www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de

1 | 2023

WIRTSCHAFTS-PSYCHOLOGIE aktuell

Zeitschrift für Personal und Management

EMOTIONALE KOMPETENZ

Gefühlen in Unternehmen Raum geben

Die agile Arbeitswelt braucht Achtsamkeit /// Warum Alpinismus bessere Entscheidungen lehrt /// Autorität als transformative Kommunikationsbeziehung

Foto: Mattias Wegner

Ludwig Andrione
Psychologe (M. Sc.), Vorstandsvorsitzender der Sektion Wirtschaftspsychologie im BDP e.V. und freiberuflicher Unternehmensbegleiter.
ludwig.andrione@wirtschaftspsychologie-bdp.de

Liebe Leserinnen und Leser,

vor einigen Jahren durfte ich für einen großen Konzern an der Neugestaltung der Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit mitarbeiten. Emotionale Kompetenz war damals eine dringliche Neuerung. Heute scheint sie ein etablierter notwendiger Aspekt von Führung zu sein, was sich gerade in den vergangenen Jahren manifestiert hat, besonders dort, wo es um virtuelle Teams, unpersönliche Meetings und das Büro als Ort der menschlichen Begegnung geht. Aber auch im Blue-Collar-Bereich macht sich ein menschlicherer, zugewandter Umgang immer besser. Deswegen haben wir in dieser Ausgabe unseren Schwerpunkt auf emotionale Kompetenz gesetzt.
Ein Befund, den Sie aus der Lektüre dieses Hefts mitnehmen werden: Beim Umgang mit Emotionen haben viele Organisationen und Unternehmen trotz bester Absichten weiterhin Lernbedarf. Im Interview sagte uns etwa der Psychologe Wolfgang Roth, der als Coach Führungskräfte trainiert: „Wir bewegen uns immer noch in einer Mindset-Kultur und im Motivationsbereich, weniger im ‚Feelset' und in der Integration von Gefühlen." Wie aber wird eine Führungskraft zum „Emotional Leader"? Dafür muss sie als Erstes die psychologischen Grundbedürfnisse von Menschen kennen, schreibt Denis Mourlane in seinem Beitrag. Er bietet Ihnen darin außerdem eine kurze Anleitung, wie Sie sich selbst weiterentwickeln und Ihr eigenes Verhalten reflektieren können. Markus Ebner legt beim Thema Führungsverhalten einen starken Fokus auf positive Emotionen im Rahmen des PERMA-Lead-Modells, während sich Nicole Nolden, Fee Vogel und Anja Gebhardt den Gefühlen von Trauernden widmen – und der Frage, wie mit ihnen umzugehen sei. Ein wichtiger Beitrag, denn bei Trauer zeigen sich Vorgesetzte und Kolleg:innen von Betroffenen oft genug hilf- und sprachlos. Ähnlich wertvoll sind auch die Empfehlungen zu achtsamer Agilität, die Ihnen Lotte Bock und Madiha Rana geben. In meiner Rolle als Fachgruppenleiter in der Sektion Wirtschaftspsychologie, aber auch in meiner Beratertätigkeit höre ich immer wieder, wie Agilität mit „flexibel alles einfach irgendwie machen" verwechselt wird. Daher freut es mich besonders, dass Frau Bock und Frau Rana diese Thematik mit einem realistischen Blick und praktischen Tipps aufgegriffen haben.

Ich wünsche Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre!

Inhalt

1
Editorial

4
News & Trends

41
Sachliche Romanze
Weinen Sie im Homeoffice dem guten alten Büro hinterher? Oder lässt Sie der Abschied kalt? Svenja Hofert geht Trennungsgefühlen in der Arbeitswelt nach.

60
5 Bücher, die mich inspirieren
Die Wirtschaftspsychologin Franziska Kramer stellt ihre wichtigsten fünf Bücher vor.

64
Vorschau/ Impressum

HR

8
Die agile Arbeitswelt braucht Achtsamkeit

Prozesse, Strategien und auch die Menschen in einem Unternehmen sollen flexibel und schnell auf Veränderungen reagieren. Doch der Ruf nach Anpassung kann uns überfordern, wenn wir dabei allein auf das Tempo fokussieren. Wir sollten stattdessen öfter innehalten, um achtsam mit uns selbst und unserer Umgebung umzugehen.

Führung

14
Transformative Autorität in der Führung

Wer führt eigentlich? Und wer folgt? Das fragen wir uns permanent, meist unbewusst. Die Frage könnte auch lauten: Wer hat Autorität? Dabei ist Autorität kein Ding, das sich besitzen lässt, sondern eine Beziehung, in der Menschen über freiwilliges Führen und Folgen verhandeln.

20
Warum Alpinismus bessere Entscheidungen lehrt

Wir Menschen überschätzen gern unsere Fähigkeiten. Einige Unternehmen bauen auf dieser kognitiven Verzerrung ihren Erfolg auf. Andere steuern damit geradezu in den Ruin. Doch wie verhindert man, dass Selbstüberschätzung zu fatalen Fehlentscheidungen führt? Ein Blick in die Domäne Alpinismus hilft hier weiter.

Schwerpunkt

Mit Positive Leadership Potenziale entfalten

Arbeit soll Spaß machen. Das wünschen sich viele Menschen. Organisationen mit einer positiven Kultur erscheinen ihnen attraktiver. Führungskräfte haben hier eine zentrale Rolle. Dafür müssen sie nicht die Stimmungskanone spielen, aber sie sollten für positive Emotionen am Arbeitsplatz sorgen. . Mit Positive Leadership fördern sie Mitarbeitende und werden selbst resilienter.

26

32
Mehr Motivation durch Emotional Leading

Entscheidend für erfolgreiche Führung ist es, die psychologischen Grundbedürfnisse von Menschen zu kennen. Gute Orientierung bietet hier die Konsistenztheorie von Klaus Grawe. Mit diesem Wissen können Führungskräfte die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden gezielt ansprechen, um den wohl größten Motivator in ihnen zu fördern – die Erwartung positiver Emotionen am Arbeitsplatz.

42
„Permanente Veränderungen erzeugen starke Emotionen“

Wie viele Emotionen tun dem Miteinander am Arbeitsplatz gut? Und wie können Führungskräfte dafür sorgen, dass aus Gefühlen ein kreatives Arbeitsklima entsteht? Ein Gespräch mit dem Fürther Wirtschaftspsychologen Wolfgang Roth, der Führungskräfte coacht und in Resilienz trainiert.

48
Emotionale Intelligenz kann man lernen

Der Mensch legt in der Arbeit seine Emotionen nicht mit dem Mantel in der Garderobe ab. Doch welchen Raum bekommen sie? Wie erwünscht ist es tatsächlich, dass wir uns lebendig zeigen? Die Antwort ernüchtert: Gefühle werden am Arbeitsplatz weiterhin kaum zugelassen. Es ist an der Zeit, dies zu ändern: Unternehmen und Organisationen sollten die Schlüsselkompetenz emotionale Intelligenz fördern.

54
Trauer – mehr als eine Privatsache

Bei Trauer betreten wir oft unsicheres Terrain, erleben die eigene Sprachlosigkeit und Ohnmacht. Die Betroffenen fühlen sich im Gegenzug einsam und isoliert. Dabei ist es so wichtig, am Arbeitsplatz das Thema nicht zu ignorieren oder zu bagatellisieren. Aber auch wilder Aktionismus kann schaden. Unternehmen sollten bei Trauer also bewusst agieren. Mit klaren Vorgaben für den Trauerfall sorgen sie für mehr Sicherheit in der Krise.

Foto: Berit Kessler/Adobe Stock

Trauer – mehr als eine Privatsache

Bei Trauer betreten wir oft unsicheres Terrain, erleben die eigene Sprachlosigkeit und Ohnmacht. Die Betroffenen fühlen sich im Gegenzug einsam und isoliert. Dabei ist es so wichtig, am Arbeitsplatz das Thema nicht zu ignorieren oder zu bagatellisieren. Aber auch wilder Aktionismus kann schaden. Unternehmen sollten bei Trauer also bewusst agieren und eine klare Haltung zeigen. Gerade Führungskräfte sind dabei gefragt.

Stellen Sie sich vor: Eine Kollegin verabschiedet sich in die Flitterwochen. Nach einigen Wochen kehrt sie zurück an den Arbeitsplatz. Ihr Mann ist im Urlaub bei einem gemeinsamen Autounfall gestorben. Das Team weiß Bescheid. Es hat eine Karte geschrieben und Geld gesammelt. Um die Kollegin nicht in einem ungewollten Moment an ihren Verlust zu erinnern, entscheidet die Führungskraft gemeinsam mit dem Team, die Kollegin am Arbeitsplatz nicht von sich aus darauf anzusprechen. Die trauernde Witwe jedoch kann es nicht fassen: „Ich habe meinen Mann verloren, und keiner spricht mich an!“

Mit besten Absichten das Falsche tun – das passiert täglich in Unternehmen und Betrieben, wenn es um Tod und Trauer geht. Deshalb ist es auch in der Arbeitswelt wichtig, sich im Vorfeld mit diesem Thema auseinanderzusetzen. Doch kann man sich überhaupt präventiv auf eine solche Situation vorbereiten? Und wenn ja, wie?

Ernährungskurse, Rückenschule oder Beratung bei Suchterkrankung – immer mehr Unternehmen sorgen sich um die körperliche und seelische Gesundheit ihrer Beschäftigten. Doch wie steht es um das einzige Thema, das wirklich jeden Menschen irgendwann betrifft? Auch der Umgang mit Trauer am Arbeitsplatz sollte bewusst erfolgen, er erfordert eine klare Haltung, und zwar nicht nur von einzelnen Mitarbeitenden, sondern vom Unternehmen, damit es nicht von Einzelnen abhängt, ob die Kommunikation gelingt und die Absicht der Wirkung möglichst nah kommt. Denn was oft als Privatangelegenheit abgetan wird, belastet die Menschen natürlich auch während ihrer Arbeitszeit.

Wie relevant das Thema in Unternehmen ist, verdeutlichen die Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung der AXA Konzern AG aus dem Jahr 2019 zum Umgang mit Tod und Trauer am Arbeitsplatz. Bei 1.000 befragten Mitarbeitenden belegt allein die außergewöhnlich hohe Rücklaufquote von 75 Prozent die große Relevanz des Themas. Auch die persönliche Betroffenheit war bemerkenswert: 86 Prozent der Befragten gaben an, im beruflichen und/oder privaten Umfeld einen Todesfall erlebt zu haben, welcher ihren Arbeitsalltag beeinträchtigt hatte.

Neben dem Tod können aber auch Änderungen privater oder beruflicher Lebensumstände zu Trauerreaktionen führen. So beginnt Trauer beispielsweise bereits ab Diagnosestellung einer lebensbedrohlichen oder auch chronischen Erkrankung. Das Scheitern von Plänen oder Beziehungen, der unerfüllte Kinderwunsch oder der Verlust von Heimat: Die Gründe für Trauer sind vielfältig. Hinzu kommen berufliche Krisen, beispielsweise ausgelöst durch Umstrukturierungen, Kündigung oder das Ausbleiben einer erhofften Beförderung.

Trauer am Arbeitsplatz ist ein Thema, das jeden treffen kann. Dabei verursachen Verlusterfahrungen oft tiefgreifende Veränderungen. Sie wirken sich nicht nur auf das gesamte berufliche System aus, sondern verändern auch die Sichtweisen, Werte und Prioritäten des Einzelnen. Lebensqualität wird wichtiger, und Materielles verliert an Wert. Betroffene suchen nach dem Sinn des Lebens. Sie prüfen private und berufliche Beziehungen auf Verlässlichkeit und stellen ihre berufliche Tätigkeit und den Umgang von Führungskräften mit Mitarbeitenden generell infrage.

Foto: pormezz/AdobeStock

In guten wie in schlechten Zeiten – auch am Arbeitsplatz

Es sind die schweren Situationen, in denen sich die wahre Qualität einer Beziehung zeigt – auch im beruflichen Kontext. Mitarbeitende erwarten von Vorgesetzten, dass diese ihre Fürsorgepflicht wahrnehmen und das Team sicher durch eine Krise führen. So kann der richtige Umgang mit trauernden Beschäftigten zu mehr Zusammenhalt und Loyalität führen. Das Unternehmen selbst wird zum Vorbild und kann sich mit einer bewussten Trauerkultur als echter Partner für die Mitarbeitenden positionieren. Dies ist umso wichtiger, je enger der Bewerbermarkt um Fachkräfte wird. Es geht nicht nur darum, Nachwuchskräfte zu gewinnen, sondern auch darum, Leistungs- und Know-how-Träger weiter an das Unternehmen zu binden. Hinzu kommt der wirtschaftliche Faktor, wenn sich durch konkrete Maßnahmen auch Krankheitstage oder Kündigungen reduzieren lassen. Denn Mitarbeitende, die sich in einer solchen Situation gesehen und gut begleitet fühlen, finden nach einem Verlust wieder schneller zurück in den normalen Arbeitsalltag. Das Gleiche gilt für Kund:innen. Ein trauernder Kunde wird einen Berater, der zur richtigen Zeit die richtigen Worte fand, nicht mehr vergessen und eher selten den Anbieter wechseln. Es lohnt sich also, die Kompetenzen der Führungskräfte und Mitarbeitenden in diesem Bereich zu stärken und sie präventiv auf den Umgang mit Trauersituationen vorzubereiten.

Trauer ist nicht Trauer

Trauer ist keine Krankheit, sondern eine natürliche Reaktion auf ein Verlusterlebnis. Diese Reaktion kann bei jedem Menschen sehr unterschiedlich ausfallen. Persönlichkeit, Biografie, Erfahrungen, Erziehung, Kultur und nicht zuletzt Religion beeinflussen das subjektive Verständnis von Trauer und damit das entsprechende Handeln. Nicht selten werden eigene Erfahrungen und Vorstellungen als Maßstab genommen. Der richtige Umgang mit trauernden Menschen – auch am Arbeitsplatz – beginnt also mit dem Wissen, dass Trauer vielseitig, individuell und wechselhaft ist.

- *Ausdruck von Trauer:* Jeder trauert anders. Es gibt vielfältige Reaktionen, Ausdrucksformen, individuelle Bedürfnisse und Wünsche – und vor allem kein Richtig oder Falsch! Manche verfallen bei Trauer in eine Schockstarre und sind unnahbar, andere reagieren sehr emotional und möchten über ihre Gefühle reden. Einige sind einfach nur wütend oder versuchen, die Trauer mit Fröhlichkeit zu überspielen. Auch Schuldgefühle sind keine Seltenheit. Betroffene flüchten sich in die Arbeit, die manchmal die einzige Konstante im Leben ist. Manche haben das Gefühl, verflucht zu sein und nie mehr glücklich werden zu können, andere gehen kurz nach dem Verlust des Partners eine neue Beziehung ein.
- *Auswirkung von Trauer:* Trauer ist emotionale, geistige und körperliche Schwerstarbeit. Symptome können unter anderem Rückenschmerzen, Engegefühl im Brustkorb oder auch starkes Kälteempfinden sein. Es verwundert daher nicht, dass viele Betroffene über Müdigkeit, geringe Belastbarkeit und Gereiztheit klagen. Sie haben Schwierigkeiten, sich zu konzentrieren, und machen sich Sorgen, die Arbeit nicht mehr bewältigen zu können. Trauer kommt als Chamäleon daher und kann ihr Aussehen innerhalb von Sekunden verändern. Das Wissen um diese Wechselhaftigkeit hilft der Führungskraft, Reaktionen am Arbeitsplatz besser einschätzen zu können.
- *Anlässe für Trauer:* Nicht nur der Tod führt zu Trauer. Jede Trauer hat ihre Berechtigung und sollte nicht bewertet oder gewichtet werden. So kann für den einen der Verlust der Nachbarin schlimmer wiegen als der Tod der eigenen Mutter.

„Rituale können stabilisieren, Halt geben und Trost spenden. Dies kann eine Schweigeminute, eine betriebliche Trauerfeier oder das Auslegen eines Kondolenzbuches sein."

- *Dauer von Trauer*: Nicht selten gilt die Annahme, dass nach der Beerdigung, spätestens aber nach dem berühmten Trauerjahr das Leben weitergehen sollte. Trauer hat jedoch kein Verfallsdatum. Trauer kommt und geht. Sie kann einige Menschen monatelang aus der Bahn werfen und andere überhaupt erst nach Jahren einholen. Das Verständnis dieser Tatsache hilft Vorgesetzten, mögliche Leistungsveränderungen richtig einzuordnen, auch noch Jahre nach einem Verlust.

Die größte Herausforderung für Mitarbeitende mit Personalverantwortung besteht darin, all diesen vielen Emotionen und Verhaltensweisen wertfrei zu begegnen und so zu reagieren, dass jede und jeder sich in ihrer und seiner individuellen Situation gesehen fühlt. Für die Führungskraft bedeutet dies einen Balanceakt zwischen der Verantwortung für das betriebliche Ergebnis und der Führsorgepflicht für die Mitarbeitenden.

Sprechen statt schweigen

Beim Thema Trauer betreten wir oftmals unsicheres Terrain, erleben die eigene Sprachlosigkeit und Ohnmacht. Die Betroffenen fühlen sich im Gegenzug einsam und isoliert. Dabei ist es so wichtig, auch am Arbeitsplatz das Thema nicht zu ignorieren, zu bagatellisieren oder in wilden Aktionismus zu verfallen. Zuhören, aushalten und eigene Unsicherheiten zugeben sind die wichtigsten Grundlagen. Fragen Sie die betroffene Person, was sie braucht, ob sie angesprochen werden möchte oder welchen Umgang sie sich wünscht. „Ruf mich an, wenn du mich brauchst!", ist zu wenig, denn Trauernden fehlt oft die Kraft, selbst nach Hilfe zu fragen.

Lassen Sie sich nicht dazu verleiten, die Bühne des Trauernden mit den Worten zu betreten: „Als meine Mutter damals starb …" Gut gemeinte Sätze wie: „Ich weiß genau, wie du dich fühlst", oder: „Sei froh, dass er nicht mehr leidet", sollten Sie meiden. Anja Wiese, Mitarbeiterin des Vereins verwaiste Eltern e.V., beschreibt, dass meistens der einzige Trost die Anerkennung der Untröstlichkeit ist (Coesfeld, 2006).

Für ein gutes Gespräch mit Trauernden ist es zudem hilfreich, vorher die eigene Haltung zu reflektieren und die persönlichen Grenzen zu kennen. Werden Gefühle in der Familie, im Freundes- oder Kollegenkreis offen gezeigt, oder wird Trauer lieber totgeschwiegen? Gibt es unbearbeitete Trauererlebnisse?

Trauernde sind in der Regel besonders sensibel und achten sehr genau darauf, wie Vorgesetzte mit der Situation umgehen. Das ehrliche Interesse an der Gefühlslage wird oft mit viel Dankbarkeit belohnt und bleibt lange im Gedächtnis. Und lassen Sie sich nicht entmutigen: Die Ablehnung eines gut gemeinten Angebots ist selten persönlich gemeint. Die Reaktion heute muss nicht die Reaktion von morgen sein. Versuchen Sie es wieder.

Gerade weil Führungskräfte so sehr im Fokus stehen, gleichzeitig aber auch selbst betroffen sind, sollten sie sich nicht scheuen, bei Bedarf interne

oder externe Hilfe hinzuzuziehen. Eigene und fremde Erwartungen zu klären sowie persönliche Grenzen anzuerkennen und offen zu benennen, das schafft Verständnis und Nähe. „Ich bin auch sehr traurig, es fällt mir jedoch schwer, dies zu zeigen“, oder: „Ich weiß nicht, was ich sagen soll, mir fehlen einfach die Worte“, sind Sätze, die viel bewirken können. Manchmal sagt ein mitfühlender Blick oder eine aufmerksame Geste mehr als tausend Worte.

Maßnahmen und Rituale

Trauer ist für jedes System eine Belastungsprobe, frühere Konflikte können durch einen Krisenfall verstärkt werden. Ein klares Vorgehen und das Angebot von Unterstützungsmaßnahmen erleben Mitarbeitende als Wertschätzung und Respekt – dem Verstorbenen und auch sich selbst gegenüber. Sie fühlen sich in ihren Sorgen und Nöten gesehen und gut begleitet.

Einzelgespräche oder die Begleitung des gesamten Teams in einer akuten Situation kann durch persönliche Ansprechpartner:innen im Unternehmen oder mit externer Unterstützung gelingen. Mithilfe eines Reflexionstages können Erlebnisse, Gefühle und auch Ungesagtes in einem geschützten Rahmen ausgesprochen und gegenseitiges Verständnis und das Zusammengehörigkeitsgefühl gefördert werden.

Auch Rituale können stabilisieren, Halt geben und Trost spenden. Dies kann eine Schweigeminute, eine betriebliche Trauerfeier oder das Auslegen eines Kondolenzbuches sein. Ideal ist es, wenn ein solches Ritual gemeinsam vom Kolleg:innenteam entwickelt wird. Ein Team entschied sich beispielsweise für einen regelmäßigen Besuch in

Foto: pressmaster/AdobeStock

der gemeinsamen Stammkneipe, bei dem an den verstorbenen Kollegen gedacht und auch ein Bier für ihn bestellt wird. Dies ermöglicht einen gewissen Abstand zu dem Verlust, und Freude darf ohne schlechtes Gewissen wieder in das (Berufs-)Leben einkehren. Beschäftigte können „normal" weiterarbeiten, weil sie wissen, dass der Mensch nicht vergessen wird.

Plädoyer für eine bewusste Trauerkultur

Trauer am Arbeitsplatz ist Herausforderung und Chance zugleich. Jeder Einzelne, der sich mit Trauer und den Bedürfnissen Trauernder auseinandersetzt, prägt die Trauerkultur eines Unternehmens. Bereits kleine Maßnahmen und Verhaltensänderungen können viel Positives bewirken. Eine Beschäftigung mit den Themen Trauer und Tod ist sehr empfehlenswert, denn diejenigen, die es tun, erleben eine unerwartete Tiefe und eine erhöhte Lebensqualität – beruflich wie privat.

Daher sollten auch Unternehmen ihre Rolle in diesem Kontext nicht unterschätzen. Es ist sinnvoll, klare Regelungen zu schaffen und besonders Führungskräfte mit dem nötigen Rüstzeug auszustatten, um auch diese Aufgabe gut meistern zu können. Denn Führungskräfte sind Vorbilder und wichtige Multiplikatoren.

Auch die Erkenntnisse aus der Umfrage der AXA bestätigen, dass der Führungskraft eine besondere Bedeutung beigemessen wird. Beschäftigte wünschen sich, dass Führungskräfte und Geschäftsleitung im Umgang mit trauernden Mitarbeitenden geschult und sensibilisiert werden. Rund 80 Prozent der Befragten wünschen sich im Bedarfsfall zudem eine spezielle Ansprechpartnerin oder einen Ansprechpartner.

Klare Vorgaben für den akuten Trauerfall, beispielsweise Kommunikationsleitfäden, schriftliche Orientierungshilfen oder praktische Details wie ein Trauerkoffer, sorgen für mehr Sicherheit in der Krise und werden auch in der AXA-Studie als hilfreiche Maßnahmen für die akute Trauersituation benannt. Wünschenswert ist beispielsweise eine Betriebsvereinbarung, die Sonder-„Urlaub", Freistellungen für die Beerdigung, Entgeltfortzahlung, Aussetzung von Zielvereinbarungen oder flexible Arbeitszeitmodelle nach einem Trauerfall regelt.

Trauer am Arbeitsplatz verdient Aufmerksamkeit, damit Hilfestellungen und Leitplanken vorhanden sind, die der Sprachlosigkeit und der Überforderung gegenüberstehen. Damit ein Thema, das alle betrifft, den richtigen Stellenwert erhält. Damit die Krise zur Chance werden kann.

LITERATUR:

Coesfeld, F. (10.12.2006). Der Schmerz der verwaisten Eltern. *Hamburger Abendblatt*. Abgerufen von www.abendblatt.de/hamburg/article107184632/Der-Schmerz-der-verwaisten-Eltern.html

DIE AUTORINNEN:

Nicole Nolden
Diplom-Kauffrau, psychologische Beraterin, qualifizierungsberechtigte Trauerbegleiterin BVT sowie Gründerin und Geschäftsführerin der trauerkultur³ GmbH.

nicole@trauerkulturhoch3.de

Fee Vogel
Diplom-Betriebswirtin, Bestatterin, Trauerbegleiterin BVT sowie Gründerin und Geschäftsführerin der trauerkultur³ GmbH.

fee@trauerkulturhoch3.de

Anja Gebhardt
Trauerbegleiterin BVT sowie Gründerin und Gesellschafterin der trauerkultur³ GmbH, langjährige Mitarbeiterin der AXA Konzern AG, Projektleitung „Einführung einer AXA-Trauerkultur".

anja@trauerkulturhoch3.de

Foto: Pia Vogel (oben), Pia Vogel (mitte), Pia Vogel (unten)

WIRTSCHAFTS-
PSYCHOLOGIE
aktuell

Bleiben Sie stets auf dem Laufenden:

Bei aktuellen und unternehmensrelevanten Themen rund um die Wirtschaftspsychologie ist unser Jahresabo genau richtig für Sie!

Ihre Vorteile:

- Sie erhalten 4 Zeitschriften zum Vorteilspreis
- Lesen Sie bequem jede Ausgabe bereits vor Veröffentlichung von zuhause aus
- Profitieren Sie exklusiv vom Zugang zu allen Heften ab 2007 über die App

inkl. kostenloser **App** mit digitalem Heftarchiv

Zum Bestellen des Jahresabonnements einfach den QR-Code scannen.

Deutscher Psychologen Verlag GmbH · Am Köllnischen Park 2 · 10179 Berlin
Tel. 030 - 209 166 410 · Fax 030 - 209 166 413
wp@psychologenverlag.de · www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de

130101 Foto: Pixabay/Pexels