



Kanton Zug

**BeziehungsWeise:
Von Mobbing und Burn-out
zur Gesundheitsförderung**

Vera Weiss, Dr. phil.
Gesundheitsamt des Kantons Zug

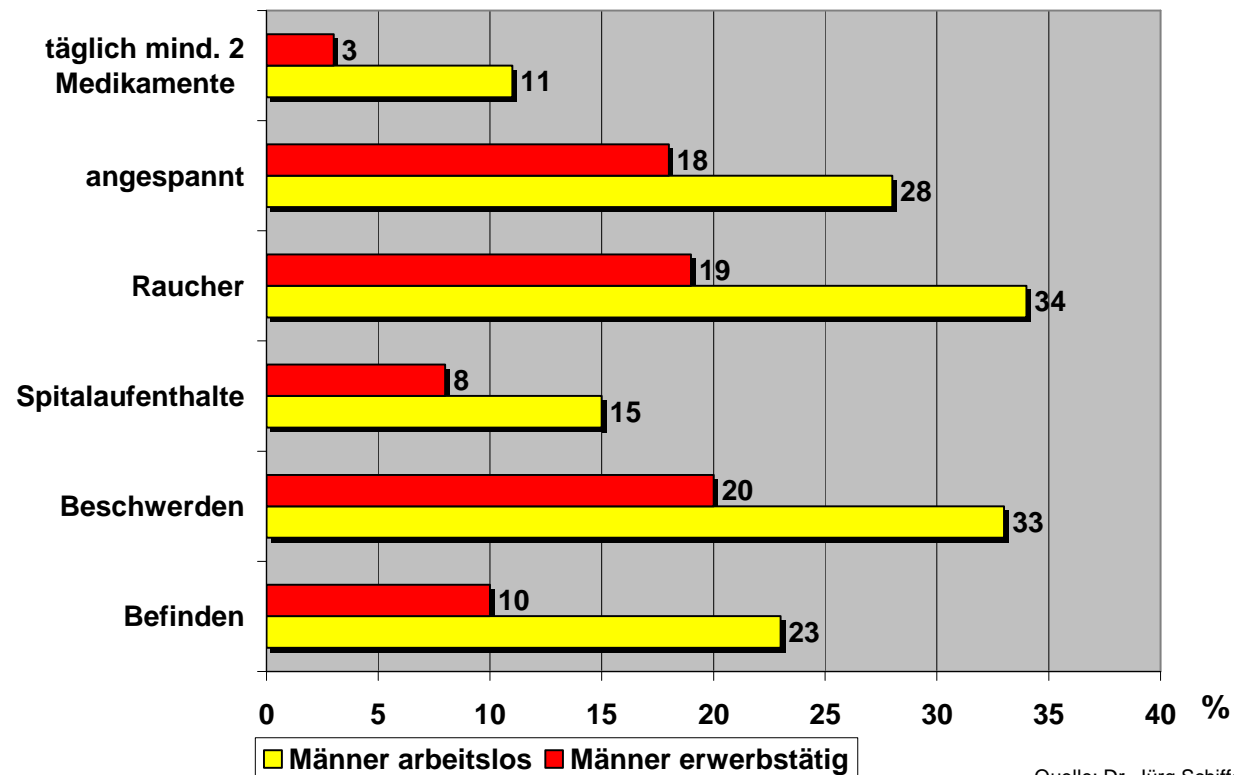
—
■ Kanton Zug

Weshalb gehen Sie zur Arbeit



Arbeit hält gesund

Gesundheitliche Beeinträchtigung bei Arbeitslosigkeit Männer 1993

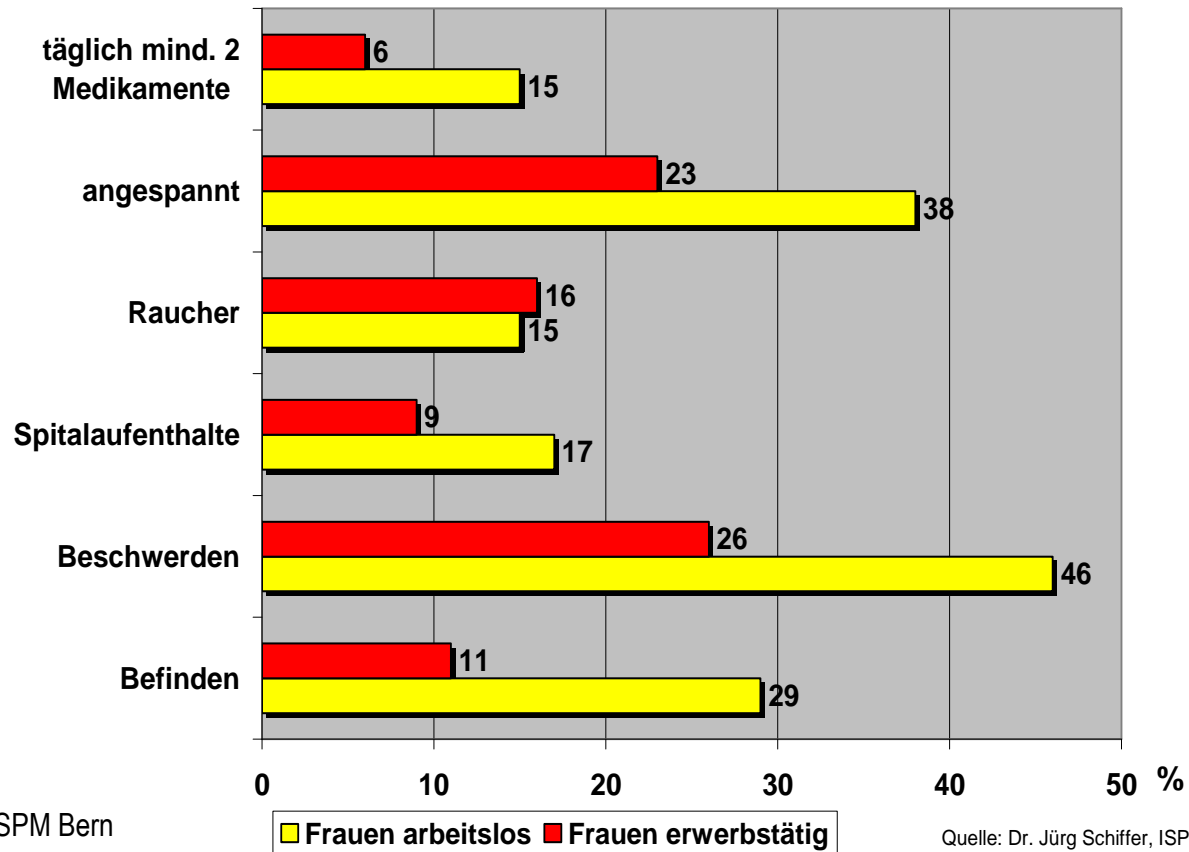


Schiffer, ISPM Bern

Quelle: Dr. Jürg Schiffer, ISPM, Bern

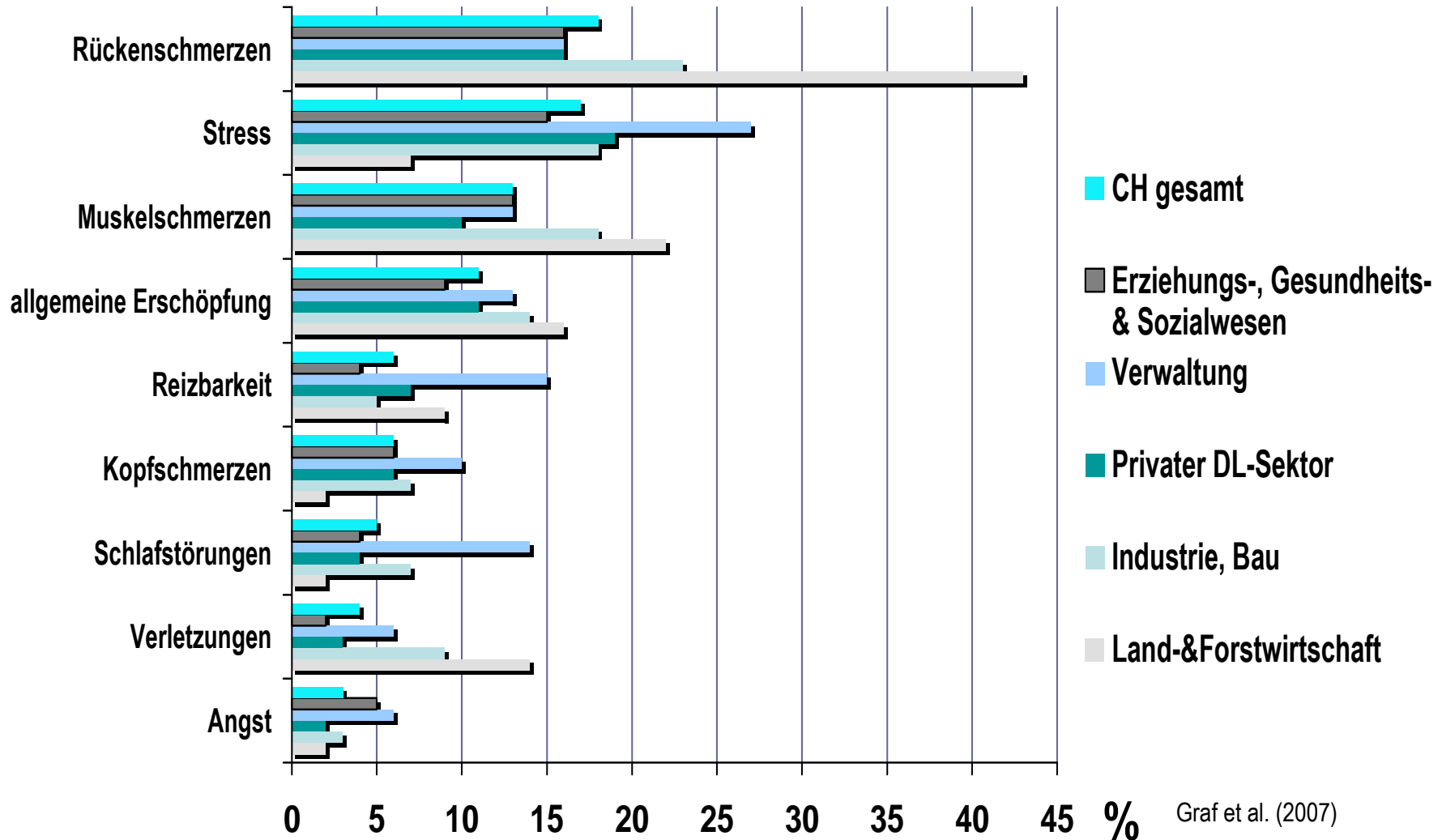
Arbeit hält gesund

Gesundheitliche Beeinträchtigung bei Arbeitslosigkeit Frauen 1993



Kanton Zug

Beeinträchtigungen der Gesundheit durch Arbeit

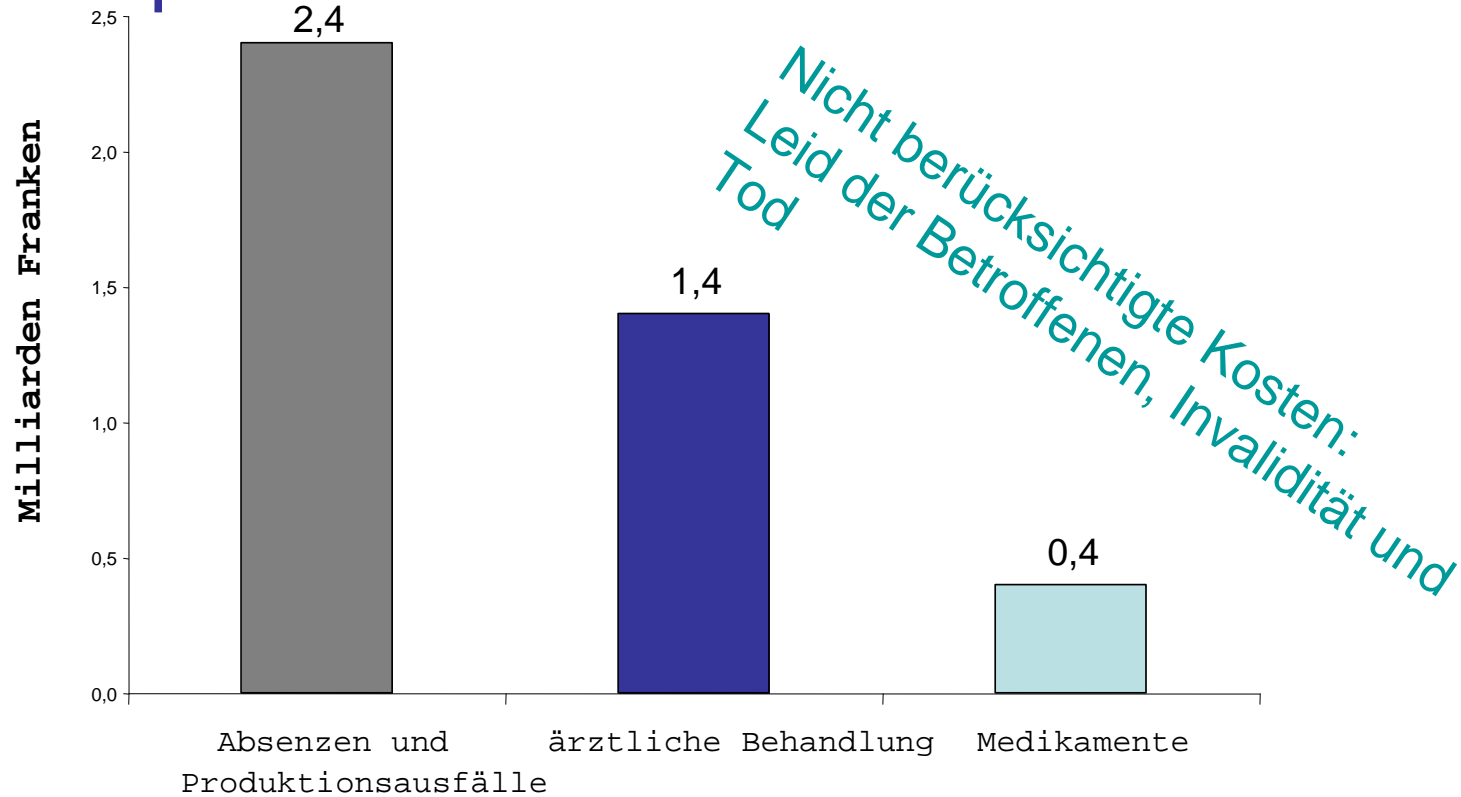


Gesundheitsdirektion, Juli 2009

Graf et al. (2007)

Kosten von Stress

Stress und Gesundheitsprobleme am Arbeitsplatz



Seco-Stressstudie, 2000

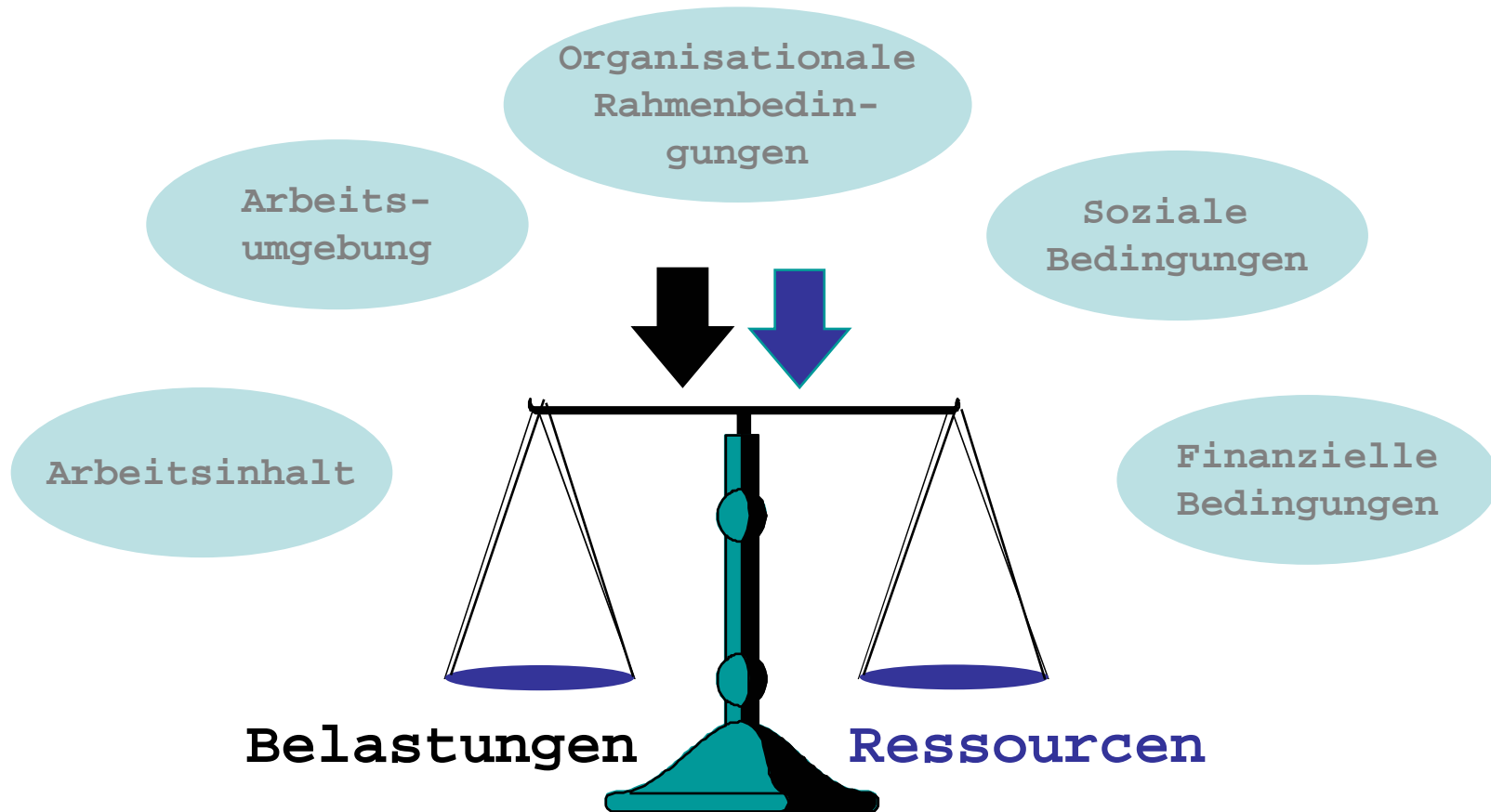
Arbeit und Gesundheit

Direkte/indirekte Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen nach Belastungsfaktoren

Arbeitsschwere / Lastenheben	21.281 Mrd. Euro
Geringer Handlungsspielraum	16.426 Mrd. Euro
Geringe psychische Anforderungen	10.510 Mrd. Euro
Gefahrenstoffe	5.692 Mrd. Euro
Vibrationen	6.816 Mrd. Euro
Zwangshaltungen	2.563 Mrd. Euro
Gehörschädigender Lärm	3.263 Mrd. Euro

Zusammengestellt aus: Bödeker, W., Friedel, H., Röttger, C. & Schröer, A. (2002). *Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen*. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin - Forschung - Fb 946. Dortmund/ Berlin: BauA.

Belastungen und Ressourcen



KMU-vital



Kanton Zug

Mobbing

Was ist Mobbing?

Definition

Aufgrund allgemeiner Unzufriedenheit die nicht thematisiert wird oder werden kann wird eine Person oder eine Personengruppe systematisch, häufig, wiederholt und über einen längeren Zeitraum (**> ½ Jahr**) am Arbeitsplatz schikaniert, belästigt, drangsaliert, beleidigt, ausgegrenzt, mit kränkenden Arbeitsaufgaben bedacht, blossgestellt, diffamiert oder verleumdet, mit der Wirkung, dass die gemobbte Person mit der Zeit unterlegen ist, "kaputt geht"

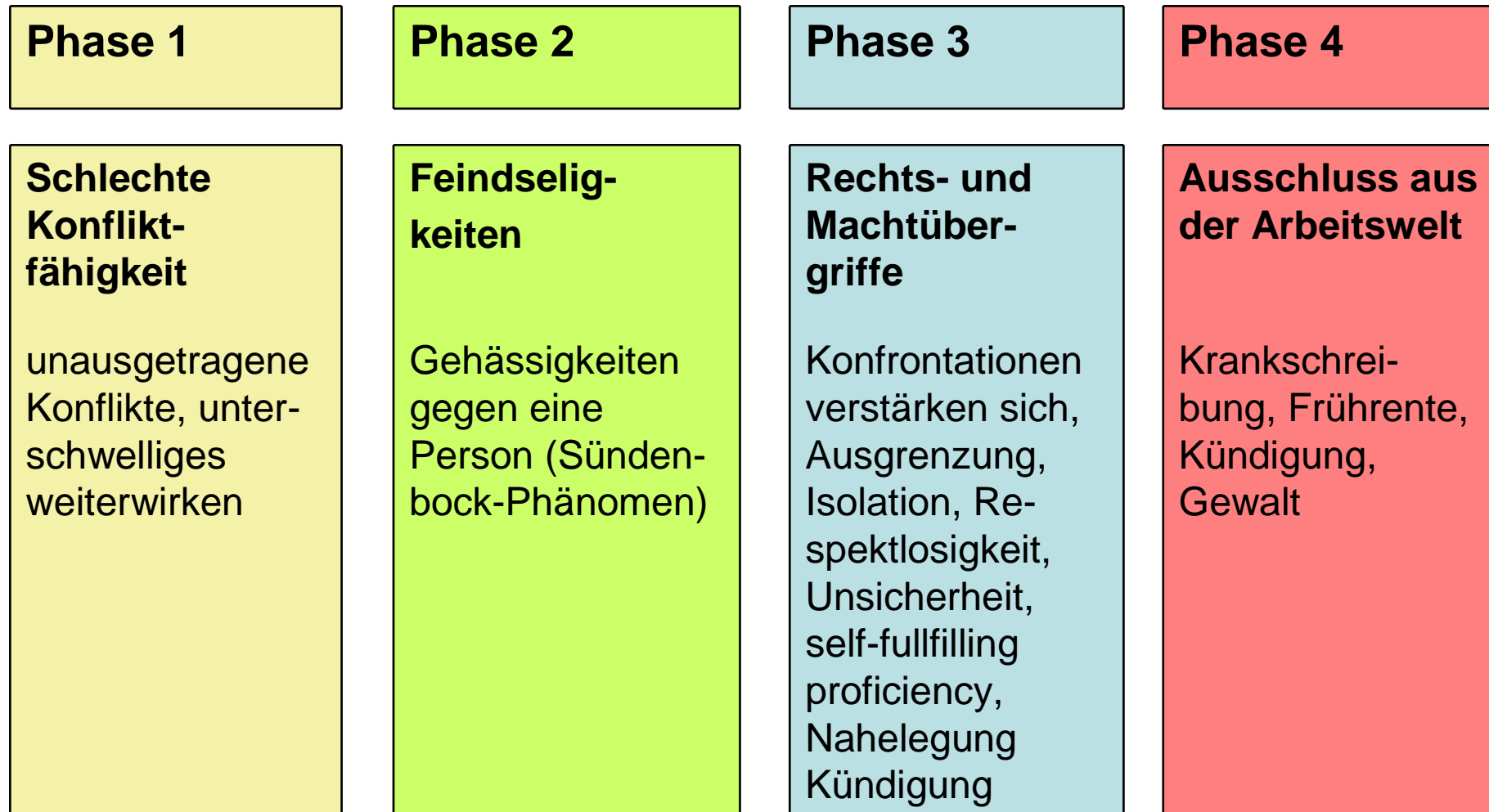
(Zapf, auf der Grundlage von Leymann)

Schlüsselkomponenten von Mobbing

- Persönliche Angriffe
- Wiederholte Angriffe über einen längeren Zeitraum
- Die Angriffe führen zu Krankheiten, besonders zu Stress.
- Die Angriffe führen bei der gemobbten Person zu einer verzweifelten und ausweglos erscheinenden Situation.

(Leymann)

Mobbing-Dynamik nach Leymann:

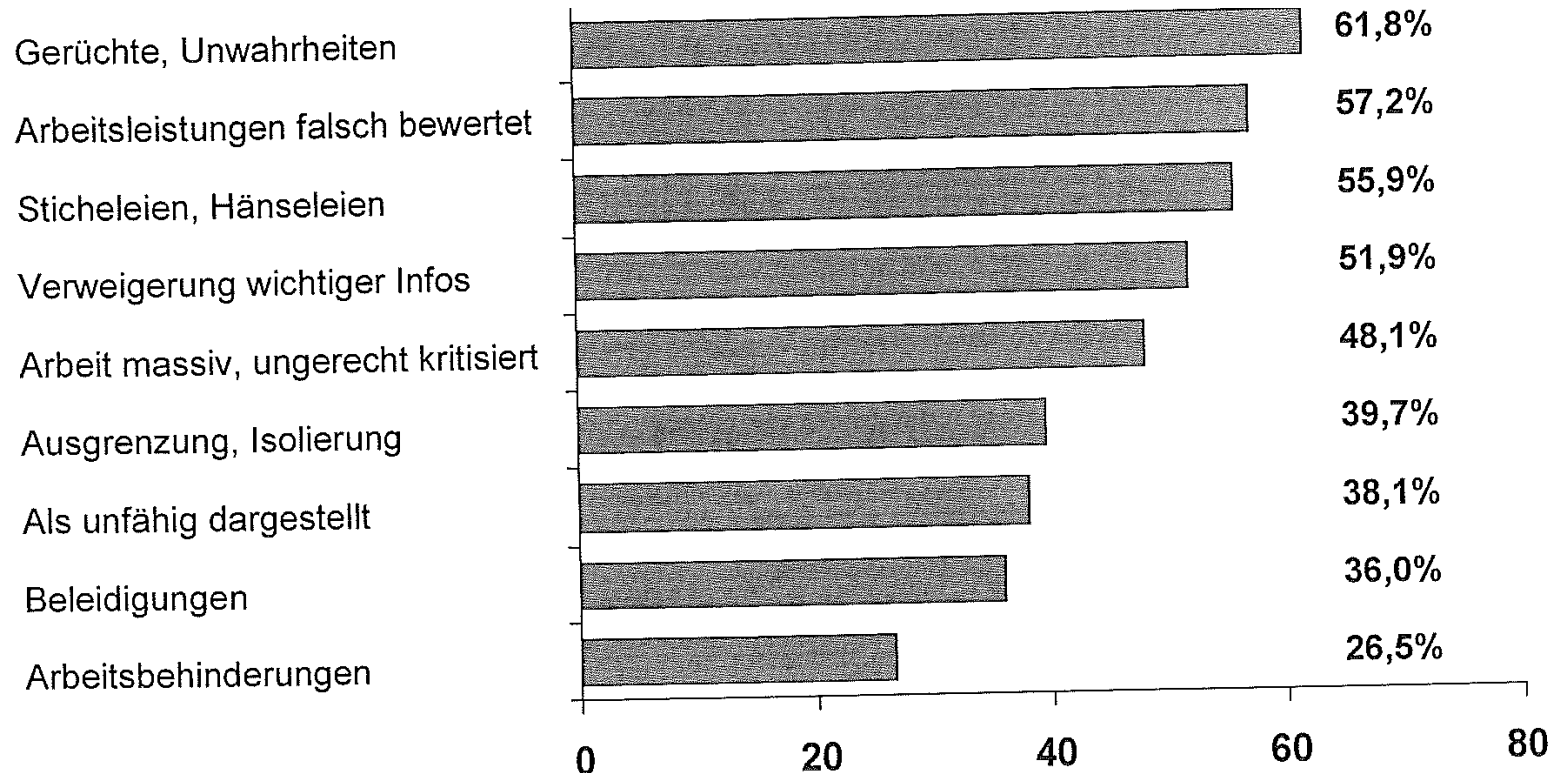


Mobbing-Handlungen nach Leymann

Mobbinghandlungen orientiert an 5 Kategorien mit 45 Mobbing Handlungen (orientiert an Auswirkungen):

- Angriffe auf die Möglichkeit, sich mitzuteilen
Bsp. Man wird ständig unterbrochen.
- Angriffe auf die sozialen Beziehungen
Bsp. Man wird wie Luft behandelt.
- Angriffe auf das soziale Ansehen
Bsp. Man verbreitet Gerüchte.
- Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation
Bsp. Man gibt ihm sinnlose Arbeitsaufträge.
- Angriffe auf die Gesundheit
Bsp. Zwang zu gesundheitsschädlichen Arbeiten.

Mobbing-Handlungen nach Häufigkeit des Auftretens



(Meschkutat, Stackelbeck & Langenhoff, 2002)

Folgen des Mobbings für Betroffene:

- physisch
- psychisch
- verhaltensmässig
- sozial (auch im Familien und Freundeskreis)
- finanziell

Mobbing-Symptome bei Betroffenen, u.a.:

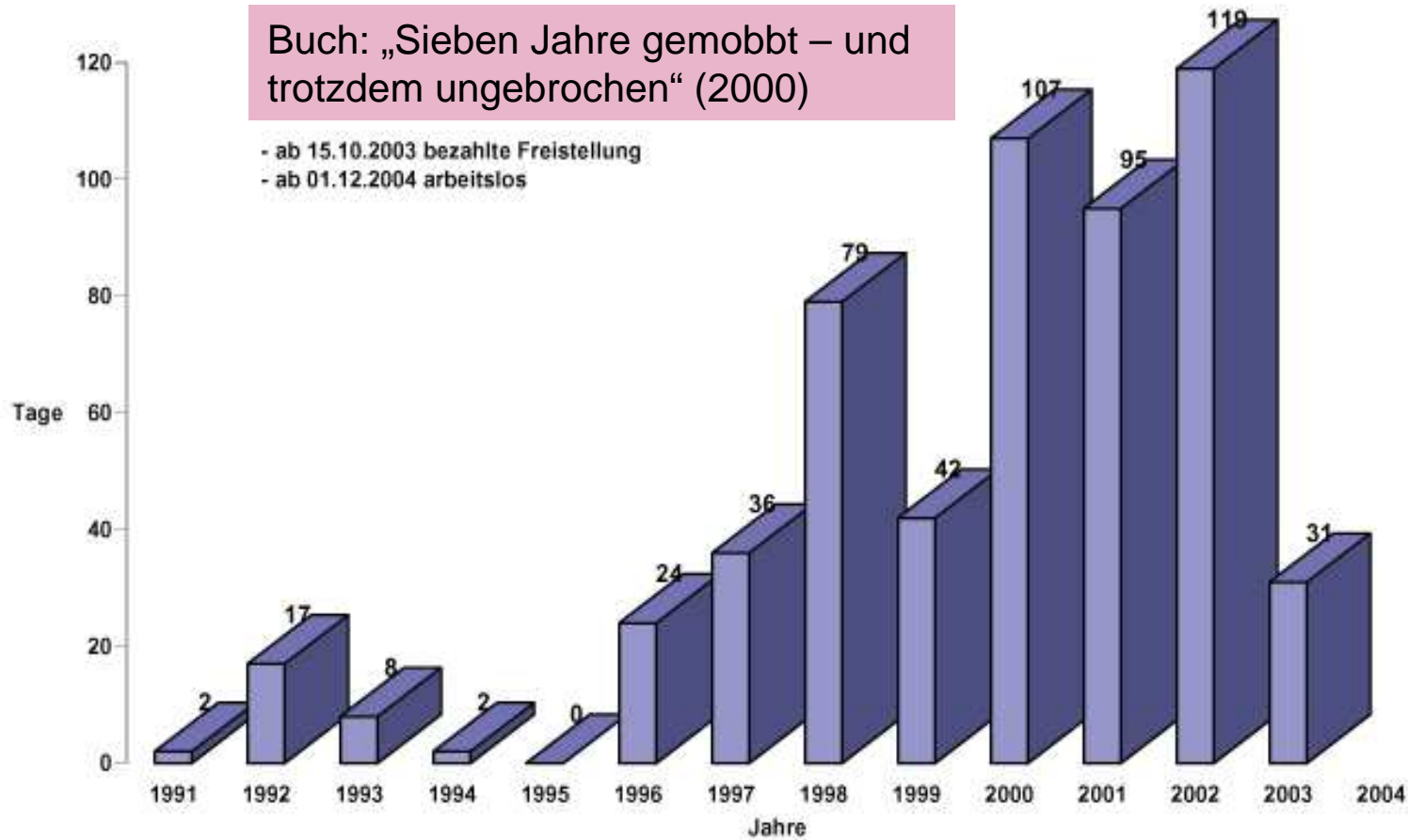


Folgen des Mobbing für den Betrieb und die Volkswirtschaft

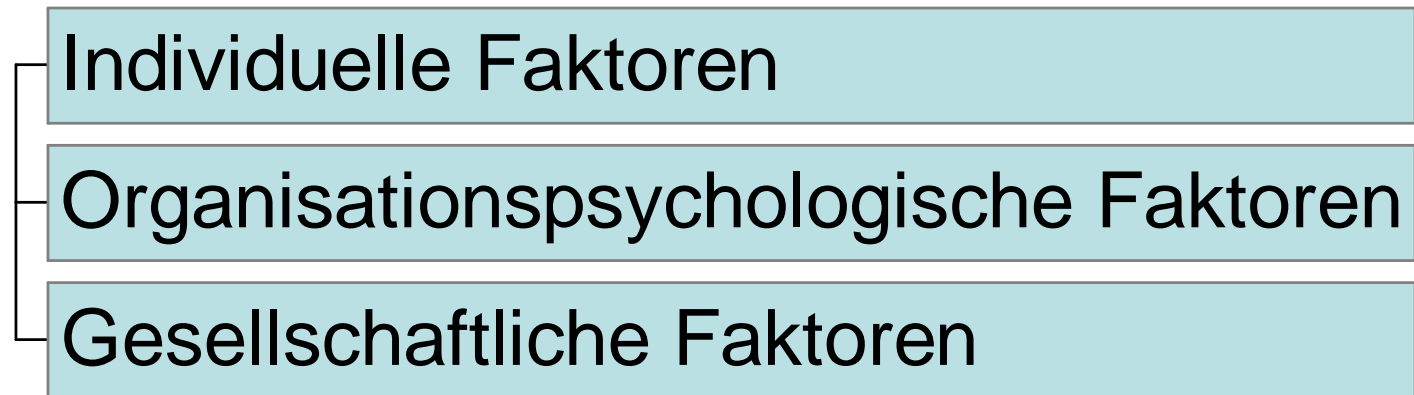
- Fehlzeiten
- Minderproduktion (sowohl bei betroffener Person, wie auch bei Aggressor)
- Beeinträchtigung des Arbeitsklimas (mangelndes Kostenbewusstsein, geringere Lernbereitschaft/Veränderungsbereitschaft...)
- höhere Kosten für Krankenkassen (zu tragen von Arbeitgeber und ArbeitnehmerInnen) und Rentenwesen

Fallbeispiel

Ausfalltage des Mobbingopfers H. Eber



Mobbing-Begünstiger



Individuelle Gefährdungs-Faktoren

DEN Persönlichkeitstyp Mobbing-Gefährdet gibt es nicht!

- Andersartige MitarbeiterInnen (z.B. männliche Kindergärtner)
- Auffällige MitarbeiterInnen
- Erfolgreiche MitarbeiterInnen
- Neue MitarbeiterInnen

Gesellschaftliche Gefährdungs-Faktoren

- Ungünstige Konjunkturlage, hohe Arbeitslosigkeit

.....

Organisationspsychologische Gefährdungs-Faktoren

- *Unternehmenskultur*: Übertriebene Wettbewerbsstrukturen, schlechtes Betriebsklima, fehlende soziale Unterstützung durch KollegInnen/Vorgesetzte...
- *Arbeitsorganisation*: Chronischer Personalmangel, hoher Leistungsdruck, arbeitsorganisatorische Probleme, unklare Aufgabenverteilung, diffuse Zuständigkeiten, schlechter Informationsfluss, mangelnde Transparenz bei Entscheidungen, starre Hierarchien, Umstrukturierungen und Stellenabbau
- *Gestaltung der Arbeitsinhalte*: geringe Handlungsspielräume, Überforderung, Stress, Unterforderung, Monotonie
- *Führungsverhalten*: Führungsprobleme, Defizite im Führungsstil, unzureichende Konfliktmanagement, Abwälzung von Verantwortung

(u.a. Meschkutat, Stackelbeck & Langenhoff, 2002, Zapf 1999, Leymann, 1995)

Prävention/Gesundheitsförderung

Was können Vorgesetzte und Organisationen tun?

Präventiv:

- Sicherheit, Akzeptanz, Vertrauen
- Wertschätzung, Anerkennung
- Gutes Arbeitsklima
- Soziales Aufgehobensein, Dazugehörigkeit
- Geklärte Aufgaben, klare Kompetenzen
- Definierte und eingehaltene Grenzen
- Transparenz über Entscheide und Instanzwege
- Balance von Eigenverantwortung und Kontrolle
- Balance von Geben und Nehmen

Lauper & Schiller-Stutz, 2001

Prävention/Gesundheitsförderung

Was können Vorgesetzte und Organisationen tun?

Präventiv:

- Weiterbildung aller Mitarbeitenden bzgl. psychosozialem Stress und Mobbing (spezielle Seminare für Personalchefs und Führungskräfte)
- Betriebsinterne Anlaufstellen und Hinweise auf externe Hilfsangebote
- Befindlichkeit am Arbeitsplatz regelmässig überprüfen
- Gezielte Gesundheitsförderung als Teil der Unternehmenspolitik
- Betriebsvereinbarungen gegen Diskriminierung und Mobbing
- Klare Organisationsstrukturen und Pflege einer transparenten Informationspolitik

Lauper & Schiller-Stutz, 2001

Prävention/Gesundheitsförderung

Was kann jede/r Einzelne tun?

Interventionsmöglichkeiten:

- Persönliche Stabilisierung z.B. Aktivierung soziales Netzwerk
- Tagebuch mit Erfolgen (= Wertschätzung der eigenen Fähigkeiten)
- Tagebuch mit Mobbing-Vorkommnissen (Reflexion schafft Distanz)
- Suche nach moralischem und persönlichen Rückhalt bei KollegInnen (Gefühle beschreiben, möglichst vorwurfslos)
- Besprechung belastende Situation mit vorgesetzter Person
- Information über Rechtslage

Fortgeschrittene Ohnmacht und Hilflosigkeit:

- Betriebsinterne Anlaufstelle angehen
- Ausserbetriebliche Anlaufstelle (med., psycholog., jur., gewerk.) angehen

Lauper & Schiller-Stutz, 2001

Beispiel für ein Mobbing-Tagebuch

Datum/ Uhrzeit	Was ist passiert	Wie habe ich mich gefühlt?	Wie hat sich dies körperlich ausgewirkt?	Wer hat Handlung begonnen?
10.01.2000 08.30	Ich erscheine im Büro. Man sagt mir, ich sei auch mal an der Reihe mit Kaffee kochen.	Sprachlosigkeit	-	Kollegin
11.01.2000 12.00	Ich will zur Mittagspause. Man sagt mir, um diese Zeit könne ich nicht mehr gehen, man habe die Zeiten geändert. Ich sei nun erst um 13.30 an der Reihe.	Wut, schockiert, sprachlos	Bluthochdruck	Kollegen
11.01.2000 14.15	Ich erscheine im Büro. Die Kollegen hören auf zu sprechen, schauen sich grinsend an.	Angst, peinlich, hilflos	Niedergeschlagenheit, fehlende Motivation	Kollegen
14.01.2000 13.00	Ich soll zum Chef kommen. Er erklärt mir, die Abteilungsleiterin habe sich mehrfach über meine fehlende Motivation und Leistung beschwert. Zudem spräche ich die Pausenzeiten nicht mit anderen ab.	Angst, Zweifel	Ess- und Schlafstörungen	Vorgesetzte, Chef
17.02.2000 12.00	Man fragt mich nicht, ob ich mich bei einem Geschenk für eine Kollegin beteiligen will. Auf Nachfrage: "die legt auf Deine Beteiligung bestimmt keinen Wert, ihr versteht euch doch eh' nicht."	Schockiert, unsicher	Trauer, Gefühl ausgegrenzt zu sein, Unkonzentriertheit	

Prävention/Gesundheitsförderung

Was können Vorgesetzte und Organisationen tun?

Interventionsmöglichkeiten:

- Im Gespräch nach Entlastungsmöglichkeiten für die betroffene Person suchen, z.B. Freistellung, Versetzung in anderes Team. Wichtig! Nicht über Kopf hinweg handeln.
- Vorwürfe überprüfen
- Mediative Konfliktlösung (runder Tisch)
Wichtig! Neutrale, nicht wertende oder beschuldigende Haltung einnehmen. Unangenehme Gefühle sollen zur Sprache kommen ohne dadurch andere Personen zu verletzen.
- Sanktionen wie Mahnung, Verweis, Kündigung, Umplatzierung
- Nachsorge: z.B. nachfragen, Supervision, Coaching, Therapie,...

Lauper & Schiller-Stutz, 2001

Unterschied Konflikt vs. Mobbing

Konflikt	vs.	Mobbing
Konkurrenz, Vorrang, Klärung Sachfrage	Motiv	Ausschluss, Schädigung
Position, Stellung	Angriff	Persönliche Integrität, Zugehörigkeit
Klare Situation: Parteien sind bekannt, schauen, wer sich durchsetzen kann, setzen sich auseinander	Parteien	Diffuse Situation: Täter/innen sind unklar, Betroffene merken lange nichts von den Attacken
Kompromiss, Konsens oder Sieger und Verlierer, manch- mal "Chef-Entscheid", Gesicht bleibt i.d. Regel gewahrt	Mögliche Resultate	Verlust des Zugangs zu den eigenen Ressourcen, Gesund- heitsschädigung, Verlust Ar- beitsplatz/-fähigkeit, Traumati- sierung, Suizid, Amok



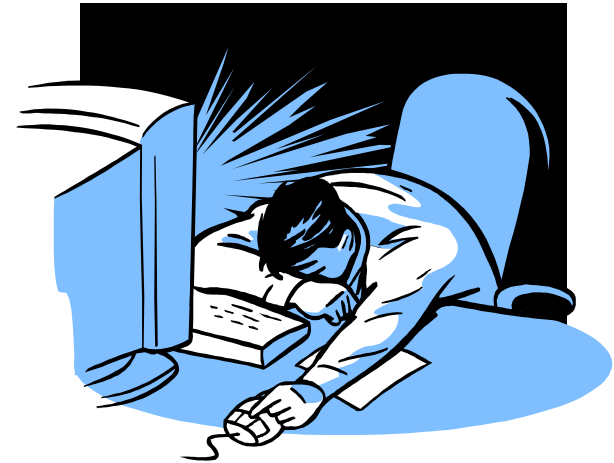
Kanton Zug

Burnout

Was ist ein Burnout?

Burnout-Syndrom meint auf deutsch Ausbrennen (engl. (to) burn out: "ausbrennen") und bedeutet eine völlige seelische und körperliche Erschöpfung.

- kein eindeutiges Krankheitsbild
- keine klare Diagnose-Stellung
- aber: charakterisiert durch drei zentrale Komponenten



Schlüsselkomponenten von Burnout

Emotionale Erschöpfung	Depersonalisierung	Reduzierte Leistungsfähigkeit
Gefühle emotional überanstrengt und ausgelaugt zu sein.	Abgestumpfte Reaktion und reduziertes Engagement für KlientInnen, KundInnen und andere allgemein (BerufskollegInnen, Vorgesetzte, Freunde, Verwandte).	Abnahme des Gefühls an Kompetenz und erfolgreicher Ausführung meiner Arbeit.

Maslach & Jackson (1986)

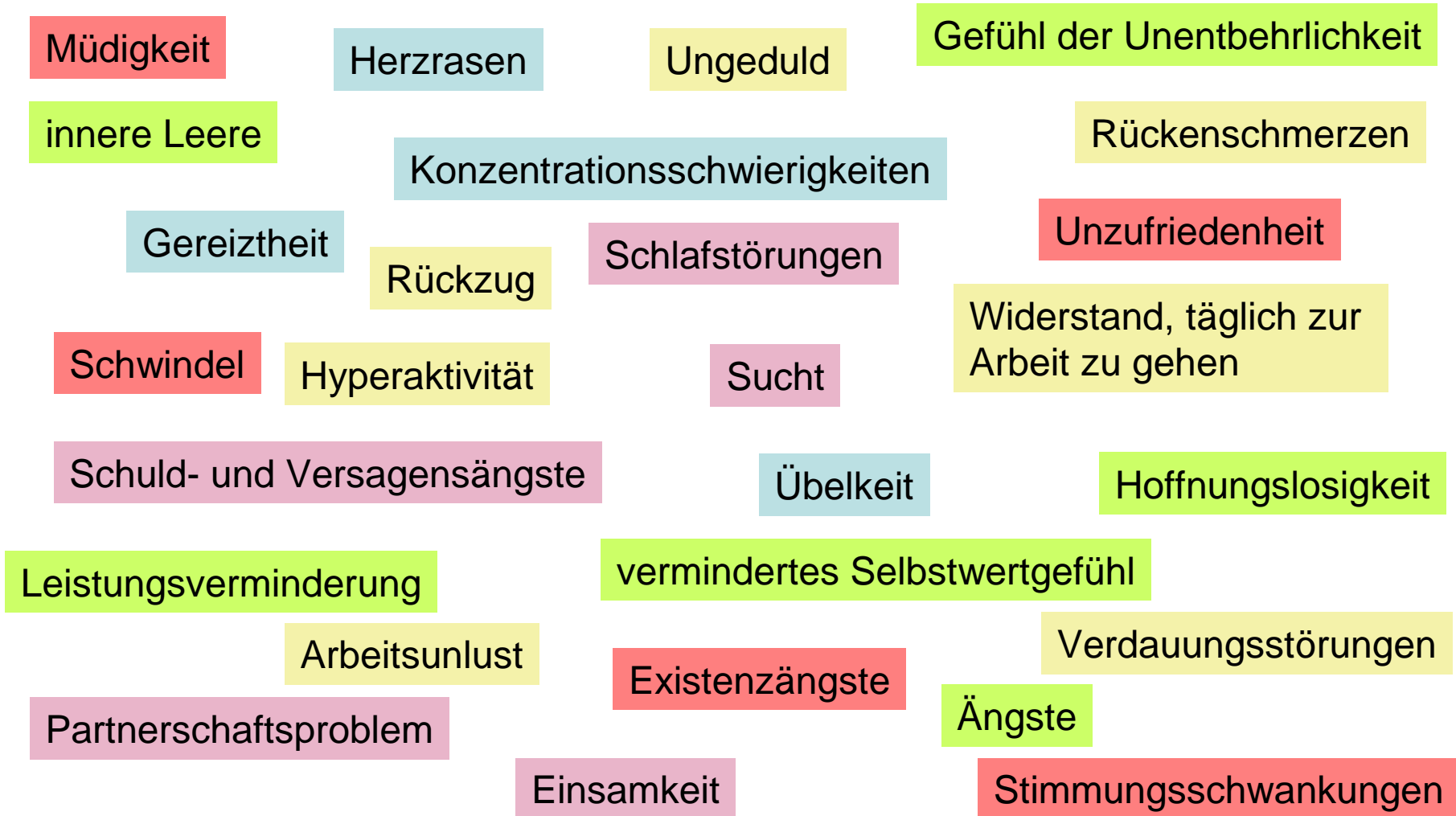
Burnout-Dynamik nach Burisch

1. Phase	erste Warnzeichen	vermehrtes Engagement, Erschöpfung
2. Phase	reduziertes Engagement	für KundInnen, KlientInnen, ArbeitskollegInnen
3. Phase	emotionale Reaktionen	Schuldzuweisungen (Depression/Angst)
4. Phase	Abbau	kognitive Leistung, Motivation, Kreativität
5. Phase	Verflachung	des emotionalen, sozialen, geistigen
6. Phase	Psychosomatische Reaktionen	Schlafstörungen, Nicht abschalten können, Kopfschmerzen...
7. Phase	Verzweiflung	Krise, Zusammenbruch

Folgen des Burnout für Betroffene:

- physisch
- psychisch
- verhaltensmässig (motivational)
- sozial (auch im Familien und Freundeskreis)
- finanziell

Burnout-Symptome, u.a.:



Diagnostische Einordnung ICD-10:

Burnout - Syndrom fällt unter die Rubrik Zusatzdiagnosen und stellt kein eigenständiges Krankheitsbild dar

- Diagnoseschlüssel Z73.0 „Ausgebranntsein“ und „Zustand der totalen Erschöpfung“
- Eigenständig heisst dabei, dass diese Erkrankungen auch auf ganz anderen Wegen entstehen können.
- Eigenständige Krankheitsbilder sind die Folgeerkrankungen von Burnout, z.B. Depression, Angst und Panikzustände, Substanzmissbrauch oder psychosomatische Erkrankungen.

Stress vs. Burnout

Stress	vs.	Mobbing
Stress eher temporär, der bewältigt und überwunden werden kann	zeitlicher Verlauf	langsamer, sich chronifizierender Prozess
nicht zwingend	Depersonalisierung	Abgestumpfte Reaktion und reduziertes Engagement für KlientInnen, KundInnen und andere allgemein
Kann jeden erwischen	Wer trifft es	v.a. Menschen die einmal gebrannt haben, Feuer und Flamme für etwas gewesen sind

Burnout-Begünstiger

Burnout hat nicht EINE Ursache!

Individuelle Faktoren

Organisationspsychologische Faktoren

Gesellschaftliche Faktoren

Individuelle Gefährdungs-Faktoren

DEN Persönlichkeitstyp Burnout-Gefährdet gibt es nicht!




- Vernachlässigung ausserberuflicher Interessen
- Hohes Engagement und geringe Distanzierungsfähigkeit
- Bereitschaft, sich zu verausgaben
- Streben nach Perfektionismus
- Hohe Erwartungen an sich selbst und an die Aufgaben bei der Arbeit
- Negative Kontrollüberzeugung bzgl. äusseren Ereignissen und wenig Offenheit für Veränderungen
- Wenig Zuschreibung von Leistungen auf eigene Fähigkeiten und Anstrengungen
- Ehrgeiz, Wettbewerbsorientierung, erfolgsorientierter Lebensstil
- Schlechte Ausbildung
- Ängstlichkeit, Depressivität

Organisationspsychologische Gefährdungs-Faktoren

(Merkmale der Tätigkeit und des Arbeitsumfeldes)

- Hohe quantitative Arbeitsbelastung (Zeitdruck)
- Berufsspezifische qualitative (klientenbezogene) Anforderungen
- Veränderungen: u.a. Arbeitssituation, Arbeitsstelle, Vorgesetzte
- Rollenambiguität und -konflikte
- Wenig Handlungs- (Entscheidungs-)spielraum, wenig Autonomie
- Unklare Ziele und Erfolgskriterien
- Fehlende soziale Unterstützung (von ArbeitskollegInnen, ChefIn)
- Schlechter Kontakt zur Vorgesetzten/zum Vorgesetzten
- Stark hierarchische Strukturen, starke Kontrolle
- Schlechtes Arbeitsklima

Arbeitsbelastung von Prüfungsexperten (Fahrprüfung)

	Anzahl Prüfungen		
	9	10	11
Pause zwischen den Prüfungen	5	2	0
Warnungen, Eingriffe	22%	39%	39%
Durchfallquote (letzte und vorletzte Prüfung)	55%	63%	75%
Spannungsgefühle	Höher, auch am Abend und am Wochenende		
Adrenalin schematisch			

Meijman, T., Mulder, G., van Dormolen, M., & Cremer, R. (1992). Workload of driving examiners: a psychophysiological field study. S.245. In: H. Kragt (Ed.), Enhancing Industrial Performance: Experiences of Integrating the Human Factor. London: Taylor & Francis.

Führungsbezogene Organisationsmerkmale und Burnout-Risiko bei MA

Führungsbezogene Organisationsmerkmale (N=303) IT-Branche	Relatives Risiko
Geringe Partizipationsmöglichkeiten	3,5 fach
Wenig ausgeprägter mitarbeiterorientierter Führungsstil	2,5 fach
Fehlende soziale Unterstützung durch den Vorgesetzten	2,3 fach
Belastendes Sozialklima	1,8 fach
Belastendes Vorgesetztenverhältnis	1,5 fach

Klemens, S, Wieland, R. & Krajewski, J. (2004). *Fähigkeits- und führungsbezogene Risikofaktoren in der IT-Branche*. Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Gfa). (in Vorb.). Dokumentation des 50. Arbeitswissenschaftlichen Kongresses vom 24. bis 26. März 2004 in Zürich.

Gesundheitsdirektion, Juli 2009

Gesellschaftliche Gefährdungs- Faktoren

- Sinkendes Image von Berufsgruppen (Statusverluste)
- Hohe und sehr unterschiedliche Erwartungen an Berufsgruppen
- Ungünstige Arbeitsmarktlage, wirtschaftliche schwierige Zeiten
- Starke Spezialisierungen
- Wachsende Anonymität und Unpersönlichkeit
- Wertewandel: Individualität
-

Prävention/Gesundheitsförderung

Was kann jede/r Einzelne tun?

Präventiv:

- Auf sich selbst/Warnsignale achten, frühzeitig Unterstützung holen
- Zufriedenheitserlebnisse schaffen (Erfolgserlebnisse wahrnehmen)
- Sorgsam mit seinem Körper umgehen (z.B. regelmässige Bewegung, ausgewogene Ernährung, genügend Schlaf)
- Ausgewogene Balance von Arbeit und Freizeit/ Ausserberuflichen Interessen nachgehen (Sport, Hobbys, Musik, Familie, Freunde)
- Bewusstsein über persönliche Stressauslöser (Gegenmassnahmen)
- Optimierung Arbeitsorganisation (Probleme aktiv angehen)
- Grenzen setzen
- Perfektionismus vermeiden
- Weiter- und Fortbildungsangebote nutzen
- Beanspruchung Unterstützung, Supervision, Coaching

Prävention/Gesundheitsförderung

Was können Vorgesetzte und Organisationen tun?

Präventiv:

- Gute/s Betriebskultur/Arbeitsklima: Wertschätzung, Kommunikation, Zusammenarbeit fördern
- Verhindern andauernde quantitative und qualitative Überbeanspruchung (Weiterbildung, realistische Arbeitspläne)
- Unterstützung von Mitarbeitende bei Problemen
- Schaffung guter Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz
- Interesse am Mitarbeitenden zeigen (z.B. Mitarbeitergespräche, Lob, konstruktive Kritik)
- Gewährung von Handlungsspielraum (Balance von Eigenverantwortung und Kontrolle), Partizipation bei Entscheidungen
- Klare Aufgaben, Kompetenzen, Ziele und Erfolgskriterien angepasst an Fähigkeiten
- Achtsam bei Veränderungen auf Tempo und Umsetzung

Prävention/Gesundheitsförderung

Interventionsmöglichkeiten:

- Einschätzung der Situation (Freunde, Familie, Vertrauenspersonen, Arzt, Therapeut, Selbsttest/Fragebogen)
- Suchen nach Entlastungen
- Gespräch mit Vorgesetzten (Besprechung Entlastungsmöglichkeiten)
- Professionelle Hilfe (Coaching, Psychotherapie)
- Teilreduktion Arbeitspensum
- Stellenrotation
- Timeout (Standortbestimmung, Neuorientierung, Aneignung Strategien, um belastende Arbeitssituationen in Zukunft besser und gesundheitsschonender anzugehen)
- Vorsichtige Planung des Wiedereinstiegs
- Kündigung, Neuorientierung

Lauper & Schiller-Stutz, 2001



Kanton Zug

Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)

BGM



Betriebliche Gesundheitsförderung

Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) ist eine moderne Unternehmensstrategie, die darauf abzielt, Krankheiten am Arbeitsplatz *vorzubeugen* (einschliesslich arbeitsbedingter Erkrankungen, Arbeitunfälle, Berufsunfälle, Berufskrankheiten und Stress), *Gesundheitspotentiale zu stärken* und das *Wohlbefinden* am Arbeitsplatz zu verbessern.

(Europäisches Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung, 1997)

Nutzen von BGF

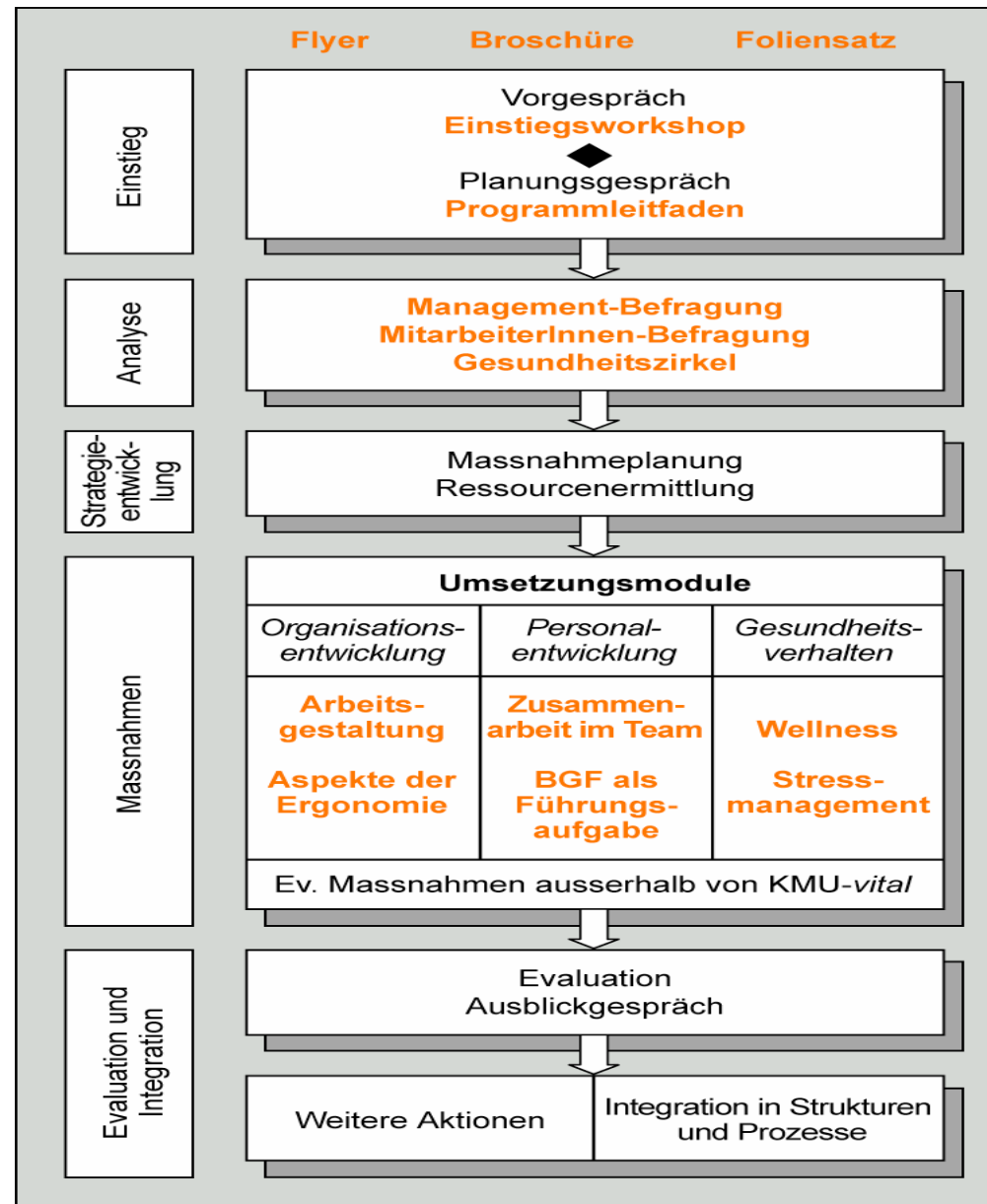
Gesundes Unternehmen	Gesunde Mitarbeitende	Finanzieller Gewinn
<ul style="list-style-type: none"> • Besseres Betriebsklima • Bessere Arbeitsbedingungen • Bessere org. Abläufe • Besserer Informationsfluss • Bessere Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden 	<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung der Leistung und des Engagements • Bessere Gesundheit • Höhere Arbeitszufriedenheit • Weniger Stress • Besserer Umgang mit Problemen 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduktion der Fehlzeiten um 12% bis 36% • Weniger Ersatz- und Aushilfskräfte • Weniger Fluktuation • Kosten-Nutzenverhältnisse von BGM zwischen 1:2 und 1:5

Aldana, S. (2001). Financial Impact of Health Promotion Programs; A Comprehensive Review of the Literature. *American Journal of Health Promotion*, 15 (5), 296-320. Bamberg, E. (2006). Die Effektivität betrieblicher Gesundheitsmanagement - eine Frage der Untersuchungsmethode? *Wirtschaftspsychologie* 2/3, 40-46. Bamber, E. & Bush, Ch. (2006). Stressbezogenen Interventionen in der Arbeitswelt. *Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie*, 50 (N.F.24) 4, 215-226.



Programm für gesunde Betriebe

<http://www.kmu-vital.ch>





Modul MitarbeiterInnenbefragung

10 Dimensionen

Körperliche Beanspruchung und Arbeitsumgebung

Arbeitsaufgabe und Arbeitsanforderungen

Arbeitszeit und Freizeit

Unternehmensleistungen

Informationspolitik und MA-Beteiligung

Zufriedenheit mit Führungsstil

Betriebsklima

Ich und das Unternehmen

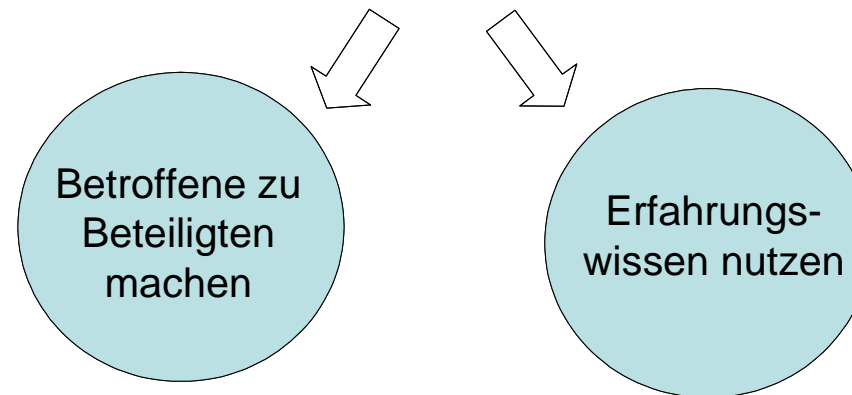
Körperliche Beschwerden

Gefühlszustand/ Gemütsverfassung



Gesundheitszirkel

Mehr Eigenverantwortung durch Partizipation



Zeitlich begrenzte Gesprächsrunde (5 x 3 h),
die sich mit Ursachen und Möglichkeiten arbeitsbedingter Belastungen
und Ressourcen beschäftigt.

Erarbeitung von Lösungsvorschlägen aufgrund des Erfahrungswissens der
Teilnehmenden.

Massnahmenliste als Diskussionsgrundlage für Gespräch zwischen
Geschäftsleitung und Mitarbeitenden

Erfolgsfaktoren

- **Commitment der Geschäftsleitung:** Die Leitung anerkennt die Wichtigkeit und setzt sich für BGM ein
- **Partizipation:** Die Einbindung aller Mitarbeitenden und somit aller Perspektiven im Betrieb
- **BGM als Führungsaufgabe:** Einbezug der Führung bereits zu Beginn des Prozesses
- **Kommunikation:** Gleichzeitige Sensibilisierung und Verbesserung der Kommunikation im Betrieb
- **Betriebspezifische Anwendung:** den betrieblichen Strukturen angepasst in die firmenspezifische Kultur eingefügt
- **Integration:** BGM wird/ist Teil der Unternehmensstrategie
- **Nachhaltigkeit:** Kontinuierlicher Verbesserungsprozess mit laufender Überprüfung und Anpassung der Massnahmen