

Sabine Remdisch (Hrsg.)

WEITERBILDUNG

A hand is shown pointing upwards at a dark rectangular button with the word 'WEITERBILDUNG' in white capital letters. The button is set against a light blue background with other faint buttons. The entire scene is framed by a dark grey shape that tapers to a point at the top.

Human Performance Management

Unternehmen mit Weiterbildung zum Erfolg führen

HAUFE.

Human Performance Management

Human Performance Management

Unternehmen mit Weiterbildung zum Erfolg führen

Prof. Dr. Sabine Remdisch (Hrsg.)

1. Auflage

Haufe Gruppe
Freiburg · München

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print ISBN: 978-3-648-04367-7

Bestell-Nr. 04478-0001

EPUB ISBN: 978-3-648-04368-4

Bestell-Nr. 04478-0100

EPDF ISBN: 978-3-648-04369-1

Bestell-Nr. 04478-0150

Prof. Dr. Sabine Remdisch (Hrsg.)

Human Performance Management

1. Auflage 2014

© 2014, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg

Redaktionsanschrift: Fraunhoferstraße 5, 82152 Planegg/München

Telefon: (089) 895 17-0

Telefax: (089) 895 17-290

Internet: www.haufe.de

E-Mail: online@haufe.de

Produktmanagement: Bettina Noé

Redaktionelle Betreuung: Ulrike Kusak, Dortmund

Lektorat: Alexandra Kittke, Berlin

Autorenkoordination: Nora Unger, Leuphana Universität Lüneburg

Grafiken: Ron Müller, Leuphana Universität Lüneburg

Satz: Reemers Publishing Services GmbH, 47799 Krefeld

Umschlag: RED GmbH, 82152 Krailling

Druck: Schätzl Druck, Donauwörth

Herausgeberin: Leuphana Universität Lüneburg, Institut für Performance Management,

Prof. Dr. Sabine Remdisch

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort und Dank	7
1 Investition Mensch	9
1.1 Human Performance Management gestalten: Wie Unternehmen die Leistung ihrer Mitarbeiter optimieren können	9
1.2 Human Performance Management stärken: Wie an der Schnittstelle Wissenschaft/Wirtschaft Innovationen entstehen	20
2 Personal durch Weiterbildung binden: Wie Unternehmen das Commitment ihrer Mitarbeiter stärken können	33
2.1 Personalbindung als lohnenswerte Investition: Eine Kosten-Nutzen-Betrachtung für Unternehmen	33
2.2 Personalbindung über die Unternehmenskultur: Emotion und Faszination bei Montblanc	50
2.3 Personalbindung durch Wertschätzung: Volunteering als innovatives Instrument bei Volkswagen	61
3 Wissenschaftlich weiterbilden: Wie Unternehmen von der Kooperation mit Hochschulen profitieren können	77
3.1 Der Weg zur Kooperation: Wie Matching Workshops Unternehmen und Hochschulen zusammenbringen	77
3.2 Chancen der Kooperation: Wie Unternehmen und Hochschulen von Fallstudien profitieren können am Beispiel der Ostfriesischen Tee Gesellschaft	91
3.3 Kooperationen nutzen: Wie Unternehmen Weiterbildungsbedarfe aufdecken können am Beispiel von KIND Hörgeräte	104
4 Weiterbildung digitalisieren: Wie Unternehmen sich im digitalen Zeitalter anpassen	119
4.1 Ein Schritt in die Zukunft: Neue Anforderungen an Weiterbildung durch Digitalisierung	119
4.2 Wandel durch neue Lernformate: Wie Personalentwicklung in Enterprise 2.0-Unternehmen kulturverändernd wirksam wird	136
4.3 Lernkultur im digitalen Zeitalter: Wie OTTO sich den Anforderungen der Digitalisierung stellt	149

5	Auf Herausforderungen reagieren: Wie sich die Rahmenbedingungen für die Weiterbildung verändern	173
5.1	Die großen Trends am Arbeitsmarkt: Warum Weiterbildung für Unternehmen zur überlebenswichtigen Strategie wird	173
5.2	Standards und Transparenz: Welche Kriterien Auskunft über die Qualität in der wissenschaftlichen Weiterbildung geben	191
5.3	Kompetenzentwicklung als Herausforderung: Was die Erwachsenenbildung auf dem Weiterbildungsmarkt leisten kann	207
5.4	Offene Hochschulen: Impuls für Innovationen im deutschen Bildungssystem	220
6	Perspektiven für die Zukunft: Zehn Thesen und zwölf Empfehlungen	237
7	Die Autoren	253
	Literaturverzeichnis	265

Vorwort und Dank

2009 hat der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft das Forschungsprogramm „Qualität und Transparenz in der Quartären Bildung“ ins Leben gerufen. In Kooperation mit dem Institut für Performance Management der Leuphana Universität Lüneburg forschte man vier Jahre lang intensiv zur Transparenz und Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung, um Empfehlungen für Hochschulen und Unternehmen zu erarbeiten und ihnen Handlungsansätze für die eigene Praxis anzubieten. Wie Unternehmen ihre Human Performance durch Weiterbildung optimieren können, um am Markt langfristig erfolgreich zu sein, und wie Hochschulen sie dabei durch passgenaue Angebote unterstützen können — das waren die Kernfragen der wissenschaftlichen Arbeit.

Das vorliegende Buch trägt die Ergebnisse des umfangreichen Forschungsprogramms zusammen. Dabei bietet die Publikation eine ausgewogene Mischung aus Forschungsergebnissen und konkreten Praxiserfahrungen. Die am Projekt beteiligten Unternehmen gewähren einen exklusiven Einblick in ihre Weiterbildungspraxis und liefern damit konkrete Anhaltspunkte für Personalverantwortliche und Geschäftsführungen, die die Weiterbildungsstrukturen ihres eigenen Unternehmens perfektionieren möchten.

Das Buch stellt einen gelungenen Abschluss der gemeinsamen Arbeit zwischen dem Institut für Performance Management und dem Stifterverband dar, die für alle Beteiligten wohl gleichsam anregend war.

Hiermit möchte ich recht herzlich allen Akteuren des Forschungsprogramms für den spannenden Austausch und die ungewöhnliche Offenheit danken. Insbesondere den Praxispartnern gilt mein Dank, da sie dieses Buch als Co-Autoren mit ihren Erfahrungen bereichern. Nicht nur den Wissenschaftlern, sondern auch externen Lesern die Chance zu geben, einen Blick hinter die Kulissen des eigenen Unternehmens zu werfen, ist gleichermaßen vorbildlich wie mutig.

Ein weiterer ganz besonderer Dank geht an den Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, der das Forschungsprogramm über all die Jahre hinweg engagiert nach vorne getrieben hat. Erst durch ihn wurden die umfassenden Untersuchungen möglich. Seine Anstrengungen, die Weiterbildungsstrukturen und damit auch die Human Performance in deutschen Unternehmen und Hochschulen zu verbessern, sind beachtlich.

Vorwort und Dank

Ebenso geht mein Dank an Nora Unger, die die Arbeit der Forschungsgruppe und der beteiligten Unternehmen koordiniert und für einen effektiven Austausch zwischen Wissenschaft und Wirtschaft gesorgt hat, und an Ulrike Kusak, die das Projekt im Publikationsprozess journalistisch begleitet hat. Mit ihrer Hilfe konnte das vorliegende Buch entstehen, das den Lesern mit komplexen Forschungsergebnissen und aufschlussreichen Praxiserfahrungen eine spannende Lektüre verspricht.

Prof. Dr. Sabine Remdisch

Das aus Gründen der besseren Lesbarkeit verwendete generische Maskulin schließt gleichermaßen weibliche und männliche Personen ein.

1 Investition Mensch

1.1 Human Performance Management gestalten: Wie Unternehmen die Leistung ihrer Mitarbeiter optimieren können

von Prof. Dr. Sabine Remdisch, Leiterin des Instituts für Performance Management,
Leuphana Universität, Lüneburg

Wachsender Wissensbedarf der Unternehmen

Im globalen Markt stehen Unternehmen heutzutage zunehmend unter Druck, die Qualität und Performance von Geschäftsprozessen, Produkten und Dienstleistungen kontinuierlich zu verbessern. Dies kann ihnen nur mit entsprechender Innovations- und Wettbewerbsstärke gelingen. Diese werden wesentlich von der Qualifikation und dem Engagement der Mitarbeiter sowie der kontinuierlichen Weiterentwicklung des Unternehmenswissens bestimmt. Oftmals scheitern Unternehmen jedoch an dieser Herausforderung, denn ihnen fehlen gut ausgebildete, leistungsstarke Mitarbeiter, die ihr Wissen und ihre Kreativität in den Unternehmensalltag einbringen. Um im Kampf um die Leistungsträger bestehen zu können, benötigen Unternehmen spezifische Strategien und Instrumente zur Mitarbeiterbindung und -entwicklung. Die Strukturen für Lebenslanges Lernen in den Unternehmen sind vielfach noch zu wenig tragfähig. Und die Situation wird sich in den nächsten Jahren weiter verschärfen. Folgende Faktoren werden maßgeblich zu dieser Entwicklung beitragen.

1. Demografischer Wandel

Den demografischen Wandel bekommen die meisten Unternehmen schon lange zu spüren. Alternde Belegschaften machen die Personalsituation vieler Unternehmen zunehmend schwieriger. Handlungsbedarf besteht bei der Personalrekrutierung, dem Karrieremanagement sowie insbesondere im systematischen Wissensmanagement und in der Weiterbildung. Für viele Unternehmen wird es zunehmend überlebenswichtig, ihre Mitarbeiter im Sinne eines Lebenslangen Lernens für ihren Job „fit“ zu halten.

2. **Umbruch zur wissensbasierten Wirtschaft**

Deutschlands Wirtschaft befindet sich im Umbruch zu einer wissensbasierten Wirtschaft. Damit ändern sich auch die Tätigkeitsfelder in den Unternehmen. Diese Entwicklung führt zu einem kontinuierlichen Anstieg des Qualifikationsniveaus sowie zu steigenden Anforderungen an Wissensgenerierung, Wissensaktualisierung und Wissensverbreitung. Lernen wird zum zentralen Merkmal der Wissensgesellschaft — als kontinuierlicher Prozess, als lebenslange Aufgabe für die Unternehmen. Bei der Aneignung des neuen Wissens spielen innovative Informationstechnologien und vernetzte Kommunikationsformen eine entscheidende Rolle.

3. **Digitalisierung der Arbeitswelt**

Durch die Digitalisierung der Arbeitswelt haben sich die Arbeitsbedingungen in den vergangenen Jahren stark verändert: flexible Arbeitszeiten und -orte statt fixer Bürojobs, Projektarbeit statt Festanstellung, globale Videokonferenzen und Datenaustausch über Cloud-Technologien statt persönlicher Treffen im Konferenzraum, Führung auf Distanz und virtuelle Kommunikation statt face-to-face Gesprächen mit dem Chef. Die Arbeit wird für immer mehr Beschäftigte zu digital vernetzter Arbeit. Aber nicht nur der Arbeitsplatz verändert sich, auch die Fähigkeiten, die Beschäftigte am Arbeitsplatz brauchen, sind andere. Daraus entsteht für Mitarbeiter und Führungskräfte ein neuer Weiterbildungsbedarf u.a. zum Umgang mit neuen Medien.

4. **Zunehmende Belastung am Arbeitsplatz**

Die steigenden Anforderungen der digitalen und globalen Arbeitswelt belasten die Gesundheit der Beschäftigten nachweislich. Das vernetzte Arbeiten, die ständige Erreichbarkeit sowie Zeit- und Leistungsdruck führen zu Stress. Insbesondere die psychischen Belastungen am Arbeitsplatz haben in den letzten Jahren stetig zugenommen. Als Folgen sind negative Auswirkungen auf die erfolgreiche Bewältigung von Aufgaben sowie auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten zu beobachten. Den zunehmenden gesundheitlichen Problemen der Mitarbeiter und Führungskräfte sollte unbedingt vorgebeugt werden. „Gesundheitsmanagement“ und „Gesunde Führung“ gehören deshalb in den Weiterbildungskatalog der Unternehmen.

5. **Mehr Generationen in einem Unternehmen**

Das Kräfteverhältnis auf dem Arbeitsmarkt verändert sich momentan zugunsten der Arbeitnehmer. Dies trifft vor allen Dingen auf die Nachwuchskräfte der Generation Y zu. Diese haben durch ihre vorteilhafte Position am Arbeitsmarkt auch deutlich veränderte Erwartungen an ihren Arbeitgeber und ihre Arbeit: Sie suchen inhaltlich anspruchsvolle Positionen und verlangen die Chance zur Selbstentfaltung. Dies wiederum bedeutet für die Führungskräfte, dass sie lernen müssen, wie sie die neue Mitarbeitergeneration zu führen und insbesondere zu binden vermögen, und auch, wie sie generationenübergreifende Aktivitäten fördern und deutlich sensibler in Bezug auf die verschiedenen Generationen im Unternehmen werden.

6. Wertewandel

Auch der allgemeine Wertewandel in der Gesellschaft nimmt Einfluss auf die Arbeitswelt. Hier ist vor allen Dingen die Tatsache zu nennen, dass Leistung nicht mehr nur ausschließlich auf die Produktivität im Beruf bezogen wird, sondern dass gesellschaftliches Engagement und soziale Verantwortung immer mehr an Bedeutung gewinnen. Einzelne Unternehmen reagieren in ihrer Personalarbeit bereits mit neuen betrieblichen Freiwilligenprogrammen. Corporate Volunteering und Corporate Responsibility werden zu wichtigen Handlungsfeldern für die Förderung des Engagements und für die Bindung von Mitarbeitern.

Diese sechs Herausforderungen beeinflussen die Entwicklung der Unternehmen maßgeblich. Auf sie gilt es nun zu reagieren und Lebenslanges Lernen als Chance zu begreifen. Eine Perspektive am Markt hat zukünftig nur noch, wer sich auf gut ausgebildete und motivierte Mitarbeiter verlassen und diese langfristig an sein Unternehmen binden kann. Unternehmen mit Weiterbildung zum Erfolg führen, heißt die Strategie. Der Anteil an leistungsstarken und engagierten Mitarbeitern in einem Unternehmen ist der beste Prädiktor für dessen nachhaltigen Erfolg.

Human Performance Management: In die Mitarbeiter investieren

Attraktive Arbeitgeber sind heute nicht mehr unbedingt diejenigen, die die höchsten Gehälter zahlen. Vielmehr sind es diejenigen, die in ihre Mitarbeiter investieren. Diejenigen, die menschliche Potenziale richtig managen, sich für Weiterbildung und Karrierechancen starkmachen. Diejenigen, die ihren Mitarbeitern und deren Leistung Wertschätzung entgegen bringen, die flexible Arbeitsstrukturen einführen und auf eine Work-Learn-Life-Balance achten. Diejenigen, die sich für eine moderne Führungskultur und ein gutes Betriebsklima einsetzen. Kurzum: Attraktiv wird ein Unternehmen nicht in erster Linie durch monetäre Anreize, sondern durch Investitionen in weiche Faktoren. „Investition Mensch“ heißt der Schlüssel zum Erfolg.

„Investition Mensch“ bedeutet, die wertvollste Ressource eines Unternehmens, die Mitarbeiter, als zentralen Ansatzpunkt zu nehmen und daraus eine Strategie zu entwickeln, wie diese Ressource, die "Human Performance", umfassend ausgebaut werden kann. Ziel des Human Performance Managements ist es, die Menschen im Unternehmen nachhaltig zur Wertschöpfung zu führen — und zwar so, dass sowohl das Unternehmen als auch der Mitarbeiter profitieren. Dabei setzt Human Performance Management an den sogenannten Human Factors an und versucht die weichen Prozesse im Unternehmen, wie beispielsweise das Führungsverhalten, die Arbeitsplatzgestaltung oder das Betriebsklima, zu optimieren. Das Human Per-

formance Management ist deshalb vor allem als Beziehungsmanagement zu verstehen. Es beschäftigt sich vorrangig mit zukunftsorientierten und modernen Ansätzen der Personal- und Organisationsentwicklung, durch die Mitarbeiter, Teams und Organisationen befähigt werden, ihre Aufgaben im betrieblichen Arbeitssystem erfolgreich zu bewältigen und sich engagiert neuen Herausforderungen zu stellen.

Innerhalb des Human Performance Managements spielt das Thema der Weiterbildung und des lebenslangen Lernens eine große Rolle. Denn mehr denn je hängt der Unternehmenserfolg von der Kompetenz und der Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter ab. Ziel der Unternehmen muss es deshalb sein, eine lebendige Lernkultur zu schaffen, welche die Mitarbeiter bedarfsgerecht qualifiziert und sie für Change-Prozesse öffnet. Hier sind die Führungskräfte mit ihrer Vorbildwirkung gefragt. Sie müssen den Mitarbeitern den Sinn des lebensbegleitenden Lernens vermitteln und sie anregen, den ständigen Wandel auch als Chance für sich selbst zu begreifen. Eine ausgeprägte Lern- und Leistungskultur stärkt die Innovationskraft des Unternehmens und steuert den Wissensfluss noch zielgerichteter.

Human Performance Management: Leistung in allen Lebensphasen abrufen

Human Performance Management heißt, die Gewinnung, Entwicklung, Bindung und Bewahrung von Leistungspotenzialen in allen Phasen des Arbeitslebens sicherzustellen. Für Unternehmen ist es dabei dringend ratsam, ein Talentmanagement zu entwickeln, das auf die individuellen Bedürfnisse der Angestellten zugeschnitten ist. Dieses Management muss die Lebensphase des einzelnen Mitarbeiters beachten, denn seine Bedürfnisse variieren je nach Alter deutlich.

Während es bei Hochschulabsolventen um die Potenzialgewinnung geht, also darum, die besten Absolventen für das Unternehmen zu werben, wird für die Mitarbeiter mit Berufserfahrung die eigene Karriereentwicklung zunehmend wichtig. Sie suchen Herausforderungen und wollen sich weiterbilden, um auf Führungspositionen hinarbeiten zu können. Hier muss sich der Arbeitgeber verstärkt um die Potenzialentwicklung bemühen. Mitarbeiter und Führungskräfte mittleren Alters hingegen wünschen sich oftmals eher Angebote wie Sabbaticals, Auslandsaufenthalte oder das Engagement in Volunteering-Projekten. Sie suchen den Perspektivenwechsel und neue Herausforderungen auch mal auf anderen Gebieten — sie können durch unkonventionelle und kreative Lösungen langfristig an das Unternehmen gebunden werden. In Zeiten des demografischen Wandels rücken ältere Mitarbeiter wieder verstärkt in den Fokus der Unternehmen, weil sie über Erfah-

rungen und Wissen verfügen, die nicht verloren gehen dürfen. Eine altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung und Lebenslanges Lernen werden zur Voraussetzung, um ältere Potenzialträger zu halten.

Human Performance Management muss je nach Lebens- beziehungsweise Arbeitssituation passgenaue Lösungen entwickeln, um leistungsstarke Mitarbeiter dauerhaft an das Unternehmen zu binden.

Human Performance Management: Mitarbeitergenerationen lenken

Der demografische Wandel bewirkt, dass heute oftmals mehrere Mitarbeitergenerationen gleichzeitig in den Unternehmen arbeiten. Das Human Performance Management muss jeder einzelnen von ihnen gerecht werden. Insbesondere mit dem Eintritt der jungen Fach- und Führungskräfte in den Arbeitsmarkt, die derzeit als sogenannte Generationen Y und Z in Wissenschaft und Wirtschaft intensiv diskutiert werden, stehen Unternehmen vor neuen Herausforderungen. Führungskräfte müssen ihre Strategien zur Mitarbeiterrekrutierung, -weiterbildung und -bindung an die neuen Gegebenheiten anpassen und auf veränderte Erwartungen der neuen Generation reagieren. Denn die jungen Generationen erwarten mehr Selbstentfaltungsmöglichkeiten bei der Arbeit, legen Wert auf eine inhaltlich anspruchsvolle Tätigkeit, attraktive Weiterbildungsangebote und zeigen gesellschaftliches und umwelttechnisches Engagement. Das Lernverhalten dieser „Digital Natives“ unterscheidet sich von dem der vorherigen Generation. Social-Learning-Systeme haben die schulische und akademische Ausbildung in den vergangenen Jahren radikal verändert und neue Standards in der Vermittlung von Wissen gesetzt. Immer mehr globale Lernsysteme etablieren sich und machen Lehrinhalte für jedermann an jedem Ort und zu jeder Zeit zugänglich. Unternehmen müssen nachziehen und mit neuen Weiterbildungsformaten auf die Digitalisierung reagieren. Die Digitalisierung bringt es mit sich, dass Arbeitsstrukturen heute überwiegend global, vernetzt und virtuell ausgelegt sind. Folglich müssen auch die Führungsstrukturen angepasst werden. Flache Hierarchien, kooperative Strukturen und werteorientierte Kommunikation scheinen zielführend für den Umgang mit den neuen Generationen. Noch sind einige Hürden zu nehmen auf dem Weg zur digitalen Lern- und Arbeitswelt.

In Bezug auf die neuen Mitarbeitergenerationen gewinnt auch das Thema des Corporate Volunteering, eine spezifische betriebliche Form organisierter Freiwilligentätigkeit, zunehmend stärker an Bedeutung. Corporate Volunteering ist in anderen Ländern schon seit einiger Zeit üblich. In den USA beispielsweise hat sich geleistete Freiwilligenarbeit als ein maßgebliches Kriterium im Bewerbungs- beziehungsweise Karriereprozess etabliert. Auch in Deutschland spielt das Corporate Volunteering

in immer mehr Unternehmen eine Rolle. Neben der klassischen Form der individuellen Freiwilligenarbeit findet man derzeit in deutschen Unternehmen zunehmend gezielt organisierte Gruppenaktivitäten im Sektor der Freiwilligenarbeit, eingesetzt als Personalentwicklungsinstrument oder zur Förderung der Corporate Identity. Als Praxisbeispiele sind hier Teamentwicklungstrainings auf Basis einer gemeinsamen Freiwilligenarbeit oder Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen mit integrierten Arbeitsphasen in sozialen Einrichtungen oder auch Volunteering-Einsätze im Rahmen von Sabbaticals zu nennen.

Human Performance Management: Leistungsfähigkeit bewahren

Steigende Komplexität, Arbeitsdruck, ständige Erreichbarkeit, Arbeiten im virtuellen Raum, Führung auf Distanz: Immer mehr Mitarbeiter und Führungskräfte klagen über wachsende gesundheitliche Belastungen am Arbeitsplatz. Mitarbeiter und Führungskräfte langfristig gesund und arbeitsfähig zu halten — das ist in den vergangenen Jahren immer mehr zu Aufgabe der Personalentwicklung geworden. Human Performance Management setzt deshalb auf Konzepte für eine „gesunde Organisation“ und eine „gesunde Führung“, genauso wie auf Stresspräventions- und Gesundheitsprogramme für den Arbeitsplatz. Mit einer gesunden Organisation ist sowohl der gesunde Mitarbeiter gemeint als auch das gesunde, flexible und zugleich widerstandsfähige Unternehmen, das sich durch wirtschaftlichen Erfolg und hohe Qualität der gelieferten Arbeit auszeichnet.

Unternehmen mit gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen und gesundheitsbewussten Mitarbeitern und Führungskräften sind leistungsfähiger, innovativer und besitzen eine hohe Mitarbeiterbindung. Es lohnt sich also für die Unternehmen, in das Thema Gesundheit zu investieren und Mitarbeiter und Führungskräfte zum Thema Gesundheitskompetenz zu schulen.

Diese Einstellung ist nicht nur für den Umgang mit der eigenen Gesundheit von Bedeutung, sondern auch für ein gesundes Führungsverhalten. Führungskräfte sollten als Vorbild für ihre Mitarbeiter dienen — sie müssen lernen, die Anzeichen von Gesundheitsproblemen frühzeitig zu erkennen. Außerdem sollten sie sich mit psychischen Krankheitsbildern wie Burn-out auseinandersetzen und wissen, wie sie bei einer Überforderung ihrer Mitarbeiter richtig reagieren. Dabei sollten sie nicht ihre Wirkung als Gesundheitsvorbild vergessen und immer im Hinterkopf behalten, welchen Einfluss ihr eigenes Führungsverhalten auf die Mitarbeiter hat.