

# Personalführung in der digitalen Transformation: Gesund, sozial, nachhaltig?

Bits, Bytes und BGM: Führen im Zeitalter der Digitalisierung

–

Nationale Tagung für betriebliches Gesundheitsmanagement – Gesundheitsförderung Schweiz  
Mittwoch, 30. August 2017 | Universität Freiburg

–

Prof. Dr. Sibylle Olbert-Bock, Abdullah Redzepi  
FHS St.Gallen

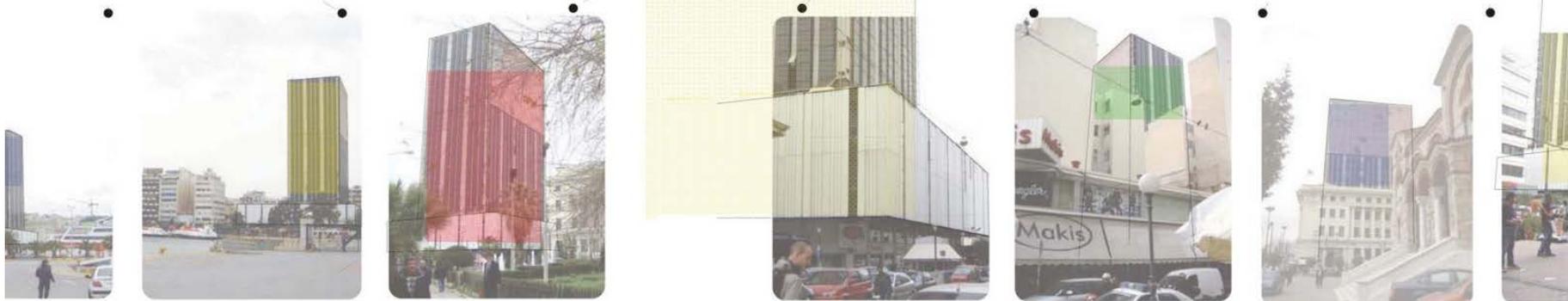
# Agenda

1. Digitale Transformation und sich verändernde Chancen/  
Risiken für Menschen und Zusammenarbeit
2. Kurze Bestandsaufnahme BGM/ BGF
3. Nachhaltigkeit und Personalführung
4. Entwicklung Personalführung und nachhaltiges BGM/ BGF  
in der Digitalisierung

# 1. Digitale Transformation und sich verändernde Chancen/ Risiken für Menschen und Zusammenarbeit

## Wettbewerb und Unternehmen verändern sich

- Veränderte Zielsetzungen
- Hyperwettbewerb; Kosten- Innovations- und Individualisierungswettbewerb
- Komplexe, globale Wertschöpfungsketten und hohe Unwägbarkeiten
- Digitalisierung
- Veränderte Geschäftsmodelle mit der Auslagerung von Risiken



# Digitale Transformation und Arbeit

- **Digitalisierung als Beschleuniger bestehender Entwicklungen**  
wie stetiger Wandel, Flexibilisierung

- **Digitalisierung als Ausgangspunkt von Entwicklungen**

- Technisierung:  
Automatisierungsszenario- Werkzeugszenario – optimale Zusammenarbeit
- Veränderte Arbeitsprozesse und vielfältige Arbeitsformen
- Zunehmende Anzahl und Vielfalt der Schnittstellen/  
Kooperationsbeziehungen

- **Neue „Kooperationspartner“ bzw. „Konkurrenz“**



# Digitale Transformation & veränderte Anforderungen (1)

## «Alte Berufswelt»

Fortbestehen und/oder Verschärfung klassischer Probleme

- körperliche Belastung
  - Monotonie
- + weiter ansteigende Produktivitätsanforderungen
- + ggf. Fragmentierung der Tätigkeiten und Arbeitsplatzunsicherheit

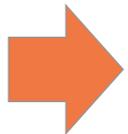
## «Moderne, wissensgeprägte Berufswelt»

Entstehung neuer Probleme

- Wissensintensität, Lösung komplexer, neuartiger Probleme; Fragmentierung der Tätigkeiten
  - Autonomie vs. Boredom
- + Delegation der «Unvereinbarkeiten» des Kosten- Innovations- und Individualisierungswettbewerb
- + «Mit- bzw. Selbstunternehmertum»

### Insgesamt steigt die psychische Belastung:

zunehmender Mengen-, Qualitäts-, Innovations- aber auch Koordinationsdruck + steigende Beobachtungsintensität, was zusätzlichen Druck auslöst (Kratzer 2016)



# Veränderung der Belastung

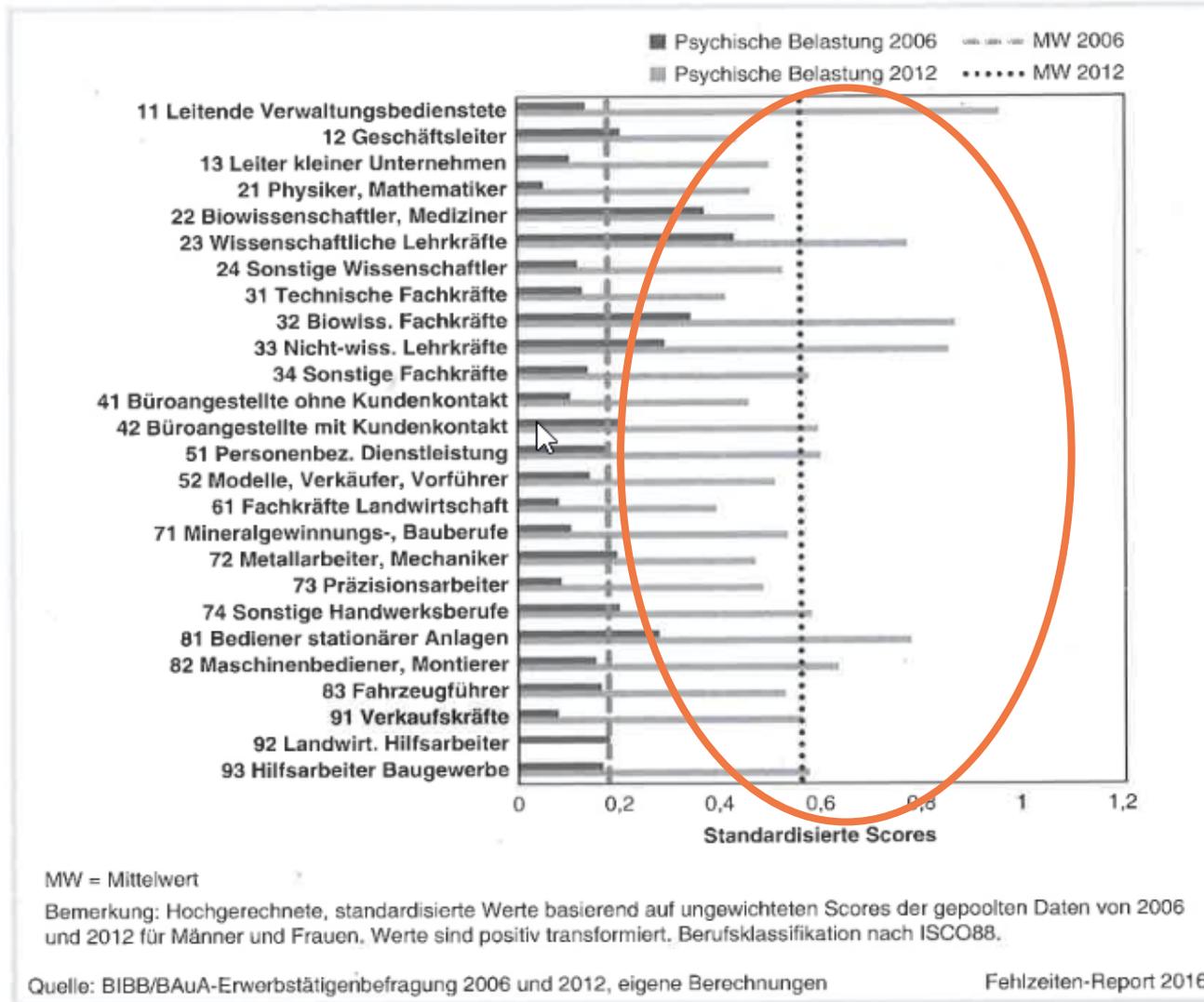


Abb. 2.5 Veränderung der psychischen Beanspruchung zwischen 2006 und 2012

# «Zwischenstopp» 1:

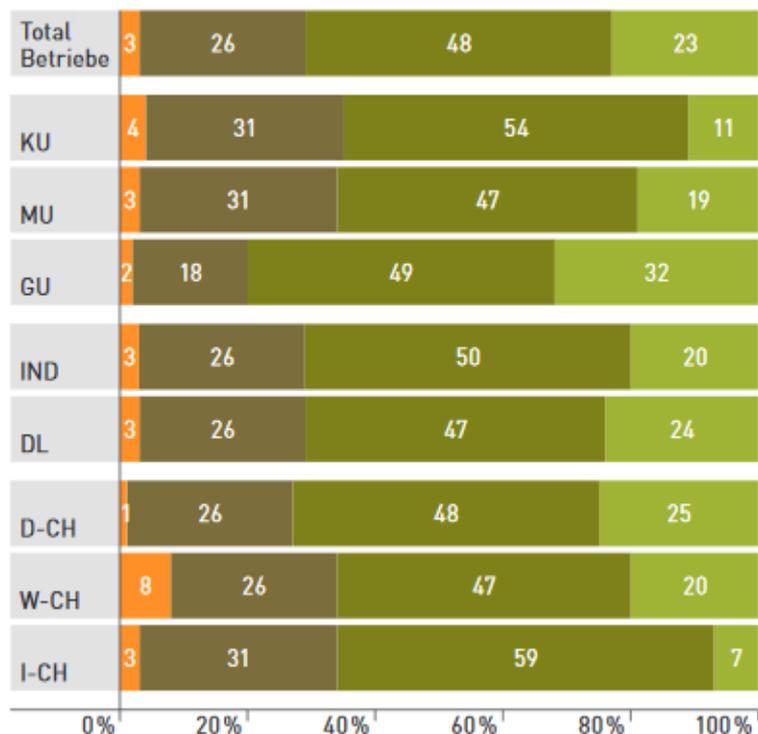
## Die Digitalisierung birgt neue Chancen und Risiken für Beschäftigte – und betrifft diese vielfältiger als bisher

- «One size suits all» bestehender Empfehlungen für die Gestaltung von Arbeitssituationen gilt nicht mehr; die Risiken unterscheiden sich zunehmend
- Zahlreiche Aktivitäten werden bei der Ermittlung der erforderlichen Personalausstattung nicht berücksichtigt
- Chancen durch Digitalisierung werden noch wenig spezifisch gedacht
- Insgesamt steigt die psychische Belastung sehr deutlich

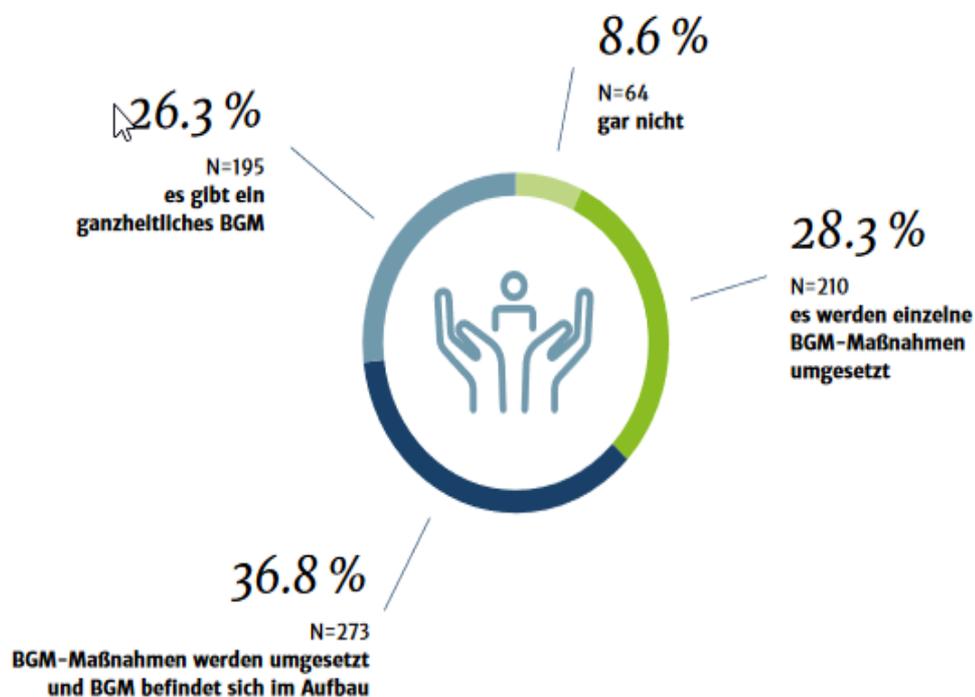
## 2. Kurze Bestandsaufnahme BGM/ BGF

### BGM-Umsetzungsgrad

gar nicht    ansatzweise    mehrheitlich    vollumfänglich



z.B. Gesundheitsförderung Schweiz 2017

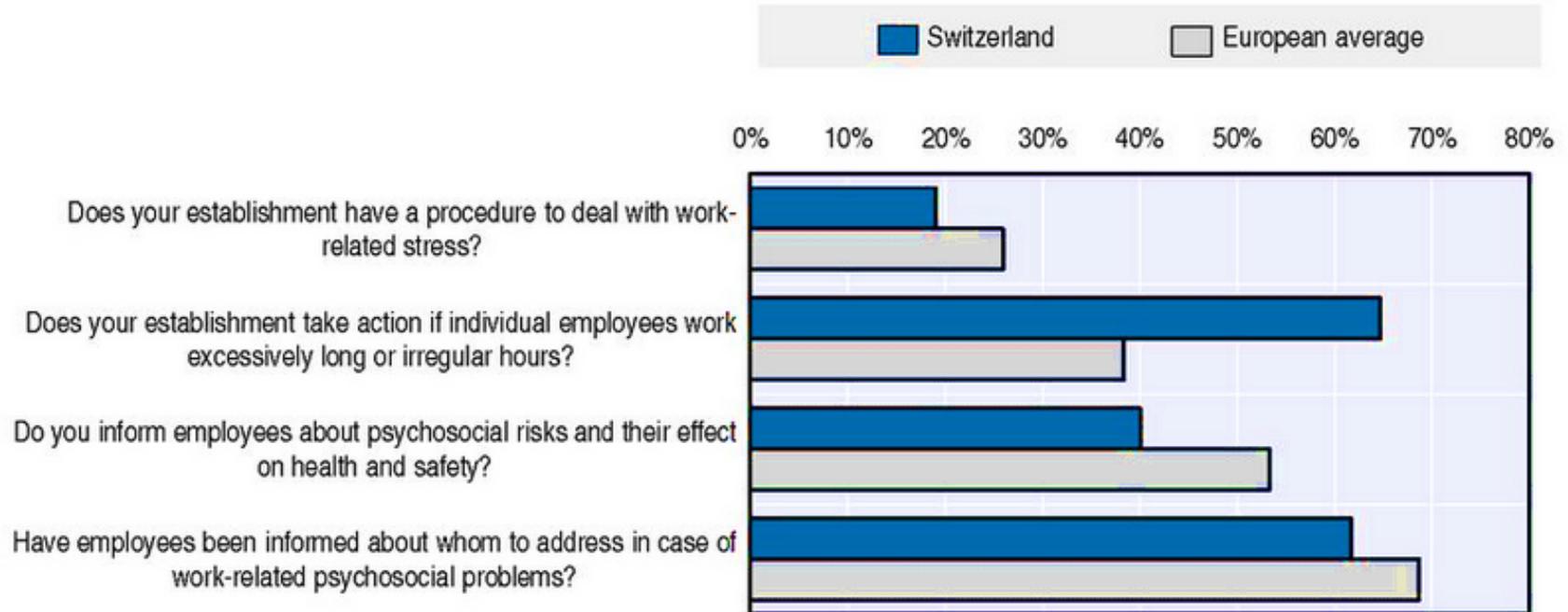


z.B. <http://www.ifbg.eu/whatsnext/>

<http://www.ifbg.eu/whatsnext/>

## Figure 2.3. Swiss companies devote less attention to the management of psychosocial risks than companies in other countries

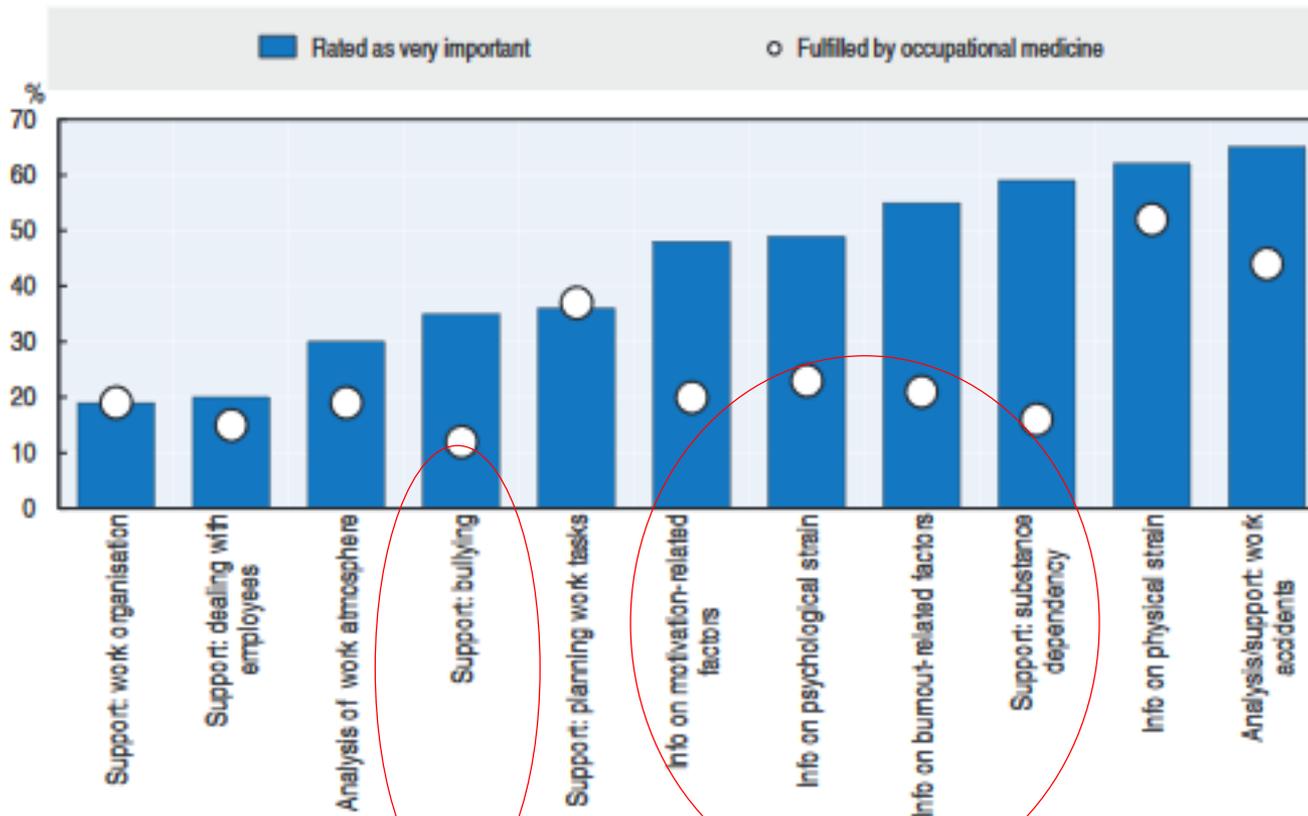
Share of companies which replied positively to the respective questions, 2009



Source: OECD compilation based on the 2009 European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER) of the European Agency for Safety and Health at Work; <https://osha.europa.eu/sub/esener/en>.

**Figure 3.8. Wide discrepancies between needs that firms rate as important and needs met by occupational medicine**

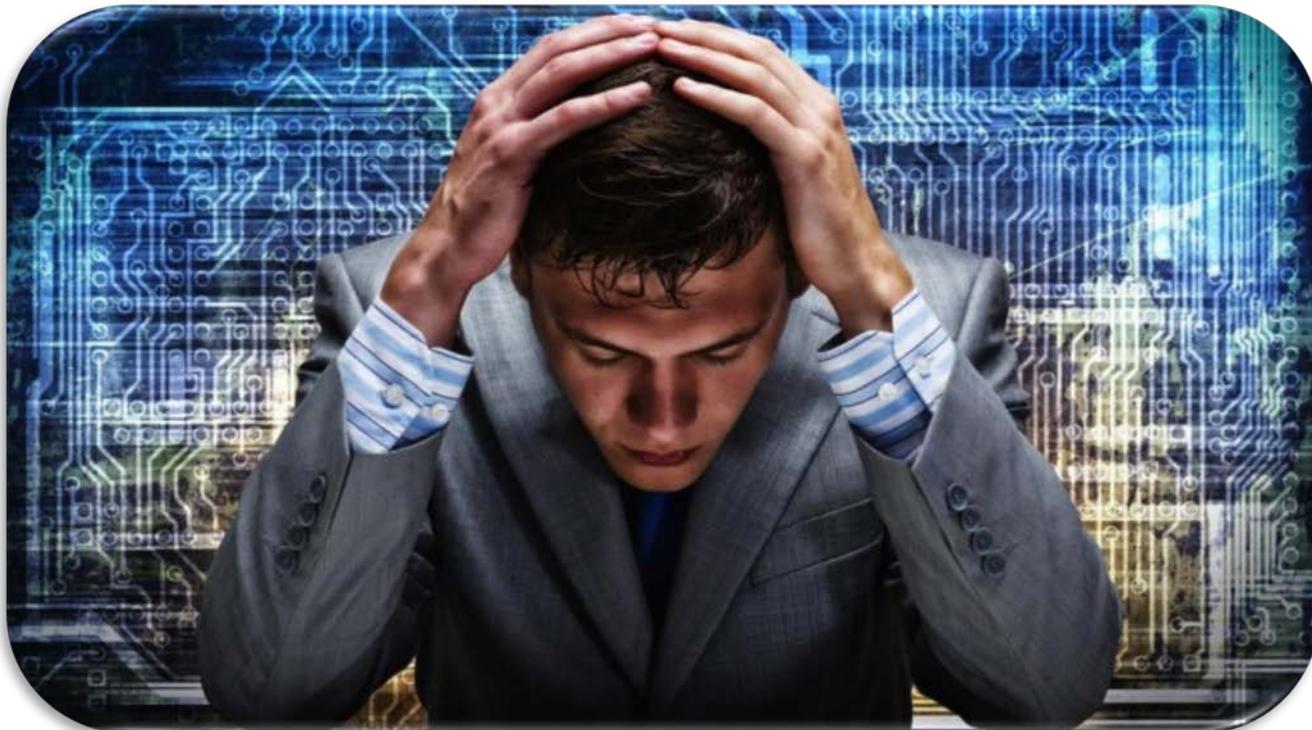
Important needs that enterprises believe occupational medicine should meet and the needs they consider it does meet



Source: OECD compilation based on data of: Spectra (2011), "The position of occupational medicine in enterprises", A survey commissioned by the Austrian Academy for Occupational Medicine.

## «Zwischenstopp» 2:

Flächendeckung, psychische Risiken, auf die Leistung bezogene Ergebnisse und tatsächliche Nutzung von BGM/ BGF sind bisher vernachlässigt



Bildquelle: [https://www.computerwoche.de/i/detail/artikel/3324028/1/2677501/EL\\_mediaN1001A/](https://www.computerwoche.de/i/detail/artikel/3324028/1/2677501/EL_mediaN1001A/)

### 3. Nachhaltigkeit und Personalführung

(Olbert-Bock et al. 2013; im Folgenden Olbert-Bock et al. 2013, 2015, 2017)



**Konsistente Führung mit dauerhaften Effekten für ökonomischen Erfolg, Kompetenzerhaltung, soziale und physische/ psychische Gesunderhaltung»**

# Gegenstand nachhaltiger Führung – Verschiedene “Ambitionsniveaus” (Müller-Christ 2014)

*Human ‘Kapital’* = unmittelbar verwertbarer Teil humaner Ressourcen, aus denen das Unternehmen aktuell einen Nutzen zieht (Osranek & Zink 2014)

+ verfügbare Dispositionen für künftige Leistungserbringung

---

= *Humane ‘Ressourcen’*

# Forschungsfrage zu nachhaltiger Personalführung

## Nachhaltige Personalführung

- stellt dar, dass Humane Ressourcen die Basis des künftigen Erfolgs sind und
- fordert die Wahrnehmung von Aufgaben ein, die zum Erhalt von Ressourcen beitragen

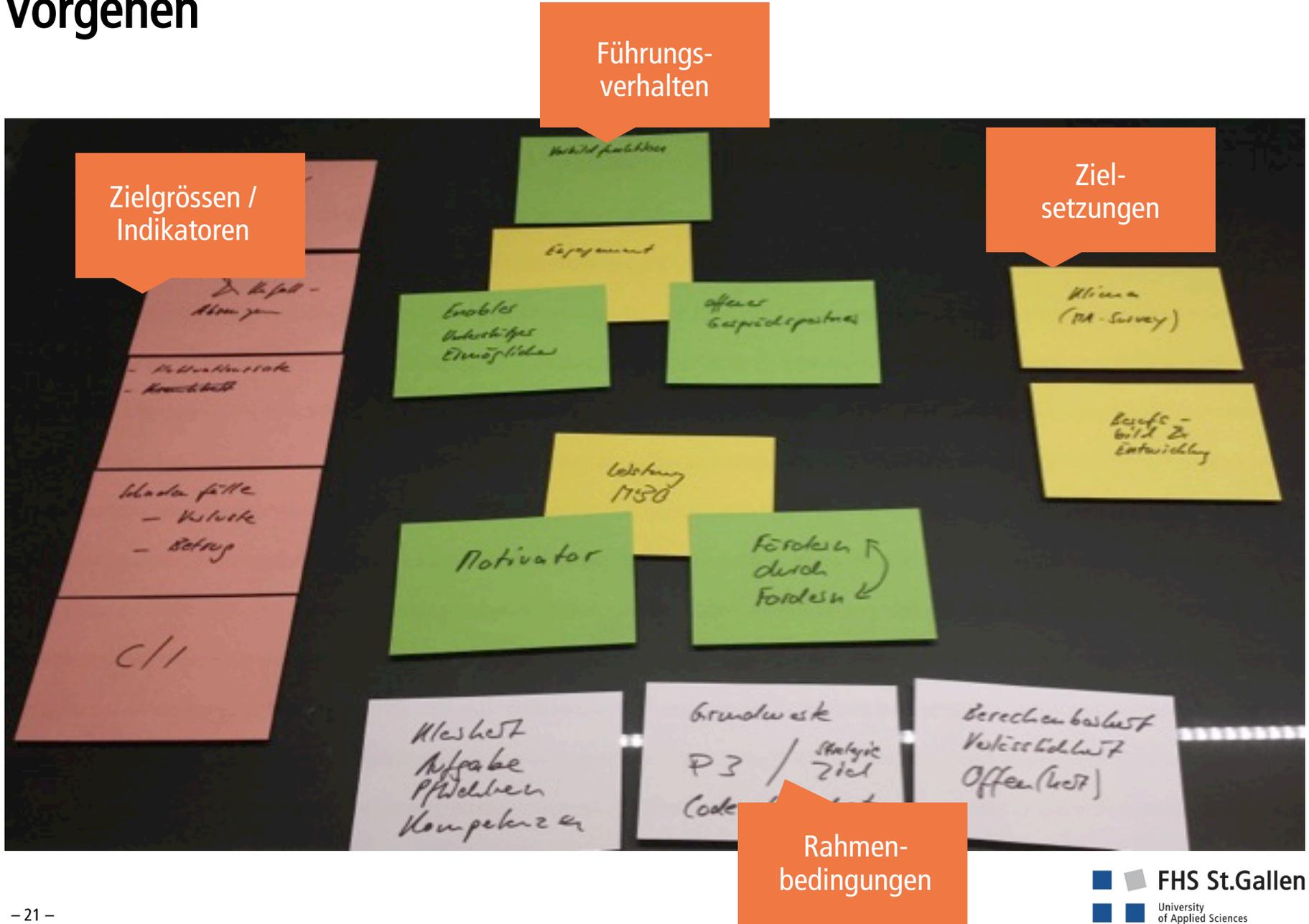


**“In welchem Ausmass werden tatsächlich Aufgaben zum Erhalt humaner und sozialer Ressourcen ausgeführt?”**

+

**“Was ist notwendig, damit dies erfolgt?”**

# Vorgehen



# Ergebnisse:

## Bedeutung und Ziele nachhaltiger Personalführung

- hohe Bedeutung für die Befragten
- meist nicht ausdrücklich verlangt
- Zielgrößen/ Indikatoren des «Erfolgs» nachhaltiger Führung: Verwendung klassischer Kennzahlen
- Zwei Haltungen:
  - Forderung eines transparenten Beitrag zur Wertschöpfung als einzige Legitimation zur Ausführung von Handlungen/ Aktivitäten vs.
  - Probleme der Messbarkeit von auf humane/ soziale Zielsetzungen und fehlender Prognosekraft

# Konkretisierung nachhaltiger Führung im Alltag

- Eigenes Führungsverhalten/ Einflussnahme auf Verhalten: umfangreich, eher unspezifisch
- Relevanz Vorbildfunktion
- Einflussnahme auf Verhältnisse/ Arbeitsbedingungen:
  - v.a. Arbeitsgestaltung
  - Notwendigkeit der Personalbedarfsplanung (HR Manager)
  - Integration externer Arbeitskräfte

# Fördernde und hemmende Faktoren nachhaltiger Führung im Alltag



- Verständnis für und Anerkennung der spezifischen Anforderungen und Herausforderungen alltäglichen Führungshandelns durch höhere Führungsebenen
- Zeit für Führung
- Ausreichend hohe Entscheidungsautonomie
- Auswahl von geeigneten und Entwicklung von Führungskräften



- Dominanz aktueller, hoher Leistungsziele und unmittelbarer Wertschöpfung
- Verdeckter Aufwand von Veränderung, Flexibilität, flexiblem Personaleinsatz
- Schwierigkeiten, den Nutzen von Investitionen in den Erhalt von Ressourcen zu erfassen
- Internationaler Kontext?

# Gesamterkenntnis zu nachhaltiger Führung

- Inkonsistenzen zwischen dem was Führungskräfte in ihrem Alltag als bedeutsam erachten und was ihnen angesichts ihrer Auslastung möglich scheint
- Delegation der Zielkonflikte zwischen Kosten- Innovations- und Individualisierungswettbewerb in operative Zuständigkeit
- HR Manager betrachten Personalbemessung als zu gering, während die Führungskräfte die Situation als gegeben hinnehmen und versuchen, mit ihr umzugehen
- Fehlen von Feedback-Prozessen, insb. zwischen mittlerem und oberem Management

## «Zwischenstopp» 3:

Konsistente Gesamtkonzepte nachhaltiger Führung und die Umsetzung in einem System sind wenig im Blick

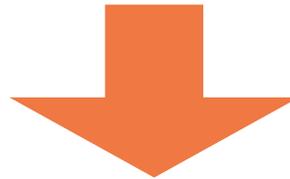


## 4. Entwicklung Personalführung und nachhaltiges BGM/ BGF in der Digitalisierung

Stopp 1: Die Digitalisierung birgt neue Chancen und Risiken für Beschäftigte – und betrifft diese vielfältiger als bisher

Stopp 2: Flächendeckung, psychische Risiken, leistungsbezogener Nutzen und tatsächliche Nutzung von BGM/ BGF sind bisher vernachlässigt

Stopp 3: Konsistente Gesamtkonzepte einer nachhaltigen Führung und die Umsetzung in einem System sind weniger im Blick



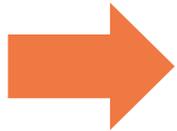
**"Gutes" weiter ausbauen; unternehmensübergreifende Gesundheitsförderung**  
**Ausgewogene Berücksichtigung spezifischer Chancen & Risiken der Digitalisierung**  
**Orientierung an Nachhaltigkeit = Ökonomische und soziale Wirkungen**  
**Zeit-, Leistungs- und Feedbackkultur nachhaltigkeits- und strategieorientiert**

# Das Gute weiter ausbauen & unternehmensübergreifendes BGM/ BGF für KMU

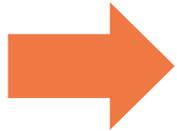
- **Gemeinsam**
  - Wissen um Gesundheit fördern
  - Massnahmen der BGF anbieten
- **Ganzheitliche Ausrichtung und Weiterentwicklung**
  - Gemeinsames Konzept entlang des Bedarfs entwickeln
  - Bedarf erheben und sowohl leistungsbezogene Wirkungen/ Nutzen von Massnahmen verfolgen und dokumentieren als auch den auf das HC bezogenen
- **Signalling als verantwortlicher Arbeitgeber/ Label durch Mitgliedschaft im Netzwerk**

# Digitalisierung: Ausgewogene und spezifische Berücksichtigung von Chancen und Risiken

- Neue Phänomene kommen hinzu
- Bestehende Empfehlungen gelten angesichts der beschriebenen Veränderungen nicht mehr in der Pauschalität, wie sie bisher



«Druckmuster» erkennen, von Arbeitssituationen hoher Belastung  
Ermittlung ihrer tatsächlichen Ursachen  
Massnahmen situativ auswählen, «agiles» BGM/ BGF



Entscheidung für Technikeinsatz/ für Arbeitsformen vor dem Hintergrund  
ihrer auf den Menschen bezogenen Chancen und Risiken;  
Flankierende Massnahmen bzw. alternative Gestaltung

# Orientierung an Nachhaltigkeit: Wirksamkeit und Hebel einer tatsächlichen Implementierung im Blick

- Geeignete Kennzahlen/ Indikatoren ökonomisch und sozial
- Systemische Betrachtung von Politiken, Praktiken/ Massnahmen/ Prozessen
  - Unternehmensindividuelle Analyse ihrer tatsächlichen Umsetzung
    - Simulation von Handlungsszenarien



- Erkennen der Effekte und ihrer Hebel
- Definition von «Bündeln» an geeigneten Politiken, Praktiken/ Massnahmen/ Prozessen
- Entwicklung des Verhaltens der Beteiligten

# Zeit- und Leistungs- und Feedbackkultur nachhaltigkeits- und strategieorientiert

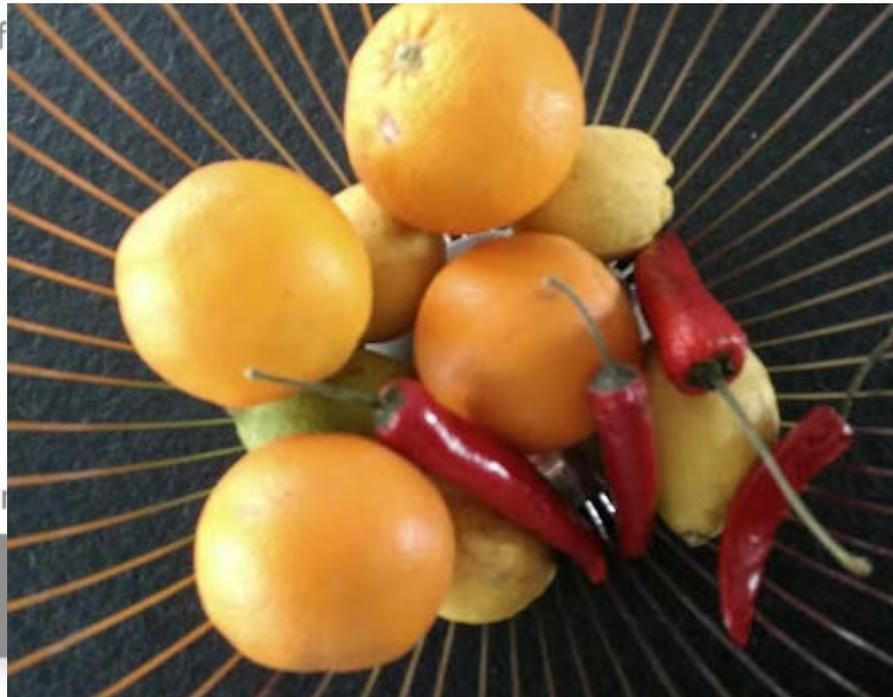
## Zielvorgaben oft zu ambitioniert

Führungskräfte  
und Geld zur

ug Personal

nie/selten

14,1 %



immer

5,0 %

Angaben von 221 Führungskräften; Quelle: Schüpbach, Wilde 2008 | © Hans-Böckler-Stiftung 2009

# Laufend Höchstleistung



<http://sport.orf.at/stories/2188552/2188551/>

# Zeit- und Leistungskultur nachhaltigkeits- und strategieorientiert

- Kerngedanke gesunder Führung?
- Angemessene Ressourcenausstattung/  
vollumfängliche Personalbemessung  
(Sun/Pan 2008)
- Schaffen von zeitlichen Freiräumen, um sich  
im Hinblick einer auf HR bezogenen  
Nachhaltigkeit organisieren zu können (FK &  
MA)
- Alternativen der Leistungserstellung?!
- Entwicklung Unternehmenskultur





## Prof. Dr.rer.pol. Sibylle Olbert-Bock

FHS St.Gallen, Hochschule für Angewandte  
Wissenschaften, Institut IQB-FHS,  
Kompetenzzentrum Leadership und  
Personalmanagement

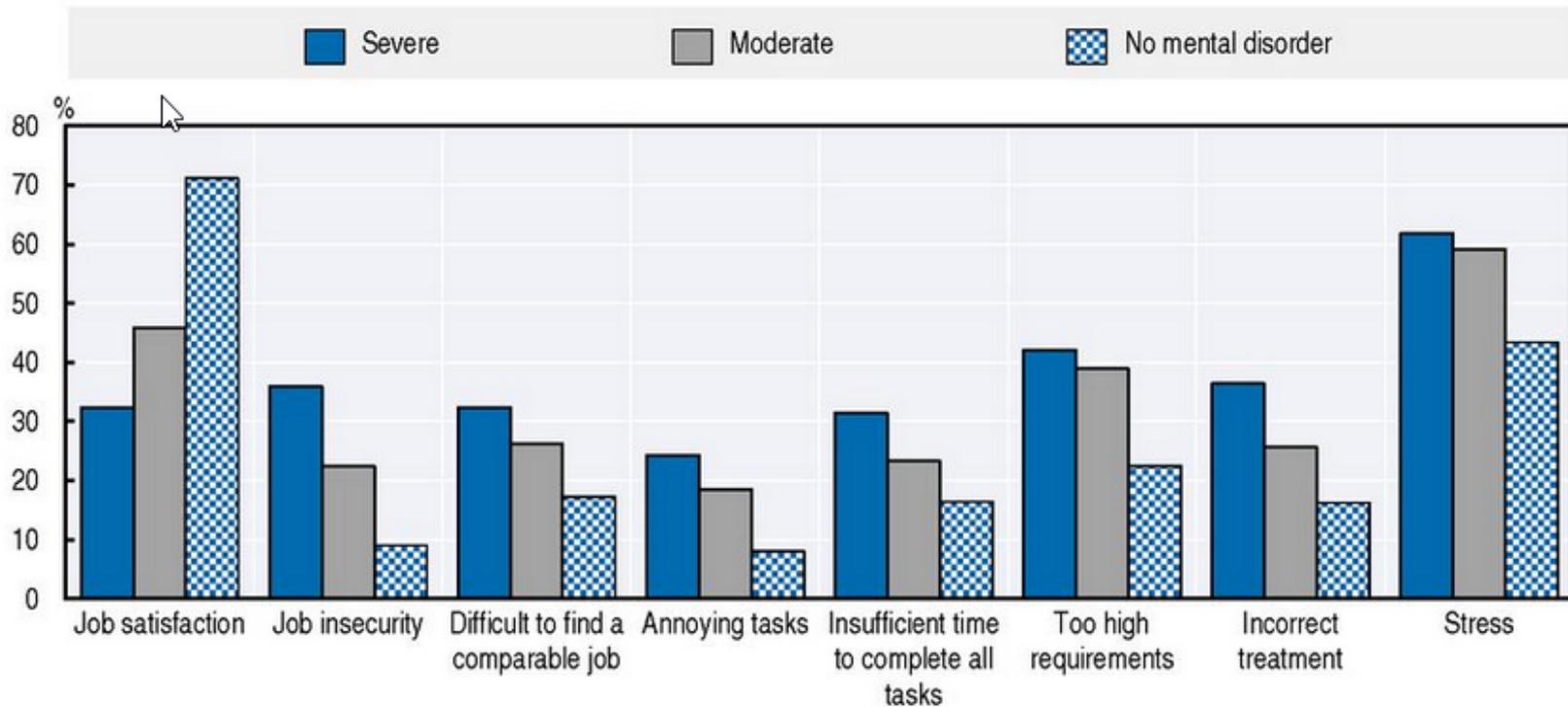
Tel. +41 71 226 17 70  
sibylle.olbert@fhsg.ch  
[www.fhsg.ch/iqb](http://www.fhsg.ch/iqb)

# Backup

# Bedeutung Arbeitsplatz für psychische Gesundheit

Figure 2.1. **Workplace factors show a systematic link with mental health**

Share of persons who replied positively to various working conditions, by mental health status, 2007



Source: OECD calculations based on the Swiss Health Survey, 2007.

# Drogenkonsum, Bsp. Schweiz

## Konsum der Substanzen in den letzten 12 Monaten

(in %)

2015 2016 2017

Alkohol



Tabak



Cannabis



Kokain



MDMA (Ecstasy)



Amphetamin



LSD



Magic Mushrooms



Methamphetamin



Quelle: <http://www.20min.ch/schweiz/news/story/Schweizer-Kiffer-sind-pro-Tag-vier-Stunden-high-21327486>

# Hintergrund des Drogenkonsums, Faktor Arbeit

(Maier/ Ferris/ Winstock (2017))

Table 2c. Rates of 12-month illegal stimulant PCE (e.g., cocaine, amphetamine or methamphetamine) among participants of the GDS2015 and GDS2017 and comparison of the two rates in total and by country.

	Illegal stimulant PCE GDS2015 <sup>a</sup>		Illegal stimulant PCE GDS2017 <sup>b</sup>		$\chi^2$	<i>p</i>
	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%		
Total	1,681	2,1%	2,484	8,3%	2300,760	<.001
Australia	71	2,1%	132	7,2%	81,156	<.001
<b>Austria</b>	<b>23</b>	<b>1,5%</b>	<b>138</b>	<b>6,7%</b>	<b>56,449</b>	<b>&lt;.001</b>
Belgium	46	2,7%	27	10,8%	39,165	<.001
Brazil	86	1,8%	63	6,4%	68,552	<.001
Canada	36	3,3%	291	12,4%	71,209	<.001
France	174	2,3%	22	12,7%	76,230h	<.001
<b>Germany</b>	<b>494</b>	<b>1,7%</b>	<b>556</b>	<b>5,5%</b>	<b>406,297</b>	<b>&lt;.001</b>
Hungary	116	2,8%	131	10,7%	135,679	<.001
Ireland	20	0,9%	24	16,1%	170,629	<.001
The Netherlands	198	4,2%	103	14,1%	119,600	<.001
New Zealand	22	0,7%	53	3,3%	42,333	<.001
Portugal	12	1,0%	20	5,8%	28,657	<.001
<b>Switzerland</b>	<b>71</b>	<b>1,4%</b>	<b>146</b>	<b>5,9%</b>	<b>127,622</b>	<b>&lt;.001</b>
UK	104	1,9%	254	13,3%	411,131	<.001
USA	208	4,4%	524	14,7%	267,791	<.001

<sup>a</sup> participants who indicated having ever used any prescription or illicit stimulant drug to increase performance at work or while studying reported the use of cocaine, amphetamine, and/or methamphetamine for PCE in the last 12 months. <sup>b</sup> participants were asked directly, whether they had used an illegal stimulant (e.g., cocaine, amphetamine) in the last 12 months to increase cognitive performance while studying or at work.

# Wirkungsmodell Gesundheitsförderung Schweiz

WIRKUNGSMODELL BGM GESUNDHEITSFÖRDERUNG SCHWEIZ



Version 17.5.2016 short © Gesundheitsförderung Schweiz 2015

Quelle: BGM voranbringen mit Wirkungsüberprüfungen – ein Leitfaden für Betriebe. Gesundheitsförderung Schweiz, September 2016

 Unternehmensumfeld
**Arbeitsorganisation & Aufgabengestaltung**

- Flexibles Arbeitszeitsystem umsetzen
- Arbeitsabläufe optimieren
- Partizipationsmöglichkeiten sicherstellen
- Einsatzmöglichkeiten für leistungsverminderte Arbeitnehmende umsetzen
- Entwicklungsmöglichkeiten sicherstellen (Job enlargement/Job enrichment, Job rotation)

**Soziale Beziehungen & Führung**

- Mitarbeitendenunterstützung durch Vorgesetzte fördern (Schulungen, regelmässige Gespräche)
- Gesundheitsförderliche Führungskultur umsetzen (Führungsgrundsätze, Workshops)
- Arbeitsklima fördern (Teamevents, Kooperationsmöglichkeiten, Kultur)

**Ergonomie & Arbeitsplatzgestaltung**

- Arbeitsplätze ergonomisch gestalten
- Sicherheit am Arbeitsplatz fördern

**Infrastrukturelle Angebote Gesundheit**

- Strukturelle Ernährungs-, Bewegungs- und Erholungsangebote aufbauen, umsetzen und promoten
- Sensibilisierungskampagnen zu Gesundheit umsetzen
- Beratungsangebote und Anlaufstellen aufbauen und umsetzen

**Steuerung & Management**

- BGM-Strukturen, Prozesse sicherstellen (im Leitbild verankern, Ressourcen sicherstellen)
- Absenz-/Casemanagement aufbauen und umsetzen
- Regelmässige Erhebungen durchführen
- Managementbewertung/-einbezug sicherstellen
- BGM-Kommunikation planen und umsetzen

**Persönliche Kompetenzen**

- Fachkompetenzen fördern (durch Weiterbildungen, Schulungen usw.)
- Gesundheitskompetenzen fördern (durch Beratungen, Coachings, Kurse usw.)
- Selbstkompetenzen fördern

**Arbeitsorganisatorische Ressourcen**

- Handlungsspielraum<sup>1</sup>
- Ganzheitliche Aufgaben<sup>1</sup>
- Partizipation
- Arbeitszeitflexibilisierung
- Positives Arbeitsklima

**Soziale Ressourcen**

- Allgemeine Wertschätzung<sup>1</sup>
- Unterstützendes Vorgesetztenverhalten<sup>1</sup>
- Fairness
- Soziale Unterstützung

**Infrastrukturelle Ressourcen**

- Ergonomische Arbeitsmittel/funktionale Arbeitsplätze
- Gesunde Ernährungsangebote
- Bewegungsförderung
- Erholungsmöglichkeiten

**Persönliche Ressourcen**

- Stressresistenz
- Coping-Strategien
- Fachkompetenz
- Gesundheitskompetenz
- Kontrollüberzeugung
- Selbstwertgefühl
- Selbstwirksamkeitserwartung

**Arbeitsorganisatorische Belastungen**

- Zeitdruck<sup>1</sup>
- Arbeitsbezogene Unsicherheit<sup>1</sup>
- Arbeitsorganisatorische Probleme<sup>1</sup>
- Qualitative Überforderung<sup>1</sup>
- Arbeitsunterbrechungen
- Arbeitsrhythmus-Intensität
- Arbeitsplatzunsicherheit

**Soziale Belastungen**

- Soziale Belastungen Vorgesetzte<sup>1</sup>
- Soziale Belastungen Arbeitskollegen/innen<sup>1</sup>

**Infrastrukturelle Belastungen**

- Umgebungsbelastungen: Lärm, Schmutz, Körperhaltung

**Persönliche Belastungen**

- Familiäre/private Probleme
- Kritische Lebensereignisse
- Psychosoziale Risiken: Sucht

**Psychische Gesundheit**

- Optimismus
- Allgemeine Zufriedenheit
- Erschöpfung<sup>2</sup>
- Stressgefühl<sup>2</sup>
- Beeinträchtigung Privatleben-Arbeit<sup>2</sup>
- Beeinträchtigung Arbeit-Privatleben<sup>2</sup>
- Irritation<sup>2</sup>
- Depressivität

**Körperliche Gesundheit**

- Allgemeiner Gesundheitszustand<sup>2</sup>
- Chronische Erkrankungen
- Muskel-Skelett-Erkrankungen
- Schlafprobleme<sup>2</sup>
- Psychosomatische Beschwerden<sup>2</sup>

**Arbeitszufriedenheit**

- Allgemeine Arbeitszufriedenheit<sup>2</sup>
- Formen der Arbeitszufriedenheit

**Unternehmensbindung**

- Emotionale Bindung zum Unternehmen<sup>2</sup>
- Kündigungsabsicht<sup>2</sup>

**Engagement**

- Arbeitsbezogener Enthusiasmus<sup>2</sup>
- Arbeitsengagement

**Produktivität**

- Subjektiver Einfluss von Gesundheit auf eigene Leistung
- Subjektive Leistungseinschätzung
- Präsentismus
- Erreichung Jahresziele/MA

**Absenzen**

- Absenzzrate kurz-/langfristig
- Versicherungsprämien Krankheit
- Invalidisierungsrate

**Fluktuation**

- Fluktuationsrate/Abteilung

**Sicherheit**

- Berufsunfallrate
- Nichtberufsunfallrate
- Versicherungsprämien Unfall
- Ergebnisse Gefährdungsanalysen

**Innovation**

- Beteiligungsrate betriebliches Vorschlagswesen/ Ideenpipeline
- Anzahl angemeldeter Patente
- Innovationspreise

**Kundenzufriedenheit**

- Kundenumfragen/Feedback
- Monitoring Kundenservice
- Auswertung von Kundenreklamationen

**Image**

- Anzahl Bewerbungen pro ausgeschriebene Stelle
- Internes Image bei Mitarbeitenden als Arbeitgeber/ in Bezug auf BGM/ usw.
- Externe Auszeichnungen mit Gesundheitsbezug
- Employer Rankings
- Anzahl Publikationen über BGM-Aktivitäten

 Mitarbeiterumfeld

<sup>1</sup> Kennzahlen, die zur Berechnung des JSI genutzt werden; <sup>2</sup> Kennzahlen, für die Zusammenhänge mit JSI wissenschaftlich belegt sind.

# Bedeutung der Lebensereignisse: Höherer oder geringerer Stress

(Mass: mental exhaustion; strain related health disorders)

Grün=geringerer; rot= höherer

Episode	Age brackets (reference group)	< 30 years	31- 50 years	> 50 years	Total number
	Job entry	21	0	0	21
	First responsibility in job	15	3	0	18
	Stage of further skill development	10	4	0	14
	Stage of career	3	17	3	23
	Career while starting a family	1	13	0	14
	Starting a family in full time job	5	43	1	49
	Job or company change	4	30	5	39
	Episode with scarce specialized knowhow	3	48	14	65
	Health crisis	1	20	13	34
	Familial crisis	2	6	7	15
	Pre-exit stage	0	0	17	17
				Σ:	309

# Berücksichtigte Einflussfaktoren auf Stress in Zusammenhang mit kritischen Ereignissen

Unterstützende Faktoren am Arbeitsplatz	Zusätzliche Stressoren Arbeitsplatz	Individuelles Verhalten
Unterstützung durch das Management Unterstützung von Kollegen Verhandlungsfähigkeiten ("negotiation resources")	Zeitdruck Ungeplante Zusatzleistungen Arbeitsunterbrechungen Lernhindernisse	Gesundheitsverhalten Strategien in der Stressbewältigung

(Gerlmaier/ Latniak 2016)

# Ergebnisse

1. v.a. Inhaltliche Anforderungen und gesundheitliche Probleme als belastende Ereignisse

2. Besonderheiten von Situationen, in denen kritische Lebensereignisse mit mehr Stress einher gehen (rot markiert):

- Betroffene weisen weniger soziale Unterstützung durch das Management oder Kollegen auf (bei grünen Gruppen umgekehrt: die Unterstützung ist höher)
- "Negotiation resources" sind geringer
- Stressoren sind gleichzeitig höher (Zeitdruck, ungeplante Zusatzleistungen und Arbeitsunterbrechungen)
- Der Umgang mit Stress ist weniger günstig

 Vieles deutet darauf hin: man überlässt sie einfach sich selbst, die Dinge zu regeln; "geht nicht – gibt's nicht" bzw. "Zähne zusammenbeißen und durch"

3. Die, die wechseln weisen günstigere Ergebnisse auf