



Universität St.Gallen

Center for Disability and Integration

Gesundes Arbeiten – Die Rolle von Führung und neuen Arbeitsformen

Prof. Dr. med. Wolfram Kawohl & Prof. Dr. oec. Stephan Böhm

**Vortrag im Rahmen des Jahresanlasses
Perspektive⁺ der IV-Stellen-Konferenz**

Luzern, 12. September 2024

From insight to impact.

Agenda

- 1. Ausgangslage**
Psychische Erkrankungen auf dem Vormarsch?
- 2. Umgang mit psychischen Erkrankungen**
Schwerpunkt Burnout und Depressionen
- 3. Gesunde Führung**
Prävention und Intervention
- 4. Rolle und Gestaltung neuer Arbeitsformen**
Flexibilisierung als Herausforderung und Chance
- 5. Zusammenfassung und Diskussion**

Agenda

- 1. Ausgangslage**
Psychische Erkrankungen auf dem Vormarsch?
- 2. Umgang mit psychischen Erkrankungen**
Schwerpunkt Burnout und Depressionen
- 3. Gesunde Führung**
Prävention und Intervention
- 4. Rolle und Gestaltung neuer Arbeitsformen**
Flexibilisierung als Herausforderung und Chance
- 5. Zusammenfassung und Diskussion**

Bedeutung psychischer Gesundheit

Gerade die psychische Gesundheit scheint bedroht

Tagesanzeiger (2017)

«Eine halbe Million Schweizer ist in psychiatrischer Behandlung»

Der Psychologe Niklas Baer erklärt, warum sich immer mehr Menschen bei der Invalidenversicherung anmelden. Unter 40-Jährigen würde er keine Rente zusprechen.

Der SPIEGEL (2011)

Neue Volkskrankheit

Menschen in reichen Ländern leiden häufiger an Depressionen

121 Millionen Menschen auf der Welt leiden unter einer Depression. Das ist das jüngste Ergebnis einer internationalen Großstudie. Vor allem Länder mit hohem Durchschnittseinkommen sind betroffen. Anführer ist Frankreich - in China geht es den Menschen psychisch deutlich besser.

Blick

Blick (2023)

PODUM

Psychische Probleme bei Jugendlichen nehmen zu - ein Betroffener erzählt von seinen Depressionen

«Duschen war plötzlich anstrengend, fürs Zähneputzen fehlte die Motivation»

Psychische Probleme bei Jugendlichen nehmen zu. Die Beratungen wegen Suizidgefährdung haben sich verdoppelt. Junge Menschen warten oft lange, bis sie Hilfe bekommen, weil es zu wenig Plätze gibt und Fachkräfte fehlen. Die Junge Mitte weist einen dringenden Handlungsbedarf.

FM1 (2023)

Psychische Gesundheit

«Ist eine vorbei, kommt schon die nächste» – überlappende Krisen belasten Jugendliche

Psychische Probleme bei Jugendlichen stiegen während der Pandemie stark an. Ein Jahr später haben sich die Zahlen jedoch noch nicht erholt. Im Gegenteil: Zukunftsängste, Einsamkeit und Suizidgedanken beschäftigen die Jugend mehr denn je.

Der SPIEGEL (2019)

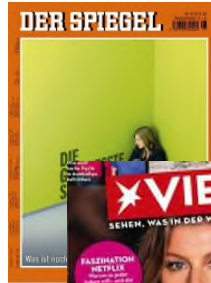
Depressionen, Angststörungen, Burn-out

Immer mehr Menschen wegen psychischer Erkrankungen arbeitsunfähig

Psychische Krankheiten sind die häufigste Ursache für Berufsunfähigkeit in Deutschland. Betroffen sind vor allem Frauen.



Universität St. Gallen
Center for Disability and Integration



Burnout-Prävention beginnt am Arbeitsplatz

Karriere 16. Mai 2014, 12:08



NZZ (2014)

Stress im Job: Ist ein Burnout auch Chefsache?

NZZ (2017)

Laut einer Studie ist jeder vierte Erwerbstätige am Arbeitsplatz gestresst. Im schlimmsten Fall kommt es zu einem Burnout. Den Unternehmen entstehen dadurch hohe Kosten. Sollten sie deshalb mehr in die Prävention investieren?

Handelsblatt (2018)

TABUTHEMA AM ARBEITSPLATZ

Wie man mit Depressionen im Job umgehen kann

Bei Magen-Darm-Grippe bleiben wir im Bett, mit Schnupfen machen wir Homeoffice. Aber es gibt Krankheiten, bei denen das schwierig ist.

20 Minuten (2014)

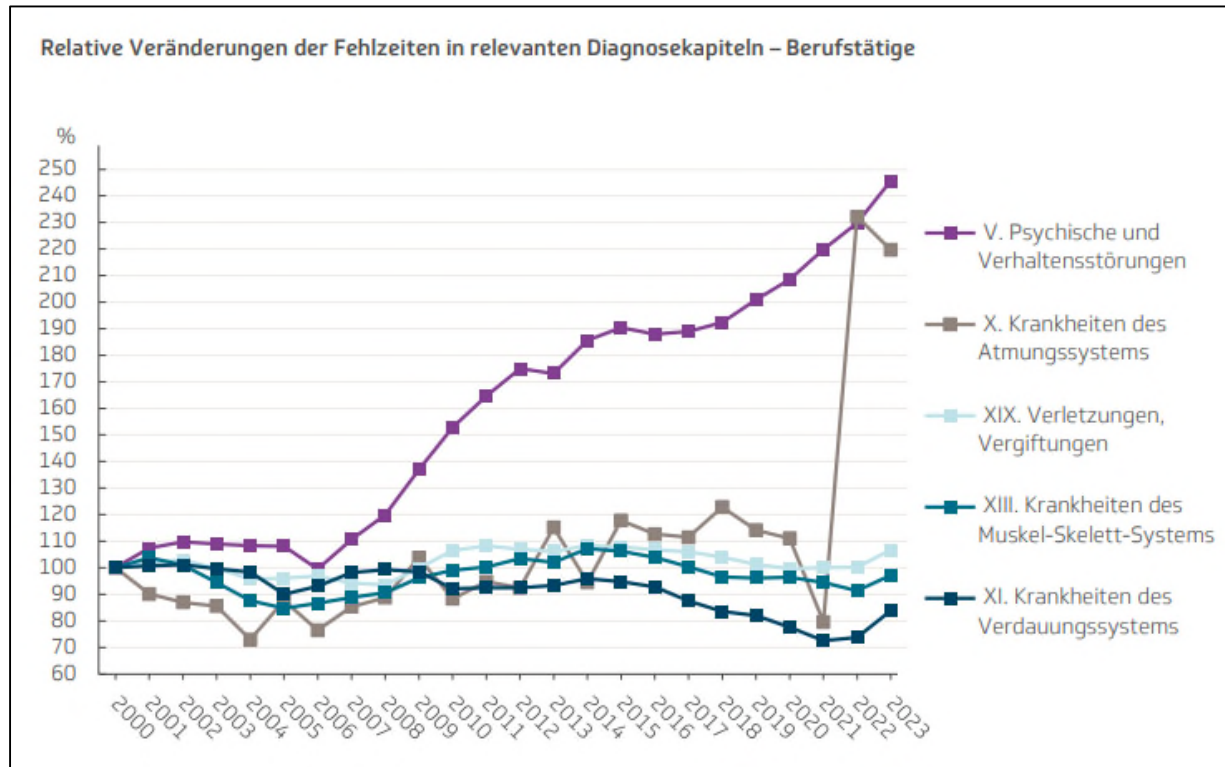
25. Januar 2014 18:17, Akt: 30.01.2014 12:18

Depressive Mitarbeiter überfordern Chefs

Die Schweiz unternehme zu wenig, um psychisch Kranken einen Job zu garantieren. Das sagt die OECD. In vielen Firmen weiss man aber gar nicht, wie mit Betroffenen umzugehen ist.

Psychische Erkrankungen

Zunahme psychischer Diagnosen und Fehltag



Agenda

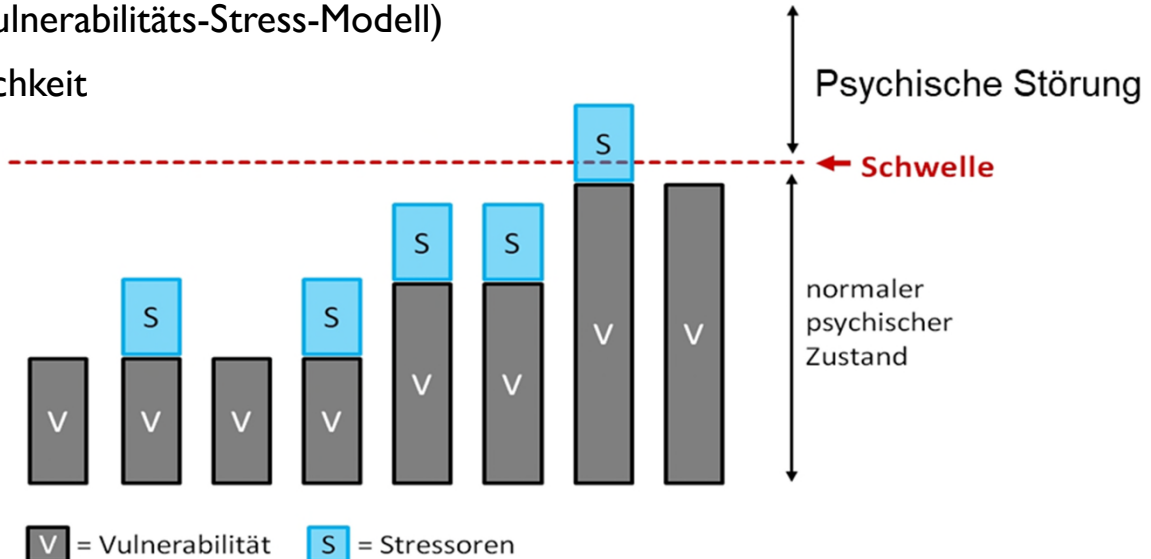
- 1. Ausgangslage**
Psychische Erkrankungen auf dem Vormarsch?
- 2. Umgang mit psychischen Erkrankungen**
Schwerpunkt Burnout und Depressionen
- 3. Gesunde Führung**
Prävention und Intervention
- 4. Rolle und Gestaltung neuer Arbeitsformen**
Flexibilisierung als Herausforderung und Chance
- 5. Zusammenfassung und Diskussion**



Umgang mit psychischen Erkrankungen

Entstehung

- Bio-Psycho-Soziales Modell von psychischen Erkrankungen
- Betroffene tragen keine Schuld
→ es handelt sich um Erkrankungen wie z. B. Bluthochdruck
- Individuelle Anfälligkeit (Vulnerabilitäts-Stress-Modell)
- Familiäre Belastung / Erbllichkeit
- Psychologische Faktoren
- Soziale Einflüsse



Umgang mit psychischen Erkrankungen

Hinweis auf psychische Belastung/Erkrankung

- Konzentrationsprobleme
- Stimmungsschwankungen
- Impulsivität
- Lärm- und Störungsempfindlichkeit
- Verändertes Sozialverhalten (nicht mehr in die Pause gehen, Rückzug, Konflikte etc.)
- Verändertes Kommunikationsverhalten
- Abnehmender Antrieb
- Sinkende Belastbarkeit
- Absenzen

Schwerpunkt Depression

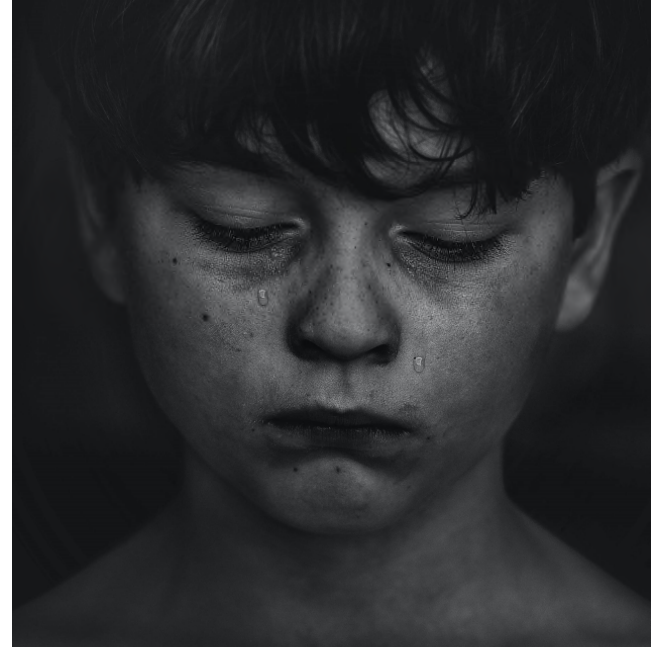
Erleben der Betroffenen

Depression in der Bevölkerung

- 12% der Männer und 20% der Frauen erkranken einmal im Leben an einer Depression

Symptome > 14 Tage

- Anhaltend gedrückte, traurige Stimmung
- Keine Freude mehr empfinden können
- Energielosigkeit
- Sozialer Rückzug
- Selbstvorwürfe, Beschäftigen mit unangenehmen Gedanken wie z.B. eigene Wertlosigkeit
- Schlafprobleme – Appetitmangel – Libidoverlust
- Gedanken an den Tod



Schwerpunkt Depression

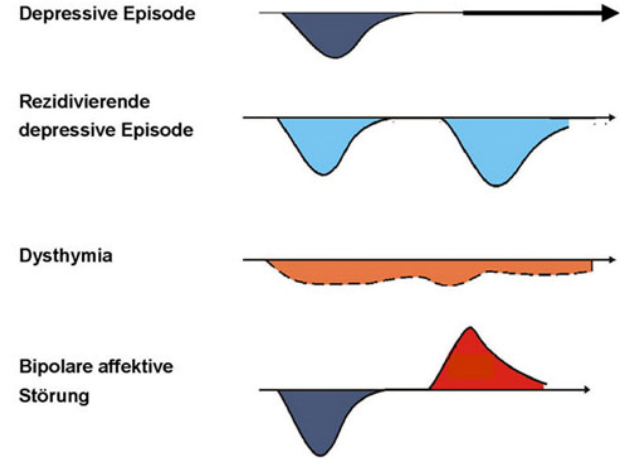
Schweregrad und Verlauf, Umgang im Alltag

Schweregrad und Verlauf

- Nach der Anzahl der Symptome in leicht, mittel und schwer
- Einmalige Episoden oder wiederkehrende Störungen
- In Verbindung mit Manien als „Bipolare Erkrankungen“

Umgang im Alltag

- Eigenständigkeit fördern
- Probleme offen kommunizieren
- Loben und Motivieren
- Zuhören und Gefühl für Verständnis ausdrücken
- Lösungen gemeinsam erarbeiten durch Einbeziehen der Betroffenen
- Rasche Rückkehr an den Arbeitsplatz



Schwerpunkt Burnout

Arbeit und psychische Erkrankung

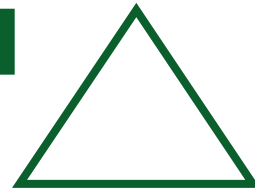
- **Burn-out*** (Freudenberger 1974)
- **Bore-out** (Rothlin und Werder 2007)

*Burn-out Kriterien:

1. Emotionale Erschöpfung
2. Zynische Einstellung
3. Negative Wahrnehmung der eigenen Arbeitsleistung

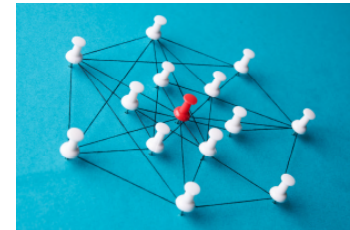


Organisationsebene



Schnittstelle
Person/Organisation

Individuelle Ebene



Schwerpunkt Burnout

Korrelate von Burnout – Arbeits- und Organisationsmerkmale

Arbeitsbelastung + + +

Zeitdruck	+ + +
Rollenkonflikte/Rollenambiguität	+ +
Arbeitszeit	+

Qualitative oder kundenbezogene Anforderungen

Direkter Kundenkontakt	+ +
Anzahl Kunden	+
Schwere der Probleme der Kunden/schwierige Kunden	+

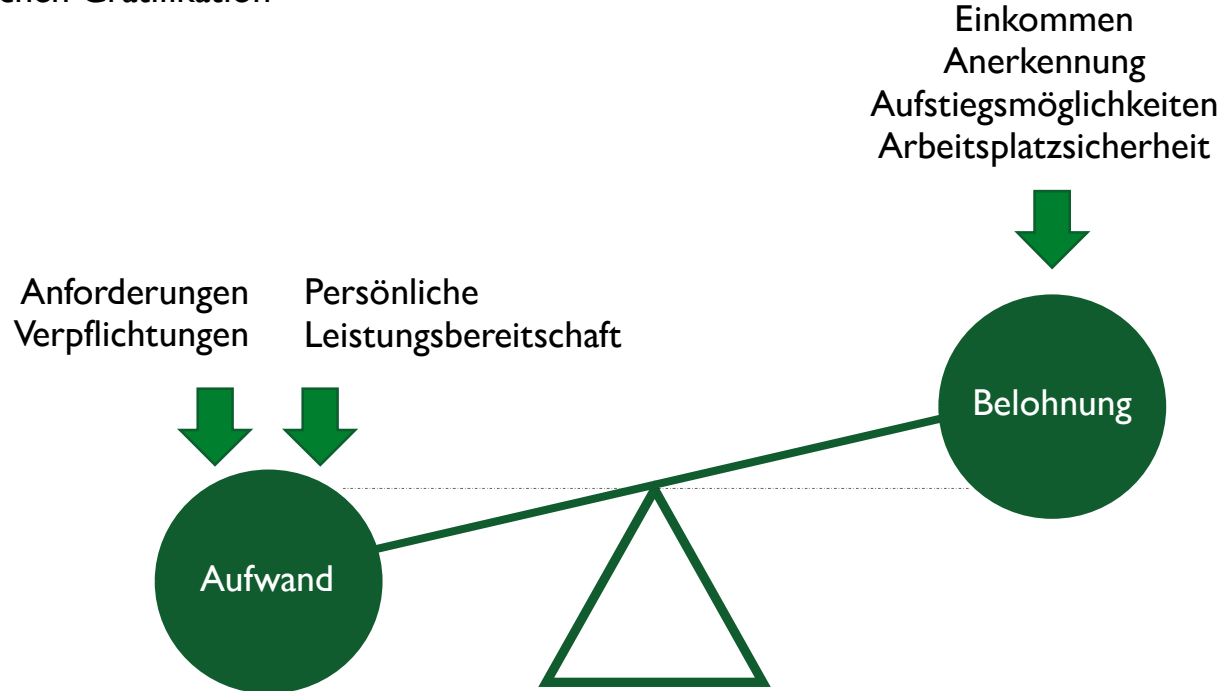
Soziale Unterstützung von Vorgesetzten oder Kollegen - -

Mangel an Feedback + +

Beteiligung an Entscheidungen	- -
Autonomie und Selbständigkeit	-

Schwerpunkt Burnout

Modell der beruflichen Gratifikation

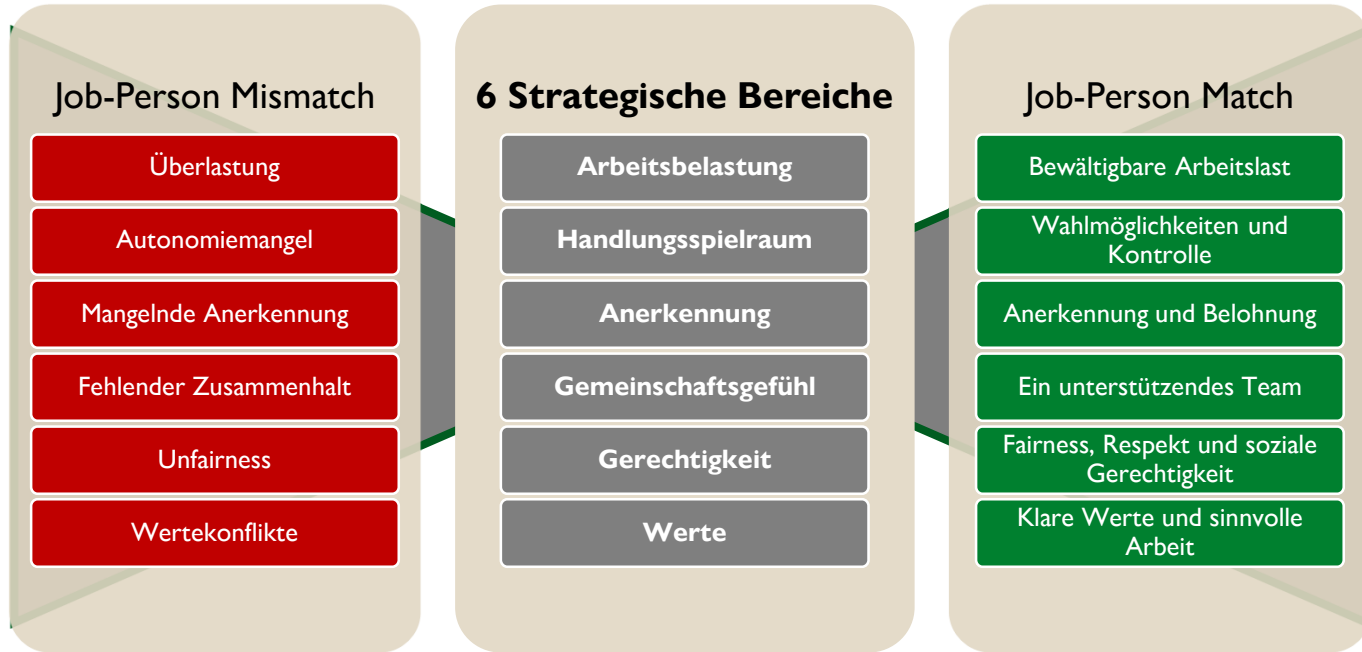


Seligman (1996)

Schwerpunkt Burnout

Sechs strategische Bereiche zur Vermeidung von Burnout

Burnout-Prävention – Was wirkt?



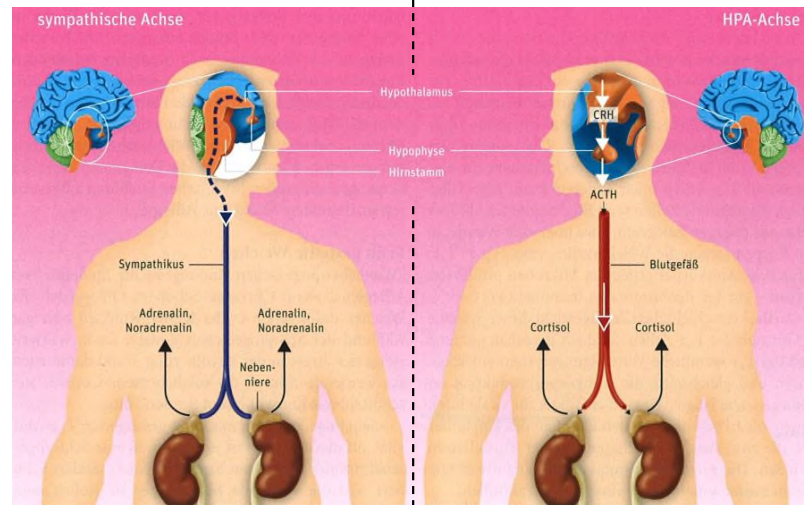
Schwerpunkt Burnout

Wirkung von Stress – Zwei unterschiedliche Systeme

Kurzfristiger/leichter Stress: Energiefokussierung

- Förderung Muskeldurchblutung, Kreislaufaktivierung
- Erhöhte Aufmerksamkeit, Konzentrationsfähigkeit, Wachheit
- Stärkung der Immunreaktion (Entzündungsneigung)
- Hemmung von Appetit und Libido

Langfristiger Stress: Überforderung und Schädigung



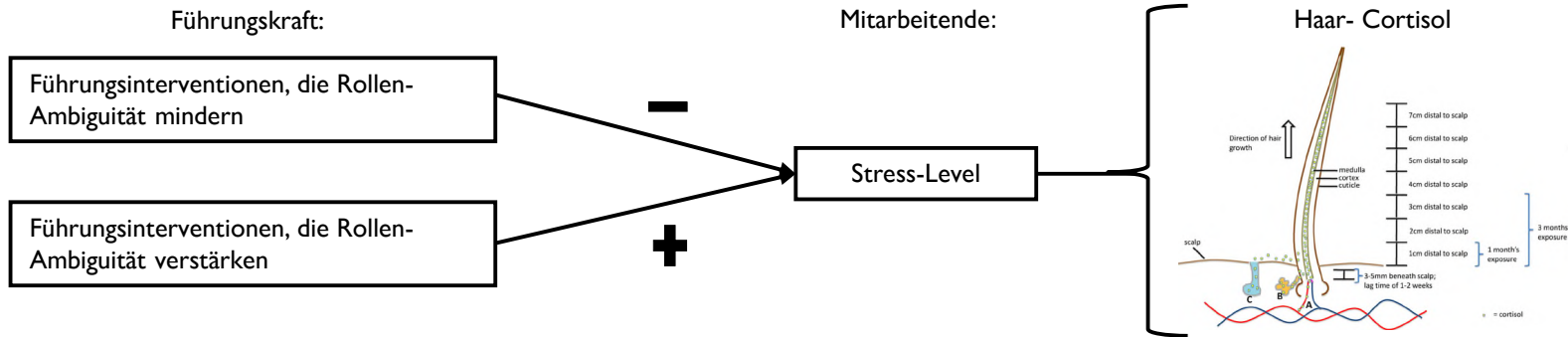
- Hemmung des Immunsystems (verzögerte Wundheilung)
- Verdauungsprobleme, Erschöpfung
- Veränderungen in Gehirnstrukturen (z.B. präfrontaler Kortex, Hippocampus, Amygdala)
- Veränderungen im Hormonsystem (z.B. weniger Ausschüttung von Belohnungshormonen)
- Psychische Veränderungen (z.B. Reizbarkeit, Burnout, Depression).

Abbildung aus «Gehirn und Geist Dossier», 01/2016

3. Gesunde Führung von Mitarbeitenden

Führungsverhalten und Stress bei Mitarbeitenden

Führungsverhalten von Vorgesetzten beeinflusst das Stress-Level der Mitarbeiter.



Ergebnis:

- Das Führungsverhalten kann das Stresslevel der Mitarbeiter positiv und negativ beeinflussen.
- Schon ein geringer Anstieg im Rollen-Ambiguität steigernden Führungsverhalten erhöht das Stresslevel um **11%**.

Unter Kontrolle von Alter, Geschlecht, Body Mass Index, Teil vs. Vollzeitbeschäftigung, Beruf, Nutzen von Haarpflegeprodukten, Haarbehandlung (z. B. Haare färben)

Agenda

- 1. Ausgangslage**
Psychische Erkrankungen auf dem Vormarsch?
- 2. Umgang mit psychischen Erkrankungen**
Schwerpunkt Burnout und Depressionen
- 3. Gesunde Führung**
Prävention und Intervention
- 4. Rolle und Gestaltung neuer Arbeitsformen**
Flexibilisierung als Herausforderung und Chance
- 5. Zusammenfassung und Diskussion**



Rolle von Führungskräften bei psychischen Erkrankungen

Konzept der Gesunden Führung

- **Gesunde Führung beinhaltet zwei Facetten: Prävention und Intervention**

- **Prävention** durch
 - Kommunikation der Bedeutsamkeit von Gesundheit und Vorbildverhalten der Führungskraft
 - Vermeidung von schädlichen gesundheitlichen Einflüssen
 - Schaffung einer langfristigen Balance von Anforderungen und Ressourcen

- **Intervention** durch
 - Offenheit und Verständnis bzgl. gesundheitlicher Einschränkungen
 - Proaktives Verhalten und eine gemeinsame Lösungsfindung
 - Frühe Intervention durch zielgerichtete Arbeitsplatzanpassungen

Rolle von Führungskräften bei psychischen Erkrankungen

Konzept der Gesunden Führung: **Empfehlungen zur Prävention**

Eingreifen, bevor ein Mitarbeitender gesundheitliche Probleme bekommt:

- Achten Sie auf ein **angemessenes Arbeitspensum** bei Ihren Mitarbeitenden. Falls nötig, **priorisieren** Sie Aufgaben.
- **Takten Sie Energieverläufe** (Möglichkeiten zur Regeneration nach Phasen intensiven Arbeitens)
- **Stressvolle Situationen** (z.B. Kundenkontakt) können **geübt** werden (z. B. durch Simulation von Kollegen untereinander). Erlernte **Bewältigungsstrategien** helfen im Ernstfall.
- **Loben Sie**, wenn es angebracht ist. Anerkennung fördert das Selbstwertgefühl.
- Haben Sie ein **offenes Ohr für Probleme und führen Sie aktiv**.
- Fördern Sie ein **kollegiales Teamklima**. Belohnen Sie beispielsweise Kooperation statt Konkurrenz.
- Zeigen Sie ihren Mitarbeitern, dass auch **Sie Grenzen haben**, so trauen sich die Mitarbeiter eher Probleme anzusprechen.



Rolle von Führungskräften bei psychischen Erkrankungen

Konzept der Gesunden Führung: **Empfehlungen zur Intervention**

Eingreifen, wenn ein Mitarbeitender psychische Probleme hat:

- **Arbeitsvolumen** nach Rücksprache mit Mitarbeiter anpassen
→ Bsp. Lernenden zur Verfügung stellen
- **Arbeitszeit** anpassen
→ Bsp. halbtags anfangen, Erholungstage dazwischen legen, Pausen einhalten, keine Überstunden
- **Arbeitsinhalte** anpassen
→ Mitarbeiter fragen, was er zur Zeit gut ausführen kann, Stressoren reduzieren,
→ Stärken stärken, loben, erwähnen was gut läuft!
- **Klarheit** in Führung und Arbeitsaufteilung schaffen
→ z.B. Prozessabläufe klar strukturieren, Unterbrüche reduzieren
→ Team aktiv einbeziehen
- **Interne und externe Unterstützung** hinzuziehen und anbieten
→ Job Coach hinzuziehen / Unterstützung durch IV

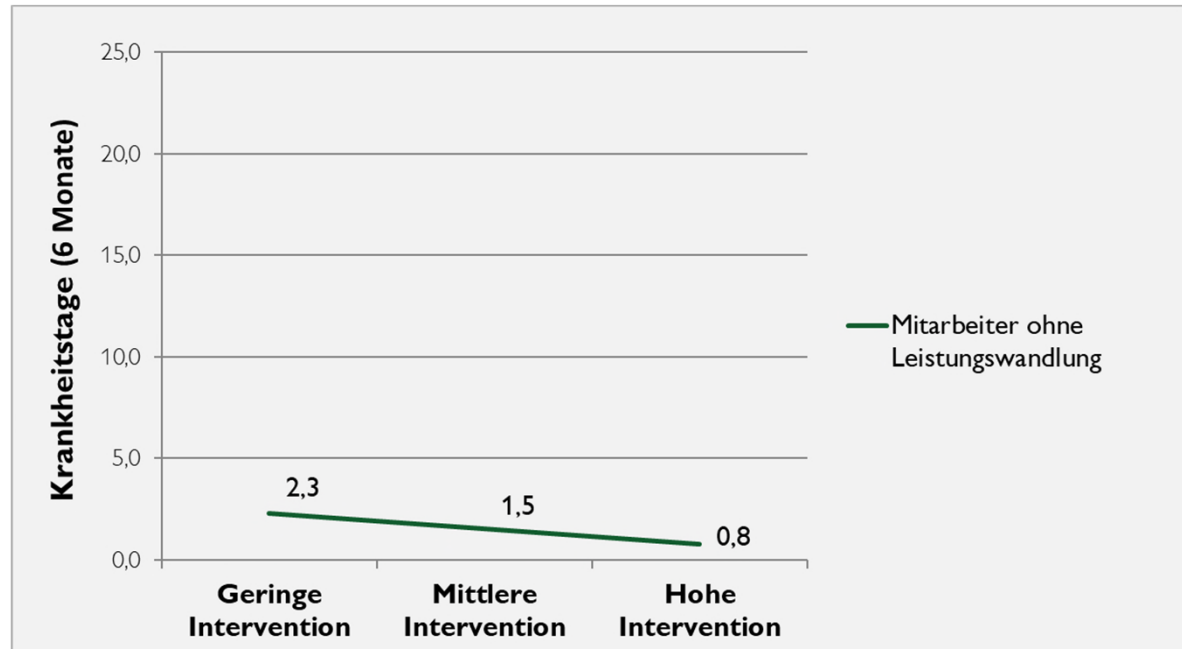
Rolle von Führungskräften bei psychischen Erkrankungen

Wirkung Gesunder Führung

- Einfluss **intervenierender** Führung auf die Krankheitstage von 2.858 Mitarbeitern in der Automobil-Produktion:

Unter Kontrolle von

- Alter
- Betriebszugehörigkeit
- Muskulär-Skeletale-Belastung
- Qualität der Beziehung zw. Führungskraft und Mitarbeiter



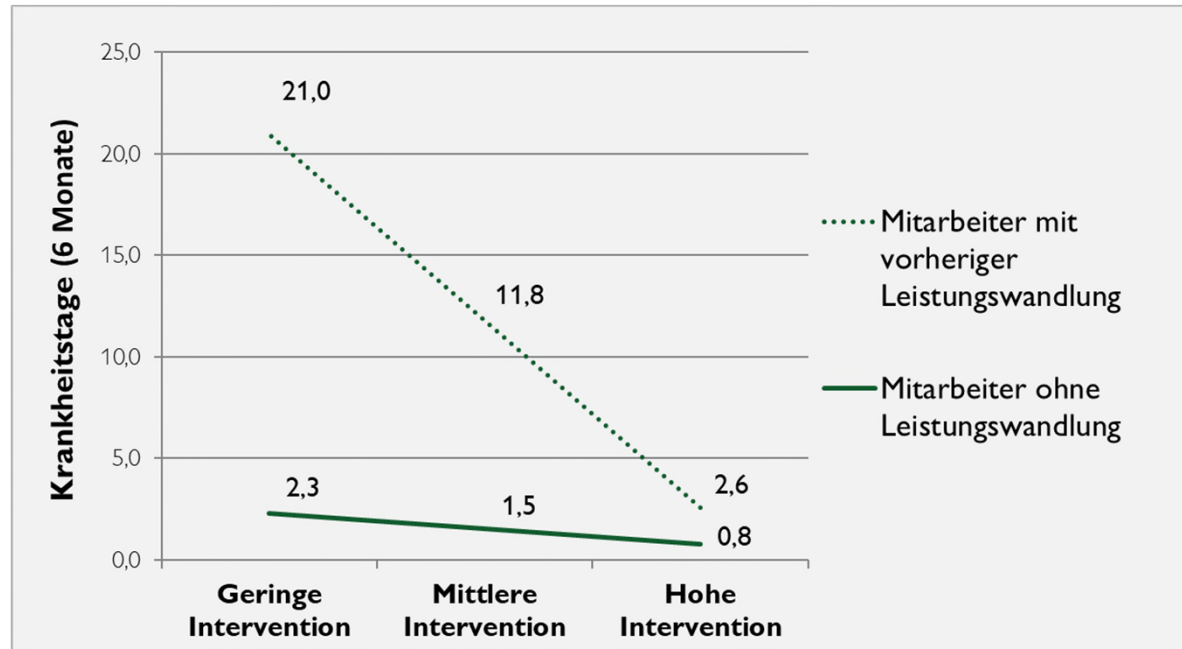
Rolle von Führungskräften bei psychischen Erkrankungen

Wirkung Gesunder Führung

- Einfluss **intervenierender** Führung auf die Krankheitstage von **2.858 Mitarbeitern in der Automobil-Produktion**:

Unter Kontrolle von

- Alter
- Betriebszugehörigkeit
- Muskulär-Skeletale-Belastung
- Qualität der Beziehung zw. Führungskraft und Mitarbeiter

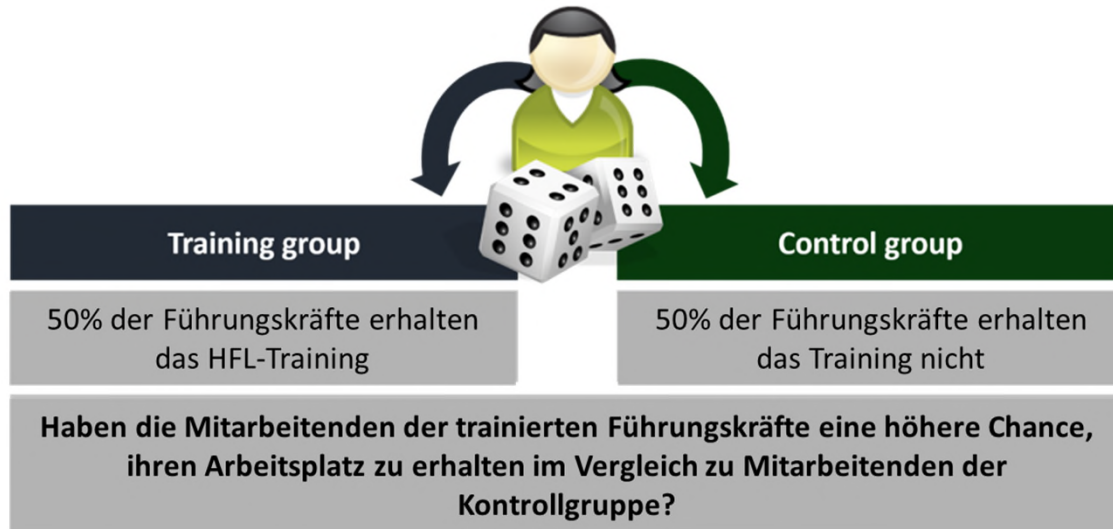


Rolle von Führungskräften bei psychischen Erkrankungen

Trainierbarkeit Gesunder Führung

➤ **Trainierbarkeit und Effekt gesundheitsfokussierter Führung**

- Durchführung eines Randomized Control Trials (RCT) im Kanton Zürich:
50% der (indirekt) betroffenen Führungskräfte erhalten ein Training in gesunder Führung
- Analyse des Arbeitsplatzerhalts ihrer Mitarbeitenden 12 Monate später



Rolle von Führungskräften bei psychischen Erkrankungen

Trainierbarkeit Gesunder Führung



**Neuanmeldungen in der
IV-Früherfassung der IV-
Stelle Zürich**

(psychische Erkrankung
diagnostiziert oder
wahrscheinlich)

**Mitarbeitender
mit Erkrankung**
(3 mal)



**Direkte
Führungskraft**



**Familienmitglied,
Lebenspartner oder
enger Freund**



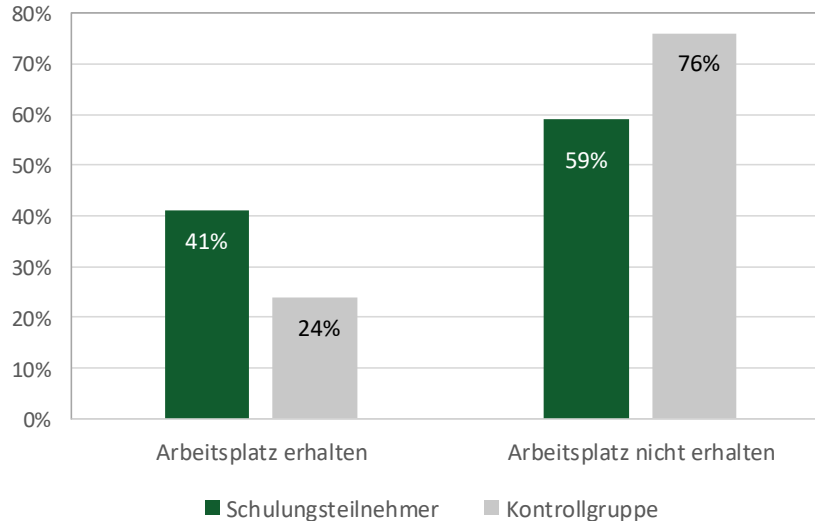
Dossierdaten
(Medizinische Berichte,
Beschäftigungsstatus, etc.)



Rolle von Führungskräften bei psychischen Erkrankungen

Trainierbarkeit Gesunder Führung

- **Evaluationsergebnis bzgl. des Arbeitsplatzerhalts der Mitarbeitenden von Schulungsteilnehmenden und der Kontrollgruppe:**
 - Die Teilnahme an der Schulung hat einen signifikanten ($p = 0.06$) Einfluss auf den Arbeitsplatzerhalt. Die MA der Schulungsteilnehmenden erhalten ihren Arbeitsplatz hierbei häufiger als die MA der Kontrollgruppe.



Rolle von Führungskräften bei psychischen Erkrankungen

Trainierbarkeit Gesunder Führung



Film zum Projekt:

[HSG Impact Award 2019:
Erfolgsfaktoren des
Arbeitsplatzerhalts bei
psychischen Erkrankungen
\(youtube.com\)](#)

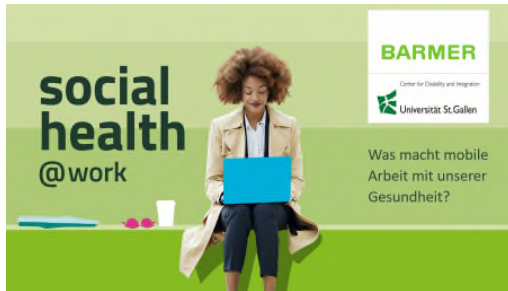
Agenda

- 1. Ausgangslage**
Psychische Erkrankungen auf dem Vormarsch?
- 2. Umgang mit psychischen Erkrankungen**
Schwerpunkt Burnout und Depressionen
- 3. Gesunde Führung**
Prävention und Intervention
- 4. Rolle und Gestaltung neuer Arbeitsformen**
Flexibilisierung als Herausforderung und Chance
- 5. Zusammenfassung und Diskussion**

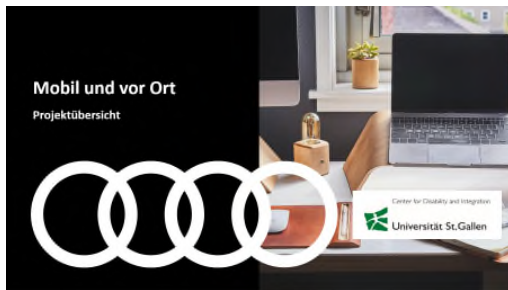


Rolle neuer Arbeitsformen

Datengrundlage



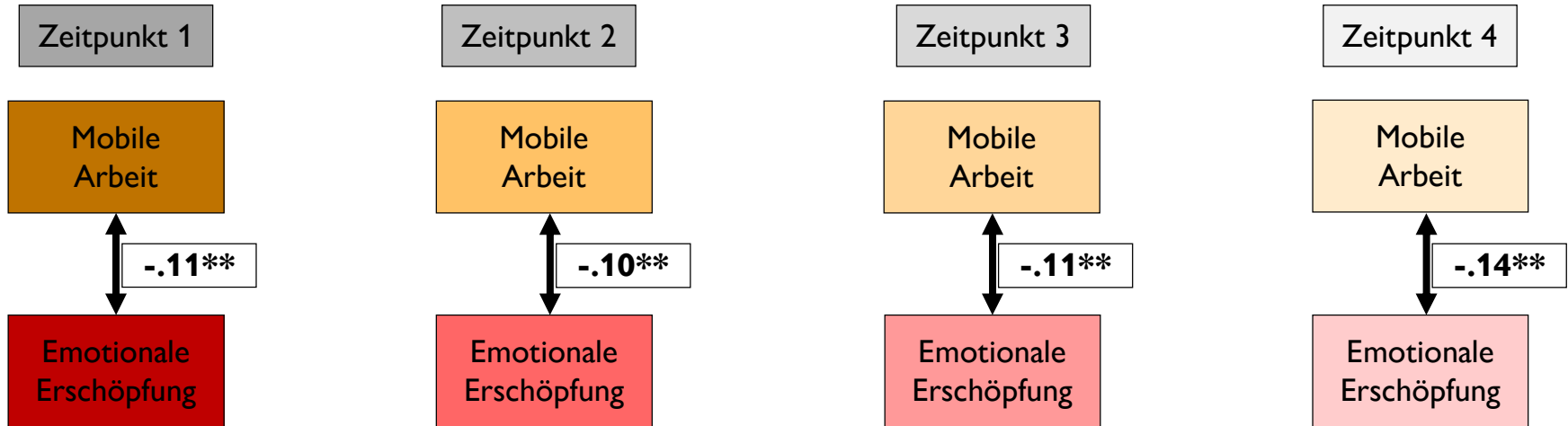
- **Grösste Studie** zur **Digitalisierung und Gesundheit** in Deutschland in Kooperation mit der **BARMER Krankenkasse**
- **Erhebung bevölkerungsrepräsentativer Daten** (n=8.000)
- **Longitudinales** Studiendesign (Messung alle sechs Monate, 2020-2024)
- Untersuchung von **Entwicklungen** und **Wirkungen** über die Zeit



- **Randomisiertes Feldexperiment** in Kooperation mit der **AUDI AG**
- **109 Teams** mit **1.500 Beschäftigten** (57 Interventionsteams, 52 Kontrollteams)
- **Vier Erhebungswellen** (Sep. 21 bis Juni 22)
- Ableitung **kausaler Ergebnisse**

Effekt von mobiler Arbeit auf emotionale Erschöpfung

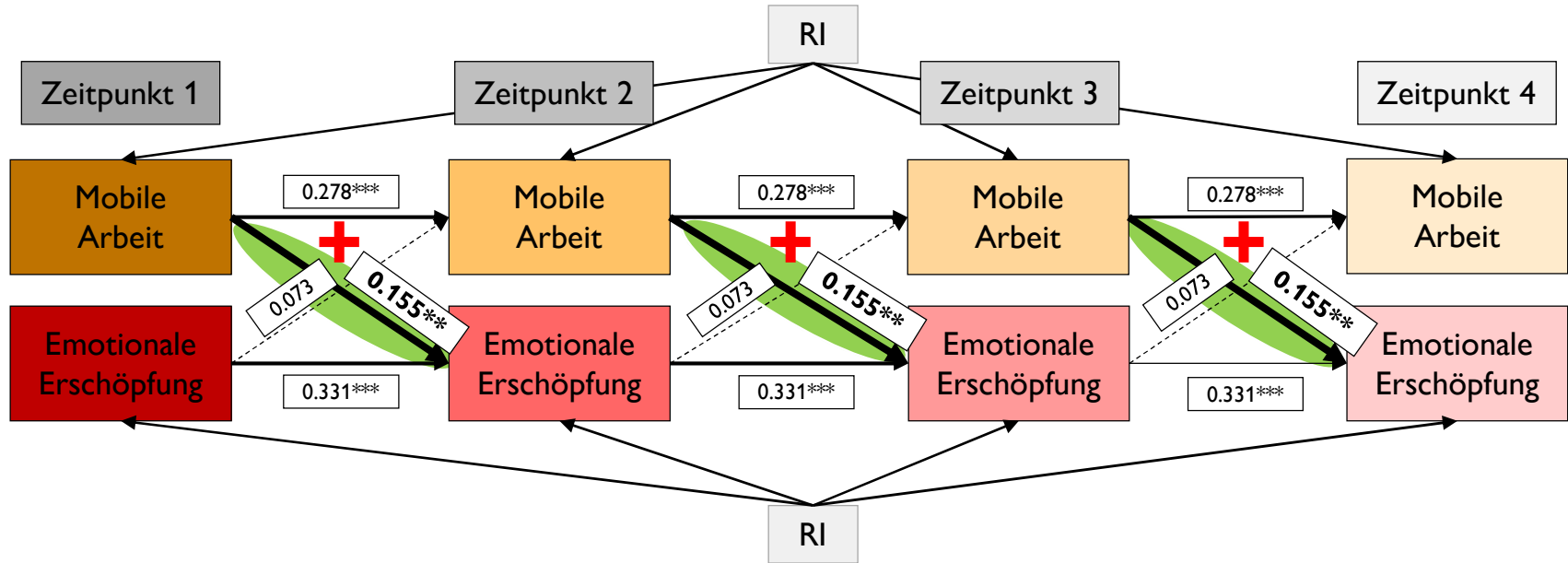
Effekt über die Zeit (Random-Intercept Cross-Lagged Panel Model)



Zu allen vier Zeitpunkten besteht eine negative (d.h. wünschenswerte) Korrelation zwischen mobiler Arbeit und emotionaler Erschöpfung: → **mehr Home Office, weniger Erschöpfung?**

Effekt von mobiler Arbeit auf emotionale Erschöpfung

Effekt über die Zeit (Random-Intercept Cross-Lagged Panel Model)

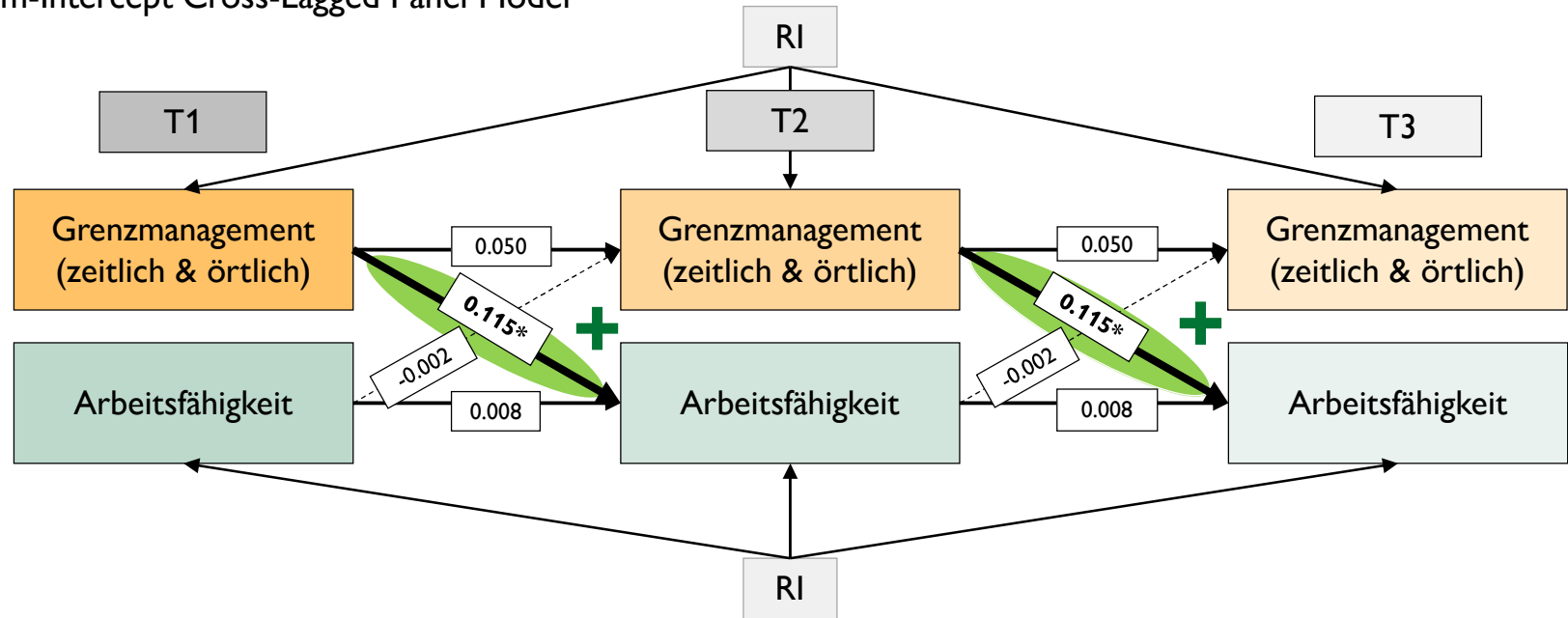


Bei Berücksichtigung inter-individueller Unterschiede zeigt sich, dass die **zunehmende Nutzung von mobiler Arbeit zu erhöhter emotionaler Erschöpfung über die Zeit** führt (kausale Wirkbeziehung).



Gestaltungsmöglichkeit 1: Aktives Grenzmanagement

Random-Intercept Cross-Lagged Panel Model

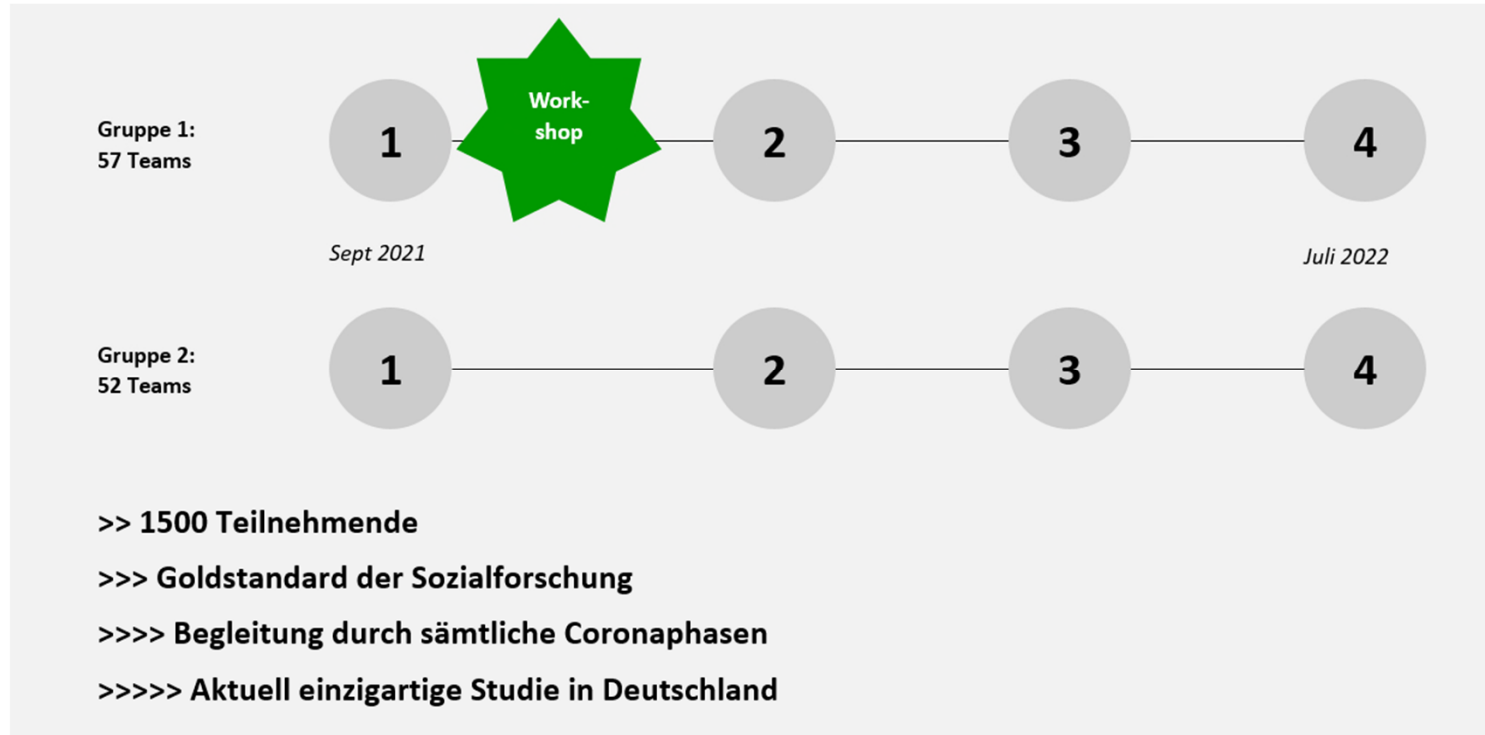


Starker Hinweis darauf, dass aktive Grenzziehung die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten erhöht. Dies hat positive Effekte auf Gesundheit, Performanz und reduziert emotionale Erschöpfung.



Gestaltungsmöglichkeit 2: Teambasierte Regeln hyb. Zusammenarb.

Randomisiertes Feld-Experiment bei AUDI



Gestaltungsmöglichkeit 2: Teambasierte Regeln hyb. Zusammenarb.

Randomisiertes Feld-Experiment bei AUDI



Film zum Projekt:

[HSG Impact Awards 2024:
Spielregeln für hybride
Arbeitsformen
\(youtube.com\)](#)

Teambasierte Regeln zur hybriden Zusammenarbeit bei AUDI

Regelungswürdige Bereiche

Arbeitsort und -zeit // Unser gemeinsames Verständnis

Wie viel soll in Zukunft mobil versus im Büro gearbeitet werden?

Wir vereinbaren, dass:

- 1 Präsenztage pro Woche mit möglichst wenigen Terminen bzw. Terminen innerhalb des Teams
- Möglichst Räume für den Tag buchen
- Präsenz im Gesamtteam alle 6 Wochen montags; Start: 16.05. () wegen Raum

Soll es Meetings bzw. Team-Aktivitäten geben, die (wenn möglich) physisch stattfinden sollen?

Wir vereinbaren, dass:

- Montag der wöchentlich verbindliche Präsenztage ist an dem physische Meetings stattfinden (z.B. Activate D&I)
- Abteilungsrunde hybrid (10:00 Uhr)
- Open door weiterhin Montags 13:00 Uhr + Donnerstags ab 9. Juni tbd ()

Soll es bestimmte Tage geben, an denen möglichst viele von uns ins Büro kommen, um z.B. Team- und Abstimmungsmeetings durchzuführen?

Wir vereinbaren, dass:

- Montags

Kommunikation // Unser gemeinsames Verständnis

Wollen wir unseren Kollegen kommunizieren, wo und wann wir arbeiten? Falls ja, wie?

Wir vereinbaren, dass:

- wir beim Check-in donnerstags für die Folgewoche kommunizieren und festhalten

Wollen wir längere Abwesenheiten während dem mobilen Arbeiten kommunizieren? Falls ja, wie?

Wir vereinbaren, dass:

- Abwesenheitsblocker + Team Status
- Wenn dringend in Abwesenheit: Handy-Anruf
- Wir respektieren „nicht stören“ (und setzen es auch wieder zurück)

Welche Reaktionszeiten erwarten wir bei der Beantwortung von Mails, Chats oder Rückrufen?

Wir vereinbaren, dass:

- wir Mails kennzeichnen nach Dringlichkeit durch Flaggen und Wichtigkeit
- wir Deadlines setzen

Wollen wir außerhalb der Kernarbeitszeiten erreichbar sein? Wenn ja, wie?

Wir vereinbaren, dass:

- Kernarbeitszeiten sind bekannt, außerhalb dieser erreichbar bei hoher Dringlichkeit

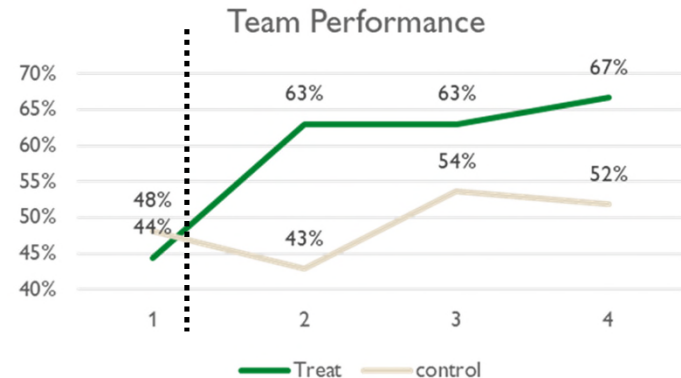
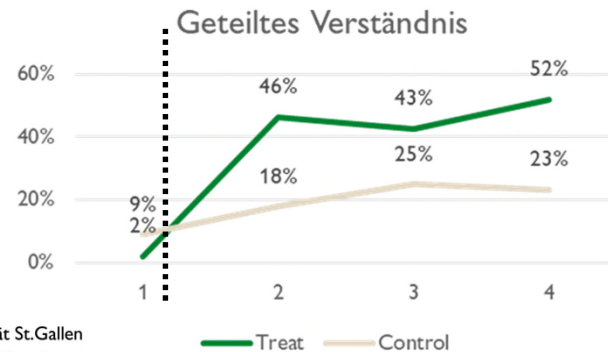
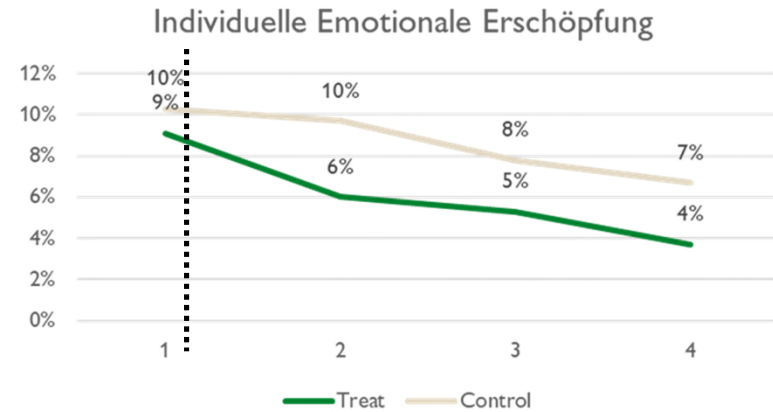
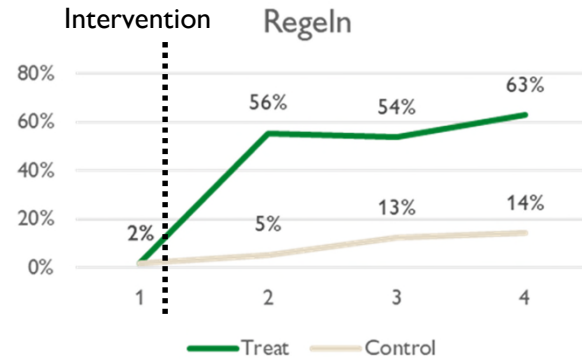
Welche Medien bzw. Tools (Mail, Skype, Telefon, MS Teams, andere Plattformen, die Abstimmung von Terminen, etc.) wollen wir in welchen Situationen nutzen?

Wir vereinbaren, dass:

- Mail: Arbeitsaufträge, Dokumente, Gremien-/Schnittstellen (offizielle Einreichung & alles, was archiviert werden sollte), Vertrauliches
- Teams-Chat: Schnelle inhaltliche Fragen mit Rückmeldung (Wo liegt die Unterlage? Wer stellt welche Folie vor?), Zusammenarbeit während gemeinsamer Dokumenterstellung, evtl. in Einstellungen wichtige/unwichtige laut/stumm stellen
- Teams Chat für Infos/Fragen, die das ganze Team betreffen
- Dringlichkeit: Gewohnte Kommunikationswege am Handy werden genutzt
- Zukünftiges Kommunikationsmittel: Teams

Teambasierte Regeln zur hybriden Zusammenarbeit bei AUDI

Ergebnisse



Agenda

- 1. Ausgangslage**
Psychische Erkrankungen auf dem Vormarsch?
- 2. Umgang mit psychischen Erkrankungen**
Schwerpunkt Burnout und Depressionen
- 3. Gesunde Führung**
Prävention und Intervention
- 4. Rolle und Gestaltung neuer Arbeitsformen**
Flexibilisierung als Herausforderung und Chance
- 5. Zusammenfassung und Diskussion**



Zusammenfassung und Diskussion

Kernaussagen

- **Psychische Erkrankungen** stellen Betroffene, Arbeitgeber und Sozialsysteme vor grosse **Herausforderungen**.
- **Die Fehltage** durch psychische Erkrankungen nehmen stetig zu.
- **Depression und Burnout** erscheinen als besonders **relevante Phänomene** am Arbeitsplatz.
- Sechs **strategische Bereiche** für ein **gesundes Arbeitsklima** (Belastung, Handlungsspielraum, Anerkennung, Gemeinschaftsgefühl, Gerechtigkeit, Werte).
- **Führungskräfte sind zentral** für Gesundheit & Arbeitsplatzzerhalt: Notwendig ist ein **gesundes Führungsverhalten** (Prävention und Intervention), welches **trainierbar ist**.
- Der **digitale Wandel** und die Flexibilisierung von Arbeit sind in **vollem Gange** und erfassen alle Branchen.
- Auch hier scheint ein **aktives Management des digitalen Wandels zentral**, z.B. mittels **persönlichem Grenzmanagement** sowie **teambasierten Regeln zur hybriden Arbeit**.

Vielen Dank!

Prof. Dr. Stephan A. Böhm & Prof. Dr. Wolfram Kawohl

Direktor des CDI-HSG
stephan.boehm@unisg.ch

Ärztlicher Direktor Clenia Schössli AG
wolfram.kawohl@clenia.ch



Universität St.Gallen

Center for Disability and Integration