

BERUFSSTRESS UND SEINE FOLGEN: EMPFEHLUNGEN ZUR PRÄVENTION VON ÜBERGEWICHT UND ADIPOSITAS FÜR ARBEITGEBER UND ARBEITNEHMER

Bachelor-Thesis
Zürcher Fachhochschule
HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich
Eingereicht bei Bettina Freihofer Estrada

Abbildung 1: Titelbild



Quelle: Freepik (o. J.)

Vorgelegt von: Janice Studler
Matrikelnummer: 20-679-833
Studiengang: Bachelor of Science in Business Administration
mit Major in Digital Business & AI Management,
BBA-ADA20
Ort, Datum: Jona, 14. Mai 2024

Gender-Disclaimer

In dieser Bachelor-Thesis wird das generische Maskulinum zur Verbesserung der Lesbarkeit verwendet, wodurch auf Doppelnennungen und gendergerechte Formulierungen verzichtet wird. Sofern nicht ausdrücklich anders angegeben, beziehen sich die in dieser Arbeit verwendeten Personenbezeichnungen auf alle Geschlechter.

MANAGEMENT-SUMMARY

In den vergangenen drei Jahrzehnten lässt sich in der Schweizer Bevölkerung eine kontinuierliche Zunahme von Übergewicht und Adipositas beobachten. Die Entstehung von Übergewicht und Adipositas ist äusserst komplex und von zahlreichen Faktoren abhängig; ein möglicher Auslöser kann Stress sein. Da beruflicher Stress in der Schweiz ein grosses Thema ist, wurde der Fokus dieser Arbeit auf den Zusammenhang zwischen Berufsstress und Übergewicht sowie Adipositas gelegt. Ziel der Arbeit ist es, auf den Zusammenhang zwischen diesen beiden Themen aufmerksam zu machen und präventive Strategien für Arbeitnehmer und Arbeitgeber abzuleiten. Dazu wird folgende Forschungsfrage untersucht: Inwiefern können Arbeitgeber und Arbeitnehmer dazu beitragen, die negativen Auswirkungen von berufsbedingtem Stress auf das Risiko für Übergewicht und Adipositas nachhaltig zu verringern?

Ausgehend vom aktuellen Wissensstand werden die Begriffe (*Berufs-)*Stress, *Übergewicht* und *Adipositas* sowie *betriebliches Gesundheitsmanagement* geklärt. Anschliessend werden die Entstehung, die gesundheitlichen, aber auch die wirtschaftlichen Auswirkungen von Stress am Arbeitsplatz aufgezeigt. Danach wird die Verbindung zum Thema *Übergewicht und Adipositas durch Arbeitsstress* hergestellt. Nach der Abhandlung dieser beiden Themen werden Präventionsansätze für Arbeitgeber und Arbeitnehmer abgeleitet und abschliessend auf die Verbreitung, Gründe und Wirksamkeit von BGM eingegangen. Aus der Theorie wurden vier Teilfragen abgeleitet, welche anhand von neun Experteninterviews empirisch untersucht wurden.

Die Untersuchung verdeutlicht, wie wesentlich es ist, dass Arbeitgeber und Arbeitnehmer so früh wie möglich Massnahmen gegen Stress am Arbeitsplatz ergreifen, der als ein möglicher Auslöser für Übergewicht und Adipositas gilt. Oftmals wird erst gehandelt, wenn es schon fast zu spät ist. Aus den Ergebnissen geht hervor, dass es sowohl für den Arbeitgeber als auch für den Arbeitnehmer entscheidend ist, die Stressoren zu kennen, um gezielte und wirksame Massnahmen ergreifen zu können. Auf diese Weise können Arbeitnehmer durch Selbstreflexion, Achtsamkeit und individuell wirksame Stressbewältigungsstrategien sowie gezielte Erholungsphasen ihre Resilienz stärken. Arbeitgeber können durch die Implementierung betrieblicher Gesundheitsprogramme aktiv werden, zu denen neben gezielten Massnahmen vor allem die Sensibilisierung von Führungskräften, die Optimierung von Prozessen und die Schaffung einer gesundheitsförderlichen Unternehmenskultur gehören. Ob ein Betriebliches Gesundheitsmanagement Wirkung zeigt, lässt sich anhand verschiedener Schlüsselkennzahlen wie Return on Investment, Fehlzeiten oder Fluktuationsrate messen.

Abschliessend werden auf der Grundlage der Forschungsergebnisse zentrale Handlungsempfehlungen gegen Stress am Arbeitsplatz formuliert, um dem Risiko von Übergewicht und Adipositas vorzubeugen. Zudem wird ein Ausblick auf zukünftige Forschungen gegeben.

Inhaltsverzeichnis

Management-Summary	II
Vorwort	VI
Glossar.....	VII
Abkürzungsverzeichnis	VIII
1 Einleitung	9
1.1 Ausgangslage, Forschungsproblem und -frage.....	9
1.2 Zielsetzungen, inhaltliche Abgrenzung	10
1.3 Vorgehen und Aufbau der Arbeit	11
2 Theoretischer Teil	13
2.1 Begriffliche Grundlagen	13
2.1.1 (Berufs-)Stress.....	13
2.1.2 Übergewicht und Adipositas.....	14
2.1.3 Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)	15
2.2 Berufsstress.....	17
2.2.1 Entstehung	17
2.2.2 Auswirkungen auf die Gesundheit.....	21
2.2.3 Auswirkungen auf die Schweizer Wirtschaft	21
2.3 Übergewicht und Adipositas aufgrund Berufsstress	24
2.3.1 Zusammenhang von Übergewicht und Adipositas aufgrund von Stress.....	24
2.3.2 Entwicklung von Übergewicht und Adipositas in der Schweiz	26
2.3.3 Kosten von Übergewicht und Adipositas.....	26
2.4 Präventionsansätze für Arbeitgeber und Arbeitnehmer	27
2.4.1 Präventionsmassnahmen durch den Arbeitnehmer	28
2.4.2 Präventionsmassnahmen durch den Arbeitgeber	32
2.5 Verbreitung, Gründe und Wirksamkeit von BGM	36
2.5.1 Verbreitung von BGM in der Schweiz	36
2.5.2 Gründe für das Engagement im Bereich «BGM»	36
2.5.3 Wirksamkeit von BGF-Massnahmen.....	37
3 Methodische Vorgehensweise.....	39

3.1	Forschungsziel und Teilfragen	39
3.2	Wahl der Datenerhebungsmethode	39
3.3	Vorgehen qualitative Datenerhebung	40
3.3.1	Gütekriterien.....	40
3.3.2	Interviewleitfaden.....	41
3.3.3	Leitfadvalidierung und Pretest	41
3.3.4	Auswahl und Vorstellung der Interviewpartner	41
3.3.5	Durchführung der Interviews.....	43
3.3.6	Transkription	43
3.4	Auswertung qualitative Datenerhebung	44
3.4.1	Inhaltsanalyse nach Mayring	44
3.4.2	Vorgehen in der Inhaltsanalyse	44
3.5	Verwendung von Künstlicher Intelligenz	44
4	Empirischer Teil.....	45
4.1	Haupt-Code 1: Übergewicht und Adipositas	45
4.1.1	Begriffsdefinition ‹Übergewicht› und ‹Adipositas›	45
4.1.2	Relevanz von Übergewicht und Adipositas in der Schweizer Erwerbsbevölkerung	45
4.2	Haupt-Code 2: Berufsstress	46
4.2.1	Begriffsdefinition ‹Berufsstress›	46
4.2.2	Relevanz von Berufsstress in der Schweizer Erwerbsbevölkerung	46
4.3	Haupt-Code 3: Einfluss von Berufsstress auf Übergewicht und Adipositas	47
4.3.1	Stressbedingte hormonelle Veränderungen	47
4.3.2	Verändertes Essverhalten	47
4.3.3	Schlafverhalten/-mangel	48
4.3.4	Weitere Einflüsse	49
4.3.5	Kein Zusammenhang respektive Gewichtsabnahme.....	49
4.4	Haupt-Code 4: Beiträge von Arbeitnehmern zur Minimierung von Berufsstress ...	50
4.4.1	Stressoren am Arbeitsplatz	50
4.4.2	Stress gänzlich vermeiden	51
4.4.3	Massnahmen, die Arbeitnehmer ergreifen können	51

4.5	Haupt-Code 5: Betriebliche Gesundheitsprogramme	52
4.5.1	Präventionsmassnahmen, die der Arbeitgeber ergreifen kann	52
4.5.2	Zeitpunkt der Massnahmeneinführung	55
4.5.3	Herausforderungen bei der Implementierung von BGM	55
4.6	Haupt-Code 6: Wirksamkeit von BGM	56
4.6.1	KPIs	56
4.6.2	Gewährung der Nachhaltigkeit	57
5	Schlussfolgerung	60
5.1	Zusammenfassende Diskussion der Ergebnisse	60
5.2	Beantwortung der Forschungsfrage	62
5.3	Handlungsempfehlungen	64
5.4	Kritische Würdigung und Reflexion	65
5.5	Ausblick	66
6	Anhang	68
6.1	Quellenverzeichnis	68
6.2	Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	71
6.2.1	Abbildungsverzeichnis	71
6.2.2	Tabellenverzeichnis	72
6.3	Operationalisierung	72
6.4	Interviewleitfaden	73
6.5	Codebuch	76
6.6	Interview Transkripte	79
6.7	Codierungsreport aus Atlas.ti	79

VORWORT

Als begeisterte und ambitionierte Mittelstreckenläuferin habe ich ein grosses Interesse an der körperlichen Gesundheit. Im Sommer 2023 fiel mir persönlich auf, dass in der Schweiz immer mehr Menschen an Übergewicht und Adipositas leiden. Zudem hörte ich im Radio und las in der Zeitung vermehrt darüber. Deshalb habe ich mich gefragt, was die Gründe dafür sein könnten, und bin auf eine mögliche Ursache gestossen: Berufsstress. Beides sind äusserst relevante Themen, die kostspielige Folgen haben können, wenn man zu lange zuschaut und nichts unternimmt. So entstand in mir der Wunsch, mithilfe meiner Bachelorarbeit auf diese Themen aufmerksam zu machen und verschiedene Hintergründe und Lösungsansätze näher zu erforschen.

Zudem möchte ich an dieser Stelle meine Dankbarkeit jenen Menschen zum Ausdruck bringen, die dazu beigetragen haben, meine Thesis zu realisieren.

Ein besonderer Dank gilt meiner Betreuungsperson, Bettina Freihofer Estrada, und ihrer Mitarbeiterin, Saphir Ben Dakon, die sich grosszügig Zeit genommen haben, meine Arbeit laufend zu besprechen, und mich auf diesem Weg tatkräftig unterstützten. Ihre fachliche Expertise und ihre wertvollen Ratschläge trugen massgeblich zur Entwicklung meiner Arbeit bei.

Ich danke auch meinen Interviewpartnern für ihre Hilfsbereitschaft und die Möglichkeit, Einblicke in ihre Erfahrungen zu erhalten. Ohne ihre Hilfe wäre der empirische Teil meiner Arbeit nicht möglich gewesen.

Nun wünsche ich Ihnen bei der Lektüre dieser Bachelorarbeit eine spannende und lehrreiche Reise, die neue Horizonte eröffnet und zum Nachdenken anregt.

Janice Studler

Jona, 14. Mai 2024

GLOSSAR

Absentismus	Absentismus ist ein « <i>ungerechtfertigtes Fernbleiben von der Arbeit oder der Schule, insbesondere, wenn es regelmässig oder anhaltend ist</i> » (APA Dictionary of Psychology, 2018a).
Adipositas	Starkes Übergewicht wird auch <i>Adipositas</i> genannt (WHO Consultation on Obesity, 1999). Ein Mensch ist adipös, sobald der Body-Mass-Index (BMI) grösser als 30 ist.
Body-Mass-Index (BMI)	Der Body-Mass-Index (BMI) ist eine international akzeptierte Methode zur Bewertung des Körpergewichts im Hinblick auf potenzielle Gesundheitsrisiken (WHO Consultation on Obesity, 1999). Dazu wird das Gewicht einer Person in Kilogramm durch das Quadrat der Körpergrösse in Metern geteilt.
Eustress	Eustress ist eine positive Art von Stress, « <i>die aus anspruchsvollen, aber erreichbaren und angenehmen oder lohnenden Aufgaben resultiert</i> (APA Dictionary of Psychology, 2018c); zum Beispiel die Teilnahme an einer Sportveranstaltung oder das Halten einer Rede. Eustress wirkt sich positiv aus, indem er ein Gefühl der Erfüllung oder Leistung erzeugt und Wachstum, Entwicklung, Beherrschung und ein hohes Leistungs-niveau fördert.»
Distress	Distress ist eine negative Form von Stress, die aus der « <i>Überforderung mit Anforderungen, Verlusten oder wahrgenommenen Bedrohungen resultiert</i> » (APA Dictionary of Psychology, 2018b). Er kann ernsthafte Gesundheitsrisiken für den Einzelnen mit sich bringen. Wenn umgangssprachlich von <i>Stress</i> gesprochen wird, ist damit im Allgemeinen Distress gemeint.
Präsentismus	Präsentismus beschreibt das Phänomen, dass Arbeitnehmende trotz Krankheit, Verletzung oder anderer Beeinträchtigungen zur Arbeit erscheinen, jedoch nicht ihre volle Leistungsfähigkeit erbringen können (APA Dictionary of Psychology, 2018d).
Stressoren	Stressoren sind hypothetische Belastungsfaktoren, die mit einer erhöhten Wahrscheinlichkeit Stressgefühle auslösen können (Siegfried, 2019).

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

BFS	Bundesamt für Statistik
BGF	Betriebliche Gesundheitsförderung
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
BMI	Body-Mass-Index
ERI-Modell	Effort-Reward-Imbalance-Modell
IP	Interviewpartner
JDC-Modell	Job-Demand-Control-Modell
JDR-Modell	Job-Demands-Resources-Modell
KPIs	Key Performance Indicators
MBSR	Mindfulness-Based Stress Reduction
WHO	World Health Organization

1 EINLEITUNG

1.1 AUSGANGSLAGE, FORSCHUNGSPROBLEM UND -FRAGE

Übergewicht und Adipositas in der Gesellschaft

«Schweizerinnen und Schweizer sind so dick wie noch nie» (20 Minuten, 2023)

Die oben genannte Schlagzeile wurde im Herbst 2023 in der meistgelesenen Zeitung der Schweiz veröffentlicht.

Übergewicht und Adipositas, auch als Fettleibigkeit bekannt, ist zu einem weitverbreiteten Gesundheitsproblem geworden. In den letzten 30 Jahren hat sich der Anteil der adipösen Personen in der Schweiz verdoppelt (BFS, 2024). Etwa 43 % der Schweizer Bevölkerung sind übergewichtig oder adipös. Diese alarmierenden Zahlen zeigen auf, dass Übergewicht und Adipositas zu dringenden Gesundheitsproblemen geworden sind, die umfassende Massnahmen und Aufmerksamkeit erfordern.

Übergewicht und Adipositas können die Lebensqualität erheblich einschränken und das Risiko für verschiedene Erkrankungen wie Typ-2-Diabetes, Herz-Kreislauf-Erkrankungen und einige Krebsarten erhöhen (BAG, 2024b). Des Weiteren hat es soziale und psychologische Auswirkungen, da Übergewicht oft mit Stigmatisierung und Diskriminierung einhergeht.

Die Konsequenzen von Übergewicht und Adipositas trägt nicht nur die betroffene Person selbst. Es liegt auch im Interesse des Arbeitgebers, proaktive Massnahmen zur Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz zu ergreifen, denn gesunde Mitarbeiter sind motivierter und loyaler gegenüber dem Unternehmen und ihre Produktivität und Arbeitsqualität steigen, was die Reputation des Arbeitgebers verbessert (EPA, o. J.). Diese Massnahmen können sich zudem positiv auf die langfristigen Unternehmenskosten auswirken, indem beispielsweise krankheitsbedingte Fehlzeiten und Gesundheitsausgaben reduziert werden.

Berufsstress als Ursache von Übergewicht und Adipositas

Übergewicht und Adipositas sind komplexe Gesundheitsprobleme, die durch eine Vielzahl von Faktoren verursacht werden können (Vandenbroeck et al., 2007). In dieser Arbeit konzentriert sich die Autorin auf einen möglichen Auslöser: den Berufsstress. Grund dafür ist, dass Stress am Arbeitsplatz ebenfalls ein grosses Thema in der Schweiz ist. Gemäss dem Job-Stress-Index 2022 fühlt sich fast ein Drittel der Erwerbstätigen in der Schweiz emotional erschöpft (Ulshöfer & Jensen, 2022). Arbeitsbezogener Stress kostet die Schweizer Wirtschaft rund CHF 6,5 Milliarden.

Berufsstress kann sich auf vielfältige Weise auf das Gewicht und die Gesundheit von Arbeitnehmern auswirken. Beispielsweise können eine hohe Arbeitsbelastung, lange Arbeitszeiten

und der ständige Druck, berufliche Ziele zu erreichen, dazu führen, dass Menschen weniger Zeit und Energie für eine ausgewogene Ernährung und Bewegung aufbringen.

In dieser Arbeit wird auf die Rolle von Berufsstress als einer der Auslöser von Übergewicht und Adipositas eingegangen. Hierfür wird analysiert, wie Berufsstress zu einem erhöhten Risiko für Übergewicht und Adipositas beiträgt. Dieser Zusammenhang ist nicht nur von gesundheitlicher, sondern auch von wirtschaftlicher Bedeutung, da Berufsstress mit hohen Kosten und verminderter Produktivität einhergeht (Ulshöfer & Jensen, 2022).

Präventionsmassnahmen zur Vorbeugung von Übergewicht und Adipositas

«The key to preventing obesity is to act early [...]» (World Health Organization [WHO], 2022)

Wie das Zitat der World Health Organization (WHO) verdeutlicht, ist eine frühzeitige Prävention von Adipositas von zentraler Bedeutung. Vor diesem Hintergrund liegt der Fokus dieser Bachelor-Thesis auf präventiven Massnahmen gegen Berufsstress für Arbeitgeber und Arbeitnehmer zur Bekämpfung von Übergewicht und Adipositas in der Schweiz.

Durch die Identifizierung präventiver Ansätze und Strategien gegen Berufsstress können Arbeitgeber und Arbeitnehmer dazu beitragen, das Risiko von Übergewicht und Adipositas sowie die damit verbundenen Gesundheitsprobleme zu reduzieren und das ökonomische Potenzial auszuschöpfen.

Daher lautet die zentrale Forschungsfrage dieser Thesis wie folgt:

Inwiefern können Arbeitgeber und Arbeitnehmer dazu beitragen, die negativen Auswirkungen von berufsbedingtem Stress auf das Risiko für Übergewicht und Adipositas nachhaltig zu verringern?

1.2 ZIELSETZUNGEN, INHALTLICHE ABGRENZUNG

Das Hauptziel dieser Arbeit ist es, auf die Beziehung zwischen beruflichem Stress und dem Risiko für Übergewicht sowie Adipositas aufmerksam zu machen und präventive Strategien für Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu entwickeln.

Die vorliegende Forschungsarbeit vertieft das Verständnis der gesundheitlichen Auswirkungen von Berufsstress und zeigt Wege auf, um diese Auswirkungen zu minimieren. Unternehmen können von effektiveren Massnahmen zur Stressbewältigung und Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz profitieren, was die Produktivität steigert und die Gesundheitskosten senkt. Auch Arbeitnehmer können aus den Strategien zur Bewältigung von Berufsstress ihren Nutzen ziehen und so ihre persönliche Gesundheit schützen. Diese Bachelorarbeit trägt insgesamt dazu bei, Gesundheit und Wohlbefinden auf gesellschaftlicher, unternehmerischer und individueller Ebene zu fördern.

Der Fokus dieser Arbeit liegt auf dem wirtschaftlichen Kontext; die biologischen Hintergründe von Berufsstress, Übergewicht und Adipositas werden nur oberflächlich beleuchtet. Stattdessen werden die ökonomischen Folgen und die präventiven Massnahmen, die von Arbeitgebern und Arbeitnehmern umgesetzt werden können, in den Vordergrund gestellt.

Zudem fokussiert diese Thesis kleine und mittlere Unternehmen (KMU), definiert als marktwirtschaftlich orientierte Betriebe mit weniger als 250 Beschäftigten (BFS, 2023a). In der Schweiz gibt es über 607'000 KMUs, die zusammen fast 3,1 Millionen Menschen beschäftigen, was somit einen Grossteil der Schweizer Erwerbstätigen abdeckt. Grosse Unternehmen bleiben in dieser Untersuchung bewusst unberücksichtigt, da diese den Mehrwert von betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM) häufig bereits erkannt und dafür entsprechend finanzielle wie personelle Ressourcen allokiert haben (Fülleemann et al., 2021).

1.3 VORGEHEN UND AUFBAU DER ARBEIT

Im nachfolgenden Kapitel 2, dem theoretischen Teil, werden die Erkenntnisse der Literaturrecherche präsentiert, wobei der Schwerpunkt auf den Begriffsdefinitionen und dem grundlegenden Verständnis von Übergewicht, Adipositas und Berufsstress liegt. Zudem werden erste theoretische Präventionsmassnahmen aufgezeigt. Dieser Theorieteil dient als Grundlage für die Entwicklung der Forschungsinstrumente, die zur Datenerhebung in der empirischen Untersuchung verwendet werden.

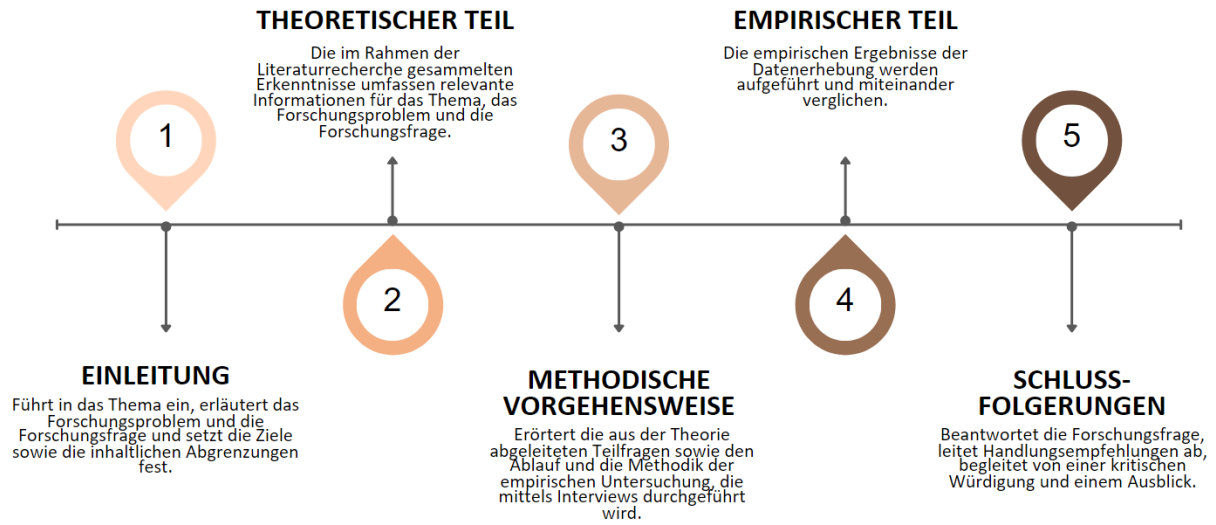
Kapitel 3 umfasst die methodische Vorgehensweise und enthält Informationen wie die Teilfragen, die helfen, die Forschungsfrage zu beantworten, den Aufbau und Ablauf der Interviews sowie das Vorgehen bei der qualitativen Inhaltsanalyse.

Im vierten Kapitel, dem empirischen Teil, werden die aus den Interviews gewonnenen Erkenntnisse mithilfe der aus den Teilfragen gebildeten Codes dargestellt und anschliessend miteinander verglichen.

Im abschliessenden Kapitel 5, der Schlussfolgerung, erfolgen eine zusammenfassende Diskussion der Teilfragen und die Beantwortung der Forschungsfrage. Es werden die wesentlichsten Handlungsempfehlungen für Arbeitgeber und Arbeitnehmer abgeleitet, die Arbeit wird kritisch gewürdigt und es erfolgt ein Ausblick auf potenzielle zukünftige Untersuchungen in diesem Bereich.

Die nachfolgende Abbildung 2 visualisiert den Aufbau dieser Arbeit.

Abbildung 2: Vorgehen und Aufbau dieser Bachelorarbeit



Quelle: Eigene Darstellung

2 THEORETISCHER TEIL

In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen in Bezug auf das Forschungsproblem mit dem heutigen Forschungsstand beschrieben. Zunächst werden zentrale Begriffsdefinitionen vorgestellt, anschliessend werden Gründe für die Entstehung von Berufsstress sowie dessen potenzielle Auswirkungen erläutert. Des Weiteren wird der Zusammenhang zwischen Berufsstress und Übergewicht/Adipositas dargestellt. Im Anschluss werden Präventionsansätze für Arbeitgeber und Arbeitnehmer diskutiert und einer Bewertung unterzogen.

2.1 BEGRIFFLICHE GRUNDLAGEN

Um einen Überblick über die Thematik *Berufsstress und seine Folgen: Empfehlungen zur Prävention von Übergewicht und Adipositas für Arbeitgeber und Arbeitnehmer* zu bekommen, ist es von Bedeutung, die Begriffe *Berufsstress*, *Übergewicht*, *Adipositas* und *Betriebliches Gesundheitsmanagement* zu verstehen und abgrenzen zu können. Damit soll ein grundlegendes Verständnis für die anschliessenden Ausführungen zu dieser Thematik geschaffen werden.

2.1.1 (Berufs-)Stress

Die WHO (2023) beschreibt Stress als subjektive Wahrnehmung der Sorge oder der geistigen Anspannung, die durch eine anspruchsvolle Situation verursacht wird. Beim Stress handelt es sich um eine natürliche menschliche Reaktion, die dazu veranlasst, Herausforderungen und Bedrohungen im Leben zu bewältigen.

Stress wird in zwei Arten aufgegliedert, die sich unterschiedlich auf Körper, Psyche und Gehirn auswirken können (USZ, o. J.).

- **Eustress (positiver Stress):** Erlebnisse wie grosse Freude, Aufregung und positive Erwartungen können belebend wirken und Energie geben. Dieser Stress wird oft als positiv empfunden.
- **Distress (negativer Stress):** Faktoren wie Sorgen, Ängste oder anhaltende Herausforderungen können negativen Stress erzeugen, der gesundheitsschädlich sein kann.

Die Unterscheidung zwischen Eustress und Distress ist jedoch nicht immer eindeutig. Positiver Stress kann sich bei anhaltender Dauer in Distress verwandeln (USZ, o. J.). Zudem beeinflussen individuelle Wahrnehmungen, Einstellungen und die Stressbewältigungsfähigkeit einer Person, ob eine Situation als stressig empfunden wird oder nicht.

Der Berufsstress ist eine mögliche Art von Stress und wird gemäss Sauter et al. (1999) als negative physische und emotionale Reaktion beschrieben, die auftritt, wenn die Anforderungen des Jobs nicht mit den Fähigkeiten, Ressourcen oder den Bedürfnissen des Arbeitnehmers vereinbar sind. Weitere Modelle und mögliche Auslöser für Berufsstress werden in Kapitel 2.2 erläutert.

2.1.2 Übergewicht und Adipositas

Zur Einschätzung des Gesundheitsrisikos aufgrund des Körpergewichts existieren diverse Methoden (BAG, 2024a). Eine weltweit anerkannte und häufig verwendete Methode, die leicht zu bemessen ist, ist der Body-Mass-Index (BMI). Dieser wird berechnet, indem das Gewicht einer Person in Kilogramm durch das Quadrat der Körpergrösse in Metern geteilt wird (WHO Consultation on Obesity, 1999). Allerdings ist zu beachten, dass jeder Mensch eine einzigartige Körperform aufweist. Der BMI beachtet weder das Alter der Person, die Zusammensetzung des Körpers in Bezug auf Fett- und Muskelanteil noch das Geschlecht.

Im erwachsenen Alter gilt als übergewichtig, wer einen BMI von 25,0 bis 30,0 hat (WHO Consultation on Obesity, 1999). Ist der BMI grösser als 30,0, handelt es sich um starkes Übergewicht, das auch Adipositas genannt wird.

Adipositas kann wiederum in drei Stufen unterteilt werden:

Adipositas Grad I

Der BMI liegt bei der ersten Stufe von Adipositas zwischen 30,0 und 35,0 (WHO Consultation on Obesity, 1999). In diesem Stadium wird Übergewicht als pathologisch betrachtet, was sich im täglichen Leben durch eingeschränkte Mobilität und Atemnot äussern kann. Eine ärztliche Untersuchung zur Feststellung und möglichen Behandlung der Folgen wird empfohlen.

Mit einem zunehmenden BMI verändert sich nicht nur das Körpergewicht, sondern auch metabolische Prozesse (WHO Consultation on Obesity, 1999). Schon im ersten Stadium von Adipositas besteht ein deutlich erhöhtes Risiko für Begleiterkrankungen, von denen zahlreiche Menschen bereits betroffen sind. Mögliche Begleiterkrankungen sind Bluthochdruck (Hypertonie), Insulinresistenz und Diabetes Typ 2, Arteriosklerose (Gefässverkalkung), Gicht (Hyperrurikämie), Fettstoffwechselstörungen, Fettleber und Gelenkabnutzung (Arthrose).

Adipositas Grad II

Die zweite Stufe von Adipositas hat, wer einen BMI zwischen 35,0 und 40,0 besitzt (WHO Consultation on Obesity, 1999). In solchen Fällen ist es dringend empfohlen, ärztliche Unterstützung in Anspruch zu nehmen und regelmässig auf das Auftreten von Begleiterkrankungen zu achten.

Im Vergleich zur ersten Stufe von Adipositas werden die Auswirkungen des Übergewichts in der zweiten Stufe deutlicher (WHO Consultation on Obesity, 1999). Probleme wie reduzierte Beweglichkeit, rasche Ermüdung, verstärktes Schwitzen und Atemnot beeinträchtigen den Alltag erheblich. Hinzu kommen Rücken- und Gelenkschmerzen, insbesondere in den Knien. Nebst den bereits genannten Begleiterkrankungen beim Grad I können schwere Erkrankungen wie Schlaganfälle und Herzinfarkte häufiger vorkommen.

Adipositas Grad III

Die Adipositas Grad III ist die schwerste Form der Erkrankung. Hier ist der BMI $> 40,0$ (WHO Consultation on Obesity, 1999).

Die Auswirkungen dieser Erkrankung beeinflussen das tägliche Leben der Betroffenen erheblich (WHO Consultation on Obesity, 1999). Neben körperlichen Auswirkungen wie eingeschränkter Leistungsfähigkeit, Gelenkschmerzen und begleitenden Erkrankungen leiden Betroffene oft auch unter den Folgen psychosozialer Probleme, was zu einer starken seelischen Belastung führt. Personen mit ausgeprägter Adipositas sind häufig nicht mehr in der Lage, ihren beruflichen Verpflichtungen nachzukommen, und erleben erhebliche Stigmatisierung und Diskriminierung. Dies führt vielfach zu sozialem Rückzug und in einigen Fällen zur vollständigen Isolation. Depressionen treten in diesem Stadium verstärkt auf, zudem ist die Lebenserwartung bei Adipositas des dritten Grades generell reduziert.

Bei allen Stufen verschärfen sich die Symptome mit einem Anstieg des BMI innerhalb der jeweiligen Stufe (WHO Consultation on Obesity, 1999).

Die nachfolgende Tabelle veranschaulicht ein Berechnungsbeispiel des BMI und dessen Bedeutung.

Tabelle 1: Berechnungsbeispiele BMI und dessen Bedeutung

KÖRPERGRÖSSE [M]	KÖRPERGEWICHT [KG]	BMI	BEDEUTUNG
1.80	70	21.6	NORMALGEWICHT
1.80	90	27.8	LEICHTES ÜBERGEWICHT
1.80	105	32.4	ADIPOSITAS I
1.80	120	37.0	ADIPOSITAS II
1.80	135	41.7	ADIPOSITAS III

Quelle: Eigene Darstellung

2.1.3 Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

Die Gesundheitsförderung Schweiz (o. J.) definiert den Begriff *BGM* als systematisches Optimieren von gesundheitsrelevanten Faktoren im Betrieb. Diesbezüglich schafft BGM durch die

Gestaltung betrieblicher Strukturen und Prozesse die Voraussetzungen für die Gesundheit der Mitarbeitenden und trägt so zum Unternehmenserfolg bei.

Das BGM umfasst drei Säulen:

Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz

Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz umfassen gesetzlich vorgeschriebene Präventionsmassnahmen, die unter anderem im Arbeitsgesetz (ArG) und im Bundesgesetz über die Unfallversicherung (UVG) festgelegt sind (Gesundheitsförderung Schweiz, 2020).

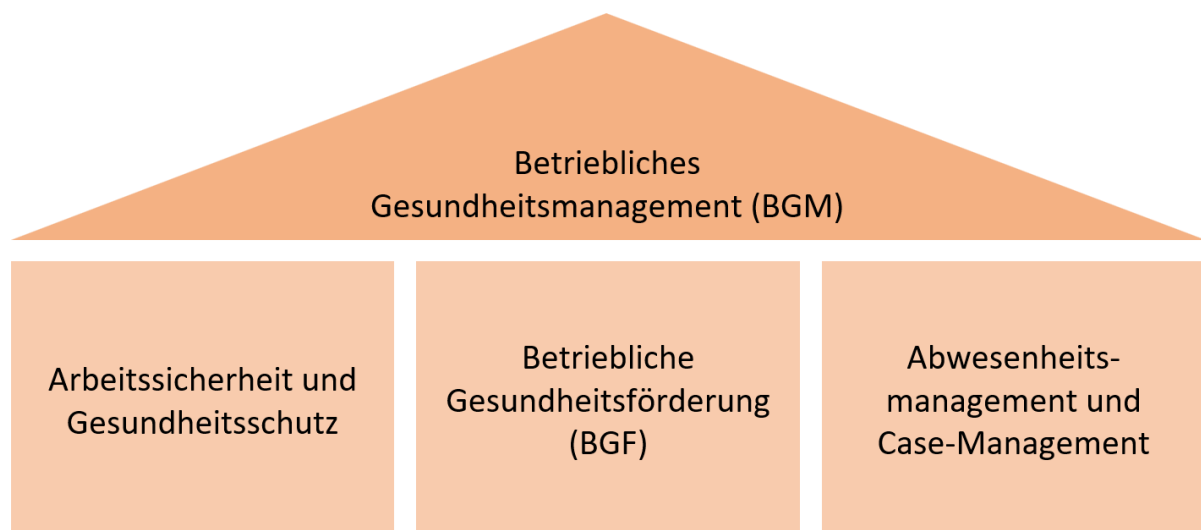
Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)

Die Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) ist eine zentrale Säule des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Mit der modernen Unternehmensstrategie wird danach gestrebt, Belastungen im Unternehmen zu reduzieren und Ressourcen durch Verhaltensänderungen und die Modifikation der Arbeitsbedingungen zu stärken (Gesundheitsförderung Schweiz, 2020). Dies lässt sich beispielsweise durch Massnahmen wie Mitarbeiterumfragen, partizipative Ansätze zur Einbeziehung der Mitarbeitenden und die Förderung einer positiven Feedbackkultur erreichen.

Abwesenheitsmanagement und Case-Management

Im Rahmen des Abwesenheitsmanagements und Case-Managements werden die Handhabung von Absenzen sowie die Unterstützung und schnelle Wiedereingliederung von Mitarbeitenden nach längerer Krankheit geregelt (Gesundheitsförderung Schweiz, 2020).

Abbildung 3: Aufbau des BGM



Quelle: Eigene Darstellung

In einer Arbeitswelt, die sich durch zunehmende Geschwindigkeit und Komplexität auszeichnet, hat die Bedeutung eines effektiven BGMs zur Erhaltung der Mitarbeitergesundheit signi-

fikant zugenommen (EPA, o. J.), da die Implementierung von BGM effektiver und kostengünstiger ist als die Übernahme der Kosten, die durch Krankheit, Unfälle, Mitarbeiterfluktuation und Leistungsminderung entstehen (Gesundheitsförderung Schweiz, 2020). Das BGM bietet daher sowohl für Arbeitgeber als auch für Arbeitnehmende erhebliche Vorteile.

2.2 BERUFSSTRESS

In diesem Kapitel wird darauf eingegangen, wie Berufsstress verursacht wird und welche Auswirkungen Berufsstress auf die Gesundheit und Wirtschaft hat.

2.2.1 Entstehung

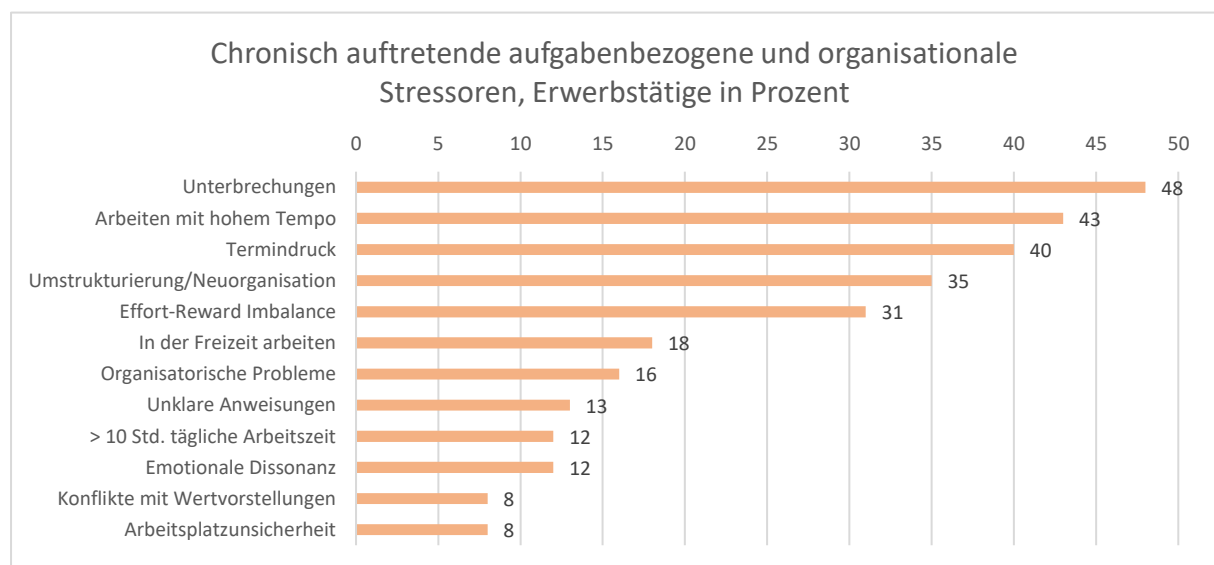
Stressoren

Stressoren sind hypothetische Belastungsfaktoren, die mit einer erhöhten Wahrscheinlichkeit Stressgefühle auslösen können (Siegfried, 2019). Sind Erwerbstätige über längere Zeit diesen Belastungsfaktoren ausgesetzt, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass dadurch ihr Befinden beeinträchtigt wird (Grebner et al., 2010). Dies kann sich beispielsweise in Form reduzierter Arbeits- und Lebenszufriedenheit oder Erschöpfung zeigen. Zudem können Gesundheitsprobleme wie Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Schlafstörungen und Leistungsdefizite auftreten. Die Identifizierung dieser Belastungsfaktoren ist essenziell, um zielgerichtete Präventionsmassnahmen entwickeln und begründen zu können.

Grebner et al. (2010) unterscheiden arbeitsbezogene Stressoren in aufgabenbezogene/organisationalen Belastungsfaktoren sowie in soziale Belastungsfaktoren.

Die folgende Grafik veranschaulicht die häufigsten aufgabenbezogenen und organisationalen Stressoren in der Schweizer Erwerbsbevölkerung, geordnet nach ihrer Häufigkeit.

Abbildung 4: Übersicht über die häufigsten chronischen aufgabenbezogenen und organisationalen Stressoren am Arbeitsplatz



Quelle: Grebner et al. (2010)

Bei den sozialen Belastungsfaktoren wurden Beleidigungen, Mobbing/Schikanierung, Drohungen/Erniedrigung, Benachteiligung aufgrund des Alters, Benachteiligung aufgrund des Geschlechts, körperliche Gewalt und sexuelle Belästigungen am häufigsten genannt (Grebner et al., 2010).

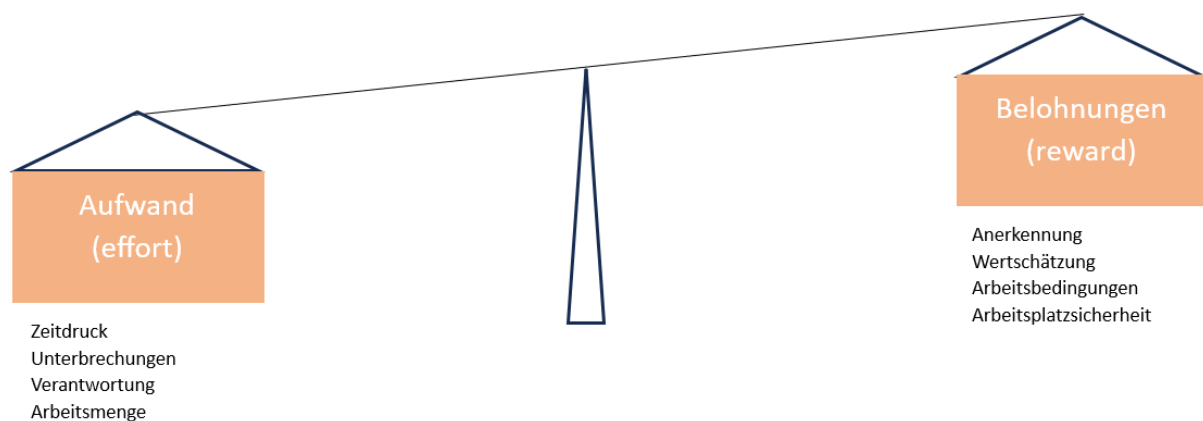
Modelle zur Entstehung von Berufsstress

Um einen Einblick in die vielschichtigen Dynamiken und Faktoren zu erlangen, die zur Entstehung von Berufsstress beitragen, werden nachfolgend drei relevante und anerkannte Berufsstressmodelle vorgestellt.

Effort-Reward-Imbalance-Modell (ERI-Modell)

Das Effort-Reward-Imbalance-Modell, abgekürzt als *ERI-Modell* und entwickelt von Johannes Siegrist (1996), beschäftigt sich mit dem Ungleichgewicht von Aufwand (*effort*) und Belohnungen (*reward*) im Arbeitskontext (Siegrist, 1996 in Montano & Peter, 2021). Es basiert auf der Annahme, dass ein Mangel an Gegenseitigkeit, d. h. hohe Anstrengungen, die nicht durch entsprechende Belohnungen ausgeglichen werden, zu negativen Emotionen und Stressreaktionen führt. Dies kann sich wiederum negativ auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Arbeitnehmer auswirken. Das Modell identifiziert drei Arten von Belohnungen: finanzielle (Lohn), statusbezogene (Karriereförderung und Arbeitsplatzsicherheit) und sozioemotionale (Wertschätzung und Anerkennung).

Abbildung 5: Effort-Reward-Imbalance-Modell



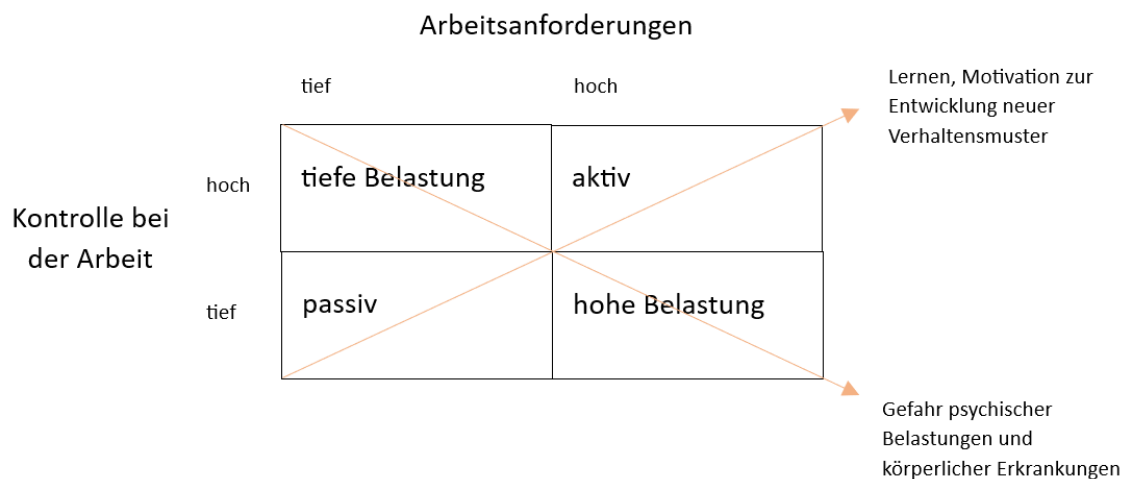
Quelle: Epp (2022)

Job-Demand-Control-Modell (JDC-Modell)

Das von Robert Karasek (1979) entwickelte Job-Demand-Control-Modell, abgekürzt als *JDC-Modell*, gilt als eines der am häufigsten erforschten Konzepte im Bereich des beruflichen Stresses (Karasek, 1979 in Verhofstadt et al., 2017). Das Modell verfügt über zwei Dimensionen: die Arbeitsanforderungen (*demands*) und den Entscheidungsspielraum (*control*) (Kauffeld, 2018). Die Arbeitsanforderungen beziehen sich auf die quantitative Arbeitsbelastung, während der Handlungsspielraum das Ausmass beschreibt, in dem die Person selbst-

ständig Entscheidungen treffen und variabel auf Anforderungen reagieren kann. Beide Dimensionen können je nach Arbeitsaufgabe unterschiedlich stark ausgeprägt sein, was zu vier Tätigkeitstypen führt. Stark belastende Tätigkeiten resultieren vor allem aus dem Zusammenspiel von hohen Anforderungen und einem geringen Entscheidungsspielraum. Dem Modell zufolge ist es möglich, eine hohe Anzahl von Stressoren durch eine Erhöhung des Entscheidungsspielraums zu neutralisieren. Um Stress zu reduzieren oder gar zu vermeiden, sollten einer Arbeitskraft mit einem hohen Arbeitsaufkommen mehr Befugnisse eingeräumt werden. Die in der Abbildung dargestellten Pfeile stellen zwei Extremfälle dar: Wenn der Entscheidungsspielraum bei steigenden Anforderungen geringer wird, ist dies gesundheitlich stark belastend. Nimmt hingegen der Entscheidungsspielraum bei steigenden Anforderungen zu, wird eine leistungsfördernde Wirkung postuliert.

Abbildung 6: Job-Demand-Control-Modell



Quelle: Prümper et al. (2011)

Im Jahr 1988 wurde das Modell um den Faktor der sozialen Unterstützung am Arbeitsplatz ergänzt, da sich soziale Unterstützung positiv auf das Wohlbefinden der Arbeitnehmer auswirkt und es als Puffer gegen die negativen Auswirkungen hoher Arbeitsanforderungen und geringer Kontrolle dienen kann (Bakker & Demerouti, 2007).

Job-Demands-Resources-Modell (JDR-Modell)

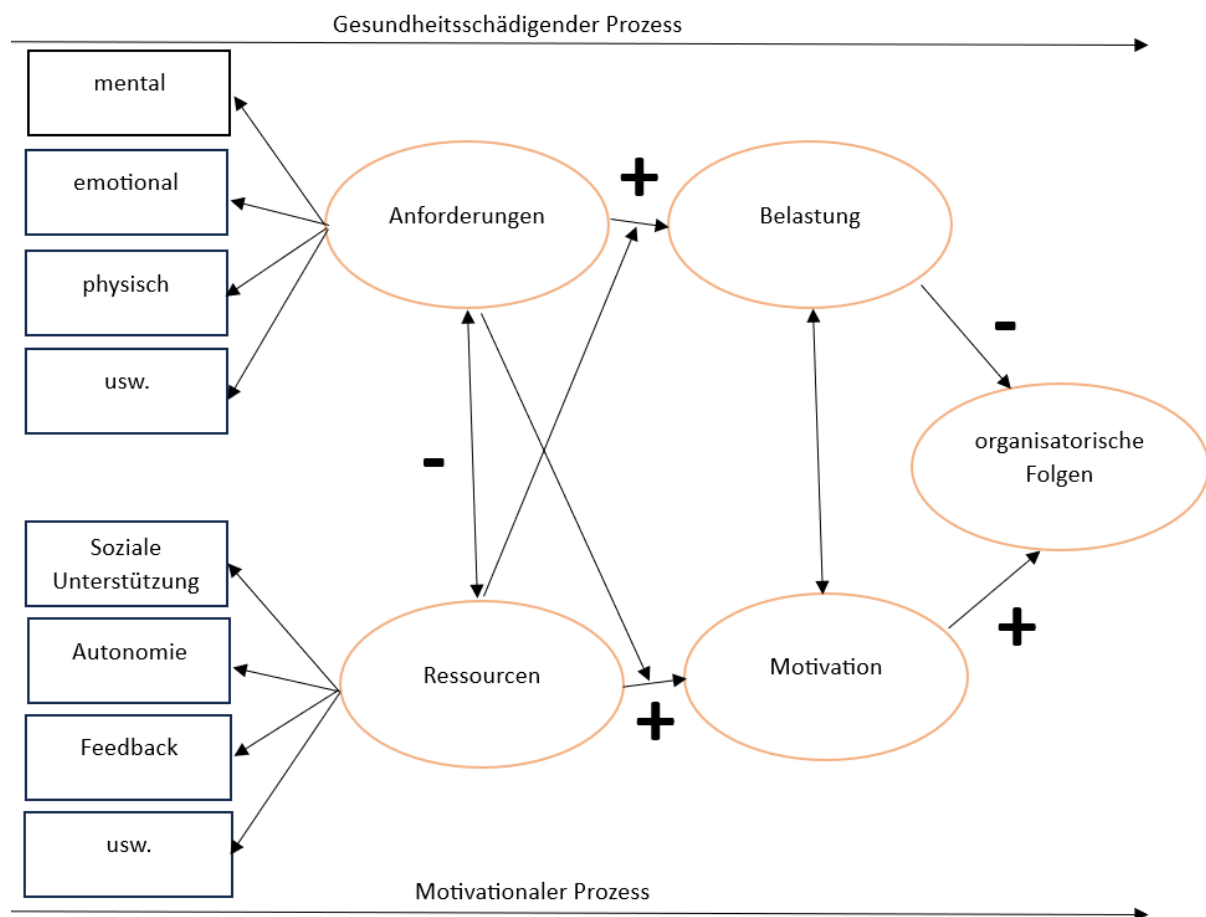
Das Job-Demands-Resources-Modell, kurz *JDR-Modell*, von Bakker und Demerouti (2007) entstand aus der Kritik am JDC-Modell (Bakker & Demerouti, 2007 in Kauffeld, 2018). Es wurde kritisiert, dass neben dem Entscheidungsspielraum noch weitere wesentliche Ressourcen für das Belastungserleben bei der Arbeit ausschlaggebend sind, weshalb im JDR-Modell die Ressourcen stärker berücksichtigt werden.

Das Modell konzentriert sich auf die Interaktion zwischen Arbeitsanforderungen und -ressourcen und deren Einfluss auf organisationale Folgen, die entweder als Arbeitsengagement oder als gesundheitliche Beeinträchtigungen sichtbar werden (Bakker & Demerouti, 2007 in HSLU, o. J.). Arbeitsanforderungen beinhalten mentale, emotionale und physische Elemente,

die entweder als hinderlich oder als herausfordernd klassifiziert werden. Lang anhaltende negative Arbeitsanforderungen beeinflussen die Gesundheit direkt und können zu gesundheitlichen Folgen wie Burnout führen. Auf der anderen Seite befinden sich Arbeitsressourcen, die Arbeitsprozesse unterstützen, erleichtern und die persönliche Entwicklung fördern. Sie umfassen Aspekte wie soziale Unterstützung, Autonomie und Feedback. Effektiv genutzte Ressourcen können zu Eustress führen und als Motivationsquelle dienen, während ein Mangel an Ressourcen mit einer Distanzierung vom Unternehmen einhergehen kann.

Eine ausgewogene Beziehung zwischen Anforderungen und Ressourcen führt zu erhöhtem Arbeitsengagement, gekennzeichnet durch Hingabe, bessere Leistungsfähigkeit und Vitalität (Bakker & Demerouti, 2007 in HSLU, o. J.). Dies äussert sich in verbesserter Konzentration und Energie sowie in der Bereitschaft, sich Herausforderungen zu stellen. Eine Imbalance, bei der die Anforderungen die Ressourcen überwiegen, resultiert in Distress, was langfristig zu psychischen und physischen Gesundheitsproblemen führen kann.

Abbildung 7: Job-Demands-Resources-Modell



Quelle: In Anlehnung an Bakker und Demerouti (2007)

Die drei vorgestellten Modelle bieten einen tiefen Einblick in die verschiedenen Aspekte von beruflichem Stress und Arbeitszufriedenheit. Das ERI-Modell verdeutlicht, wie Ungleichgewichte zwischen geleisteter Anstrengung und erhaltener Belohnung zu Stress und gesund-

heitlichen Problemen führen können. Das JDC-Modell unterstreicht die Relevanz des Entscheidungsspielraums, um den Belastungen durch hohe Arbeitsanforderungen entgegenzuwirken. Darüber hinaus erweitert das JDR-Modell die Perspektive, indem es die Rolle zusätzlicher Arbeitsressourcen betont, die nicht nur Stress reduzieren, sondern auch das Arbeitsengagement und die Gesundheit positiv beeinflussen können.

2.2.2 Auswirkungen auf die Gesundheit

Seyle (1936 in Kaluza, 2018) bezeichnete die Stressreaktion als allgemeines Anpassungssyndrom (AAS), da sie zeigt, wie der Körper auf die Belastung reagiert. Stress gilt als wesentlicher Schutzmechanismus des Körpers zur Bewältigung von belastenden Situationen. Bei Bedrohungen oder hohen Belastungen sorgt Stress für einen Energieschub und Alarmbereitschaft (Cannon, 1915). Dies geschieht durch die Ausschüttung der Hormone *Adrenalin*, *Noradrenalin* und *Cortisol*, die das aktivitätsorientierte Nervensystem stimulieren. Dadurch werden Gehirn und Muskeln besser mit Sauerstoff versorgt, die Muskeln angespannt, die Atmung beschleunigt und das Herz schlägt schneller. Nachdem die wahrgenommene Gefahr vorbei ist, beruhigt sich der Körper und die Stresshormonproduktion sinkt wieder. Diese Reaktion wird als *fight-or-flight response*, auf Deutsch als *Kampf-oder-Flucht-Reaktion*, bezeichnet.

Kurzfristiger Stress wird oft als unangenehm empfunden, ist aber in der Regel nicht gesundheitsschädlich (Orthomol, o. J.). Bei anhaltendem chronischem Stress hingegen können die langfristigen Effekte des Hormons *Cortisol* die körperliche und psychische Gesundheit beeinträchtigen. Ein ständig hoher Cortisol- und Adrenalin Spiegel kann den Körper überlasten, zu Schlafstörungen, Depressionen, Herz-Kreislauf-Erkrankungen, geschwächtem Immunsystem, Spannungskopfschmerzen, der Anlagerung von Bauchfett, Diabetes, Gedächtnisverlust sowie Lern- und Konzentrationsstörungen führen. Zudem kann ein erhöhter Cortisol Spiegel depressive Verstimmungen verstärken und die Produktion von Geschlechtshormonen wie Testosteron und Östrogen hemmen.

Obwohl übermäßiger Stress gesundheitliche Probleme verursachen kann, ist er meist nicht der alleinige Auslöser einer Erkrankung, sondern eher ein Risikofaktor, der bestimmte Krankheiten begünstigen kann (USZ, o. J.). In der Regel wirken mehrere Faktoren zusammen, wenn es zu einer Krankheit kommt.

2.2.3 Auswirkungen auf die Schweizer Wirtschaft

Kosten von Berufsstress

Stress am Arbeitsplatz kann zu direkten und indirekten Kosten auf individueller, betrieblicher und volkswirtschaftlicher Ebene führen (Grebner et al., 2010). Auf der individuellen Ebene umfassen diese Kosten beispielsweise reduzierte Arbeitsleistung und beeinträchtigt Befinden und bei chronischem Stress auch Krankheiten und Arbeitsausfall. Betriebliche Kosten manifestieren sich in Form von verminderter Qualität der Dienstleistungen und Produkte, Produktionsausfällen, erhöhten Fehlzeiten und Unfällen. Auf der volkswirtschaftlichen Ebene re-

sultieren Kosten aus den in Betrieben und Organisationen kumulierten Verlusten. Hinzu kommen Ausgaben für Versicherungsleistungen, gesundheitsbezogene Kosten sowie finanzielle Belastungen durch Arbeitslosigkeit, vorzeitige Pensionierungen und Invalidität.

Job-Stress-Index 2022

Die Gesundheitsförderung Schweiz arbeitet seit 2014 regelmässig mit Projektteams der Universität Bern und der ZHAW zusammen, um vier bedeutsame Kennzahlen zu erfassen, die das Ausmass von arbeitsbedingtem Stress und dessen Einfluss auf Gesundheit und Produktivität der Erwerbstätigen in der Schweiz aufzeigen (Ulshöfer & Jensen, 2022). Gemäss Ulshöfer und Jensen (2022) lauten die aktuellsten Kennzahlen inkl. Interpretationen wie folgt:

Job-Stress-Index

Mit dem Job-Stress-Index wird das Verhältnis zwischen spezifischen Arbeitsbelastungen und Arbeitsressourcen dargestellt, wobei ein Wert zwischen 0 und 100 die Intensität der Belastungen im Verhältnis zu den Ressourcen angibt. Je höher die Zahl, desto grösser sind die Belastungen im Vergleich zu den Ressourcen.

Tabelle 2: Bedeutung Job-Stress-Index

		Wert des Job-Stress-Index
weniger Stressoren als Ressourcen	Vorteilhafter Bereich	0-45.879
gleich viele Stressoren wie Ressourcen	Sensibler Bereich	45.880-54.122
mehr Stressoren als Ressourcen	Kritischer Bereich	54.123-100

Quelle: Ulshöfer und Jensen (2022, S. 9)

Der Job-Stress-Index 2022 der Erwerbstätigen in der Schweiz beträgt 50,66, im Jahr 2020 lag er bei 50,83. Diese ermittelte Kennzahl deutet auf ein im Durchschnitt ausgeglichenes Verhältnis zwischen arbeitsbezogenen Ressourcen und Belastungen bei den Erwerbstätigen in der Schweiz hin. Die geringfügige Änderung im Vergleich zu 2020 lässt sich eher durch eine Verringerung der Belastungen als durch eine Zunahme der Ressourcen erklären.

Je nach Alter, Branche und Funktion unterscheidet sich der Job-Stress-Index. Wie in früheren Erhebungen zeigt sich auch im Hinblick auf das Jahr 2022, dass der Job-Stress-Index bei älteren Erwerbstätigen tendenziell besser ausfällt. Höhere Stresswerte finden sich konstant in Branchen wie Gastronomie und Gastgewerbe sowie im Gesundheits- und Sozialwesen, wobei die Funktion oft mehr Einfluss hat als die Branche. Demnach weisen Nichtführungskräfte höhere Stresswerte auf als Führungskräfte. Keine signifikanten Unterschiede zeigen sich beim Job-Stress-Index in Bezug auf Geschlecht, Bildungsniveau oder Sprachregion.

Mitarbeitende, die am Arbeitsplatz mehr Belastungen als Ressourcen erfahren, berichten über niedrigere Arbeitszufriedenheit und geringere emotionale Bindung zum Unternehmen, was auch die Kündigungsabsicht erhöht.

Anteil der Erwerbstätigen mit einem kritischen Job-Stress-Index

Ausgehend vom individuellen Job-Stress-Index lässt sich der prozentuale Anteil der Erwerbstätigen berechnen, die ein überdurchschnittlich ungünstiges Gleichgewicht (kritischer Bereich) zwischen Belastungen und Ressourcen am Arbeitsplatz aufweisen. Der kritische Bereich wird erreicht, wenn die Anzahl der Stressoren die der Ressourcen übersteigt.

Diese Kennzahl verzeichnet im Jahr 2022 ebenfalls eine leichte Verbesserung. Der Anteil sank von 29,6 % im Jahr 2020 auf 28,2 % im Jahr 2022. Ein Viertel der Erwerbstätigen (26,4 %) befindet sich in einem vorteilhaften Bereich (mehr Ressourcen als Belastungen). Der Bereich, in dem sich Ressourcen und Belastungen ausgleichen, umfasst dementsprechend die restlichen 45,4 % der Erwerbstätigen. In den vergangenen Jahren war eine Abnahme im vorteilhaften und eine Zunahme im kritischen Bereich zu beobachten, was sich 2022 erstmals umkehrte.

Emotionale Erschöpfung

Mehr Belastungen als Ressourcen führt langfristig zu emotionaler Erschöpfung. Der Anteil Erwerbstätiger mit emotionaler Erschöpfung beträgt 30,3 % im Jahr 2022 (2020: 28,7 %). Im Jahr 2022 überschritt der Anteil der emotional erschöpften Erwerbstätigen erstmals seit 2014 die 30 %-Marke. Dieser Anstieg könnte nebst der Belastung am Arbeitsplatz auch durch private Belastungen ausgelöst werden. Ein klarer Zusammenhang zwischen dem Job-Stress-Index und emotionaler Erschöpfung besteht auch 2022, denn Erwerbstätige mit mehr Belastungen als Ressourcen haben eine doppelt so hohe Wahrscheinlichkeit für emotionale Erschöpfung im Vergleich zu denen mit einem ausgeglichenen Verhältnis. In der Gruppe mit mehr Belastungen sind 57 % emotional erschöpft, was über fünfmal höher ist als in der Gruppe mit mehr Ressourcen.

Ökonomisches Potenzial

Im Jahr 2022 blieben die Produktivitätsverluste durch Absentismus und Präsentismus mit 14,9 % der Arbeitszeit auf dem Niveau von 2020, mit 5,3 % Verlust durch Absentismus und 9,6 % durch Präsentismus. Beim Absentismus, abgeleitet vom lateinischen Begriff *absentia* für *Abwesenheit*, handelt es sich um ein Arbeitnehmerverhalten im Zusammenhang mit gewohnheitsmässigen Fehlzeiten, die nicht mit krankheitsbedingtem Fehlen in Verbindung stehen (Personio, o. J.). Es ist ein erkennbares Muster der Nichtanwesenheit, das nicht auf legitimen Gründen beruht, sondern auf einer geringen Motivation, den arbeitsrechtlichen Pflichten und Vereinbarungen zu entsprechen. Im Gegensatz dazu beschreibt Präsentismus das Phänomen, dass Mitarbeitende trotz Krankheit arbeiten gehen (APA Dictionary of Psychology, 2018d).

Der Job-Stress-Index verdeutlicht weiterhin einen starken Zusammenhang mit diesen Produktivitätsverlusten: Mitarbeitende mit mehr Belastungen als Ressourcen erleben häufiger Absentismus (7,3 % der Arbeitszeit) und Präsentismus (14,3 %) im Vergleich zu solchen mit ausgeglichenen oder ressourcenreicheren Arbeitsbedingungen. Arbeitsstress verursacht demnach jährliche Kosten von rund CHF 6,5 Milliarden für die Schweizer Wirtschaft. Obwohl das

ökonomische Potenzial im Vergleich zu 2020 (CHF 7,6 Milliarden) leicht zurückgegangen ist, ist der Unterschied nicht signifikant. Der bisher steigende Trend des ökonomischen Potenzials wurde 2022 gebrochen, was teilweise darauf zurückzuführen ist, dass weniger Personen über mehr Belastungen als Ressourcen berichteten.

Die Gegenüberstellung des ökonomischen Potenzials und des gesamtschweizerischen Produktionsverlusts von CHF 48 Milliarden lässt darauf schliessen, dass 13 % dieser Verluste in der Schweiz auf Absentismus und Präsentismus zurückgehen.

Das Gleichgewicht von Ressourcen und Belastungen ist derzeit zwar ausgeglichen, doch der hohe Job-Stress-Index und der langsam zunehmende Anteil emotional erschöpfter Erwerbstätiger sollten als Warnzeichen betrachtet werden (Gesundheitsförderung Schweiz, 2022). Thomas Mattig, Direktor der Gesundheitsförderung Schweiz, unterstreicht die Notwendigkeit, Arbeitsbelastungen zu minimieren und Ressourcen zu stärken. Er empfiehlt Unternehmen, mit einer Job-Stress-Analyse Belastungen und Ressourcen der Mitarbeitenden zu erfassen und darauf basierend Massnahmen zu planen und umzusetzen. Ein systematisches betriebliches Gesundheitsmanagement ist besonders in Krisenzeiten essenziell, um die Gesundheit der Mitarbeitenden zu fördern und zu schützen. Mattig betont, dass Mitarbeitende das wertvollste Kapital eines Unternehmens sind und gerade in Zeiten des Fachkräftemangels besondere Aufmerksamkeit verdienen.

2.3 ÜBERGEWICHT UND ADIPOSITAS AUFGRUND BERUFSSTRESS

In diesem Kapitel wird die Entstehung von Übergewicht und Adipositas infolge von Berufsstress oberflächlich erläutert. Zudem wird Stellung zu den finanziellen Auswirkungen von Übergewicht und Adipositas auf die Schweizer Wirtschaft genommen.

2.3.1 Zusammenhang von Übergewicht und Adipositas aufgrund von Stress

Diverse Studien belegen den Zusammenhang

Verschiedene Studien aus der ganzen Welt bestätigen einen Zusammenhang zwischen Berufsstress und einer Gewichtszunahme. Im Folgenden werden drei Studien kurz vorgestellt, in deren Rahmen der Zusammenhang untersucht wurde.

Die Studie «Job strain in relation to body mass index» untersuchte den spezifischen Einfluss von Arbeitsbelastung auf den BMI (Nyberg et al., 2011). Es wurde deutlich, dass Jobstress in direktem Zusammenhang mit einem erhöhten BMI steht.

Mit einer weiteren Studie mit dem Titel «Examining the association between work stress, life stress and obesity among working adult population in Canada» wurde untersucht, ob es einen Zusammenhang zwischen dem selbst wahrgenommenen Arbeits- und Lebensstress und Adipositas bei Erwerbstätigen in Kanada gibt (Geda et al., 2022). Diesbezüglich wurde ein signifikanter Zusammenhang zwischen arbeitsbedingtem Stress und Fettleibigkeit festgestellt. Personen, die über ein hohes Mass an Arbeitsstress berichteten, hatten eine 1,432-mal höhere Wahrscheinlichkeit, fettleibig zu sein, als Personen ohne arbeitsbedingten Stress. Hingegen

zeigte der wahrgenommene Lebensstress keinen signifikanten Zusammenhang mit dem Adipositasrisiko. Die Ergebnisse verdeutlichen somit eine hohe Prävalenz von Berufsstress und dessen Zusammenhang mit Fettleibigkeit.

Die schwedische Studie «Occupational stress is associated with major long-term weight gain in a Swedish population-based cohort» untersuchte den Zusammenhang zwischen Berufsstress und signifikantem langfristigem Gewichtszuwachs (Klingberg et al., 2018). Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass beruflicher Stress, insbesondere in Form von geringer Entscheidungsfreiheit und hohen Arbeitsanforderungen, ein zentraler Faktor für langfristigen Gewichtszuwachs sein kann.

Möglich Ursachen, die das Gewicht aufgrund von Stress beeinflussen

Wie zuvor dargestellt, bestätigen diverse Studien einen Zusammenhang zwischen Berufsstress und Gewichtszunahme. Verschiedene stressbedingte hormonelle Veränderungen können zu Verhaltensänderungen führen, die wiederum eine Gewichtszunahme begünstigen. Im Folgenden wird zur Veranschaulichung näher auf zwei spezifische Punkte eingegangen.

Stressbedingtes Essverhalten

Maier et al. (2015) stellten fest, dass Stress die Fähigkeit zur Selbstkontrolle, insbesondere bei Entscheidungen bezüglich der Ernährung, negativ beeinflussen kann. Unter Stress tendieren Menschen dazu, sich für Lebensmittel zu entscheiden, die reich an Zucker, Fett und Kalorien sind (Dallman et al., 2003). Der Verzehr solcher «Komfort-Nahrungsmittel» kann dazu beitragen, die Aktivität des biologischen Stresssystems und die damit verbundenen negativen Emotionen bei chronischem Stress zu verringern.

Schlafverhalten

Schlaf und Stress interagieren auf bidirektionale Weise und beeinflussen das zentrale Nervensystem und den Stoffwechsel (Hirotsu et al., 2015). Ein hoher Cortisolspiegel kann zu Ein- und Durchschlafproblemen führen, da Cortisol der Gegenspieler des Hormons *Melatonin* ist, das den Schlaf-Wach-Zyklus reguliert. Ein Mangel an Schlaf beeinflusst die Produktion der für die Appetitkontrolle zuständigen Hormone *Leptin* und *Ghrelin* derart, dass ein erhöhtes Verlangen nach Nahrung hervorgerufen wird. Dieses erhöhte Hungergefühl bewirkt typischerweise eine gesteigerte Aufnahme von Kalorien, was wiederum zu einer Gewichtszunahme führen kann.

Berufsstress kaum alleiniger Auslöser

An dieser Stelle wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass Übergewicht und Adipositas das Resultat einer vielschichtigen Interaktion zwischen (epi-)genetischen Faktoren, hormonellen Mechanismen, verhaltensbiologischen Aspekten, psychologischen Einflüssen sowie kulturellen und sozioökonomischen Bedingungen sind (Brix et al., 2023). Somit kann Berufsstress nicht als alleiniger Auslöser betrachtet werden, sondern als ein zusätzlicher, verstärkender Faktor.

Akuter (Berufs-)Stress führt zu Gewichtsabnahme

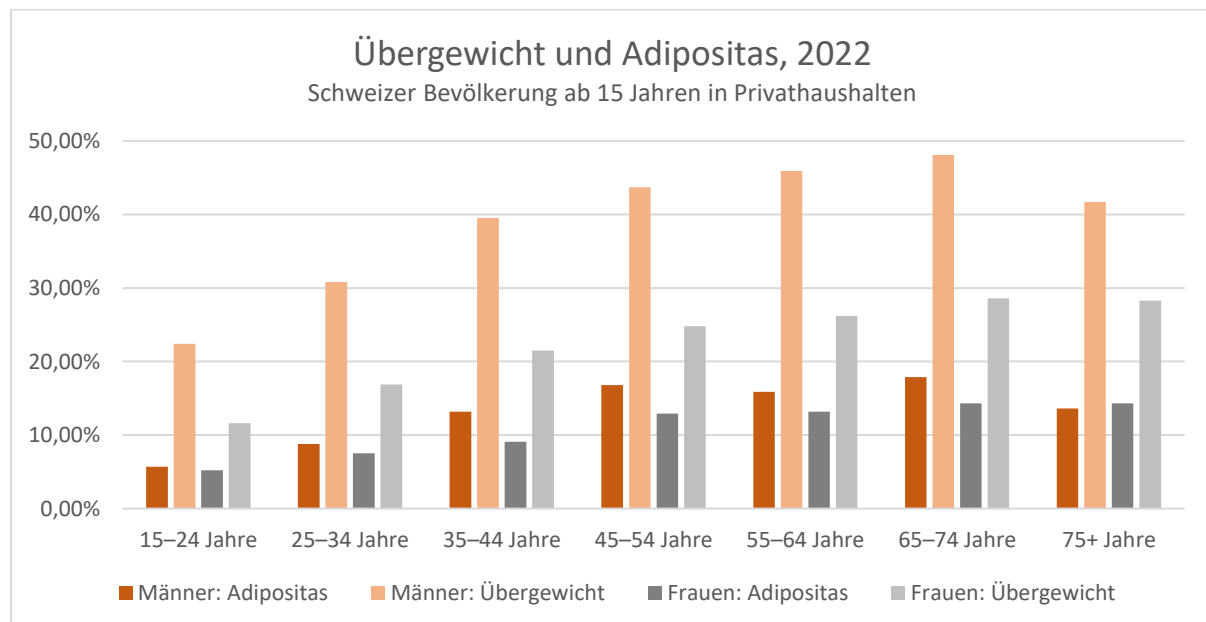
Aus Gründen der Vollständigkeit und Transparenz ist zu erwähnen, dass Stress auch eine gegenteilige Wirkung haben kann. Ans et al. (2018) fanden bei einer Literaturrecherche zum Zusammenhang von Appetit und Stress heraus, dass akuter Stress in der Regel zu einer verringerten Nahrungsaufnahme führt, während chronischer Stress zu einem erhöhten Essverhalten führt.

2.3.2 Entwicklung von Übergewicht und Adipositas in der Schweiz

Zwischen 1992 und 2022 erhöhte sich der Prozentsatz der Menschen mit Übergewicht oder Adipositas in der Schweiz deutlich von 30 % auf 43 % (BFS, 2023b). Der Anteil der adipösen Personen ist in diesen 30 Jahren auf mehr als das Doppelte angewachsen, nämlich von 5 % auf 12 %. Seit 2012 ist allerdings eine Verlangsamung dieses Trends feststellbar: Während die Rate der Adipositas nur noch leicht steigt, ist bei Übergewicht kein weiterer Anstieg zu beobachten.

Im Jahr 2022 waren in der Schweiz 52 % der Männer und 34 % der Frauen von Übergewicht oder Adipositas betroffen (BFS, 2024). Die folgende Grafik stellt die Verteilung der Schweizer Bevölkerung nach Geschlecht und Alter dar.

Abbildung 8: Übergewicht und Adipositas, 2022



Quelle: BFS (2023)

2.3.3 Kosten von Übergewicht und Adipositas

Neben den gesundheitlichen Auswirkungen für die Betroffenen haben Übergewicht und Adipositas erhebliche wirtschaftliche Konsequenzen (Stamm et al., 2017). Die Kostenanalyse für Übergewicht und Adipositas sowie die damit verbundenen Krankheiten unterstreichen die Notwendigkeit von Massnahmen.

Diese Kosten setzen sich einerseits aus direkten Ausgaben für Massnahmen zur Gewichtsreduktion zusammen, beispielsweise für Medikamente zur Appetithemmung, chirurgische Eingriffe und Beratungsdienste, andererseits resultieren sie aus direkten (Behandlungskosten) und indirekten Kosten (Arbeitsausfall, Invalidität, frühzeitiger Tod) (Stamm et al., 2017).

Eine Untersuchung aus dem Jahr 2014 bezifferte die Gesamtkosten, die durch Krankheiten infolge von Übergewicht und Adipositas im Jahr 2012 entstanden, auf etwa CHF 8 Milliarden (Schneider & Venetz, 2014 in Stamm et al., 2017). Zwar fehlen aktuellere Studien zu den finanziellen Auswirkungen, dennoch kann angenommen werden, dass sich die Zahl auf ähnlichem Niveau befindet, da sich die Zahl der Übergewichtigen und Adipösen in der Schweiz seitdem relativ stabil gehalten hat.

Die direkten Kosten für die Behandlung von Übergewicht und Adipositas lagen 2012 bei CHF 77 Millionen, wobei chirurgische Eingriffe mit CHF 50 Millionen den grössten Kostenblock darstellten (Stamm et al., 2017). Diese direkten Ausgaben für Behandlungen, Operationen und Beratungen machen jedoch nur etwa 1 % der Gesamtkosten aus, die durch mit Übergewicht und Adipositas assoziierte Krankheiten verursacht wurden. Der grösste Teil der Kosten entfällt auf direkte Krankheitskosten (CHF 4,7 Milliarden), während indirekte Kosten über 40 % ausmachen (CHF 3,3 Milliarden). Krankheiten wie Diabetes, Gelenkerkrankungen, Asthma, Herzerkrankungen und Bluthochdruck verursachen fast zwei Drittel der gesamten Kosten, die durch Übergewicht bedingt sind.

2.4 PRÄVENTIONSANSÄTZE FÜR ARBEITGEBER UND ARBEITNEHMER

Da Berufsstress als ein möglicher Auslöser von Übergewicht und Adipositas gilt, werden in diesem Kapitel Massnahmen gegen Berufsstress für Arbeitgeber und Arbeitnehmer vorgestellt. Mit diesen gezielten Massnahmen gegen Stress am Arbeitsplatz kann präventiv gegen Übergewicht und Adipositas vorgegangen werden.

Gemäss Kälin und Schiller-Stutz (o. J.) gibt es zwei Ansatzpunkte zur Stressprävention.

1. **Verhaltensorientierte Massnahmen:** Diese Massnahmen zielen auf das Individuum ab, d. h. auf die Stärkung persönlicher Ressourcen, wie Stressbewältigungs- und Entspannungstrainings sowie Trainings zur Steigerung der persönlichen Kompetenzen, beispielsweise Konflikt- oder Zeitmanagementtrainings.
2. **Verhältnisorientierte Massnahmen:** Sie fokussieren sich auf die Gestaltung der Arbeitssituation, wobei insbesondere Massnahmen zur Verbesserung der Sicherheit und Gesundheit von Relevanz sind. Das Ziel ist es, chronischen Arbeitsbelastungen wie ständiger Überforderung, Zeitdruck und Unterbrechungen, sozialen Konflikten sowie Rollenkonflikten vorzubeugen bzw. diese zu reduzieren. Zudem sollen situative Unterstützungen im Arbeitsumfeld wie Entscheidungsfreiräume, Kontrollmöglichkeiten, soziale Unterstützung, Fairness und Wertschätzung sichergestellt und gefördert werden.

Abgeleitet aus diesen beiden Ansatzpunkten zur Stressprävention, den Modellen zur Entstehung von Berufsstress und unter Berücksichtigung der häufigsten arbeitsbedingten Stressoren wird nachstehend eine Auswahl an anerkannten Präventionsstrategien vorgestellt, die Arbeitgebende und Arbeitnehmende in ihrem Betrieb umsetzen können, um Berufsstress zu reduzieren.

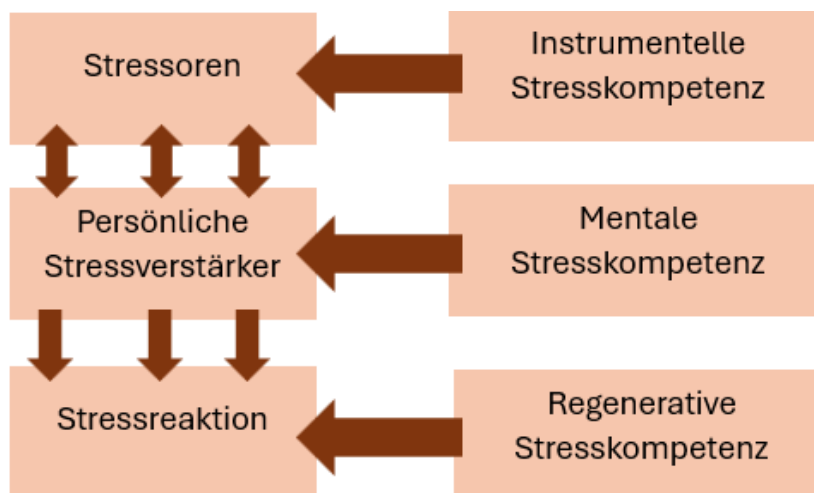
2.4.1 Präventionsmassnahmen durch den Arbeitnehmer

In diesem Kapitel werden die drei Hauptansatzpunkte und die drei Hauptsäulen des individuellen Stressmanagements nach Kaluza (2018) vorgestellt, die ein Arbeitnehmer angehen kann.

Vor der Erläuterung des Drei-Säulen-Stresskompetenz-Modells weist Kaluza (2018) darauf hin, dass es von entscheidender Bedeutung ist, eine Balance zwischen Phasen der Anspannung, des Einsatzes, des Engagements und Phasen der Entspannung, der Erholung und der Distanzierung von den Anforderungen zu finden. Je länger und stärker man sich für eine Sache einsetzt und anstrengt, umso länger und intensiver benötigt es Zeit für Entspannung und Erholung. Ebenfalls erwähnt er, dass es keine Patentrezepte bezüglich des Stressmanagements gibt, da die Entstehung von Stress äusserst individuell ist – dementsprechend sind auch die Strategien für das eigene Stressmanagement an die Person gebunden. Aus diesem Grund betont er, wie wesentlich es ist, die eigenen Stressoren zu kennen.

Kaluza (2018) entwickelte das nachstehende Drei-Säulen-Stresskompetenz-Modell.

Abbildung 9: Die drei Säulen der Stresskompetenz



Quelle: Kaluza (2018)

Instrumentelle Stresskompetenz

Beim instrumentellen Stressmanagement geht es darum, bei den Stressoren anzusetzen. Das Ziel ist, dass Stress erst gar nicht entsteht (Kaluza, 2018). Dies kann zum einen erreicht werden, indem der Arbeitnehmer auf die Stressoren Einfluss nimmt, sie verändert und so weit wie möglich verringert oder vollständig abbaut. Zum anderen können Arbeitgeber dem Berufsstress durch die Entwicklung von Kompetenzen der Anforderungsbewältigung vorbeugen.

Die instrumentelle Stresskompetenz wird nach Kaluza (2018) in vier Komponenten unterteilt, die praktische Ansätze bieten, um Stress im Berufsalltag effektiv zu managen.

Lernen: eine Aufgabe für das ganze Leben

Lebenslanges Lernen ist essenziell, um beruflich auf dem neuesten Stand zu bleiben und Überforderung sowie Kompetenzverlust zu vermeiden. Dazu gehören das regelmässige Auffrischen beruflicher Kenntnisse und Fähigkeiten sowie das kontinuierliche Informieren über branchenrelevante Neuerungen und Trends. Eine praktische Selbstreflexion der eigenen fachlichen Anforderungen und Kompetenzen hilft, Entwicklungsbedarf zu erkennen und Lernziele zu setzen.

Soziales Netz und soziale Unterstützung

Ein starkes soziales Netzwerk kann vor den schädlichen Auswirkungen von Stress schützen. Zwischenmenschliche Kontakte mindern Gefühle von Einsamkeit und Überforderung und können die Stressbewältigung erleichtern. Es ist entscheidend, emotionale Nähe zu pflegen und sich der Vielfalt innerhalb des eigenen sozialen Netzwerks bewusst zu sein. Eine Reflexion des eigenen Netzwerks kann helfen, die Beziehungsstrukturen bewusst zu nutzen und zu stärken.

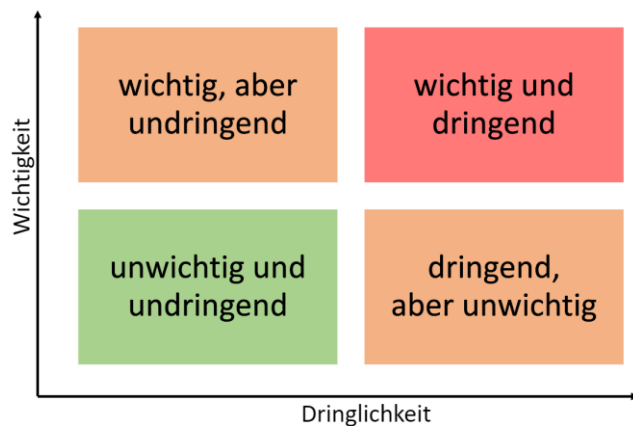
Selbstbehauptung: die eigenen Interessen angemessen vertreten

Das Setzen persönlicher Grenzen, insbesondere durch das Ablehnen von Anfragen, ist eine wesentliche Fähigkeit zur Stressprävention. Es ist auch bedeutsam, Unterstützung zu suchen und Aufgaben zu delegieren. Ein gesunder Umgang mit Ärger durch angemessenes Ausdrücken desselben verhindert innere Anspannung und Konflikte. Die Fähigkeit, sich auf Situationen vorzubereiten, in denen man «nein» sagen möchte, kann durch mentales Training verbessert werden.

Selbstmanagement: sich selbst führen

Effektives Selbstmanagement beginnt mit der Fokussierung der eigenen Werte und Ziele, um nicht ständig auf äussere Anforderungen zu reagieren. Die Klärung persönlicher Werte und das Setzen von realistischen, konkreten und überprüfbareren Zielen erhöhen die Stresstoleranz und helfen, Belastungen als Herausforderungen zu betrachten. Techniken wie das Eisenhower-Prinzip, ein Modell, welches mittels vier Feldern Aufgaben nach ihrer Wichtigkeit und Dringlichkeit gliedert, sowie eine systematische Zeitplanung, unterstützen dabei, Prioritäten richtig zu setzen und die eigene Zeit effektiv zu nutzen.

Abbildung 10: Eisenhower-Prinzip



Quelle: Eigene Darstellung

Mentale Stresskompetenz

Bei der mentalen Stresskompetenz soll beim persönlichen Stressverstärker angesetzt werden (Kaluza, 2018). Selbstkritisch sollen Arbeitnehmer sich stresserzeugender oder -verschärfender Einstellungen, Bewertungen und gedanklicher Muster bewusst werden, um diese zu verändern und durch förderliche Gedanken und Einstellungen zu ersetzen.

Auch die mentale Stresskompetenz wird gemäss Kaluza (2018) in vier Felder unterteilt:

Das Annehmen der Realität

Es geht darum, die Realität so zu akzeptieren, wie sie ist. Dazu gehören eine frühzeitige Wahrnehmung von Stresssignalen und eine bewusste Entscheidung, nicht gegen die Situation anzukämpfen. Diese Akzeptanz führt zu grösserer Freiheit, da man seine Energie nicht mehr für Widerstand oder Verleugnung verschwendet, sondern sich mit der Situation auseinandersetzt. Annehmen bedeutet jedoch nicht, dass man sich passiv den Umständen ergibt, sondern dass man eine aktivere Rolle in der Gestaltung seiner Reaktionen übernimmt.

Herausforderung statt Bedrohung: Anforderungen neu bewerten

Diese Komponente betont die Notwendigkeit, Anforderungen objektiv zu bewerten und zu hinterfragen. Durch die Entwicklung neuer Perspektiven und die Konzentration auf positive Aspekte oder den möglichen Sinn einer Situation kann man eine Herausforderung anstatt einer Bedrohung sehen. Dadurch entsteht eine konstruktivere Haltung gegenüber Stressoren und die Möglichkeit, effektiv mit ihnen umzugehen.

Selbstwirksamkeit: Glaube an die eigene Kompetenz stärken

Der Glaube an die eigene Kompetenz spielt eine entscheidende Rolle beim mentalen Stressmanagement. Diese Überzeugung wird durch das Bewusstsein und die Anerkennung der eigenen Stärken und vergangenen Erfolge gestärkt. Die Erinnerung daran, wie man bereits in der Vergangenheit Herausforderungen gemeistert hat, und das konstruktive Verarbeiten von Misserfolgen bauen das Vertrauen in die eigene Fähigkeit aus, schwierige Situationen erfolgreich zu bewältigen.

Persönliche Stressverstärker entschärfen

Dieser Aspekt umfasst die Selbstreflexion und das Erkennen der eigenen, individuellen Stressverstärker. Durch das Bewusstmachen der persönlichen Stressmuster kann besser verstanden werden, wie bestimmte Verhaltensweisen und Einstellungen in Stresssituationen wirken. Es ist wichtig, eine Balance zwischen verschiedenen Verhaltensweisen zu finden, um nicht von einem Extrem ins andere zu fallen. Beispielsweise sollte bei einem hohen Perfektionsanspruch eine höhere Fehlertoleranz entwickelt werden, während bei einem Bedürfnis nach Beliebtheit die Fähigkeit zur Selbstbehauptung gestärkt werden sollte. Diese Anpassungen helfen, die eigene Stressreaktion zu modulieren, und tragen zur persönlichen Entwicklung bei, indem sie flexibleres und belastbareres Verhalten fördern.

Regenerative Stresskompetenz

Bei der regenerativen Stresskompetenz werden die Stressreaktionen angegangen (Kaluza, 2018). Hierzu sollen bestehende körperliche Anspannungen gelöst und die innere Unruhe und Nervosität wieder abgelegt werden, um die eigene Widerstandskraft gegenüber Belastungen langfristig erhalten zu können.

Auch die regenerative Stresskompetenz gemäss Kaluza (2018) wird in folgende vier Punkte unterteilt:

Freizeit als Quelle der Erholung aktiv gestalten

Unter Stress neigen zahlreiche Menschen dazu, sich zurückzuziehen und ihre Interessen und Hobbys zu vernachlässigen. Obwohl diese Strategie kurzfristig sinnvoll sein kann, kann sie bei längerer Dauer zu einer Abwärtsspirale führen, in dem Stresssymptome und depressive Stimmungen zunehmen. Daher ist es entscheidend, die Freizeit aktiv zu gestalten, um den Erholungsprozess selbst zu steuern. Es geht darum, ein Gefühl für die eigenen Erholungsbedürfnisse zu entwickeln und die Erholung nach der Art der Beanspruchung auszurichten. Dies umfasst die Auswahl geeigneter Erholungsaktivitäten, abhängig davon, ob man sich erschöpft, überreizt, frustriert oder unterfordert fühlt.

Geniessen im Alltag

Der Alltag sollte Freizeitaktivitäten beinhalten, die wirklich entspannen und vom Arbeitsleben ablenken. Wesentlich ist, dass diese Aktivitäten frei von Leistungsdruck und selbstbestimmt sind, um Erholung zu bieten. Das bewusste Geniessen, ohne sich zu schämen oder schlecht zu fühlen, ist essenziell, um den vollen Erholungswert zu erreichen. Dies erfordert auch, sich bewusst Zeit für Genussmomente zu nehmen, auch wenn diese nur kurz sind.

Körperlich entspannen und abschalten

Entspannungstraining wie autogenes Training oder progressive Muskelrelaxation ist essenziell, um die Fähigkeit zur Entspannung zu entwickeln und zu vertiefen. Diese Techniken helfen, körperliche Anspannung frühzeitig zu erkennen und darauf zu reagieren. Durch regelmässiges

Üben kann die Entspannungsfähigkeit gestärkt werden, was insbesondere in stressigen Situationen von Vorteil ist.

Sport treiben und mehr Bewegung in den Alltag bringen

Körperliche Aktivität kann vor den negativen Auswirkungen von chronischem Stress schützen und das seelische Wohlbefinden fördern. Durch Sport und Bewegung im Alltag, beispielsweise das Benutzen von Treppen statt des Fahrstuhls oder das Radfahren zur Arbeit, wird die unter Stress bereitgestellte Energie verbraucht. Dies stärkt die Widerstandsfähigkeit und fördert zusätzlich die Gesundheit und Lebensfreude.

Somit stellt das Drei-Säulen-Stresskompetenz-Modell von Kaluza einen ganzheitlichen Ansatz dar, der es Arbeitnehmern durch instrumentelle, mentale und regenerative Strategien ermöglicht, Berufsstress effektiv zu begegnen.

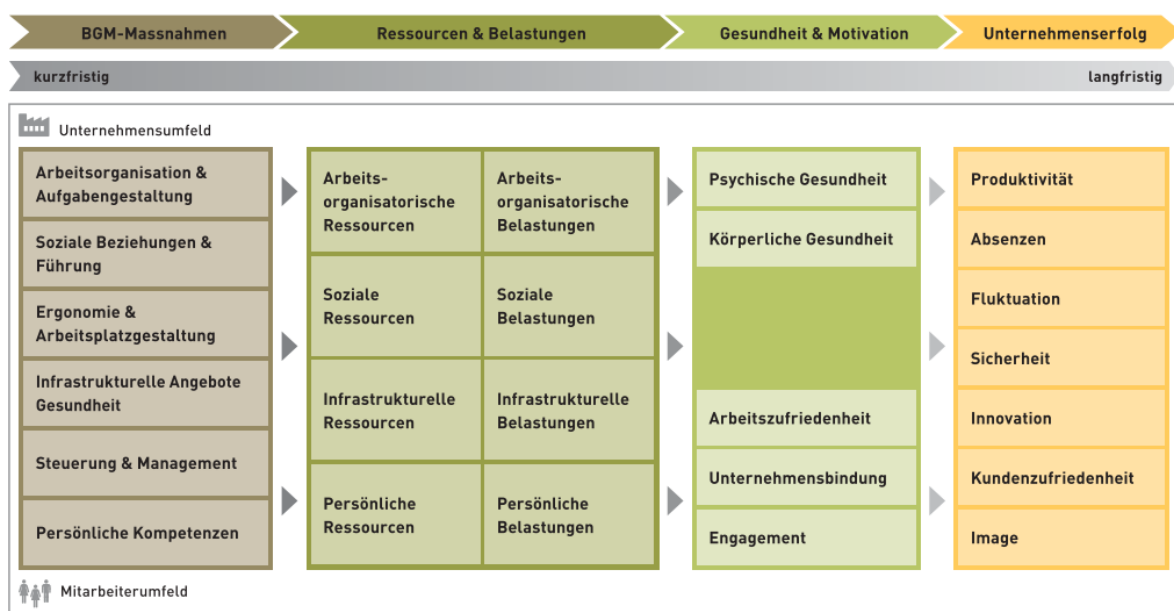
2.4.2 Präventionsmassnahmen durch den Arbeitgeber

Unternehmen sind nach Schweizer Recht verpflichtet, für das Wohlergehen ihrer Mitarbeitenden zu sorgen und sie vor übermässigen Belastungen zu schützen (Friendly Work Space, o. J.). Beispielsweise besitzt der Arbeitgeber gemäss Art. 328 OR eine Fürsorgepflicht, muss die Gesundheit der Arbeitnehmer gemäss Art. 6 des Arbeitsgesetzes schützen und Massnahmen zum Schutz der physischen und psychischen Gesundheit gemäss Verordnung Nr. 3, Art. 2 Arbeitsgesetz treffen.

Die Implementierung betrieblicher Gesundheitsprogramme für Arbeitgeber stellt eine Möglichkeit dar, gegen Berufsstress ihrer Mitarbeitenden vorzugehen.

Das BGM-Wirkungsmodell der Gesundheitsförderung Schweiz

Abbildung 11: Wirkungsmodell BGM Gesundheitsförderung Schweiz



Quelle: Krause et al. (2016)

Die Gesundheitsförderung Schweiz erstellte das vorangehende BGM-Wirkungsmodell, welches aufzeigt, mit welchen BGM-Massnahmen Arbeitgeber die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden stärken und damit den Unternehmenserfolg positiv beeinflussen können (Krause et al., 2016).

Das Modell ist entlang einer Wirkungskette aufgebaut, die aufzeigt, welchen Wirkungsweg eine Massnahme durchlaufen muss, bis sie sich auf unternehmensrelevante Kennzahlen auswirkt (Krause et al., 2016). Diese Wirkungskette ist ganz oben im Modell angesiedelt.

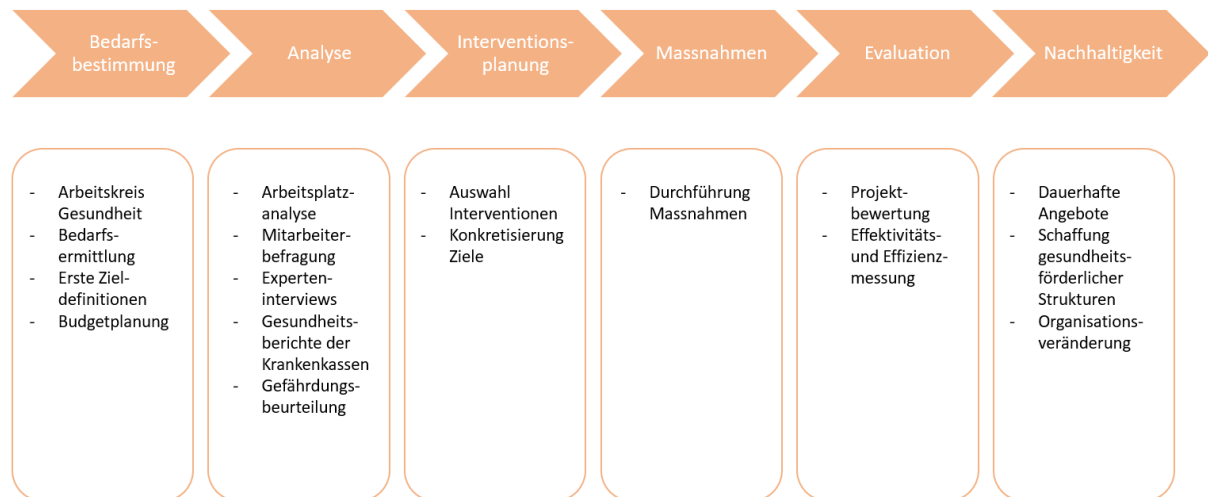
Um das Modell zu verstehen, soll dies von rechts nach links gelesen werden (Krause et al., 2016). Zuerst soll gefragt werden, wo die Vorteile von Unternehmen mit gesunden und motivierten Mitarbeitenden liegen. Das Wirkungsmodell geht auf jene Aspekte des Unternehmenserfolgs ein, die durch die Gesundheit und Motivation der Mitarbeitenden beeinflusst werden können: Produktivität, Absenz- und Fluktuationsrate, Sicherheit, Innovation, Kundenzufriedenheit und Image. Im nächsten Schritt soll sich die Firma fragen, wann Mitarbeitende bereit sind, vollen Einsatz zu leisten und dabei gesund bleiben. Ein wirksames BGM verbessert und stärkt die psychische und physische Gesundheit (Leistungsfähigkeit) sowie die Motivation, was wiederum die Leistungsbereitschaft erhöht. Einen Schritt weiter nach links werden im Modell die Ressourcen und Belastungen aufgezeigt, die die Gesundheit und Motivation der Mitarbeitenden beeinflussen. Ressourcen sollen gestärkt und aufgebaut und Belastungen abgeschwächt oder gar eliminiert werden. Ziel ist es, BGM-Massnahmen so anzusetzen, dass die Mitarbeitenden in ihrem Arbeitsumfeld mehr Ressourcen als Belastungen wahrnehmen. Hierfür ist es hilfreich, wenn sich das Unternehmen fragt, wo BGM-Massnahmen direkt und konkret etwas bei den Mitarbeitenden bewegen können. In der ersten Spalte werden die BGM-Massnahmen verschiedenen Handlungsbereichen zugeordnet, an denen die Betriebe ansetzen können.

BGM-Prozess bei der Umsetzung von Massnahmen

Um die Gesundheit der Mitarbeiter nachhaltig zu verbessern, ist ein systematischer und kontinuierlicher Managementprozess im BGM erforderlich (Sayed & Kubalski, 2016). Dieser Prozess, der unabhängig von der Unternehmensgrösse ist, kann durch das 6-Phasen-Modell strukturiert werden, das einen umfassenden Rahmen für die BGM-Implementierung bietet. In einem ersten Schritt erfolgt eine Bedarfsermittlung, welche zur Bildung einer Steuerungsgruppe führt. Diese setzt sich aus Mitgliedern der Geschäftsführung, Mitarbeitern und Führungskräften sowie externen Beratern zusammen. Die Gruppe definiert Ziele wie die Senkung des Krankenstands und verbessert das Mitarbeiterwohlbefinden und das Unternehmensimage. In der Analysephase werden Daten aus Gefährdungsbeurteilungen genutzt, wobei Mitarbeiterbefragungen oder Experteninterviews als zusätzliche Informationsquellen dienen können. Auf Basis der Analyse werden Interventionspläne erstellt, die sowohl verhaltens- als auch verhältnispräventive Massnahmen umfassen. Diese Massnahmen zielen darauf ab, gesunde Verhaltensweisen zu fördern und gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen zu schaffen. Nach der systematischen Umsetzung dieser Massnahmen folgt die Evaluationsphase, in der untersucht wird, welche Auswirkungen die Interventionen haben und ob sie

fortgeführt oder angepasst werden müssen. Die letzte Phase dient der Sicherung der Nachhaltigkeit der BGM-Massnahmen, indem sie nach ihrer Evaluierung fortgeführt werden. Dies demonstriert, dass BGM zu einem integralen Bestandteil der Unternehmenskultur geworden ist.

Abbildung 12: BGM-Prozess bei der Umsetzung von Massnahmen



Quelle: Sayed & Kubalski (2016)

BGF-Massnahmen zur psychischen Gesundheit

Die Förderung der psychischen Gesundheit ist ein entscheidender Faktor für die langfristige Produktivität und Effizienz von Mitarbeitenden (Bundesministerium für Gesundheit, 2023). Demzufolge ist es von grosser Bedeutung, dass das BGM und insbesondere die Massnahmenplanung gesundheitsfördernder Massnahmen die psychische Gesundheit berücksichtigen. Im Folgenden werden einzelne Massnahmen von Windhund (o. J.-b) aufgeführt, die ein Arbeitgeber zur Förderung der psychischen Gesundheit und somit zur Prävention von Stress implementieren kann.

Um die mentale Gesundheit am Arbeitsplatz effektiv zu fördern, setzen Unternehmen auf eine Reihe von Massnahmen, die von regelmässigen Mitarbeitergesprächen und Teambuilding-Aktivitäten, die das Betriebsklima und die Kommunikation stärken, bis hin zum betrieblichen Wiedereingliederungsmanagement reichen, um den Wiedereinstieg nach Krankheitsphasen zu erleichtern. Fortbildungen und Workshops, die Themen wie Stressmanagement, Resilienz und Zeitmanagement umfassen, leisten zusätzliche Unterstützung für die psychische Gesundheit der Belegschaft. Die Förderung der Mitarbeiterpotenziale, das Festlegen klarer Regeln zur Erreichbarkeit, Schulungen für Führungskräfte, die Sensibilisierung für das Thema *Mobbing* und die Wertschätzung von Pausen sowie Erholungszeiten tragen massgeblich zum allgemeinen Wohlbefinden bei. Auch die Gestaltung des Arbeitsumfelds, einschliesslich eines durchdachten Office-Designs, sowie eine Kultur der Wertschätzung spielen eine entscheidende Rolle für die psychische Gesundheit und damit auch für das Wohlbefinden und die Produktivität der Mitarbeiter. Zur Vorbeugung von Stress tragen darüber hinaus wesentlich

das Einrichten von Ruheräumen und die Implementierung von Massnahmen bei, die eine ausgewogene Work-Life-Balance fördern, etwa durch flexible Arbeitsgestaltung und die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten.

BGF-Massnahmen zur Prävention von Übergewicht und Adipositas

Es folgt eine Auseinandersetzung mit BGF-Massnahmen, die nicht beim in dieser Bachelor-Thesis fokussierten Auslöser, dem Berufsstress, ansetzen, sondern die auf die Themen *Ernährung* und *Bewegung* abzielen. Wie zuvor im Rahmen der Theorie erwähnt, kann sich auch dort ein verändertes Verhalten durch Berufsstress einstellen, was wiederum zu einer Gewichtszunahme führen kann.

Massnahmen zur Ernährung

Die Implementierung von lediglich zwei grundlegenden Initiativen zur Förderung gesunder Ernährung am Arbeitsplatz durch den Arbeitgeber kann zur Reduzierung von Übergewicht und Adipositas beitragen (Windhund, o. J.-d). Einerseits spielt die Aufklärung eine entscheidende Rolle, da zahlreichen Menschen die Bedeutung einer ausgewogenen Ernährung nicht klar ist. Hier geht es nicht nur um die Unterscheidung zwischen gesunden und ungesunden Lebensmitteln, sondern auch um das Verständnis für die richtige Nährstoffzusammensetzung und gesunde Essgewohnheiten. Andererseits ist die Verfügbarkeit von qualitativ hochwertigen Lebensmitteln am Arbeitsplatz oder in dessen Nähe ein wesentlicher Faktor, der die Mitarbeiter dazu ermutigt, diese Angebote auch zu nutzen.

Um eine gesunde Ernährung im Betrieb zu fördern, können Unternehmen Ernährungsberatungen anbieten, regelmässig frische Obst- und Gemüsekörbe bereitstellen und gesunde Snacks sowie zuckerfreie Getränke zur Verfügung stellen (Windhund, o. J.-b). Zusätzlich können schöne Wasserflaschen mit einem Corporate-Design als motivierendes «Goodie» dienen und die Relevanz der Hydratation unterstreichen. Eine gut ausgestattete Betriebsküche ermöglicht es den Mitarbeitern, frische Mahlzeiten zuzubereiten. Darüber hinaus können Kurse oder Workshops zu Themen wie Abnehmen und Meal-Prep oder grundlegende Ernährungskennntnisse das Bewusstsein und das Interesse an einer gesunden Ernährung weiter fördern.

Massnahmen zur Bewegung

Es ist wesentlich zu verstehen, dass effektive Prävention gegen gesundheitliche Probleme wie Berufsstress oder Übergewicht und Adipositas am Arbeitsplatz nur durch regelmässige körperliche Aktivität erreicht werden kann (Windhund, o. J.-c). Daher sollten die von einem Unternehmen eingeführten Massnahmen zur BGF im Bereich *Bewegung* langfristig angelegt sein und den Mitarbeitenden kontinuierlich zur Verfügung stehen. Dies ermöglicht nicht nur die Entwicklung einer Routine hinsichtlich gesundheitsfördernder Aktivitäten, sondern auch eine positive Beeinflussung sowohl der physischen als auch der psychischen Gesundheit. Ein unterstützendes Umfeld und niedrigschwellige Angebote sind essenziell, um auch diejenigen zu erreichen, die sich üblicherweise wenig bewegen.

Zur Förderung von Bewegung am Arbeitsplatz können Arbeitgeber verschiedene Initiativen ergreifen: von der Einführung bewegter Pausen über die Organisation regelmässiger Sporttreffs bis hin zur Teilnahme an Firmenläufen (Windhund, o. J.-b). Auch bewegungsorientierte Firmenausflüge, wie Ski- oder Wandertage, interne Wettbewerbe mit motivierenden Preisen, die Bereitstellung eines firmeneigenen Fitnessstudios oder Kooperationen mit lokalen Fitnesscentern zu vergünstigten Konditionen und die Organisation von Kursen und Workshops zu verschiedenen Sportarten bieten sich an. Kleinere Anreize wie die Bereitstellung von Stehtischen, Übungsgeräten für kurze Aktivitäten in den Pausen sowie das Zurverfügungstellen von Firmenfahrrädern für den Weg zur Arbeit können zusätzlich zur Bewegung motivieren. All diese Massnahmen können dazu beitragen, ein Bewusstsein für die Bedeutung regelmässiger Bewegung zu schaffen und die Gesundheit der Belegschaft aktiv zu fördern.

2.5 VERBREITUNG, GRÜNDE UND WIRKSAMKEIT VON BGM

2.5.1 Verbreitung von BGM in der Schweiz

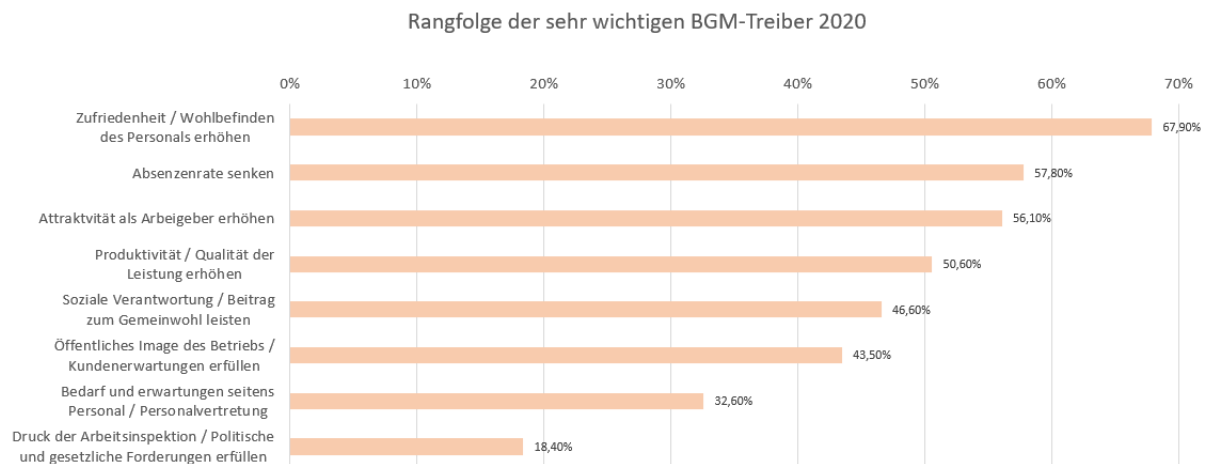
Füllemann et al. (2021) stellten fest, dass BGM systematischer erfolgt, je grösser das Unternehmen ist. Da sich diese Bachelorarbeit auf KMU bezieht, werden im Folgenden nur deren Zahlen für das Jahr 2020 betrachtet. Bei den Kleinunternehmen gaben 3,1 % an, kein BGM zu praktizieren, während es 34,1 % teilweise, 43,6 % überwiegend und 19,2 % vollständig umsetzen. Bei mittelgrossen Unternehmen gestaltete sich die Verteilung wie folgt: 1,1 % ohne BGM, 23,9 % führen es teilweise durch, 49,9 % hauptsächlich und 24,6 % setzen BGM vollständig um. Verglichen mit der Ersterhebung im Jahr 2016 zeigt sich ein Anstieg der systematischen und umfassenden Implementierung von BGM. Dieser positive Trend zeugt von einem verstärkten und bewussten Engagement für BGM, das über die gesetzlich vorgeschriebenen Massnahmen zum Arbeitnehmerschutz hinausgeht und somit ein freiwilliges Engagement für die Gesundheit der Belegschaft darstellt.

Zudem wurde festgestellt, dass BGM im Dienstleistungssektor stärker umgesetzt wird als im Industriesektor (Füllemann et al., 2021). Ebenfalls gibt es Unterschiede zwischen den Sprachregionen: Die Deutschschweiz weist durchschnittlich einen höheren Umsetzungsgrad auf als die Westschweiz und das Tessin.

2.5.2 Gründe für das Engagement im Bereich <BGM>

Abbildung 13 verdeutlicht die von Betriebsvertretenden als sehr wichtig eingestuftten Gründe für das Engagement im Betrieb für BGM im Jahr 2020 (Füllemann et al., 2021). An erster Stelle steht die Förderung der Mitarbeiterzufriedenheit und des Wohlbefindens. Ebenso ist in zahlreichen Betrieben die Reduktion der Fehlzeiten relevant, was die Bedeutung einer hohen Präsenz der Belegschaft am Arbeitsplatz betont. Die Verbesserung des Images als attraktiver Arbeitgeber rangiert ebenfalls hoch in der Liste. Die Bedeutung des Drucks durch die Arbeitsinspektion bzw. die Einhaltung politischer und gesetzlicher Anforderungen wird am geringsten bewertet.

Abbildung 13: Als wichtig eingeschätzte Gründe, sich im Betrieb für BGM zu engagieren



Quelle: Füllemann et al. (2021)

2.5.3 Wirksamkeit von BGF-Massnahmen

Wirksamkeit auf der Verhältnis- und Verhaltensebene

In der Arbeits- und Gesundheitspsychologie wurden die Effekte von partizipativen Optimierungsstrategien (Verhältnisebene) und individuellen BGF-Trainings (Verhaltensebene) analysiert (Blum-Rüegg et al., 2018). Die Ergebnisse dieser Untersuchungen zeigten deutliche Auswirkungen.

Hinsichtlich der Verhältnisebene ging aus einer im Jahr 2014 veröffentlichten Untersuchung – basierend auf 39 qualitativ hochwertigen Studien zwischen 1980 und 2012 – hervor, dass 50 % der Interventionen wirksam waren (Montano et al. 2014 in Gesundheitsförderung Schweiz, 2018). Zusätzlich zeigte sich, dass es fördernd ist, wenn der Fokus der Veränderungen nicht zu eng ist und die Themen breit angegangen werden. Insgesamt wurde festgestellt, dass Interventionen auf der Verhältnisebene das grösste Veränderungspotenzial erzielen.

Die Metastudie von Baicker et al. (2010) zeigt die Kosteneinsparungen im Gesundheitswesen, die entweder durch die Teilnahme an Gesundheitsförderungsprogrammen oder durch die Reduzierung krankheitsbedingter Fehlzeiten erzielt werden (Baicker et al., 2010 in Pieper et al., 2012). Der Return on Investment (ROI) für die Einsparungen bei den medizinischen Kosten beträgt 1 zu 3,27 USD und für die Verringerung der krankheitsbedingten Fehlzeiten 1 zu 2,73 USD.

Key-Performance-Indicators als Messinstrument

Die Wirksamkeit der Massnahmen lässt sich am leichtesten anhand von Zahlen und Fakten messen, den sogenannten Key-Performance-Indicators (KPIs) (Windhund, o. J.-a). Es gibt unterschiedliche KPIs im BGM, die sich in ihrer Messdauer unterscheiden. Einige Kennzahlen können bereits nach wenigen Wochen erhoben werden, während andere mehr Zeit benötigen. Zudem wird im BGM zwischen harten und weichen Kennzahlen unterschieden. Harte

Kennzahlen sind klar messbare Faktoren wie die Anzahl der Absenztage, während weiche Faktoren individueller betrachtet werden müssen, zum Beispiel die Mitarbeitermotivation. Die folgende Tabelle enthält mögliche KPIs, die nach Messdauer aufgeteilt sind.

Tabelle 3: Beispiele von BGM-KPIs aufgeteilt nach Messdauer

kurzfristig

- Persönliche Rückmeldung zu den Massnahmen durch Mitarbeitende
- Mitarbeiterzufriedenheit
- Wissen über die Angebote
- Teilnahmequote an den Massnahmen
- Umsetzungsquote von Massnahmen
- Anzahl der Angebote
- Anzahl der Begehungen für Arbeitssicherheit
- Anzahl der Wiedereingliederungsgespräche

langfristig

- Krankheitstage pro Mitarbeiter
- Anzahl der Langzeiterkrankten
- Anzahl von Arbeitsunfällen
- Renteneintrittsalter
- Mitarbeiterfluktuation
- Verringerung von Präsentismus
- Produktivitätsrate (Vorher-Nachher-Vergleich)
- Return on Investment (Kosteneinsparung durch geringe Fehlzeiten im Verhältnis zu Kosten durch das BGM)
- Steigerung der Retention-Rate/regelmässige Nutzung

Quelle: Windhund (o. J.-a)

Störfaktoren und Einschränkung der Wirkungsmessung

Das Bewerten der gesundheitlichen Effekte und des betrieblichen Mehrwerts von BGM-Initiativen ist komplex und oft schwer nachzuweisen, da der Effekt von verschiedenen Störfaktoren beeinflusst werden kann (Krause et al., 2016). Beispielsweise könnten Massnahmen wie Führungskräfte trainings theoretisch die Absenzzrate um 3 % senken. Allerdings erhöhen externe Einflüsse wie eine Grippeperiode die Rate um 5 %, was insgesamt zu einem Anstieg führt. Dies verdeutlicht die Relevanz, nicht nur die direkten Effekte von Massnahmen zu betrachten, sondern auch externe Störfaktoren in die Bewertung einzubeziehen. Während einige dieser Faktoren durch sorgfältige Planung kontrollierbar sind, bleiben andere unvorhersehbar.

3 METHODISCHE VORGEHENSWEISE

3.1 FORSCHUNGSZIEL UND TEILFRAGEN

Die theoretischen Ausführungen aus Kapitel 2 bilden das Fundament für den empirischen Abschnitt dieser Arbeit. Hier geht es darum, die theoretischen Aspekte zu prüfen und weitere Erkenntnisse zu gewinnen. Das übergeordnete Ziel dieser Bachelor-Thesis besteht darin, eine tiefgreifende Antwort auf die nachstehende Forschungsfrage zu liefern:

Inwiefern können Arbeitgeber und Arbeitnehmer dazu beitragen, die negativen Auswirkungen von berufsbedingtem Stress auf das Risiko für Übergewicht und Adipositas nachhaltig zu verringern?

Die nachstehenden vier Teilfragen sollen helfen, die Forschungsfrage systematisch beantworten zu können.

- **Teilfrage 1:** Welchen Einfluss hat Berufsstress auf das Risiko von Übergewicht und Adipositas?
- **Teilfrage 2:** Wie können Arbeitnehmer aktiv dazu beitragen, die Folgen von Berufsstress in Bezug auf Übergewicht und Adipositas zu minimieren?
- **Teilfrage 3:** Inwiefern können betriebliche Gesundheitsprogramme dazu beitragen, den Zusammenhang zwischen Berufsstress und Übergewicht und Adipositas zu minimieren?
- **Teilfrage 4:** Wie kann die Wirksamkeit von betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM) im Kontext der Stressprävention gemessen werden?

3.2 WAHL DER DATENERHEBUNGSMETHODE

Um die Forschungsfrage zu beantworten, ist eine geeignete Forschungsmethodik erforderlich. In der Wissenschaft wird im Kern zwischen quantitativer und qualitativer Methodik unterschieden (Meier et al., 2020). Die quantitative Methode basiert auf numerischen Daten, während die qualitative Methode textbasierte oder visuelle Daten benötigt.

In der vorliegenden Bachelor-Thesis wurde eine qualitative Forschungsmethode gewählt, um die Forschungsfrage durch das Fach- und Praxiswissen von Experten mit umfangreicher Erfahrung in den Feldern *Stressmanagement*, *Übergewicht/Adipositas* und *Betriebliches Gesundheitsmanagement* zu beantworten. Im Zentrum dieses Untersuchungsinstruments steht das Ziel, die Erfahrungen, Erlebnisse und Perspektiven von Personen zu erforschen, die sich täglich mit diesen Themen beschäftigen.

3.3 VORGEHEN QUALITATIVE DATENERHEBUNG

3.3.1 Gütekriterien

Bei der qualitativen Forschung sind nach Meier et al. (2020) folgende zwei Gütekriterien einzuhalten, um aussagekräftige und wissenschaftlich fundierte Ergebnisse aus der qualitativen Forschung zu erzielen:

Validität

Validität ist eines der bedeutsamsten Kriterien in der qualitativen Forschung. Sie bezieht sich auf die Gültigkeit der Forschung und wird in interne und externe Validität unterschieden (Scribbr, 2018). Eine Forschung ist intern valide, wenn sie das misst, was sie tatsächlich messen soll, und somit glaubwürdige Ergebnisse liefert. Externe Validität liegt vor, wenn die Forschungsergebnisse verallgemeinert werden können. Aufgrund der hohen Flexibilität bei der qualitativen Datenerhebung und -auswertung ist es daher von zentraler Bedeutung, dass die methodischen Schritte transparent beschrieben werden (Meier et al., 2020). Es ist auch relevant, kritische Punkte zu thematisieren und zu besprechen.

Aus diesem Grund wird in der vorliegenden Arbeit schrittweise dokumentiert, wie vorgegangen wurde. Auf diese Weise können die Leser der vorliegenden Arbeit den Aufbau und die Durchführung der Studie nachvollziehen. Der Interviewleitfaden und das finale Codebuch befinden sich in Kapitel 6.4 resp. 6.5 im Anhang.

Reliabilität

Das zweite entscheidende Gütekriterium ist die Reliabilität. Sie gibt an, ob die Forschung reproduzierbar ist und konsistente Ergebnisse erzielt werden können (Scribbr, 2018). Unter Reproduzierbarkeit wird verstanden, dass bei einer Wiederholung der Forschung unter gleichen Rahmenbedingungen dieselben Ergebnisse erzielt werden sollten. Wenn andere Forscher dieselben Methoden und Abläufe verwenden, sollten demnach ähnliche Ergebnisse erzielt werden. Zudem sollte nachvollziehbar sein, wie man von der Datenerhebung auf die Schlussfolgerungen gekommen ist. Jedoch ist dies bei qualitativen Erhebungen nahezu unmöglich, da sich die situationalen Bedingungen fortlaufend ändern oder grundsätzlich nicht kongruent sind (Meier et al., 2020). Dies liegt daran, dass die interviewten Personen jeweils unterschiedliche Antworten geben und somit keine wortwörtlich gleichen Antworten gegeben werden können.

Um die Verlässlichkeit zu gewährleisten, wurde darauf geachtet, dass der Interviewleitfaden klar und verständlich ist und möglichst einheitlich angewendet wird. Die Verständlichkeit des Leitfadens wurde mithilfe eines Pretests geprüft. Bei der Inhaltsanalyse wurde darauf geachtet, eine definitionale Drift, d.h. «*eine inhaltlich inkonsistente Verwendung von Definitionen von Codes, die sich im Laufe der Datenauswertung einschleicht*» (Meier et al., 2020), zu vermeiden, indem die Codes beim Codieren stets vor Augen gehalten wurden.

3.3.2 Interviewleitfaden

Die theoretischen Erkenntnisse und die formulierten Teilfragen bilden die Grundlage für den Interviewleitfaden (Meier et al., 2020). Nach einer kurzen Begrüssung und Einleitung startet das Interview mit der Vorstellung des Interviewpartners. Anschliessend sollen die zentralen Begriffe durch den Experten definiert werden. Es folgt eine Frage zur Einschätzung der Relevanz der Themen *Berufsstress* und *Übergewicht/Adipositas*. Danach baut der Interviewleitfaden auf den vier Teilfragen auf. Als Schlussfrage wird eine letzte offene Frage gestellt, um noch nicht angesprochene Themen zu ergänzen. Das geplante Interview dauert ungefähr 45 Minuten, abhängig von der Ausführlichkeit der Antworten der interviewten Personen. Der Interviewleitfaden befindet sich im Anhang (Kapitel 6.4).

3.3.3 Leitfadvalidierung und Pretest

Nachdem der Interviewleitfaden aufbereitet war, wurden die Leitfragen von der Verfasserin dieser Arbeit nochmals überprüft. Mit diesem Selbsttest wurde kontrolliert, ob mit den Leitfragen tatsächlich die für die Untersuchung relevanten Informationen erhoben werden können (Meier et al., 2020).

Zur Überprüfung der Gütekriterien wurde der Fragebogen zwei Pretests unterzogen (Meier et al., 2020). Hierfür wurde die Hilfe von Kommilitonen in Anspruch genommen. Die Durchführung der Pretests erfolgte persönlich. Im Anschluss an die Interviews wurden die Teilnehmenden um ihr Feedback und um Verbesserungsvorschläge gebeten. Die Rückmeldungen aus dem Pretest ergaben, dass der Interviewleitfaden generell leicht verständlich war und die Fragen deutlich gestellt wurden. Um jedoch präzisere und messbare Antworten zu gewährleisten, erfolgte eine spezifischere Ausformulierung einiger Fragen. Zusätzlich wurden Beispielfragen hinzugefügt, mit dem Ziel, eine umfangreichere Sammlung von Praxisbeispielen und Expertenwissen aus den Interviews zu extrahieren. Die Umfragedauer wurde als optimal empfunden. Zudem wurde der technische Ablauf des Interviews über Microsoft Teams überprüft, wobei keine Schwierigkeiten festgestellt wurden.

3.3.4 Auswahl und Vorstellung der Interviewpartner

Bei der Suche nach geeigneten Interviewpartnern wurde darauf geachtet, dass Personen aus verschiedenen Bereichen befragt werden, um ein möglichst vielfältiges Bild zu erhalten. Es wurden BGM-Spezialisten, Psychologen mit Fokus auf Stress und/oder Ernährung, eine Ernährungs- und Gesundheitsberaterin sowie eine Case-Managerin eines Adipositaszentrums befragt. Insgesamt wurden 52 Personen angefragt, davon sagten 9 Personen zu.

Aufgrund der zunehmenden Datenschutzbestimmungen werden die Interviewpartner in dieser Arbeit teilweise anonymisiert (Meier et al., 2020). Im Folgenden werden die Experten kurz vorgestellt.



Die erste Expertin absolvierte einen Master in angewandter Psychologie und arbeitet inzwischen als Beraterin und Projektleiterin im Bereich *Absenzenmanage-*

ment. Sie bietet Schulungen für Führungskräfte und Mitarbeiter zu Stressprävention und Stressmanagement an, berät zu psychosozialen Risiken und unterstützt bei der Implementierung von BGM-Programmen.

Die zweite Interviewpartnerin ist eine Ernährungs- und Gesundheitsberaterin mit eidg. Fachausweis. Sie absolvierte verschiedene Ausbildungen im Bereich *Ernährung* und ist auch als Stressregulationstrainerin ausgebildet. Seit fast 20 Jahren arbeitet sie als Dozentin für Ernährung an verschiedenen Schulen.



Die dritte Interviewte besitzt einen Master in Public Health Education and Promotion sowie verschiedene Zertifikate in Gesundheitspsychologie, Gesundheitsförderung, Prävention und BGM. Ihre beruflichen Erfahrungen umfassen Tätigkeiten in der Personalberatung sowie in der Arbeitsintegration, insbesondere in der Rehabilitation und Eingliederung nach Krankheit und Unfall. Mittlerweile leitet sie ein BGM-Forum eines Kantons.

Die vierte Interviewpartnerin schloss einen Master in angewandter Psychologie mit Schwerpunkt *Medien, Arbeits- und Organisationspsychologie* ab und beteiligte sich im Rahmen ihrer beruflichen Laufbahn an diversen BGM-Projekten. Seit vier Jahren arbeitet sie als selbstständige Psychologin mit Fokus auf Ernährungs-, Gesundheits- und Medienpsychologie.



Der fünfte Interviewte schloss einen Master in Arbeits- und Organisationspsychologie ab und ist derzeit in einer renommierten Schweizer Organisation für Gesundheitsförderung tätig. Dort leitet er Projekte zur Untersuchung von Arbeitsstress.

Die sechste Interviewte ist ebenfalls Arbeits- und Organisationspsychologin mit einem Master in Industrie- und Organisationspsychologie. Sie hat rund zehn Jahre Erfahrung im BGM bei Versicherungsgesellschaften, berät dort Kunden und entwickelt entsprechende Massnahmenworkshops, die stark auf die mentale Gesundheit und Stress eingehen.



Bei der siebten Interviewpartnerin handelt es sich um eine Case-Managerin in einem Adipositaszentrum für Erwachsene. Sie startete ihre Karriere als diplomierte Pflegefachfrau HF und erweiterte später ihre Qualifikationen um eine Weiterbildung zur ernährungspsychologischen Beraterin. In dieser Funktion übernimmt sie die Nachsorge bariatrischer Operationen und bietet Coaching zu Ess- und Lebensgewohnheiten an.

Die achte Interviewpartnerin absolvierte einen Master in Psychologie an der Universität Zürich und arbeitet als Fachspezialistin BGM in einer renommierten Schweizer Bank.





Die neunte Interviewpartnerin schloss ihr Bachelorstudium in Public Health Nutrition und ihr Masterstudium in Nutrition and Dietetics in England ab. Sie arbeitete vorwiegend im Bereich der Adipositas, chronischen Krankheiten und Diabetes. Aktuell ist sie als Dozentin an einer Fachhochschule tätig und unterrichtet im Bachelor- und Masterstudiengang Ernährung und Diätetik.

3.3.5 Durchführung der Interviews

Die nachfolgende Tabelle enthält weitere Informationen zur Durchführung der Interviews. Um die Lesbarkeit im empirischen Teil zu verbessern, wurden den Befragten Kurzbezeichnungen zugewiesen. Insgesamt wurden neun Interviews durchgeführt, die insgesamt etwa sechseinhalb Stunden dauerten.

Tabelle 4: Übersicht der durchgeführten Interviews

Interviewpartner:in	Kürzel	Datum	Dauer
Interviewpartnerin 1	IP1	22.02.2024	44'
Interviewpartnerin 2	IP2	24.02.2024	39'
Interviewpartnerin 3	IP3	27.02.2024	72'
Interviewpartnerin 4	IP4	07.03.2024	52'
Interviewpartner 5	IP5	08.03.2024	50'
Interviewpartnerin 6	IP6	08.03.2024	37'
Interviewpartnerin 7	IP7	12.03.2024	29'
Interviewpartnerin 8	IP8	14.03.2024	32'
Interviewpartnerin 9	IP9	18.03.2024	45'

Quelle: Eigene Darstellung

Die Interviews wurden online über MS-Teams durchgeführt und die Befragten stimmten mündlich der Aufzeichnung des Gesprächs zu. Die Aufzeichnungen dienen ausschliesslich der Erstellung von Transkripten und werden nicht öffentlich zugänglich gemacht.

3.3.6 Transkription

Die Interviews wurden mithilfe der Software *Sonix* transkribiert. Sonix ist eine der besten automatisierten Transkriptionssoftwares, die Künstliche Intelligenz nutzt. Die Autorin hat die automatisch erstellten Berichte geprüft und gegebenenfalls manuell angepasst. Da es sich um eine betriebswirtschaftliche wissenschaftliche Arbeit handelt, wurde auf die Dokumentation von nonverbaler und paraverbaler Kommunikation verzichtet. Das Gesagte wurde lediglich sinngemäss transkribiert (Meier et al., 2020). Des Weiteren wurden die Interviews um Zeilennummern und Zeitangaben ergänzt, um Textstellen leichter wiederzufinden und zuzuordnen. Der transkribierte Text bildet die Grundlage für die Datenauswertung.

3.4 AUSWERTUNG QUALITATIVE DATENERHEBUNG

3.4.1 Inhaltsanalyse nach Mayring

Die qualitative Inhaltsanalyse der Interviews wurde nach der systematischen Bearbeitung von Philipp Mayring (2015) durchgeführt. Diese etablierte Methode zielt darauf ab, Textmaterial systematisch, regel- und theoriegeleitet zu analysieren (Mayring, 2015 in Meier et al., 2020). Die Inhaltsanalyse nach Mayring ermöglicht es, aus Textmaterialien strukturierte und verständliche Inhalte zu extrahieren und zu interpretieren; es handelt sich um keine starre oder unabänderbare Vorgehensweise. Die Anwendung dieser Methode ermöglicht eine fundierte Beantwortung der Forschungsfrage.

3.4.2 Vorgehen in der Inhaltsanalyse

Um die Auswertung der Transkripte zu ermöglichen, wurde ein systematisches Codesystem erstellt (Meier et al., 2020). Dieses setzt sich aus verschiedenen Haupt- und Unter-codes zusammen. Die Hauptcodes wurden auf Basis der Theorie definiert und orientieren sich an den vier Teilfragen. Jeder Hauptcode wurde durch verschiedene Unter-codes ergänzt, die das Erkenntnisinteresse bedienen. Das Codesystem wurde in einem tabellarischen Codebuch zusammengefasst, welches im Anhang (Kapitel 6.5) zu finden ist. Es wurden zwei weitere Spalten hinzugefügt: eine für Codierregeln und eine für entsprechende Ankerbeispiele aus den empirischen Daten, die nach der Analyse ergänzt wurden. Das Codebuch dient der Übersicht und Navigation bei der Inhaltsanalyse.

Im nächsten Schritt wurde eine effektive Inhaltsanalyse durchgeführt (Meier et al., 2020). Hierfür wurden die Transkripte mithilfe des Tools *ATLAS.ti* nach Stellen durchsucht, die zu einem Code passen. Wurde eine solche Stelle gefunden, wurde sie entsprechend mit dem Code markiert und codiert. Hier wurde gemäss der Empfehlung von Meier et al. (2020) darauf geachtet, dass mindestens ein ganzer Satz und höchstens ein Abschnitt von 150 Wörtern als einzelne Textstelle codiert wurde. Eine zu kurze Textstelle kann zu einer unklaren Kontexteinbettung und einem eingeschränkten Informationsgehalt führen; ist ein Abschnitt hingegen zu lang, kann es unklar sein, auf welche inhaltliche Aussage er sich genau bezieht.

3.5 VERWENDUNG VON KÜNSTLICHER INTELLIGENZ

Bei der angewandten Methodik dieses Forschungsprojekts kamen neben herkömmlichen wissenschaftlichen Methoden auch fortschrittliche technologische Werkzeuge zum Einsatz. Insbesondere wurden die KI-gestützten Tools *ChatGPT* und *DeepL* verwendet. Diese dienten sowohl als Inspirationsquelle als auch dazu, Texte besser zu verstehen und neu zu formulieren. Um eine transparente Darstellung des Forschungsverfahrens zu gewährleisten, wird hier ausdrücklich auf die Verwendung dieser Instrumente hingewiesen.

4 EMPIRISCHER TEIL

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der durchgeführten Interviews entlang der aus den aufgestellten Teilfragen erstellten Haupt- und Unter-codes aufgeführt (Meier et al., 2020).

4.1 HAUPT-CODE 1: ÜBERGEWICHT UND ADIPOSITAS

4.1.1 Begriffsdefinition ‹Übergewicht› und ‹Adipositas›

Fast alle Befragten hielten sich bei der Frage nach der Begriffsdefinition von Übergewicht und Adipositas an die Definition der WHO mittels BMI. Demnach spricht man ab einem BMI ≥ 25 von Übergewicht und ab 30 von Adipositas, welche wiederum in drei Stufen unterteilt wird. Dennoch sind sich alle einig, dass der BMI nicht das beste Messinstrument ist, um dies zu ermitteln. Das Verhältnis von Muskel- und Fettmasse wird nicht berücksichtigt und es handelt sich um ein komplexes Thema, das nicht allein anhand von Körpergrösse und -gewicht berechnet werden kann. Es gibt alternative Methoden wie die Waist-to-Hip-Ratio, die Bioelektrische Impedanzanalyse (BIA) und Blutwerte, die genauere Aussagen ermöglichen (IP4; IP7; IP9). Die Experten betonen, dass der BMI lediglich als Orientierungshilfe oder unterstützendes Instrument für wissenschaftliche Untersuchungen dienen soll. Das nachfolgende Zitat verdeutlicht dies.

«Ich kritisiere den Adipositasbegriff und das Thema ‹Übergewicht und Untergewicht›, also diese normbezogenen Werte rund um BMI sehr stark, weil sie eigentlich nicht wirkliche Gesundheitsindikatoren sind, sondern eigentlich nur gewisse Normbegriffe. [...] Es ist ein wichtiger Wert, wenn wir epidemiologische Daten anschauen müssen. [...] Jedoch ist es kein individueller Wert und es ist kein eindeutiger Gesundheitsindikator, weil es darauf ankommt, wie der Körper zusammengesetzt ist [...].» (IP4)

Sowohl IP4, IP5 als auch IP9 verwenden in ihrer beruflichen Praxis die Termini *Hochgewicht* oder *Mehrgewicht* anstelle von *Übergewicht*. IP4 führt aus, dass der Terminus *Adipositas* lediglich als Indikator für eine medizinische Diagnose relevant ist, beispielsweise im Kontext der Übernahme von Therapiekosten durch Krankenversicherungen. Für die betroffene Person selbst sei dieser Begriff wenig zielführend. IP9 teilt diese Auffassung und führt weiter aus, dass das subjektive Empfinden, übermässiges Gewicht zu haben, selbst wenn dies physiologisch zutreffend ist, zu Stigmatisierung führen kann.

4.1.2 Relevanz von Übergewicht und Adipositas in der Schweizer Erwerbsbevölkerung

Alle befragten Personen sind sich einig, dass Übergewicht und Adipositas in der Schweizer Erwerbsbevölkerung ein signifikantes Problem darstellen. Einige, darunter IP6 und IP9, nehmen diese Problematik im Vergleich zu anderen Ländern jedoch als weniger schwerwiegend wahr. Es herrscht Konsens darüber, dass es sich um eine wichtige Thematik handelt, die durch

gezielte Präventionsmassnahmen adressiert werden sollte, um einem weiteren Anstieg entgegenzuwirken.

IP1 und IP4 betonen, dass Ernährungsgewohnheiten und grundlegende Ernährungskennnisse vorwiegend in der Kindheit vermittelt werden, weshalb bei der epidemiologischen Entwicklung ein besonderer Schwerpunkt auf Kinder und Jugendliche gelegt werden sollte. Diesbezüglich sollte auch ein historischer Kontext berücksichtigt werden. Es wurde mehrfach darauf hingewiesen, dass bei Kindern eine Stagnation der Adipositasraten zu verzeichnen ist, was als positiv bewertet werden kann.

4.2 HAUPT-CODE 2: BERUFSSTRESS

4.2.1 Begriffsdefinition ‹Berufsstress›

Die Befragten waren sich auch bei der Definition des Begriffs *Berufsstress* einig und bestätigten die theoretischen Grundlagen, wonach Berufsstress aus einem Ungleichgewicht zwischen Belastung und den zur Verfügung stehenden Ressourcen entsteht. Diese Stressdefinition gilt sowohl für Berufsstress als auch für anderen Stress. IP5 ergänzt, dass dies für ihn ein Zeichen einer Überforderung ist.

Verschiedene Interviewpartner haben wiederholt ergänzt, dass es sich bei (Berufs-)Stress um eine subjektive Wahrnehmung handelt.

4.2.2 Relevanz von Berufsstress in der Schweizer Erwerbsbevölkerung

Auf die Frage nach der Einschätzung des Berufsstresses unter Schweizer Erwerbstätigen und dessen Bedeutung antworteten alle Befragten übereinstimmend, dass dies ein hochaktuelles und besorgniserregendes Problem darstellt. Eine grosse Zahl verwies diesbezüglich auf die veröffentlichte Job-Stress-Analyse der Gesundheitsförderung Schweiz.

IP5 ergänzt, dass gemäss Job-Stress-Index-Studie ‹nur› 28,2 % der Arbeitnehmer ein unausgewogenes Verhältnis zwischen Ressourcen und Belastungen aufweisen. Mehr als 45 % liegen in einem sensiblen, gelben Bereich. Dies mag zunächst akzeptabel erscheinen; es hat sich jedoch gezeigt, dass Personen in diesem sensiblen, gelben Bereich ohne Massnahmen in den kritischen, roten Bereich abrutschen können. Folglich befindet sich nur etwa ein Viertel der Arbeitnehmenden in der Schweiz in einer guten Situation. Aus dieser Perspektive betrachtet, ist Berufsstress ein äusserst relevantes Thema.

Eine weitere hervorzuhebende Aussage tätigte IP3, indem sie auf die IV-Renten aus dem Jahr 2022 verwies. Die Zahlen verdeutlichten, dass über 50 % der Invalidenrenten auf psychische Erkrankungen zurückgeführt wurden, bei denen Berufsstress als ein möglicher Faktor gilt.

4.3 HAUPT-CODE 3: EINFLUSS VON BERUFSSTRESS AUF ÜBERGEWICHT UND ADIPOSITAS

In den Interviews wurde direkt nach einer möglichen Korrelation zwischen Berufsstress und Gewichtsveränderungen gefragt. Alle befragten Experten bestätigten, dass Berufsstress als möglicher Faktor für Übergewicht und Adipositas in Betracht gezogen werden kann. Es wurde jedoch betont, dass es sich hier um eine äusserst komplexe Thematik handelt, in der diverse Auslöser interagieren und schliesslich zu einer Gewichtszunahme führen können.

Auf die Frage, ob ein Zusammenhang zwischen Berufsstress und Gewichtszunahme besteht und welche berufsstressbedingten Faktoren dies auslösen, wurde mehrfach geantwortet, dass alles zusammenhängt. Die Interviewpartner thematisierten vor allem die Auswirkungen von Stress auf den Hormonhaushalt. Insbesondere wurden die Ausschüttung von Cortisol und der Einfluss auf das Hungergefühl, das Essverhalten und das Schlafverhalten diskutiert.

4.3.1 Stressbedingte hormonelle Veränderungen

Wie aus den Interviews hervorgeht, kann Stress zu hormonellen Veränderungen im Körper führen, die wiederum mit einer Gewichtszunahme einhergehen. Es wurde erwähnt, dass Berufsstress eine multifaktorielle Beziehung zur Gewichtszunahme hat, was bedeutet, dass sie sich gegenseitig beeinflussen und verstärken (IP3).

IP2 betonte die multidimensionalen Auswirkungen von Berufsstress in Bezug auf die Ausschüttung der Stresshormone *Cortisol* und *Melatonin* und ihre Verbindung zu ungesunden Ernährungsgewohnheiten oder Schlafstörungen.

IP4 und IP7 erläuterten die Rolle von Cortisol genauer. IP4 erklärte es wie folgt in einfachen Worten:

«Jetzt ist es auch so, dass Stress Cortisol ausschüttet. [...] Cortisol wirkt sich negativ auf die Fettverbrennung aus und kann dementsprechend auch bei chronifiziertem Stress sich wirklich auch mit einer Gewichtsveränderung gegen Plus äussern.» (IP4)

IP7 erwähnte, dass Cortisol die Insulinausschüttung stimuliert und dies wiederum zu einem Hungergefühl beiträgt, welches letztlich in einem «Teufelskreis» mündet, der die Person zu ständigem Essen verleitet und so zur Gewichtszunahme führt.

Ein weiterer Input, den IP8 eingebracht hat, ist, dass ein chronisch hoher Stresslevel das Immunsystem negativ beeinflusst, da Cortisol ausgeschüttet wird. Das kann dazu führen, dass man anfälliger für Krankheiten wird und im Krankheitsfall auch keinen Sport treiben mag.

4.3.2 Verändertes Essverhalten

Die Befragten identifizierten eine Reihe von Mechanismen, durch die Stress das Essverhalten beeinflusst.

IP1 und IP2 thematisierten die Tendenz zu ungesunder Ernährung unter Stress, einschliesslich eines erhöhten Konsums von fett- und zuckerreichen Lebensmitteln sowie einer generell gesteigerten Nahrungsmenge. Diese Beobachtungen werden durch folgende Aussagen ergänzt:

«[...] man kauft sich irgendetwas unterwegs, isst das unterwegs, vielleicht auch beim Laufen usw., und dann isst man zu schnell und nicht bewusst.» (IP2)

Aus diesem Punkt geht der Faktor *Zeitmangel* hervor, den mehrere Interviewpartnerinnen als häufigen Grund für eine schlechte Lebensmittelauswahl sehen, da die Verfügbarkeit von Schnellmahlzeiten und ungesunden Lebensmitteln überall gegeben ist (IP7). Ein weiteres zeitbedingtes Problem ist das unbewusste Essen nebenbei, zum Beispiel am Computer oder am Handy, was zu einer fehlenden visuellen Wahrnehmung und somit zu einem höheren Konsum führt (IP2; IP4).

IP4 wies auf die psychologischen Aspekte des Essverhaltens hin. Es wurde erklärt, dass emotionales Essen ein erlerntes Verhalten ist, das bereits im frühen Kindesalter beim Stillen beginnt und als Coping-Strategie für negative Emotionen dient. Sie ergänzt, dass Stress auch das Essverhalten beeinflusst, indem aufgrund von Zeitmangel weniger eingekauft und gekocht wird. IP9 ergänzte zum Thema *Stressessen*:

«Essen ist häufig etwas, was sehr schnell funktioniert, um dieses unangenehme Gefühl zu lösen.» (IP9)

IP6 thematisierte den Einfluss von Stress auf den Hormonhaushalt, insbesondere die Ausschüttung von Cortisol. Cortisol kann sich auf das Hungergefühl, den Schlaf und andere Faktoren auswirken, die wiederum mit dem Essverhalten zusammenhängen können.

4.3.3 Schlafverhalten/-mangel

Ein Zusammenhang zwischen Berufsstress und Gewichtszunahme wurde von verschiedenen Interviewpartnern aufgrund von verändertem Schlafverhalten begründet. Beispielsweise betonte IP1, dass Schlafstörungen im Hinblick auf die Beeinträchtigung durch Stress *«zwei-, dreimal oder viermal wichtiger als Essprobleme»* (IP1) sind. Unzureichender Schlaf kann eine ungesunde Ernährung begünstigen, wie den Konsum von Alkohol (IP2). Ein häufiges Beispiel ist das Feierabendbier. Dies beeinträchtigt wiederum die Schlafqualität und führt dazu, dass man am nächsten Tag nicht ausreichend erholt ist.

IP4 erweiterte diese Perspektive, indem sie erklärte, dass chronischer Stress nicht nur zu gestörtem Schlaf führt, sondern auch Entspannung und die damit verbundenen Erholungsprozesse fehlen. Sie erklärt, dass Schlaf für die Wiederherstellung des Energiehaushalts und die Beruhigung des Stoffwechsels essenziell ist. Stress kann im Körper Entzündungsvorgänge auslösen, welche wiederum negative Auswirkungen auf den Stoffwechsel und somit den Energiehaushalt haben können.

Zusätzlich wies IP9 auf die Herausforderungen hin, die sich aus dem Schlafmangel für die Bewältigung von Stress und die Umsetzung von Verhaltensänderungen ergeben. Es wird betont, dass ein Mangel an Schlaf zu einer schlechteren Bewältigung von Emotionen führen kann und

somit nicht genügend Energie vorhanden sein kann, um eine grössere Verhaltensänderung vorzunehmen, wie die Anpassung des Lebensstils. Wenn man zusätzlich unter Arbeitsstress leidet, werden meistens die vorhandenen Ressourcen für die Arbeit aufgewendet und nicht für das persönliche Gesundheitsprojekt, da es weniger dringend erscheint.

4.3.4 Weitere Einflüsse

Mehrere Interviewte hoben die Bedeutung der sozioökonomischen Verhältnisse hervor. IP1 und IP5 machten darauf aufmerksam, dass vor allem Personen aus sozial benachteiligten Schichten von Übergewicht betroffen sind (IP1; IP5). Einerseits verfügen diese Gruppen häufig nicht über die finanziellen Ressourcen für unterstützende Massnahmen, andererseits besitzen sie nur unzureichendes Wissen.

Ein weiterer Faktor, der während der Covid-19-Pandemie und der zunehmenden Verbreitung von Homeoffice-Arbeitsmodellen an Bedeutung gewonnen hat, ist das ungenügende Bewegungsverhalten (IP1). Berufliche Anforderungen und ausgedehnte Arbeitszeiten führen oft dazu, dass wenig Zeit für Bewegung und anderen Ausgleich bleibt, was das Risiko für die Entwicklung von Übergewicht erhöht (IP8).

4.3.5 Kein Zusammenhang respektive Gewichtsabnahme

Wie zuvor genannt, bestätigten alle Befragten den Zusammenhang von Berufsstress und einer Gewichtszunahme. Jedoch merkten vier Experten an, dass Berufsstress auch zu einem Gewichtsverlust führen kann (IP1; IP4; IP6; IP8). IP4 erläuterte den zugrunde liegenden physiologischen Mechanismus in einfacher Form wie folgt:

«Wenn ein Mensch unter Stress steht, dann gibt es physiologisch rein durch den Sympathikus eigentlich einen verminderten Appetit. Weil in dem Moment, wenn wir vom Säbelzähntiger wegrennen möchten und wir im Superstress sind, dann haben wir keine Zeit zu essen. Das heisst, unser System ist eigentlich so geprägt oder so geformt, dass wir in dem Moment nicht an Essen denken und auch nicht an unsere Verdauung. Und darum verschlägt es vielen den Appetit beim Stress, also bei subjektiv empfundenem Stress. Das heisst, die können dann gar nicht mehr essen.» (IP4)

IP4 ergänzte dies mit einem Praxisbeispiel: Bei ihren Workshops fragt sie die Teilnehmenden jeweils, wie ihr Essverhalten auf Stress reagiert. Das Ergebnis zeigt meistens etwa das Gleiche auf, nämlich dass etwa ein Drittel weniger isst, sich bei einem weiteren Drittel nichts verändert und ein weiteres Drittel mehr isst.

Zudem äusserten sich mehrere Experten dazu, dass sie kaum Studien kennen, die einen direkten Zusammenhang zwischen Berufsstress und Gewichtszunahme belegen. Obwohl es keine direkten wissenschaftlichen Nachweise gibt, sind sie der Überzeugung, dass eine solche Korrelation existiert.

4.4 HAUPT-CODE 4: BEITRÄGE VON ARBEITNEHMERN ZUR MINIMIERUNG VON BERUFSSTRESS

4.4.1 Stressoren am Arbeitsplatz

In den Interviews konnten zahlreiche Ursachen für Berufsstress eruiert werden.

Fast alle Interviewteilnehmenden betonten den Zeitdruck und die quantitative Arbeitsmenge als zentrale Stressoren. Ein häufig zu beobachtendes Phänomen in der Praxis ist, dass bei Ausscheiden eines Mitarbeiters keine unmittelbare Ersatzkraft eingestellt wird (IP3). Stattdessen wird die zusätzliche Arbeit vom verbleibenden Team übernommen. Dies führt zu einer erhöhten Belastung der übrigen Teammitglieder, da der Betrieb weiterhin funktionsfähig bleiben muss. Gleichzeitig wird dadurch demonstriert, dass der Betrieb auch ohne die Einstellung einer neuen Arbeitskraft aufrechterhalten werden kann und der Arbeitgeber daher nicht die Notwendigkeit sieht, langfristig jemand Neues einzustellen. Allerdings führt dies zu einer Negativspirale, da diese Mitarbeiter auch erschöpfter werden. Somit wird mit weniger Mitarbeitern mehr oder zumindest gleich viel erwartet. In Bezug auf den Zeitdruck wird durch IP4 angemerkt, dass nach einer hohen Anstrengung oft keine ausreichende Erholung erfolgt. Die Relevanz der Entspannung wird durch folgendes Zitat verdeutlicht:

«Das Problem ist Pick, Pick, Pick, Pick, Pick, also, dass uns eigentlich diese Pits, also diese Entspannungstaler [...] fehlen. Und darum ist nicht nur Stress das Problem, sondern die fehlende Entspannung.» (IP4)

Ein weiterer Stressor ist die Angst vor Arbeitsplatzverlust und die damit einhergehende Unsicherheit. IP1 erwähnte diesbezüglich die Neuheit der Künstlichen Intelligenz:

«Dann, was sicher auch mehr Unsicherheit gebracht hat, ist die Künstliche Intelligenz, KI. Das hat jetzt auch Druck reingebracht in Branchen, die vielleicht vorher das nicht so gekannt haben. [...] und dann sprechen wir wieder von Arbeitsplatzunsicherheit oder Reorganisationen, was eben doch bedeutende Stressfaktoren sind.» (IP1)

Insgesamt wurde die Thematik der Digitalisierung mehrfach als Stressfaktor genannt. IP8 beschrieb, dass sich die Welt immer schneller verändert und man flexibel sein muss, was zu einem Gefühl der Belastung führt. Aufgrund der durch Digitalisierung verursachten Flexibilität erwähnte IP8 die Schwierigkeit der Abgrenzung durch Flexwork. Auch IP6 betonte, dass die Erwartung der ständigen Erreichbarkeit gestiegen ist und dadurch Privat- und Berufsleben verschwimmen.

Auch kleine Veränderungen, beispielsweise die Umstellung der Büros, was laut IP3 derzeit im Trend liegt, verursachen Stress.

IP1 und IP8 wiesen darauf hin, dass nicht alle Stressfaktoren beruflicher Natur sind. Beispielsweise meinte IP1, dass ein Drittel der Stressursachen aus dem Beruf und zwei Drittel aus dem Privatleben kommen. IP8 betonte den Einfluss gesellschaftlicher Aspekte und machte diesbezüglich folgende Aussage:

«Wir stellen fest, dass das Gefühl der Belastung steigt. Also, es ist natürlich jetzt die Frage, sind es wirklich die Belastungen, die steigen, oder sind es vielleicht wirklich auch Kontextfaktoren, die da reinspielen, also auch die gesellschaftlichen Aspekte, unsichere Weltkriege, die plötzlich in der Nähe sind. Das beeinflusst uns ja alle auch [...]» (IP8)

Unterbrechungen, schlechte Kommunikation und soziale Belastungen wie Konflikte zwischen Mitarbeitenden oder mit dem Vorgesetzten, Diskriminierung, mangelnde Wertschätzung und Anerkennung sind Stressoren, die ebenfalls mehrfach in den Interviews genannt wurden.

Es gab nur einen Widerspruch: IP1 gab an, dass Stressoren branchenübergreifend sind, während IP6 darauf hinwies, dass die Stressfaktoren branchenabhängig variieren können.

Zusammenfassend verdeutlichen die Interviews, dass Berufsstress durch verschiedene Faktoren verursacht wird. Diese reichen von interpersonellen Konflikten und mangelnder Wertschätzung über technologische und organisatorische Herausforderungen bis hin zu gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen.

4.4.2 Stress gänzlich vermeiden

Wie aus dem vorhergehenden Kapitel hervorgeht, gibt es im Berufsalltag zahlreiche Stressoren. Um in den späteren Kapiteln Präventionsmassnahmen ableiten zu können, wurde die Frage aufgeworfen, ob Stress überhaupt vollständig vermieden werden kann. IP4 argumentierte, dass Stress zum biologischen Stress dazugehört und daher nicht vollständig vermieden werden kann. Andernfalls könnte dies zu Boreout führen. IP5 ist der Meinung, dass es möglich wäre, dies zu erreichen, allerdings betrachtet er es nicht als wünschenswert, da er auch die Gefahr eines Boreouts sieht.

4.4.3 Massnahmen, die Arbeitnehmer ergreifen können

Mehrere Interviewpartner betonten, dass sich Arbeitnehmer ihrer eigenen Stressoren bewusst sein müssen, um an ihnen arbeiten zu können. Beispielsweise sagte IP8, dass Stresssituationen nicht verändert werden können, aber der Umgang mit ihnen angepasst werden kann; durch die Erkennung der Stressoren bei der Arbeit können diese minimiert oder eliminiert werden. Die Individuen können lernen, ob und wie sie mit Stress oder Stresssituationen umgehen können (IP6). IP3 erwähnte den Circle of Influence von Stephen Covey (Covey, 2004). Dieses Modell verdeutlicht, wo man selbst Einflussmöglichkeiten hat. Zahlreiche gesellschaftliche Aspekte in Bezug auf die Arbeit befinden sich im äussersten Kreis, auf den man keinen Einfluss nehmen kann, obwohl diese Faktoren den Menschen stark beeinflussen. Im mittleren Kreis befinden sich beispielsweise das Teamsetting oder Arbeitsaufgaben. Diese können zum Beispiel durch ein Gespräch mit dem Vorgesetzten angegangen werden, jedoch nicht von Grund auf beeinflusst werden. Im innersten Kreis befinden sich die Aufgaben, die in der eigenen Hand liegen, d. h. der persönliche Einflussbereich, bei dem der Hebel am grössten ist. Deshalb empfiehlt IP3 den Arbeitnehmern, im engsten Kreis anzusetzen. Diese sollen sich fragen «Was kann ich selbst machen?» und «Was liegt nicht in meiner Hand?».

Zahlreiche Experten sprachen von Achtsamkeit, was bedeutet, dass man sich selbst reflektieren muss und sich fragen sollte: «Wie geht es mir?» und «Was tut mir gut oder eben nicht?». Diesbezüglich können unterschiedliche, individuelle Antworten herauskommen (IP6). Während einige Erholung benötigen, brauchen andere einen sportlichen Ausgleich. Es gibt eine Vielzahl von Methoden der Mindfulness-based Stress Reduction (MBSR), wie Focusing, Meditation, Yoga oder Sport (IP3). Dennoch vertritt IP3 die Meinung, dass genügend Sport, eine gesunde Ernährung, ausreichend Schlaf, genügend Pausen und Erholung äusserst relevant sind, da sie einen Einfluss auf das Körperempfinden und somit auf den Energielevel haben.

IP7 und IP8 erwähnten in den Interviews den Begriff *Abgrenzung*. Entscheidend ist, dass der Arbeitnehmer die Last nicht zu nah an sich heranlässt. Ist man erst einmal in dieser Stressblase gefangen, nimmt man den eigenen Zustand nicht mehr neutral wahr. IP5 führte als Beispiel an, dass in der Situation eines sozialen Konflikts bei der Arbeit eine Diskussion vermieden und stattdessen ein Rückzug gewählt werden sollte.

IP5 verwies auf das JDR-Modell und machte diesbezüglich folgende Aussage: Wenn man über genügend Ressourcen verfügt, kann man immer höhere Herausforderungen annehmen oder auch besser mit Belastungen umgehen. Daher ist Erholung für ihn ein zentraler Faktor.

«Wichtig ist eigentlich nicht, wie viel ich leisten kann, sondern wichtig ist, von wie viel Leistung kann ich mich erholen?» (IP5)

Darüber hinaus verwies IP5 auf ein Stresswellenmodell mit drei Phasen: in der ersten Phase, vor dem Eintritt von Stress, können verschiedene Formen von Training und Übungen zur Vorbeugung von Stress durchgeführt werden, beispielsweise Meditation. Die zweite Phase tritt während des Stresses selbst auf. In dieser Phase sollten Stressbewältigungstechniken wie Priorisierung und Fokussierung angewendet werden. Priorisierung bedeutet, dass die Aufgaben nach Relevanz geordnet werden, und beim Fokussieren werden nur die wichtigsten Aufgaben erledigt, während der Rest ausgelassen wird. Die dritte Phase tritt ein, wenn der Stress vorbei ist. Auch hier gibt es eine Reihe von Erholungstätigkeiten wie Wellness oder Spaziergehen.

Weiter wurde durch die Experten häufig empfohlen, mit dem Vorgesetzten darüber zu sprechen und auf ausreichende Erholung zu achten.

Die Interviews verdeutlichen die Vielfalt an Strategien und betonen die Notwendigkeit, individuell passende Massnahmen zu identifizieren und umzusetzen.

4.5 HAUPT-CODE 5: BETRIEBLICHE GESUNDHEITSPROGRAMME

4.5.1 Präventionsmassnahmen, die der Arbeitgeber ergreifen kann

«Der Arbeitgeber hat eine Fürsorgepflicht. Er muss sich diesem Thema annehmen. Wie, ist nicht so ganz gesetzlich festgelegt.» (IP6)

Um Antworten auf das «Wie» zu erhalten, werden im Folgenden die im Interview erhobenen Massnahmen aufgeführt, die vom Arbeitgeber umgesetzt werden können.

Ein zentraler Punkt, der wiederholt Erwähnung fand, ist die Notwendigkeit, Stressoren durch den Arbeitgeber zu identifizieren, um geeignete Präventionsmassnahmen ergreifen zu können. Ansonsten wird oft nach dem Giesskannenprinzip vorgegangen, was keine nennenswerten Ergebnisse bringt (IP3). Es obliegt den Arbeitgebern, Stressoren so weit wie möglich zu reduzieren, um die Aktivierung von Ressourcen zu minimieren (IP4). Um diese Stressoren zu identifizieren, wird mehrfach empfohlen, eine Belastungsanalyse mittels einer Mitarbeiterbefragung im Betrieb durchzuführen. Es soll nach dem Befinden der Mitarbeitenden gefragt werden, um zu überprüfen, ob und inwieweit sie gestresst sind und wie es um ihren allgemeinen Gesundheitszustand steht (IP1). In kleineren Betrieben kann dies direkt in Teammeetings herausgefunden werden. Hierfür können Fragen wie «Wie geht es euch?» oder «Wie empfindet ihr die Zusammenarbeit?» gestellt werden (IP1; IP3). Auch IP7 vertritt die Ansicht, dass in Gesprächen, beispielsweise in Jahres- oder Qualifikationsgesprächen, das persönliche Wohlbefinden thematisiert werden sollte. Eine Frage wie «Wie steht es um deine Work-Life-Balance?» führt häufig zu einer initialen Reaktion, beispielsweise in Form einer Geste, die Rückschlüsse auf die tatsächliche Situation zulässt. Bei grösseren Betrieben wird hingegen die Verwendung eines standardisierten Fragebogens empfohlen (IP1).

Die Interviewpartner sind sich einig, dass es von grosser Bedeutung ist, die Führungskraft zu sensibilisieren, da es einen Multiplikatoreffekt gibt (IP5). Es ist effizienter, nur die Führungskräfte zu sensibilisieren, damit diese es weitergeben, als alle Mitarbeitenden einzeln zu sensibilisieren. Ferner betonte IP6, dass sich Führungskräfte selbst ausreichend reflektieren sollten, um frühzeitig Warnsignale erkennen zu können (IP6). Nur wenn sie genügend sensibilisiert sind und ihren eigenen Stress spüren und damit umgehen können, sind sie fähig, es auch bei anderen zu erkennen und anzugehen. In diesem Kontext erwähnten IP3 und IP5 Health-oriented Leadership (HOL).

«Das ist ein Befragungstool, aber auch ein Interventionstool. Die konnten zum Beispiel aufzeigen, dass die Einstellung zur Gesundheit der Führungskraft und das Gesundheitsverhalten der Führungskraft einen Einfluss auf die Einstellung der Mitarbeiter und das Verhalten der Mitarbeitenden hat.» (IP5).

IP1 vertritt die Ansicht, dass insbesondere auf der Verhältnisebene Massnahmen ergriffen werden müssen, da dort der grösste Hebeleffekt besteht. IP8 bestätigte, dass auf der strukturellen Ebene angesetzt werden soll, um Prozesse zu optimieren und so Zeitfresser zu vermeiden.

Ein weiterer wesentlicher Punkt, der am Beispiel der Durchführung von Pausen genannt wurde, ist die Vorbildfunktion (IP2; IP9). Der Arbeitgeber sollte sicherstellen, dass die Mitarbeitenden ihre Pausen einhalten, und auch die Vorgesetzten sollten selbst Pausen machen und nicht nur dazu auffordern. Menschen lernen bevorzugt am Modell, was die Bedeutung der Vorbildfunktion bestätigt (IP6). IP1 argumentierte jedoch, dass viele Grundlagen bereits in der Kindheit gelegt werden. So spielt die Einstellung zum Essen eine zentrale Rolle, ob es als Belohnung angesehen wird oder nicht. Wenn z. B. der Verzehr von Süssigkeiten als Belohnung angesehen wird, kann dies zwar verhaltenstherapeutisch angegangen werden, durch

Vorbildwirkung kann dann nur wenig erreicht werden. IP9 empfahl das Behandeln von Good-Practice Case-Studies als einen Ansatz, der Ähnlichkeit mit der Vorbildfunktion hat, um Berufsstress zu vermeiden. Sie stellte fest, dass in der Schweiz zahlreiche Menschen Angst haben, Schwäche zu zeigen. In anderen Ländern wird dies nicht als Schwäche, sondern als *Growth-Mindset* angesehen. Auch Vorgesetzte dürfen äussern, wenn sie aktuell Arbeitsstress haben, und sollen kommunizieren, wie sie es angehen, um diesen wieder zu reduzieren. Es ist von entscheidender Bedeutung, aus den gemachten Erfahrungen zu lernen und diese nicht zu verstecken, sondern offen anzusprechen und zu teilen.

Darüber hinaus können Schulungen zu Themen wie Stressbewältigung angeboten werden (IP1). Auch IP7 hält dies für eine wichtige Massnahme, da zahlreiche Personen ein unzureichendes Wissen bezüglich Stressmanagement und ausgewogener Ernährung haben – im Hinblick auf die in dieser Bachelor-Thesis behandelte Korrelation. Durch Kurse soll das Wissen verbreitet werden. In Bezug auf das fehlende Wissen über Essgewohnheiten betonte IP8, dass es von entscheidender Bedeutung ist, Eltern zu sensibilisieren; ohne das notwendige Wissen der Erwachsenen können die Kinder nicht verantwortlich gemacht werden. IP6 wies allerdings darauf hin, dass die Teilnahme an Workshops stark von der Thematik abhängt:

«Es kommt sehr stark auf das Thema an, ich glaube, so Workshops zum Thema ‹Stressmanagement›, ‹Resilienz› ziehen eine sehr grosse, breite Masse an, weil jeder kennt das, jeder erlebt Stress und jeder will irgendwie besser damit umgehen. Also da habe ich nicht das Gefühl, dass wir nur diejenigen anziehen, die es in Führungs- und Schlusszeichen nötig haben, sondern dass man da sehr viele Menschen dafür begeistern kann. Was die anderen Themen anbelangt, die so in den Lebensstil reingehen, wie Ernährung und Bewegung, das sieht man schon auch in der Literatur und in der Praxis, dass Menschen, die sowieso sich gesund verhalten, extrem affin sind und das noch mehr nutzen.» (IP6)

Des Weiteren wurden Massnahmen vorgestellt, die weniger auf die Reduktion von Stress abzielen, sondern auf das Ernährungsverhalten und das damit verbundene Gewicht. Diese Massnahmen werden unter dem Begriff *Nudging* zusammengefasst. Beispielsweise sollen keine Snackautomaten mit ungesunden Verpflegungen zur Verfügung gestellt werden (IP1; IP2). Falls eine Kantine vorhanden ist, soll ein gesundes und ausgewogenes Essensangebot bereitgestellt werden (IP7). Zudem soll ein ‹Fresstisch› vermieden werden, da unter Stress oft unbewusst ungesunde Lebensmittel konsumiert werden (IP7). Zudem soll eine Essensräumlichkeit, wie ein Pausenraum, zur Verfügung gestellt werden, um zu vermeiden, dass die Mitarbeitenden nebenbei am Arbeitsplatz essen, beispielsweise am Computer (IP7). Mit dem Pausenraum soll auch das Pausenverhalten gefördert werden (IP1; IP2). Bezüglich des Essverhaltens wurde auch auf die Durchführung gesunder Firmenevents hingewiesen. Beispielsweise sollen Anlässe wie Whisky-Tasting vermieden werden (IP1) und durch gesundheitsförderliche Events wie Firmenruns oder Challenges, zum Beispiel Bike-to-Work, ersetzt werden (IP3).

Nebst der Umsetzung eigener Präventionsmassnahmen wurde in den Interviews mehrfach erwähnt, dass es sinnvoll ist, einen externen Berater herbeizuziehen. IP5 hält es für effizienter, da diese über umfassende Erfahrung verfügen. Auch IP1 ist der Meinung, dass einer externen Person besser zugehört wird, da sie teuer bezahlt und so bewusster eingesetzt wird.

Wie ersichtlich ist, gibt es unzählige Massnahmen, die Arbeitgeber implementieren können. Jedoch wurden unabhängig voneinander dieselben oder äusserst ähnliche Beispiele genannt.

4.5.2 Zeitpunkt der Massnahmeneinführung

Bei der Untersuchung des optimalen Zeitpunkts für die Einführung von (Präventions-)Massnahmen gegen arbeitsbedingten Stress kristallisierten sich in den Gesprächen mit verschiedenen Fachleuten mehrere gemeinsame Perspektiven heraus.

IP4 formulierte es prägnant:

«Also Gesundheitsförderung fängt bei Gesundheit an und nicht bei Krankheit. Prävention ist eigentlich schon quasi die Behandlung der Gefährdung.» (IP4)

Dieses Zitat unterstreicht den Konsens unter den Befragten, dass präventive Massnahmen so früh wie möglich ansetzen müssen, um wirksam zu sein. IP5 ergänzte diese Perspektive, indem er das Modell der ‹Stresswelle› (siehe Kapitel 4.4.3) vorstellte, das drei Ansatzpunkte für Präventionsmassnahmen vorsieht: vor dem Auftreten von Stress, während der Stressphase und nach dem Stressereignis. Dies betont die Relevanz, nicht nur in akuten Stressmomenten, sondern auch präventiv und in der Erholungsphase aktiv zu werden.

Eine andere Sichtweise wurde von IP3 und IP6 vertreten, die darauf hinwiesen, dass sich Individuen und Organisationen oft erst dann mit Stressprävention beschäftigen, wenn es zu spät ist.

«Ich glaube, die meisten Unternehmen verstehen oder sehen den Sinn dieser Thematik, wenn es weh macht. Also wenn die Mitarbeiterinnen unzufriedener werden, wenn die Mitarbeiter ausfallen. Wenn man das in den Zahlen sieht, dann auch der Versicherer vielleicht kommt und sagt, du müsstest etwas machen.» (IP6)

Insgesamt besteht Einigkeit darüber, dass präventive Massnahmen von zentraler Bedeutung sind, um Stress gar nicht erst entstehen zu lassen.

4.5.3 Herausforderungen bei der Implementierung von BGM

Im Vergleich zu Grossunternehmen wird BGM gemäss Literatur von zahlreichen KMUs noch nicht so häufig oder intensiv umgesetzt. IP1 und IP4 sind der Meinung, dass eine grosse Anzahl von KMUs Teile des BGMs umsetzen, sie sich dessen aber gar nicht bewusst sind.

«Oft hat es in KMUs extrem grosse informelle und implizite Muster, die eigentlich sehr gesundheitsförderlich sein können, wie zum Beispiel, man isst zusammen, oder man hat eher noch eine Küche und kocht mal oder man spricht noch eher auch über andere Dinge oder was auch immer.» (IP4)

IP9 ist der Meinung, dass BGM in grossen Unternehmen mittlerweile «zum guten Ton gehöre» und die Konkurrenzunternehmen nachziehen müssten, um für die Mitarbeitenden attraktiv zu bleiben. Bei den kleineren Unternehmen ist dieser Trend noch nicht in dieser Form angekommen. Deshalb können sie es sich noch leisten, BGM noch nicht oder nicht so stark umzusetzen. Sie ist sich aber sicher, dass die anderen nachziehen werden, sobald es sich auch dort stärker etabliert hat.

Die Interviewpartner sind sich dennoch einig, dass es bei KMUs oft an personellen Ressourcen, Know-how, Zeit und Geld mangelt. Die Experten erwähnten, dass das BGM in der Praxis bei KMUs häufig beim HR angesiedelt ist, die bereits genügend andere Aufgaben haben und sich der Thematik nicht ausreichend intensiv widmen können.

«Ich glaube, die Herausforderung ist, wenn das die Abteilung oder Personalabteilung aus ein oder zwei Personen besteht und die müssen von der Rekrutierung bis zum Austritt, Lohnabrechnungen alles machen, da fehlen halt die Ressourcen, um auch das Thema «BGM» voranzutreiben.» (IP6)

In Bezug auf die Kosten ergänzte IP6, dass es zahlreiche kostenlose Dienstleistungen von Organisationen wie der Gesundheitsförderung Schweiz gibt, die auch Kleinstunternehmen unterstützen, sodass nicht unbedingt immer Geld benötigt wird.

Eine weitere Herausforderung sieht IP4 darin, dass solche Massnahmen häufig top-down angeordnet und nicht partizipativ entwickelt werden. Dies führt zu paradoxen Situationen, zum Beispiel Stresskurse, die über Mittag angeboten werden. Es ist zwar zu begrüessen, dass Betriebe solche Kurse anbieten, aber Personen, die tatsächlich von Stress betroffen sind und keine Zeit haben, können nicht daran teilnehmen. Ein weiteres Beispiel in diesem Kontext lieferte IP5:

«Wenn man symptomspezifische Massnahmen macht, funktioniert das oft nur bei den Personen, die die Symptome gar nicht haben. [...] Ein ganz einfaches Beispiel wäre, man macht so Gym-Memberships. Das Problem ist, es gehen dann nicht die Leute ins Gym, die sonst nicht gehen, sondern einfach die, die eh schon gehen, die haben dann noch eine Vergünstigung. Und das ist oft das Problem, wenn man auf Symptomebene ansetzt, man erwischt die Leute eigentlich gar nicht, auf die man einwirken möchte.» (IP5)

4.6 HAUPT-CODE 6: WIRKSAMKEIT VON BGM

4.6.1 KPIs

Um die Wirksamkeit dieser BGM-Massnahmen zu ermitteln, wurde nach häufigen KPIs gefragt.

Sowohl IP3 als auch IP5 bezogen sich auf die finanzielle Kennzahl, den Return on Investment (ROI), der im Durchschnitt zwischen 1:3 und 1:5 liegt.

Einige Befragte betrachteten standardisierte Fragebögen oder Job-Stress-Analysen als wertvolle Instrumente, um ökonomische Kennzahlen wie das ökonomische Potenzial sowie Soft-

Faktoren wie Arbeitszufriedenheit, subjektive Gesundheit und subjektives Stressempfinden zu erheben (IP3; IP4; IP5). IP8 wies darauf hin, dass es mehrere Jahre dauert, um überhaupt die Zahlen vergleichen und etwas feststellen zu können (IP8). Zudem ist es essenziell, die Entwicklung der Kennzahl zu betrachten und nicht nur die aktuelle Zahl mit einem Sollwert.

Häufig wurde auf den Fehlzeitenreport verwiesen. Allerdings muss dieser mit Vorsicht betrachtet werden, da Drittvariablen wie Covid-19 oder eine Reorganisation diese Kennzahlen beeinflussen können (IP1; IP8). Diesbezüglich ist zudem auf eine differenzierte Betrachtung zu achten. Es muss zwischen der Dauer der Abwesenheit (kurz-, mittel- oder langfristig), zwischen den Abteilungen und auch zwischen Krankheit und Unfall unterschieden werden (IP6). IP3 betrachtete den Fehlzeitenreport als Alarmsystem zur Früherkennung von Langzeitabsenzen und zur rechtzeitigen Intervention. IP4 hingegen kritisierte, dass die Absenzzahl nichts über Präsentismus aussagt.

Eine weitere zentrale Kennzahl ist die Fluktuationsrate. Sie gibt Hinweise darauf, wie attraktiv ein Unternehmen für seine Mitarbeiter ist (IP3). Es ist jedoch auch relevant, die Gründe für das Ausscheiden von Mitarbeitern zu ermitteln, was im Rahmen eines Austrittsgesprächs geschehen sollte (IP6; IP8).

IP1 verwies auf den psychologischen Hawthorn-Effekt. Dieser besagt, dass Arbeitnehmende bereits einen positiven Effekt verspüren, wenn überhaupt irgendwelche Massnahmen implementiert werden.

«Es lohnt sich auf jeden Fall, etwas zu unternehmen. Teilweise hat man nur schon kleine Effekte dadurch, dass der Betrieb sagt, wir machen etwas. [...] Es ist nicht immer zwingend, dass man genau das Richtige macht, sondern dass man überhaupt etwas tut, hat auch schon eine Wirkung.» (IP1)

4.6.2 Gewährung der Nachhaltigkeit

Mehrere Interviewpartner betonten, dass das Engagement der Geschäftsleitung eine zentrale Rolle spielt, um sicherzustellen, dass die Massnahmen nachhaltig wirksam sind. IP1 erwähnte in diesem Zusammenhang, dass es häufig eine Person in einem KMU gibt, die besonders engagiert ist und BGM umsetzen möchte, dies jedoch ohne das Engagement der Geschäftsführung erschwert ist.

«Das soll sie sich unbedingt von der Geschäftsleitung als Auftrag geben lassen. Das ist das, was man häufig sieht, dass sehr engagierte Personen etwas machen. Sie haben bestimmte Budgetkompetenz oder können auch über ihre Zeit etwas verfügen und machen das dann. Aber wenn die gehen, ist der Betrieb wieder dort, wo es gestartet hat. Also da muss ein konkreter Auftrag von der Geschäftsleitung sein, dass man Massnahmen macht, am besten mit einem Budget verbunden [...]. Es muss auch regelmässig traktandiert sein in der Geschäftsleitung und dann hat man eher die Möglichkeit, nachhaltig und wirksam zu sein. Es muss auf der obersten Ebene angesiedelt sein, dass es Erfolg hat.» (IP1)

Auch IP4 beschrieb mithilfe einer Metapher Folgendes zu dieser Thematik:

«Also wenn wir diese Pflänzchenlogik nehmen, [...]: Jetzt kann nämlich ein Pflänzchen noch so wachsen wollen, wenn es kein Wasser gibt und die Nährstoffe vom Boden ausgedörft sind, kann es noch so motiviert grün bleiben und am Blatt wachsen lassen, es geht einfach nicht. Und dort sehe ich halt oft die eigentliche Verantwortung. Also nicht oft. Ich sehe die Verantwortung bei den Arbeitgebenden, dass sie Bedingungen schaffen, damit Arbeitnehmende sich gesund entwickeln können.» (IP4)

In diesem Zusammenhang betonte IP1, dass es einen offiziellen Stellenbeschrieb geben muss, der diese Tätigkeiten beschreibt. Dadurch bleibt die Aufgabenbeschreibung auch bei einem Stellenwechsel unverändert, da die neue Person die Aufgaben gemäss dem definierten Beschrieb erfüllen muss.

IP5 empfahl, dass nach dem Commitment der Geschäftsleitung mindestens eine Person die Verantwortung übernehmen muss und als «BGM-Fachperson» gilt. Ebenfalls ergänzte sie, dass es sich in der Praxis bewährt, wenn ein Betrieb ein BGM-Steuergrremium einrichtet, bei dem sich die BGM-Fachperson regelmässig mit mindestens einer Person aus der Geschäftsleitung und anderen Führungskräften austauscht.

Nebst der Auftragserteilung durch die Geschäftsleitung ist es von zentraler Bedeutung, dass sie es auch vorleben. Die Vorbildfunktion, die auch mit der Glaubwürdigkeit zusammenhängt, wurde in fast allen Interviews erwähnt. Somit ist es wesentlich, dass diese Unternehmenswerte gelebt und in der Unternehmenskultur verankert sind. IP3 beschrieb, dass es dann keine grosse Anzahl kostspieliger Massnahmen benötigt, um erfolgreich zu sein. Stattdessen empfiehlt sie in ihren Workshops, vermehrt in Teammeetings das Gespräch zu suchen und Werte zu reflektieren, anstatt sofort Geld auszugeben. In diesem Zusammenhang ist es entscheidend, die konkreten Stressoren zu kennen und gezielt anzugehen, anstatt mit dem Giessenprinzip viel Geld auszugeben, das letztendlich nichts nützt (IP4).

« [...] man spricht vom integrierten BGM. Wenn alle Ebenen von Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz bis hin zu den wirklichen Faktoren vom BGM, [...], also das heisst, ich spreche von HR-Massnahmen, von Arbeitszeit, von arbeitsrechtlichen Massnahmen, aber auch bis zu Führungskultur, Fehlerkultur usw. Wenn das alles abgedeckt ist und gut funktioniert, dann kann man schon noch ein paar dekorative Kurse anbieten. Aber meistens ist das Problem, man stellt einen Fruchtkorb hin oder gibt eine Yogaklasse und das ist das Dekorative. Aber nachhaltig ist nichts dran.» (IP4)

Ein weiterer Aspekt, der mehrfach genannt wurde, ist, dass die Massnahmen nicht aufgezwungen wirken dürfen. IP2 ist der Meinung, dass die Mitarbeitenden einen Nutzen empfinden, wenn sie sich wohl, verstanden und begleitet fühlen. In diesem Zusammenhang erwähnte IP5, dass die Massnahmen gemeinsam erarbeitet werden sollten, beispielsweise durch eine Befragung oder einen Workshop, und dass sie dann gemeinsam regelmässig analysiert werden sollten. Auch IP6 betonte, dass die Massnahmen zielgruppengerecht angesetzt sein müssen.

Zusätzlich wurde erwähnt, dass für einen nachhaltigen Erfolg im Bereich des BGMs Ausdauer erforderlich ist: Quick Wins sollten vermieden werden (IP5). Themen wie Unternehmenskultur und soziale Beziehungen erfordern eine langfristige Bearbeitung und können nicht von einem Tag auf den anderen gelöst werden. IP8 gab an, dass es in der Regel etwa drei Jahre dauert, bis aus den Zahlen Schlüsse gezogen werden können. Daher ist es essenziell, den Prozess regelmässig zu überprüfen, um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu gewährleisten. IP6 stimmte dem zu und betonte, dass es nicht darauf ankommt, wie oft solche Analysen durchgeführt werden, sondern inwiefern die Ergebnisse tatsächlich ausgewertet und weiter berücksichtigt werden. Oft werden die Ergebnisse lediglich kurz besprochen und dann schnell vergessen.

IP6 fasste die zuvor genannten Punkten prägnant in der folgenden Aussage zusammen:

«Ich glaube, wichtig ist auch das Verständnis, dass BGM nicht nur ein Apfeltag ist oder so eine einmalige Aktion und dann ist es gut, sondern BGM ist ein Kulturwandel, dass das Thema ‹Gesundheit› quasi in die Prozesse, in das Leitbild, in die DNA vom Unternehmen verankert wird. Bis zu dem Punkt, dass man gar nicht darüber nachdenken muss [...]. Also es braucht Ausdauer und es braucht auch Ressourcen vom Unternehmen.» (IP6)

5 SCHLUSSFOLGERUNG

Die Schlussfolgerung bildet das letzte Element des Forschungsprozesses. Hier werden die Erkenntnisse aus der theoretischen und empirischen Analyse interpretiert, um die Teilfragen und anschliessend die Forschungsfrage zu beantworten. Daraus werden Handlungsempfehlungen abgeleitet, die Ergebnisse werden kritisch gewürdigt und schliesslich ein Ausblick für weitere Forschungen gegeben (Meier et al., 2020).

5.1 ZUSAMMENFASSENDE DISKUSSION DER ERGEBNISSE

Auf Basis der theoretischen Rahmenbedingungen und der durchgeführten qualitativen Datenerhebung erfolgt eine zusammenfassende Diskussion der Teilfragen.

Teilfrage 1: Welchen Einfluss hat Berufsstress auf das Risiko von Übergewicht und Adipositas?

Wie aus der Literatur und den durchgeführten Interviews hervorgeht, steht Berufsstress in einer komplexen Beziehung zum Risiko von Übergewicht und Adipositas. Dies wird durch stressbedingte hormonelle Veränderungen und das daraus hervorgehende veränderte Ess- und Schlafverhalten beeinflusst. Die Ausschüttung von Cortisol führt zu negativen Auswirkungen auf die Fettverbrennung und stimuliert die Insulinausschüttung. Dies hat eine verstärkte Wahrnehmung von Hunger zur Folge, was wiederum zu einer Reaktion auf Stress in Form von Essen führt. Unter Stress veränderte Essgewohnheiten können zu einem erhöhten Konsum von fett- und zuckerreichen Lebensmitteln sowie zu generell gesteigerter Nahrungsaufnahme führen. Zeitmangel und unbewusstes Essen nebenbei tragen ebenfalls zu einer schlechteren Lebensmittelauswahl bei.

Des Weiteren spielt das Schlafverhalten eine entscheidende Rolle. Berufsstress führt oftmals zu Schlafmangel oder -störungen. Dies kann wiederum mit ungesunden Ernährungsgewohnheiten einhergehen. Der gestörte Schlaf beeinträchtigt auch die Erholungsprozesse, was die Fähigkeit zur Bewältigung von Berufsstress und die Durchführung notwendiger Verhaltensänderungen einschränkt. Aufgrund des Mangels an Erholung werden der Energiehaushalt und der Stoffwechsel beeinträchtigt. Dies erschwert eine gesunde Lebensführung und kann dazu beitragen, dass Gesundheitsmassnahmen im Hinblick auf berufliche Anforderungen vernachlässigt werden.

Es ist jedoch darauf hinzuweisen, dass Berufsstress auch zu Gewichtsverlust führen kann. Dies wird anhand des durch Stress verursachten verminderten Appetits und einer damit verbundenen reduzierten Nahrungsaufnahme erklärt. Dies verdeutlicht die individuell unterschiedlichen Reaktionen auf Stress, die von einer Vielzahl von Faktoren abhängen können.

Teilfrage 2: Wie können Arbeitnehmer aktiv dazu beitragen, die Folgen von Berufsstress in Bezug auf Übergewicht und Adipositas zu minimieren?

Arbeitnehmer können aktiv dazu beitragen, die Folgen von Berufsstress in Bezug auf Übergewicht und Adipositas zu minimieren, indem sie bei der Ursache, d. h. beim Berufsstress ansetzen. Sie müssen sich der eigenen Stressoren bewusst werden und lernen, ihren Umgang damit anzupassen. Durch die Anwendung des Circle-of-Influence-Modells von Stephen Covey können sie erkennen, in welchen Bereichen sie selbst Einfluss nehmen können, etwa durch Achtsamkeit, Selbstreflexion und die Identifizierung individuell wirksamer Stressbewältigungsstrategien wie MBSR, Meditation, Yoga oder Sport. Zudem ist es essenziell, die eigene Abgrenzungsfähigkeit zu stärken, um die Last des Berufsstresses nicht zu nah an sich heranzulassen. Des Weiteren sollen Erholungsphasen bewusst eingeplant werden, die genügend Bewegung, gesunde Ernährung, ausreichend Schlaf und bewusste Pausen umfassen. Die Kommunikation mit Vorgesetzten über die eigene Belastungsgrenze ist ein weiterer zentraler Schritt, den ein Arbeitnehmer unternehmen kann, um die eigene Gesundheit aktiv zu schützen und zu fördern.

Teilfrage 3: Inwiefern können betriebliche Gesundheitsprogramme dazu beitragen, den Zusammenhang zwischen Berufsstress und Übergewicht und Adipositas zu minimieren?

Betriebliche Gesundheitsprogramme können einen wesentlichen Beitrag leisten, um den Zusammenhang zwischen Berufsstress und der Entstehung von Übergewicht und Adipositas zu minimieren, indem sie gezielte Präventionsmassnahmen und Sensibilisierungskampagnen gegen den möglichen Auslöser, den Berufsstress, implementieren. Ein zentraler Aspekt ist die Identifikation von Stressoren durch den Arbeitgeber, die durch Mitarbeiterbefragungen und direkte Kommunikation in Teammeetings oder Jahresgesprächen erfolgen kann. Die Sensibilisierung der Führungskräfte spielt eine entscheidende Rolle, da sie als Multiplikatoren fungieren und durch ihr eigenes Verhalten einen signifikanten Einfluss auf die Einstellung und das Verhalten ihrer Mitarbeitenden haben. Darüber hinaus empfehlen die Experten, Massnahmen auf der Verhältnisebene zu implementieren, beispielsweise die Optimierung von Prozessen zur Vermeidung von Zeitfressern und die Förderung eines gesunden Pausenverhaltens, da dies eine höhere Hebelwirkung aufweist als auf der Verhaltensebene. Auch in der Literatur wird bestätigt, dass Präventionsansätze auf der Verhältnisebene grössere Wirksamkeit zeigen.

Weiter werden die Durchführung von Schulungen zu Themen wie Stressbewältigung und gesunder Ernährung sowie die Sensibilisierung von Eltern als wesentlich erachtet, um das Wissen über eine ausgewogene Lebensweise zu verbreiten. Zusätzlich werden strukturelle Anpassungen wie die Bereitstellung gesunder Ernährungsoptionen in Kantinen und die Vermeidung von Snackautomaten mit ungesunden Optionen vorgeschlagen, um das Essverhalten positiv zu beeinflussen. Darüber hinaus kann die Organisation von gesundheitsförderlichen Firmenevents das Bewusstsein und die Motivation steigern. Die Einbeziehung eines externen

BGM-Beraters wird als effektiv betrachtet, um das BGM effizient und zielgerichtet umzusetzen.

Teilfrage 4: Wie kann die Wirksamkeit von betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM) im Kontext der Stressprävention gemessen werden?

Die Wirksamkeit von BGM im Kontext der Stressprävention kann durch ein Zusammenspiel verschiedener Kennzahlen (KPIs) und Massnahmen bewertet werden. Bedeutsam ist die Erkenntnis, dass Stress zwar ein natürlicher Teil des Lebens ist und nicht vollständig vermieden werden kann, jedoch durch frühzeitige Präventionsmassnahmen in seinen negativen Auswirkungen minimiert werden soll. Eine effektive Stressprävention beginnt demnach nicht erst, wenn Krankheitssymptome auftreten, sondern bereits im Stadium der Gefährdung.

Zur Messung der Wirksamkeit von BGM-Massnahmen werden finanzielle Kennzahlen wie der Return on Investment (ROI) herangezogen, der das Verhältnis zwischen den Investitionen in BGM und den dadurch erzielten Einsparungen (z. B. durch reduzierte Fehlzeiten) darstellt. Zusätzlich bieten standardisierte Fragebögen und Job-Stress-Analysen die Möglichkeit, weiche Faktoren wie Arbeitszufriedenheit, subjektive Gesundheit und Stressempfinden zu erfassen. Deren Entwicklung sollte über einen längeren Zeitraum beobachtet werden, um valide Schlüsse ziehen zu können.

Ein differenzierter Blick auf den Fehlzeitenreport ermöglicht es, die Abwesenheit aufgrund von Krankheit oder Unfall zu analysieren und frühzeitig Interventionsbedarf zu erkennen. Auch die Fluktuationsrate und die Gründe für das Ausscheiden von Mitarbeitern bieten wertvolle Einblicke in die Wirksamkeit der Stresspräventionsmassnahmen.

Über diese quantitativen und qualitativen Daten hinaus ist das Engagement der Geschäftsleitung entscheidend für den Erfolg von BGM. Die Implementierung von Massnahmen muss von der obersten Ebene unterstützt und vorgelebt werden. Nur so kann ein Kulturwandel hin zu mehr Gesundheitsbewusstsein im Unternehmen erreicht werden. Die regelmässige Überprüfung und Anpassung der BGM-Massnahmen stellen sicher, dass der Prozess der Stressprävention kontinuierlich verbessert und den Bedürfnissen der Mitarbeiter angepasst wird. Letztlich ist die Nachhaltigkeit von BGM-Initiativen ein langfristiger Prozess, der Ausdauer und das Commitment aller Beteiligten erfordert.

5.2 BEANTWORTUNG DER FORSCHUNGSFRAGE

Die Forschungsfrage kann mithilfe der zugrunde liegenden theoretischen Konzepte und der durchgeführten qualitativen Erhebung beantwortet werden. Zur Verdeutlichung und um die Fragestellung stets präsent zu halten, wird sie nachfolgend erneut aufgeführt.

Inwiefern können Arbeitgeber und Arbeitnehmer dazu beitragen, die negativen Auswirkungen von berufsbedingtem Stress auf das Risiko für Übergewicht und Adipositas nachhaltig zu verringern?

Arbeitgeber und Arbeitnehmer können gemeinsam dazu beitragen, die negativen Auswirkungen von berufsbedingtem Stress auf das Risiko für Übergewicht und Adipositas nachhaltig zu verringern. Diesbezüglich stehen das Erkennen und Verstehen der vielschichtigen Zusammenhänge zwischen Stress im Berufsleben, hormonellen Schwankungen, sowie Veränderungen in den Bereichen *Ernährung* und *Schlaf* im Mittelpunkt. Eine Schlüsselrolle hierfür spielen die Stressoren selbst: Ihre frühzeitige Identifikation und das Verständnis ihrer Auswirkungen sind essenziell für effektive Präventionsstrategien.

Arbeitnehmer sind gefordert, sich der eigenen Stressoren bewusst zu werden, ihren Umgang damit anzupassen und durch Selbstreflexion, Achtsamkeit sowie individuell wirksame Stressbewältigungsstrategien, wie Meditation oder Sport, ihre Resilienz zu stärken. Zudem sind gezielte Erholungsphasen und die Kommunikation mit Vorgesetzten über die eigene Belastungsgrenze essenziell.

Arbeitgeber wiederum können durch die Implementierung betrieblicher Gesundheitsprogramme aktiv werden. Diese umfassen die Identifikation von Stressoren mittels Mitarbeiterbefragungen, die Sensibilisierung von Führungskräften, die Optimierung von Prozessen zur Vermeidung von Zeitfressern und die Schaffung einer Kultur, die gesundes Verhalten fördert sowie die Organisation gesundheitsförderlicher Firmenevents. Schulungen zu Stressbewältigung, gesunder Ernährung, Gesundheitschecks und die Bereitstellung gesunder Ernährungsoptionen sind weitere zentrale Bausteine. Durch die Einbeziehung externer Berater können diese Massnahmen effizient und zielgerichtet umgesetzt werden.

Die Wirksamkeit von BGM im Kontext der Stressprävention lässt sich durch verschiedene KPIs messen, unter anderem durch den ROI, die Analyse von Fehlzeiten, die Fluktuationsrate und die Gründe für das Ausscheiden von Mitarbeitern. Von Bedeutung ist diesbezüglich das Engagement der Geschäftsleitung, die Implementierung von Massnahmen nicht nur zu unterstützen, sondern auch vorzuleben, um einen nachhaltigen Kulturwandel im Unternehmen zu bewirken. Nur durch das kontinuierliche Engagement beider Seiten – des Arbeitgebers und Arbeitnehmers – kann ein nachhaltiger Beitrag zur Verringerung der negativen Auswirkungen von berufsbedingtem Stress auf Übergewicht und Adipositas geleistet werden.

5.3 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Aus den Erkenntnissen der Interviews lassen sich folgende zentrale Handlungsempfehlungen ableiten.

Stressoren erkennen und dort gezielt ansetzen

Um die Stressbelastung und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden beurteilen zu können, muss der Arbeitgeber zunächst eine saubere Analyse durchführen, die mithilfe eines persönlichen Gesprächs oder eines Fragebogens erfolgen kann. Ziel dieser Analyse ist es, die Belastungsfaktoren zu identifizieren und bei diesen zu beginnen. Nur wenn diese bekannt sind, kann effektiv und effizient daran angesetzt werden.

Auch Arbeitnehmende müssen sich ihrer Stressoren bewusst sein. Selbstreflexion, Abgrenzung und Achtsamkeit sollen ihnen dabei helfen.

So früh wie möglich beginnen und darüber sprechen

Eine weitere Empfehlung, die aus den Interviews hervorgeht, ist, dass Arbeitgeber und Arbeitnehmer frühzeitig miteinander sprechen sollten, d. h., sobald erste Anzeichen von Stress erkennbar sind. In der Praxis zeigt sich, dass häufig so lange gewartet wird, bis der Stress unerträglich wird und nicht mehr kontrolliert werden kann. Dies führt zu Absenzen, die nur mit grossem Aufwand gelöst werden können. Die vorgeschlagenen Massnahmen sollten präventiv eingesetzt werden und nicht erst, wenn es zu spät ist.

Vorgesetzte als Vorbilder

Menschen lernen bevorzugt am Modell. Aus diesem Grund empfiehlt es sich, dass Vorgesetzte als Vorbilder vorangehen. Es wirkt nicht glaubwürdig, wenn Vorgesetzte etwas erwarten, was sie selbst nicht vorleben.

Langfristige Wirksamkeit nur mit dem Commitment der Geschäftsleitung und Verankerung in der Unternehmenskultur

Ein weiterer Ratschlag ist, dass für eine nachhaltige Wirksamkeit der implementierten betrieblichen Gesundheitsprogramme das Commitment der Geschäftsleitung zwingend erforderlich ist. Beispielsweise werden Ressourcen für die Implementierung von BGM-Massnahmen budgetiert, sowohl finanzielle als auch personelle. Somit hängt es auch nicht nur von einer Person ab, denn es ist ausschlaggebend, dass das BGM auch nach dem Ausscheiden einer verantwortlichen Person aus dem Unternehmen fortgeführt wird. Sobald die Massnahmen in der Unternehmenskultur verankert sind, wirken sie nicht aufgedrückt, was zu einer grösseren Wirksamkeit führt. Es ist jedoch darauf hinzuweisen, dass dieser Prozess Zeit beansprucht und die Implementierung einer Unternehmenskultur nicht innerhalb eines kurzen Zeitraums erfolgen kann.

5.4 KRITISCHE WÜRDIGUNG UND REFLEXION

Das gewählte Thema stellte sich als äusserst bedeutsam heraus. Dies spiegelte sich auch in den Interviewanfragen wider. Zahlreiche Rückmeldungen lauteten wie folgt:

«Vielen Dank für Ihre freundliche Anfrage zu Ihrer so interessanten Forschungsfrage. Leider muss ich Ihnen aber eine Absage erteilen. Ich bin in den nächsten 3 Monaten übervoll mit Projekten und Arbeitsaufgaben, sodass ich leider keinerlei Ressourcen freimachen kann. Der Berufsstress verschont also auch altgediente «BGM-lerinnen» wie mich nicht immer ...» (angefragte Expertin, 2024)

Dies zeigt, dass die angefragten Personen froh sind, dass sich jemand dem Thema widmet, aber selbst zu überlastet sind, um dabei zu unterstützen. Diese Überlastung unterstreicht wiederum die Bedeutung dieser Thematik.

Bei der Erstellung der vorliegenden Arbeit wurde primär auf ältere und etablierte Literaturquellen zurückgegriffen. Diese Vorgehensweise gewährleistet einerseits eine solide theoretische Basis, birgt jedoch andererseits das Risiko, neuere wissenschaftliche Erkenntnisse und Entwicklungen zu vernachlässigen. Ein prägnantes Beispiel hierfür ist die Verwendung des BMI als zentrale Messgrösse zur Beurteilung von Adipositas. In der theoretischen Auseinandersetzung und in den durchgeführten Interviews wurde der BMI einer kritischen Betrachtung unterzogen, insbesondere im Hinblick auf seine begrenzte Fähigkeit, zwischen Fett- und Muskelmasse zu unterscheiden. Trotz dieser Kritik entschied sich die Autorin, am BMI festzuhalten, vor allem, da er weltweit als standardisierte Messgrösse anerkannt ist und eine fundamentale Rolle in der medizinischen Diagnostik von Adipositas spielt. Diese Entscheidung unterstreicht die praktische Relevanz des BMI in der medizinischen Community, obwohl sie auch die Notwendigkeit einer kritischen Reflexion bezüglich der Angemessenheit solcher Messmethoden in der aktuellen Forschungslandschaft hervorhebt.

Beim Verfassen des Theorieteils stellte sich heraus, was später auch von den Experten verifiziert wurde: Das Thema ist noch wenig erforscht und es gibt bislang nur wenig Literatur, in der auf den Zusammenhang zwischen Berufsstress und Gewichtszunahme eingegangen wird und zudem entsprechende Präventionsmassnahmen vorschlagen werden. Daher war es nicht möglich, Präventionsmassnahmen für Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu ermitteln, die genau diesen Zusammenhang berücksichtigen. Deshalb wurde der Fokus auf Präventionsmassnahmen gegen Berufsstress gelegt, da dieser als möglicher Auslöser von Übergewicht und Adipositas gilt.

In der vorliegenden Bachelorarbeit wurde der Zusammenhang zwischen Berufsstress und dessen Auswirkungen auf Übergewicht und Adipositas nur oberflächlich behandelt. Dies ist hauptsächlich auf den wirtschaftlichen Schwerpunkt der Arbeit zurückzuführen. Zudem fehlte der Autorin das spezifische medizinische und biologische Fachwissen, um diese Aspekte tiefgehend zu analysieren. Eine eingehendere Betrachtung der medizinischen Grundlagen hätte der Arbeit mehr wissenschaftliche Tiefe verliehen.

Es ist zu erwähnen, dass der empirische Teil dieser Arbeit, bestehend aus neun Experteninterviews, nur eine kleine Stichprobe darstellt. Die Interviewpartner wurden jedoch sorgfältig ausgewählt und verfügen über langjährige Erfahrung in den Bereichen *Berufsstress*, *Übergewicht/Adipositas*, *Ernährung* oder *BGM*. Zu betonen ist, dass die Fachpersonen oft nur in einem Bereich spezialisiert sind und die anderen Interviewfragen aus ihrer Laienerfahrung beantwortet haben. Da sich die Antworten jedoch wiederholten, kann von ihrer Korrektheit ausgegangen werden.

Obwohl die Inhaltsanalyse mithilfe eines Codebuches durchgeführt wurde, gibt es beim Codieren einen gewissen Interpretationsspielraum. Dies kann unbewusst zu einer subjektiven Beeinflussung der Auswertung geführt haben.

Zudem müssen die vorgeschlagenen Präventionsmassnahmen mit Vorsicht betrachtet werden, da sie stark verallgemeinert sind. Zwar wurde in der Bachelor-Thesis auf KMUs eingegangen, jedoch nicht spezifisch darauf, ob das KMU nur drei oder 250 Mitarbeiter hat. Ausserdem fand kein Branchenvergleich statt, wodurch die Massnahmen äusserst generalisiert sind und nicht zwischen Personen unterschieden wird, die den ganzen Tag im Büro sitzen und sich kaum bewegen und jenen, die sich den gesamten Tag über körperlich betätigen.

5.5 AUSBLICK

Im Rahmen dieser Bachelor-Thesis wurde der Fokus primär auf die Untersuchung und Identifikation von Strategien zur Reduzierung von arbeitsbedingtem Stress gelegt, welcher als potenzieller Faktor für die Zunahme des Körpergewichts identifiziert wurde. Die Analyse verdeutlicht, dass es gegenwärtig an spezifischen wissenschaftlichen Studien mangelt, die sich explizit mit dem direkten Zusammenhang zwischen arbeitsbedingtem Stress und Veränderungen des Körpergewichts auseinandersetzen. Diese Forschungslücke unterstreicht die dringende Notwendigkeit und das umfangreiche Potenzial für zukünftige Forschungsarbeiten in diesem Bereich.

Die Betrachtung der aktuellen Literatur lässt erkennen, dass zahlreiche Untersuchungen zwar die Auswirkungen von Stress im Allgemeinen auf das Körpergewicht thematisieren, jedoch selten spezifisch auf den arbeitsbedingten Stress eingehen. Dies stellt eine wesentliche Barriere für das vollständige Verständnis der Mechanismen dar, die hinter den Stressreaktionen am Arbeitsplatz stehen, und wie sich diese konkret auf das Gewicht auswirken. Die fehlende Grundlagenforschung in diesem spezifischen Kontext erschwert nicht nur die Entwicklung gezielter Interventionsstrategien, sondern limitiert auch die Möglichkeiten zur präventiven Massnahmenergreifung in beruflichen Umfeldern. Daher sollten zukünftige Forschungsarbeiten darauf abzielen, diese theoretischen und methodologischen Lücken zu schliessen, um fundiertere Ansätze zur Stressbewältigung und Gewichtskontrolle am Arbeitsplatz zu ermöglichen.

Ein möglicher Ansatz zur Untersuchung dieses Zusammenhangs wäre die Anwendung eines quantitativen Ansatzes mit einer grossen Stichprobengrösse, wobei auch Präventionsmassnahmen berücksichtigt werden könnten. Bei der Ausarbeitung einer Studie zu einem derart sensiblen Thema ist jedoch Vorsicht geboten, um Diskriminierung zu vermeiden. Trotz dieser Herausforderungen sollte eine Erhebung möglich sein, wie Studien zu anderen sensiblen Themen, beispielsweise Alkoholkonsum, zeigen.

Eine zukünftige Forschung könnte sich auch auf Unterschiede in verschiedenen Branchen, Berufsgruppen, Arbeitszeitmodellen und Arbeitsumgebungen spezialisieren, die so eine präzisere Ausarbeitung von Präventionsmassnahmen ermöglicht.

Zudem könnte sich eine weitere Forschung vertieft mit der Wirtschaftlichkeit beschäftigen. Eine detaillierte Kosten-Nutzen-Analyse könnte aufzeigen, welche finanziellen Aufwände für die Implementierung spezifischer Massnahmen notwendig sind und welchen ökonomischen Nutzen diese langfristig für Arbeitgeber und Arbeitnehmer erbringen.

6 ANHANG

6.1 QUELLENVERZEICHNIS

- 20 Minuten. (2023). *Schweizerinnen und Schweizer sind so dick wie noch nie*.
<https://www.20min.ch/story/gesundheitsbefragung-so-fit-ist-die-schweiz-135734343083>
- Ans, A. H., Anjum, I., Satija, V., Inayat, A., Asghar, Z., Akram, I., & Shrestha, B. (2018). Neurohormonal Regulation of Appetite and its Relationship with Stress: A Mini Literature Review. *Cureus*, *10*(7), 1–6.
- APA Dictionary of Psychology. (2018a). *absenteeism*.
<https://dictionary.apa.org/absenteeism>
- APA Dictionary of Psychology. (2018b). *distress*. <https://dictionary.apa.org/distress>
- APA Dictionary of Psychology. (2018c). *eustress*. <https://dictionary.apa.org/eustress>
- APA Dictionary of Psychology. (2018d). *presenteeism*.
<https://dictionary.apa.org/presenteeism>
- BAG. (2024a). *Körpergewicht*. <https://www.bag.admin.ch/bag/de/home/gesund-leben/gesundheitsfoerderung-und-praevention/koerpergewicht.html>
- BAG. (2024b). *Übergewicht und Adipositas*.
<https://www.bag.admin.ch/bag/de/home/gesund-leben/gesundheitsfoerderung-und-praevention/koerpergewicht/uebergewicht-und-adipositas.html>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, *22*(3), 309–328.
- BFS. (2023a). *Kleine und mittlere Unternehmen*.
<https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industriedienstleistungen/unternehmen-beschaefigte/wirtschaftsstruktur-unternehmen/kmu.html>
- BFS. (2023b). Schweizerische Gesundheitsbefragung 2022. *Statistik der Schweiz*, *14*.
- BFS. (2024). *Übergewicht*.
<https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/gesundheit/determinanten/uebergewicht.html>
- Blum-Rüegg, A., Weissbrodt, R., Jenny, G. J., Brauchli, R., Baumgartner, C., Burger, N., Cachelin, J. L., Krause, A., Schulze, H., Windlinger, L., Wülser, M., Maggiori, C., Blumer, D., & Näpflin, U. (2018). Betriebliches Gesundheitsmanagement: Grundlagen und Trends. In *Gesundheitsförderung Schweiz (Hrsg.), Bericht 7 (S. 1–147)*. Gesundheitsförderung Schweiz.
- Brix, J. M., Andersen, B., Aydinkoc-Tuzcu, K., Beckerhinn, P., Brossard-Eitzinger, A., Cavini, A., Ciardi, C., Clodi, M., Eichner, M., Erlacher, B., Fahrnberger, M., Felsenreich, D. M., Francesconi, C., Göbel, B., Hölbing, E., Hoppichler, F., Huber, J., Huber, S. L., Itariu, B. K., ... Weghuber, D. (2023). Übergewicht und Adipositas bei Erwachsenen: allgemeine Behandlungsgrundsätze und konservatives Management. *Wiener Klinische Wochenschrift*, *135*, 706–720.
- Bundesministerium für Gesundheit. (2023). *Förderung der psychischen Gesundheit und des Wohlbefindens am Arbeitsplatz*.
<https://www.bundesgesundheitsministerium.de/themen/praevention/betriebliche->

- gesundheitsfoerderung/gesundheit-und-wohlbefinden-am-arbeitsplatz.html
- Cannon, W. B. (1915). *Bodily changes in pain, hunger, fear and rage*. D. Appleton & Company.
- Covey, S. R. (2004). *The 7 Habits of Highly Effective People* (1. Aufl.). Simon & Schuster.
- Dallman, M. F., Pecoraro, N., Akana, S. F., la Fleur, S. E., Gomez, F., Houshyar, H., Bell, M. E., Bhatnagar, S., Laugero, K. D., & Manalo, S. (2003). Chronic stress and obesity: A new view of «comfort food». *PNAS*, *100*(20), 11696–11701.
- EPA. (o. J.). *Betriebliches Gesundheitsmanagement*.
https://www.epa.admin.ch/epa/de/home/themen/betriebliches_gesundheitsmanagement.html
- Epp, G. (2022). *ERI-Modell*. <https://www.eudaimonic.at/glossar/eri-modell/>
- Freepik. (o. J.). *Nervöses gestresstes hungriges mädchen, frau in eile, eile beißen, großen burger essen, pommes und soda auf uhren*. https://de.freepik.com/fotos-premium/nervoeses-gestresstes-hungriges-maedchen-frau-in-eile-eile-beissen-grossen-burger-essen-pommes-und-soda-auf-uhren-schauen-die-zeit-ueberpruefen-liebe-schnelles-junkfood-ungesunder-lebensstil-fett-werden-zu-viel-essen_1
- Friendly Work Space. (o. J.). *Stress und Burnout*. <https://friendlyworkspace.ch/de/bgm-services/hr-toolbox/themen/verstehen/stress-und-burnout>
- Füllemann, D., Schönholzer, T., Flükiger, N., Nauser, O., Jenny, G., Jensen, R., & Krause, A. (2021). Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Schweiz: Monitoring-Ergebnisse 2020. In Gesundheitsförderung Schweiz (Hrsg.), *Arbeitspapier 54* (S. 1–60). Gesundheitsförderung Schweiz.
- Geda, N. R., Feng, C. X., & Yu, Y. (2022). Examining the association between work stress, life stress and obesity among working adult population in Canada: findings from a nationally representative data. *Archives of Public Health*, *80*:97, 1–12.
- Gesundheitsförderung Schweiz. (o. J.). *Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)*.
<https://gesundheitsfoerderung.ch/unser-engagement/betriebliches-gesundheitsmanagement>
- Gesundheitsförderung Schweiz. (2020). *Ihr Einstieg ins betriebliche Gesundheitsmanagement: Gesundheit der Mitarbeitenden stärken*.
- Gesundheitsförderung Schweiz. (2022). *Gesundheit bei der Arbeit: Emotionale Erschöpfung steigt weiter an, Stress auf hohem Niveau stabil – Ergebnisse des Job-Stress-Index 2022*.
<https://gesundheitsfoerderung.ch/news/betriebliches-gesundheitsmanagement-bgm/job-stress-index-2022>
- Grebner, S., Berlowitz, I., Alvarado, V., & Cassina, M. (2010). Stress bei Schweizer Erwerbstätigen: Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen, Personenmerkmalen, Befinden und Gesundheit. *Stressstudie 2010*, 1–171.
- Hirotsu, C., Tufik, S., & Andersen, M. L. (2015). Interactions between sleep, stress, and metabolism: From physiological to pathological conditions. *Sleep Science*, *8*, 143–152.
- HSLU. (o. J.). *Stress am Arbeitsplatz – Entstehung und Vermeidung*.
<https://hub.hslu.ch/business-psychology/stress-am-arbeitsplatz/>
- Kälin, W., & Schiller-Stutz, K. (o. J.). «stressnostress.ch» – Programm für Stressabbau und -prävention am Arbeitsplatz. *Prävention und Gesundheitsförderung Kanton Zürich*, *4*.
- Kaluza, G. (2018). *Gelassen und sicher im Stress* (7. Aufl.). Springer-Verlag.
- Kauffeld, S. (2018). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (3. Aufl.). Springer-Verlag.
- Klingberg, S., Mehlig, K., Johansson, I., Lindahl, B., Winkvist, A., & Lissner, L. (2018).

- Occupational stress is associated with major long-term weight gain in a Swedish population-based cohort. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 92(4), 569–576.
- Krause, K., Basler, M., & Brüki, E. (2016). BGM voranbringen mit Wirkungsüberprüfungen – ein Leitfaden für Betriebe. In Gesundheitsförderung Schweiz (Hrsg.), *Arbeitspapier 38* (S. 1–51). Gesundheitsförderung Schweiz.
- Maier, S. U., Makwana, A. B., & Hare, T. A. (2015). Acute Stress Impairs Self-Control in Goal-Directed Choice by Altering Multiple Functional Connections within the Brain's Decision Circuits. *Neuron*, 87, 621–631.
- Meier, C., Polfer, L., & Ulrich, G.-S. (2020). *Wissenschaftsmethodik: Das 1 x 1 für Business-Studierende* (1. Aufl.). Verlag SKV.
- Montano, D., & Peter, R. (2021). The Causal Structure of the Effort-Reward Imbalance Model and Absenteeism in a Cohort Study of German Employees. *Occupational Health Science*, 5, 474–492.
- Nyberg, S. T., Heikkilä, K., Fransson, E. I., Alfredsson, L., De Bacquer, D., Bjorner, J. B., Bonenfant, S., Borritz, M., Burr, H., Casini, A., Clays, E., Dragano, N., Erbel, R., Geuskens, G. A., Goldberg, M., Hoofman, W. E., Houtman, I. L., Jöckel, K. H., Kittel, F., ... Kivimäki, M. (2011). Job strain in relation to body mass index: Pooled analysis of 160000 adults from 13 cohort studies. *Journal of Internal Medicine*, 272, 65–73.
- Orthomol. (o. J.). *Stresshormone: Adrenalin, Noradrenalin und Cortisol*.
<https://www.orthomol.com/de-de/lebenswelten/nerven-psyche-stress/stresshormone>
- Personio. (o. J.). *Absentismus – Definition, Ursachen und Massnahmen*.
<https://www.personio.ch/hr-lexikon/absentismus/>
- Pieper, C., Schröer, S., Bräunig, D., & Kohstall, T. (2012). iga.Report 28: Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Prävention. *iga.Report 28*.
- Prümper, J., Thewes, K., & Becker, M. (2011). The Effect of Job Control and Quantitative Workload on the different Dimensions of the Work Ability Index. In C.-H. Nygard, M. Savinainen, T. Kirsj, & K. Lumme-Sandt (Hrsg.), *Age Management during the Life Course* (S. 102–116). Tampere University Press.
- Sauter, S., Murphy, L., Colligan, M., Swanson, N., Hurrell, J., Frederick Scharf, Sinclair, R., Grubb, P., Goldenhar, L., Alterman, T., Johnston, J., Hamilton, A., & Tisdale, J. (1999). Stress at work. *NIOSH*, 1–32.
- Sayed, M., & Kubalski, S. (2016). Betriebliches Gesundheitsmanagement: Überwindung betrieblicher Barrieren für ein betriebliches Gesundheitsmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen. In M. A. Pfannstiel & H. Mehlich (Hrsg.), *Betriebliches Gesundheitsmanagement: Konzepte, Maßnahmen, Evaluation* (S. 1–20). Springer Gabler.
- Scribbr. (2018). *Validität, Reliabilität und Objektivität - Die quantitativen Gütekriterien*.
<https://www.scribbr.ch/methodik-ch/validitaet-reliabilitaet-objektivitaet/>
- Siegfried, G. (2019). *Stress am Arbeitsplatz*. Dorsch: Lexikon der Psychologie.
<https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/stress-am-arbeitsplatz>
- Stamm, H., Fischer, A., Wiegand, D., & Lamprecht, M. (2017). Indikatorenammlung zum Monitoring-System Ernährung und Bewegung (MOSEB). *Bundesamt für Gesundheit*, 1–147.
- Ulshöfer, C. T., & Jensen, R. (2022). Job-Stress-Index 2022: Monitoring von Kennzahlen zum Stress bei Erwerbstätigen in der Schweiz. In Gesundheitsförderung Schweiz (Hrsg.), *Faktenblatt 72* (S. 1–10). Gesundheitsförderung Schweiz.

- USZ. (o. J.). *Stress*. <https://www.usz.ch/krankheit/stress/>
- Vandenbroeck, P., Goossens, J., & Clemens, M. (2007). Tackling Obesities: Future Choices — Obesity System Atlas. *Foresight*, 1–46.
- Verhofstadt, E., Baillien, E., Verhaest, D., & De Witte, H. (2017). On the moderating role of years of work experience in the Job Demand–Control model. *Economic and Industrial Democracy*, 38(2), 294–313.
- WHO. (2022). *World Obesity Day 2022 – Accelerating action to stop obesity*. <https://www.who.int/news/item/04-03-2022-world-obesity-day-2022-accelerating-action-to-stop-obesity>
- WHO. (2023). *Stress*. <https://www.who.int/news-room/questions-and-answers/item/stress#:~:text=21 February 2023 %7C Q%26A,experiences stress to some degree>.
- WHO Consultation on Obesity. (1999). Obesity: preventing and managing the global epidemic. *WHO Technical Report Series*, 894, 1–253.
- Windhund. (o. J.-a). *BGM KENNZAHLEN*. <https://www.windhund.com/de/magazin/kennzahlen-bgm/>
- Windhund. (o. J.-b). *BGM Massnahmen: 52 Ideen*. <https://www.windhund.com/de/magazin/bgm-massnahmen/#c2673>
- Windhund. (o. J.-c). *HANDLUNGSFELD BEWEGUNG: Betriebliche Gesundheitsförderung*. <https://www.windhund.com/de/magazin/handlungsfeld-bewegung/>
- Windhund. (o. J.-d). *HANDLUNGSFELD ERNÄHRUNG: Betriebliche Gesundheitsförderung*. <https://www.windhund.com/de/magazin/handlungsfeld-ernaehrung/>

6.2 ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

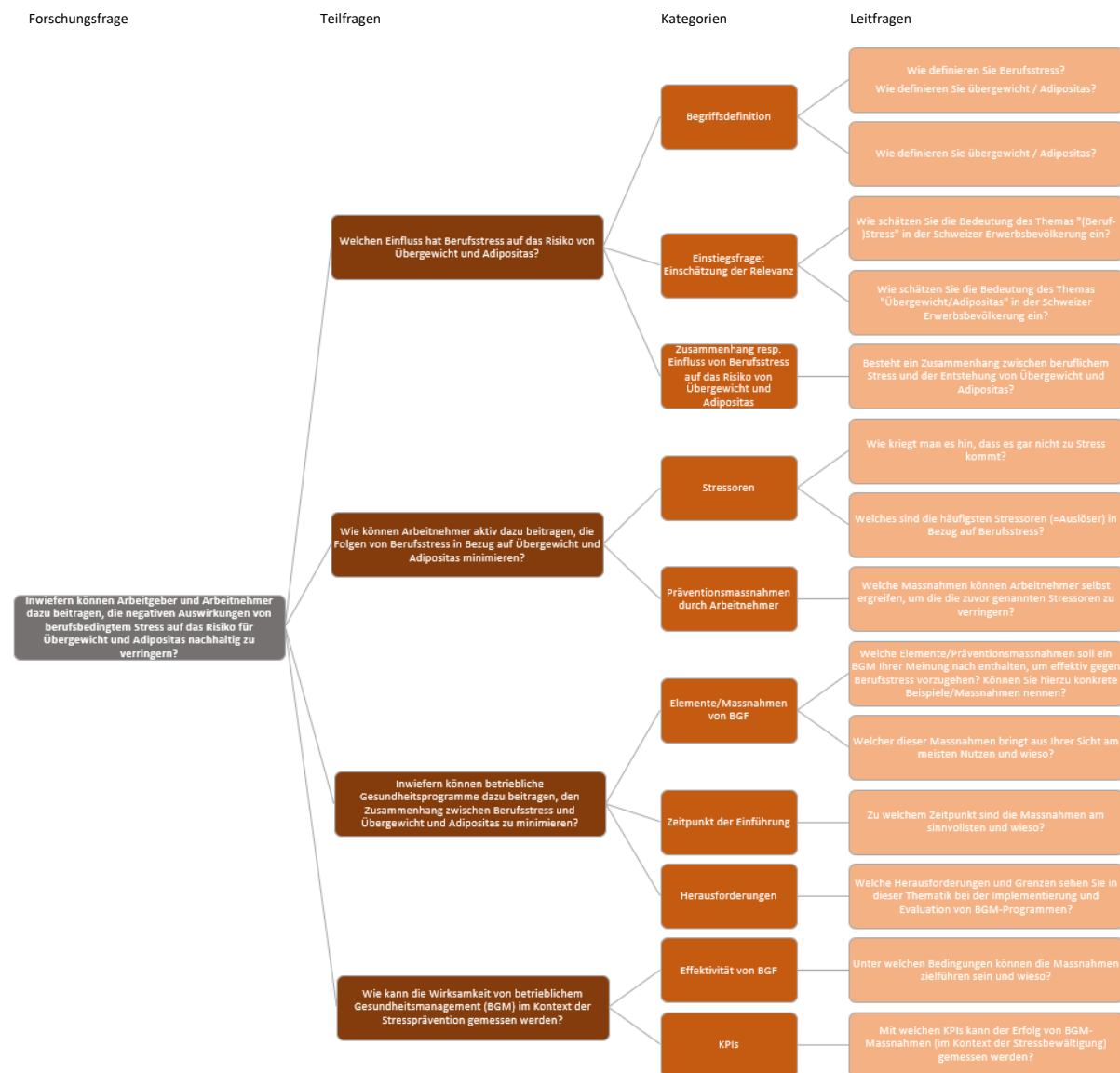
6.2.1 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Titelbild	I
Abbildung 2: Vorgehen und Aufbau dieser Bachelorarbeit.....	12
Abbildung 3: Aufbau des BGM.....	16
Abbildung 4: Übersicht über die häufigsten chronischen aufgabenbezogenen und organisationalen Stressoren am Arbeitsplatz.....	17
Abbildung 5: Effort-Reward-Imbalance-Modell	18
Abbildung 6: Job-Demand-Control-Modell.....	19
Abbildung 7: Job-Demands-Resources-Modell.....	20
Abbildung 8: Übergewicht und Adipositas, 2022	26
Abbildung 9: Die drei Säulen der Stresskompetenz	28
Abbildung 10: Eisenhower-Prinzip.....	30
Abbildung 11: Wirkungsmodell BGM Gesundheitsförderung Schweiz	32
Abbildung 12: BGM-Prozess bei der Umsetzung von Massnahmen	34
Abbildung 13: Als wichtig eingeschätzte Gründe, sich im Betrieb für BGM zu engagieren	37

6.2.2 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Berechnungsbeispiele BMI und dessen Bedeutung.....15
 Tabelle 2: Bedeutung Job-Stress-Index.....22
 Tabelle 3: Beispiele von BGM-KPIs aufgeteilt nach Messdauer38
 Tabelle 4: Übersicht der durchgeführten Interviews43

6.3 OPERATIONALISIERUNG



6.4 INTERVIEWLEITFADEN

Gliederung	Inhalte	Zeit in Min.	Selbsttest: Antwortmöglichkeiten in Stichworten
Begrüssung und Einleitung	<ul style="list-style-type: none"> • Begrüssung • Informationen zur Untersuchung • Vorstellung J. Studler • Hinweis zur Vertraulichkeit (anonym) und Sprache (Standardhochdeutsch) • Hinweis zum Einschalten des Aufnahmegerätes • Einschalten des Aufnahmegerätes 	5	
Vorstellung	<ul style="list-style-type: none"> • Könnten Sie sich bitte kurz vorstellen und Ihren Hintergrund resp. Ihre Tätigkeit in Bezug zu Berufsstress und/oder Übergewicht/Adipositas erläutern? 	2	
Begriffsdefinitionen	<ul style="list-style-type: none"> • Berufsstress • Übergewicht / Adipositas 	4	
Einstiegsfragen	<ul style="list-style-type: none"> • Wie schätzen Sie die Bedeutung des Themas "(Beruf-)Stress" in der Schweizer Erwerbsbevölkerung ein? • Wie schätzen Sie die Bedeutung des Themas "Übergewicht/Adipositas" in der Schweizer Erwerbsbevölkerung ein? 	4	Antworten zur Wichtigkeit der Thematik. Z. B. beides sind aktuelle Themen mit steigender Bedeutung, viele Betroffene in der Schweiz
Themenblock 1: Zusammenhang resp. Einfluss von Berufsstress auf das Risiko von Übergewicht und Adipositas	<ul style="list-style-type: none"> • Besteht ein Zusammenhang zwischen beruflichem Stress und der Entstehung von Übergewicht und Adipositas? <ul style="list-style-type: none"> • Ja: Können Sie Beispiele aus Ihrer beruflichen Praxis und/oder quantifizierte Studien nennen, die diesen Zusammenhang illustrieren? • Nein: Wieso gibt es Ihrer Meinung nach keinen Zusammenhang? Oder wurde es noch nicht erforscht (Forschungslücke)? <p>Für die weiteren Fragen wird davon ausgegangen, dass ein Zusammenhang besteht.</p>	3	Kausale Beziehung/Zusammenhang: ja Studien oder Beispiele, die belegen, dass Leute mit mehr Berufsstress eher an Übergewicht/Adipositas leiden z. B. erhöhte Cortisolproduktion steigert Hungergefühl, steigender Blutzucker, geringere Selbstkontrolle, Schlafmangel, Bewegungsmangel ausgelöst durch Berufsstress führt zu Gewichtszunahme

<p>Themenblock 2: Stresspräventionsmassnahmen durch Arbeitnehmer</p>	<p>Damit Übergewicht/Adipositas ausgelöst von Berufsstress reduziert werden kann, müssen Präventionsmassnahmen zur Stressbewältigung getroffen werden.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie kriegt man es hin, dass es gar nicht zu Stress kommt? • Welches sind die häufigsten Stressoren (=Auslöser) in Bezug auf Berufsstress? • Welche Massnahmen können Arbeitnehmer selbst ergreifen, um die die zuvor genannten Stressoren zu verringern? 	6	<ol style="list-style-type: none"> 1) Beispiele, dass es kein Stress gibt oder ist es gar nicht möglich? 2) Leistungsstressoren wie zum Beispiel (Zeit-)Druck, zu hohe Arbeitslast, zu viel Arbeit, Überlange Arbeitszeiten, geringer Handlungsspielraum Physikalische Stressoren wie Hitze oder Lärm Soziale Stressoren wie zwischenmenschliche Konflikte, Mobbing, unzureichende Unterstützung, Ungerechtigkeiten 3) Mittels Ressourcen die Stressoren decken: Unterscheidung der Ressourcen in persönlich, sozial und organisational. Förderung eines gesünderen Lebensstils (Ernährung & Bewegung), Zeitmanagement, Entspannungstechniken, etc.
<p>Themenblock 3: Stresspräventionsmassnahmen durch Arbeitgeber</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Elemente/Präventionsmassnahmen soll ein BGM Ihrer Meinung nach enthalten, um effektiv gegen Berufsstress vorzugehen? Können Sie hierzu konkrete Beispiele/Massnahmen nennen? • Welcher dieser Massnahmen bringt aus Ihrer Sicht am meisten Nutzen und wieso? • Zu welchem Zeitpunkt sind die Massnahmen am sinnvollsten und wieso? • Welche Herausforderungen und Grenzen sehen Sie in dieser Thematik bei der Implementierung und Evaluation von BGM-Programmen? 	8	<ol style="list-style-type: none"> 1) konkrete Präventionsmassnahmen zu den Themen Bewegung, Ernährung und psychischer Gesundheit genannt werden. Durch die Wiedergabe gleicher Beispiele, kann davon ausgegangen werden, dass diese anwendbar und effizient umsetzbar sind. 2) individuelle Antworten, damit konkreten Beispiele aus den Interviews miteinander verglichen und analysiert werden können 3) Präventiv

			4) man hat es noch nie gemacht (fehlendes Know-how), keine Zeit, zu wenig Personalressourcen, um dies zu erstellen
Themenblock 4: Wirksamkeit und Nachhaltigkeit von BGM-Massnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Unter welchen Bedingungen können die Massnahmen zielführend sein und wieso? • Mit welchen KPIs kann der Erfolg von BGM-Massnahmen (im Kontext der Stressbewältigung) gemessen werden? 	5	<ol style="list-style-type: none"> 1) z. B. Es soll nicht aufgedrückt sein, MA müssen es wollen, Vorbildfunktion, etc. 2) KPIs wie weniger Krankheitstage der MA, geringere MA-Fluktuation, Produktivitätsrate, Verringerung von Präsentismus
Schlussfrage	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es sonstige Informationen oder Ratschläge, die Sie zu diesem Thema teilen möchten? 	5	
Dank und Verabschiedung	<ul style="list-style-type: none"> • Dank für die Teilnahme • Infos zu weiterem Vorgehen (u.a. ob/wie/wann Ergebnisse kommuniziert werden) • Verabschiedung 	3	
		= 45'	

6.5 CODEBUCH

Hauptcode	Untercode	Variante	Codierregel	Ankerbeispiele
Berufsstress	Begriffsdefinition Berufsstress	deduktiv	Aussagen, die den Begriff Berufsstress definieren	«Also Berufsstress entsteht nach meinem Verständnis aus einem Ungleichgewicht von Ressourcen und Belastungen bei der Arbeit.» (IP5, 2024)
	Relevanz in der Schweizer Erwerbsbevölkerung	deduktiv	Aussagen, die die Relevanz von der Berufsstress in der Schweizer Erwerbsbevölkerung aufzeigt	«Man hört es an allen Enden und Ecken. Es brennt.» (IP3, 2024)
Übergewicht/Adipositas	Begriffsdefinition Übergewicht und Adipositas	deduktiv	Aussagen, die die Begriffe Übergewicht und Adipositas definieren	«[...], also sagen wir mal so, ein normaler BMI ist bis 25 und ab 25 gibt es die erste Stufe von Übergewicht und das wird es laufend höher. Also es gibt zuerst Adipositas Stufe eins, dann zwei und dann drei.» (IP7, 2024)
	Relevanz in der Schweizer Erwerbsbevölkerung	deduktiv	Aussagen, die die Relevanz von Übergewicht/Adipositas in der Schweizer Erwerbsbevölkerung aufzeigt	«[...] die Schweizerische Gesundheitsbefragung, die vor eins zwei Jahren publiziert wurde, die hat auch gezeigt, dass Übergewicht so ein extremes Problem in der Schweizer Bevölkerung ist. Das fand ich eigentlich ein erstaunliches Resultat, jetzt im Vergleich mit anderen europäischen Ländern habe ich nicht das Gefühl, dass ich viele übergewichtigen Menschen oder adipösen Menschen begegne.» (IP6, 2024)
	BMI als Messgrösse	deduktiv	Aussagen, über die Messgrösse von Übergewicht und Adipositas anhand des BMIs	«Ich finde es generell schwierig, einfach an einer Zahl in Form von BMI festzumachen. Das sieht man ja auch bei Sportlerinnen je nach Sportart, wo eine sehr grosse Muskelmasse vorhanden ist [...].» (IP3, 2024)

Einfluss von Berufsstress auf Übergewicht/ Adipositas	Verändertes Essverhalten durch Berufsstress	deduktiv	Aussagen, die mittels verändertem Stressverhalten den Zusammenhang von Berufsstress und einer Gewichtszunahme bestätigen	«Stress kann dazu führen, dass die Ernährung ungünstig ist, also dass zu fettreich gegessen wird, zu zuckerhaltig gegessen wird oder zu häufig gegessen wird, zu viel.» (IP1, 2024)
	Stressbedingte hormonelle Veränderungen	deduktiv	Aussagen, bezüglich hormoneller Veränderungen, die den Zusammenhang von Berufsstress und einer Gewichtszunahme aufgrund bestätigen	«Stress schüttet einen hohen Cortisolwert aus. Cortisol wirkt sich negativ auf die Fettverbrennung aus und kann dementsprechend auch bei chronifiziertem Stress sich wirklich auch mit einer Gewichtsveränderung gegen Plus äussern.» (IP4, 2024)
	Schlafverhalten	deduktiv	Aussagen, zum Thematik Schlaf, die den Zusammenhang von Berufsstress und einer Gewichtszunahme aufgrund bestätigen	«[...] der Stress wirkt sich aus auf den Schlaf oder kann sich auswirken auf den Schlaf. Der Schlaf hängt dann auch wieder mit dem Gewicht zusammen.» (IP8, 2024)
	Weitere Einflüsse	induktiv	Aussagen, die den Zusammenhang durch weitere Einflüsse bestätigt	«Dann gibt es, was ich glaube auch ganz wichtig ist, [...] ein sozioökonomischen Einflussfaktor.» (IP5, 2024)
	Kein Zusammenhang oder Gewichtsabnahme	deduktiv	Aussagen, die den Zusammenhang widerlegen	«Wenn ein Mensch unter Stress steht, dann gibt es physiologisch rein durch den Sympathikus eigentlich einen verminderten Appetit.» (IP4, 2024)
Beiträge von AN zur Minimierung von Berufsstress	Stress gänzlich vermeiden	deduktiv	Aussagen, ob Stress (Eustress oder Distress) gänzlich vermieden werden kann	«Ganz vermeiden lässt es sich nicht und denke ich wirklich sollte auch nicht das Ziel sein, weil eben letztendlich ja ein bisschen Druck oder Stress treibt uns ja auch an, also wenn wir da in diesem Optimum uns bewegen.» (IP8, 2024)
	Stressoren am Arbeitsplatz	deduktiv	Aussagen, was Auslöser (=Stressoren) am Arbeitsplatz sein können	«Ich denke, ein wichtiger Faktor sind Arbeitsunterbrechungen. Ich glaube, das ist ein sehr zentrales Thema [...]» (IP8, 2024)

	Massnahmen die AN selbst ergreifen können	deduktiv	Aussagen mit Beispielen von Massnahmen, die der Arbeitnehmer zur Stressprävention selbst ergreifen kann	<i>«Als Arbeitnehmer, als Mitarbeiterin kann ich einfach auch auf meine Stressoren natürlich aktiv hinweisen, also mit der Führungsperson, wenn es zu viel wird, wenn ich mich nicht gewachsen wird und auch Unterstützung an einfordern, wenn ich diese nicht erhalte.» (IP6, 2024)</i>
	Zeitpunkt der Einführung	deduktiv	Aussagen zum Zeitpunkt, wann Präventionsmassnahmen durch den AN angegangen werden sollen	<i>«Also ich glaube, Prävention ist wahnsinnig wichtig, also dass es gar nicht dazu kommt. Aber natürlich, wenn man, sobald man erste Anzeichen merkt.» (IP7, 2024)</i>
Betriebliche Gesundheitsprogramme	Präventionsmassnahmen durch AG	deduktiv	Aussagen mit Beispielen von betrieblichen Gesundheitsprogrammen, die der Arbeitgeber zur Stressprävention selbst ergreifen kann	<i>«Und ich glaube, als Arbeitgeber kann man wie auf allen Ebenen unterstützen Prozesse und Arbeitsbedingungen. Man kann die Führungspersonen schulen, befähigen Unterstützung in ihrer Führungsarbeit, man kann aber auch Angebote schaffen für die Mitarbeitenden direkt. [...]» (IP6, 2024)</i>
	Herausforderungen bei der Implementierung von BGM	deduktiv	Aussagen zu Eintrittshürden (also wieso es noch nicht zur Umsetzung vom BGM gekommen ist) und Herausforderungen bei der Umsetzung von BGM im Betrieb	<i>«Das Hauptproblem ist Zeit und Geld. Also KMUs können sich oft einfach auf ihr, auf ihr Kerngeschäft fokussieren.» (IP5, 2024)</i>
Wirksamkeit von BGM	KPIs	deduktiv	Aussagen zu KPIs/Messgrössen, wie der Erfolg von BGM gemessen werden kann	<i>«Da kann man anhand der Absenzen das ökonomische Potenzial errechnen, wie viel ein Unternehmen einsparen würde, wenn es zum Beispiel die Fehltagel reduzieren könnte.» (IP5, 2024)</i>
	Gewährleistung der Nachhaltigkeit	deduktiv	Aussagen, die sich auf die Relevanz der Nachhaltigkeit von BGM hin, damit BGM langfristig wirksam und erfolgreich sein kann	<i>«Also es braucht wirklich auch die Führungskräfte, die das Leben, damit es auch in der Kultur dann verankert ist.» (IP8, 2024)</i>

6.6 INTERVIEW TRANSKRIPTE

Die Transkripte sind in einem separaten Anhang aufgeführt.

6.7 CODIERUNGSREPORT AUS ATLAS.TI

Der Report des Codierungstools Atlas.ti ist in einem separaten Anhang aufgeführt.