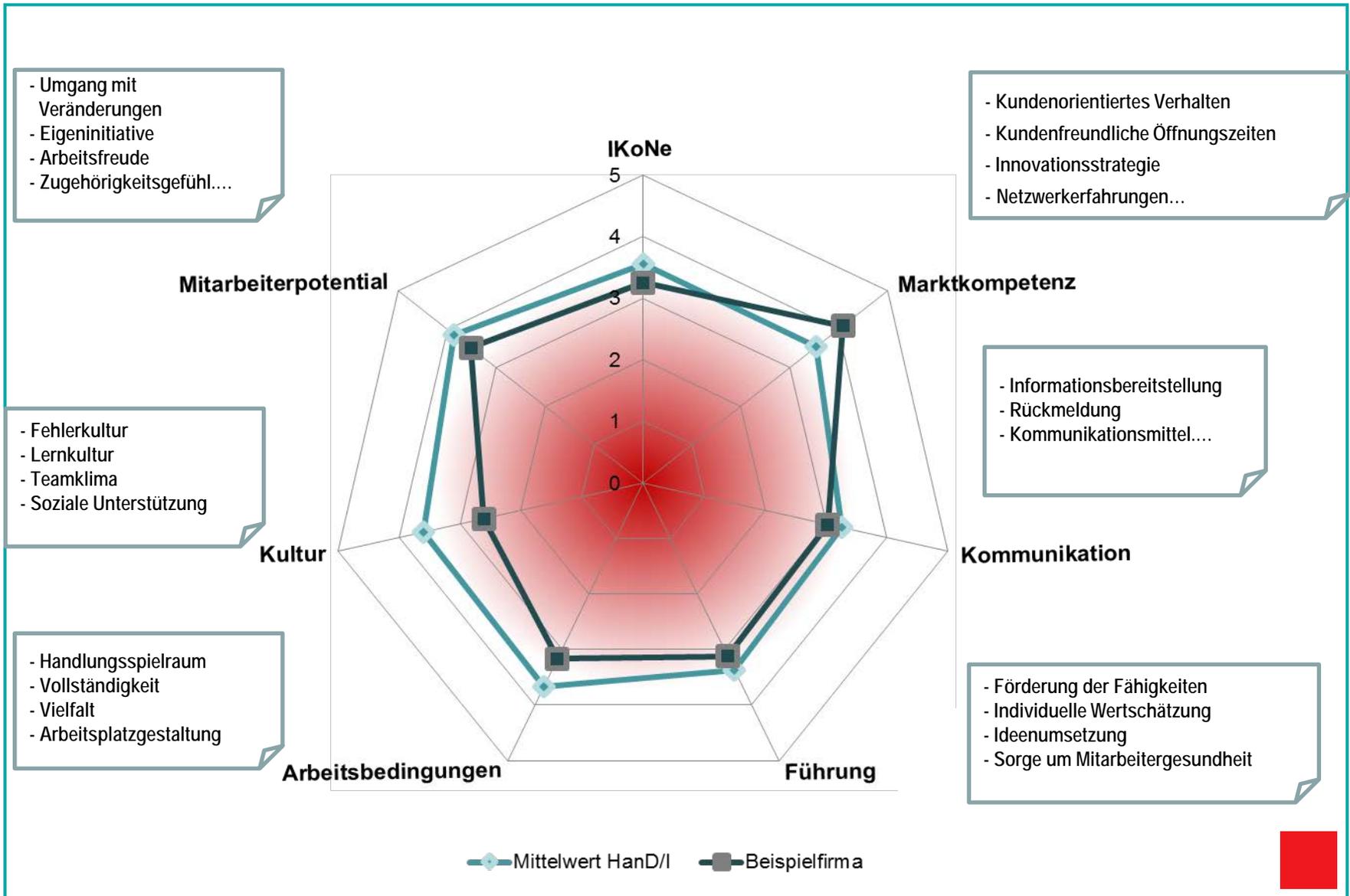


# Gesamtverfahren „InnoGeKo“ (InnovationsGesundheitsKompetenz)



INNOVATIONSGESUNDHEIT  
**InnoGeKo**  
 KOMPETENZ







## **Unternehmensorganisation verbessern**

- Organigramm überarbeiten, Stellenbeschreibungen (Metallbau)
- „Wir für dich“ –Fachkräftebindung durch Unternehmensleitbild (Metallbau)
- Einführung Qualitätszirkel (Metall)
- Schulungen für junge Führungskräfte –Vom Kollegen zum Vorgesetzten (KFZ)

## **Bei Kunden und Mitarbeitern neue Wege beschreiten**

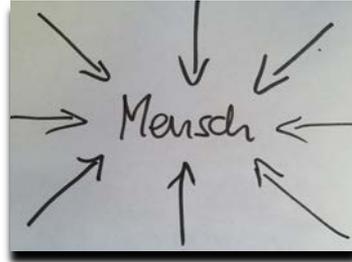
- Kundenanalyse, um neue Zielgruppen und Wege zu erschließen (Elektro)
- Einführung strukturierter Rückkehrgespräche (Metallbaubetrieb)
- Regelmäßige Teambesprechungen (Tischler, Elektro, SHK)
- Auftragsauswertung nach Beendigung (diverse Gewerke)

## **Wissenstransfer organisieren**

- Wissenstransfer zwischen altem und neuen Geschäftsführer (SHK)
- Azubi-Rotation zur Steigerung der Ausbildungsqualität (KFZ)
- Wissenstransfer von alt zu jung (Metallbau)

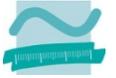


- Der Mensch bestimmt wie gearbeitet wird, nicht die Maschine!



- Ganzheitliche Perspektive auf die vernetzte Lebensführung
- Umgang mit Zeit als Thema der Arbeitsgestaltung (Arbeitsverdichtung - Verdichtung des Lebens)
- Grenzen gestalten (Schnittstellengestaltung und Gestaltung von Übergängen)
- Bindung und Gemeinsinn sichern u.a. durch physische Präsenz - Schaffung von „Resonanzräumen“
- Datensicherheit gewährleisten
- Auch weiterhin: Befähigen und Bedingungen für gesunde Arbeit schaffen





Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Bei Interesse und Nachfragen:

[Email: ducki@beuth-hochschule.de](mailto:ducki@beuth-hochschule.de)

